

文化審議会 第3期文化施設部会（第2回）

令和8年8月3日

開催日：令和8年8月3日（月）15:00～17:00

場 所：旧文部省庁舎2階 文化庁第二会議室

議 題：1. 文化施設に関する検討について
2. その他

出席者：

（委員）伊佐治委員（オンライン）、石田委員、井上（伸）委員、岸委員、栗原委員、小林委員（オンライン）、五月女委員（オンライン）、佐々木委員、田中部会長代理、橋本委員、林委員（オンライン）、半田委員、吉見部会長

（文化庁）梶山審議官、板倉企画調整課長、片山企画調整官、松田企画調整課課長補佐、吉野参事官（文化拠点担当）付参事官補佐、吉光参事官（芸術文化担当）付参事官補佐

【吉見部会長】 それでは、定刻となりましたので、ただいまより文化審議会第3期文化施設部会の第2回ということで開催いたします。本日は本当にお暑い中、お忙しい中御出席いただき誠にありがとうございます。

まずは、本日の運営に関する説明と資料の確認を事務局からお願いいたします。

【松田補佐】 本日の部会でございますけれども、伊佐治委員、小林委員、五月女委員、林委員がオンラインで御参加いただく予定でございます。また、井上智治委員、片岡委員が、御都合により御欠席となっております。

続いて、本日の資料でございますけれども、机上に御用意しておりますので、不備不足等ないか御一緒に御確認をお願い申し上げます。1枚目、議事次第、続いて、クリップ留めで、資料1、資料2、資料3、そして参考資料として、1-1、1-2でございます。もし不備不足等ございましたら事務局までお知らせいただければと思います。オンライン参加の皆様には事前に御案内したフォルダより御覧いただければと思います。

オンラインでの注意事項ですけれども、既にメールで御案内しておりますので割愛させていただきます。カメラは極力オンにさせていただきますようお願いいたします。事務局の通信状況により、オンライン会議が落ちてしまった場合は、現在参加いただいている会議URLと同じ会議URLより、再度入室していただきますようお願いいたします。

議題に入らせていただく前に、文化庁側の参加者に異動がございましたので、御紹介させていただきます。7月31日付で本部会の事務局であります企画調整課の課長に板倉が着任しております。一言御挨拶させていただきます。

【板倉課長】 7月31日付で着任させていただきました、文化庁企画調整課長の板倉と申します。2年4か月前まで文化経済・国際課長をしております、その際には、文化経済部会で吉見部会長、石田委員と一緒に働かせていただいていたところでございます。前職は科研費を担当しております、文科省の研究振興局学術研究推進課長でございました。今回の仕事は、また文化庁に戻ってこられるということで、しかも大変大事な話ということでございますので、我々事務局としてもしっかりと頑張っていきたいと思っております。何卒よろしくをお願いします。

【吉見部会長】 板倉課長、どうかよろしくお願いいたします。

それでは、本日の議事に早速入らせていただきます。私から冒頭ですけれども、文化施設部会での議論の前提ということで、釈迦に説法ではあるんですけれども、一言お話をさせていただきます、そこから事務局の説明に入らせていただきたいと思います。

まずは、資料1を御覧ください。これ私が即席でパッと書いたものなので不出来ではあるんですけれども、これから議論していくときの前提ということで共有できればと思っております。

既に何度もお話ししているように、我々、この部会の一つの目標地点は、令和10年度から始まる第3期の文化芸術推進基本計画です。第1期、第2期の今、途中にあるわけですけれども、今年度、大体12月ぐらいまでに文化施設部会として、第3期の文化芸術推進基本計画に何を打ち込んでいくか、埋め込んでいくかということの骨格を固めたいと考えております。そして、それを文化政策部会から上げるという形に制度上なっておりますので、3月の文化審議会までに文化政策部会と少し調整をして、来年度の文化政策部会の中で、再来年度から始まる文化芸術推進基本計画の中に盛り込んでいただく、こういう作業をしていくということで、そのために何を骨格に、どういう組立てをするかということを議論しているわけでございます。

その前提なんですけれども、これは皆さん、私以上によく御存じだと思うんですけれども、文化芸術推進基本計画の根本にあるのは文化芸術基本法ということになります。この文化芸術基本法は、もともとあった2001年からの文化芸術推進基本法が2017年に改正されて文化芸術基本法となっている。この改正はかなり意味が大きいと私は感じております。

とりわけ意味の大きさというのが顕著に出てくるのは、第2条の第10項という理念をうたっている部分ですけれども、ここにこういうことが書かれています。「文化芸術の固有の意義と価値を尊重しつつ、観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業、その他の各関連分野における施策との有機的な連携が図られる」ということで、つまり、ある種パラダイムチェンジといいますか、狭い意味での文化芸術だけに絞るのではなくて、観光やまちづくりや教育や諸々の産業、そういうものと連携した形で、これからの文化芸術政策をつくっていくんだということが明確にここに書き込まれているわけです。これ大変大きなことだと思います。我々が議論している文化施設の問題についても、狭い意味での芸術文化のことだけを考えるんじゃないで、むしろそうした観光まちづくり、福祉、教育ということとを連携する仕組みの中で考えていったほうが未来が開けると私も思っておりますし、そのような方向での議論をぜひしたいと考えている次第でございます。

しかも、法律の第36条には、こういうことも書かれております。これも釈迦に説法ですが、改めてリマインドさせていただきたいと存じます。「政府は、文化芸術に関する施策の総合的、一体的かつ効果的な推進を図るため、文化芸術推進会議を設け、文部科学省及び内閣府、総務省、外務省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省その他の関連行政機関相互の連絡調整を行うものとする」と。言わば、文部科学省が基幹となって、これらの省庁をまとめていく会議体がもう制度上、書き込まれているということで、ですから、要は、文化芸術基本法があり、そして推進計画があり、そして推進会議があるという三位一体といいますか、法律と、それから施策の計画と、それからその答えになる組織体が三位一体の構造になっているという、三位一体を崩すべきではないと思います。

三位一体を最も強力に使いこなすというふうまく回して、そのような仕組みを設計することが、今の日本の文化をめぐる、あるいは文化施設をめぐる状況を転換していくための鍵だと私は考えております。我々がこれから考えていくべき文化芸術推進基本計画なんですけれども、これも釈迦に説法ですが、第1期、第2期でどういうことが書かれていたのかということ振り返ってみますと、我々がこれまで議論していたことが、これらのことの延長線上になるような形で既に書かれていると思います。例えば官民連携に関しては、このような文言が既に第1期の計画に書き込まれています。「公的財政による支援のみではなく、社会全体の取組が必要であり、企業等の民間事業者及び個人からの寄附文化の醸成に向けた取組、文化芸術に係る税制の改善やその活用に向けた取組の周知、幅広く文化芸術が支援される方策を検討し、民と官の多様な連携が振興するよう、文化芸術に係る多様な

財源を確保する」ということです。

そして、人材に関しては、こういうふうに書かれております。「文化芸術は、芸術家等のみならず、文化財の修理等を支える技術・技能の伝承者、文化芸術活動に関する企画又は制作を行う者、文化芸術に関する技術者、美術館、博物館における学芸員や劇場、音楽堂等、文化芸術団体の各種専門職員等、地域の文化芸術に熟知しマネジメント力を備えた人材、多様で高いスキルを有する専門的人材を必要としており、こうした人材の育成・確保が我が国の文化芸術の持続的な発展において重要である」と、第1期において既に書かれているわけです。つまり、私たちが議論していることは、この一歩先に行くというか、これを前提に、その次のステップで具体的にどのような政策とかどのような仕組みを考えなければならぬかということだと思います。

さらに、文化施設部会で議論してきたプラットフォームということに関しては、既に第1期、第2期の基本計画の中に書き込まれております。例えば第1期の計画の中で、「各地において、国、独立行政法人、地方公共団体、文化芸術団体、文化施設、企業等の民間事業者等を含む関係機関相互の連携強化を図り、総合的な文化芸術政策を狙いつつ、地域の連携・協働を推進するプラットフォームを形成する」と既に第1期で書かれておりますし、第2期においてもそれを継続して、継承して、「文化芸術を推進するためのプラットフォームが全国各地に形成され、多様な人材や文化芸術団体・諸機関が連携・協働し、持続可能で回復力のある地域（における文化コミュニティ）を形成」と書かれておりまして、プラットフォームの中身はまだ曖昧なんですけど、我々これまで博物館、美術館、劇場、音楽堂の将来、2030年代後半から40年代に何が起こるかということを視野に入れながら、こうした文化施設の複合化という議論をしてまいりました。その話と、この辺の話が直接つながると思っておりますので、第1期、あるいは第2期の計画を受け、文化芸術基本法をベースにしながら第3期の計画を構想するということは、決してこれまでと違う方向に向かうということではなくて、むしろこれまでの目指されていた方向をバージョンアップするということであり得ると認識している次第ですので、ぜひ今後ともこのような前提を持ちつつ、積極的な議論をしていただければと思っております。どうかよろしくお願いいたします。

それでは、私の話はそこまでということにして、次いで事務局より資料2と、参考資料1-2に基づいて、御説明をしていただきたいと存じます。よろしくお願いいたします。

【松田補佐】 ありがとうございます。それでは、まず、資料2、文化施設に関する検討

についてという資料を御覧いただければと思います。こちら前回、第1回のときにも御議論をいただいた資料でございまして、更新部分を中心に御説明をさせていただきますが、少しおさらいの観点も込めて少しだけ御説明させていただければと思います。

第2期、前期の文化施設部会において論点整理をおまとめいただいております。その概要が2ページ目でございます。

そして、3ページ目に論点整理で示された、さらに検討を深めるべき事項として、一つは、国、都道府県、市町村、施設それぞれの役割について議論を深めていくこと、そして、もう一つは、利用者目線で見えて求められる文化施設施策についてということ、こちらが挙げられたところでございます。前回の意見交換の際に、林委員から利用者目線で見えて求められる文化施設施策については、利用者なのか非利用者なのか、また、非利用者の中でも、例えば興味があるけれども行けないとか、何をやっているか分からない、そうした様々な利用しない要因があって、それをちゃんと分けて議論をすべきであろうというような御指摘をいただきました。それを踏まえて更新させていただいたのが、6ページ目と7ページ目でございます。

6ページ目に利用者の課題、そして、7ページ目に非利用者の課題というところで、事務局として一案書かせていただいたものでございます。6ページ目、御覧いただければと思いますが、利用者、一般として、一番上でございますように、一度行けば十分、何度も行く理由がない、行くと疲れる、一例でございますけれども、そうした課題があるのではないかと。そして、それに対して、提供者としてはリピーターが固定していて新規層の広がりが乏しい、ニーズの把握が不十分、そうした課題があるのではないかと、そのため、考えられる対応の方向性、これもあくまでも例示でございますが、顧客属性、満足度、理由等の把握をしていくことも大事ではないかということですか、来館者を継続的な参加者、支援者に育てている好事例の収集、横展開、そうしたことも考えられるのではないかと。そうしたところを類型ごとに、利用者の課題、提供者の課題、そして対応の方向性という形で整理をさせていただいております。それが6ページ目に利用者、そして7ページ目に非利用者となっておりますので、お目通しをいただければと思います。

続いて、参考資料のほうを御覧いただければと思います。参考資料1-2、論点整理の参考資料集というものでございまして、そのうちのおめくりいただきまして、20ページ目でございます。文化関連産業の市場規模というスライドを入れさせていただいております。こちらは部会長から御指摘をいただいていた追加させていただいた資料でございまして、

産業ごとの市場規模を国内、海外の別でお示ししたものでございます。こちらは2024年のデータと捉えていただければと思います。すみません、資料に表記できていないんですけども、部会長から、これを推移としてはどうなのかという御指摘をいただきましたので、口頭で補足をさせていただきます。上から2つ目の観光、国内34兆円となっております、これが5年前、2019年のときには27.9兆円、27.9から34兆円まで伸びているというところでございます。そして、海外の売上げについては、9兆円となっておりますけど、同じく2019年のときには4.8兆円から増えているというような状況でございます。続いて、2つ下のコンテンツというところでございますが、2024年が15兆円となっておりますが、2019年は14兆円でございます。国内のほうです。そして海外の売上げのほうで、2019年が3.7兆から今は6兆円になっているというところでございます。そして、一番下のアートでございますけれども、国内0.1兆円となっておりますが、2019年は0.06兆円、いうところでございます。以上、口頭の補足で恐縮でございますけれども、推移について簡単に補足をさせていただきました。

続きまして、参考資料39スライド目を御覧いただければと思います。専門人材の処遇について（学芸員）というスライドでございます。こちらでも複数の委員から御指摘をいただいて、処遇についてどうなっているのかという御指摘をいただきましたので、こちらは厚生労働省のジョブタグというサイトから出したものでございますけれども、例えば学芸員の賃金、年収、全国平均においては、これは令和7年賃金構造基本統計調査の結果を加工して作成されたものとなっておりますけれども、全国で583.3万円が平均年収になっていると、年齢構成としては、41.7歳が平均になっているというところでございます。

同様に、41スライド目にはプロデューサー、演出家となっております、これがどこで雇用されているかというのはまた別でございますけれども、こちらでも平均年収が544万円、年齢としては、平均37.2歳となっているところでございます。その他、委員の皆様から御指摘いただいたところで、必ずしもこちらのデータ等に反映できていないところもございますけれども、準備が整ったものから充実をさせていただきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

事務局からの説明は以上でございます。

【吉見部会長】 どうもありがとうございました。私が松田さんや阿部さんにかなり無理を言って色々なデータを調べていただきました。本当に感謝しております。特に最後のほうで言っていた市場規模の問題、それから処遇の問題、これは決定的に重要なデ

一タだと思いますね。市場規模の問題、これだけ見ても60兆から100兆ぐらいの市場規模があるんですけども、これにまだファッションとか、それからデザインとか、それから工芸とか幾つかまだあるんです。だから、そうすると、文化というのは市場規模が絶対に小さくないと。市場として見たときに、文化的価値という問題はもちろんあるんですけども、経済的な規模で見たときも小さくないということの認識を日本社会全体、それから政治家、それから産業界、それからメディアがしっかり持っていくということがものすごく重要だと思うんです。なので、これ、まだまだ色々改善していくべきデータだと思いますし、アートが何でこんな小さいんだというのは、田中先生、ですよ。だから、アートは本当はもっと大きいんじゃないかという気がするんだけど、でも、いずれにせよ、経済的に見たときも文化は小さくないということをちゃんと言っていくことが我々はとても重要じゃないかと思います。

それから、文化施設の問題として、処遇の問題といえますか、給与とかキャリアパスという問題を抜かしては、これから文化施設の未来を描くことは全くできないと思いますので、というか、最も根幹的なのは職員、非常勤も含めた職員、専門職員の給与やキャリアパスや処遇、任期、そういう問題だと思いますので、そのデータもものすごく重要なデータでございます。今、最後のほうで松田さんから御説明いただいた幾つかのデータに関しては、後ほどの議論の中でぜひ見ておいていただいて、議論の中で生かしていただきたいと思う次第でございます。

ここまでが冒頭のお話でございまして、今日は佐々木委員に、前回御欠席だったんですけども、今回はおいでいただいておりますので、アーツカウンシル東京の話を中心に、アーツカウンシル東京のネットワーク、諸々の取組についてお話をいただいて、この部会でもアーツカウンシルの話題というのはあるかと思いますので、議論をしていきたいと思います。それでは、10分程度になりますけど、佐々木委員から御報告をお願いいたします。

【佐々木委員】 今、御紹介にあずかりました江戸東京博物館の佐々木と申します。昨年度までアーツカウンシル東京におりましたので、その経験を基に御紹介したいと思います。今回のお話は個人的な見解ということですので、御理解をいただきたいと思います。

この話題は、吉見部会長からも御指摘ありましたとおり、プラットフォームを形成する、とりわけ都道府県レベル、広域自治体でプラットフォーム形成するときに、少し先行して着手している部分もあるのかなということで、何か手がかりとして議論のお役に立てれば幸いと存じております。

アーツカウンシル東京は、東京都歴史文化財団の本部を形成するという形を取っておりまして、外部の人にはとても分かりにくいのではないかと思いますので、改めて御説明いたします。東京都歴史文化財団は、東京都のいわゆる外郭団体、都では政策連携団体という形でございまして、政策連動性を強めて、実際に事業を行ったり施設の管理を行ったりという以外に政策提言も行うというような位置づけとなっております。こちらの財団、大きく分けて8つの文化施設、つまり美術館、博物館、劇場・ホールを指定管理者という立場で管理運営しています。加えて3つのアートセンターというか、小規模なセンターも運営しております。さらにこちら、真ん中のほうに財団本部と小さく書いてあるんですが、アーツカウンシル東京があり、総務部ということで、財団本部をアーツカウンシル東京と総務部が形成しているということで、ほかの団体と比べた特徴としては本部の中にアーツカウンシル東京が位置づいているという組織になっているところです。これはオリンピック・パラリンピック後の財団経営のことをえて、これから持続してしっかりやっていくにはどうしたらいいかという議論を踏まえた上で、今まで施設と横並びにあったアーツカウンシルを財団事務局と統合して本部にしたという事情がございます。

次のページを御覧いただきたいんですが、財団本部というのがどうなっているかということですが、総務部とアーツカウンシル東京がありまして、アーツカウンシル東京の中に3つの部がございます。真ん中の活動支援部と右側の事業部ですけれども、ここが従来の中間支援的な役割を果たしております。とりわけ活動支援部では助成金を出したり、相談センターも開設してアーティストの相談に応じたり、講座もやったりしていますし、また、アーティストの活動場所の提供といった直接の支援をしております。事業部は、都内で基礎自治体ですとか区市町村、あとアートNPOなどと連携したりして、具体の事業展開をしているという、そういう実働の部署となっております。企画部がもともと財団事務局にあった部署と統合してできた部署でありまして、ここがアーツカウンシル東京のほかの部と、また文化施設をつなぎ、また、事業の計画ですとか、新規事業の立ち上げでは都庁の文化振興部との連絡調整をして、総合的に全体調整しているという部署となっております。私、この企画部の企画課長のポストに、財団事務局の時代から含めて11年も長くいて、もともと江戸東京博物館の学芸員で採用されたんですけども、施設や部署を転々として、直近の企画課の仕事が今までのポストで一番長くなりました。もともと学芸員だったんですが、学芸員と言いつらいぐらい現場経験のない状態で来ております。

次に移りますが、企画戦略機能をアーツカウンシルが担うということは何かといいます

と、アーツカウンシルが今まで蓄積してきた様々なネットワークや、都内での文化事業の展開などのノウハウを都立文化施設とつなぐことでより効果的に発揮できるということです。今までは施設管理がメインだったんですが、それに加えて、アーツカウンシルと一緒にすることで地域に展開していくですとか、点から線、線から面にということを目指して構築しております。具体例として、アクセシビリティの向上の取組ということで、こちらウエルビーイングを進めていこうというプロジェクトを財団全体でやっておりまして、その中で情報保障とか講演や展覧会などのアクセス保障、そういった鑑賞サポートなどの取組を全館でやっております。また、アクセスコーディネーターの養成もやっていまして、これらは施設だけばらばらにやるのではなくて、アーツカウンシル東京の事業部の部署になるんですが、社会共生のチームがありまして、そこが専門的知見を持っていて一緒にやっていくと、全体で動いていくというような取組をしております。国際会議なども開き、機運醸成をするという取組をしています。

財団全体でアーツカウンシルがコーディネートして各館で展開したデジタルの取組もあります。東京都はスマートシティーということをや、もう随分前から掲げておりまして、端的には言うと、各美術館、博物館のデジタルアーカイブのポータルサイトをつくり、これは各施設だけではやりきれないので、3Dデータを撮影して公開するとか、あと江戸博の場合、休館してましたので、スマートフォンアプリをゲームクリエイターと学芸員をマッチングさせて、チームをつくって断続的にリリースするというのも、アーツカウンシル東京のデジタルの部署が仲立してやっていくというような取組もしております。

また、「チルドレンファースト」というのも都の重要な政策になっていきますので、子供の体験機会の創出ということで、こちらも従来から各施設で子供向けの事業、色々やっておりますが、まとめてやるとどうなるかとか、地域で展開するとどうなるのかということも施設と組んで地域展開する、また、そういったプログラムを回せるコーディネーター、つなぎ手を養成して、いろいろな施設や基礎自治体でも活躍してもらおうという取組もやり始めております。

次のページですが、プロモーションに関しても、施設個別ではやりきれない、横串を通して動きをつくっていくということで一つ夜間開館、こちらは美術館、博物館がメインですけれども、サマーナイトミュージアムということで、施設をつないでアーツカウンシル東京の部署が連携を促し、同時期に、国立の美術館と東京メトロと組んで謎解きのミステリーラリーというのもキャンペーンとして行なっております。こういったプロモーション

もアーツカウンシル東京が施設と連動させてコーディネートするということもやっています。昨年度リサーチをする部門もつくりました。基礎的なデータを取るという下支え、国内外の事例等も調査するということをやって施設に還元していくという、そういう部署です。一つの成果が環境配慮の取組で、今、ミュージアムも劇場ホールも環境配慮をどうやっていくかというので、特にヨーロッパでは非常に意識が高いというか、我々が考えている以上のことが進んでいて、そういったところと足並みをそろえるにはどうしたらいいかという調査をしまして、この辺からやっていこうというハンドブックなどをつくっております。

また、資金開拓、これ個々の施設でもやっていますが、全体でどういう仕組みをつくったらいいとか、企業連携をどうするかというようなこともまとめてやるようなチームもできているということでございます。どういう効果があるかという、各施設ばらばらにやるのではなくて、横断的にやってスケールメリットというが大仰ですが、全体での取組を展開して効果を高めていこうとしております。あと各施設の個別プログラムを頑張ってやるというのではなくて、都の政策と結びついた重点施策を財団としても打ち上げて、その政策にどう応えているかということで予算も取り、体制も強化するというように轉換していったということです。今まで各個別の事業単位で色々と要求していたんですが、ちゃんとした話にどうしてもなるので、予算査定であまり顧みられない、重視されないというんでしょうか、それを政策、施策レベルに変えていくということになって、実際にも拡充をしているところです。

今後の展開で、これは全く私の私見なんですけど、今まで都立施設を中心にやっていったわけですけども、広域自治体なので、都で言うと区市町村といった基礎自治体との連携も強めていく。例えば、デジタルアーカイブでも区の郷土資料館など、単体でデジタルアーカイブをつくるのは大変なので、プラットフォームをつくってどんどん情報を載せていくとか、また、都立の施設でも、中央図書館や公文書館もありますので、もう少し広げていってより大きなプラットフォームをつくっていくというようなことも十分考えられるのではないかと。収蔵品については、美術館、博物館だけではなくて、劇場ホールもいろいろ物を持っていて、劇場ホールのスタッフとも議論していますが、衣装とか小道具とか、アーカイブの資料も結構たまっていますが、何もできない、手つかずな状態なので、これも美術館、博物館、劇場ホールで共通の収蔵施設をつくって公開する、また、そういった場で基礎自治体のデジタルアーカイブ化とか保存、修復など、手の回りにくいところを支

援するというようなことができる就非常によくないかなと思います。

まとめに入りますけれども、なぜこういうことがやり始め、できつつあるのかというのを少し考察したんですけれども、背景ということで、文化施設の機能拡張という図を挙げております。美術館、博物館だけでなく、劇場ホール、また、図書館や公民館なども共通して、機能が社会に向けて拡張していっていると。私ミュージアム出身ですけど、劇場ホールの人と話していても、さっき言ったような社会共生をどうするかとか環境配慮をどうするかとか、社会課題解決にどう向き合うかというのも、話していてもあまり違和感はありません。少し前までは、展覧会をつくっている人と、音楽とか演劇の公演をつくっている人、それは全然違うだろうという感じでしたが、この10年ぐらいはもう大きな違いこそあれ、どこに向かっていくのかというのは本当に話が通じるようになって大きな変化だと思います。なので、こうしたことをベースに、何が連携、協働できるのかということを考えることになるのかなと思います。

次のページ、2つのキュレーションとありますが、今申したソーシャル、社会に向けた企画制作というようなことは非常に共通していますし、また、コンテンツのキュレーションはもちろんそれぞれ美術館、博物館、劇場と違うんですが、さっきのデジタルということを見ると、相当に一緒に考えていくことができてるんじゃないかなというところがございます。

最後、文化施設の連携の条件というか前提について、これはここにいらっしゃる皆さんは当たり前のことであるんですが、確認しておきますと、今申したようなことをうまくやっていくためには財団全体、そしてアーツカウンシル、施設個々のミッション、ビジョン、ポリシーが明確であることが大前提で、そうじゃないと連携ができません。一律にやるということではなくて、それぞれのミッションに合った連携の仕方じゃないとうまくいかないもので、同じことをやるにしても、うちはこれが強みだからこれをやるとか、ここが弱いからちょっと助けてほしいとかというようなことが必要になってくる。あとは政策連動性ということで、自治体の文化芸術推進基本計画、これがしっかりあるということが前提で、財団も施設も展開できていくし、計画も立てられると。先ほども出ましたけど、人材が必要ということで、これなかなか養成とか確保が大変ですが、中でコーディネートする人がいないとばらばらなので、誰がやれるんだという話がありますが、例えば施設から、係長になるとか課長になる手前のところとか、そういったタイミングで1回現場を離れて本部に来て、様々な連携コーディネートして、また現場に戻るというようなサイクルができる

と非常にいいんじゃないかなと、自分自身経験もしましたので実感しているところがございます。あと、R&D、リサーチ・アンド・ディベロップメントというのをちゃんと位置づけて、失敗してもいいから実験しつつ、検証しながら本格実施するということができるればいいかなと。

長くなりましたが、私からの説明は以上といたします。

【吉見部会長】 どうもありがとうございました。それでは、今の佐々木委員からの御説明、アーツカウンシル東京の現状に関して、ぜひ御質問とか御意見ありましたら、委員皆様から御発言いただきたいと思います。会場のほうは手を挙げていただければと思いますし、あるいは、名札を立てていただいても結構ですし、オンラインは手を挙げる機能で示していただければ幸いです。どうかよろしくお願いします。

ちなみに、つなぎなんですけれども、アーツカウンシル東京と、それからそれぞれ館がありますよね。職員の雇用形態とか雇用希望とか、その辺がどうなっているのかと、あと人事異動みたいな、その辺の話を少し御説明をいただければと思いますのと、もう一つは予算です。つまり、東京都の予算がアーツカウンシル東京にどう来て、そこからそれぞれの館にどう行っているのかとか、財団に来ていつているのかとか、お金の流れの話と、人の流れの話を補足説明、お願いできますでしょうか。

【佐々木委員】 人と組織のことを十分説明できていないんですが、財団全体で今、職員が575人もいまして、総予算220億円規模です。多分国内で最大級の公的な団体、多分、国の独法3つ分ぐらいありますかね。美術、歴史、舞台芸術、中間支援を全部一気にやっているという、東京都、便利使いしているのか、ちょっとよく分かりませんが、その代わりさっき言ったような、壁を越えて連携ができるということです。

ちなみに、財団本部で186人おりまして、総務部で52人、アーツカウンシル東京だけで134人いて、施設はそれぞれ規模が違うので、私が今いる江戸博は75名前後いたりします。職員の雇用形態ですが、これはどの部署も同じで、プロパー職員、固有と言われている長期の雇用が保障されている職員と、あとは契約で年限があったり、そういう職員で、今は4：6ぐらいで、契約職員のほうが割合としては多く、長期雇用のほうに転換する仕組みを持っています、かなりのスピードで転換を進めております。

あと、人事異動ですけれども、アーツカウンシルと事務局が統合する前はアーツカウンシルはアーツカウンシルで、施設は施設でということで、仕事が違うということであまり人の交流はなかったんですが、統合を機に人事交流をやろうということで、とりわけ企画

部や事業部なんかで、施設の仕事と親和性があるような仕事も出てきていますので、そこは交代してやっていく。元々アーツカウンシルの仕事をしていた人が、本部的な仕事をするというようなこともやり始めて、私はかなり効果があるのではないかと思います。いろいろ話も通じるようになるし、施設にパワーアップして戻るということがあります。

【吉見部会長】 その効果というのは大変興味深いんですけども、具体的にはどんな効果が。

【佐々木委員】 そうですね、まず、施設側から見ると、私もそうですけど、江戸博に採用されて、江戸博の学芸員だといって就職したので、もう「俺は江戸博だぞ」という感じで、ほかの館は、「現代美術館なんて、知らねえよ」となりがちです。でも、一旦本部に来て、全体がどういうふうに動いていくのか、その中で江戸博の役割は何か、アーツカウンシルの役割は何か、ほかの役割は何か、都庁の文化政策はどうなっているのかということがよく見えてくるので、そうすると全体の仕組みとか、どこに向いていくのかというのが分かるので、予算や企画のどうつくっていくのかという流れも分かるんです。そうすると、施設に戻ると施設の中での動きがすごくよくなってくる。無駄な動きをせずにちゃんと調整して、実現するという、そういうことができるようになるかなと思います。

【吉見部会長】 ありがとうございます。委員の先生方、いかがでしょうか。予算規模を聞いていた、田中先生何かございますか。

【田中部会長代理】 いやいや、お話の最後を聞いていると羨ましいところも多いですけども、具体的な質問は、実際、プラットフォームとして機能するためには、各施設というか館というか、それとの連携のやり方というのが、ふだんから話合いのやり方とか、そのやり取りがとても重要じゃないかと思うんですけども、それは一体どんなやり方で連携をつくっているのか、お聞きしたいと思うんですけど。

【佐々木委員】 正確に言うと3層構造ぐらいで、1層目は各館の幹部が毎月やり取りしています。それは経営会議のような場です。もう一つ、事業での連携は、各館の事業企画の課長なんかは課題あるごとに集まって、どうやって連携していくのかという話合いを持っています。

肝心なのは担当者レベルです。例えば、社会共生の取組なんかは各施設にアクセスコーディネーターのような役割を負う人がおります。あとはデジタルアーカイブも各施設の学芸員等でデジタルを担当している職員が担当者会というのをプロジェクトごとにつくっていて、その担当者会をアーツカウンシル東京の取りまとめチームが招集してつどつどやり

取りをして、そこで意思疎通を図っているというところで、その流れがうまくできると大分風通しががよくなる。開催頻度もそれぞれのチームによって違うんですけども、結構集まって、もう毎月集まろうというところもあれば、課題ごとに集まるところもあるので、そうすると同じ仕事をしている仲間というのもできますので、施設の中ではマイノリティーでも、そこが集まると横の仲間ができるので融通し合ったりとか、じゃあ、こういうのをやってみようかという話もされてくるというところですよ。

【田中部会長代理】 ありがとうございます。プロジェクトごと、現場ごとというのはよく分かったんですけども、全体的な、それこそ戦略的な、比較的、戦略的なところを考えていくとなると、もう少し上の人たちの集まりも必要なんじゃないかと思うんですよね。各館の館長たちが全員集まる会議体とかそういうのはどんな形になっているのでしょうか。

【佐々木委員】 私どもの組織では、館長は非常勤で、財団の理事をしているということで、そうすると、各館館長が集まるのは理事会になります。実務のところは、本部のブの中と各館の副館長、財団の職員や都からの出向というか派遣職員であったりするんですけども、各館責任者レベルは、毎月集まって定期的な経営的な会議をして、何かの課題を深掘りする場合もあれば、連絡調整みたいなこともしており、そこは上げてきたものをこれでいこうというのを確認したり、また、テーマ設定して深掘りする議論もするという場です。そこに上げていくまでにどんな案をつくっていくのかというのは、さっき申したような実務レベルから調整していったら、これで全体はどうかというところがあります。

それがなぜ動くかということ、財団全体で何をを目指すのか、それは都の政策とどれだけ連携しているのかという関係が明確なんです。都の文化戦略と財団の長期ビジョンがパラレルであり、それに基づいて各施設の事業計画で、指定管理者制度もよしあしなんです、指定管理者の下だと中長期の事業計画をつくらざるを得ないので、そこでもミッションを明確にして、全体でどうやっていくのかというところの各館に落とし込まれていくんです。なので、都、財団全体、アーツカウンシル、あと各施設でよりどころが明確です。その関係性が明確なので、じゃあ具体的に何をやるかという前提の議論はあまりしなくても中に入っていけるというところが作動しているのかなという実感があります。

【吉見部会長】 いかがでしょうか。橋本委員、お願いします。

【橋本委員】 ありがとうございます。リサーチ係について、ぜひお尋ねさせてください。リサーチすべき内容、テーマは上から下りてくるものなのか、あるいは、各館、各部署の中で挙がった課題がリサーチ係のほうへ上げられるのでしょうか。またリサーチ係の

職員は、人事交流でいろいろな部署を渡り歩いている人がたまたまりサーチ係に配属されたからリサーチに従事するのか、それともより専門的なバックグラウンドを持つ方が配属されるのか、その辺りについて、教えてください。

【佐々木委員】 ありがとうございます。テーマ設定は両方ですね。現場からこういうのを知りたいというのも吸い上げますし、また、東京都の重点施策で、これは新たに取り組んでみたいということが都との間でもあるので、そういったものは、もう少し調べてみようかというところもあります。

一応、何をリサーチするのかという方針を決めて、事例を知るとか、都内の状況を把握するとか、政策課題に応えるとか、4つぐらいの柱を抱げて、それに基づいて、今年は5つぐらいやろうとか、4つぐらいやろうとか計画を決めております。

人材についてですが、これはリサーチの専門人材がいるというよりも、橋本委員おっしゃったように、各施設からの人事異動で来ていたり、それはアーツカウンシルとか本部出身だったり、文化施設出身だったりもしますし、都庁から出向、派遣されている職員もいる混成チームなんですけれども、それぞれの知見、専門性を生かしてやる。調査自体、自らやるのもありますが、統計的な調査とか事例調査の非常に膨大なものとか大変なものは委託をしたり、海外の機関だとか連携して色々調べたりという、そういうやり方を取っています。

【橋本委員】 ちなみに、何人ぐらいいらっしゃるのでしょうか。

【佐々木委員】 リサーチ係、今、何人ぐらいいいたか。リサーチ業務に専念している人数は多分3人ぐらいだったですか。ちょっと正確ではないんですが、規模としてはそのぐらいです。

【橋本委員】 ありがとうございます。

【吉見部会長】 ありがとうございます。井上伸一郎委員、お願いします。

【井上（伸）委員】 大変新鮮に伺っておりました。こういう感じなんですね。伺いたかったのはデジタルシフトへの対応のところなんですけども、こういうのって施設をまたいで、デジタル化したデータベースなんかを一元的に管理されているのかとか、あとその透明性というか、要するに一般の人でもそういうアクセスできるのかとか、デジタル化の成果というか、どこまでいっているのかというのを伺いたいのが一つ。

もう1個、すごくこれ新鮮だったんですけど、さっきの衣装などをまとめて管理なさっているみたいなことも一般的にあまり知られていないんじゃないかなと思って、こういうの

をもっと利活用できるような体制が取れるのではないかと。衣装だけじゃないですけど、ちょっとその辺を伺いたかったです。

【佐々木委員】　まず、デジタルですが、美術館、博物館の収蔵品が中心になるんですが、もともと、それぞれの施設で資料情報システム、収蔵品の情報システムを持っていますので、個別にそれをウェブサイトで公開するというのはやっていたんです。新たに行なったのは、ポータルサイトをつくって横断的に検索もできるし、特集的な打ち出し方をしようというようなのをやっているという、そういうレベルで、誰でもアクセスできるようなものになっていますし、近年オープンデータにしようということで、パブリックドメインの収蔵品をオープンデータにするんですが、各館でオープンデータのことをやると大変なので、アーツカウンシルのほうで、規定とか規約とかを法務相談もしてつくって、各館がやりやすいようにするというようなことをしています。

あと、劇場ホールの衣装とか小道具、これはまだ実現していなくて、共通収蔵庫がないと非常に将来困るなという危機感がありまして、我々でどんなものが必要かというのを国内外の事例も調べて、政策提案をしておりますが、その話合いの中で、いや、これ美術館、博物館だけの話でもないねというようなことも気づきまして、劇場ホールからも、いろいろとモノがあるんだけど、このままだと死蔵されてしまうし、さっきの環境配慮じゃないんですけども、どんどんつくって捨てざるを得ないというのもそれもおかしいんじゃないかという話になり、劇場ホールも含めた共通の収蔵、活用施設があったほうがいいんじゃないかというので、今、提言レベルで検討しています。

【井上（伸）委員】　ぜひそれは実現なさったほうがいろんな方のためになると思います。どうもありがとうございます。

【吉見部会長】　ありがとうございます。石田麻子委員、お願いします。

【石田委員】　ありがとうございます。アーツカウンシル東京という巨大な組織の概要が見えてきたところだと思います。アーツカウンシル東京自体は助成事業を行うこと、事業を自ら行うこと、それから調査も行うことという、この3本柱が非常にしっかりとこれから展開されていくのだらうと、今までもそうでしたけども、それがよく分かりました。

もう一つ、私がつかみきれなかったのが、皆さんは分かっているのかもしれないんですけども、3ページ目の図に、美術館とか文化会館はどこに位置づくるのか、この破線の外にある感じでしょうか。それが分からなかったのと、あと、先ほど施設との調整ということ企画部もやっていたらというように話を聞いたような気がしたのですけれ

ども、アーツカウンシル東京も行い、企画部も行いという、その両方でそれぞれ文化施設とのやり取りというのが生まれているのでしょうか。その点を、確認としてお願いします。

あとは、事業の連携ということがありました。幾つかお話いただきましたけれども、例えば、幾つかある美術館、それから文化会館などの改修期間の調整ですとか、そういった非常に重要な、これから生まれ得ること、そういったことも具体的にお話しされているのか、その辺りもお聞かせいただきたいと思います。

先ほどの衣装とかそういったものの収蔵庫の話、御承知だと思いますけれども、ベルリンで3つの大きな歌劇場を統合した財団をつくったときに、自分たちの収蔵庫というか、その機能を外に出して有限会社化しているのです。それからバレエ団も外に出して統合するという大きな改革をしています。恐らくその辺りは参考になるのではないかなと思います。発言させていただきました。

それと最後に、もう一つ大きな話なのですが、財団全体で575人、アーツカウンシル東京には134人がいらっしゃるということですが、芸術文化振興の人材のハブとなり得ると思うのです。人材育成のハブ、そして芸術振興を担う人のハブとなるには、組織としてどういう意識が必要なのか。ここからどんどんいろんなところでキャリア展開していく人もいらっしゃると思うのです。その際に、人材を送り出す育成機関としてどのような視点が重要になるのか、ということがもしあれば教えてください。ちょっと多岐にわたって申し訳ありません。

【佐々木委員】 ちょっと全部拾えなかったら、また御指摘いただきたいんですが、組織体制は、本部だけ取り出していまして、最初に示した図にあるとおり、横並びで全部文化施設それぞれがありますが、実際の構造は扇の要みたいところにアーツカウンシルがいて、全体をグリップというかコーディネートして、全体を見ていって連携調整の役を担っているという、そういう組織になっています。本部という位置づけです。

あとは……。

【石田委員】 じゃあ、企画部というのはあまり直接文化施設とはやり取りはしていないと。

【佐々木委員】 全体の事業の企画調整は比較的、企画部が所管しておりまして、そこが各施設とのやり取りをかなり頻繁にやっています。企画課とか、企画課の中の企画係とか、これは全体の経営計画をつくる場所なんですけど、連携係はプロモーションを担っていたり、広報も全体で横串の広報の担当者があったりするのでやっています。活動支援部

や事業部でもやることもあって、例えば、社会共生の取組は、事業部の中に社会共生チームがありますので、そこは各施設との連携、連動もやっているということで、どちらかというと、組織的にという、財団全体でやるプロジェクトをどこが回しているかによって、アーツカウンシルの担当部署が各施設と連携をコーディネートしているという、そういう仕事の回し方をしています。なので、あまり文化施設と連携、連動しない事業もありますし、かなり連携、連動して一緒にやっていく事業もあるということです。

あと、改修工事等の調整は、ハード面は施設設置者である東京都がメインで動いていくので、どちらかというと、我々はそこにどういう要望をするかとかという立場なので、施設改修の長期的な改修計画というのはもちろん相談しながらやらせてもらうんですが、都の意向が大きいので、主導権はそちらにあるという仕切りになっております。収蔵施設については、いい事例について、ありがとうございました。

人材のハブになっているということで、2つの側面があるかと思うんです。先ほど申したように、中で回せる人材をどうやって中で育成していくのかというのは先ほど申したとおりです。もう一つは、各部署で実は地域でコーディネートできる人材とか、地域で子供向けの事業をやれる人材とか、各団体とか機関とか施設でビジネス領域とアート領域をつなぐ人材、これをやり始めたんですけども、そういった養成の仕組み、従来からアートNPOの職員とか、プログラムオフィサーになりそうな人の人材養成をやってきたんですけども、よそで活躍できる人の人材養成もかなりプログラムに増えましてやっているところなんです。

人材養成の何が大事かという話ですと、芸術文化のリテラシーを知ってもらい、特に施設運営のリテラシー、ミッションは大事なんですとか、行動規範、倫理というものもありますとか、国で基準というのをつくっているし、計画というものもあるんですよというように、よりどころになるところを抑えた上で展開するというのが、中にいる職員もそうですし、ガイドを養成するようなプログラムでも、そこは一つ大事な基本かなと捉えています。

【石田委員】 ありがとうございました。要するにリテラシーとおっしゃいましたけども、そういった知見を積み上げる場になっているというのが、このアーツカウンシル東京の役割でもあるのだとも認識いたしました。ありがとうございました。

【吉見部会長】 どうもありがとうございました。岸委員、お願いいたします。

【岸委員】 御説明どうもありがとうございます。石田先生のご質問に近いですが、

組織として、施設を指定管理でたくさん管理され、アーツカウンシル機能もあるという中で、施設は地域に拠点を置いているかと思うんですが、東京都として、多摩地区だとか島しょ部だとか、広い広域を担っていらっしゃる部分もあるかと思います。現状、その辺のアーツカウンシルと分担みたいなことは、どういう意識なのかというのが一つ。もう一つは派生するんですけども、今後期待される展開というところで、私見として述べられていましたが、基礎自治体の施設ですとか、基礎自治体の施設の職員の研修だとか、そういった部分は都道府県の施設というか団体が担っていただかないと、なかなか個々の小さい施設だと取り組みづらい部分があるかなと思いますが、今後の展望というところで結構なので、少し詳しくお話しいただけたらと思います。

【佐々木委員】 ありがとうございます。地域に展開する事業はアーツカウンシルがメインで担っていきまして、多摩地域には都立文化施設がたてもの園ぐらいしかなくて手薄なんです。なので、その辺のカバーとして、いろんな事業を多摩地域で展開するときに、事業面で後押しをしているということがあります。23区でやるものには結構大きなアートフェスティバルとか、伝統芸能とか伝統文化系の取組を従来からやっているというようなところですよ。施設についても、立地している場所については、それぞれの施設の本場に近所というか、それぞれお付き合いがありますが、少し広域になると、どちらかというと、アーツカウンシルのほうが行っているというところがございます。

あと、基礎自治体に対してなんですが、私見ということで書きましたが、これからはそこをもっと充実させることが広域自治体の役割としては大事で、連携のプラットフォームの一般論として、広域自治体の例えば施設とか、財団とか、アーツカウンシルがプラットフォームを形成して、そこに基礎自治体の一つに入ってきてもらうとか、何か連携協力するというスキームが必要だと思っています。少しやり始めたことでいいですよと、アーツカウンシルで企画しておりますが、区市町村の文化行政担当者向けの講座というのをやり始めました。異動が多いので、もう全然違う部署から来たという人が山ほどいるんですよ。なので、そうした人に、今日の吉見先生のお話じゃないけど、文化芸術基本法がありまして、といったお話からして、文化施設ってミッションが要るんですよといった話をするというのも、文化政策の研究者にお願いをしてやり始めています。

それを施設の職員にもテーマを持って広げていくというのが必要ですし、少し広げた取組は、各施設でアクセシビリティを向上するような、障害者の方の対応をどうするかとか、在住外国人の対応をどうするかというようなことについても一つ講座とかセミナーを設け

て、門戸を広げてというのを少しずつやり始めました。もっと意識してやるというのが、大事なんじゃないかと感じています。

【岸委員】 ありがとうございます。ぜひ進めていただきたいと思います。本当にそういうことに興味、関心のない広域自治体さんもいらっしゃるので、東京都に先導していたいただければと思います。

【吉見部会長】 ありがとうございます。ほかに栗原委員、半田委員の順番でお願いします。

【栗原委員】 私は1点お伺いしたいんですけども、美術系の学芸員と劇場の人たちの話し合いをしていて垣根がなくなってきたのではないかとということをおっしゃっていたんですけども、どうしても博物館と美術館というのはわりと交流が、私どもも結構あったりするんですけども、劇場と美術系というのはなかなか、属人的にはできるんですけども、普遍性を持ってなかなかやることができないので、何かいいアドバイスというか、実際のそういう事例とかあるようでしたら教えていただければありがたいと思います。

【佐々木委員】 ありがとうございます。ちょっと重複になりますが、つくっているコンテンツの話だと、なかなかそれはお芝居つくるのと展覧会は違うでしょうとなりますが、さっき申したように、社会課題にどう対応していくのかというようなところはやっぱり共通しているので、そうすると話が通じていく。造語ですけども、コンテンツのキュレーションはそれぞれ別で、それをつなぐのはデジタルだとつなげる。ソーシャルに対するキュレーションというんでしょうか、企画を構成して何か事業をつくっていくということ、アウトリーチなんかをやっていくとか、子供向けに何かやっていく。芸術家向けにどう届けるみたいなのは割と話が通じやすいというのを、この15年ぐらいの変化で感じます。15年前だと本当に全然別でしょうみたいな、同じミュージアムでも美術館と博物館でさえ別でしょうという人もいましたから、でも、随分変わりました。雰囲気というんでしょうか。

【吉見部会長】 ありがとうございます。半田委員、お願いします。

【半田委員】 ありがとうございます。佐々木委員がご説明くださった東京都の事例は、予算規模とか人員の規模はともかく、スキーム自体は非常に良くできていて、全国に広がっていく一つのモデルケースとしてとても期待しておりますので、よろしくお願いします。その中で1点、私見の中でお書きいただいている、アーツカウンシルと文化財団の位置づけは、生活文化局が所管している文化施設が対象になっていると思います。佐々木さんがご自身の希望としてデジタル化の部分で、都立中央図書館のことに触れられていましたけど、

いわゆる教育委員会所管の文化施設と、財団自体が所属している生活文化局の中のアーツカウンシルも含めた文化施設同士の連携、あるいは、将来的な動きについて、佐々木さんは個人的にどういうふうに課題感を持ち展望しているのか、お聞かせいただけるとありがたいです。

【佐々木委員】 この辺微妙なんですけど、在職中には、次の段階はそういった都立の横連携と、あと基礎自治体との連携強化をしようという話は中でしていたんですが、そんなにすぐにはできていないんです。ちょうど都立中央図書館、拡充して移転するし、同じデジタルのことで課題になるので、それを個々ばらばらにやるよりも一緒になって考えて、より東京のことは何でも分かるポータルサイトみたいなのを一緒につくるというところになるといいなみたいな話を担当者とはしていましたが、これからの希望です。そこに区市町村の基礎自治体のところもどんどん入っていくというような、美術館だって、地元ゆかりのアーティストは誰だといったこともありますので、そういったデータベースをうまく活用するためには、多分地域文化資源のデジタル事典みたいな作り方をしないと、デジタルアーカイブってうまく活用できないんじゃないかと最近すごく思っていて、そういうのを一緒につくって、プラットフォームでつくっていくというのが大事なんじゃないかなという希望、期待を持っています。

【半田委員】 ありがとうございます。

【吉見部会長】 ありがとうございます。ほかに、橋本委員、お願いします。

【橋本委員】 二度目で申し訳ありません。15年前と今とでは、それぞれの館との間でも、もちろん本部との館の間でも連携や交流ができてきている意識がそろってきている、かつミッション、ビジョン、ポリシーのようなものをお互いに共有できている。だからこそというお話を伺いました。恐らく、そのような連携をとること、連携した上で事業を行っていくことが館の評価に反映されている、KPIとして認められていることが大きいのではないかと思います。そうでなければ、評価の対象にならないことはやらない、という話になるはずですから。そのような評価を誰が行い、どういう基準を持ち、ということが、今後の参考になるのではないかと聞いておりました。

【佐々木委員】 当然ですよ。何かそういうものがないとできないので、これは何かというと、評価の手前の、じゃあ何を指して、どういう計画を立ててというところになりますが、さっき申したように、各施設の事業計画もちろんありますが、その前提に、歴史文化財団、財団法人としての事業計画とか、あとは政策連携団体としての評価対象にな

っていて、それは個々の取組じゃなくて重点課題に何を掲げて、それは都政にどう貢献しているんですかという視点なんです。例えば、共生社会の実現をやりましょうといったときに、それは全体でやるんですが、この部分は芸術劇場が頑張りましょうとか、この部分は都美術館が得意だよねというように割り振っているんで、各施設も自分のミッションに沿った形でこの部分には貢献しているという構造ができていますので、それは施設の評価にもなるし、法人全体の評価にもなるし、あと指定管理が、施設には制度として効いてくるんです。拘束力があるということなんです、私どもの指定管理、歴史文化財団が一括して特命で受けているんです。それを長期間、来年度から10年間の指定管理期間という方向で選定の手続きが進んでいますが、その前提というのは、財団全体で総体として、東京都、都民にどう貢献しているのかというつくりになっているので、全体でこういう事業をやって、アーツカウンシルみたいな本部があることで、個々の施設のミッションもちゃんと達成しつつ、さっき言ったような、個々のプログラムじゃなくて、都の文化政策に、ひいては都政にどれだけ貢献できるのかという説明が求められるし、成果も求められます。

さっきも言いましたように、それぞれ施設はここをやるよという構造がしっかりしているので、もう当然ながらここを頑張ろうということになっているという、そういうつくりになったということです。

【橋本委員】 そういう定性的な評価は、評価者は誰になるというか。

【佐々木委員】 定量の指標もあるし、定性的な評価もあって、それは、歴史文化財団全体の評価と、個々の施設の指定管理者評価は有識者が入ってやっています。そういう有識者の方に説明をしていくという形になります。量もしっかり求められるので、入館者がどれだけ達成したかというのは基礎にはなります。

【吉見部会長】 ありがとうございます。ほかにいらっしゃいますでしょうか。

私も幾つか聞きたいことがあったんですけども、3つ聞こうと思った1つ目は、先ほど半田委員が言ってくださいましたので、もう既に聞かれて、お答えになられているので、東京都の場合には生活文化局とそれから教育庁の関係です。それで、新しい図書館のプロジェクトのほうの座長も私はやっていますので。

【佐々木委員】 そうでした。存じています。

【吉見部会長】 これは言ってもいいんだと思うんですけども、なので文脈もよく分かっているんですけど、それで、それはそれでいいんですけども、2つお聞きしたい1つ目は、東京都のモデルがどのくらい都道府県のモデルになり得るのか、あるいは既にある

程度なっているのかということで、つまりアーツカウンシル機能を持っているところが、財団として都道府県のミュージアムとかシアターとかそういうものも束ねていくという、我々の言葉で言えば、連携プラットフォーム的なものの中核になっていくというモデルですよね。そのモデルがどのぐらい、東京都はお金がもうものすごくあるので、ほかと比べものにならないので、東京都ほどお金のないところでどのぐらい通用可能なのとかということについての佐々木さんの御意見、これが一つです。

それから、もう一つは逆に東京の場合は、ものすごく東京全体にお金があるので、アーツカウンシル東京以外にも色々な文化プロジェクトとか文化的なイベントとかプロジェクトが山のようにある場所なんですよ、東京というのは。だから、ビエンナーレにしても、それからいろんなフェスティバルにしても、東京都と別のところで民間ベースでいっぱい起こっていると。そういうところとのアーツカウンシル東京の連携関係というか、民のところと公のところの連携関係というのはどのようになっているのかという、この2点だけちょっと教えていただけますでしょうか。

【佐々木委員】 ありがとうございます。東京は手本というか、参考にならないと言われます。でかすぎるし、人も多いという話になるんですが、ただ、半田委員おっしゃったように、考え方や仕組みをどう応用するかで、一つ、少し近いことを実践されているなというのは、長野県です。地域アーツカウンシルって施設と連携、連動って多くはないんですが、信州アーツカウンシルでは、県内の美術館と組んだプロジェクト、合同で展覧会を地域ごとにやるという、なかなか意欲的なことを毎年続けられているのですごいなと思いますし、これアーツカウンシルがやっているのではないんですが、たまたま同じ長野で県立図書館が中心になってデジタルアーカイブの連携プラットフォームを構築していて、それを私も手本にしていますが、基礎自治体の情報もそこに入れられるようにということで、そういう面も出てきているなど。

なので、地域アーツカウンシルの在り方を考えるときに、施設に対してどうしていくのかというような議論が必要ですし、いや、それを地域アーツカウンシルではなく、都道府県の文化財団がやるんだというのもありますし、直営の県立館みたいなところが主導するというやり方もあって、幾つかその地域に合ったプラットフォームづくりというのはあるのかと思います。例えば、美術館、博物館でいうと県単位で、いわゆる県博協というような、公立、私立も入ったような、都道府県単位の組織があります。劇場ホールだと、公文協の地域版がありますよね。都だと、「都公文」と呼んでいるようなのがあって、幹事館は

東京芸術劇場ですよね。そういう従来の連携の組織もあるので、そういったところがプラットフォーム化するというのも、あり得るのかなというので、そこは子細に見ていかなきゃいけないんだろうと思います。

あと、様々な民間団体の活動もあるということで……。

【吉見部会長】 東京と大阪特有かもしれないですけど。

【佐々木委員】 はい。これは今日十分に御説明できなかったんですが、例えば、都政との課題に対してどう展開するかというので、もちろんアーツカウンシルも施設でもやるんですが、例えば、アクセス性の向上みたいなものは、助成金を使って公演の鑑賞サポートなんかを民間の劇場なども使える助成金のプログラムでそこを支援するとか、あと場合によっては共催事業をすることで一緒にプロジェクトをやるというようなスキームで地域展開して、民と財団と、アーツカウンシルが民とやるという、そういうような手法の使い分けをしている。

【吉見部会長】 ありがとうございます。よろしゅうございましょうか、オンラインの先生方も大体よろしゅうございましょうか。伊佐治委員、最後をお願いいたします。

【伊佐治委員】 すみません。東京都の理想的な姿を伺って、地方の小さい都市の現実を嘆きながら聞かせていただきましたけれども、お聞きしたい点があります。

先ほど指定管理は特命指定で10年間ということで受けていく方向ということを伺いました。そのことが、これからこうした文化芸術の施設を担っていく指定管理者制度の一つの方向性なのかなと思ったんですが、そのためには、こうした財団のようなしっかりした財団で、先ほど評価の話もありましたけれども、きちんと自己評価をしながら受けていくというのが大変大切なんだということを認識しました。

それともう一つ、多分東京都なので、先ほど予算が潤沢だというお話があったんですが、指定管理で、各施設を受ける方式、利用料金制というようなことで、委託料も併用で入っているのかどうなのか。それから施設の管理以外に、こうした文化事業を行っていくための財源的なものはどのように確保されているのか、東京都からその分は別建てで来ているのかどうなのか、そこを教えていただきたいと思います。

【佐々木委員】 後者については、私どもは利用料金制になっています。ですので、節約したり収益を伸ばしたりして努力した分は積み立てて計画的に財団内で使っていくという仕組みになっています。指定管理料は施設運営のもちろん基本になるんですが、御質問いただいた、さきほどから縷々御紹介した横断的なプロジェクトというのは別枠の予算で

来ています。それをアーツカウンシルでまず受け止めて、各館に分配したりとか、執行委任という形で利用していますが、都の財源が全て来て横断的なプロジェクトもやっています。ただ、恒久的な財源ではないので、事業効果の検証や予算査定を受けて、充実させるのか、また別の方向へ行くのかというようなことはありますが、都の予算をいただいて展開しています。

【吉見部会長】 伊佐治委員、よろしゅうございましょうか。

【伊佐治委員】 ありがとうございます。

【吉見部会長】 ありがとうございます。大変活発な議論をいただきました。本当は東京のこれをモデルにしつつ、東京の実に潤沢な予算がうまく地方に再分配されるというか、ほかの部会の中でも法人版ふるさと納税とかいろんな議論をしていきましたけれども、あまりにも東京に集中している資金が地方にそれなりに行くことによって、それと連動して地方にもこういうアーツカウンシル的な仕組みができていくというのが本来の姿だと思いますので、どうやって、でも東京都は怒るかもしれませんけれども、しかしながら、一般的にあまりにもアンバランスですので、その仕組みをどうつくっていくのかということも効果的な課題だと思います。

それでは、まずは、ここにあるシナリオをそのままに読みます。よろしいでしょうか。委員の皆様におかれましては、ありがとうございます。少し予定より早いですが、本日の議論は以上とします。最後に事務局から連絡事項があればお願いしますと、ここに書いてありますので、そのとおりに読みました。よろしくお願いいたします。事務局、お願いいたします。

【松田補佐】 ありがとうございます。次回の日程については、調整の上、別途御連絡をさせていただきます。

以上でございます。

【吉見部会長】 よろしいですか。ちょっと早いんですけども、ここまでとさせていただきます。ありがとうございます。

— 了 —