

令和5年度「文化行政調査研究」

地方文化行政の機能強化に向けた調査研究 報告書

令和6年3月

株式会社 シー・ディー・アイ

目 次

1. 調査研究の目的	1
2. 調査研究の概要	2
(1) 本調査に必要な知見及び先行調査研究の整理（予備調査）	2
(2) ヒアリング調査対象自治体の選定と調査項目	5
(3) 自治体ヒアリング実施経過	7
(4) 調査結果報告会の開催	7
3. 自治体事例研究	8
(1) 対象自治体の文化行政	8
(2) 自治体それぞれの取組	9
事例1 北海道東川町	9
事例2 青森県八戸市	12
事例3 秋田県秋田市	15
事例4 福島県いわき市	18
事例5 石川県金沢市	21
事例6 福井県小浜市	24
事例7 大阪府八尾市	27
事例8 兵庫県豊岡市	30
事例9 島根県益田市	33
事例10 沖縄県那覇市	36
4. 地方文化行政の機能強化に向けて	39
(1) 政策理念、政策の継続	39
(2) 施策・事業の推進体制の構築	41
(3) 文化部門と他部門との連携	43
(4) 市民参画・地域との関係づくり	45
(5) 専門人材の確保、活用・育成	47

1. 調査研究の目的

文化庁では、これまで国内外の文化政策に関して、各自治体や大学等と連携しつつ文化関係の実態把握や経済的・社会的影響の評価のための調査研究を実施してきた。昨年度は、例年実施している地方文化行政状況調査に加え、特に地域の文化芸術活動において重要な役割を担う地方自治体における文化行政への取組につき、ハード（体制）面、ソフト（政策）面の双方から現状を把握し、機能強化のための方策を検討した。今後、より詳細に地域の文化芸術活動の実施体制を把握し、さらなる文化政策の企画立案及び充実につなげることが重要である。

今年度の調査研究では、これまでの経緯を踏まえ、昨年度の調査で対象としなかった中核市や一般市等に焦点を当て、地域の文化芸術活動において重要な役割を担う地方自治体における文化行政への取組につき現状を把握し、機能強化のための方策を検討することを目的とした。

具体的には、文化振興を地方創生や地域活性化に結びつける取組を行うなど、多様な分野と文化芸術との有機的連携に取り組んでいる自治体のほか、特筆すべき取組を行っている自治体を対象としてヒアリング調査を行った。その際、当該自治体の文化行政担当部署のみならず、可能な限り、関係行政担当部署や関係団体（文化財団や文化協会、関連施設担当者・指定管理者、アーツカウンシル、関係する民間団体や協力企業等）へのヒアリングも複数行うことで、重層的・多角的に地方文化行政への取組状況を把握するよう試みた。

業務の期間は、令和5年9月20日から令和6年3月29日までである。

2. 調査研究の概要

(1) 本調査に必要な知見及び先行調査研究の整理（予備調査）

①先行調査研究

地方自治体へのヒアリングの実施に向け、地方自治体（中核市、一般市区町村）の文化行政への取組について、文化庁「地方における文化行政の状況について」をはじめとする各省庁報告書や、（一社）芸術と創造、（一財）地域創造等の既存の調査研究結果を参考にするとともに、候補にあげた各自治体のホームページ等から情報を収集した。

参考とした先行調査研究等は、下記の通りである。

[自治体基本データ]

- ・地方における文化行政の状況について〔文化庁〕 ※経年、最新版は令和3年度
https://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/chiho_bunkagyosei/index.html
- ・令和4年度 我が国の文化芸術フェスティバル等への助成制度に係る調査分析、シンポジウム等の企画・運営委託業務報告書 2. 各種補助事業等の採択状況〔文化庁〕（令和5年3月、（一社）芸術と創造）
https://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/fes_global/pdf/houkokusyo_r4.pdf
- ・令和3年度 市町村別決算状況調「市町村別決算概況」〔総務省〕
https://www.soumu.go.jp/iken/zaisei/r03_shichouson.html
- ・認定された地域再生計画について〔内閣府〕 ※経年、最新は令和5年8月認定反映分
<https://www.chisou.go.jp/tiiki/tiikisaisei/saiseikeikaku.html>
- ・都市要覧（令和4年度版）〔中核市市長会〕 <https://www.chuukakushi.gr.jp/introduction/>

[取組事例]

- ・「文化資源の高付加価値化」課題解決への事例集〔文化庁〕
https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/bunkakanko/93694501.html
令和4年度 観光再開・拡大に向けた文化観光コンテンツの充実事業、令和3年度 ウィズコロナに対応した文化資源の高付加価値化促進事業、令和3年度 上質な観光サービスを求める旅行者の訪日等の促進に向けた文化資源の高・付加価値化促進事業
- ・先進的文化芸術創造活用拠点形成事業事例集（平成29年度～令和3年度）〔文化庁〕（令和4年3月、ランドブレイン株式会社）
https://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/shuppanbutsu/pdf/93722001_01.pdf
- ・令和2年度優良事例集 地域と共働した博物館創造活動支援事業〔文化庁〕
<https://www.bunka.go.jp/chiikitokyodo/data/yuryoujirei2.pdf>
- ・我が国で開催される文化芸術のフェスティバルの実態等に係る調査報告書〔平成29年度 文化庁委託事業〕（平成30年3月、株式会社富士通総研）
https://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/bunka_gyosei/pdf/h29_bunka_bunkageijutsu.pdf
- ・文化プロデュースによる地域振興に関する調査研究報告書〔平成27年度 文化庁委託事業〕（平成28年3月、クレーブ株式会社）
https://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/bunka_gyosei/pdf/h27_bunka_produce.pdf
- ・社会課題の解決に貢献する文化芸術活動の事例に関する調査研究報告書〔平成26年度 文化庁委託事業〕（平成27年3月、株式会社野村総合研究所）
https://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/bunka_gyosei/pdf/h26katsudo_jirei.pdf
- ・文化庁長官表彰（文化芸術創造都市部門）被表彰都市一覧〔文化庁〕
https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/chiho/creative_city/chokan_hyosho.html
- ・「地域創造大賞（総務大臣賞）」事業実績検索〔（一財）地域創造〕 ※経年、最新は令和4年度
https://www.jafra.or.jp/system/project_performances/index

- ・文化芸術創造都市推進事業成果報告書〔創造都市ネットワーク日本〕※経年、最新版は令和4年度 <https://ccn-j.net/activity/>
- ・「全国自治体・視察件数ランキング」視察が多い事業一覧、視察に来てほしい最新・先進事業一覧〔株式会社日経BP〕※経年、最新は2023年版
<https://project.nikkeibp.co.jp/atclppp/102500062/>
- ・第85回全国都市問題会議「文化芸術・スポーツが生み出す都市の魅力と発展」（令和5年10月12－13日開催）予稿集

文化芸術に関する条例や計画の策定状況など基本情報をはじめ、文化芸術の拠点施設の設置・活動状況、その中の特徴的な取組、関連団体等について調査した。その結果に基づき、文化施設等を活用して文化芸術振興に取り組む自治体や地域伝統芸能、食文化等の地域文化振興に取り組む自治体、また、文化振興を通じて少子高齢化対応や市民活動支援、観光振興、教育・子育て支援、中心市街地活性化といった地域課題解決に取り組んでいる自治体をいくつか候補として選定しリスト化し、次項の有識者ヒアリングに用いた。

②有識者ヒアリング

また、同じく予備調査として、文化庁との協議により選定した有識者（学識者・実践者等）による有識者会議を組織し、各有識者へのヒアリングを個別に行った。その際、有識者には、前記の候補自治体リストを提示し、中核市や市区町村の文化行政の状況や、ヒアリング対象とすべき自治体、また、その選択基準等についてのご意見をいただいた。ヒアリングを実施した期間は令和5年10月中旬から同年11月中旬までで、すべてオンラインによる。

有識者会議委員は、以下6名の方々である。

朝倉 由希（公立小松大学国際文化交流学部准教授）

太下 義之（同志社大学経済学部教授）

鬼木 和浩（横浜市にぎわいスポーツ文化局文化芸術創造都市推進部文化振興課長（主任調査員））

片山 泰輔（静岡文化芸術大学文化政策学部教授）

小林 真理（東京大学大学院人文社会系研究科教授）

藤野 一夫（芸術文化観光専門職大学副学長・教授）

〔以上五十音順、敬称略〕

ヒアリングでは、主に以下のような意見があった。

〔有識者ヒアリングでの主な意見〕

1) 調査の目標について

- ・インタビューを通して自治体では解決できない共通の課題が明らかになり、文化庁の次の施策や支援制度につながるようにしたい。
- ・行政内での職員のスキルアップやノウハウの継承を基軸に据えた体制づくりを自治体が意識できるとよい。
- ・直営の文化施設が多い中小自治体ならではの文化行政の可能性が明らかにできるとよい。

2) 調査自治体の選定について

- ・演劇、食などの分野は、分散するほうがよい。
- ・条例や計画において「文化権」が意識されているか、定期的に住民の実態調査を行い施策

に反映しているかという切り口で見てはどうか。共生社会の実現に向けて真剣に取り組んでいる自治体を取り上げるとよいのではないかな。

- ・小さい自治体で地域アイデンティティの強化や住民のシビックプライドの醸成に取り組んでいる事例を取り上げるとよいのではないかな。
- ・成功しているイベントや文化施設を紹介されても「うちではできない」と考える自治体が多いのではないかな。地味でも自治体としてやるべきことを継続的にやっているところや、住民に機会を提供する取組を取り上げるとよいのではないかな。これといった施設も人材も文化財もないが、文化行政がうまくいき、市民の満足度が高い事例があればいい。

3) 聴き取り内容について

- ・成功要因を掘り下げて分析する場合に、体制面についても職員数や行政機構（担当課の増減や組織名）の変遷、職員の異動状況などを調査してはどうか。
- ・プロジェクトに着目しすぎないほうがよい。行政職員の意識や、行政施策に位置づけるプロセスがポイントになる。
- ・長期継続する体制については、条例や計画、外部団体や市民との関わりなども含め、幅広く見ていく必要がある。
- ・地元メディアや地域の商工会、社会福祉協議会、教育委員会などに、産業、福祉、教育といった異分野から見て、イベントや施設ができる前後で地域がどのように変化したかを聴いてはどうか。
- ・うまくいっているところは行政側に理解がある人がいて、実際に文化芸術活動をしている人もいて、両者を仲介する専門的なノウハウを持った人がいるはずだ。どうすればそういう人材を見つけることができるのか、その人がどういう役割を担っているのか、どういう形で雇用されているのか。
- ・自治体には何ができて、何ができないのか。今後の資源活用を考える際に、長く続いているところの工夫を聴きたい。

4) その他文化行政全般について

- ・文化芸術は余裕がある人の趣味や娯楽と捉えられがちだが、文化施設や文化事業が民主主義の基盤であり、人権や共生に関わることは、昨今の国際情勢を見ても明らかだ。
- ・文化行政としてやらなければならないことは、職員が替わっても続けられるようにしておかなければならない。（事業の）執行担当者は替わったほうがいい面もあるが、特に地方においては行政内にも民間にも専門人材のポストが少なく、現時点では地域の中で専門人材が循環する仕組みがない。

③中間報告・打合わせ

以上の予備調査の結果概要及びそれを踏まえた具体的な調査内容について検討した結果を中間報告（「地方文化行政の機能強化調査について」）として取りまとめた。今回ヒアリングを実施した地方自治体を含め、いくつかの市町を調査候補自治体として挙げるとともに、ヒアリングに向けて、調査対象とすべき自治体とその選定理由、ヒアリング項目等について提案した。

ヒアリング対象と方法等の検討のための文化庁政策課との打合せでは、自治体における取組テーマや内容のほかに、地域や自治体規模等を勘案し、バランスのとれたヒアリング対象となるよう留意して決定した。

(2) ヒアリング調査対象自治体の選定と調査項目

①選定の観点

前記の中間報告で検討した候補自治体選定の観点としては、有識者の意見を踏まえ、

- ・文化政策に関するビジョンの明確化（条例・計画等の策定、周知）、体制（専門人材の確保、自治体職員の育成や連携・協働体制、市民の参画など）が整っている
- ・地方自治体における文化芸術の振興を通じた地域の諸課題解決のための継続的な取組が行われている
- ・観光・まちづくり・国際交流・福祉・教育・産業その他の分野との有機的な連携を行っている
- ・結果として、地域活性化につながる取組として、一過性ではなく、地域に根ざした（シビックプライド、地域のアイデンティティの醸成にもつながるような）取組が行われている
- ・今年度は、特に食文化・文化観光を行っている自治体についても選定

として、そうした観点にほぼ見合う自治体に対して依頼することとした。

②自治体ヒアリングの実施

各自治体の主に文化振興担当者には、次項の「主なヒアリング項目」等を送付して趣旨を伝え依頼した。テーマによっては文化担当部署ではなく、観光担当部署や産業担当部署に依頼することになった。

ヒアリングに対応いただいたのは、以下の自治体である。また、関連団体・関係者等については、自治体担当部署の推薦によるもの、事務局側からの要請によるものがあった。特に文化施設が施策・事業の中心的役割を果たしている自治体については、可能な限り関係者（文化施設担当者、同指定管理者等）についてヒアリングすることとした。各自治体担当者と事務局との日程を調整し、訪問もしくはオンラインにより実施した。

なお、ヒアリングはすべて文化庁担当者と弊社担当者の複数人で実施した。

[対象自治体の担当部署と主な関連団体]

北海道東川町 写真の町振興課写真の町推進室／ひがしかわ観光協会

青森県八戸市 観光文化スポーツ部文化創造推進課／八戸ポータルミュージアムはっちほか

秋田県秋田市 観光文化スポーツ部文化振興課／あきた芸術劇場ミルハスほか

福島県いわき市 観光文化スポーツ部文化交流課／いわき芸術文化交流館アリオスほか

石川県金沢市 経済局産業政策課／金沢未来のまち創造館

福井県小浜市 産業部文化観光課／御食国若狭おばま食文化館ほか

大阪府八尾市 魅力創造部文化・スポーツ振興課／八尾市文化会館プリズムホールほか

兵庫県豊岡市 観光文化部文化・スポーツ振興課／城崎国際アートセンターほか

島根県益田市 産業経済部観光交流課／Masuda カグラボほか

沖縄県那覇市 市民文化部文化振興課／沖縄アーツカウンシルほか

結果的に、団体区分としては中核市 6、小都市 3、町村 1 の計 10 の自治体になった。ヒアリングは、訪問によるものが 7、オンラインによるものが 3 であった。

③主なヒアリング項目

主なヒアリング項目は以下の通りで、文化振興担当者と関連団体等にはほぼ共通して聞き取りを行った。

事業・取組の全体像	実施の経緯	その地域の特徴や課題・文化的背景
	理念・ビジョン（目的・目標）	設定の経緯
		計画等における位置づけ
	事業内容詳細	事業内容、規模、参加者数等
		自治体の予算状況
		外部の協力
	事業実施体制と役割分担	専門人材の確保
		ステークホルダーとの連携
自治体内での連携		
市民参画		
事業・取組の成果	事業評価	目的・目標の達成度合いの評価
	継続のための工夫と課題	継続の秘訣
		取組の変遷・変化
	地域への貢献	地域アイデンティティ、地域への愛着・誇りの醸成
		地域の人材育成
		地域活性化
今後の展望		今後の展望、課題

関連団体等に対しては、行政と事業を連携・協働（受託もしくは協力等）する立場から、団体の概要、連携の契機ほか、特に行政との連携・意思疎通状況や、円滑に事業を進める上での工夫や課題等についてもヒアリングを行った。

（３）自治体ヒアリング実施経過

ヒアリングの実施期間は、下記の通り、令和５年１２月１４日から令和６年２月６日までである。

(OL: オンライン)

実施年月日	自治体担当部署	方法
令和５年 １２月１４日(木)	益田市産業経済部観光交流課	OL
〃 １２月１９日(火)	小浜市産業部文化観光課	訪問
〃 １２月２１日(木)・２２日(金)	八戸市観光文化スポーツ部文化創造推進課	訪問
令和６年 １月１０日(水)・１１日(木)	秋田市観光文化スポーツ部文化振興課	訪問
〃 １月１５日(月)・１６日(火)	那覇市市民文化部文化振興課	訪問
〃 １月１８日(木)	豊岡市観光文化部文化・スポーツ振興課	訪問
〃 １月１９日(金)	東川町写真の町課写真の町推進室	OL
〃 １月２５日(木)	八尾市魅力創造部文化・スポーツ振興課	訪問
〃 １月２６日(金)	いわき市観光文化スポーツ部文化交流課	OL
〃 ２月６日(火)	金沢市経済局産業政策課	訪問

各自治体のそれぞれの取組内容等については、次章に取りまとめた。

（４）調査結果報告会の開催

令和６年３月５日、地方自治体等の事例調査研究を踏まえた調査結果報告会を開催した。報告会は、有識者会議委員及び文化庁職員が対面で参加し（一部オンライン）、ヒアリング対象となった自治体・関係団体等もオンラインで参加し、調査結果について意見交換を行う場を設けた。参加者には、事前に当日の資料「調査結果概要」等を送付した。

初めに、事務局からそれぞれの自治体の「取組概要」と「参考となる観点」について報告した。自治体からの補足コメントの後、有識者会議委員から自治体に対する質疑と応答があり、最後に委員から総括的なコメントがあった。これらを踏まえて、次章以降に調査結果を取りまとめた。

3. 自治体事例研究

(1) 対象自治体の文化行政

我が国全体の人口が減少する中で、地方の人口減少はより顕著である。出生率の低下に増して、大学進学や就職等による地方から都市部への人口移動が大きな要因であるが、今回、事例として取り上げた市町にあっても例外ではない。いずれも少子化・高齢化の進行という全国共通の課題に加え、中心市街地の衰退や若者人口の流出、観光・交流人口の減少、過疎化、震災からの復興といった地域特有の課題を抱えている。

そうした中で、文化行政の役割として、音楽ホールや劇場、美術館等の文化施設を通じて地域住民に質の高い文化芸術作品に触れる機会を提供したり、地域住民の文化活動を支援するといった従来の役割に加え、文化芸術を通じて地域の魅力を高めるとともに、地域課題の解決にアプローチする動きがある。

本調査研究では、必ずしも豊かとは言えない財政状況、人材状況にありながらも、文化行政の推進や地域文化の振興等に健闘している地方自治体の事例を 10 取り上げた。様々な文化芸術振興に関わる施策や事業を構想・計画している全国の自治体の参考になればと願うものである。

本章では、初めに各自治体の取組の背景となる基本的な情報を表で示し、以下、取組の内容、参考となる観点については、ヒアリングで得られた情報や担当者の見解も含め記述することとした。

■10 自治体・位置図



(2) 自治体それぞれの取組

事例1 北海道東川町

写真文化条例等に基づく写真文化を核としたまちづくりの取組	
取組概要	「文化のまちづくりでないと長続きしない」という当時の町長の信念が「写真の町宣言」(昭和60年)、「まちづくり基本条例」(昭和63年/平成26年)に結びつく。その後、町民と一体で進める写真関連事業を展開。宣言10年目に開催した「写真甲子園」が、町民の理解や、町の知名度向上、企業による支援、定住人口増等につながる契機になる。自然の豊かさ、手厚い子育て支援、基幹産業「家具のまち」もアピールしている。観光協会はインスタ等SNSにより若年層の新規ファン開拓をねらう。
参考となる観点	【政策理念の継続】 早期の条例化によりまちづくり・人づくり・ものづくりの指針に。「新まちづくり計画」や「まち・ひと・しごと創生戦略」等、様々な計画の理念・哲学になっている。 【自治体内での連携】 事業委託先の倒産を契機に職員自らが事業を実施。写真の町(まち)課を中心に、「自分たちのまち」意識を持った全職員が支援し、担当者が力を発揮する体制に。

■調査事例に関する基本情報

方針	条例・計画等	●写真の町に関する条例(昭和61年3月制定) ●写真文化首都「写真の町」東川町まちづくり基本条例(昭和63年3月制定/平成26年3月改定) 【前文】…この恵まれた大地に世界の人々に開かれた町、心のこもった「写真映りのよい」町の創造をめざします… 【第1条】…町民自らがまちづくりに参画し、議会及び町と協働することによって、住民自治の実現を図ることを目的とします… ●東川町新まちづくり計画 プライムタウンづくり計画 21-Ⅲ(平成31年3月策定) 【基本理念】人と自然がおりなす 輝きの大地 ひがしかわ 【施策体系】4の基本目標 16重点プロジェクト、うち「目標4 経済基盤豊かなまちづくり～活力ある産業づくり～」写真の町(写真文化及び写真文化首都の推進など) ●写真文化首都東川町まち・ひと・しごと創生総合戦略(第2期)(令和2年3月策定) 【めざすべき姿】多くの人が集い、誰もが生き生きと暮らす文化あふれる写真文化首都の創造 【施策体系】4の基本目標、うち「目標1 人々が集う写真文化首都の創造(地方とのつながりを築き、地方への新しいひとの流れをつくる)」写真の町の推進
ハード	拠点施設(開設年等)	・東川町文化ギャラリー(1989/2021リニューアル) ・複合交流施設せんとびゅあ(Ⅰ2016/Ⅱ2018) ※公共建築賞国土交通大臣(文化施設部門)、Ⅱ(図書館)に「東川写真コレクション」コーナーを設置
ソフト	施策・事業(開始年等)[実績等]	・国際写真フェスティバル(1985) [参加者数:約1.5-2万人※コロナ禍前3万人] ・写真甲子園(1994) [令和5年度:応募584校・本戦19校] ・高校生国際交流写真フェスティバル(2015) [令和5年度:海外18校・国内2校、60名] ・写真少年団(2013) [令和5年度:団員26人] ・「写真の町」ひがしかわ株主制度(2008) [「写真の町推進事業」目標額:200百万円]
体制	担当部署[令和5年度職員数]	写真の町課 写真の町推進室 [課計8人(うち正規職員4人、地域起こし協力隊2人、会計年度任用職員2人)]
	関係団体等	ひがしかわ観光協会/東川町商工会/東川町農業協同組合
予算	令和4年度当初予算※	・「写真の町」ひがしかわ株主事業:517,810千円 ・写真の町国際化推進事業:29,249千円 ・写真の町推進事業:46,805千円
採択実績等		・平成21年度文化庁長官表彰(文化芸術創造都市部門) ・平成25年度CCNJ参加(設立時メンバー) ・文化芸術創造拠点形成事業:令和5年度写真文化発展創造事業、平成30-令和4年度写真文化首都推進事業 ・地方創生拠点整備交付金事業:令和2-6年度写真文化を軸とした「複層型関係人口」創出拠点整備プロジェクト
備考		・令和2年度交流促進課と文化レクリエーション課を統合し「文化交流課」を新設。 ・令和4年「KAGU デザインミュージアム(仮称)」建設に向けて限研吾氏を中心とする支援の会を発足(ふるさと納税・地域資源活用プロジェクト)。
自治体概要		1959年町制施行 総面積:247.30km ² 総人口(2022年1月1日現在):8,390人 歳出総額(令和3年度):12,426百万円

※一般会計予算の主要事業のうち、「写真の町」を含む事業(ソフト事業)を抜粋。

- (注) 1. 「調査事例に関する基本情報」は、各項目とも事例テーマに関連する主なものを取り上げた。
2. 「担当部署」の職員数は、合計人数に「専門職」を含む。
3. 「自治体概要」の総面積、総人口、歳出総額は、総務省「市町村別決算状況調査(市町村別決算概況)」による。ただし、自治体から別にデータ提供があった場合は自治体提供数値を採用した。
4. CCNJは「創造都市ネットワーク日本」の略記。以下同様。

事例テーマ

写真文化条例等に基づく写真文化を核としたまちづくり

取組の内容

○「文化のまちづくりでないと長続きしない」

北海道のほぼ中央に位置する東川町では、町職員の間に 1985（昭和 60）年「写真の町宣言」を行った当時の町長の「文化のまちづくりでないと長続きしない」という金言が語り継がれている。しかも、そのまちづくりは町民自らが参画するものでなければならない。翌 86 年その理念を認めた「写真の町に関する条例」を制定する。「まちづくり」「人づくり」「ものづくり」を目的として、特に写真に縁のある町ではなかったが、自然や景観の保全も含めて「写真映りのよい」町の創造を目指そうというものだった。「宣言」の年から毎年「国際写真フェスティバル」を開催するようになる。内外から写真関係者を招き、町なかには多くの写真作品が展示され、町全体で写真を楽しめる国際イベントとして現在は定着した。2024（令和 6）年で 40 回を数える。

○「写真甲子園」が町民の理解が深まる転機に

「宣言」から 10 年目の 1994（平成 6）年、全国の高校写真部・サークルを対象とした「写真甲子園（全国高等学校写真選手権大会）」を開催すると、東川町の名前は一躍全国に広まる。全国 11 ブロックの 2 つの予戦を勝ち抜いた 19 校が本戦大会に進み、8 月、各校 3 人のチームが東川町に 1 週間滞在して大雪山国立公園一帯を撮影フィールドに作品をつくる。本戦期間中、高校生は町民のホストファミリー宅に 1 泊ホームステイし、町民ボランティアが炊き出しをしたり、町民が写真の被写体になったりして交流を深める。ホームステイというアイディアは、ある町民からの提案で実現し、その後町民同士のつながりで継続されている。

写真甲子園の取組は、写真の町に対する町民の理解が深まり、心からおもてなしをしてくれるようになる転機となった。さらに、協賛企業の増加や定住人口の増加に結びついた。2017（平成 29）年には「写真甲子園 0.5 秒の夏」として映画化された。

○役所を挙げて、まちを挙げて

写真の町事業には、官民一体となった写真の町実行委員会が企画・運営にあたり、会計機能も持つ。同実行委員会には 28 人の企画委員（町民有志ボランティア）がいて、写真甲子園等のイベントを支える。運営を担当する写真の町課の職員は 8 名。うち正職員が 4 名、地域おこし協力隊と会計年度任用職員各 2 名の体制で、写真甲子園開催時期には他課からの応援職員やボランティアスタッフ等で約 10 倍の職員が関係業務に従事する。もともとはイベントを業者に委託していたが、その委託業者が倒産した際、その年のイベントの開催まで引くに引けない時期に来ていたこともあり、やむを得ず町職員自ら運営にあたるようになった。今では職員が「我がまち」意識を持つようになり、まちを挙げてのイベントになっている。

この事業を支えるのは、主に企業・大学からの協賛金や、文化庁の文化芸術創造拠点形成事業、道の地域づくり総合交付金事業による補助金である。その他、東川町のまちづくりを応援しようという人の投資（寄付）による「ひがしかわ株主制度（ふるさと納税）」や、東川町とつながりのある企業を対象とした「東川オフィシャルパートナー制度（企業版ふるさと納税）」がある。オフィシャルパートナーとなった企業は、町内の滞在施設の優待利用があったり、貸オフィスの提供を受けたりすることができ、企業の福利厚生面でのサポートを受けることができる。2024（令和 6）年 3 月現在、46 のオフィシャルパートナー企業がある。

○新規ファン開拓を目指す

東川は、「写真の町」イメージの訴求以外にも自然の豊かさ、水や空気など生活環境、手厚い子育て支援、基幹産業「家具の町」でもあることをPRして、内外から移住者や観光客を呼び込もうとしている。実際、定住人口は微増しており、居住 20 年未満の「移住者」は人口の半分を超えたと言う。しかし、町の観光振興事業を受託するひがしかわ観光協会は、単に来る人を増やすのではなく、「町の規模や施設に合った観光PR」にとどめ、つながりの深さを重視し、「東川ファンを増やしていきたい」とする。あくまで「写真の町」であることを認識してもらうために観光はあるという姿勢である。写真愛好家には知られる町になったが、カメラ人口は高齢化しており、特に若い層向けにSNSでの発信に力を入れ、新規ファンの開拓を目指している。

参考となる観点

1) 政策理念の継続

1986（昭和61）年に制定された「写真の町に関する条例」に基づいて、様々な写真の町事業が展開されている。現在は当時から4人目の町長になるが、写真の町の見直しを考えた町長もいたと言う。しかし、写真の町に関する条例は議会の議決を経ており、時の首長の一存では廃止できないこと、全庁体制で写真フェスティバルに取り組み続けることで職員の意識に根づいたこと、時間はかかったが何より町民の理解を得たことが、この取組が長く継続されている要因と考えられる。町民の理解は、写真甲子園等が全国の注目を集めたことや、写真の町実行委員会に町民の企画委員がボランティアとして入ったりする等、折にふれて行政が町民を巻き込むことで得られたと考えられる。条例は「まちづくり」「人づくり」「ものづくり」の指針として、「新まちづくり計画」や「まち・ひと・しごと創生総合戦略」など、様々な計画の基本理念・哲学となっている。また、写真の町事業を通じてつながった町外の企業や個人の方々とのネットワークを通じて、写真の町事業だけではなく町全体としてふるさと納税や企業版ふるさと納税をはじめ、関係企業とのオフィシャルパートナー提携などの支援に結びつき、町の活性化につながっている。

2) 自治体内での連携

写真フェスティバル期間中は、担当の写真の町課以外のすべての課の職員が正式な業務として写真の町課に応援に駆け付け、各課1、2名ずつが約1週間、通常の業務を離れてフェスティバル事業を支援する。それが「役所の文化」になっていると言う。したがって、関わった職員のほとんどはそれまでの経験を通じて事業のことを理解しており、誰が写真の町課に異動になっても力を発揮できる連携体制になっている。

事例 2 青森県八戸市

「はっち」を中心にアートの力を活用した地域資源の再評価や地域課題への取組	
取組概要	もともとは中心市街地活性化を目指し、文化芸術、観光、市民交流等、いくつかのコンセプトを融合させた文化観光交流施設「はっち」を整備(平成 23 年)。整備前からアーティスト・イン・レジデンスほか街なかにアートプロジェクトを展開。地元の祭りや産品を見直す取組など、市民や商店街、企業を巻き込んだ数多くのプロジェクトが展開されている。様々な建築家、アーティストが関わった新しい創造型の美術館(令和 3 年)や、ブックセンター(平成 28 年)等とともにアートのまちづくりに貢献する。
参考となる観点	【政策の継続】 文化のまちづくりに関して、理念的「ビジョン」に加え、「プラン」で施設、取組を位置づけ持続性を確保。施設コストの「見える化シート」で説明責任。 【まちづくりとの連動・連携と市民参画】 公共による文化への投資が民間による都市機能整備への投資を呼び込んだほか、コミュニティや社会関係資本の醸成に寄与。地域の課題に市民を巻き込み楽しみながら取り組む、まちの賑わい創出を目論むプロジェクトを数多く展開。

■調査事例に関する基本情報

方針	条例・計画等	●八戸市 文化のまちづくりビジョン(平成 27 年 12 月策定) 【目指すべき年の姿】文化芸術を通して市民が生き生きと心豊かに暮らせるまち、文化芸術の力を活用した魅力あふれるまち、八戸の実現 【基本方針】(1)生活に文化芸術が溶け込む環境づくり、(2)文化芸術がひらく八戸の未来づくり、(3)文化芸術の創造性を活かしたまちづくり ●はちのへ文化のまちづくりプラン～八戸市文化芸術推進基本計画～(令和 4 年 3 月策定) 【基本理念】文化芸術を通して市民が生き生きと心豊かに暮らせるまち、文化芸術の力を活用した魅力あふれるまち、八戸の実現 【施策体系】6 の施策、うち施策 2 つくる・いどむ～新たな創造への取組～(「アートのまちづくり」の推進と文化創造へのチャレンジ、クリエイティブビジネスの振興、発信力強化とファンづくり)、施策 5 つなぐ・ささえる～担う人、支える人の確保・育成～(専門人材の確保・育成、中間支援機能の強化、文化ボランティアの活動振興) など ●第 3 期八戸市中心市街地活性化基本計画(平成 30 年 11 月認定) 【テーマ】多様な機能が集まり、多彩な人々が行き交う、八戸らしい文化を育むまち 【施策体系】3 の基本方針 8 の重点施策、うち 方針 1 多様な都市機能が集積した活力あるまちづくり > 重点施策 2 文化・観光・スポーツの振興(文化)
ハード	拠点施設(開設年等)	・八戸ポータルミュージアムはっち(2011) ※平成 28 年度地域創造大賞、平成 25 年度グッドデザイン賞 ・八戸ブックセンター(2016) ※Library of the Year2021 特別賞 ・マチニワ(2018) ・新美術館(2021) ※青森銀行との協調開発
ソフト	施策・事業(開始年等) [実績等]	・【はっち】アーティスト・イン・レジデンス(2011)、横丁オンリーユーシアター(2009)、まちぐみ(2014) [令和 4 年度文化プログラム参加者数: 5,611 人、まちぐみ組員数: 616 人※調査時] ・【美術館】アートファーマープロジェクト、学校連携プロジェクト[令和 4 年度文化プログラム参加者数:46,654 人]
体制	担当部署 [令和 5 年度職員数]	観光文化スポーツ部 文化創造推進課 [計 14 人(うち正規職員 9 人)／美術館[計 20 人(うち正規職員 12 人)] 商工労働まちづくり部 ※「はっち」担当 [計 24 人(うち正規職員 11 人)]
	関係団体等	中心市街地活性化協議会(八戸商工会議所、まちづくり八戸 他)／まちぐみ
予算	令和 5 年度当初予算※	・八戸ポータルミュージアム事業費: 29,408 千円 ・文化事業と商業機能との連携事業(文化活動プラットフォーム事業等): 868 千円 ・美術館運営事業(特別展開催): 59,000 千円 ・5 館連携アートプロジェクト事業: 2,700 千円 ▶施設別年間予算: はっち 291,263 千円、マチニワ 50,089 千円、美術館 340,219 千円、ブックセンター98,518 千円(職員人件費含む。4 施設計で一般会計予算 95,000 百万円の 0.8%)
採択実績等		・平成 25 年度文化庁長官表彰(文化芸術創造都市部門) ・平成 25 年度 CCNJ 参加(設立時メンバー) ・文化芸術創造拠点形成事業: 平成 30-令和元年度「アートのまちづくり八戸」推進プロジェクト ・地方創生拠点整備交付金事業: 平成 30-令和 4 年度はちのへマチナカ活性化プロジェクト
備考		・令和 3 年度まちづくり文化推進室を「まちづくり推進課」に名称変更、文化推進グループと八戸ブックセンターを分離し「文化創造推進課」を新設。令和 5 年度商工労働観光部にまちづくり推進課とはっちを移管、「商工労働まちづくり部」を新設、まちづくり文化スポーツ部に観光課を移管し「観光文化スポーツ部」を新設。
自治体概要		1929 年市制施行、2005 年南郷村編入、2017 年中核市移行・八戸圏域連携中枢都市 総面積: 305.56km ² 総人口(2022 年 1 月 1 日現在): 223,434 人 歳出総額(令和 3 年度): 114,284 百万円

※「当初予算の概要」の「未来共創推進戦略 2023」に基づく主な事業と予算額の「戦略 4-2 スポーツ・文化が有する力を活かしたまちの魅力創出プロジェクト」から文化関連事業を抜粋。八戸ポータルミュージアム事業費は市提供データによる。

事例テーマ

「はっち」を中心にアートの力を活用した地域資源の再評価や地域課題への取組

取組の内容

○画期的な「文化観光交流施設」

八戸市は、青森県東部の太平洋岸に位置し、県内で青森市に次ぐ人口第二の中核市である。2000年代に入り、中心市街地から商業機能が郊外に移転して賑わいが失われ、その活性化が大きな課題となっていた。2008（平成 20）年、中心市街地活性化基本計画（計画期間：平成 20-24 年）が策定され、八戸ポータルミュージアム（以下、通称の「はっち」と略）の整備が計画に上がった。「ポータルミュージアム」の名称は様々な地域資源にアクセスする入口・スタート地点を意図したもので、観光に加え文化芸術、市民交流、子育て支援等、複数のコンセプトを融合させた、当時としては画期的とも言える複合的機能を持つ「文化観光交流施設」が2011（平成 23）年2月11日開館した。東日本大震災の1カ月前のことで、震災時は「はっち」も急遽、周辺ホテルの宿泊客等の避難施設となったが、開館前から中心街の店舗を巻き込み関係性を構築していたアートプロジェクトが功を奏し、周囲の停電が続く中、飲食店からの炊き出し等の支援を受けた。また、オープニング企画の1つであった八戸の「8」にこだわった88人の市民ライターと88人の地域の人＝市民を、地域資源として可視化するアートプロジェクト「八戸レビュー」の展覧会を、非常時だからこそ必要との判断で開催し、震災後の地域に元気を与えたことで、施設やアートプロジェクト、さらにはアートの持つ力への認知と理解が広がった。開館13年を経過した現在も、5階建て施設のすべてのフロアで多種多様な自主事業や市民による施設利用が行われている。

○街なかでのアートプロジェクト展開

前述の通り「はっち」は、整備前からのプレ事業アーティスト・イン・レジデンス（AIR）で、内外のアーティストが街なかで様々なアートプロジェクトを展開した。コンセプトの1つである地域資源に新たな光を当てる取組として2009（平成 21）年から実施した「酔っ払いに愛を～横丁オンリーユーシアター」は、中心街の8つの横丁を地域資源として舞台に見立て、空き店舗や店々を小さな劇場に、アーティストがダンスや芝居、落語などを同時多発的に繰り広げるイベントで、アーティストと市民（観客）、市民同士のコミュニケーションを生み出し、これまでアーティストに触れ合う機会のなかった市民がアートに関心を持つ契機となった。「はっち」とアーティスト、市民ボランティア等が協働してつくり上げたイベントは大成功であった。

○「まちぐるみ」で楽しむ「まちぐみ」

「はっち」で展開される数多くのプロジェクトの中で注目すべきが「まちぐみ」による取組である。「まちぐみ」は、市民みんなに関わってもらい、行政も市民も市民でない人も「まちぐるみ」で元気で頑張る、ということから名付けられた市民グループである。面白いものをつくっていくことを通じて、この街のファンを増やしていくことを念頭に活動しもう10年になる。入会の条件はなく、その活動に共感した「会員」が全国に600人以上いる。「楽しみながら動くことが大事」とグループ代表のアーティストは語る。「はっち」からは毎年複数のプロジェクトを展開するという「業務委託」を受け活動する。これまで町中にクスッと笑ってしまう「うわさ」を吹き出しにして貼る「まちのうわさ」プロジェクトや、高校生と南部せんべいカフェを開いたり、南部菱刺しや世界遺産・縄文土偶等、地元の文化資源をテーマにしたグッズ開発、三社大祭の山車の作り直しなど、一貫して地元を応援するプロジェクトを展開してきた。すべて市民会員自ら制作・運営するものである。柔軟な発想に基づく今後のユニークな取組が期待される。

○文化施設が中心市街地に集積

中心市街地には「はっち」（2011 年）をはじめ、書店の都市間格差を解消し「本」との出会いの環境づくりを進める公設書店「八戸ブックセンター」（2016 年）、八戸まちなか広場「マチニワ」（2018 年）、新しくリニューアルした八戸市美術館（2021 年）と 4 つの文化施設が歩いて回遊できる範囲に徐々に整備され、かつて商業機能が中心で買い物が目的だった街の衰退の後に、都市機能の再編によって新たな来街動機を生み出している。施設はすべて市直営で、特に「はっち」のような多目的で公益性を持つ施設は直営での対応がふさわしいと言う。しかし、アートを活用しコーディネートできる専門人材の確保・育成など課題もある。現行の中心市街地活性化計画は第 4 期（2024 年～）に入り、引き続き社会的文化的活動をする人による賑わいの創出と、「文化のまちづくりプラン」（2022 年）が謳う「文化芸術の力を活用した魅力あふれるまち、八戸の実現」に向けて、4 施設の相乗効果によって八戸の魅力をさらに発揮するまちの整備が図られている。

参考となる観点

1) 政策の継続

文化のまちづくりは「はっち」による様々な取組が先行する形で始まったが、アートプロジェクトをまちづくりの視点から活用することが「文化のまちづくりビジョン」（2015 年策定）に位置づけられた。次いで、現在の文化振興の施策、文化施設等による取組を明確に位置づけるため、「文化のまちづくりプラン」（2022 年）という詳細な計画を策定した。これによって政治状況に左右されない文化政策の展開が一定程度担保できる。また、毎年億単位の予算を要する施設運営にあたっては、市民や議会の理解を得る必要がある。そのため施設毎の分かりやすい企画報告書を作成・公開してきたほか、昨年度より公共施設維持管理のコスト情報の「見える化シート」を作成・公開して周知を図っている。「シート」は職員のコスト意識の向上にもつながっている。

（参考）「はちのへ大型公共施設見える化シート」（八戸ポータルミュージアム）

<https://www.city.hachinohe.aomori.jp/material/files/group/15/R5hacchi.pdf>

2) まちづくりとの連動・連携と市民参画

少子高齢化と人口減少、大都市と比較し活発な民間投資が見込まれない人口約 21 万人（令和 6 年 3 月時点）の地方都市にあって、歴史ある都市の顔である中心市街地の衰退の歯止めを目的の 1 つに文化施設整備への公共投資が行われ、新たな都市機能への集客や生活の質の向上等への期待が、周辺エリアに連動した民間投資を呼び込むことに成功している。

また、様々な特徴を持つ文化施設運営において人や企画運営に資金が投入され、洗練された高級な芸術文化というよりむしろ身近な美術、音楽、演劇、ダンス、生活文化、ものづくり、郷土芸能、本にまつわる企画等の鑑賞や発表、学び、参加や創造の場が市民の参画を基に持続的に生み出されることを通して、文化芸術の振興はもとより、一過性でマニュアル化された商品・サービス売買の関係性とは異なる双方向的なコミュニケーションを街に生み出し、コミュニティや社会関係資本を醸成しようとする点で、まちづくり・地域づくりとの連携が企図されている。

さらに、前述の「まちぐみ」の活動のほか、「はっち」館内には市民作家による観光展示があり、また新美術館の「ジャイアントルーム」という大きな多目的空間は、市民が集い、学び、活動する空間として開放されている。「ジャイアントルーム」は大規模なアート作品を展示することも可能だが、「はっち」「マチニワ」も同様に、普段は高校生が勉強をしたり、買い物客がお茶を飲んで休んだり、市民の憩いの場、居場所になっている。面的に近接立地する 4 つの文化施設は、それぞれが様々な文化的事業を実施するとともに、市民参画のプロジェクトを展開したり、市民に居場所を提供するなど、互いの活動が目に見える開かれた公共の場となっている。

事例 3 秋田県秋田市

芸術文化ゾーンの整備による芸術文化の香り高いまちづくりと中心市街地活性化の取組

取組概要	戦後まもない市立工芸学校設立(昭和 27 年)、文化振興の早期条例化(昭和 58 年)等、文化重視の素地がある。あきた芸術劇場ミルハスは全国的に珍しい県市連携文化施設として整備・運営(令和 4 年)。ホールの稼働率は 80%を超える。「ゾーン」を構成する文化施設の役割分担が明確で、ミルハスは鑑賞型、文化創造館は創造型。文化創造館は数多くのユニークな創造事業を実施する。いずれの施設も他館との連携を志向しながら、市民が文化に親しむ場、憩いの場として、中心市街地の賑わい創出に貢献する。
参考となる観点	【計画等における位置づけ】 都市整備部門がリードする中心市街地活性化計画の中で「芸術文化ゾーン形成」が位置づけられ、文化部門の文化のまちづくり推進と連動。 【専門人材の確保】 文化創造館は秋田公立美術大が設置したNPO法人アーツセンターあきたによる指定管理で運営され、美大の卒業生を採用するなど雇用につなげている。

■調査事例に関する基本情報

方針	条例・計画等	●秋田市文化振興条例(昭和 58 年 4 月制定) 【前文】さわやかな公園都市をめざす秋田市民は…心の豊かさの充実を求めてやまない…秋田市は、この香り高い文化の理想を追求する市民精神の高揚を期して、ここに…制定する。 ●第 2 次 秋田市文化振興ビジョン(令和 4 年 3 月策定) 【基本方針】人と文化をはぐくむ誇れるまち 【目標】心に豊かさとうるおいをもたらす社会の実現／文化をいかした魅力あるまちづくりの推進 【政策体系】4 の重点施策 8 の取組、うち施策 4 文化による都市の魅力向上 > 取組 2 芸術文化の香り高いまちづくりの推進(①芸術文化ゾーンの充実と中心市街地のにぎわい創出、②文化創造のまちづくり、③秋田公立美術大学や関連分野との連携による文化施策の推進) ●秋田市中心市街地活性化プラン(令和 5 年 3 月策定) 【基本コンセプト・将来像】集い・楽しみ・住み・創る、選ばれるまち。～城下町ルネサンスの継承～ 【政策体系】5 の目標、うち目標 1 人々が集いにぎわうまち 目標 2 芸術文化が香るまち 【芸術文化ゾーン】千秋公園と周辺の芸術文化施設を含む一帯(芸術文化施設と周辺商業施設の連携により、多世代が交流するにぎわい拠点として活性化を図る)
ハード	拠点施設(開設年等)	・あきた芸術劇場ミルハス(2022) ※県民会館・市文化会館の後継施設として県市が共同整備 ・文化創造館(2021) ※旧県立美術館建物を改修 ・にぎわい交流館 AU(2012)、千秋美術館(1989) ※「アトリオン」内文化施設、改修中 ・佐竹史料館(1990)※建て替え工事中 中央図書館明徳館(1983) ・県立美術館(2013 移転) ※「エリアなかいち」内文化施設
ソフト	施策・事業(開始年等)	・芸術文化のまちづくり推進事業(2022) ・文化創造プロジェクト(2019) ※文化創造館 ・「美術館の街」活性化事業(2012) ※千秋美術館
体制	担当部署 [令和 5 年度 職員数]	秋田市観光文化スポーツ部 文化振興課 [計 16 人(うち正規職員 15 人)、専門職 2 人(うち正規職員 2 人)]／企画財政部 企画調整課／秋田県観光文化スポーツ部 文化振興課 ※ミルハス設置者
	関係団体等	AAS 共同事業体(秋田県総合公社／秋田魁新報社 他) ※ミルハス指定管理者／秋田市中心市街地活性化協議会(秋田商工会議所 他)／NPO 法人アーツセンターあきた ※文化創造館指定管理者、秋田公立美術大学
予算	令和 5 年度 当初予算※	・芸術文化のまちづくり推進事業(アーティスト・イン・レジデンス、フェスティバル等): 18,926 千円 ・あきた芸術劇場整備事業: 18,053 千円 ・あきた芸術劇場管理運営費: 132,509 千円※指定管理 ・文化創造プロジェクト推進経費(推進会議、フォローアップ事業等): 16,902 千円 ・文化創造館管理運営経費: 116,048 千円 ※指定管理 ・「美術館の街」活性化事業: 4,532 千円 ・佐竹史の魅力発信事業: 1,160 千円
採択実績等		・文化芸術創造拠点形成事業: 令和 5 年度秋田市文化創造プロジェクトー新たな文化の担い手育成事業 ・地方創生拠点整備交付金事業: (秋田県) 平成 29-令和 3 年度 県立美術館を核とした交流人口拡大推進計画
備考		平成 28 年度観光文化スポーツ部を新設、教育委員会から文化振興施策を移管し、文化振興室から文化振興課に名称変更。
自治体概要		1889 年市制施行、1997 年中核市に移行、2005 年河辺町・雄和町を編入 総面積: 906.07km ² 総人口(2022 年 1 月 1 日現在): 305,062 人 歳出総額(令和 3 年度): 266,544 百万円

※創生プラン推進計画の「将来都市像 5-政策 1-施策②市民文化の振興」のうち「創生戦略事業」を抜粋。

事例テーマ

芸術文化ゾーンの整備による芸術文化の香り高いまちづくりと中心市街地活性化の取組

取組の内容

○県市連携による「あきた芸術劇場ミルハス」整備

秋田県の県庁所在地・秋田市でも、1990年代に入り中心市街地の活性化が課題となっていた。中心市街地活性化基本計画は、JR秋田駅西側の千秋公園一帯を「芸術文化ゾーン」と位置づけ、芸術文化機能によりまちの活性化を図ることを目的として推進され、その中心となる文化施設が「あきた芸術劇場ミルハス」と秋田市文化創造館である。千秋公園は古くから市民の憩いの場、散策コースとして親しまれている公園で、一帯にはミルハス、文化創造館のほか、県立美術館や千秋美術館、佐竹史料館、にぎわい交流館、アトリオン、中央図書館明德館などが集積している。

特にミルハスは、老朽化した秋田県民会館と大規模改修が必要な秋田市文化会館の二つの施設を継承する施設として、県と市が共同で整備した文化芸術の創造拠点であり、2014（平成26）年に施設整備構想を策定、2022（令和4）年6月に開館した。総工費254億円は、県市共同により、国庫補助金（社会資本整備総合交付金）や地方債（公共施設等適正管理推進事業債）等を活用し、実質負担は県と市で123億円、うち市の負担は51億円というコストですんだ。全国に例のないこの事業は、行政改革の視点もあったが、施策推進の方向性が合致した県知事と市長の連携プレーがあったという。

○ホールの稼働率は80%以上

いずれの首長も文化を重視していたことも共同整備実現の要因であるが、戦後間もない市立工芸学校の設立（1952年、現公立美術大学）や文化振興条例のいち早い条例化（1983年）など、もともと文化を尊ぶ風土があったとも言える。なお、市内には4つの国公立大学が立地する。

ミルハスは、大ホール（2,007席）、中ホール（800席）、小ホール2、研修室3室、創作室5室、練習室9室等を持つ大規模施設で、鑑賞型の施設として、ウィーン少年合唱団や劇団四季など芸術性の高い公演から、文化講演会や音楽・ダンスワークショップなど「県民市民が元気になる文化活動」、また周辺施設との連携事業まで幅広い自主事業を展開し、2023（令和5）年度で35事業以上に及ぶ。また、大・中ホールの稼働率は80%を超える。この高い稼働率は、新しく建った最新設備のホールであることに加え、音響が素晴らしく演奏がしやすい、舞台スタッフの対応がきめ細やかで気が利くといった利用者の評価を得ていることに裏づけられると言える。また、ミルハスの事業では、特に周辺施設の文化創造館や中央図書館明德館、広小路バザールなどとの連携事業が目につく。施設の管理運営は秋田県総合公社、秋田魁新報社、スペースプロジェクトという地元企業3社で構成するAAS共同事業体が指定管理者として、3者がそれぞれの得意分野を生かし運営にあたる。指定管理者は「県市の施設が1カ所になり、ホール数では以前と変わらず、公演の運営面では効率的になった」と語る。

○文化創造館でのユニークな取組

もう1つの中心施設、旧県立美術館を改修した秋田市文化創造館は、秋田公立美術大学が設置したNPO法人アーツセンターあきたによる指定管理で運営されている。文化創造館は、「自分らしい表現を探す人のために、新しい活動を生み出す拠点」として「多様な文化活動との出会いの場」を提供する。コミュニティスペースやスタジオなどの施設を使い、外部のアーティストや

市民の力も借りつつ「創造支援」「創造実験」「地域連携」等に関わる数多くのアートプロジェクトを展開する。例えば「カタルバー」は、施設内のカウンター等を提供して、「1時間店主」が誰かと語り合うだけのバー（場）を開店し、「やってみたいこと」を誰かとゆるやかに語り合う試みである。それを支えるスタッフは、「結果は問わず、いい出会いができたかどうかといった評価はしない」という。何かやりたいという意欲を創発することが目的の「創造実験」である。文化創造館はそうした自由奔放でユニークな取組に満ちている。

○まちづくりマインドを持って

ミルハスの「鑑賞型」に対して、文化創造館は「創造型」としてゾーン内での役割分担を踏まえた上で、いずれもゾーン内の施設や近隣商店街等との連携事業にも力を入れている。担当者は文化施設として「中心市街地活性化のため、周辺施設と連携して利用者の回遊性を高め、賑わいを創出する」という意識は常にあると言う。担当者レベルでも質の高い文化芸術事業の実施だけでなく、地域のまちづくりも念頭に置いた広い視野を持って事業に臨んでいるのである。一方で「文化創造館の事業が市民の理解を十分得ているかどうか不安でもある。市の文化政策と館の活動が連動していることを議会や市民に示し、理解してもらいたい」とも語る。今後は指定管理の条件が厳しくなる見通しの中で、事業についての理解を得つつ、さらなる展開が期待される。

参考となる観点

1) 計画等における位置づけ

秋田市では、都市整備部門がリードする中心市街地活性化計画の中で「芸術文化ゾーン」が位置づけられ、文化振興部門の「文化振興ビジョン」に記載された「文化をいかした魅力あるまちづくりの推進」と連動させることで全庁的なプロジェクトとなった。こうした文化がまちづくりに果たす機能は、他部門の構想や計画にも活かせるところがあり、連携して複数の計画に位置づけることにより双方のメリットにつながると考えられる。

2) 専門人材の確保

文化創造館は、NPO法人アーツセンターあきたによる指定管理により運営されているが、母体が秋田公立美術大学であることから、市民の文化創造支援やアーティストとの協働といった、いわば特殊なスキル、多種多様なプロジェクトの支援が要求される文化創造館にはふさわしいNPOと言える。美大の卒業生はそうしたスキルを持っていることから、文化創造館という創造型文化施設を担う専門人材として採用し雇用につなげている。こうした地元大学の人材を活用できるという、地域内で専門人材の雇用システムがあることは理想的であるが、人材が地元に着定するための雇用条件は課題となる。

事例 4 福島県いわき市

アリオスを中心とした文化芸術による教育・子育て支援、市民活動支援等の地域振興の取組

取組概要	開館(平成 20 年)以来、生活支援型アートセンターとして、アートから地域課題にどうアプローチするかを重点課題とし、地域コーディネーターによって市民のニーズを探りつつ、生の芸術の魅力を伝えアーティストと身近で触れ合うアウトリーチ事業「おでかけアリオス」を中心に幅広く事業を展開。キッズルームでの「すくのび広場」という子育て・多世代交流支援や、次世代育成の視点からの「吹奏楽アカデミー」ほか、数多くの事業を実施するとともに、地元の祭や映画祭などにも貢献。
参考となる観点	【事業実施体制】 アリオスという文化施設は 3 課 40 名からなる行政内の一組織として、文化交流課等と同等の責任と権限を持って自立的に運営されている。 【専門人材の確保】 専門職は経験者を優遇しつつも、いわき市にある施設として地元出身の新卒も採用し、知識や経験の豊富な人に若手を育ててもらうという方針を取る。

■調査事例に関する基本情報

方針	条例・計画等	●いわき市文化政策ビジョン(令和 3 年 9 月策定) 【基本理念】 1 自由に文化芸術を楽しむ、人々が結びつく、心豊かな市民生活の実現/2 伝統を守り、未来につなげるとともに、時代の変化を捉えた新たな価値観の創出/3 個性を認め合い、寛容で、多様な文化の息づく魅力あふれるいわきの創生 【政策体系】 5 の基本方針 17 施策の方向性、うち方針 5 つながる・ひろがる～交流・連携・協働による文化芸術と地域の発展～/施策 5-1 多様な主体との交流・連携強化による文化芸術施策の展開、5-2 フラ文化などの資源や文化芸術が持つ創造性の活用、5-3 企業との協働による文化芸術活動 ●アリオス 4 カ年事業戦略(平成 31-令和 4 年度) ※4 のビジョン 6 のビジョン 【ミッション】 1 全市民の「心のライフライン」となる文化芸術を届ける/2 連携の徹底的な強化により地域の活性化にコミットする/3 市民参画により文化芸術のある社会を次世代へ継承する/4 地域に好循環をもたらす持続可能なモデルの構築
ハード	拠点施設(開設年等)	いわき芸術文化交流館アリオス(2008)
ソフト	施策・事業(開始年等)	・鑑賞・創造系事業：N 響いわき定期公演(2009)、アリオス落語会(2009) ・普及・アウトリーチ系事業：おでかけアリオス(2007) ・育成・支援系事業：たんけんアリオス(2008)、舞台技術基礎講座(2008)、文化春まつり(2015) ・まちなか連携プロジェクト(2008)、アリオスペーパー(2008)、リージョナル・シアター(2012)
体制	担当部署[令和 5 年度職員数]	観光文化スポーツ部 文化交流課[計 9 人(うち正規職員 9 人)、専門職 0 人]／アリオス[3 課計 47 人(うち正規職員 6 人)、専門職 40 人(うち正規職員 0 人)]
	関係団体等	いわき商工会議所／いわき緊急サポートセンター
予算	令和 5 年度当初予算※	・[アリオス]自主企画事業：118,123 千円 ・[アリオス]いわきが生んだ著名芸術家による人づくり推進事業：6,200 千円 ・[文化交流課]フラガールズ甲子園プロジェクト事業：1,000 千円
採択実績等		・平成 25 年度文化庁長官表彰(文化芸術創造都市部門) ・平成 27 年度 CCNJ 参加 ・文化芸術創造拠点形成事業：平成 29-令和元年度 文化によるまちづくりの推進に向けて～心の復興、そして、新たな創造都市へ～
備考		・平成 28 年度文化・スポーツ施策を教育委員会から市長部局へ移管し「文化スポーツ室」を新設。令和 4 年度文化スポーツ室、観光交流室を廃止し「観光文化スポーツ部」を新設、文化振興課、観光交流課、観光事業課を「観光振興課」「文化交流課」「文化財課」に再編。 ・令和 5 年度アリオスは民間委託に伴い、企画制作課と施設管理課を「企画協働課」と「施設運営課」に再編。2 つのホールに市立施設初のネーミングライツを導入。 ・令和 3 年度ヘビーユーザーが「アリオスコミュニティ」を結成。
自治体概要		1966 年 14 市町村合併により誕生、1999 年中核市に移行 総面積：1,232.26km ² 総人口(2022 年 1 月 1 日現在)：314,913 人 歳出総額(令和 3 年度)：164,135 百万円

※当初予算「主要事業の概要」から文化交流課及びいわき芸術文化交流館(アリオス)事業を抜粋(多文化共生、企画展、新型コロナウイルス対策及び施設改修工事等を除く)。

事例テーマ

アリオスを中心とした文化芸術による教育・子育て支援、市民活動支援等の地域振興の取組

取組の内容

○「生活支援型アートセンター」の誕生

福島県いわき市は、県の東南端に位置し、県内最大の面積を持つ県内第二の人口の中核市である。市域は東京 23 区の約 2 倍ときわめて広い。いわき芸術文化交流館アリオスは 2008（平成 20）年に「生活支援型アートセンター」として誕生した。整備前、市民との対話やワークショップを行って事業コンセプトを固めた。「4 カ年事業戦略」には、「心のライフラインとなる文化芸術」「連携の徹底的な強化」「市民参画」「文化芸術の次世代への継承」といった事業展開のキーコンセプトが謳われる。実施する事業は、N響公演など良質の公演の提供や市民参加型の舞台作品をつくる「鑑賞・創造」、音楽・演劇等の講座・ワークショップ開催や地域を超えて交流する「普及・アウトリーチ」、文化団体への発表機会提供や次世代の文化を担う人材を育成する「育成・支援」に分けられる。現在は「普及・アウトリーチ」系事業数が半分を占め、次いで「鑑賞・創造」系となっている。これらのミッションを果たす幅広い事業を展開する施設は、大ホール（1,705 席）、中劇場（687 席）、音楽小ホール（200 席）、大・中リハーサル室、キッズルームなどで構成される。

○事業の柱「おでかけアリオス」

アリオスは、もともと企画部門が構想・計画し、まちづくりやまちの活性化の観点から運営方針や方法、建設手法等が検討された。「企画部門から議論が始まったので基本方針がブレない。当時の文化部門からスタートすれば貸館中心の施設になった可能性がある」と担当者は語る。開館当初からの「生活支援型アートセンター」という理念が堅持されている。

注目されるのは、開館以来実施している「おでかけアリオス」というアウトリーチ事業である。広域都市であることから、地域の文化格差をなくす狙いもある。この事業は、教育委員会と連携し、未来を担う子どもたちや地理的な事情でアリオスに足を運ぶことができない人を対象に、市内小中学校や公民館、地域コミュニティ施設などでコンサートやワークショップを開催するもので、事業の柱の 1 つとなっている。前年に翌年度実施予定のプログラムの案内を小中学校等に配布して希望を募る。実施 1 カ月前に打合せを行い、そこで学校や地域の事情やニーズを聴いて次に活かす。アリオスが必要と考える学校、コミュニティへの「おでかけアリオス」の事業費は基本的にアリオスが負担する。年間 50 件以上に及ぶ。

○次世代育成、子育て支援

文化芸術に関わる次世代人材の育成プログラムも豊富で、アリオスで学んだ若者が全国的なオーケストラで活躍したり、舞台俳優として活躍したりしている。アリオスのコンサートを聴き、おでかけアリオスで育った子どもが大きくなって子育て世代になり、子育て支援等の事業に来館してくれるというサイクルができつつあることは大きな成果と言う。

一方、館内では様々な事業を展開している。コンサート等で来館した子育て世代のために設えたキッズルームでは、「キッズルーム・プログラム」という子育て支援事業で 10 のプログラムを実施している。高齢者が孫を連れてくるケースもあり、多世代交流の場として高齢者の知識や能力を次世代に提供する場にもなっている。

○市民の声を活かした事業戦略

「おでかけアリオス」では、学校や地域の細かなニーズを聴いて実施していた。「市民の声をどう事業に取り入れるかは課題」としながらも、市民の生の声を聴いて事業戦略に反映させようと努めている。各事業の参加者アンケートはもちろん、スタッフが参加市民の意見を聴いて集約する。また、約 40 人のヘビーユーザーで構成される「アリオスコミュニティ」は、スタッフが思いつかないような事業を企画・運営してくれる集まりであるが、そのコアメンバーによる月 1 回の定例会でのスタッフとの対話も生の声を聴く機会になっている。そうした声を活かした結果、ここ数年は鑑賞系の公演本数が減り、様々な地域課題に対応した、例えば部活の地域移行、教師の負担軽減などを見越した、吹奏楽や合唱のワークショップといった育成系の事業が増えたと言う。市民の声はアリオスの事業の源泉である。

参考となる観点

1) 事業実施体制

アリオスは、3 課からなる観光文化スポーツ部内の、文化施策全体を展開する文化交流課等と同等の責任と権限を持つ、行政内の 1 組織として自立的に運営されている。建設は P F I で発注し（令和 4 年度終了）、施設の維持管理について特別目的会社に委託しているが、事業運営は直営であることから他施設との差別化が図られ、行政内組織であることから様々な他の行政部門との連携も図りやすいと言う。「直営のいい部分が出ている」という自己評価である。

2) 専門人材の確保

アリオスを支える 47 名の人員は、正規職員と専門職員が混在している。専門職員は、会計年度任用職員の立場であるが、給与は相対的に低い本庁の会計年度任用職員とは異なるアリオス独自の給与体系により人材の確保を図っている。また、専門職の採用にあたっては、経験者を優遇しつつも、いわき市にある施設として、東京など市外の人だけで運営を支えるのではなく、地元いわき出身の新卒も採用し、知識や経験の豊富なベテランに若手を育ててもらうという育成方針を取って持続可能な体制を目指す。

事例 5 石川県金沢市

食文化条例等に基づいた「食の価値創造事業」による内外への魅力発信や後継者育成等の取組

取組概要	北陸新幹線の金沢開業を見据え、金沢の食の魅力発信を目的として条例制定(平成 25 年)。かねてより食文化推進委員会から伝統的食文化の継承等の指摘があり、以後、 全庁的推進本部、食文化の魅力発信行動計画 等に基づき政策推進。新産業創出ビジョン(平成 30 年/令和 5 年)を受け、価値創造事業拠点づくり基本構想を策定(平成 31 年)。そこで「スタートアップ・新ビジネス創出」「子どもの独創力育成」「食の価値創造」が示され、現在、 金沢未来のまち創造館 を拠点に、 3 つのテーマを融合した価値創造事業 (令和 3 年 8 月～)に取り組む。
参考となる観点	【外部との連携】 価値創造事業は 3 つのテーマを融合させた事業計画を提案した社団法人の案を採用して委託。起業家の育成等について成果を上げつつある。 【地域における「専門人材」の育成】 「未来への投資」として、食文化を子どもたちに伝え、食の専門人材も育成し巣立たせるといふ息の長く、幅広い取組がなされている。WASHOKU グランプリでの優秀高校生が市内での雇用につながった例もある。

■調査事例に関する基本情報

方針	条例・計画等	●金沢の食文化の継承及び振興に関する条例 (平成 25 年 9 月) ※議員提案条例 【目的】 …特有の発展を続けてきた金沢の食文化の継承及び振興について、市民、事業者及び市の役割を明らかにするとともに…金沢の食文化の持続的な発展に寄与することを目的。 ●金沢の食文化の魅力発信行動計画 (第 3 期令和 3 年度～) ※3 年ごとに更新、第 4 期計画策定中 【4 つの柱】 市民啓発、国内外に向けた魅力発信、技術・技能の向上、後継者の育成 ●金沢市新産業成長ビジョン (令和 5 年 3 月策定) 【めざす姿】 本物の価値を高め、創造・変革していくまち 金沢 【5 つの戦略】 (1) デジタルを活用し「リアル」の価値をより高め、成長するまち (2) 外に開かれ、人と人が交わり、つながり続けるまち (3) 進取性と多様性を受け入れ、挑戦を支えるまち (4) 産官学金の連携により、人と企業が育ち、集うまち (5) 金沢の「文化」と「産業」が融合して、高い付加価値を生み出すまち
ハード	拠点施設(開設年等)	・金沢未来のまち創造館(2021) ※旧野町小学校校舎をリノベーション、4F に金沢食藝研究所
ソフト	施策・事業(開始年等)	・金沢食文化フェスタ(2016) ※KOGEI フェスタと同時開催 ・全日本高校生 WASHOKU グランプリ(2019)、和食のジュニアエリート養成事業 ・金沢の食文化推進事業補助金制度 ・料亭等若手料理人・仲居宿舎借り上げ費補助(2021)
体制	担当部署 [令和 5 年度職員数]	経済局 産業政策課／ 金沢未来のまち創造館 [計 6 人(うち正規職員 2 人)]
	関係団体等	金沢の食文化推進委員会(金沢商工会議所、金沢市観光協会 他)／ 一般社団法人 CLL(金沢食藝研究所 ※金沢未来のまち創造館事業受託者)
予算	令和 5 年度当初予算※	食文化継承振興費: 52,390 千円 (内訳) ※利子補給金及び農林水産振興関連事業を除く ・いしかわ百万石文化祭(フォーラム開催): 3,000 千円 ・金沢の食文化の継承及び振興事業費(食文化フェスタ等): 6,900 千円 ・大学等食文化継承連携事業費: 700 千円 ・全日本高校生 WASHOKU グランプリ開催費: 10,000 千円 ・次世代和食料理人育成事業費: 1,500 千円 ・金沢の料亭等若手料理人・仲居宿舎借り上げ費補助: 2,600 千円 ・和食の聖地海外料理人交流事業費: 500 千円 ・金沢の茶屋文化継承事業費補助: 8,900 千円 ・金沢の料亭改修事業費補助: 5,000 千円 ・金沢もてなしの伝統文化資産保存活用奨励金: 13,250 千円
採択実績等		・平成 25 年度 CCNJ 参加(設立時メンバー) ・文化芸術創造拠点形成事業: 平成 30-令和 5 年度金沢 JAZZ STREET 開催事業、平成 30-令和 3 年度ユネスコ創造都市金沢・工芸文化発信事業、平成 30 年度文化創生新戦略 2020・金沢市文化芸術創造拠点形成事業 ・デジタル田園都市国家構想交付金: 令和 3-6 年度工芸文化の魅力発信によるいしかわ百万石文化交流推進プロジェクト※石川県と共同
備考		・令和 5 年金沢美術工芸大学移転・国民文化祭開催、令和 3 年「金沢市文化芸術アクションプラン」策定、「金沢市文化財保存活用地域計画」認定、令和 2 年国立工芸館移転 ・令和 3 年度「局部課」制から「局課」制に改編。令和 4 年度全庁横断組織「世界に誇る文化都市金沢推進本部」設置。
自治体概要		1889 年市制施行、1996 年中核市移行 総面積: 468.79km ² 総人口(2022 年 1 月 1 日現在): 448,702 人 歳出総額(令和 3 年度): 212,893 百万円

※予算概要「部門別主要事業」のうち経済、農林水産部門「商業の振興」費目。ほかに料理技能等育成費(料理職人塾運営費補助、金沢菓子・料理等職人表彰費)など。

事例テーマ

食文化条例等に基づいた「食の価値創造事業」による内外への魅力発信や後継者育成等の取組

取組の内容

○産業部門が担う食文化政策

石川県金沢市は、我が国が世界に誇る文化都市の 1 つである。歴代市長が多様な文化を重んじてきた結果、今の金沢がある。豊かな海の幸、独自の郷土料理など食文化の存在も大きい。金沢市でも食文化の後継者不足や食習慣の変容、若者の和食離れなど、かねてより伝統的な食文化の継承と振興が課題とされてきた。そこで、食文化の「継承と振興」のため「金沢の食文化の継承及び振興に関する条例」が 2013（平成 25）年に制定された。条例制定は、北陸新幹線の開業（2015 年 3 月）を契機に、金沢の食文化の魅力を内外に発信しようという機運が契機となった。産業としてのすそ野の広い食の経済的効果に着目し、以来、食文化に関わる政策は産業部門が担うことになった。

○食の価値創造事業

条例制定後、産業政策課を中心に食文化推進本部として庁内横断体制を整備し、全市挙げて取り組む。続いて地元経済団体等 36 団体で構成する食文化推進委員会を結成し、官民連携で、地域の総力を挙げて食文化継承と振興を図ろうとしている。委員会は 2015（平成 27）年から 3 年ごとに「金沢の食文化の魅力発信行動計画」（第 3 期、～2024 年 3 月）を策定し、計画に従って内外への魅力発信や技術向上、後継者育成、市民啓発等の取組を行う。

そうした動きと並行して、産業部門では「新産業創出ビジョン」（2018 年）で「新たな価値創造」とその「拠点の整備」を謳い、その後拠点の基本構想に従い 2021（令和 3）年に「金沢未来のまち創造館」（以下「創造館」と略）が整備された。続く「新産業成長ビジョン」（2023 年）では、「創造館」の活用推進により人と企業を育て、文化と産業の融合による高付加価値の創出を謳った。食文化の振興は、伝統的な食文化の保存・継承と、新しい食文化の振興をバランスよく進めることが理想であるが、食の価値「創造」という未来志向の事業は創造館が担うことになる。

○金沢未来のまち創造館の試み

創造館での事業は、「職人の技術伝承や新たな調理法の開発などにより、食の持つ可能性を追求するとともに、フードテックの普及開発や食品ロスの削減を推進し、金沢市の食に価値を創造することにより、新たな産業の創出を図ること」が目的である。廃校になった小学校を約 10 億円かけてリニューアルした金沢市が直営する施設で、中心市街地活性化基本計画（第 4 期）にも位置づけられる。4 階建の建物は、1 階「交流のまち」、2 階「起業のまち」、3 階「好奇心のまち」、4 階「食文化のまち」と名付けられ、研究室、オフィス、多目的室、ワークスタジオ、調理室等で構成される。入居者は低価格の家賃で、市から起業等に関わる情報や支援が受けられる。入居者同士は交流の中で情報や事業のヒントを得る。それを担当者は「新しい価値創造に向けての化学反応」と評した。

「スタートアップ・新ビジネス創出」「子どもの独創力育成」「食の価値創造」を 3 つの柱に事業活動を展開し、金沢市の新産業創出と未来に活躍する人材輩出を目論む。3 つのテーマを融合した提案を行った法人が委託事業を様々に展開する。例えば、2021 年夏から 1 年かけて小学生が

グループで取り組んだ「究極のカレー」プロジェクト。「究極のカレー」をつくることを目標にレシピ開発、スパイス研究、空間設計、インテリア、小物づくりなど、多様な角度からカレーと向き合った。「体験が料理を究極にする」がコンセプトで、大人は必要な予算と人材の調達など最低限のサポートにとどめ彼らの自主性を尊重した。1年後、3日間限定で開いたカレー屋さん、予想よりもたくさんのお客さんが来てくれ、大賑わいだった。子どもたちはこうした体験から食文化に関する実践的な知を学ぶ。

○未来への投資として

コロナ禍はあったものの、実際、創造館で研究したのち起業する人も出てくるようになった。市内で飲食店を開業した入居者がいる。また、研究室を借りていたドローン研究の第一人者は、国立競技場などでのスポーツイベントなどに花を添えるイベントドローンの会社を立ち上げるなど、成果も少しずつ出始めている。しかし、こうした「産業創出」に向けたインキュベーション事業は、結果が出るまでに時間のかかることが多く、すぐに成果が求められがちな行政の施策とは異質なことから、担当者は「未来への投資」と語る。

整備前、元の小学校に愛着のある近隣住民からは、説明会等で盛んに「価値創造拠点って何」と尋ねられ、担当者は説明するのに苦労したそうである。公民館や交流カフェも同居することから、今では地元で溶け込む施設となったが、「未来のまち」を創造する施設ということを十分理解してもらうのにはもう少し時間を要するのかもしれない。

参考となる観点

1) 外部との連携

創造館における価値創造事業では、3テーマそれぞれでの公募であったにも関わらず、3テーマを通貫させた提案が採用された。まさに「文化と産業の融合による高付加価値化」という「ビジョン」の趣旨を踏まえた提案であり、提案者は内外に幅広いネットワークを持つ法人と言う。事業の性質上、外部の様々な企業や団体、行政部門との連携が必要である。「究極のカレー」に象徴される「子どもの独創力育成」などは、学校や教育委員会、研究者等との連携でさらなる広がりが期待できると考えられる。

2) 地域における「専門人材」の育成

文化行政の「専門人材」は、美術や舞台芸術、アートマネジメント等を専門とする人材を指すことが多いが、食文化分野では幅広く、地域の料理職人や食材生産者、食関連産業、食文化の研究者等を意味する。金沢市が金沢の食文化を子どもたちに伝え、食文化の後継者を育成し巣立たせるといふ息の長い取組には、料理人育成も当然含まれ、創造館での取組はその1つである。また、「全日本高校生 WASHOKU グランプリ」は金沢から次代を担う和食料理人の発掘・育成を目的としたイベントで、全国の和食に関心のある高校生と地元金沢の料理人たちが交流する機会でもある。そうした交流を通じて優秀な高校生を市内の料亭やレストランへの雇用につなげる試みは、行政が食文化の「専門人材」を直接育成する例である。

事例 6 福井県小浜市

食のまちづくり条例等に基づく食文化による地域振興の取組

取組概要	食文化のまちづくり条例をいち早く制定(平成13年)後、拠点施設となる食文化館を整備(平成15年)。食をテーマに職員と市民混成によるプロジェクトチームを結成すると同時に、12地区ごとにまちづくり協議会で事業を開始。文化遺産や食育等の専門スキルを持つ若手職員を「政策専門員」に任命し、部課長に提言。肩書は付いたまま異動する。市民の意識・満足度は向上しつつあり、食文化と経済・観光との好循環創出に取り組む。
参考となる観点	【政策理念の継続】 早期の条例制定により、その後の首長も条例に則り、食の産業活性化を課題としつつ、地域のまちづくりを継続。 【郷土愛醸成、市民参画】 食文化館では「生涯食育」「義務食育」として、就学1年前の児童に料理体験(キッズキッチン)、小学生のジュニアキッチン、全小中学校での地場産給食など、「誰一人取り残さない」食育推進体制を整備。食文化館では多くのボランティアスタッフが事業を支える。

■調査事例に関する基本情報

方針	条例・計画等	●小浜市食のまちづくり条例(平成13年9月公布) 【目的】市、市民、事業者が協力しあって食のまちづくりを推進し、個性豊かで活力ある小浜市を形成するために制定 【基本理念】5つの理念(1)産業の振興 (2)環境の保全 (3)福祉および健康の増進 (4)教育および伝承 (5)観光および交流 【計画の策定】市は食のまちづくりに関する計画を策定・公開、地区において振興計画を作成 ●小浜市・若狭町歴史文化基本構想(平成23年3月策定) 【基本理念】3のうち「2 食文化を基軸としたストーリーの展開を図る」(暮らしと文化財を結びつけるキーワードを「食」に求める) 【将来像】御食国若狭の継承、そして発展～若狭の文化 食にあり～将来像 ●食のまちづくり計画(第4次小浜市食育推進計画)(令和4年3月策定) 【将来像(ウェルビーイングの定義)】食で人々の幸せと地域の豊かさ実感できるまち 【地域経済のための食育】1 一次産業における食育の推進、2 二次産業における食育の推進(伝統的な加工食品の継承、伝統工芸の継承)、3 三次産業における食育の推進、4 地域内経済循環における食育の推進、5 人材育成における食育の推進(食関連産業の担い手の育成)
ハード	拠点施設(開設年等)	・おばま食文化館(2003/2015 リニューアル) ・鯖街道ミュージアム(2020)
ソフト	施策・事業(開始年等)	・[食文化館]キッズ・キッチン(2003) ・「食の達人」「食の語り部」認定事業(2007) ・若狭おばま日本遺産大学(2016-2018) ・御食国アカデミー(2018-)、立命館大学食マネジメント学部との連携(2017)
体制	担当部署[令和5年度職員数]	産業部 文化観光課[計13人(うち正規職員12人)、専門職4人(うち正規職員4人)]／企画部 食のまちづくり課(御食国若狭おばま食文化館)[計9人(うち正規職員9人)、専門職4人(うち正規職員1人)]
	関係団体等	おばま観光局(まちづくり小浜)※DMO(観光地域づくり法人)／地区まちづくり協議会
予算	令和5年度当初予算[担当課]※	・日本遺産推進事業[文化交流課]: 1,720 千円 ・鯖街道ミュージアム運営事業[文化交流課]: 1,821 千円 ・食観光地域活性化推進事業[商工観光課]: 3,938 千円 ・食のまちづくり効果拡大事業[食のまちづくり課]: 347 千円 ・御食国 食の学校[食のまちづくり課]: 26,968 千円 ・生涯食育推進事業[食のまちづくり課]: 1,634 千円 ・食文化館管理運営事業[食のまちづくり課]: 118,494 千円 ・ふるさと小浜食育推進事業[教育総務課]: 1,927 千円
採択実績等		・「食文化ストーリー」創出・発信事業: 令和3-4年度次代へ継承 都への贈答食文化「御食国ストーリー」創出発信事業 ・地方創生拠点整備交付金事業: 平成28-令和2年度「御食国若狭と鯖街道」交流ネットワーク推進計画、平成31-令和3年度食と自然が人をつなぐ「御食国若狭おばま」地域創生プロジェクト、令和4-6年度「御食国若狭おばま」観光デザインプロジェクト
備考		・平成27年度「御食国若狭と鯖街道」、平成30年度「北前船寄港地・船主集落」日本遺産認定 ・令和2年「小浜市文化財保存活用地域計画」認定、令和4年文化財保存活用支援団体指定 ・令和3年度文化財の所管を教育委員会から首長部局(文化交流課)に移管。令和5年度(産業部)商工観光課と文化交流課を「商工振興課」「文化観光課」に再編、食・地域創生戦略室を「観光おもてなし推進プロジェクトチーム」に移行し、「食のまちづくり政策幹」を新設。
自治体概要		1951年8町村合併により市制施行、1955年2村追加編入 総面積: 233.11km ² 総人口(2022年1月1日現在): 28,622人 歳出総額(令和3年度): 18,982百万円

※当初予算案の概要「歳出予算の主なもの」のうち文化交流課の食関連事業及び「食」を事業名と概要に含む事業を抜粋。

事例テーマ

食のまちづくり条例等に基づく食文化による地域振興の取組

取組の内容

○画期的な「食のまちづくり条例」

小浜市は、福井県西部に位置し、若狭湾に面する人口 3 万人弱のまちである。かつて日本海でとれたサバほかの海産物を都に届けた「鯖街道」で知られる。当時の市長は豊富な食資源を生んだ歴史と風土を踏まえ、2000（平成 12）年 8 月の就任時に「食のまちづくり」を開始し、翌 2001 年我が国初の「食のまちづくり条例」を制定した。当時としては「食」をテーマとしたまちづくり条例は画期的で、食育基本法制定の 4 年前であった。2003（平成 15）年には拠点施設「御食国若狭おばま食文化館」（以下「食文化館」と略）が整備される。

条例は、産業全般の振興、環境保全、福祉・健康の増進、食育の推進、観光の振興、食の安心・安全の確保など、様々な政策分野で食を切り口に進めていく総合的なまちづくりの指針であった。単に美味しいもので観光客を増やすことが趣旨ではない。「食」をテーマに政策課題に絡めて若手職員と市民によるプロジェクトチームを結成し、すべての部署が関わることを前提に様々な課題を設定して取り組んだ。

どの都市でも産業や観光や地域活性化では食を活かすということが言われているが、小浜市の場合は「食文化」を活かすということで、文化に重きを置いている。自分たちと関わりがあるものにしないと継続性がない。その点は条例でもしっかり押さえている。

○「政策専門員」制度

当時の市長は、食のまちづくりでは行政の動きが大切ということで、専門スキルを持った若手職員を「政策専門員」と位置づけ、部課長にどんどん進言できる制度を設けたこともまちづくりを推進する力となった。文化遺産や食育などの「専門」を持つ職員を、行政職のまま「専門員」として任命した。この「専門員」は必ずしも 1 つの部署だけにとどまるのではなく、観光に文化を活かすということになれば、観光政策専門員が文化セクションに異動するなど、多角的に専門分野の振興に関わることもあった。給与等の処遇メリットはないが、施策の中心を担うという責任感とやりがいによる若手職員のスキルアップも兼ねた制度である。市長交代以降、新たな任命はなく、その後退職した者も多いが、今もその肩書は残っており、食文化の推進にあたっては、その政策専門員として 20 年以上勤務してきた職員が、中心的役割を果たしている。

また、市内 12 の地区ごとにまちづくり協議会をつくり、地域独自の食のまちづくりを進める事業を開始した。協議会のキーマンとなる市民は、市長から提案があった。報告書もつくり、それに従って地域づくりを進めた。プロジェクトチームはなくなったが、協議会は、食のまちづくりに関連した各協議会のマスタープランに基づいて、関連事業の市による補助支援を受けながら現在も地域に根付いている。

○「生涯食育」「義務食育」体制の整備

食のまちづくりでは、当初より食育を重視し、「人は生涯を通じて食に育まれる」という考えから「生涯食育」を唱える。学校や公民館で「身土不二」の理念に基づく地産地消や世代ごとの食育事業を実施してきた。また、学校、教育委員会と連携し、子どもたちが食を学び体験できる「義務食育」体制を整備した。拠点施設である食文化館では、食文化に関わる様々な事業を実施

する。施設はミュージアム、キッチンスタジオ、若狭工房（伝統工芸コーナー）、濱ノ湯（温浴施設）等で構成され、ミュージアムには、歴史文化基本構想関連で、地域の食文化の個性が現れる祭の食を調査した市民調査員による成果も展示される。

主にキッチンスタジオを使って開館以来実施しているのが、幼児の料理教室「キッズキッチン」で、一般の子ども料理教室とは異なり「料理を学ぶのではなく、料理で学ぶ」。幼児が包丁や火の管理も含め料理プロセス全般に主体的に取り組む。4年前から調理実習を3回重ねる「キッズキッチンMORE」を開始した。小学生は正規の授業として「ジュニアキッチン」で来館する。食文化館は、まちづくり課9名の職員が管理にあたるが、それだけでは事業の運営は支えきれず、多くの市民ボランティアが支える。

全小中学校での校区内型地場産給食も、小浜市の大きな特色である。校区内で採れた食材を優先して使い、調理は各校で行い、献立は和食が基本。人や地域につながる給食により、子どもたちに「感謝の気持ちが育まれ、その結果、食べ残しや好き嫌いが大幅に減った」と言う。各校の地域の特色を活かし農業体験や水産業体験も行われている。

○文化と経済の好循環を目指して

現在は食のまちづくりの理念を受け継ぎながら、観光等産業面での食文化の活用に力を入れる。実際、文化財保存活用地域計画に基づき文化観光を推進するということから、今年度文化観光課が新設されたが、観光と文化を融合する難しさがあると担当者は語る。目先の利益を追いがちな観光ではあるが、誘客のためには地域の宝の1つである食文化をマーケットに合わせて発信するなど、食観光を基軸に展開しようとしている。また、小浜市が主導して文化財保存支援団体をつくり、文化財所有者や観光事業者をマッチングし、観光で得た利益で文化財を守るという試みも行う。まさに文化と経済の好循環を目指した持続可能システムを目指している。

条例制定以来20年経ち、食のまちづくりに関しては職員みんなで進めていこうという意識が定着し、また、小浜の小学校で食育を学んだ世代が食のまちづくりの次の担い手になるなど、20年の取組成果は見え始めた。

参考となる観点

1) 政策理念の継続

いち早い条例制定により「食のまちづくり」理念が長く継続されている。後任の市長は条例に則って方向性を変えずにまちづくり政策を進める。約20年の食文化によるまちづくりの成果を点検し、条例が取組分野として第一に謳う「産業の振興」が十分でないことから、食文化を活かした産業の活性化を残された課題と捉え、小浜ならではの観光政策に取り組む。

2) 市民参画、郷土愛の醸成

小浜市では「生涯食育」「義務食育」の一環として、食文化館での児童や小学生の料理体験など「誰一人取り残さない」体制を整備している。年間40～50回開催される事業は多くの市民ボランティアのスタッフが支える。「キッズサポーター」をはじめ、高齢女性からなる「グループマーメイド」、完全なボランティアの「かけはしサポーター」など数十名に及ぶ。成人式時に行う食育アンケートでは、「学校給食等が生活に役立っている」91.8%、「小浜に生まれて良かった」88.3%など、着実に郷土愛の醸成が達成されていることが分かる。

事例 7 大阪府八尾市

やおうえるかむコモンズを中心とした行政と民間の連携によるまちづくりの取組

取組概要	芸術文化基本条例(令和 3 年度)、同基本計画(令和 4 年度～)の第 1 の施策「芸術文化による創造及び交流の基盤の形成に係る体制及び仕組みの整備」に従い、条例で規定している推進会議として「やおうえるかむコモンズ推進会議」を結成(令和 4 年)。もともと市民参画で構想されたプリズムホールでの公演等鑑賞機会に加え、市民を巻き込んだ文化事業を展開することが可能に。令和 4・5 年度は、市内各地での「まちかどライブクリエイション」と、市内 6 校による「高校合同文化祭」を実施した。
参考となる観点	【事業継続の工夫】 行政のみに頼らない官民協働による文化事業の企画・推進の仕組みとして、持続可能な「コモンズ」の組織形態や財政基盤等のあり方について、現在検討がなされている。 【専門人材の育成】 文化事業団(指定管理者)は人材育成基本方針を設定。研修に力を入れつつ、地域に根ざしてスキルアップ・キャリアアップできるよう組織の中で大切に育て、八尾市やプリズムホールへのロイヤリティを持つ人材育成に努める。

■調査事例に関する基本情報

方針	条例・計画等	●八尾市芸術文化基本条例(令和 4 年 3 月制定、4 月施行) 【前文】…芸術文化による創造及び交流の基盤の形成をめざし、この条例を制定… 【第 8 条 市の取組】7 つの施策 (1) 芸術文化による創造及び交流の基盤の形成に係る体制及び仕組みの整備 (2) 芸術文化につながる機会の提供 (3) 芸術文化を深く味わう機会の提供 (4) 自由な芸術文化活動のための環境の整備 (5) 芸術文化を通じた子どもの育み (6) 芸術文化を通じた地域の活性化 (7) 芸術文化によるまちの魅力の発信 ●八尾市芸術文化推進基本計画(令和 4 年 6 月策定) 【計画目標】芸術文化の魅力を活かした豊かなまちづくり 【施策体系】7 施策(1 芸術文化による創造及び交流の基盤の形成に係る体制及び仕組みの整備/2 芸術文化につながる機会の提供/3 芸術文化を深く味わう機会の提供/4 自由な芸術文化活動のための環境の整備/5 芸術文化を通じた子どもの育み/6 芸術文化を通じた地域の活性化/7 芸術文化によるまちの魅力の発信) ※条例第 8 条の規定に基づく 【リーディングプロジェクト】主な取り組み・「やおうえるかむコモンズ」ポータルサイトの構築・運営/高校の合同文化祭の開催/(仮称) やお芸術文化フェスティバルの開催
ハード	拠点施設(開設年等)	・八尾市文化会館プリズムホール(1988/2022 リニューアル) ※平成 29 年度地域創造大賞 ・茶吉庵(2019) ※古民家をリノベーションしたイベントスペース、平成 31 年国登録有形文化財指定
ソフト	施策・事業(開始年等)	・やおうえるかむコモンズの推進(2023)(ロゴマーク選定、ポータルサイト構築・運営等) ・まちかどライブクリエイション、高校合同文化祭の開催(2022) ・(仮称) やお芸術文化フェスティバル(名称仮決定)(2028 予定)
体制	担当部署 [令和 5 年度 職員数]	魅力創造部 文化・スポーツ課 [計 10 人(うち正規職員 9 人※文化担当 4 人)] / (公財)八尾市文化振興事業団 [専門職 23 人(うち正規職員 17 人)]
	関係団体等	八尾市文化振興事業団(プリズムホール) / 茶吉庵
予算	令和 5 年度 当初予算※	文化振興費: 54,811 千円 うち芸術文化振興事業経費: 33,011 千円 ※内訳不明
採択実績等		
備考		・令和 4 年「八尾市文化財保存活用地域計画」認定 ・令和 3 年度第 6 次総計に合わせて大規模組織改編。経済環境部を「魅力創造部」及び「環境部」に再編し、魅力創造部に「観光・文化財課」「文化・スポーツ振興課」「農とみどりの振興課」を新設。教育委員会の文化・スポーツ・文化財施策を市長部局に移管。
自治体概要		1948 年市制施行、2018 年中核市に移行 総面積: 41.72km² 総人口(2022 年 1 月 1 日現在): 263,693 人 歳出総額(令和 3 年度): 121,856 百万円

※当初予算書の歳出費目名に「文化」を含む費目。文化財保護費、文化会館費を除く。

事例テーマ

やおうえるかむコモンズを中心とした行政と民間の連携によるまちづくりの取組

取組の内容

○基本条例・基本計画を推進力に

八尾市は、大阪府の中央東寄りに位置し、人口約 26 万人の中核市である。ものづくりのまち、河内音頭発祥の地として知られる。八尾市の文化振興は、これまで 1997（平成 9）年に策定された文化振興ビジョン、第 1・2 次芸術文化振興プラン（2005 年・2011 年）に基づいて進められてきた。市民への質の高い芸術文化の機会提供等については、1988（昭和 63）年に開館した市内で唯一の芸術文化拠点である八尾市文化会館プリズムホールが果たしてきた。しかし、国の法改正の動きや社会情勢を踏まえる必要とともに、個々のアーティストや活動拠点が「点」にとどまり市全体の「面」になっておらず、今後はつながりや広がり軸足を置いて新しい文化を創造・発信すべきという市の文化状況への課題意識から、2022（令和 4）年 3 月に基本条例を制定、同年 6 月に基本計画を策定した（計画期間：～令和 10 年度）。条例・計画を推進力に、「創造や交流」の文化振興を図ろうというものである。

○「感動・意欲」「つながり・交流」「まちの魅力」

プリズムホールの管理運営は、指定管理で（公財）八尾市文化振興事業団が担う。建設記録では、プリズムホールと事業団の設立時に市民が企画委員など多様な形で積極的に関わった市民参画の早い事例と言う。これまでの地域密着型・市民参画型の全方位的な事業展開はそのことに由来する。5 階建の施設は、大ホール（1,317 席）、小ホール（330 席）、リハーサル室、楽屋、練習室、展示室、回廊ギャラリー、会議室、オープンスペース等で構成される。2022（令和 4）年 8 月建物をリニューアルオープンし、「感動・意欲（を生む作品の創造・発信）」「つながり・交流（が生み出すまちづくり）」「まちの魅力（の発見・発信）」という 3 つのミッションのもと事業を実施。年間 74 事業、447 公演・講座にのぼる（令和 4 年度）。市内に展示系文化施設が少なく、小規模な展示事業であればプリズムホールが担う。近年の年間最多入場者数は、コロナ禍前の平成 29 年度に約 40 万人を記録した。

○「やおうえるかむコモンズ」という推進体制

基本条例は、「芸術文化による創造及び交流の基盤の形成」を目指して制定され、その有機的なネットワークを活かした豊かなまちづくりを目標として掲げ、それを受けて基本計画では、施策の第 1 に「芸術文化による創造及び交流の基盤の形成に係る体制と仕組みの整備」を掲げ、その推進主体を「やおうえるかむコモンズ」（以下「コモンズ」と略）と名付けた。計画の冒頭に持続可能な推進体制の整備、すなわち推進主体や推進手法のあり方を明記した例は他にあまりなく、きわめてユニークな計画であり取組と言える。

「コモンズ」は、誰もが自由に出入りできる「共有地」を意味する英語であるが、ここでは芸術文化により人・場所・活動がつながる有機的なネットワークを指し、八尾の芸術文化を活性化させる取組を進めるため、文化活動を行う個人や団体、活動場所としての文化施設、企業・メディア等の形成主体が互いに協力し合う、官民協働のネットワークを指す。八尾の文化政策は、基本計画の進捗等を審議する芸術文化振興審議会と、このコモンズの推進会議の両輪で推進される。プリズムホールも拠点施設としてコモンズ形成を推進する。

○「(仮称) やお芸術文化フェスティバル」開催に向けて

コモンズ推進会議は、2022・23（令和4・5）年度は、リーディングプロジェクトとして2つの事業を実施した。1つは「まちかどライブクリエイション」という創造・交流のイベント。市内6カ所の公園や駅前広場等「まちかど」を会場に、週替わり3日間コンサートやワークショップ、展示等を実施した。大阪・関西万博500日前月間イベントとしても位置づけられ、アーティストや市民・団体など計約1,200人以上が参加した。もう1つは、基本計画にも明記された高校合同文化祭である。2022（令和4）年度は市内4校による作品展示「高校生の大美術展」、2023（令和5）年度は、プリズムホール等4会場で「集まれ!!!アーティストのたまごたち」と題して市内全6校による作品展示やライブ、ダンス等のパフォーマンスを実施した。

このようにコモンズ推進会議は事業実施の主体にもなる。実施・運営は推進会議を構成するメンバーの幅広い人的ネットワークによるところが大きい。立ち上がって間もなく、組織形態のあり方等自立に向けての課題も多いが、2028（令和10）年に八尾らしいまちかど国際芸術祭を開催という夢もある。「未来につながる八尾らしい国際イベントにしたい。それまでにコモンズが官から民にウェイトを移すのが理想」と有力メンバーは語る。芸術文化のまちをつくる力を信じて、市民が内外の人々と八尾の「まちかど」で音楽やパフォーマンスを楽しみながら交流している…そんな夢の実現が期待される。

参考となる観点

1) 事業継続の工夫

芸術文化に関する基本計画策定の過程で、前計画での総括を「八尾市芸術文化振興プラン推進市民会議」で行った際、本市の芸術文化振興の方向性を市民や行政等で共有し、より力強く芸術文化振興を図っていくための方策の1つとして、「芸術文化振興に関する条例の制定」が挙げられた。市民会議での意見をボトムアップする形で、令和3年度に八尾市芸術文化振興審議会を設置し、先に上位の基本条例を制定した。2022（令和4）年3月に条例、6月に計画と立て続けに整備し、文化政策推進の礎を固めた。そこで示された「コモンズ」は、官民協働による文化施策の企画・推進の仕組みである。持続可能な「コモンズ」の組織や財政のあり方について、現在検討がなされている。課題は2つ。1つは、行政に頼らない自立的な財政基盤の構築。もう1つは、イベントの会場貸出の依頼や企業への協賛の依頼などで交渉事を行うスタッフの養成と言う。法人化を視野に入れ、官民による持続可能な組織づくりを目指す。

2) 専門人材の育成

プリズムホールの指定管理者である（公財）八尾市文化振興事業団は、人材育成が重要との認識から基本方針を設定しており、専門人材については、個人として特定の専門分野を極めていたとしても、業務としては音楽や演劇といった「専門」を設けず、館のミッションを達成しうるオールマイティな人材「T字型人材（一専多能工型）」を育てるとしている。研修に力を入れつつ、地域に根ざしてスキルアップ、キャリアアップできるよう組織の中で大切に育て、八尾市やプリズムホールに愛着を持つ専門人材の育成に努めている。行政としては、専門人材については担当課に置くよりも、事業団とうまく連携して活用するほうが現実的という判断であるが、八尾市文化振興事業団の専門人材とは折にふれて協議し「言いたいことを言い合う」関係にあると言う。

事例 8 兵庫県豊岡市

文化芸術による「小さな世界都市」実現に向けた演劇のまちづくりの取組	
取組概要	地方創生総合戦略(令和 5 年 8 月策定)の柱の 1 つに「深さをもった演劇のまちづくり」掲げる。これまで城崎国際アートセンター(KIAC)開設(平成 26 年)や、周辺自治体を巻き込む豊岡演劇祭開催(令和元年～)によって世界から人やアーティストを集め、芸術文化観光専門職大学を誘致(令和 3 年)するなど、その「舞台」を整えつつある。加えて専門職大学による地域連携事業の展開や江原河畔劇場の開設など、さらにまちの魅力が高まっており、市民のさらなる理解など、「演劇が浸透する深さ」を持つまちづくりの推進が求められる。
参考となる観点	【外部との連携】 専門職大学の学生が豊岡演劇祭を実習生として支えるとともに、大学の地域連携事業が起業支援や観光研修などで周辺自治体のまちづくりに貢献している。 【周辺自治体との連携】 豊岡演劇祭には、豊岡市だけでなく周辺自治体も加わり、3 市 2 町体制で実施。ホール施設だけでなく農村舞台や駅前広場なども活用し、多彩なプログラムを展開。

■調査事例に関する基本情報

方針	条例・計画等	●第 2 期豊岡市地方創生総合戦略(第 5 版)(令和 5 年 8 月策定) 【新たな視点】1.多様性を受け入れるまちづくり 2.深さをもった演劇のまちづくり 3.芸術文化観光専門職大学との連携 【政策体系】6 の主要手段、うち 04 豊岡で人々が世界と出会っている >04-03 国内外から優れた人材が集まり、豊岡の魅力を高めている(出石永楽館歌舞伎開催、芸術文化参与の設置、豊岡アートシーズン、子どもたちが豊岡で世界と出会う音楽祭開催、城崎国際アートセンター運営・事業、アーティスト・イン・レジデンス、専門職大学連携、演劇のまちづくり推進、地域おこし協力隊の推進、多文化共生推進、豊岡演劇祭協同開催、専門職大学連携推進) ●第 2 期豊岡市文化芸術振興計画(令和 5 年 3 月策定) 【戦略目的】文化芸術による「小さな世界都市」の実現 【政策体系】4 の主要手段 8 の具体的手段、うち主要手段 1 地域の歴史、伝統、文化が守られ、新しい工夫が加わり、引き継がれている/2 優れた文化芸術が創造され、発信されている/3 文化芸術による交流が盛んになり、豊岡の魅力が高まっている/4 子どもたちが優れた文化芸術に触れ、豊岡で世界と出会っている ●豊岡市地域計画(文化観光推進法に基づき認定した地域計画)(令和 3 年 5 月認定) 【地域文化観光推進事業】5 区分 22 事業、うち 1 文化資源の総合的な魅力の増進に関する事業(城崎国際アートセンターの発信拠点としての機能強化、豊岡市独自のアーティスト認証制度事業、文化資源の価値発掘および定着事業、文化観光資源×デジタルアート事業、美しい村を舞台とした演劇公演事業、豊岡演劇祭事業など 8 事業)
ハード	拠点施設(開設年等)	・城崎国際アートセンター(KIAC)(2014) ・出石永楽館(2008) ・豊岡市民プラザ(2004)※平成 23 年度地域創造大賞
ソフト	施策・事業(開始年等)	・豊岡演劇祭(2020)・おんぶの祭典(2014)・永楽館歌舞伎(2008) ・演劇的手法を活かしたコミュニケーション教育(2017) ・芸術文化観光専門職大学の誘致(2021 年 4 月開学)
体制	担当部署 [令和 5 年度職員数]	観光文化部 文化・スポーツ振興課 [計 34 人(うち正規職員 16 人)、専門職 10 人(うち正規職員 0 人)] / 観光文化部 観光政策課 [計 21 人(うち正規職員 18 人)、専門職 3 人(うち正規職員 3 人)] / 城崎国際アートセンター [計 3 人(うち正規職員 1 人)、専門職 1 人(うち正規職員 0 人)]
	関係団体等	豊岡ツーリズム協議会 / 豊岡観光イノベーション / 豊岡アートアクション / 芸術文化観光専門職大学
予算	令和 5 年度当初予算 [担当課] ※	・子どもたちが豊岡で世界と出会う音楽祭開催事業[文化・スポーツ振興課] : 7,000 千円 ・文化芸術創造交流事業(豊岡アートシーズン)[文化・スポーツ振興課] : 9,985 千円 ・豊岡演劇祭協同開催事業[観光政策課] : 59,333 千円 ・専門職大学連携推進事業[観光政策課] : 11,884 千円 ・城崎国際アートセンター事業・運営[文化・スポーツ振興課] : 42,440 千円 ・文化観光推進事業[観光政策課] : 10,460 千円 ・出石永楽館歌舞伎開催事業[出石地域振興課] : 79,740 千円
採択実績等		・平成 28 年度文化庁長官表彰(文化芸術創造都市部門)・平成 27 年度 CGNJ 参加 ・文化芸術創造拠点形成事業: 平成 30-令和 4 年度文化芸術創造交流事業 ・地方再生戦略交付金事業: 平成 27-令和元年度小さな世界都市・豊岡の実現 ・デジタル田園都市国家構想交付金事業(地方創生推進タイプ): 令和 2-6 年度深さをもった演劇のまちづくり事業
備考		・令和 5 年度「環境経済部」を廃止し「観光文化部」を新設。「大交流課」を「観光政策課」へ名称変更。KIAC の所管部署を「大交流課」から「文化・スポーツ振興課」に移管。
自治体概要		2005 年 1 市 5 町新設合併 総面積: 697.55km ² ※兵庫県最大 総人口(2022 年 1 月 1 日現在): 78,870 人 歳出総額(令和 3 年度): 52,886 百万円

※「一般会計予算説明資料」の「市政経営方針に係る主要手段別主な事業」のうち「主要手段 3 (優れた文化芸術が創造され、人々が楽しんでいる)」に該当する事業を抜粋。

事例テーマ

文化芸術による「小さな世界都市」実現に向けた演劇のまちづくりの取組

取組の内容

○「小さな世界都市」目指して

豊岡市は兵庫県北部にある人口約7万8,000人のまちである。2005（平成17）年、豊岡市ほか6つの市町が合併し、県内で最も市域の広い現在の豊岡市になった。野生のコウノトリの生息地、城崎温泉等で知られる。少子高齢化はもとより、若者の大都市への流出がかねてより課題となっていた。豊岡市の文化芸術振興は、この課題に向けて市民も市外の人々も「豊岡で暮らすことの価値と魅力」を実感するまちづくりを究極の目標とする。

「小さな世界都市」は、地方創生総合戦略（2015年度～4年間）の中で謳われた理念であり、文化や産業、観光などすべての分野の計画の理念となっている。第1期文化芸術振興計画（2018年～）、第2期計画（2023年～）ともに基本理念として「ローカルであること、地域固有であることを通じて世界の人々から尊敬され、尊重されるまち」の実現を目指す。第1期の計画期間中には、豊岡演劇祭の開催や芸術文化観光専門職大学の開学などがあり、それらに先んじて城崎国際アートセンター（K I A C）が2014（平成26）年に開館した。豊岡市は、この10年にわたり「小さな世界都市」目指し文化芸術機能の整備を着々と進めてきた。

○10年目を迎えたK I A C

K I A Cは、旧・城崎大会議館を改築した、舞台芸術を中心とした芸術活動のための滞在制作（アーティスト・イン・レジデンス）を行う施設で、市直営で運営される。市が掲げる「文化芸術による地方創生」の中核施設で、ホール、6つのスタジオ、最大22名宿泊可能なレジデンス、キッチンなどで構成される。パフォーミング・アートに特化した施設の中では国内最大規模の滞在型創作施設で、公募により選定されたアーティストは最短3日間から最長3カ月間滞在するが、城崎のまちに暮らすように滞在し、創作に集中できる施設として高い評価を受けている。2023（令和5）年度の公募は15カ国51件の応募があり12件が採択された。渡航費を含む交通費、生活費や活動費はアーティスト負担になるが、滞在中は部屋とホール等の施設は無料で利用できる。優れた芸術作品を世界に送り出すこと、試演会やワークショップなど交流プログラムを通して地域の人と交流を深めることがミッションになる。アーティストも豊岡という地域の文化を現代の表現に結びつけようと注力する。

始動以来10年を迎え、内外の多くのアーティストが滞在し地域との交流を深めた。市の政策モニタリング調査（2023年3月）では、「豊岡が文化芸術の盛んなまちだと思うか」という問いに対して、年々肯定的意見の割合が高くなっており、特に城崎地域で高くなっているのはK I A Cの存在が影響しているのかも知れない。

○豊岡演劇祭の成功

豊岡演劇祭は、市の芸術文化参与であり専門職大学学長を務める劇作家・平田オリザ氏をディレクターとして、2019（令和元）年に3日間のプレ大会を開催した。翌20年は第1回だったが、コロナ禍で開催が危ぶまれる中、厳しい独自のガイドラインを定め、座席数を制限した上で開催した。翌21年は中止。22年から初めて座席数制限なしになり、23年は9月の11日間、隣接する養父市、香美町も加わって開催した。K I A Cや専門職大学、市民会館等が会場となる。演劇

祭は公式プログラム、フリンジプログラム、連携プログラムの3つで構成される。2022年の事業報告書によると「公式」18、「フリンジ」61、「連携」18の計97プログラムが実施され、来場者数は目標の1万人を大きく超え、18,250人（延べ人数）という大成功であった。

2023（令和5）年の開催には合計1億2,000万円を要したが、文化庁や県からの補助金、周辺自治体の委託金などもあり市の負担は5,900万円であった。このうち一般財源での負担は50万円に過ぎず、地方創生推進交付金や企業版ふるさと納税等が活用できたことが大きい。（5,900万円の内訳：地方創生推進交付金（50%）、企業版ふるさと納税（34%）、個人版ふるさと納税（15%）。）ただし、地方創生推進交付金は2024年度までの期限で、継続のためには今後どう財源を確保するかが課題になる。

○「深さをもった演劇のまちづくり」の展開

豊岡演劇祭は、演劇のための演劇祭ではなく「持続可能なまちづくり」をコンセプトとする。そのため、予約制デマンドバスなど会場間を移動するモビリティの実証実験、地域通貨「演劇祭応援コイン」の導入、専門職大学の実習受入れによる連携、オリジナルチケットアプリの開発など、様々な事業者や組織と連携して演劇の力を利用したまちづくりを推進する。実際に、地域通貨サービスを導入する店舗や利用者が増えており、担当者は「地域にお金が落ちて経済が回る仕組みを少しずつ進めていきたい」と語る。

一方、市内の全小中学校では、2015（平成27）年度から演劇的手法を用いたコミュニケーション教育を実施している。演劇づくりは「合意形成の繰り返し」であり、合意形成の反復の中で児童・生徒はコミュニケーション能力や、やり遂げる力を涵養すると言う。現在は、専門職大学の演劇教育の専門家の協力を得ている。第2期地方創生総合戦略（～2024年度）は「深さをもった演劇のまちづくり」を掲げるが、このように演劇は様々な可能性を広げるものであり、演劇が豊岡のまちに「深さをもって」浸透しつつあることが理解できる。

参考となる観点

1) 外部との連携

演劇という芸術文化を通じてつながった、内外の多彩なネットワークによる連携は豊岡の宝物である。K I A Cの存在や滞在アーティストの地元への貢献が市民の文化芸術への芽生えをもたらし、専門職大学の学生が豊岡演劇祭を支える。そもそも同大学の誘致は「深さをもった演劇のまちづくり」の取組が国にも県にも高く評価されることにより実現した。大学設置による地元への経済効果、若者の定住による好影響もある。大学自体の地域連携事業が起業支援や観光研修などで周辺自治体のまちづくりにも貢献する。外部との連携が豊岡の魅力と活力をもたらしつつあり、その維持と拡大が期待される。

2) 周辺自治体との連携

豊岡演劇祭は、現在周辺自治体も加わり、2市3町体制で実施される。ホール施設だけでなく、農村歌舞伎舞台や駅前広場、市役所前広場なども活用し、市民参加の演劇プロジェクトによるプログラムなども多彩なプログラムを展開する。毎年9月の2週間は、但馬地域全体が「演劇のまち」になる。広域に及ぶため会場間の移動という課題はあるものの、自治体連携による文化振興と地域活性化の好事例と言える。

事例 9 島根県益田市

MASUDA カグラボ等による伝統芸能を活用した地域活性化の取組

取組概要	「過疎の町」(名称発祥の地)として、石見神楽の日本遺産認定(令和元年度)を機に、石見神楽を産業として振興し、関係人口の増加等に結びつけることを決定。市民主体の Iwami カグラボ(現 MASUDA カグラボ)を設立し、令和 2 年度に「社中をこえたチーム創出と積極的PR推進」、「石見神楽を活用した観光・産業創出」、「子どもが石見神楽に関わる仕組みづくり」、「推進体制の整備」等を記載した提言書を市に提出。益田の石見神楽のブランド化・プロ化による産業と雇用の創出、後継者育成、内外への情報発信等に努める。
参考となる観点	【外部との連携】 カグラボという石見神楽の保存・活用のため結成された民間団体から、石見神楽の今後のあり方等、総合的振興のための提言を受け、それに沿って事業を展開する形にしている。 【地域の人材育成、郷土愛醸成】 石見神楽体験プログラムを整備し、実施校は限られているが、石見神楽の体験をふるさと教育の教材としても活用。部活だけでなく、すべての子どもたちが一度はその魅力に触れる機会の創出を目指す。

■調査事例に関する基本情報

方針	条例・計画等	●益田市歴史文化基本構想 (平成 31 年 2 月策定) 【方針】 みんなで、知って、守って、活かして、織りなす続ける益田の歴史文化 ※12 の関連文化財群のうち、10 人々の生活に息づく芸能(ア 石見神楽) ●益田市文化財保存活用地域計画 (令和元年 7 月策定) ※全国第 1 号の認定 ※内容は歴史文化基本構想と共通 ●Iwami カグラボ提言書「石見神楽が、ますだを救う！」 (令和 3 年 3 月) (民間団体による提言) 1.企画を考えるための、現状把握～「市民アンケート」等の実施 2.神楽ファンを増やす、市民意識の醸成～「石見神楽の日」と「石見神楽 WEEK」の創設 3.石見神楽による、観光・産業振興～社中を超えた「益田神楽チーム」の創出と積極的な PR 活動の推進／益田市内での神楽を活用した観光・産業の振興 4.石見神楽の次世代育成～すべての子どもが 1 度は神楽に関わる仕組みづくり 5.すべての土台となる、「推進体制」の整備～推進体制の整備
ハード	拠点施設(開設年等)	・一般社団法人 豊かな暮らしラボラトリー内 ・石見の夜神楽益田会場(JR 益田駅前 EAGA ビル)ほか ・島根県芸術文化センターグラントワ(2005) [指定管理:しまね文化振興財団] ※平成 24 年度地域創造大賞
ソフト	施策・事業(開始年等)	・石見神楽による観光・産業振興策(公演バックヤードツアー、ユニバーサルコンテンツの造成、石見神楽をモチーフとした商品開発など)(2021-2023) ・石見神楽を活用した次世代育成プログラム(令和 3-4 年度は MASUDA カグラボコンソーシアムへの委託事業、令和 5 年度は一般社団法人 MASUDA カグラボへの委託事業) ・石見神楽振興事業補助金(2021) ※上限 150 万円/年度・団体
体制	担当部署[令和 5 年度職員数]	産業経済部 観光交流課 [計 22 人(うち正規職員 19 人)] ※石見神楽担当は 2 人(正規職員)
	関係団体等	益田市石見神楽神和会／益田市観光協会／MASUDA カグラボ／石見観光振興協議会
予算	令和 5 年度当初予算※	・石見神楽を活用した観光振興及び次世代育成プロジェクト委託料: 3,000 千円 ※委託先は MASUDA カグラボ、令和 6 年度以降に一般社団法人設立予定 ・誘客イベント補助金(石見神楽公演事業実行委員会補助金ほか): 7,225 千円
採択実績等		・地方創生拠点整備交付金事業: 令和 3-7 年度中世益田の歴史を活かしたまちづくり館(仮称)を拠点とした人材育成・確保プロジェクト ・誘客多角化等のための滞在コンテンツ造成実証事業[観光庁]: 令和 3 年度 with コロナ時代に持続可能でコロナに負けない石見の夜神楽益田公演へ ・観光再開・拡大に向けた文化観光コンテンツの充実事業[文化庁]: 令和 4 年度石見神楽社中 リアルな継承現場への高付加価値化事業 ※企画検討支援事業、実施主体一般社団法人しまねいわみ観光振興機構
備考		・令和元年度「神々や鬼たちが躍動する神話の世界～石見地域で伝承される神楽～」※9 市町、令和 2 年度「中世日本の傑作 益田を味わう一地方の時代に輝き再び」日本遺産認定 ・令和 2 年度人口拡大課を「連携のまちづくり推進課」に変更、同課内に「日本遺産推進室」新設、社会教育課を「協働のひとづくり推進課」、観光交流課内に「五輪キャンプ誘致推進室」を設置。令和 5 年度「日本遺産推進室」を連携のまちづくり推進課から観光交流課に移行。 ・「過疎」発祥の地。人口減少対策の一環として「ひとづくり協働構想」(平成 28 年 3 月策定)を掲げて政策分野を横断した人材育成施策を推進している。
自治体概要		1952 年市制施行、2004 年 3 市町合併により現益田市誕生 総面積: 733.19km ² 総人口(2022 年 1 月 1 日現在): 44,976 人 歳出総額(令和 3 年度): 28,936 百万円

※当初予算説明資料の事業一覧表から「石見神楽」を含む事業のうち観光誘客支援事業費の内訳。

事例テーマ

MASUDA カグラボ等による伝統芸能を活用した地域活性化の取組

取組の内容

○日本遺産認定をきっかけに

益田市は、島根県西部・石見地域に位置し、日本海に面する人口約 4 万 2,000 人の都市である。市域は県内最大の面積になる。第 6 次総合振興計画（2021 年 3 月）は、ますます顕著になる少子高齢化、人口減少への対応という課題を冒頭に掲げている。「過疎」という言葉は益田市に始まったとも言われるほど、以前より人口流出問題は深刻であった。そこで「計画」は、いつまでも住み続けられるまちをつくるためには、まちを支える「ひと」の力が必要とし、今ある多彩な地域資源を活用したまちづくりを行うとしている。石見地方には、古来石見神楽が伝統芸能として受け継がれてきた。石見神楽という郷土の歴史文化を象徴する地域資源をまちづくりに活用しよう——そんな機運が高まったのは、石見神楽が日本遺産の認定（第 1 号）を受けた 2019（令和元）年 5 月のことである。

しかし、地域資源を「活用」するとは言え、石見神楽自体、保存継承者の育成や活動資金不足といった課題を抱えている。2020（令和 2）年 6 月、益田市は石見神楽の社中 12（令和 6 年 3 月現在は 11）の集まりである益田市石見神楽神和会（以下、神和会）に対して、石見神楽の保存と活用に向けた将来ビジョンの作成を目的とした検討チームをつくることを提案し、「Iwami カグラボ」（以下「カグラボ」と略）という新組織が発足、将来ビジョンを検討することになる。

○「石見神楽」が益田を救う！

カグラボは、検討メンバーを公募し、神和会と行政だけでなく、神楽ファンの市民も入った官民によるメンバー構成となった。検討を重ねて、翌年 3 月に市と神和会に対して提言書を提出する。タイトルは「石見神楽が、ますだを救う！」。そこにはチームメンバーのそれぞれの立場からの意見を集約した、大きく 5 つの提言が記されていた。①企画を考えるための現状把握、②神楽ファンを増やす、市民意識の醸成、③石見神楽による、観光・産業振興、④石見神楽の次世代育成、⑤すべての土台となる、「推進体制」の整備、である。

提言から 2 カ月後の 5 月 20 日、日本遺産に認定された日を「石見神楽の日」と制定した。またその日を挟んだ前後 1 週間を「MASUDA 石見神楽 WEEK」として第 1 回を開催した。神楽ファンや観光客を増やすことを目的に、神楽上演や市内企業等、各所での衣装展示、関連イベントを実施し、まちは賑わった。同年 10 月には「Iwami カグラボ」を発展させ、益田市の組織であることを訴求するため、「MASUDA カグラボ」と名称変更した。そして、市は企業版ふるさと納税を活用し「石見神楽を活用した観光振興及び次世代育成プロジェクト」を事業化して、MASUDA カグラボを諮問機関とした「MASUDA カグラボコンソーシアム」（現在は一般社団法人化）に委託し、カグラボは観光・産業振興と次世代育成という 2 大事業に取り組む。

○産業と雇用の創出に向けて

先の「総合振興計画」は 4 つの（横断）戦略を掲げ、基本戦略として、いの一番に「定住の基盤となるしごとをつくる」、3 番目には「益田に回帰・流入・定着するひとの流れをつくる」がある。市から出た人を呼び戻し、市外の人を呼び込むためには雇用を創出する必要がある。神楽はその力があるのかどうか、試されているとも言える。「しごとをつくる」という、先の提言に

あった「石見神楽による観光・産業振興」は難題である。観光については、コロナ禍前には年間約 87 万人（2019 年）の入込があったものの減少傾向にあり、地理的に周辺観光地との周遊ルート化が難しい益田は伸び悩む。勇壮なテンポの囃子と絢爛豪華な衣装で内外の人々を魅了する石見神楽は、高い誘客の文化的コンテンツであり、観光や地域文化発信など展開の範囲は広い。また、民間企業と連携して神楽を付加価値にした関連商品の開発も進行中である。

一方で、カグラボ自体には毎年全国からの公演依頼が増えつつある。大手の演劇映像企業等との連携もあって、インバウンド向けの催しにも呼ばれる。内外への PR の良い機会にもなる。その都度、社中を超えたチームを編成し、メンバーは本業を休んで駆けつける。しかし、カグラボはプロ化して「稼げる集団」、「自走化できる組織」を目指すと言う。

○Uターンした人が担い手に

カグラボコンソーシアムが提言に則って実施した市民アンケートによると（2022 年 3 月）、石見神楽の認知度は全体で約 75%あるものの、子ども世代は約 54%に過ぎず、「知らない」が 34%と世代の中で最も高い。やはり「回帰・定着するひとの流れ」をつくるため、後継者づくりのために次世代育成が不可欠である。カグラボの代表は「実際、Uターンしてきた人には、神楽の担い手になる人が多い」と語る。時折総合学習の授業に呼ばれて出前授業をしたり、高校の神楽部の指導することもあるが、今後は、衣装を着たり太鼓を叩いて体感する教育プログラムの体系化による定期的な実施と、そのための体制づくりが課題になる。

カグラボのメンバーは 30 代 40 代が中心でまだ若い。「地元で産業・雇用を創出し、地域の支えになることが最大の目標」と言う。カグラボは、若さを力に、とりあえずは財源を行政に頼らない完全に「自走化できる組織」になるという当面の目標を達成し、産業・雇用創出をはじめ、地域活性化の推進エンジンとしての役割が期待される。

参考となる観点

1) 外部との連携

行政として、神和会という神楽保存団体との連携により、石見神楽の今後の保存と活用の総合的なプランを、官民による新しい組織によって取りまとめた。そしてその提言に添って行政は施策を展開し、また、結果的に、「保存」を一步進め「活用」事業を担う持続可能な一般社団法人という主体を生み出した。外部団体との連携により伝統芸能という文化財の活用を、観光にとどまらず、新しい産業の創出にまで射程を置いて取り組むという事例である。

2) 「専門人材」の育成、郷土愛の醸成

石見神楽の「専門人材」としての後継者を育て、郷土の文化への愛着と誇りを育てるためには、部活での指導だけではなく、教育委員会等と連携し、市内すべての幼稚園や小・中学校の子どもたちに、1 度ならず 2 度 3 度と、ふるさと教育、郷土愛醸成の教材としてその魅力に触れる授業の実施が有効であると考えられる。担当としては、現在の学校側の求めに応じた限られた出前授業から、決められた学年で恒常的に授業する機会の制度化を視野に検討を行っている。

事例 10 沖縄県那覇市

「なは一と」を中心とした市民と行政の対話による文化のまちづくりの取組

取組概要	「なは一と」は、専門スタッフと市民との対話に基づいて構想・整備された「感動を共有する文化の拠点」(令和 3 年)。当面、那覇市の直営という形態で運営されることから、まちづくりという幅広い分野に及ぶミッションを持つ施設として、庁内連携を取りやすく、意思決定も速いといった直営のメリットを活かし、専門スタッフと専門スキルを持つ外部団体による対話型事業「なは一とダイアログ」など、アーティストと市民、行政によるユニークな事業を展開している。
参考となる観点	【計画等における位置づけ】 基本条例、基本計画はもとより、施設の基本構想・管理運営計画にもまちづくりへの貢献や社会包摂機能の整備等が幅広く位置づけられ、事業展開がしやすくなっている。 【専門人材の確保】 任期のない専門職員が必要というトップの判断もあり、専門人材を行政職の正規職員に採用。また、県アーツカウンシル(AC)との情報共有を図り、ACが支援したアーティスト等専門人材を活用している。

■調査事例に関する基本情報

方針	条例・計画等	●那覇市文化芸術基本条例 (令和 2 年 3 月制定) 【基本理念】 (1)文化芸術を行う者の自主性及び創造性尊重、(2)社会的価値の醸成、(3)鑑賞機会の充実、活動環境の整備、(4)文化芸術は市民共通の財産、将来への継承、(5)世代間・地域間・国内外の交流促進、(6)市民等の意見反映、(7)学校等と活動者、家庭等との連携 ●那覇市文化芸術基本計画 (令和 2 年 9 月策定) 【将来像】 風土に育まれた郷土の歴史、伝統文化・芸能、多様な芸術にふれあい、新たな文化芸術を創造するまち「那覇(な一ふあ)」 【施策体系】 4 の基本方針 16 施策、うち方針 3 文化芸術を生かしたまちづくり>施策 3-1 文化芸術の持つ社会包摂機能の活用(「なは一と」における社会包摂機能を生かした取組) ●那覇市新文化芸術発信拠点施設基本構想 (平成 25 年 8 月策定) 【基本理念】 新たな市民会館は、文化芸術を通じて人・まちを元気にし、魅力ある那覇市を形成していくことをめざす。市民が創りあげ・市民にしかできない活動を実践するとともに、そうした市民を育成する拠点。…多くの人が集い、文化が根付いたまちづくりをめざす。 【キャッチフレーズ】 感動を共有する、文化の薫り高い芸術創造発信拠点
ハード	拠点施設(開設年等)	・那覇文化芸術劇場なは一と(2021) ※令和 4 年度グッドデザイン賞 ・パレット市民劇場(1991) ※市民ギャラリー併設、2015-指定管理者制度導入 ・ぶんかテンプス館(2004) ※伝統工芸館併設、所管は経済観光部商工農水課
ソフト	施策・事業(開始年等)	・なは一とダイアログ(2021) ※市民や文化関係者・市議会議員・市長と専門スタッフの対話交流 ・なは一と「出会い」シリーズ(2023) ※県内若手俳優・演出家等と県外アーティストによる共同制作 ・なは一とワークショップシリーズ(2023) ※企画制作等専門人材育成・子ども向け体験事業等
体制	担当部署[令和 5 年度職員数]	市民文化部 文化振興課(なは一と) [計 30 人(うち正規職員 17 人)、専門職 11 人(うち正規職員 3 人)]
	関係団体等	株式会社さびら ※なは一とダイアログ共同企画／ 沖縄県文化振興会(沖縄アーツカウンシル)／沖縄県立芸術大学
予算	令和 5 年度当初予算※	・なは一と文化芸術事業: 100,556 千円 ・文化芸術ふれあい事業(地域文化芸能公演): 8,006 千円 ※ソフト交付金活用
採択実績等		・平成 19 年度文化庁長官表彰(文化芸術創造都市部門) ・平成 29 年度 CCNJ 参加 ・沖縄振興特別推進市町村交付金: 平成 24-令和 3 年度新文化芸術発信拠点施設整備事業 ほか
備考		・令和 4 年沖縄復帰 50 周年・国民文化祭開催
自治体概要		1921 年市制施行、1949 年占領下沖縄首都、1972 年本土復帰、2013 年中核市に移行 総面積: 41.42km ² 総人口(2022 年 1 月 1 日現在): 318,339 人 歳出総額(令和 3 年度): 171,159 百万円

※「主要事業一覧」から、文化振興課事業を抜粋。

事例テーマ

「なは一と」を中心とした市民と行政の対話による文化のまちづくりの取組

取組の内容

○創造のまちづくりの拠点

那覇市は、沖縄本島南部に位置する人口約 31 万 5,000 人の中核市で、沖縄県の玄関口となっている県庁所在地である。沖縄は独自の豊かな文化芸術を誇る一方、経済の停滞や高い失業率、基地問題等が地域の課題としてある。那覇市の「文化芸術基本計画」（2020 年度～）は「…多様な芸術にふれあい、新たな文化芸術を創造するまち」を将来像とし、「市民主体の文化芸術の振興」など 4 つの基本方針の 1 つに「文化芸術を生かしたまちづくり」を謳う。そのため、文化芸術が生み出す価値と、福祉、教育、まちづくり、国際交流、観光、産業等の関連分野と有機的に連携した取組を行うとしている。

「新たな文化芸術の創造・発信」を主に担うのが「那覇文化芸術劇場なは一と」である。「なは一と」は、施設の老朽化が進んだ那覇市民会館に代わり、統廃合された久茂地小学校跡地に「感動を共有する文化の拠点」として新たに整備され、2021（令和 3）年 10 月に開館した。文化芸術の専門スタッフと市民の対話に基づき、関連分野と連携しながら「地域文化を創造・発信する」「優れた文化芸術に触れる」「育て・交流する」をミッションとする。まちづくりの文脈の中で幅広いミッションを果たす、まさに創造のまちづくりの拠点となる施設である。

○「なは一とダイアログ」の試み

「なは一と」は、大劇場（1,594 席）、小劇場（259 席）、大・小スタジオ、4 つの練習室、展示室等で構成される 4 階建、市直営のホール施設である。創造のまちづくりに関する様々な事業、市民への鑑賞機会の提供だけでなく、自主事業として作品の創造・発信、人材育成、交流など 6 種類の幅広い事業を展開している。

2021 年秋の開館プログラムの中で目に付くのは、野村萬斎親子三代による狂言と琉球芸能がコラボした新しい狂言の演目に市民が参加したことや、「なは一とオープンシアター」という施設を一般市民に開放し、紹介映像によって市民の理解を広く得る事業である。これらは市民参加を理念とする「なは一と」を象徴するプログラムである。もう 1 つの市民参加型プログラムが「なは一とダイアログ」（以下「ダイアログ」と略）である。アーティストや文化芸術関係者と市民が様々なテーマについて話し合い、学び合う場所を創出するという珍しい取組である。2022 年 3 月に「文化芸術ってなんだろう？」が、那覇市長も参加してシンポジウム形式で開催された。

○オルタナティブな教育施設として

我が国では芸術劇場で対話するというイメージは一般的ではないが、ヨーロッパなどでは芝居を見るだけでなく、話し合う場として、サイドプログラムの中で移民・難民問題など社会問題が話し合われる。「社会問題を教育現場に取り入れるには時間がかかるが、劇場なら柔軟に多様なテーマを話し合える。オルタナティブな教育施設だ」と企画担当者は語る。2022 年度の 4 回のテーマは、それぞれ「劇場って何ができるの？」、「那覇の文化芸術、これからどうする？」、「アーティストは何を考えているのか？」、「カメラを「目」にして街を見てみよう！」であった。毎回アーティスト等のゲストを迎え、参加者との間で対話が重ねられる。例えば、第 1 回は今後の「なは一と」が担う役割や劇場の可能性について、第 2 回は就任して間もない新市長も参加して

那覇市の文化政策について話し合われた。2023 年度は、第 1 回が「私たちに身近な文化政策とは？ 那覇市議に聞いてみよう！」。次いで「劇場のバリアフリー」、「文化の権利と産業化」等をテーマとした。

テーマ全体を通貫するのは、これからの那覇の文化芸術をどう育んでいくかである。他に例を見ないのは、文化芸術がテーマのトークイベントに市長や多様な党派に所属する市議会議員までが参加して、様々な市民と対話することである。否、文化芸術という柔らかいテーマだからこそ、参加してもらえんと言ふべきかも知れない。こうした劇場を対話と学び合いの場にする取組は、市民会館は貸館さえしておけばいいという固定観念を打ち砕く試みであると言える。

○文化芸術の向こうに地域課題が見える

「ダイアログ」を「なは一と」と共同で運営するのは、平和学習・教育旅行等を行う企業である。担当者は「対話型コミュニケーションに不可欠なファシリテーターの話の進め方やプレゼン技術に優れているのに加え、普段は平和や戦争など歴史の深いところと向き合っていることから、その発想をアートの世界に持ち込んでくれる。ともすれば、きれいごとになり忘れてしまいがちなアートの本質に気づかせてくれる」と語る。文化芸術をテーマとした対話であっても、深く掘り下げていけば、基地や貧困、環境の問題など地域社会の課題が透けて見えてくるはずである。文化芸術から地域課題にアプローチすることをミッションに持つ施設の事業である以上、そこを避けて通ることはできない。

「なは一と」の文化芸術の価値をまちづくりに活かす取組は、まだまだ先に広がっていると考えられる。担当者は「開館 2 年半で観光や産業との連携など、できていないことのほうが多い」と語るが、常に市民と行政との対話という方法を堅持しながら、幅広いミッションの 1 つ 1 つに挑んでいくことが期待される。

参考となる観点

1) 計画等における位置づけ

基本条例（2019 年度）、基本計画（2020 年度）はもとより、「なは一と」の施設の基本構想（2013 年度）・管理運営基本計画（2017 年度）にも、ミッションとしてまちづくりへの貢献や社会包摂機能の整備等、幅広く位置づけられ、様々な事業の展開がしやすくなっている。逆に、幅広い事業が想定しうるだけに、そのすべてをこなすには多様な専門人材が必要になり、当面は優先順位をつけて進めることになる。

2) 専門人材の確保

一般に、専門人材の長期雇用が厳しい状況にあつて、那覇市では任期のない専門職員が必要という市長の判断により、専門人材を行政職の正規職員に採用する予定がある。加えて、沖縄アーツカウンシル（沖縄県文化振興会）との情報共有を図り、「なは一と」の企画立案に活かしている。この 10 年間にアーツカウンシルが助成・支援した県内の 390 件に及ぶ様々なアーティストや文化団体の演劇人や映像作家等の専門人材を「なは一と」の自主事業に起用する等、東京や関西からアーティストを招くだけでなく、市民の中にいるアーティストを起用し、地域での専門人材の確保・育成を文化のまちづくりにつなげようと努めている。

4. 地方文化行政の機能強化に向けて

本章では、ヒアリングにより明らかとなった地方自治体の取組み及び参考となる観点から、文化行政を推進していくにあたり重要と考えられる、各自治体に通貫する 5 つのテーマに沿って、文化行政の機能強化に向けての今後の展望について検討する。

（１）政策理念、政策の継続

最も多く見られるのが、「文化」をテーマとした条例の制定によって政策理念を明確にし、政策展開の基盤を安定させ継承することである。特に「写真」や「食」など、「まちづくり」全体を包含する条例であれば、文化的理念が総合計画等上位計画の理念となって継承される。政策の継続には個別計画の策定はもとより、時代に合わせた施策展開のためには計画の改定が不可欠である。新しい文化振興に関わる個別計画と関連する文化施設の事業計画等との連動によって、文化行政の推進が強化される。

〔自治体ヒアリングより〕

【条例・計画の意義】

- ・（首長独自の）まちづくりがスタートしてすぐに条例をつくったことが一番大きい。条例がまちづくりの柱になり、拠点施設をつくったことも含め、たとえ首長が替わっても変わらないところはある。
- ・条例はまちづくりを継続するための担保のようなもので、議会で議決しているため、時の首長がやめようとしても継続できる。
- ・「ビジョン」は理念的で大雑把なものだったので、文化芸術基本計画の地方版として「プラン」をつくった。有識者から、政治が変わっても文化政策をちゃんと継続してやっていくためには、詳細な計画をつくって各施設、各取組を位置づけていかないといけないというご指摘をいただいた。

【最上位計画での位置づけ】

- ・（当該自治体は）ずっと創造のまちづくりを掲げ、文化の基本計画にも拠点施設の計画にも、まちづくりや観光、福祉との連携ほか、日本中の課題となっていることがすべて入っていて盛りだくさんだ。
- ・（文化的な）まちづくりの理念は、地方創生総合戦略の柱としているので、相当強い意思がないと方向転換はできない。

【評価・更新システム】

- ・コストを「見える化」してアカウンタビリティを果たすことも、予算確保に非常に重要なアクションになっている。
- ・新しく立ち上げた事業は少なくとも 3 年は続けるようにしており、市民に受け入れられれば継続し、うまくいかなければ整理するといったスクラップ＆ビルドを繰り返してきた。10 年 15 年経つ中で、時代の要請に応じたアップデートはしている。

[有識者によるコメント]

- 比較的小さな自治体では、特色のある文化資源を全面に出しテーマ性のある理念を掲げて、対外発信や、地域アイデンティティ、シビックプライド醸成につなげているケースが見られる。市民の意識にも根付き定着すれば政策として継続しやすい。他方一般的には文化によるまちづくり、創造のまちづくり等、理念はより広いことが多い。その場合も、重点的・具体的な施策を盛り込んだ計画等を策定することで、政策の確実な実施・継承につなげることができる。
(朝倉委員)
- 政策の継続のためには、東川町や小浜市、八尾市等の事例のように、条例の制定が一定の効果を期待できる。ただし、条例設置の評議会ですら官僚によって骨抜きにされて開催されなくなってしまうケースもあるので、条例を制定すればそれで安泰ということは全然ない。一見すると遠回りなようであるが、やはり市民の理解と共感を地道に得ていくことが、地方自治体が文化政策を継続するための王道なのではないだろうか。(太下委員)
- 形式的に他都市と同じ文言を使っても、同じように政策が実現できるとは限らない。政策理念の継続には、条例や計画による記載のみではなく、それを実践しつつ、市民や地域と関わることによって、常に生きたものとしていく行動の過程が重要だと感じた。そのためには、まずは行政職員が、政策理念を自らの行動指針とできるくらいに深く理解し、その実践を組織全体で支える体制づくりが欠かせないのではないかと思う。(鬼木委員)
- 総合計画への位置付けや条例の制定は重要である。その際、首長のリーダーシップが大きな力を発揮することがあるが、首長が愛好家目線で文化の重要性を語っている場合は、在任中は重視されているようにみえるが、理念があいまいなため、首長が交代した際に脆さができる可能性があるので、地道な理論武装をしっかりと行う必要がある。(片山委員)
- 文化や文化財を継承・発展・振興させていくことを考えた場合、首長の交代による事業の中止は効果がわからないまま中断してしまうことを意味する。条例を制定することによって、継続性が確保され、実際の成果まで繋げることができる。改めて文化領域を政策的に扱うこと、制度的に担保していくことの意味が明らかになったといえる。(小林委員)
- 文化芸術基本条例は、人権（文化権）と文化的民主主義の立場からの普遍性と、固有の地域資源を生かした独自性の両面に立脚し、市民と専門家からなる委員会で策定し、条文には基本計画の策定と常設の審議会を必須とすべきものである。自治体文化政策においては、条例、基本計画、審議会の3点セットによってPDCAの進行管理を行う必要があるが、このような体制と機能を備えた自治体は全国的には非常に少ない。本報告書で取り上げた10都市のうち条例と基本計画を持っているのは6都市と高い割合だが、審議会による進行管理の有無については不明である。今後、自治体文化政策を総合的に評価するためには、審議会や推進組織の実態にも踏み込んだ質的調査が必要だろう。(藤野委員)

(2) 施策・事業の推進体制の構築

具体的な施策・事業を推進する上では、独自の予算と決定権を持つ協議体が多様なプレーヤー間の合意形成と協働の基盤となっている。長期的には事業・施策の遂行を通じて、行政の関与は必要最低限とし、持続可能な組織が市民主導で立ち上がり、文化による地域活性化の推進主体となることが期待されている。

[自治体ヒアリングより]

【実行委員会等の設置】

- ・ 首長を会長とする実行委員会に地方議会の議長や地域内の各団体のトップが入っており、自治体全体の意思決定機関となっている。実行委員会は独自の会計を持ち、実行委員会で決まった事業を行っている。
- ・ 行政が事務局を担うと参加される方がお客さんになり、補助金が減額されると活動できなくなる例を多く見てきた。外部の推進会議のような組織が事務局を担う形にして、行政が権限を持ちすぎないほうがいい。

【市民主体の組織の立ち上げ】

- ・ (計画の推進主体を) 市民主体で持続的に運営していくことを考えると、主体的に活動できる組織や、関わっていただく方々に一定の報酬を支払うなど、予算面でより自由度が高い仕組みが必要になる。法人化して持続的に活動できるようにしたい。
- ・ 関係者だけでなく観光振興に携わる民間企業やファンを対象にメンバーを募って協議団体を設立し、その後一般社団法人を立ち上げた。行政に提言する立場なので(法人には)行政は入っていない。3年計画で完全自走できる組織となることを目標としている。

[有識者によるコメント]

- 文化事業の持続的な推進のためには、市民が文化の担い手として参画することが不可欠で、その仕組みを育てる必要がある。地方においては、無償ボランティア頼みとなることが多く、高齢化、メンバーの固定化が起きがちであることに注意したい。中心となる事務局には一定の雇用を生み出せるような財源の確保が重要である。自走できる仕組みのためには観光や産業との連携が重要であるが、収益に直接は結びつかない教育・福祉等の幅広い意義にも目を向け、その効果も生み出し続けられる仕組みを模索する必要がある。(朝倉委員)
- 文化政策の推進体制に関しては、行政職員の専門性と組織的な継承が重要である。ただし、体制とはそのことだけを意味するものではない。文化政策を支えたいという市民有志の存在が行政職員と同等以上に重要である。今回の調査対象の中では、八尾市の「やおうえるかむコモンズ」と益田市の「MASUDA カグラボコンソーシアム」の取り組みが、市民主導の事例としてきわめてユニークであると評価できる。(太下委員)
- 文化による地域づくりが市民に根差したものとなるためには、市民主体での運営が望ましい。拙速な進め方では、初回は乗り切れたとしても継続していくことが難しくなる場合もある。行政としては市民主体の活動を支える環境づくりとして、場の提供や資金的支援などを組み合わせる方策を検討する必要がある。(鬼木委員)

- すでに一部の地域では実現している例もみられるが、実行委員会等の事務局を担う組織において、安定的な職員の雇用機会をつくれるかどうかを持続的な発展の鍵となる。行政は、こうした組織に対する補助金交付等に際しては、委託費等よりも、まずは職員人件費がきちんと確保されるかどうかに関心を向ける必要がある。（片山委員）
- 地方自治体自らが施策や事業を主体的に実施していくことが難しいのが、文化領域の特色ともいえる。芸術家、民間事業者、そして住民が主体的に関わっていくにしても、基礎となる制度等の部分で行政が環境を整える必要がある。行政の側に、十分文化領域の特性を理解している必要があり、行政がそれを担えない場合、それをさらに仲介する役割も重要である。（小林委員）
- たとえ条例、基本計画、審議会の３点セットが揃ったとしても、文化施策の推進体制が脆弱な場合、ペーパー行政に終わることが少なくない。また、当初は官民一体で盛り上がったとしても、行政担当職員の異動等によって失速するケースも多い。推進体制のガバナンスを強化するためには、過度な行政依存に陥ることのない自立、自走の仕掛けが求められる。当初は実行委員会のような任意団体でもよいが、持続可能な運営と外部資金獲得のためにはNPOなどの法人化が必要となるだろう。（藤野委員）

（３）文化部門と他部門との連携

かつては教育委員会が文化行政を担っていた経緯もあり、深刻化する少子化や人口減少を背景にいずれの自治体も子どもに関する事業を文化施策の柱の１つに位置づけ、学校や子育て支援団体等と連携した多彩な事業を展開している例が多く見られた。まちづくり分野では、企画部門が地域の拠点となる文化施設の構想からハード整備までを担当し、オープン後に文化部門がソフト事業を通じて地域活性化の一翼を担う形で、その他の関連部局も含めた連携体制が組まれている。観光部局との間では、文化を基軸とした持続可能な稼げる仕組みとしての文化観光の具体化に向けて、文化と観光のバランスのとれた連携が模索されており、部局間での基幹事業や拠点施設の移管、両部局の統合といった動きも見られる。

〔自治体ヒアリングより〕

【教育・子育て部門との連携】

- ・教育委員会との協力は長年続いている。学校に次年度のアウトリーチ事業のカタログを渡し、先方が希望したプログラムを実施する。学校や地域の事情を聴き取りして次に活かしている。
- ・働き方改革もあり、学校行事として教員が関わる場合にはマネジメントの問題も生じる。公募やネットワークを通じて参加してもらおう形もありうる。学校を通じてアプローチするにしても、学校にとってのメリットや生徒や教員が関わる上でのメリットを提示する必要がある。

【まちづくり部門との連携】

- ・芸術文化のまちづくりという視点と、中心市街地活性化がうまく重なった。まちづくりという視点の中で、企画調整課が立ち上げたプロジェクトチームのメンバーに文化振興課や観光課が入って、多岐にわたる政策課題にコミットしていく。

【観光部門との連携】

- ・もともと観光セクションの所管だったので、当初から観光との連動は念頭にあった。文化事業をフックとして新たな観光客を誘客できているという意味では、当初思い描いていたことが実現できている。
- ・観光課に「文化観光」の意識はない。やりたがるのは民間のプロデューサーで金儲けが主な目的。芸術文化の専門家には観光コンテンツをつくるモチベーションがない。
- ・今は観光セクションが強いが、その時々状況や施策によって柱となるセクションは変わってくる。文化観光として目先の利益を求めることも必要だが、文化を持続していく必要もある。文化を基軸とした持続可能な稼げるサイクルをつくりたい。

【福祉部門との連携】

- ・障がい者施設などは今まで作品を見てもらえる場がなかった。展示場を借りるためにお金はかけられず、施設内で展示しても家族や関係者にしか見てもらえない。ホールや会議室に来る人に立ち寄ってもらえる場所に展示スペースをつくってもらってよかった。

【文化部門から他部門への働きかけ】

- ・トークイベントのような形で各課が集まって課題を出し合い、文化芸術に何ができるか話し合う場を設ける計画がある。

[有識者によるコメント]

- 各地域が魅力を高め、創造的に暮らせる場所になることが、これからの地域の持続可能性を左右する。基礎自治体の文化政策はその意味でますます重要性を増している。また、様々な分野で文化的な発想や文化資源が活かされることが重要であり、部門を超え横断的に推進されることが望ましい。(朝倉委員)
- 文化部門と観光・まちづくり・国際交流・福祉・教育・産業その他の分野との有機的な連携は、文化芸術基本法にも明記された、文化政策の根幹である。本調査においても、文化部門と他部門との連携により、多彩な事業を展開している事例が数多く見られた。

その他、本調査では主要なテーマとしては取り上げられていないが、地方自治体の文化部門とアーツカウンシルとの連携は重要なテーマである。アーツカウンシルが専門性を発揮することを前提として、地方自治体側は専門家の意見を尊重して文化政策を推進することが求められる。(太下委員)
- 自治体の文化政策の推進では、マンパワー不足を補う意味でも、他部署との連携は不可欠である。組織をまたいでの連携には、理念の共有と相互のコミュニケーションが欠かせない。市民側に軸足を置いて、文化が様々な分野に対してできることを模索していく必要がある。文化の意義を損なうことなく、双方にとってメリットのある共創の取組が実現できれば、持続可能性を高めることができる。(鬼木委員)
- 少子化に対する危機感が高まる中で、子育て支援と文化政策の連携は重要であるが、その一方で、文化政策の側では、「結婚せず、子どもをつくらない生き方もあり、尊重されるべきだ」という多様性に対する理解が地域社会で広がるような取り組みをしっかりと行う必要がある。後者は若年層、特に高学歴女性の社会減（転出超過）を食い止めるうえで重要である。(片山委員)
- 文化芸術基本法に改正されることにより、他部門との連携が強く意識されるようになっていく。他部門に文化領域の特性や活用方法を理解してもらうことが重要であり、他部門の意識や方法の文化化ということになる。他部門のために文化部門を変容させるのではなく、文化部門を通じて他部門に変化を促すことによって、連携の成果があがると考えられる。(小林委員)
- 基本法に記載された連携分野のうち、まちづくりや教育との連携は比較的進んでいるが、観光や福祉との連携には課題が多いようだ。その中で食文化の場合は、食育やフードツーリズムとの連携が進んでいる。他方、文化観光推進法があり、文化庁でも助成制度が整備されているにもかかわらず、主に縦割り行政が障害となって、観光セクションと文化セクションの連携は不十分である。個人的には基礎自治体が「文化観光推進条例」や「同推進計画」を策定し、その推進組織としてDMO（Destination Management Organization：観光地域づくり法人）と文化振興財団もしくはAC（Arts Council：アーツカウンシル）との連携、さらには合体を目指すべきであると提唱している。今回の調査対象には挙がっていないが、別府における民間組織の取り組みが先進的モデルとなろう。(藤野委員)

（４）市民参画・地域との関係づくり

先進的な文化事業・施策であるほど地域住民の賛同を得ることは難しいが、アーティストやコーディネーターが地域に入り、時間をかけて住民との信頼関係を構築し、実際に体験してもらうことによって認知度や理解度を高めることは可能である。できるだけ多くの地域住民に関心を持ってもらうためには、住民同士のネットワークを通じて自発的な関与を促す仕掛けが重要になる。また、地域のキーパーソンが集まる協議体に文化行政の担当者が参加し、地域の課題を共有することがまちづくりでの協働につながっている。

〔自治体ヒアリングより〕

【地域との信頼関係の構築】

- ・「意味が分からない箱もの」と言われて反対の声が大きかったが、プレ事業で様々なイベントをする中で、反対していた地域の人たちがだんだん応援者になっていった。
- ・実際に一度やってみて、体験してもらえばいちばん説得力がある。最初に理解してくれたのは観光業の方々と、回を重ねるうちに他の業種に広がり、参加してくれる市民も少しずつ増えている。

【住民の参画を促す工夫】

- ・（拠点施設の展示は）市民作家に声がけして地域の芸能や工芸などを伝える観光展示をつくってもらった。市民にとってシビックプライドになり、作家も自分の作品があるということでまちへの愛着が生まれる。
- ・実行委員会に住民の企画委員がいて、無償のボランティアとして企画から運営まで手伝ってくれる。企画委員には首長から正式に委嘱しているが、その方々が他の住民を巻き込んで、「一緒にやると楽しいよ」というように住民同士が誘い合って広がっている。
- ・自分の関係者が出ているとか何か関連することをやっていれば（中心市街地や拠点施設に）やって来るので、できるだけいろんな方が関係するイベントづくりを工夫している。

【地域の課題の共有】

- ・商工会議所が主催する中心市街地活性化協議会に文化施設の館長や代表が出席し、情報提供や意見交換をして、年に何回か商店街との連携イベントを行うなど地域の活性化を図っている。

〔有識者によるコメント〕

- 市民主体の創造活動が継続的に展開されていく環境を作ることは、自治体文化政策の重要な役割である。そのため、活動者同士の交流の基盤となるネットワークを形成し、多様な立場の人々や幅広い年代の市民が対話できる場を作ることは良い仕掛けであり、八尾市の「やおうえるかむコモンズ」の例は今後どのように発展していくのか期待したい。（朝倉委員）
- 近時、文化政策分野で複数の法律が制定されているが、それらを見ると、地域における様々なステークホルダーとの関係づくりが必須であるとあらためて確認することができる。たとえば、文化観光推進法（2020年）においては観光業界、特にDMOとの関係、また、障害者による文化芸術活動の推進に関する法律（2018年）においては障害者福祉施設との関係、そして文化経済戦略（2017年）においては経済産業界（経済同友会、商工会議所、商店会等）との関係が不可欠である。（太下委員）

- 文化政策の目的は市民、あるいはその地域の文化振興であり、市民を単なる担い手としてではなく、市民自身の自発的な思いに基づき、自己実現や満足度の向上につながる形での参加を求めていくことが重要である。市民参加を推進するためには、行政側の都合を優先するのではなく、市民のニーズや地域の課題などを十分に踏まえて、総合的な政策の一環として取り組む必要がある。(鬼木委員)
- 行政による市民参画の呼びかけにすぐに応じる市民文化団体等は地域にとって大きな力になるが、同時に既得権を持っている場合も多く、自由な発想で改革を行ううえでの足かせになる危険性もある。市民参画の推進にあたってはニュートラルにあるべき論を議論しやすい高校生や大学生等を巻き込むことが重要である。特に人口流出が深刻な地域においては、卒業後に流出するかもしれない生徒や学生の参画から大きなヒントが得られる可能性がある。(片山委員)
- 新公共経営の時代に入って以降、改めて課題になっていると認識される必要があるのが、まさに市民参画のあり方である。施設等が指定管理者の代行になると、市民はサービス利用者、地方自治体は民間事業者側からは代行を依頼してくれるお客さんになってしまう。市民参画とは程遠い関係性に陥ってしまう。それぞれが地域づくりの主体として協働の形を作っていけるかは、施設管理や事業のあり方に関する方針が重要になってくる。(小林委員)
- 文化施設や芸術祭がトップダウンで設立されたのか、それともボトムアップでスタートしたのかによって、一般的に市民参画の深度や広がりには違いが出てくる。ただし、行政主導であっても、施設の整備段階から市民や商店街を巻き込んだ先行プロジェクトを実施してきた場合は、オープン後の市民参画も活性化しやすい。「はっち」の「まちぐみ」や「アリオスコミュニティ」が好例である。地域との関係づくりでは、八尾市の「やおうえるかむコモンズ」の成り立ちとメンバー構成が参考になる。文化協会の高齢化と組織硬直は全国的な課題であり、従来の行政と文化協会との相互依存関係を克服しない限り、文化芸術による地域活性化やまちづくりは困難となってきた。八尾市では若手のアーティストや文化関係者を中心に、企業、メディア、店舗などが有機的につながって「文化的コモンズ」を形成し、官民一体での新規のイベントが連鎖的に誕生している。(藤野委員)

（５）専門人材の確保、活用・育成

文化芸術の専門人材には専門分野の知識・技能だけでなく企画力や人的ネットワークを構築する技量が求められるが、地方都市には行政が必要とする専門性を備えた人材が少なく、行政内での専門職の雇用形態が不安定で専門性に見合った処遇ができないことは、多くの自治体が課題として認識している。行政内に専門職を置かず、指定管理者等の外部の専門家を活用することも選択肢の１つとなっている。地域に愛着を持ち長く働いてくれる専門職を育成するシステムを持つ自治体がある一方、専門人材が一か所に固定せず地域内で循環できるシステムの必要性も指摘されている。専門人材の育成に関して芸術系大学や文化施設の果たす役割も重視されている。

〔自治体ヒアリングより〕

【専門人材の確保】

- ・予算を確保して常勤の雇用条件を出して公募しても、主に給与面から応募があまりない。常勤雇用が難しいとなれば必要に応じてプロジェクト単位で専門家に委託することになるが、どういう人が適任かということが予め分かりにくいこともあり、人の選び方が課題になる。
- ・専門職は地域内では補給できない。他都市から呼んでくると住居費がかかるので、20万円の給与では生活できない。課の裁量で一定の権限を付与することは可能だが、給与はどうにもならない。
- ・指定管理者が毎年地元の美大の卒業生を採用しており、OJTで育っている感じはある。市内に勤務先としての文化施設と専門人材を輩出する美大があり、両者がうまく機能している。
- ・地域おこし協力隊として専門知識や技術を持った人材を募集し、報償費として年総額480万円ぐらい支払っている。任期は3年間だが、ほぼ全員が任期後も残留し、業務委託の形で引き続き事業に関わっている。

【専門人材の処遇】

- ・専門職員を会計年度任用職員として雇っているが、行政内では雑用係のように扱われ、ものすごく賃金が安く、やりがい搾取になっている。専門性に見合う給与体系を考えるべきだ。
- ・会計年度任用職員は人事部局がつくっている制度で、他の分野にも同じ任用形態がある中で文化分野だけ給与を上げるなどの処遇改善をすることは難しい。
- ・専門職は会計年度任用職員だが、劇場・音楽堂の専門職として本庁の会計年度任用職員とは異なる独自の給与体系をつくっている。

【外部人材の活用】

- ・指定管理者の専門職が有償で現場スタッフとして入っている。専門性が舞台芸術に偏っているので、企画やプロデュースができる人材を確保してほしいと注文しているが、長期契約の保障がない指定管理者がどれだけ人材育成に投資できるか分からない。
- ・将来にわたってかかる人件費には慎重にならざるを得ない。芸術文化の専門性を求められる部分は指定管理者とうまく連携していければいい。

【専門人材の育成】

- ・経験者を優遇しつつ新卒も採用している。東京など外の人だけで運営を支えるのではなく、地元出身の若手を知識や経験が豊富な人に育ててもらうという方針もある。

- ・指定管理者が人材育成基本方針を設定し、地域に根差したスキルやキャリアを持ち、長く勤めてくれるロイヤリティの高い専門人材を育成している。そのための人事システムを持ち、採用・配置・評価・能力開発・処遇をセットで考え、独自の人事評価制度もつくっている。
- ・人事が循環せずに同じ人がずっと1カ所にいる状況になるのであれば、それも問題だと思う。
- ・次は東京や京都に行こうとかは考えず、この土地で何かやりたいという人が多い。そうすると、この地域の中にキャリアアップしていける何らかのエコシステムが必要になる。

【行政職員の専門性】

- ・文化芸術だけでなく、防災や医療関係など、ジェネラリストの人が専門性を確保しないと回らない分野がいっぱいある。専門性を持続可能にするには、同じ専門的な立場で対話する必要がある。
- ・行政職員は異動するので、専門スキルを持った若手職員を各分野の政策の専門職と位置づけ、長くやっていると色々なことが分かっている職員を行政組織内部でつくった。異動はするが、一貫して専門職の肩書は残っている。

【有識者によるコメント】

○ 施設運営や文化事業には専門人材が必要であるにも関わらず、そのような人材を育成し継続雇用できる仕組みを作ることは、文化政策分野で立ち遅れてきた。また現在求められる資質・スキルは以前よりも広がっている。各自治体で課題視されていることであるが、根本的には自治体だけで解決できる問題ではなく、全国的な人材の循環の仕組みや大学との連携のあり方を考えるなど、大学、学会、文化機関等を交えた議論が必要と考えられる。(朝倉委員)

○ 専門人材の確保に関しては、秋田市の事例のように、地元の大学に文化分野の専門人材を育成する学科等が設置されており、同大学の卒業生を自治体が雇用するというかたちが一つの理想として考えられるであろう。

ただし、どの組織でも同様であるが、専門人材を確保しただけでは話は終らない。この専門人材が組織に定着して十分に活躍できるようになるために、採用、雇用形態、雇用期間、待遇、評価、継続的な研鑽、いわゆるCPD (Continuing Professional Development) に至る人事システム全体を改善する必要がある。

来年度以降、専門人材の人事というテーマだけに絞った調査を実施することも有用であろう。(太下委員)

○ 文化行政職員に専門性が不可欠であることがもっと広く認知されなければならない。実際にそれに見合うスタッフを確保するのは様々な制約から困難があるとしても、だからといって文化行政が、その専門性を理解しない職員によってゆがめられて良いわけではない。行政内部に確保することができなければ、外部との連携によるなどの体制づくりを通して、専門的見地が政策に反映される仕組みを構築することが必要である。(鬼木委員)

○ 専門的人材の給与を引き上げることは不可欠だと言える。一般行政職員ではできない専門性を期待するのであるから、一般的な公務員よりも高い賃金にする必要がある。公務員試験にも経済学が科されているのであるから、行政においても、労働市場のメカニズムに対する基本的な認識を踏まえる必要がある。公立病院の医師や公立大学の教員等の賃金体系を参考に見直するのが現実的であろう。(片山委員)

- どのような行政領域においても、それぞれの専門性がある。文化領域は、何を目的にしているかによって異なるものの、業務や領域に専門的に従事する人材がいる方がリーダーシップを取りやすいといえるし、効果があがる。その専門人材を外部から登用するのか、あるいは長期的な視点に立って内部で育成していくのかというあり方がある。文化領域においては、多様な外部者との連携・理解促進が重要になることから、内部での育成も必要になってくると考えられる。(小林委員)
- 指定管理者制度の 20 年間、その劣悪な雇用条件下で文化芸術の専門人材の育成が難しくなり、とりわけ中間管理職レベルでの専門職が枯渇している。また、行政内での文化専門職の雇用も進んでいない。本報告書で取り上げたグッドプラクティスを例外として、一般に行政の直営文化施設での専門性は確保されていない。とくに地方都市での専門人材の獲得、育成は容易ではない。まずは一般事務職とは異なる専門職独自の雇用条件を整備するためのガイドラインを公式化し、そのうえで文化専門職の資格制度を導入すべくステークホルダー間で早急に検討を始めなければならない。また、文化振興財団の職員のプロパー化は必須であるが、同時に近隣都市もしくは広域自治体レベルでの人事交流を行い、ノウハウ、アイディア、ネットワークの交換を通じた組織の活性化を図る必要もある。(藤野委員)

令和5年度「文化行政調査研究」 地方文化行政の機能強化に向けた調査研究報告書

令和6年3月29日発行

発行 文化庁政策課 文化政策調査研究室
〒602-8959 京都府京都市上京区下長者町通新町西入藪之内町85番4
TEL 075-451-4111（代表）

委託先 株式会社シー・ディー・アイ
〒604-0863 京都府京都市中京区夷川通室町東入巴町83番地
