

アートNPOとのパートナーシップによる 自治体文化政策の可能性

～アートNPOの「専門性」と地方自治体の「コミットメント」を
キーワードとして～

The Partnership with arts NPOs will play a key role for local governments to
develop their cultural policies

曾 田 修 司

要 旨

日本においては、アートNPOの経営基盤はまだまだ整備されているとは言い難い。しかし、その中でも、文化施設の経営について、施設の設置者との個別の契約に基づき、設置者とのパートナーシップ（協働）によってめざましい成果をあげるNPOの事例が出てきている。

一方、全国の公立文化施設で現在進行中の「指定管理者制度」の導入においては、設置者である地方自治体と指定管理者に選定された団体との間に、同様のパートナーシップの必要性がほとんど想定されていないのが現状である。しかし、公立文化施設の社会的役割を考慮すれば、単に経営効率の追求だけではなく、芸術という社会的資産を有効活用する視点が必要であり、そのためには、行政機関自身が自らの文化政策の達成目標を明らかにして明確な「コミットメント」を行うことが求められるとともに、専門性をもったアートNPOとパートナーシップを組むことが有効性を持つと考えられる。

NPOの現状

いま、NPOの社会的役割が注目されている。

日本国内のNPO全体の動向を見てみると、1998年の特定非営利活動促進法の制定施行以来、約7年が経過しているが、この間、NPO法人の数は着実に増加しており、その認証数は、全国で25,973を数えている（2005年11月30日現在）⁽¹⁾。

だが、一方で、NPOの全体的な経済状況は好ましくない。

独立行政法人経済産業研究所の2004年のNPO法人アンケート調査結果報告によると、NPO

の平均的な従業者数は、6.5人。資金不足のため無給で働いているひとも多く、上記従業員数のうち、非常勤スタッフでは4.1人中1.9人が、常勤スタッフでも2.4人中0.6人がそれに該当する。スタッフの給与の平均は131万円だと言う。また、スタッフと雇用契約を結んでいるNPO法人は3割強。健康保険や雇用保険などに加入しているのも2割台で労働環境は整っていない。行政・企業から来る委託費や補助金は個別の事業に対する費用が多く、事務局経費や人件費は別途捻出しなければならず、財政基盤は弱い⁽²⁾。

2003年には、NPOの活動の拡大や経営の安定化をはかることを目的として、一定の基準を満たせば特別に優遇税制が適用される「認定NPO法人制度」が導入されたが、その基準をクリアして認定NPO法人となった法人の数は、26,000団体近くあるNPO法人のうち、いまだ38にとどまっている(2005年12月6日現在)⁽³⁾。

これに対して、税制上の支援策がこのように不十分なままではNPOの活動の発展を阻害するとして、NPO関係者を中心に「認定NPO法人制度」の改正に対する要望が非常に強く出されている。これを受けて毎年のように税制改正が繰り返され、少しずつ中身が変わってきてはいるが、実効性は薄いものにとどまっている⁽⁴⁾。

アートNPOの経営の課題

このような事情は、アートの分野のNPO(以下アートNPO)についても例外ではなく、アートNPOに対する注目は次第に高まっているが、その経営基盤は非常に弱い。

では、事業化または経営という視点から見ると、アートNPOの実態はどのようになっているのだろうか。

2004年6月から9月にかけて、朝日新聞紙上で、「アートをひらくNPO」というシリーズ記事(全10回)が掲載された⁽⁵⁾。それらの記事に紹介された団体の活動は、全国のあまたのアートNPOの中でも注目度が高く社会的にインパクトを持っている活動のはずだが、実際のところは、一部のNPOを除き、それらの記事を読んでもボランティア団体とあまり変わらないのではないか、という印象を受ける。

NPOの経営を成り立たせるには、(1)寄付金・会費、(2)助成金・補助金、(3)事業収入・その他の収入をそれぞれバランスよく集めるのが理想とされている⁽⁶⁾。

だが、具体的にどうすれば、それぞれの種別ごとの収入を増やして収支バランスをとっているのかについては、個別のNPOの活動内容によって千差万別である。どの団体にも共通してあてはまる便利な処方箋があるわけではない。

2003年4月の朝日新聞におけるNPOに関する記事(シリーズ「NPO第二世代」)では、NPOの活動は自立を目指す「第二世代」に入ったとして、NPO全般(アート分野に限らない)の経営面の課題を3つの視点から指摘している⁽⁷⁾。

1) 事業化の必要性

NPO は事業性を高めて自立することが求められている。しかし、一方では、それによって、市場での活動と公益的な活動の境がはっきりしなくなるおそれもある。

2) 行政の下請化への危惧

行政の下請け化が進み、お金を得るために仕事を受けるということになりがちである。

3) 労働環境の劣悪さ

給与水準を初めとする労働環境の改善が進まないで、NPO 従事者は生活を安定させることが出来ない。

上記の記事が示唆しているのは、NPO の活動は、(1) 本来事業では、一般の消費者（サービスの受益者）からサービスへの直接の対価として得られる収入、いわゆる市場からの収入が十分には期待しにくい。(2) 社会的に必要とされているサービスを提供するという意味では、NPO は行政機関が行うべき業務の代行をしているというとらえ方ができるので、行政機関がその業務を民間の NPO に委託し、委託料を支払うというのは有効性がある。(3) しかし、実態としては活動資金も労働環境の整備も十分でない、というような全体状況である。

以前に比べれば、NPO の存在意義についての一般的認識はある程度高まっている。しかし、それにも関わらず、NPO の財源確保に常に困難さがつきまとうのは、NPO の社会的認知度が依然として不十分なレベルにとどまっており、とりわけ、制度面での整備が十分になされていないからである。このままでは、NPO セクターとしての活力が大きくなることが懸念される。

では、現時点で、アート NPO の振興のために、何か打つ手はないのだろうか。アート NPO の事業化という点で、何か参考となるモデルはないだろうか。

この小論では、このような問題意識から、以下、アート NPO の能力が目に見えるかたちで発揮されている一例として、文化施設（公立民間を問わない）の運営に焦点を当て、それに対するアート NPO の関わり方の可能性を検証し、そこから、アート NPO 一般に通じるひとつの有効な経営モデルを見出そうと試みた。

「指定管理者制度」の導入とアート NPO

周知のように、いま全国の公立文化施設では、「指定管理者制度」の導入が急ピッチで進行中である。これは、平成 15 年 6 月に成立した地方自治法の改正（同年 9 月施行）によるものである。もともと、この制度は、地方財政の急激な悪化を受けて、民間に出来ることは民間に、という小泉改革の流れの中で導入されたものである。

朝日新聞社が行ったアンケート（47都道府県、政令指定都市とその他の県庁所在地48市の計95自治体に質問票を送付し、全自治体から回答を得たという）によれば、これまで指定管理者制度の導入状況（これは文化施設に限定せず、対象となる「公の施設」全般を対象としたもの）は、制度の導入を決めた13,549の施設のうち、すでに指定管理者が決まっているものが6,509施設。公募したもの（3,251）と公募しなかったもの（3,258）がほぼ半々。結果は、従来通りの団体が管理運営することになったものが85%、民間企業は8%、NPOや市民団体は1%だったという⁽⁸⁾。

さて、これまで、NPOが指定管理者に選ばれた事例が少ないのは意外なことではない。

一般にNPOは事業規模が小さく経済的な信用力に乏しいので、単独で「指定管理者」の公募に応募したとしても選定される可能性は小さい。もし、可能性があるとすれば、経営能力のある他の企業体とジョイントするか、設置者である行政機関との「協働」のしくみが導入される場合であろう。このことは、別の拙稿でも指摘した（曾田2006）。

これまで、アートNPOが指定管理者に選ばれた事例としては、北海道富良野市の富良野演劇工場（選定された管理団体はNPO法人ふらの演劇工房。以下同）、横浜市（港北区）の大倉山記念館（NPO法人アートネットワーク・ジャパン他一団体）、福岡市のぼんプラザホール（NPO法人福岡パフォーミング・アーツ・プロジェクトFPAP）などがある。まだ、該当するアートNPOの数が少なく、実際に指定管理者制に移行するのがこれからのところが多いので、制度導入後にどういう事態が展開するのかをいまの時点で予測することは難しい。

「指定管理者制度」の導入にあたっては、サービスの向上と経営の効率化の両方を実現するのが本来の趣旨とされているが、コストダウンのみが指標とされて効用の最大化が考慮されなかった事例や、管理団体の選定のあり方をめぐって行政機関側の説明不足が指摘され、一部の地方自治体では議会で大きな議論が起こった例もある⁽⁹⁾。

文化施設設置者とアートNPOとの「パートナーシップ（協働）」の事例

これに対して、直接「指定管理者制度」とは関係がないものの、独自の事情と経緯から、それと類似のしくみを取り入れ、アートNPOが施設の設置者（行政機関および民間企業）とパートナーシップを組んで文化施設の経営に携わっている事例がいくつか存在している。

以下の小論では、現在全国に1400以上あることが確認されているアートNPO⁽¹⁰⁾のうち、ホール、劇場、稽古場等の文化施設設置者⁽¹¹⁾との間で積極的な「パートナーシップ（協働）」（内容は後述する）が顕著に見られる3つのNPO法人の例を示す。

例としてあげるのは、NPO法人アートネットワーク・ジャパン（東京都豊島区、略称ANJ）、BankART1929⁽¹²⁾（神奈川県横浜市）、NPO法人トリトン・アーツ・ネットワーク（東京都中央区、略称TAN）の3つである。

これら 3 つの団体の活動規模を見ると、いずれも年間の活動規模が一億円を超えており、日本のアート NPO の中では例外的に活動規模が大きい。

それぞれの団体の財源をやや詳しく見ると、施設設置者（行政機関や企業）から、経営に関して必要な資源を提供された上で、独立採算（つまり、損失が出た場合は運営者である NPO が責任を負う）での運営が要請されている点が共通している。

以下、個別の事例について紹介する。

事例 1 アートネットワーク・ジャパン

特定非営利活動法人「アートネットワーク・ジャパン」は、これまで、主として、(1) パフォーマンスアーツを中心とする国際フェスティバル「東京国際芸術祭」の開催、(2) 東京都豊島区の旧中学校跡地をアートセンターとして活用する「にしすがも創造舎」の運営の 2 つの事業を中心に活動してきた。これに、今後、(3) 指定管理者としての文化施設の運営（横浜市港北区の大倉山記念館の指定管理者に選定。実際の業務が始まるのは 2006 年 4 月より）が加わり、これら 3 つの業務を中心に活動が展開されていく予定である。

このうち、「にしすがも創造舎」は、児童数の減少によって閉校となった豊島区西巣鴨の旧朝日中学校の体育館や教室を、もうひとつの NPO「芸術家と子どもたち」と共同で管理運営し、アートセンターとして活用しているものである（事業開始は 2004 年 8 月から）。これは、「豊島区文化芸術創造支援事業」と位置づけられている。

当該事業について、ANJ は、豊島区との間に「にしすがも創造舎」の管理運営のための契約を結んでいる。ANJ は、契約に基づき、旧朝日中学校の体育館や元の教室を豊島区から無償で借り、それを劇団やダンスカンパニーをはじめとする他の団体に対して有償で貸し出して活用している⁽¹³⁾。

この「にしすがも創造舎」の運営は、民間のアート NPO が事業主体となっているとは言え、かなり大きな収入源を持つ本格的な施設経営事業である。

ANJ の平成 16（2004）年度決算によれば、事業開始（2004 年 8 月）から翌年 5 月までの事業年度では初年度という特殊事情があり、1124 万円の経費に対して施設利用料収入 900 万円にとどまった。教室 5 室（もとの音楽室や理科室、一般教室など）については非常に低廉な価格（一ヶ月当たり光熱費込みで 6 万円）で貸し出しており、その部分はあまり利益につながらないとのことである。これに対し、旧体育館は広さや天井高、防音などの点で演劇の稽古場としての条件が非常によいことから、メジャーな演劇製作会社やオペラ団体等からの需要が大きく、本格稼働後は、ここからの収入が事業収支の改善に大きく貢献している（旧体育館の一日当たりの利用料金は 12 万円）。特に、演出家蜷川幸雄氏がこの体育館の空間をすっかり気に入

り、Bunkamura や彩の国さいたま芸術劇場で上演する作品の稽古場として頻繁に利用している⁽¹⁴⁾。その後、ANJ は、国民金融公庫からの融資を受けて旧体育館に大規模な設備投資（エアコンの設置）を行い（このこと自体もアート NPO としては画期的だ）、通年の稼働が可能になったことで、事業全体が単年度黒字に転換できる見込みが立ったという。

ここで特に注意すべきは、このケースでは、豊島区から ANJ へ一方的に資源なり便宜なりが供与され ANJ だけが利益を得ているのではない、ということである。逆に、ANJ の存在があることで、豊島区は「文化芸術創造都市の形成」事業という、区としての文化政策を具現化することが出来ていることが重要であり、その意味で、双方にとって互いに相手が不可欠であるようなパートナーシップのあり方がここでは成立しているのである⁽¹⁵⁾。

なお、実際には、ANJ の事業の中では、「東京国際芸術祭」⁽¹⁶⁾の事業運営に係る経費が突出して大きい。平成 16 年度決算では全体事業費（約 1 億 3 千万円）のうち、1 億円強が同芸術祭の経費であり、文化庁、財団法人地域創造、独立行政法人国際交流基金などの公的機関との間で、それぞれ個別の事業について、「業務請負」（文化庁の場合）、または「共催」という形をとることによって毎年の事業を実施している。その意味で、ANJ は、たんに施設運営のみならず、アート NPO の事業化に関して、ユニークで、かつ、多彩な事業モデルを提供している。

事例 2 BankART1929 事業

「BankART1929 事業」は、横浜市が推進している「都心部歴史的建築物文化芸術活用実験事業」の第一弾であり、2004 年 3 月から 2006 年 3 月まで、2 年余にわたる実験的事業として実施されている。

「BankART1929」の場合も、横浜市がアート NPO（正確には NPO 的な民間団体の連合体）との間に事業協定書を結んでいる。横浜市は、BankART1929 に対して、運營業務に対する委託金や個別事業の実施に対する補助金を支出した上で、さらに施設を利用して収益事業を行う自由度を認めている。

「都心部歴史的建築物文化芸術活用実験事業推進委員会」（以下、推進委員会）に対して 2005 年 5 月に提出された BankART1929 事業の中間評価報告の資料によると、同事業の全体規模は、平成 16 年度決算（2004 年 4 月～2005 年 3 月）の数字で収入合計が約 1 億 3400 万円（このうち施設の管理運営部門にあたる一般会計が 4760 万円、事業会計が 8640 万円）である。そのうち、横浜市から提供される管理委託料（一般会計）、補助金（事業会計）以外の、いわゆる事業収入の合計は約 5540 万円で全体事業収入の約 41%を占める。このように、BankART1929 事業では、事業収入（自己財源）の比率が非常に高い。

その理由は、第一に、空間そのものの魅力が非常に大きい歴史的建造物を利用し、それを経営資源として十分に活用していることがあげられる。

また、事業収入の中でもっとも大きいのは施設の利用料収入（約 2340 万円）であるが、それにとどまらず、他にも数多くの多彩な事業が展開されている。BankART1929 が提供している主な事業としては、美術展やパフォーミングアーツの公演をはじめ、アーティスト・イン・スタジオ（滞在制作）、バンカートスクール（第一線のアーティストや批評家を講師とするアート関連の定員制少人数講座。毎週一回、連続八週間の開催を基本とする）、バー、カフェ、バンカートショップ（書店）、出版などがあり、これら施設利用料収入以外の事業の売上の合計は約 3100 万円に達している。事業内容を見ると、アーティスト・イン・スタジオやバンカートスクールをベースに、そこから蜘蛛の巣状に広がるネットワークように事業が組み立てられており、さまざまな企画が有機的に連動しているのがわかる。出版事業も、バンカートの活動内容及びその社会的な広がりを見視化するのに有効である。

これらについて、推進委員会の中間報告では、「バンカートならではの経営努力」という項を設け、「実験事業の主旨の範囲内で効果的な収益事業を実施しており、高い自己財源比率を実現している。これは、一般の行政施設ではできない BankART1929 ならではの運営特性であり、経営努力を評価できる。（パブ・カフェ事業、芸術系大学団体等への大きな空間施設のイベント貸し出し、プロモーション・ビデオの作製や撮影等）」と高い評価を与えている⁽¹⁷⁾。

BankART1929 事業の特徴は、美術や演劇・ダンス等の企画制作に専門的な知識経験をもつスタッフからなる民間の NPO（的団体）に経営を委ね、任された NPO 側から言えば、「自由度の高さ」が確保されていること、施設の利用法（貸し出しの許可を含む）について、従来の行政機関による直営では大きなしほりとなっていたであろう「公平性」ととらわれず、独自の「価値判断」が出来、専門性の高い運営が行われていることである。

BankART1929 の場合も、ANJ の場合と同じく、外部に有料で貸し出すことのできる空間を施設設置者から無償で提供されているという好条件があることが経営上の大きなポイントとなっている⁽¹⁸⁾。

とりわけ、BankART1929 の場合、市の施策として、横浜市都心部の歴史的建造物（旧第一銀行横浜支店、旧富士銀行横浜支店）、およびウォーターフロントの天井が高く広い魅力的な空間を持つ倉庫（旧日本郵船倉庫）を展覧会やパフォーマンスの会場として使えるようにするため、施設の整備に数千万円規模の大きな初期投資がなされた上でこの事業の利用に供されていることも成功の要因として見逃すことはできない。

事業を委託する地方自治体（この場合は横浜市）の側から見れば、あらかじめ、収入確保に必要な経営資源をアート NPO の側に提供しているわけである。アートを通じた社会的サービスの提供という、通常事業としての採算がとりにくい性格を持つこのような事業においては、そのようにして経営環境を整備し成功の確率を高めておいた上で当該事業者に経営を委託するやり方をとったことは、戦略的にも賢明なやり方だと言えるだろう⁽¹⁹⁾。

なお、当初予定されていた2006年3月までの実験事業の期間が終了したのは、現在の運営母体の構成メンバーが組織を引き継ぐかたちでNPO法人化を行って事業経営にあたること
が予定されている。

事例3 トリトン・アーツ・ネットワーク (TAN)

「トリトン・アーツ・ネットワーク (TAN)」は、東京都中央区晴海にあるクラシックの専門ホール「第一生命ホール」(2001年11月オープン)を拠点に、コンサートの主催(企画制作も行う)とアウトリーチ(芸術普及教育)活動を行っており、それに対して、ホールの建築主であり所有者である第一生命保険相互会社(以下、第一生命)がメインスポンサーとして支援を行っている。

第一生命は、もともと民間ホールの草分けである旧第一生命ホール(東京・日比谷の同社本社ビル内)を37年間(1952~89)運営してきた実績がある。本社ビルの建て替えに伴い、新しい「第一生命ホール」を建設するにあたって、同社ではホールを社会貢献のために役立てようと基本方針を立て、そのために会社本体とは別人格のNPOによる運営が発想されたのがTANの発足の経緯である。したがって、ホールの運営主体であるTANに対して一定の運営委託金を出すことは、第一生命にとっては、ホール設置の趣旨からして当然のことだと位置づけられている。

このような経緯から、TANの収支を見ると、現状では、第一生命からの支援(寄付と会費)が全収入の半分以上を占めており、財政的にはそれに大きく依存している。

この点について、当初、「実質的に第一生命というひとつの会社からのサポートが大きいことが(NPO法人のガバナンスの面で)問題にはならないか」という問いかけがTANの内部にもあったというが、それに対しては、「当初特定の民間団体のサポートが突出していても、徐々に支援者を広げていけばよい」という考え方をとっているという⁽²⁰⁾。

実際、TANは、その名称に「第一生命」の社名が入らず、「トリトン」という地域性のある名前(「晴海アイランド トリトンスクエア」という施設名称に由来する)にしたことで、第一生命からの支援に頼るだけでなく、他の企業からの支援も受けて運営することが可能になっている。2004年度の法人会員数は26社で、この実績については「やはり、NPO組織にして第一生命という名前を出さないやり方が正解でした」(TAN理事の三木隆二郎氏)ととらえられている。なお、個人会員(年会費1万円)は853名である(2005年3月時点)。

このような広く社会的な支援を募るやり方での運営形態が好ましい理由について、TANは、劇場やホールは本来的に公的な存在であるから、と説明している。「第一生命ホール」は、第一生命が建設し所有する施設であることは間違いなが、同社が私的な独占利用を考えているわけではなく、利用にあたって公共性を意識するのは当然のことだという考え方である。

TAN は、2004 年度において 23 の主催事業を行っているが、主催事業を行うにあたっては、他の借り手団体と同様に賃借料を払ってホールを使用している（これは、「第一生命、第一生命ホール、TAN 三者の関係相互の独立性を図るため」であるという）⁽²¹⁾。

平成 16 年度決算を見ると、年会費収入（個人、法人）が 1690 万円、事業収入が 1219 万円、その他、助成金収入が 1066 万円、寄付金収入が 6050 万円となっている。主スポンサーである第一生命からの支援は「年 50 万円の会費と約 5 千万円の協賛金」⁽²²⁾であり、当初に比べ比率は下がっているというが、依然として全体（収入合計額は約 1 億円強）の約半分を占めている。だが、これは、見方を変えると、自己財源比率（助成金の獲得を含む）が約半分にまで高まった、ということでもある。

このようなアート NPO による施設運営のあり方を、自己財源比率によるだけでなく、全体としてどのように評価すべきだろうか。ここで、特に指摘しておくべきことは、TAN が組織の定款に評価事業の実施を明記し、外部委員による評価委員会を組織して、コンサート（自主企画公演）の開催、アウトリーチ活動、そして組織のガバナンスの確立の 3 つの柱（視点）による評価を行っていることである。

第一期（2002～2004 年）の外部評価委員会（6 名。委員長は熊倉純子東京芸術大学助教授）は、2004 年度の「評価事業報告書」において、TAN の経営に対して全体として非常に高い評価を与えているが⁽²³⁾、それとともに、TAN の経営状況をさらに改善するため、次のような、非常に具体的な提案を行っている。

提案のひとつは、TAN は今後、第一生命ホールの貸し館運営業務も手がけるべきだ、ということ。もうひとつは、中央区の他の施設についても、指定管理者制度に応募して運営を受託すべきだということである。これらは、NPO としての事業力、経営力をさらに高めるための「次のステップ」として提案されているものだ（上記「評価事業報告書」）。

施設設置者とアート NPO との「パートナーシップ（協働）」

以上に見てきた 3 つのアート NPO の文化施設の活用事例は、どれも、アート NPO と施設設置者との「パートナーシップ（協働）」であるということができる。

これら 3 つのアート NPO は、施設の設置者との間にそれぞれ個別の契約を結んでいる。その内容は、以下の要素を含んでいる。

- 1) 目標を設定し、共有する
- 2) 役割を分担する
- 3) 施設所有者が管理運営団体に対し、必要な経営資源を提供する
- 4) 明確な評価を行う

これが、施設設置者とアート NPO との間のパートナーシップの中身であり、このようにす

れば、アート NPO の活動が事業として成立するという事例にもなっている。

さて、次に、以上の事例とは逆に、このようなパートナーシップが十分に機能していない（しなくなった）場合はどのような展開になるのか、別の事例で考えてみたい。

事例4 新世界アーツパーク事業

「新世界アーツパーク事業」は、行政機関（大阪市）とアート NPO との「協働」によって事業がスタートしたものの、行政機関サイドの事情により途中で腰折れ状態になり、先行きが不透明になってしまった例である。

「新世界アーツパーク事業」は、大阪市の2001年3月に制定した「芸術文化アクションプラン」に基づき、市（ゆとりとみどり振興局）とアート NPO が組んで2002年の10月にスタートさせたものである。この事業は、通天閣で有名な「新世界」地区（大阪市浪速区）に、1997年以来、大阪市交通局霞町車庫跡地の土地信託事業によって開設・運営されていた都市型遊園地「フェスティバルゲート」が開業後数年を経て経営に行き詰まり、施設内に空き店舗が増えてきたところから、それを有効活用してアート活動を展開しようというものであった。

同事業は、現在、分野の異なる4つの専門的 NPO ⁽²⁴⁾（注）が「公設民営」方式によって「アートセンター」的拠点を運営している。この「公設民営」という事業方式は、当初、自治体文化政策のユニークな成功事例として広く認識され、各地方自治体が文化政策を計画、実施する上の参考として、全国からの視察が相次いでいた。（吉本 2003）⁽²⁵⁾

ところが、2005年の5月に、大阪市（ゆとりとみどり振興局文化集客部）から、同事業が行われている「フェスティバルゲート」というアミューズメント施設自体がなくなってしまうかもしれない（他用途に転用など）という可能性が4つの NPO に伝えられた。

これによって、10年間の予定だった「芸術文化アクションプラン」の存在自体が宙に浮いたものになってしまった。もともとこの事業は、市交通局所管の公有地の運用事業（土地信託事業）が大元にあり、その前提の上で、「ゆとりとみどり振興局」による「芸術文化アクションプラン」の一部である「新世界アーツパーク事業」が予算化され、事業が展開されてきたという構造になっている。

ここでは、4つのアート NPO は、言わば店子の立場であり、場所の提供者である家主（「ゆとりとみどり振興局」）のさらに上には「大きい家主」（交通局）がいる。したがって、この問題は、大きい家主の関わる「フェスティバルゲート」の施設全体の経営問題が根本であり、その中で、「新世界アーツパーク事業」の存在がどの程度考慮されることになるのかは不明であり、解決への展望が非常に見えにくい。

事態のこのような展開を受けて、この事業に直接間接に関わってきたアート関係者が集まり、2005年6、7、8月にかけて「新世界アーツパーク未来計画」と題するシンポジウムを開催した。

その結果、4つのアート NPO からは、大阪市に対して、他の場所に移転するのではなく、このままフェスティバルゲートで活動を継続したいと申し入れを行い、現状では、平成 19（2007）年 7 月までは、一応、フェスティバルゲートの施設自体は現状のまま維持されることになっている。

ただし、継続とは言っても、当初の「10 年間」継続という計画とは大きく違ってきており、テナントであるアート NPO は当初の計画に沿ってそれぞれ大きな規模の資本投下もしているため、問題が解決したわけではないし、先行きは依然不透明だ。

これは、行政機関とアート NPO との「パートナーシップ（協働）」が中途半端になってしまった例である。

第三回「新世界アーツパーク未来計画」シンポジウムの中で、NPO 法人 remo の甲斐賢治氏は、当初、「公設民営」で大阪市と 4 つの NPO は互いに事業のパートナーであるという認識であったものが、いつのまにか、市の位置づけの中では市が当事者ではなくなってしまって、アート NPO を側面から支援する事業に変わってしまった、と指摘している⁽²⁶⁾。

この「新世界アーツパーク事業」においては、市が店舗の内装の基礎工事のみを負担（個別内装は各 NPO が負担）し、家賃（テナント費）が市から提供されている（光熱水道費の負担はない）。店子である各 NPO は、事業所経営の初期投資を含め、上記以外の部分は 100%自力で事業を成り立たせている。敢えて比較すれば、同事業の場合は、これまで紹介してきた他のアート NPO の事例（1～3）に比べても、特に NPO 側のがんばりによって支えられてきた部分が大きいのと言えよう。（ただし、その施設が経営資源としてどのような価値を持っているかは個別事例によってさまざまであり、一概に比較するのは適切でないし、双方の自由意思に基づく契約なのだから、どういう条件でなければならないとも言えないのではあるが）。

以上、アート NPO と文化施設の所有者とのパートナーシップ（協働）がうまく機能してきた例と、それとは対照的に、当初成功事例と評されていたにも関わらず、途中からうまく機能しなくなり苦境に陥ってしまっている例を見てきた。

行政機関とアート NPO との間の契約

以上の事例から、アート NPO の経営一般に対して、何かヒントを見いだせるだろうか。

ひとつには、アート NPO の収入構造はさまざまだが、NPO の特質を考えれば、市場からの収入（提供するサービスに対しての消費者からの直接対価収入）によって経営を成り立たせることを第一に考えるよりも、少なくとも現段階では、行政機関からのアート NPO への業務委託の促進をはかるのがひとつの実際的なやり方だとは言えるだろう。

これも、もちろん、アート NPO に対する社会的支援の一形態である。

重要なのは、上記に見てきた 3 つの事例（1～3）では、施設設置者とアート NPO との間で

個別に契約を結んで、達成目標及びそれぞれの役割と責任を明確にしていることである（単なる行政機関の下請けではない）。

このような施設設置者とアート NPO との間の契約のあり方は、今後、「指定管理者制度」において、公立文化施設の設置者である地方自治体と施設管理運営団体との間にどのようにしてパートナーシップを築いていくかについて、ひとつのヒントを与えてくれるものだ。

実は、「指定管理者制度」においては、基本的に、行政機関と指定管理者選定団体との間に「協定」を結ぶことになっているが、これは、「地方自治法」（平成 15 年改正）の条文（第 244 条「公の施設」に該当する部分）自体に明記されているわけではない。これについては、平成 15 年 7 月 17 日付で都道府県知事宛に出された総務省自治行政局長の通知において、「2 条例で規定すべき事項」の中に「(3) 指定管理者に支出する委託費の額等、細目的事項については、地方公共団体と指定管理者の間の協議により定めることとし、別途両者の間で協定等を締結することが適当であること」と述べられており、その「協定」の内容は、「委託費の額等、細目的事項」と表現されている。

このことから考えると、「指定管理者制度」においては、施設の設置者と指定管理者との間の本格的な「パートナーシップ（協働）」の構築が想定されているとは考えにくい。

「指定管理者制度」において期待される「パートナーシップ（協働）」のあり方

だが、それにも関わらず、筆者は、両者の間に実質的な「パートナーシップ（協働）」が構築されることが望ましいと考える。それは、以下の事情による。

公立文化施設においては事業から得られる収入は全体のごく一部分であり、もっぱら設置者たる地方自治体から税金を投入して運営されている⁽²⁷⁾。

これに対して、「指定管理者制度」のねらいとは、民間事業者が参入することで競争原理がはたらき、運営団体が創意工夫を行って住民サービスを向上させること、さらには運営の効率性を高めることであり、また、そのことによって、施設運営に対する税金の投入額を減らしたいということである。

ただし、仮に民間事業者が指定管理者として経営に携わるようになったとしても、そのことでただちに施設の設置者たる地方自治体からの税金の投入がゼロになったり、どんどん黒字が生れるということにはならない（注：いわゆる「文化施設」に限定しなければ、中には例外的事例もある）⁽²⁸⁾。

つまり、ほとんどすべての「公の施設」については、行政機関からの民間事業者への委託が実現した場合においても、運営に必要な一定規模の委託金（効率化の追求によって、これまでよりもやや小規模になると思われるが）の投入は継続され、それが主要な運営財源となることが前提とされているのである。

ということは、公立文化施設の指定管理者に民間事業者が選ばれた場合、設置者である行政機関と民間事業者とが委託業務の内容について、ある種の「パートナーシップ（協働）」を組んで管理運営にあたるべきことは、いわば必然的に要請されることなのである。

当然のことながら、委託の内容が決まらなければ「委託費の額」は決まらない。したがって、設置者である地方自治体と指定管理者との間で、「協定」の中身をどう決めていくのか、が指定管理者制度の成否のカギになる。

アート NPO の「専門性」の持つ意味

「指定管理者制度」の本質は、公共的社会サービスを民間から調達（購入）できるようになるということである。行政機関と民間事業者とがパートナーとなり、地方自治体が経営資源を提供して、民間事業者がそれを利用して実際の運営にあたることは、行政機関が民間事業者からサービスを購入しているということになり、大いに推奨されるべきことだ。

では、そのときに、公立文化施設に期待される社会サービスの内容をどう考えるのか。

これが、「協定」の内容を決める際に重要だ。ここで、もっぱら収益力の向上（財政面での健全経営）を重視するのか、文化事業の中身の充実を目指すのかによって、管理運営者の運営の視点はまったく違ってくる。

そして、この点で、地域の公立文化施設が担うべき役割として、地域の創造性を育てる、とか、文化的なポテンシャルを高める、というような目標がぜひとも設定されるべきである。言い換えれば、文化施設の特性を考え、芸術という社会的資産を有効活用するという観点をぜひ入れるべきである。そして、この点にこそ、専門性を持ったアート NPO が関わる意味がある。経済効率だけなら、当然、民間企業の方が得意な領域であるから、アート NPO の出番はない。

上記に紹介した3つの事例（1～3）については、何故その事業が実現に至ったかについてはそれぞれ理由がある。いずれも、NPO の持つ専門能力が、設置者の意図する文化戦略の推進に寄与すると考えられたからである。

上記3つの事例では、BankART1929こそ公募による選定⁽²⁹⁾だったが、ANJとTANの場合、公募制による選定という方式はとられておらず、行政機関との随意契約（指名委託）であった。

だが、結果として、随意契約（指名委託）によるパートナーシップであることは何ら問題とはなっていない。要は、なぜ、その団体である必要があるのかについて、説明責任さえきちんと果たされていればよいのである。

その際、何をもって指名委託の根拠とするのか。

これについて、筆者は、その団体の「専門性」がカギになると考える。そして、「専門性」については、個別のアート活動の意味（質）を問われるという意味での専門性と、社会サービスの提供者としての専門性の両方が必要だと言えるだろう。つまり、アートの領域内だけの専門

性にとどまるのではなく、アートと社会をつなぐという意味での専門性に関する新たな意味づけが必要となるのである。

実際、ANJは継続的に「東京国際芸術祭」開催してきた実績に加え、豊島区との提携によるアート活用プロジェクトの実績があり⁽³⁰⁾、TANは同じクラシック専用ホール（室内楽）の運営に顕著な実績を残してきたカザルスホールの運営にあたっていたスタッフをディレクターに迎えて事業をスタートしている。

このように、上記3つの事例の場合は、それぞれ、アートに関する専門性とそれまでの実績に鑑みて、この団体でなければ、という理由づけがあった上での選定であったわけである。

芸術という社会的資産を有効活用する

今後、文化施設の設置者である各地方自治体が、指定管理者との関係のモデルとすべきなのは、このような高い専門性を持ったアートNPOと設置者との間のパートナーシップのあり方である。何故なら、それによって、公立文化施設における「指定管理者制度」の政策目標のレベルをあげることができるからである。

すでに多くの論者によって指摘されていることではあるが、「指定管理者制度」導入の意義を、「市場化」とのみとらえると視点が一面的になり、問題が多い。

繰り返しになるが、「指定管理者制度」の導入にあたっては、「協定」をどうつくるかという点が非常に大事であり、芸術という社会的資産の有効活用の観点を入れることが重要である。この小論で述べてきたように、専門的アートNPOの取り組みによって得られている成果がすでにあるのだから、大事なのは、それを広く社会的に共有することだ。

行政機関の「コミットメント」とアートNPOとのパートナーシップ

さて、これまでキーポイントとしてあげてきた、アートNPOの「専門性」とともに、もうひとつ、重要なポイントがある。

「指定管理者制度」においては、必ずしも市場原理にのっとった効率化だけを期待するのではなく、一定の経営資源の投入を確保した上で、どのように施設本来の効用の最大化をはかっていくかが追求されるべきである。言い換えれば、委託する側の地方自治体の「コミットメント」が明確になっていることが肝要である。

そのためには、設置者である地方自治体が、何を目的として、何のために公立文化施設が存在しているのかについて政策判断を明示し、それに基づいて応募要項（いわゆる仕様書）、選定基準、選定委員会の顔ぶれ等を決める必要がある。そのようになれば、指定管理者選定の現場でさまざまな混乱が起こる事態は減り、状況はかなり改善されるであろう。

さて、この「パートナーシップ（協働）」のあり方は、これまでの日本の「文化政策」のあり

方とどのように違うのだろうか。

これまで、日本における芸術支援は、補助金や助成金のかたちをとった個別の芸術団体への支援が基本であり、幅広い芸術団体への公平な支援というあり方が既定の政策手段となっており、支援の対象となる団体を事務的に決定するだけになりがちであった。

これは、達成目標を明確にして政策的に資金の配分先を決定し（これはある意味で事業のパートナーを選ぶことである）、事後にその政策の成果を問われるというかたちでの政策体系（政策の企画立案、実施、評価、改善といういわゆる PDCA のマネジメント・サイクル）が適用されずにきたと言うことである。

改めて考えてみれば、行政機関の文化政策（文化予算）について言えば、その約 8 割から 9 割程度を文化施設の建設費と施設管理費が占めているのが日本の文化政策の内実であった⁽³¹⁾。

このような状況で、文化施設の管理運営を民間団体に丸投げしてしまえば、行政機関にとっては、文化政策の実体そのものがたちまち雲散霧消してしまうことになる。したがって、各地方自治体は、文化政策の主体として文化施設の運営に明確に「コミット」することが大事である。

公立文化施設の設置者である地方自治体と指定管理者との間には、この小論で取り上げてきた事例（1～3）の施設設置者とアート NPO の間にそれが必要だったのと同じように、「達成目標の共有化」が必要である。

そして、行政機関がそのように文化政策に「コミット」しようとするときに、質の保証、独自性（個性化）の創出のために、一方では、「専門性」が必要となる。ここで行政機関は、その目的とするところに応じて、文化事業や文化政策の提案能力と実施能力を持つ民間事業者（アート NPO を含む）とのパートナーシップを構築することが必要になる。したがって、今後は、トータルなものにせよ、個別の施策や事業実施に関することによ、民間事業者（アート NPO を含む）の提案力と実践力が問われることになるのである。

「戦略的支援」から「戦略的コミットメント」へ

ここで、アート NPO の経営に関する考察に戻ろう。

NPO の経営基盤の強化のために、今、NPO に対する優遇税制の導入が主張されている。

それとともに、NPO の経営を成り立たせ、雇用労働環境を向上させ、社会的に必要とされるサービスが安定的に効果的に提供するために、直接の消費者（「第一の顧客」）からの対価による収入だけでなく、支援者（「第二の顧客」）からの補助金や助成金等の支援、また委託業務の請負によって必要な財源を確保することが重要になる。

これを自治体の文化政策にあてはめれば、行政機関がそれを推進するにあたって、専門性の認定や経営力の判断のために公募（コンペ）方式をとって、資格能力のあるアート NPOの中からそれまでの実績を考慮してパートナーを選ぶというしくみがつくられるとよい。

これらのことは、以前、筆者がセゾン文化財団の助成による研究「NPOを中核とする芸術振興政策の研究」において「戦略的支援」という語を用いて指摘したところだ（曾田 2004a）。同研究で指摘したことは、NPOの社会的意義とは、「ミッションの明確化」「利益内部不分配」「積極的な情報公開」という特質によって、NPOが行政機関や企業など「第二の顧客」からの支援の呼び水となることであった（ここでは、企業メセナも公的支援の一種であり、「第二の顧客」であると考ええる）。

公的な資源を提供する主体である行政機関が、社会的サービスの提供者であるアートNPOに対して、自分の意思を政策として明示し（ミッションの明確化）、目利きを活用する（アートNPOの「専門性」を活かす）という要素を持てば、それは「戦略的コミットメント」（必ずしも「支援」に限定されない）と言ってよいだろう。

おわりに

この小論は、行政機関とアートNPOとのパートナーシップについて、もっぱら「指定管理者制度」とのつながりにおいて考察してきた。ここで取り上げたアートNPOに関する考察は、アートNPO全般について、その社会的意義や経営手法、文化政策への位置づけなどを総合的な視点から明らかにするための研究の入り口とすることが可能だろう。

そこから、アートに対して支援をする側とされる側（言い換えれば、物的金銭的な資源を提供する側とアートの専門性を提供する側）とを戦略的につなぐ、実践を通した臨床実験（フィールドワークによる研究成果のフィードバックと情報公開の試み）を推し進めていくことが出来れば、より社会の実態を踏まえた、実効ある文化政策の制度設計が可能になるだろう。これについては、今後さらに取り組むべき課題としたい。

注

- (1) 内閣府 NPO ホームページ <http://www.npo-homepage.go.jp/index.html>（2006年1月7日閲覧）
- (2) 出典：「人材確保に資金の壁」（シリーズ「NPO 第二世代（下）」）朝日新聞（2003年4月3日）
- (3) 「シーズ＝市民活動を支える制度をつくる会」が運営するウェブサイト「NPOWEB」による。トップページ＞イベント報告緊急集会「変わるか？認定NPO法人制度」報告
http://www.npoweb.jp/0802/event_houkoku.php?article_id=2341
- (4) NPOWEB「税制改正決定、PSTが一部改正へ（速報）」（シーズ＝市民活動を支える制度をつくる会）によるニュース&情報サイトによる。（2005/12/15）http://www.npoweb.jp/news/news_info.php?article_id=2347
- (5) シリーズ「アートをひらくNPO」（朝日新聞、2004/6/23、6/30、7/7、7/14、7/21、7/28、8/4、8/11、8/25、9/1）
- (6) これは多様な財源によってリスクを分散させるという意味で一般的に言われていることである。例えば、坂

アート NPO とのパートナーシップによる自治体文化政策の可能性

本文武著「NPO の経営 資金調達から運営まで」(日本経済新聞社 2004)

- (7) シリーズ「NPO 第二世代 (上・中・下)」朝日新聞 (2003 年 4 月 1 日・2 日・3 日掲載)
- (8) 「公共施設『民に運営開放』1 割」(朝日新聞 2005 年 11 月 27 日)
- (9) 最近では、滋賀県栗東市にある「栗東芸術文化会館さくら」の指定管理者選定問題があげられる。これは、それまでの管理運営団体であった財団法人栗東文化体育振興財団の代わりに JR 西日本ビル管理サービス株式会社が指定管理者の候補に選定されたものである。ところが、2005 年 12 月に開催された栗東市議会文教福祉常任委員会では、市から提出された議案について、選定された団体には文化施設の運営のノウハウがないのではないかと、という疑義が出され、結局、3 日間におよぶ議論の末、市側から納得の行く説明がないとして同委員会及び本会議で継続審議とすることが決まった。(出典：毎日新聞(滋賀版)「栗東芸術文化会館さくらの指定管理者選定、継続審議へ」2005 年 12 月 21 日)
- (10) 「第三回全国アート NPO フォーラム in 前橋」(主催=アート NPO リンク/全国アート NPO フォーラム 前橋実行委員会、2005 年 11 月 5、6 日)における配布資料「全国のアート NPO 一覧」によると、2005 年 9 月末現在の全国のアート NPO の数は、1420 であるという(アート NPO リンク調べ)
- (11) ここでは、「施設設置者」という言い方でまとめてしまっているが、細かく言うと、BankART1929 の場合は、既存の建物をその所有者から市が借用して事業のために提供しているわけであるから、建物の設置者ではなく、事業の実施主体(事業委託者)という言い方が適切だろう。また、「にしすがも創造舎」は設置者が行政機関であり、第一生命ホールの場合は民間企業であるという違いがある。なお、この「施設設置者」という語については、以後文中に再出する場合も同様の用語法とする。
- (12) BankART1929 は、横浜市が「クリエイティブシティ・ヨコハマ」という文化芸術・観光振興を中心にまちづくりを進めていこうという都市政策を打ち出し、その中で、「歴史的建造物文化芸術活用実験事業」という事業を始めたうちの第一弾の事業で、約 2 年余の期間限定プロジェクトである。2003 年末に BankART1929 事業の実施のために運営団体が公募され、応募団体の中から選ばれた NPO 法人 ST スポット横浜と YCCC プロジェクト(任意団体)がジョイントしてつくられたのが BankART1929 という名称の共同事業体である(「BankART1929」は、事業名でもあり、運営事業体の名称でもある)。
- (13) 豊島区と ANJ との間に結ばれた契約は、(1) 豊島区は旧朝日中学校を ANJ に無償貸与し、ANJ は趣旨に沿って稽古場として有償で芸術団体に供用する(2) ANJ はそれにとまなう光熱費、管理費を負担する(3) 契約は単年度とし協議して更新する、という内容である。
- (14) 小劇場の制作を支援するためのウェブサイト「fringe」(運営者荻野達也氏)は、演劇関係者から非常に信頼されている演劇専門メディアであるが、そのトップページには、「演劇に必要なのは、劇場よりも稽古場だ」という主張が掲げられている。サイト主宰者の荻野氏は、「にしすがも創造舎」のオープンによって、非常に好条件で稽古場が利用できる機会が生まれ、東京の稽古場事情は一変した、と評価している。(参考 URL) <http://fringe.jp/>
- (15) 豊島区の「文化芸術創造都市の形成」事業については、「広報としま」(平成 17 年 1 月 15 日号)を参照。

http://www.city.toshima.tokyo.jp/news/20050115_1.pdf

- (16) 前身は、1988年の「東京国際演劇祭'88 池袋」から始まり、「東京国際演劇祭」(1990、1992)、「東京国際舞台芸術フェスティバル」(1995、1997、1999以降は毎年)と名称を変えて続けられてきた。2000年NPO化をきっかけに、ANJの主催によって開催されている。「東京国際芸術祭」と改称したのは2002年からである。
- (17) 「BankART1929 中間評価」(横浜市都市整備局記者発表資料 2005年5月26日)(参照URL)
<http://www.city.yokohama.jp/me/toshi/dcond/toshin/kannai/rekishijikken/press/pdf/chukanp1.pdf>
- (18) BankART1929では、施設内部で展覧会や公演などの催事や雑誌テレビ等の撮影が行われているときでも、施設を極力閉じないで一般の人に開かれたものにするこゝへの強いこだわりを持っている。例えば、建物内外を使って雑誌やテレビの撮影の依頼を受けるにあたっても、早朝を撮影時間に当て、施設の通常の営業時間前に撮影を終わらせることを条件にしている。
- (19) BankART事業において、当初利用していた旧第一銀行横浜支店、旧富士銀行横浜支店の2つの歴史的建造物のうち、旧富士の建物が、別の事情で実験事業の実施期間中に他用途に転用されることになった。これは、かねて横浜市が東京芸術大学大学院映像研究科の誘致を行っており、それが功を奏したものである。同大学院映像研究科の誘致は、映像文化都市を標榜する横浜市にとっては、日産自動車本社のみならず21地区への誘致成功とともに、大きな成功とみなされているが、これは、BankART事業の成功によるものと評価された。これを受けて、旧富士銀行の建物から徒歩数分の位置にある旧日本郵船倉庫を代替利用することになり、2005年1月に旧富士から旧日本郵船倉庫への移転が行われた。この移転によって当初予算からさらに施設整備費がかさんだという経緯がある。
- (20) 雑誌「地域創造」第12号(2002年3月発行)の「体験レッスン『NPOによるホール運営を学ぶ』」という記事を参照。
- (21) 「特定非営利活動法人トリトン／アーツ／ネットワーク 2004年度評価事業報告書」(p. 21)より。
- (22) 「アートをひらく NPO 9」(朝日新聞 2004年8月25日)による。
- (23) 注21に記した「評価事業報告書」には、コミュニティ活動、コンサート活動に対する評価とともに、「組織運営面でも(略)資金援助やボランティアなど支援の輪も多方面に広がっていることは特筆に値する。とりわけ行政や助成財団などの幅広い財政支援を得て、それがプログラムの進化に確実に繋がっていることは、非常に頼もしい発展と言えよう」と高い評価が記されている。(同報告書「はじめに」より)
- (24) NPO法人ダンスボックス、NPO法人記録と表現とメディアのための組織(remo)、NPO法人ビヨンドイノセンス、NPO法人こころとことばの部屋(cocoroom)の4団体。
- (25) 2003年3月発行の雑誌「地域創造」第14号に、「新世界アーツパーク事業」が紹介されている。
- (26) 財団法人大阪都市協会の公式ウェブサイト「log osaka web magazine」の記載の第三回「新世界アーツパーク未来計画」シンポジウム議事録による。(参考URL) <http://www.log-osaka.jp/article/index.html?aid=238>
- (27) 試みに、世田谷パブリックシアターを運営する世田谷コミュニティ振興交流財団(その後平成15年4月にせたがや文化財団に改組)のアニヴァーサリーレポートを参照すると、2001年度の財団収入の内、事業収入およ

アート NPO とのパートナーシップによる自治体文化政策の可能性

び受託事業収入の割合は、全体の 36.4%である。ただし、世田谷パブリックシアターは、自主事業のスケールの大きさと質の高さで群を抜いており、全国的に見ても例外中の例外の存在であるところから、公立文化施設の平均的な事業収入割合はもっとずっと低いことが想定される。

(28) 愛知県の宿泊施設「南知多老人福祉館（ビラ・マリーン南知多）」の候補に選ばれた冠婚サービス業の平安閣は、管理委託料ゼロでの運営を提案し、指定管理者に選定された（中日新聞 2005 年 11 月 8 日）。また、東京都葛飾区の「葛飾柴又寅さん記念館」では、指定管理者に選定された「乃村工芸社」グループが 50 万 5000 円を区に支払い、利益を還元するという（毎日新聞、2005 年 10 月 13 日）。

(29) このときの募集要項には、応募者の資格要件として、次の四項目が示されていた。（曾田 2004b）

- (1) 提案事業をトータルにコーディネートしうる企画力と運営力を備えた非営利団体
- (2) 任意団体も可だが、NPO 法人（格）を有していることが望まれる
- (3) 応募団体（または主要メンバー）は文化・芸術事業について一定の実績を有すること
- (4) 任意団体が選定された場合は、運営開始後概ね 1 年をめどとして、NPO 法人の取得に向けて努力すること

(30) ANJ は、2001 年以来、学校跡地を利用して芸術創造の拠点づくりを行う「廃校プロジェクト」にいち早く取り組み、2002 年からは豊島区とともに同区内の旧千川小学校を活用して試験的なアート活用プロジェクトを行ってきた実績があった。

(31) これについては、以前は、文化庁のウェブサイト「地方公共団体の芸術文化予算 項目別割合」というデータが掲載されていたが、現在は掲載されていない。ちなみに、2002 年 11 月 2 日に NHK-BS1 で放送された「インターネット・ディベートアートなくして景気回復なし」で紹介されたデータによれば、2000 年度の地方公共団体の文化予算 5277 億円のうち、文化施設建設費が 45%、文化施設経費が 46%を占め、芸術文化事業費は 9%となっている。

参考文献

- [1] 伊藤裕夫、片山泰輔、小林真理、中川幾郎、山崎稔恵「アーツマネジメント概論」（水曜社 2001）
- [2] シリーズ「NPO 第二世代（上・中・下）」朝日新聞（2003 年 4 月 1 日・2 日・3 日掲載）
- [3] 坂本文武著「NPO の経営 資金調達から運営まで」（日本経済新聞社 2004）
- [4] 曾田修司「NPO を中核とする芸術振興政策」（財団法人セゾン文化財団「Viewpoint」No. 29, 2004a）
- [5] 曾田修司「芸術 NPO と行政機関のパートナーシップのあり方」（文化政策提言ネットワーク編「指定管理者制度で何が変わるのか」水曜社刊所収 2004b）
- [6] 曾田修司「アート NPO と指定管理者制度 ～NPO 法人 ST スポット横浜の事例から」（社団法人全国公立文化施設協会発行「アートエクスプレス」第 23 号所収 2006 年 2 月）
- [7] 体験レッスン「NPO によるホール運営を学ぶ」（雑誌「地域創造」第 12 号、2002 年 3 月発行）

- [8] 吉本光宏「大阪市とNPOの新たな取り組み『新世界アーツパーク事業』」(雑誌「地域創造」第14号、財団法人地域創造 2003)
- [9] 特定非営利活動法人「アートネットワーク・ジャパン」理事会資料(2005年10月12日)
- [10] 横浜市「都心部歴史的建築物等の文化・芸術活用実験事業推進委員会」配布資料(2005年6月12日)
- [11] 特定非営利活動法人「トリトン・アーツ・ネットワーク」2004年度「事業報告書」(2005年10月)、同「評価事業報告書」(TAN評価委員会、2005年6月)
- [12] 大阪市「平成16年度 芸術文化アクションプラン事業 報告書」(2005年3月)

謝辞

本研究は、平成16年度跡見学園特別研究助成を受けて行われたものである。ここに記して謝意を表する次第である。