

大月 綾子

文化芸術活動に資するコーディネーター育成の要件分析ついて ―社会課題解決の視点から―

A Research on the Requirements for Developing a Coordinator Contributing to Cultural Art Activities: From the Perspective of Addressing Societal Issues

芸術支援領域

「文化芸術活動に資するコーディネーター育成の要件分析について ―社会課題解決の視点から―」

序章

近年、アートの力を社会に活用しようという試みは民間企業、行政、公益法人等さまざまなところで行われている。経済産業省は「アートと経済社会について考える研究会」を発足し、アートが需要サイド（「企業・産業」、「地域・公共」、「流通・消費」、「テクノロジー」）に対して、効果・効能等を受けるような好循環・エコシステムの設計について検討し、公表している。

しかし、アートをはじめとした文化芸術活動全般については、営利を目的としていなかったり、それ自体では利益を生み出さなかったりすることから、補助金・助成金等の資金、人材不足などの理由により継続が困難となる場合がある。そこで、本研究では、経済的、社会的側面から文化芸術活動を継続、実施につなげるための要件を分析し、それに資するコーディネーターを育成するための方法論仮説と今後の課題を考察することを目的とする。

第1章 文化芸術活動に関わる先行研究

文化芸術活動の現状と課題について、経済的な課題、社会的な課題に分けて調査を行った。初動期の主催は行政、地域組織、地域住民、大学、作家、美術館、アート組織等に分類されるが、近年では民間企業や個人、フリーランスが主催のものも見られるため、それらを追加して調査した。

先行研究は①経済的側面、②社会的側面から、以下にまとめられる。

①経済的側面…継続性が見られる活動は、行政と美術館が主催のものである。また、活動による効果測定が困難であり、資金獲得や継続のための客観的評価が難しい。

②社会的側面…市民のアートへの関心が低く、活動をしても鑑賞されないケースや、集客につながらないケースがある。

現状の課題をふまえて、文化庁の文化審議会文化経済部会においても、文化芸術活動のエコシステムを作るにあたり、芸術領域のみならず、経営やマネジメントなど広い視点からの知見者の関与を促すこ

と、アカデミアとビジネスという異なる諸主体がつながり、協働する仕組みを創出することに言及している。以上から、文化と経済の好循環をマネジメントするコーディネーターの育成が求められる。

第2章 関係者へのインタビュー及びアンケート調査、参与観察調査

第2章では、文化芸術活動が実施や継続、拡大するための成功要因と課題を探るため、関係者へのインタビューを行った。関係者は、(i) 主催：行政、企業、大学、地域住民、作家、アート組織等、(ii) コーディネーター：主催団体所属、個人運営、フリーランス等、(iii) 作家:画家、演劇家、音楽家、書家等、(iv) 一般市民:地域住民、域外住民等に分類される。尚、(iv) に関しては一般市民の母数が多いことから、中村・土肥（2013）の研究や、文化庁の市民への調査を参照した。これら (i) ～ (iv) のアート業界の関係者への46名にインタビューを行い、簡易的に意見を頂戴するためのアンケート調査に28名（内2名がインタビュー協力者）、計72名の方に協力していただいた。参与観察を含めたインタビュー等から、プロジェクト推進者が文化芸術活動を継続するためには、経済的な側面と社会的な側面から、下記の項目を実行することが必要であると抽出された。

①経済的側面…継続的に資金を獲得し続けるサイクルを設計する。
・団体、企業など…運営母体や地方行政から継続的に資金を獲得する。助成金、補助金を獲得する。
・個人…アルバイトや契約社員、正社員として働き、資金を獲得する。助成金、補助金を獲得する。
特に、補助金の獲得に際しては、主催者が置かれている社会的背景によって、着目すべきポイントが異なることが見出された。具体的には、都心と地方とで以下のような差異が認められた。
－都心…多くの団体・大企業も助成金を申請しており、書類上で審査されるため、個人は不利な場合がある。

－地方…地方行政の職員がアートに関して詳しくないケースがあり、直接コミュニケーションをとることが可能な場合がある。

②社会的側面…作家や市民と、お金以外での信頼関係を構築する。
・お互いに協力し合える関係になる。直接声をかけて市民とコミュニケーションをとることが、最も集客につながる。
・集客力のある人と、将来性のある人を組み合わせるなどして、企画を工夫する。
・地域の人にアートによる表現を体験してもらい、当事者になってもらう。
また、コーディネーターの育成に関しては、少数精鋭となってしまう、業務を行いながらの育成となってしまうことが挙げられた。専門的な人材の採用については、ほぼ全ての組織が知り合いから経験者を採用していた。

第3章 他業界における成功要因

第2章におけるインタビュー結果から、社会益はあるが、牽引者（コーディネーター）がいないと進まない事案について、関係者は(A) 発信者・問題提起者：発信する主体、発信のみをする人等、(B) 受益者：体が不自由な人、社会的弱者、健全な市民、文化レベルの高い市民等、(C) お金の出し手：国、自治体、大企業、C F（個人）、富裕層、ファン等、(D) コーディネーターにまとめられる。(C)については、立場、役割によって市民や国民、株主、家族、親族等に活動の詳細や効果に関する説明責任がある。第3章では、(A)、(B)をつなげるために、(C)もしくは(D)の役割を担っている人にインタビューを行った。以上の役割を担う人への調査結果を以下にまとめる。

①経済的側面

・国、行政からの予算は変わらないが、時代の流れによって民間では時給が上がり、人手不足となっていることが明らかとなった。また、利益を出しても、その分予算が減らされてしまうため、機械の導入などをして工夫していた。

効果測定については、各団体や人によって目標が異なるため、それぞれの目標を明確にした上で、目標に応じた各項目を設定し、その指標を数値化することで、事業を実施したことによる結果をより客観的に明確にすることが考えられる。

②社会的側面

・市民が企画したものを安全に管理、遂行できるように調整することで、地域の住民がライブイベントを共にするような愛される場所となっている成功事例があった。
場所を設計することで、地域におけるコミュニケーションが自発的に発生する。

第4章 文化芸術活動を企画・運営するための方法論仮説

これまでの先行調査において、文化芸術活動を継続させる際に、自治体等の助成金がなければ、多くのプロジェクトで継続困難であることがわかっている。一方、文化芸術活動をより一層発展、展開させるためには、これまでの活動になかった新たな手段の導入、または、実行を支援するコーディネーターの新たな活動を試みることが必要と考える。

その手立てとして、(A) 社会課題解決のための支援機能としての芸術活用、(B) その他の分野（NPO 活動等）における成功事例を抽出し、それを文化芸術活動へ適用していくことに対するナレッジの蓄積・共有を図ることが重要と考える。

また、社会益はあるものの一義的に受益者が費用負担することが困難であり、公的資金以外からの資金によって活動継続している事例について、そのポイントを抽出していく事例の共有とナレッジの蓄積が重要と考える。

加えて、これまでのインタビュー結果から、公的資金以外の第三の資金の出し手の存在と確保が、活動継続には重要な要素であることが明らかになってきた。具体的には、この時の成功要件には以下のようなポイントが重要であると見出され、その効果を最大化するような設計を行うことが必要と考える。

(1) 社会益をもたらすことが期待できる、地域範囲の設計
(2) 資金の出し手の抛出タイミングと額、一過性と定期性の適切な設計
(3) 資金の出し手間同士のコミュニケーションの設計

以上、これらの要素は、プロジェクトを成功裏に導くコーディネーターの具備すべき設計スキルとなり、コーディネーター育成の基礎となると考える。特に、単独の文化芸術活動よりも、社会益をもたらす様々な活動に並走する形での芸術活用の効果を見出すことも重要な要素であると考えている。

終章

本研究では、序章から第4章までのインタビュー調査に54名、簡易的に意見を頂戴するためのアンケート調査に28名（内2名がインタビュー協力者）、計80名の方に協力していただいた。先行事例も踏まえて、本研究からコーディネーターの役割は下記の二つにまとめられる。

①プロジェクトを成功させる要件

1. アートの日常化（地域とのつながりを創出するコミュニケーション）
2. 表現者・発信者の見える化
3. コラボレーション

②プロジェクトを継続させる要件

1. プロジェクト資金を継続的に調達すること
2. 目標設定とKPI 設定を適切に行うこと
3. 資金の出し手のリスト化

上記を満たすコーディネーターの育成のためには、ロールプレイングやワークショップフィールドワークによる実践、現場でのプロジェクトの参加等が役立つことが示唆された。

今後取り組むべき課題として

当初、本調査研究をスタートさせた時点では、作家をはじめとする表現者・発信者の支援、並びに、彼らの社会スキルの向上を施すことによって、アートの力がより一層社会に展開されるという仮説を持っていた。

しかしながら、インタビューを通して、アートの力を社会で活用するためには、コーディネーターの存在がより重要であることが明らかになってきた。一方で、コーディネーターが体系的に教育、育成される機会も今回の調査からは限られていることが認められた。

社会には現場最前線で活躍するコーディネーターが存在するものの、コーディネーター自身の横の繋がりが乏しいため、成功事例やノウハウなどがナレッジとして蓄積、及び、共有が上手くなされていないように感じている。

ナレッジについては、①プロジェクト内部の成功要素、②継続した資金調達方法、③プロジェクト外部の成功要素、の3つの軸が考えられる。

③のプロジェクト外部の成功要素の代表例としては、自治体向けに説明責任を果たすためのストーリー実績の共有や、新任担当者向けの芸術に関する専門知識付与など、こちら側からの積極的なアプローチが必要であることが見出された。

今後取り組むべき課題としては、これらのコーディネーター連携の場作りとして、中長期的な育成のための組織化も検討に値すると考える。また、現場での実践と学びを繰り返してコーディネーター業務を行うことで、社会課題解決に資する文化芸術活動を継続させることに貢献できるのではないかと考える。

本研究が、芸術活動を継続したいと思っている作家、コーディネーター、一般市民にとって、少しでも役に立てれば幸いである。