

京都芸術センターに係る 報告書
分析・調査業務

2026年3月
合同会社文化commons研究所

◎目次

調査の実施概要	i
I 今後の方向性と運営方法・体制等に関する検証	1
II 調査結果の総合的な分析	9

序 調査の実施概要

1. 調査目的

「京都芸術センター」は、平成5年3月に閉校した元明倫小学校を活用して平成12年4月に開設され、以降、若い世代の芸術家の制作活動の支援、芸術文化に関する情報の収集と発信、芸術家と市民あるいは芸術家相互の交流の促進など、多様な活動を展開してきた。

令和7年度に開設25周年を迎える京都芸術センターについて、「市民・アーティスト・企業等が出会い、交ざり合い、新たな価値を生み出す、本市における文化芸術の中核拠点」という理想の姿を目指すため、外部有識者の知見や他アートセンター等の運営方法を調査し、次期指定管理期間(令和9年度)を見据え、効果的な運営方法を把握・検討するための分析・調査を実施した。

2. 調査の内容

(1) 現状分析

京都市から提供する資料等により、過去10年間ににおける同センター事業内容、収支について、定量的な分析を行った。

(2) 概括

同センターの25年の取り組みや成果の推移について、運営委員会やスタッフの意見を収集し、定性的な分析を行った。

(3) 他都市における先進事例調査

他都市における施設・団体の優れた先進事例について、現地調査とヒアリングを行い、京都市及び同センターの優れた点や課題点の分析を行った。調査対象とした先進事例は下記の通り。

- 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団 経営企画・ACYグループ
- NPO法人STスポット横浜
- 秋田市文化創造館
- 秋田市企画財政部企画調整課／文化スポーツ部文化振興課
- 公益財団法人東京都歴史文化財団 アーツカウンシル東京(ACT)

(4) 有識者ヒアリング

同センターの25年間の取り組みに対する評価や今後の運営に対する意見など、有識者にヒアリングを行った。調査対象とした有識者は下記の通り。

- 藤浩志氏(美術家・秋田公立美術大学教授、NPO法人アーツセンターあきた理事長)
- 久野敦子氏(公益財団法人セゾン文化財団常務理事)
- 甲斐賢治氏(せんだいメディアテーク アーティストティックディレクター)
- 鬼木和浩氏(横浜市文化芸術創造都市推進部文化振興課長(主任調査員))
- 橋本裕介氏(ベルリン芸術祭チーフ・ドラマトゥルク、元KYOTO EXPERIMENTプログラムディレクター)

(5) 運営方法・体制等に関する検証

上記(1)から(4)の調査の結果をふまえ、以下の分析及び検証を行った。

- 調査結果の総合的な分析
- 運営方法・体制等に関する検証
- 今後の方向性

(6) 制作室利用者アンケート(実施者:京都市)

(1)から(5)までの調査と検証に加えて、より詳しく京都芸術センターを利用するアーティストからの意見を聴取するため、制作室の直近8年間の利用者に対するアンケートを京都市(文化市民局文化芸術都市推進室文化芸術企画課)において実施した。

3. 調査期間と体制

(1) 調査実施期間

令和7年6月11日～令和8年3月31日

(2) 調査体制

本調査は合同会社文化コモンズ研究所に委託して実施した。

吉本光宏(合同会社文化コモンズ研究所 代表・研究統括)
大澤寅雄(合同会社文化コモンズ研究所 代表・主任研究員)
森隆一郎(合同会社文化コモンズ研究所 研究アソシエイト)
富山紗絵(合同会社文化コモンズ研究所 研究アシスタント)



今後の方向性と
運営方法・体制等に
関する検証

1.

京都芸術センターの今後に向けた方向性

本業務で実施した調査・分析に基づいた運営方法や体制等に関する検証結果は、次節以降で示したとおりであるが、ここでは、その前提として京都芸術センターの今後に向けた方向性を俯瞰的な視点から検討し、5つに整理した。

① 京都芸術センターの実績や価値を継続、発展させていく

- 2000年4月に元明倫小学校を活用して開設された京都芸術センターは、25年間にわたって芸術家の制作活動の支援を中核にしたアートセンターとして、多様な活動を展開してきた。
- 使われなくなった学校や遊休施設、歴史的建造物等をアートセンターに転用して、アーティスト・イン・レジデンスなどで芸術の創作活動を支えたり、芸術活動と市民や地域との交流を促進したりする施設や機関は、全国各地で設立、運営されるようになってきたが、京都芸術センターはそのパイオニア的存在である。
- また、今回、先進事例調査で取り上げたアーツコミッション・ヨコハマ(2007年7月設立)以降、各地に地域アーツカウンシルが設立され、その数は約20件に達している。京都芸術センターの行ってきた事業は、その地域アーツカウンシルの先駆けとなるようなアーティストや芸術団体への支援の嚆矢と言えるものである。
- 有識者ヒアリングや先進事例調査でも、京都芸術センターのこれまでの実績を高く評価する意見が多く、国内外のアートセンターの中でも類例を見ない存在だという指摘もあった。
- 京都芸術センターは、これまで積み重ねてきた実績や経験に基づき、理念に掲げる次の3つの特徴や価値を堅持しつつ、「市民・アーティスト・企業等が出会い、交ざり合い、新たな価値を生み出す、京都市における文化芸術の中核拠点」という理想の姿を目指して、活動を継続、発展させていくことが求められる。
 - ・ ジャンルを問わない若い世代の芸術家の制作活動の支援
 - ・ さまざまなメディアを用いた、芸術文化に関する情報の収集と発信
 - ・ 芸術家と市民あるいは芸術家相互の交流の促進

② アーツカウンシル機能を備えたアートセンターという基本的性格を明確にする

- 日本におけるアーツカウンシルの動向としては、まず文化庁の「文化芸術の振興に関する基本的な方針(第3次、2011年2月閣議決定)」において「諸外国のアーツカウンシルに相当する新たな仕組みの導入」が重点戦略に掲げられた。以降、芸術文化振興基金(1990年設立)の審査や事後評価、調査研究などの機能強化が進められ、プログラム・ディレクター、プログラム・オフィサー等の専門的体制が整えられてきた。
- それと前後して地方公共団体が「地域アーツカウンシル」を設立する動きが活発になり、文化庁も2016年度から「地域における文化施策推進体制構築促進事業」という補助金での支援を始め、現在約20件の地域アーツカウンシルが設立されている。

- 京都芸術センターは、開館当初、元明倫小学校の利活用という経緯から、芸術家の創作活動の支援を中心に据えた「文化施設の運営」という形で捉えられていたと思われる。しかしながら前述のとおり、京都芸術センターの事業は芸術家や芸術団体を支援するという意味で、アーツカウンシル的な役割を担っていることから、今後は、「アーツカウンシル機能を備えたアートセンター」という**基本的性格**を明確にすることが望ましいと思われる。
- 国内の類似例としては、札幌文化芸術交流センター(SCARTS、2018年10月開館)が、「一人ひとりの創造性をささえる」「新しい表現の可能性をひらく」「すべての人に開かれたアートとの出会いをつくる」という3つのミッションを掲げ、企画公募や助成金、相談サービスなどを提供している。それと並行して、札幌市では2022年度に「札幌市文化芸術創造活動支援事業」を創設し、中間支援組織等を介した芸術創造活動の支援に取り組み、その評価検証を行うために設置された委員会において*1、札幌市に相応しいアーツカウンシルのあり方を検討する予定となっている。
*1: 京都芸術センター副館長の山本麻友美氏も委員を務めている。
- 現在、京都芸術センター内に設置されている京都市文化芸術総合相談窓口(KACCO)では「Arts Aid KYOTO」に関する問合せを受けている。それに加えて「京都市芸術文化特別奨励制度」などとの調整も含め、助成制度の設計・運用とアートセンターならではの支援と連携をすることで、アーツカウンシル機能をより明確にしていくことも検討に値すると考えられる。

③ アートセンターに相応しい形で指定管理者制度を運用する

- 2003年9月の地方自治法の改正によって導入された指定管理者制度は、「公の施設」の管理主体を民間事業者、NPO法人等に広く開放し、民間のノウハウを活用して、多様化する住民ニーズに効果的・効率的に対応していくことを目的としている。
- 現在、地方自治法で「公の施設」に位置づけられる公立文化施設は、指定管理者もしくは直営の2種類の運営形態のみとなっており、専門的なノウハウや人材、柔軟な財政運営などが求められる公立文化施設では、指定管理者制度が採用されている。
- その代表例は地方自治体が設置した劇場や音楽堂で、それらの文化施設は設置団体からの指定管理料に加え、利用料金収入やチケット売り上げ等の事業収入を確保するなど、自らの経営努力によって自立的で柔軟な事業運営を行っている。
- 京都芸術センターも指定管理者制度で運営されているが、制作室は無償提供であり、利用料金やチケットなどの自己収入が極めて限られていることから、公共劇場や音楽堂と同じように民間的な経営感覚を取り入れた運営には馴染まない。
- そのため、次項で述べる京都市からの予算付与のあり方も含め、アートセンターに相応しい形での指定管理者制度の運用が不可欠だと考えられる。

④ 多様な運営財源を確保する

- 京都市から京都芸術センターへの予算付与については、施設の管理・運営に要する経常的な経費は指定管理料(横浜市同様、物価や賃金上昇を見込んだ額を設定)で、事業に要する経費は補助金で付与するいわゆる「2階建て」方式での指定管理者制度の運用が考えられる*2。

*2: 今回の先行事例調査では取り上げなかったが、専属舞踊団 Noism をはじめソフト事業に力を入れる「りゅーとびあ 新潟市民芸術文化会館」では、この方式を採用しており、他にも同様の事例があると思われる。

- それに加え、東京都がアーツカウンシル東京の助成金の財源として支出している出捐金(複数年の予算を付与し、内部留保が可能)、横浜市がSTスポット横浜との協定に基づいて支出している負担金(NPOの負担金を極力抑えて市は事業に必要な予算を支出)なども参考に、京都市から京都芸術センターへの予算付与についてより適切な方法を検討すべきだと考えられる。

- 民間資金については、民間企業の協賛金や民間財団の助成金など従来の仕組みに加え、ふるさと納税制度を活用した京都市の「Arts Aid KYOTO」と連携した資金調達の仕組みも検討したい*3。

*3: 個人からのふるさと納税は寄付額から2,000円を減じた額が所得税から控除され、企業版ふるさと納税は令和2年度の法改正で寄付額の最大約9割が控除される。

- また、京都芸術センターを運営する公益財団法人京都芸術文化協会への寄付も、ふるさと納税と同様、大きな税制優遇が得られる。その際、視野に入れたいのは、近年急増している個人からの寄付や遺贈である*4。

*4: 日本ファンドレイズ協会「寄付白書2025」によれば、個人寄付(ふるさと納税除く)は4,912億円(2016年)、5,401億円(2020年)、7,533億円(2024年)と着実に増加しているのに対し、法人寄付は1兆1,229億円(2016年)、8,861億円(2020年)、1兆3,702億円(2023年)と頭打ちとなっている。ちなみにふるさと納税を含めた2024年の個人寄付の総額は2兆261億円。

また、(一社)日本承継寄付協会(Will for Japan)の「2025年度『遺贈寄付』に関する実態調査」によると、日本国内における年間の相続額は約50兆円、保有資産の1%以上を遺贈寄付として割り当てたいと考えている人は全体で44.5%、資産規模が100万円~500万円未満の層でも53.1%に達している。

- 外部資金の獲得には、専門スタッフの確保を含めた体制整備が不可欠ではあるが、京都芸術センターは、既に国内外の公的機関や民間財団から積極的な資金調達を行っている。そのことも踏まえ、他の公立文化施設ではまだ未開拓の取組として、前向きな検討を期待したい。

⑤ 京都芸術センターを文化芸術のエコシステムに位置づけて文化政策を考える

- 最近、文化政策にエコシステム(生態系)という考え方が持ち込まれるようになってきた。これはアーティストの育成や創作活動、作品の流通や芸術団体の交流、公演や展示、鑑賞、美術作品の購入などが循環する仕組みのことで、文化庁も文化審議会でも取り上げている*5。

*5: 文化審議会文化経済部会「文化と経済の好循環を実現する文化芸術活動の『創造的循環』」(2022年3月)

- 京都市が設置・運営する文化施設には、京都芸術センターの他に、京都市京セラ美術館、ロームシアター京都(京都会館)、京都コンサートホールなどがある。これらの文化施設は、美術展や舞台芸術の公演など、市民に芸術の鑑賞機会を届けることが中心的な役割となっている。また、東部文化会館や呉竹文化センター、西文化会館ウエスティなどは、それぞれの施設が立地する地域の芸術活動を支えることが主要な役割だと考えられる*6。

*6：先進事例として調査した秋田市文化創造館では、近隣に先行して「あきた芸術劇場ミルハス」「秋田県立美術館」など舞台芸術や美術の鑑賞機会を提供する文化施設が設置されていた。そのため、秋田市のエリアマネジメントとして、市民一人ひとりが創造力を育み、発揮する機会を提供する場所として秋田市文化創造館を考えることができたという。

- それに対し、京都芸術センターは、制作室の提供やアーティスト・イン・レジデンスなど芸術団体やアーティストの創作活動を支援することが中心的な事業となっており、展示や公演などはその成果を公表する活動として位置づけられており、文化施設としての目的や役割は上記の文化施設とは異なっている。
- 京都市の文化芸術のエコシステムとしては、他に大学などの教育機関や、民間の文化施設や芸術機関、アート NPO、京都を拠点にする芸術団体やアーティスト、民間の文化財団やメセナ企業、さらにはフリーランスの文化従事者なども含まれる。
- 京都芸術センターは、アーティストや芸術団体の育成、創作活動の支援に重きを置くことで、そうした京都の文化芸術のエコシステムに深く根を下ろし、時には国内の他地域や海外とつながりながら、芸術や文化を生み出していく基盤、創造環境の土壌として機能している。
- 今後は、京都芸術センターを京都市の文化芸術のエコシステムの中に位置づけて文化政策を考えることで、その価値や重要性、果たすべき役割がより明確になるものと考えられる。

2.

運営方法・体制等に関する検証

「第2部 調査結果の総合的な分析」にまとめた調査・分析の結果を踏まえて、京都芸術センターの運営方法や体制等に関する検証の論点を以下の3つに整理した。

① 専門的な経験のあるスタッフの増員、事業全体の方針を定め牽引するディレクターの常勤雇用

- 京都芸術センターが開館して以来、輩出してきたアートコーディネーターは25年間で58名となっている。現在は美術館、劇場、ホールのスタッフや大学の教員として各地で活躍しており、国内のアートマネジメントの優れた人材を育成・輩出してきた。
- アートコーディネーターは有期雇用でのキャリアのスタートアップ支援と人材育成が狙いとなっており、京都芸術センターにとっては、常に人材の入れ替わりがあるポジションでもある。
- アートコーディネーターを育成しながら、専門的なノウハウを組織に蓄積しつつ事業の質を担保し、さらに高めていくためには、より高い専門性と豊富な経験を有するスタッフを継続的に配置することが必要である。
- 他都市における先進事例調査や有識者ヒアリングでは、京都芸術センターのスタッフの専門性の高さを高く評価する声が数多く聞かれた。
- 現在はコーディネーターの育成や事業現場のフォローをプログラムディレクターが担っている。しかし、業務量が過多であることや、入退職による担当者の入れ替わりが相次いだこともあり、マンパワーの慢性的な不足が課題となっている。
- 有識者ヒアリングの対象である甲斐氏(せんだいメディアテークのアーティスティックディレクター)や、先進事例調査で話を聞いた秋田市文化創造館の芦立氏(秋田市文化創造館のディレクター)のように、事業全体を統括するディレクターを、館長や事務局長とは別のポジションで、常勤で雇用している事例がある。
- スタッフのヒアリングでは、広報・情報発信面で、市民だけでなくアーティストなどの関心層にも十分に届いていないという意見があり、より一層の広報戦略を推進するためにも専門性の高い広報のスタッフの増員が求められる。
- 京都芸術センターにおいては、全体の事業方針を定め、コーディネーターやプログラムディレクターを牽引するディレクターや、広報面での専門的な経験を有するスタッフの常勤雇用が必要である。

② 財源や人材など、経営資源の柔軟な活用が可能な財団の組織体制や事業の枠組みの転換

- 京都芸術センターは、施設の管理運営や多様な事業を指定管理業務の枠組みで実施している。それに加えて、指定管理者である公益財団法人京都市芸術文化協会の自主事業、さらには京都市からの受託・共同主催事業などがあり、業務や事業の枠組みが複雑になっている。
- 事業実績を見ても、多岐にわたる事業を継続的に取り組んでいるが、年度によって事業の本数は大きく変動し、参加者数の変動も大きい。また、事業本数・参加者数の増減に応じた人員体制の変化は認められず、人員に一定の制約がある中で、職員一人当たりの業務負担を増やしながら事業を実施していることが伺える。

- 枠組みの異なる業務や事業を行うための財源や人員の配分が困難であることに加えて、年度によって予算が大きく変動する場合もあり、持続的、安定的に業務や事業を遂行することが難しい状況となっている。
- 他都市の有識者ヒアリングや先進事例調査でも類似の課題が見受けられた。例えばせんだいメディアテークでは、指定管理者制度での所轄(市民局)と、その管理運営組織である公益財団法人の所轄(教育局)との「ねじれ」があり、財団職員の採用などの人事に関して行政からの指導があることが、経営の差配を難しくしている。
- 秋田市文化創造館は NPO 法人アーツセンターあきたが指定管理者(所轄は文化振興課)であり、指定管理業務とは別に秋田市から「秋田市文化創造プロジェクト」(所轄は企画調整課)を並行して受託している。NPO 法人と秋田市の所轄とのあいだでは「ルールを決め過ぎずに柔軟にやる」という認識を共有している。
- 業務や事業の内容に応じて、必要となる財源や人材などの経営資源を柔軟に活用できるように、指定管理業務、協会の自主事業、京都市からの受託・共同主催事業といった枠組みを丁寧に見直し、財団の組織体制や事業の枠組みを転換することが必要である。

③ 京都芸術センターへの公費の安定的な投入と経営努力のインセンティブが働く制度の検討

- 京都芸術センターが実施している事業の多くは、企画内容が単年度で完結するものではなく、継続的に取り組むことで、特定のアーティスト個人や芸術団体の成長だけでなく芸術創造の環境の醸成に取り組んでいる。
- しかし、指定管理業務支出の内訳で事業費は過去 10 年間でおおよそ4割に縮小(2025 年度 約 7,200 万円→2024 年度 約 2,800 万円)となっている。指定管理業務以外にも受託事業や助成金などの外部資金を調達してきたが、安定的な財源の確保が厳しい状態にある。
- 近年、公立文化施設の指定管理期間は長くなる傾向^{※7}があり、大半の施設では5年間、独自の事業や柔軟な運営を重視する館の中には 10 年という期間を設定している事例もある。京都芸術センターの指定管理期間については、現在の4年にとらわれることなく、柔軟に検討すべきである。

※7：一般財団法人地域創造の「2024 年度地域の公立文化施設実態調査」によると、調査の対象館全体(3,500 館)のうち指定管理館は 1,678 館(47.9%)で、指定管理期間の中央値は 5 年(有効回答数 1,659)となっており、「5~6 年未満」に 73.5%の館が集中している。2019 年度から 2024 年度にかけて、4 年未満の回答が減少する一方で「5~6 年未満」は 68.4%から 73.5%に、「6 年以上」が 6.6%から 8.1%に増加することから、2019 年度調査と比較すると指定管理期間は長期化する傾向がみられる。
- 長期的な展望で事業を計画し、必要な人員体制を整えるためには、安定的に公費を投入するための制度の検討が求められる。
- 例えば東京都では、アーツカウンシル東京の各種の助成プログラムを単年度での助成金ではなく複数年度の継続支援を可能にするため、その財源となる都からの補助金を出捐金として拠出し、公益財団法人の会計では特定資産という形で指定正味財産に計上している。

- 指定正味財産は用途が定められた基金である。東京都からは一括で3年分の収入があり、1年ごとに決算して東京都に報告して会計処理をし、当該年度に取り崩した額と残金を財務諸表に載せて公開している。
- また、横浜市では指定管理者制度で「丸投げでもなく委託でもなく」という考え方で「共創の原則」があり、指定管理者側の裁量を尊重しながら行政側の政策実行や説明責任を果たしていくため、事業者と行政との対話を重視している。
- 横浜市での指定管理料は、期間中の提案額を確保したうえで、決算で余剰金が出たとしても資金の返還はない。光熱費や物価の高騰、最低賃金の上昇による賃金スライドについても毎年度補填で対応し、当初の指定管理料にこの分を上乗せして支払っている。
- こうした他都市の制度設計や制度運用を参考とながら、安定的な公費の投入と、指定管理者の労務環境に配慮しながら経営努力のインセンティブが働く制度を検討することで、開館以来 25 年間で積み上げてきた京都芸術センターの希少な価値の継承とさらなる発展に向けた改善が求められる。

II

調査結果の
総合的な分析

1.

京都芸術センターは芸術性や先進性の面で国内外から高く評価されており、文化芸術関係者からの信頼も厚く、京都の文化的土壌の醸成に貢献している。

① 芸術性や先進性に対する高い評価、国内外を見ても独自の存在感

●現状分析・概括から

- 10年間の京都芸術センターの主催事業、受託事業、共催事業で、外部からの助成金等を獲得した実績を年度ごとに整理した(→図表1)。文化庁による助成事業をはじめとして、日本芸術文化振興会、国際交流基金、海外の文化機関や民間の助成財団など、国内外の幅広い団体の多様な助成に採択されてきた。このことは、それら専門機関から京都芸術センターの事業や運営が高く評価されたことを裏付けている。[現状分析]
- (これまでの京都芸術センターの成果について) 芸術面では、伝統を大事にしながらいままで、先鋭的な文化が集まってくる。そして、これからは見据えている。また海外との連携により幅広く表現を追求している。[運営委員会・平芳委員]
- 文化芸術分野においては、京都芸術センターの機能は傑出した存在であると思う。[運営委員会・田中委員長]
- 国内、海外のアートセンターとともに、京都芸術センターの機能を考えると、完全に一致する施設はない。[運営委員会・山本副館長]

●先進事例調査から

- 京都芸術センターには多様な活動空間があり、クリエイターやアーティストがボーダレスに表現できるヒントがたくさんある。あまりにも何でもやっている印象があるので、HAPS で働いていたとき、京都芸術センターのやっていないことで、私たちがやらなくてはいけないことは何かと悩むくらいだった。[秋田市文化創造館]
- とてもいい施設で、雰囲気もあるし、アートセンターとしてはとても素晴らしい施設だと思う。京都芸術センターは、アーティストたちのクリエイションのラボのようなところがきっとあるのだろう。それはすごく重要な拠点だと思う。[ACT]

●有識者ヒアリングから

- (国内外のアートセンターを) 思い返してみたが、京都芸術センターのようなところは類例がないと感じる。一つには、いわゆる京都芸術センターのようにマルチディシプリナリー、インターディシプリナリーなアートセンターはそれほど多くない。[橋本氏]
- 京都芸術センターは、これまで先進的なモデルを築いていたが、その手法や仕組みは全国各地に広がり、真似するところが日本国中にたくさんできて、「先進的モデル」としての存在から、次の価値や方向性をどうしていこうかと思っているのではないか。[久野氏]
- 今も京都には観光客が非常に多く来ているが、その現状に満足してしまうのではなくて、常に新しい展開を呼び込み挑戦していくムーブメントをつくり出していくところに、京都芸術センターの役割があると思っていた。[鬼木氏]
- まちの中に「内外の多様な声を通る場所・門」のようなところ、それがこのアートセンターの役割なのではないか。そういった都市のいろいろな可能性を開拓しながら、自治体がアートセンターを持つ意義のようなものを体現していると思う。[鬼木氏]

図表 1 | 助成金等の実績

		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
文化庁	文化遺産を活かした地域活性化事業	○	○	○							
	劇場・音楽堂等の活性化事業			○	○	○					
	文化芸術創造活用プラットフォーム形成事業			○	○						
	文化芸術の海外発信拠点形成事業	○									
	アーティスト・イン・レジデンス活動支援を通じた国際文化交流促進事業		○	○	○	○	○	○	○	○	
	Arts for the Future! 補助対象事業							○	○		
	大学における文化芸術推進事業									○	
	その他の事業			○		○	○				
京都府文化芸術活動継続支援補助金							○				
京都府文化力チャレンジ補助金事業								○			
京都市（指定管理料や受託事業以外の事業）			○	○							
日本芸術文化振興会・芸術文化振興基金					○			○			
国際交流基金アジアセンター					○						
国際交流基金京都支部								○	○	○	
地域創造										○	
アートサポート関西					○						○
セゾン文化財団									○	○	
野村財団						○				○	
日仏笹川財団								○			
かけはし文化振興財団					○						
熊谷正寿文化財団									○		
小笠原敏晶記念財団										○	
アイスタイル芸術財団										○	
Art Collaboration Kyoto										○	
全国税理士共栄会文化財団										○	
スカンジナビア・ニッポン ササカワ財団										○	○
アンスティチュ・フランセパリ本部、パリ市				○			○				
ゲーテ・インスティテュート				○							
デンマークアーツファンデーション				○							
オランダ王国大使館						○					

② 創造拠点としてのアーティストからの高い信頼と国内外への発信力

●現状分析・概括から

- 10年間の京都芸術センターの主催事業は1,516本となっている。それ以外に京都芸術センターの共催事業は124本、芸術文化協会の共催事業は27本、その他の受託事業は43本で、主催、共催、受託事業を合わせると10年間で総計1,710本、年平均で171本にも達し、ほぼ2日に1本のペースとなっている。コロナ期の事業数の減少を考慮すれば、それを上回るペースで事業を展開してきたことになる(→図表2)。[現状分析]
- アートコーディネーターという役職を置いていることで、アーティストへのきめこまかい対応ができています。これは京都芸術センターの特徴だと思ふ。[運営委員会・柿沼委員]

●先進事例調査から

- 京都芸術センターは本当に活発に活動をしている。京都芸術センターがやっていないことが何なのか知りたいくらい包括的に動いている。圧倒的な中心、センターであり、そこからクリエイター、アーティストたちも、京都芸術センターを頼っている。[秋田市文化創造館]
- (アイデアの)受け皿の作り方やスピード感も、本当に努力されていて、アーティストやクリエイター、制作者などは常に助けられていた。京都芸術センターに何か頼まれたり相談されたりした時に、良い関係性ができていて、持ちつ持たれつの関係がある。[秋田市文化創造館]
- (KACCOのウェブサイトを見て)相談事業で著作権に関する情報も出しているのはすごいと感じた。[ACY]
- こちらは横浜が拠点だが、京都でもそういうところがあると思えると、私たちが一緒に頑張れると思える、そんな取組ができるといいと思う。[ST スポット横浜]

●有識者ヒアリングから

- セゾン文化財団としては「あそこ(京都)に同志がいる」と勝手に思っている。劇場ではなく美術館や博物館でもなく「アートセンター」という、創造のプロセスのようなものを支援していく畑のようなところだと私は勝手にそういうイメージを持っているが、まさに京都芸術センターはそういうアートセンターで、とても大きな共感を持っている。[久野氏]
- アーティストの往来によって結ばれている。京都アートセンターのレジデンスを受けて京都に滞在し、東京に来て森下スタジオに滞在し、そして複数年交流を続けて作品を作っていくとか、(セゾン文化財団が支援したアーティストが)京都芸術センターで作品を発表させてもらう機会はとても多い。[久野氏]

●制作室利用者アンケートから

- Co-program でリサーチプロジェクトを採択してもらい、プロジェクトメンバーの公募からリサーチワークショップの実施、キックオフやクロージングのイベントなど、アーティスト個人のみでは難しかったさまざまな取り組みが実現できたこと。その後、そのリサーチプロジェクトでは展覧会の企画に参加するなど、自身の活動やキャリアに広がりがあった。
- 京都市が誇る文化芸術の拠点として、創作の場であると同時に、人や活動をつなぐ象徴的な存在として、今後の展開を楽しみにしている。

図表 2 | 主催・共催事業の本数

(単位:本)	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	計
先駆的・実験的事業	9	1	5	3	1	3	2	1	3	5	33
明倫茶会	4	4	8	4	3	2	2	1	3	1	32
伝統芸能関係事業	31	27	29	18	15	27	12	3	-	1	163
トラディショナル・シアター・トレーニング	2	2	2	2	2	1	-	1	1	2	15
演劇関係事業	13	11	8	13	5	11	3	3		2	69
ダンス関係事業	9	4	8	14	4	18	2	1	4	3	67
芸術関係者育成事業	-	1	1	1	3	1	-	1	2	2	12
アーティスト・イン・レジデンス	15	14	14	24	16	5	6	8	6	8	116
展覧会及び関連事業	11	18	19	32	39	6	8	3	3	7	146
音楽関係事業	9	9	3	7	6	1	3	2	1	3	44
ワークショップ等	68	72	55	57	89	4	13	54	66	45	523
コアネットワーク、明倫アワー他	-	7	14	12	3	27	3	3	3	5	77
Co-program	-	-	25	49	23	19	39	11	26	17	209
周年記念事業関係	-	-	-	-	1	9	-	-	-	-	10
主催事業 小計	171	170	191	236	210	134	93	92	118	101	1,516
共催事業 小計	48	52	6	-	8	2	1	2	2	3	124
芸術文化協会共催小計	-	-	-	15	12	-	-	-	-	-	27
その他 KAC 実施受託事業	6	9	21	5	2	-	-	-	-	-	43
計	225	231	218	256	232	136	94	94	120	104	1,710

③ 「世界文化自由都市宣言」をした京都ならではの文化的土壌の醸成

●現状分析・概括から

- 10年間の視察受入数は、件数ベースで353件、人数ベースで4,783人となっており、そのうち海外からの視察が609人となっている。2020年度、21年度はコロナ禍で視察受入はなかったものの、23年度から件数は増加してきている(→図表3)。[現状分析]
- (これまでの京都芸術センターの成果について)街づくり面では、地元の方々と協力しながら、歴史的な小学校の建築を大事に使っているのは一番の成果である。[運営委員会・平芳委員]
- 近隣の経済センターには、産業支援機関、京都商工会議所など地域の企業を支援する仕組みがある。文化芸術面では、アーティストを支援する団体は京都の中でも少ない。産業の仕事をしているときに芸術面でサポートが欲しい時、京都芸術センターにサポートしていただいた。[運営委員会・野口室長]
- 地域との連携や歴史的な経緯については、自治会との関係性の変遷や25周年イベントでの協力体制が紹介され、地域住民の愛着と施設の継続的な運営の両立が期待されている。[スタッフへのヒアリング]

●先進事例調査から

- 京都芸術センターは地域性も他とは全然違って、美大生や卒業生もすごく多い地域で、街にいる人たちの場に対するニーズは非常にある。秋田も美大があるので潜在的なポテンシャルはあるものの、市民に対してどれだけ開いていけるかが重要だと考えている。[秋田市役所]
- 自由闊達なものが生まれてくるというイメージは、京都にはすごくある。[ACT]
- 京都市は、京都芸術センターが築いてきたマインドを、アントレナージュとか、文化だけでなく、この先の未来を作ろうというところに活かすことができるだろうし、それはとても重要だ。享受しているだけであれば本当にみんなしぼんで終わるので、皆がいろいろな方面からチャレンジし、実験でもいいが、試さないといけないだろうという気がする。[秋田市役所]

●有識者ヒアリングから

- 京都芸術センターは集客施設や観光施設というカテゴリーではなく、むしろ研究機関に近い位置付けぐらいに思ったほうがいい。[鬼木氏]
- (文化的な創造環境の)ファンクションとしては、かなり今の京都は整っていると思う。劇場も芸術祭もレジデンスプログラムもある。海外の関係者が日本に行くときに「どういう所を訪ねたらいいか」と聞かれたら、やはり京都を勧めるのだが、それは伝統から現代、美術から舞台芸術のあらゆるジャンルをそれぞれ代表する文化機関や催しが揃っているから。規模が大きく分散している東京や、逆に文化機関や催しが少ない地方だと、そうした全体像を掴むのは難しい。京都は、全部それぞれのレベルが非常に高いところにあると思う。[橋本氏]
- 京都は土壌として素晴らしい状態だと思う。大学の数、学生、アートの拠点、そのバラエティーに富んだ状態、そして首都圏から離れていることによる落ち着いた環境も含め、格別な環境だと思う。[甲斐氏]
- (国際的に見た京都という魅力について)セゾン文化財団に来る外国の方は「東京」を第一目的にするよりも、「京都は必ず訪問すべき場所だ」という人が多い。京都芸術センターがあるし、豊岡、大阪、神戸にも受入れ先があるので、初回で東京にも来たけど、二回目以降は京都を中心に滞在するケースは少なくない。[久野氏]

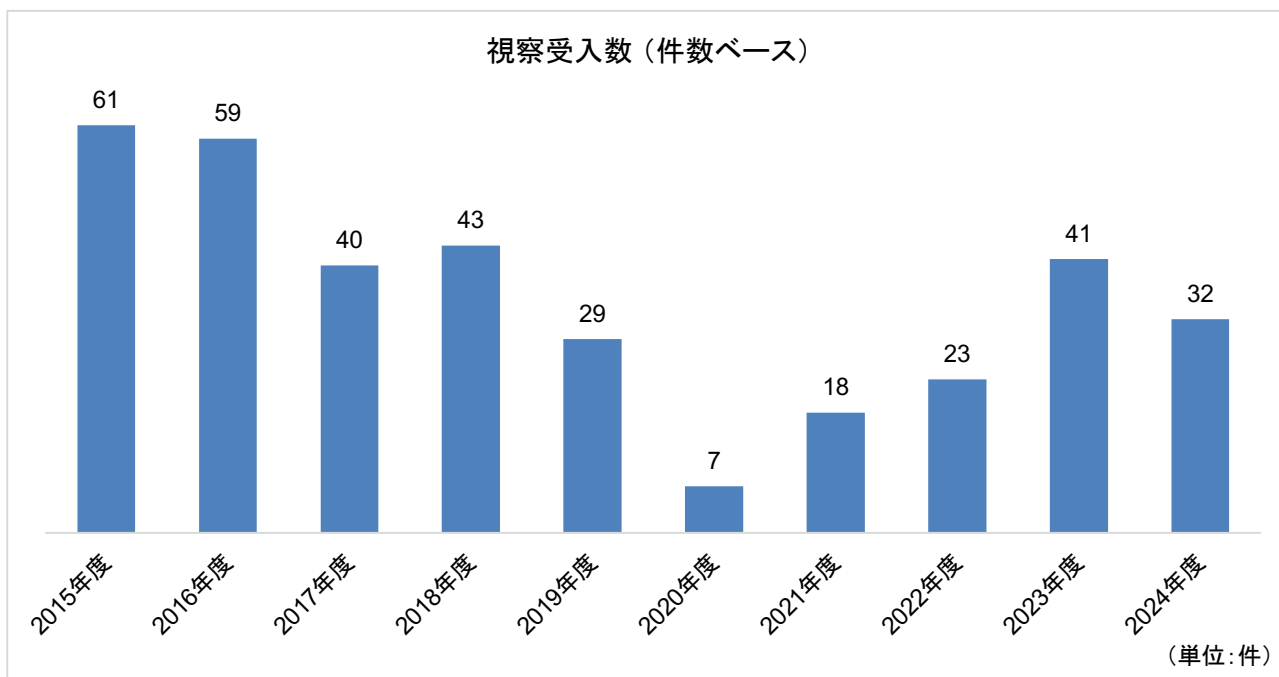
●制作室利用者アンケートから

- 創作拠点として腰を落ち着けて活動できることに、大きな意味を感じている。この場所があるからこそ京都で創作を続けられている、という実感があり、密度の濃いクリエイションにも向き合えている。
- 京都芸術センターがあることで、団体として首都圏などに移転をしなくとも、京都でずっと劇団を続けていけるという安心感がある。
- 京都芸術センターがなければアーティスト活動が困難であるし、京都を拠点とする意味がなくなる。それくらい、京都の舞台芸術シーンにとって必要不可欠なインスティテューションだし、京都芸術センターがあるから、京都にアーティストが多く住まうのだと思う。街が魅力的なだけでは、この京都でアーティストは暮らしていけない。

図表 3 | 視察受入数

		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	計
視察受入	(件)	61	59	40	43	29	7	18	23	41	32	353
	(人)	979	887	602	731	412	※	※	255	554	363	4,783
(うち海外視察)	(人)	211	107	96	43	57	0	0	0	93	2	609

※2020年度と2021年度の人数はカウントできておらず不明。



2.

制作室の提供、アーティスト・イン・レジデンス、情報発信などは大きな成果がある一方で、交流促進やネットワーク化はより一層求められる。

① 制作室の提供は最重要の支援策であり、アーティストのコミュニティ形成に不可欠

●現状分析・概括から

- 10年間の京都芸術センターの制作室の使用(制作支援事業)は総計 859 件となっている。コロナ禍の影響があった 2020 年度から 2022 年度にかけても、他の年度に比べて若干の落ち込みがあるものの、制作室の提供は継続されている。これは、コロナ禍でアーティストやクリエイターの活動が大きな制約を受ける中で、京都芸術センターがそれを下支えた実態を示している(→図表 4)。[現状分析]
- 制作室は年に2回募集を行い、選考を経て使用者を決定している。10 年間での応募数の合計は 792 件、採択数は 732 件、採択率は 92.4%となっている。演劇が応募数、採択数ともに他の分野に比べて多い(→図表 5)。[現状分析]
- 制作室の貸し出しは、利用者の本当に必要なものを見極めて割り付ける必要があり、これは歴代コーディネーターから受け継がれる技術となっている。こうしたコーディネーターやディレクターの役割は次世代に引き継がれるべき。[スタッフへのヒアリング]

●先進事例調査から

- (京都芸術センターの制作室の貸し出しが)無料ということは、やはりすごいこと。[ACY]
- 施設利用を全部無料でやってきたのも、相当すごいことだと思っている。それ故に、多様な受け皿となり、救われたアーティストたちも多い。[秋田市文化創造館]
- スタッフの中で今どういうふうに劇場の場づくりをしていきたいか、どういうコミュニティを作りたいかということ意識して、そのためにどういうアーティストと協働していきたいかとか、今どういうことがこの舞台業界の中で必要かということを考えてプログラムを作っている。[ST スポット横浜]

●有識者ヒアリングから

- 芸術センターが画期的だったのは、制作室が早い者勝ちや抽選ではなく、審査を経て利用者が決まるということだ。それまでも日本では、例えばフェスティバルに選ばれることにおいてはある種の価値判断が働いていることはあったと思うが、劇場や稽古場施設を利用する時に、価値判断が働いていたケースは非常に少なかったと思う。[橋本氏]
- どのような支援方法が舞台芸術の方々にとっては大事か、アンケートをした時に、要望が多かったのはもちろん資金提供だが、次に、創作する時間と場所が欲しいという回答が非常に多かった。[久野氏]
- 学校施設を再利用して非常に長い期間活動されていて、一貫してアーティストの制作支援というミッションがあると受け止めている。スタートアップを助ける若手芸術家にとっては、施設の貸出が無料というだけでも資金面の大きな支援になっていると思う。[鬼木氏]
- 印象としては少しパフォーミング・アーツが強いのではないかという気がしている。やはりそこに美術や現代音楽などが、もっとプレゼンスを発揮したほうがいいと思う。ジャンル横断とレジデンスを絶対切り離さずに、京都芸術センターを支える両輪としてキープしてほしいという期待を持っている。[橋本氏]
- 初期の利用者は「とにかく管理しないでくれ」「自分たちでできることは自分たちでやる」と言っていた。半分自主管理であって、自分たちが共同体としてうまく運営をサポートしていく、できることは自分たちでやっていく。その代わりに自由があるのだということを進めていた時期が、最初の5~6年ぐらいはあったと思う。[橋本氏]

図表 4 | 制作室使用（制作支援事業）の状況

(単位:件※)	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	計
使用件数	101	103	91	65	103	79	67	79	87	84	859

図表 5 | 制作室の応募・採択数推移

		応募数					採択数					採択率				
		演劇	舞踊	美術	音楽	計	演劇	舞踊	美術	音楽	計	演劇	舞踊	美術	音楽	計
2015年度	前期	26	10	7	5	48	21	10	6	5	21	0.0%	100.0%	85.7%	100.0%	43.8%
	後期	29	11	7	4	51	24	8	6	4	42	82.8%	72.7%	85.7%	100.0%	82.4%
2016年度	前期	28	10	2	2	42	27	10	2	2	41	96.4%	100.0%	100.0%	100.0%	97.6%
	後期	29	11	9	3	52	25	10	7	3	45	86.2%	90.9%	77.8%	100.0%	86.5%
2017年度	前期	25	7	1	1	34	25	7	1	1	34	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	後期	19	16	3	2	40	17	16	3	2	38	16.0%	100.0%	100.0%	100.0%	95.0%
2018年度	前期	19	8	3	1	31	19	8	3	1	31	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	後期	20	11	11	2	44	19	9	7	2	37	95.0%	81.8%	63.6%	100.0%	84.1%
2019年度	前期	26	12	5	1	44	24	12	4	1	41	92.3%	100.0%	80.0%	100.0%	93.2%
	後期	25	12	6	2	45	25	12	6	2	45	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
2020年度	前期	17	6	5	2	30	17	5	5	2	29	100.0%	83.3%	100.0%	100.0%	96.7%
	後期	27	12	3	2	44	27	12	3	2	44	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
2021年度	前期	13	9	6	1	29	13	9	5	1	28	100.0%	100.0%	83.3%	100.0%	96.6%
	後期	20	6	5	2	33	19	6	5	2	32	95.0%	100.0%	100.0%	100.0%	97.0%
2022年度	前期	21	3	4	3	31	21	3	4	3	31	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	後期	24	7	4	2	37	24	7	4	2	37	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
2023年度	前期	22	5	7	3	37	22	5	7	3	37	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	後期	21	8	8	4	41	21	8	8	4	41	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
2024年度	前期	22	9	6	2	39	22	9	6	2	39	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	後期	17	11	8	4	40	16	11	8	4	39	94.1%	100.0%	100.0%	100.0%	97.5%
計		450	184	110	48	792	407	177	100	48	732	90.4%	96.2%	90.9%	100.0%	92.4%

② アーティスト・イン・レジデンスや WEB での情報提供など多岐にわたるアーティスト支援

●現状分析・概括から

- 10 年間で京都芸術センターのアーティスト・イン・レジデンスは、国内の多くの他事例と異なり、招聘だけでなく派遣を行っており、招聘は 49 名、派遣は 19 名、合計で 68 名が京都芸術センターのアーティスト・イン・レジデンスの支援を受けている(→図表 6)。[現状分析]
- 京都芸術センターのホームページ「KAC WEB」の訪問者数は、10 年間で約 287 万 6 千人となっている。2021 年度に約 36 万 3 千人と前年度までに比べて大きく増加した。京都市が提供する芸術文化に関する情報サイト「Kyoto Art Box」は 10 年間で約 122 万 8 千人、2020 年度に約 11 万 5 千人と前年度に比べて大きく増加した(→図表 7)。[現状分析]
- 京都芸術センターにはハブ機能としての役割もあるが、支援事業が主要事業であると思う。なるべく多くの人に広い形で支援をという認識でやってきた。幅広く応募してもらうのは大事だが、キャパオーバーになっている印象があり、支援の在り方を考える必要がある。[運営委員会・平芳委員]

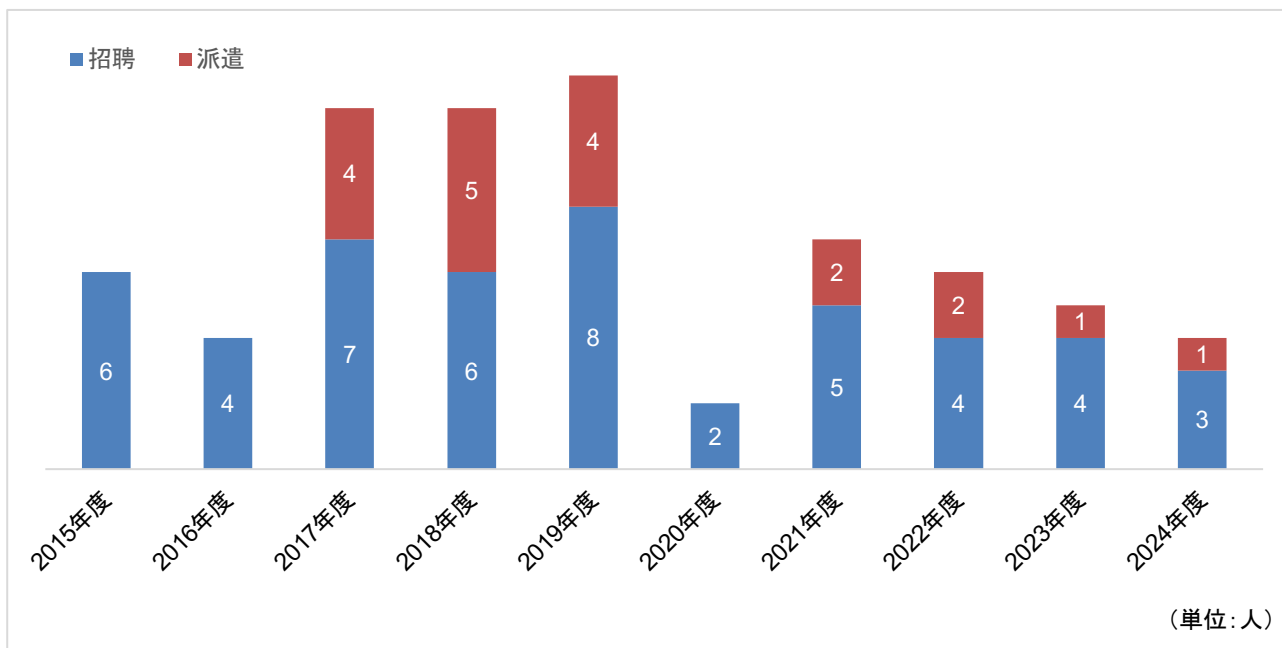
●先進事例調査から

- (京都芸術センターの)「Co-Program」は、具体的に何かというよりは、そのアーティストにとって、対話をするとか、今何が必要でという話を聞くことを大事にしているので、アーティスト支援の考え方は ST スポット横浜とわりと近いと思う。[ST スポット横浜]
- 相談窓口は、ACY の開設当初から行っている事業。資金的な支援は基本的にはない。その代わりに活動への助言や情報提供、場合によっては人や団体の紹介を行っている。対象はアーティスト、クリエイターにかかわらず企業や行政の方も含めて相談を受けている。クリエイターに関しては、「横浜市クリエイターデータベース」で紹介するという形での支援だ。[ACY]
- 2016 年からアーティストのフェロウシップ助成を行っていて、名称、内容、制度を変えて継続をしている。一貫しているのは、アーティストのキャリア形成に重きを置いているというところで、作品発表を義務付けていないということが特徴。2023 年度に現在の ACY アーティスト・フェロウシップ助成に変更。[ACY]
- アーティストキャリア支援は、これをなくすわけにはいかないという思いを市の方も持っている。滞在を増やすことで、横浜の要素を付加したり、2 年間にして、試作品をつくったりすることで、分かりやすく市民やメディアに発信できるのではないかと考えている。試作品となると、キュレトリアルをサポートも必要で、財団の力を借りて質を上げていこうとしている。[ACY]
- (単年度助成だと)長期的なプラン、展望を立てるのが難しいということもあり、3年間支援をするということで、どういことができるかと考え、ACT への渡しきりとなる東京都の出捐金という考え方がもともと仕組みとしてあったと聞いている。[ACT]

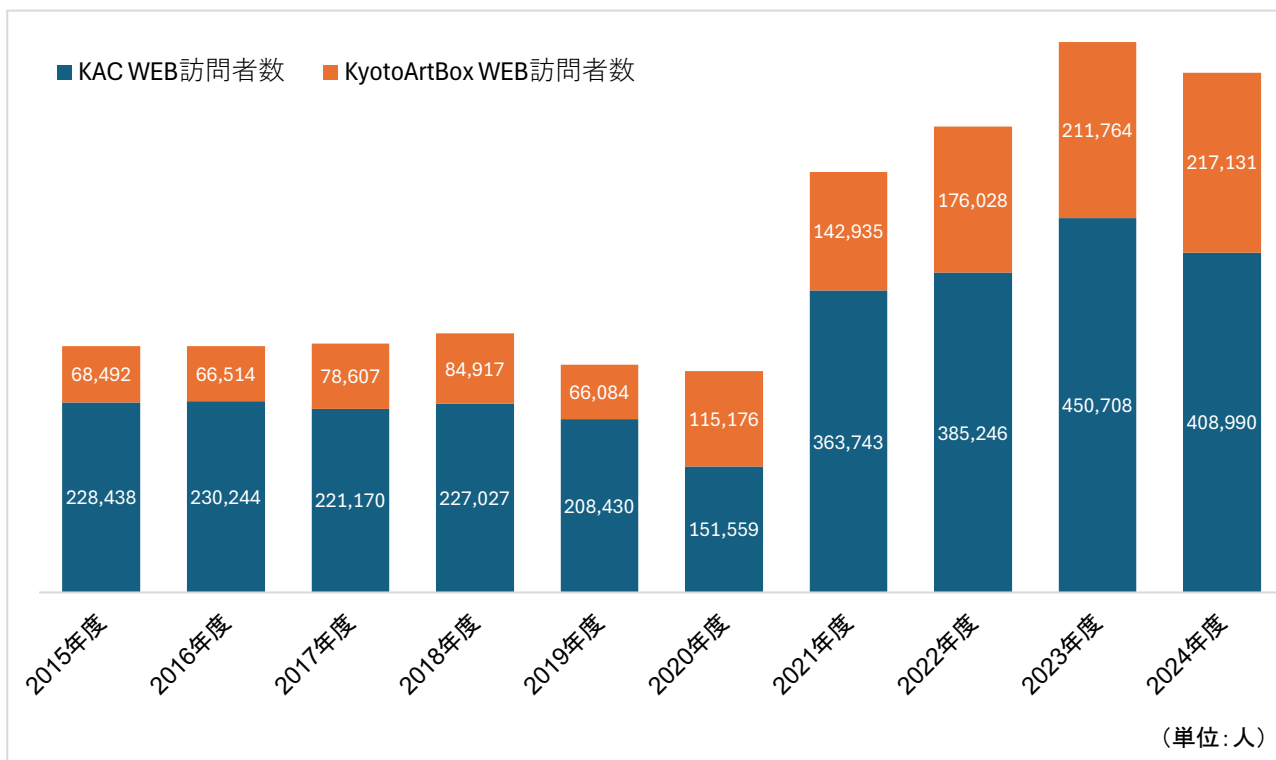
●有識者ヒアリングから

- アーティスト・イン・レジデンスが日本のアーティストを海外のアーティストやプロデューサー等にプロモートする機会になって、アーティスト自身のネットワークを強めることにもなるといいと思っている。[久野氏]
- 財団には補助の形でアーツコミッション・ヨコハマからアーティスト・クリエイターの支援をしてもらっていて、全国的にも先駆けの組織になっている。[鬼木氏]

図表 6 | アーティスト・イン・レジデンス招へい芸術家等



図表 7 | WEB 訪問者数



③ アートを介した人々の交流、異ジャンルや異分野とのクロスオーバー

●現状分析・概括から

- 文化芸術とは何か。これまでアーティストがメインの場であったが、今後はどのような層をターゲットにしていくか。京都芸術センターという名前自体も考えていく必要がある。アーティスト・イン・レジデンス 以外は、民間のアート交流スペースとしても使われたら良い。[運営委員会・柿沼委員]

●先進事例調査から

- 京都芸術センターでは、概念を超えてジャンルを拡張するような先鋭的で衝撃を受けた作品が幾つかあった。それを受け止める器としての場所があるというのは、京都の人にとって大事なものだと思うので続けてほしい。[ST スポット横浜]
- (ST スポット横浜は)自分たちの中で全部完結するのではなくて、中間支援の機能を多くもって実施しているということが特徴の一つかと思っている。[ST スポット横浜]
- いわゆる劇場じゃない場所の良さというのが、たぶんアートセンターという名前になっている。固定化しないですごくトライアンドエラーをしているなというのが、印象だ。[ST スポット横浜]
- アーティストのコミュニティとか、みんながその場所に対して信頼をする、いろんな人が交ざってという場所の機能が、すごく少なくなってきたと思う(が、京都芸術センターはまさしくそういう場所だと思っている)。[ST スポット横浜]

●有識者ヒアリングから

- 場所ができるとアーティストたちが集まり、出会い、話し合う機会が増える、ということが自然に生まれたのが京都芸術センター。あわせて舞台芸術に関係する創作や制作のノウハウを共有し合うような学びの場をつくることも開始した。[久野氏]
- 「混ざる」ということがとても重要だ。京都芸術センター頃の発想では、まだ部屋が分かれていて、それぞれがオープンではないという感じがある。そうではなくて、活動がそれぞれににじみ出ている、はみ出ている点が重要だと思う。[藤氏]
- 今後も変わらず外から来たアーティストを受け入れるレジデンス的なプログラムを行いつつ、地域のアーティストに対しては創造と発表の機会を提供する、かつそれがインターディシプリナリーな前提に立っていることが本当に類例のないことで、それが本質的な創造の源泉だと思うので、今の京都芸術センターの活動を続けてほしい。[橋本氏]
- 例えばバイオラボやファブラボといったものもある。作家に開放するというよりは、籠もったからこそできる活動の場所はそのままして、それをもう少し開いていくことはできないか。普通に民間活動をやっているような人たちの横で、作家が一生懸命に変な何かをつくらうとしているというような、そういう交ざり合いがうまくデザインされているといい。[藤氏]
- 中学生、高校生の時に誰と出会うか、何に出会うかで人生が変わる。地域の中でどれだけの変なおじさん、お兄ちゃん、お姉ちゃんの、面白い特技や、何か一生懸命つくらうとしている人たちに、何かをやりたいと思っているエネルギーのある子が出会える機会をつくること。そこに対しては開いてほしい。[藤氏]

●制作室利用者アンケートから

- 他のアーティストの創作を知ることができること、交流が生まれることは、芸術センターと関わっていなければ得ることができないものなので、良かったと感じている。
- さまざまな分野の芸術家が交錯する点がとても良いと思う。都市部にあり程よくアーティストや鑑賞者を刺激する非常に良いアートセンターだと思う。市民や観光客、行政もアーティストも全部かき混ぜていくのがとても良いと思う。
- 私は現代美術家だが、現代アートの世界だけではなく、伝統芸能や音楽家の方たち、最近ではビジネスパーソンと交流が持てるので、活動や視野が広がる。

④ ターミナル(拠点)ではなくノード(点)であること、分散化・ネットワークへの転換

●先進事例調査から

- 25年間、いろいろなアーティストを呼び続け、滞在活動し続けていたことにより、おそらく相当なネットワークとスポークスマンが、各所にいるのは非常に大きな役割になると思う。京都芸術センターがハブとなって、他の国の文化施設や団体とのつながりを容易にしている。[秋田市文化創造館]

●有識者ヒアリングから

- 秋田創造館で行われている活動は、別に秋田市文化創造館でやる必要はない。別の施設でやってもいいし、別の活動が別の団体から生まれてもいい。秋田市文化創造館の中で何をやったかよりも、そこをきっかけにどのような活動が広がっていったかを重要視しようとしている。[藤氏]
- せんだいメディアテークでは、われわれが知識を持っていて、それを分け与えるという立場ではなく、外側に知識、技術、想いがある人がいて、それらを必要としている人につなぐのが仕事だと謳っている。[甲斐氏]
- せんだいメディアテークの「アート・ノード・プロジェクト」は、メディアテークの外に出て、アーティストとのプロジェクトを地域で展開するもののほかに、地域の文化創造拠点、独立系書店、カフェ、ギャラリーとの共催事業を重ねて行なってきた。地域の創造拠点の意志を活かす仕組みづくりに注力してきた。[甲斐氏]
- 秋田市文化創造館では、新しい価値をつくるということ、つまり文化創造のようなどころとは、もちろん接点はあるのだが、もっと違う拠点が必要だということを思った。拠点も、多分多様であったほうが良いと思っている。学校跡地のフォーマットはいい面もあるのだが、やはりとても狭いのと、とても閉じられているという感覚がある。なぜ分散しないのか、もっと役割を分散していけばいいとずっと思っていた。[藤氏]
- つくる場所がいろいろな公共施設の中にもっと分かれていって、そこに何かをつくる人たちが集まるような場所があり、いろいろなところに分散されていくような文化政策があるといいと思う。明倫小学校跡は本当に建物がいいので、その中で京都芸術センターは、籠もることができる発酵所にすればいいように思う。建物利用で考えればその方が良く、練習や発表をする場は別のところでいろいろな活動がにじみ出るようなことができればいいと思う。[藤氏]
- (藤浩志さんのインタビューで出された、中心性、拠点性よりは、いかに外側に出てつながっていくかがアートセンターにも大事だという意見について)そのとおりだと思う。せんだいメディアテークの場合、施設の立ち上げから「ターミナルではなくノードである」とのコンセプトがあり、その方針を重要視している。[甲斐氏]

3.

市民生活と行政施策にどのように関わるのか、 両方向との対話と協働が重要である。

① より一層求められる市民との関わり、市民生活の質の向上への貢献

●現状分析・概括から

- 10年間のボランティアの登録者数は延べ 2,961 人となっている。ボランティア登録者数は 2019 年度が 507 人で最も多いが、コロナ禍に入った 2020 年度以降は大きく減少した(→図表 8)。[現状分析]
- 芸術として想定されているものが利用者により異なるであろう。大学が広い意味での教養を教える機能を失ってしまい、京都芸術センターの機能として文化芸術を通じて市民の生活の質向上という役割を持つ。「芸術」とは何かの共通意識がないままに事業が展開されている印象がある。主軸が見えない。[運営委員会・ほんま委員]
- ほんま委員から指摘があったように、「芸術とは何か」という合意形成がないままに事業が展開されている。市民の方への説明責任も果たしづらい。主軸を固める必要があると考えている。[運営委員会・松本専務]
- 施設の設立趣旨は、当初はアーティストのためだったが、25 年経って周りの状況に変化があった。そのため京都芸術センターは、今、分岐点にあるだろう。[運営委員会・柿沼委員]

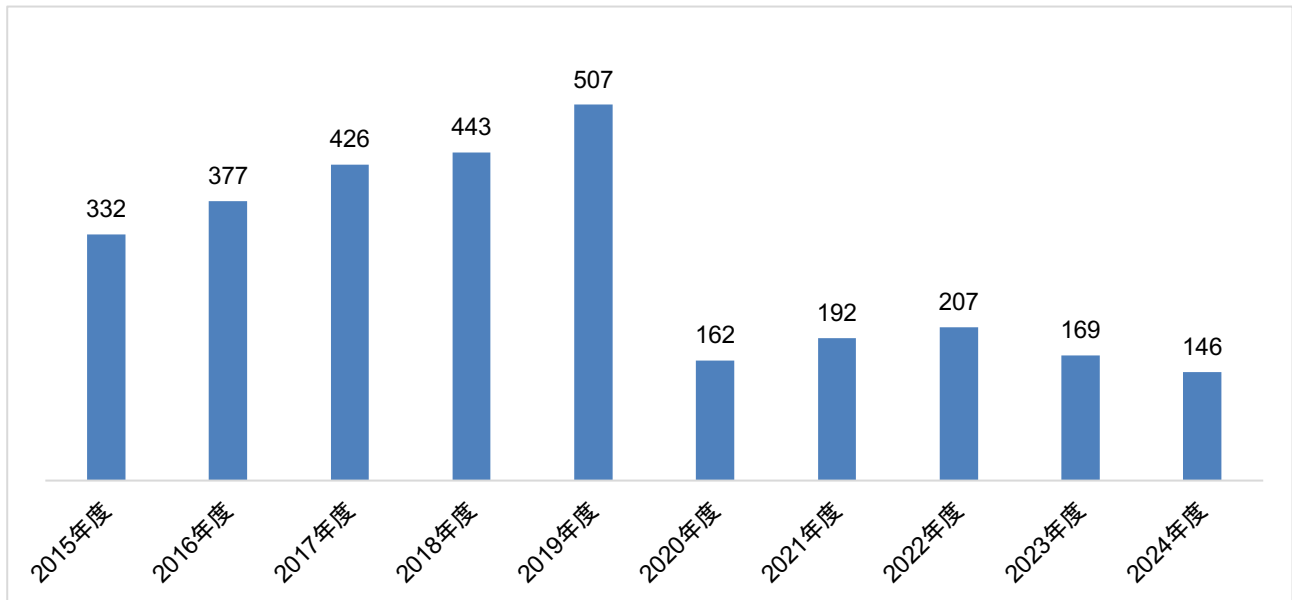
●先進事例調査から

- 京都芸術センターの場合、アーティストが中心にいる場所だと思うが、秋田市文化創造館の中心にいるのは市民だ。市民のレイヤーがいろいろあることから、そのターゲットなどが、より分かりにくくなる場所がある。[秋田市文化創造館]
- 秋田市文化創造館の運営も、アートに寄り過ぎているかなと思うことはあるが、できればアートに限定した場所になってほしい。そうしないと新しいアートも生まれにくいし、広い意味で創造的な場であるといいなと思っている。[秋田市役所]
- 「生きるための術(すべ)としてのアート」と考えるといろいろ幅が広がると思う。いわゆるファインアーツのようなものだけではなく、幅広く生きる術(すべ)としての何か、生活する中でいろいろな楽しみでもいいし、余暇でもいいし趣味でもいいのだけれども、秋田市文化創造館は、そういったものを広げて、受け止める施設であって欲しい。[秋田市役所]

●有識者ヒアリングから

- 秋田では、市民が意見を出すこと、経験を重ねていくこと、その機会を持ち、市民力をつくっていくような拠点と仕組みをつくっていくほうが芸術祭よりも先ではないかという話をした。[藤氏]
- せんだいメディアテークの基本コンセプトには、「提供する側」と「提供される側」といった立場を常に反転させていく」ということが書かれている。「協働事業」と称している市民グループとの活動が、その成果物を通して「提供する側」になる。[甲斐氏]
- 僕は「市民コーディネーター」とは言っていないで、「市民活動をキュレーションする」と言っている。アーティストの活動と市民グループの活動のヒエラルキーを設けるべきではないと思う。文脈は異なるが、どちらにも相応の価値がある。[甲斐氏]
- 多くの市民の方と一緒に作り上げているところは、アートセンターが市民に溶け込もうとする意図がはっきり出ていると思う。アートに触れることで、市民の方々が、自分たちの生き方とは違う視点を持つことが、結果的に自分たちの街をどうしていくかを考えて、自治に資する文化を生み出すというのがこのセンターの役割の1つではないか。[鬼木氏]

図表 8 | ボランティア登録数



② 事業現場を担う京都芸術センターと政策立案を担う行政の双方向のコミュニケーションが重要

●現状分析・概括から

- 京都市の外郭団体である京都市芸術文化協会や京都芸術センターは、市役所の仕組みと異なり、内部の運営方針や展望を描くことが難しいと感じている。[スタッフへのヒアリング]

●先進事例調査から

- 首長によって随分変わる。創造都市施策を掲げた時代の市長の後は、観光都市政策になった。現在は、基本的には子育てなどに注力されている。[ACY]
- 財団の中に ACT のような、要するに館を持たない組織があるというのはちょっと異質だ。東京都が今いろいろ新しい事業を立ち上げる時に、館に関わらないものは全部 ACT に落ちてくる。都の文化政策を受けて、まさに政策連携団体として、ありとあらゆる事業を実施している。[ACT]
- (横浜市の)創造都市政策との関連は、文化振興が一応基本になってきた。(一過性のイベントで)発信性が極めて高いような創造都市の事業とどれくらい関わればいいのかというのは、距離を測ってきた。[ST スポット横浜]
- われわれも言語化されていない部分が結構多く、今まで携わってきた職員がいなくなった時に、その考えが失われるとまでは言わないが、引き継がれていくとは限らない。従ってそれをどう伝えるかというのは、実施方法をパターン化するなど、もちろん言語化できれば最もいいのだが、なかなかしづらい部分もあって(気持ちの部分のようなどころもかなり多く)、そこはアーツセンターあきたも秋田市も、課題として、非常に悩ましい部分として抱えている。[秋田市役所]
- 今は基本的には「文化戦略 2030」の柱に沿って、いろいろ新しく東京都が提案したものをカウンスルが受ける状況。その中で、成果が出たものをわれわれとしてはもっと継続すべきだというのは提案できる。ただ、それが通るかどうかはまた別の話で、都は都で予算の調整含め文化振興全体の中で、いろいろと検討していくので、アーツカウンスルの提案がとおるかどうかは簡単な話ではない。[ACT]

●有識者ヒアリングから

- 民間事業者と行政の対話を重視しているのが横浜市の共創の原則で、指定管理者制度の運用においても「丸投げでもなく委託でもなく」という考え方だ。[鬼木氏]
- 横浜市では「政策協働型の指定管理」というものを5施設(横浜美術館、横浜みなとみらいホール、横浜能楽堂、横浜にぎわい座、大佛次郎記念館)で導入している。政策協働型の指定管理は文化部署だけで、文化振興課のオリジナルとも言える。[鬼木氏]
- 市職員とのコミュニケーションという意味では、かなり聞き取りや対話を重視している。市職員と対立関係に全くならずに話す必要があることを前提としながらも、場合によっては対立しかねない。現実として、「アートの価値が分かっていない」という類の反論は通じないので、こちらも市の課題や政策を理解しつつ、職員がどのように課題に向かおうとしているのかを聞き取り、話し合うことで、具体の策へと詰めていけると考えている。[甲斐氏]

4.

コーディネーターに必要な役割や資質について認識を共有することや、人材の育成、増員、適材適所の配置が必要とされている。

① アーティストの支援に必要な技術を継承してきたコーディネーター

●現状分析・概括から

- 京都芸術センターの歴代のアートコーディネーターは 58 人となっている。現在の所属は「文化施設」が 22 人 (37.9%) で最も割合が高く、次いで「大学教員、講師、研究員」が 9 人 (15.5%) となっている (→図表 8)。中には、京都以外で仕事をしている人も少なくなく、京都芸術センターは国内外の文化施設や文化機関で中核的な役割を担う専門家を多数、排出してきたと言える。[現状分析]
- 制作室の貸し出しは、利用者の本当に必要なものを見極めて割り付ける必要があり、これは歴代コーディネーターから受け継がれる技術となっている。コーディネーターやディレクターの役割は次世代に引き継がれるべきだ。[スタッフへのヒアリング](再掲)
- 京都芸術センターではスタッフの入れ替わりが多く、コンセプトの継承が難しい状況が続いている。特にコーディネーターは 3 年程度で交代し、組織としてのノウハウが蓄積されにくい。[スタッフへのヒアリング]
- 25 年の節目を迎え、これまでのアートコーディネーターが 50 人を超えるなど、世代交代と育成が重要となっている。[スタッフへのヒアリング]

●先進事例調査から

- 通常、利用の目的や想定人数に合わせて空間を設計するため、どのような活動のための場所がある程度決まっているが、当館の場合は、いろいろな活動を可能とすることが最大の特徴で、日々様々な活用方法が編み出されている。それを可能にするために、コーディネーターたちが日々奔走している。[秋田市文化創造館]
- 利用者にどのような目的で使うのか、どのような状況が起こるのか、丁寧にヒアリングを重ねていろいろな情報を収集する。その状況をコーディネートすることを、日々行っている。皆さんはやりたいことを実現するために借りていて、スタッフも、そこに応えていく。きちんと(皆さんの)声を聞くことを大事にしている[秋田市文化創造館]

●有識者ヒアリングから

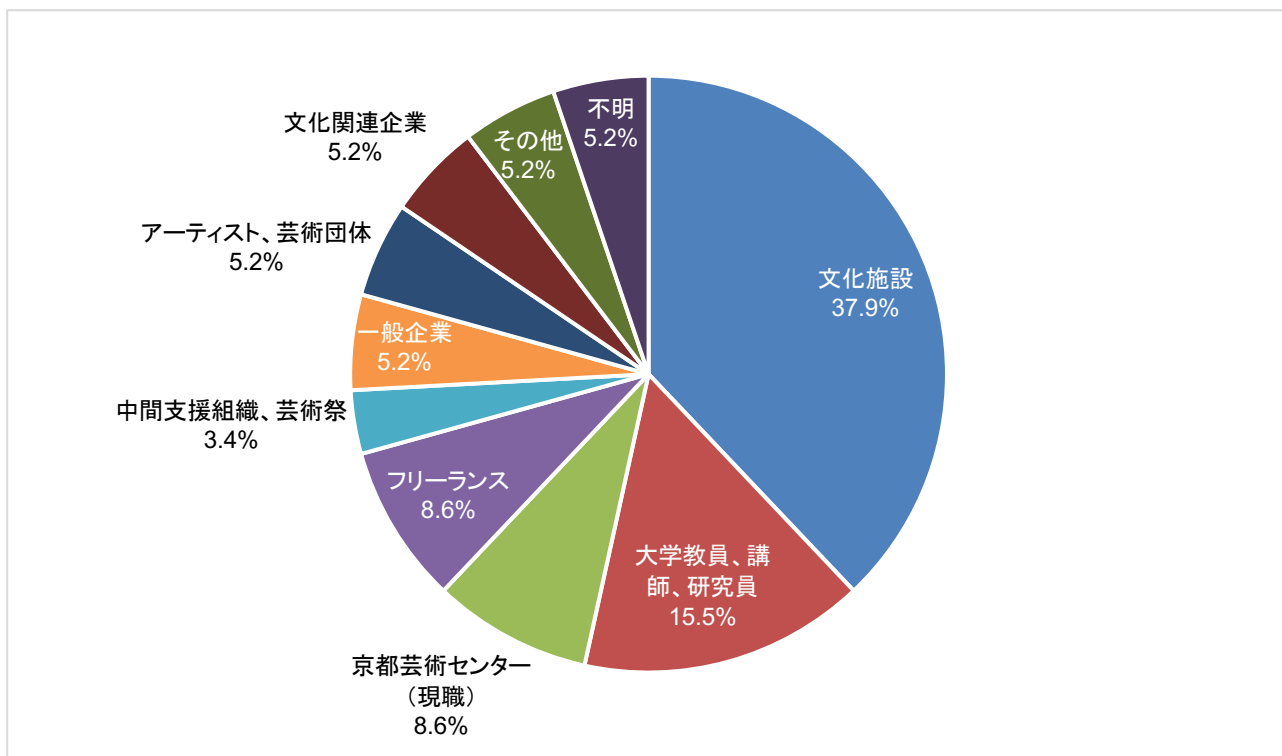
- 京都芸術センターのスタッフの方々には本当によく現場を見ていらして、痒いところに手が届く支援をしていらっしゃるの、いつもすごいなと思って拝見している。[久野氏]
- 誰かが相談に来た時に「よし来た」というような、その人と何をやるかということを考えるということが重要だ。どう応えて、どう支援して何ができるか、無理のない形で実現していけるかどうか、そこにコーディネーターたちの重要な役割がある。主軸になる、主体となる登場人物を「待つ」「なる」ことが重要。そこに刺激を与えるために、ほかから呼んでくるということも必要。[藤氏]
- 市民との協働に必要なのは、市民グループが持っている課題認識や趣旨性を理解する。そのことをきちんと評価しつつ、やりたいことの目的について「今年はどこまでいきましょう」ということを一緒に規定する。[甲斐氏]
- コーディネーターにとって重要なのは、過去の経験を活かすだけでは、新しい何かを生み出すことが難しく、対話能力が必要だということ。あまり大きなことをしようとせず、「待つ」ことが大切で、「待てる人」でなければならない。[藤氏]

●制作室利用者アンケートから

- センターを卒業されたコーディネーターで、現在も親交がある人が何名もいて、その関わりが(アーティスト)人生そのものを豊かにしてくれているとも感じる。

図表 8 | 歴代アートコーディネーターの人数と現在の所属(令和7年7月時点)

所属	人数	備考
文化施設	22	美術館(10)、劇場・ホール(6)、アートセンター(6)
大学教員、講師、研究員	9	
京都芸術センター(現職)	5	
フリーランス	5	
中間支援組織、芸術祭	2	
一般企業	3	
アーティスト、芸術団体	3	
文化関連企業	3	出版、アートメディア、映像制作
その他	3	在日大使館、海外在住
不明	3	
計	58	



② 長期的な視野に基づいたコーディネーター人材の育成

●現状分析・概括から

- 専門性が多様化するとともに、領域横断的な分野が増えてきた。それに対応できる専門性を持つ人材が必要。
[運営委員会・田中委員長]
- 京都芸術センターのメインの役割としては、若いアーティストのステップとして、コーディネーター、プログラムディレクターの人材育成が重要な点だ。[運営委員会・建畠館長]
- プログラムディレクターの役割としてコーディネーター育成や業務のサポートが重要視され、人員増加と業務削減が難しい。現状は圧倒的に人数が足りていない。[スタッフへのヒアリング]

●先進事例調査から

- アートコーディネーターとしてキャリアをスタートされた人が3年間働き続けていたり、そこでぐっと伸びて他の地で中核人材として活躍する事例があることを考えると、京都芸術センターがアートコーディネーターやアートマネージャーの人材を着実に養成している拠点の1つになっていると強く感じる。[秋田市文化創造館]
- スタッフの中には、もっとアートプロジェクトなどに関わりたいのにできない、目的がよく分からないので何のために働いているのかと迷子になってしまうこともある。[秋田市文化創造館]

●有識者ヒアリングから

- 京都芸術センターで素晴らしいのは人材育成の場所になっているということだ。アートコーディネーターやプログラムディレクターの方が、京都芸術センターを経て他の組織の重要なポジション担っており、京都芸術センターとの長い関わりが、私たちのネットワークを自然に広げている。[久野氏]
- 僕も学生時代は京都にいたが、大学を出ると大阪、神戸などの市外に出て行くことになる。活動の現場がなくなり、活動する人たちがいなくなるということは、とても大きな損失だと思う。京都には学生が多い。これから何か新しい価値をつくらうとしている人、新しい価値、もしくは概念、それが商品につながっていく。そこを生むためのコンタクトゾーンとしての場所が重要だ。[藤氏]
- 日本の文化施設の若いスタッフを見て思うのは、忙し過ぎるということ。彼ら、彼女らにはインプットする時間がまったくない。その結果、自分の日常の範囲の外で何が起きているのかという情報に通じているアートマネージャーが日本には非常に少ない。[橋本氏]
- 単なる「創作支援」といったプロジェクト単位で支援する補助金や予算を増やすのだけではなく、時間的な余裕を持った雇用状況が日本のアートマネージャーに増えないと、本当の意味での創造環境は向上しないのではないか。[橋本氏]
- 京都芸術センターが開設して 25 年かけて準備されてきたことが、今様々な形で結実している。新しい展望を持って次の 10 年 25 年を準備する試みが並行して行われていないと、この先は難しいかもしれない。単発の講座だけではやはり人が育たないのではないかと思う。ささやかでも責任を持って関わられる何か人が育てるのではないか。[橋本氏]

③ 求められるスタッフの増員や適材適所の配置、雇用や待遇などの改善策

●現状分析・概括から

- 10年間の京都芸術センターの、派遣職員、市OB、アートコーディネーター、プログラムディレクター、チーフプログラムディレクターのスタッフ体制と人数の推移を整理した(→図表9)。各ポジションでの人数の変化は大きくないものの、派遣職員の職位やチーフプログラムディレクターの設置の有無などの変更が見られることから、職務内容や指揮命令系統などが、必ずしも定まっていなかったことがうかがえる。[現状分析]
- スタッフの増員について検討してほしい。特にアートコーディネーターは大変ではないかと心配している。定期的な人材の入れ替えによりイノベーションもあると思うが、増員によりゆとりをもって仕事ができるのではないかと。[運営委員会・広瀬委員]
- コーディネーターやプログラムディレクターの業務量が多く、ローテーション勤務やシフトの関係でコミュニケーションが取りづらい。小さなバリエーションが積み重なり、業務効率が低下している。[スタッフへのヒアリング]
- コーディネーターやプログラムディレクターなど多様な立場の人々が努力し成果を出したが、報酬や処遇に反映されるべきとの意見があった。[スタッフへのヒアリング]

●先進事例調査から

- 人事異動で動かしているスタッフもいれば、単年度の契約で、専属で契約を交わしているスタッフもいる。(正確なスタッフの定着率といった)数字は取っていないが年に2~3人は代わる。ずっといようと考えている人のほうが、少ない気がする。若手が多く、ファーストキャリアをここで積み、次にどう展開しようかと考えている人が多い。[秋田市文化創造館]
- 京都芸術センターと人材育成についての情報交流を行ったり、せんだいメディアテークや国際芸術センター青森などとも、どのように人材を育成して働き方を整えていくかを、一緒に考え始めている。マネジメント層からすると、やはり採用と定着、育成は、本当に深刻な課題になっている。[秋田市文化創造館]
- スタッフの雇用は定期採用は行っておらず、欠員募集が基本である。若いスタッフは1年ごとの更新で雇用している。専門性と人員配置の観点から見ると、ある程度は補助金などの方針に沿いつつも、みんなで取り組むというのを基本にしているので、それが一つのチャレンジでもある。[ST スポット横浜]
- 専門性も自分の持っている専門性を、直接の担当事業以外でもひょんなところで生かせるかもしれない。みんなの知見を使えている感じは持っている。実は専門性の前に総合性もあるかもしれない。総合性の部分と専門性を、どうバランスさせるのかというのは職員採用の面でもすごく難しいところである。総合性を意識した専門性が要るし、その逆もまた要るということだ。[ST スポット横浜]
- 超特化型の専門家より、マルチプレーヤーというか、いろいろなことに対して、興味関心の幅が広いという、ジェネラルな視点を持った人が意外と合うのかもしれない。[秋田市文化創造館]
- 人件費が上がり、物価が上がりという中で、果たして、われわれの専門性とはいったい何で、それに対して適正な給与水準は幾らなのか、業界団体のようなものもないので、設計が非常に難しい。[秋田市文化創造館]

●有識者ヒアリングから

- 多くのドイツ語圏の組織はアーティスティックな内容に関わるポジションの人間は有期雇用で、それはだいたい4年か5年周期だ。幾つかの例外を除くと、基本的にはそれが2回ターンしたらだいたい終わる。そうではないポジションの、制作、広報、テクニカルの人たちは無期雇用だ。[橋本氏]
- 京都芸術センターのアートコーディネーターは、かなり「何でも屋」的な性格だ。当初の狙いとしては、本当に大学を出て割とすぐの人を意図的に雇用し、3年たったら放出するというのも、かなり意図的にやっていたと思う。日本の社会でも、学び直して戻ってこられる場所があるのであれば、その当初の狙いは機能したと思うが、残念ながら社会のシステムがそうになっていない。[橋本氏]
- 3年で入れ替わることでノウハウが積み重ならないという長年の課題は、接していた当時から思っていた。それをシステムとして継承するために生まれたポジションがプログラムディレクターではないかと見ている。[橋本氏]
- 公益財団の属託職員や臨時職員など、人事について市の意向を聞かなければならないが、適材適所の実現には、専門性が必要な現場を踏まえた上で、専門性のある人間が人を選ぶ体制が必要。専門性と人員配置はとにかく大きな問題だ。組織において、専門性と課題認識のある人を増やすこと。そして、一般職と専門職のバランスを整え、それぞれ適材適所に置かないと、組織全体の活力が失われると思う。[甲斐氏]
- 人事に関する短期的かつ中長期的な課題について、所管となる部署と財団の理事長に直接伝えている。財団では、数年前から毎年、各施設における重要な事業、懸案となる事項をシートでまとめて提出することとなったので、人事のこのことのみならず、複数の解決すべき課題について書面で提出している。[甲斐氏]
- 任期付職員の扱いについて、所管部署あるいは財団としても市の人事と交渉する際、「属託の基準はこうだけれども、基準の例外措置は過去にないか」というような、打開策の模索が必要だと思う。[甲斐氏]
- 京都芸術センターのコーディネーターが3年という年限があるということだが、経験ができて、入れ替わっていくという仕組みの良さもあると思う。もちろん、長くいられる人も必要だとは思う。待遇も公募を見るかぎり相応しいと感じている。[甲斐氏]
- 有識者なり、その筋の専門家なり、館長は絶対必要だ。対外的にも市に対しても重しになる。そういう意味では京都芸術センターにとって建畠さんがいることはとても重要だと思う。また、その立場に人事権まであるというのは、とても素晴らしい。[甲斐氏]

●制作室利用者アンケートから

- 上演会場としても、技術面や制作面で発生した要件について柔軟に対応してもらえたこと。また、スタッフの方々とのコミュニケーションがしやすいのもありがたい。
- 業務が忙しそうで連絡対応が不明瞭なまま終わることがあるかと思う。
- スタッフの方の待遇が改善されることを望む。制作室利用者会議で様々な内容をご検討・ご提案いただき、試みていただいていることを伺っているが、外から見てもスタッフ一人ずつが抱えている業務量が大変多いのではないかと感じている。京都の文化芸術の基盤を維持していくためにも、より良い条件で京都芸術センターのスタッフの方々が働ける環境を整備していただくことを希望する。

図表 9 | 市派遣職員、アートコーディネーター、プログラムディレクターの人数の推移

(単位：人)	市派遣職員		市 OB		アートコーディネーター	プログラムディレクター	チーフプログラムディレクター	計	
2015 年度	2	事務局長(課長級)、総務課長(係長級)	1	専務理事	6	3		12	
2016 年度	2	事務局長(課長級)、総務課長(係長級)	1	専務理事	6	2	1	12	
2017 年度	2	事務局長(課長級)、総務課長(係長級)	1	専務理事	5	2	1	11	
2018 年度	2	事務局長(課長級)、総務課長(係長級)	1	専務理事	6	2	1	12	
2019 年度	2	事務局長(課長級)、総務課長(係長級)	1	専務理事	6	2	1	12	
2020 年度	2	事務局長(課長級)、総務課長(係長級)	1	専務理事	6	2	1	12	
2021 年度	2	事務局長(課長級)、総務課長(係長級)	1	専務理事	6月～	6	4		13
					9月～	4	4		11
2022 年度	2	専務理事兼事務局長(部長級)、総務課長(係長級)	1	専務理事、6月まで	4月～	5	4		12
					6月～	5	3		11
2023 年度	2	専務理事兼事務局長(部長級)、総務課長(係長級)	-		5	3		10	
2024 年度	2	専務理事兼事務局長(部長級)、総務課長(係長級)	-		4 ※1名育休	3		9	

5.

施設の管理運営と京都芸術センターならではの事業を展開するためには、指定管理者制度の柔軟な運用、持続可能な財源確保、適切な事業評価が求められる。

① 指定管理業務とその他の業務(協会の自主事業や市からの受託事業など)とのバランス

●現状分析・概括から

- 指定管理業務の収支の内訳の推移を見ると(→図表 10)、収入は 2021 年度以降減少し続けている。支出は増減を繰り返しているが、内訳で見ると事業費は 2015 年度が 7,232 万円で、2024 年度は 2,810 万円と、10 年間で 61.2%の大幅な減少になっている。[現状分析]
- (指定管理業務以外の)その他の業務の収支の内訳の推移を見ると(→図表 11)、2020 年度は京都市とともに、新型コロナウイルス感染症で影響を受けた文化芸術関係者への支援として、「感染防止と文化芸術活動両立支援補助金」を実施したことから、収入では補助金収入が、支出では事業費が、それぞれ突出した額となっている。コロナ禍における京都芸術センターの対応は、文化関係者の中で高く評価されており、京都市の大幅な補助金の増額と、それに基づいた京都芸術センターの取り組みが大きな成果をもたらしたと言える。[現状分析]
- 指定管理者制度に基づいて運営されているが、京都市からの明確なインセンティブや目標が示されておらず、具体的な成果指標も定まっていない。[スタッフへのヒアリング]
- 指定管理事業と受託事業、自主事業の区分が曖昧で、受託事業の増加がリソースを圧迫しており、事業整理と人材配置の見直しが必要とされている。[スタッフへのヒアリング]
- 運営体制の課題として、雇用や労働環境、業務分担、そして指定管理業務の期間が四年である点が挙げられた。[スタッフへのヒアリング]

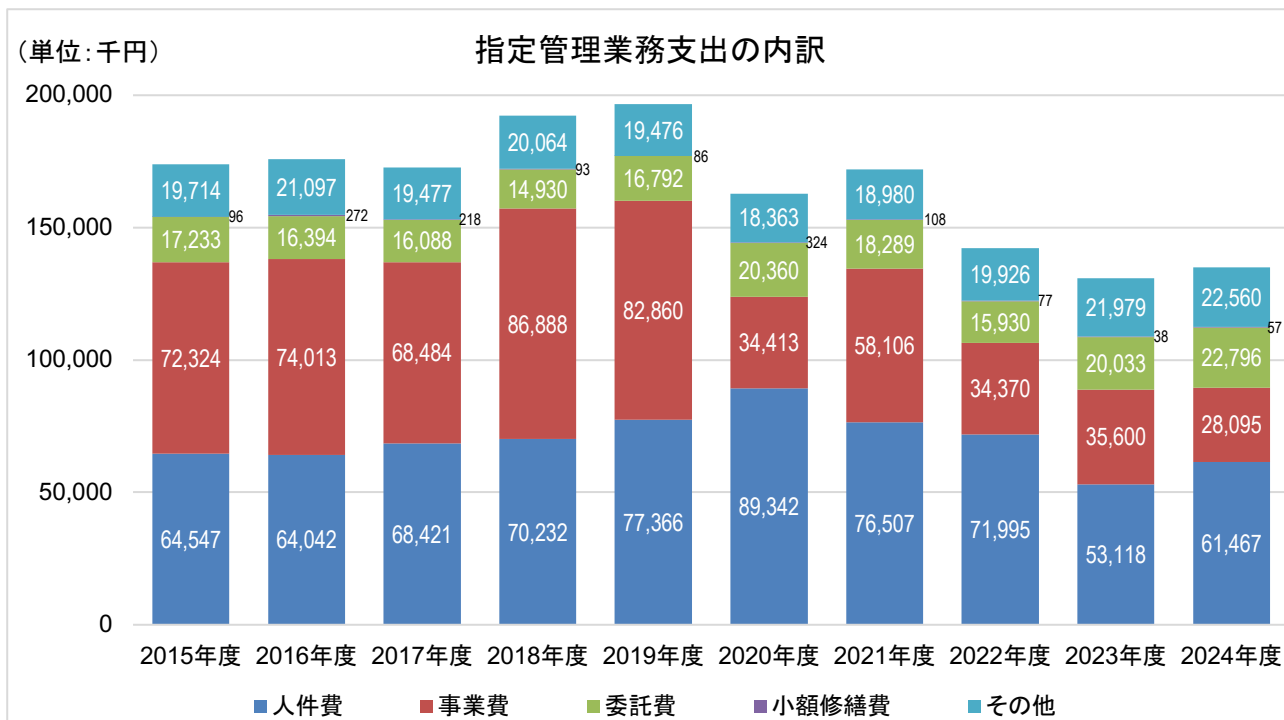
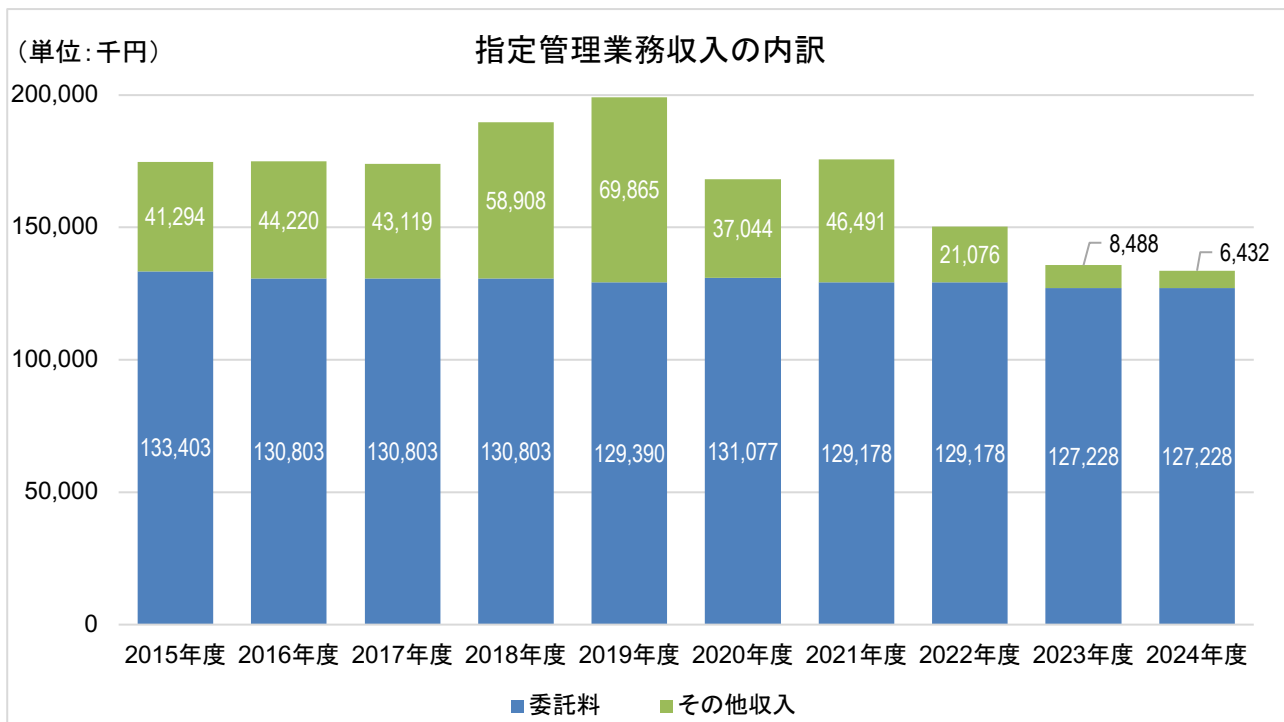
●先進事例調査から

- 指定管理事業と受託事業のバランスについては、法人全体の予算ベースで、秋田市文化創造館の指定管理料と施設利用料収入が、法人全体の予算の約6割を占めている状況である。[秋田市文化創造館]
- アーツコミッション・ヨコハマ補助金という単独の補助金で頂いているので、指定管理料やほかの事業とは全く別枠となっている。人件費等も一部は賄えているが全然足りないもので、財団の資金を使っている。アーツコミッション・ヨコハマという単独の部署ではなくて、経営企画・ACY グループという形で、ほかの業務もやり、財団の中で何とか収支を成立させている。[ACY]
- 指定管理料の収入が増えた時に、その分を一部人件費に上乗せすることも可能で、ボーナスのようなところに還元することができる。[秋田市文化創造館]
- (京都芸術センターが)やっていることを見ると、管理業務ではなくて事業の実施なので、指定管理という枠に入れるのは、なかなか難しいのではないかと思う。[ACY]

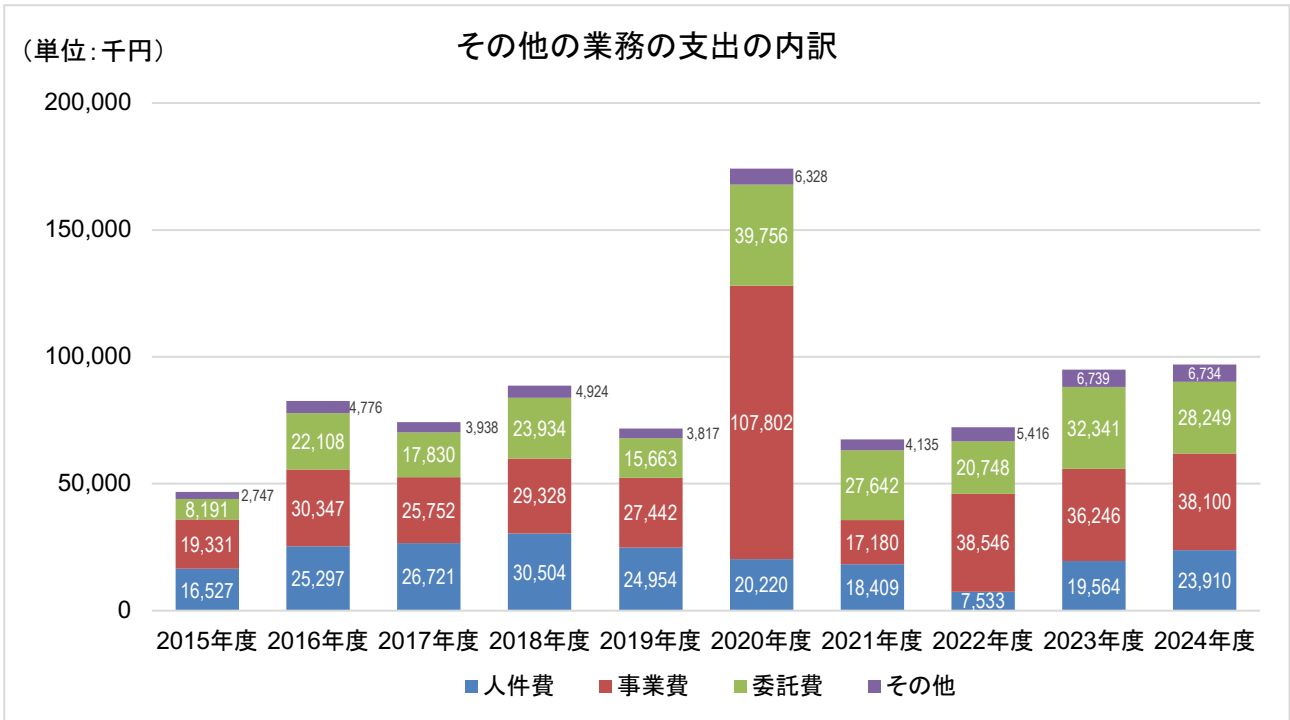
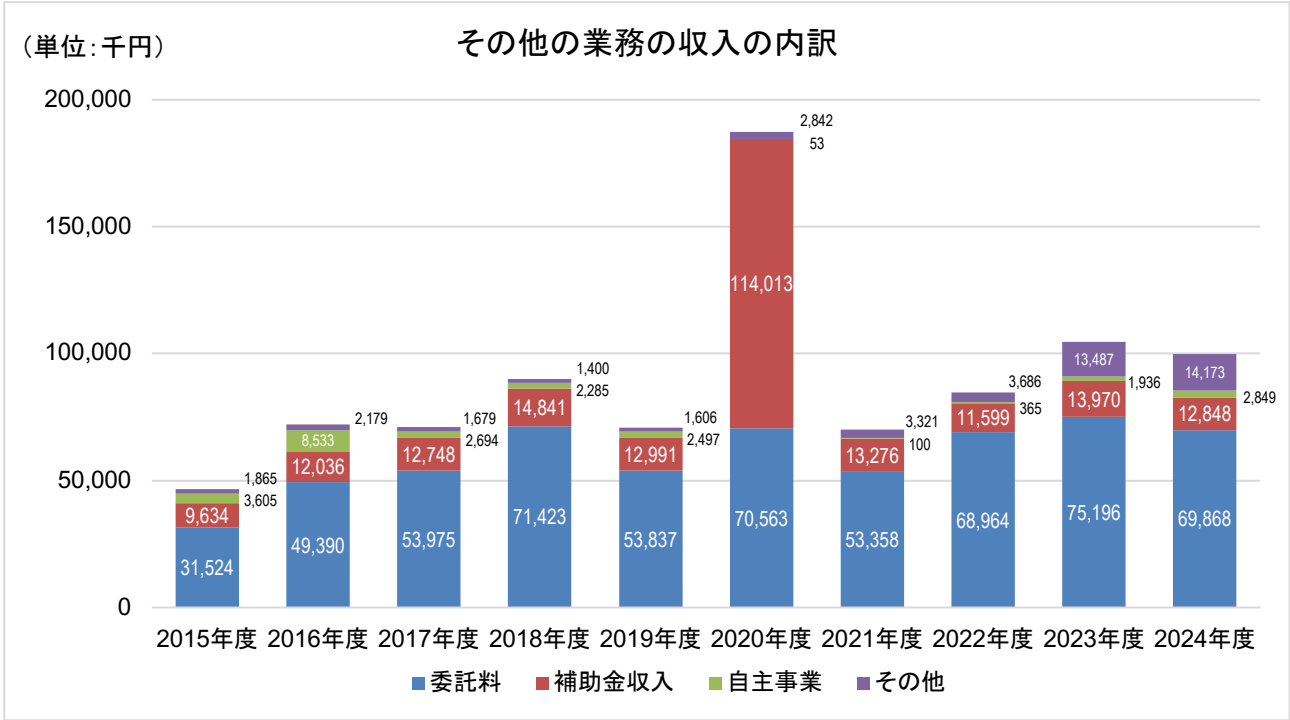
●有識者ヒアリングから

- 指定管理料は期間中の提案額を確保し、決算で余剰金が出たとしても資金の返還はない。逆に物価高騰や賃金スライドについては補填をしている。光熱費の高騰や諸物価高騰、最低賃金上がることもあるので、毎年度対応しており、当初の指定管理料にこの分を上乗せして支払う。[鬼木氏]
- 指定管理料の用途は定めないとしていて、施設経営という観点で、自己財源の獲得の努力を求めるが、人件費、事業費、運営費、管理費を項目ごとに分けなくて、一括して収支予算で報告をしてもらっている。[鬼木氏]

図表 10 | 指定管理業務の収支の内訳



図表 11 | その他の業務の収支の内訳



※2020年度の補助金収入、事業費支出が他年度を大幅に上回っているのは、新型コロナへの対応によるものである。

② 出捐金制度による複数年度の財源確保(参考:アーツカウンシル東京)

●先進事例調査から

- 助成金自体は、東京都が直営でやっていた助成金が ACT に移管されたという経緯である。当時、石原都政の時の芸術文化評議会(都の文化政策に関する有識者会議)で、年度で切れる助成金ではなく、長期的に運用できないかという課題が都にあった。[ACT]
- 助成が(ACT に)移行した時に、3年にわたって支援するというスキームを作った。当時の東京都の方から「出捐金というやり方がある」という話があった。それを使って、長期的に運用しようとなった。3年とはいっても、年度、年度できちんと会計報告を締めて、そこで継続して支援するかジャッジするという制度設計だ。3年何でも使っていていいというものではない。[ACT]
- われわれは、頂いた出捐金に関しては、項目ごとに特定資産という形で、一度指定正味財産の部というところに計上する。この指定正味財産というのは、用途が定められた基金というお金になっている。そのような形できちんと管理している。[ACT]
- 1年ごとに決算を行う。財団で、確定額を出して東京都に報告をし、東京都も会計処理をして、われわれも会計処理をするという形で残高を確認する。[ACT]
- 出捐金に関しては、東京都から一括で3年分をもらう。1年ごとに決算し、渡したアーティストから年度で精算してもらい、それを東京都に報告して会計処理をしていくという形だ。[ACT]
- 予算は毎年度、毎年度付いて、その時例えば3年の採択だったら、それはその年度の予算の中で採択をするという形だ。余ったら、1年分を次に延ばしていける。延ばしていけるというか、予算が積み立てられるということだ。[ACT]
- 出捐金の用途に関しては、芸術活動に助成するということが定められている。公会計制度に基づいているので、(自治体によって)そんなに変わらないかなと思う。ただ、運用でどのようにするかだ。東京都は実績がすごく多かったので、割とすぐにできた。[ACT]

③ 事業評価の目的、評価の対象・内容・手法

●先進事例調査から

- 評価については文化創造館で行っている外部評価がある、また、指定管理施設は秋田市統一のルールで事業評価というより指定管理者評価という形になっている。それを毎年行っている。秋田市の場合は通常5年の指定管理期間を設けていて、初年度分と中間年度分は外部の評価委員を入れた評価を行う。それ以外は部局、役所内部で評価している。[秋田市役所]
- 市として年1回行っている指定管理者の評価は、市の他の指定管理者施設と同じ項目で、A、B、C で評価がなされている。平等な利用や、効率的な管理が指標だ。中心市街地活性化計画と連動して、年間の来館者数の目標値として、13 万人をクリアすることを、設立当初から言われていた。昨年度からは大幅に上回って達成している状況である。[秋田市文化創造館]
- 市の評価だけでは設置目的に対して、私たちがどのように貢献しているのか、また、基本理念や事業方針に対してどうなっているのかが一切チェックされないので、自主的に外部評価制度、評価委員会というものを設けた。県内外の有識者に、年間の実績を報告して評価をしてもらっている。[秋田市文化創造館]
- 財団内で改めて ACY 事業を評価する場合は特段ない状態だ。あくまでもグループ内で計画を立てて、グループ内でそれに対して振り返るようなことはやっている。市とは月に1回、1～2 時間、話をするタイミングがある。その中で経過報告や市からのいろいろな相談、あるいは財団からの相談をしていくことになる。[ACY]
- 外部評価委員は、文化創造館で言うと指定管理の選定に関わっていただいた方をお願いしている。選定から見てもらっているので施設のことをよく分かっているということで、大学の教授の方や商工会議所のまちづくりの担当の方など、あと財政状況を見るという視点で税理士の方を入れて、という状況だ。[秋田市役所]
- CCBT では、運営委員の評価もあるが、だとしても定点観測はしていかななくてはいけないだろうということで、どうやって活動の評価していくかは簡単ではない。今回ブランディングレポートを作るに当たって、都民へのアンケートを実施した。あとは定性評価部分で、参加者の声やアーティストフェローの声、関わった企業の人や子どもや保護者の声をいろいろ聞いていった。[ACT]

●有識者ヒアリングから

- 指定管理者の選定委員、あるいは評価委員は、横浜市の指定管理者制度全体共通で全て外部委員で、市の職員は入らない。[鬼木氏]
- 行政側の対応そのものについて外部評価委員から意見を頂く形だ。行政側も評価されているので、行政側にも当然緊張感もあり、指定管理者側もできるだけ外部評価でいい評価をもらいたい気持ちでやっている。[鬼木氏]
- 行政が設置した文化施設での評価制度は丁寧に行われているにもかかわらず、自治体が誇りと責任を持って文化芸術施設を運営していくところから少し距離を取っているように見える。その結果、「なぜ、違う方向に行っているのか」、高い評価を得ているはずの結果がどう活用されているのか疑問を感じることもある。[久野氏]
- 京都芸術センターの 25 周年の節目の評価も、単なる事業評価にとどまらず、次の何か持続可能で継続的な提案になればいいと思う。また、問われるべきは、京都芸術センターよりも文化政策なので、「これを機会に政策を改めて捉え直す」と持っていくのが、いい評価なのではないかと思う。[久野氏]

- 昨今、横浜市を含む他の自治体では、来場者数、集客効果、経済効果、費用対効果など、明快で短期的な成果を求められる場合が多いと感じている。京都芸術センターに集客効果を求めるようなことではないかもしれない。[鬼木氏]
- 行政側としては明解で分かりやすい数値で示される評価を求めがちで、アーツコミッションのようにそうした数値で表現できない活動をやっているところについては、それに代わるものとして何を出していけばいいのかが本当に難しいところだと思う。[鬼木氏]
- 観光や経済にどう役に立つのかという尺度や議論は、ドイツではあまり聞かない。文化や芸術、あるいは教育に誇りを持つことはなぜ重要かという、国際的な議論の場で、議論をリードできるということだ。[橋本氏]
- 運営委員の方々が議論して、このアーティストのこのプロジェクトはこういう可能性があるから制作室を提供しようと、いい大人が議論して評価する。その評価を受けて、その期待の下で制作室を使うということ。そうやって誰かがどこかで見ていて、それをきちんと評価することがあったということは、非常に大事だと思う。[橋本氏]

京都芸術センターに係る分析・調査業務
報告書

調査・発行 京都市文化市民局文化芸術企画課
〒604-857 京都市中京区寺町通御池上る上本能寺前町488 番地
Tel 075-222-3119 / FAX 075-213-3181

調査委託 合同会社文化コモンズ研究所
〒231-0021 横浜市中区日本大通33番地
関内フューチャーセンター#156

発行日 2026年3月

