

アーツ・カウンシル・イングランドの10年間の 戦略的枠組みとカルチュラル・オリンピアド 及びレガシーに対する取組について

東京文化会館 事業企画課 主事 大村貴子

1. アーツ・カウンシルの沿革

アーツ・カウンシルは、第2次世界大戦後間もない1946年、経済学者のジョン・メイナード・ケインズによって、アーツ・カウンシル・オブ・グレートブリテンとして設立された。当初より、政府とは一定の距離を置いて運営するというアームズ・レングスの原則にのっとり活動している。

設立以来、何度かにわたる組織改編を経て、1994年に、イングランド、ウェールズ、スコットランド、北アイルランドの4つのアーツ・カウンシルが誕生した。

このうちアーツ・カウンシル・イングランド(以下ACE)は、2011年に5つのエリア(ロンドン、北、ミッドランド、南東、南西)と9つの地域事務所を持つ現在の形となり、同年、美術館、博物館、図書館を支援する組織と合併した。

2. Great art and culture for everyone

(1) 10年間の戦略的枠組みと5つの目標

ACEは、2010年に10年間の戦略的枠組みを掲げた。それは「Great art and culture for everyone(素晴らしい芸術文化を全ての人に)」というものであり、このミッションの実現のために、5つの目標を設定した。

1つ目はExcellence: 優れた芸術文化が発展し、

賞賛されること。

2つ目はFor everyone: 優れた芸術をあらゆる人が経験し、インスピレーションを受けることができること。

3つ目はResilience and sustainability: 芸術文化機関が回復力を持ち、持続可能であること。

4つ目はDiversity and skills: 芸術文化機関を運営しリードする人たちが多様で高いスキルを持つこと。

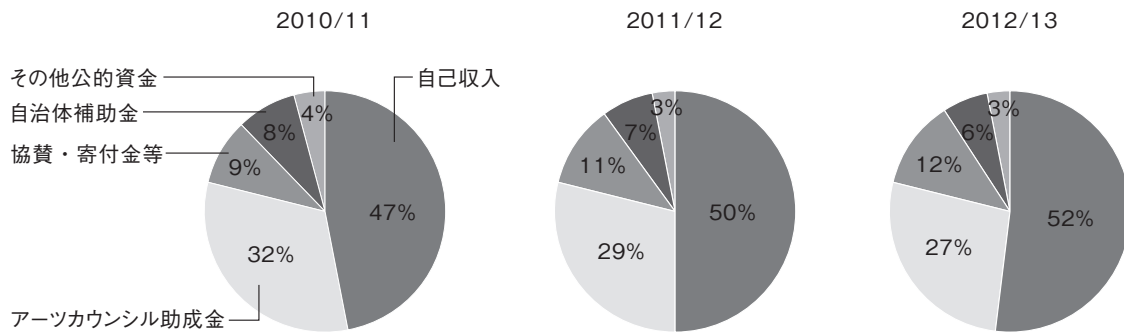
5つ目はChildren and young people: 全ての子供や若者が早い時期から芸術文化の豊かさを体験する機会をもつことである。

5つの目標の関係性は[図1]のとおりであり、1番と2番の目標はミッションに直結している。5番は、1番と2

[図1] 5つの目標の関係性



[図2] NPOの収入内訳の変化



番が子供と若者にもたらされることを目指すとともに、1番と2番を下支えしている。3番と4番は芸術文化組織の基盤強化に関することで、ミッションを達成するためにクリアすべき目標である。

ACEでは、この5つの目標のうち一つもしくは複数にあてはまる事業を行っている。

(2) 緊縮経済への対応

イギリスでは、2010年に政権交代があり、政府は文化予算を削減する方針を打ち出した。2011年以降、芸術文化関連の予算は40%削減され、ACEも大幅な支出カットを迫られた。

そのために、ACEでは、先述のとおり9つあった地域カウンシルを5つのエリアに再編し、この組織改編に伴って、職員の数大幅に削減した。2009年に約700人いた職員を、2015年には450人程度にまで削減している。

また、芸術文化組織への助成金も段階的に減額せざるを得ず、2015年度には約15%が削減されている。

このような厳しい状況下でもミッションを果たしていくために、ACEは2012年に、カタリストと呼ばれる助成プログラムを開始した。これは、資金調達の人材を養成するプログラムで、400を超える団体に7,000万ポンド（約126億円）ⁱ⁾が助成されている。

その成果は徐々に表れている。[図2]はNPO（National Portfolio Organisations）と呼ばれる3年間の継続助成を受けている組織の、2010年度から3年間の収入内訳の変化を表している。

ACEからの助成金は32、29、27%と減っている一方で、自己収入比率は、47、50、52%と増えている。また、協賛や寄付の割合も増えており、芸術文化組織が自らお金を得る力を培っていることがわかる。

このような取組によって、緊縮財政の中、ACEは活動の質を維持し、10年間の大きな戦略の実現に取り組んでいる。

2015年11月の予算見直しで、イギリス政府は向こう4年間文化予算をカットしないことを決定したⁱⁱ⁾。これは芸術の価値を認めているということで、10億ポンド（約1,800億円）の芸術への投資は、2,500億ポンド（約45兆円）の経済効果を生むことがわかっている。ACEの取組と政府への働きかけによって、芸術文化環境のあり方が変わってきているのである。

(3) 劇場への助成

ACEの主要な事業である助成事業について、劇場・演劇の分野を例にみると、2012年から15年の3年間に、劇場・演劇関係のNPOへは、3億200万ポンド（約544億円）という巨額の助成金が配分されている。これは全NPOの助成金の3分の1を占めている。

助成は公募で、申請内容をリレーションシップ・マネージャーと呼ばれる職員が審査する。彼らは、助成契約書に基づいて助成先の団体の活動を定期的にモニタリングしたり、理事会に出席したり、団体からのさまざまな相談を受けたりと、専門的なスキルをもって、その活動を支えている。

ロンドンにおいては、助成を受けた劇場から生まれ

た作品が、動員を伸ばして商業的に成功したり、演劇賞を受賞して海外に進出したりと、助成が投資として実を結んでいる例がみられる。また、経済面での貢献だけでなく、助成先の団体からは、世界で活躍する人材が輩出しており、人材育成にも寄与している。

3. カルチュラル・オリンピアドとレガシー

(1) 目的

ACEは、2012年のロンドン五輪の文化プログラムにおいて、全国的な活動展開に大きな役割を果たした。

彼らがロンドン2012で成し遂げようとしたことは3つある。

1つ目は、芸術への参加、特に若者たちの参加を増やすこと。

2つ目は、芸術家のプロフィールを高め、社会の中で芸術家の作品の価値を認識してもらうこと。

3つ目は、新たな連携やコラボレーションによって、芸術文化業界を強化すること。

そして、文化オリンピックによって、ロンドンだけでなく、全国に貢献するために、クリエイティブ・プログラマーというポストをロンドン以外の都市にも配置した。そうしてさまざまな地域性を反映するようにしたことが、カルチュラル・オリンピアドを全国的な活動として展開するカギとなった。

(2) 予算と実績

この大規模な文化プログラムの予算は1億2,600万ポンド(約227億円)で、主な財源は、オリンピック組織委員会(3,370万ポンド:約61億円)、アーツ・カウンシル(3,630万ポンド:約65億円)、レガシー・トラスト(3,570万ポンド:約64億円)等であった。

予算はイギリスのあらゆる地域に配分され、全国で文化プログラムが展開された。また、ダンス、音楽、演劇やヴィジュアル・アートなど、多岐にわたるジャンルに助成されている点も重要である。

その結果、文化プログラムは大きな盛り上がりを見せ、カルチュラル・オリンピアドの参加者は1,800万人、ロンドン2012フェスティバルの参加者は1,980万人に上り、その80%が無料のイベントに参加した。フェスティ

バルでは、1万3,006の公演やイベントが行われた。ⁱⁱⁱ

その中には、弦楽四重奏団がヘリコプターに乗って演奏するシュトックハウゼンの「水曜日」の上演のような屋外で行う大がかりなものもあった。また、優れた障がい者アートを紹介する「アンリミテッド」は、レガシーとして現在まで継続している。

(3) レガシー

このように空前の規模で展開されたカルチュラル・オリンピアドは、さまざまなレガシーを残した。

1つ目はAmbition: 大志、大望。大がかりで野心的な企画や、通常では考えられないような場所でアートを楽しむことが実現した。

2つ目はInternationalism: 国際的になること。世界中からアーティストが集まり、世界に向けてイギリス、ロンドンを発信するきっかけとなった。

3つ目はPartnership working: 共同制作をすること。多くの連携やコラボレーションが生まれ、単独ではできないような企画が実現した。

4つ目はCultural tourism: 文化ツーリズムの促進。オリンピック以来、多くの観光客が訪れ、その結果、イギリスは2014年に世界一の観光地の座についた。

2012年以降、ACEは、ブリティッシュ・カウンシルとの連携を強め、海外進出するアーティストの支援や、プロジェクトの輸出・輸入に力を入れている。文化オリンピックを通じてそのことの重要性に気付き、2015年から18年までに1,800万ポンド(約32億円)を投資している。

(4) 5つの助言

文化オリンピックを行うにあたって必要なことを5つ助言いただいた。

1つ目は、目標に対する明確なビジョンをもって始めること。

2つ目は、文化セクターとオリンピック委員会両方の中に、確固たるリーダーシップがあること。

3つ目は、オリンピックの大会のキーとなるイベント(例えば聖火リレー)とリンクすること。

4つ目は、地方も含めて国全体で1つのブランドを持

つこと。

5つ目は、スポンサーに関係なく、会場に関することも含めて柔軟に対応すること。

2012年のロンドンにおける「1つのブランド」は、イギリス全国の人がオリンピック及びロンドン2012フェスティバル、ロンドンという都市を共有しているという意識、「ロンドンは自分たちの都市である」と感じさせることであった。

4. まとめ

これまで見てきたように、ACEでは、高いスキルを持った職員が、明確な戦略にのっとり専門的な仕事をしている。

「素晴らしい芸術文化を全ての人に」という中長期的なミッションはまた、ロンドン五輪の文化オリンピックの目標ともリンクしている。文化オリンピックが目指したのは、ロンドン2012フェスティバルへの参加機会を全ての人々に提供すること、(参加者に)一生忘れられないような体験をもたらすこと、そして、英国の文化を世界中に発信することであった。

ACEのミッションの実現に取り組むことは、文化オリンピックの目標を達成することにつながり、さらには、文化オリンピックの成功と、その精神を継承していくことによって、ACEのミッションが強化されている点が重要である。

そして、その活動を支えているのは、専門的で高度なスキルをもった人材である。助成事業を支えるリレーションシップ・マネージャーや文化プログラムの全国展開に貢献したクリエイティブ・プログラマーの活躍、さらにカタリストのプログラムにも、専門性をもつ人材を育て、守り、活用する姿勢が表れている。先述の人員削減の際も、リレーションシップ・マネージャーはほとんど減らさなかった。ACEの活動に欠かすことのできない専門人材であるためである。

このように、ACEは人材開発、育成によって組織としての体力をつけて、緊縮経済やさまざまな社会的課題に対応しながら、戦略に基づいた活動を展開しているのである。

日本でも、専門人材の必要性が提唱されていると

ころであるが、2020年のオリンピックと文化プログラムを契機として、その後を見据えた人材育成を早急に進めていかなければならない。というのも、芸術文化活動を支えるのは“人”にほかならず、さらには文化オリンピックのレガシーとして、息の長い活動を推進していく力となるためである。

そうして景気変動や社会情勢の変化に左右されない体力と知力を芸術文化組織に蓄え、文化の力を最大限に活用して社会に貢献することが、我々に課されている課題であると考ええる。

芸術文化振興に携わる一人ひとりがその当事者であるという意識をもって取り組むことの重要性を改めて感じた。

- i 1 ポンド= 180 円で換算。以下、同様の換算とする。
- ii 2015 年 12 月 1 日に現地で報道から得た情報による。
- iii 2015 年 12 月のヒアリングで得たデータに基づく。ここでの「カルチュラル・オリンピアド」は「ロンドン 2012 フェスティバル」以外の全ての文化プログラムを指す。

施設概要

アーツ・カウンシル・イングランド



- 名称 ————— Arts Council England
- 所在地 ————— ◆ ロンドン[本部] 21 Bloomsbury Street, London, WC1B 3HF
◆ 北部エリア
(マンチェスター、リーズ、ニューカッスル)
◆ ミッドランドエリア
(バーミンガム、ノッティンガム)
◆ 南東エリア(ブライトン、ケンブリッジ)
◆ 南西エリア(ブリストル)
- 設立年 ————— 1946年(アーツ・カウンシル・オブ・グレートブリテンとして設立)
- 年間総支出 ————— 6億7,581万3,000ポンド(2014/15)
- URL ————— <http://www.artscouncil.org.uk/>