

CLAIR REPORT

イングランドのアーツセンター

(財) 自治体国際化協会 CLAIR REPORT NUMBER 175 (October 23, 1998)

Council of Local Authorities
for International Relations



財団法人 自治体国際化協会

目 次

はじめに	1
第1章 イングランドのアートセンター発展の歴史と現在の概況	2
1 アートセンター発展の歴史	2
2 現在の概況	2
第2章 アートセンターの活動状況	4
1 アートセンターの活動目的	4
2 プログラム内容	5
3 自主製作、新作委嘱	6
4 住民参加型事業	7
5 マーケティング、観客育成	8
6 地元劇団、地元芸術家への支援、協力	10
7 ビジネス活動	11
第3章 アートセンターの運営管理	13
1 運営組織	13
2 スタッフ構成	14
第4章 アートセンターの財政状況	18
1 歳入	18
2 歳出	20
3 地方公共団体及び地域芸術協議会からの助成とその問題点	21
第5章 ケーススタディー	24
1 イングランド北西部	24
2 ウェストミッドランド地域	29
参 考 ノースウエスト・アートボードと助成対象団体との助成に関する合意 (Funding Agreement)	33
おわりに	38
参考文献	39

はじめに

英国では、芸術は人々にとって身近で日々の生活にとけ込んだ存在であると感じられる。地方公共団体も多数のアーツセンター、劇場、コンサートホール等を有し、または助成を行い、地域の芸術振興を図っている。多様な芸術施設の中でもアーツセンターは、シアターやスタジオ、コンサートホール等、芸術活動のための複数のスペースを有し、複数の芸術分野にわたるプログラムを組むとともに、ワークショップや教育的プログラムなど、地域住民を対象にした多様なプログラムを実施している。1994年度のアーツセンター利用者数は、延べ1,170万人以上にのぼると推定されている。

本稿は、イングランドのアーツセンターの運営形態や活動状況を調査し、アーツセンターがいかにして地域住民、地域の芸術振興に関わっているかを紹介するものである。第1章ではアーツセンターの発展の歴史や運営母体などについて概観し、第2章で活動状況、第3章で運営機構、第4章で地方公共団体等からの助成も含めた財政状況をまとめている。また、第5章では、2地域のアーツセンターを中心とする芸術施策について、地方公共団体、地域芸術協議会（Regional Arts Boards）及びアーツセンターでのインタビューを基に紹介する。

日本でも各地に多くの公共ホールが運営されているが、その稼働率やプログラム内容等をみると、そのすべてが、住民が利用しやすく、地域に密着したものであるとは言い難い。本稿が、日本の今後の公共ホール運営に少しでも参考になれば幸いである。なお、英国の芸術施策全般に関しては、クレアレポート No. 107 及び同 No. 144 にて既に詳述されているので参照されたい。

このレポートの執筆は、ロンドン事務所 所長補佐 青田安紀子、調査員 ニック・ウォークリーが担当した。

調査活動にあたりご協力いただいたノースウエストアーツボード、AGMA、グリーンルーム、ニアセンター、ウエストミッドランドアーツボード、バーミンガム市、ミッドランドアーツセンター、そして、レポート作成において貴重な助言をいただいたアーツコンサルタントの中山夏織女史に、この場を借りて感謝の意を表したい。

第1章 イングランドのアートセンター発展の歴史と現在の概況

1 アートセンター発展の歴史

アートセンターとよばれる最初のものとしては、戦後に開館されたブリッジウォーターアートセンター（英国芸術評議会により1946年10月開館）やスウィンドンアートセンター（スウィンドン市により1946年11月開館）が挙げられる。そのほとんどは、既存の建造物を改造して利用したもので、多くはイングランド南部に点在した。当時は、主にアマチュアの作品に焦点を当て、アマチュアが芸術活動を楽しめるようにという考えで設置されていた。

1960年代には、従来のアートセンターは中流以上の階級のみを対象とするものであるとの批判が起こり、地域芸術プロジェクトや、文化的に恵まれない環境にある人々に対するサービスなどが重視されはじめた。ワークショップ等の参加型事業が盛んになり、芸術が庶民の日常生活に結びつきはじめた時期である。

また、1965年には、労働党政府によって、各地域にアートセンターを設置すべきであると論じる白書「A Policy for the Arts - the first steps」が出された。この白書をきっかけに、1960年代末から1970年代にかけてアートセンターブームが到来し、地方公共団体によるアートセンターの設立も相次いだ。

1980年代においても、アートセンター運動の促進の源には、地方公共団体の助成の増加があった。これによって、地域コミュニティの重要性がますます強調されるようになった。特に大ロンドン都は、芸術、レクリエーション活動への助成を増やしたため、ロンドンは他の地域と比較してもアートセンターの開館数の伸びが目立った。また、女性、若者、高齢者、障害者等の利用を促進する施策をとり、ターゲットとする社会グループに対して特別なサービスを行うようアートセンターを指導したりすることによっても、地域住民の芸術享受や参加の促進が図られた。

2 現在の概況

文化・メディア・スポーツ省の外郭団体で、イングランド全域の芸術振興を目的とするイングランド芸術評議会（Arts Council of England）が1996年に行った調査によると、イングランドには129のアートセンターが存在する^(注1)。同調査では、各アートセンタ

(注1) イングランド芸術評議会の同調査の対象は、アートセンターの定義に当てはまり、かつ、イングランド芸術評議会が地域芸術協議会から助成を受けているか、または、地域芸術協議会によって当該地域で重要と見なされている施設である。アートセンターを明確に定義づけるのは難しいが、同調査では、次の定義を用いている。

- a) 複数の芸術形態に関するプログラム及びポリシーを有していること。
- b) 芸術活動のための複数のスペースを有していること。
- c) プロの芸術関係者が存在すること。
- d) 教育（成人教育を含む）施設の一部ではないこと。
- e) 主としてシアターとして助成を受けているのではないこと。

ーに対するアンケートを実施し、81のセンターから回答を得ている。このうちの20センター（約25%）が、地方公共団体によって運営されている。地理的には、ロンドン、イングランド南部、南東部及び南西部に偏っており、約59%がこれらの地域に存在している（表1）。

表1：地域別アーツセンター数

地域名	アーツセンター数
南部	15
ロンドン	13
南東部	11
東部	11
南西部	9
北部	7
北西部	5
ウェストミッドランズ	4
イーストミッドランズ	3
ヨーク・ハンバーサイド	3

（出典：The Art of Flexibility : Arts Centres In The 1990s）

イングランドでは、当初からアーツセンターとして使用する目的で建設されたものは少なく、わずか20%がこれに当てはまる。残りはすべて他施設からの転用で、学校からの転用が約15%、教会からの転用が約11%、市庁舎等からの転用が約7%となっている。また、センターの建物は、約33%が地方公共団体によってリースされており、25%が地方公共団体によって所有されている。

アーツセンターの定義の重要な点は、芸術活動のための複数のスペースを有することと、複数の芸術分野にわたるプログラムを扱うことである。この点、約80%のアーツセンターが劇場、コンサート用、ダンス用、展示用のスペースを有している。ただし、1つのスペースを共用している場合も多い。このほかに、映画や工芸、ビデオ編集等のスペースを有しているアーツセンターも多い。また、プログラムも、演劇、オペラ、ミュージカル、バレエ、ダンス、マイム、音楽、映画、ビジュアルアート、ライブアート等、実に多様である。

次章では、このようなアーツセンターの活動状況について、データとインタビューをもとに述べていく。

第2章 アーツセンターの活動状況

1 アーツセンターの活動目的

既述のイングランド芸術評議会の調査によると、アーツセンターの目的は、地域コミュニティ、アーティスト、芸術形態の三つの側面から、次のように分けられる。

①地域コミュニティ

- ・利 用：コミュニティの全域で、質が高く住民の好みにあった芸術を享受できるようにすること。芸術施設の利用や、アーティストから地域に対する作品提供も含む。また、現在、芸術に関係のない住民も巻き込むような計画も必要とされる。
- ・発 展：地域コミュニティの住民に対し、従来とは違った、または従来のを発展させたような作品を提供し、新たな経験をもたらすこと。これは、観客と組織の信頼関係を必要とし、教育的事業も含む。
- ・参 加：地域コミュニティの住民に対し、芸術イベントに参加する機会を提供し、その創造性を発展させること。プロのアーティストに会って共に活動する機会、アマチュア活動に対する支援、参加型ワークショップを含む。

②アーティスト

- ・作品発表：アーティストに対し、作品を上演、展示する機会を提供すること。
- ・支 援：リハーサルや創作活動のための施設の提供、彼らの創造力の発展に関する支援や助言等、広範囲の支援を提供すること。

③芸術形態

- ・質：質の高い芸術を奨励すること。
- ・革新と実験：同じ芸術形態内、または異なる芸術形態間での実験的、革新的試みを可能にすること。

多くのアーツセンターでは、アーティストや芸術形態よりも、地域コミュニティに関する目的を重視しており、住民が多様な芸術形態を享受でき、新たな芸術を試み、観るだけでなく参加できることを目指している。このことは、地域を重視しつつ発展してきたアーツセンターの歴史や、現在でも地方公共団体が重要な助成団体であることから明らかであろう。

他の芸術施設の多くが、その目的を上記のうちの1つに絞っているのに対して、アーツセンターでは複数の目的を有している。また、上記の目的の他に、若者の芸術参加を重視したり、少数民族の芸術や観客層に重点を置いているアーツセンターもある。

2 プログラム内容

既述のように、複数の芸術分野の作品を扱うのがアーツセンターの第一の特徴である。

イングランド芸術評議会の調査でも、アーツセンターのプログラムの多様性が示されている（表 2）。イベント数で見ると、最も多いのは映画上映で、次にプロの劇団による演劇である。他方、ライブアートのイベントや、複数の分野にまたがる混合芸術のイベントは少数となっている。また、アマチュアの公演では、演劇が最も多くなっている。

表 2：芸術分野別イベント数

	プロによる公演	アマチュアによる公演	総 数
演 劇	5,269	1,521	6,790
音 楽	3,535	656	4,191
文 芸	570	92	662
ビジュアルアート	710	215	925
ライブアート	118	10	128
合計（映画以外）	10,202	2,494	12,696
映 画	14,513	—	14,513

（出典：Arts Centres in England：A Statistical Appendix）

また、各アーツセンターは、それぞれの活動に特色を有していることが多く、幅広い芸術分野全般にわたって、その特色が重視されている。メジャー作品志向、前衛中心、エスニック重視、若者向け等、その特色は多岐にわたる。例えば、ニアセンターでは、アフリカ、カリビアン、アジアの芸術に重点を置きながら、ダンスを中心に音楽、演劇等を扱っている。グリーンルームは、前衛の作品上演が特色であり、やはりダンス、音楽、演劇等を扱っている。ミッドランドアーツセンターは、若者向けのプログラムに特色を有し、演劇、音楽、ダンス、映画のほか、ビジュアルアートの展示も行っている（注2）。

アーツセンターが、その活動において重視している分野をまとめたのが、表 3 である。これによると、81%のアーツセンターがプロによる公演を重視している。これに対して、アマチュアによる公演を重視しているのはわずか 12% である。このことは、表 2 においてプロの公演がアマチュアの公演よりはるかに多い点に、如実に現れている（注3）。

（注2） ニアセンター及びグリーンルームはマンチェスターに、ミッドランドアーツセンターはバーミンガムに位置するアーツセンターである。ニアセンターは、深刻な財政危機により 1997 年 10 月に閉鎖されたが、特にエスニック芸術の振興に関し地域の中心的存在となり、多額の公的助成を受けていたため、あえて訪問時の活動状況を付す。詳細は第 5 章参照。

（注3） 作品を上演する場合、その契約形態には次の 4 つのパターンが存在する。①公演する芸術団体に一定のギャラを保証する。②公演する芸術団体にチケット収入のうち何%かを支払う。③公演する芸術団体に一定金額のギャラまたはチケット収入の何%かのどちらか高い金額を払う。④公演する芸術団体がアーツセンターに対してスペースの賃借料を払う。

また、アーツセンター自身で企画、製作しているイベントも少なからず重視されており、この場合はツアリング等による公演の場合に比べ、プロ重視は顕著ではない（プロ重視 26%に対し、アマチュア重視 21%）。

この他に、住民が参加できるワークショップやその他の教育的事業にも、かなりのアーツセンターが重点を置いている。

表 3：重視する活動内容

活 動 内 容	アーツセンター数
セッション・ワークショップ	50
その他の教育的活動	30
地域の芸術グループの活動	34
プロによる公演	81
アマチュアによる公演	12
自主制作によるプロの公演	26
自主制作によるアマチュアの公演	21
アウトリーチ活動	32

(出典：The Art of Flexibility : Arts Centres In The 1990s)

3 自主製作、新作委嘱

アーツセンターは、従来、作品を自主製作したり新作を委嘱したりするよりも、既存の作品を公演することを主な機能としていた。しかし、近年、施設自体や観客の好みと合致した作品を自主製作、新作委嘱するアーツセンターが増加しつつあり、独自に製作した作品または企画した展示をツアーに出しているアーツセンターもある。ミッドランドアーツセンターでは、若者向けの作品を年間3本製作し、センターの特色を出している。

しかしながら、多くのアーツセンターにとっては、予算不足が製作の大きな障害になっている。特に、小規模なアーツセンターにとってこの問題は深刻で、単独で製作や委嘱を行うことは非常に困難である。比較的大規模なアーツセンターでも、同規模の商業施設に比べると製作資金は少ない。このような問題を克服するために、他の芸術組織との共同製作を行っているアーツセンターが多い。ミッドランドアーツセンターでは、2つのシアターカンパニーとの共同製作を行っている。

表4は、実に半数近くのアーツセンターが共同製作を、また4分の3近くがコラボレーションを行っていることを示しており、芸術組織間の協力関係の強さがうかがえる。

表4：アーツセンターの製作、企画状況

	総件数	アーツセンター数	割合* (%)
ツアー公演	57	25	31
ツアー展示	70	19	23
新作委嘱	342	42	52
共同製作	566	37	46
コラボレーション	557	58	72

※回答した81団体中の割合である。

(出典：Arts Centres in England : A Statistical Appendix)

また、地域のツアー組織を設立し、小規模なアーツセンターや他の施設がそれに合った作品を委託できるような手段を提供している地域もある。

4 住民参加型事業

ワークショップや教育的プログラム、アウトリーチ活動の実施は、アーツセンターの重要な特色の一つとなっている。このことは、既述のように、アーツセンターの目的の第一に地域コミュニティの芸術振興が挙げられており、住民が芸術を鑑賞するだけでなく、参加することにも重点が置かれていることから明らかである。また、アーツセンターに助成している地方公共団体が、この分野の活動を高く評価し、その促進を重視していることもその一因である。

①ワークショップ

ワークショップの実施に関しては、特定のグループを対象にしている場合が多い。例えばニアセンターでは、エスニックグループ向けのワークショップが中心であり、ミッドランドアーツセンターでは、若者を対象としたワークショップに特徴がある。グリーンルームでは、若者向けの前衛的な内容が重視されている。イングランド芸術評議会の調査は、ワークショップの対象が多様であることを示している(表5)。

②教育的プログラム

教育的プログラムも充実している。約37%のアーツセンターで教育的事業を実施している。1994年度では、1,000のコースが企画され、合計で約6,000回事業が実施されている。この他に70%のアーツセンターで学校向けの昼間の公演が実施され、その作品数は、1994年度で242、公演数は616回に上る。また、学校向けに特別に展示を企画したアーツセンターも、全体の58%を占める。

表 5 : 特定グループ対象のワークショップ数

	アーツセンター数	割合* (%)
若者	65	80
退職者	28	35
エスニックグループ	11	14
女性	24	30
障害者	37	46
知的障害者	42	52

※回答した 81 団体中の割合である。

(出典 : Arts Centres in England : A Statistical Appendix)

③アウトリーチ活動

また、アーツセンターの大半が、公演や展示といった本来の活動以外に、これまでアーツセンターを利用しなかった新たな観客を発掘するために、多様なアウトリーチ活動を実施している。

アウトリーチ活動を実施しているのは約 62%のアーツセンターで、1994 年度には計 335 回実施されている。最も実施回数が多いアーツセンターでは、年間 77 回にも上っている。

しかし、このような住民参加型事業の実施についても、いくつかの問題が指摘されている。

特に、教育的プログラムに関しては、1988 年から公立学校にナショナルカリキュラムが導入されたことにより、学校における教師の選択授業の裁量の幅が狭まったことが挙げられる。

また、各アーツセンター間で教育的事業に関する情報交換がほとんどないことから、これらの事業は、新しいアイデアを取り入れることもなく、伝統的な内容になっているとも言われている。

さらに、ワークショップや教育的プログラムは、地方公共団体には評価されているが、もう一方の助成機関であるイングランド芸術評議会が、アーツセンターの目的として地域コミュニティよりも芸術家や芸術形態に関することを重視しているため、このようなコミュニティ重視の事業は、十分な助成を受けられないとの指摘もある。

5 マーケティング、観客育成

①マーケティング

多くのアーツセンターにとっては、予算とスタッフの不足により長期的なマーケティング戦略を欠いていることが深刻な問題となっている。また、プログラムや事業のモニ

タリングを十分に実施していないアートセンターが多いことも問題である。

マーケティングにかかる支出がアートセンターの歳出全体に占める割合は、約 6.7%と低い。この割合は、財政的規模が比較的大きいアートセンターで高くなっており、歳入が 100 万ポンドから 1,000 万ポンドのアートセンターの平均は、約 8%である。逆に、歳入が 100 万ポンドから 20 万ポンドと、財政的規模の最も小さいアートセンターでは、その平均は 5%と最も低い。

また、長期的なマーケティング戦略を欠いていることから、各イベントの宣伝も単発的、即時的なものにとどまっており、戦略的な宣伝方法がとられていない場合が多い。

このようなマーケティングに関する問題を解決する方策として、以下のものが挙げられている。

- ・異なる可能性を有する観客層を、いかにしてアートセンターの活動の対象にするか、という長期的なマーケティング戦略を立てる。
- ・各プログラムの対象となる観客層に合った宣伝を行う。
- ・各プログラムに参加した観客をモニタリングし、次のイベントの宣伝を最も参加可能性のある観客に絞る。
- ・より広くプログラムを宣伝するために、他の芸術施設と互いのパンフレット等を交換し、施設内に設置する。
- ・地域または全国メディアで取り上げるよう働きかける。

実際に訪問したアートセンターでは、観客すべてをモニタリングするには費用や時間がかかりすぎる、モニター結果を集計するためのデータベースがない等の問題が挙げられている。しかし、マーケティングの重要性は認識されており、対象者に効率よくアピールできるような宣伝方法を模索している。例えば、グリーンルームでは、観客に対するモニタリングを行い、過去に類似した作品を鑑賞した人に対してリーフレットを送付している。また、エスニックグループをターゲットにしているニアセンターは、地域内の各エスニックグループに対してパンフレットを送付している。

②観客育成

多様なプログラムを企画することによって、アートセンターの利用者に異なる芸術分野や新しいタイプの作品に接する機会を提供し、観客を育成することもアートセンターの目的の一つである。この活動は、アートセンターの非利用者に対してはプログラムに参加することを促し、既存の利用者に対しては新しいタイプの作品を試してみる機会を与えるものである。既述のワークショップ、教育的プログラムやアウトリーチ活動も、この観客育成の一環と考えることもできる。

しかし、この活動も、マーケティングの場合と同様に、長期的戦略に基づかない場合が多いという問題がある。そのため、多くのアートセンターでは、単に広範なプログラムを組むにとどまっており、観客育成を進めるために各イベント間につながりを持たせるという配慮はなされていない。

効果的な観客育成のために、次のような方策が挙げられている。

- ・観客育成を一つの活動と位置づけた観客育成戦略を立案する。
- ・各芸術分野によって観客層も異なることを考慮し、個々の観客層によって異なるアプローチを試み、異なる戦略を立てる。
- ・最初は観客の好みに合わせた作品を提供し、徐々に個性的な作品を取り入れて鑑賞の幅を広げる。

6 地元劇団、地元芸術家への支援、協力

自主製作を行うアーツセンターの増加に関連して、地元の劇団等の芸術団体がその活動拠点を置くアーツセンターも増加してきている。前述のイングランド芸術評議会の調査によると、このような地元芸術団体を有するアーツセンター数は 34 で（全体の 44%）、このうち 19 のアーツセンターが、これらの団体に資金提供している。

また、地元の芸術家に対する支援を行っているアーツセンターは、全体の 40% を占める。これらの支援を受けている芸術家を芸術分野別にみると（表 6）、ビジュアルアートが 57 名（支援しているアーツセンター数 15）で最も多く、次に演劇の 34 名（支援しているアーツセンター数 12）、音楽 34 名（支援しているアーツセンター数 5）と続いている。支援の形態としては、資金提供が重要部分をなしており、これらの支援を受ける芸術家の 37% は、その活動資金の全額をアーツセンターからの資金提供によっており、58% は部分的に資金提供を受けている。

表 6：アーツセンターが支援する芸術家数（芸術分野別）

	芸術家数	アーツセンター数	構成比 (%)
ダンス	23	9	14.5
演劇	34	12	21.4
音楽	34	5	21.4
文芸	3	3	1.9
映画・ビデオ	4	1	2.5
ビジュアルアート	57	15	35.8
ライブアート・複合芸術	4	3	2.5
総計	159	—	100.0

（出典：Arts Centres in England : A Statistical Appendix）

このように、支援する芸術団体や芸術家を有することは、アーツセンターの利用者やスタッフに芸術家と接する機会を提供するという点で、高く評価されている。

グリーンルームでは、地元の芸術家や劇団は、ワークショップスペースで活動すること

が多い。このスペースは、数か月先まで予約が詰まっているほど人気が高く、申し込みを受け付ける基準として、「若者向けの前衛芸術の促進」という同センターの方針にその活動が沿っていることが定められている。

このように、地元の劇団や芸術家に活動の場を提供し、その発表の機会を増やすことによって、地元芸術の活性化が促進されていると言えよう。

7 ビジネス活動

英国のアーツセンターや劇場、コンサートホール等の芸術施設は、たいていカフェやレストランを併設しており、食事や休息のためにのみこれらの施設を利用する人も少なくない。芸術施設は芸術鑑賞のためだけにあるのではなく、より身近で日常生活に結びついた場として考えられているようである。この点は、日本の芸術施設と多少状況が異なっているように思われる。ケータリング等の事業を運営する施設数は増加の傾向にあるが、これには主に2つの理由が考えられる。まず第一には、地方公共団体や地域芸術協議会等のアーツセンターへの助成者が、アーツセンターの歳入に占めるチケット売上やビジネス活動からの収入割合の増大を期待していることが挙げられる。第二には、芸術作品に関連するすべてのサービスを利用者に提供することの重要性が認識されてきたことがある。このように、十分な収入を得る必要性と、観客への包括的サービスという二面から、バーやカフェ、レストラン等のサービスを重視していると言える。このビジネス活動を、センター直営と外部委託の場合に分けてまとめたのが表7である。

表7：アーツセンターのビジネス活動状況

	アーツセンター総数	直 営	外部委託	直営+委託
バー	75 (93%)	48 (64%)	27 (36%)	0 (0%)
カフェ	55 (68%)	26 (47%)	29 (53%)	0 (0%)
レストラン	26 (32%)	4 (15%)	22 (85%)	0 (0%)
書店	13 (16%)	7 (54%)	6 (46%)	0 (0%)
その他	32 (40%)	28 (88%)	2 (6%)	2 (6%)

※ () は、回答した81団体中の割合である。

(出典：Arts Centres in England : A Statistical Appendix)

また、飲食サービス等の他に、アーツセンターの一部を他の機関に賃貸することも重要な事業である。約20%のアーツセンターが、芸術家や工芸家にスペースを貸しており、その件数は1994年度で142件に及ぶ。また、約49%のアーツセンターが、他の芸術組織や事業体にスペースを賃貸しており、その件数は1994年度で224件であった。しかし、一部スペースを長期にわたって賃貸することにより、アーツセンター自体が利用不可能な状態になることは、本来得られるべき収入の損失になる、とする意見もある。

しかし、このようなビジネス活動が、すべてのアートセンターで成功しているわけではない。その成否の鍵は、アートセンターのロケーションにある場合が多い。

例えばグリーンルームの場合、周辺に他のアートセンターや劇場があり、カフェやレストランも多く競争が激しいため、カフェが多額の赤字を出している。また、このセンターはカフェを直営にしており、この運営形態にも問題があるとされている。今回の財政難により、このセンターの理事会は前のジェネラルマネジャーを解雇し、他のアートセンターの運営経験を持つ女性を新しいジェネラルマネジャーに任命した。彼女がカフェの運営責任も負っているのだが、彼女自身は、ケータリング部門は直営よりも運営委託した方が効率がよく、利益を得ることができると考えている。本来、カフェはアートセンターにとって大きな収入源になるべきものであるが、周辺の環境、運営形態、運営手腕を持った運営責任者の確保等の諸条件が整っていなければ、アートセンター自体を財政危機に陥れることにもなりかねない。

また、この種の事業の成功にはビジネス経験の豊富な人材が必要であるため、そのような経験を有する人をビジネス活動担当者に起用しているアートセンターもある。ニアセンターの場合、バー、ケータリングの責任者がホテルの運営経験を持っており、そのことがこの部門の成功を導いている。

第3章 アーツセンターの運営管理

1 運営組織

アーツセンターの運営機構は、定型と言えるものがなく、各アーツセンターによって異なっており、実に多様である。しかし、多くのアーツセンターには、運営機構の最高機関または諮問機関としての理事会が存在する。また、アーツセンターの実際の運営に関しては、全体的な責任を有する総括監督（Chief Executive）、プログラム等芸術面の責任を有する芸術監督（Artistic Director）、経営管理面の責任を有するマネージングダイレクター（支配人：Managing Director）等が存在する。また、企画・製作部門やマーケティング部門、技術部門、総務・経理等の運営管理部門等がある。

具体的な運営組織例は、第5章「ケーススタディー」に付す。

(1) 理事会

理事会は、アーツセンターの運営に関して実質的な権限を有し、総括監督等の運営責任者を任命するほか、年間複数回開かれる会議において、アーツセンターの運営方針や経営について審議、決定する。

アーツセンターの規模によって異なるが、理事会のメンバーは十数名の場合が多く、地方公共団体やスポンサー等の資金提供機関の代表者のほか、教育関係者、ジャーナリスト、ライター、会計士、弁護士等、幅広い分野の代表者によって構成されている。また、地域芸術協議会がオブザーバーとして参加している。

理事会での審議内容は、特に経営面での監督や各関係機関との政治的な関係の保持が中心だが、プログラム等の芸術面での方針についても審議する場合がある。ミッドランドアーツセンターの場合は、年間10回、プログラムに関するレポートを理事会に提出しており、理事会がその内容に対して批判的な場合もあるという。

また、理事会の機能に関して、問題を抱えるアーツセンターもある。

既述のように、理事会は異なる団体の代表者で構成されているため、各メンバーが、アーツセンターの利益よりもむしろ自らが代表する団体の利益を重視する場合があり、この点が理事会での議論を困難にしており、重要な決定が理事会外で行われるという問題も提起されている。

また、理事会のメンバーの専門分野が、必ずしもアーツセンターの必要としている分野と合致しているとは限らない。アーツセンターの性質や地域で果たす役割が変化してきているにもかかわらず、理事会の構成機関が変化しない場合、特にこの問題が生じているようである。

(2) 総括監督、芸術監督、マネージングダイレクター

① 総括監督

総括監督は、アーツセンターの芸術面と経営面の双方に関して責任を有しており、ア

ーツセンターの運営全体を掌握している。例えば、ニアセンターの総括監督は、地方公共団体の職員としての経験を有し、その後2つのアーツセンターを経て、現職に就いている。プログラミング全体の最高責任者であるとともに、地方公共団体での経験により、助成を含めた経営面にも詳しい。しかし、彼女自身は、マネージングダイレクターを置いて経営面の業務を任せたいと考えている。

②芸術監督

芸術監督は、プログラム等その芸術企画面の責任を担い、アーツセンターの方向性を決定する重要な立場である。グリーンルームの場合、芸術監督は元俳優である等、芸術面での経験が豊富な人材が抜擢されている。

③マネージングダイレクター

マネージングダイレクターは、主に経営面での責任を負う。以前は芸術監督の権限が重視されたが、近年では経営管理の重要性が見直されており、芸術監督と並ぶ権限を与えるところが増えてきている。例えば、財政危機に直面しているグリーンルームでは、財政建て直しのため、マネージングダイレクターがトップの地位を占めている。

一方で、マネージングダイレクターは芸術分野での経験がない場合が多いため、プログラム等の芸術面に関して決定権を有するようになることは危険であるとされている。

2 スタッフ構成

英国の場合、アーツセンターその他の芸術施設のスタッフは、通常、芸術分野の専門家である。地方団体の職員が派遣されるという例はほとんどない。

スタッフ数はアーツセンターの規模によって様々であるが、イングランド芸術評議会の調査によると、常勤スタッフ数の平均は15名、非常勤スタッフ数の平均は5名、臨時スタッフ数の平均は16名である。また、アーツセンター全スタッフのうち、常勤スタッフの占める割合は44%であり、週16時間以上29時間未満勤務の非常勤スタッフは12%、週16時間未満勤務の非常勤スタッフ及び臨時スタッフは43%を占めている。

職種別のスタッフ数を示したのが、表8である。

最も多いのがチケット売場担当スタッフで、アーツセンターの全スタッフの23%以上を占めるが、この半数以上を非常勤または臨時スタッフに頼っている。

次に多いのが、ワークショップ等の指導者である。この職種も非常勤、臨時スタッフが多く、常勤スタッフが占める割合はわずか6%である。

常勤スタッフの占める割合が最も大きいのは、芸術プログラムに直接関わる職種である。この職種に携わるスタッフが全スタッフに占める割合は9%であるが、そのうち88%が常勤スタッフである。

表 8 : 職種、勤務形態別スタッフ数

	スタッフ総計	構成比(%)	アーツセンター数	最大数	メジアン
プログラム関係					
常勤	234	9.0	64	54	2
非常勤 ^(*1)	21	0.8	16	3	1
非常勤+臨時 ^(*2)	10	0.4	8	2	1
教育的事業					
常勤	41	1.6	24	7	1
非常勤	16	0.6	9	4	1
非常勤+臨時	25	1.0	5	10	6
ワークショップ等指導					
常勤	23	0.9	4	20	1
非常勤	34	1.3	8	21	1
非常勤+臨時	322	12.5	25	71	6
総務管理					
常勤	161	6.2	49	33	1
非常勤	38	1.5	25	5	1
非常勤+臨時	20	0.8	14	4	1
広報・マーケティング					
常勤	105	4.1	39	25	1
非常勤	20	0.8	17	2	1
非常勤+臨時	21	0.8	10	10	1
チケット窓口等					
常勤	209	8.1	37	64	2
非常勤	62	2.4	26	8	2
非常勤+臨時	344	13.3	26	200	3
技術					
常勤	201	7.8	52	8	1
非常勤	19	0.7	14	3	1
非常勤+臨時	55	2.1	20	10	2
ケータリング・バー					
常勤	35	1.3	16	5	2
非常勤	33	1.3	13	10	2
非常勤+臨時	139	5.4	27	19	3

	スタッフ総計	構成比 (%)	アーツセンター数	最大数	メジアン
清掃・管理					
常勤	60	2.3	23	17	2
非常勤	57	2.2	27	8	1
非常勤+臨時	122	4.7	24	50	2
その他の業種					
常勤	78	3.0	12	47	1
非常勤	7	0.3	4	3	2
非常勤+臨時	13	0.5	6	4	2
その他のスタッフ	59	2.3			
総 計	2,584	100.0	77	280	6

*1 : 週 16 時間以上 29 時間未満勤務のスタッフ

*2 : 週 16 時間未満勤務のスタッフ

(出典 : Arts Centres in England : A Statistical Appendix)

また、アーツセンターにとって、ボランティアは重要な実践力である。約 69% のアーツセンターがボランティアを有しており、アーツセンターのスタッフ数 (約 2,600 名) に匹敵するほどの数 (約 2,000 名) のボランティアがアーツセンターで活躍している。ただし、勤務時間別にみると、その約 70% が週 5 時間以内の勤務である。

表 9 は、各分野にボランティアを活用しているアーツセンター数及び割合を示している。チケット窓口担当または受付にボランティアを採用しているアーツセンターが最も多く約 76%、次いで、広報・宣伝に活用しているセンターが 63% となっている。

表 9 : ボランティアを活用するアーツセンター数 (職種別)

職 種	アーツセンター数	割合* (%)
会 計	15	28
広 報	34	63
プログラム・芸術アドバイス	23	43
ワークショップ等指導	6	11
バー・カフェ	26	48
資金調達	26	48
チケット窓口・受付	41	76
事 務	31	57
その他	24	44

* 「ボランティアを活用している」と回答した団体数に占める割合である。

(出典 : Arts Centres in England : A Statistical Appendix)

また、約 86%のアーティストセンターが、芸術分野専攻の学生を実習生として活用している。これは、学習過程で実習を必要とするアートマネジメントコースが急増していることを反映しているようである。

このように、アーティストセンターでは様々な勤務形態がみられるが、多くのセンターが、予算不足を理由に十分な数のスタッフを雇用できず、深刻なスタッフ不足に悩んでいるのが現状である。ニアセンターの場合も、既述のように、総括監督の下にマネージングダイレクターを置くなど理想の組織体制と、現実のそれとの間に乖離がある。ミッドランズアーティストセンターの場合は、財政危機のため 1992 年に大幅な組織改革が行われ、その結果 14 名の人員が削減された。

しかし、このような財政的圧迫に対処するためにアーティストセンター全体の組織や業務を再編成している例は少なく、多くの場合、たとえ人員を削減しても、同じ内容の業務を従来どおりの方法で処理しているため、スタッフは恒常的に長時間勤務を強いられている。

また、スタッフのトレーニング不足が問題になっているアーティストセンターもある。前述のように、アーティストセンターのスタッフは、通常、芸術分野の専門家であるため、一般的な財政管理、経営面のトレーニングが必要であると言われている。

各スタッフ間のコミュニケーションも問題とされることがあり、スタッフの打ち合わせや互いの業務状況等に関する情報交換の機会がないとの指摘がある。さらに、スタッフの業績評価制度が確立していないとの問題も挙げられる。

第4章 アーツセンターの財政状況

1 歳入

イングランド芸術評議会の調査に応じた 58 のアーツセンターの歳入の分布を示したのが、表 10 である。これによると、約 45% のアーツセンターで歳入額が 20 万ポンド以下となっており、40 万ポンド以下のアーツセンターは、全体の約 3 分の 2 となっている。

表 10 : アーツセンターの歳入分布

歳入額	アーツセンター数	構成比 (%)
10 万ポンド未満	13	22.4
10 万ポンド以上 20 万ポンド未満	13	22.4
20 万ポンド以上 40 万ポンド未満	14	24.1
40 万ポンド以上 100 万ポンド未満	10	17.2
100 万ポンド以上 1,000 万ポンド未満	6	10.4
1,000 万ポンド以上	2	3.5

(出典 : The Art of Flexibility : Arts Centres In The 1990s)

アーツセンターの平均歳入は 416,336 ポンドである。そのうち、地方公共団体が運営するアーツセンターの平均歳入は 342,707 ポンドであり、それ以外のアーツセンターの平均歳入 (440,879 ポンド) よりも少ない^(注4)。

この数字を芸術組織全体の平均歳入 (957,512 ポンド) と比較すると、アーツセンターの歳入の方がはるかに少なくなっている^(注5)。

歳入の内訳は、表 11 のとおりである。最も大きな割合を占めるのは、イングランド芸術評議会、地域芸術協議会を除いた公共機関 (ほとんどが地方公共団体) からの助成金で、全体の約 32% を占める。次がチケット収入の 23% で、イングランド芸術評議会及び地域芸術協議会からの助成も、16% を占めている。

このデータから歳入の約半分は、公共機関からの助成に頼っていることが分かる。しかし、公共機関からの助成は、近年削減される傾向にあり、このことはアーツセンターにとって大きな問題となっている。もともと、これらの助成が歳入全体に占める割合は、アーツセンターによってかなりの違いがある。助成よりも、ビジネス活動からの収入等の方が

(注4) 表 11 及び表 12 の数字には、サウスバンクセンター及びバービカンセンターのデータを含まない。この 2 センターの歳入は 1,000 万ポンドを超えており、その他のセンターの平均値等をはるかに上回るためである。

(注5) イングランド芸術評議会及び地域芸術協議会から助成金を受けている 424 の芸術団体を対象とした、イングランド芸術評議会の調査 (1994 年度統計) による。

はるかに大きい財源となっているアーツセンターの例もある。また、助成機関は、アーツセンターが自己収入をより増やすことを期待しているようである。

表 11 : アーツセンターの歳入内訳 (1994 年度)

	金額 (ポンド)	構成比 (%)
チケット収入	5,262,133	23.1
バー、カフェ、レストラン、書店等からの収入	3,956,986	17.4
その他収入 (スペース貸出し、ツアー収入等)	1,728,247	7.6
スポンサー収入	879,419	3.9
イングランド芸術評議会・地域芸術協議会助成	3,518,617	15.5
地方公共団体その他からの公共助成	7,375,962	32.5
歳入総額	22,721,364	100.0

(出典 : Arts Centres in England : A Statistical Appendix)

歳入項目ごとの金額の割合は、各アーツセンターで大きく異なっており、典型的なタイプは存在しない。しかし、歳入内訳をアーツセンターの財政規模ごとに比較すると、次のようにいくつかの共通点が挙げられる。

チケット収入の割合は、歳入額が 100 ポンド以上 40 万ポンド未満の最も小規模なアーツセンターで低い。

特定事業に対する地方公共団体からの助成の割合は、歳入額が 40 万ポンド以上 100 万ポンド未満のアーツセンターで高い。

地方公共団体等からの助成は、歳入規模によって大きく異なる。歳入額が 100 ポンド以上 40 万ポンド未満の小規模なアーツセンターでは、この助成が歳入に占める割合は 40% と最も高いが、100 万ポンド以上 1,000 万ポンド未満の大規模なアーツセンターでは、その割合は 20% と低い。

また、アーツセンターの歳入内訳を全芸術組織の歳入内訳と比較すると、その特徴は次のようにまとめられる。

- ・アーツセンターの方が、イングランド芸術評議会及び地域芸術協議会からの助成が歳入全体に占める割合が低い。
(アーツセンター : 15.5%、全芸術組織 : 34.4%)
- ・アーツセンターの方が、地方公共団体等からの助成が歳入全体に占める割合が高い。
(アーツセンター : 32.5%、全芸術組織 : 9.5%)
- ・助成金が歳入全体に占める割合は同程度である。

2 歳出

アーツセンターの歳出の大まかな内訳は、表 12 のとおりである。

芸術プログラム等の事業費が全歳出に占める割合は、約 35% である。この数字は、全芸術組織の約 58% と比較するとかなり低い。これは、近年、アーツセンターへの助成額が大幅に削減される傾向にあり、芸術事業費を削減せざるを得ないことが主な理由である。この芸術事業費の割合は、地方公共団体が運営するアーツセンターでは 26.5% と低く、それ以外のアーツセンターでは 37.3% と比較的高い。事業費が歳出全体の 42% と比較的大きな割合を占めるミッドランズアーツセンターでも、建物や設備の老朽化からくる維持費の増加、コンピュータ化費用の増大によって、十分な事業費を確保できないと、プログラム部門は考えている。

また、前述のようにマーケティングにかかる支出も少ない。この支出が全歳出に占める割合は、約 6.7% である。この割合も、地方公共団体が運営するアーツセンターで 5.4%、それ以外のアーツセンターで 6.9% であり、前者の方が小さくなっている。

表 12 : アーツセンターの歳出内訳

	金額 (ポンド)	構成比 (%)
事業費	7,967,170	35.0
管理費	13,278,973	58.3
マーケティング費	1,514,290	6.7
歳出総額	22,760,433	100.0

(出典 : Arts Centres in England : A Statistical Appendix)

アーツセンターの歳出のデータとイベント参加者のデータから、1 回のイベント参加にかかる 1 人当たりの費用が算出できる。この費用は、地方公共団体が運営するアーツセンターでは 3.2 ポンド、それ以外のアーツセンターでは 3.6 ポンドとなっている。これに対して、全芸術組織（放送、出版関連のイベントを除く）では 11.23 ポンドと、非常に高くなっている。

また、調査に応じたアーツセンター全体では、1994 年度決算額が平均 828 ポンドの赤字となっている。しかし、地方公共団体が運営するアーツセンターでは平均 376 ポンドの黒字、それ以外のアーツセンターは平均 1,217 ポンドの赤字と、運営母体によって大きな違いが出ている。また、1995 年 3 月 31 日現在では、地方公共団体が運営するアーツセンターは平均 279 ポンドの累積黒字となっているのに対して、それ以外のアーツセンターでは平均 26,082 ポンドの累積赤字を抱えている。

3 地方公共団体及び地域芸術協議会からの助成とその問題点

これまで述べてきたように、アーツセンターにとって、公共機関からの助成金は不可欠な財源である。逆に、地域芸術協議会や地方公共団体にとっては、多様で質の高い芸術を提供するアーツセンター等の芸術施設に対する助成は、地域の芸術振興のための重要な手段であり、重視されている。

ここで簡単に、地域芸術協議会からの助成について、その仕組みを述べる。既述のイングランド芸術評議会の1996年度の歳入総額は、約1億8,700万ポンドで、そのうちの約99%が国からの補助金、残りが企業や個人からの寄付、出版物販売収入等となっている。そして、その歳出総額約1億8,600万ポンドのうち、約1億2,300万ポンドは、芸術形態別に、直接、全国的な芸術団体や芸術家への助成に充てられている。また、これとは別に約5,700万ポンドが、助成金として地域芸術協議会に分配される。そして、イングランド芸術評議会から助成を受けた各地域芸術協議会は、第5章にみるように、その歳出の約8割以上を地域の芸術団体や芸術家への助成に充てているのである。つまり、国からの補助金が、イングランド芸術協議会、地域芸術協議会を経て、地域のアーツセンターに届くことになるのである。

また、この助成の流れとは別に、1994年から始まったナショナル・ロッタリー（国営宝くじ）の収益の一部が、イングランド芸術協議会を通じて、芸術施設に分配されている。

次に、地方公共団体のアーツセンターその他の芸術施設全体に対する助成の現状とその問題点を、地域芸術協議会の助成の場合と比較しながら紹介する。

イングランド芸術評議会の1992年度から1995年度までの調査によると、地方公共団体の芸術関連支出は、表13のようにになっている。

表13：地方公共団体の芸術関連支出内訳

(単位：100万ポンド)

	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度
地方公共団体直営施設関連費用	86.7	78.9	65.9	66.7
その他の施設関連費用	13.7	14.8	15.0	14.5
(施設関連費用総計)	(100.4)	(93.8)	(81.0)	(81.1)
管理費、芸術促進関連費用	11.1	11.7	10.3	11.6
宣伝、広報	4.0	4.3	5.3	5.6
地域芸術協議会寄付金	2.7	2.8	3.0	2.9
助成金	34.5	34.7	28.7	29.1
歳出総額	152.8	147.3	128.6	130.6

(注) 端数処理のため、表中の数値の合計は、総額と一致しない。

(出典：Local authority expenditure on the arts in England, 1993/94、
Local authority expenditure on the arts in England, 1995/96)

これによると、地方公共団体直営と運営委託または財団方式運営の両方の芸術施設にかかる支出（実質）は、芸術関連支出全体の60%以上と、内訳の中で最も大きい割合を占めている。

それにもかかわらず、支援の目的を明確に定め、対象である施設が達成すべき目標（チケット売上数、平均収入額、ターゲットとする観客層等）を設定している地方公共団体は少ない。また、施設の活動に関する情報（公演やイベントの回数、チケット売上数、利用者の利用頻度、ターゲットにした観客層の利用度等）の収集や、成果のモニタリングも十分ではないとの批判が、中央監査委員会によってなされている。特に地方公共団体の場合は、地域住民の芸術へのアクセス促進を目的とする場合が多いが、施設の観客構成に関する情報や利用者の意見の収集は、ほとんど行われていないのが現状である。そのため、助成対象施設の見直しはほとんど行われることがなく、その活動状況や成果にかかわらず、同じ施設が長期的に支援を受け続けている場合が多い。

そこで、地方公共団体は、まず、地域の芸術振興に関する全体的、長期的な政策を立て、施設から提出された活動目標を考慮した上で、自己の政策執行にとって、なぜ当該施設の支援が必要であるかを明確にすべきである。さらに、定期的に助成対象施設の運営情報を収集し、目標の達成度をモニタリングした上で、助成の継続を考えるべきである。特に、ターゲットにする観客層を明確にし、助成が実際に観客にまで至っているかをモニタリングし、目的達成度を確認する必要がある。

この点、イングランド芸術評議会と地域芸術協議会は、助成に関して全国的に統一的な指針を定めており、これによって助成対象施設は、活動目標を設定した長期プランを作成することを義務づけられている。これは、助成対象施設が毎年提出する活動状況に関する情報（運営能力、利用者数、マーケティングの効率性、活動やプログラミングの多様性等）やインタビューを基に、その施設の評価を行い、業績が満足のいくものであれば、プランの期間内についてのみ助成を継続する、いわば助成に関する半契約的方法と言える（地域芸術協議会と助成対象施設との助成に関する合意については第5章参照）。

地方公共団体は、特に、地域芸術協議会と同様の芸術施設を対象に助成を行っている場合が多いため、助成対象施設の評価については、地域芸術協議会と協力することが、一つの有効な解決手段であると考えられる。この方法によれば、助成対象施設は、地方公共団体と地域芸術協議会の双方から異なる様式の書類の提出を要求されることもなく、その過程は一本化、簡便化される。

この点について、実際にインタビューした広域助成団体AGMAは、助成対象施設の芸術面の評価を、芸術に関してより広い知識と経験を有するノースウエスト・アーツボードに任せている（第5章参照）。

また、ウエストミッドランド・アーツボードは、助成対象施設の評価方法を、その管轄地域の地方公共団体と統一する方法を模索している。

ただし、助成の際、地方公共団体が地域住民の芸術へのアクセスを容易にすることを重視するのに対し、地域芸術協議会は芸術の質や芸術形態の多様性を重視する傾向にあるこ

と、また、このために、地方公共団体が達成度を評価する際には、住民の利用度等数字で示される情報を重視するが、地域芸術協議会はプログラムの質等より芸術面での評価を必要とするといった乖離があり、両者の統一を困難にしているようである。

第5章 ケーススタディー

1 イングランド北西部

イングランド北西部は、マンチェスターとリバプールの2大都市を抱え、人口650万人を数える。19世紀の産業革命によって重工業地帯となったものの、石炭や綿製品等の産業が1950年代に急速に衰退した。その結果、多くの都市が経済的・社会的復興に向けて協力しあうようになった。なかでも芸術・文化の振興は、再生に必須の要素であった。この地域の地方公共団体の大半が、芸術振興のための芸術イベントや芸術活動の支援を行っている。このため、各地に優れた芸術施設を有し、年間40以上の芸術フェスティバルを開催している。

この地域の芸術振興に責任を有する地域芸術協議会のノースウエスト・アーツボード、旧広域自治体であるグレーターマンチェスター全域の芸術助成を担当するAGMA、そしてマンチェスターに位置する2つのアーツセンターグリーンルームとニアセンターの4団体にインタビューした結果を、以下にまとめる。

(1) ノースウエスト・アーツボード

イングランド北西部全体の芸術振興を管轄している地域芸術協議会。パフォーミングアーツ・複合芸術部門、ビジュアルアーツ・メディア部門、助成・開発部門、財政・情報・管理部門の4部門から成っている。

1996年度の歳入総額は9,612,157ポンドで、その内訳は、イングランド芸術評議会、英国映画協会、工芸評議会からの助成が8,335,480ポンド、地方公共団体のメンバーシップが766,205ポンド、その他からの寄付が476,799ポンド、投資益が33,673ポンドである。

一方、1996年度の歳出総額は9,587,425ポンドで、その内訳は、助成等が8,241,405ポンド、人件費・管理費等が1,346,020ポンドである。

芸術振興においては、文化的多様性（エスニックグループ、障害者、ゲイ等の芸術活動）、芸術教育、若者の芸術参加の3点を特に優先しているほか、国際的な芸術傾向や新技術の導入等も重視している。

また、アーツセンターや劇場など100の芸術団体を対象として助成を行っているほか、学校での芸術教育的プログラムへの助成や、芸術イベントに対する一回限りの助成も行っている。

助成に際しては、対象団体ごとに助成条件を定め、対象団体が毎年提出する年次報告書に基づいて、助成条件を満たしたかどうか査定する。その際は、教育的プログラムを行っていること、他の組織からも助成を受けていることの2点が重視される。章末に、同協議会と助成対象施設との助成に関する合意を、参考として付す。

現在、もう一つの重要な助成機関である地方公共団体との間で、統一的な助成契約を作成しようと試みているが、地方公共団体が入場者等、数字で測りうる目標を重視する

のに対し、地域芸術協議会はプログラムやアーティストの質を重視している点で、意見の相違があり、統一は困難となっているのが現状である。

助成対象施設に対して助言を行うことも、地域芸術協議会の重要な役割である。

これについては、まず第一に、助成対象施設の理事会へのオブザーバーとしての出席が挙げられる。ここでは投票権は有していないが、施設運営に関する助言を行う重要な機会である。

また、施設で上演される作品を実際に鑑賞して、その芸術の質について助言を行う制度 (Advisory System) が挙げられる。これは、ノースウエスト・アーツボードの職員や芸術に興味を持つ地域住民で構成されるボランティアの運営委員会 (Steering Group) が行う評価方法であり、プログラム面に関する助言を行う機会である。ただし、これは直接助成に関して行うものではなく、プログラムの質の評価とそれに基づくセンターへの助言にとどまる。

(2) AGMA (Association of Greater Manchester Authorities)

1986年のグレーター・マンチェスターの廃止に伴い、当該地域の住民サービスを提供する団体に補助金を交付することを目的として設立された組織である。当該地域内の10市で構成され、各市1名の議員から成る委員会が、その意思決定機関である。AGMAから交付される補助金は、この10市からの資金提供によっている。

AGMAは、助成決定に際して次の二点を重点的に考慮しており、助成対象団体は、少なくともそのうちの一つを満たしていることが必要である。

① 当該地域が創造的で活性化された地域であるという認識を、域内の、国内的または国際的に広め、当該地域への投資の誘引に役立っていること。

② 上記の第一点によって、または弱者への支援を行っている機関の支援によって、当該地域全住民の生活の質の向上に役立っていること。

AGMAの助成対象団体は、幅広い分野にわたるが、特に芸術、スポーツ、レクリエーション、社会福祉に関するサービスを行っている団体が多い。かつてグレーター・マンチェスターから助成を受けていた団体が多く、AGMA設立後に新しく助成が決定した団体は少ない。助成の決定には、委員会において委員7名以上の賛成が必要である。

助成に際しては、助成対象団体の目標設定及び活動情報の提出が条件となる。例えば、ツアーリングカンパニーの場合、10市全部をツアーリングするという条件を定め、これが達成できなければ、ペナルティーとして次年度の助成額を減額する、という具合である。

また、助成対象団体の評価は毎年行っているが、芸術団体については、ノースウエスト・アーツボードと同じ団体を助成対象としているため、共同で評価を行い、芸術面に関する評価は主にノースウエスト・アーツボードに任せている。ただし、1回限りのイベントやプロジェクトに対する助成の場合は、ノースウエスト・アーツボードでは対象とならないため、単独で評価を行う。この場合は、委員会での決定が重要となる。

AGMAは、以下に述べるグリーンルーム、ニアセンターにも助成しており、その額

は、1996年度でそれぞれ25,800ポンド、50,000ポンドとなっている。

(3) グリーンルーム (The Green Room)

1983年に開館した、マンチェスター市の中心部に位置するアーツセンターである。建物は、鉄道の線路下のスペースを利用したもので、ホール、ワークスペース、カフェ・バー等の施設から成る。

グリーンルームは、その革新的・前衛的傾向が特徴であり、ノースウエスト・アーツボードやAGMAも、当該地域における同センターの役割を重視している。

プログラムでは、メジャーなカンパニーによる前衛的な作品や新進の芸術家による作品も扱っており、主に若者をターゲットにした内容になっている。公演の約3割は、地域のパフォーマーまたはアーティストによる作品であるが、その他は全国的または国際的な作品である。1994年からは、地域で大きなコミュニティーを形成している中国人コミュニティーに関するプログラムも組んでいる。また、クリスマス・ショー等、年間いくつかの共同製作を行っているが、製作数は少なく、既存の作品の上演が主である。

ワークスペースは、このセンターの「Made in Manchester」イニシアチブにより、アーティストが新作を製作するために利用されている。芸術監督が、同センターの活動方針に基づき、スペースを貸す団体を決定する。同センターには座付きの劇団等はないが、このワークスペースが、地元の芸術団体やアーティストの活動の場として重要となっている。ワークスペースは、このほかにワークショップや教育的プログラムに活用されている。教育的プログラムは、特に芸術に興味を持つ学生を対象として行われている。

カフェ・バーは同センターの直営である。近隣に劇場やカフェ、レストラン等が多いため、利用度はあまり高くない。そのため、多額の赤字を抱えており、これが同センター全体の財政に大きな影響を与えている。

同センターは、歳入の約9割をノースウエスト・アーツボード、AGMA、マンチェスター市等からの助成に頼っている。

同センターの運営組織は、次頁のとおりである。

◎運営組織図

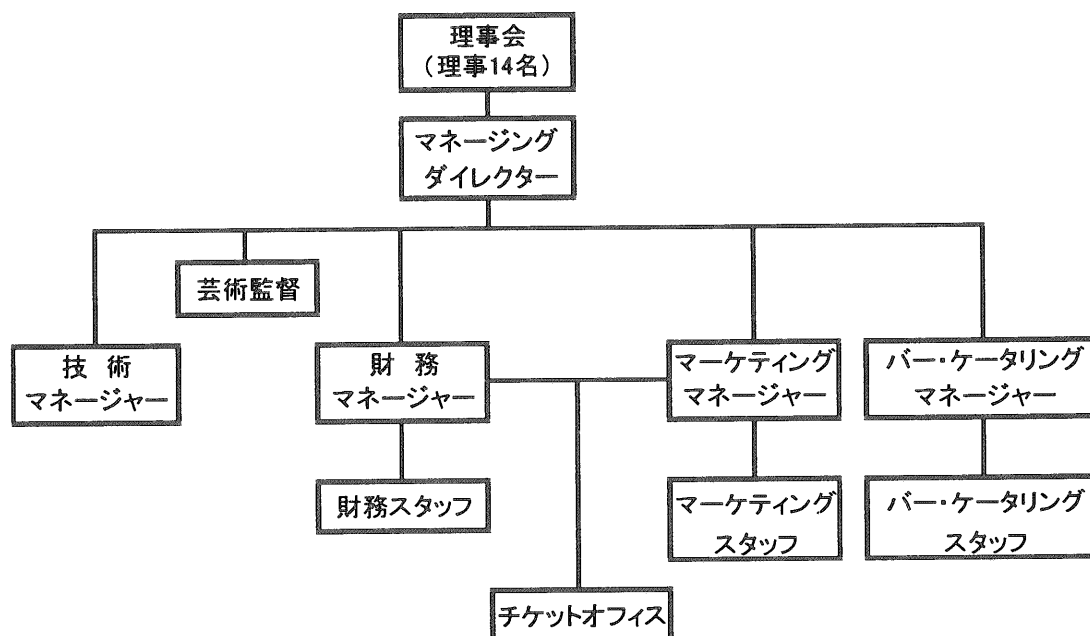


写真1：グリーンルーム



(4)ニアセンター (NIA Centre)

1991年に開館した、マンチェスター市南部に位置するアーツセンターである。ホール、リハーサルルーム、バー等の設備から成る。

アフリカ・カリビアンを中心にエスニック・マイノリティーの作品に絞り、音楽、ダンス、演劇等を上演している。1996年からは、中国、インド等アジアの作品も扱うよう

になり、プログラムが多様化した。

ワークショップや教育的プログラムもエスニック中心である。グリーンルームとのコラボレーションで、カリビアンダンスカンパニーによる若者向けのワークショップを行ったり、カリビアンとアジアの音楽をミックスさせたワークショップを行ったりと、その内容は豊富である。

宣伝、マーケティングも、エスニック・マイノリティーが対象で、各エスニック・コミュニティにプログラムを送付している。

同センターの歳入の約75%は、ノースウエスト・アーツボード、AGMA、マンチェスター市からの助成で占められている。また、歳入に占めるバーの収益の割合は、約17%と比較的大きい。これは、バー・ケータリングの責任者がホテル運営の経験を持っており、その経験が十分に活かされているためである。

同センターは、財政的に非常に厳しい状況にある。1996年には、前総括監督が運営責任をとって解雇され、新しく起用された現在の総括監督が3か月間組織再編等に従事した。その結果、運営組織を大幅に縮小することとなり、約10名のスタッフを解雇せざるを得なかった。また、イングランド芸術評議会に対して、財政危機克服のための5か年計画を提出している。

しかし、主に地元のエスニックグループの代表から構成される理事会が、政治的・経済的力関係に弱く、助成やスポンサーの獲得が困難なこと、また、センターの利用者が低所得者層に多く、有料のプログラムに対して観客が集まりにくいこと等から、財政状況は引き続き厳しくなっている。どのアーツセンターにとっても、運営資金の獲得は困難な課題であるが、このセンターにとっては、センターの継続を左右する最も重大な問題となっている。

同センターの運営組織は、以下のようになっている。

◎運営組織図

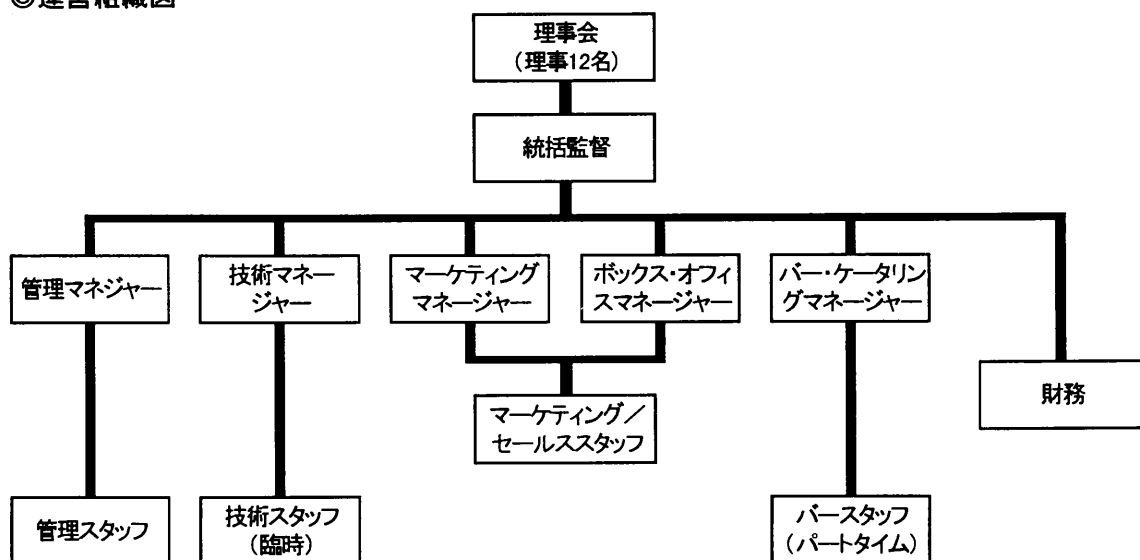


写真2：ニアセンター



2 ウェストミッドランド地域

イングランドの中央部に位置するウェストミッドランド地域は、バーミンガム市を中心とした産業地域である。機械、金属加工、自動車、食品などの産業が盛んで、ウェッジウッドやロイヤルドルトンなどの磁器は世界的に有名である。また、シェークスピアの生地、ストラットフォード・アポン・エイボンがあることでも有名である。

1996年3月現在で1,650万ポンドのロタリーファンドが、同地域の芸術関連プログラムに配分されている。

この地域の芸術振興に責任を有する地域芸術協議会のウェストミッドランド・アーツボード、バーミンガム市、そしてバーミンガム市の郊外に位置するミッドランドアーツセンターの3団体にインタビューした結果を、以下にまとめる。

(1) ウェストミッドランド・アーツボード

ウェストミッドランド地域全体の芸術振興を担当している地域芸術協議会である。

パフォーミング・複合芸術部門、ビジュアルアーツ・工芸・メディア部門、企画・助成部門、財政・ビジネスサービス・情報部門及び広報等を担当する内部部門から成っている。

1996年度の歳入総額は6,483,560ポンドで、その内訳は、イングランド芸術評議会、英国映画協会、工芸評議会からの助成が6,079,422ポンド、地方公共団体のメンバーシ

ップが 306, 167 ポンド、その他の収入が 97, 971 ポンドである。

また、1996 年の歳出総額は 6, 468, 162 ポンドで、その内訳は、芸術団体等への助成が 5, 192, 648、人件費・管理費その他費用が 1, 275, 514 ポンドである。

芸術団体への支援においては、非都市部の芸術振興、障害者の芸術活動、若者の芸術活動、アジア・カリビアン・アフリカ芸術の振興を優先している。また、1996 年度には 200 に及ぶ芸術家や芸術団体による、468 の新作委嘱に対して支援を行っている。

芸術施設への助成を決定する際には、過去に助成を受けていた施設を優先するのではなく、その活動内容等に基づいて新たに優先順位を定める。その際、特に、新作委嘱できる施設を重視している。

また、現在、助成条件の主要部分に関しては、地方公共団体とほぼ同一の条件を定めているが、今後、さらに統一を進めていく方針である。

アーツセンターに対する支援の内容としては、新作委嘱を促進し、プログラム等の質の向上に関する助言を行うほか、財政的に厳しい状況に陥っているセンターに対しては、人材を派遣して運営再建を進めることが重要となっている。

(2) バーミンガム市

バーミンガム市は、人口約 100 万人を抱えるイングランド第二の都市である。かつてはイギリス産業革命の一翼を担い、イングランドでも有数の工業地帯であったが、現在では、ビジネス産業やハイテク産業が中心である。また、市内には国立展示場や、1991 年に開館した国際会議場を有する。

芸術も同市の活性化に重要な役割を果たしており、特に、バーミンガム市交響楽団(The City of Birmingham Symphony Orchestra) やバーミンガム・ロイヤル・バレエ (The Birmingham Royal Ballet) は世界的に有名で、バーミンガム・レパートリーシアター (Birmingham Repertory Theater) や後述のミッドランズアーツセンター (Midlands Arts Centre) も、重要な役割を果たしている。

イングランド芸術評議会は、西暦 2000 年に向けて、芸術 2000 年計画 (Arts 2000 scheme) を進めているが、この一環として、バーミンガム市は 1992 年の「UK City of Music」に指定された。同年には合計 2, 834 件のイベントが実施され、このうち 56% は無料、92% は 10 ポンド以下で参加できるものであった。その内容も、住民参加を重視したものが多く、10, 000 人以上の学生を対象とした教育的プログラムや、500 に及ぶコミュニティープロジェクトが実施された。

芸術政策は、経済や教育等多様な分野に関連するため、同市では、芸術担当課が中心となり、財政課、経済振興課、企画課、教育課と共同して、市の芸術振興に関する統一的な長期戦略を立てている。

市の域内での芸術イベントへの関わり方には、次の三段階がある。

まず第一は、市が自ら大規模な芸術プロジェクトを実施するもので、市が全額負担して行う年間 1~2 本の無料コンサート等が挙げられる。

第二は、市が助成する各芸術施設への関与で、各施設が市の芸術政策や教育政策に協力するよう働きかけ、市全体で統一した政策を実施できるよう試みている。このため、各芸術施設は、市の主要な芸術プロジェクトに参加したり、教育的プログラムを実施したりすることが、助成を受けるための条件となる。

第三は、商業劇場等との関係であるが、この場合には直接の関与や指導はなく、芸術振興策に関する議論がなされる程度である。

また、市内だけではなく、ウエストミッドランド地域全体の芸術施策に関して議論するために、域内各市の芸術担当課の会議が行われている。

(3) ミッドランドアーツセンター (MAC)

1950年代後半の、若者向けに質の高いアマチュアシアターを設立しようという動きに伴い、1964年に開館したバーミンガム市郊外のアーツセンターである。大中小3つのホール、6つの展示スペース、14のスタジオ等で構成され、隣接した公園も活用されている。

同センターの目的は、芸術をバーミンガム市民の生活の一部とすることであり、市民が自分たちの芸術を創造できるよう、毎日午前9時から深夜12時まで開館している。また、センターの扱う芸術分野も、舞台芸術や視覚芸術のほか、陶芸やテキスタイルなど幅広くなっており、ワークショップや教育的プログラムも充実している。

プログラムは主に若者向けで、コンテンポラリー中心である。年間3本の自主製作のほか、カンパニーとの共同製作も行っている。1992年には、自主製作や新作委嘱を促進するために New Work Trust が設立され、これまでに12万ポンドが積み立てられ、15のプロジェクトに運用されている。また、年間約170カンパニーによる400以上のパフォーマンス、40の展示、1,000に及ぶ映画上映、5,500の教育的プログラム等が実施されており、これらに延べ18万人以上が参加している。

プログラムの約20%はアジアに関するプログラムで、そのほかアフリカ・カリビアン の若者をターゲットにしたプログラム等も組んでいる。過去に中国人をターゲットにしたプログラムを組んだため、中国人の利用率は2.5%と高くなっており（住民に占める中国人の割合は1%）、ターゲットを絞ったプログラムの成功例と言える。

同センターは、約10のカンパニーを支援しており、これらに対してリハーサルスペースを無料で貸している。これらのカンパニーは、同センターで上演したり、若者向けのプログラムに参加したりしている。

同センターは、ウエストミッドランド・アーツボードとバーミンガム市から助成を受けており、その額は、歳入総額（約230万ポンド）の39%を占めている。バーミンガム市は、同センター設立に際して土地を提供していることから、両者の関係は古く、複雑である。現在も、市が同センターの施設を利用することが多い。

プログラム関連の支出は、歳出総額の42%と比較的高い割合を占めているが、建物の維持・修復やコンピューターの導入等に多額を要するという問題が生じている。

同センターも、財政的に危機的な状況に陥った時期があり、1992年に14人の職員を解雇している。

理事会は、市議会議員、欧州議会議員、弁護士、ライター、大学及び学校関係者、スポンサーの代表者等、12名の理事で構成されている。また、ウエストミッドランド・アートボードも、オブザーバーとして参加している。理事会に対しては年10回報告書が提出されており、理事会ではプログラム内容に関する意見が出されることもある。

また、同センターは、アートセンターとしてはかなり規模が大きく、常勤職員が44名、インストラクターが80名、臨時職員が60名である。

写真3：ミッドランドアートセンター（MAC）



付録 1 : 団体 A の目的趣意書及び目的
(各アーツセンターで記入)

付録 2 : NWAB の目的及び支援優先分野

定款に定められた本協議会の目的 :

NWAB は、地域の多くのコミュニティのために芸術の質の向上とその革新を追求する。本協議会は、他の機関とともに芸術へのアクセス、参加を促進することによって、生活の質を向上し、地域の評判を高め、地域経済を活性化することを追求する。

本協議会の 1996 年から 2000 年にわたる計画 :

本協議会は、

- 芸術団体や芸術家による質の高い作品の創作を奨励する。
- 可能な限り多くの人々の芸術参加を奨励する。
- 地域芸術を代弁する。
- 芸術に関する資源（財源）を増加させる。
- 地域芸術の促進に貢献する組織や人々と協同する。

グレーターマンチェスター、マージーサイド、ランカシャー、チェシャー、ハイピーク（ダービシャー）の各地域の芸術及び芸術家のために、これらの目標を効果的、効率的に達成することが NWAB の目的である。

1996 年から 2000 年の発展優先項目 :

NWAB は、芸術に影響を与える変化や外部からの影響に対応する必要がある。NWAB は、この 4 年間において、次の 3 つを優先項目としている。

- 積極的な活動（アジア、アフリカ、カリビアン及び中国の芸術、障害者による芸術）
- 教育（特に児童及び青少年のための芸術教育）
- 若者（特に 16 歳から 25 歳までの、学校を卒業して失業中の若者の芸術へのアクセス）

但し、これは他の分野を重視しないという意味ではない。新たな財源やパートナー、芸術の新たな発展を求めるとき、これらの項目を優先するということである。

付録 3 : 活動

ここでは、団体 A の業務の重要部分を記す。

- 1 団体 A は、本合意による助成を受ける年度中、以下の活動を行うことに合意する。
 - 公演、ワークショップ、コースの最低数（及び予定される場所）
 - 製作、展示、出版等の最低数
 - 新作の最低数とその規模
 - 教育的プログラムの性質
 - 教育、アウトリーチ活動、観客育成
 - ツアリングの可能性：英国、欧州、その他
 - 活動計画に定められた目標に従ったサービス提供の性質
 - 2 団体 A は、年度中、以下の特別条件に適合するよう努める。
(条件を記載)
-

付録 4 : 達成目標

ここでは、団体 A の主要な目標を記す。

- 1 団体 A は、以下の項目を達成するよう努める。
 - 1.1 質の高い作品によるプログラムを組む。（関連基準は付録 5 に記載）
 - 1.2 観客見込数
 - 1.3 公的機関からの助成以外により、収入の少なくとも ___ % を獲得する。これには、チケット収入、ビジネス活動、スポンサーシップ、寄付を含む。
 - 1.4 予算の範囲内で支出し、年度内に累積赤字を最低 ___ ポンド減らす。

- 1.5 質の高い管理運営を維持する。
- 2 団体Aが、自らの責によらない要因によって合意されたプログラムを実施できない場合、NWABは、通常、団体Aへの助成の撤回または助成金の返還を求めない。
- 3 上記の目標が実現不可能であろうことが明らかになった場合、団体AはNWABに通知しなければならない。

付録5：モニタリング及び評価

- 1 NWABは、年度内に最低1回は理事会に出席する。また、併せて下記の会議にも出席する。
 - (1) 経営計画に関する会議（前年度の11、12月）または年間計画に関する会議（前年度の10、11、12月）
 - (2) 助成合意の交渉（前年度の1月から3月の間）
 - (3) 年次業績査定（当該年度の5月から9月）
- 2 NWABは、その職員やアドバイザーに対して団体Aの活動を観察、報告するよう求める。（活動の種類）に関して 回以上報告する。団体Aは、当該年度内にこれらの報告のすべてまたはその要約を利用することができる。
- 3 NWABは、次の点に関してその質を判断し、評価を行う。

【分 野】	【主 要 な 項 目】
芸術面	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジョン及び創造力 ・作品の質
管理運営面	<ul style="list-style-type: none"> ・ターゲットにした観客層との関わりの程度 ・資源の確保及び利用に関する創造性 ・管理運営の効率性
戦略面	<ul style="list-style-type: none"> ・人材の有効活用 ・機会の平等への取組み ・公衆の芸術への参加の促進 ・地域的、広域的、全国的に適切な役割の遂行
- 4 NWABは、その評価の一部に、提出された情報（付録6）も利用する。
- 5 NWABは、団体Aに助成している他の団体（地方公共団体等）に対し、本合意について通知、連絡する。
- 6 NWABは、財源が許す限り、要求があれば、団体Aに対する助言を行う。

付録6：情報

- 1 団体Aは、NWABに対して下記の情報を提供しなければならない。
 - 1.1 前年度（助成申請年度）の10月15日までに1年／3年の経営計画を提出する。この計画には、以下の財政情報を含まなければならない。
 - (1) 助成申請年度の前年度の会計及び貸借対照表
 - (2) 助成申請年度の下半期の財政見込
 - (3) 助成申請年度の事業予算（事業に重要な影響を与える要因を明らかにすること）
 - (4) 経営計画に関する解説及びロッタリーファンド及び欧州基金からの助成の申請を含む資本投資に関する財政見込
 ※見積額に重要な影響を与える可能性のある要因を明らかにすること。
 - 1.2 団体Aが助成を受ける期間の歳出入見込、現金出納見込、助成期間末に見込まれる貸借対照表。これらは、助成期間開始前にNWABに提出されなければならない。NWABは、収支計算書、予算、貸借対照表の詳細な様式は特定しない。しかし、歳出入の主要な項目及び資産、債務、積立金、引当金の主要項目を詳細に示すものでなければならない。貸借対照表及び歳入歳出会計の様式例を付録8に付す。団体Aは、 年度（本合意作成年度）中、下記の情報の提供を要求される。
 - 1.3 同年度の資本支出予算及び経常支出予算、現金出納見込。これには次の項目を含む。
 - (1) 期間中に削減される累積赤字の額
 - (2) 積立及び取崩し

(3) 付属機関及び関連機関のための予算

- 1.4 チケット売上げ等の状況(付録10)を、助成期間後1か月以内に提出しなければならない。
 - 1.5 団体Aは、その年次総会が終了し次第、監査を受けた前年度の会計報告をNWABに提出しなければならない。
 - 1.6 NWABは、団体Aが関連する基準を満たす場合、団体Aに対し1994年財政法による監査の免除を認める。しかし、NWABは、民間企業に適用される法に従って作成された会計を受領しなければならない。また、その監査を要求する権利を保持する。
 - 1.7 団体Aは、助成開始から9か月以内に、最初の6か月間の補正された予算、現金出納、収支計算書をNWABに提出しなければならない。
 - 1.8 団体Aは、理事会及び委員会の会議に関する書類を、事前の可能な限り早期にNWABに提出しなければならない。当該会議での議案についても、NWABに送付しなければならない。
 - 1.9 団体Aは、今後の事業及びその広告を、事前の可能な限り早期にNWABに提出しなければならない。
 - 1.10 NWABは、その他のいかなる情報も何時でも要求できる権利を保持する。
団体Aは、(本合意作成年度)の次年度に、以下を提供することを求められる。
 - 1.11 業績指標様式(付録9)を、助成を受けた年度の次年度の4月30日までに、NWABに提出しなければならない。
 - 1.12 前年度の簡潔な業績査定(付録3・4の主要な点について記したもので、芸術プログラムの評価を含む。)を、助成を受けた年度の翌年度4月30日までに提出しなければならない。これについて、NWABの適任の職員と団体Aの上級職員が、年次業務査定会議において議論する。任命された団体Aのアドバイザーは、年次業務査定会議に招聘されなければならない。
- 2 団体Aが、上記の情報を期限内に整えない場合、NWABは、助成を撤回又はその額を修正し、また、既に支給した助成金の返還を要求する権利を保持する。

付録7：助成条件

- 1 NWABは、次のうちのいずれかとして、助成合意後12か月以内に設立されるまたは設立の予定である非営利団体とのみ、助成合意を行う。
 - 1.1 独立した無給の理事会を有する保証責任会社及び/又はチャリティーに登録されている会社
 - 1.2 慈善目的を有し、独立したアドバイザーを有する協同組合
 - 1.3 その他(事業体の種類を記載)
- 2 団体Aは、すべての上級職員の任命又はその更新の過程において、NWABと協議しなければならない。NWABは、裁量により、オブザーバーとしてその選定過程に参加することができる。選定そのものについては、団体Aのみがその責任を有する。
- 3 団体Aは、年間最低4回の理事会または(委員会名)を、一定の間隔をおいて開催しなければならない。NWABは、これらすべての理事会又は小委員会の会議に、オブザーバーとして出席する権利を有する。
- 4 団体Aは、その運営を終了する可能性があると思われる場合は、NWABに対して、財政資料及び終了理由の説明を含めて、直ちに書面で通知しなければならない。
- 5 本合意は、団体AをNWABの機関とするものではなく、また、これによりNWABが、団体Aに対して訴訟を起こす者に対する責任を有するものでもない。
- 6 NWABの職員、理事、アドバイザーは、その資格に基づいて団体Aの管理運営に参加することはできない。
- 7 NWABによる助成は、団体Aの活動の促進を条件とするものである。団体Aについて、
 - (1) 管財人の任命を裁判所に求めた場合
 - (2) 既にその資産の全部又は一部に関し管財人が任命された場合
 - (3) 破産申立又は裁判所による破産宣告がなされた場合は、支出されていない助成金は直ちに返還され、その債権はNWABに移る。NWABか

らの未払の助成は、停止される。

- 8 団体Aは、法的な運営能力に関して、必要な場合は適切な助言を受けなければならない。
- 9 団体Aは、余剰人員に対する給与、不当解雇の補償、その他団体Aとの人事面での契約に関して、NWABが責任を有しないことを認める。
- 10 団体Aの運営にあたっては、1986年破産法及び有限責任会社に関する法律が適用される。団体Aの責任は、必要なときに適切な専門的助言を受けることにより、支払可能な状態での運営の継続を保証することにある。
- 11 団体Aは、法により必要とされている認可、許可、保険を取得する責務を有する。団体Aは、雇用に関する規則、基準に従って運営されなければならない、税金の適正な支払についての責任を有する。

NWABは、団体Aの債務や義務に責任を有さず、第三者に対して何ら責任を負わない。
- 12 NWABは、機会平等の原則を尊重し、団体Aがその業務において本原則を反映することを望む。

団体Aは、その規模と事業に応じた機会平等施策と実施規約を有さなければならない、その重要な変更についてはNWABに通知しなければならない。
- 13 障害者の利益を考慮するために、団体Aは、障害者及び／又はその団体と協議し、又は障害者を理事に任命し、関連する障害者団体にすべてのカタログや広告を送付しなければならない。

すべての広告は、障害者が利用できる設備やサービス及びその利用方法について記載しなければならない。

障害者のためのチケットに関する特権を設け、広告しなければならない。団体Aの職員に対し、障害者に関する研修を実施しなければならない。
- 14 団体Aが本合意の条件に反した場合、NWABは、本合意を終了することができる。

終了の通知は、助成の予定されていた期間内は、合意終了の日の最低3か月前になされなければならない。
- 15 NWABは、通知期間中に支給した助成金を別口座に保持するよう要求することができる。当該口座の資金は、それが団体A又は第三者に支払われるまでは、NWABの資産である。

付録8：財政情報の表示例（省略）

付録9：業績指標

（各アーツセンターで記入）

付録10：チケット売上げ等の概況

（各アーツセンターで記入）

おわりに

イングランドのアートセンターの活動を概観すると、教育的プログラムや地域の特性に応じ対象者層を明確にしたワークショップなど、コミュニティーに深く関わる活動を実施し、地域と密接に結びついている。

ただし、以前に比べれば、自主製作や製作委託を行うアートセンターが増加しており、その性質はレパトリーシアターに近づきつつあるとも言える。また逆に、教育的プログラム等を実施するレパトリーシアターが増加しており、アートセンターとレパトリーシアターの区別が曖昧になってきているのが現状である。このことから、アートセンターは、従来、地域住民に対し芸術に触れる機会を提供することを第一目的としてきたが、それと同時に、その芸術の質も重視する傾向が顕著になってきたと言える。その結果、各地域で住民が芸術活動に参加する機会が確保され、さらに質の高い芸術に触れる機会も増加している。

このように、アートセンターは各地の芸術振興に大きな影響を与えているが、実際のところその財源は必ずしも十分でなく、財政難が最大の課題となっているケースがほとんどである。既述のように、アートセンターでは、地方公共団体や地域芸術協議会からの助成がその歳入の大きな割合を占めるが、近年、その額は削減される傾向にある。その結果、チケット収入のほか、バーやレストランの運営が重要度を増し、その成否がセンターの生き残りを左右していると言えるほどである。

また、アートセンター運営の成功に必要なその他の要素として、次のことが挙げられる。

まず、地域コミュニティーの性格や芸術の好みを明確に把握し、地域に存在する他の芸術施設の性格を考慮した上で、自らが地域で担うべき役割を認識することである。その際、自らの役割は、広範囲にわたる曖昧なものであってはならない。そして、訪問した多くのアートセンターがそうであったように、その明確な役割に合わせて、活動に独自の特徴が顕示されることが必要である。例えば、エスニック中心であるとか、前衛の作品中心といったようにである。また、ターゲットとする観客層を定め、それに合わせたマーケティングを行うことも効果的である。

イングランドのアートセンターは、既存の建物を利用しているところが多く、財政的にも困難な状況にある。しかしながらその活動は、地域コミュニティーとの関わりが深く、教育的プログラムやワークショップ等多岐にわたっている。今後は、いかにして地域における自らの役割を明確にするか、そしていかにして地域との関わりを強め、多くの住民をセンターに引きつけるかが、アートセンター成功の鍵を握っていると言えよう。

参考文献

- Joy MacKeith “The Arts of Flexibility: Arts Centres In The 1990s”, Arts Council of England, 1996
- Jane O’Brien, “Arts Centres in England : A Statistical Appendix”, Arts Council of England, 1997
- Alex Marsh and Judy White, “Local authority expenditure on the arts in England, 1993/1994”, Arts Council of England
- Jane O’Brien and Andy Feist, “Local authority expenditure on the arts in England, 1995/1996”, Arts Council of England
- 1995/1996 Performance Indicators – Arts Economy, Audiences, Touring, New Work, Education and Cultural Diversity, Arts Council of England
- Local Authorities’ Management of Arts and Entertainment Facilities, Positive Solutions, 1992
- Local Authorities, Entertainment and the Arts ; Audit Commission , HMSO, 1991
- John Lane, “Arts Centres – every town should have one ”, Paul Elek Ltd. 1978
- Robert Hutchison and Susan Forrester, “Arts Centres in the United Kingdom ”, Policy Studies Institute, 1987
- Arts Council of England Annual Report 1995/1996, 1996/1997
- North West Arts Board Annual Report 1996/1997
- West Midlands Arts Board Annual Report 1996/1997
- Funding Agreement, North West Arts Board
- Directory of Performing Arts Venues, Promoters and Festivals in the North West 1995/1996, North West Arts Board I
- A G M A Annual Report 1996/1997
- Anthony Sargent, “ More Than the Sum of its Parts : Cultural Policy and Planning in Birmingham ”, Cultural Policy, Vol.2, No.2, Overseas Publishers Association, 1996, The Netherlands

CLAIR REPORT 既刊分のご案内

NO	タ イ ト ル	発刊日
第 175 号	イングランドのアーツセンター	1998/10/23
第 174 号	タウンミーティングー住民自治の原型ー	1998/10/23
第 173 号	ドイツ地方財政制度の概要	1998/10/7
第 172 号	米国の公的芸術・文化支援政策	1998/8/10
第 171 号	ハンガリーの地方自治	1998/7/24
第 170 号	フィリピンの地方自治	1998/7/24
第 169 号	ベトナムの地方制度	1998/7/10
第 168 号	韓国の地方予算制度について	1998/7/10
第 167 号	大韓民国の第 15 代大統領選挙について	1998/6/25
第 166 号	オーストラリアにおける高齢者福祉	1998/6/10
第 165 号	シンガポールの産業政策	1998/5/15
第 164 号	フランスにおける地域開発ーその制度の変遷と事例ー(2)	1998/5/15
第 163 号	フランスにおける地域開発ーその制度の変遷と事例ー(1)	1998/5/15
第 162 号	オーストラリアにおけるオンブズマン制度と情報公開法について	1998/4/15
第 161 号	自治体による国際協力への支援ー欧州の現状ー	1998/3/27
第 160 号	タイの行政制度ー地方の行政を中心にー	1998/3/5
第 159 号	トロント地域の現状と変革の動き	1998/2/25
第 158 号	欧州連合における廃棄物処理の現状	1998/2/25
第 157 号	インドネシアの地方行政	1998/2/20
第 156 号	韓国における地方自治の情報化	1998/2/20
第 155 号	アメリカの救急制度と航空救急	1998/2/6
第 154 号	ソウル市の交通総合対策	1997/12/10
第 153 号	アメリカにおける自然保護政策	1997/12/5
第 152 号	スポーツ施設と地域政策	1997/11/28
第 151 号	カリフォルニア州サンベニス・カウンティ レイクウッド市 (米国地方自治の現場Ⅳ)	1997/11/28
第 150 号	チェコの地方自治	1997/11/20
第 149 号	韓国の市・郡統合問題	1997/10/30
第 148 号	アメリカの福祉改革	1997/10/15
第 147 号	韓国 仁川国際空港建設計画について	1997/8/25
第 146 号	オーストラリアの公務員制度概説 (2) (地方自治体)	1997/6/20
第 145 号	オーストラリアの公務員制度概説 (1) (州政府)	1997/6/20

CLAIR REPORT各号のタイトル、目次等の最新情報については、当協会のホームページ
<http://www.clair.nippon-net.ne.jp>をご覧ください