

文化庁委託事業

全国劇場、音楽堂等 アートマネジメント研修会2013 報告書

社団法人 全国公立文化施設協会



全国劇場、音楽堂等アートマネジメント研修会 2013

Contents 目次

全国劇場、音楽堂等アートマネジメント研修会 2013 実施概要	2
全国劇場、音楽堂等アートマネジメント研修会 2013 プログラム内容	5
基調講演 アートが奏でる地域再生 ～アートの交差点～	6
プログラム 1-1 企画制作コースⅠ [企画立案編] 事業企画ワークショップ～体験型～ “身体詩レッスン”の変幻する愉しみ	8
プログラム 1-2 企画制作コースⅠ [企画立案編] 事業企画ワークショップ～体験型～ 地域再生にクラシック音楽と日本の伝統文化が共に生きる企画を!! — 神奈川フィルハーモニーと神奈川県文化財活性化プランの新しい試み—	12
プログラム 1-3 企画制作コースⅠ [企画立案編] 事業企画ワークショップ～体験型～ 見て、動いて、バレエ・ダンスの魅力と知識	16
プログラム 2-1 劇場経営コース 指定管理者制度 指定管理者制度の行方	20
プログラム 2-2 劇場経営コース 自治体文化政策 自治体を元気にするホール運営	26
プログラム 2-3 劇場経営コース 人材育成 こどもたちにオペラを～こどもたちがオペラを	32
プログラム 2-4 劇場経営コース 劇場法 劇場法と劇場、音楽堂	36
プログラム 3-1 ホール運営コース 接客・接遇ワークショップ 地域文化施設職員・入門編! お客様をお迎えするワークショップ	42
プログラム 3-2 ホール運営コース リスクマネジメント リスクマネジメントⅡ ～リスクマネジメントを超えて～	46
プログラム 4-1 企画制作コースⅡ [マネジメント編] 事業企画 ホール事業の企画立案のプロセスと成功へのポイント ～実践的コンサートホールのマネジメントについて～	52
プログラム 4-2 企画制作コースⅡ [マネジメント編] 資金調達・助成金 助成金の考え方とそのポイント ～足腰を強くする劇場経営とは～	56
プログラム 4-3 企画制作コースⅡ [マネジメント編] 広報宣伝 文化事業・広報宣伝から助成金対策まで	60
ファイナル 白熱! 「あらためて公立文化施設のあり方を考える」	64
会場写真 特別プログラム 口語訳による日本音楽の新しいエンターテインメント 邦楽オラトリオ 「幸魂奇魂(さきみたまくしみたま) 古事記より」 開講式・閉講式/会場風景	70 71

全国劇場、音楽堂等 アートマネジメント研修会 2013

実施概要

開催要項

- 1 事業名**
「全国劇場、音楽堂等アートマネジメント研修会 2013」(平成 24 年度文化庁委託事業)
- 2 趣旨**
【研修生】
劇場、音楽堂等の管理・運営・事業に携わる館長等の施設経営者・中堅職員及び行政の文化芸術施設担当者等を対象として、アートマネジメントに関する研修会を実施し、地域における芸術文化活動振興の拠点としての劇場、音楽堂等の円滑な運営に資する。
【聴講生】
地域の劇場、音楽堂等の職員・業務従事者・行政担当者等関係者、舞台芸術家、芸術諸団体、研究者等が集って、劇場、音楽堂等が当面する諸課題について検討・討議するとともに、情報を提供・交換し、劇場、音楽堂等の舞台芸術及び地域における文化活動の振興や発展に寄与する。
- 3 主催**
文化庁・社団法人 全国公立文化施設協会
- 4 開催期間**
2013 年 2 月 13 日(水)～15 日(金)
- 5 会場**
国立オリンピック記念青少年総合センター(東京都渋谷区代々木神園町 3-1)
- 6 研修生：受講対象者**
劇場、音楽堂等の管理・運営・事業に携わる館長等の施設経営者・中堅職員及び地方自治体の文化芸術振興行政担当者等。
- 7 聴講生：参加対象者**
劇場、音楽堂等関係者、アートマネジメント教育関係者、学生、一般の方等、アートマネジメントに関心のある方等

タイムスケジュール

		10:00	11:00	12:00	13:00 13:15	14:00 14:20	16:20 16:40	18:40
1日目 2月13日 (水)	カルチャー棟	大ホール	受付	総会	開講式	基調講演 アートが奏でる地域再生 ～アートの交差点～		
		リハーサル室 【企画制作コースI】					1-1 事業企画ワークショップ～体験型～ “身体詩レッスズ”の変幻する愉しみ	1-2 事業企画ワークショップ～体験型～ 地域再生にクラシック音楽と日本の 伝統文化が共に生きる企画を!
		102号室 【劇場経営コース】					4-1 事業企画 ホール事業の企画立案のプロセスと 成功へのポイント	
	センター棟	310号室 【ホール運営コース】					3-1 接客・接遇ワークショップ 地域文化施設職員・入門編! お客様をお迎えするワークショップ	
	417号室 【企画制作コースII】					2-1 指定管理者制度 指定管理者制度の行方	2-2 自治体文化政策 自治体を元気にするホール運営	

		10:00	12:00	13:00	15:00	15:30	17:30
2日目 2月14日 (木)	カルチャー棟	大ホール 特別プログラム				特別プログラム 口語訳による日本音楽の新しいエンターテインメント 邦楽オラトリオ 「幸福奇魂(さきみたま)くしみたま」 古事記より!	18:00～19:30
		リハーサル室 【企画制作コースI】				1-3 事業企画ワークショップ～体験型～ 見て、動いて、ハレエ・ダンスの 魅力と知識	
		102号室 【劇場経営コース】	3-2 リスクマネジメント リスクマネジメントII ～リスクマネジメントを超えて～	休憩			
	センター棟	310号室 【ホール運営コース】	2-3 人材育成 こどもたちにオペラを ～こどもたちがオペラを		2-4 劇場法 劇場法と劇場、音楽堂		交流会
	417号室 【企画制作コースII】	4-2 資金調達・助成金 助成金の考え方とそのポイント ～足腰を強くする劇場経営とは～	休憩	4-3 広報宣伝 文化事業・広報宣伝から助成金対策まで			<場所> レストランとき

		10:00	11:45 12:00
3日目 2月15日 (金)	カルチャー棟	大ホール	開講式
		ファイナル 白熱! 「あらためて公立文化施設の あり方を考える」	

参加状況

		研修生	聴講生	理事会関係者	合計
2月13日（水） 13:15～14:00					
開講式・基調講演	アートが奏でる地域再生 ～アートの交差点～	135	283	12	430
2月13日（水） 14:20～16:20					
プログラム1-1	“身体詩レッスン”の変幻する愉しみ	11	23	0	34
プログラム2-1	指定管理者制度の行方	45	175	7	227
プログラム4-1	ホール事業の企画立案のプロセスと成功へのポイント	62	118	4	184
2月13日（水） 14:20～18:40					
プログラム3-1	地域文化施設職員・入門編！ お客様をお迎えるワークショップ	15	34	0	49
2月13日（水） 16:40～18:40					
プログラム1-2	地域再生にクラシック音楽と日本の伝統文化が共に生きる企画を！！ —神奈川フィルハーモニーと神奈川県文化財活性化プランの新しい試み—	55	83	1	139
プログラム2-2	自治体を元気にするホール運営	63	156	4	223
2月14日（木） 10:00～12:00					
プログラム2-3	こどもたちにオペラを～こどもたちがオペラを	30	100	0	130
プログラム3-2	リスクマネジメントⅡ ～リスクマネジメントを超えて～	47	151	2	200
プログラム4-2	助成金の考え方とそのポイント ～足腰を強くする劇場経営とは～	56	103	1	160
2月14日（木） 13:00～15:00					
プログラム1-3	見て、動いて、バレエ・ダンスの魅力と知識	18	26	0	44
プログラム2-4	劇場法と劇場、音楽堂	43	189	2	234
プログラム4-3	文化事業・広報宣伝から助成金対策まで	72	158	1	231
2月14日（木） 15:30～17:30					
特別プログラム	口語訳による日本音楽の新しいエンターテインメント 邦楽オラトリオ「幸魂奇魂(さきみたまくしみたま) 古事記より」	135	152	2	289
2月15日（金） 10:00～11:45					
ファイナル	白熱！「あらためて公立文化施設のあり方を考える」	135	108	3	246
2月15日（金） 11:45～12:00					
閉講式		135	108	3	246

延べ人数 3,066名

参加実人数	
研修生	135名
聴講生	624名
学生・教員	43名
合計	802名

全国劇場、音楽堂等
アートマネジメント研修会 2013

プログラム内容

アートが奏でる地域再生 ～アートの交差点～

基調講演

講師：宮田 亮平
東京藝術大学 学長



宮田 亮平 氏

魅力的なもの、感動できることは、身近なところにも多数存在することを、新聞広告や美術展のポスターを例に解説。自身が企画する東京藝術大学主催の「学長と語ろう こんさ〜と」の事例からは、視点や切り口を変えると、一つの作品の見え方が変わってくることや、より多くの人々に芸術に触れて頂くきっかけがつけられる可能性があることなどを示した。人に感動やときめきを与えていくための固定観念の外し方のヒントを伝授した。

広告が伝えるもの

海外自動車メーカー VOLVO や、パナソニックのビデオカメラの新聞全面広告等と、それを見て面白いと思う自身の気持ちから、ひねりを加えた表現によって伝えられることの大きさや、固定観念を取り去る大切さを示し、身近な生活から面白い表現を見出していくことが、新しい表現につながる可能性を示唆した。

また、東京都美術館の「マウリッツハイス美術館展」のポスター（女優の武井咲が、フェルメールの作品「真珠の耳飾りの少女」に扮しているもの）を示し、強い印象を与える広告宣伝のあり方を説明。美術館ロビーで行われていた、来場者に「真珠の耳飾りの少女」の気分になってもらうサービスについても、人を巻き込むことが館のイメージアップになると評価した。

視点を変えるとときめきが生まれる

東京藝術大学で開催している「学長と語ろう こんさ〜と」の事例を紹介。これまでのゲストと主な話題、ゲストのリクエスト曲をどのように演奏したかを説明することを通して、魅力的なゲストによって多くの人に芸術に触れてもらうきっかけがつけられること、また、一つの曲でも概念を変えて演奏することで、それまでと異なる新しい魅力が引き出せることを示し、多くの人にときめいてもらうためのヒントを示した。

また、東京藝術大学の学生によるオペラ公演打ち上げ会場でのエピソードから、規制があるときこそ、ちょっとしたアイデアで周りの人が喜んでくれること、お茶の水女子大学附属幼稚園での園児との交流の事例から、視点、視線を変えることで別のものが見えてくることを説明した。

注目されるものをつくるには

経済産業省に実際に提出した報告書の表紙を例に、よいもの、素敵だと思うものを「真似る」ことで、新しい表現、人の心に届きやすい表現が成立しやすくなると、日本の文化にある「うつし」「まねび」の精神を解説。



また、宮田氏がデザインした天皇皇后両陛下ご在位二十周年の記念貨幣や、地方自治法施行60周年記念貨幣（大分県）の「宇佐神宮と双葉山」の、デザインが決定するまでの変遷を見ながら、ちょっとしたデザインの違いが、大きな印象の違いにつながることを示し、「似て非なるもの」を生み出すデザインの力を明確にした。

メディアとの関係も、多くの人に芸術に触れるきっかけづくりという点で重視していると説明。

芸術の力が変化をもたらす

「面白いもの」をつくることで、周りの反応も変わるという事例がいくつか紹介された。

- 藝大で開催されるコンサートの看板を、文字だけの外注品から大学でつくったアーティストチックなものに変えたところ、記念に携帯電話のカメラで撮影していく来場者が現れた。ちょっとした工夫が大切。
- 障がい者の学園の墓標を依頼され、ノアの方舟をイメージして制作。学園では約300の墓標すべてに花を植えたり落ち葉を拾ったりなど、大事にしてくれていることから、芸術のもつ力の大切さを再認識。

最後は、「一つの型にはまらず、目線を変えることで、人に感動やときめきを伝えることができる。素晴らしいものは美術館や劇場だけでなく、身近なところにもある。今日の話がヒントを取り込むきっかけになればよいと思う」というメッセージで締めくくられた。



事業企画ワークショップ～体験型～

“身体詩レッスン” の変幻する愉しみ

日本に欧米から「ワークショップ」という言葉が導入されて、30余年が経過しています。今ではすっかり定着しており、浸透しています。身体と言葉と場所があればできるワークショップには、定義はありません。かしこまった芸術とはひと味もふた味も違う、さまざまな表現やアイデア、解釈ができ、パフォーマンスが可能です。

今回はセリフを使わない独自の身体表現である「言葉を越えた演劇」＝身体詩で、ヨーロッパ、アフリカ、アジア、中近東など世界各地で公演やワークショップを続けているオーハシヨースケさんを迎え、二つのワークショップを行いました。前半は集団で「物語」の中へと入り、後半ではそれぞれ自分の中に隠された神話的世界や、気がつかなかった主題探しをするというものでした。



岩波 剛氏

「身体」「想い」「気」をほぐしてウォーミングアップ

まずはパフォーマンス力を上げるための、身体、想い(感情や想像力)、気(流れているエネルギー)をほぐすウォーミングアップからです。

「ブラブラ…」と口に出しながら、最初に手を動かします。続いて背骨が波を打つように、とろけるように、「ふにゃふにゃ…」と言いながら動かし、骨盤、膝や足首、また肩甲骨、手首、頭蓋骨を動かしていき、最後は気持ちのいい波を全身に流すことをイメージしながら動かします。

次に大きなあくびをして、エネルギーを取り入れます。世界中に気持ちがいいことを伝えるつもりで。そしてお腹から大笑いをします。子どものように転げ回り、足をバタバタさせて身体全部で笑った後、会場にいる、できるだけ多くの人の肩をたたきながら笑います。「このポーズは、コミュニケーションに有効です。誰かに会いにいくときにやってみましょう。コミュニケーションという言葉と言葉を連想しますが、言葉の割合は実は1割ぐらい。残り9割は身体で互いに伝え合っているんです」

ウォーミングアップの最後は、「カーテンコール体操」。舞台に立ち、目の前に何千人もの観客がいることを想像します。家族、親戚、友達、近所の人、好きな俳優や歌手、アニメのキャラクター……皆が、「素敵、頑張れ!」と拍手してくれています。その人たちに向かって「ありがとう!」を言い、また、舞台上の共演した仲間にも言います。まもなく再び幕が上がり、さらに大きな拍手が響き、皆で礼をして終わります。

「私たちは一人一人が無条件に素晴らしい存在であるということを実感するための体操です。中・高校生の中には泣き出す子もいます。自分という存在を肯定されていない子どもが多いのかもしれない。今、皆さんは自分の想像力を使って、『素晴らしい』と自分に言いました。このことは表現をする上で一番大事なことだと思います」

講師	オーハシヨースケ 身体詩パフォーマー
アシスタント	ヨシダ 朝 俳優 田淵 英生 映像作家
司会	岩波 剛 演劇評論家

物語に参加する アプライドドラマ「ピーチボーイ (桃太郎)」

場の空気が一気に暖まったところで、いよいよアプライドドラマ「ピーチボーイ (桃太郎)」が始まります。アプライドドラマとは、「応用演劇」、参加者全員で考え、演じるイギリスの演劇教育の方法論です。イギリス・チェスター大学のアレン・オーエンズ教授の作品をオーハシさんがアレンジしたもので、オーハシさんによると、欧米の文化は個の主体性を言葉の中ではっきりと主語として確認する“自我”の文化ですが、日本の文化は主語はあいまい、むしろ話し手の身体性が主語（腰・肝がすわって話をするとき私という主体が相手に伝わる）で、身体性を共有する「場」がその主体を支える、無意識的の身体的な「場」の文化。そこでアプライドドラマと、オーハシさんの“身体詩”を融合させた独自のプログラムを、オーエンズ教授と共に、10年にわたって研究・開発したといます。

さて、物語は、川で拾った桃から生まれた赤ちゃんを、老婆が抱いて村に帰るシーンからスタートします。参加者は五つのグループに分かれ、村人となり、どんな反応をするか話し合います。子どもたち、老人たち、畑仕事をする人たち、井戸端会議をする女性たち、荒くれ者の獵師達。それぞれが即興で、老婆に声をかけていきます。

桃太郎は15歳になり、何かに悩んでいます。「介護」、「進路」、「部活」、グループからさまざまな答えが出ます。桃太郎が悩んでいたのは、「自分はいったいどこから来て、これからどこへ行くんだ」ということでした。そして15年の月日を振り返ります。参加者はその一場面を想定し、ストップモーションで一枚の絵として表現します。劇音楽がつき、即興とはいえ具体的な台詞も飛び出します。このように、話し合いながらストーリーをつくって見せ合った後、本筋をドラマリーダー（進行役）であるオーハシさんが示し、また話し合っでドラマをつくるという流れで展開していきます。



オーハシヨースケ 氏





ヨシダ 朝氏

桃太郎が村を出ることを決意するシーンでは、老婆を説得することができるか、2人1組になって、母役、桃太郎役になって演じます。結局桃太郎は3年で戻ると告げて旅に出ますが、ある村で事件に遭遇します。この場面では、一つのグループが事件を表現したら、次のグループにその事件を解決してもらおうことを繰り返します。一番時間のかかる部分ですが、今回は省略し、最後の場面になります。

桃太郎はすべての事件を解決し、山奥のお寺にやってきました。老師が桃太郎を迎えますが、入ったら10年は出られない、その覚悟があるならば修行せよ、と言います。布で境界線をつくり、オーハシさんが問いかけます。「もし皆さんが桃太郎だったらどうしますか?」。それぞれの考えで二手に分かれた参加者は、なぜそう思ったのか意見を交わし、気持ちが変わった場合は立ち位置を変えます(選択を翻します)。物語の中で重要な選択を下し、行動に表し、なぜそう思ったのかを言葉で相手に説明する。ここが「ピーチボーイ」のハイライトとなります。

時間の都合で今回は行いませんでしたが、通常はこの後、班に戻ってその後の桃太郎の人生を考えていきます。“人生の選択”のシーンで意見が分かれた人たちも、再び協力し合って進むことができることがわかります。このアプライドドラマは、柔軟で想像力に富んだ自我、自分の芯をしっかりとつくっていくことをねらいとしたもので、中高生や大学・専門学校生、新社会人を対象に行われます。

自分の中に眠る物語を引き出す「不思議な動物園」

休憩をはさんで、2本目のワークショップは「不思議な動物園」です。飼育係兼ガイドになったオーハシさんを先頭に、一列になって進む参加者。細い道、砂利、ぬかるみ、岩場やブッシュを抜け、草原にやってきます。そこで重心を低くして牛になってみたり、ライオンになって飛びかかってみたり。動物の動きからエッセンスを感じる、身体詩のメソッドを学びます。

やがて周囲は次第に淋しい雰囲気。ふくろうの声と月に向かって吠えるオオカミの声を聞いてみます。満月の夜。何も入っていない檻を想像します。

独特の呼吸法をしながら、クライマックスへ

足の裏に向けて息を吐く、足の裏から息を吸い上げる感じで、頭のとっぺん、手の先まで息を入れる呼吸法をしながら、手のひらの間に太陽をイメージします。太陽が身体の中を通るのを感じたら、最後に太陽を身体のお中心におさめます。親指をおへそにおいて三角形をつくり、そのまま丹田を意識しながらの呼吸を行います。

そして皆で真ん中に集まり、一つの大きなエネルギーのボールをつくります。それはだんだん広がり、目の前に檻が出てきました。目を閉じて、その檻の中に動物がいるのをイメージします。うまく出て来ない人は好きな動物を思い描いてみます。“心の眼”でその動物をよく見つめ、様子を言葉でレポートします。続いて中に一步入って、その動物の形をつくり、動いてみます。動物はどんな気持ちか、鳴き声で表現します。

「皆さんは檻をやぶって好きなところに行くことができます。何を始めますか。何か好きなことを始めてください」というオーハシさんの声に、参加者は思い思いのジェスチャーで表現します。声を出すと音楽が流れてきます。踊ります。動物のエネルギーを感じながら自由に動きます。

数分後、「すうっと自分自身に戻ってみてください。今日の前に、自分の動物をイメージしてください。消え去る最後のこの瞬間、もう一度その動物になり、あなたに(自分)にメッセージを残します。手のひらの間に空気のボールをつくってその動物を入れ、それを自分の中心・丹田にすうっと戻してください」というオーハシさんの言葉で、動物との遭遇は終わり、スケッチブックにその動物を描いてみることに(絵を描くのが苦手な人は言葉で)。動物からメッセージを受け取った人はそれも書きます。動物に名前をつけられる人はつけます。

今回は3分の1ぐらいで時間となりましたが、この後は、不思議な人に出会ってメッセージをもらい、それを聞いて何か始める……という流れになります。スケッチブックに描いたものを観て、何か自分でピンと来ること、腑に落ちることがあれば、「作者あとがき」として文章にします。

一人ひとり、オーハシさんが誘導して枠組みはつくるものの、主人公や立ち上がってくる物語を見ての解釈、批評はしません。あくまで参加者が、その「動物」を通して読み取れる「物語」を体感し、自分でさまざまなことに気づくワークショップなのです。

「イメージはエネルギーの器・ボックスです。そこから、自分のバランスを取ってくれるような気づきが出てきます」とオーハシさん。最後に「これまでの演劇系のワークショップでは、一つのやりかたをみなさんに模範として見せ、班に分けて練習して発表するというパターンが多かったと思います。でもそれでは物の考え方や表現の仕方が一方向だけになります。このワークショップでは、多様な考え方や生き方、多様な表現の仕方、そして一人ひとりのうちに眠る多様な物語を引き出すことを目指しました」と話し、2時間の凝縮したワークショップが終了しました。

コーディネーターで司会の岩波先生は「童心に帰ったような、無邪気な気持ちで見ているうち、人間もまた、不思議な生き物なんだね、という気持ちになりました。楽しい2時間をありがとうございます」と結びました。



田淵 英生 氏



事業企画ワークショップ～体験型～

プログラム
1-2

地域再生にクラシック音楽と 日本の伝統文化が 共に生きる企画を！！

—神奈川フィルハーモニーと神奈川県文化財活性化プランの新しい試み—

1970年に能役者・観世寿夫は「(伝統芸能を)何か現代とは切り離された特殊な文化として固定的(無形文化財保存継承)に考えて現代に生きる舞台芸術として評価することが欠如してしまった」という文を書いている。今一層のグローバル化が進む中で、文化芸術に携わる人材の育成には、日本の伝統文化のアイデンティティを国際的な見地から現代に生きる新しい視点で捉え直して実践し、発信していく必要がある。神奈川フィルハーモニーの新しい試みの事業は、その点、新しい展開と発展が期待されるものである。今回は、尺八体験ワークショップ入りで実施された。



平野 英俊氏

平野 日本は歴史的に、外国の文化が入って来たらすぐに受け入れ、自分なりに消化して外に発信していく文化をもっています。その元になっているのが地域文化だと思います。日本の雅楽や能楽、歌舞伎は、地域の田楽や猿楽、お祭り等が土台になっていて、そういった地域の文化芸術インフラから日本独特の舞台芸術ができてきました。つまり、文化芸術には地域のインフラが大事であり、その基礎づくりとして国の施策が大事なのです。

では、県、市町村は何をしなければいけないのか。また、日本独特のアートマネジメントとはどういうものなのか。ヘリテージ文化とアート文化の結びつきが今日のテーマです。

文化庁の組織図をみると、民俗芸能とか雅楽、能楽や歌舞伎、文楽などは文化財部の所管になっていて、文化部芸術文化課のアート振興には文化財部が入っていません。平成7年に「地域伝統芸能等を活用した行事の実施による観光および特定地域商工業の振興に関する法律」が施行されましたが、これも文化財保護の観点から「かたち」が崩れるのではないかとの立場から積極的には参加しませんでした。これからは、もっと柔らかい頭でアートを考えていく必要があります。

2001年、文化財保護の保存活用の新しい展開及び、文化遺産を未来へ活かすことを目的に、文化審議会文化財分科会企画調査会が発足しました。その一環で、神奈川県は、文化庁伝統文化課の予算で、神奈川フィルと尺八の三橋さんが組んでイベントを行いました。澤木さんには、そのことについてお話させていただきたいと思います。

地域の伝統芸能を残していくため 和楽器とオーケストラで新しいものを創る

澤木 「神奈川県文化財活性化プラン」の前段となったのが、文化庁が募集した地域伝統文化創造活性化事業です。神奈川県の地元の伝統芸能に関して、神奈川フィルも神奈川県の芸術団体の一つとして何かできないかという相談がありました。まず、県の伝統芸能担当者に、神奈川県の地域伝統文化についてリサーチしたところ、いろいろな民俗芸能や伝統芸能がありますが、都市化や高齢化が進む中で、後継者がなく、存続自体が厳しいところがあることがわかりました。

このような伝統芸能を残していくために、ワークショップや後継者育成、地域活性化など、とにかく全部盛り込んで一つのお祭りみたいなかたちをつくれば、と考えました。また、地域での伝統の保存、継承、活用をキーワードとして、厚木や小田原、鎌倉など、大都市以外で活動していきたいと考えていました。



澤木 泰成氏

講 師	澤木 泰成 (財) 神奈川フィルハーモニー管弦楽団 事務局次長
	三橋 貴風 尺八演奏家 神奈川県文化財活性化プラン 実行委員長
	小野木 豊昭 伝統芸能プロデューサー (有) 古典空間 代表
司 会	平野 英俊 舞踊評論家 邦舞

最初はなかなか伝統芸能の団体の理解が得られませんでした。相模里神楽垣澤社中から手が挙がりまして、最初の開催地に厚木を選びました。

イベントのポイントは、西洋のクラシック音楽の作品を和楽器で演奏するのではなく、全部がオリジナルの和の作品をつくるということ。保存、継承、活用、地域伝統の継承、和楽器、和の作品をキーワードに、骨格をつくっていきました。2年目は小田原で企画をしました。こちらもすべて和で、すべてオリジナルです。地域活性化が一つの目的でしたので、地元の団体や小田原の行政と話し合いをし、小田原エリアにとって一番よいものを提案していただきました。

この事業は3カ年計画で、世界遺産の登録を目指している鎌倉を3年目の最終地点にして、神奈川県全域での活性化につなげる予定でした。しかし東日本大震災で1年延期となり、実質的には2年、2カ所の活動で終了しました。

三橋 オーケストラは世界各国、いろいろな特色や個性をもっています。日本の楽器をソロ楽器としたコンチェルトは数多いのですが、それをオーケストラに演奏していただくことで、オーケストラの響きが日本らしい響きになるのではないかと、ずっと考えておりました。日本の楽器をソロで扱うオーケストラのコンサートは、いくつか試みられたものの、残念ながら定着しませんでしたので、今回の話は素晴らしいことだと思いました。オーバーに言えば日本のオーケストラにとっての大命題であり、今後もっと力を入れていただきたいシリーズです。

そもそも文化は、生まれて来たファクターに周辺のものに影響を与えて初めてオリジナルができるもので、オーケストラという西洋文化が日本に根づいていくうえでも、日本文化に影響を受けないことはあり得ないと思います。地域の無形文化遺産との連携によってオーケストラはどう存在できるのか。実際2年間やってみて、まだまだこれから、柔軟性をもって考えれば可能性はいくらでもあるという気がしました。日本の楽器がソロ楽器となるようなオーケストラ作品、あるいは従来からある地域の伝統芸能とオーケストラとのコラボレーションの模索は、将来、もっと盛んになる予感がします。

【三橋氏による尺八体験ワークショップ】

＝尺八を吹いてみたい人10名が前方のステージへ＝

三橋 特殊なコーティングがされた合成樹脂製の尺八「NOBLE 管」を使用します。尺八の仲間の楽器がアジアにはたくさんあり、たとえば韓国では、短簫と呼ばれる楽器を義務教育で必修で習います。リコーダーも必修で、西洋の楽器と自分たちの民族楽器、両方を習うわけです。これで、リコーダーと短簫の違いが経験できます。

私はよく学校で公演を行います。その時、子どもたちに尺八を吹いてもらいます。子どもたちが一番喜ぶのは、音が出た瞬間なんですね。べつに皆で合奏できるようにする必要はなく、音が出たという経験があるかないか、この違いがとても大きいんです。

＝ここで実際の操作の説明＝

まず、尺八の持ち方、構え方、指穴の押さえ方を説明。ワークショップ参加者が唇を吹き口にあてて吹いてみる。かすれた音が出始める。だんだん音が出てくる。三橋氏とお弟子さんが、参加者一人ひとりを個別に指導し、だんだんと音が安定してくる。

次に五音符の指の運び方、「ロツレチリ」を習い、運指表を見ながら音を出してみる。



三橋 貴風 氏



世界最古の尺八の曲「虚鈴」について説明した後、参加者全員で「虚鈴」を吹いてみる。最後に、三橋氏が諸井誠作曲の「竹頼五章」を演奏する。



小野木 豊昭氏

小野木 私は、神奈川県文化課の皆様より、鎌倉の世界遺産登録の後押しになる企画立案の相談をうけました。各地域も、伝統芸能自体も、実はいろいろな素材を内包しています。日に日に日本の伝統文化が薄くなる時代にあって、普段は日本文化に馴染みのない方々や若い世代に、日本文化や生まれ育った地域へのアイデンティティをいかに感じていただくか。私たちは伝統芸能というフィルターを通して、こうした環境を提供していくわけですが、その実現に向けての最大のパートナーこそ自治体の文化事業ではないかと考えています。

神奈川県は古都鎌倉の世界遺産登録と県内主要観光地の魅力の向上を目的に、「武家の古都・鎌倉」をテーマにした「武家の古都、鎌倉から始まるかながわの魅力発信事業」を立ち上げました。そして「いざ、鎌倉！～伝統と新たな創造へ～」という企画が生まれ、神奈川フィルハーモニー管弦楽団と神奈川県、鎌倉とゆかりのあるアーティストとともに展開することが前提の2つの公演が実現することとなりました。

まず、「鎌倉とオーケストラと能楽をどうやって結びつけるか」に悩みましたが、客体化すると、鎌倉は歴史的人物や事象、有形の文化遺産に恵まれた地であり、素材にこと欠きませんでした。鎌倉能舞台を主催しておられ、さまざまな情報の宝庫とも言える観世流シテ方・中森貫太氏の存在が大きかったことは言うまでもありません。

演目としては、能楽の中でもストーリーが明確で場面の情景が浮かびやすい能楽「鉢木^{はちのき}」と狂言「鐘の音」を取り上げました。各場面にふさわしい音楽を吟味、セレクトし、オーケストラの演奏と火花を散らす。単なるBGM的な演奏ではなく、きっちりと能楽と向き合っていたことでメッセージが伝わり、緊張感のある空間が生まれました。この事業の会場として、狂言の「鐘の音」の中に「建長寺の鐘の音が一番良い」というくだりもあり、武家文化を象徴する鎌倉五山第一位・建長寺の龍王殿を選びました。趣旨をご理解いただいた建長寺さんのご協力も大きかったです。そしてもう一つの公演は、鎌倉能舞台で、中森さんの仕舞と、普段は共演することのない二十五弦箏の若手奏者、そして神奈川フィルメンバーを中心とした弦楽四重奏で展開しました。結局2公演、オーケストラ、能楽と建長寺、そして能楽と邦楽と弦楽四重奏、各3組でコラボレーションを行うという企画が実現したわけです。

伝統芸能は引き出しが多く、意義あるコラボレーションを実現できる要素をたくさん持っているのです。伝統芸能、古典芸能というと「ねばならぬ」「そうすべきだ」という枠組みにとらわれ、先入観が障害になる場合が多いのですが、事業の着地点を明確にして、その背景にある思いをアーティストにしっかりと伝えることで、ジャンルの壁は乗り越えられると思います。地域に眠る要素を掘り起こし、それをベースにさまざまな企画を立案、展開することは可能かと思えます。

柔軟な発想で伝統文化を捉えなおす

平野 パフォーミングアートの創造としてのアーツはこれまで日本の伝統を捨ててきました。地域では伝統が失われたと思われがちですが、日本人の体に伝統はずっと流れてきています。新しいものをつくるには、いままでの発想を転換して、伝統の文化の身体を捉えていかなければならないと思います。

三橋 デーモン閣下の邦楽維新 Collaboration「デーモン閣下が三島由紀夫の盾を突く！」という作品は、横浜が舞台になった三島由紀夫作品を題材に、デーモン閣下が朗読を中心に音楽とコラボレートする内容です。このシリーズは今年で14年目になりました。

【「邦楽維新 Collaboration シリーズ」の映像上映】

演目は谷崎潤一郎の「春琴抄」で、今聞いていただいているのは地唄の「残月」です。

日本の楽器が朗読と合うことには、いろいろな理由があると思います。まず、通常、演奏と朗読がコラボレーションする時には、演奏はBGMになってしまうケースが多いのですが、日本にはメロディーもリズムもハーモニーもなくても、音一つの存在感があるのが音楽の本質であるというような考え方があること。また、日本の楽器は、古来サウンドエフェクト（効果音）という使い方もされてきました。歌舞伎などでも、川の流れる音や雪の音など情景描写を表す音があります。三つ目は出演者によって楽器でキャラクターを分けられることがあります。これらを組み合わせて演じているうちに、音楽と朗読とのコラボがよいバランスとなり、BGMではない共存の仕方ができるのだと思います。

第2部はロックの世界に日本の楽器が加わります。一つのパフォーマンスで1部、2部と分けたり朗読の間にこういう時間をつくったり、演目によっていろいろですが、日本の楽器が変身する、その可能性を体感していただくのがこのシリーズの目的です。

小野木 伝統芸能と現代的に向き合う場合、「伝承、普及、創造」の三つがキーワードだと思います。まず第一に、しっかりした技術を身につけているか、つまり伝承がなされているかの見極めが大切です。次は「敷居を低くすること」。観て、聞いていただく機会をいかにつくっていくかが大切です。さらに、単に伝統を再現するのではなく、時代のフィルターを通し、明日の活力となり得る芸能として再生できるかが三つ目のポイントです。その際、いわゆる観賞型、参加型、アウトリーチなどどんな形で提示するか、また地域における中・長期的視野に立った展開につながるかなどの検討も非常に重要です。

企画の中に地域との接点・関係性を落とし込む演出は、いろいろなことが実現可能だと思います。私たちコーディネーターからの一方通行にならず、地域の方々や文化事業担当者の方と綿密なコミュニケーションをはかりながらつくっていく姿勢を共有したいと考えています。

地域が主体的に行う邦楽普及の事例として、茨城県小美玉市の例をご紹介します。小美玉市のアクティビティ事業（アウトリーチ）は、学校で行う場合は体育館に児童を集めて行うのではなく、音楽室で1クラスずつ行います。推進役の市内の文化ホール「みの〜れ」「アピオス」では、学校だけではなく、文化は町を元気にする一番大切なものという考えから、普段、ホールに足を運ばない、運べないの方々をも文化活動に巻き込もうと市内の各施設にも出前コンサートを行う「小美玉市まるごと文化ホール計画」も展開されています。とくに学校アクティビティでは日本の伝統楽器にテーマを絞り、三味線、箏、尺八、琵琶、太鼓の若手アーティストたち4ユニットで、市内の幼稚園、小・中学校全部、毎年計50数クラスをまわっています。コーディネートのお手伝いを始めてから9年目になります。

【小美玉市の学校アクティビティ事業の映像上映】

このように、まずは楽器に触れ、音を出してみるという、からだで覚えた感覚が後々に大きな意味をもってきます。若手の邦楽アーティストにとっても、自分たちの存在意義を考える機会になります。

平野 東日本大震災後、民俗芸能が見直されましたが、民俗芸能を考えるときに一番大事なのは、生活とともにあって、それがずっと今まで保存されてきていること、それはコミュニティなのということです。コミュニティが崩壊すると、伝統芸能はだめになっていきます。

今、これまで顧みられてこなかった伝統文化を、新しいコミュニティづくりという観点から考え、積極的にかかわっていく時代になってきています。そして、そこに西洋のアーツマネジメントが考えてきたワークショップなどを活用していく時代になっているといえるでしょう。

見て、動いて、 バレエ・ダンスの魅力と知識

バレエ、社交ダンス、ヒップホップなど、ダンスはそのスタイルの多様性から、老若男女問わず人気がある。魅力的なダンス事業の企画を立てるには、まず、ダンスの基礎知識と楽しさを知ることが重要である。

ダンスの歴史とスタイルについて、バレエとコンテンポラリーを中心に、模範演技やワークショップを交えながら学ぶ。バレエのモデルは新進気鋭のバレエダンサー、池田理沙子さんに、コンテンポラリーの体感指導は人気ダンスカンパニー「珍しいキノコ舞踊団」のリーダー、伊藤千枝さんに務めていただいた。

はじめに

うらわ 今日には研修生、文化施設でお仕事をされている方、ダンスのお勉強をなさっている方、ダンスに関心を持っている方などいろいろな方がいらっやっています。事業企画の立て方のワークショップではありますが、まず、バレエ、ダンスとは何か、どのような見方ができるのか、その魅力を知っていただきたいと思います。

そして、文化施設の方はこれからの事業企画に活かしていただければと思います。対象となる芸術を十分理解する、あるいは理解する前にそれを好きだと感じているから、企画を立てようということになるのだと思います。限られた時間なので、100%はできませんが、少しでもダンスの知識、魅力を知り、企画を考える一端にいただければと思います。



うらわ まこと 氏

デモンストレーションを交えたレクチャー

バレエ、ダンスの歴史

- ルネサンス期のイタリアで、宮廷舞踊から生まれた。イタリアからフランス王家に嫁いだカトリーヌ・ド・メディシスがバレエをフランスに伝え、自らも優れた踊り手であったルイ14世により、宮廷において隆盛を極める。やがて、バレエは宮廷から劇場に移り、1671年に設立されたオペラ座（前進となる舞踊アカデミー）では優れたダンサーが続々とデビューした。
- フランス革命後、ロマン主義の時代に、ロマンティック・バレエが登場。ポワント（つま先立ち）による軽やかな動きが特徴で『ジゼル』『ラ・シルフィード』などの作品がある。
- ロマン主義衰退後、バレエの中心はロシアに移り、ステップの確立などクラシック・バレエとして現在まで続くバレエの構成様式が完成された。1890年、振付師、マリウス・プティパの振り付けによる『眠れる森の美女』が大成功をおさめる。『眠れる森の美女』『くるみ割り人形』『白鳥の湖』は三大バレエと呼ばれる。
- 20世紀に入ると、振付師のフォーキンが、クラシック・バレエをベースにしつつ、形式にとらわれない自由なステップや振り付けを取り入れる。芸術プロデューサーのディアギレフがバレエ・リュスを結成。フォーキン、アンナ・パブロワ、ニジンスキーなどの優れたダンサー、振付師、作曲家などを擁し、『春の祭典』の上演などによりモダン・バレエの基礎を確立した。
- アメリカではイサドラ・ダンカンが自由なスタイルのダンスで人気を博し、フリー・ダンスと呼

講師 伊藤 千枝
 演出家・振付家・ダンサー 珍しいキノコ舞踊団

池田 理沙子
 バレエダンサー バレエスタジオ DUO

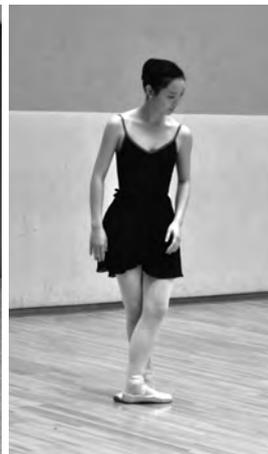
司会 うらわ まこと
 舞踊評論家

ばれた。そこからモダン・ダンス、ポスト・モダンダンス、コンテンポラリー・ダンスなど、さらに自由なスタイルと美意識が追求されていく。

- 日本では帝国劇場が設立された大正時代から石井漠など、モダン・ダンスのダンサーが多数登場した。クラシック・バレエでは、1946年に『白鳥の湖』の全幕上演が行われてから、バレエのブームが興る。

クラシック・バレエの解説とデモンストレーション

- バレエの基本的な動き、五つの足のポジション、四つのステップ(パ)を解説。クラシック・バレエの動きにはそれぞれ名前があり、その組み合わせや繰り返して踊りが構成される。解説にそって池田理沙子さんがポジションやパのポーズをとってみせた。
- バレエには台詞がないため、感情や情景を身振り(マイム)を組み合わせる。「私」「あなた」など、よく使われるマイムをうらわさんと池田さんが『白鳥の湖』の場面を例にとって、演じながら解説。マイムの知識があると、作品を理解しやすく、楽しめる。



池田 理沙子 氏



伊藤 千枝 氏

伊藤千枝さんによるワークショップ

ワークショップのテーマは「からだあそび」。自分の体を使ってどんなことができるか。伊藤さんの提示するお題(テーマ) にそって、頭と体を使って動いてみる。

- ウォーミングアップ

体を洗うように手で体中をさする。背中では2人1組になり、お互いにさすりあう。その後、2人1組でストレッチ。

- テーマにそって自在に動く

1. 転がる 前後左右に体を転がす。
2. 歩行 「2本脚」「3本脚」など、伊藤さんが脚の本数を提示。手足、指、肘、膝など体中を使って脚を作り、歩く。数は段々増えていき、最後は53本に。一人ではできなくなると、数人で組んで、脚を表現して歩く。
3. ダンス 2人1組になって人間役と鏡役になる。伊藤さんの出すテーマ(「いままでやったことのない動き」「絶対にモテるダンス」など) にそって人間役が音楽にあわせて自由に踊り、鏡役はそれをまねる。

- 整理体操

2人1組になってストレッチ。



バレエとコンテンポラリー・ダンスのデモンストレーション

● バレエ

池田理沙子さんによる『眠れる森の美女』の第3幕「オーロラ姫の踊り」



● コンテンポラリー・ダンス

伊藤千枝さんによる即興のダンス



おわりに

うらわ あえて言えば、クラシック・バレエは上に伸びる、軸をしっかり使って踊る、コンテンポラリー・ダンスはアウトサイドに対してインサイドに、横に広がり、軸をずらしながら踊るといふ違いがあります。そのようなことも頭にいれて、ダンスを観ていただくとさらに理解が深まります。ダンスの魅力を知ること、さらに好きになって、面白い事業企画を立てていただければと思います。

指定管理者制度の行方

平成 24 年 6 月に公布された「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」第 16 条の指針では、指定管理者制度へ言及されることが想定されます。施設を設置、所管をするとともに指定管理者制度を導入、運用する地方自治体の責務も含めて、この制度の行方について考えます。

公立文化施設における指定管理者制度導入状況

草加 全国の公立文化施設で——地方自治体が設置、運営等を行っている劇場、音楽堂等の指定管理者制度導入についての最新データでは、2010 年 12 月現在、49.6% (1,080 施設)、直営施設は 48.6% (1,060 施設) で、ほぼ拮抗しています (公文協調べ)。06 年度の導入施設は 40.2% でしたから、導入施設は増えています。

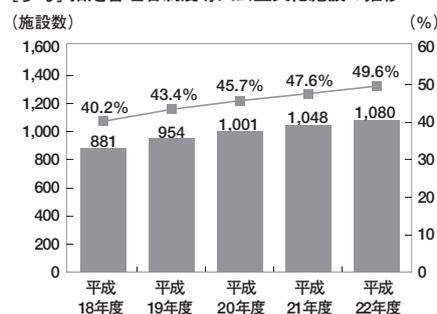
では、指定管理者の委任先はどこか。65.5% が自治体出資の財団等の公共的団体で、残り 34.5% が NPO も含めて民間が関わる施設です。すでに民間がかなりのボリュームで参入しているということです。

一方、指定管理者の選定方法を見ると、公募が導入施設の約 6 割を占め、残り約 4 割が非公募です。指定管理者制度が始まった当初、「非公募では説明責任を果たせない」と考える傾向がありました。しかし、今は必ずしもそうではなく、ことに新たに導入する施設では「非公募であっても説明責任を果たせるし、また、果たしていかなければならない」と考える施設が増えています。

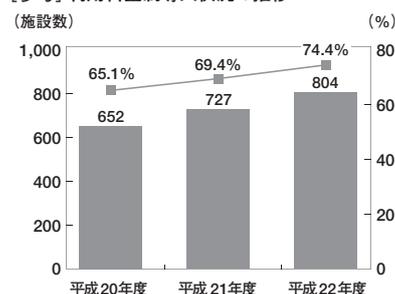
とはいえ、皆無ではありませんが、民間事業者の場合、公募でなければまず指定管理者に選定されることはありません。公募により指定管理者を決定した施設を見ると、646 施設のうち公共的団体単独は約 47%、残りの約 53% は NPO も含めて民間事業者等が関わる委任先となっています。また、指定期間については、以前は 3 年とする施設が多かったのですが、今は 5 年～7 年未満の施設が約 57% を占めます。これは、3 年ごとに指定管理者を選定するのでは設置主体にも負担が大きいことや、文化を担う施設には短い有期限の契約はなじまないということがあって、指定期間が長くなっているのだらうと思います。

さらに、利用料金制の導入状況ですが、指定管理者制度導入施設の約 75% が利用料金制をとっています。当初から「指定管理者制度での原則は、利用料金制度の導入」と言われていました。実際、利用料金制を導入する施設がかなり増えています。

[参考] 指定管理者制度導入公立文化施設の推移



[参考] 利用料金制導入状況の推移



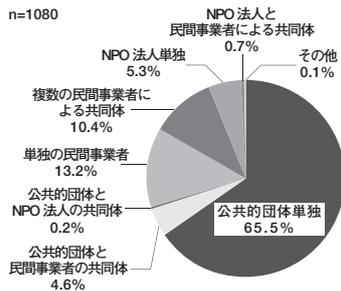
(社) 全国公立文化施設協会調べ

講師 垂水 健治
北九州芸術劇場 シアターコーディネーター 兼 舞台技術課長

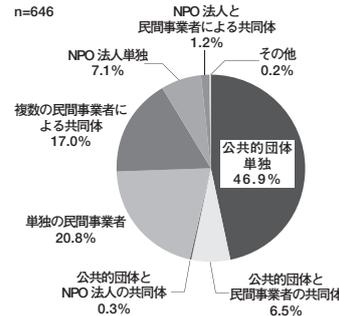
真田 弘彦
新潟市民芸術文化会館・りゅーとぴあ 事業課長

司会 草加 叔也
(有) 空間創造研究所 代表

[参考] 指定管理者の種別



[参考] 公募により決定した、646施設の指定管理者の種別



(社) 全国公立文化施設協会
平成22年度「公立文化施設
における指定管理者制度導入
状況に関する調査」より

最後に、指定管理者制度導入による利用者や住民の評価ですが、公文協の調査では、施設利用者や地域住民の約6割の人が「非常に向上した」「やや向上した」と答えています。総体的には、指定管理者制度導入による効果が認められるといえます。

指定管理者制度導入の経緯

～新潟市民芸術文化会館、北九州芸術劇場～

草加 今日、新潟市民芸術文化会館・りゅーとぴあの真田さんと、北九州芸術劇場の垂水さんをお招きしています。

真田 りゅーとぴあの開館は1998年です。開設過程で、現在は公益財団法人になっている(財)新潟市芸術文化振興財団(91年設立)への管理委託が決まり、アドバイザー・プロデューサー制の採用など、りゅーとぴあ運営のための体制が整えられました。

実際、開館から2005年までの8年間は管理委託方式で運営され、指定管理者制度に移行したのは06年からでした。その導入にあたり、04年、市は「公の施設に係る指定管理者制度に関する指針」を制定し、個々の公の施設について、制度の導入の是非や、制度を導入する際の公募・非公募等について検討しました。その結果、りゅーとぴあは、隣接する音楽文化会館と一体管理するという条件で、財団が「非公募」で1期3年間の指定管理者になりました。

ただし、二つの条件がつけられました。一点目は「検討中の施設」という位置づけです。新潟市の文化施策と施設の管理運営が非常に密接であることから最初の3年間は非公募で財団に委任するものの、公募による選定を検討していく施設であるということです。もう一点は、非公募ではあるが、指定期間中の事業計画や管理運営業務計画、収支予算などを提出し、審査を受けるということでした。実際、05年に非公募選定委員会での審査を受け、議会の承認を経て、06年から1期目はスタートしています。

その翌年、外部委員による新潟市民芸術文化会館・新潟市音楽文化会館の管理運営検討委員会が設置され、両館の2期目以降の指定管理者選定について検討されました。その検討報告には、二つの付帯意見がつけられていました。一つが、非公募による選択に関してです。公募と同様のプロセスを経た上で選定し、モニタリングと評価を充分機能させることによって指定管理者制度の趣旨を充分活かせるのではないかと、いうもの。二つ目が、公募を導入した場合の文化のストックの継承についてでした。公募を導入する場合でも文化のストックを継承していく事を考慮すべきである。次期以降の選定にあたっては指定管理者のモニタリング評価をして、高い評



真田 弘彦 氏

価を得た団体を非公募で引き続き指定するといった選択肢も考えられるのではないかと、いうものです。市はそれまで公募という方向性をもっていました。しかし、この検討報告、なかでも付帯意見を重視し、13年度からの2期目も非公募で指定管理者を選定することとし、引き続き指定管理者候補に指名され、事業計画書を提出し評価を受けた上で指定管理者に選ばれました。

その2期目も、来年度が最終年度です。3期目については、昨年、市で外部委員による中間評価を実施し、その評価を受けて3期目も非公募による選定でいく方向で進んでいます。引き続き財団が前回同様に事業計画書の評価を受けた上で十分にその能力があると認められれば指定管理者として運営をしていくことになると思います。

なお、「新潟市の指定管理者制度に関する指針」では、非公募で選定することができる施設の条件を決めています。りゅーとぴあは「市の政策と密接に関わる特に専門的な自主事業と不可分な業務として施設の管理運営を行なう必要のある施設」に該当し、非公募での選定が可能な施設になっています。ただし、非公募での選定であっても、選定委員会の設置や、事業計画や管理運営計画、指定期間に掛かる予算などを提出させての事前審査、外部委員による中間評価を実施して次期への対応という点を審議して公募か非公募かを決定するという事になっているなど、公募以上に高いハードルが課せられています。

垂水 北九州芸術劇場は2003年8月11日に開館しましたが、その2カ月前に地方自治法244条の2が改正されています。

北九州芸術劇場における指定管理者制度の動向を整理すると、まず劇場の計画段階では、直営もしくは管理委託制度しかなく、設置者である北九州市は1999年時点で、管理委託方式による運営を決定していました。

次にその運営母体ですが、新たな財団法人設立を検討する中で、最終的には01年既存の(財)北九州市教育文化事業団を(財)北九州市芸術文化振興財団に名称変更。プロデューサー制を導入し、その下に劇場にかかわる専門職員を採用し、経営体制の整備が図られました。

それから、開館直後の03年9月の市議会で指定管理者制度の導入を含む北九州市芸術文化施設条例が承認されています。財団は既に過去3年間開設準備を行っていたことから、北九州芸術劇場については、1期3年間という条件で、財団が特命により指定管理者となっています。なお、この年度から財団の所管が教育委員会から市長部局へ移管されています。

そして、2期目は05年に公募されました。説明会には在京の民間2社も参加したようですが、応募団体は財団のみだったことから、引き続き期間3年間の指定管理者となっています。これは、応募条件が劇場と93年開設された音楽専用ホール「響ホール」との一体管理となっていたからです。それぞれの施設で、演劇事業と音楽事業を同時に展開するのは、新規参入事業者にとっては高いハードルです。公募であっても、市が設置した実績のある団体に優先的に委任したい、という市側の政策判断だと思えます。

その後、3期目では指定管理期間が5年間に延長され、施設条例も市長が適当と認める団体のみが応募できる「条件付き公募」に改正されました。この市長が適当と認める団体というのは当財団を想定した措置でしょう。それで08年3期目の審査を受け、13年度までの指定管理者となっています。ただし、こうした「条件付き公募」であっても、指定管理提案書をつくり、審査を受けなければならない、その業務負担は軽減されていません。

ミッションと長期ビジョンの重要性

草加 垂水さんから「条件付き公募」という言葉が出ました。指定管理者の選定方式は「公募」「非公募」で分けるのが一般的です。しかし、これまで「非公募」としか呼ばれてこなかった選定方法も、実は「条件付き選定」と「特命指定」の二つに分けられることができるということです。これは、りゅーとぴあでも同様です。東京都では、今後は同様の方式で指定管理者の選定を予定していて、その方法を「特定事業者選定プロポーザル方式」と呼んでいます。一般公募ではなく、事業者を指定した上で公募するというので、これも「条件付き選定」に近い選定方式だと思えます。

こうした「条件付き選定」では、設置者が選定に至るまでのプロセスをどれだけ丁寧につくっていくか、また、それに指定管理者になる側がそれにどう応えるかが、大きな課題となってきます。

垂水 指定管理者制度においては、設置者の役割はとても重要です。一つはミッションの明確化です。開館3年前の2000年、北九州市は「(仮称)北九州芸術劇場事業計画書」を策定しました。この中で、劇場は公演事業や創造事業、貸館事業を行うだけでなく、舞台芸術の



垂水 健治 氏

持つ力を活用して、教育・福祉・医療と連携する社会的包摂の役割を担う機関——端的に言えば、舞台芸術を活用して地域貢献を行う 21 世紀型の公立劇場というミッションが示されています。

また、ミッションとともに長期ビジョンも重要です。この事業計画書では 2013 年までの 10 年間の長期ビジョンが示されています。このような設置者の具体的な施策が、指定管理者の選定基準や評価基準になるのだと思います。逆にこのような見識がなければ、指定管理者の選定や評価が場当たりのになり、制度本来の目的が達せられないのではないかと危惧します。

草加 設置者からミッションや長期的ビジョンを細かく示されると、ときに指定管理者にはやりにくさも出てくるのではないですか。

垂水 当劇場の場合、実は現館長が「(仮称)北九州芸術劇場事業計画書」の策定に参画しています。つまり、指定管理者になる以前から設置者と運営者が話し合い、期待される劇場について、認識の共有化が図られていたのです。だから、ミッションにしても、長期ビジョンにしても、総花的な内容となっております。このプロセスを承知しているから、窮屈さは感じていません。

草加 ミッションや長期ビジョンは一方的につくられたものではなくて、施設の管理運営に関わる中枢的人間がちゃんと入って、コミュニケーションしながら創っているということですね。

真田さんにもお伺いします。りゅーとびあでは指定管理者制度導入以前の長い期間、さまざまな事業が展開されていました。そうした歴史がある中での指定管理者制度導入ですが、当然、それまでの事業方針などがミッションやビジョンに反映したのでしょうか。

真田 りゅーとびあでは“ミッション”という言葉を使ってはいません。代わるものとして、「芸術・芸能の継承と発展」を理念とし、会館事業の四つの基本方針があります。そもそも、私たちは指定管理者制度を導入することでその事業ができなくなるというのではなく、逆に既存の事業をよりプラスの方向にもっていける可能性を議論しながら、制度の導入をはかりました。

たとえば、ジュニアの音楽教室です。財団がりゅーとびあとともに管理する音楽文化会館で長らく行われてきた事業ですが、小学校 3 年生から高校生までを団員とし、長い団員は 10 年間近く音楽文化会館を日常の練習場に使っています。これは、指導者や参加者、保護者が一体的に関わって運営されてきました。指定管理者制度の導入に際しては、地域の参加的、育成的な事業として長年継続され、かつ、そこで培われていく施設運営者との信頼関係が非常に重要であるという共通認識をもって、事業を継続しています。

評価システムをいかに構築するか

草加 条件付き選定では、選定後の評価が非常に重要になってきて、そこから次回の選定の条件が付け加えられることもあると思われます。自己評価、外部評価というプロセスでは、どのようなことをされているのですか。

真田 自己評価では、入場者数や来館者の満足度、施設利用率など項目別に目標値を設けて、その達成状況を見ています。

項目は市民・財務・業務・人材の四つの視点で設定しています。市民の視点として 19 項目、財務で 6 項目、業務で 15 項目、人材で 3 項目です。これら 43 項目について、事業の入場者や参加者からのアンケート、施設利用者の報告書などをもとに、「要求水準を達成し、かつその達成度・内容が優れている」「初期水準が達成されている」「達成されていない」という 3 段階評価をしています。

加えて、評価後、検討チームを設けて、目標の達成・未達成の要因分析、対策などを検討し、各所属長会議にあげて指定管理業務に対する対策立案の意思決定を行います。それを市に報告するとともに職員に周知する。場合によっては研修の場なども設けて、対策を業務に反映させます。ただ、検討チームは固定メンバーということではなく、課題の内容によって関わる人間が選定されているのが実情です。

垂水 当劇場では開館準備中から、開館後の事業評価をどうするか懸案となっていました。多額の税金で賄われる劇場であることから、劇場経営についてのアカウントビリティを果たさなければ、劇場への支持や信頼は得られない、と考えたからです。そこで地域の教育研究機関である大学との連携をめざしたのですが断られたため、民間シンクタンクの力を借りながら、独自の評価システムを構築することになり、開館年度より継続してきたところです。



草加 叔也 氏



まず、事業評価の目的は、よりよい劇場経営のあり方を検討し、PDCA サイクルの活用により、劇場ミッションを達成することです。そのための調査内容は大きく二つに分かれ、一つ目、継続調査。これは定量分析を中心にその経年変化分析も行います。アンケート調査が主体ですが、運営者の改善の取り組みがどのような変化をもたらし、効果をあげているのか、如実に顕れます。もう一つがテーマ調査で、こちらは数値化しにくい事業の成果を抽出する定性分析です。毎年度テーマを設け、グループ・インタビューや座談会を実施。外部の方を対象とした劇場や事業のあり方についての調査や、劇場職員の対象とした内部調査など、劇場の認知度や総合的な評価の把握に努めています。

そして、調査結果は「事業評価調査報告書」としてまとめ、経営改善のためだけでなく、劇場経営のアカウントビリティ・ツールとして活用しています。その対象は図のように四つに分かれ、市民に対しては劇場ホームページ上で公開。市には指定管理者の事業報告書の補助資料として提出。市が行う劇場の指定管理者の評価フレームは、他の市民会館と共通で、数値データに偏っています。その数値だけでは不備な点も否めないことから、劇場の指定管理者の適正な評価のあり方を提案しているのです。そして、公立文化施設の事業評価のあり方のモデルを示すことも、地域の拠点劇場である北九州芸術劇場の期待される役割だと思えます。

また、助成団体や研究機関へも報告書を献呈しています。九州という地域にある北九州芸術劇場を助成団体や研究機関の関係者が訪問することは稀です。だから、助成を受けた当該事業の結果報告だけでは不十分であり、私どもの劇場のあり方をもっと知っていただくために、この事業評価調査報告書を提供する。このような情報発信が次の助成につながると考えています。

草加 評価では、その結果をいかに職員で共有化し、事業や運営にフィードバックしていくかが、大きな課題です。そのための独自の方法やシステムがあるのでしょうか。

垂水 この事業評価は、その内容が恣意的にならず、客観性を担保するために、劇場経営の当事者が自ら行うのではなく、外部の専門家に委託しています。そして、来年度の初めに調査報告書の完成後に、調査を担当された方を劇場に招き、全職員を対象とした報告会を開催する予定です。この中で私たちが気づかないところの指摘や、他の施設との比較などが行われ、職員が劇場の現状を知り、新たな指定管理提案書づくりへつながることを期待しています。

真田 実は私は昨年4月に7年ぶりにりゅーとぴあに戻ったのですが、前職はりゅーとぴあの所管部署、つまり、自己評価を見る側の立場で、現在の43の項目が果たして評価として適切かと感じていました。まず、どの項目が必要かという視点でもう一度見直すべきだろうと思います。

また、自己評価を意識し、共有しようとしているのは、管理職クラスの職員にとどまっているように感じています。ですから今後は、評価内容の整理と、評価結果の職員全体への浸透共有に注力すべきです。加えて、りゅーとぴあの場合、外部委員の方にも評価していただいています。この評価もしっかりと受け止め、業務に活かしていかなければなりません。

草加 評価には客観性も必要です。また、目標やミッション、あるいは長期ビジョンというベンチマークも必要です。そうしたベンチマークと照らして、自己評価も含めて、その達成度合いを計っていくことは必要不可欠なプロセスだといえます。

求められる、広い視野からの管理運営への取り組み

草加 指定管理者としての今後の課題などをお話していただければと思います。

真田 今、新潟において、私たちに問われているのは、単なる文化振興ではなく、たとえば街の活性化へ貢献できているのかということです。事業を通して経済波及効果を生んでいくようなことも、自分たちの一つの役割として考えていかなければなりません。

また、昨年、新潟市は文化創造都市ビジョンを策定しました。そのビジョンで、りゅーとびあの位置づけが、あらためてなされました。新潟市には八つの区があります。それぞれに地区の拠点施設があるのですが、りゅーとびあは全市型の施設と位置づけられ、それらの拠点施設との連携強化が求められます。であれば、ビジョンを実現していくために、私たちから広い視野で新たな事業などを積極的に提案していく。現在、多くの施設で管理費も含めて事業費が削減される中、それが新たに予算を獲得していくことにもつながっていくのだろうと思っています。

指定管理者制度については、先程、「条件付き公募」という言葉がでましたが、市で公募・非公募を選択する際に、実は市長も言われました。「りゅーとびあの指定管理者になりたいところがある場合に、非公募で1社での選定が進められていくことはどう捉えられるのだろうか。その説明がきちんとできるようにすることが必要だ。そのためには、むしろ公募以上に高いハードルを設けるべきだ」と。このことをきちっと認識した上で、道筋をつくっていけば、たぶん効果をもたらす指定管理者制度になっていくのではないかなと思います。

垂水 指定管理者としての今後の課題というテーマからは逸れるかもしれませんが、来年度、劇場は開館10周年を迎えるとともに、当初の10年間の長期ビジョンも終了します。新たな長期ビジョンの策定、これは本来市の役割ですが、これまでの10年間の経験や実績をもとに、現場にいる私たちも情報提供だけでなく、市とともに新たな長期ビジョンづくりに参画したいと思います。

また、3期目の指定管理期間も来年度で終わるので、4期目の指定管理提案書づくりの準備も年度明けから始めなければなりません。10年前、指定管理者制度が導入されたとき、館長が「これは公益法人改革だ」と話されました。1990年代のホール建設バブル期に相次いで設立された財団法人の真価が問われ、その生き残りをかけた時代になった、と当時は理解していました。

当財団も今、公益財団法人に移行手続き中です。予想される事業予算の削減の中で、「多様なプログラム・幅広いラインナップの提供」という事業目標を堅持し、“非営利の経営”を追求しなければなりません。

地域の劇場として、今後は北九州市の基本構想・基本計画にある「人づくり」や「暮らしづくり」、「産業づくり」や「都市づくり」といった行政課題を編む機関として、より地域社会と密接につながることが期待されています。

劇場の『芸術文化振興とまちづくり』という設置目的を根拠に、地域においてさまざまな行政効果を実現しなければならず、指定管理者としてだけでなく、財団のあり方そのものが問われる時代になった、と実感しています。

草加 公費を投入していく以上は、施設の中だけでの文化事業に終結するのではなく、波及・派生効果が広くまちに及ぶようにしていかなければなりません。これは、指定管理者制度に限ったことではありません。公立施設が基本的に備えなければならない機能だろうと考えます。

その上で、本当の公共劇場を創っていく。それが問われているのだろうと思います。制度をどう活かしていくのか。これは、施設運営者や指定管理者だけの問題ではなく、施設設置主体にもいえます。十分なコミュニケーションを通して問題意識を共有していくことが、まずはスタートになるのだろうと思います。本日はありがとうございました。



自治体を元気にする
ホール運営

指定管理者制度導入から7年たち、昨年の「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」（劇場法）の施行もあいまって、各自治体ではホール運営のみならず文化政策そのものを見直す必要性に迫られている。自治体における劇場、音楽堂等の役割とは何か、劇場法は運営にどのような影響を与えるのか、文化政策を推進するにあたって重要なことは何か。自治体文化政策のエキスパートである中川幾郎氏、太下義之氏にさまざまな切り口から見解を語っていただいた。

「劇場法」制定までの経緯

柴田 今日は250名ほどの参加者がいますが、自治体の方が約1割強で、いつもより自治体職員が多い構成です。まずは劇場法ができるまでの道を確認します。

2012年6月に「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」が施行されました。この法制定までの道には、一つは日本芸能実演家団体協議会（芸団協）、もう一つは全国公立文化施設協会（全国公文協）という二つの大きな団体との関わりがありました。

芸団協については、2001年に文化芸術振興基本法が制定された翌2002年から劇場整備の課題の検討を始めています。約10年をかけて劇場に関する法律の議論をし、提言をしてきました。

一方で全国公文協は、2008年の「文化芸術の振興に関する基本的な方針（第2次基本方針）」を受けて、『公立文化施設におけるアートマネジメントの人材育成のあり方について』という報告書を文化庁の委託事業でつくっています。2009年は「地域の劇場、音楽堂の活動の基準に関する調査」を実施、2010年には劇場法を検討する課題検討委員会が立ち上げられ、2011年に『文化施設の法的基盤の整備に関する提言』を文化庁に提出しています。2012年は3月に法案の原案が、11月に指針案が示されました。12月にパブリックコメントに附されて、3月末の指針の公表を待っているところです。

今後、自治体の文化政策がどう変わっていくのかを中川先生におうかがいします。指針案では、運営方針の明確化、各地域の文化振興条例、計画に即して同方針を定める必要があるとしています。既存の条例、今後策定される条例について、どのような対応が必要なのか、条例の現状と課題も含めて解説をお願いします。

文化政策の基本——文化基本条例、文化基本計画、文化審議会

中川 まず、前提として、法律の裏付けに則って仕事をするというのが公務員の立場ですが、文化基本条例がない自治体が全国で90数パーセントあります。図書館には図書館法、博物館には博物館法という国が定めている最低基準、ナショナルミニマムがありますが、今まで、文化ホールに関しては地方自治法による公の施設であるという規定だけでした。最低基準法であるというべき劇場法ができたことは、喜ばしいと思います。しかし、この法律があるから自治体による文化基本条例がいらぬわけではありません。

では、自治体の文化政策はどうあるべきか。世界人権宣言などではすべての人々に文



柴田 英紀 氏

講師 中川 幾郎
帝塚山大学・法学部大学院法政策研究科 教授、博士

太下 義之
三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）芸術・文化政策センター長 主席研究員

司会 柴田 英紀
(社) 全国公立文化施設協会 アドバイザー

化的人権が保障されており、社会的弱者も文化的権利を保障されています。そのような人々の芸術へのアクセス権、文化的権利を保証するための施設であるということが第一に定義されるべきだと思います。第二義的には文化ホールは多機能的に力を発揮する要素があります。都市の産業発展、アイデンティティ形成、つまりシビックプライド、都市の誇りをつくり出す産業拠点という両面性をもちます。

自治体文化政策が存在していると証明するためには、文化基本条例、文化基本計画、文化審議会が三点セットでなければなりません。条例は理念をはっきり示し、理念に基づく政策を基本方針として定めることです。次に、その基本方針を受けて、各個別の分野別施設、分野別事業、個別の施策の基本計画が立たなければならない。条例、基本方針、基本計画のピラミッドです。それをマニフェストとして扱い、この公約を実施するために市民参画、専門家参画、そして納税者やサービス受給者などさまざまな立場の人が関わる審議会というお目付機関が必要です。

指定管理者制度の正しい運用とは

中川 これは指定管理者制度に関しても同じです。指定管理者制度の実施においては2006年、公平性、安定性、経済性、施設効用の最大化という四つの指針が示されました。ところが、「施設効用の最大化」は「施設効率の最大化」と解釈され、施設はコストを下げフル稼働し、安定性を確保せよという流れになり、また、「経済性」という点で、次々にコストダウンに走ってしまいました。このような誤解に基づく指定管理者制度の運用が一次サイクル、二次サイクルとつながって、今、反省期に入っていると思います。

選定の基準をつくるときに、はじめから経済性だけを求めるのはいけません。この施設の設置使命は何か、何のためにこの施設があるのかを行政側、発注者側がきちっと説明できなければ、応募してくる民間業者側は応えようがないのです。

受託団体、指名を受ける団体の安定性も大事です。応募の際には組織設計、従業員配置、年間のローテーションも全部出してもらおう。そして、組織のもっているミッションが施設のミッションと合致するのか、女性の登用計画や障害者の雇用率はどうかなどを見て、組織設計、自主事業の提案内容、委託事業の遂行能力など、組織の安定性を評価するというのがあります。

文化ホールはただの箱ではありません。事務的機能だけでなく、人的機能込みでなければ運営できない。つまり、地元の文化、伝統文化、市民とつながっていないといけません。学校とつながるには「信頼」という絆がいます。民営化するにしても、そういう絆を築き上げている人的機能を担保できることが前提です。

劇場法の効果

太下 劇場法は、今、文化施設に関わる方にとって大変関心のある項目ではないかと思っています。私は劇場法を検討する委員に入っていました。当事者として劇場法の検討をして、どのような成果があったか、自分なりに思っていることをお話します。



中川 幾郎 氏



太下 義之 氏

一つは劇場法という名から、劇場＝ハードを対象にしていると思われがちです。もちろんハードそのものも対象ですが、それ以上に、劇場、音楽堂が機能であり、組織であるということ、特に人材育成について重点的に書かれています。ここが、法律として一つの成果ではないかと思っています。

二つ目は劇場、音楽堂というものを、演劇や音楽が行われる場所という狭い意味の文化施設としてとらえるのではなく、地域活性化や社会的包摂、いわゆるソーシャルインクルージョンのための機関であるということがうたわれているのも大きな成果ではないかと考えています。前文には「さらに現代社会においては、劇場、音楽堂等は、人々の共感と参加を得ることにより『新しい広場』として、地域コミュニティの創造と再生を通じて、地域の発展を支える機能も期待されている」「劇場、音楽堂等は、国民の生活においていわば公共財ともいうべき存在である」。三条の八で「各号に掲げるもののほか、地域社会の絆の維持及び強化をはかるとともに、共生社会の実現に資するための事業を行うこと」と書かれており、踏み込んで社会的機能をうたっています。

三点目は、条文としては出ていないように見えますが、地域のことを配慮した法律でもあるということです。検討会は11回、東京で開催されました。その間に文化庁ではかなりの地方のホールや、文化政策担当者の意見をヒアリングしています。ダイレクトに法律に出てはいませんが、おそらく今後の文化庁の施策のなかで、地方における劇場、音楽堂について目配りがあるのではないかと期待をもっています。そういう意味でもこの劇場法をつくるプロセスにいい効果があったのではないかと考えています。

劇場法ができるまで、さまざまな議論や提言がありました。なかでも非常に重要だったのが、スタッフ、専門人材の配置を義務づけるべきではないかという提案でした。しかし、これを法律で義務づけるとすると、まず、芸術監督、アートマネジャーなどの専門人材を法律で定義しなければならないのですが、多分、それは法律で規定するような性質のものではないと思います。

私は劇場法は理念法でできたということで上出来だと思っています。せっかく出来たのだから、うまく使っていけばいいのです。これにあわせて地域として、改めて施設をどう考えるのか。それには条例をつくれればいいし、それに則って運営していけばいい。そういう意味では、足元の文化状況を見直すよいきっかけをこの法律が与えてくれる、と見ることもできます。

アーツカウンシルの効用

柴田 この法律を今後、自治体とともにどうやってもっと活用していくかが私たちの責務であると改めて感じました。劇場では数年前から事業評価に取り組み始めています。指針案には、設置者が適切な評価基準を設定して行う政策評価が上がっています。この政策評価について、現在、国、自治体レベルでおこなっているアーツカウンシルという動きとあわせて、太下先生に見解をおうかがいます。

太下 アーツカウンシル(芸術文化評議会)とは、美術、演劇、音楽、文学などの団体やプロジェクトに助成金を支給する役割などを担う公的機関です。イギリスの場合、アーツカウンシルは文化メディアスポーツ省という省庁の傘下の独立組織としてつくられています。原資はこの省から出ていて、宝くじのお金もアーツカウンシルにいく仕組みになっています。この文化メディアスポーツ省とアーツカウンシルには一定の距離が置かれ、独立性が与えられているというのが、大きな特徴です。“アームズレングス”という関係にあるということです。また、アーツカウンシルは経済的援助を行うだけでなく芸術教育、芸術経営、スポンサー探しなどに積極的に協力しているほか、専門的な立場からも協力して、芸術文化活動の活発な実現に尽力しています。

こういった機構が日本にも必要ではないかという議論がここ2～3年でおこなっていますが、イギリスのアーツカウンシルのようなものを日本で実現するのは難しいかもしれません。なぜかという、イギリスのアーツカウンシルは職員総数約500名で、ちょっとした大企業です。今の日本でこういう組織を新たにつくるのは無理です。アームズレングスやアーツカ

ウンシルがもつ機能に着目して、日本なりに考案して根付かせていくのが妥当と考えます。

アーツカウンシルに関しては日本ではいろいろな動きがあります。たとえば、文化庁は「日本版アーツカウンシル」というタイトルで試行的導入をしようとしています。東京都では昨年、傘下の財団法人、東京都歴史文化財団の中に「アーツカウンシル東京」という一つの部署を立ち上げています。また、大阪府と大阪市は大阪都構想に向けて府と市の文化政策の統合を行っていますが、それにあわせてアーツカウンシルを導入して、専門家による助成の配分、評価を行っていかうと考えています。

アーツカウンシルが最初の段階からできるかどうかは別ですが、一巡二巡していくなかで独自に助成の仕組みを制度設計していくようになれば、よりダイナミックな未来への戦略投資型の文化助成ができます。

また、専門家がきちんと結果の評価を行っていくというPDCAサイクルによって回っていくのが、一つの大きなポイントではないかと思えます。さらにシンクタンク機能をもつことにより、アーツカウンシルが自己変革をしていく。時代に合わせて何が必要かを常に検討していく。そういう機能をもつことによって文化政策を抜本的に変革していくことが期待されます。

ただ、危惧することもあります。仮にどこかの自治体で文化政策当局とアーツカウンシルができたとなると、多分3年くらいは双方ハッピーではないかと思えます。ところが、5年10年たったときに、自治体当局側に、自分たちがはたして文化政策を主体的に担っているというリアリティが残っているかどうか。いわゆる政策と執行を分離するのは短期的には非常に合理性があるような感じもするが、中長期的にそれが最適かという、現時点では私にはよくわからないというのが正直なところではあります。

政策評価はいかにすべきか

柴田 さきほど自治体文化政策には文化基本条例、文化基本計画、文化審議会三点セットが必要だといわれました。この政策評価ですが、これから自治体の文化政策を進めていくときに、その文化審議会をおおいに活用して政策評価をゆだねるという選択肢、あるいは行政の職員が政策評価をすとか、いろいろなパターンが考えられると思えます。政策評価は誰がどのようにすべきでしょうか。

中川 滋賀県を例にとると、前述の三点セットがそろっています。文化基本方針の中にそれぞれの政策分野ごとの目標数値が入り、大きな基本戦略のもとにいろいろな施設が配置についています。審議会では基本方針をベースに年間2回ほどの評価をします。たとえば、事業にいくらお金がかかって、どのくらいお客さんが来て、いくらペイしたのか。これはあくまでもコストとパフォーマンスの評価です。外形的に数字が出るので誰でもできます。これを事務事業評価といいます。

これに対して政策評価というのは、事業をやった結果、どれだけの人たちが文化活動に時間をさくようになったか、生活形態が変わってきたかなど、いろいろある。よりよい社会の有意義な変化というものを想定して、それに対応した変化がどれだけあったかを測定します。何をもって変化とするのかを最初に決めなければ、政策評価はできません。

滋賀県では文化基本方針をつくるときに、評価基準について侃々諤々の議論をしました。何をもって指標とするか、それを議論していない自治体は多い。自治体の評価はほとんど



がコスト評価と、生産量、つまりパフォーマンス評価で止まっています。

私が申し上げているのは、公益性という概念に基づく評価です。文化ホールにおける公益性とは何か。みなさんと議論してくだらないと、指標が出せません。安全、社会的信頼、コミュニケーションなど、公益の指標はたくさんあります。

地域によってはむしろ、独自の公益性を追求せざるを得ないということがあります。たとえば少子高齢化で悩んでいる地域、あるいは中小企業が集積していて不況で苦しんでいる地域など、それぞれの地域特性をリサーチしないといけません。そういう問題意識をちゃんともったうえで、この地域に必要な芸術供給は何かを考えます。戦略設計をしていくと、非常に個性的になってきます。

たとえば、イギリスのリーズ市にあるウエストヨークシャー・プレイハウスでは、麻薬中毒になった子どもなどに演劇プログラムを施すことで、すべて社会復帰させています。アートのもっている底知れない力に確信をもってアプローチしています。

大事なのは地域に必要な社会開発投資型事業が何かを探すこと。中小型ホールを意識して言うと、丸、三角、四角を分析せよ、といつも言っています。

丸とはどのような芸術分野の供給が欠乏しているのかということ。あるいは小中学校、幼稚園の子どもたち、若者たちには、どういう芸術供給機会が不均等になっているのか。ありとあらゆるジャンルごとに、どういう供給機会の不均等性があるのかりサーチしないとわかりません。学校との連携も大事になってきます。三角というのはどの世代、性別、年代別にアートの供給不均等がおこっているのかということです。ユーザー分析、ニーズ分析をしないといけない。四角は土地、地面のことです。文化ホールは建物の周辺地域の人だけのものではなく、全市民、全県民のもので。交通の不便なところにもホールの機能を出張していく、アウトリーチする事業をもっと展開しないと、ホールそのものの足がかりがなくなります。

この三つの分析をかければ、アウトカム指標が出てきます。すべての地域、性・世代にまたがって来てもらっている。ありとあらゆる芸術ジャンルをきちんとマークしている。これだけでも、公益の定義にだんだん近づいてきます。この丸、三角、四角別のターゲットをちゃんと考えたうえで政策評価の仕組みをつくるべきです。

指定管理者制度の行方

柴田 地方自治法の改正がない限り、指定管理者制度は変わりません。指針案でも定性評価が必要だとありますが、自治体がどのような評価を行っていくのかはこれから注目すべきことです。

地方自治体がこれからできる指針によって制度の運用を改善する動きになるのかどうかということについて、お二人のご意見をお聞きたいです。

太下 指定管理者制度の問題を考えていくと、やはり評価の問題につながっていきます。劇場、音楽堂、ホールには専門的な人材が必要です。劇場法の中でも人材育成ということが書かれていながら、指定管理者制度を運用するときには効率性、経済性がより重視されています。経済性というのは大事ですが、指定管理者を選定するプロセスであまり過度に重視するのは、百害あって一利無しです。

では価格以外の何を基準に考えればいいのかというと、定性評価の問題になります。それが「公益」「パブリックベネフィット」です。パブリックベネフィットは地域によって抱える課題が違うので千差万別です。さきほど紹介したウエストヨークシャー・プレイハウスの事例ですが、これはイギリスが進んでいるものではありません。リーズは移民がたくさんいて、失業率も高く、疲弊している町です。そこに劇場があって、社会的な機能を担っています。決してきれいごとではなく、背水の陣で劇場がやるべきことをやったのです。そういうなかから必要なアウトカムを彼らは見つけています。

地方自治体が今後の指針いかんで制度の運用を改善するようになるのか、個々の自治体、個々の施設が頑張るしかないことです。その際に評価は大事なのですが、

来る人だけを見ていてはいけないのだと思います。

端的には、劇場に来ない人が劇場をどう思っているのか。その評価は大きな鍵を握っています。劇場に行ったことがない、もしかしたら一生行かないかもしれない人が、自分の税金を使って劇場が維持されていることに賛成の意を示す。これが実はとても大事なことでないかと私は考えています。こういう状況をいかにつくるのが大切ではないかと思えます。そのために劇場のもつ社会的な機能、教育、福祉、さまざまなチャンネルを活用すべきです。

中川 私は指定管理者制度や民営化に反対しているわけではなく、制度の扱い方に課題があると常々言っています。

たとえば指定管理者団体に発注者側が理事として入っています。地方自治法であれば、特別職およびその近親者は委託契約の対象から除外されますが、これは除外されていないのです。

5年の指定期間を与えながら、実際は単年度契約の繰り返しをしていることも問題です。また、1年目でコスト削減の努力をしたら、翌年はもっとがんばれるのではないかと契約金が削られるのはおかしいと思います。

また、指定管理者を決めるのは随意指定制度であって、競争入札制度ではありません。随意指定の説明責任を果たすためにコンペにかけるということはあるが、そのコンペの評価基準は金額ではなく能力であるべきです。

コストダウンだけに走ってしまうと、結果的に人的ストック、システムノウハウのストック、知的技術を失うことになります。人的・知的資本の内部形成もできない。施設管理は技術訓練を受ければ誰でもできますが、事業ノウハウは誰にでもできるわけではない。その土地に根ざした事業ノウハウは、その土地に根ざした人でないとできません。地方それぞれに固有の高い文化があり、支えていかなければならない。そういう意味で資本というものを指定管理者制度は意識してほしい。人的資本を減ぼすような、運営やプロデュースも含めた技術的ノウハウが減びてしまうような指定管理者制度の運用の仕方は危険です。

ホールの担当者は危機意識をもっていると思いますが、文化政策の担当者である本庁の人間ももっと危機意識をもってほしいですね。これは図書館、公民館、博物館、美術館に関しても一緒です。

柴田 来年度から自治体に課せられる重責ははかりしれないものがありますが、今日、お越しの自治体職員の皆さまはそれぞれの地域、施設で、先生方のアドバイスを参考に、地域固有の文化芸術振興策について、劇場を拠点に進めていただきたいと思います。



こどもたちにオペラを ～こどもたちがオペラを

茨城県日立市、札幌市などで、子どもたちがオペラの指揮者から歌や音楽、演技などを学び、オペラの舞台に立つまでの経験を通して成長する「こどもオペラ学校」が毎年行われている。その報告に加えて、困難を抱えた家庭の子どもたちに音楽教育を無料で行い、自作のこどもオペラを指導して、子どもたちの公演を成功させ、大きな反響を呼んだというベルリンの久保摩耶子さんの報告を聞き、オペラという総合舞台芸術が、子どもたちをどう変え、家庭や地域社会に何をもたらしてきたか、また、従来のオペラ活動にどのような変化をもたらしたかを検討しながら、公立文化施設の新たな課題を考えていく。



佐藤 克明 氏

佐藤 日本でのこどもオペラの発表会は、公立文化施設を使っています。では、ヨーロッパではどうなのでしょう。今日はベルリンからお客様を迎え、特にベルリン市で行われたオペラをとおしての教育普及プログラムの事例をご紹介します。次に、日本各地のこどもオペラについての現状や、生涯学習の視点からみて、問題提起をして頂きます。

ドイツにおけるこどもオペラプロジェクト

久保 ベルリンでのこどもオペラにおいては、二つの重要な点があります。一つは、放課後を使うのではなく授業カリキュラム内に入れるということ。二つめは芸術教育、文化教育に必ず芸術家を参加させることです。私は日本でも芸術家を計画に入れていただきたいと思っています。この二つの視点から、ベルリンのプロジェクトを紹介したいと思います。

<ベルリンのプロジェクトを映像で紹介>

報告1：ジュニアオペラ「クモの糸」 2010年

イスラムの移民がたくさん住んでいる地区で公演し、違う宗教観もあるということを伝えたいと思ったから、仏教的要素が入った作品を選びました。内容は昔の物語を現代に置き換え、きれいごとではないリアリズムのあるオペラをやりたいと考えました。

このプロジェクトは芸術団体または作曲家と学校が組んだ場合に申請ができるベルリン芸術文化教育基金を用いて行われました。審査に通ると最高約300万円の補助金がベルリン市から出ます。参加した学校はギムナジウム（高校）で、たくさん問題のある地区の中のエリート校です。全員がイスラム教徒で、宗教的な理由から、スカーフが取れず、写真撮影禁止、両親の許可がもらえない子どもたちはバックステージにまわりました。芸術家のリーディングチームは作曲家、指揮者、演出家。学校側のリーディングチームは音楽、社会、図工の先生です。稽古は1週間に1～2回を3か月ほど行いました。まず、子どもたちと会って話を聞いて能力をはかり、その後、作品を書き始めました。日本では古典作品を選択する機会が多いようですが、機会があればオーダーメイドをやってみるのもよいのではないのでしょうか。



久保 摩耶子 氏

講師	久保 摩耶子 作曲家 ベルリン在住
	新藤 浩伸 東京大学大学院 講師 生涯学習論
	関根 礼子 音楽評論家
司会	佐藤 克明 (社) 全国公立文化施設協会 アドバイザー

報告2：Quer Klang (クヴェアー・クラング) <学校での作曲実験工房> 2011年

今年で8年目を迎える教育プログラムで、ベルリンフィルが会場を提供しています。スポンサーは毎回異なっていますが、この3年(2011～2013年)は、ヨーロッパ共同体将来投資社会基金が資金を提供し、予算は毎年約500～600万円です。作曲家5人、学校5校、音楽大学の教育科の生徒15人で5つのチームをつくり、一つの学校に作曲家がひとり、音楽大学の生徒が3人、当該校の生徒が20～50人集まって、一つの作曲実験工房となります。週1回学校に行き、子どもたちの能力に合わせて、最初は身近にある音に敏感になってもらいます。子どもたちに音を発見させ、音がない場合は自分で創る、自分の体や環境から、ある音をどのように構成するかというふうに導きます。そして皆で議論をしてテーマをつくり、3カ月後、ベルリンフィルハーモニーのホワイエで演奏します。

報告3：ミニオペラ「夢物語」 Traumspiel 2012

—多国語による子どもと子どものためのオペラ— 2012年

これは問題を抱えた児童と一緒に音楽を通じて作品を創る、リツモーン文化音楽財団の公募によるプロジェクトです。最高約50万円の助成金が出ます。1週間に1回または2回、指揮者、演出家、作曲家の3人が学校に行き音楽を行います。楽器に触れたこともなく、文化的環境に育ったことのない子どもたちにいきなりオペラを教えるのは大きな冒険でしたが、オーケストラは舞台のためにあり、舞台は音楽に合わせて、という責任関係にあるオペラの仕組みは、子どもたちの責任感や共同意識を非常に高めました。

日本のこどもオペラの取り組み

関根 日本におけるこどもオペラ実践例は大きく三つのかたちに分けられます。

1. ワークショップ中心型：短いワークショップはたくさん行われるようになりましたが、継続的に行っているものはまだ少ないです。

代表的なものは札幌市教育文化会館の子どものためのオペレッタワークショップで、2004年から毎年行われています。小学生から高校生くらいまでを市内で公募し、約60人の受講者が数カ月のワークショップを行い、札幌室内歌劇場専属歌手、作曲家、演出家など、大人のプロフェッショナルと一緒にオペラを創っていきます。

日立シビックセンターの子どもオペラ学校は2006年からほぼ毎年行われています。公募は高校生までですが、実際に集まるのは小学生中心です。約40人の子どもが数カ月間のワークショップを経て発表します。演目は毎年「ヘンゼルとグレーテル」で大人役も子どもたちが行っています。そのほか、保育園、幼稚園、小学校などでも昔からワークショップ的なことは行われてきましたが、もう少し広げられればと思います

2. 参加型：まず公演を企画し、それに向けて練習をするものです。

こどもの城はファミリーオペレッタと銘打って、1986年から毎年、大人の芸術家たちと子どもたちで立派な公演を行っています。2012年からファミリーミュージカルと名称を変えました。そのほか、地域オペラ、児童合唱団、音楽教室などでの公演があります。



関根 礼子 氏

3. 観賞中心型：観賞型に短いワークショップを組み合わせる例も多くなってきました。

新国立劇場はこどものためのオペラ劇場や高校生のためのオペラ観賞教室を行っています。日生劇場は活動の歴史が長く、青少年のための日生劇場オペラ教室は1979年から毎年開催され、團伊玖磨の「夕鶴」、外国の名作等を上演しています。

団体活動としては、オペラシアターこんにゃく座は1974年から、オペレッタ劇団ともしびは1962年から、オペラアーツ振興財団は名作をアレンジして1993年から公演しています。そういった団体の公演を文化庁が移動公演として主催し、全国をまわっています。

ワークショップ型を学校の授業の中で行えればよいのですが、まずは地域の文化施設や公民館で行えたらもっと広まると思います。

生涯学習の視点から



新藤 浩伸 氏

新藤 生涯学習の視点から大事なことは、プロセスへの参加と協働です。みんなが舞台上がることも当然大事ですが、裏方などの支える人や表現する人、さまざまな参加の引き出しをたくさんつくるといこと。地域には歴史も含めたいろいろな文化資源があり、施設、行政の人たちや民間の人たちなどさまざまなアクターがいるわけで、そういった人たちや、もの、お金を活用したり連携させたりしていく事も大事だと思います。

そう考えると、必ずしもオペラである必要はないかもしれません。地域の人々が芸術家の助けも借りながら、本当にやりたいことを自分たちで選びとっていく。たとえば歌謡曲でもよいし、その地域なりの表現の仕方というのもあるかもしれません。芸術や音楽に関心をもつ若者は地域にたくさんいるので、その人たちの力も借りながら、このようなプロジェクトができていたら面白いと思います。

また、相互的で自発的な学びとその側面からの援助という点は、社会教育や生涯学習の本質的な部分でもあります。一方的に教える、学ぶという関係ではなく、お互いに何か得られるものがあって触発し合える関係をつくっていくことが大切です。学校や他の社会教育施設との連携などの中で、学校教育の論理や社会教育の論理、文化行政の論理、あるいはそこで育まれている学びの質というものを、お互いに交流する中でつくり変えていくことができるのではないのでしょうか。

たとえば岐阜の美濃加茂市民ミュージアムという博物館は「博学連携」で、地域の学校のカリキュラムに博物館に行くことが必ず入っている。生活体験だけではなく国語の中にも入っている。たとえば「たぬきの糸車」という教材で、実際に糸車を見てまわしてみる。ミュージアムを文化的資源に、昔の体験や自分の地域について知るとい、見事な学びを展開しています。

子ども同士、子どもと大人、大人同士、お互い表現を引き出し合って高め合っている関係づくりが大事でしょう。そのような関係づくりができたとしたら、それこそまさに公共文化ではないかと思っています。

佐藤 日本で授業に取り入れる場合は、前年度の2月までに学校の運営計画の中にスケジュールを入れなければならないし、入れる根拠は何かという議論をしなければなりません。ドイツはどういう根拠があって取り入れられているのでしょうか。

また、関根さんには、なぜオペラなのかをお話したいと思っています。

久保 ドイツでは1995年、各文化部の課長と芸術家とオペラカンパニー、バレエカンパニーなどの団体、学校の先生、教育委員会が集まって芸術教育評議委員会ができました。このままでは子どもたちの芸術意識がなくなるのでどうしたらよいかを考え始めましたが、教育委員会、文部科学庁は耳を貸しませんでした。すぐにこういうシステムができたわけではなく、教育委員会に何度も、何度もアピールして、署名を集めてここに至ったわけです。

関根 オペラというものを広く考えていただきたいと思います。オペラにはあらゆるものが含まれており、何をやっても、すべての道はオペラに通じます。赤ん坊はお母さんの子守唄を聴いて安心します、これは生の歌声です。もう少し大きくなるとお話が大好きになる、これはドラマです。もう少し大きくなると遊戯をし始める、これは踊り。ごっこ遊びは演技。そういった人



間の本能的な表現要求がすべて総括的にまとまったのがオペラだと思います。

佐藤 教育行政と文化行政の問題と、そもそもオペラとは人間の成長の中にあるというお話でしたが、研究者の立場からお考えをお聞かせください。

新藤 教育行政と文化行政については、70年代以降、文化行政が発展しましたが、その結果、ある意味で縦割り行政になってしまっています。今は財政的な問題もあって、文化行政も元気がなく、一方、公民館を含めた社会教育行政も元気がなくなっているのが現状です。その中で、元気なところはさまざまなアクター同士の連携を非常に柔軟にやっています。そういうことはこれからますます大事になると思っています。

二つ目ですが、オペラに対して地域の中には高級なイメージやちょっと取っ付きにくいイメージなど、心理的バイアスがあります。自分たちの地域でいったい何をしたいのか、オペラも含めて自分たちは何ができるか、芸術家や専門家の力を借りながら考えて決めていく、そのプロセスが大事なのです。その結果としてオペラを選ぶことは素晴らしいことだと思います。

<会場からの質問>

——日本では子どもの創造力を引き出そうというとき、子ども向けのものをつくろうという大人の偏見があるのではないか。ドイツの場合はどうか。また、一緒につくり上げるプロセスや、公共文化の質の向上という点で公共の会館として何ができるのか、ドイツではコーディネーターやファシリテーターの専門的な育成についてはどのような取組みがなされているのか。

久保 ドイツの公共施設、ホールなどで働いている人の多くはミュージックマネジメントを学んでいます。音楽学者がそのような職に就くこともあります。大人は既成の音楽を教えようと思いますが、学校の先生たちは子どもの好きなノイズや不協和音に対して理解してくれました。

新藤 音楽やアートの活動は公共的なものをつくるのに有効です。みんなで一つのものをつくるという目標に向かって表現をしていくことは、コミュニティづくりのための精神的なつながりをつくっていくと思います。その関係の中で自分たちなりの表現を見つけて、お互いの関係の質を高めていくことが、公共文化でしょう。

関根 日本でのこどもオペラワークショップの一番の問題は、質がいまひとつということです。質の向上が必要で、コーディネーターやファシリテーターをまず養成すべきだろうと思います。

佐藤 ベルリンでは教育行政の中に芸術文化が位置づけられています。それから専門家が関わっているといえます。これらの点は学んでいきたいと思っています。

劇場法と劇場、音楽堂

2012年6月に「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」が制定・公布され、公立ホールは新たな局面を迎えた。同法の前文では「文化芸術の継承・創造・発信」「地域コミュニティの『新しい広場』」「世界への窓」等の役割がうたわれ、人的体制も含めて公共財としての公立ホールのあり方を問い直すものとなっている。国内外の事例を踏まえながら、今後の公立ホールのあるべき姿やホールを支える市民社会の課題等について探る。

制度や理念のひとり歩き状況からのいち早い脱却を

伊藤 公共劇場は近代の市民社会が生み出した文化制度の一つです。それまで王侯貴族など特権階級が独占していた芸術が、市民革命を経て、より多くの市民の人たちに公開されるようになり、その仕組みとして公共劇場がつけられました。

また、歴史的に、文化・芸術には特異性——芸術家というひとりの人間の特殊な感性や体験、あるいは社会の特異な状況や出来事の中にある普遍性を人々が“共感”を通して確認しあうことで、市民社会のニーズである公共性を担保するという役割があります。

そうした歴史も踏まえ、今日の劇場が成り立つ要素を考えると、必要条件は市民に開かれていることです。あらゆる市民たちのアクセスを保障する。ただし、開かれているだけでは不十分で、そこで提供されている文化・芸術に一定の公共性があることが十分条件になります。

さて、昨年6月に成立した劇場法ですが、そこでも“実演芸術”——劇場等で演じられる舞台芸術や公演芸術が公共性をもつことを求めています。また、同法では、劇場を施設およびその運営に関わる人的体制と定義している。このことも意義あることと思います。これまで日本では、文化施設とは施設そのものを指し、人的体制についてはあまり触れられてきませんでした。さらに、劇場、音楽堂の実際の業務として“実演芸術”の公演・企画・公開を明記したことは評価できます。

加えて、昨年11月の指針案の前文には、創る劇場という概念に加えて「人々と共に生きる絆を形成する」「社会参加の機会を開く社会包摂の機能を有する基盤」「地域コミュニティの創造と再生を通して地域の発展を支える機能」等々を劇場に求めています。

確かに今、ソーシャルインクルージョン——社会包摂という言葉がさまざまなところで使われるようになってきました。私は劇場、音楽堂、公立施設はさまざまなタイプがあってしかるべきだと考えています。(社)全国公立文化施設協会の2006年と2010年のレポートではいくつかのタイプ分けをしていますが、ここから自館の位置づけを考え、施設運営を行っていくことが、まずは原則だと思います。

なぜなら、文化施設には「市民文化の創出」や「地域の活性化」など、すでに自治体の方針や基本計画のもとで役割を与えられているからです。とはいえ、その役割が内実をとまわらないまま、言葉だけがひとり歩きしている面もなくはありません。創出されるべき市民文化や活性化された地域の姿、イメージが共有されないままのケースもみられます。



伊藤 裕夫 氏

パネリスト

松井 憲太郎

富士見市民会館 キラリ☆ふじみ 館長

中山 夏織

NPO 法人シアタープランニングネットワーク 代表

伊藤 裕夫

文化政策研究者

司 会

鈴木 滉二郎

明治大学 特任講師

いま私は逗子市で仕事をしていますが、託されているのは直営館を来年4月から指定管理者制度に移行させるための準備や、市が策定した文化振興基本計画の具体化です。市の人口は約5万8000人。住民は三タイプに分かれます。一つが、地元生まれで地元で働く人たち。二つ目が、東京から1時間ぐらいの地なので60～70年代に中高級住宅地として発展し、そのときに移り住んできた人たちです。彼らの多くが東京の大企業で働き、現在、年金生活者となっています。三つ目が、90年代以降に移り住んできた、東京に通う若い世代と逗子で余生をおくろうという中高年世代。こうした人々の混在が文化行政を進める上での難しさをもたらしています。

市は2009年に文化振興条例をつくり、それに基づいた文化振興基本計画の基本方針では「地域の文化を市民の手で拓く」と市民主体・市民協働を掲げました。でも、市民が多層構造なので、なかなか大きな動きになりません。数で言えば3番目の新来者たちが人口の半数ですが、市の文化を担っているのは人口の約3割を占める2番目の人たちです。両者間には文化への考え方や価値観に大きなギャップがみられます。

また、行政側の問題もあります。市の文化振興の拠点として、図書館や市民交流センター、ホールなどで構成された複合文化施設があり、文化振興課も本庁ではなく、その施設内に置いて直営で管理運営しています。ただ、施設内に文化振興課のオフィスがあるために、職員たちのメインの仕事がホール運営になってしまっている。ホール運営に時間がとられ、文化振興基本計画で掲げている市民が主役ということや、まちづくり関連に着手する余裕がありません。理念と実際の業務のミスマッチが生じているわけです。

確かに、近年、国の劇場法や自治体の文化振興基本計画、条例などの整備が進んでいます。これは非常によいことです。しかし、だからといって、制度に従って活動するところからは、本当の市民社会は育まれないでしょう。それを自覚的に相対化してコントロールしていけるようなマネジメントを早く構築する必要があると思います。

英国の芸術監督制からみえてくる日本の公共劇場の課題

中山 海外の事例が必ずしも有効であるとは思いません。しかし、抱える問題の根源が同じだったりもします。今日は英国の劇場運営、なかでも芸術監督制度を中心にお話しさせていただきますが、未来形の鏡を見るかのように、劇場法時代を迎えた日本の公共劇場や音楽堂の運営に対して、何らかのヒントにしていただければと思います。

現在、英国では、ギリシャに端を発する経済危機により、自治体も疲弊し、芸術文化に対する助成制度の大規模見直しや予算の大幅カットが相次いでいます。その結果、芸術創造団体の多くが支援を失ったり、予算削減を余儀なくされています。地域劇場も、自治体からの支援の大幅削減で、活動継続や雇用維持に必死です。先月末には、評価の高かった地域劇場が突然閉鎖しました。こうした状況の中、芸術監督をはじめ劇場の仕事は、未来が見えない、人生を賭した仕事になってきています。

そもそも芸術監督という制度は、それほど古い制度ではありません。その萌芽は50年代で、



中山 夏織 氏



松井 憲太郎 氏

背景には公共劇場の誕生がありました。英国では、1948年まで国や自治体が芸術に関わることは許されておらず、第二次世界大戦後、それが可能となって、国や自治体の公的資金が投入されるようになりました。さらに58年に英国初の公共劇場が誕生しました。

では、その運営を誰が担うのか。ここが英国的なのですが、公共劇場の運営は行政官ではなく、アーティストが担うべきだと考えました。その結果、アートマネジメント教育や芸術監督制が生まれてきます。納税者のお金を使って開設され、公共的な役割をもつ劇場では、それまでの民間劇場のように作品を上演すればよいということではなく、ほかの公共的な活動もしなければなりません。そうした展開のためには、経営面と芸術面を分けてのぞむ必要があったのです。

ただし、芸術監督制については、今も葛藤や模索が続いています。というのも、たとえば、理事会と芸術監督の悩ましい関係です。公共劇場では自治体や有識者で構成される理事会がオーナーとなり、理事会が芸術監督を雇い入れ、芸術監督に理事会への説明責任を求めます。両者の方向性が違うものになったとき、芸術監督は苦境に追い込まれます。理事会との対立や葛藤で、芸術監督が本意に劇場を去るケースがあとをたちません。

あるいは、既存組織に新たな芸術監督が放り込まれると、芸術監督は非常に孤独な状況に置かれます。前任者への忠誠心が強いスタッフも少なからずいて、前例主義がまかり通ってしまうからです。そこで、多くの芸術監督の最初の仕事はスタッフの入れ替えです。ただ、それは雇用に関わり、なかなか厄介です。芸術監督が納得しうる体制をつくるには最低1年かかるといわれ、この無駄な時間を何とかしてくれというのが芸術監督たちの偽らざる気持ちであるわけです。

さて、日本です。私が提案したいのは、芸術監督制度を導入するのであれば、アーティストをリーダーとするクリエイティブでゆるやかなチームをつくっていくということです。芸術監督制度を語る時、とかく芸術監督の個性について語られます。しかし、重要なのは、地域性や施設の特性とミッションを連鎖させて、そこから生まれてくる成果です。公共劇場にはまず目的があり、アーティストの個性は背後にあるものです。

そもそも繊細なアーティストがいきなり多くの雇用者をかかえる組織のリーダーになるには無理があります。であれば、一人ではなく、チームとして運営を担っていく。その構成は、リーダーのほか、公共サービスを理解する人材やマーケティングのスペシャリスト、福祉の領域に通じている人材、コミュニティと寄り添いうる人材、教育と芸術を深く理解しつなげていける人材などが考えられます。肝心なのは、それらメンバーの立場が対等で、チームとして機能することです。分担ではなく、統合です。

こうした人材を公募で選ばなくてはなりません。それが、創造的な場所としての劇場の中に縦割りや行政でしか通じないような言語をもち込ませない仕組みとなります。

劇場という場のアイデンティティは、アーティストが役人と同じ目線、同じ言語で話すから生まれてくるわけではありません。他のアーティストと寄り添い、コミュニティに寄り添い、そのときに使う言語から生まれてくると私は思っています。

専門家活用は、住民・行政のさまざまな努力・創意工夫があってこそ機能する

松井 キラリふじみは、2002年に埼玉県富士見市にオープンしました。2代目までは行政マンが館長職に就き、3年前、民間人である私が3代目館長になりました。また、開館1年後ぐらいから、芸術監督を置いています。開館当初から平田オリザさんが演劇プロデューサーとして関わり、自主制作の舞台づくりをきっかけに、平田さんを芸術監督とする芸術監督制が敷かれました。2代目が演出家の生田萬さん、そして現在の芸術監督は演出家の多田淳之介さんです。

劇場法でも、芸術監督やプロデューサー、テクニカルディレクター等を置いて専門的な運営をする劇場にしていくことが求められています。しかし、公立文化施設に専門的な人材を入れさえすれば、すぐさま劇場として機能するかといえば疑問です。地域にはさまざまな価値観や

考えをもつ住民がいます。そこに落下傘部隊のようにいきなり有名な演出家が入って、作品をつくらうとしても難しいわけです。まずは地域に暮らしている人たちがその芸術活動を応援しようという状況をつくりあげていくことが何より重要です。

富士見市の場合、昔は三つの村でした。さらに言えば、明治初頭まで九つの強固に結束する小さな共同体に分かれていました。しかも、市域には東武東上線の3駅が立地し、70年代以降、新住民が流入し、駅周辺に市街地が形成され、発展してきたという歴史もあります。つまり、一つの行政単位としてまとめられてはいるものの、各コミュニティの価値観や文化的なバックグラウンドは異なります。一方、富士見市は市域を一つのまとまったコミュニティとみなして、キラリふじみに「地域の文化振興」や「市民文化の創出」といったミッションを与えています。

では、キラリふじみが担うべき役割は何か。市内で暮らす人たちが心豊かに生きられるような仕掛け、仕組みをつくりだすことです。そもそも、人間は違う価値観をもって生きています。にもかかわらず、社会の中で他者と共生できるのは、互いに他者の差異を認めるからこそです。また、その人の固有の役割、立場を周りの人が認めてくれるからです。文化施設——劇場の役目も、そこにあります。一つの統合された文化を目指すのではなく住民の多様な価値観を刺激し、心豊かに暮らせる状態をつくっていく。

その実現には、芸術監督やアーティスト、スタッフの専門的なノウハウや経験値、クリエイティブなビジョンが必要です。また、行政や市民は、そういう人たちの力が発揮できる環境を制度や館運営のルールとしてつくりあげていかなければなりません。

近年、世田谷パブリックシアターなどのように公立劇場が舞台作品を創造し、地域の振興に役立っている例は少なくありません。しかし、そこには芸術監督をはじめとする専門家の努力だけでなく、地域の人たちの努力や行政のさまざまな創意工夫があるのです。

また、キラリふじみでは、館長でありプロデューサーとしての私と、芸術監督である多田さんとは一心同体です。マネジメント側と芸術創造の側が一体であるという意識のもとで運営しています。行政や市民の意見を直接受け止めるのが私で、それを濾過したり変換したりしながら、多田さんとのディスカッションのテーブルに乗せるようにしています。

キラリふじみに来て3年、ようやく、どういう人たちの創意工夫、努力によってこの劇場ができたのかがわかってきました。キラリふじみは非常にうまくいっている劇場だと言われますが、そのために努力した人たちがいるのです。私が来るはるか前に計画にたずさわった行政の人や市民の人たちがいた。だからこそ、今の成功があると私は思っています。

劇場運営を通して新たな市民社会を創造する

鈴木 3人のお話から、劇場法ができて基本的な方向性が出たといっても、劇場が新たな市民文化をつくり上げていくことは、容易なことではないことがわかります。

「英国は未来形の鏡」という中山さんの話がありましたが、英国では久しぶりに保守党が政権を握り、キャメロン首相が「あなたもサッチャーと同じように小さな政府を目指しますか」と記者に聞かれて「いえ、ビッグソサエティー大きな社会を目指します」と答えていました。彼の言葉を借りれば「ビッグソサエティーは市民社会そのもの」ということですが、ビッグソサエティーにおいては政府の関与は薄まり、芸術予算もカットされ、市民のみなさんで工夫してやって下さいということになっていくわけです。

ただ、日本が英国の目指すビッグソサエティーに向かうとしたら、既に30～40年遅れたまま、後追いつくことになります。英国では、80～90年代のサッチャー政権のもとで官から民へという動きが一気に進み、多様な社会的主体が形成されました。しかし、日本では、公益法人改革一つを例にとっても、非営利活動推進法によってつくられたNPOや市民団体と、行政由来の公益財団法人が同居し、“一国二制度”のような状況です。そうした状況で、市民社会の主体がこれまでの行政の役割を担っていけるのか、という問題が出てきます。

中山 日本と英国の共通点の一つに、寄付の文化をもたないということがあります。ですから、



鈴木 潤二郎 氏

英国がビッグソサエティを目指す中で助成金がカットされると、公立劇場の運営側は、もっと客が入り、お金になる事業をするという方向に進みかねません。

その結果、社会的弱者に対して届けるアウトリーチの活動などが最初に削られていく。このことには、公立劇場の職員たちも危機感をもっていて、特に芸術監督たちは全国的なネットワークを使いながら「このままいけば、エデュケーション活動や貧困地域の中に入って行く活動が切られてしまう」ということをアピールして、資金の獲得につなげようとしています。

伊藤 キャメロン政権がビッグソサエティを目指すことに対して、私自身は異論をもっています。今や地域社会は多元化・多様化していて、近代市民社会が生まれた当時のように一つの価値観で統合されて行く状況にはありません。欧米の人口構成を見ても、外国人労働者など他の文化をもつ人が人口の10%を占めるようになっていきます。

日本は、そこまで多国籍化、多文化化はしていませんが、明らかに文化的に違う世代が同居して、価値観の多元化があらゆるところで進んでいます。同じ市民社会という言葉を使っても、現代の市民社会は、ポストモダンの市民社会です。近代の市民社会とはかなり違った性格をもっていて、それに対応するための新たな仕組みが求められています。

鈴木 今まで民主主義社会で政治が目指すのは、最大多数の最大幸福と言われてきました。しかしこれは少数者を排除し、周辺化していく論理につながるものです。この政治の排除し周辺化する論理と、冒頭で伊藤さんがおっしゃった芸術の、特異性を普遍化する社会包摂の論理を社会的にどう調和させるか。これが社会の健全性の尺度であり、現代的公共性の根拠といわれるものだと思います。その意味で、公立文化施設は社会的包摂を進める上で非常に重要な役割をもっているはずですよ。

松井 今や地域コミュニティが崩壊し、人々はバラバラな状態に置かれています。困っている人たちが救い上げられたり、あるいは誰かが話を聞いて援助の手を差し伸べるといった仕組みがなくなっているわけです。それをつくりだすのが文化施設です。

たとえば、文化施設の機能の一つに、弱者やさまざまな状況を抱えている人の代弁をするという役割があります。ただ、私たちも、代弁する責任や社会の公共性を実現する責任があるからと言って、現場でいろいろなことを試みるのですが、理念や使命感だけだとどこか枯渇していく。むしろ、私の周りの地域には実際に生きている人がいます。その人たちと実際にどうつながっていくのかということが重要で、そこから私もエネルギーをもらいます。文化施設のスタッフが現場ですべきことは、理念と事業の整合性をとろうとすることではなく、地域にいる面白いと思った人を連れて来て、舞台芸術やほかのものや人と関係づけていくことだと思います。

中山 スコットランドにダンディーレップという劇場があります。地域劇場ですが、劇団制とコンテンポラリーのダンスカンパニーをもっていて、十数万人の都市で120名を雇用しています。そのエデュケーション部に地元の貧困地区出身のドラマワーカーの女性がいて、彼女を慕って若い人たちが来ます。そういう出会いの中で、劇場で働きたいと言って就職してくる子も多い。経済が低迷する中で、夢を与えられる場所になっているわけですが、これも一つの劇場の役割ではないかと思っています。

劇場は多様な人財の活用を

伊藤 劇場法の最大のポイントは、人的体制という言葉が盛り込まれたことだと思っています。私自身はもともとは芸術監督制推進主義者だったのですが、現状を見ると、むしろ多様な人材を劇場は抱えるべきだと考えるようになってきました。

市民が多元化し、多様化して行く中、それに対応できるような、多様なスタッフが劇場の中にいることが今後は重要になってきます。当然、組織だけでは多くは抱えられませんが、地

元のNPO やさまざまな団体と連携して人的体制を強化していく必要があるでしょう。その結果、市民との接点が広がり、劇場法の指針にも挙げられている社会包摂という考えにも向かっていくのだろうと思います。

鈴木 昨年の日本NPO 学会の基調講演には、米国のジャーナリスト、レベッカ・ソルニットさんを招きました。彼女の著書『災害ユートピア』は日本でも翻訳されていますが、彼女は「近年の民営化の中で市民は消費者と定義し直され、市民相互の深い人間関係はできない」と語っています。現代社会では、普段、人は消費者であり、クライアントであり、カスタマーであるというわけです。そうした客体化された一面的な存在である人間を、権利義務をもった包括的存在として、まさしく市民として蘇生せしめるのが大災害であり、それは本来社会の重要な役割であると語っていました。

それは、まさに公共劇場の役割です。市民をカスタマーやクライアントとして客体化するのではなく、まさしく市民主体と位置づける劇場づくりを通して、市民と共に、文化・芸術を創造し、コミュニティを一緒につくっていく。劇場法はあくまで基本的な方向ができたということです。これをきっかけに今後の個々の地域での創造的な取り組みを期待したいと思います。

本日はありがとうございました。



地域文化施設職員・入門編！

お客様をお迎えするワークショップ

舞台鑑賞や施設利用者など、いろいろなお客様を迎えている文化施設。接客態度一つで、お客様の施設に対する印象は変わってくる。お客様の気持ちに寄り添ったサービスをスムーズに提供することが重要だ。市民ボランティアを採用している施設でも、職員が接遇の心得とノウハウを熟知し、臨機応変に対応できることが望ましい。様々な施設で指導を行っているサントリーパブリシティサービス株式会社の星野愛子さんから、ワークショップ形式でホスピタリティの基本、サービスのノウハウを学ぶ。

はじめに

間瀬 今回は100名以上の応募がありました。人数が多すぎると座学中心になってしまいます。ワークショップの性質から、50名がぎりぎりではないかということで、応募総数の半分の人数にさせていただきました。

文化施設でお客様をお迎えする場内係をやっているのは、職員や市民ボランティアなどさまざまだと思います。職員であれ、ボランティアであれ、お客様をお迎えするにあたって、どのような心構えをしておくべきかをしっかり理解しておかなければなりません。チケットを買ったときからコンサートは始まっていると言われる。ホールに行って席に着くまでのプロセスを、サービスを受ける立場になって理解して、サービスを提供することが大事です。今回の実習を含めて学んだことをお土産としてお持ち帰りいただきたい。そして、お持ち帰りいただいた事を、各施設で活かしてください。それは誰のためかという、来たお客様のためです。お客様によりサービスを提供すること、また一昨年3.11のような大災害のときに、どのように対応するのかまで考えを広げていただけたらうれしいです。

研修生の方には2月14日の公演『口語訳による日本音楽の新しいエンターテインメント 邦楽オラトリオ さきみたくしみたま 幸魂奇魂 古事記より』で案内係を実践してもらいます。

【レクチャーとワークショップ(星野愛子氏)】

参加者の自己紹介

参加者の親睦をはかるために、「財布から取り出したコインの年号の年に何をしていたか?」(学生だった、誕生日だったなど)をテーマに自己紹介をする。

講座内容

1. 基本のサービスマナー

・第一印象の重要性

第一印象は5～7秒で決まる。その構成要素は外見(清潔感、髪、メイク、衣服や靴など)、話し方(声のトーン、大きさ、言葉遣いなど)、内容(端的、的確に説明がなされたか)。

好印象を与える身だしなみ、表情、お辞儀の仕方、挨拶と接客話法について実際に笑顔をつくる実験を交えながら解説。



間瀬 勝一 氏

講師 | 星野 愛子
サントリーパブリシティサービス (株)

司会 | 間瀬 勝一
小田原市民会館 館長

[練習] 参加者全員で立ち方、座り方、お辞儀の練習。

2. 顧客満足度について

- ・参加者がグループに分かれて、これまで受けたサービスで「すてきだと思った対応」「残念だった対応」を話し合い、発表。その対応の違いを考える。
- ・顧客満足度とは「提供されたサービス、商品、提供者の理念について、顧客が自分の基準によって納得が得られるクオリティと価値を見いだすこと」。
- ・お客様が何を期待しているのか（ニーズ）を把握することが大切。施設を訪れるお客様は誰か（利用者、鑑賞者、ボランティアなど）、そのニーズを考える。

3. 高感度アップにつながる会話テクニック

- ・グループで話者と聞き手に分かれて会話し、聞き手の聞く態度を変えてみる。何の反応もしない場合、あいづちを打った場合、それぞれに受けた印象を発表。
- ・好感度を上げる会話のポイントは「あいづち」「復唱」「共感言葉」「クッション言葉」「ポジティブな提案」。相手の話に興味をもっていることを示すと、安心してもらえる。

4. レセプションニストの業務

- ・レセプションニストとは
お客様に最適なサービスを提供し、満足してもらう。
たとえば、演奏会であれば、お客様はいい演奏を聴きたい、音楽の余韻に浸りたいと思っている。そのような場合、お客様の邪魔にならないように、つかず離れずのサポートを心がける。また、初めて来場する方とリピーターの方では対応も違ってくるので、そこを見極めるのも大事。
- ・公演におけるレセプションニストの業務
チケットテイク、ロビー、扉、場内での案内、アナウンス、プログラムの販売・配布、プライオリティゲスト（手助けの必要な方など）への対応、緊急時の対応。
- ・公演の流れと業務対応
事前準備から開場、開演、休憩時、終演、解散までその場に応じて業務が発生する。

5. 各ポジションの業務

- ・チケットテイク
[練習] 模擬チケットを使ったチケットのもぎり。8～9人のグループに分かれ、係とおお客様の役になってチケットのもぎりの練習。通常の場合と、さまざまな問い合わせに答える場面、開演ぎりぎり、アクシデントが起こった場合などを想定して練習する。
- ・ロビー係
案内をするときのポイント
a. トイレや売店など施設の各場所を覚えて的確に説明できる。



星野 愛子 氏





b.案内図をさしながら説明ができること。終点（お客様の目指す場所）と現在地を確認、現在地から終点にいたるルートを明確にして案内する。

c.曲の順番、演奏時間、終演時間など公演の内容を把握しておくこと。

〔練習〕グループで案内係の役とお客様の役に分かれ、案内図をさしながら説明をする。

・客席係

ブロック、列など座席をきちんと覚えておく。席への案内、遅れてきたお客様や飲食、撮影などの禁止事項を行っているお客様への対応、ご意見への対応。ペンライトを使った案内。

〔練習〕グループで案内係の役とお客様の役に分かれ、禁止事項を行っているお客様への声かけをする。

〔練習〕グループで案内係の役とお客様の役に分かれ、ペンライトを使った案内の練習。

禁止事項への声かけは簡潔にしていねいに、可能なものは代替案を提案する。たとえば、場内で飲食されている方には、ロビーでの飲食を提案するなど。

常にお客様に配慮しつつ、受け入れてもらいやすい説明を心がける。

レセプションの仕事はそれぞれ分かれているようでいて、実は皆つながっている。たとえばアテンドが必要なお客様が来た場合、チケットテイク係は半券を控え、一段落したときに統括係に伝えておく。客席係は席を覚えておくなどして、緊急時に役立てる。皆で情報を集約し、共有する。

<会場からの質問>

—お客様を案内したとき、その席にほかの方が座っていた場合は？

星野 まず、ダブルブッキングなのか、間違っただけなのかを確かめるために、お客様に手持ちのチケットの確認をお願いし、間違っている場合はお客様に正しい席に戻っていただきます。チケットをよく確認した上で、ダブルブッキングの場合は、主催者などに対応を確認しつつ、開演間際にお客様がお困りにならないよう速やかに対応します。

—地震の場合の対応について。

星野 多少の揺れの場合はしばらく見守り、ひどい揺れの場合は、客席係が注意を喚起します。そして、演奏中止、避難などの対応は主催者が決定しますが、私たちは表方と裏方と情報を共有しながら判断・対応することが必要です。数秒、数分の間での判断が求められますので、普段から有事を想定して、対策を立て、情報の共有を徹底するようにします。

おわりに

間瀬 最後に有事の際の対応についてです。どんなかたちでお客様を安全に避難させることができるか？ これは場内係が真っ先に対応することになります。この場合、場内係がバラバラに動いては意味がない。舞台は全てがチームワークで動きます。この日のために準備してきた舞台上の出演者だけでなく、案内係も同様です。舞台監督と表のリーダーがきちんとコミュニケーションをとり、情報を共有しながら、お客様に安全に楽しいひとときをすごしてもらうようにする事が、私たちの仕事です。

ボランティアやアルバイトで市民に表方をまかせる施設もあるでしょう。その際にもチケットのもぎりのテクニックだけでなく、レセプションという表方の心、本来の目的をしっかりと伝えながら、訓練をすすめていただければと思います。

私が以前いた、逗子文化プラザホールでは約4年かかって、市民の方の訓練をして、お客様の前に出せるレベルになり、リーダーも3人育ちました。このくらい時間のかかる作業です。

3.11以降のお客様への安心を売るための「公の施設」として、レセプション、場内の役割は重要だと思っています。ぜひ、皆様のところでもおつくりになっていただければ幸いです。これからつくろうという施設は本気になって取り組んでください。



最後に、2月14日に上演される特別プログラム『口語訳による日本音楽の新しいエンターテインメント 邦楽オラトリオ さきたましくしみたま 幸魂奇魂 古事記より』の案内係を担当するにあたっての打合せが行われ、それぞれの役割(客席係、チラシ・パンフレット配布、扉係、アナウンス係)の分担及び仕事内容の確認が行われた。



リスクマネジメントⅡ

～リスクマネジメントを超えて～

自然の猛威にさらされた3.11から2年。昨年のプログラムではその時どう立ち向かったのか、そして被害の状況、優先的に取り組む課題についての報告と情報交換を行った。本年度はそれを踏まえ、平時の今だからできること、すべきことについて、個々の取り組みとして考えていく。

公立文化施設が「避難所」となった際に必要なこととは

坪能 東日本大震災からまもなく2年になります。あの経験をあらゆる災害に活かしていくことが求められており、その手立てを考えるということが本日の議題です。まずはゲストそれぞれの切り口でお話しいただき、後半は皆様からのご意見をいただきたいと思っております。

菅原 宮城県岩沼市民会館の菅原です。避難所として運営した際の経験をお話いたします。岩沼市の震度は6弱。その約50分後に高さ10mの津波が市の東部地区を襲いました。岩沼の海岸線9kmにわたる六つの集落すべてが壊滅し、市民で亡くなられた方は150名。建物被害が4200戸余り、浸水面積は2900haに達しました。市民会館は市の中央部にありますが、近くまで津波が押し寄せました。

3月11日、夕方までに約450名が避難してきました。岩沼市民会館は約1000席のプロセニアムのホールと、250席の平土間の中ホール、リハーサル室、楽屋が計5室あり、公民館は、4つの会議室と視聴覚室、調理室があります。エントランスや通路、ホワイエなど、フラットな面はすべて避難者の居住空間になりました。避難の際、氏名・住所を記入してもらうよう用紙を準備していましたが、思うように機能せず、安否確認の問い合わせにはうまく対応できませんでした。地震と同時に停電、断水となり、自家発電は約2時間しかもたず、懐中電灯とろうそくで一夜を過ごしました。プロパンガスは使えたので、お湯を沸かして紙コップで配り、寒さと空腹をしのぎました。翌朝、少量ですが炊き出しのおにぎりが到着、昼頃になって隣町の巨理町から避難者400名が自衛隊のヘリで到着しました。食料や灯油や乾電池などが市の災害対策本部から届けられ、この日の避難者は800名を超えました。

13日、避難者が減ったところで、集落ごとの部屋割りに着手しました。また、ここまでは6名が24時間体制で対応していましたが、災害本部から12名体制で運営するようとの通達がありました。夜、大阪市の保健師が岩沼市に到着。市民会館に4名の方が配属され、交代制で5月4日まで市民会館で任務に当たっていただきました。15日、部屋割りがほぼ確定。避難者は約700名で、食事・掃除等の役割分担をするようになりました。17日から、情報の提供と共有、要望の早期の具現化、自主性の醸成を目的に、地区ごとの代表者による会議をスタート。避難所閉鎖の6月5日まで、1日もかかさず行いました。これが、この後の運営に大変大きな役割を果たしました。

18日以降、仮設住宅・公営住宅への入居に関する要望・問い合わせが増加。また、インフルエンザや嘔吐・下痢の症状を訴える人が出始め、保健師さんたちが対応しました。25日からは自衛隊による炊き出しが広場で始まり、パンとおにぎりの食事から、炊きたてご飯と味噌汁に変わりました。



菅原 清氏

パネリスト

菅原 清

岩沼市民会館 中央公民館 館長

長野 隆人

いわき芸術文化交流館アリオス 経営総務課 広報グループ チーフ

間瀬 勝一

小田原市民会館 館長

草加 叔也

(有)空間創造研究所 代表

司会

坪能 克裕

作曲家・音楽プロデューサー

4月に入ると、苦情・要望はほぼなくなりましたが、被災者への支援制度についての問い合わせは増えました。14・15日には、市民会館の建物および外構の破損状況について、調査・確認を行いました。結果、被害状況はさほど大きいものではないことがわかり、5月には修復工事の発注を行いました。

4月24日、仮設住宅への集落ごとの入居発表があり、29日から5月21日にかけてほとんどの地区が引っ越しを完了、約80名が残りでしたが、6月3日にはすべての入居が完了。6月5日の8時30分をもって、避難所を閉鎖しました。

以上、3カ月におよぶ避難所運営の自己採点をするとすれば、及第点とはれたかと思います。それには五つの理由があげられます。まずは避難された方々の我慢強さと、共同生活への協力体制。二つ目は、集落単位としたことにより、コミュニティが保てたこと。三つ目は、長期間にわたり応援してくださった団体の支援。4番目が、ボランティアの応援。最後に、職員が一所懸命対応したということです。

市民会館は金額にして3000万円程度の被害でした。避難所閉鎖と同時に工事に着工し、7月11日、全館グラウンドオープンすることができました。現在は、岩沼市のすべての仮設住宅384戸が市民会館を取り巻くように建っています。ここで暮らしている人々が元の生活に戻るには何年もかかると思います。今後はそのことも踏まえて館の運営を行っていきたいと思っています。

間瀬 自治体が指定している・いないに関係なく、公立文化施設が避難所となった場合、現場がどう対応したかをお話いただきました。東北と関東甲信越静ブロックの研修時に行ったリスクマネジメントに関するアンケートで今課題になっていることを見ると、耐震補強や、避難のための機材や備蓄の問題などは、自治体の財政状況が厳しい中、要求し続けなければいけません。まずは、予算のかからないいくつかの課題、たとえば、「危機管理マニュアルの策定・見直し」や、「事業中止の判断に関する取り決め、ガイドラインの策定」「現場スタッフの教育」などから着手されるとよいと思います。

草加 1995年の阪神淡路大震災、2004年・2007年の新潟の中越地震、中越沖地震の経験があったにもかかわらず、活かしきれていなかったことは、公立文化施設だけの問題ではなく社会一般の問題として捉えていく必要があると思います。一般に避難場所というと公園や広場ですが、東日本大震災発生時、東北では雪が降り、冷たい風が吹いていました。津波でお亡くなりになった多くの方々が、低体温症だったということも聞いております。そのための準備がどこまでできていたのか、今後に活かす意味で菅原館長にうかがいます。

菅原 備蓄については、中ホールなどに敷く長いゴザやカーペットが少しだけで、水もなければ食べ物も何もありませんでした。水は、高架タンクに3～4トンの水があり、それを飲み水としてプロパンガスで沸かしていた状況で、おおいに反省すべき点だと思います。

情報集約と共有が鍵に 「想定外」に備えるアリオスの避難訓練

長野 いわきアリオスは、2008年にオープンしたパフォーミングアーツ・センターで、劇場系施設



間瀬 勝一 氏



長野 隆人氏

は大ホールが1700席、中劇場が最大700席、小劇場と音楽小ホールが約200席、練習系施設が16、レストランやショップ、キッズルームなどがある、東北でも有数の規模を誇る公立文化施設です。いわき市の直営館で、いわき市から派遣されている正規職員10名と、事業の企画制作や舞台音響・照明、施設の管理、広報を担当するスタッフ33名が嘱託職員として勤務しています。

震災では震度6弱の揺れが発生、その日から56日間、避難所としての機能を果たしました。その後別館に市役所の機能が一部移設されるなど、予想しないことが起き、結果、劇場系施設は約7か月間休館。2011年11月1日に全館再オープンしました。震災後2年も経過すると、私たちも体験や体感が目減りします。それを忘れてはいけなそうと思って毎日意識を高めているところです。

震災発生時にできなかったのは、情報の共有です。ホールが4つ、練習系施設が16もあるので、確認するだけでもひと苦労で、情報を集約することが難しかった。震災後に発足した「防災プロジェクトチーム」が対策を考えました。事務所の中央に掲示板をつくり、ホールの状況、舞台スタッフの名前、来庁者の予測人数などを書いています。練習系施設の時間帯による利用者数は、利用者数が判明した時点で記入するようになっています。幸いにして震度5以上の地震はここ1年以上起きていませんが、情報集約を日常的に習慣づけることによって、意識が高まってきたのではないかと思います。

各施設で防災マニュアルを整備されていると思いますが、マニュアル通りの指示系統というのは機能しません。そのときになって、一人ひとりの職員がどうやって動くかを、ハードにトレーニングする必要がある。アリオスでは年に2回、「防災プロジェクトチーム」のもと、防災訓練を行っています。訓練内容については、当日まで一切公表されません。2012年7月の訓練は実地訓練でしたが、館長や支配人など、最高責任者が不在の状況で、どのような指示系統のもとで動くか、ということがテーマとなりました。

中劇場の演奏会直前に震度6の地震が発生、お客様は高齢者や障がいのある方が多いという設定で、いかに迅速に避難するかが課題でした。2班に分かれたのですが、その対応が全く違ったことが浮き彫りになりました。訓練では毎回想定外のトラップがあり、スタッフとしては大変ですが、次の訓練がある半年の間、各自が現場で、「もし揺れが起きたらどう動くのか」といったことを常にシミュレートしているというのが、防災訓練の成果の一つではないかと思います。当然、避難経路は決まっていますが、正解は必ずしも一つではありません。現有のスタッフでどれだけ連携し、情報を共有しながら、最善の道を選ぶかというチームワーク、コミュニケーションが大切です。想定外のハードな防災訓練によって120%の極限のレベルまでもっていけば、何か起きたときには少なくとも70～80%くらいの対応ができるのではないかと、私たちは身をもって感じています。

地域の課題を取り上げ、解決法を考える 『あそび工房』の事例から

長野 本日は“リスクマネジメントを超えて”ということで、もう一つ、「まちが抱えるリスクを受け入れ、劇場や音楽堂の枠にとらわれない施設の活用をしてみる ～『あそび工房』を例に～」というテーマでお話しさせていただきます。

福島県いわき市は、被災した自治体であると同時に、福島第一原子力発電所の事故に伴う避難者を受け入れている自治体でもあります。原発付近の双葉郡の住民約2万4000人が現在、いわき市に避難しており、新住民と旧住民との間での摩擦があるのではないかとということが各方面から指摘されています。

開館当初から市民の皆さんの生活に寄り添うことをミッションとしてきましたが、私たちスタッフは何ができるのか、というよりも市民の方々の期待に応えようとする過程の中で、教えていただいたことがありますので、そのことをお話ししたいと思います。

原発事故後、野外での体育の授業が中止になったり、放課後に外で思いきり遊ぶことができず、子どもたちがストレスをためていた状況がしばらくの間続きました。アリオスでは、そのストレスを少しでも緩和してもらおうべく、2012年6月から、小中学校を対象に、看板事業である『おでかけアリオス』というアウトリーチ事業を行っていました。

施設が順次再オープンする予定が固まった頃、ある市民の方から、「アリオスを子どもたちの遊び場として使うことはできないか」との相談を受けました。震災前から、市民の皆さん

と施設の利用方法について考える『アリオス・プランツ!』というミーティングを実施してきて、その中でも遊び場活用の声はありましたが、実現できずにいました。震災後、今こそ子どもたちに貢献ができると、提案者にプロジェクトリーダーになってもらい、施設の共有部分を開放し、『あそび工房』と名付けて、平成23年8月1日に第1回を開催したところ、ウェブと新聞での小さな告知にもかかわらず、200人以上の親子連れが来場しました。手づくり感満載のイベントでしたが、子どもたちの笑顔があふれ、保護者の方々からも大好評でした。そこで毎月1回、土日の14～16時、フリースペースを会場に、参加費無料で開催することが決まりました。中心となるのは市民のボランティア・スタッフで、謝礼・交通費はなし。ただし、原材料費は当館が負担する。モットーとして考えたのは、「スタッフ自身が無理をしない」「できるものを持ち寄り」「なるべく手づくりで」「想像力が育めるものを実施していこう」です。

避難者をはじめとする新しいいわき市民に向けて、子育て情報の必要性を感じていましたので、ボランティア・スタッフに情報収集をお願いし、アリオスの情報も掲載した『キッズ★アリベ』という告知媒体を発行したところ、来場者が増加すると同時に、市内の遊び団体や子育て団体との連携もできるようになりました。また、ボランティア・スタッフ希望者も増え、ワークショッププログラムが充実するようになってきました。

ボランティア・スタッフの数は現在、5歳から80歳代まで、40名を超えます。主婦や保育士、クラフト好きの会社員、高校生、幼児教育を学んでいる短大生。また、ヨガやベビーマッサージのインストラクター、美術家、市内の合唱団や老舗劇団の団員、アリオスのフロントスタッフなどさまざまです。

主なメニューは、人気のキッズヨガをはじめ、夏まつりなど季節のイベント、「クラフトコーナー」などの創作経験、市内の劇団関係者による「ゲリラお話会」や「人形劇」、また、東京の遊びのプロの方たちと一緒に「大ホールで忍者修行」というイベントも行いました。

市民のソフトパワーが集結し、新たな施設の魅力を開拓

長野 「あそび」を介して学び合い、育ち合う、新しいコミュニティが生成されたことを実感します。ボランティア・スタッフのあいだで世代間交流が活発に行われ、さまざまなスキルをもつ市民がノウハウを持ち寄り、ネットワークが生まれ、子ども向けプログラムを開発、応用している。文化施設の事業目的として「市内の人材の有効活用・育成」という言葉が挙げられることがありますが、市民の皆さんに育てていただいているのは、実は私たち職員だったということに気づかされました。

さらに、みんなで安全・衛生・防犯意識を高め合い、臨機応変に対応する習慣がついたということもあります。『あそび工房』で使用している共有スペースは、遊ぶための空間ではないため、プログラムの実施にあたっては、施設の危険箇所をボランティア・スタッフ間で把握、共有し、子どもの視点になって、ケガなく遊ぶための予防策と、何か起きたときの対応策を立てています。

安全意識については、最近、面白いことがありました。館内を走り回ったり、エレベーターでいたずら遊びをする子どもたちへの対応策として、ボランティア・スタッフ間で、「館内をパトロールさせてみれば」との提案があり、「子どもパトロール」というプログラムを新設しました。「守る」「キレイ」といったミッションを書いたワッペンを付けさせて子どもたちに館内を巡回してもらったのですが、自然に子どもたちに自制心が芽生えてきたのです。

オープン以来、企画制作課が制作する主催公演は、アンケートの満足度98%と、多くの市民から支持されてきました。貸館、舞台スタッフのサービス水準も評価されています。それに加えて、



『あそび工房』というプログラムを1年半継続することで、新しい施設の可能性と魅力を開拓することができました。まさに、市民の方のソフトパワーが結集したわけです。大事にしているのは、コミュニケーションと状況の共有。なるべく緊密に市民の方々とかかわりながら、一緒に事業をつくっていきたくて考えています。

マニュアルに頼らない、初動体制の重要性

坪能 ありがとうございます。辛い経験をされたからこそ、子どもの目線に立った有意義な企画を実施していることを知り、感動いたしました。

草加 地震、津波に加えて原発事故という福島県の特長事情があります。私の調べでは、双葉郡は6町2村で構成され、人口は6万7000人で、半分近い方たちがいわきに避難されています。また、警戒区域からの避難者だけでなく、原発従事者にとっての最前線の町でもあります。これからどれくらいの期間、避難が続くのか、また作業が続くのか。一時避難ということではなく、かなり長い間、居住する人がいる。そのような中で始められた『あそび工房』ですが、地域のニーズを具体化したという意味では、公共劇場の一つの役割として担うべき事業であること、今回は緊急性が伴うものでしたが、実は平時のときから公共劇場ができることがたくさんあるのではないかと、改めて考えさせられる事例だったように思います。



草加 叔也 氏

菅原 危機管理に関するマニュアル策定についてですが、マニュアルがあるのは、市役所内の組織そのもの、また災害関係でいえば、地域防災計画などでの計画書、そこまでがマニュアルに該当するものであって、それ以上については各個人が臨機応変に対応する他にないのではないかと思います。よく若い職員が、「マニュアルがなくて動けない」といった言い方をしますが、違う。常日頃から危機に対する鍛錬・訓練をしておいて、臨機応変に対応する必要性を、お話を聞きながら思いました。

間瀬 文化施設は、公の資金が投入されて成り立っています。市民、または国民一人ひとりに対して責任があります。アリオスの場合は、市民が課題として取り上げたことを、施設が場を提供して、一緒に悩み、解決の方向に導く。そして時間をかける中でそれが市民に受け入れられてきた好例だろうと思います。

また、マニュアルについてですが、配布資料に、ディズニーリゾートの新聞記事・コメントがあります。ここにあるように、基本として、「指示待ちで初動」というのはあり得ない。職員一人ひとりが、どういったかたちで動くかが大切です。「マニュアルがなかったから動けなかった」ではなく、初動で何をやるかを徹底的に職員に刷り込むということが、館の責任者または防災リーダーの仕事だと思います。

<会場からの質問>

坪能 皆さんからご意見やご質問があると思います。今までの話の中で、もう少し掘り下げて聞かせてほしい、ということがございましたら、どうぞ。

——私どもの群馬県の施設でも、修繕費が約1000万円かかりましたが、津波被害、人的被害がなく、建物被害だけにもかわらず、それでもフルオープンが7月末でした。岩沼市民会館はその間、避難者を受け入れ、職員の方は大変だったと思います。私どもは指定管理者で、前年の9月に最初の公募がされ、事業計画書をつくり始めたところに地震が発生、約2カ月の間、計画停電などの中、何とか間に合ったのですが、そんなことは小さな話だと自己反省いたしました。

菅原 避難所を運営していて感じたのは、同じ被災者といっても、被害によって温度差があったということです。被害が少なかった人々のニーズとしては、市民会館・中央公民館を早く利用したいと。ですから、4月14日・15日の両日に、建物の詳細についてはくまなく点検をしました。

実は私は土木建築を専攻しまして、そちらが専門です。避難所が閉鎖し次第、すぐに工事にかかれるようにしていたことが、早期オープンにつながり、正解だったと思っています。

——アリオスのボランティア・スタッフについて伺います。受け入れ体制について、審査はあるのか、途中でいなくなる人がいたりしますか。

長野 私たちは、なるべくいろいろな方々にオープンにチャンネルを開きたいので、「辞めてください」とか「こうしてください」といったことは今までに言ったことがありません。なるべく密に連絡をとりあった上で、来なくなってしまうのでしたら仕方がないと考えます。また、応募用紙や審査用紙といったようなものは、とくに用意していません。他の市民プロジェクトも一緒です。

——静岡県にある私どもの施設はオープンしたのが2012年8月で、震災当時は建設中でした。現在は避難指定ビルというわけではなく、目の前がすぐに海。4階建てで、地震・津波に対して常に危惧しているような状態です。課題として、情報入手について拳がっています。

菅原 我々の場合、市役所とのホットラインである地域防災無線があり、電源が切れても使えるようになっていました。今回は大きな揺れでしたので、情報を入手するまでもなく、津波も想定できましたが、初日はどこからも情報はなく、自己判断しかありませんでした。

間瀬 いざという時の情報は、行政側が混乱し、届かない場合がありますから、対策を自館でしっかりと考えておいたほうがよいかと思います。まず自力で情報をとれる状況にすること、それをどうやって館内の全員で共有するのが重要です。

坪能 私のほうからお二人にお聞きしたいことがあります。震災の前と現在で、一番変わったことは何でしょうか？

菅原 お客様に対する優しさが増したことでしょうか。ただ今のところ、その他の面では、震災前よりよい水準にまでは達していないと思います。

長野 市民の方と徹底的に話す時間が圧倒的に増えました。その質も変わったような気がします。施設の稼働率が上がり、大物アーティストが浜通りにたくさん来るようになった状況も変化としてありますが、やはり市民の方々の感情と向き合うことは続けし、当たり前のように日常を一緒に耕していくということが大事だと思います。皆がしぶとくなれば、これから困難を乗り越えることができるのではないかと考えています。

草加 リスクに対して、事前の準備がどれだけできるか、また、有事の際の対応システムを共有しておくことは当然のことです。事前準備の中でもとくに話題になっているのが、「客席天井の落下」です。緊急の課題ですが、国土交通省からはパブリックコメントまでは出ているものの、具体的な指針がまだ示されていません。全国公立文化施設協会でも、はっきりと指針が示されれば、それに対して情報を提供していくことになっておりますので、まずはそのことに関心をもっていたきたい。とくに対象となっているのは、天井高6m以上で200㎡以上の吊り天井です。それから、皆さんの周囲に、設計がわかる菅原館長のような建築土木の専門家がいらっしゃれば、天井の状況、リスクがあるかどうか確認できると思います。また、天井だけでなく、今後の大きな課題として、改修問題があります。それについても検討する必要があると思います。

坪能 皆様と課題を共有でき、お時間をいただきましたことを感謝申し上げます。ありがとうございました。



坪能 克裕 氏

ホール事業の企画立案の プロセスと成功へのポイント ～実践的コンサートホールのマネジメントについて～

各文化施設では、これまでの実績やそこから生まれた習慣等に則って、マネジメントの業務が行われていることが多いと思われる。そのような方法はその施設と環境にマッチしたものであり、大切にされなければいけない。しかし、変化していく時代に即して、新しい事業や、さらに充実した事業を展開していくには、他者の方法論についても学習し、自分の方法論と比較・考察する必要があるだろう。ここでは音楽マネジメントの世界で実績を上げてこられたお二人から、具体例を交えた方法論をお聞きする。



池田 温 氏

池田 私は音楽大学の声楽科を出た後、東京都の音楽の教員になりました。新人時代は音楽の教え方などよくわかりませんでした。2～3年するうちに“池田流”ともいえるものができてきました。10年後、社会人として1年間東京藝大の音楽教育学科に内地留学させていただくことになり、音楽科教育法の講義を聞かせてもらいました。目からウロコが落ちましたね。経験のない学生たちには退屈だったかもしれませんが、私と同じような立場の現場の教員は、目を輝かせて聞いていたものです。10年間自己流でやってきましたが、整理された理論を知ること、自分の方法論を見直すきっかけになったのです。

皆さんも各館独自の方法で施設を運営されていると思いますが、今回はアートマネジメントの第一線で活躍されているお二人にお話しいただくことで、よりよい企画づくりにつながるヒントを得て頂ければと思います。

ミッションに基づいた企画で、ホール文化を醸成する

善積 ホール事業の企画を成功させるには、ホールのミッションがきちんとしており、そこに則って企画されているかがポイントになります。ミッションといっても、「芸術文化の振興」「地域文化の向上」という抽象的なものから、「現代音楽の発信拠点」「新進演奏家の育成」などの具体的なものまでさまざまですが、ミッションを忘れての企画は発展につながりません。ぜひ自館のミッションを確認して頂きたいと思います。

昨年成立した「劇場法」も、建物というより「人」に重点をおいて整備されました。関係する人々が一つのミッションに向かい、周辺とも連携していくことで、ホールは意志をもった生命体となり、地域文化の向上にもつながっていきます。ホールは単なる鑑賞の場ではなく、創造発信の場です。企画にはそのホールでしか体験できない独自性のあるものを、定期的に開催することが求められ、それによって付加価値を創造することが評価につながります。

ミッションの具体化には、まず現状を把握すること。音楽の企画を立てるのであれば、地域の音楽市場の調査をします。皆さんは、地域の音楽教室やバレエ、ダンス教室、文化NPOの数や人数等を数字でつかんでいるでしょうか。議員や役所の担当者、文化に関心のある人も把握しておくほか、近隣ホールの動向や、日本、世界の動向や活躍しているアーティストについても知っている必要があります。

ホール文化の醸成にあたっては、地域の方々の声を汲み上げた企画も大切です。要望を聞くだけでなく、ミッションに向かって、ともにどのようなものをつくっていくのかをいつも念頭に



善積 俊夫 氏

パネリスト

善積 俊夫

(社) 日本クラシック音楽事業協会 常任理事

入山 功一

(株) AMATI 代表取締役 宮崎国際音楽祭 アシスタント・
ディレクター NPO 法人日本アーツ・センター 理事

司会

池田 温

武蔵野音楽大学 教授

おいて下さい。アーティストへの最高のおもてなしは、よい聴衆を育てることだといわれています。地域にいる志をもった方に集まってもらうことは、地域の聴衆の厚みをつくること、新進アーティストを発見して育てる力にもつながります。

企画を考えたら、次に、どのような場に情報やチケットを流すかを考えます。マーケティングのポイントは、四つのP、Product(コンサート)、Place(流通)、Promotion(プロモーション)、Price(価格)といわれます。プロモーションにおいては、一つのコンサートが次につながっていくかどうかを考えます。詳しくは本日紹介した「クラシックコンサート制作の基礎知識」をご覧ください。

価格については首都圏と地方で格差があるのはやむを得ませんが、単純に集客数から割り出すのではなく、補助金を活用したり、地域の相場観に照らし合わせたりしながら、慎重に設定する必要があります。トップクラスの演奏家の場合、東京では6000～8000円で設定されますが、地方では2000～3000円程度でないと売れないといわれます。事実そうかもしれませんが、そのような価格設定をすると、「トップクラスの演奏家でも低価格で観賞できるコンサートより安い」と思われてしまいます。公的支援のおかげで価格を安くできたことなどを知らせ、芸術性という価値に投資するチケットティングにつなげるとよいでしょう。

継続性、独自性、地域性のある企画を

善積 企画立案のポイントの一つである継続性についていえば、宮崎国際音楽祭はこれまで18年間、毎年同時期に開催されてきました。年を重ねるにつれて地域の人々の関心も高まり、地域が盛り上がっています。定期、定位置の開催により、現在ではいろいろなところに広がりが出ています。

別のある地域では、年に2回クラシックコンサートが開催されるのですが、地元の楽器店の社長から「相談して頂けるとこちらでも協力できるのに」と聞いたことがあります。そこでは全く連携がなかったわけですが、地域の関係者との連携も広がりを生む上で重要ですので、継続性のある企画を立てる場合は、ぜひ地域の関係者と一緒に取り組んでください。たとえば、ピアノデュオによる気楽なコンサートを開催し、楽しそうだと思ってもらえれば、連弾への関心が高まるのではないのでしょうか。その後は、地域のホールを発表会に使うことに発展させていけるかもしれません。

また、ホールの事業に特色があれば、人も各地から集まってきます。たとえば、兵庫県朝来市の和田山ジュピターホールでは、のど自慢のような歌謡大会が開催されますが、決勝では生バンドで歌えるということで、非常に参加希望者の多いイベントとなっています。なにか売りになることがあれば、人は呼べるのです。

横浜市青葉区のフィリアホールでは、青葉区が男性長寿日本一ということ踏まえ、65歳以上だけが出演できるコンサート「65歳からのアトラライフ」を開催し、トップクラスの専門家のアドバイスが受けられ、3年に1回はオペレッタを皆で公演するなどし、今年で10年目を迎えます。シニア限定の音楽イベントですが、65歳から92歳まで出演希望者が多数集まり、続けている間に、企画に賛同して会費を納めたり寄付したりする人も出てきています。このように、ポイントを一つつくるのが大切であり、それが継続されるうちに、多くの人々が興味をもつものへとグレードアップされていきます。



入山 功一 氏

企画立案の五つのポイント

入山 私は長年アートマネジメントを実践してきました。本日は、具体例を挙げて企画のつくり方や、私自身が感じていることを整理していきます。

企画立案のポイントには、①地域性、②国際性、③一般性、④専門性・特殊性、⑤独自性があります。地域性と国際性、一般性と専門性など、それぞれ矛盾する要素が含まれていますが、どちらも重要です。五つのバランスがとれた企画であればということはありませんが、多くの場合は、対象によって比重が偏るでしょう。先ほどの青葉区のシニア向けイベントは①⑤は意識しており、②は求めているといえます。偏りはありますが、その分お客様の顔が見えやすく、成功事例となっています。

宮崎国際音楽祭は成功していますが、地元の一部に不満もあり、一言で成功とはいいきれません。自治体の諮問委員会で音楽祭のあり方が議論された際、住民からは、費用対効果に関して疑問が呈されました。また、国際性や専門性は高く評価できるが、地元の声が反映されていないことも指摘されました。実は、地域性の欠落は最初から意識されていたのですが、棚上げしてスタートしたのです。しかし、いずれはそれを取り入れる時期がくることも考えていました。18年経った今、地域性を意識した方向に展開させ、県民コンサートや市民コンサートも開催しています。

このように地域性を意識したことにより、本来の国際性、独自性も堅持しながら、宮崎国際音楽祭はあらたな段階に入って成功しています。

一つの企画の中でバランスがとれているに越したことはありませんが、この演奏会は①を重視し、次の演奏会は②を、というように、企画ごとに異なる特徴をもたせ、トータルでポイントが押さえられていけばよい、と考えてもよいかもしれません。

独自性、地域性、一般性をどう加味するか

入山 ⑤の独自性ということでは、バブル期には地元がプロデュースした民話ミュージカルが多数つくられました。マスコミからは「地域からの文化発信」などともはやされましたが、再演されない演目に何億もかける必要はあるのだろうか、と思うところもあります。

一方で、定食弁当のように売られるパッケージ企画については、それを購入するのは安易であり、文化拠点がそのようなことでよいのか、などといわれます。それで独自プロデュース企画が増えているわけですが、それまで定食をおいしく食べていた人が、したことのない料理をすると、定食ほどおいしくなかったり、コストが高くてついたりすることもあるわけです。それも今後のための経験にはなりますが、ほかにもやり方はあるのではないのでしょうか。たとえば、パッケージを買って、そこに地域性を加味していくことはできるでしょう。そうなると、企画に地域性をもたせるチャンスは非常に広がってきます。演奏家も、「こういう性格をもたせたいのですが、対応してもらえますか?」と言われれば、積極的に関わってくれるでしょう。

次に、一般性を意識しすぎて失敗した例です。日本クラシック音楽事業協会にとって、クラシック音楽の普及、一般化は長年の大きなテーマです。約10年前、「クラシックはいかが?」と題し、入場料を抑えた入門者向けコンサートを東京で開催しました。演奏はN響、デュトワが指揮でしたが、クラシックの敷居が高いイメージがよくないと思い込み、オーケストラのメンバーがTシャツで演奏するスタイルにしたのです。しかし、アンケート結果に、私は愕然としました。「もっと格調高いものだと思っていた」「がっかりしました」などなど。我々は一般性をはき違えてしまったのです。クラシックが難しく、格調の高いものであることは変えようがなく、最初から興味がない人を呼ぼうとしても来ません。格調高さに知的好奇心をもって接していきたいと考える人を、ホールに呼び込む誘い水をつけるほうが早道だったとわかりました。

④の専門性という点では、ある分野に特化していく方法があります。それには、まず近隣の環境をマーケティングすること。ソフトが均質化するのを避けるため、隣の市にクラシックの専門ホールがあるなら、こちらは演劇に特化するなど、広域的に考えてもよいと思います。

横浜市は行政区ごとにホールがあり、独自性を打ち出すのが難しいと思いますが、その中で栄区の栄区民文化センターリスは、アウトリーチ活動やレジデンスアーティスト、出前コンサ-

トなどを数多く実施しており、地域のホールとしての役目を果たしている成功例だと思います。優秀で技術はあるが、演奏の場がない若手演奏家は地域にたくさんいます。そのような演奏家と地域の連携がとれると、コストをあまりかけずに、地に足の着いたワークショップが展開できるのではないのでしょうか。

新人育成の楽しみ

入山 私はAMATIという音楽制作会社を運営していますが、若手を応援する連続公演をしようと考え、「3×3」という、一人の新人のコンサートを、3年間、3カ所のホールで定期的に開催する企画を行っています。新人の演奏は何が楽しいかという、その時にしか聴けない何かを聴けることです。一般的には1回呼んでうまくいかなければ、数年間は呼ばず、たいていは売れてから呼ぶことになります。しかし、観客の中には未熟でも興味をもち、2年目の成長を楽しみにしてくれる人もいないのではないのでしょうか。そのような定点観測の面白さを感じてほしいと思います。

この企画は経済面では成功していませんが、演奏家の成長にとってこの企画がプラスに作用すれば、成功だと思いたいと思っています。おそらく、皆さんの地元にも素晴らしい演奏家がいるでしょう。彼らを育てるつもりで起用すると、いずれ何らかの演奏活動ができる演奏家に育つかも说不定。それも地域のホールの役割といえるかもしれません。

<会場からの質問>

—私どものホールでは、市民参加型の大型コンサートやジャズの祭典を、市民の実行委員会と企画して開催しています。ジャズの祭典は来年20回を迎えますが、今後の方向性はどのように考えていくとよいのでしょうか。また、実行委員会の高齢化が進んでいるのが悩みです。

入山 宮崎国際音楽祭は徳永二男さんを総合プロデューサー（現在は音楽監督）に迎えてスタートし、以来、徳永さんも私もずっと関わり続けています。今後、方向性や人心を新たにすることにあって、芸術監督を徳永さんから誰にどのようにバトンタッチするか、新しく中心人物となる人をイメージして、方向性の変更を検討しています。実行委員会については、中心スタッフの強い思い入れが“老害”になることもあります。それに気づいたら自分から交代すべきですし、そうならなければホールの担当者が言う必要があるでしょう。

善積 青年会議所のように、若い人たちのサークルの代表者に実行委員会に加入してもらう方法もあります。また、音楽家のワークショップの際に、地域の音大卒業生などに協力してもらうことで、ファシリテーターの養成をしていく。そのようなことを通して、若い方にも関心をもってもらえるかもしれません。



助成金の考え方とそのポイント

～足腰を強くする劇場経営とは～

テーマは、公的資金の助成金制度と、今後ますます重要性が高まる資金調達の手法と人材育成について。まず柴田氏が、法制度の変遷に伴う公的助成金の変化について解説を行った。次に伊藤氏が、自身の経験をもとに、アメリカにおけるファンドレイザーの役割や育成の方法と、日本におけるファンドレイジングの実情を紹介。次に、公立文化施設の学芸員（プロデューサー）として事業企画に携わっている唐津氏が、助成金制度について、及び助成金を獲得するための申請時のポイントを解説した。

劇場法の成立と、公的助成金の制度の変化

柴田 法と公的助成金の関係について説明します。平成24年6月制定の「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」（以下、劇場法）の指針案（第二の八）には、「経営の安定化」という項目で、劇場、音楽堂等は利用者の拡大や多様な資金源の確保に努める、という内容が盛り込まれました。また、平成23年に閣議決定された文化芸術振興基本法の第3次基本方針には、文化芸術への公的支援を社会的必要性に基づく戦略的投資として捉えるという、きわめて画期的な視点が盛り込まれています。

その第3次基本方針の「文化芸術振興に関する重点施策」に示された重点戦略「文化芸術活動に対する効果的な支援」7項目のうち、4項目が劇場と芸術団体への支援についてとなっています。すなわち①芸術団体へ新たな支援の仕組みの導入、②日本版アーツカウンシルによる評価制度の導入、③地域の核となる文化芸術拠点の充実、④劇場、音楽堂等の法的基盤整備の検討です。

①については「トップレベルの舞台芸術創造事業」として、従来の赤字補填型の助成から経費助成に変わり、③④については「優れた劇場、音楽堂等の創造発信事業」から「劇場、音楽堂等の活性化事業」という制度に移行するなど、劇場法の内容にそった枠組みに変化しました。文化庁の25年度の概算要求をみても、支援メニューとして5種の事業（特別支援事業、共同制作支援事業、活動別支援事業、劇場、音楽堂等間ネットワーク構築支援事業、劇場、音楽堂等基盤整備事業）が設けられており、今後、劇場、音楽堂等は、このような多様な資金源を調達していく必要が出てくるといえます。

本日は伊藤さんにアメリカで資金調達を実践してきたご経験をもとに、資金調達の考え方や、人材育成についてのお話を伺います。日米の文化状況は異なりますが、お話の中から、そのエッセンスを学び取っていただければと思います。唐津さんは皆さんと同じように、日々公的助成金と格闘している立場でいらっしゃいます。助成金調達の際の課題やポイントをお聞かせください。

企画と助成金を結ぶ「申請書」を書く

唐津 助成金申請のポイントは、相手の「心をつかむ」こと。自分のしたい企画を一方的に押しつけるのではなく、相手に「うちの助成制度の中でやりたい」と思ってもらえるものになるよう、意識することが必要です。

それにはまず、よい企画を立てる必要があります。よい企画には強いコンセプトが必要であ



柴田 英紀 氏

パネリスト

唐津 絵理

愛知芸術文化センター 主任学芸員

伊藤 美歩

(有) アーツブリッジ 代表

司 会

柴田 英杞

(社) 全国公立文化施設協会 アドバイザー

り、目的（誰のために、何のために）と、企画を実現させる具体的な手法（内容、出演者、予算）を明確にし、社会が求める企画であるかどうかを検討する必要があります。公的助成金の財源は税金であり、特定の団体に税金を渡すには理由が必要です。また、それぞれの助成事業の理念や目的を知り、自分の劇場や団体と目的が一致する制度を見つけるとよいでしょう。

申請書は、企画と助成金をつなぐもの。申請書の作成時には、制度の概要をじっくり読み込んで、ひとりよがりな企画にならないよう意識しましょう。社会貢献度が高いほど採択度が高まるわけですが、それを判断する基準は①目的の妥当性、②事業（企画）の実現可能性、③予算の整合性と積算の適正化、④企画性・創造性、⑤会計の透明性、となります。

次に申請書を書く際には、①わかりやすく正確に、②申請フォームの構成から考える、③評価ポイントを示すキーワードを読み込む、④申請額は適正に、という4点が重要です。

②についてですが、申請の様式は、選考時の説明や理解の手順に沿っているので、全体の構成や順序を理解して、最初から企画書を申請書の様式に従って書くのが合理的です。③については、申請書の項目はその制度の評価項目を示しているといえます。審査員に正しく理解してもらうためには、各項目についての的確に示すことです。もし想定していなかった項目があった場合、自分の企画と相手の考える「よい助成対象事業」とのギャップを示しているといえます。柔軟に自分の企画を見直す必要があるかもしれません。

助成制度というものは時代によって変化します。たとえば、平成14年にできた「芸術拠点形成事業」は文化施設を通して質の高い公演に助成を行う形式のもので、それが成果を上げました。そして23年に、劇場法の成立を視野に入れた「優れた劇場からの創造発信事業」に移行しました。劇場法成立後の今年からは「劇場、音楽堂等の活性化事業」として、より事業の目的を明確にした制度になりました。このように、芸術文化に対する国の考えは社会に合わせて変化し、助成制度にも反映されて、それにふさわしい事業に助成されるわけです。

「劇場、音楽堂等の活性化事業」の一つに「劇場、音楽堂等間ネットワーク構築支援事業」がありますが、現在の公立文化施設では、予算、状況面から、ネットワークを活用しないと事業の実施が難しくなっています。私自身も複数の他地域の劇場と連携し、ダンス公演の共同制作や共同招へいを行っています。

実際に助成金を獲得したら、支援者に公演の招待状を出すこと、次の担当者の事業に活かせるように記録をきちんとまとめること。落選しても、そこから学んで前進することが重要です。

よい企画を立てるために大切なのは、日頃から問題意識をもち、アンテナをはっておくこと。出張もしにくい時代ですが、ぜひ他地域の企画を見学に行っていたきたいと思います。

最後に、助成の対象経費についてですが、申請は負担金の範囲内でしかできません。すると1000万円の予算しかない施設と、1億の予算のある施設の間の格差は、どんどん開いていくことになります。その点を考えると、今後はもっと制度に柔軟性をもたせる必要もあるのではないかと考えています。



唐津 絵理 氏



伊藤 美歩 氏

ファンディングの意義と人材について

伊藤 私がアメリカから帰国した2004年頃は、まだ日本でファンディングという概念はあまり知られていませんでしたが、09年にファンディング協会が設立され、非営利団体の人々のネットワークができました。年1回大会がありますが、1年目には400人、2年目は700人が参加し、今年は1000人が参加を予定しています。しかしその中で、芸術文化関係の方は10～20人程度。芸術関係の方々もファンディングを学ぶことで、新しい企画等のヒントも得られるのではないかと思います。

ファンディング、資金調達というと、一方的にお金をとってくると思う方もいるでしょうが、そうではなく、重要なのは、双方向の関係性を築き上げること。団体の夢や目標、活動内容等について社会とコミュニケーションしてファンを増やし、次第にファン度を上げてもらう、そのプロセスを踏みながらポジティブで対等な関係を築いていくことが必要です。

支援者との関係性をつくることもファンディングの大きな目的の一つです。ビジョンを掲げて活動の方向性を明確にし、進化していることを見せると、支援者にとっても支援のしがいが出てきます。同時に団体も、現在と目標とのギャップを考えることで、事業・組織・財源の三つの成長戦略を具体化していけます。非営利団体の財源には、事業収入のほか、会費、寄付、国・地方自治体・企業・個人等からの助成金等があります。財源をどう多様化させるか検討することが大切です。

ファンディングの取り組みとして最初にすべきことは、共感できるビジョンを示すこと、そこに辿り着くための現実的な方策を説明すること、そしてみんなでやっという働きかけること。これらをもとに寄付者の心に響くメッセージを作成します。芸術の場合は変化を言葉にしにくい部分がありますが、エピソードやストーリーを使って、社会がどう変わっていくのかを、あえて言葉に置き換えていく。組織の方向性を統一させる意味でも、メッセージを組織のメンバーが一緒につくるとよいと思います。

ファンディングの中核となるのが「MOVES マネジメント」です (P59 図)。「潜在寄付者の識別」は、団体のステークホルダーを分析して潜在的な寄付者をグループ分けし、その人たちがどういう支援者になってくれるかを考えます。「潜在寄付者リサーチ」は支援者候補のバックグラウンドや企業のミッション等を調べ、自分の団体との関わり方を考えます。「戦略づくり」のポイントは、「寄付依頼・交渉」の前に「関係構築」のプロセスがあること。一度話したことがある人とならない人では、成功率も異なりますから。そして寄付依頼をし、最後に「お礼・報告」となります。できれば24～48時間以内に手紙、電話でお礼を必ずすること。それが、次の寄付につながっていき、サイクルができるのです。

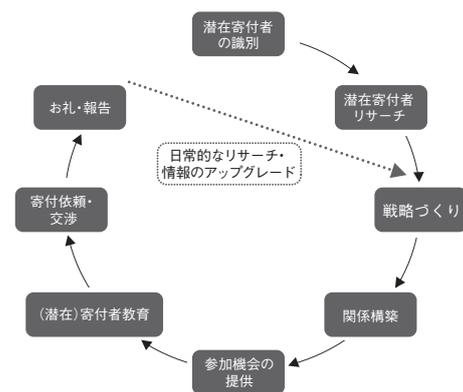
そしてファンディングのルールですが、まずはお願いとお礼。お願いをしなければ寄付をいただくことはできません。次に、1件の寄付獲得につき、4回の拒否を覚悟すること。ファンディングは確率の世界なので、候補者リストを長くしていくことです。そして、寄付のお願いの前に関係構築をすること。それによって確率を上げられます。たとえば、小口寄付をDMだけで依頼したら寄付していただける成功確率は10%程度ですが、超大口寄付の場合は90%の確率で寄付していただけます。それは、相手が完全にイエスというだろうと思うまで、寄付のお願いをしないから。6～7回は対面で接点を持ち、関係構築を行うことで、そこまで確率を上げられます。また、その団体の理事会のメンバーは100%寄付をすべきです。

アメリカのオーケストラの事務局構成と優秀なファンディングリーダーの特徴

伊藤 アメリカのオーケストラの事務局構成を紹介すると、理事の下に事務局長、音楽監督がいます。団体の予算規模でも異なりますが、一般的に事務局長の下は、企画制作、マーケティング・広報、資金調達、財務、経理、人事等に部署が分かれ、それぞれのスペシャリストが雇用されています。

私が最初に就職したテキサス州のサンアントニオ交響楽団は、年間予算が約8億円で事務局

● MOVES マネジメント（寄付者管理サイクル）



スタッフは約20名。ファンドレイジングの部署には当時3～4人いましたが、次第に人員が減らされていきました。しかしファンドレイジングの部署の人員をカットすると、お金も入ってこない悪循環に陥ります。このオーケストラは結局倒産に至りました。

最後に勤めたLAフィルは非常に大規模なオーケストラで、ファンドレイジングの部署だけで24人。機能ごとに専門家が配置されていて、非常に効率的に物事が進みました。華やかですが、きちんと計画を立て、その通りに全てを進めていくため、よい循環に入ることができていました。新理事をリクルートする委員会や、ボランティア管理の専任が置かれているのも特徴です。

アメリカの優秀なファンドレイザーの特徴を挙げてみます。組織全体を見る力がある。さまざまな人達を巻き込む人間力・コミュニケーション力がある。相手のニーズを察することができる（聞く力）。広い人脈をもって、人と人をつなげるセンスがある。話題の幅が広く、ビジネスの話から寄付者の興味の話まで、どんな話でもついていける。あとは、社交的、気が利く、まめな性格で筆まめなこと。

ファンドレイザーの役割は、寄付者の価値観を掘り起こし、共通の価値観をもっている活動とマッチングさせてあげること。社会に必要な活動が継続されれば、社会がよくなります。寄付者は社会をよくすることに直接貢献している意識をもて、寄付者自身も元気になれるのです。

ファンドレイジング協会では、ファンドレイザーを「団体や活動の魅力の発信力を高めて、外部から経営資源を集めることができる人」「組織や財源の強化を通じて、活動や組織を成長させることができる人」「倫理を守って寄付市場全体を成長させることができる人」と定義しています。

また、ファンドレイザーに求められる能力としては、「ファンドレイジングの知識とスキル」「倫理を守る姿勢と誠実さ」「対人コミュニケーション能力」「マネジメント、コーディネーション力」「実践、実行する力」が挙げられます。日本でファンドレイジングを学ぶには、日本ファンドレイジング協会のセミナーや勉強会に参加するとよいでしょう。

まとめ

柴田 劇場法の指針案には、関係機関との連携協力に関する事項も記載されています。これからますます他分野とのネットワークづくりも重要になっていくと思います。

また、経営資源として「人、モノ、金」に「夢」も加えて考えていただきたい。劇場を拠点に地域社会をどう変えていくか、皆さんもぜひ夢を語り、夢を具現化していただきたいと思います。多様な資金源で支えられている劇場や団体は足腰が強く、公益性が高く、社会的信用も高いといえます。時代や外部環境の変化にたえるアートマネジメントを、ぜひ、それぞれの地域で行っていただく。



文化事業・広報宣伝から 助成金対策まで

広報宣伝は文化事業のみならず、文化施設全体の情報発信と市民とのコミュニケーションツールになっている。施設からの情報発信は、事業などの券売に直結するだけでなく、助成金の獲得まで展開できる。企画書の重要性を踏まえ、前半では、文化事業の情報を効果的に発信する方法と、そのためのマスメディアとの連携の方法について、後半では、情報発信を助成金の獲得にもつなげていくためにどうしたらよいかを考える。

1枚の企画書が、広報宣伝から助成金獲得までつながる

坪能 広報と宣伝は厳密には異なる概念ですが、ここでは現場の考え方に即し、一括して考えていきます。まず、配布したチェックシートで文化施設の文化事業における「広報宣伝から助成金対策まで」のチェックをしてみてください。それをもとに説明していきます。

1.すべての基は「企画書」／助成対象事業は企画書の段階で決まる

助成金申請も、広報宣伝することで市民に来場していただくのも、券を買っていただくことも、どれも1枚の企画書の出来上がりが基になります。必要なことは、最初の1枚にその企画の主旨が明確に書いてあること。その主旨から宣伝文句が出てきたり、報道関係に広がったり、協賛金のお願いに使う言葉ができたりするのです。それは公的助成の申請時も同様です。

企画書とは、いつ、誰が、こういうことをやります、会館がその企画をしたときのねらいはこうです、ということをしっかり伝えるもの。「街の人はこういうことを望んでいる」など、エピソードを含めて自分たちの言葉で伝えていないと、相手に伝わらないものになります。助成金の申請書も同様で、予算書とは別に、その助成金制度の意図にあったねらいがきちんと書かれているかが大切です。

2.キャッチフレーズ、エピソードなど、少ない文字で誰にでもわかる文言

企画書を基に、広報宣伝の文言がきちんと書かれているか、配布先に合わせた言葉になっているか、効果のある宣材を使っているかもチェックします。

3.報道関係への依頼活動について

依頼時は、文化部等に「御中」で郵送せず、個人名宛で送るようにします。また、何か企画があるときだけ連絡するのではなく、担当者とは絶えずコミュニケーションをとる方がよいでしょう。

他の企画との差異性を明確にすることも重要です。掲載後はすぐにお礼を伝えることも忘れずに。

4.公演は、次の広報宣伝になる。そのチャンスを有効活用

戦略会議（企画会議、広報会議）で、企画書の「何であるか」「どうして」「そこからどうするのか」を皆で議論し、意思の疎通を行っておくことも重要です。また、マーケティング、



坪能 克裕 氏

講師

嶋田 実名子

花王（株）理事、（公財）花王芸術・科学財団 常務理事 兼 事務局長

藤谷 浩二

朝日新聞東京本社 文化くらし報道部 記者

司会

坪能 克裕

作曲家・音楽プロデューサー

アンケート分析、宣伝効果の分析をすると、効果のない媒体から効果のあるところにお金をまわすことができます。イベント終了後はすみやかに報告書を作成しましょう。

広報宣伝のポイントがわからなくなったら、ぜひ、このチェックシートを使ってみてください。

また、協賛金を集める方法ですが、秘訣が二つあります。一つは、相手がその事業を我がことのように思ってくれること。どんな立派なものでも関係ないものにはお金を出さないの、それを我がことのように思っていたく努力が必要です。もう一つは、支援者でありたいという理想をもっている経営者の方にとって、お金を出す大義名分が必要であるということ。相手の話を聞き、大義名分を上手に引き出していきましょう。

メディアを使って効果的に広報宣伝するには

藤谷 朝日新聞東京本社で約10年、演劇やダンスの取材を続けてきました。どうやったら宣伝がうまくいくのか、公演情報や活動内容を地域の人にメディアを使って届けるためのポイントは何か、ということを中心にお話します。

1. 公立文化施設≠役所

利用者からすると、劇場が公立でも民間でも変わりません。サービスはどうか、居心地はいいか、面白い演目がかかるのか、そこにいて楽しくなる空間なのか等が重要になります。それには自分も利用者になってみるのが一番。他館に行って、よかったと思ったサービス等があれば、自分のところでもそれを念頭において行動してみてください。

「用のない人がたむろできる空間に」ということも大切でしょう。劇場とは人がいればいるほど楽しくなり、イベント時にしか開かない場合は冷えてしまうところがあります。ですから、うまく地元のアーティストにも参加してもらい、劇場に遊びに来てくれる人はいないか、どこまで運営の中で開放できるのか等を考えるのもよいと思います。

そして「スタッフこそ成功の主役」。アーティスト自身が事前にその劇場に来る機会は少ないので、せっかく呼んだアーティストの面白さをどう伝えるのか考え、準備段階で広報宣伝し、盛り上げていく仕事はスタッフしかできません。

結論は、公立文化施設は役所ではないということ。用があるから人が来る役所と違い、きちんと情報を届けないと、消費者には来場の動機が生まれません。そのためには、自分の劇場をどう格好よくするかを常に考えているとよいと思います。

2. 広報≠宣伝

宣伝は「単品売り」で、今この演目を満席にするために行うもの、一方、広報は全体的なイメージ戦略だと舞台関係者から聞いたことがあります。つまり広報は、劇場の売りになるものを積み重ねて強みをつくることでもあります。センスのよいチラシなど、宣伝をうまくつなげていくことも、広報戦略に展開していくことができます。

広報誌やFacebook、Twitterなどを用いて、劇場側から継続的に情報発信していくことも方法の一つです。



藤谷 浩二 氏

3. 記者は「顔」「スケジュール」で動く

新聞記者の取材で優先順位が高いのは「直接会う」ことです。会いたい人に会いに行くのが基本で、記者の頭の中には、このテーマならこの人に聞こうという相手のインデックスが入っています。ですからタウン誌を含め、自分の地域の記者にどのような人がいるか知り、その人のインデックスに入り込むのが記事掲載の早道だといえます。

それから、情報の埋没を防ぐこと。媒体ごとに掲載の特徴やスケジュールがあるので、知り合いの記者ができれば、繁忙期や、そうでない時期をおさえておくとよいでしょう。

記事の掲載後には、反響を教えてもらえると嬉しいです。現場にいないとそれは知り得ませんし、教えて頂けるとそこから次の記事のアイデアも立てられるので、フィードバックは有難いです。

4. 公演・事業の幅を広げる

予算的にも人為的にも限りがあるなら、他館との協力や省力化をするとよいでしょう。たとえば、あるオーケストラが演奏会で全国をまわっているとき、隣県の施設と共同で記者会見の場を設けるなど、協力して露出をはかる。あるいはアーティストが事前打合せに来たときに取材の機会を設ける。また、広報や教育、文化振興を担当する部署のイベントとうまく組み合わせることで、露出の機会を増やすことができます。

公演後にも掲載のチャンスはあります。ある若手のコンサートが大好評で大入り満員だったので、事後でしたが、次の公演の呼び水になればという気持ちで、取材して記事にしました。劇場のキーパーソンが何か挑戦していることがあれば、「人」という切り口で紹介するのも一つの方法です。人という切り口は興味がもたれやすいです。

また、演劇等の視点だけではなく、高校生がそれに関連してこういう体験をした、というような、別の角度からの視点が入っていると、より取り上げられやすくなると思います。

5. 助成・予算獲得へつなげる

公立施設の場合、どこまで自由な活動ができ、どこまで行政側のやりたいことに応じなくてはいけないのかはシビアな問題です。また、予算獲得においては、首長・議員など自治体の有力者がどう理解しているのかも重要になります。普通、議会で質問されるというのはネガティブなことになりがちですが、文化に関しては話題になった方が勝ちという面もあるので、そこを逆に利用して議論につなげる方法もあるでしょう。

何を一番観客に届けたいのか、アーティストの句をどう伝えたいのか、劇場がどんな施設になってほしいのか。そのような壮大なビジョン、夢を、制作している方が打ち出して、劇場をもっと面白くしていただきたいと思います。

新たな文化施設の発信・資金獲得を考える ～企業の現場から～

嶋田 昨今では、文化に対して理解が深まっているにもかかわらず、実際には資金が集まりにくいという状況があります。企業の側から考えると、CSR(企業の社会的責任)が求められるにつれて、広く社会的責任にかかわるリスク管理にコストをかける必要が生じてきたことが背景にあります。また、環境、福祉等のNPOなど、資金調達競争相手も増えています。

1. 文化芸術支援の財団について

株や債券の運用益で助成金を出している財団は、経済の影響を非常に受けやすいところ です。芸術文化に支援している主な企業財団は日本に23団体ありますが、1999年～2010年の11年間で、助成金額は32%も減少しました。助成枠の減少によっても、助成金獲得の競争率は上がっています。

一方、企業の社会貢献活動の支出状況をみてみましょう。毎年日本経団連に加入している1300社強に、社会貢献活動についてのアンケートが行われます。400～500社からの回答が寄せられていますが、社会貢献にかかわる費用の規模としては、東日本大震災の支援は別としても、2011年度は一社平均約3億7000万円で、東日本大震災への支援を含めると



嶋田 実名子 氏

5億7000万円と、1990年度の調査以来、最大となりました。花王の財団の規模は約7000万円で、そのうち音楽と美術の助成は毎年4000万円程度。バブル崩壊後も企業はメセナ活動を粛々と行っているのですが、対象領域が広がり、本業との整合性が求められるようになったこともあり、若干逆風が吹いている面はあるかもしれません。

企業メセナ協議会でも、メセナ活動の実態を毎年調査しており、1社当たり7000万円程度の支出をしているというデータが出ていました。何か行動を起こすときは相手を知ることが大切です。企業の現状や財団の得意分野を調査してから動いた方が、ロスが少なく済みす。

実は、1990年代末までは、企業が社会貢献活動に支出している分野別割合は、文化芸術が一番でした。それから環境に移り、最近では教育分野に比重が移っています。こういう現実の中で、どのように文化の振興をしていけば企業としてのレピュテーションを高めることができるのか。メセナ活動においても評価を問われるようになりました。芸術文化というのは短期的な成果は見えにくいので、社内で報告するうえでエピソード評価をするようにしています。エピソード評価をするには、活動の事後評価が大切になります。助成を受け、イベントが終わったあと、「こういう声がありました」と教えて頂けると、さまざまな情報発信でも活用できます。

2.個人からの寄付の活用

日本ファンドレイジング協会が日本の個人の寄付状況を調査したところ、芸術文化スポーツ分野への推定寄付金額が非常に少ないという結果がわかりました。しかし、今後は日本でも、個人からの寄付を拡大していくことで資金が集められると思います。芸術文化分野の方もファンドレイジングの知識を専門的に蓄えておくことが必要になるでしょう。最近、クラウドファンデーションというwebを使用した資金調達の仕組みができていますが、映画製作にもそのメソッドが導入されるようになってきました。

3.企業担当者からのお願い

全ては人間関係から始まります。応援したくなる関係性をいかにもつかを意識し、気の合いそうな人がいたら長く付き合おうという視点をもって頂くとういでしょう。

それから、報告書の提出の期限を守る、申請後に活動の内容を変更したら、その旨を連絡するなど、基本的なルールは守ること。

企業や財団の特徴をよく研究してから申請することや、本業とのリンクの問題を踏まえ、なぜその企画なのかというストーリーを企業担当者と一緒に考えて、付加価値を説明できるようにすることも重要です。両者がコミュニケーションしている間に共通のポイントが見つかるはずで。

最後に、受益者の事後評価を取りまとめて報告すること。それは皆様の今後の活動にとっても重要になってくると思います。



白熱！

「あらためて公立文化施設のあり方を考える」

東日本大震災から2年。壊滅的な被害を受けた被災地では多くの困難を抱えながら、今なお再生・復興の途上にある。今後、被災者が将来に希望を描き、被災地が着実に復興していくために、文化芸術はどのような役割を担うのか、そのために公立文化施設は何をすべきなのか。このことは、東北のみならず、同時に全国にも共通する課題でもある。東北の「今」に向き合いつつ、2012年6月に制定された「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」の趣旨と法律に基づく指針の内容も踏まえ、これからの公立文化施設のあり方を探った。

松本 われわれにとって、東日本大震災の発生と「劇場法」の制定という二つの大きな出来事があり、これからの公立文化施設のあり方が問われています。

東日本大震災により公立文化施設は大きな影響を受けるとともに、被災地の復興に向けてどのような役割を果たすべきか。また、昨年6月に「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」が制定され、まもなく法に基づく「指針」が示されようとしており、これからの公立文化施設はどうあるべきかを真剣に考えていかなければなりません。

本日は、これらのテーマについて、3人の講師の皆様、それぞれのお立場から、お話をいただきます。

シェイクスピアの『ハムレット』の中に出てくる、あまりに有名な言葉ですが、「To be or not to be, that is a question」というのがあります。この言葉は長らく「生くべきか、死すべきか、それが問題である」と訳されてきました。私はこの訳に違和感を覚えていましたが、小田島雄志さんだっただと思います。「このままでいいのか、いけないのか、それが問題である。」と訳され、まさにそれが正解なのだと思ったことがあります。

震災発生と劇場法制定を契機に、われわれ公立文化施設は、まさに、このままでいいのか、いけないのか、それが問われているのだと思います。これまでどおり前例の踏襲をしたまま漫然と続けていってよいはずはありません。さまざまな課題に果敢に取り組み、改善を加え、真に地域の活性化に貢献していかなければなりません。これから、皆さんとともに、まさに白熱した議論を展開できればと思います。

草加 2011年3月11日、この日の記憶はまだ新鮮だと思います。その中で文化が担える役割というものを考えていかなければいけない。それが今日の大きなひとつのテーマになります。昨年制定された「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」が、この状況を変えるひとつの起爆剤になってくれるのではないかと期待しております。それから昨年は、9月5日に「古典の日に関する法律」が制定され、11月1日が「古典の日」と定められました。これも文化芸術にとっては大きなひとつの出来事であったように思います。さらに、9月7日に音議連から提案のあった、「文化芸術政策を充実し、国の基本政策に据えることに関する請願」^{*1}というのが国会で採択されています。これも、これからの大きな推進力になるでしょう。

講師

草加 叔也

(有) 空間創造研究所 代表

田村 孝子

静岡県コンベンションセンター（グランシップ）館長

本杉 省三

日本大学 教授 文化芸術による復興推進コンソーシアム 運営委員長

水戸 雅彦

仙南芸術文化センター（えずこホール）

司会

松本 辰明

(社) 全国公立文化施設協会 常務理事

東日本大震災と公共施設

水戸 今回の震災について、「1000年に1度の地震、津波」という言われ方をされていますが、三陸地域はこの100年の間に3回の大地震・大津波に襲われているのです。津波の最大規模も同規模です。100年程度しか経っていないのに、なぜ、意識が伝わっていなかったのでしょうか。どうも人類というのは2回くらい世代交代をすると、過去の災害の記憶は伝わらないということのようです。関東大震災の数年後に寺田寅彦が「人はあつという間に災害を忘れていく」とエッセイに書いていますが、まさにそれが現在進行形で進んでいるのです。日本というのは、年間5000回以上の地震が起こっている国です。我々は「そういう国に住んでいる」ということを、常に考えておくべきだと思います。

さて、被災地では、家族、コミュニティ、経済基盤、またアイデンティティなどが崩壊し、数十万人の社会的弱者が生まれました。しかし、平時においても社会的弱者が常に存在していて、そういう人たちはやはり同じような問題を抱えていたわけで、内在化していた問題が、震災によって顕在化したという言い方もできます。

震災直後、印象深かったことは、津波から1週間くらい経った頃、大変な状況が300km以上にわたって続く沿岸部で目にした風景です。自衛隊だけでなく、他県の消防、警察、行政の車がたくさん入って支援してくださっていたのです。これを見て、少なからず感動したと同時に驚きました。行政がこのように、あつという間に自らの垣根を飛び越えて協力体制をつくり、積極的にどんどん支援を展開していくという状況、もしこれが平時にもできれば、柔軟性をもった自由な発想でそれができるのであれば、我々にはもっと素晴らしい可能性があるのではないかと思います。

次に「被災地支援とは何だろうか」という問いに対して、具体例を挙げたいと思います。JCDN（ジャパン・コンテンポラリーダンス・ネットワーク）の佐東さんという方のお話です。彼は震災直後から継続的に支援に入っているNPOの方の1人です。彼は「私たちが被災地で何かをするということではなく、被災地の人たちに私たちが盆踊り、お神楽を習いに行くことが大切なのではないか」と言っておられた。これはとても示唆的で素晴らしい言葉だと思いました。盆踊りやお神楽というのは、地域のアイデンティティであると同時に、そこに住む人たちのアイデンティティでもあるのですが、それが今、崩壊の危機に面している。ですから地元の人が盆踊りやお神楽を誰かに教えるということ自体が、地域のアイデンティティ、自己のアイデンティティを取り戻し、再構築していくことなのです。



水戸 雅彦氏

*1：「文化芸術政策を充実し、国の基本政策に据えることに関する請願」は、請願事項として「国民の実演芸術創造と享受の機会を拡充すること」「被災地の文化の復興のための施策を充実し、地域社会の復興を進めること」「芸術組織が、その専門性を発揮し、持続的に発展していける助成制度を更に充実すること」「人々が、見て、聴いて、体験できる実演芸術拠点を充実させるための法整備の検討を進めること」「観光、産業などへの波及効果を視野に入れ、多彩、多様な文化芸術の復興を国の成長戦略として位置付けること」「以上の政策を推進するために必要な予算を確保すること」の6項目がある。

そこで私なりにたどり着いたのが、支援のあるべき姿とは、コミュニティ・プログラムを展開する上での重要なポイントそのものである、ということです。地域の実情に即して、住民の主体性に立脚して事業を展開する。これは被災地支援、まちづくり、アートプログラムを問わず、また平時・災害時を問わず、何をするにしてもさまざまな場面において、最も大切なことなのではないかと思います。

そして最後に申し上げたいのが、劇場あるいは音楽堂というのは「コミュニティの核施設」だということです。震災時においてフットワークよく、臨機応変に対応できる施設というのは、じつは平時においても地域に密着して、さまざまな事業を展開できていた施設だといえます。当たり前といえば当たり前のことですが、平日頃地域と連携して、地域の状況をわかっているなければ、何かあったときに、いろいろなところに対して何かの働きかけができる状態になれるはずがない。3日目からは隣の大河原町総合体育館も避難所になっており、たまたま、長期滞在で来ていた東京の劇団「山の手事情社」の俳優さんが、アウトリーチをしてくれました。アウトリーチといっても、体をほぐすストレッチとコミュニケーション・ゲームです。みなさん身体ががちがちになっていましたから。でも、それをやると、ほんの少し笑いがもれる。そんなことをやりました。

皆がよくなる仕組みとしての公立文化施設

本杉 建築的な機能も、人も、一つの施設に全部を入れ込んだりしないで、つまり「一人で頑張らない」で、町全体で機能を分担しあったりすることによって、皆がよくなる仕組みをつくらうという発想が大事です。もう一つは、建売の文化施設にしない、ということです。住み手が決まる前にできてしまう建売住宅というのは、じつは公共文化施設にもありがちです。そういうところから、どうやったら抜かれるのかが大きな問題なのではないでしょうか。つまり、「(公共による) official」な標準化をして公平性を求めるような画一的なものになっていきがちです。一方で、公共のもっとプラスイメージな「(公共のための) public」という言葉もよく使われますが、それはもっと対応性がある機動力がある。実際、publicの精神をもった方たちが、今回の震災においても真っ先に動いたことによって、大きな救いになったのではないかと。ですから、何とかその方向へともっていく必要があるのだろうと思います。

イギリスのパブ(Pub)というのは「Public House」の略だそうです。単なる飲み屋ではない、ということです。元々、その上に居酒屋があったり、シェークスピアの時代には宿屋になっていたり、町の皆が集まる場所ということでした。劇場もそういう場所になってほしいと思います。

劇場あるいは文化施設というのは、非常に多様な可能性をたくさん秘めています。私の留学時代、ベルリンのオペラハウスというのは、工場でもあり、学校でもあり、博物館・美術館・図書館でもあり、健康のための体育館みたいなものでもあり、つくづく感じました。公立文化施設とは、そのような性格のものだと思います。先ほど水戸さんもおっしゃっていましたが、文化活動や芸術活動を硬直的に捉えるのではなく、もっと幅広く捉えていき、その中で自分たちはどの部分をやっていくかを見つけ出していき、周りの人たちと考えていく、ということが非常に大事ではないでしょうか。

劇場法と公立文化施設の目指すもの

田村 「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」の中に「実演芸術」という言葉が40回近く出てきます。これでもおわかりのように、当初は実演芸術振興のための法律ということが目的でした。法律の名称が「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」となることも、それからこのような前文が付くことも、法律ができなかったときには予想だにできなかったことでした。この法律が成立し、前文を拝見したときに、音議連の国会議員の先生方、文化庁に本当に感謝したというのが正直な気持ちです。このような経緯があって、公立文化施設が有効に活かせるようにと、ようやく成立した根拠法です。図書館には図書館法があり、美術館・博物館には博



本杉 省三氏

物館法があります。それと同じように、文化施設に関する根拠法がほしいと、長年願っていました。一部には、理念法に過ぎないなどと冷やかな見方もあると聞いていますが、チャンスとされている方がたくさんおられるのも事実です。皆様はどのように理解されているでしょうか。私は、このチャンスを活かすのが私どもの務めではないかと思っております。

指針はまだ最終決定しておりませんが、こちらにも前文の最初に、「指針」の意義が書かれています。^{*2} 地域の文化振興につきましては、設置者と運営者が責任をもって取り組むべきだということになっています。自治体行政サイドの理解がなく、予算が減らされたという話をよく聞きますが、そういう意味で、設置者の責任が明らかにされたのではないのでしょうか。

日本では、海外に例がないほど公共文化施設の整備が進んでいますが、公共文化施設、公共劇場の役割は何なのか。「何のため」「誰のため」にその役割を果たさなければならないのか。地域で豊かに生きるということは、子どもや高齢者、障害者など、地域に住む誰もが、住んでいるその地域で、心豊かに生きることではないのでしょうか。

静岡というところは、1997年に、静岡県舞台芸術センター（Shizuoka Performing Arts Center：SPAC）という、俳優もダンサーも制作スタッフも、予算権・人事権がある芸術総監督も置いた施設をオープンさせました。県の文化政策としてそういうことを実現したのです。ある意味、国より先進的な文化政策をとった県です。私はその当時、NHKの解説委員でしたので、「こんなに国より先進的な文化政策をとったところがある」と放送をしておりました。しかし、静岡グランシップの仕事をお引き受けて演劇ひとつあっても文化的に豊かとは言えない、ということを実感いたしました。地域には多彩で上質な文化に触れられるチャンスというのが必要だと思っています。グランシップにソフトはありません。芸術総監督もいません。施設は立派ですが、機能的に最善とはいえません。でも上質な芸術文化を可能な限り提供することにより、感性を育てる、生きる力を育む役目は果たせるとしています。やっと成立した根拠法を活かし、目的を実現できる人材を備えた施設を目指すことが、これからの課題、これから目指すべき姿ではないかと思えます。

草加 文化芸術に関する基本的な方針というのが、第一次答申から第三次答申まで示されて、その後「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」にまとめられていったという経緯があります。そのベースは平成13年につくられた「文化芸術振興基本法」です。これが今の「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」の根拠法です。平成13年に「文化芸術振興基本法」がつくられ、平成14年に第一次答申、「文化芸術の振興に関する基本的な方針」が発表され、19年に第二次答申が発表されています。第三次答申が23年。その長い期間を経て、今の法律ができた。その経緯を含めて、是非読んでいただきたい。それが皆さんにとってチャンスなのかどうかをきちんと見極めるのが、これからの皆さんが法律に向かう第一歩だろうと思います。

共生社会の実現とアートの可能性

水戸 私も劇場法の前文は素晴らしいと思います。また、第一章第三条の八号^{*3}に「共生社会」という言葉があることを嬉しく思っています。共生社会というのは恐らく、これから我々が向か



田村 孝子 氏

*2：同指針案前文冒頭部分「本指針は、設置者又は運営者が、実演芸術団体等、国及び地方公共団体並びに教育機関等と連携・協力しつつその設置又は運営する劇場、音楽堂等の事業を進める際の目指すべき方向性を明らかにすることにより、劇場、音楽堂等の事業の活性化を図ろうとするものである。」とある。主語が、「設置者」または「運営者」となっている。前文の最後には「本指針は、こうした諸課題を克服し、劇場、音楽堂等の事業の活性化を図ることを目的として、設置者又は運営者が取り組むべき事項を定めるものである。」とある。

*3：同法律第一章第三条八号に「前各号に掲げるもののほか、地域社会の絆の維持及び強化を図るとともに、共生社会の実現に資するための事業を行うこと」とある。

う社会にとって、とても大切なキーワードになると思っていますので。

先ほど「劇場、音楽堂とはコミュニティの核施設である」とお話しましたが、その具体的な話をさせていただきたいと思います。事例を上げるのが良いと思うので、イギリスのリーズにあるウエストヨークシャー・プレイハウスのお話を少しさせていただきたいと思います。そこは地域の大きめの劇場で、入口には大きなカフェがあります。毎日、朝からたくさんの人で賑わっているのですが、必ずしも劇場を目的に来ている人ではありません。単に朝食やランチを食べに来る人もいますし、そこで何も食べずに、ただ打ち合せしたり、おしゃべりしたりしている人もいます。Barは、夕方5時半から劇場の終演まで常に開いています。つまり、誰もが来ることができ、誰もがそこで何がしかの時間を過ごすことができるオープンな場所だということです。

また、劇場には「Heydays（ヘイデイズ）」というお年寄り向けのプログラムがあります。これは毎週水曜日、200～300人くらいのお年寄りが朝から来て、用意されたさまざまなプログラムに参加して、思い思いに一日を過ごすのです。素晴らしいのは、そこでつくった作品をバザーで販売し、その売り上げを寄付しているということです。社会貢献できるというかたちで、社会から庇護・擁護される存在と思われがちなお年寄りに、アートを通して重要なものを提供しているのです。アートは、そのように人を元気にしていく力を潜在的にもっています。これから、こういうことを、さまざまな行政施策に結びつけて展開していき、人が活性化することによって行政予算も縮小できる。同時に、素晴らしい幸福な社会が実現できるのではないかと思います。

本杉 私もうエストヨークシャー・プレイハウスができてすぐ、訪ねていきました。そうしたら劇場の建物を一回りしても楽屋口がないので仕方なくインフォメーションで尋ねたら、「そこが楽屋口ですよ」と、先ほどお話があったレストランの脇のドアを案内されました。イギリスの劇場は、大抵のドアは入れます。とくに地方都市などでは、昼は劇場のホワイエでランチをいただくことができます。それが先ほどお話した、Public Houseにつながるのですが、つまり我々建築家は、計画をすると標準化して「こうならねばならない」と思ってしまいがちです。皆さん方もそうではないでしょうか。自分たちの劇場にするためにはどうしたらよいのかということ、普段から考える習慣をつけることが大事なのではないかと思います。

劇場法関連では、今度の指針の方に、「施設に整備されている設備に関しては、設置者と委託されている指定管理者が話し合って、責任を持たなければならない」といった趣旨の文章があったと思います。本来それは、設置者の義務だと思いますが、逆に、そう書かれているということは、指定管理者の人は「ここは問題なので改善すべきだ」と設置者に対して積極的に言い続けていくことが大切だということです。自分たちの目で自分たちの設備をチェックして、問題があったり不安に思ったりすることがあれば、信頼できる専門家に相談して、設置者を動かしていこうじゃないかと考えてほしいです。

草加 今、話に出た指針についてですが、文化芸術というものは時代とともに変化していきませんが、その中で指針を示せる法律になっていることは、この法律の大きなポイントだと思います。

田村 私は「設置者と運営者が責任をもってする」ということが、きちんと前文に書かれているという意味でも、この法律については感謝しています。そしてすべての施設が対象だということ。「こういう施設でなければ対象ではない」というのではなく、設置者と運営者の意識次第、姿勢次第だという点に大きな価値があります。

「海外と日本の文化に対する理解は、価値観の相違である」ということがよく言われますが、先日あった世界劇場会議に、本日話題になったウエストヨークシャー・プレイハウスの方もいらして、価値観の相違ではない、「忍耐と情熱と努力」が大切であるとおっしゃっていました。本来は法律があろうとなかろうと、芸術の力を信じるが必要かなと思っています。異文化を認め合うことができる芸術の力は大きいと思います。そういう意味で、指針にある「本物を提供する」ということが、私は一番大切だと思います。法律の中に「知見と創意」と書かれていましたが、それを見極める「知見」というものが求められるのではないかと思います。

草加 ありがとうございます。本日のまとめですが、ひとつは、東北の被災地で始められようとしていること、それはきっと全国の劇場・ホールでも大変参考になることが多いのではないかとことです。本来なら平時のときでもやっておくのが望ましいということが、たくさんプロタイプとして試みられています。ぜひ、皆さんに関心を持っていただきたいし、学んでいただきたい。先ほど水戸さんからお話があったように、そこで行われていることを、劇場の中だけに止まらずに、さらに大きな波及・派生効果をどうつくっていくのかということが、公立・公立文化施設の大きな役割だと思います。

もうひとつ、「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」ですが、田村さんからお話されましたように、皆さんが当事者であるということをもう一度考えていただきたい、ということです。皆さんにご理解いただき、それを地域に伝えて、さらに具体的な活動として広げていく、それが求められているのだらうと思います。「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」の第一条^{*4}に書かれている命題を、実現する第一歩にさせていただければと思います。

松本 今回の研修会では、まず最初の基調講演で、東京藝術大学の宮田学長が「夢を探そう」というテーマで、見方や目線を変えることによって、いろいろな発見が生まれるということをおっしゃいました。それから、ファンドレイジングの講座では、「夢を語ろう」ということで、単に「お金をください」ではなく、その劇場が将来に向けてどのようなビジョンを持ち、夢を持っているか、それを上手に語らなければならないというお話がありました。夢が重要だということですが、では夢を生み出す源泉とは何なのでしょう。私は、それは「愛」ではないかと思います。文化芸術を愛しているか、その地域や人々を愛しているか、何より自分の館を本当に愛しているかということが根底になければならないと思います。ただ、それだけでは足りないかもしれません。もう一つ愛と夢をつなぐものが必要でしょう。それは「志」だと思います。地元にお戻りになって、愛と夢と志を持って取り組んでいただければと思います。

*4：同法律第一章第一条に「劇場、音楽堂等の活性化を図ることにより、我が国の実演芸術の水準の向上等を通じて実演芸術の振興を図るため、劇場、音楽堂等の事業、関係者並びに国及び地方公共団体の役割、基本的施策等を定め、もって心豊かな国民生活及び活力ある地域社会の実現並びに国際社会の調和ある発展に寄与することを目的とする」とある。



草加 叔也 氏



松本 辰明 氏



特別プログラム

口語訳による日本音楽の新しいエンターテインメント
邦楽オラトリオ

「幸魂奇魂（さきみたまくしみたま）古事記より」



作詞：松本 隆
作曲：藤舎 貴生
ナビゲーター：藤舎 貴生（横笛奏者）
藤本 草（(公財)日本伝統文化振興財団 理事長）
司 会：平野 英俊（舞踊評論家 邦舞）
朗 読：一色 采子
唄：今藤 政貴
杵屋 巳之助
今藤 政子
三味線：杵屋 栄八郎
杵屋 勝十郎
杵屋 栄之丞
囃 子：藤舎 円秀
堅田 喜三郎
望月 秀幸
梅屋 喜三郎
笛：藤舎 貴生
箏：中川 敏裕
高島 一郎
太 鼓：田代 誠

◆ 開講式



全国公立文化施設協会
会長 日枝久氏



文化庁文化部長
大木高仁氏



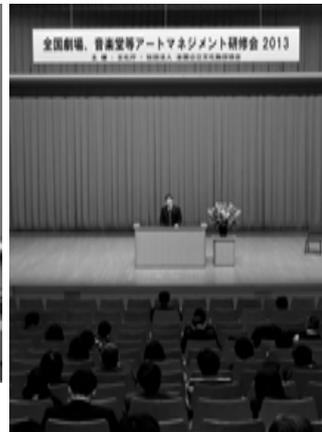
◆ 閉講式



文化庁文化部芸術文化課課長補佐
矢田文雄氏



全国公立文化施設協会
副会長 田村孝子氏



◆ 会場風景



全国劇場、音楽堂等
アートマネジメント研修会 2013 報告書

平成 25 年 3 月

【編集・発行】 社団法人 全国公立文化施設協会
〒 104-0061
東京都中央区銀座 2 丁目 10-18
東京都中央企業会館 4 階
TEL 03-5565-3030
FAX 03-5565-3050
e-mail bunka@zenkoubun.jp
ホームページ <http://www.zenkoubun.jp/>

【編集協力】 株式会社 文化科学研究所

【表紙デザイン】 株式会社 志岐デザイン事務所

【印刷】 株式会社 丸井工文社