

2019年度

研究大会報告書

期 日 2019年6月6日・7日

会 場 豊中市立文化芸術センター



豊中市立文化芸術センター

公益社団法人 全国公立文化施設協会

はじめに

2019年度公益社団法人全国公立文化施設協会研究大会は、6月6日、7日の両日、全国から426名の参加の下、豊中市立文化芸術センターを会場に開催されました。

大会開催にあたって、大変行き届いた運営をしていただきました大阪府公立文化施設連絡協議会並びに会場をご提供いただきました豊中市立文化芸術センターの皆様に対し、深く感謝申し上げます。また、本大会開催に関して、多大なるご協力とご支援を賜りました、文化庁、大阪府、豊中市並びに協賛企業各社に厚く御礼申し上げます。

さて、現在、劇場・音楽堂等においては、「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」の制定により文化施設が活力ある社会を構築するために文化施設が果たすべき役割の重要性が徐々に認識されつつあります。他方、依然、施設の老朽化や指定管理者制度の導入による人材育成・確保の必要性等多くの課題が山積しています。そのため、こうした総会や研究大会において、多くの劇場・音楽堂等の関係者が一堂に会し、現下の課題に則したテーマについて、情報や意見交換を行うことは大変意義あるものです。

今年度は、将来を見据えた劇場人材の確保、大規模改修時におけるマネジメント、地域資源を生かした劇場の可能性について考える3つの分科会、桂米團治様による文化講演、そして豊中市立文化芸術センターの運営者の一員でもあるセンチュリー交響楽団のカルテットの皆様による芸術公演等、大変有意義なプログラムが実施されました。

本報告書は、こうした研究大会のプログラム内容をまとめたものです。皆様の今後の取組の参考にしていただければ幸いです。

2019年10月

公益社団法人全国公立文化施設協会

2019年度

公益社団法人全国公立文化施設協会研究大会（大阪・豊中大会）

1 実施概要

- 趣 旨** 全国の公立文化施設の関係者が一堂に会し、当面する諸課題について研究討議することにより、施設の円滑な運営と積極的な活動に資するとともに、地域の文化芸術の振興を図る。
- 主 催** 公益社団法人全国公立文化施設協会、公益社団法人全国公立文化施設協会近畿支部
- 共 催** 豊中市立文化芸術センター
- 後 援** 文化庁・大阪府・豊中市
- 期 日** 2019年6月6日（木）・7日（金）
- 会 場** 豊中市立文化芸術センター
- 参加者** 公立文化施設の関係職員、地方公共団体文化行政担当者、その他公立文化施設の事業及び運営に関心のある方、賛助団体・企業、協賛団体・企業 426名

8. 研究大会日程

第1日目 【6月6日(木)】

内 容	時 間	会 場
協賛企業各社による公立文化施設関連機器・サービスの展示	12:45～	エントランス ロビー
分科会（3部会討議）		
第1分科会 テ ー マ：「将来を見据えた劇場人材の確保 ～優れた人材をいかに集めるか～」 ファシリテーター：渡辺昌明氏（東大阪市文化創造館 館長） 基 調 講 演 講 師：伊達洋駆氏（(株)ビジネスリサーチラボ 代表取締役／採用学研究所 所長） パ ネ リ ス ト：太宰久夫氏（東京演劇大学連盟 代表理事／玉川大学芸術学部 教授） 中川歩美氏（(株)D4c アカデミー 人材コーディネーター（元公立文化施設職員） ※コーディネーター（企画）：岸正人氏（豊島区立芸術文化劇場劇場運営課課長）		多目的室
第2分科会 テ ー マ：「文化施設の大規模改修時のマネジメント ～施設の長寿命化と運営などの諸問題～」 コーディネーター：岡本健一氏（(公財)川西市文化・スポーツ振興財団 常務理事） 基 調 講 演 講 師：山本康友氏（首都大学東京 都市環境学部 客員教授） パ ネ リ ス ト：浅野芳夫氏（愛知県芸術劇場／(公財)愛知県文化振興事業団 劇場運営部長） 古矢直樹氏（(公財)吹田市文化振興事業団 常務理事・事務局長）	15:00 ～ 17:30	小ホール
第3分科会 テ ー マ：「地域と連携した劇場・音楽堂の可能性を考える ～劇場資源、地域資源を生かす取り組み～」 コーディネーター：木全義男氏（彩の国さいたま芸術劇場 前館長） 基 調 講 演 講 師：多田千尋氏（東京おもちゃ美術館館長 ／認定 NPO 法人芸術と遊び創造協会理事長） パ ネ リ ス ト：五島朋子氏（鳥取大学地域学部国際地域文化コース教授・ 附属芸術文化センター長） 長谷川亘氏（(公財)名古屋市文化振興事業団 千種文化小劇場「ちくさ座」館長） 岩淵栄子氏（胆沢文化創造センター副館長兼 NPO 法人胆沢文化会館自主事業協会事務局長）		中ホール
情報交換会	17:45 ～ 20:00	展示室

第2日目 【6月7日(金)】

内 容	時 間	会 場
3分科会報告	9:30 ～ 10:10	大ホール
文化講演 テーマ：「国際人って何？～落語に学ぶ日本人の聡明さ～」 講 師：桂米團治 氏	10:20 ～ 11:00	
芸術公演 【ジャズカルテット】 出 演：センチュリー JAZZ QUARTET	11:20 ～ 12:00	
閉会式 閉会あいさつ（豊中市立文化芸術センター総合館長 朝倉祥子 氏） 次期開催館あいさつ（愛知芸術文化センター・愛知県芸術劇場館長 丹羽康雄 氏）	12:05 ～ 12:20	

2 開会式

開会の挨拶

公益社団法人全国公立文化施設協会 副会長

田村 孝子



ただ今ご紹介いただきました公益社団法人全国公立文化施設協会副会長の田村でございます。定時総会・研究大会の開会にあたり、一言ご挨拶させていただきます。

始めに、全国各地からこのように大勢の方にお集まりいただき、心よりお礼申し上げます。ありがとうございました。

今年度の総会・研究大会が、文化庁、大阪府、豊中市のご後援をいただき、実に大阪で30数年ぶりにこのように盛大に開催できますことを、それも1回目は確か昭和61年、「箱もの行政」といわれることの多かった当時、文化施設に「人材」がいればこんな施設になると注目されていた吹田市のメイシアターでしたが、今回はある意味、文化施設のあるべき姿「芸術と人材」の常駐を目指した豊中市の文化芸術センターで、盛大に開催できますことを、大変うれしく存じます。

また、大会開催にご尽力いただきました全国公立文化施設協会近畿支部、そして本大会の会場でございます豊中市立文化芸術センターの皆様にご心より感謝申し上げます。

当協会は、全国の公立文化施設を束ねる唯一の公益法人として、劇場・ホールの活性化に向けて、その機能を発揮できるように努力してまいりました。少しずつ成果がみられる一方で、まだまだな点も多々ございます。引き続き皆様のご期待に応えられるよう、協会運営に努めてまいりたいと思います。

今、公立文化施設を取り巻く環境は大きく変化しております。また、多くの課題もございます。劇場法制定から7年、指針策定から6年が経過いたしました。基本法も改定され、これまでの芸術団体・文化財への行政サービスから、文化政策構築のために、今改めて文化・芸術の意義をしっかり捉え、公立文化施設の存在価値を高めていく活動を着実に進めていかねばなりません。

来年に迫った2020年のオリンピック開催はチャンスです。

学校、病院、福祉施設などと同じように、文化施設は「何のため」「誰のため」にあるのか、そして、この3月に公文協が発行しました「子どものための事業企画」についてのハンドブックに、慶應義塾大学の美山良夫名誉教授に書いていただきましたが、お読みいただけましたでしょうか。「文化は何なのか、どのような力があるのか。芸術は何なのか、どのような力があるのか。」もう一度原点に立ち返って考えてみる必要があると思います。多くの課題はございますが、私どもに求められている役割や使命をしっかりと認識し、共に持てる力を最大限発揮していこうではございませんか。

一方、施設の経年劣化や老朽化に伴う改修や耐震化などは待ったなしの課題です。こうした課題に対しては、是非皆様が大きな声を上げていただき、陳情の必要もあります。公立文化施設協会が一体となって取り組んでいくことが大切ではないでしょうか。

さて、今年度の研究大会ですが、本日一日目はこの後の定時総会に引き続き、3つの分科会にお

ける研究討議と、情報交換会を予定しています。

分科会では、専門委員会の各部会においてご討議いただき、今日の課題に対応したテーマで、自身の濃い議論をしていただけるものと期待しております。それから、明日の二日目には、分科会報告会と文化講演及び芸術公演等のプログラムが予定されております。参加者の皆様にとって、この二日間が実り多いものとなり、成果を持ち帰っていただければと思います。

最後に、お忙しいところをご臨席くださいました豊中市長の長内繁樹様、大阪府文化・スポーツ室長の岡本光司様に深く感謝申し上げますと共に、大会運営にご尽力いただいております豊中市立文化芸術センターの皆様、講師を始め関係者の皆様に重ねてお礼を申し上げ、私のご挨拶とさせていただきます。

ありがとうございました。

来賓祝辞



豊中市長
長内 繁樹 様

ただいまご紹介いただきました豊中市長の長内繁樹でございます。本日は、全国公立文化施設協会定時総会及び研究大会の開催、誠にめでとうございます。また、このような歴史と名誉ある大会を、令和という新しい時代を迎えたこの年に、ここ豊中市で開催されることを大変嬉しく思っております。

ご承知のように、本市は大阪市の北側に隣接しており、大阪国際空港が立地していることをはじめ、阪急電車や大阪モノレールが通り、また、幹線道路も整備され、大阪大都市圏へのアクセスも良好という大変交通利便性の高い都市でございます。そのため、利便性の良さと自然が調和するまちとして、早くから良質な住宅や教育機関の集積が進み、現在に至るまで快適な住宅都市として、また、質の高い教育文化都市として、市内外から「住みたいまち」「住み続けたいまち」として高い評価をいただいているところでございます。

また、本市は、「音楽あふれるまち・とよなか」の取組みを進めておりまして、市内に本拠を構える日本センチュリー交響楽団や大阪音楽大学、そして、多くの市民団体の皆さんなどとともに、様々な音楽事業を展開しております。そして、これらの取組みが認められ、平成27年度には大阪府内で初めて、文化庁長官表彰「文化芸術創造都市部門」を受賞しております。本センターのロビーにその時いただいた表彰状と盾を飾っておりますので、機会があれば是非ご覧ください。

この文化芸術センターは、平成29年1月にオープンしたのですが、早くも市民の皆さまの創造性を育む文化芸術活動の拠点となっております。また、平成30年には第38回大阪まちなみ賞で大阪府知事賞を受賞するなど、ソフト面、ハード面ともに高い評価をいただいております。

明日この場所で弦楽四重奏を披露していただく日本センチュリー交響楽団は、指定管理者の一員として本センターの運営に関わっていただいておりますが、芸術団体、しかも演奏団体がこのような文化施設の運営に関わっておられる例は他になく、多分全国で初めてではないかと思われま。このことも、本センターの大きな特徴といえると思います。

さて、今回の研究大会では、全国各地の公立文化施設の関係者の皆さまが集い、さまざまな角度から研究討議をなされると伺っております。本研究大会が皆さまにとって、そして地域の文化芸術振興において、有意義なものとなりますよう祈念し、私のご挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

来賓祝辞

大阪府府民文化部文化・スポーツ室長

岡本 光司 様



ただいまご紹介に預かりました、大阪府府民文化部文化・スポーツ室長の岡本です。本日は、「2019年度 公益社団法人全国公立文化施設協会 定時総会・研究大会」が盛大に開催されますことを心からお慶び申し上げますとともに、全国から大阪・豊中にお越しいただき、心から歓迎申し上げます。

貴協会には、本府から4施設が会員・準会員として参画させていただいております。日ごろから、文化芸術の振興に資する様々な情報提供やご助言をいただいております。このように、関係者が一堂に会し、交流を深め、諸課題について研究討議を行う場が設けられることは、文化芸術の更なる発展につながるものと確信しているところです。

さて、大阪府では様々な文化施策を実施しておりまして、それらは「第4次大阪府文化振興計画」に基づいております。この計画において、目指す将来像を「文化自由都市、大阪」とし、これまで蓄積された豊富な文化資源をもとに、新たなチャレンジにより文化が創造され、また、多様な文化を受容し、都市魅力として国内外から多くの人々を惹きつける都市をめざし、取り組んでいるところです。

また、大阪は、古くから多彩で豊かな芸能が営まれてきたまちでございます。この文化を核として都市魅力を創造し、広く国内外に発信するため、2017年度から「大阪文化芸術フェス」を実施しています。今年度も9月中旬から約2か月間開催し、集中的に府内全域で様々なプログラムを展開します。

最近では、全国で唯一の演芸資料館である「大阪府立上方演芸資料館、愛称『ワッハ上方』」を4月にリニューアルオープンさせました。「笑い」は、大阪人のアイデンティティーであり、大阪府としては、生まれ変わったこの施設が「大阪の新名所」として、一層国内外から注目されるよう、しっかりPRしてまいります。お手元のパンフレットの中にも資料館のチラシを入れております。明日、研究大会が終わってお時間がございましたら、是非お立ち寄りください。

今後、ワールドカップ、来年のオリンピック・パラリンピック、2025年には万博ということで、世界的なイベントが続きます。海外から多くの人々が訪れ、大阪の文化に触れていただく絶好の機会です。文化振興に取り組む我々として良い機会であり、今後とも、文化活動の盛んな都市をめざし、様々な取組みを進めてまいりますので、一層のお力添えを賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

結びに、公益社団法人全国公立文化施設協会のご発展と本日ご参加の皆様方のますますのご活躍を心から祈念いたしまして、ご挨拶とさせていただきます。

祝 電

2019年度公益社団法人全国公立文化施設協会定時総会並びに研究大会のご盛會を祈念するとともに、地域文化の振興に一層寄与されますことをご期待申し上げます。

2019年6月6日

全国知事会会長 上田 清司 様
全国町村会会長 荒木 泰臣 様

3 分科会

第1分科会

テーマ

「将来を見据えた劇場人材の確保

～優れた人材をいかに集めるか～」

基調講演・パネルディスカッション

ファシリテーター：渡辺 昌明（東大阪市文化創造館 館長）

基調講演講師：伊達 洋駆（(株)ビジネスリサーチラボ 代表取締役/採用学研究所 所長）

パネリスト：太宰 久夫（東京演劇大学連盟 代表理事/玉川大学芸術学部 教授）

中川 歩美（(株)D4c アカデミー 人材コーディネーター（元公立文化施設職員））

【はじめに】

○渡辺氏 皆さん、こんにちは。研究大会の第1分科会にお越しいただきましてありがとうございます。名簿を拝見しましたところ、北海道から沖縄まで、日本の南北からお越しいただいております。私は、今日ファシリテーターということで進行を務めます渡辺と申します。本来ですと、この第1分科会は全国公文協の専門委員会特別部会の担当で、部会長の岸さんがコーディネーターをしています。本日、どうしても東京から離れられないご事情があるとのことで、私が進行を務めることになりました。私は、来週竣工する予定の新しい市民会館、東大阪市文化創造館の館長として、昨年4月から東京から大阪に来ております。平成30年度まで専門委員会特別部会で、岸さんが部会長、私が副部会長をしておりました。何とぞ不慣れなものですから、ご迷惑をおかけするかもしれませんが、よろしく願いいたします。



渡辺 昌明氏

本日の講師、パネラーの方をご紹介します。基調講演をお願いしますのが、ビジネスリサーチラボ代表取締役の伊達洋駆さんです。パネリストとして、東京演劇大学連盟代表理事で、玉川大学芸術学部教授の太宰久夫さん、株式会社 D4c アカデミーの人材コーディネーターの中川歩美さんです。

今回の第1分科会のテーマは「将来を見据えた劇場人材の確保～優れた人材をいかに集めるか～」ということで、いきなり答えが簡単に出るような課題ではありません。いま世の中は売り手市場、求人に対して採用がなかなかかどらない中であって、特に新卒の場合ですと、民間企業は来年度の採用であればいまごろではもう遅いのかな、早くから動いています。私どもの劇場・音楽堂の仕事、特に優秀な人材を採ろうという流れの中で、どうしても欠員補充が中心だったりします。実は私も劇場を新たにオープンするので、人を採用する活動もしているわけですが、どうしても翌年の春から働いてもらう方を早くても前年の秋以降、場合によっては年が明けてから願うようなことがほとんどの状況になっています。また、雇用環境などでも、なかなか他と比べて条件に差があります。そうは言っても、このわれわれの意義ある仕事の中で、優れた人材をどうにか採れない

かということが今日のテーマになっております。

まずは、講師、モデレーターの伊達洋駆さんに講演をお願いいたします。

【基調講演】

○伊達氏 ビジネスリサーチラボの伊達と申します。民間企業に対する調査やコンサルティングを行っている立場から、採用をどのように進めればよいか、一つでもヒントを提供できればと思います。

本題に入る前に、自己紹介をします。私、元々はアカデミックなキャリアを進んでいましたが、その過程でビジネスリサーチラボという会社を立ち上げて、現在に至っています。この会社を経営すると同時に、採用学研究所を研究者と立ち上げて、採用に関する情報発信を行っています。さらに、一般社団法人日本採用力検定協会の理事として、採用に携わる方々に必要な知識を測定しようとしています。

今年の3月に共著で、『最高の人材が入社する 採用の絶対ルール』という書籍を出版しました。出版社はナツメ社、実用書です。本日のお話の中でも、その内容に触れる予定です。採用に関して深く知りたい方は、こちらの本を手にとってみてください。



伊達 洋駆氏

<売り手市場における採用>

現在、採用市場は「売り手市場」です。売り手は求職者、職を求めている人、そして買い手が民間企業、そして皆さんのような施設を運営している方々です。組織の求人数と求職者の人数を比較すると、求人数の方が多いのが売り手市場です。求人数が多いため、求職者の取り合いになっています。

本日は、売り手市場という現状を踏まえて、「知名度」と「採用予算」に依存しない採用の在り方について話題提供できればと思います。採用予算が多く、知名度がある企業は、あまり採用に苦しみません。一方、知名度が低く、採用予算も少ない中で、どのような採用が可能だろうか。このような方向性で私からの講演をさせていただきます。

二つの部に分けてお話をします。第1に、募集フェーズ。求職者をどう「募集」すればいいのか。自組織の選考を受けてもらうために有効な働きかけについて紹介します。第2に、選抜フェーズ。集まった求職者をどのように「選抜」すればよいか。ただし、選抜フェーズにおいては、組織が個人を選ぶだけではなく、個人から組織が選ばれなければなりません。本日、全ての論点を出すことは難しいのですが、エッセンスをかいつまんで説明し、皆さんの実践を振り返る素材を提供できればと考えています。

<求職者をどう募集すれば良いか？>

採用に携わる方々とお話をしていると、「募集」をめぐる悩みがたくさん出てきます。とりわけ売り手市場になると、「求職者が集まらない」という悩みが多く出ます。説明会を開いたのはいいものの、1人とか2人とかしか求職者が来ず、せっかく会議室を借りたのにどうしよう、という組織もあります。このような「求職者が集まらない」という悩みは、もっと応募者を増やしたい願望に基づいています。採用に関する民間の予算を調べても、求職者を集める施策に多くの予算が割かれています。

求職者を集めるための革新的な方法があればいいのですが、なかなかそういうものはありません。

それどころか、自社の選考に参加する求職者の「量」を増やす方向性は功を奏しにくい現実があります。仮に多くの予算を投じて、多くの求職者を集めたとしましょう。しかし、そこで集まった求職者の「質」には疑問符がつきます。たくさん集まったのだけれど、自組織と合う求職者の割合が低くなるのです。

このような中で、一つ、発想の転換をお勧めしたいと思います。応募者の「量」を増やすのではなく、「質」を高めていきましょう。そうすることで状況を好転できる可能性があります。「応募者の質を高める」とは、自組織に合う求職者の割合を高めることを意味します。言い換えると、自組織に合わない人が受けないように働きかけるということでもあります。自組織の選考を受けに来た求職者が自組織に合っている人ばかりであれば、たとえ応募してきた人が少なくとも、丁寧に接する価値があります。

応募者の質を高める方法として「自己選抜」(セルフスクリーニング)というものがあります。通常の選抜においては、組織が個人を見極めます。これに対して、自己選抜は求職者に自分自身のことを選抜してもらいます。「この組織が自分に合っているか否か」を求職者自身に判断してもらうのです。自己選抜を上手く作動させることができれば、応募者の質が高まります。

<自己選抜を促す方法>

自己選抜はどのように促せばよいのでしょうか。二つの方法を紹介します。一つ目の方法は、人材要件を明示するというものです。求人を出すときに、どのくらい細かく人材要件を示していますか。人材要件の書き方次第で求職者に自己選抜を促すことができます。自組織が求める能力、性格、技能、資格、業務経験等を詳細に提示することで、「自分はこの要件を超えることは難しそうだ」と感じた求職者は応募を遠慮します。逆に「自分だったら大丈夫そうだ」と思う求職者は応募します。そうすると、初めから自組織に合った人が応募してくるため、応募してきた一人一人と丁寧に接する意味があります。

人材要件の提示について、上手いなと思う企業例を紹介します。楽天株式会社です。楽天は英語の公用語化で有名であり、楽天の選考に関心を持つ学生は、英語力がどの程度求められるかを気にします。採用ページのFAQの中で英語に関する要件が書かれています。「TOEICのスコアは何点ぐらい取らないとだめですか」という質問に対して、「TOEICのスコアが選考に影響することはございません。ただし、ご入社までに800点を取得いただくことが必要です。内定後も弊社より800点取得に向けてのサポートを行っています」と回答されています。800点というのは簡単な数字ではありません。入社までの間に、この点数をクリアする英語力を求めているわけです。この回答を見て、「自分は無理だ」と思えば、選考に参加しないでしょう。

自己選抜を促す二つ目の方法は「RJP」と呼ばれるものです。RJPはリアリスティック・ジョブ・プレビューの略です。組織の実態を求職者に対して入社前に伝えることをRJPと呼びます。良い面も悪い面も含めて実態を見せるのです。例えば、皆さんの組織において、このような反応を示す新人はいませんか。「文化施設というキラキラしたイメージがあったのですが、入社してみると実際の仕事は地味でした」と。入社前の期待と入社後の現実のギャップに悩むことを「リアリティショック」と言いますが、RJPにはリアリティショックを防ぐ効果があります。組織の実態を伝えると、「この組織は自分には向いていない」という求職者は選考を受けません。その意味で自己選抜を促せる一方、「それでも受けたい」という求職者については、実態を知らせることで入社後の期待を現実的なものにできます。

では、RJPをどのように行えばよいのでしょうか。一つはインターンシップが有効です。インター

ンシップを行えば、実態を見せることにつながります。それ以外の方法で、実際に民間企業でなされている工夫を紹介します。新卒採用支援を行っている株式会社パフの中途採用の事例です。この会社では「試職」といって、試しに働いてみる期間を設けています。「あなたが希望するだけ試しにパフで働ける制度。1日でも1週間でもオーケー。デスクもお仕事も用意します。気軽な気持ちで社員の雰囲気や仕事の内容を感じてください。その上で改めて希望を聞かせてもらえばいい。会いに行ける転職先、それがパフです」というメッセージのもと、求職者の訪問を受け入れて、働いている様子を見てもらっている。机が用意されて、営業を手伝うそうです。

<売り手市場において、求職者をどう選抜すれば良いか？>

採用に携わる方々は、「選抜」についても悩みを抱えています。一つは、「求職者の能力、性格、技能をどのように見極めればいいのか分からない」という悩みです。もう一つが、「せっかく内定を出したのに自組織に来てくれない」という悩みです。文化施設でも民間企業でも内定辞退の問題は深刻で、自組織を選んでもらえるように、選抜フェーズの中で志望度を温めていかなければなりません。

選抜フェーズで組織が行うべきことは2点あります。第一に、応募者の能力や期待を見極めること。これは、企業が個人を選ぶ側面です。第二に、動機形成。これは応募者の志望度を高めることです。求職者が組織を選ぶのが動機形成に当たります。見極めと動機形成を同時に選抜フェーズで行う必要がある。これが採用の難しさです。選ぶと同時に選んでももらわないとだめなのです。

まず「見極め」について取り上げましょう。見極めの際には「人材要件」が重要になります。人材要件の構成要素は四つあります。①必須要件。これだけは欠かせない要件に当たります。②優秀要件。あるとより良い要件。③ネガティブ要件。ないほうが望ましい要件です。④不問要件。社会一般では評価されているが、自組織では必要ではない要件です。特に、不問要件をきちんと定めることが大事です。採用上の競争を避けることができるからです。不問要件を定めると、他社ではあまり必要とされないが、うちでは欲しい人材を採用できます。

人材要件は面接官に伝える必要があります。ただし、抽象的に伝えてもなかなか伝わりません。「うちの社員で言うと、〇〇さんのこういうところを持っている人が欲しい」といった形で、具体的に伝えましょう。そして、人材要件を面接評定表に落とし込みましょう。なお、人材要件をもとにした評価は、面接「後」に行ってください。面接では情報を引き出すことに集中し、面接後に一息置いてから評価する。人は数分ぐらいでその人の印象を簡単に判断する傾向がありますが、その傾向を回避できます。

<入社を促す動機形成の方法>

一方で、見極めだけでは自組織に来てくれません。動機形成も必要です。動機形成の方法には原理原則があります。接触回数と時間を増やすことです。求職者1人あたり何分、何回会っていますか。その回数と時間をできるだけ増やしましょう。そのためには、自組織に応募する求職者の「質」を高めなければなりません。少数の求職者に濃密に会う方が効率的だからです。また、動機形成を図るために、求職者のキャリア相談にのることがおすすめです。自組織に来るように口説くのではなく、将来どのような人材になりたいか、どのような基準で組織を選ぶと良いかを考える手助けをしてあげましょう。一見遠回りに見えますが、キャリア相談によって動機形成に成功している企業もあります。

株式会社ウィルという不動産会社の新卒採用の事例を紹介します。不動産業界は決して人気業界

ではありません。そのような中、ウィルは学生の志望度を上手く高めています。ウィルの採用においては、ナビサイトを使わず、直接、学生に会いに行ったり、学生が集まる機会をつくったりして、キャリア相談にのります。学生と初めて会ったときに会社の話はしないそうです。就職相談にのるなど、会話を重ねていく。そのような中で、自社に合っていて、かつ、一緒に仕事をしたいと思ったときに、そのことをストレートに伝えます。そして、会社見学に来てもらったり、社員に会ってもらったりして面接へと進んでいきます。ですから画一的な選考フローはありません。ウィルの事例は、キャリア相談のように、求職者にとって意味のあることをきちんと実施していくことが、ひいては自組織にとっても意味があることを示しています。

求職者との接触回数と時間を増やす以外に、動機形成の方法として有効なのは、「オウンドメディア」です。自分たちのメディアを作る。メディアと言うと大げさに聞こえるかもしれませんが。ブログやウェブサイトに自組織に勤める社員の状況、キャリア、仕事の様子を紹介している企業が増えています。オウンドメディアにはさまざまな情報をのせることができます。そのため、先ほど説明したRJPが可能になります。組織における働きがいも記事を通して理解できます。他にも、オウンドメディアはコンテンツを蓄積できます。メディアにコンテンツを少しずつ追加すれば、来年受ける人は今年よりも多くのコンテンツを閲覧できます。

例えば、株式会社メルカリは、mercan（メルカン）というオウンドメディアを運営しています。メルカリに勤める人を取り上げ、その人がどんな思いで仕事をしているのかを伝えています。メルカリの選考を受けたいと思う人が、mercanに投稿されたコンテンツを見て、メルカリがどのような会社かを知ることができるのです。

売り手市場における採用は過酷です。そのような中で、知名度や採用予算が少ないながらも、各組織はさまざまな工夫を凝らしています。それらの工夫の中には、研究や調査のエビデンスと整合するものがあります。本日は、そうした理論と実践をお話ししました。

以上で私からの発表を終了させていただきたいと思います。ご静聴、ありがとうございました。

○渡辺氏 ありがとうございました。続きまして、太宰先生から、大学で学生たちと一緒にやっていることと、それから東京演劇大学連盟の理事ということで、学生たちの様子も含めてお話をいただきたいと思います。

【発表1】大学生の就職に関する現状

<東京演劇大学連盟とは>



太宰 久夫氏

○太宰氏 初めまして。太宰でございます。よろしく申し上げます。今日は玉川大学芸術学部の者としてより東京演劇大学連盟の代表理事としてこの場に居させていただきます。演大連（以後、東京演劇大学連盟の呼称にて）は、設立して8年目となります。美大では五美大展という合同展覧会を、音大では、各音大が参集し合同での演奏会などを行っています。しかし、演大連が設立されるまで演劇に関して同じようなケースはありませんでした。そこで、まず首都圏で演劇学科やコースのある大学に、当時多摩美術大学演劇舞踊デザイン学科の福島教授の声かけで日本大学、玉川大学、桐朋芸術短期大学、桜美林大学、そして多摩美術大学の有志が参集し、演大連準備委員会が開設されました。東京芸術劇場さんも入ってくださり、東京芸術劇場さんのご好意により会議もそちらで毎月開かれました。それぞれの大学が独自に上演芸術の活動を行うだけではなく、合同で何か出来ないか。さ

らに関係大学が連携して然るべく公的な団体を作ることによって、対外的に海外を視野に入れた日本の大学の演劇教育機関としてオフィシャルに立場を明示できるようにするために設立しました。我が国の場合、国立の演劇大学がないため私学が結束する必要がありました。そこで、日本の大学での舞台芸術における体系だったシステムやカリキュラムそしてテキストを構築することなども目的として演大連は始まりました。

演大連の特色は実技、実習、上演芸術、それは演劇・舞踊、そしてメディアと融合したものや、各種コラボレーションなど、広くパフォーマンスアートの上演芸術をカリキュラムの軸に置いている大学の集まりです。連盟発足当時は大学で演劇の授業が開講されている処へも広く声かけをしましたが、「うちは理論しかやっていないから、または上演実習をカリキュラムに置いてないので、そちらの趣旨と矛盾することになるので、声かけは有難いが遠慮する。発足おめでとう。」という決してネガティブではない表明により、現在の加盟校で始める事になりました。

発足と同時に東京芸術劇場さんが包括的提携を結んでくださいました。演大連の活動は舞台作品の共同制作、俳優養成やスタッフ育成の共同実践研究、そして国際共同創作、の三本柱です。演大連発足後、7年前より共同制作に取り組み、文化庁の次代を担う新進芸術家の育成事業の採択を頂いたり、東京芸術劇場さんのお力をお借りして毎年9月に共同創作の上演を行っています。理事会構成員、共同制作委員など加盟校の先生方で当初から話題になっていることは、いかに社会と、プロフェッショナルリズムと大学教育が有機的につながるかということです。

今日は公立文化施設協会さんのお集まり、そしてさらに採用や人材のことになりますので、一つトピックスを絞り込んで、実際に在学中に、たとえばアートマネジメント、文化政策、公共文化事業、プロデュース論、プロデュース研究、そういったことをどれだけ大学で取り組んでいるかを簡単にご紹介させていただきます。加盟大学は全てこれらの専門講座を開設しています。コースや専修課程になっていないだけで、授業としては非常に実践的なところから理論的なところまで、各大学によって時間数の差はありますが、かなりしっかり取り組んでいることは事実です。なぜ取り組まなければならないかということ、実技、実習、上演芸術を軸にする大学の集まりですから、必ず上演実習を行うわけです。それが有料公演もありますし、無料公演もあります。更に海外の団体と一緒に共同制作を行うケースもあります。そうすると、必然的に舞台技術関係の実践実習や、制作マネジメントの実践に直面します。昔の大学と異なり、座学、理論のみの講座展開ではなく、大学の実習にその世界の最前線の方々が常に登場され、学生と一緒に舞台創作に取り組んでおられます。

<講師は公立文化施設から>

それらの本格的な実技実習分野をどなたが担当されているかと申しますと、本日のこの会にお見えになっておられる方々です。公立文化施設や関係機関などでご活躍の方々が必ず何れかの大学の非常勤講師や特別講師としてお見えになっています。つまり、舞台の創作現場の第一線で活躍されている方々と大学教員と学生たちが、創作や制作を通じて出会う良い機会となっています。

上演実習以外にも、公立文化施設でのインターンシップも盛んに行われています。こちらも実践的な分野でお世話になっています。インターンシップも現場仕事の良く分からない学生がお邪魔するのではなく、通常の実技実習で現場の方との出会いがあってから実施されますので、受け入れて頂く施設にとっても現場コミュニケーションが円滑に展開されていると思います。

これらの機会を通じてやる気のある学生たちは、公立文化施設がいかなるところで、どういうことをやっているかを具体的に知ることになります。ただし、必修の科目として設置されていない

ケースが多いので、学科やコースの学生たち全員が出会い、知るという事にはなりません。しかし、企画・制作・運営そして舞台技術などに興味がある学生たちは、こういった機会を積極的に活用しています。本来、このような実践的な学びの場は、必修科目にして低学年の時から慣れ親しむ事が教育的には有効と思います。早いうちに社会の現場と密接に出会う事によって、単なる憧れや、リアリティの無いイメージで将来思考するのではなく、本当に自分にとって何が向いているのかを見極める事が出来る絶好の機会になるからです。よって役者志向の学生が製作や制作へ方向転換をしたり、その逆があったり、潔く一般の企業就職を目指したり、曖昧な自分探しが明確になっていきます。

お陰様で、昨今は公立文化施設協会の皆さんをはじめ舞台技術系の方々と学生たちとの出会いが実践教育現場で以前に増して行われる様になって来ましたので、一昔前と違って、大学内の実技、実習もかなり立体的に、現実即したプロダクションワークや座組みによる展開が促進されています。

実は、加盟校は学内または学外にかなり設備の整った良い劇場を所有しています。舞台技術や各種デザインの非常勤の先生方、特別講師の方々が来られても、いつものプロの現場と遜色の無い創作実習環境が整っています。小劇場で上演活動をされている実演家の方々からすると、かなり贅沢な創作創造環境とも言えます。卒業後、小劇場などで実演の道に進んだ卒業生から在学中の劇場環境の良さが外に出て初めて分かったという声もよく聞きます。

仕事がしやすい環境がある逆効果として、なかなか外に出ていけない現実も起こってきます。ここで、加盟校はそれぞれで工夫し学外の施設と提携して実習活動を展開したりもしています。例えば多摩美術大学は東京芸術劇場さんと提携を組んで卒業公演を行っています。私ども、玉川大学は数年前に閉館しましたが、長年、青山劇場さんと早くに提携を組み協働しました。当時、一般企業分野が産学連携を盛んに推し進めている時でした。青山劇場さんから我々は「劇学連携」というのをやらないかというご提案があり、劇場と大学が一緒になって共同制作に12年間取り組みました。そこでの出会いから多くの卒業生が関係機関や施設に就職していき現在も活躍しています。

今では演大連の共同制作を通じて、加盟校の学生たちがプロとの良き出会いと協働の機会を得て卒業後の指針が持てるようになってきています。また、入学時の調査でも共同制作や共同研究の実践のチャンスがあるので加盟校を選んだ、というデータが年々増えてきています。

<大学生の就職希望の傾向と現状>

学生たちの志向に関して数値的なことをアバウトにお話しさせていただきます。大学によって異なりますので、特化しているケースを先にご紹介します。例えば桐朋芸術短期大学の学生さんたちは圧倒的に役者志望が多い。日本大学の場合は各分野が専攻として独立していますので、それぞれの専門分野志向。卒業後もそのままその特色が表れていると云っても過言ではありません。

では、他の加盟校はと申しますと、詳しいデータは各校の公表データをご覧になって頂きたいと思います。私共の玉川大学では学科創設以前から、入学時から暫くは先ずスタッフの役割と仕事とを実習を通して習得する。その後、オーディションによりキャストの機会を得る事が出来る。よって、全員がバックステージの基礎を学ぶカリキュラムとなっています。入学時はかなり多くの者が役者志向ですが、卒業時の状況は、役者を目指す者が約30%、舞台技術系に進む者が約30%、他は一般就職、留学、進学など様々です。ちなみに昨今の就職事情は売り手市場傾向が強い事もあって、四年生の春先の時点で一般就職希望の学生たちはほぼ内定を取っています。それも2~3社取っています。先ほどお話があったように、今とても早いサイクルで動いています。

今どうしてこの話をしているかといいますと、舞台関係志望の学生たち、役者になりたい、舞台照明・舞台音響・舞台装置などの分野を目指したい学生たちは、卒業ギリギリまで行き先が確定していないケースが多いからです。若い方々の意識も変わってきていますので、特に役者志向の学生たちでも、劇団に入るとか劇団を作るとか、メディアの方に行きたいと考えていた者でも、夏季休暇前迄に周囲の仲間がどんどん就職を決めていく状況の影響と、親御さんから兎に角普通に就職しなさいというアプローチもあって方向転換する者も少なくありません。

さて、本当は割と多くの学生たちの本音である、出来れば舞台関係の仕事に就きたい。在学中に様々な事を知り視野が開かれますので、役者志向だった者もいろいろな意味で現実を目の当たりにし方向転換をする者も少なくありません。また先に申し上げました在学中の良き出会いにより役者ではない舞台の様々な分野の魅力に魅かれていく者も多くいます。

舞台技術系は一般就職とまでは行きませんが、割と早くに就職先が決まります。難航するのが、企画・制作・マネジメント系と言えます。また、優秀な学生に見られるケースですが、「財団に行きたい」、「公立文化施設で仕事をしたい」と言ってきます。本当は公立文化施設に行きたいと思っていた学生たちもいつ採用が出るのか、条件は何か、などの確な情報を就職を考える時期に入手することが難しい場合が多い為、関連の一般企業に流れていきます。その場合「まずはそこで頑張っておいてキャリアを積んで、その後どこかの財団や公立文化施設から採用が出た時にチャレンジしたら」と言った会話にもなります。

ところが、優秀な学生というのは出世が早い事もあり行った先でどんどん頑張ります。その理由として、在学中にプロダクションワークを経験しているので、他学部出身者に比べてコミュニケーション力が高い、更にスタッフワークで体を動かして仕事をする事を体得しているのです。汗をかくのが苦ではない。在学中にプロの大人の下で経験を積んできたので仕事の段取りを習得している。など等です。

以上、大学や学生の現状や動向などについてお話しさせていただきました。

○渡辺氏 学校の現実を太宰先生からお話しいただきました。特に新卒の優秀な方、われわれがその競争にどう打ち勝つかというのは大変なことだなというのは今のお話でよくわかりました。

続きまして、中川さんには、ご自身が公立の施設でお仕事をなさっていたということもありますし、今まで伊達さん、太宰先生のお話をお聞きして、さらに現実的に公立文化施設でどんなことができるかも含めてお話をいただきたいと思います。よろしくお願ひします。

【発表2】公立文化施設における人材募集要件についての提案

○中川氏 中川と申します。違う肩書でお会いしたことがある方もいらっしゃるかもしれません。株式会社 D4c アカデミーという会社に所属しており、仕事としてはデータサイエンティストや AI エンジニアの人材紹介、すなわち採用支援の仕事をしています。実は、去年の3月までは豊島区のあうるすぽっとに、さらにその前は水戸芸術館におり、計10年間公立文化施設で演劇の制作の仕事をしておりました。公立文化施設に勤めていたときは教育普及事業や人材育成事業もたくさんやりまして、30~40名ぐらいのインターンと会ってきました。そこで人材は組織にとって本当に大事なものだということを実感せざるを得ず、いろいろ考えた結果、今人材業で仕事をしています。公立文化施設と人材業の両方で働いた人間はたぶん日本にそんなに多くないと思いますので、実務的なお話も含



中川 歩美氏

めてリアルな話ができればと思っています。

<企業は採用にお金をかけている>

今日私がお話したいこととは、一般企業は採用にめちゃくちゃお金をかけていますということですね。一般企業と劇場・音楽堂、文化施設との採用の違いをお話ししたいと思います。

先ほどお話があった通り、空前の超売り手市場で、新卒、中途ともに仕事の数よりも人の数の方が少ないので、お客様からは「誰かいい人いないですか」とよく聞かれます。当然ながら、大手企業は福利厚生もいいし、安定していて有利になりますので、中小企業の採用が難しいのは先ほどのお話にあった通りです。財団も民間の指定管理会社もあると思いますが、一部を除いて、私たち公立文化施設の運営者というのは中小企業である。ですので、非常に選ばれづらい状況にあると思います。劇場・音楽堂側にどれぐらい自覚があるのかわかりませんが、求職者、仕事を探している方からすると、一般企業も公立文化施設も同じ土俵で比べられてしまうことが発生していて、そこでどうやって戦うかが重要になってきていると思います。

今、世の中に創造的な仕事は営利企業にも結構たくさんあります。あうるすぽっとでは大学生のインターンを10カ月かけてやっていたのですが、そういう人たちは全員営利企業に取られてしまいました。どういうところに就職しているかというところ、森ビル、NHK、ベネッセ（福武財団）、オリエンタルランドのような文化事業を扱う企業です。公立文化施設と領域が重なるようなところに皆さん行ってしまいました。名前も通っている大きな会社ですし、そちらを選ぶのは納得できる部分もあります。劇場・音楽堂はこういう企業と戦わなければならないという自覚が必要です。

また、公立文化施設の求人は非正規雇用も多いですが、特に新卒の方々は、非正規雇用の仕事はそもそも選択肢にないのが、今の現実だと思います。必ずしも非正規雇用は悪いことばかりではないにせよ、メディアの影響もあって、そういった思い込み、前提があるのは事実かなと思っています。

私は営利企業の皆様の採用の支援をしている立場ですので、そこに企業の方々がどれぐらいお金をかけているかを目の当たりにしています。採用の方法というところ、どういったことを思い浮かべられるかなと思うのですが、例えば財団なり施設なりのホームページに求人情報を掲載するという方法は取られていると思います。あとは、ハローワークに求人票を出すこともされていると思います。続いて、たまに見ることがあるのですが、リクナビやマイナビに広告を出されているところごく一部あるかなと。ただ、財団だと、これはなかなか難しいハードルがあるのかなと思っています。

それに加えて、いま主流になりつつあるのが人材紹介という形です。人材紹介というのは、求職している方と求人をしている企業の間に私たちのようなエージェントが入って、マッチングをすることです。何がいいかというところ、自分で人を集めてこなくていい。先ほど求職者を集めるという話がありましたが、人材紹介会社がある程度スキルマッチしている人を紹介してくれるので、非常に手間が省けます。もちろん私が所属しているような会社はそれをボランティアでやっているわけではありません。そこに紹介料が発生することで、人材ビジネスが成り立っています。紹介料はどれぐらいかというところ、理論年収の30%が基準と言われています。たとえば年収400万の方がいらっしやうとしたら、その方を採用すると、私たちは30%の120万円を紹介料として請求させていただく。今、人1人採用するのに120万円かと思われたと思います。これは別に大手企業さんだけではなくて、中小企業さんも割と利用されています。

先ほどちょっと申し上げた広告にしても何十万というお金がかかります。例えば、マイナビの調

査で、新卒採用1名当たりいくらかかったかというアンケートをみると、今大体50万円くらいです。何が言いたいかというと、一般企業さんはそれぐらいのお金をかけて人を採っているということです。

<公立文化施設での採用方法の改善点>

では、それと同じことを文化施設でできるのかということ、仕組的になかなか難しいことは、私も中にいた人間として理解はしています。そういうことに頼らないでどうやって人を採用していくかの話になります。先ほど伊達さんから話がありましたが、応募するのにハードルが高くなってしまふような作文があったり、あと、先ほど太宰先生のからもあったように、採用のタイミングが遅い。また、私が見ていて不思議だなと思うのが、入社日、職務開始日が勝手に決められている。例えば、今だと、8月1日から働ける人募集みたいに求人が出ていたりします。一般企業だと、普通は前職の関係等がいろいろあって、相互調整の上決めていくというケースが大半だと思いますが、先ほどの事例だと8月1日から働ける人しか応募してこないで、非常に応募が減ってしまいます。あとは、採用のプロセスを見ても、面接日が一方的に決められています。一般企業では、応募者のスケジュールに合わせて調整する会社が多いのではないかと思います。さらには、給与がよくわからない。何となく数字は書いてあっても、実際いくらなのかがわからない。一般企業は年収ベースで提示しているケースが多い中、月給いくらからいくら、賞与ありと書いてあるけれども、実際の年収はいくらなのかがわからないので応募しないということになってしまう。さらに、プロセスが進んで、合格者を出したとして、辞退が結構あると思うのですが、そこに対して何の引き止めもしない。普通はお金をかけて内定まで出した人に対して、どうしても入ってほしいという説得をするものだと思います。そこも「じゃ、辞退ですね」とサラッと行ってしまふ。何か非常にもったいないなと思います。これらは一例ですけれども、民間企業の採用と比べると、違うなと思うところが結構あります。こういうところを実際にどうやって変えていくのが、これからの議論になると思っています。

もう一つだけお話したいことがあります。私は採用を支援する立場ですので、人事の方に「どうの方が欲しいですか」と必ず聞きます。採用したい人物像は、会社の状況、社風、その会社のミッションによって変わってきます。今日のテーマは「優秀な人材をどうやって集めるか」ですけれども、皆様にとって優秀な人材というのは一体何ですか、どういう人を採用したいですかという質問に対する答えの用意がないと、採用は難しいのではないかと思います。先ほどの伊達さんのお話にも通ずるところがありますが、優秀な人材というのは一体どんな人かということを考えていただけるといいかなと思っています。

○渡辺氏 いまのお3方の話の内容も含めて、次はディスカッションという形で、われわれ公立文化施設、劇場・音楽堂で人材を確保するにはどんなことが考えられるかということももうちょっと話をしてみたいと思います。その後に皆様からのご意見、あるいはご質問を受ける形になりますので、よろしくお願ひしたいと思います。

【パネルディスカッション】

○渡辺氏 売り手市場の中で、われわれの旗色が非常に悪くなっているところが今のお話だと思います。そうは言っても、ぜひ優秀な人にわれわれと一緒に働いてもらいたいということからして、中川さんあたりから、秘策でもあればお話をお願いします。

<採用の具体的プロセス、欲しい人材の条件は見直せる>

○中川氏 先ほど民間はこんなにお金をかけていますよという話をしました。繰り返しになりますが、現実的に採用にお金をかけることが難しいことは私も理解しています。では、現実的に何ができるかを考えてみると、採用の具体的なプロセスやタイミングは、見直せる可能性があるのではないかと思います。例えば8月1日採用と考えていたけれども、9月1日からになってしまうことを許容できるのであれば応募者が増えて選択肢は広がるので、この幅を持たせることは一つ検討に値するのではないかなと思います。

あとは、先ほど優秀な人材とは何かという話をしたのですけれども、どういった人材が欲しいのかをもう一度見直すことも重要です。よく募集条件に「文化施設で○年以上の経験がある方」とありますが、そうなってくると、そのような条件に当てはまる人間は、ここにいる皆様のような方に限定され、対象がすごく狭まってしまう。そこはもう少し広げられることを検討できるのではないかと思います。業種という考え方と職種という考え方がある、その掛け合わせで仕事は成り立っていますので、業種が違って、職種が一緒であれば、即戦力で活躍できる可能性は高まります。この業界での経験にかかわらず、違う業界で同じスキルを必要とするような仕事をしてきた方を対象にするような要件に変更することも検討できないでしょうか。

あとは、先ほど伊達さんのお話の中にあったコミュニケーションを取って関係性を強めていくということは、お金をかけずに、今すぐに行えることだと思います。絶対来てほしいという人に対して電話でコミュニケーションを取るとか、一般企業では、内定を出した後に内定者懇談会やいろいろイベントを用意したりするわけです。今の状況だと、「合格しました」というお手紙が来て終わるので、それはちょっと寂しいなと思います。

○渡辺氏 今中川さんから、業務経験の縛りをかけないほうがいいのではないかというお話がありました。私、35歳のときにこの仕事に入っているのですが、それまで大学を出て、10年ちょっと普通の営業の仕事をしていて、その時点の私は自称シンガーソングライターみたいな、自主製作を一回出したかどうかみたいな、今だったら、どこにも雇ってもらえないような経歴でしたが、たまたま採用されて、何とかこの仕事をずっとやってきました。そういう意味ではその幅を少し広げて、意欲のある方を探してみる、採ってみるといのは、確かにさっきお話を聞いて一理あるなと思いました。

<公立文化施設のミッションを学生に説明する>

○太宰氏 後で伊達さんからお話があると思いますが、ファンの採用というお話が事前の打ち合わせでちょっと刺さりました。中川さんからも、公立文化施設で働くのはどういうタイプの人がいいのだろうということで考えさせられました。例えば座学のみのものでアートマネジメントを学んでいる学生さんが、我々が提携している劇場さんにインターンシップで来られると困った現象が起こります。演大連に加盟し上演実習を行っている大学の学生たちは舞台の現場で、プロの舞台監督や舞台美術家、照明家、音響家、衣裳デザイナーの指導の下で鍛えられていますので、現場でのルールが分かっています。よって、舞台での専門用語が飛び交っても理解が出来たり、安全管理などの基本ルールであるヘルメットの着用や、入って良い場所、触って良いものとそうでない事を体で覚えています。しかし、座学のみで頭でっかちの学生さんは本当に何をしたいか分からないため、現場では邪魔者となります。本題とは少し離れますが、一般企業とのインターンシップとは異なり、劇場関係の場合インターンシップ生は希望すれば行けるのではなく、分かる・使える・動け

る学生を選んで出します。インターンシップの受け入れ先からも、それまでの実習での出会いで指名される場合もあります。その方が安全で事故が起こらないし、余計な指導をしないで現場が回ります。昨今コンプライアンスの事もあり、そうはいかない事になってきていますが。

さて、話を戻します。舞台が好きなファンの採用ではなく文化芸術にかけ離れた人こそ良いのではないかという事について刺さり、考えさせられました。今、芸術系の多くの大学が「芸術による社会貢献」という事を掲げています。特に舞台系の分野では卒業時に社会の現場に出すとき、もしかして私なんかは専門性の高い分野であるが故にちょっと排他的になっていたのではないかと、それではやはり本当の広がりが無いのではないかと改めて感じました。

事前の打ち合わせで本当によく出た話が、公立文化施設で働くことの社会的意義とは何なのだろう、現代的公立文化施設のミッションとは何なのだろう。今の学生さんは非常に説明教育に慣れ親しんでおられますので、そこをきっちり抑えていくと、自分でもできると思ったり、自分はそういうことをやりたかったという発見にも繋がります。しかし、就職に関して、なかなか厳しい現実を親御さんからの言葉で、「正社員じゃないのですか」「就職を紹介しておいて、契約社員ですか!」「うちの子に契約社員をやらせるの」「いつ採用が分かるの?」と、大変強い口調で言われることがよくあります。契約でも本人が希望する然るべきところに就職し、数年後に正社員になりましたというケースが実際あります。ただ、今は正規ではありませんが、こういう可能性もありますということをお話ししながら、或る程度納得していただいています。

公立文化施設のミッションって何なのか、ここではこういう仕事をするのだということ具体的に明解に出すと、今の若い方は意外とすんなりと理解します。昔はもっとフィーリング中心でした。今は説明教育が行き届いています(その良し悪しは別として)。よってそこを明確にすることによって人は動くということを最近実感しています。

<仕事の魅力を言語化し、会って伝える>

○伊達氏 ファンのお話を引き継ぎます。自組織のことをよく思ってくれる人を採るのが採用の一つのルートであることは間違いありません。他方で、募集フェーズに苦しんでいるのであれば、ファン「以外」の求職者にもアプローチすべきでしょう。後者の場合には二つのことが重要になります。

一つは「言語化」です。自分たちの仕事の魅力ややりがいを、この業界を知らない人にも伝わるように言葉にする。言語化できれば、オウンドメディアに掲載することもできます。言語化はファン以外にアプローチするための方法の一つです。

もう一つは「人」です。私が採用の調査コンサルティングをしている企業があります。「なぜこの会社を選んだのか」を求職者に聞くと、その会社の社員に会い、「楽しく働けそうだ」「おもしろそうな仕事だ」と感じた、という答えが返ってきました。人を媒介にして、会社や仕事の魅力を知るわけですね。求職者にとって、組織の全てを理解するのは難しい。では、求職者はどこを見るのかというと、人なんです。社員を見て、その組織のことを知ろうとします。これは組織側からすれば、もっと求職者に会いに行ったほうが良いということです。先ほど取り上げたウィルの事例はまさにそうですね。

○渡辺氏 客観的な条件というと、特に民間のある程度の規模の企業などにはなかなか勝てないところもあるのではないかとということとは別に、われわれの仕事の魅力というか、意義、そういったものをもっともっと広くわかってもらうことによって、負けている部分を少しでも補えないかという話は出ています。皆さん、全国から来ていらして、それぞれの会館、劇場・音楽堂だと思えます

けれども、皆さんの職場の魅力もそうだし、本日は全国の公文協の研究大会ということであれば、全国に対してわれわれが文化芸術の切り口で社会貢献を果たすという大きな意義のある仕事をもっと広めて、ああいうところで働くといいのではないかと思う方を増やすというのも一つ、きれい事ではあるかもしれないけれども、大事な要素ではないかというのは今日の打ち合わせも含めた話の中で出たので、皆さんにもぜひお伝えしたいなということです。

ここで皆さんからご質問、あるいはご意見があればお聞きして、こちらでお答えが出来るものもあるでしょうし、もしかしたら、出せないものもあるかもしれませんが、そういう時間にしたいと思います。



会場風景

【質疑応答】

<労働条件改善が前提か？>

○質問者 自分の劇場での実感からしますと、どうしても先ほどから出てきました欠員募集になるために、採用できる人数自体が少ないので、公募した場合、応募者がいないという現象は実はありません。ただし、技術職の場合はなかなか応募がないという現状はありますが、事務職の場合についてはある程度応募があります。1人に対して最低で3人ぐらいのときもありましたので、倍率とか云々に関してはなかなか問題かと思います。ただ、民間企業のように大勢の人数をある程度採ろうと思ったときと比較すると、比較の仕方が難しいかなと思いました。

太宰さんのお話をお伺いして、民間企業の労働条件と採用条件が、今のわれわれのような公共施設に比べれば、圧倒的ではないかもしれませんが、非常に整備されていて良くなっているように見受けられます。前提としてはわれわれがその整備をしない限りは勝てないだろうということと、優秀な生徒さんはいいところに行って稼いだほうがいいのではないかなというふうに思いました。

採用のことを検討する前に、中川さんはもともと劇場で働いていらっしゃったからおわかりかと思いますが、劇場側としてはその前の前提条件をもっときちんと、待遇面、労働条件面、この分科会は男性が多いですけれども、どちらかという、女性で働いている方が多いという状況に応じて、育休、産休等を含めての労働条件等を改善した上で、採用の方法を考えなければいけない

と、今お話を聞いていて思いました。

○中川氏 私、いま36歳ですけども、子供を産めと言われる年齢の者を代表して話をしたいと思っています。私は子供がいませんが、やはり同じぐらいの年齢で辞めていく人たちをたくさん見ます。やはりそれは劇場の勤務がシフト制である、残業時間が長い、そういう理由で子供を持った後に仕事を続けられなくて辞めていく人が多い。そういった方々が、子育てが一段落した後に、復帰できればいいと思います。先ほど非正規雇用は求職者に相手にされないみたいな話をしましたけれども、逆に非正規だと、柔軟な働き方が可能になるので、いわゆる時短的な働き方にするとか、週4日とか、週3日という働き方にするとか、そういったことで実現できるのであれば、お子様がいるとか介護とかいうことがあっても、スキルのある人を雇えるのではないかなど。そういう可能性は非正規雇用にとっても感じます。そういうこともぜひ進めていただく文化施設が出るといいのかなと思います。

○渡辺氏 今の労働条件の話は、実は今日の最後のところで必ずしなければいけないと思っていました。何と言っても条件が良いに越したことはないわけですから。それで、私、プロフィールに書いてありますけれども、昨年までは公益の文化財団で働いていて、昨年からは民間企業の職員として働いています。今日も民間企業の方と財団の方が相当多いと思います。私が今働いている民間企業ですが、多分民間の事業者の方が、複数の施設を運営しているとか全国展開している場合もあり、技術職の方も含めてある程度の雇用条件で雇うことができるのではないかと考えました。逆に、例えば私が昨年まで働いていた立川市地域文化振興財団であれば、拠点は立川市の市民会館だけですから、もし指定管理者制度でその指定管理を受けていたとして、5年後に次の指定管理が約束されていなければ、欠員が出たとしても正職員を簡単に採っていいのかという問題が出てきます。これは今、全国の特に自治体が設立した文化財団にとってはかなり大きな課題というか、ネックと言ってもいいのではないかと思います。指定管理者制度の中で、そもそもそれぞれの自治体の文化財団であれば、本来その地域の文化振興をやってもらうために設立した財団なのだけれども、指定管理者制度の波の中で民間と競争するとか、5年後は必ず公募しますとか、多分、議会に対する説明責任などもあって、文化財団さんの方が雇用のところは簡単には正規を雇えないという状況にあると思います。今日いらっしゃる方で、例えば行政から財団に出向しているとか、行政にこれから戻るような方もいらっしゃると思いますが、せっかく自治体が作った文化財団であれば、地域に根を下ろして、長く市民あるいは地域のためにやってもらうんだという方針をそれぞれの自治体が持ってもらえれば、その部分は解決できる可能性もあります。

なぜこのような話をしたかという、私が昨年まで働いていた立川市では市が設立した文化振興財団を指定管理者制度から完全に切り離しました。指定管理は民間の方にお任せする。文化振興は指定管理期間に関係なく、財団にやらせると。それを条例に書き込んでおります。私が昨年財団を卒業することが決まった時点で、欠員が出るから新たに正式な職員を雇いましょうと、また今年も2人欠員が出るということで、今年度も2人正式職員を採用したということを確認しています。そういうことができていく市もある。

それからもう一つ、民間の方をお願いしている指定管理者制度でも、今行政からの要求に対してしっかりお仕事をしているところであれば、次は無理に公募をかけないでもいいのではないかなという話も出ています。民間同士でも取りに行くエネルギー、あるいは守るエネルギー、行政からすれば、それを審査するエネルギー、それを市民のために向けたほうがいいのではないかなという考えも

今出てきていると思います。これも私の東京の自宅があるあきる野市の例ですが、昨年が民間企業さんをお願いしている指定管理期間5年の切れ目でしたけれども、市の方針で、現状の業務内容の評価をした上で特命の更新でいく。議会の承認を得て現在の民間の方に指定管理期間をさらに5年間延長しています。そういう流れが確実にあることによって、少しでも労働条件も改善のほうに舵を切れるのではないかとということもあります。今日、こういうテーマだったものですから、ぜひその話ができればと思いました。ちょうど今それに関連するお話があったので、お話しさせていただきました。

<自治体への働きかけと人を育てる仕組みづくり>

○質問者 私は、平成3年から文化財団にお世話になっております。その前、たまたま求人広告の営業をやっていたら、それを辞めてからこの業界に入りました。ちょっと私事で申し訳ないのですが、いまだ言うフリーターなんていう言葉がない時代に、若気の至りで会社を辞め無職になってしまった、どうしようかなというときに、たまたま地元の広報に「文化の担い手として働きませんか」という小さい求人が出ていました。僕はたまたまそれを見て、家から近くていいな、いままでのように満員電車に乗って通わなくていいんだということで応募をしました。

こういう集まりに来ると、公立文化施設協会ということで高い位置で何か仕事をするように見えるのですが、実際にわれわれがふだん日々接しているお客様によく聞かれることが二つあります。まず一つが「えっ、あなた、公務員じゃなかったの」、「市の施設にいるから市の職員だと思っていた」という方が特に多いです。クレームも、「てめえ、このやろう、こんな設備でどうのこうの」と言われているときに、「すみません。僕、市の職員ではないので」と言うと、「えっ」と言って相手の攻撃が止まってしまうようなこともあります。それともう一つ、「どうやったら、ここに入れるの」、「どうやったら、ここでお仕事をできるの」と、よくお客様から言われます。ということは、やはりそれが民間企業のように通年で4月に新卒採用を募集していないとか、行政の事情で欠員が出たら募集する。それも今われわれ大きな指定管理者という問題を抱えている中で、どうしても正規の雇用ができない。ある程度、こういう人材の欠員だから、こういうスキルがあって、年収にしたらこのぐらいの人に来てほしいということは、年収ベースでこのぐらいかかるから、人件費1名の予算としてはこのぐらいかかるということ、私は直接担当していませんが、恐らく市のほうに予算折衝の段階で掛け合うと、こんなに高いのはいいのと。要は行政のほうは頭数でしか考えていないという部分が多分にあります。

あと、もう一つ、われわれに今一番欠けているのが、採用してから人を育てる仕組みができていない。みんな、自分の仕事で精一杯です。実は僕は採用されてから三十年弱になりますけれども、正規職員の数が半分以下になっています。その位の人数でもやれるだろうということで、みるみる予算が削られて現在の状況にきています。そんな中でわれわれも人を育てる仕組みを作らなければいけない。先ほどの伊達先生のお話の中で、募集をするに当たって、RJPですとか人材要件の提示、これは実は私が前職の求人広告のときに、「こんな人を募集しています」、「こんな人、ぜひわが社へ」というようなことを一緒にお客様と考えた時代がありました。とはいえ、なかなか頭数でしか考えられない、育てる仕組みができていない中で、実際、僕は直接採用に関わっているわけではないのですが、人の一生を預かるわけですから、すごく大事に考えなければいけない部分だと思います。

伊達先生にお聞きしたいのが、採用力検定という制度ができたということで、それがどういう問題なのか、採用力ということを語る上で何が一番大事なのか、人を採用する側として肝に銘じておかなければいけないこと、秘訣みたいなものがあったら、お聞かせいただきたいと思います。

<採用は人のキャリアに大きな影響を及ぼす仕事>

○伊達氏 採用力検定について説明しますね。採用担当者、面接官、リクレーター、大学のキャリアセンター職員といった、採用に携わる方々が持っておいたほうがいい基礎的な知識を日本採用力検定協会の中で定義しました。その上で、そうした知識を確かめる試験を作っています。

採用力の構成要素として最も重要なのは、社会最適の視座を持つことです。採用は、人の人生に影響を及ぼす仕事です。自組織にとって有益な採用をすることはもちろん必要ですが、それを超えて、対峙している本人、さらには社会全体にとって良い採用を行えているかを考える必要があります。

例えば、企業の中にはエントリーシートの提出を義務付けているところもあります。多くの企業の選考を受ける学生からすれば、エントリーシートをたくさん書かなければなりません。学生の時間を奪います。しかも、企業側もエントリーシートを読む必要があります。学生側と企業側を共に余計なコストがかかってしまっている。これは社会最適な採用といえるでしょうか。あるいは会社説明会。物理的な参加を必須とする説明会を開催すると、地方の学生には不利です。授業を抜けるなど、学業を阻害する恐れもあります。これも社会最適な採用でしょうか。どちらかという、本日の話は「いかにうまく採用するか」という話でしたが、本質的に重要なのは、仕事を探している方にとって、そして社会全体にとって最適な採用ができていくかを問い続ける姿勢だと思います。

それから少し戻りますが、最初にご質問いただいたのも大事な点だと思います。採用の問題を考える前にちゃんと考えるべきことがあるというお話と理解してました。実は中小企業で採用プロジェクトを立ち上げると、同じような意見が出てきます。新しい人材を採りにいこうとすると、社内の現状に目が向き始める。他社と比べると、うちの育成は機能していない、労働条件が過酷だ、といった具合に。今まで気にしていなかったけれど、採用しようと思ったときに気づく。もちろん、それでも採用自体は進めます。しかし、それと同時に、社内をより良いものにも進めます。このことは、採用に携わる方が「採用をいかにうまく実行するか」だけではなく、「良い組織・職場とは何か」を考え、実践していく必要があることを示唆しているのではないのでしょうか。

<クラウドの勤務システムを導入したい>

○質問者 質問ではございません。財団が指定管理ですが、収支相償があるのでなかなか利益を留保できない中で、処遇に関して市との協議事項でなかなか進んでいません。財団として独自でできるものはしていこうと、職員の研修制度や福利厚生に力を入れています。働き方改革関連法案によって、環境が厳しくなっているというか、職員にとって非常に配慮しなければいけない問題が出ています。今、職員の管理システムで勤怠システムを導入しようとしています。お金がかからないクラウドのシステムがたくさんありますので、導入を検討していますが、ほとんどが東京のスタートアップ事業が中心で、福岡にはなかなかありません。インターネットでとりあえずトライアルしてよかったですら使ってねみたいなのが多いです。せっかく今日全国から来られておりますので、勤怠システムのクラウドシステムを導入しているというところがあれば、後ほど情報交換会のときに私の方に情報を伝えていただきたいと思ってお願いします。

【まとめ】

○渡辺氏 なるべく希望の持てる、明るい終わり方にしたいと思います。

○伊達氏 私は普段、企業人事の方々が集まる機会に講演することがあります。例えば、人事の世

界で有名なところだと、HR カンファレンスや HR サミットという場があります。そういうものに顔を出してみると、ほかの業界の人事に出会えます。ほかの業界の人事と話をする中で、一体どういうことに悩み、どのような工夫をしているのか、情報交換できます。そうした、いろいろな業界の人事が集まる機会に出てみるのはいかがでしょうか。私は講演と質疑の中で求職者に会いに行くのが大事というお話をしましたが、皆さんご自身がほかの業界の人事に会いに行くのも大事です。自己研鑽になりますし、組織の改善にもつながっていくはずですよ。

< U ターン学生は公立文化施設に入りたい >

○太宰氏 先ほど優秀な学生はよそに行けばいいという一刀両断的なお話がありました。大変残念です。

実は首都圏はやはり黙っていても人は集まります。首都圏の大学事情を申し上げますと、こんなに経済的に苦しい状況でも、親御さんは地方から無理して出されています。その恩返しをしたいと思っている学生は沢山います。つまり U ターン就職を希望しているのです。役者志向は異なりますが、芸術系の学生たちの中に大学で好きな事をやらせてもらって親に負担をかけたので、卒業したら地元に戻って仕事をして親孝行をしたい。また、自分の生まれ育った地元が大好きなので、もし舞台関係で仕事があれば地元で仕事をしたいという学生も多くいます。そこで、そういった彼らが地元の就職先として考えるのが、地元の公立文化施設です。つまり文化芸術で地元に戻って社会貢献したいと心に秘めている学生がいるのです。

自分でネット等で採用を調べて来ます。公立文化施設に就職するにはどうしたらいいのかについて彼らはよく見えています。実を言うと、非正規というのを知っています。勿論指定管理も調べてきます。「私の地域の仕事をしている指定管理会社で、道の駅からコミセンまでやっているようですが、ここに入るためにはどうしたらいいのでしょうか。」等の質問も来ます。

都会の大学に入る前に、地元での市民参加型ミュージカルや学校の鑑賞教室などで体験と鑑賞経験をした学生たちにとって、良い思い出を作ってくれた公立文化施設に対して想いのある学生によく出会います。地元に戻って文化芸術で社会貢献をしたいと思う学生たちが、先ず最初に公立文化施設を就職先に考えている事を今日ここにおられる皆さんに知っていただきたいのです。

< 公共性の高さや多様な人材の働く公立文化施設に >

○中川氏 では、私から二つお話をします。

優秀な人材は何だろう、自分たちの職場に必要な人材はどういう人なのだろうと考えていくと、究極的にはこの施設は何のためにあるのだろうというところに行き着くと思います。先ほど人を採るの競争だと煽ってしまいましたが、いわゆる商業演劇や創造的な仕事をしている企業と競争しなければいけない中で、公立文化施設はどこに勝ち目があるかという、やはり社会貢献ができること、公共性の高さだと思います。そこを自分の生涯の仕事にしたいと思っている方は一定数必ずいらっしゃるの、そういう方たちがお仕事をしてくださるとうれしなと思います。

ここからは私の個人的な思いなのですが、公立文化施設は、ずっと芸術文化が好きでやってきましたという人だけではない、多様な人が働く場所であってほしいと思っています。私は公立文化施設で10年間仕事をする中で、公立文化施設・公共劇場というのは、芸術文化から一番遠いところにいる人に芸術文化を届けなければならないのだと感じてきました。幼い頃から身近に芸術文化があって、私芸術大好きです、という人ばかりの環境では、それは届けられないのではないかとすることが多々ありました。流行りの言葉で言うと、ダイバーシティという言葉になるのかもしれ

ません。いろいろな人がいる公立文化施設であってほしいし、そういう方々を採用できるようなシステムがあると、もっともっと社会に貢献していけるのではないかと感じています。

○渡辺氏 最初に申し上げたとおり、簡単に正解が出るような課題ではないのですが、3人の方の話聞いて何かヒントでもつかんでいただいたら非常にありがたいと思います。中川さんの話は、社会貢献できる職場、そうは言っても、霞を食べて生きていくわけにはいかないの、可能な限り労働の条件を良くして、ぜひすばらしい人材にわれわれの仲間によく入ってもらえればと思います。

本日はどうもありがとうございました。

第2分科会

テーマ

「文化施設の大規模改修時のマネジメント

～施設の長寿命化と運営などの諸問題～」

基調講演・パネルディスカッション

コーディネーター：岡本 健一（(公財)川西市文化・スポーツ振興財団 常務理事）

基調講演講師：山本 康友（首都大学東京 都市環境学部 客員教授）

パネリスト：浅野 芳夫（愛知県芸術劇場／(公財)愛知県文化振興事業団 劇場運営部長）

古矢 直樹（(公財)吹田市文化振興事業団 常務理事・事務局長）

【はじめに】



岡本 健一氏

○岡本氏 私は全国公文協の経営環境部会の部会長をさせていただきました関係上、コーディネーターをさせていただく川西市文化・スポーツ振興財団の岡本でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

今回のテーマは「文化施設の大規模改修時のマネジメント～施設の長寿命化と運営などの諸問題～」です。経営環境部会でテーマを約1年間検討してきました。近年、大規模改修、耐震改修、さらに統廃合による建て直し、建て替えなどが問題視されております。改修においては市町村の財政が大きく関わっており、近年も天井補強などの問題が多くなってきております。今回、基調講演をしていただく首都大学東京の山本先生から、公共施設の改修や建て替え、長寿命化などを進めるに当たって、いろいろな経験や実績を含めたデータを詳しくご教示いただく予定でございます。では、山本先生、よろしくお願いいたします。

【基調講演】

○山本氏 山本です。よろしくお願いいたします。

首都大学東京ってどこだという話ですけれども、昔の東京都立大学で、来年からまた東京都立大学に戻ります。その前は東京都に勤めていまして、公共施設の維持管理やメンテナンスなどをやっていました。

最初にお見せするのは日南市にある施設です。シンボル性もあって、町の象徴であり、文化ホールとして非常に形的にも、多少風合いも出ていていいのですけれども、もし外壁をどうするかとなった時に、足場がなかなか組み上がりません。中を見させていただきましたが、その当時は多分最先端だと思うのですが、今は古い、なかなかメンテナンスがしづらいし、裏方に入るとこんな狭いところでどうやるのかなという感じでした。そうすると、ある一定の投資をしないか現実には難しい。その中でいろいろな課題が出てしまうことになると思います。

それでは、まず全般的に公共施設関係を、途中からホール関係の話をさせていただきます。どちらかというと、ハード的な面を中心にお話させていただくように思います。

<公共施設等の現状と課題>

公共施設には大きな課題が来ています。人口減少と少子高齢化です。東京周辺と阪神、名古屋付近は若干住民の数は増えています。あと、増えているところは沖縄ぐらいですかね。それ以外は大体人口が減っています。さらに、少子高齢化が来ていますので、市民のニーズがかなり変化しています。提供するサービスの量と内容はかなりミスマッチになっています。自治体財政もかなり厳しい状態です。なぜかという、生産年齢、税金を納めてくれる方々が非常に減っていることと、扶助費、公債費がかなり増大しています。そのために投資的経費の確保が非常に厳しくなっています。それから高度成長期に建設された公共施設がかなり老朽化して、耐震化の対応が必要になっています。多分、ホールなども特定天井の改修をしなければいけないだろうと。更新コストの需要も出てきます。公共施設の老朽化だけではなくて、インフラも老朽化しています。水道関係以外はほぼ老朽化しているので、維持管理関係の重要性からそちらに投資が回ってしまいます。それから地球温暖化。今日も30度超えているそうですけれども、温室効果ガスの削減をしなければいけないということで、設備の更新が非常に必須になっています。これらのことが大きな課題になっています。公共サービスの在り方をどうしていくかということと、現在と将来コストと財源との関係、あと携わる人もかなり少なくなっています。



山本 康友氏

更新や改修する場合も、人手が全然少なくなっていて、これまでに比べて投資経費が上がり始めています。公共施設を何とか長寿命化したいが、投資限界があるので投資を集中化していこう、公共施設を再編していこうとしています。特に合併市町村は顕著です。民間の力をお借りしたいということがあります。さらには建設業界もそうなのですが、ロボットとAIを活用しようという動きが出てきています。これが全体の背景でございませう。

では、どういうことに課題があるかということ、保有する公共施設の維持がかなり困難になってきています。高齢者関係の施設の需要が多くなってきたので、そちらに投資をせざるを得ない。社会構成人員が減少をしていますので、国からの補助金、交付金が減少傾向にあります。今は国債の発行等でまあまあやっていますけれども、実際は余り増えていません。すべての施設で長寿命化できない現実もあります。今、長寿命化して80年だの、100年だのという話をされていますけれども、それは不可能です。すべての建物ができるわけではありません。限定された建物は確かに長寿命化できるけれども、今まで30年できたのを40年ないし60年は何とかできるかもしれません。それ以上はなかなか無理な建物もあります。それは古い建物です。旧耐震と言われた古い建物は限界があります。適正な時期での改修、修繕が必要ですがけれども、積み残しをされているケースがあるので、これをどうするかという話があると思います。

<国と地方財政の厳しさ>

まず財政状況から話をします。これは財務省のホームページから出しています。平成元年、2年頃は、歳出と歳入はそれほど差がありません。リーマンショックもありましたし、それと同時にバブル崩壊があって、それ以後低迷したことで、歳入が伸び止んだ時に公共投資に歳出したものから、それを賄うために国債をどんどん発行しました。見ていただくとわかるとおり、かなりの額の開きがあります。ということは、その分は借金をして国は財政運営しているということです。社会保障費の増加も増えていますので、その辺の対応で非常に困難を極めています。

1990年(平成2年)と2015年(平成27年)、ちょうど25年の差ですが、平成2年頃は歳入も歳出も、

税収と公債金ということで、国債等を借りて、国債の返還をし、公共事業の投資、教育費、地方交付税の交付金など。ところが、25年経つと、社会保障費が相当増えています。国債を借りたことによる国債の返金が出て、そのためにまた国債を発行する状況です。公共事業、地方交付税交付金はほぼ並行です。今後さらに社会保障費が出て、それを賄うために国債の発行が出てくると、当然、そちらに負担がどんどんかかってくるから、国としては今ある交付税はぎりぎり出すかもしれませんが、もうちょっとしたら減らすかもしれない。こういう状況の中でどうしたらいいかということになると思います。

では、市町村はどうかというと、経常収支比率は義務的経費で一般的な財源はどのくらい賄えるかということで、100以下でないといふことです。できれば80ぐらい。義務的経費が財源のうちの8割位がまあまあで、それを超えるとなかなか厳しくなりますが、90のところも結構多いです。100を超えているところは、どうやっているのかよくわかりません。一般財源が義務的経費の100を超えてしまっているわけですから、義務的経費を一般的な財源では賄え切れないということです。申し訳ないですけども、これが大阪周辺に多いです。財政力指数は、実際に入ってくる、人口等の構成に応じてどの位お金が必要で、どの位お金が入ってくるか。これは1.0に近ければ近いほどいいわけです。1.0を超えれば豊かになります。0.1以下のところは、ほぼ財政の収入では賄い切れない。これは村や島が多いです。もう一つ、将来負担比率。これはお子さん、お孫さん、将来の人たちに負担をかけようという将来負担比率。これは350とか、450なんか危険ラインです。200を超えているところは幾つかあります。夕張はもう600近いですから、かなり厳しいです。こんな状況が今、市町村にあります。これは総務省のオープンデータです。

<高度成長期に建設した公共施設の老朽化>

では、現実にはどんなことが起きているかということ、左側が文科省のデータで実際に外壁が落ちている例で、右側が私が撮った写真です。小さいひび割れの時に補修をすれば問題なく終わったのですけれども、やはりお金がなくてそのままにしたのでしょね。その中に空気が入ったり雨水が入ったりして、鉄筋が錆びてきました。錆びると、鉄筋は膨張します。膨張しますと、コンクリートに圧力をかけます。爆裂と言うのですけれども、コンクリートを壊してしまふ。ここまで来ると、実は少額で済んだ修繕費が相当かかってきてしまいます。直すことはできるのですけれども、実際には非常にお金がかかるようになります。

これは給水管です。ちょっとしたところから水が流れて、結局、赤い水が出たと思います。これは取り替えをしなければいけないです。ある程度メンテナンスをしなければいけない。給水管がここまでくのは珍しいのですけれども、排水管は相当ひどくなっています。40年間も全くメンテナンスをしないと中は詰まり放題になっています。これは余りにもひどくて、排水管に穴が空いてしまつて、その部分は全部更新をせざるを得なくなった状況です。

ここは電気室関係です。かなり漏電しそうな感じですが、変電室が腐食しています。錆びていますよ。錆びているということは水が入っているということです。即漏電の可能性があります。古い建物だと、まだオープンになっている電気室がある。これはすごく危険だと思います。

<文化施設等の非構造部材への対応の必要性>

さらに、3.11、東日本大震災の時の福島のホテルです。天井が落下して、たまたまお客さんがいなくてお亡くなりになった方はいらっしやなかったのですけれども、椅子が飛んでいました。音響の効果を勘案すると、天井がある程度の重さがあるのはしょうがないですよ。こうした天井に関

しては改修してくれという要望があります。学校の体育館ですと、とりあえず文科省の指示で天井を外していますけれども、ホールはそういうわけにはいかない。これも非常に至急になっています。30年以内に東海地震の発生率は70%以上ですから、30年後に70%ではなくて明日70%かもしれないので、この辺のことを考えなければいけません。

<経年における累計維持管理費用割合>

私が作ったデータです。これは庁舎ですが、似たような感じですが。左側がA庁舎。デフレーターをかけています。デフレーターというのは、その時点のお金を現在の価値に換算します。例えば物価が上がったり、下がったりすることを全部計算しています。左上のA庁舎は9年間のトータルコストは建設費の約75%です。それ以外に維持管理費や光熱費。9年ですから修繕費はゼロです。ところが、D庁舎の場合、建設費が約9%でそれ以外が約90%。維持保全の清掃費等が入っているので、それを割り引くと建設費が高くなって、十数%になるかもしれません。それにしても、37年間のトータル計算をすると、建設費は実は1割ぐらいです。それ以外の毎年毎年かかるお金を積算すると高くなってきます。これに改修費を入れるとなると、やはりそこに投資という金額がきちんと必要になってきます。

それをどうするかというと、公共施設等の維持・更新です。これは現場からのご意見です。①維持・更新について、財政面から事後保全を適用して、問題が起きた時での対応。②毎年の予算の概算要求がシーリングされてしまって、財政が厳しいから維持管理費を5%マイナス、10%マイナスと一律削減。これは本当にそれでいいのかという気がします。維持管理費を下げれば下げるほど、サービスは必ず低下してきます。③改修工事費の年度ごとのばらつきに対応されないジレンマがあって、建築した後の方がお金が掛かることへの無理解。④財政状況から不十分な維持管理をせざるを得なくて、結局、仕方なくその中で優先度を決めている。⑤老朽化した施設からとりあえず改修・更新を優先するので、比較的新しい施設は、逆に本当はその時にやったほうが後々安く済むのに時期を逸してしまふ。⑥建物の部位の耐用年数を考えてくれなくて、まだ持つのではないかとと言われて、結局ぎりぎりまで延ばすことによって、安くできるものが高がついたりする。⑦施設管理者は技術者ではないので、技術的な対応、例えば修繕の見積はできない。これらをどうしたらいいかということをよく聞きます。

<各地方公共団体が実施を検討している公共施設等への施策>

今、市町村はこのようなことをされています。総量を縮減する。同じ施設だったら多機能化。多機能化というのは一つの施設を複合的に使うことをやります。複合化というのはいろいろな施設をその中に集める。それから長寿命化。そして広域連携する。特に合併市町村の場合は広域連携というよりもその中に一定の施設を統廃合して、さらにできれば近隣市町村との連携や民間連携としてのPFI、PPP、包括外部委託なども。また、住民へ公共施設を譲渡してくれという話が、特に集会所を中心に行われています。県と市で重複施設を整理したいと、特に県庁所在地には県の施設もありますし市の施設もあるので、お互いにどちらかやめたいという話をしています。それから受益者負担を徹底的にしていくというところもあります。インフラ総量の縮減は、建物の縮減だけでは賄い切れないので、インフラ自体も手をかけたいというところがあります。

<公共施設への各自治体の本音>

このように、財政上の理由から公共施設の維持が難しいので、今あるものを長く続けたい。総量

維持ができない。施設総量を削減したい。人口構成に応じた用途の施設配置をしたい。できれば、面積最小で、住民も喜ぶ。その時に公共のお金は使いたくないし、使うにしても安く、そして効率的な維持管理をしていきたいということです。

<公共施設等の8つの基本原則>

これはやはり大事だと思います。①公共サービスを低下させない工夫。結局、質を下げるのであれば意味がありません。ある一定のレベルがないといけない。②安全、安心をすべてに優先させなければいけない。先ほど言った特定天井の改修などはすべてに優先してもやらなければいけないことです。③空間ではなく、機能を優先すべきだと思います。例えば、行政施設を郵便局に代行してもらっているところもあります。④民間等とのコスト比較。どちらがコスト的にいいか。すべてはできないと思いますが、やはりコストも比較し効率化等を考えていかなければいけないです。⑤受益者負担の公平性もしなければいけないです。結局その人しか使わないこともある。貸館的な機能で、住民の方に使っていただくことはいいのですけれども、ほとんどその住民の方のみ使っていて、その地域の住民の文化的レベルアップとしてはいいのですが、本当にそれでいいのかということも考えなければいけない。その人たちはすごく安い値段で使えますが、本当にそれでいいのか。やはりある一定の負担も必要ではないか。⑥ワンストップサービス。これはワンストップでサービスができることがある。⑦プロセスの重視。⑧まちづくりとの連携。

<公共施設等の現状把握>

まず、既存のデータからの把握、分析をしてください。目視での簡易点検をして、コスト把握をして、必要に応じて詳細調査、分析、評価をしていかなければいけない。一体何がどこにあって、どういうふうになっているか。特に合併市町村だとわからない施設も結構あるし、どのようになっているかという現状の把握、どういう劣化状況になっているか。何に使われているか。ランニングコストの把握。それから利用状況、どういうふうに使われているか。利用環境とコスト。費用対効果。それから将来の費用推計で、今後どのくらい掛かって、いつ必要なのか、その施設を今後どうしていきたいのかをまず決めていかなければいけない。

現状データの分析としては、まず固定資産管理台帳を今、全自治体が作っています。それに公有財産台帳をプラスして施設管理台帳とします。市民文化施設では、その中に、集会施設などのどういう施設があるのか、床面積はいくつあるのか、いつできたのか、そして建築後何年経っているのか。どういう構造であるのか、耐用年数を40年と決めたのなら、あと何年使えるのか。いつの時期に何をやるのか。今の電気代、灯油代、水道代は幾らぐらい掛かっているということを、まず把握していただくことが大事だと思います。

ちょっと専門的になってしまいますが、「施設管理者のための建築物の簡易な劣化判定ハンドブック」を今年出しました。私も編集委員になったのですけれども、建築と電気と機械の写真と図で表しています。文字も入れていますけれども、写真と文字でわかるように、こういう状況だと劣化、悪くなったというのがわかるものが出ています。劣化がよくわからないという方は、こういうものを参考していただければと思います。

その中でどういうことをしたらいいかというと、まず評価ポイントで定量的にやっていかなければいけない。利用評価。コスト評価。劣化の状況の評価、その中に残存不具合率（FCI）とあります。今、不具合の率がどのくらいあるかということです。これが5%以下だったらいいです。10%を超えるものは劣化が非常に進んでいる、悪いということになっています。それから有効性。空間

がどのくらい提供されているか。効率性。この辺は定量的に一律にできます。その後が大事です。定性的評価。本当に必要かどうか。市民ニーズに合っているかどうか。まちづくりとの整合ということで、施設の立地と周辺との整合性です。それから将来性。その事業の動向の将来予測。これらを市民と一緒に考えて考えなければいけないと思います。往々にして学校がその市町村にとっては一番面積が大きかったりします。次が公営住宅。両方合わせて約40%から60%あります。学校はその辺の再編が難しいので、結局どこに行くかということ、行政庁舎とホールに向い、ホールはなくそうということも幾つかあります。そこら辺は定性的評価で必要性をやっていかなければいけないと思います。

<劇場・ホールの改修、修繕>

これは全国公文協のデータです。見ただけですすぐわかるのは、大規模改修、修繕の実施状況で過去10年以内に実施していないところ。やったところはいいのですが、修繕を実施していない手をつけていない施設が半分位あるという状況です。かなり厳しい状況かなと思います。また、大規模改修、修繕の予定が今後5年以内に予定なし、これは3割位。改修をやったのならいいのですけれども、やっていないところで残っているのは厳しい。それから「わからない」というのは多分財政的に厳しいからどうかということではないかと思います。

実施していない理由。やはり同じですよ。財源の目途が立たないが43%。改修の緊急性がないのならいいのですけれども。設置者の判断を待っている。この二つが気になります。だけど、必要なものはやらなければいけません。その辺がわからないと、後回しになった時に、実は空調や舞台関係、これは公演などの穴を空けてしまう可能性があります。

改修時に困っていることはどんなことかということ、施設全体が老朽化して、毎年の修理代、メンテナンス費用がかかる。これは6割ぐらいですね。それから舞台照明設備の老朽化。ホールの空調設備の老朽化。音響、機械設備の老朽化。施設全体が老朽している。その下に雨漏りがすると書いてあります。大体、公共ホールは、建築家の方が自分のデザイン、それは大事ですし、シンボル性を高めるのはいいのですけれども、往々にして雨漏りがしやすい建物になっているケースが多いので、それはどうにかしてもらいたいという気がします。

大規模改修、修繕の主な理由は、老朽化対応、耐震対応。機能改善、変更はいいにしても、老朽化、劣化の対応が結構な理由になっています。実はその時、同時に機能改善、機能変更をしなければいけないと思います。よく特定天井だけ直して、ほかはやらないというケースがありますがけれども、これは間違いだと思います。特定天井をやる場合、必ず大きな足場を組むことがあるので、ホール内の空調または内壁、そういうものを、天井関係を含めて全体をできればやってほしいですね。私は座席を直した方がいいとよく言います。そうしないと、市民としては休館していても何も目立った変化がないわけです。大規模改修、修繕の工事箇所としては、舞台関係と壁面、天井補強、これは多分特定天井だと思いますけれども、空調関係、給排水関係。やはり舞台関係と空調関係をやりたい、こういうことですね。特定天井というのは、床面積200平米以上で高さが6メートルを超える天井です。部材の質量が1平米当たり2キロを超える吊り天井は特定天井として位置づけられて、改正の法律に基づいた検証、施工が求められています。すでに存在する建物も、現在は既存不適格という形でいいのですけれども、耐震に関することなので早急に改善すべき建築物として取り扱われている例が多いです。同時にやれることはやった方がいいと思います。

<ホール施設等の特徴>

この辺は皆さんご存じなので簡単にします。ホール施設の特徴はいろいろあります。一時的に集合して、ボリュームがあって、上演時間中は暗くなるし、設備、機器が配置されて、暗所における作業が多く、早替わりの作業がある。それだけ劣化してはいけない。後延ばしにしてはいけないというのが施設の特徴だと思います。

<ホール改修時に考慮すべきポイント>

改修でのポイントとしては、自然災害、少子高齢化、生活価値、財政と施設全体。特に既存不適合というのは、その当時、法令上問題はなかったけれども、今は法令が変わって、今の法律には合っていないことです。その場合は一応、その時は法律に合っていたから、今はいいですよと言うのですけれども、実際は今の法律に合っていないわけですから、本来は早く直すべきです。これをやってもらいたい。特定天井もそうですし、条例などで言うと、ホールの中の通路の幅、段差、そういうものもすべて出てくると思います。

<改修の目的>

改修の目的としては、性能を上げること、オリジナルデザインの継承、検討、ここまでやってくださるところはいいのですが、なかなかそこまではいかないと思います。あとは耐震性能の確保。Is 値0.6以上確保ですけれども、0.6を確保するのは、震度6、7の強度では人命が助かるだけであって、建物はほぼ壊れても仕方がないという考えです。震度5で初めて建物に損傷はないという考え方です。だから、0.6以上あるからいいという形ではなくて、もうちょっと性能が上がった方が本当はいいと思います。エレベーター、エスカレーターに関しても、耐震改修。今はある一定のものに関しては、どこかの階にエレベーターが止まるように、規制され始めています。エレベーターの大型化、台数の増加が必要になってきています。高齢化していますので、エレベーターの需要は非常に高まっています。それからサイン。サイン計画そのものも変えていかなければいけません。高齢者が増えると認知性が低くなってきますので、その対応をしなければいけないということです。予約方式もかなり変わってきています。舞台環境に関しても、デジタル化がかなり進んでいます。これはさらに日進月歩です。皆さんと「同じ機種のパソコンを10年も使っている人はいないよ」とよく話をするのですけれども、同じです。かなり変わり始めているので、その辺をどうするかだと思います。トイレのクオリティはかなり高まっています。今、東京都庁舎はトイレ改修を全部やっています。和式のトイレは全廃しろという、やはりそれはできないということで、地下1階と地上に1カ所あるだけで、あとは全館洋式です。ウォシュレット付きです。

バリアフリー化も当然ですし、今はユニバーサルデザイン化です。バリアフリー化は何らかの対応ができればいい。例えば階が上がった時にエレベーターだったり、エスカレーターだったり。ユニバーサルデザインというのは、階段、エレベーター、場合によってはエスカレーターを、障害のある方が選択できる機能ですから、バリアフリーとは違います。バリアフリーですと、多少遠回りにしても何らかの障害を越えられる。ユニバーサルデザインの世界になってきますと、障害者の方に選択できる権利がある。だから、エレベーターが奥にあるのではなくて、階段とエレベーターのどちらかを選択できる。ある一定の選択を持ってそこを選んできてくれることになると思います。それから居室に関してもかなり変化しています。客席も先ほど言ったように、だんだん体格も良くなってきたし、年配の方、特にホール関係は高齢者の方が多いですから、その辺の対応をどうするかということだと思います。省エネ化、これはいろいろな点で新しい施設はみんなクリアしていますが、

古い施設になるとこれをどうしたらいいかという話になると思います。

市町村で文化施設の大体の位置づけとしては、市民要望が当然あるので、シンボル性は今もあると思います。それをどうやって残していくか。利用実態はどうか、多世代利用されているか。利用演目はオペラ、音楽演奏、演劇鑑賞等で広く利用されているか、主体利用は市民が中心なのか、市民が主体の催し事が多いのか。年間利用率、最大利用率。施設規模の妥当性。国やほかの市町の役割分担ですね。同じようなものを同じように作って、同じようにやっているのではパイの奪い合いになるので、そこをどうするかということ。それから躯体の現状。健全性は保たれているか。躯体は昭和56年以前、さらに言うと、昭和45年以前の建物に関しては長寿命化でも、40年を長寿命化できるぐらいです。倍にはできないと思います。中にはいいものもありますので、個別のケースだと思います。

<把握しておくべきポイント>

利用実態の把握は、皆さんやっていらっしゃる事なので、その中でどうするかという話です。管理面でいうと、舞台スタッフの方もそうですけれども、清掃員、警備員の方がかなり高齢化しています。シーリングをかけられたと言っても、ここを削れば削るほど、清掃の回数が減ったり、清掃面積が減ったり。警備員の方もその辺は大事です。人件費がかなり高騰しています。それに比べて、シーリングをかけられて下がるというのは相矛盾するところなので、この辺はやらなければいけないと思います。

改修によって設計変更をした場合、予算確保が必ず必要です。大規模改修では想定外の事柄が結構あります。破壊して調査をしていないので、工事の施工過程で工法の検討がかなりあります。設計段階ではここまでやっていないです。施工段階で実際の工法を考慮するので、その段階で変更が数多く発生します。特にホール関係は発生します。異種工区、いろいろな工区の取り合いがあるので、想定外の事案が発生します。そうすると、契約金額をある程度確保しなければいけません。議会の再議決による工事延伸の可能性があるので、専決できる範囲内での設計変更に留める位にしておかないと、もう一回、再議決が必要な場合があります。そこは注意しなければいけない。工事期間が複数年にわたる場合は、最終年までなるべく予算を確保しておくことが必要だと思います。

今日的な技術動向の独自の話と適用の可否。本当は今これを使いたいだけでも、その施設が本当に使うことができるかどうか。それから地元企業、受けた企業さんが保守管理体制を考慮した機器の選定が行えるかどうかまで考えないと厳しいと思います。病院の場合は、大学の系列が違えば、使う機器が全部違うので、大変です。その機械を今まで使ったことがなく慣れないから、A社の医療機器は使えない、B社でないとだめだという話になるので、非常に厳しいです。同じようなことはあると思いますので、やはり使い方の問題。それから現場の確認、その辺はお願いしたいと思います。

<改修の判断基準>

竣工年がいつか、新耐震以前か、耐震性能向上を図っているか。耐久性からもコンクリート強度が今の強度に比べて昔の方が低いです。床のスラブも薄い。鉄筋の配置状況も違います。いい建物もありますけれども、全体を見ないとわからないです。よく80年にしたいとか、長寿命化して100年にしたい。一般的に言うと、新耐震以降だったらそれは可能です。かなりレベルがアップしていますから。特に新しければ新しいほどレベルアップしていますから可能性はあります。それからバリアフリー法の基準、さらにユニバーサルデザインを打ち出すとなったら、改修時にかなりお

金がかかります。劣化関係に関しても定期報告制度ができていますから、設備系は毎年やらなければいけない。建物系に関しても、ある一定のホールになると、それも毎年報告が必要になってきます。その中である程度、今どのくらいの状況かはわかると思います。

こんな改修フローがありますので、その中で考えていただければと思います。

<個別施設計画の策定要請>

個別施設計画の策定要請が出ています。インフラ、長寿命化、基本計画が国全体で各省庁に向けて出されています。その中で個別施設計画を立てなさいと。まず総合管理計画。市町村の総合的な建物の管理計画を立てて、今度はそこに一つの建物ごとに個別の施設計画を立てなさいと。計画期間、その間にどういう形で対策をしていくのか。極端に言うと、集会所を廃止するとか、そういうことを決めていきます。ホールも、今の状態はこうなので、こういうことをしていくというふうの一つ一つ出さなければいけないです。費用もこのくらいかかると。

インフラ老朽化対策の推進に関する関係省庁会議で「① 各府省庁は平成32年度までのできるだけ早い時期に「個別施設毎の長寿命化計画を確定するとともに、各インフラ長寿命化計画において個別施設計画を策定することとされた主体に対し、平成32年度までのできるだけ早い時期に個別施設計画を策定するよう、所要の働きかけを行い、策定状況を把握する」、各省庁はこれを決めていますので、32年までに各省庁のものを立てるし、同時に各自治体に関しても32年までに立てなさいと言われてしています。

もっと詳しく言うと、文科省はこのように出しています。公立文教施設において、「各地方公共団体においては、当該地方公共団体の行動計画として平成28年度までに策定することとされている「公共施設等総合管理計画」も踏まえ、公立学校施設、公立社会教育施設等の適切な施設区分毎に、平成32年度までに個別施設計画を策定するようお願いします」と。各省庁から出ているので、各市町村は32年までに個別の施設の計画をすべて立てます。どういうことかという、これは廃止する、いつ改修する、建て替えをするという計画を32年までに立てるようになっていきます。

省庁別に策定状況が報告されています。もう100%できているところもありますし、まだまだというところ。その中に文化施設等がありますが、1,331のうちまだ175しか策定されていないので、10%程度です。社会教育施設もかなり低いので、多分、ここに関しては令和2年度までに必ず作れということになります。ホール毎に全部の計画を出すようになっていきます。それまでに実際にどうするかという話になるとと思いますが、市町村でいろいろなことが決まってしまうので、それに関してどういうことが大事かということをやっておかないと、かなりいろいろなことが起きると思います。場合によっては廃止することが出されるかもしれません。そこら辺に関しては十分に注意されたほうがいいと思います。

<個別施設についての長寿命化>

長寿命化するにはどうしたらいいかという、まず主要部位に関しては減価償却の耐用年数があります。税法上の耐用年数なので、物理的にはもっとあります。鉄筋コンクリートですと、47年、事務所で50年となっていますので、50年間で減価償却できればいいということです。今まで自治体は減価償却をしていませんから、基金という形でもお金を積み上げしていません。では単年度の予算でやればいいのかということですが、今は新公会計制度になっていますから、減価償却分を考えてやれという話になっています。50年間にある一定のものを積み上げて、それに応じて改修しなければいけません。

では、鉄筋コンクリートは何年ぐらいもつかというと、40年から80年は古い建物でも大丈夫だと思います。中性化の進行速度。コンクリートはアルカリです。水等で鉄筋が錆びないように、錆びるといのは酸化することですから、酸化しないように、コンクリートの厚さがあれば鉄筋に到達しないので守られますよというのが中性化です。鉄筋に達したとしても直ちに発生はしません。ひび割れのようなところから水が入らなければ大丈夫。中性化の進行も止めることができます。それよりはコンクリート強度の方が課題だと思います。実際にコンクリート強度を把握すると、その状況がわかります。

<多くの地方自治体での長寿命化の考え方>

長寿命化の考え方ですが、一応、コンクリート強度と中性化から判断しているのが多いです。それから建築後40年目にこれから20年使用するのか、40年使用するのかの判断です。この判断を間違えるとだめなので、その辺の判断が必要です。できれば、15年目位からそろそろそのことを考えて動いていかないとたないと思います。

東京都板橋区では、15年後、30年後、60年後と30年ごとに大規模改修して、その間の中間の時期、15年と45年に改修しましょうとしています。40年目に大規模改修して、20年目と60年目に改修して、80年までもたせましょうと。これは新耐震です。5年前にはもう一回大規模な調査をして、さらに延ばせるかどうかの判断をする。普通は30年にして、60年の5年ぐらい前にさらにもう少し使えるかどうかの判断をするという状況になります。

板橋区はトリアージという考え方の下でやっています。多くの負傷者が同時に発生した場合に負傷者の治療の優先度の考え方です。財政が厳しいので、これを公共施設にも当てはめています。建築年数が高い施設を優先的に改修していくと、若い建物が結局年を重ねてしまって費用が高くなります。ある一定のもの、若い時期から修繕をかけようというので、いきなり修繕を始めています。古い建物に関しては建て替えをするか、廃止するか、判断していくことをしています。

長寿命化に関することでは国立市がこういうことをやっています。40年目と60年目にやって、80年に延ばすのですけれども、各劣化の状況を評価点をつけながらやっています。これも目安としてはいいと思いますけれども、私が薦めるのはこういう形です。全部、部位ごとに、新潟市、静岡県、建築保全センター、ベルカ（BELCA：（公社）ロングライフビル推進協会）さん、そういうところは全部部位別の耐用年数を出しています。それを参考にしながら、実際の設備機器の耐用年数を算定して、実際にどの位まで使えるか、30年頃まで一つ一つ表に落としていきます。少なくとも10年間は何をしなければいけないと。昨年は浦添市ですべての部位別のをやらせていただきました。しっかりなさっている方なので、結構うまくいったと思います。

ホールというのは、赤い線が求められるものです。できた時点は多分建物の性質は横棒の黒い点線ですけれども、大体求められる水準よりもかなり高いです。ところが、社会的にどんどん求められる水準が上がってきているので、単純に修繕をして、改修をして元に上げていくだけではだめです。さらに機能アップ、機能回復をしていかないと。特に機能アップしていかないといいと思います。求められる水準が上がってきたら、その求められる水準を超えるまで持っていかなければいけないと思います。なかなか難しいと思いますが、その辺をやっているところも幾つかあります。そうすると、良いスパイラルで、どんどん早めに手を打つからそんなにお金がからないという形でうまくいっていると思います。

将来を考えたまちづくりからホールのあり方を検討し、さらに見直しを実施していただく、将来、住民、まちを考えたホールの今後のあり方が問われているのではないかと思います。

以上でございます。

【発表1】愛知県芸術劇場の改修事例

○岡本氏 次に、愛知県芸術劇場で劇場運営部長をされておられます浅野芳夫さんにご登壇いただきます。平成28年から小ホール、コンサートホール、美術館、アートホール、大ホールの順番で、休館を伴う工事などを次々と実施されています。機構改修や省エネ対策、LED化、機能を大きくする事と縮小の問題点、経費削減、休館日に対する考え方などを、経験を踏まえてご教示いただきたいと思います。では、浅野さん、よろしくお願いいたします。



浅野 芳夫氏

○浅野氏 皆さん、よろしくお願いいたします。愛知県芸術劇場の浅野と申します。お土産話の一つお持ち帰りいただければと思います。実は私は全国ネットのテレビで、「お笑いマンガ道場」という番組に「りゅうのすけ」というぬいぐるみで出ておりました。私、若いころ、7年間、そこに青春を捧げて生きてまいりまして、今、縁があって愛知県芸術劇場にいるということでございます。

大規模改修について、当劇場のことをお話ししてまいりませうけれども、私は以前、市町村の劇場にもおりまして、その時も改修工事をやっていますので、そのお話もさせていただきます。皆さんにお配りしている資料は大分はしょっております。なぜならば、資料としてお出し出来ないものもあるためです。私、どちらかというとならば、タイプでございますので、劇場を出る時に「やらかさないように」というのを各部署に言われてまいりました。資料は少ないですが、画面には出ておりますので参考にしてください。

<施設概要>

劇場というのは大変なところだと思います。ホールで例えば25時までバラシがありますよとか、朝8時から23時とか、今週の日曜日でも27時撤収完了の催し物が入っております。皆さんもいろいろ努力されているということで疲弊したり、言いたいことも言えずというところもあると思います。それゆえ機材もを酷使しておりますので、やはり改修は必要ではないかと思っております。学生の方にもよくお話をすることがありまして、その時に劣化と言ってもなかなか難しいので、参考写真を用意しております。これは現在の私ですけれども、34年前はこんな感じだったというのを学生さんに言うと、「なるほど。それはいかん」と。「いかん」と言われても困るのですけれども。

愛知芸術文化センターは、昭和63年に設計が始まりまして、竣工は平成4年でございます。美術館があったり大ホールがあったり、コンサートホールがあったり小ホールがあるというような感じなんです。入場者数は美術館と合わせて、センター全体で大体年間200万人の来場者があります。200万人というのは、名古屋ですと申しますと、中日ドラゴンズの主催ゲームの人数とほぼ同じということになっております。28年に小ホールから改修工事を始めました。

これが愛知芸術文化センターの断面図になります。こういう四角い建物の中で、大ホールはこれぐらいの割合を占めています。結構、大ホールが大きな割合を占めていることがわかっていただけるかと思っております。ちなみにコンサートホール側で切りますと、コンサートホールがここにあつて、小ホールがここにあります。駐車場、美術館、吹き抜けもあります。このような中で、一部ずつ休館をしながら、ほかは運営していきまして、なかなか苦勞が耐えなかったです。

<改修工事のスケジュールと内容>

資料がついておりますので見ていただければと思いますが、平成28年からばらばらと改修をやっております。薄いところは準備期間で、赤いところが休館期間です。ホールは3年前から予約を受け付けています。工事発表前にすでに予約が入ってしまっていて、利用に支障のある音は出せないということで、小ホールは11月から休館になってはいますが、実際、小ホールの工事が始められたのは1月からでした。ですから、休館していても、その部分は備品を移動させるなどに費やしております。工期が短くなったので、その分の苦勞もありました。ただ、振動や音がどうしても出るので、利用者の方に迷惑をかけたくないということで、休館期間と工事内容のスケジュールはずれてきます。それは皆さんもご経験になることかもしれません。

愛知県芸術劇場の場合は予算のアップが決められておりましたので、とにかく諦めるものは諦める、更新するものは更新することを明確に出す必要がありました。ただ、小ホールとコンサートホールは比較的スペックダウン無くやっていたと思います。小ホールには迫が2個ありまして、全部平土間になっています。この迫を3分割にし、充実させることもできました。これで客席を作ったり、演出をするのに非常に便利になったかと思います。

コンサートホールは、スポットライト、客席用照明、シャンデリア照明など全部LEDにしました。このLEDも後々超大変な問題が起こってまいりました。対応を一生懸命にいただいたメーカーの方もいらっしゃるのですが、今は話しにくいこともあり、交流会の時にでも聞いていただければと思います。

次に音響ですが、今までシャンデリア上にしかスピーカーは無く、パイプオルガン横にスピーカーはありませんでした。残響は空席時に2.4秒、満席時に2.1秒という非常に響くホールです。最近、トークコンサート利用が増えてまいりまして、トークで何を言っているか聞こえないとの声が非常に多くあったので、ラインアレイスピーカーをパイプオルガン横に設置し聞こえやすくしました。前はシャンデリアの上のスピーカーから、シャワーのように音が降ってまいりましたけれども、直線的に音が聞こえるようにして、小さい音でより届く感じで、響かない音響に変えました。実は、このスピーカーを収納する造形物を見た時に、私、正直超ビビりまして、「いいのか、これ」みたいに、パッと見、ろうそくみたいに見えるので、意匠的に大丈夫かと心配になりました。館長を早速呼びに行きまして、あれこれ説明をしたのを覚えております。結果的にはお客様には非常に好評で生音の音響的にも残響は変わらないので、今このような形になっております。

一番諦めたのは大ホール。諦めたと言うと語弊がありますね。精査したという感じです。大ホールは3面舞台になっていて、後ろ舞台と上手舞台がそれぞれ主舞台に移動可能となっていました。主舞台迫は5分割で下に13メートル、上に4.5メートル上がるようになっております。5分割の迫の一つのサイズは、2間×10間のサイズ。ですから、3.6メートル×18メートルが5個あることになります。後ろ舞台には盆もありました。上手舞台のスライド機構と、後ろ舞台の盆は廃止し、後ろ舞台のスライド機構は残りました。併せて傾斜舞台も廃止しました。これは残せるものなら残していきたいと個人的には思っておりましたが、やはりいろいろ精査する中でなくしました。本花道も廃止になっております。

<改修費用>

ここからが皆さんの気になる改修費用でございます。ここは資料にございません。総額の約116億円は公表されております。各ホールの詳細はスライドをご覧ください。コンサートホールではパイプオルガンのオーバーホールもいたしまして、オーバーホールの費用は約4千万ほどだったかと

思います。照明、音響は電気工事、非常用電気施設、一般的な電気も含めてすべてしております。照明・音響は、電気工事で入札しています。音響や照明で入札してはおりません。館空調、舞台、その他工事はこういった費用になっております。

<改修までの流れ>

皆さんもご存じだと思いますが、大規模改修工事は1年、2年ではできないです。平成24年から設計調査が入り、1年間で何を改修し、何を改修しないということをしなが、工程表を作って実施設計して、実際に休館に入ったというような流れでございます。私がこの劇場に入ったのは平成26年ですので、それ以前のところは引き継ぎを受けたというところでございます。ただし、それまでの県直営管理から、平成26年に事業団が指定管理者になっておりますので、なかなか引き継ぎも難しい感じでもございました。バブル真っ最中の企画の劇場ですので、総工費がセンターで628億使っています。改修費が116億ですけれども、総工費と改修費の比率が、17.8%となっています。入札はホール単位で、あとは電気、管空調でしています。この費用に関しても、人生と一緒にまたいろいろあったわけですけれども、これも語ると多分5時間ぐらいかかると思います。ここでははしょらせていただきますが、本当に夜も眠れないぐらい悩んだ時期も実はございました。

皆さんにお配りした資料にはありませんが、お見せするのは、改修しないこうなりますよという写真です。これは当時の大ホールのアンプ室です。アンプが95台ありまして、改修したら4分の1ぐらいのサイズとなり、非常に広いスペースができて、空調も入っております。何なら僕はここに住んでもいいかなぐらいの感じでございますけれども、最近のアンプは4チャンネルアンプとなっており、非常に省スペースとなります。写真を見ていただくと、これが「ユニットへたりあり」、「プロテクトがついて消えない」、「抵抗が破損しています」、「ノイズが出ます」、「不良」とか、いかに使えない状態になるかお分かりいただけたと思います。メーカー名が出ていますが、ここが悪いわけではありません。経年劣化なのです。あとは、「ファン停止」、「揺らすとバツ音」、「揺らしてはだめ」、「チャンネル4 NG」とか、こんなことが頻発しておりました。僕らはこれが発生すると、利用時でも、当劇場のアンプルームは、たまたま差し替えられるような位置にありますので、ほかのホールからアンプを持って差し替えて運営をしておりました。写真は「まだあるか」みたいな感じですね。ほとんどアンプは使いものにならないという感じ。「オフ」と書いてありますからね。オフしたら音は出ないだろうという感じですね。こちらの写真は、音響室からアンプルームまでは古くから光電送を使っておりまして、光電送のユニットがいかれてしまったものですから、音が出なくなりました。皆でバラして必死に直した結果、一応直りました。こんなふうに毎日逼迫した運営をしておりました。体力上も精神安定上も是非改修はしていただいた方がいいと思います。

<改修時の人員体制>

僕が経験した話というと、今いる劇場や前にいた劇場が相当ひどいという話になると困りますので、聞いた話も含めてと言わせていただきます。前職の時に、照明改修をやるには2億5,000万円位必要な年がありました。「その予算をつけてあげるから、職員を2人切るならいいよ」と選択肢を突きつけられました。「それはできません」、「じゃ、2億5,000万円はつけないよ」、「いや、それをつけてもらわなければ困ります」というやりとりをした記憶がございます。結果的にはやっていただきました。当時、財政への説明や、市長公室長さんへのヒアリングとか、出させてもらえたので、直に説明を私がすることはできました。

今の劇場では、財団に派遣職員の方がおりまして、改修工事中は派遣職員は減数しても良いので

はという話があったとも聞いております。これもいろいろな方の努力により、現実的にはそうならなかったということです。

あと、委託舞台スタッフの削減。これは皆さんもよく出ると思います。この話は前の劇場の時もありましたし、今回もありました。今は大ホールが舞台7名、音響4名、照明4名。僕は音響技術者出なものですから、音響を先に言ってしまいました。舞台、照明、音響という順番で言うのが一般的ですかね。その数を何ならゼロでいけるのではないのと削減を求められました。いろいろな理由をつけて、小ホール、コンサートホールの改修工事中は3名ずつ、大ホールの際は3名プラス1名、2日に1遍ぐらい1名で4名にさせてほしいと交渉をしました。もちろん改修工事中もいろいろな仕事はありますし、後、考えないといけないのは、うちの劇場に良いスタッフが戻ってこないという懸念がありました。スタッフを一回手放してしまうと、人材不足もありまして、いいスタッフほど他所に行ってしまう。どうしても戻ってきてもらわなければいけないということもありましたので、そういった交渉をしていきました。

あとは、レセプションという劇場案内のスタッフがおりますけれども、大ホールとコンサートホールが8カ月休館がかぶった時期がございました。その時はさすがに8カ月契約をしないということになりました。実は休館期間がきちんとわかっていなかったものですから、3年の長期契約をしておりました。休館期間が決まったら契約変更をするという方法を取りましたので、8カ月ゼロという交渉は結構大変なことではございました。

<休館の考え方>

ホールごとに休館をずらし複数年でやるか、全ホール一度にやるか。お金を考えたら全ホール一度でやったほうが良いのですが、職員の雇用のことを考えると、複数ホールがあるのだったら、少しずつやっていくのがいいかなと思います。当時いろいろ考えたものです。あと、パワーポイントに「真摯に業者さんと向き合えば」と書いてありますけれども、長期改修になりますと、だんだん気心が知れてまいります。ホールごとにずらした複数年改修ですと、「前回あれがなかったけれども、今回入れてもらえますか」とか、そういうことが何となくできるようになりました。ですから、現場で変更をかける。もちろん施主にも言いますけれども、「これを減らすので、こっちを増やして」とか、そういったことが割とやってもらえました。大ホールで入れ忘れてしまったけれども、やはり必要だったので、ほかのホールの時にちょっと盛ろうみたいな。あっこれは聞いた話です。

ホールごとに年を分けてやるデメリットとしては、業者さんが替わってしまうということと、工事現場事務所が契約毎に必要なになってくることですかね。運営しながらやるので工事現場事務所のスペース確保がなかなか大変でした。搬入口付近に現場事務所を作ることになったため、舞台の搬入用トラックの数を制限しましたし、例えば11トン車が10台以上来る公演もあるわけですが、留め置きはできません。下ろしたら出て下ろしたら出てということになりました。あとは、音が出るので配慮が必要です。前の劇場では、閑散期の2月、3月あたりで毎年計画的に改修工事をやっていたため、2月に使う人は毎年使えないということを言われました。

それから全ホール一度に集中工事をするメリットですが、先ほどのデメリットの全く逆で、足場も一遍にできますしいいこともあります。けれども、雇用の問題や自主事業の実施ができない。今の劇場であれば劇場外で実施出来ていますが、前の市の劇場は人員的に難しかったです。レストランの方に「だったら、撤退してしまおうかな」みたいなことを言われますと、次に入らない可能性もあるので、ドキドキするわけです。これはメリット、デメリット、どっちをとるかの検討材料と

して使っておりました。

前職は同じ愛知県の稲沢市民会館におりまして、平成14年から毎年改修工事をしてまいりました。平成7年にオープンしたホールです。ワイヤー交換類は7年目から始まりました。基本的にはパワーポイントのように大体こんな感じで毎年やっていました。稲沢市のご意見としては、年間5,000万円までは必要経費として認めますということで、5,000万円の中でできることを自分たちで考えろということでした。5,000万円ずつで納まるように計画を立てていったわけです。僕はこの年度で辞めています。当時の作戦としては、長期改修計画を立てておき、例えば10年の間に順番はさておき改修が出来れば良いという、財政担当の方の考えを優先し、こちらの考えをゴリ押ししないという、柳の枝作戦を取りました。財政担当の方にも、「椅子を直したほうがいいんじゃないの」という人もいれば、奥さんがピアノの先生をやっていて「ピアノが心配」という方とか、いろいろいらっしゃいます。事前に調査して、この人はこれでいこうと。絶対にこの年にこれをやるという形ではなくて、多少予定を入れ替えてもいいのではないかとということです。

<改修工事期間と改修工事中の仕事>

愛知県芸術劇場の改修工事期間です。小ホールは、平成28年11月1日から29年。コンサートホールはちょっと長めです。大ホールは1年ですけれども、コンサートホールは1年以上ございます。事情は申し上げられませんが、大人の事情が改修期間において発生しておりました。ごめんなさい。だったら言うなですけれども、また興味があれば聞いていただければ、涙ながらに2年ぐらいは語れるかと思います。このように途中で計画が変わったりしておりました。

改修工事中の仕事。困ることはいろいろあると思います。何か参考になればと思ってつらつらと書きました。当劇場では外で自主事業を県外劇場と一緒にやったり、県内劇場を回ったりしております。それから劇場を利用される方へのご挨拶。これは確実に、たくさん使っていただいている、我々はヘビーユーザー様と呼んでおりますが、そのヘビーユーザー様の事務所を1軒1軒、3回ほど回りました。3回は、「工事でご迷惑をおかけします」「スペックの変更があります」「工事終了のお礼」の3回です。

改修で取り上げられなかったものはいっぱいあります。幕とか平台とか安全に関係ないものは大丈夫だろうとさくさく切られていくわけですね。幕は破れて落ちたりするので、そういったものは全部事業団の予算で何とかしなくてはということで、事業団の各部署にいろいろ協力いただきました。残す機器、捨てる機器というのもありました。ただ、皆さんにお伝えしたいのは、これは絶対残さなければいけないものは残したほうが良いと思いますけれども、どうしようかなというものは捨てたほうが良いです。僕、2回経験してきましたが、ほとんど使わないです。

搬入口付近に工事現場事務所を建てた場合、搬入用11トントラックが通るかどうかは誰も検証していないので、事業団でトラックを借りて、運転手さんに「通れますか」というのをやりました。そういう時に限って超上手な運転手さんが来てしまうんですよ。「余裕です」みたいなことを言われるんです。それではだめだろうという感じでしたけれども、一応やりました。

それから備品類の引っ越しが大変ですね。場所がなくて。他の劇場では体育館を借りたとおっしゃっているところもありましたけれども、そういったところがなかったので、ピアノはとにかく外に出しました。コンサートホール10台、大ホール10台。お金はかかりましたけれども、すべて預けました。ピアノを横に立てて保管してくれるところはあるのですけれども、通常の状態では保管出来る場所を探したところ、静岡県でした。あと、地下駐車場の空き事務所をお借りして開脚を置いたり、コンサートホールの入り口にパネルを立てて仕切りをして備品を置いたり、これは舞台の

下にあるチャンバー室に物を置きました。常務理事室も部屋にしている場合ではないということで、椅子とか色々なものが置いてあります。

それからスタッフで何度も協議しました。特に照明の改修においては、全スタッフが揃ってどういう照明にしていくかを6か月間協議しました。工事騒音の調査は、各ホールで実際に工事の音を出し、音の内容は内緒にしておいてどれ位聴こえたかを事業団スタッフの多くがそれぞれの場所に散って、工事中運営している時に音の影響が出ないかどうかを調べました。照明も、絵でかいて、このサイズでないといけないんだと。できた試作品は大きいんですね。どうしてもバトンの運用で当たったりするので、このサイズで作ってほしいとお願いをして、いろいろ改良をしていただきました。

これがさっきのトラックの写真です。この運転手さんは本当に超うまくて、全部「余裕っす」と言ってさらっとこなしてしまうため、調査はすぐ終わってしまいました。同じ値段を払っていますので、もっと時間がかかっても良かったのですが、何分超運転が上手いので。工事現場事務所予定の位置にカラーコーンを置いて、本当に転回ができるかとか、すべてチェックをいたしました。これは我々の方でやらないと心配なので、ちょっと無理を言ってやらせていただきました。

というような内容でございます。あとはご質問をいただければ何なりとお答えできると思います。また皆様から直接、後日でも結構ですから、お聞きいただければと思います。どうもありがとうございました。

【発表2】吹田市文化会館の改修事例

○岡本氏 続いては、豊中市のお隣であります吹田市文化振興事業団の古矢直樹さんにご登壇いただきます。一度、約1年かけられて改修されたのですが、大阪府北部地震による影響もありまして、使用中に追い込まれました。その中で検討された指定管理者制度の運用方針、休館中の職員の方の仕事の取り組み方、関連業者に対する処遇などを古矢さんにご教示願いたいと思います。よろしくお願いたします。

○古矢氏 吹田市文化会館メイシアターの古矢と申します。今日はよろしくお願いたします。メイシアターは来月から改修工事に入ります。吹田市は豊中市の東にあり、大阪府の北部に位置しております。人口は現在37万1,000人で、この5年間で人口が1万3,000人ほど増加し、非常に増加率が高くなっています。来年の令和2年（2020年）4月1日に、吹田市は中核市に移行し、また市政施行80周年を迎えます。この豊中市と吹田市には日本で初めて千里ニュータウンが建設されまして、今年で50年を迎えようとしております。



古矢 直樹氏

<施設概要>

私ども吹田市文化振興事業団は、吹田市文化会館メイシアターの管理を受けている公益財団法人でございます。吹田市には日本有数のビール会社であるアサヒビールの工場発祥の地でビール工場がございます。実はメイシアターの元々の場所はアサヒビールの社員福利厚生施設のグラウンドでございました。そういった意味からアサヒビールと吹田市は非常に密接な関係でございます。

文化会館は1985年（昭和60年）4月1日にオープンいたしまして、来年、35年になります。もともと市直営ではなくて、第3セクターの財団法人が一貫して委託されており、大阪府下の文化会館の中では最初に財団運営になったと聞いております。メイシアターは大、中、小と三つのホールが

ございます。稼働率は大ホール80%、中、小ホールは85%から90%です。自主事業、貸館事業と合わせましてそのぐらゐの稼働率を誇っています。メイシアターは開館以来休館日がございません。年末年始と月2回の保守点検日、年4日間の電気点検以外の331日間を開館しておりました。20周年を迎えた頃から、稼働率が比較的高いこと、年々施設が老朽化していくこと、設備の疲弊が避けられないということで、大規模改修の必要性を所管先と一緒に非常に強く市に要望し続けてまいりました。

<改修事業の内容>

7月1日から令和2年（2020年）8月31日まで1年2カ月をかけて大規模改修をする予定でございます。内容は大、中ホールの客席の天井更新、トイレ更新、エレベーターを更新し、新たに大ホールにはエレベーターを1基増設します。電気関係、機械設備、それから音響、照明、舞台機構の工事に入ることになっております。

来年にかけて行う工事については、本当は平成29年度（2017年度）に約1年間をかけて実施するはずでございました。ところが、29年の2月、3月、2度にわたる入札不調があり、工事業者が決まらず、約40億円をかけてやる工事が29年度にはできなくなってしまいました。入札不調に至った経過については、大、中ホールの天井工事の期間的なリスク、オリンピックや東北、熊本の復興工事などでゼネコンが忙しくて手を挙げる業者がないこと、作業員の確保が難しいということです。後でゼネコンの業者にこっそりお聞きしたところ、不調の一番の理由は「工期」で12カ月でやることがその時点では非常に難しいという判断だったとのことでした。入札不調になったのは29年3月1日。当初、市は金額を増額し、工期を延長して、再度5月の議会に図ろうという動きがありました。しかし、最終的には市長の政治的判断により、予定どおり、翌年の4月には再開をしようと決定されました。その理由としては、メイシアターを1年以上閉館するのは、いわゆる市民の文化活動に大きな影響を与えるだろうということ。あと、もう一度40億円の工事を見直す機会として捉えたいと。世の中の情勢で工事がなかなかうまくはかどらないというのであれば、2020年オリンピック以降に工事を考え直そうというのが市の判断で、とりあえず予定どおり1年間の閉館になりました。

それで、5月議会で、改修予定の40億円の工事を一旦白紙に戻して、1年間、平成30年3月までに終われる工事が検討されました。結果、大、中ホールの天井工事は当然見送られ、できた工事が舞台機構です。軽度の舞台機構の更新はしておったのですけれども、30年間以上、大規模な舞台機構の工事しておりませんでしたので、迫、吊り物を含めて、照明と音響の最低限の更新、エレベーター、共有部分のトイレのみの工事となりました。この工事は全部で約7億円でございます。尚、熱源の工事はその期間にはできませんでした。

<大阪府北部地震の影響>

昨年の平成30年4月にホール運営を再開したのですが、6月18日に発生した大阪府北部地震の影響により、大ホールの天井部材の破損、吊り材や補強材の複雑な変形が確認されてしまいました。大ホールは当面の使用を中止せざるを得ない、その時点で再開は未定です。大ホール以外の施設、中ホールの天井は問題なかったという専門家の調査によって通常どおり運営することになりました。18日に地震がありまして、最終的に少なくとも1年の使用中止。また復旧措置による大ホール以外の施設への影響も予想されるということで、昨年の平成30年7月以降の大、中、小ホールの使用受付については1年前になりますので、令和元年7月以降のすべての施設の使用受付の延期を6

月22日に決定いたしました。この1年間の大ホールの使用の取消件数は、公用が85件ありました。事業団の46件というのは事業団の主催事業の件数です。一般利用につきましては、177件の取消になってしまいました。還付対象額1,950万9,750円がいわゆる払い戻し金額でございます。

この北部地震に関しては、大ホールのみ使用ができなくなったのですが、地震以降取消の連絡をしたりお客様の対応をしている中で、舞台管理課、事業課、総務課の職員全員が、一般の方々から「どうして使用できないのですか」と、大変厳しいクレームを非常に多く受けました。なぜかという、29年度の1年間は何をしていたのですかということです。起こってしまったことですが、実際のところ1年間休館していたから、当然天井工事はやっているだろうと殆どの方が思われていました。吹田市報やメイシアターのホームページでも、再三工事に関する情報は流していたのですが、入札不調になって、舞台機構更新、やれる工事をやっていますという情報の流し方でした。一般の市民の方にはっきり言われたのは、入札不調という意味が皆さんわからなかったのです。1年間改修工事をするので、メイシアターが全面的にリニューアルで良くなる、利用者の皆さんは当然1年我慢すれば再度メイシアターが通常通り利用できる、今まで以上に快適に利用できると思っていらっしゃった方が圧倒的に多かったのです。そういった意味で、利用者の方からは大変厳しい注文やクレームが多かったことは事実でございます。

これが7月23日にメイシアターの掲示板にも貼った内容です。「29年度に1年間休館して行った改修工事は、「舞台装置」、「エレベーター」、「内装」などの更新を行ったもので、耐震改修ではありませんでした」。ここで初めて皆さんが理解をされたと思っております。その後、来月の7月から大規模改修を行うことが決定したわけです。その間、吹田市所管先と何度も協議を重ねると同時に議会の承認を得て、何とか工事にたどりつくことができました。

地震で大ホールが使用できなくなったことが、SNSで非常に炎上しました。前年の工事でなぜ工期を延長して天井改修をしなかったのだということを、ある議員さんがツイッターで投稿されました。昨年6月18日（月）に地震が起きて大ホールが使えないことをその日に決定し、その週の土曜日、日曜日に、関西二期会と事業団共催のオペラ公演がございました。オペラの出演者の方々、そしてお客様が土曜日、日曜日に払い戻しの窓口に出られたのですけれども、アーティストの方々もみんなそのSNSを見ていらっしゃいましたので、一体どれが本当のことなのかと、アーティスト側からの不安というか、不満みたいなことも沢山お聞きしました。元々既存不適合ではあるけれども取りあえず今使う分には問題はないとのことで、最終的に市もそう判断しましたので、4月に開館しましたと説明しましたが、結局、それはどうだったのですかというような不満が結構私たちの耳にも届きました。そこは真摯に私たちも反省はしましたが、まさか来るとは思わなかった地震により使用中止になったことで、非常にいろいろなことを考えさせられた時期でございました。

メイシアターの大ホールの利用者の中で、ジャンルで多いのはバレエの公演です。あるバレエの舞台監督をされていた方に話を聞きましたら、メイシアターの仕事は15件請け負っていて、そのうちの5件はその1年間別のホールで何とか会場を借りてできることになったけれども、10件が1年間できなくなりましたと。1,000万円以上の仕事が減ってしまいましたと聞きました。そういったことも含めて、やはりホールの運営というのは非常に責任があり、建物を管理している我々の立場も非常に大きいものであるのだなと大変痛感いたしました。

<閉館中のアウトリーチ活動の展開>

話は地震から離れます。大規模改修を平成29年にやろうとしていた時に、指定管理者制度との絡

み、一番は何かと申しますと、やはり人の雇用の確保だと思います。所管先からもいろいろ注文は受けましたけれども、やはり1年間閉館するので、雇用確保のためにも議会に納得してもらえるような事業活動を示してほしいと再三言われておりました。我々とすれば、大規模改修期間、1年間の閉館期間については、普段できないようなやらないようなアウトリーチ活動を積極的にしていこうとスタッフでいろいろ検討しました。

28年度は指定管理の第3期5年目の年に当たっておりました。翌年からの指定管理の公募については、会館の設備を含めて、会館のノウハウを一番理解している事業団に、今回も非公募で委ねていく方針を、比較的早い段階から所管先も検討してくれていました。そのアウトリーチ活動のことと、大規模改修を含めた会館設備のノウハウを発揮していくということで、29年度から第4期目の非公募をいただいております。

市内の資源をフルに利用しようと、市内の話題のスポット、隠れた名所、大学の施設、そういったところでアウトリーチ活動をしていこうといろいろ計画いたしました。1番目は普及啓発・育成型で、吹田市内で一番人の集まる場所での事業を計画し、2番目としては普及啓発・鑑賞型です。吹田市には御堂筋線、地下鉄、今はメトロと言うのですが、江坂という駅があります。この江坂周辺は、梅田中心部から最も近い場所です。そこの美術館でいろいろなアウトリーチ活動をしていこうと考えました。3番目は市民参加・大学連携・鑑賞型で、吹田市内に音楽講堂がある千里金蘭大学でクラシック音楽の演奏会や、大学連携の一環で市民参加を巻き込んだ事業に取り組みました。4番目は普及啓発・市民参加型で、吹田市にある庄屋屋敷の文化施設で、地域の口承文芸を台本化した市民参加の朗読劇を歴史文化まちづくりセンターで上演いたしました。5番目は普及啓発・育成型で、通常、小学校や障害福祉サービスの事業所で演劇や音楽、ブラスバンドのワークショップをやっているのですが、プラス、デイサービスセンターに行きまして、演劇ワークショップを実施しました。また、新たなアウトリーチの展開場所として、市民病院のロビー、入院病棟のダイニングでアウトリーチ活動を考えております。

それから現在、市内で最も人が集まる場所が、エキスポシティです。吹田市では1970年に大阪万博が開催されまして、その万博公園内にレジャー施設エキスポシティが2015年11月に開業いたしました。このエキスポシティの中に、ららぽーと EXPOCITY という大型エンターテイメントの中核店舗がございます。この中のフードコートで吹田市内にいる若いアーティストのクラシックコンサートを実施しました。元々このエキスポシティのフードコートではライブ活動をずっとやられていたのですが、なかなかクラシックを演奏する機会がありませんでした。普段はストリート系の音楽をやるが多かったのですが、クラシックのコンサートを提供することによって、若い人たちの演奏を聞きに来る人たちも結構いらっちゃって、エキスポシティの管理運営をされている三井不動産は大変喜んでおられました。エキスポシティの中にある空の広場という野外のステージで、メイシアターで抱えている少年少女合唱団の演奏会などもやりました。

先ほど2番でちょっと話をしましたけれども、江坂にスキュルチュール江坂という美術館がございまして、そこで小編成によるクラシックコンサートなどを行いました。美術館というのは音響効果が非常にいいところで、江坂の方々にマリimbaの演奏を楽しんでいただくことができました。

吹田市は現在、大阪大学、関西大学、大阪学院大学、千里金蘭大学、大和大学の五つの大学があり、大学院生を含めると4万7,700人が在学しています。吹田市は大学のあるまちづくりに取り組んでいて、メイシアターも積極的に大学連携に取り組んでいます。学生と市民、それからアーティストが共同してミュージカル、演劇を公演しています。29年度のアウトリーチ活動の中では、大学生に音楽ワークショップを実施して、市民と一緒に「カルミナ・ブラーナ」という曲を演奏いたし

ました。

吹田歴史文化まちづくりセンターは、古民家を現代風に一般の方が使えるように造り直した施設です。ここは南の方の南高浜町に設置されています。この地域の庄屋屋敷の昔話を台本化して朗読劇をしました。小さな所ですが、こういった形でアウトリーチ活動をしておりました。

人形劇もやりました。これは小学校、中学校や障害者の作業所施設において、演劇のワークショップを公演したものです。これはデイサービスに初めて出向いて、演劇ワークショップを開催した時の写真でございます。

<新たなアウトリーチの展開場所>

北大阪健康医療都市、愛称「健都」というのですが、JRの岸辺駅の近くに東洋一と言われた操車場の跡地、吹田市と摂津市の両市にまたがっているところに、国立循環器病研究センターや吹田市民病院などの複合医療産業拠点、いわゆる一大医療クラスターが昨年オープンいたしました。この市民病院におきまして、次なる若いアーティスト育成の発表の場として積極的に実施する予定でございます。

その他、29年度は通常メイシアターを利用されている市民団体や文化団体の皆さん方が吹田市内にある市民センターやコミュニティセンターで公演される場合は、うちの舞台スタッフが出向いて、従来の舞台業務を行い、文化活動のお手伝いも積極的にするようにいたしました。29年度の365日中153日間は、そういったアウトリーチで出向いていろいろな事業を展開いたしました。来月からこういったアウトリーチ活動を積極的にしていくことになるかと思えます。

<指定管理者制度運用指針の見直し>

元に戻りますが、改修工事のいろいろな話があった中で、指定管理者制度も吹田市にいろいろ検討していただき、運用指針の見直しを若干していただきました。指定の期間については、「本市では原則として5年とする」。元々は「3年から5年」となっておりました。その後にただし書きが入りました。「設備の初期投資、専門的な人材確保、施設の安定的な運営の点などから、比較的長期にわたる指定期間の設定が必要な場合については合理的な理由のもとに5年を超える期間を設定することができるものとする」と書いていただきました。

<再開に向けて>

再開に向けて困ったことがあります。来年の9月にまた再開をする予定ですが、今年度、令和元年度は4月から6月までの3カ月間、来年の令和2年度は9月から翌年の3月までの7カ月間という非常に変則的な運営期間のため、清掃業務、警備業務、総合設備管理、舞台管理の契約会社が、昨今の深刻な人不足や働き方改革等で人の手立てが非常に困難であるという話が昨年からありました。最終的にはこの3カ月間も委託業者にそのまま契約していただきました。来年がまた9月からオープンになりますので、変則的な期間での運営業務で、その辺の整備が非常に大変かと現在も思っております。

メイシアターの改修工事に関してはちょっと特例だと思うのですが、吹田市とは比較的良好な関係を保っております。今回の改修工事については議会でも承認していただきましたし、所管先の文化芸術だけではなくて、人権、観光、教育等について受託事業が文化振興事業団では大変多いのが特色です。市の上層部の一部の方からは「事業団は市の直営と思っている」と言っていたということもありますので、そういった意味では恵まれていると思っております。今後、改修を検討さ



会場風景

れている会館はマネジメントのことも含めて、大規模改修については、建設業者が入札できるように1年2カ月とか1年4カ月の期間での整備、取り組みをきっちりしていかなければならないであろうと、これまでの経験から強く思っております。

ご静聴、どうもありがとうございました。

【質疑応答】

<特定天井に対する国からの交付金等>

○質問者 特定天井に対する国からの交付金や補助金がありましたら、教えていただきたいと思っております。

○岡本氏 どなたかご存じの方おられますか。ちょっとおられないようです。私自身もいろいろと補助金関係の調査はしていますが、特定天井についてはなかったように思います。特定天井に関する改築方法や点検方法については、全国公文協が指定して各地区を回っています。今年度も予定がございますから、そのあたりで聞いていただくチャンスがあればと思います。

<改修期間中の委託業者との契約>

○岡本氏 私から質問させていただきます。吹田市の場合、長期の改修期間中にアウトリーチで職員の方の活用をされておられました。しかし、レストランや清掃業者との契約、もしくは契約解除になる部分があったのかどうか。一旦離脱すると、同レベルが戻ってこられるかが心配になります。今回、レストランはそのまま営業されたのでしょうか。

○古矢氏 昨年、地震が起り、大ホールが使えなくなったことで、大ホールに委託常駐しております舞台、音響、照明の3人に関しては、一応7月からは契約変更しました。これは委託会社さんのご好意です。清掃、警備、設備関係に関してはそのままでございます。レストランに関しては、大ホールが営業しておりませんので、当然、来客数が減るわけですから、通常の営業時間を短縮したり、最近では3月から6月までは定休日を別に設けたりというような変更をさせていただきました。

<施設利用者への事前説明と再開に向けた対応>

○質問者 休館の間にご利用の方々への挨拶回りなどをされたとお聞きしました。指定管理を受けている手前、利用率も言われますけれども、日頃ご愛顧をいただいているお客様が果たして1年以上休館して戻って来てくれるものかどうか大きな心配事です。そこら辺についてはどうだったでしょうか。

○浅野氏 利用者の方を回ったのはいろいろな理由があります。一つは、当劇場は以前の改修工事で3カ月ほど休館したことがありました。いきなりバーンと「休館します」と、特に前触れも余りない状態に出したところ、マスコミの方も劇場を結構お使いになるので、当時、新聞に大きく、夕刊の半面ぐらいだったと思われませんが、載ってしまった経緯があると聞いておりました。これは僕が来る前だったのですけれども、そういったことはやはり良くないと。ご理解をいただかない限りは勝手に休館設定をしたらいかんだろうということで、挨拶回りを休館する前にしました。「こういった休館をさせていただきます。つきましては、間もなく発表しますのでよろしくお願いします」と。その後に休館の発表をしました。スペックダウンのことや思った改修ができない状況もあります。スペック向上するものももちろんありますが、こういった設備がスペックダウンする場合もあります。あとは、意見を賜る。どういう改修をお望みですかと。この間は特に喫煙の関係がありましたので、当劇場は喫煙に対してどう対応していったら利用者の方は納得いただけますかと質問して回りました。今は利用料金の値上げも消費税の関係であるかと思いますが、そういったことのご説明をその都度回ります。そういったことをしてコミュニケーションを図ることを主眼としています。

休館して、お客様か戻ってくるかどうかですね。重要ポイントです。当劇場は特に立地条件とホールのキャパシティに非常に恵まれております。結論から言いますと、コンサートホールを開けた後、大ホールを開けた後はほぼ100%に近い数字でホールを運営するという現状になっています。それだけ待っていただいた形です。私はお帰りになるお客様に「ありがとうございます」と出口でご挨拶をすることもよくあります。改修工事休館直前時、ホールを出て帰られる方に「私は休館中の1年間どうしたらいいんだ」、「いつ私はこのホールでコンサートが聞けるのか」と言われると、この劇場は相当お客様に愛されているのだと思いました。お客様に、「次にお会いするのは〇〇ですね」とか、「より良い劇場になりますので、ご来場をお待ちしております」と申し上げていましたけれども、やはり心配はありました。基本的には普通に帰って来ていただいたということです。休館中に休館明けの利用申し込みが始まりますので、いつから始まりますよというご案内はまめにしておりました。ですので、心配は杞憂に終わりました。他の劇場を使ってみたら、愛知県芸術劇場のこういうところが良いとわかったとあえて言うていただく場合もありました。

○古矢氏 今ご質問いただいたことが、われわれも休館するのに当たって一番悩んだところでした。29年度1年間全部やろうとしていた時に、ちょうど豊中さんのホールがオープンされました。その閉館中は豊中さんの方にはかなり行かれたと聞いています。それと、昨年、地震で大ホールが使えなくなった時に、やはり近隣の伊丹さんや兵庫県の方にも、ホールを変えて公演されたというお話も聞いています。どこのホールにも非常にご協力いただき、この場を借りてお礼申し上げたいと思います。

この7月からの大規模改修が決まってから、うちの窓口に来られる方を含めて、利用者さんには市内のいろいろな施設、コミュニティセンター、市民センターで市民活動をされる場合においては、積極的に舞台協力やいろいろな協力をさせていただくのでご遠慮なく言ってくださいというようなペーパーも置いております。35年近く管理運営をやっておりますから、お馴染みの団体さんもい

らっしゃいますので、そういった方々とは積極的にコミュニケーションを取って、また来期には戻っていただきたいという活動はしておりますが、やはり不安はあります。当然、来年9月にオープンした時に、特に抽選会に来てもらえるかなという不安は持っております。愛知のホールはプロの団体さんの利用が多いかと思いますが、我々のような衛星都市のホールは市民活動の利用者が多いので、やはり1年たりとも文化活動を止めたくないという積極的な方がたくさんいらっしゃいます。市内の他の施設を利用される場合は舞台協力を含めた積極的なご協力をしていこうと今は動いております。

<休館中の指定管理料>

○質問者 私のところは直営でやっています。指定管理を受けた場合に、大規模改修中の人の配置の問題、委託の問題、利用者の問題があると思います。最初、この分科会のテーマとして掲げられていたのは、「大規模改修の指定管理者制度への影響」ということで、ちょっと題名が変わったと思います。端的に言うと、山本先生からお話があったように、維持保守経費にしてもなかなか財政的な問題があって手当がされない。他方、大規模改修についても判断がちゃんとしているところはいいかもかもしれませんが、そうでないところが多いです。3年であろうと5年であろうと、債務負担を組んで指定管理料を設定していくわけですが、改修のスケジュールがはっきりしていると、指定管理料は、休館があることやいろいろなことで算定できると思います。実際問題としてスケジュールや改修内容がなかなかわからない、本当は14カ月ぐらいなのだけれども、12カ月で何とかできないかという話があったりすると、実質的に指定管理を受けている方の財政上の都合も出てきます。実態としてはどうだったのかをお二方にお聞きしたいです。

○浅野氏 一般の方への休館期間の発表時期は、議会の問題もありますので遅くなりますが、財政上の問題の場合は相当下打ち合わせをしまして、大体この期間は休館するだろうということはわかっていました。例えば利用料金制を取っている、取っていないで違うと思うのですが、愛知県芸術劇場は利用料金制を取っていて、大体、大ホールは休日だと110万円位の利用料金です。附属設備を入れると、さらに金額が増すので、その分減収になります。ですから、そういう部分に関してすごくシビアになってまいります。前職の市民会館の時は休館期間を1カ月と必ず決めていました。それもホール別に1カ月ずつです。しかも利用料金制はとっておらず、指定管理料にもさほど影響がありませんでした。その部分においては、余り心配はしていなかったです。現状は今おっしゃられたようにスパンも非常に長いですし、改修工事は5年計画で、休館は伴いませんけれども、あと2年の改修が進んでいるところです。そういったところも含めて、いろいろな交渉をしているのが現状になります。

○古矢氏 29年度につきましては、2年前位から改修工事をやるであろうという話がありました。職員全員の雇用確保が一番にありましたので、通常通りアウトリーチ活動含めた1年間の活動内容がしっかりしたものを出してほしいとかなり言われました。従来どおり助成金を確保し、また文化振興事業で積み残していた経費も若干ございましたので、そのあたりを使って何とか乗り切ったというのが現状です。ただ、今回、来月から来年の8月いっぱいまでの14カ月分につきましては、財政状況が非常に厳しいです。助成金を取って、その後の自己負担金を担保するお金も厳しくなってきました。この辺は吹田市とも調整をしています。吹田市からは受託事業の委託を割とたくさん受けております。そういった展開も含めながら、吹田市といろいろ話をしているところです。実は、メイシアターの自主事業の一番の財源はレストランの上がりのお金です。パーティ会場を持っておりますので、パーティ経費の手数料を自主事業に活用しておりました。レストラン運営ができ

なくなりますと、これまた経費が縮小してしまうというところで、正直、今頭を悩ませながら、いろいろなことに取り組んでいるところでございます。

○岡本氏 私は川西市で運営をしています。44年使っている文化会館の指定管理を受けているのですが、6月の地震によって閉館が決定しました。8月末で閉館なので、9月以降の指定管理料は全部返却。そこにいる職員は雇用できない、そういった最悪の状態になりました。一応、2名だけは何とか残せるかという状態です。財政状況があまりいいとは言えませんので、その分人件費は削減、人は減らされるということを私は現実に経験しております。

【まとめ】

○岡本氏 最後に閉館時における諸問題について山本先生からお願いいたします。

○山本氏 改修金額と改修期間、結構これが大事なことです。改修金額については、オリンピック以後は多分下がるだろうという話ですが、人手がないので高止まりのままだと思います。金額に関してはある程度押さえておかないと人が確保できない。確保できないというのはどういうことかという、改修の工事期間が延びる可能性がある。契約が不調になることもあるので、金額に関してはある程度目標を定めなければいけないです。

改修期間ですが、これは一回調査をかけて、どのくらい状況が悪いかいつ改修をかけた方がいいかを部位別にやられたほうが良いと思います。配布資料の最後に大体の目安、部位の平均の年数を出しているの、それを組み合わせていくと見えてきます。その期間は、工事の内容にもよります。実際に請け負う建設業者さんと直接最初に話し合えばいいのですが、それはコンプライアンス上無理です。どうするかというと、建設業の団体に、一般的にこういうことであればどのくらいかかるかという確認を取れば良いと思います。時期は建物ごとの劣化の状況に応じて、いつ頃がいいかを定めなければいけません。これは全国公文協にいろいろなコーディネーターがいらっしゃいますので、その方を派遣してもらってやるケースもあるし、どこかに調査をかけてもいいと思います。期間に関しては建設業の団体と相談しながらやってみる。例えば今で言うと、鉄骨工事は非常に長くかかります。なぜかという、抗力ボルトがすごく不足しているの、この発注がすごくかかる。お金があれば、すぐ入りますけれども、そうはいかない。時間がかかるということです。そういうことに注意してやっていただければと思います。

○浅野氏 一つだけ是非皆さんにお願いしたいのは、休館を設定する時に改修後の習熟期間を是非設定していただきたいです。それも含めた休館期間の設定です。当劇場は大ホールで1カ月習熟訓練をやっていますけれども、バグが結構出ます。運営してバグが出る場合もあります。本番で音響が、40分間音が出なかったことがありました。そういうことが発生するので、できれば皆さん、会館の方は是非習熟訓練の必要性を訴えてほしいと思います。もし発注する側の行政の方がいらっしゃれば休館の習熟期間へのご理解をいただければと思います。お客様が迷惑してしまいますし、現場の職員の苦勞も半端ないので、バグは出るものだと思って、そういった期間をぜひ取っていただきたいと思います。

○岡本氏 では、これもちまして第2分科会を終了させていただきます。ありがとうございました。

第3分科会

テーマ

「地域と連携した劇場・音楽堂の可能性を考える ～劇場資源、地域資源を生かす取り組み～」

基調講演・パネルディスカッション

コーディネーター：木全 義男（彩の国さいたま芸術劇場 前館長）

基調講演講師：多田 千尋（東京おもちゃ美術館 館長／認定NPO法人芸術と遊び創造協会 理事長）

パネリスト：五島 朋子（鳥取大学地域学部国際地域文化コース 教授・附属芸術文化センター長）

長谷川 亘（(公財)名古屋市文化振興事業団 千種文化小劇場「ちくさ座」館長）

岩渕 栄子（胆沢文化創造センター 副館長兼NPO法人胆沢文化会館自主事業協会 事務局長）

【はじめに】

○木全氏 ただいまから、研究大会第3分科会「地域と連携した劇場・音楽堂の可能性を考える～劇場資源、地域資源を生かす取り組み～」というテーマで第3分科会を始めさせていただきます。

私は、本日のコーディネーターをしております、彩の国さいたま芸術劇場の館長をしております木全義男と申します。どうぞよろしく願いをいたします。

本日は、東京おもちゃ美術館館長の多田さんに基調講演をしていただいた後、パネリスト3名の方に発表をしていただきます。また、パネルディスカッションには多田さんにもご参加いただいて、それぞれの方が言い足りなかったこと、補足することをお話しいただいて、できましたら、会場の方からもご質問等があれば、最後の時間でお受けをしたいと思っております。予定どおり進行いたしますと、質疑応答を含めて、最後のパネルディスカッションの時間が30分ほど取れます。それでは、早速、多田さんの講演を始めさせていただきますと思います。では、多田さん、よろしく願いいたします。



木全 義男氏

【基調講演】

○多田氏 東京おもちゃ美術館の館長をしております多田と申します。

東京おもちゃ美術館というのは、NPO法人芸術と遊び創造協会の10の事業のうちの一つです。今日は「持続可能な市民立ミュージアムの成り立ちと構築」、そして「社会の人的資源を最大限生かすために」というところに焦点を絞ってお話をしていきたいと思っております。

私の話は皆さんの現場にどれほどお役に立てるのか、私の勝手な実践であり、我流のやり方なので、これがどれほど意味あるかどうか、いささか不安です。なので、あまり一生懸命ノートとか取らなくていいですから、大型紙芝居がこれから始まるというぐらいに思っただけならばと思います。

<身銭を切ることが当事者意識を生む>



多田 千尋氏

東京おもちゃ美術館がある旧四谷第四小学校校舎は、昭和10年築の歴史的建造物です。実は、昭和6年にこの学校は大火災を起こしまして、とても立派な木造校舎が焼けてしまいました。ところが、住民たちが子どもたちのために何とかしなければいけないというので、自分たちで寄附金を集め役所に持っていったら、今度は役人がお金が多過ぎると言ってびっくりしたそうです。この額で普通の小学校を建てると2つ半も造らなければいけないから、全国に誇れるようなモデル校を造ろうとあって、ドイツ人に設計を依頼し、昭和10年に当時としては珍しい鉄筋コンクリートの4階建ての学校ができ上

がりました。

その後の震災も奇跡的に免れて生き残りましたが、少子化に負けたわけですね。1,000人いた生徒が80人まで減りまして、新宿区はどうとうここを廃校にすることにしました。

その廃校の決定を受けた住民たちがやっぱり許さなかったのです。随分揉めました。住民たちもこれだけ子どもの数が減っているのだったら廃校は仕方がないかなと思いました。ただ一つだけ譲りたくなかったのは、この校舎は絶対に壊させたくないということです。

私は、住民が自ら金を出すというのは、学校の校舎ですら自分事として考える力を生み出すのではないかと。要するに、当事者意識が生まれるには、身銭を切ることがとても大事だということ、この小学校の周りの住民から学ばせていただきました。

結局、長老たちが新宿区役所に行って「私たちに断りもなく壊すとか壊さないとか、勝手に決めるな」と随分直談判をやったらしいです。最終的には新宿区が、壊すという決定から、壊さないで残すという決定になって、この校舎は生き残ることになりました。

<建築遺産である校舎の再利用>

完全な建築遺産で、素晴らしいです。私は初めてこの校舎に入った時、鳥肌が立つぐらいゾクゾクッとしました。この学校で一つのドラマが始まるのです。昭和10年の時の職員室の壁には、はめ込み式の耐火金庫があり、保健室には歯医者さんにある椅子が3脚も置いてありました。また、戦前の小学校としては極めて珍しいプールがありました。それだけ贅を尽くした、全国に誇れるようなモデル校が新宿の地に誕生した。それも、住民の寄附金でできたというところが、実は私たちも市民立のミュージアムを造りたいということのシナリオが、もう昭和10年から始まっていたんじゃないかという気がいたします。

それで、この廃校にならずに生き残った校舎に、住民たちは日夜夢を描きました。元図工室は手作りおもちゃの工房にしようとか、元1年1組にはミュージアムショップを造ろうとか、随分と夢を膨らませていきました。しかし、その後、新宿区役所の方とお話をすると、今度は逆に夢がどんどん萎んでいくのです。はっきり言われたのが「公的補助を期待しないでください」ということでした。僕の顔つきが、いかにも公的補助を期待するかに見透かされたのかもしれませんが。「おもちゃ美術館を造ってくださることは勝手だけれども、一銭も出ませんから自力で造ってください」と。

実際、12の教室を完全にミュージアムテイストにするわけですから、それなりの企業にお願いしてしまうと、すぐに2～3億円の概算見積もりになります。何とか安くやっていただける方をお願いしても、やっぱり1億円はかかります。どうやって1億円を集めるのかということからまずスタートを切ったわけです。

次に、契約管財課の課長と会うことになりまして、その課長がいきなり「賃貸契約を結ばなければいけない」と言い出したのです。「12教室も使うなら大体年間1,000万円位になりますよ」と言われ、これには私もさすがに参ってしまい、もうやめようと思いました。

<公的補助金ゼロからの出発>

しかし一方で、住民と意気投合していますから、できない理由を考え始めて、こっそりとフェードアウトしようと思ったんですが、公的補助ゼロ、ここからスタートを一丁切ってやろうじゃないかと、私も腹を括る覚悟ができ、新宿区と賃貸契約を結びました。

それはどうしてかということ、新宿区というのは私の故郷なんですね。私の祖父が大正時代に広島から東京に出てきて、代々100年間ずっと新宿で暮らしていたんです。なので、故郷にミュージアムということで覚悟ができたわけです。

さあ、そこで、1億円をどうやって作るか。もし仮に1億円作れて工事に着手できたとしても、でき上がったところがゴールではなく、そこからがスタートですよ。公的補助はゼロですから、自分で稼いで人件費を払って、ミュージアムをやっつけていかなければいけない。こんなことが果たしてできるのか。

新宿区内の公立のミュージアムは、どこもそんなことはできていないわけです。逆に高額な指定管理料をもらい、当然ながら家賃も払わずにミュージアムを運営しているのです。ほかのミュージアムができていないのに、なんで自分のところだけができるようになるんだと、繰り返し、繰り返し、不安感がよぎってきました。

当時、今から12年前に私が頭を巡らせたのが、「持続可能なミュージアムにするためには、どうしなければいけないのか」ということ、これだったんですね。それで、「ちゃんとマネジメントの勉強をしなければいけない」ということを、自分で自分に言い聞かせるように言ったことを覚えています。

二つ目の条件が、理事会とか評議員会が資金調達組織になっているかということ。私は、人間的に良い人たちばかり集めていたので、残念ながら資金獲得というような発想がない組織になっていました。そういうスキルもない。これはやっぱり理事の入れ替えをしていかなければいけない。きっちりと、助成金や補助金や寄附金などを持ってこれるような力のある理事に、どうすれば入ってもらえるかということも考えました。

三つ目が、ファンドレイザーがいる専門組織は存在しているのかということ。これも自分に自問自答しましたが、そんな人間はいなかったわけです。だから、直ちにファンドレイジングの勉強をさせました。それで、まだまだ初心者マークをつけたばかりのファンドレイザーが1人いて、走りながら力を身に付けていけということを一緒にやったのを今でも覚えています。

最後、稼ぎ出せる専門職員の人材登用は果たしてなされているのか。それもちょっと覚束ないところがありました。甘っちょろい組織だったんですね。皆で勉強したりとか、人を雇う時はちょっとその辺を意識して人を雇うようにしたりとか、土台から変えていこう、というところが最初の出発でした。

<「一口館長」制度の開始>

最初にやったのは、とにかく1億円作らなければいけないということでした。その時、私がめぐり合った出来事が一つありまして、熊本に出張に行った時、ホテルのフロントのところにパンフレットが置いてあって、そこに「一口城主募集中」と書いてあったのです。熊本城築城のために1万円

を寄附した方は半永久的に名前を壁面に残しますよというようなチラシでした。

名前を残すぐらいで1万円出すのか、人々は果たして払うんだろうかと思い、私は熊本市役所に寄附者を装って電話をかけてみたのです。「これって本当のところ集まっているんですか」と聞いたら、熊本市役所の職員が「集まり過ぎて困っています」と驚くべきことを言ったのです。「これ以上集めると文化庁からの補助金に差し支えがあるかもしれない」とか言っていました。私は名前を残すということは、とても大事なことなんだなと思いました。

確かに神社仏閣では、お祭りのたびに表札みたいなものに名前を残して掲げていますので、日本というのはやっぱり名前なんだなと思い、それで、私は『一口館長』という制度を直ちに始めることにしました。『一口館長』で、1口1万円を寄附すると、積み木にレーザーで名前を入れて、レンガのように積み木を積み重ねていくというシステムにしたのです。そうしたら、日本全国から6,000万円が集まりました。

これにはからくりがあって、普通はそんなに甘いものじゃないんですよ。うちのNPOというのは、お金はなくても仲間がいたのです。組織は小さくても会員は2,000人位いましたので、その2,000人が家族や親戚に勧め、また友人たちに勧めて、何かとてもいい形のねずみ講のような形で6,000万円を集めることに成功しました。

そうしますと、世の中、手の平を返す人がいっぱい出てくるんですよ。それは地元の信用金庫の融資課の課長です。最初、融資を申し入れに行ったら、おととい来い、みたいな対応をとられました。でも、6,000万円集めたんですよと寄附者名簿を持って行ったら、もう即決です。過去3年間の決算報告書を直ちに揃えてくださいと言われ、それで1億円が揃って、工事の着工ができたということでした。

<「おもちゃ学芸員養成講座」の開講>

ただ、1億円集めて、工事着工で完成する。ここは決してゴールではない。ここから本当のスタートが始まるわけです。新宿区はびた一文補助金なんか払う気はない。自立しなければいけない。稼がなければいけない。でも、これはどう見たって収支は回っていかないなと思ったんですね。それで、スタッフたちといろいろ相談しました。そうしたら、「史上最強のボランティア部隊を作るしかないんじゃないですか」ということで、「おもちゃ学芸員養成講座」という制度を始めたんです。

「ボランティア」という言葉には、私は力がないと思ったのです。「ボランティア募集 東京おもちゃ美術館」というポスターを作って、いろいろな図書館とか公民館に貼ってもらったって、集まることはないだろうなと思いました。もっと違う味付けが必要だと思い「おもちゃ学芸員」という名称はどうだろうか。しかも、「おもちゃ学芸員養成講座」で勉強した方、ここで資格を取った人だけが特別におもちゃ美術館でボランティアができるというようなシナリオはどうだろうか。

それでまたうちのスタッフが調子に乗って、「だったら、いっそのこと受講料を取っちゃいませんか」と言ったんですね。第1期生は20名募集、受講料は4,000円で本当に集まるのか。ボランティアだぞ。4,000円取っていいのかと、みんなビクビクしながらも一回やってみました。

そうしたら、200名から申し込みがきたのです。200名から申し込みがきた瞬間、私は、「あ、これ成功するぞ」と強く思いました。下は19歳の学生から上は80歳を超えるお年寄りまで、沢山の方が何かお役に立てるだろうかということで、エントリーをしてくださったわけです。多い方で週に2回、少ない方で月に1回ボランティアに来ます。そうすると、大体1日に15の方が集まってきます。15人をうちの稼働日300日で掛け算しますと、約5,000人です。その5,000人のボランティア集団によって、年間15万人の入館者のホスピタリーを支えていくという一つの仕組みができ上がります。

した。

<おもちゃ学芸員のボランティア集団こそが、大切な宝>

そうしたら、うちのスタッフがまた、「そこまで魂を込めてボランティアをやってもらうんだとしたら、うちのNPOの正会員にもなっていただいたらいいんじゃないですか」と言ってきたのです。正会員はどうすればなれるかという、年会費5,000円を払えばいいのです。それを提案しましたら、うちのボランティアの方たちは、何も文句を言わずに、正会員となってボランティアをやりたいということになりました。

次に「この赤いエプロンを1人2,500円を買ってもらったらどうですか」と、うちのスタッフがまたもう一つ調子に乗って言うんですね。ボランティアからどれだけ金をむしり取るんだという感じになってきました。4,000円の受講料、5,000円の年会費、2,500円のエプロン代、それを、今、360人の登録者の方、1人残らず払っていただいてボランティアをしてくれているという、類い稀なボランティア集団ができ上がったのです。

だから私は、収蔵庫にあるおもちゃが宝だと一度も思ったことはありません。おもちゃ学芸員のボランティア集団こそがうちのミュージアムの最も大切な宝だと思えるようになりました。

おもちゃ学芸員養成講座は、19歳から80歳までの方が受講していて8割は女性です。平均年齢は56歳。新宿区民は1割です。9割は外から来ます。一番遠い方は、月に1回、福井から新幹線に乗ってくるのです。静岡の三島から月に1回来るおじいちゃんもいます。交通費なんか絶対受け取らないです。請求されたこともないです。「俺が好きで来ているんだからいいんだよ」と言って来られます。だんだんと、ちょっと神がかり的になってきましたね。うちは、NPOじゃなくて、宗教法人に変えた方がいいんじゃないかと誰かが冗談で言っていましたけどね。

<寄り添うホスピタリティ>

私たちは、能書きを言ったり、何か指導したりとか、そんなおこがましいことはしません。寄り添う、ふれ合う、あと、誘うとか、見守るとか、そういうことを1日15人のおもちゃ学芸員の方たちが頑張ってくださっています。

最近、放課後クラブが生まれています。有志が集まって、木製玩具の研究会を作っています。一緒にサークル活動、ゼミナールみたいに勉強しようじゃないかといって、自主的にやります。

あと、ゲームの研究会を作っている人たちもいます。1週間に1種目、世界のボードゲームを身につけていこうよと。ものすごいゲームの達人になっています。手品系のものを身に付けるゲームの研究会、紙芝居の研究会、独楽の研究会、伝承遊びの研究会があって、みんな自発的に放課後クラブで学ぶのです。それで、学んだことが、全部日中の開館時間に役立ってきていて、ものすごい好循環作用が最近は生まれるようになりました。

<おもちゃ学芸員は無料で学べる仕組み>

うちのNPO法人芸術と遊び創造協会のマークは、ちょっととんがった五角形なのですが、これは何を表しているかという、1つ目が芸術です。2つ目が遊び、3つ目がおもちゃ、4つ目が自然、5つ目が福祉文化です。5つのテーマを推進していくために創られたのがうちのNPO法人なんです。

この5つの分野で共通して最も力を入れているのは、人材育成研修です。資格認定講座をたくさんやっているNPOなんです。例えば、芸術のところでは、絵画指導インストラクター。これは、

特に保育者とか幼稚園の先生が取得なさるものです。

遊びやおもちゃのところでは、おもちゃインストラクター、おもちゃコンサルタント、あと、最上級者編のおもちゃコンサルタントマスター。今、おもちゃコンサルタントは全国に6,000人いて、おもちゃインストラクターは3万人ぐらいいます。そういう方たちもうちのNPOを下支えしてくれる貴重な人材です。

自然系では木育インストラクターとか保育ナチュラリスト。主に保育士の方や幼稚園の先生が取られるものです。自然好きの保育士を沢山育てようというものです。福祉文化のところでは、アクティビティインストラクター、アクティビティディレクターです。デイサービスセンターとか老人ホームを芸術と遊びの力で楽しくしていこうじゃないか。文化の香りがプンプンするような高齢者福祉施設を作ってやろうじゃないかということです。

このような年間150の講座をおもちゃ学芸員の方たちには全て無料で受けられる仕組みを作り、とにかくとことん学べるようにしました。要するに、おもちゃ美術館という名もとの生涯学習センターみたいなノリでやろうということです。だから、「ボランティアに来てください」じゃなくて、「うちの生涯学習という学校に入学しませんか」です。「入学しませんか」というと、入学金が5,000円で授業料が4,000円というのはやけに安く見えるわけですよ。それをボランティアだといって、是非来てくださいと言うと、「お金を取るんですか」ってなります。学び舎にしていくことが私たちの一つの方向性としてあります。

<おもちゃ学芸員の活躍>

おもちゃ学芸員たちの力を借りて私たちが力を入れているのは、ファミリーコミュニケーションです。家族がおもちゃ美術館にやって来て、「こんなに家族全員でゲラゲラ笑ったのって久しぶりだよ。来てよかったね」なんて帰ってもらえるような家族をどう作っていくか。

それと、市民性公共活動。公共活動というと、何か役所が先頭を切って旗を振らなければできないような気がするけれども、実は、市民たちが当事者意識を持ってやれることは沢山あるということです。要するに、市民ミュージアムの経営というのものも、市民性公共活動の一環として、おもちゃ学芸員の力を借りればできるだろうと思ったわけです。

最後は、多世代交流です。おもちゃ美術館は決して、子どもたちだけを対象としたおもちゃわくわくランドではなくて、赤ちゃんでも楽しめ、お年寄りでも手応えを感じるような多世代交流の館を目指しました。

そのため、おもちゃ学芸員が指導教官になる時もあります。早稲田大学や上智大学など近隣の大学からインターンシップで学生が来るのです。そういう時、おもちゃ学芸員の70歳の小林さんに、「小林さん、来週上智大学の学生が来るから、あなた指導教官になってね」とか、再来週は「早稲田大学の3年生がインターンシップに来るから、渡辺さん、あなたが指導教官として指導してね」と言うので、お年寄りたちの目がキラキラ輝くのです。自分が指導教官として学生たちを指導することに対して、ワクワクするお気持ちが働くみたいです。

<時間・空間・仲間の「三つの間」>

私は、社会の人的資源を最大限生かすために、大事にしていることがあります。「一口館長」というお金の寄附者。それに、おもちゃ学芸員は、いわば時間の寄附者です。このお金の寄附と時間の寄附のダブルの寄附者によって、うちのミュージアムを支えていこうということなのですが、この寄附者に対して、どういうことを大事にしているかということ、僕は「三つの間」というものをすご

く大事にしています。「三つの間」とは一体何か。

一つ目の間は、「時間」の創出です。ボランティアの方たちが関わっていただいても、本当にワクワクドキドキできるような楽しい時間。それを私たちがどう時間のデザイナーになって作り上げることができるか。やっぱり人間というのは辛いところからは遠ざかって、楽しいところに行きたいわけです。では、おもちゃ美術館で楽しい時間をどのように作り上げていくか。おもちゃ美術館の職員たちは、時間のデザイナーになったつもりで、「時間」という一つ目の間を創出します。

二つ目。今度は「空間」です。「わあ、素敵」というデザイン空間のところに人間は行きたがりません。汚らしいとかダサイ所には雨が降っているという理由だけで段々と行かなくなります。なので、おもちゃ美術館はデザインにとことんこだわり妥協しません。デザインが一番お金をかけるところかもしれません。「わあー」とため息が出るぐらい、「素敵」なデザインはどうやって創り上げていくのか、これが二つ目の「空間」という素敵な間をどう創出するかです。

三つ目。「仲間」という間です。決してボランティアを孤軍奮闘させてはいけません。独りぼっちにさせてはいけません。孤軍奮闘だとか孤立無援というのは、折角やりがいを持って来た人でも、フェードアウトしていきます。なので、独りぼっちで何か寂しそうにしている人がいたら、必ず最低3人以上の仲間を作っていくように、うちのスタッフや特にボランティアコーディネーターたちは力を発揮します。そうやって楽しいことは皆で喜び合い、残念だったことは皆で一緒になって愚痴を言い合えるような、そういうような「仲間」を作っていくようにします。

この「時間」「空間」「仲間」という「三つの間」というのを、私はとても大切にしているわけなんです。

<四つ目の間「世間」というコミュニティ>

幸いなことに、この「時間」「空間」「仲間」という3つの間ができ上がると、天から四つ目の間が舞い降りてきました。四つ目の間とは何かというと、これが私の終着点で、「世間」という間なのです。「時間」「空間」「仲間」という三つの間を充実させると、「世間」というものができる。要するに、コミュニティです。おもちゃ学芸員という360人の社会に一つのコミュニティができ上がる。そうすると、辞めない。コミュニティから人は離脱をしない。コミュニティを作ると、「みんなで力を合わせて最後まで頑張ろうね」という気持ちが生まれる。でも、コミュニティが生まれないと、「最近、ナントカさん来なくなったね」とか、離脱とかフェードアウトとか、自然消滅などが生まれてくるわけです。

なので、私は「世間」というものをどう作り上げるかということを考えています。これができ上がると、どういうふう在世間では言われるのかというと、「ソーシャルキャピタル」と言われるわけです。「社会的資源」が一丁でき上がりということになるわけです。

ですから、「世間」という「コミュニティ」という「社会的資源」を、ミュージアムが真ん中に立ってどう作り上げることができるか。地域社会の中で、一種特異なコミュニティをミュージアムが先頭を切ってどう作っていくかということ、私たちは一生懸命目指しているところです。

<おもちゃ美術館の内装木質化>

先程「空間という間を大切にしたい」、「デザインには妥協を許さない」なんて、ちょっと格好いいことを言いましたが、その一つの象徴として、おもちゃ美術館の内装木質化に相当力を入れました。しかも外材は使わない。日本の木で勝負してやろうと。ですから、九州産の檜、吉野の杉、秋田杉等いろんなところから地域材を持って来る。木の香りがプンプン匂うような施設ができないか

ということにチャレンジしました。

どうしてチャレンジする気になったかという、私は新宿生まれで、50年以上新宿で育って、新宿に一番ないものは何かといったときに、木の香り、木を触ることだろうと思ったからです。少なくともこのミュージアムに来ると、木の香りがする、木に触れる、心地いい空間がある。若いパパやママたちは、木の魅力に惹きつけられてやって来るようになるのではないかという打算もあり、木を目一杯使いました。

そして、木のことを勉強し始めたら、いろいろなことがわかりました。実は、世界ナンバーワンの森林大国はフィンランドなんです。森林率72%。第2位がスウェーデンで66%。日本はどうなのかというと、世界第3位なのです。3年前に1回だけ日本はスウェーデンを瞬間的に抜いて、世界第2位の森林大国になったことがありました。でも、どうでしょうか、日本が瞬間的にも世界第2位の森林大国だという自覚をなさっている方はいますか。皆さんの中で、北欧の方たちと同じように、週末になると森に行っている方がいますか。森になんか行かないですよ。多分多くの方たちは、森に背を向けてイオンに行ったりとか野球場に行っちゃったりとか、そういう生活の方が僕はメジャーだと思います。

<木を生かす～活樹の時代>

ある時から背広族の方がドヤドヤとミュージアムにやって来るようになりました。あまりにも背広を着ている方が増えたなと思って名刺交換したら、林野庁木材利用課課長補佐とか書いてありました。それで、その方が「何でこんな都会のど真ん中で国産材をこんなに使ってくれているんですか。林野庁としては嬉しいですよ」と言って、ものすごく感心してくれました。

その方が「実はあまり知れ渡っていないんですが、『木育』という国の事業がありまして、木育をおもちゃ美術館さんでやりませんか」と僕に提案してくれました。食育は誰でも知っていますが、木育は誰も知らないのです。「これだけ若いパパやママがやって来る、乳幼児たちがやって来る場所で木育をやっていただくと、ものすごい波及効果が生まれるような気がします」と言って、林野庁の方がお願いに来られたのです。私は木育ということに関心を持ち、それまで全然木の専門家ではなかったのですが、林野庁の方がいろんな資料を持ってレクチャーしに来られ、一層関心を持つようになりました。

その時に見せられた資料で僕が一番びっくりしたのは、木材自給率です。日本は30%。フィンランドとスウェーデンは100%を軽く超えているのですよ。森林大国世界第2位の国でありながら、30%しか使っていない。あとの7割は8,000キロ位離れた外国から買っているわけです。なんでこういう国になってしまったのか、そんなことも林野庁の方がいろいろと教えてくださいました。

世界第2位の森林大国でありながら、自国の木を生かさないう国になってしまった。このような社会的課題にも私たちおもちゃ美術館というのは応えることができるのではないかと。要するに、何かストーリーを作っているのではないかと。こういうストーリーがまたおもちゃ学芸員の方たちのやる気や生きがいを生むということに繋がるのではないかと、私を含め職員たちはシナリオライターになったつもりで、おもちゃ学芸員の方たちのワクワクドキドキをどうやって作ろうかということについていつも考えているのです。

そこで、私たちはこういうことを目標に掲げました。国は一生懸命植樹祭だ、何だとやっていますが、植樹とか育樹の時代ではなくて「活樹」なんじゃないか。どう木を活かすかという時代ではないか。植えたら育てる、育てたら活かす、活かしたらまた植える。これを循環作用させるのに、私たちは活樹の旗振り役になれるのではないかと思います。

<木の効果>

そして、まず見本を示そうと、元理科室の部屋を「赤ちゃん木育ひろば」に変えました。全国12カ所から杉の木を大量に持ってきて、木の香りがプンプン匂うような「赤ちゃん木育ひろば」にしたんです。

半年経ったらものすごい化学変化が起きました。何が起きたかということ、東京都で人気ナンバーワンの赤ちゃんサロンになっちゃったのです。ここに年間3万2,000人の赤ちゃんがやって来ます。3万2,000人の赤ちゃんが来るということは、親も3万2,000人以上来ているのです。この部屋だけでそれだけ集まってくる部屋になってしまいました。

なぜ若いママやパパたちはこの木の空間を求めて来るのかということ、をちゃんとリサーチしようと思い、埼玉大学の仲の良い教授とタッグを組んで調査しました。新宿区内の普通の子育て支援センター二つと、うちの「赤ちゃん木育ひろば」の三者比較をしたのです。そうしたら、いろんな項目でうちが優位に立つことがわかりました。その中で特徴的な三つを紹介します。

まず、一つ目。赤ちゃんが泣かないんですね。木で取り囲んであげると、本当に泣かない。林野庁長官が噂を聞きつけて、「これが噂の赤ちゃんが泣かないサロンですか」とやって来ました。しかし、長官がガラガラと開けて一歩踏み込んだ途端、2人の赤ちゃんが泣いたのです。絶妙なタイミングでこの子たち泣くなと思ってびっくりしました。普段は本当に泣きません。

二つ目。パパの滞在時間が長い。埼玉大学の教授は、パパの滞在時間が異常に長いと言っていました。いつまでもダラダラ居続ける。他の子育て支援センターだと、大体30分経つとパパたちは帰る理由を探し出すらしいのです。でも、うちでは1時間、2時間平気です。やっぱり木の居心地良さでしょうか。多分パパたちは、よっぽどくたびれているんじゃないかと僕は思いますけれどもね。

三つ目。ママが携帯をしない。携帯はしないけれども、いじっている。何のためかと言うと、シャッターを押すためです。シャッターを押す回数の統計を取りましたら、他の子育て支援センターの回数に比べて、うちは4.8倍でした。バンバンシャッターを押したくなる。木のある風景というのは、インスタ映えするということなんでしょうか。樹齢300年の杉の木のトンネルから赤ちゃんが抜けてきたら、まあ、このママは10回位シャッターを押していましたね。ママはシャッターを押すだけじゃない。どんどんSNSにアップする。3万2,000人のママがアップすると、大変なことになります。だから、うちはPR費ゼロなんですね。お金をかけたことがないのです。PR費ゼロで、初年度8万人から、10年後には15万人まで増えていったのは、ママたちのインスタグラムやフェイスブックのおかげだと私は思っています。

<企業も着目する木育>

こんなふうには、木育効果は徐々におもちゃ美術館に出てきました。そうしたら、そこに目を付けて企業の人たちが続々とやって来るようになりました。ある会社の常務が「我が社の全国104カ所あるショールームに『赤ちゃん木育ひろば』を造ってくれないか」と言うのです。Audi（アウディ）という会社です。それで、私たちはアウディに全面協力して、デザイン、設計、監修し、70カ所位のアウディのショールームに赤ちゃんサロンを造ってきました。

また、ある会社の社長が「お店に造ってくれないか」と自ら来ました。誰が来たかと言うと、無印の社長です。「赤ちゃんがもっと押し寄せてくるような無印良品にしてもらいたいんだ」と言って、これも無印の約65カ所の店内に赤ちゃんサロンを造りました。他には三井不動産のららぽーとの中やNTTドコモのショップの中にも赤ちゃんサロンを造りました。企業の方たちが木育に着目

をする、木の魅力に近寄ってくるというのを見て、僕はこれはチャンスなのではないかと思いました。

<「ウッドスタート宣言」で国民運動を起こす>

これをもっと頑張って国民運動にできないだろうかと思い、「ウッドスタート宣言」という言葉を創り出しました。「ウッドスタート宣言」というのは、生活の中に、暮らしの中に木を取り入れようという運動です。

これをただ単にホームページに掲載して、さあ、国民運動起きてくれといっても、起きるわけはありません。確実に一歩ずつ前進できるようにするにはどうしたらいいかと思い、この宣言を個人個人がやるのではなくて、市長、町長、村長という首長さんにやってもらったらどうだろうか。「我が町は『ウッドスタート宣言』します」という公式宣言を町長にやってもらったらどうだろうか、市長とか町長に直談判に行ったのです。市長や町長たちは山の問題で課題を抱えているから、木や山の話というのは聞く耳を持ってくれます。それで、「ウッドスタート宣言」してくれる市町村がどんどん増えていきました。

市長とか町長は、うちのおもちゃ美術館とどんなことを約束するのかというと、「ウッドスタート宣言」をしたら、まず、地産地消の木のおもちゃを誕生祝品として赤ちゃんに配らなきゃいけない。赤ちゃんがその町で生まれたら、その町の木で、その町の職人さんがおもちゃを作って、誕生祝品として配らなければいけない。

二つ目。中学校、高校の机とか椅子、これも地元の木工業者さんが作ったものが教室に入っていく。ほとんどの教育委員会が契約を結ぶというのは、東京の会社に何千万円も払うのだったら、地元の木工業者さんに何千万円払ったほうがいいからです。少々高くなったって、地元にお金を落としたほうがいいじゃないかということを市長、町長たちに言います。それと、校舎とか園舎ですね。病院だとか老人ホームもなるべく木造もしくは内装木質化です。

「ウッドスタート宣言」の最後は一体何なのか。皆さんも例外ではないです。最後は棺桶ですね。これが「ウッドスタート宣言」の最終コーナーなのです。皆さん、ちなみに、ご自分は何の材で焼かれるつもりですか。木材の指定をしている方はいますか。秋田県の方は秋田杉で焼かれる予定ですか。奈良県の方は吉野杉で焼かれる予定ですか。そんなのしているわけじゃないですね。木材の指定をしていないと、皆さん何で焼かれるか知っています？ おそらく外国の安い木で焼かれます。外国の安い木で作られた棺桶を、皆さんの遺族は高い値段で買い取りさせられるのです。でも、森林大国の日本で自分の地域材で焼かれる方がいいと思いませんか？ これは、効果測定が取れないのですよ。林野庁は時々「これってエビデンスを示せませんか？」と言ってきます。ヒアリング調査がやれるのだったらやりますけれども。

おもちゃでスタートするのを「ウッドスタート」、棺桶で終わるのを「ウッドエンド」と呼んでいます。これを「生涯木育」と呼んで、「ゆりかごから墓場まで」ということを私共やっているわけですね。これを市長や町長にガンガン言いに行くわけです。岩手県、新潟県、福井県、宮崎県、長崎県などの50の市町村が「ウッドスタート宣言」をしてくれました。滋賀県だけは、滋賀県の県知事が県として「ウッドスタート宣言」をしていきたいと言ってくれました。

熊本県の津奈木という水俣の隣町の町長は、「俺たちは60年間ずっと海の方を見て悲しい気持ちになっていたが、ふっと後ろを振り向いたらものすごい豊かな山があったじゃないか。これからは山の方を振り向いて、俺たちは元気を出すんだ。だから『ウッドスタート宣言』なんだ」とすごい素敵な言葉を僕にプレゼントしてくれました。

<人はストーリーを作ると心が動く。心が動くと体が動く>

そんなふうには、いろんな市町村が確実に動き出したのです。そうすると、ちょっとイケてる市長とか町長たちは、誕生祝品を配るだけでは全然満足しません。最終的に「おもちゃ美術館を造りたい」とか言い出すのですよ。それで造った第1号が、沖縄県の国頭村。ヤンバルクイナという天然記念物を抱えている森「やんばるの森」があるところです。那覇空港から3時間かかる人口4,900人の村におもちゃ美術館を造りました。「よくぞこんなところに造ったね」と、いろんな方から言われました。でも、おもしろいものを造ったら、2万2,000人が入館料500円を払って来てくれる稼げるおもちゃ美術館になりました。

ここは完全にビフォア・アフターしました。ほとんど使っていなかった建物を完全におもちゃ美術館テイストに変えました。村が予算を組んだのは2,000万円。でも、2,000万円は建物だけで全部消化してしまって、おもちゃが一つも買えませんでした。おもちゃが一つもないおもちゃ美術館を造っていいんですかという話になりまして、じゃあどうしようとなった時に、クラウドファンディングで、東京おもちゃ美術館と国頭村で命懸けになれば、不足分の600万円ぐらい集められるんじゃないかと思い、それでやることにしました。

どういうストーリーにしたかという、1万円を寄附すると、ヤンバルクイナの穴あき積み木がお手元に届きます。穴あき積み木には下に名前が入っていて、記名入りの積み木を壁面に並べるわけです。それで、「いつの日か、あなたの手元に届いたヤンバルクイナをふるさとの国頭村に戻しに来ませんか」というストーリーにしたのです。

最初は空いていたんですが、7万円も8万円も旅費をかけて続々と来るようになりました。今は壁面の7割方埋まりました。そんなふうには、人はストーリーを作ると心が動く。心が動くと体が動くというようなことを私はすごく感じました。

おもちゃ美術館は地域材の蔡温松で造りました。蔡温松というのは、沖縄きってのブランド材です。300年前、今で言う総理大臣だった蔡温さんという、林業の父と言われていた方が、国頭村の辺りにバンバン植林したのです。それが未だに残っている。じゃあ蔡温松でおもちゃを作ったら、バリューが上がって人が来るんじゃないかと思って村長に相談したら、「そんな理由で蔡温松を切ったら、俺の首は飛ぶぞ。切れるわけがないだろう」と叱られまして、僕は諦めました。ところが、2週間後に村長から電話がかかってきて、「奇跡的に蔡温松が使えることになった」と言うのです。「どうしたのですか」と聞いたら、大型台風で根こそぎ倒れた木なので使っているということになったのです。

そこで何を作ったかという、ヤンバルクイナの卵を蔡温松で6,000個作りました。蔡温松の卵プール。そこに一杯人が群がってきます。那覇から2~3時間かけて人がやって来るようになりました。ストーリーはとても大事だなと思いましたね。

<地域ならではの魅力あふれる姉妹おもちゃ美術館>

山口県の長門市はどんどん人口が減って行って苦しんでいます。それで、同市は起死回生で道の駅を造りました。でも、今、日本列島に道の駅は溢れ過ぎているわけです。全然決定打にならないので、市長が知恵を絞って、おもちゃ美術館がある道の駅だったらオンリーワンになれるんじゃないかと思っていただき、道の駅の4分の1を使っておもちゃ美術館を造りました。「ウッドスタート宣言」をしたところが、地域材を使っておもちゃ美術館を造るということです。

ここのおもちゃ美術館も「一口館長」制度をやりました。地元出身の詩人金子みすゞの出世作『大漁』にイワシの大群が出てくるので、1万円を寄附するとイワシがお手元に届きます。イワシを金

子みすゞの故郷に届けに来ませんか。穴に入れに来ませんか。それで、イワシの大群になるわけですね。続々と今、イワシが届いています。ここは海の近くだったものですから、棧橋を造りました。横に赤字の観光汽船の会社があり、エンジンを止めている船が15隻も港に停まっていたので、社長に「1隻いただけますか」と冗談で言ったら、本当にくれたんですね。それで、船を全面リニューアルするために、またクラウドファンディングを開始しました。

1万円寄附すると、クジラの親子が届きますと。なぜクジラかというと、長門というのは、昔、古式捕鯨船でクジラの漁で栄えた町なのです。それで、クジラをまた親子で戻しに来てくださいとあって、780万円儲かったんですね。このお金を造船所に持って行って、工事を開始しました。昭和40年製のボロい船を全面リニューアルして、すごい素敵な船にしました。船の中もおもちゃ美術館です。なので、入館できます。入館してさらに500円払うと、1周15分間ぐらいのミニクルーズに出られるという仕掛けにしました。

<市長自ら学芸員に渡す赤いエプロン>

ここでもやっぱり「おもちゃ学芸員養成講座」ですね。最初、長門市役所の職員は「うちの町でこんなことをやったって集まりませんよ」とか言って反対していて、「多田さん、そういうのって東京だから成功するんですよ」と、散々言われました。でも、一回やってみたら、断るほど人が集まってきたんです。長門市の女性職員なんか、「こんなに熱い人が実は市内にいたんですね」と涙をボロボロ流していました。

地元NPOにこの「おもちゃ学芸員養成講座」を仕切ってもらいます。そうすると、地元NPOの運営組織の育成にもなるのです。おもちゃ学芸員の方たちというのは、完全にアンバサダーになってバンバン宣伝する人になるんです。1人が300人位におもちゃ美術館のことを話しますし、名刺も作ってあげます。ボランティアの獲得にもなるので、一石三鳥なんですね。

決起集会もやります。一番の理由は、この時に赤いエプロンの寄贈式をやるからです。仰々しくやるのが大事なんです。市長自らに赤いエプロンを渡してもらいます。市長にもらうと、ググッとくるんですね。そうすると、ものすごく長続きするのです。「お帰りの際に机の上に並んでいる赤いエプロンを持って帰ってください」なんて言ったら一番いけません。そういう人は1週間で終わりますけれども、市長が配ると3年は持ちます。でも、これは、市長がプレゼントしたように見えますが、おもちゃ学芸員が2,500円で買っているんですね。それでまた、おもちゃ学芸員の方たちに対してのフォローアップ講座をどんどんやる。何かあったら直ぐにくす玉を割るようなセレモニーをやります。セレモニーは大事なんです。何か月後には1万人を達成しちゃいました。

<赤エプロンをつけたとたん、魂がこもってくる>

秋田県の由利本庄市は日本海側であって、何千人単位でどんどん人口が減っていているそうです。秋田県と言ったら、何と言ったって鳥海山です。なので、鳥海山にもじって、廃校で「一口館長」制度を始めたんですね。「1口1万円寄附すると鳥海山がお手元に届きます」とやりました。赤ちゃんなんかも鳥海山に納めに来るわけですよ。元職員室がカフェになったり、元体育館が雑木林になったりとか、元1年1組は赤ちゃんの部屋です。

また、廃校のすぐ脇に線路が走っていたんですね。ものの見事に赤字ローカル線です。市役所は年間7,000万円を補填していたそうです。これを何とかしたいよねということで、「1車両を自由に使わせてもらえる権利をいただきたい」とローカル線の社長のところへ行ったら、意気投合して、「1車両何をやってもいいですよ」ということになりました。資金稼ぎのために、今度は「一口駅長」

というのをやりました。「一口駅長」で1万円払うと、こけし駅長があなたのお手元に届きます。終点の矢島駅にある、こけし駅長室にあなたの駅長を戻しに来てくださいということをやったら、鉄っちゃんたちがすごい勢いでこけしを手に入れて、1人10個も買っている人もいましたよね。「俺は駅長室を10室持つんだ」とか言ってバンバン買ってくれて、大繁盛しました。そのおかげで、すごい素敵な観光列車ができ上がり、乗客が4.8倍に増えました。まだまだ黒字ローカル線ではないけれど、そっちに向かっていることだけは確かです。

やっぱりここも「おもちゃ学芸員養成講座」。また同じように決起集会。本人たちが買っているのに、市長がプレゼントするという形になるわけですね。そうしたら、赤エプロンをつけたがために、フジワラさんという方がNHKの『のど自慢』に出られたそうなんです。深々と頭を下げられ、「おもちゃ美術館のおかげで私は本戦出場できました」と。この方はお役目もちゃんと果たしているんです。全国放送で、「鳥海山の木のおもちゃ美術館でおもちゃ学芸員をやっています。皆さんのお越しを待っています」とか言って全国に流れたら、この人の一声によって1カ月間、1,000人入館者が増えました。「今日はフジワラさんはいるんですか」と言って続々と来ました。赤エプロンをつけた途端、魂がこもってくるようです。

<地域の人的資源を活かす>

近所の方たちもカフェで働いてくれるようになりました。田舎うどんと漬け物とおにぎりをずっと40年、50年作り続けた方たちです。でも、それがお金になると思っていなかったのですが、今、飛ぶように売られています。最初は腰が引けていたのですが、売れるということがわかったら、おばちゃんたちも全然表情が違います。今は目がキラキラしていますよね。全然違って来る。やっぱり稼げるということで、人間、ものすごく元気が出てくる。ほかには掃除を手伝ってくれる方。あと、元トラックの運転手さんがバスの送迎をしてくれたり、大工さんだとか木工職人もみんなおもちゃ美術館で役目を果たしてくれています。観光資源がゼロでしたが、そこに今、年間9万人が来るようになりました。

<自立できるミュージアム経営を目指す>

由利本荘市では今、予算ゼロの指定管理を目指しています。自立できるミュージアム経営です。地元のNPOの人たちはまだ初心者マークがついていますが、本当に必死になって頑張っています。鮎川駅も駅舎外観を新しくして、ダイヤも改正してもらいました。踏み切りの向こう側に廃校、有形文化財の旧鮎川小学校があったんですが、そこにおもちゃ美術館を造りました。

文化庁が最初調査に来たんですよ。あれもやっちゃいけない、これもやっちゃいけないと言われるのかなと思ったら、有形文化財を市町村の重荷にさせたくないのでもともと有形文化財によって潤うようにやрьてくださいと、調査官の方が言っていました。だから、一つも却下されませんでした。こんなことまでやっちゃっていいのかということでも随分と激励されました。延床面積が1,500平米もある体育館もおもちゃ美術館にしています。先日の10日間のゴールデンウィークには1日平均1,100人来ているのです。だから、10日間で1万人を超えました。東京のおもちゃ美術館は1,000万人都市のおもちゃ美術館ですが、10日間のゴールデンウィークの来場者は9,000人だったので、由利本荘市に負けちゃったんです、

<桧原村のトイ・ビレッジ構想>

東京都桧原村の村長も村を何とかしたい。今、桧原村は人口が2,300人、森林率は94%です。私た

ちは今ここを仕掛けています。「東京チェーンソーズ」とちょっと格好いい名前がついている地元の林業家たちとうちの東京おもちゃ美術館がタイアップすると何ができるか、「トイ・ビレッジ構想」です。

「トイ・ビレッジ構想」、おもちゃの村ですよ。本家本元はドイツのザイフェン。ザイフェン村というのは、おもちゃの村で世界的に有名で、ここも人口が同じように2,000人。でも、桧原村と大きな違いがあるんです。何が違うかというと、おもちゃ屋さんが50店舗もあるんです。クリスマス月間になると世界中から観光客が来ます。びっくりする位買っていくのです。50店舗がその1カ月間経営するだけで1年間の収入を得てしまう位です。だから、おもちゃ職人もどんどん入ってきて、おもちゃの博物館もできました。

桧原村の林業家を連れてザイフェン村に行きましたら、彼はもう完全に「俺は桧原村で日本のザイフェンを作るんだ」という気持ちになったようです。キャラバンをやったり、いろいろとイベントもしたりして、ようやく絵ができました。おもちゃ工場が横にあって、こっちにおもちゃ美術館ができ上がる。村もこの構想に乗ってきました。この構想に村が5億円は出すぞと伝えてくれました。林業家の一つの思いが村を動かし、村長を動かしていくんですね。

まだおもちゃ美術館はできていませんが、今、私たちは村の人たちを巻き込もうと、求人広告を打ったのです。どういう求人広告かというと、「笑うことが大好きな方1,000名募集」。ナンチャッテ求人ですが、村の人たちが皆ゲラゲラ笑っていました。要するに、村人2,300人を皆学芸員にしちゃえということです。それと、野菜だったら売るほどある方は7名募集とか、孫の前で格好をつけたい方は30名募集とかいって、これが合計人数2,300人になるように、今、募集をしています。まだ正式な募集をしていなのですが、勝手にどんどん応募がきています。

<ミュージアムストーリーで市民にアニメーションつくる>

こんなふうにおもちゃ美術館は、続々とできていきます。皆さんの地域にも、近くにもできてくるかもしれません。1年後にできるのは、岩手県の花巻。マルカン食堂という、閉店してしまった地元百貨店の2階1,000平米を使っておもちゃ美術館を造ります。

ミュージアムストーリーで市民にアニメーションを創り出すというのが私の最大のテーマです。アニメーションというのはスペイン語で、日本語に直訳すると、ワクワクドキドキという意味です。アニメーションを英語に直すと、アニメーションですね。アニメーションのアニメも、アニメーションのアニメも、語源は何かというと、魂です。魂が体の中でウワーツと騒ぎだすことをアニメーションと言うし、アニメーションとも言うらしいです。なので、市民やおもちゃ学芸員たちの体の中の魂を、どうウワーツと騒ぎ立てるようにしていくかというのが、我々東京おもちゃ美術館の仕事です。

<社会を変えることは一人から始まる>

さて、「時間」「空間」「仲間」の創出で「世間」というコミュニティを創り出す。これはさっきお話ししたとおりです。次に誇りを持ってもらう。学ぶ楽しさをプレゼンテーションしていく。ボランティアに行くんだ。辛いけど、お手伝いに、奉仕に行くんだということじゃなくて、おもちゃ美術館という学校に入学したんだ。ここで自分の自己実現を得たい。自分を成長させたい。多くの入館者たちの役に立ちたい。そんなことを皆に思ってもらう学び舎だということです。

最後に当事者意識を育て、自分事としてミュージアムを捉えてもらう。やっぱり当事者意識は必要です。自分事として見るということを手で育てないと、市民というのは、何となく遠巻きから見ています。批判を言う方も多いです。また、お手並み拝見とかいって、傍観者に徹する方もいま

す。そうじゃなくて、グイグイ来てくださいよ。一步踏み込んでくださいよ。市民をどれだけ獲得するかというのが、私は施設にとってとても大切なことだと思っています。

私の好きな考え方に「社会は一人では変えられない。しかし、社会を変えることは一人から始まる」というものがあります。昔の方が言った言葉ですが、とにかく皆を巻き込むということです。一人から始める覚悟を自分自身に問いただしているようにも感じます。皆さんもぜひ皆さんの職場に化学変化を起こしていただきたいと思います。

○木全氏 多田さん、ありがとうございました。

【発表1】地域資源を生かした文化事業

○木全氏 最初の発表は、鳥取大学の五島朋子さんにさせていただきます。よろしくをお願いします。

<自己紹介>

○五島氏 私の発表は、私が所属しています鳥取大学地域学部附属芸術文化センターが実施している文化事業の紹介です。それが地域資源を生かした活動ということになるかなと考えています。

まず簡単に、自己紹介をさせていただきます。

私は鳥取出身ではなく、長崎県生まれ、九州育ちの人間です。公務員として建築技術屋を10年程経験し、その頃からまちづくりと芸術文化には強い関心がありました。

公務員を辞めた後、不思議な縁で劇団の制作を担当したりしました。また、ここにいらっしゃる皆さんと関係があるのは、福岡県八女市にある小さな公立文化施設で嘱託職員として1年半ほど働き、地域の方たちと一緒に舞台作品を創っていくという活動もしました。その頃に公文協のアドバイザーの方にお世話になったりもしました。

2005年に鳥取大学に就職しましたが、大学での教育研究職というのは初めてのことでした。それまでの実践経験も踏まえて、大学でも地域の空間や人や活動にこだわりながら仕事をしたいと考えて現在に至ります。



五島 朋子氏

<鳥取県ってどんなところ？>

鳥取県を少し紹介させてください。鳥取県は、この地図にありますように兵庫県のお隣です。鳥根県とよく間違えられます。私が九州に帰ると、九州時代の友達に未だに「鳥根どう？」と聞かれることもあります。鳥取県の東側は特に関西圏といろんな繋がりががあります。

先ほど、多田さんのお話にも日本海側は人口減が激しいという話がありましたが、鳥取県もご多分にもれず、60万あった人口が60万を切り、人口最小県です。鳥取市も平成の合併時点には20万位あったのですが、それもどんどん減って、現在18万人ちょっとです。

鳥取といえば、皆さんがご存知なのは鳥取砂丘ですね。夏にはしゃんしゃん祭という傘踊りがあり冬は松葉蟹が有名です。鳥取駅でこのようなカニのお弁当を売っていますが、冬になると関西圏からカニ目当ての観光客でにぎわいます。

鳥取は、雪がかなり降ります。九州から行って最初の数年は、雪かきが必要な雪の量にびっくりした記憶があり、雪かきも全く下手でした。最近はあまり降らなくなりました。

また、鳥取県知事が「スタバはないけどスナバはある」と言っていました。写真は3年ほど前にできたスタバですね。鳥取駅のすぐそばにあり、今も盛況のようです。

ご存じの方は少ないかもしれませんが、鳥取県は工芸や手仕事が盛んなところで、民芸という活動があります。その民芸の作家たちがいろいろな形で活動していて、若い人たちに人気のある観光スポットもあります。最近では移住する方も増えているようで、特に東日本大震災以降、田舎暮らしの本で『住みたい田舎ベストランキング』2019年度版では、人口10万以上の大きな町の中で、総合部門、若い世代の若者部門、自然の恵み部門で1位を獲得しています。

<地域学部附属芸術文化センターの変遷>

鳥取大学地域学部というのは、旧教育学部の再編で2004年に生まれた新しい学部です。現在、あちこちの地方国立大学で地域学とか地域創生といった名前がついた学部が増えています。その中でも比較的早い時期に作られました。元々教育学部で、美術、音楽、体育の中で舞踊を教えていた教員組織を再編してできたのが芸術文化センターで、そこに私1人だけ新参のアートマネジメント担当教員として所属することになった次第です。

センター設立当初は、所属学生を持たず、地域貢献のための芸術文化事業をしていく組織として活動していました。ところが、また最近、改組せざるを得なくなり私たち芸術文化センターの教員も学部の教育を担うようになったという経緯があります。2度目の改組はこの後お話ししていく事業に、少し関係しています。

現在、芸術文化センターは教員8人の組織で、施設としてこの写真のようにホール的なものもございいます。地域学部自体は、地域のキーパーソンを育てるということを大きなミッションにしています。地域を構成する仕組み、歴史文化、自然、そういった要素を幅広く学びながら、社会的な課題や地域再生に対応できるような人材を育てていこうというのが学部教育の目的です。その中に芸術文化があるのが鳥取大学地域学部のユニークなところだと思います。

<芸術文化センターの活動>

地域学部の中で芸術文化センターは、地域の芸術文化振興を担い芸術文化を通じた地域の活性化や生活の質の向上に貢献する教育研究を行うことを目的としています。これまで、地域の芸術文化振興に係る調査や研究、学生教育も担ってきましたが、このミッションに基づき多様なイベントや文化事業を実施してきました。現在は、8名の教員が学部での教育も行いながら、芸術文化センターの教員兼任というポストで様々な授業を行っています。

芸術文化センターの一角には、この写真のようなチラシ置きコーナーがあり、いろいろな文化施設や美術館、あるいは県内、県外から送ってきていただいた資料を配置しています。私たちが文化事業を実施するスペース、公立文化施設に例えればホールにあたる場所が学内にあり、「アートプラザ」という名前がついています。元は音楽教室だったところを改修し、なんやかやと理由をつけてコツコツと予算を要求して、照明器具や音響機器を入れて、音楽、ダンス、演劇など小さな公演ができるような施設として、教員が整えてきました。コンサートや公演、講演会のほか、時にはパーティなど主催しています。

例えば、芸術文化センターのメンバーである舞踊の教員は、障害のある方たちと健常者とが一緒にダンスを創るインクルーシブ・ダンスの活動を長く続けておられ、毎年、年に2回ダンス公演を開催したり、声楽の教員が年間通じて、音楽コンサートを主催したり、彫刻の教員が美術作家を招いて講演会などを定期的に開催したりしていました。また、私が京都の劇団を招聘して演劇公演を主催したこともありました。

こうした事業は、2017年の改組前までは、年度ごとに配分される大学の予算や学内の競争的資金

を獲得して実施してきました。潤沢とは言えないのですが、毎年200万程度のセンター運営費が配分されていました。先ほど、多田さんから指定管理料ゼロでやっていくというお話がありましたが、改組で、教員はセンター選任から学部兼任という立場になり、事業費はなんとゼロになってしまいました。

自主事業費がなくなり、センター教員で議論した結果、去年から文化庁の「大学における文化芸術推進事業」に応募し、去年、今年と補助金を獲得することができました。これまで教員がそれぞれに実施していた事業を「地域を知り地域で実践するアートマネジメント講座」という枠組みで位置づけ直し、地域資源をどのように生かして芸術文化事業を企画・運営していけばいいのか、実践的にやってみようという講座として開講しています。この文化庁事業に、2019年は全国で23大学が採択されています。補助金がないと事業ができないのかという批判もあるかもしれませんが、補助金などの外部資金を取ってくるというのも最近は大学の大きなミッションとなっており、私たちも努力している次第です。

この事業で、地域における多様で幅広い芸術的な営みを掘り起こし、それをどのように発信していくか、どのように価値づけていくかということ、学生、教員、受講生となる社会人の方、公立文化施設の方、あるいはNPOの方たちと一緒に取り組んでいます。

<地域資源を活かした文化事業を進めるために>

先程「仲間づくり」というお話がありましたが、この事業も、地域、鳥取市、鳥取県の主に東部エリア、時には県外の組織の方たちとも連携しながら多彩な講座を組み立て実施しています。

事業は、座学の講座と複数の実践活動プログラムからなり、昨年は、座学ではアートマネジメントの基礎と社会的課題と芸術活動の関わりに関する講座を持ちました。実践活動編では、主に鳥取市内で芸術活動に取り組んでいる文化施設やNPOの方たちと一緒に5つのプログラムを設けて講座を実施しました。

例えば、わらべ館という公立文化施設が鳥取市にあり、スタッフの方と協力しながら、ダンスの教員が企画内容や講師を選んで実践活動のダンスのワークショップを運営しています。会館には会場提供や広報、当日の運営等で協力をしていただいています。昨年は、6～7回のワークショップを実施し今年も続けています。

また、音楽の教員の実践活動プログラムは、ホールや劇場ではない空間で実施する小さなオペラ上演を素材に研修を組み立てました。実際の上演は鳥取オペラ協会と一緒に、会場は古い建物をリノベーションした民間のイベントホールを使い実施しました。美学美術史で現代美術の教員は、鳥取の1960年代から1970年代にかけての前衛美術活動について講座受講生と一緒に調査し、その成果をNPOが運営する中心市街地のギャラリーで展示しました。合わせて、60年代、70年代に活動されていた鳥取在住の美術家の方たちとの連続トーク・イベントなども行われ、鳥取でも忘れられていた美術活動を掘り起こすことになり、全国的にも注目されました。

今年の実践活動プログラムの数も事業に参画するセンター教員数も増えています。一人一人の教員が芸術分野の専門性や関心を生かしながら、地域の団体やNPOと、あるいはアーティストとも協働しながら進めています。

以上のように、芸術文化センターという大学の教員組織が中心になり、公立文化施設、ゲストハウスを運営する合同会社、現代美術のプロジェクトを運営する団体、劇団で劇場を運営する鳥の劇場などの連携が、これらの実践活動プログラムの大きな特徴だと思います。

<知り合って、交流しながらできる繋がり>

最後に、今お話した活動というのは結局どういうことかなと、今回お話をいただいて考えてみたのですが、ここで生かしている地域の資源というのは、おそらく地域の人であったり活動であったり、場所、それから組織との連携関係ということだと思っております。それは、センター教員がそれぞれ大学の外に出て、人や組織、活動と出会い、知り合って、時間をかけて交流しながら繋がりができていって、そこから何かを作っていく、そしてまた新たな出会いがあって、というような循環が生まれていると思います。先程の多田さんのお話の中にも、ある種のスパイラルで動いていっているというお話がありました。私たちがやっていることも、大学という教育研究機関を中心とした事業ではありますが、地域の様々な資源を掘り起こしながら繋いでいき、関係を作っていくって可能になっているのだと思います。

<繋ぐというのは頼ること>

さらに考えを深めてみると、「繋ぐ」と言いながら、それは実は「頼る」ことなのではないかなと。「頼る」というのは悪い意味ではなく、地域の人や活動や場所をどんどん頼っていくことで芸術文化センターの地域での活動が実現できているのではないかな。

そういう意味で、地域資源を生かした文化事業というのは、自分たちの専門性の中で磨いていくだけではなく、活動や組織をどんどん開いて頼っていくというプロセスが必要になるのではないかなということ、今回お話をいただいて考えたところです。

以上、大変雑駁な話で恐縮ですけれども、鳥取大学の芸術文化センターで行っている文化事業を、地域資源とどういうふうに繋いでいるかという観点から紹介させていただきました。

○木全氏 五島朋子さん、ありがとうございます。続きまして、名古屋市文化事業団の長谷川さんに発表をしていただきます。よろしく願いをいたします。

【発表2】名古屋市文化振興事業団の技術職員

○長谷川氏 名古屋市文化振興事業団、名古屋市千種文化小劇場館長を務めております長谷川です。本日はよろしくお願いします。

「地域と連携した劇場・音楽堂の可能性を考える～劇場資源、地域資源を生かす取り組み～」というテーマを頂きまして、指定管理者制度という環境の中で、特に私共は技術職員を多く抱えているものですから、その人材という資源についてご紹介したいと思います。



長谷川 亘氏

<名古屋市の劇場・音楽堂等関連施設>

始めに、名古屋市の公立文化施設について紹介します。トップアーティストのコンサートを行える会場があり、あとは演劇、伝統芸能、吹奏楽、講演会などが可能な施設です。

名古屋市に総合体育館というのがありますが、1万人収容できる日本ガイシホールというのが一番大きくて、あとは、吹奏楽の全国大会が行われている名古屋国際会議場のセンチュリーホール、また、昭和47年に人口200万人突破を記念して建てられた名古屋市民会館、現在の日本特殊陶業市民会館のフォレストホール、それが2,000人から3,000人入るクラスの劇場です。

次いで、1,000人クラスは、同じ市民会館のビレッジホールや名古屋市公会堂があります。1,000人以下になりますと、芸術創造センター、青少年文化センター、630席の名古屋能楽堂があります。

その下になると、私がいる千種文化小劇場が251席を含む、400から250席程度の文化小劇場というのが市内16区中、中区を除く15区の全てに建っているという状況です。

他にも、ギャラリーとか練習利用専門の施設等もあります。昔は、愛知県の勤労会館と厚生年金会館もあって、1,000人クラスの劇場というのは充実していた感があったのですが、この2館については取り壊されてしまい、今は1,000人クラスの劇場が極端に少ないという状況になっています。

<名古屋市文化振興事業団の組織概要>

簡単に私共の組織をご紹介します。

まず、本部と呼ばれている部署がありまして、会社ですので、総務、経理等々、それから各管理施設の取りまとめを行っている部署、指定管理者制度に対応する部署というところの文化振興部、それから、名古屋市自身も文化政策を考えていますので、それに対応して事業を企画している事業部という部署があります。

皆さんですと、多分、劇場の中に組織が存在していると思いますが、私共が本部と呼んでいるところは完全に外にある状況です。あとは、指定管理者制度によって芸術創造センターを始め21カ所、施設数として23カ所を指定管理として運営しているという状況です。

<統合直後の組織概要>

前置きが長くなりましたが、本題に入りたいと思います。

私自身の経歴とか経験を基にお話しします。

1999年、大ホールと中ホール、会議室がある名古屋市民会館と、隣に建っている音楽プラザというものがあるのですが、そこにあった名古屋市民会館管理公社というところに私は入社しました。3月中旬に入社して、4月になると、昭和58年に造られた名古屋市文化振興事業団と統合することになり、私は管理公社に入ったのですが、たった2週間で自分の入った会社の名前がなくなってしまいました。

統合してから市民会館の一部の組織は本部に移動して、元々市民会館で働いていた人も他部署、他の劇場等々に異動することもありましたが、私自身はそのまま市民会館をずっと継続することになります。市民会館の特に技術の管理体制は、管理公社時代と変わらないまま運営をしていきます。

当時からどんな運営をしていたかということですが、基本的に受付業務を行っている表方、舞台業務を行っている裏方、ほとんどが財団の職員で運営していました。市民会館は、先ほども紹介しましたが、大ホールと中ホールの2つありますので、技術に関しては、舞台、照明、音響、各7名体制のローテーションで、技術的サービスについてはやれることは何でも受けようというスタイルで行っています。

一方、旧名古屋市文化振興事業団の技術担当というのは、舞台主事と呼んでおり、受付と舞台打合せが主な担当で、それぞれ2名ずつが配置されていました。施設の安全管理と舞台の保全を中心に行っていました、実務については委託をしているという状況でした。

<統合による劇場環境が技術者の能力を向上>

今では「名古屋飛ばし」という言葉がさんざん言われていますが、名古屋市民会館は、名古屋駅の次に利用客の多い金山駅のそばにありまして、2,000人の劇場です。全国ツアーの名古屋会場となることが多く、最新の機材、技術、演出を目の当たりにすることができます。そんな催し物でも、仕込みやバラシを安全監視しながら、手伝える範囲で全部職員が行います。中ホールも含め、コン

サートばかりでなく、ミュージカルとか演劇、舞踊など様々なジャンルの催し物が行われますので、知識とそれに対応した技術を身に付けていくことになります。

学園祭とか発表会についても、外部の業者さんはなかなか入らないことが多いのですが、そんな時でも、劇場機材を十分に使って、我々技術職員が一丸となって舞台を創り上げてオペレートをするという環境でした。そのようなことを毎日行っていますので、自然と技術職員のレベルが上がっていています。

しかし、芸術創造センターとか青少年文化センターは、600人程度の客席数なので、これから活躍していくアーティストとか小さな演劇などが催されています。文化小劇場は、地域密着型で建てられていますので、カラオケ大会とか講演会、小さなピアノ発表会、そういった内容がほとんどでした。そのため、舞台打合せがメイン業務でしたので、技術力に関して言うと、限界がある状況です。

統合しましたので、市民会館の技術職員もほかの劇場へ移って、各劇場では旧管理公社の職員と旧事業団の職員が共に働くことで、知識や技術の伝達が行われるようになりました。逆に、今まで小劇場の技術の舞台主事と呼んでいた職員が市民会館に異動になって、そこで切磋琢磨して自らを磨いていくという状況になりました。あとは、研修という形で、シフトの都合がつけば市民会館に来て、共に働いて学んで自身を磨いていくという形もやっていました。

<名古屋市の指定管理者制度>

このようなことがしばらく続き、市内に文化小劇場が次々に建っていくという背景もあって、職員数がどんどん増えていくという状況になっていきます。

平成16年に名古屋市で指定管理者制度を行うということが決定されて、17年に公募、18年から制度の運用開始という流れになります。市内に劇場が多くあるために、このようにグループを2つに分けて、時期をずらして行うという形を始めました。

先ほどの総合体育館の日本ガイシホールとか国際会議場のセンチュリーホールは市の建物ですけれども、指定管理者制度が始まる前にそれぞれ別の外郭団体が管理していました。同じ外郭団体として、その2つには手を挙げていません。

事業団は、この制度に勝ち残っていくための第一歩として、内部組織を変更して、特に文化小劇場の舞台主事は、舞台担当の技術職員になりまして、受付や舞台打合せだけではなくて、催し物が終わるまで舞台の張り付け、設営から進行業務まで行うということになり、現在もそれをやっております。少ない予算で市民会館のスタイルに合わせた感じです。

委託は、音響と照明だけお願いしています。市民会館はそのまま技術職員のための運営を続行しました。

自主事業についても指定管理が始まるまでは主立ったことはやっていませんでした。が、勝ち残っていくため、積極的に行い始めます。小劇場については、予算と人数が少ないために、舞台運営をできる者が少人数でもできる企画をして、技術的習得が見込める内容であれば、委託の方をお願いし、小劇場は技術職員が2名配置されていますので、そのうち1人について、照明をやらせてもらっていいかと委託業者に話をし、その人を鍛えるということをやっています。市民会館の経験の方がスキルは上だったので、その人に教えに出向いてもらったり、逆に、スキルがある人がいる劇場に未熟な職員を呼んで、一緒に教えてやったりということもしました。

<指定管理権の消失>

そういうことを考えながらやっていったのですが、名古屋市公会堂は、名古屋市の直営施設でし

たが、平成16年に市から我々事業団に管理を任せられます。市民会館と同じように全て財団職員で運営していましたが、平成22年の指定管理者の選定で負けてしまいました。その当時、館長を含めて8名職員がいましたが、たまたま他部署の欠員とか定年退職等があったので、この8名が路頭に迷うとことはありませんでした。

次に、名古屋市民会館ですが、平成28年度からの指定管理の1年前に公募と公表があったのですが、私たちは負けてしまいました。私もその時いましたが、28年から管理は次の管理者にお願いするということになりました。当時は役職者を含めて事務職員は7名、技術職員が22名、臨時職員さんが7名の36名がいました。臨時職員さんに関しては、基本的に6カ月の契約でしたので、そこで満了ということになりました。他の人たちはどうしたかという話ですが、その時タイミング良く、区の最後の文化小劇場、昭和文化小劇場が竣工、開館の準備、それから開館という時期を控えていて、その指定管理に我々は何とか勝ち取ることができました。それから、本部の機能を技術職員は再編して、特に「肩たたき」をすることはなく、4月1日を迎え本当に運がよかったという状況でした。

私たち文化財団にとって指定管理者制度というのは、職を失うかもしれないという問題があるのですが、目の前のこととして利用者の方に迷惑をかけないように、次の管理者にスムーズに引き継がなければなりません。3月31日までは私たちの管理ですので、当然、31日時点までの締め作業をしないとイケない。翌4月1日は、次の管理者が初日（競合）受付をやらなくてはイケないので、そこがちょっと大変かなと思っています。公表されてから、次の管理者とは何回も顔合わせをしていて、引き継ぎ事項の確認がありましたので、利用者には迷惑をかけられないという思いで一生懸命やりました。当然、役所の人間も最後は立ち会いに来ていまして、私たちが施設を出たのは午前3時。ちょっとだけ寝て、4月1日に次の職場に向かうという状態でした。

私自身は、市民会館の裏方として、特に音響が長いのですが、大体16年から17年ほど勤めています。本部の総務課に異動になります。

<若手技術職員の育成>

名古屋市文化振興事業団では、劇場がどんどん建っていくという背景がありましたので、若い職員が増えました。技術に関しても、指定管理者制度で市民会館を失ってどう継承していくとか、どう維持するかというのが問題になり、技術部会を編成して育成をしていこうと、内部の組織を作りました。あと、市民会館がちょうど研修の場に最適だったものですから、その環境を失ったということ、それから、研修機能をどう生かそうか、職員のスキルをどう生かそうかということも問題になりました。

技術部会は作りましたが、名古屋市から委託を受けてやっている事業や各劇場の自主事業が次々に増えていたことから、内容をピックアップして、これなら技術研修に相応しいんじゃないかという事業にどんどん人を放り込んで育てていくということをやりました。

また、ザ・研修というような感じの座学も含め、中身を見直して、技術職員のボトムアップを図りながら、次の指導役を育てていこうということで、一定の決まった内容を続けていくという形も作りしました。

<愛知県文化振興事業団との連携>

平成28年度から、愛知県文化振興事業団さんの呼びかけによって、劇場職員セミナーに協力をすることになりました。このセミナーは、全公文のアートマネジメント研修の愛知県版だと捉えてい

ただければいいです。そこで、技術枠のところに我々事業団が講師やコーディネーターを務めることとなります。

そういう背景もあって、平成29年に名古屋市文化振興事業団と愛知県文化振興事業団が連携協定を結びます。愛知県文化振興事業団の海外劇団招聘の県内ツアーの技術協力することになりました。ツアーなので、当然、仕込み、公演をやってバラシ、また次の会場へ行ってというのをずっとやっていかななくてはいけないので、人数確保とかをやりながらも、自分たちの劇場もちゃんと運営していかななくてはならないという状況に陥るのですが、それについても組織内でいろいろと相談して、組織内の研修の募集という形を取りました。若い職員から結構行きたいという希望が出て、劇場のシフトに支障がなければツアーのシフトに入ってもいいという形にしました。それで再編して、仕込み日と本番日を含めた23日間のツアーを愛知県さんと一緒にやっていくということをやりました。若い子たちは結構外に出たがりが多くて、「こういうことが再発見できました」などの報告が見受けられたので、効果があったかなと思っています。

<文化財団が技術職員を抱えるということ>

最後に、文化財団が技術職員を抱えるということについて、私の経験からお話しさせていただきます。

お客様がなぜ劇場を利用するのかという視点で見ると、何らかの披露をして観客に伝えたいものがある、そのための手段として劇場を使うと思っています。私たちにとっての利用者であるお客様というのは、当然、舞台上にいる人たちと客席にいる人たちになると思います。その人たちが使いやすい設備を整えて舞台空間を作るのですが、利用者の生の声を聞けるのは技術職員だと思っています。事務職員は聞けないのかというと、小さな劇場ですと、事務所と舞台が近いので聞けるとは思いますが、大きな劇場になってくるとなかなかそうした声は聞けないのではないのかなと感じています。

設備面で言うと、舞台運営を続ければ当然、更新とか改修があります。保守業者による点検はやっていますが、技術職員が常日頃から触っているので、感覚とか経験から初期段階の不具合というのはわかると思うのです。委託スタッフさんだと、まず財団の管理をしている職員さんに伝えて、その次の職員さんが役所の人に、こういうふうだからお金を何とかという話になります。財団職員さんが100%理解できなかつたら、そこで時間的ロスが発生し、なかなか次のステップへといくことは難しいのかなと思っています。

運営面では、利用向上のためにサービスを考えますが、技術職員がいる場合だと、劇場の機材とか職員の数とかが許す限りは、様々な舞台提供がやっていけるのではないかと思います。委託さんだと、仕様書とか金額による制限でサービスがなかなかできないという場合もありますが、利用団体さんにとってその劇場を再度利用したいとか、その劇場は良かったと思えるのは、裏方の対応が一番重要じゃないかと考えています。また、アーティストや役者さんに対して、技術職員がいれば、次の事業の企画のヒントを得たり出演交渉に繋がったりすることができるのではないかなというふうに思っています。

企画担当は、作品の魅力とかブッキングということに長けていると思うのですが、実際に公演をする際には舞台関係者との調整が必要になります。その劇場の仕様を一番知っているのは技術職員だと思うので、企画担当者と技術職員がうまくタッグを組んで事業を進めていくことができれば、円滑に物事を進められるのではないかと思います。

私たちの問題として、市民会館管理時のように全て技術を事業団職員で賄っているという状況で

はないですから、なかなか実務を通じて技術を身に付けていくということは難しいです。その回数もかなり少なくなっています。技術に関しては、日々の作業の中で繰り返し使われるものだと思います。ではどうすればいいのかということを経験、考えている状況です。今は愛知県文化振興事業団さんとの連携をうまく生かして、技術職員の育成をうまく軌道に乗せられれば一番良いと思っています。

最後に、文化振興の実務において、事業の企画とかを担当する職員にフォーカスされがちですが、技術職員にとっても舞台運営に従事する者ではなくて、劇場法にも明記されていますように、劇場にとって技術職員の存在そのものが大切なものだと思います。この技術職員が文化振興の一端を担うことができるものと評されることが、いつか当たり前になればと思っています。

ありがとうございました。

○木全氏 長谷川さん、どうもありがとうございました。続きまして、最後に岩渕栄子さんから発表をしていただきます。よろしくお願いします。

【発表3】地域資源を生かした演劇事業の取り組み

○岩渕氏 岩手県奥州市から参りました、胆沢文化創造センターの副館長、岩渕栄子と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

胆沢文化創造センターからは、「地域資源を生かした演劇事業の取り組みについて」ということで事例の発表をさせていただきたいと思いますが、本題に入る前に、奥州市について少しご説明をさせていただきたいと思います。



岩渕 栄子氏

<奥州市の概要>

皆さんは奥州市と聞き、何を連想されますか。中には、奥州市って初めて耳にされる方もいるかもしれませんが、実は、今一番新しいニュースとして、先日、宇宙のブラックホールの撮影に成功した撮影チームに本間希樹先生がいらっしゃいます。その本間先生が所長として勤務されている国立天文台水沢観測所が実は奥州市にございます。前は水沢緯度観測所というおりましたが、そちらで本間希樹先生が働いているわけです。

また、奥州市には、今、世界から注目されている人物がおります。それは誰かといいますと、アメリカ大リーグ、ロサンゼルス・エンゼルスに所属している大谷翔平選手です。実は、彼は奥州市出身で、幼少の時から中学校を卒業するまで奥州市にいました。高校も奥州市から花巻東高校に通いましたので、高校を卒業するまでずっと地元でいたことになります。ですので、今、奥州市で一番誇れる人物になっているのかなと思います。これからも応援していきたいと思っています。そんな奥州市は、今一番、世界中から熱い注目を受けている町なのかなというふうにも思っています。

奥州市ですが、岩手県の南部に位置していて、お隣には平成23年に世界遺産に登録されました平泉がございます。奥州市全体は、平成の大合併で、全国的に市町村の合併が盛んに行われていた時期、平成18年に合併いたしました。水沢市、江刺市、前沢町、そして胆沢町、衣川村ということで、2市2町1村の5市町村での合併で奥州市が誕生しました。人口は、合併した当初は12万人に限りなく近かったのですが、これまたじわじわと減少が続きまして、現在では11万6,000人ほどになっております。市の広さ、それから人口につきましては、県内で第3位という町です。

< 4つの文化会館がある奥州市 >

奥州市には、4つの文化会館があります。4つの文化会館を、それぞれ4つの団体が指定管理をしているわけですが、一般財団法人、2つのNPO法人、そして商工会が指定管理者として奥州市から指定され、会館の管理運営を行っています。一つ目が1,500人キャパの奥州市文化会館Zホール、続いて江刺体育文化会館ささらホール、前沢ふれあいセンター、そして、当会館の胆沢文化創造センターの4文化会館です。

私が勤務しております胆沢文化創造センターは、奥州市の中でも西部地域にありまして、水と緑が大変豊かな田園風景が広がる中にありますが、実は鉄道の駅はありません。バスも平日、日に4～5本でしょうか。日曜日・祝日につきましては運休ということで1本も走っておりません。また、旧胆沢町は、日本三大散居集落の一つということで、田んぼの中に家がぼつぼつと点在している地域なので、もちろんネオン街というもの等は一切ございません。その中で文化会館ということで、会館としては大変不利な条件が揃った場所での会館運営をしています。

会館は、大ホールが800席、そしてパイプ椅子を並べての250席での小ホールという2つのホールがあるプロセニウム形式での劇場です。そして、奥州市直営の胆沢図書館、それから、郷土資料館の3つの複合施設になっておりまして、平成3年の3月に落成しました。

落成から奥州市が合併するまでの間、旧胆沢町の直営館ということで、当時の教育委員会が会館の管理運営を行ってきました。私も平成6年から、その当時は胆沢町文化創造センターと呼んでいましたが、そちらで社会教育指導員として勤務しておりました。その後、平成20年度から指定管理者制度が導入されて、NPO法人胆沢文化会館自主事業協会が創造センターの指定管理を受け、現在に至っております。

< 4つの市民参加型の演劇事業 >

実は、奥州市は演劇事業が大変盛んで、それぞれの館毎に4つの住民参加型の演劇事業がございます。岩手県内にはそういった地域の住民の方々が参加して創り上げる住民参加型の市町村民劇場が大変盛んで、そのほとんどの劇場が、なぜか冬の時期、1月から3月の頭位の時期に公演を実施しております。

奥州市につきましても、合併前から旧の市町村単位で3つの劇場が存在しておりました。本来、市町村が合併しますとそういった事業は1つに集約されて、例えば、奥州市民劇場といったようなことになっていくわけですが、奥州市の場合様々な事情もあり、旧の市と町とでやっておりました劇場をそのままの形で継続実施している状況です。これは岩手県内でも大変稀な事例になるかと思えます。公演日につきましても、同時期に集中して毎年開催しております。江刺は1月下旬、胆沢と前沢は1週間違いの2月の公演ということで、1つの市の中で1カ月の中に3つも市民参加型の演劇事業を公演しているというところでございます。

< 胆沢文化創造センターの演劇事業の経緯 >

その中で、胆沢文化創造センターの取り組みはといいますと、旧胆沢町時代に、農閑期を利用して住民が自ら参加して創り上げる文化活動ということで、胆沢町の町制施行30周年記念事業として、町民手作り舞台「胆沢町民劇場」が昭和60年3月に旗揚げいたしました。後に「奥州胆沢劇場」と名前は変わっていきましたが、当時、まだ文化会館が胆沢町にはありませんでしたので、胆沢総合体育館で張り出しのステージを造り、そのステージの上に柔道の畳を、役者、スタッフ全員で運び込んで敷いた特設舞台です。照明は、もちろん体育館の照明では足りませんので、鉄パイプを組ん

でタワーに吊るし、音響については、会場の一番後ろに卓球台を出しまして、その上に音響卓を仕込むといった具合で、まさにゼロからの手作りの舞台ということになりました。スタッフもキャストも、毎晩遅く、時には朝までかかった時もありましたが、遅くまで一丸となってやっておりました。それこそ手探りの中での舞台造りと言っても過言ではないかもしれません。

苦労も多かったのですが、その分参加者の感動や達成感はとても大きくて、その気持ちが「胆沢劇場」を是非本格的な文化会館で上演したいという思いに変えました。舞台を観に来ていただいているお客様からも、この「胆沢劇場」を文化会館の舞台で観てみたいとの大きな声となって、胆沢文化創造センターが平成3年3月に完成したわけでございます。ですので、胆沢の場合は、行政主体というよりは、住民の皆さんからの声が大きくなってできた文化会館と言えると思います。

既にスタートしておりました「胆沢町民劇場」の第7回目の公演は、新しくできた会館でのこけら落とし公演として実施したところでございます。真新しい舞台で真新しい客席、そして設備の整った音響、照明、装置での公演ということで、嬉しい部分もありましたが、実際は様々な戸惑いの中で3回公演を行いました。その3回共超満員の中での公演ということで、参加者の情熱が大きな感動に変わった瞬間でもありました。そして、その劇場が「奥州胆沢劇場」として今年で36回目を迎えております。

このように、胆沢では演劇の舞台づくりという一つの手法を使って、人と人とが繋がった、そのエネルギーを集結させて、人づくり、まちづくりを行ってきたところです。

<胆沢文化創造センターの公演>

体育館での公演の様子です。向かって右側の上のところに実は私も映っております。その昔、私も若い頃は役者として出ておりました。実はこれ、胆沢の里に古くから伝わる「小夜姫伝説」を基にしたお話の劇場で、第4回目でございます。4つの柱で括られたところで、大蛇と対峙しているシーンなのですが、その後ろにその地域を治めていた掃部長者という長者様がおりまして、その妻があまりにも強欲で、大蛇に変わっていったというお話です。実は私、まだ20代という大変若い時期で、掃部長者の強欲な妻ということで、自分には合わない役でしたが、やったところでございます。

次は、文化創造センターでの公演の様子です。

実は奥州市の胆沢地域に、第二次世界大戦がもう間もなく終わろうかという時に、国が飛行場を造ったのですが、岩手県内から、今で言う高校生になりますが、中学生が集まって、その飛行場を造ったというエピソードを物語にしたものです。後ろの奥の方に飛行機が見えますが、実はこの飛行機、あまりにも大きすぎてどこにも作る場所がありませんでした。そこで、部品を作業室で作って、公演が間近になってから大ホールのステージ上で組み立てました。公演が終わっても皆の思い入れも強く、残しておきたい気持ちもあったのですが、どこにもしまっておく場所もなく、搬出することもできず、大ホールのステージ上で解体したというエピソードがある舞台でございます。

また、その下の写真は、胆沢には念仏剣舞が数多くありますけれども、その剣舞のエピソードをつづったお話で、出演している役者の皆さんも剣舞をやっていない人たちだったのですが、地域の保存団体の皆さんに教えていただきながら一緒に剣舞を踊るといった、伝統の芸能も受け継いだ形での劇場公演になっております。

<4つの演劇事業の現在の取り組み>

現在の状況ですが、胆沢と前沢に関しましては、それぞれ町民劇場という形で、合併する前から

取り組んできた形を基本的には継続し、実施しているところでございます。胆沢は、胆沢の里に古くから伝わる民話や昔話、偉業について、胆沢の郷土芸能を取り入れながら原作を公募し、自分たちで脚色し、舞台を上演しております。

水沢では、平成4年から数年続きました水沢市民祭の中での演劇の取り組みから一旦お休みをしましたが、平成27年から奥州市民劇として2年に1回のペースで公演を行っております。内容は、水沢ゆかりの人物に焦点を当てております。指導は、水沢在住のプロとして活動されている劇団の方々が当たっています。

前沢は、今年度で20回目の節目を迎えておりますが、主に前沢の偉人に焦点を当てた物語や実際にある場所や物について脚色し、上演しているところでございます。江刺は、既に他の地域で市民劇がスタートしていたということもありまして、市民文士劇という形で、他の地域とは少し形の違うやり方で、奥州市に関係のある物語といった、地域性よりも娯楽性の方を重視した舞台創りになっております。また、脚本も演出もプロの方々、主に隣の秋田県にございますわらび座さんをお願いをしています。内容については、皆さんがよく知っている伝説を題材にすることが多いようございます。

<取り組みの中での課題・問題点>

奥州市が合併した当初は、それぞれの演劇の手法がバラバラで、それでいて確立していたために、特に胆沢については劇場としての歴史も長かったことから、市町村が合併したことでの演劇事業を一つにすることへの抵抗感が非常にありました。また、変なライバル意識とでもいまいしょうかプライドがあって、同じ市内でありながら他の劇場には負けたくない、また他の劇場にも出演したくないというような気持ちもあって、そこには見えない分厚い高い壁があったかもしれません。

しかし、演劇事業も進むにつれて、徐々に参加者不足ですとか観劇者の不足、また、それに伴ってチケットの販売不良等多くの課題が浮き彫りになってまいりました。同時に、継続して参加してきた参加者の高齢化も問題となってきている中で、それぞれの地域の参加者が互いの垣根を超えて舞台に出演し合い、また、時には観劇もし合うといった交流が見られるようになりました。

中には、1人で2つ以上の舞台に出演する方等といった、住民の方々が自分たちの手で何とか劇場を盛り上げていきたいという思いが伝わってくるものに変ってきたように思います。また、事務局間での情報交換会も積極的に行われるようになり、舞台はそれぞれあれど、一つ同じまちに住む住民として、仲間として意識が変わってきたと思われまます。

ただ、残念なことに、ここにきてもやはり、それぞれの地域で取り組む演劇事業という枠組みから外れることができないというのが、奥州市の現状です。

<劇場からの新しい発展>

演劇事業が変化してきた中で、胆沢では、子どもたちの参加する文化活動にも大変力を入れてきました。胆沢劇場が長い間公演されている中で、多くの子どもたちが参加しておりますが、子どもたちはあくまでも脇役で、スポットが当たることは非常に少なかったことから、子どもたちが主となって輝きながら表現できる場を創出するために、胆沢ジュニアミュージカルスクール事業を平成13年から実施しております。子どもたちの舞台ということで、演技はもちろんのこと、歌、踊りといった総合的な形として、子どもたちが心から表現できるミュージカルスタイルを取り入れました。

小学校1年生から高校3年生までの子どもたちを対象に実施しておりますが、それまで胆沢劇場に参加してきた子どもたち、何かに打ち込んでみたかった子どもたち、また純粹にミュージカルが

好きな子どもたちが、市内全域、時には近隣の市町村からも参加して、毎回40人から50人程の子どもたちが参加してくるようになりました。

講師は、プロではありませんが、同じ県内で精力的に活動している認定NPO法人劇団ゆうの方々、開設当時からご指導いただいております。劇団ゆうの方々も地元で会館の指定管理を行っていることから、会館を通じて互いのミュージカルの舞台に出演し、技術を高めながら交流を図るといったことも行っております。また、劇団ゆうの公演を通じて、東日本大震災で被災した沿岸地域の子どもたちと一緒に、ミュージカルの舞台に立つ沿岸公演も実施しているところでございます。

これらは全て胆沢町時代からの演劇事業、いわゆる奥州胆沢劇場が土台にあったからこそできた事業だと実感しているところです。もちろん、その具体的な成果としては、子どもたちだけではなく胆沢劇場に参加してきた大人の役者やスタッフもジュニアミュージカルの舞台創りに関わり、時には共に舞台に立つ仲間として、子どもたちのミュージカル活動を支えているところでございます。

<胆沢文化創造センタージュニア芸術スクール>

胆沢文化創造センターでは、ジュニアミュージカルの他にジュニアのオーケストラスクール、そしてダンスアカデミーと3つのジュニア講座を開設し、子どもたちの参加する文化活動を総合的に運営しています。

オーケストラは、現在、バイオリンとチェロのコースの2講座を行っております。ダンスにつきましては、ジュニアコースとマスターコースに分かれておりまして、レベルアップを図っているところです。ジュニアのオーケストラもダンスもミュージカル同様、講師は地元または県内で活躍されている先生方にご指導をいただいております。また、これらの3つの事業を「胆沢文化創造センタージュニア芸術スクール」と位置付けまして、胆沢文化創造センターのオリジナルの自主事業の柱として実施しております。

今後の展開として、将来は、ジュニアのオーケストラの生演奏による奥州胆沢劇場づくりと考えております。舞台には、ミュージカルやダンスをやっている子どもたちが大人の参加者と共に出演し、一つの舞台を創り上げるというように考えております。それが実現すれば、どんなにか生き生きとした活力溢れる劇場になるのではないかと考えております。ひいては、それが人づくり、まちづくりにつながると思います。

<今後の展開>

ただし、問題点もありまして、子どもたちがやってみたい、参加してみたいと思っても、それが即やれる環境ではないということです。やりたいのにやれない子どもたちが多数います。その理由は1つではありませんが、特に中学生や高校生になりますと、その時間が極端に制限されまして、突き詰めてやれる子どもたちは限られてしまうようです。

そんな中で、スクールやアカデミーを卒業した子どもたちが専門分野に進み、弦楽やダンス、ミュージカルを学んでいる子どもたちが出てきています。また、地元に残り、指導者としてスクールやアカデミーを卒業後も講座の手助けをしてくれる子どもたちが出てきました。まさに理想的な形であり、そういった子どもたちが次の世代の子どもたちの憧れとなって、子どもたちが子どもたちを育てていくという循環ができ始めてきたと思っております。そして、この成長した子どもたちと現在参加している子どもたちが、今までもしてきたように、これからも共に会館の演劇事業を支えつつ、奥州市の町と人を創るリーダーとして活躍していくことと確信しております。

そのためにも、胆沢文化創造センターは、地域と互いに協力し連携し合いながら、小さな会館だ

からこそできる、地域に寄り添い地域と共に歩む会館として、子どもたちの活動を支えバックアップしていく使命があると強く感じております。また、今後もこのような事業を実施していきたいと考えております。

長い時間ありがとうございましたけれども、ご清聴大変ありがとうございました。

○木全氏 岩渕さん、ありがとうございました。



会場風景

【質疑応答】

○木全氏 会場の方から、今日発表していただいたそれぞれの方に質問があれば、受けたいと思っております。

<「関係人口」を増やすこと>

○質問者 本日はご講演ありがとうございました。最初に講演されました多田さんにご質問なのですが、おもちゃ美術館を地域に造ったことで、実際に人口が増えたりとかはあったのでしょうか。

○多田氏 人口は増えないですね。そういうことではなくて、まず、人口を増やす前提として仕事を増やさなければいけない。雇用は増えました。秋田県の由利本荘市は雇用が30名前後、山口県の長門市は20名前後増えました。あと、最近の考え方として、移住・定住問題と共に、「関係人口」ですね。ソトコトの編集長が提唱している「移住未満旅人以上」みたいな、そういう関係人口を増やすということも地域にとってとても大切なのではないかと。例えば、大阪に居ながらにして秋田のことを思う人がどれだけいるとか、秋田に居ながらにして岩手の胆沢のことをどれだけ思う方がいるとか、そういうふうに、関係したい、立ち寄りしたい、何かお節介したい、そのような方が増えるということも、これからの地域づくりにとってとても大切なことだと私は思っております。

<地域の方と対話をやりつくること>

○質問者 多田さんに質問させてください。事業計画において、ストーリーの部分が極めて重要であるということを私なりに理解しましたが、それによって人口が増えるだとか、お金がどうのこうのということではなくて、その結果、市民がどういう生き方を見つけていくかというところのストーリーの部分が重要だと思うのです。そのストーリーの部分というのが、造る時点で一番の要になると思うのです。愛好者を増やすことを目的とか、そういうのではなくて。そのストーリーを構築していくという作業は、多田さんの場合はどういう方の脳みそを活用する形で構築されているのでしょうか。

○多田氏 これは極めてシンプルなこととして、やっぱり地域の人たちですね。フィールドワークをするにおいて、地域の方たちからどれだけ話を引き出すことができるか。地域の方は普通に語っていることであっても、私にとってはキラキラ輝く宝石のようなものだったという場合もあります。例えば、秋田の鳥海山、地域の方は毎日見ているのですよ。でも、初めて秋田に来て鳥海山を見た方は、ものすごく感激します。

それと、1両編成の赤字ローカル線が悠々と田園風景を走っている姿というのは、地域の方にとっては、困ったものだね、相変わらず赤字だね、という視点で見ているかもしれませんが、私にとってはものすごい宝物だなと。

要するに、東京でできないことがローカルな場所ではできるのです。例えば、私が山手線だとか小田急線に観光列車を造らせてくださいなんて言ったって、それはけんもほろろになると思います。横浜の大栈橋や東京湾の晴海ふ頭に行って、船会社にキッズクルーズ船を造りたいなんて言っても誰にも相手にされないと思いますが、ローカルな場所ですと、真剣に聞いてくれます。何とかしたいよね、やりたいよねというような方たちと巡り会えます。なので、やっぱり会話です。対話ですね。それをとことんやり尽くすというのでしょうか。幸い私の名前が「千に尋ねる」で千尋と書くものですから、1,000回質問する位ですね。質問魔のようにヒアリングするというのを信条にしております。

<県と市の連携で地域を盛り上げていく>

○質問者 長谷川亘さん、素晴らしいお話ありがとうございました。当館の職員に是非聞いてほしいかったです。

愛知県文化振興事業団との連携なのですが、これはやっぱり始められて問題点もあったかと思うのです。いいことももちろんあったと思います。問題点、具体的な例と、その解決策を教えてください。

○長谷川氏 愛知県さんとの連携と簡単に説明してしまいましたが、実際に愛知県さんと実務的に何をやっているかという、先ほど少し触れました、愛知県の劇場職員セミナーという3日間あるセミナーと、それから、夏にあります愛知県内ツアーが主な連携の内容です。今、実務として動いている主な内容はその2点でございまして、その中で愛知県さんとの間で何か問題が起こっているかという、セミナーについては特に問題はありません。このコマについて「名古屋市さん引き受けていただけますか」というふうにオーダーがあって、それに応えているという状況です。それに対して、私たち会社の内部は特に何も言っていないという状況です。

愛知県内ツアーについては、愛知県さんとの問題というのは、これは問題と捉えていいかというレベルもあるのですが、当然ながら日程です。愛知県内で各劇場をツアーで回りますので、各劇場の空いているホール、当然、愛知県さんがこういうふうな行程で全部押さえてやりますという状況

で、そこに合わせて、私たちが誰をどこに行かせるかというシフトを組んでいくことになります。去年はあまりなかったのですが、こちらが向こうからのオーダーに全て応えられない場合が今回もしかしたら出てくるかもしれないという状況です。

なので、今のところ特に目立った問題、ほんのちょっとした小さな問題はありますけれども、それはすぐ解決できてしまうことなので、何か対決みたいな感じで起こっているという状況では全くない。お互いがお互いに協力して、我々は名古屋市、愛知県さんは愛知県全体という視野で、お互いがお互いを盛り上げていこうと考えで動いていますので、基本的な考えは全然すれ違いはないので、特に大きな問題は起こっていない。むしろ良い点として、連携によってお互いが顔見知りになって盛り上がっていくという感じです。お時間があれば、また詳しい話をお話しできると思います。

○質問者 現場レベルの問題ですとか、当人同士の問題ということではなくて、それも聞けたらよかったです。行政との問題ですね。市に携わっている名古屋市文化振興財団さんと県の文化振興財団さんですね。そういった問題点はございませんでしたか。

○長谷川氏 愛知県さんとの内部がどういう組織かというのは、詳しい情報はわかっていなくて、私たち名古屋市文化振興事業団で言うと、本部の組織の事務局長、文化振興部長、総務課長、経理課長に関しては、名古屋市OBもしくは出向の人間です。その方たちが全ての人事権とか会社の運営権を持っているという状況です。理事長はこの6月に退任されますが、中部国際空港の会長である平野でして、民間出身者です。協力してやっていくことは良いことだという理事長の一声で動いています。当然ながらそこも市の役人も従って動いているという状況です。市政、県政は、ほぼほぼノータッチの状況です。

<目がキラキラ輝いている役人はとても重要>

○質問者 東京のおもちゃ美術館の多田さんと、鳥取大学の五島先生のお二方にお伺いしたいのですが、まず一つ目は、東京おもちゃ美術館が各地域というか、地方の方に行かれた時といいますか、その繋がり方をもう少し詳しく聞かせていただきたいと思います。東京から持っていつているのか呼ばれているのか、そここのところの関係性をお伺いしたいと思います。

鳥取の五島先生には、地域資源を生かした文化事業を進めるためにというまとめのところで、「繋ぐ」という部分が「頼る」というようなフレーズに変わっていたかと思うのですが、「頼る・頼られる」という関係性が多分地域で起きているのかなと思うのですが、そのあたりの鳥取大学さんのセンターとその地域と、ほかのセクションとの「頼る・頼られる」のウエイトというか、関係性みたいなことをもう少し教えていただきたいと思います。よろしくお願いします。

○多田氏 私たちの方に営業本部長がいて市町村を攻めるということはほぼやらないですね。なので、来ていただくということが圧倒的に多いです。

それで、どういうお見合いが成立するのかと申しますと、先程もお話した「ウッドスタート宣言」というものに対して、今、市町村さんがとても関心を示していただいています。林政・林務の人だとか、農林水産部のような方たちがまず最初に視察で来られることが多いです。幸いなことに、うちが廃校の内装木質化をやっているものですから、ぜひ廃校の利活用の仕方も学びたいという「木育」と「廃校」というダブルで来る方が年間で100人位います。今、廃校というのは1年間に500ずつ増えていつているそうですね。市町村にとって廃校というのは喫緊の課題だし、あとの処方箋が描けないことが重要な問題になっていらっしゃるみたいです。

それと、山の問題ですね。山も大きなお荷物として、今、本当に困り果てている市町村さんが多い中、何かきっかけがないか。それで「ウッドスタート宣言」を私たちはお勧めしています。「ウッ

ドスタート宣言」をしていただくと、ずっとある一定のコミュニケーションが始まるわけです。その中には、キラキラ目が輝いている役人が必ずいるのです。そういう方たちが最初は先走って動き出します。そういう方たちを私共はとても大事にします。

私たちの役目は、基本構想、基本設計、それと実施設計ですね。ここまでが私共の役目で、その設計図に応じて地元で入札をしてもらって、建設業者が決まっています。

建設している最中に、私たちがそこのおもちゃ美術館を運営する NPO 法人をゼロから作る場合も多いです。その時に、目がキラキラ輝いている役人というのはとても重要なのです。目が輝いている役人というのは、目が輝いている市民と結構つながっているからです。そういう方たちにどんどん人物を引っ張ってきてもらって、3人から4人、4人から5人というふうに、まず NPO 法人の基を作っていくのです。

NPO 法人がおおよそでき上がったところに、市民の方たちに、おもちゃ学芸員養成講座というのを大々的に宣伝して、大体定員30名の3期から4期位やって、120人から150人を狙すと、グランドオープンした時にはおもちゃ美術館ができている。あと、運営団体もできている。それで、ボランティア組織ができなくて、3点セットが揃ったところで、その地域に1つの観光資源が生まれます。

その時に、地元の人たちは入館料を無料にしちゃったっていいじゃないですか、という提案もします。市外の方たちからきちんとお金を取りましょうと。多分、市町村さんは、市外の人たちにも手厚いケアをする余力なんか何もないと思うのです。なので、市外の方たちからお金をもらって、市民の方たちにはケアしてあげましょうということで、理想は予算ゼロの指定管理を目指す位の心意気でやりましょうと言っています。でも、それはとても大変なことだと思います。3年、4年、5年とやったところで、予算ゼロは難しいかもしれませんが、指定管理料をバカバカ使いまくるような公共施設よりも、俺たちで何とか指定管理料をゼロにしてやるぞというような意気込んだ団体の方が、私は未来があるような気がするのです。

<交流の場を創り、頼り合える関係を創っていく>

○五島氏 ちょうど今日の会場には、連携させていただいている相手先の鳥取県文化振興財団やわらべ館のスタッフの方も来られています。頼り頼られる半々の関係ができていれば理想的だと思いますが、どうでしょうか。

その関係を創るには、かなりの時間が必要でした。長らく鳥取大学で教鞭をとられてきた美術や音楽の先生たちが地域の文化活動者の方たちと創りあげてきた人間関係の上に、新しく来た教員が乗っていているところもあると思います。またセンター教員は基本的に大学にあまりいません。大学を飛び出し外に出ているんな団体やアーティストの方たちと交流し、仕事をしていているというのも、そういう頼り頼られる関係を創り上げていていることの一つにつながっていると思っています。

もう一つ、ちょっと変わったイベントかもしれませんが、芸術文化センター主催で毎年立食パーティを開催しています。「芸術文化交流の夕べ」という名前で、教員が関わっている連携先の組織の方と一緒に活動している NPO の方、さらにその人が呼んできたい人を誘ってきて参加する交流会です。20余りの組織からおおよそ50人が集まりました。具体的な目的があるわけではなく、鳥取で芸術文化に関する活動をしている多様な立場の人たちが、芸術文化のジャンルを超えて交流する場です。今年で、15年目の開催になります。そこが、知り合ったり頼ったりし合える関係を作っていく一つのきっかけになっているかもしれません。

○木全氏 まだまだご質問したい方もいらっしゃるかもしれませんが、時間になりましたので、ここで終了させていただきたいと思います。

本日はありがとうございました。

4 総 括

■第1分科会報告

東大阪市文化創造館 館長
渡辺 昌明



「優れた人材をいかに集めるか」というテーマで、ビジネスリサーチラボ代表取締役の伊達洋駆さんに基調講演をしていただきました。人材をいかに有機的に集めるか、民間企業の事例なども含めて非常に興味のあるお話をいただきました。例えば、応募していただく方に、まず自社を選んでもらうよう促すことであるとか、採用する側が要件を絞り込んで採用していく考え方とかは、民間と我々公共文化施設と全く同じには捉えられないとしても、参考になる部分もかなりあったと思います。特に伊達さんが強調していたのは、なるべくたくさんの方と話をし、その方と多く触れ合って人物を定めていくことが大事ではないかというお話、どこの業界でもそれは大切な話ではないかと思いました。

次に、東京演劇大学連盟代表理事で玉川大学の太宰久夫先生に、舞台芸術やアートマネジメントを学んでいる学生の現状についてお話をいただきました。アートマネジメントあるいは舞台芸術の現場で働きたい学生も、実際にはいらっしゃるわけです。今の就職状況は売り手市場で、私たちの公共文化施設はどうしても募集の時期であるとか、労働条件の問題であるとか、春先から積極的に人材の確保に回っている民間企業との競争に対して非常に厳しいものがあって、結果的に先に決まった民間に行く学生が非常に多いというお話をされておりました。

3人目として、株式会社 D4c アカデミーで人材コーディネーターの中川歩美さんにお話をいただきました。中川さんはご自身も公共文化施設で職員のご経験があります。伊達さんが一般的な人材採用であれば、中川さんには公共の文化施設という切り口も含めてお話をいただきました。募集するに当たって、経験者とか、採用日を予め限定するとか、そういう形で応募する方のハードルを上げてしまうと、結果的に有能な人材が集まりにくいこともあるのではないかと、また、もうちょっと広く人材を募集して、必ずしも文化芸術に特別に素養があることが必要かどうかも含めて、場合によっては全く関係ないようなところからいらっしゃった方が、実は我々の仕事として非常に活躍できる可能性もあるのではないかとのお話をいただきました。自分自身にそういう考えがなかったもので、なるほどなという話をしました。

後半、パネルディスカッションの中で、公立文化施設に働く我々としては、資金も時間も先にスタートできる民間と対等に勝負してそもそも勝ち目はないわけで、それでも何かできることはないかということで少し話をしました。一つは、中川さんがおっしゃったようなことと、もう一つは、これがどれだけ我々の強みになるかはともかく、公共の事業として社会貢献できる仕事だという部分があります。また、我々の仕事の魅力といったものをもっと伝える努力が必要なのではないかとのお話も出ていました。太宰先生からは、特に地方からいらっしゃっている学生さんは、本当は地元に戻って公共的な仕事に就きたい、社会貢献できるような仕事をしたいという気持ちが非常に

あるというお話がありました。ただ、実際、地元に戻っても常時求人が出ているわけではないので、そういう方たちを何とかつなぎとめられるようなことを考えられないかというようなお話もありました。

会場からのご意見もお伺いしました。そうは言っても、結局、労働条件がなかなか厳しく良い条件になっていないというところですね。これを言ってしまうと、「じゃ、どうするの」という話になってしまうのですが、やはり一番問題ではないかというお話もありました。私からちょっとお話ししましたが、労働条件が厳しくなっている大きな理由は指定管理者制度で5年とかが多く、10年というのは珍しい。指定管理者制度の中では特に有期契約の職員をどうしても採用せざるを得ない場合が多い。あるいは文化会館などであれば、本体である行政の財政的な問題もあって、人件費に割く部分も非常に厳しくなるというのがあります。ただ、いま流れとして指定管理期間の延長、あるいはそもそも民間であっても次回の指定管理を特命で継続するような事例も出ています。財団を指定管理制度から外して、継続的に自治体の文化事業に専任させるという事例も出ています。そういったものがもしかしたら労働条件の向上につながるのではないかという話をいたしました。

結論としては、なかなか難しい課題ではありますが、我々の仕事の魅力を多くの方に伝えることと同時に、少しでも労働条件を良くして行って仲間を集めたい、優秀な方にこの仕事に就いていただきたいということで分科会を終わりました。

第2分科会報告

(公財)川西市文化・スポーツ振興財団 常務理事

岡本 健一



近年、大規模改修や耐震改修、特に特定天井の改修、それから平成の市町村合併に伴う統廃合による建て替えというのが問題視されてきております。今回、いろいろな公共施設の改修や建て替え、その中でも長寿命化について研究を進められておられる首都大学東京客員教授の山本先生に基調講演をしていただきました。まず、三角を二つ重ねたようなユニークな建築の文化施設を紹介していただきましたが、こうしたユニークな建築物が老朽化してくると、改修の難しさが出てきます。改修するに当たっては足場を組むので、財政的にも相当な負担がかかります。そういうものも含めて、行政側の理解が重要な点をまず指摘されておられました。今自治体は財政的に公債費と扶助費が非常に大きく占めており、通常経費はそんなに大きく増えない中、一般経費には一律5%とか10%とか削減ということでシーリングが課せられて減額され、財源確保の難しさを言及されておられました。今後は、高齢化対策や若年層の人口構成の変化が重要なポイントになるとのことです。

1980年頃の高度成長期に建築された公共施設は老朽化が進んでいます。しかし、ほとんどの施設で、老朽化に対しての改修、修繕は「今は大丈夫」「今は大丈夫」と先延ばししており、それが何年も経っていくと、結局大丈夫でなくなってきました。そうすると、却って相当経費がかかってくるというお話をいただきました。適正な時期に適正な改修、修繕に対応していかなければ、小さな傷であったものが、大きな亀裂、ダメージに段々になっていく、それがまた老朽化を進めていき、最後は手をつけられない状態になってきている施設が結構現実にあるとのことでした。

現場としても、維持管理の部分で常々頑張っているのですけれども、先程の財政シーリングという予算の一律削減がかり、いろいろな形で無理が重なり合って、改修時期を逃してしまうことが非常に怖いです。公共施設の経費の形成方法で、今は民間活用、PFI、PPPのような公民連携で公共の負担を少なくする、広域連携でインフラ経費を減らしていくことも随分増えてきています。以前は直営が多かったが、直営から指定管理に移行し、その指定管理に民間を活用していているというお話をいただきました。

また、調査では、ホールの大規模改修については「予定なし」「わからない」というところが大半を占めているとのことでした。多くはやはり財政を理由にしているものの、やはり安全を重視した対策を積極的に取っていかなければならないとのことでした。小さな傷のうちに、少しの経費で直せるうちに直していかなければならない、それが長寿命化につながっていくのではなからうかとのことでした。

次に愛知県芸術劇場、劇場運営部長の浅野さんにお話をいただきました。浅野さんは途中から改修計画を引き継がれましたが、実際には早くから改修計画に携わっておられます。小ホール、コンサートホール、美術館、大ホールが同一の建物の中にあり、順番に休館して改修しているのですが、年間200万人のお客様に安全にお越しいただくために、改修していく順序、機構的な部分、省エネ対策等々も含めて、随分細かく検討されたことを報告していただきました。とはいえ、機材置き場、ピアノ等の保管場所、LED化に当たっての処置の方法など、大きな問題もあったとのことでした。改

修工事による騒音問題、道具を運び出すトラックの出し入れの方法、トラックの待機場所も含めて細かくスタッフと打ち合わせをされて改修をされてきたということでございます。

最後に、吹田市文化事業団の古矢さんにお話をいただきました。吹田市文化会館は一度改修で1年間休館されました。最初の入札が金額面で不調に終わったことによって、1年間では全てを改修できなかったとのこと。そこに大阪北部地震があって、天井落下があり、さらに追加改修が必要となり、今年（2019年）の7月からまた1年2カ月休館されます。一回、1年間も休館しているのになぜ改修ができなかったのかという市民からの強いお叱りの言葉を受けたとのこと。それを解消していくのに、相当苦勞されたそうです。とはいえ、休館中、財団職員の活用と市民のためにアウトリーチを随分こまめにされたことによって、指定管理期間は5年と条例では決められていたのですけれども、その附則として5年以上でもできるということも今は取り付けられたそうです。職員の仕事の取り組み方、関連業者の職員の処遇について、幹部の方は随分苦勞されたということも発言されました。

まとめとしては、修繕も改修も早くから計画をし、シミュレーションをきちんとする。そして人の配置まで含めて、小さな事柄まできちっと汲み上げていく。それがいい改修になっていくのではなかろうかと。今回、どこまで分科会の中で参考になったかわかりませんが、先生や現場のお二方の話をお聞きし、第2分科会を終了しました。

■第3分科会報告



彩の国さいたま芸術劇場 前館長
木全 義男

全国公文協の専門委員会事業環境部会の中で約1年間議論をし、テーマとして「地域と連携した劇場・音楽堂の可能性を考える～劇場資源、地域資源を生かす取り組み～」ということで企画をいたしました。この企画に当たり、全国公立文化施設協会加盟館1,300館のうち、地域の拠点館やお金があって創造する劇場と言われている劇場は40位しかなく、90%以上の劇場がお金もなくて、人もいないという中で事業をどう展開していくかということに日々苦慮しているとお聞きしました。お金もなくて、人もいない劇場でも、事業を展開するノウハウは何かないかということで、今回、それぞれの方からお話をいただきました。

基調講演をしていただいた多田さんは東京おもちゃ美術館の館長で、認定NPO法人芸術と遊び創造協会の理事長をされています。最初、東京の廃校を利用しておもちゃの美術館を作るのですが、その時はお金が一銭もなくて、人もいませんでした。彼が取り組んだことは、お金の寄付者と時間の寄付者を集めることでした。廃校の改修工事に1億円のお金が必要で、行政は一切出さないということでした。神社やお寺の寄進では、欄干の柱とかにお名前を書いて寄付者のことを顕彰していただけますけれども、同じようにおもちゃ美術館ではお金を寄付していただいた方のプレートを壁にずっと組み込んでいくことで6,000万円の寄付を集めました。美術館の運営を手伝ってくれる人のこともボランティアという言い方をしておりません。4,000円位の受講料を支払っておもちゃのことを学ぶ講座を受けていただき、おもちゃの専門知識を持ってもらい、運営を助けてもらう方を育成しています。その講座を終了した方が更にお金を出して赤いエプロンを買うのですが、自分が買ったエプロンは地元の首長さんから贈呈され、晴れておもちゃ美術館のボランティアスタッフになるという仕組みを、一つのやり方として確立されました。そのノウハウを全国のローカル線の赤字で苦しんでいる地域とか、空き店舗になってしまったビルを改装しておもちゃ美術館を作る際に適用していきました。今後の予定も含めると全国で七つ位のおもちゃ美術館を作っていくとのこと。既に沖縄で、かなり交通不便な場所に美術館を作って成功されています。

私が前に多田さんからお話を聞いた時に、美術館のそういうやり方を、お金も人もない劇場・音楽堂のやり方に横にずらしてヒントをもらえば何かできるのではないかということでお話してくださいとお願いをしました。おもちゃ美術館では、地元の木材を使っておもちゃを作るとか、美術館の木質化を進めています。日本は、フィンランド、スウェーデンに続いて世界第3位の森林率を誇る、64%位あるみたいですが、森林大国なんです。ただし、木材の自給率が30%位しかないということで、多くの自治体、特に地方に行くほど林業の保護をどうするかという課題をどこも抱えていると思います。その地元の木材を使い、おもちゃを作り、美術館そのものも木を中心に木質化を図って作っていくことを進めています。豊かな木で作る美術館だと、赤ちゃんもずっと泣かないで遊ぶことができるということです。彼がいま進めているのは「ゆりかごから墓場まで」で、生まれた時に木のおもちゃをあげる。地方のおもちゃ美術館でもはめ込み式のおもちゃを寄付者に差し上げて、将来それをはめ込みに返しに来てくださいということで寄付金を集めて、何年かして

そのおもちゃをはめ込みに来る。最後、墓場までとは、棺桶を地元の木材で作って、自分が指定した木材の棺桶に入ってこの世を去っていく、生涯木育みたいなことにも取り組んでいるというお話をされていました。

多田さんは、三つの「間」を大切にされています。時間、空間、仲間の三つの間を大切にすると、第4の間、世間の創出ができるとのこと。一つの美術館がソーシャルキャピタルになっていくことができるのなら、それを劇場に置き換えれば、地域の中で劇場がまさにソーシャルキャピタルとして役割を果たしていく可能性を数多く持っているとお話いただきました。

東京だとできないようなことでも、地方のローカル線が走っているところ、人口が減少している地域だと、その提案を受け入れてくれて、一緒に美術館を作ることができる。東京だと全然相手にされないような話も、寒村では話に乗ってもらえる。逆転の発想で、都会よりも地方に大きな可能性があるのではないかとお話しされていたのが印象的でした。社会は一人では変えることはできないけれども、社会を変えるには最初の一人の行動がなければ変わらないということで、参加された多くの劇場の皆さんに勇気を与えていただいたのではないかと考えております。

事例発表は3名の方にいただきました。鳥取大学教授の五島さんは、経歴がかなり変わっている方です。行政の技術職でキャリアをスタートさせて、劇団の制作の仕事もされ、いろいろ劇場にもかかわり、現在、鳥取大学で教鞭を取られています。鳥取大学には附属芸術文化センターというものがあって、そこもお金がない、人もいない中で、教員が中心になって何か事業をやっていることとされています。やはり地域の人たちに助けをもらい、地域を巻き込むことによって、芸術文化センターの事業が展開できるとのことです。自分一人ではできなくても、地域の人たちの協力を得ていく、巻き込んでいくことが一つの事業展開で重要だとお話しされていました。

長谷川さんは、公益財団法人名古屋市文化振興事業団の「千種文化小劇場ちくさ座」の館長をなされています。もともと技術スタッフで、音響の専門家です。技術スタッフというのは、一つの創造の現場では一番アーティストに近いところで携わります。劇場の中でただ操作する技術スタッフではなくて、クリエイティビティ、創造性を持った一番最先端の部分にいる人間が技術スタッフです。その人材の活用を劇場資源として活用していくことが重要ではないかという発表をされました。

岩淵さんは岩手県奥州市の胆沢文化創造センターの副館長です。もともとは胆沢町という小さな町の劇場で、伝統的に演劇を中心にやられていました。町民の支持があるのでずっと継続できたとのこと。演劇公演の伝統を、奥州市に町村合併してからも地域の人たちを巻き込んで実施しています。やはり一人ではできなくても、地元の人たちに参画をしてもらって事業を展開することができるという発表がございました。

いずれの発表者からも、一人ではできなくても、地域の方、他のNPOの方とかと連携しながら事業を展開することによって、お金がなくても、人がいなくても、1人が情熱を持って関わっていけば、それに賛同していく人の輪が広がっていくのではないかという発表がございました。分科会に参加されたそれぞれ皆さんの参考になったのではないかと考えております。

5 情報交換会

日 時：2019年6月6日 17：45～20：00

会 場：豊中市立文化芸術センター 展示室
(大阪府豊中市曾根東町3-7-2)

参加者：分科会発表者、協会役員、各都道府県協議会役員をはじめ
協賛企業参加者、研究大会参加者 296名

挨拶：豊中市都市活力部 次長兼文化芸術課長 志水巧氏
日本センチュリー交響楽団 常務理事・楽団長 望月正樹氏

全国の公立文化施設の関係者が共通する課題や取り組みなどについてお互いの情報交換を図り、交流を深めることによってネットワークを広げることを目的として開催。参加者は分科会のコーディネーターやパネリストを交え、活発に意見交換、情報交換を行い有意義な会となった。

6 文化講演

テーマ

「国際人って何？ ～落語に学ぶ日本人の聡明さ～」

講師：桂 米團治

～はじめに～

国際化社会と言われて久しい今日において、はたして「国際」という文言を咀嚼、あるいは体得しておられる人がどのくらいいるのでしょうか。

国際組織（国際金融財閥）に擦り寄ることが国際人の本分だと思っていたら大間違い。国連の常任理事国に迎合しすぎた結果、国際化ならぬ赤字国債禍を招いている現実をみれば、真偽のほどは明らかです。自国で培われた伝統を大切に、それを公の場で堂々と話せる人こそ真の国際人だと、私は思います。

私が生業としている落語は近世（元禄期）に誕生しました。着物を着て、座布団の上に座り、会話体の喋りで聴衆の脳裏にその映像を描かせる…。こんな芸能は世界のどこを探してもありません。謂わば、鎖国をしていたから生まれた芸術だと言えましょう。電気もガスも水道もない時代、我々の先人たちはなに不自由なく、心豊かな暮らしをしていました。立派な農業国でした。それが明治維新以降、「近代化」「国際化」の名の下に、食糧自給率は38%まで落ち込みました。ちなみに、出生率は1.43、一抹の不安を覚えますね。翻って、落語には古き良き時代の日本人の知恵がいっぱい詰まっています。心豊かに人生を楽しく送る方策が散りばめられています。

今回の講演では落語の魅力を具体的に紹介し、時間が許せばオペラと落語をドッキングさせた「オペらくご」の誕生秘話もお伝え致します。なんの予備知識も要りません。ふらっと座れば、大いに笑える…落語のような講演を皆様どうぞお楽しみ下さい！



桂 米團治氏

<米朝事務所設立から社長就任まで>

ご丁寧なご紹介をいただきました米團治でございます。今日も空席以外は立錫の余地もないくらい満員でございます、うれしい限りです。芸人は空席が本当に怖いんですね。これだったら、中ホールでやったらええんちゃうかったかなと思ったりするんですけども、このホールを見てただこうという趣旨だそうでございます、今日は皆さん、ゆっくりと聴いていただきたいなと思います。

豊中市と私は昔から本当に縁がありまして、この建物ができる前から「米朝一門会」あるいは「枝雀・ごごば二人会」、いろんな会をやらせていただいていたまいりました。今日、私を呼んでいただいた大きな理由はひょっとしたらこれかなと思うんですけども、私は去年の春、株式会社米朝事務所の代表取締役社長に就任させていただいた次第でございます。（拍手）ありがとうございます。ありがとうございます。これが大変や。芸人が芸能プロダクションの社長になるなんていうことは

まずないんですよ。まずない。なんでなったんやろ。あのビートたけしさん、北野武さんでさえ、社長になって、何かややこしくなったりとか、社長になる、なれへんということで揉めました。芸人は芸人なんですよ。マネージャーが社長というのが当たり前なんです。

米朝事務所というのは私の父、桂米朝が昭和49年（1974年）に作りました。どうして作ったかといいますと、その頃、芸能プロダクションというのは大きなところしかなかった。例えば、吉本興業だとか松竹芸能、そういうところが抱えている演芸場というのは、漫才中心、音楽ショー中心で、落語は1本か2本だけ。桂米朝は「落語で全国を回りたい。落語で興行できる会社を作りたい」というので、昭和49年に作りました。当時のマネージャー、田中秀武が社長でした。やはりマネージャーが社長だったんです。米朝は芸人ですけれども、一応、取締役ということで専務取締役のポジションだけ持っていました。代々、マネージャーが社長を受け継いだんです。米朝事務所は当時は飛ぶ鳥を落とす勢いでございました。米朝、枝雀のレコードがどんどん売れる。放っておいてもいけるんです。ところが、枝雀が亡くなり、米朝が亡くなり、「新しい空気を入れなあかんがな。どうすんねん。これから」という時に役員会があって、米朝が亡くなった4年前というのは、ざこばさんが専務取締役になったんです。南光さんが常務取締役になったんです。私は平だったんです。平だったけど、米朝が亡くなったときに一応取締役になったので、そういう役員会議に出られたんです。その役員会議の席上で、「これはもうあかん。新しい風を入れよう。もう煮詰まっているやないか」、「ほな、ざこばさん、どうですか」、「おれは脳梗塞をやった。そやからできへん」、「南光さんは」と言ったら「私は枝雀の弟子ですから、米朝の孫弟子です。私はとてもとても」。「あ、あんた、やんなはれ。あんた、やんなはれ」と言うて。僕は当初「つぶしましょう。解散しましょう」と言ったんです。噺家って、一国一城の主の集まり、職人の集まり、「おれの落語が一番うまいんや」と言っている者の集まりだから、どだいまとまるなんていうことはできへんから、「みんなそれぞれ個人事務所をやったらどうですか」と言うたら、南光さんがえらい怒って「米朝師匠が作ったものをおまえはつぶす気か。僕はどこも逃げないからね。僕は米朝事務所から動かないからね」と、ほんまかどうか知らないけれども（笑）、そう言いはったんですよ。それで、「わかりました。じゃ、できるかどうかわかりませんが、私がやります」と。とにかくかつてすごい営業成績だったのが、どんどんじり貧です。今日の分科会の報告を聞きながらも他人ごとじゃないなと思いました。何か新しい展開をやらなかったら、もうずうっとじり貧状態で…。マイナス状態の中で私が受け継いだんです。

もっとすごいことは、米朝事務所は芸人にとってやさしい事務所だったんです。天引き率が2割なんですよ。だから、2割しか取れへん事務所。吉本は8割取るじゃないですか（笑）。なんで2割だけでできたんかと言うたら、先ほどの米朝師匠のレコード、本の印税だけで潤っていた時代があったんですよ。ですから、せめて2割じゃなくて3割取りましようと言ったら、ざこばさんが「ほんなら、おれの家族はどうなるねん」。知らんがな。とにかくそういうことで、今いろいろと問題を整理しながら1年経ったところでございます。

かつて、米朝事務所というのは米朝が全国の津々浦々を回りたいというので作り、回り出した。その頃は労音組織がしっかりしていた時代だったから、各地の労音の主催で独演会で回らせていただいた。そのうちに地方自治体の公共施設、公文協の皆さんのお力を借りて、お声掛けがあるようになった。それで桂米朝が全盛の時には、回らない都道府県はなかったんです。もちろん沖縄も含めて全部回っていたんです。今はそれこそ、桂文枝さんや文珍さんらが、吉本ですけれども米朝スタイルで回っておられます。文珍さんがいつも言われます。「こんなところまで来てはらへんやろと思ったら、資料を見たら「桂米朝独演会」と入ったあんねや。師匠はいろいろ回ってはったんや

な」とかと言われるんですが、その肝心の米朝事務所がなかなか回れていない。米朝一門は東北地方が恥ずかしながらゼロになったんです。地震の復興の時の慰問とか、そういうものでは行きましたけれども、いわゆる定期的に東北を回るといのは、米朝が毎年回っていたところを回っていないんですよ。だから、社長就任を機に、私はこれから何とか落語はおもしろいよ、落語って、江戸と上方にできたけれども、やっぱり日本独特の芸やし、これはなかなかおもしろいですよというのを発信していこうと、今まさに思っているところなんです。

私は噺家になって40年経ちました。いま還暦です。二十歳のときに噺家になって、あっと言う間の40年でした。還暦になって、いまは回れるところだけ、お声掛けのある、いつもやっているところだけで、米團治、特別の独演会、還暦記念で回らせてもらっているんですが、こういうふうな落語をずうっとやってきた中で、私が思ったこと、落語ってなかなかやるやんと思うようなことがあったので、それを時間の限りしゃべらせていただこうと思うわけでございます。

<落語家の一人しゃべりで、映像を思い浮かばせる>

落語って、まず一人しゃべりなんですね。本来ならば、着物を着て、座布団の上に座ってしゃべるんですよ。今日はこういう洋服ですけども。

「こんにちは」

「こっち入り」

「いまそこで万さんに会うたら、早いこと、あんたのところに行ってこいと言うて。向こうにただの酒があるさかい、行ってよばれてこい言われて来ましたんや。ただの酒あったら、一杯、よんどおくんなはれ」

「またや、またや。うちにただの酒てなものがあるかいな」

「そうかて、ただの酒って」

「違うがな。わしのところには灘の酒屋に親戚があんねや。そこから毎年酒樽が送られてくる。それが着いたところや。灘の酒と言うたんをただの酒、灘とただを聞き間違えたんと違うか」

「さよか。灘でっかいな。ただと違いまんのんかいな。灘でっかいな。どっちでもええわ。一杯飲ませて。気のきたない」

「おまはんが気が汚いんやがな。飲ませ、飲ませと言うたかて、肴も何もないが。そうそう、よそからするめを10枚もろてきて、そこに吊ったんねん。剣先の上等や。するめでも焼こうか」

「するめねえ。わたい、歯アが悪いさかいな。10枚も食えるやろか」

「だれが10枚もやるかい。1枚か2枚しか焼けへんで」

「ほな、あとの半分、もろて帰る」

「そんなアホなことを言いないな」

これは「子ほめ」という落語の導入部でございますけれども、必ず「こんにちは」「おう、こっちに入り」とやるんです。こういう落語が多いんですけども、アホみたいにやっていますけれども、結構これはむずかしいんですよ。「こんにちは」「こっちに入り」なんて、なかなかできない。いまだなたかここでやってくださいと申したら、なかなか目線が定まらない。「こんにちは」「こっちに入り。どないしたんや」、こうなる。さもそこに人がいてるように、「こんにちは」「おう、どうないしたんや」というように目線を定めることによってお客様に映像が浮かぶ。米團治という顔を見ているんですけども、もう一つ別の映像を頭に浮かべるのが落語なんですね。だから、目線とか声の調子で、部屋の広さも表すわけで、広い部屋に入る時には「こんにちは。いてはりますかいな。ごめんやす。もし」、「おお、喜イさんかいな。こっちに入り入り。そこをずうっと通ってといで。

ずうっと通っておいで。おーい、お茶をだしなはれや」、これで広がりが出るわけでございますね。ここまでで2年ぐらいかかるわけでございます。3年目になると、ぐっと、四畳半一間の長屋に入る狭い表現ができるわけでございます。ガラッと戸を開けて「こんにちは」「びっくりした」てなもので、どないでもなるわけでございまして、目線一つで変える。

<お能に始まる決まり事>

ちなみに、今日はこの際申しますけれども、なんでこっちを向いて「こんにちは」、こっちを向いて「こっち入り」と言うかと言いますと、上手が奥座敷、下手は玄関から道路なんですね。これが日本の舞台芸の根本でございまして、お能でもそうですね。室町時代にできたお能というのは、能舞台が正方形で、柱が立ってまして、本舞台があって、橋懸というのがこの辺についています。松が3本植わっています。一の松、二の松、三の松ですね。この辺からシテでも、ワキでも、すうっと摺り足で出てきます。すっと本舞台に入って、「これは、このあたりに住まいいたす隅田川の渡し守にて候」と言ってお芝居が始まる。ほんなら、鼓が「オオ、イヤー」と入る。これがお能です。必ずこっちが道路です。歌舞伎になると、橋懸が花道になります。揚げ幕がシャリンと開いて、主役が出てきて、白塗りで、この辺で見栄を切って本舞台に入る。ここにちょっと木戸があって、侍でも「ゆるせよ」と入る。なら、奥座敷で「これは、これは長谷川様でござりまするか。さあ、さあ、奥へどうぞ」と奥座敷へ。必ずこっちが奥座敷ですよ。室町時代からそういう決まり事なんです。吉本新喜劇もそうですね。「ホンワカファツファ、ホンワカホンワカ」と、こっちから必ず「おばちゃん」と出てきますね。必ずこっちから出てくるんですよ。これが約束事なんです。それを一人であるから、上手を見て「こんにちは」「おお、どないした。こっちに入り、こっち入り」となるわけです。演者がそういうふうな気持ちで描くことによって、お客さんにそれが伝わる。

<正座が生んだ芸事、落語>

落語って、もっとおもしろくって、例えば映画のカット割みたいな演出をする人もあります。つまり正面向きで、「今日はどうしたんでえ」「ですから、言ってるじゃないですか。お願いしますよ」「なんだい」、顔の向きを変えずに、お客さんが勝手に映画のカット割みたいにポンポンと切り替わっているように想像してくださるんです。いろんな手法は使うんですけども、やはりすべて日本古来の舞台感覚を使ってやるんですよ。

桂枝雀さんが、昔、「落語が日本で生まれたのは正座している習慣があったからやるな」とおっしゃいました。正座しているからこそ、できるんですよ。つまり、立って落語をしていると、いま立ってしゃべっていますけれども、安定感がないんですよ。漫才なんかはこうやりますけれども、落語は座りますよね。下半身が動かない。上半身だけだからこそ逆に切り換えが早い。「こんにちは」「おう、どないしたんや」「いまそこで」「まあ、長いことじゃないかいな。どうぞ、入っておくれや。ちょっと、ちょっと案内して」というようなことを言って、瞬時に男、女、いろいろできるわけですよ。だから、この落語というのは正座が生んだ芸なんです。

<落語家はプレイヤーであり、かつ演出家>

不思議なんですね、この落語というのは。今日は素人の方には絶対言わないことを一つだけ言います。「こんにちは」「おお、こっちへ入り」と素人の方はやります。素人の方、あるいは落語を知らない方がセリフを読む、あるいは役者さんが落語をやる、こうなるんです。

「こんにちは」。

「おお、こっちへ入り」。

「いまここでまんさんと会うたら、早いこと、あんたのところに行って来い言うて。ただの酒があるさかい、行ってよばれて来い言われてきましたんや。ただの酒あったら、一杯よんでおくんなはれ」。

「またや、またや。うちにただの酒があるかいな」。

「そうかて、まんさん、ただの酒って」。

「違うがな」。

玄人は、

「こんにちは」

「どなんしたんや」

「いまここでまんさんと会うたら、早いこと、あんたのところに行って来い言うて。向こうにただの酒があるさかい、行ってよばれて来い言われてきましたんや。ただの酒あったら、一杯よんでおくんなはれ」

「またや、またや。うちにただの酒てなもんがあるかいな」

「そうかて、まんさん、ただの酒って」

「違うがな」

違いがおわかりいただけましたでしょうか。人間が代わる瞬間には息継ぎはしない。人間を代える時にプレスしたらあかんのです。役者は往々にして人が変わるんだからというので、おもむろにこっちの役、おもむろにこっちの役をやるんですけれども、それだったら落語にならない。息継ぎはその人間のセリフの途中です。「今ここでまんさんと会うたら、早いこと、あんたのところに行って来い言う」、ここで息継ぎ。「ただの酒があるさかい、行ってよばれて来い言われてきましたんや」、ここで息継ぎ。「ただの酒あったら、一杯よんでおくんなはれ」、「またや、またや」、ここは息継ぎしたらあかん。というように人間が代わるときにプレスをしたらいけない。別に皆さんに落語家になってもらいたいために言っているわけではないんですけれども、興味のある方は落語を稽古していただいたら結構ですけれども。ですから、落語というのはここに集中していただいて、すべてを演技する。

オーケストラの指揮者の方とよくお話しをするんですが、指揮者の感覚と似ているんですね。古典を演じる。クラシックも古典です。スコアを演奏する。自分がプレイヤーなんだけれども、操っているんですね。演出家でもあるわけですよ。指揮者は、ただ後ろを向いているんですが、でも、お客さんを感じながらオーケストラを操るんです。その瞬間、瞬間の空気で間が変わったりするというのはよく似ているな、なんて思いました。

<師匠米朝至上主義からの脱却は映画出演で>

こんなことを私は父親、桂米朝に教えていただいたんです。だから、わが親ながら、米朝ってすごいな、やはり文化人と言われるだけのことはあると。人間国宝になって、最後は文化勲章までもらったんですからね。私は二十歳で噺家になったときには米朝至上主義でございました。米朝の卵の殻をかぶった、情けないぼんぼんでございました。鞆持ちをずうっとして、それなりに勉強をしておりました。そんな私が米朝はちょっと違うんちゃうのと不審に思った時期がありました。それは私が初めて映画に出演したときでございます。東宝映画でございました。米朝事務所に電話が入りまして、「東宝映画でございますが、文芸作品、谷崎潤一郎の「細雪」という作品を映画化します。



今回の映画化は監督が市川崑監督です」と。あの「細雪」という映画は、東京人、谷崎潤一郎が関西を好きになって、大阪船場の蒔岡家の物語を書きました。4姉妹です。昭和13年の設定です。そのときは長女役が岸恵子さん、次女役が佐久間良子さん、三女役が吉永小百合さん、四女役が古手川祐子さん。その古手川祐子の恋人役に私が抜擢されたんでございます。びっくりしました。実はその役はほかの役者さんに決まりかけていたんです。ところが、急遽だめになった。そんなら、いまから方言指導をしてられへんから、関西で24~5歳の手頃な若いのを連れてこいと言われて、ちょうど私が手頃な若い衆やったわけでございます。東京なんか仕事で一回も行ったことない時です。入門して4年目ぐらいかな。やっと3年の内弟子の年季が明けたというぐらいの時にお声掛けですよ。名前が小米朝という名前でしたから、親への感謝もありますわ。何か言われて、東京に行ったら、いま言うた女優さんのほかに伊丹十三さんがおられました。石坂浩二さんがおられました。大阪の24歳の若者、腰が低くなります。「大阪からきました。何もわかりません。よろしく願います」、「あなた、そんなに低くならなくていいですから」と。「細雪」というシナリオを開けたら、私の名前、桂小米朝、いきなり本役ですよ。大部屋ではございませぬ。役名、奥畑圭三郎。役柄、大阪船場の貴金属商の長男。世間知らずで女好きと書いてあるんですね。皆からびったりやなと言われました。

シナリオを持って、大阪、米朝の家に帰りました。米朝の家は厳密に言うと、兵庫県尼崎市武庫之荘でございます。武庫之荘という地域をご存じの方はどれだけあるかわかりませんが、兵庫県尼崎市なんです。まず尼崎というところが微妙でございます。兵庫県の中で唯一、市外局番が06でございます。西宮は0798、芦屋は0797、伊丹は0727。全部07から始まるんやけど、尼崎だけ06なんです。ですから、神戸の人も芦屋の人も、あれは大阪やろという意識が常にある。大阪の人も、あんなん入れんといて、こうなるわけです。両方から嫌がられている尼崎というところの武庫之荘、これがまた微妙なところでございます。武庫之荘の住人だけ自分が尼崎市民であるということをお隠したがる傾向にあるわけでございます。すごくローカルな話になってきましたけれども、園田、立花、塚口、杭瀬、大物、その辺の人に「おたく、尼崎ですか」と聞いたら、「ええ、うち、尼崎でっせ」、こう言いはるんですが、武庫之荘の人だけ否定しはるんですよ。「おたく、尼崎ですか」、「いいえ、阪急武庫之荘です」、こない言いはるわけでございます。この感覚、わかっていただけますでしょうか。今日は関東方面の方が多いんですか。関東で言いますと、おもしろいですね。川崎市の麻生区と全く同じでございます。麻生区の住人だけ、自分が川崎市民であるということをお隠したがる傾向にあるんですよ。中原区だとか、ほかのところは「川崎でっせ」と言いはるんですけども、麻生区だけ何か違うんですよ。麻生市民館（麻生文化センター）というのがあるんですよ。落語会で行ってびっくりしました。麻生市民館。神奈川県麻生市民館（神奈川県麻生文化センター）と書いてあるんですよ。これはほんまなんです。文化センターに川崎市が入ってへん。「ええっ」と思って。そやから、僕、初めて行って、「ここ、どこやねん、ここ、どこやねん」って。「川崎ですよ」と言いはったですから。「ここは川崎市ですか」と訊いたら、その人が「いいえ、小田急線新百合ヶ丘です」と言いはったんです。ちょっとわかっていただけましたか。あ、映画の話をしていたんですね（笑）。

米朝が煙草を吸いながら「おまえ、なんや、今度、映画に出るんやてな。台本とかいうのを見せてみい」、「これは落語と違いますから」、「貸せっ」と言われまして、親子ですけども、やっぱり師匠と弟子ですから怖いですよ。師匠と弟子ですから、ずうっと子供のころから父に敬語でした。物心ついたときからお弟子さんが住んでいるから、長男やけれども、常に住み込みでお兄ちゃんがいてはった。お兄ちゃんがみんな敬語を使うから僕も敬語ですよ。いま親子で敬語を使っている

家って、どれくらいあります。うちとこと、あと皇室くらいでございますからね。「おまえなあ、自分のセリフには鍵括弧をつけなあかんねん」と、持っていた赤いボールペンでキッキッと。「できるんか、おまえ、こんなぎょうさん。これはこいさんを口説くところやないかい。グーッといかなあかんのやで、おまえ。できるんかいな、おまえ。『こいさん、今度、僕、パリに行こうと思うんやけどな』言うてみい。言わんかい」、落語の稽古を横に置きまして、米朝にセリフのやりとりを教えてもらったんです。

いよいよ、本番でございます。もちろん東京・世田谷の砧撮影所がメインでしたが、ロケもございました。ロケは大阪です。大阪の料理屋吉兆本店前でございます。その頃の店も今は建て替えとなりましたが、当時は昭和初期の趣きを伝える建物でした。ところが、高麗橋通りをすべて昭和初期の雰囲気にするために模様替えです。映画クルーは50人位来ます。それで、コンクリートの電柱を木の電柱に変えるのに要する時間はわずか1秒。長い木の筒をヨイショと立てかけて、コーンとついたら、クルッと反転して木の電柱になるんですよ。監督が「あれ」と言うたら、上に株式会社アコムとか宣伝が入っているわけや。昭和初期にアコムなんかありませんから、助監督が「わかりました」と言って、電柱を上って、「緒方病院」なんて貼るんですよ。15分くらいで、その一角だけが全部昭和初期。「うーん、車、ミラージュが1台停まっている」と監督が言うと、「はい」と言って、20人位が車を引きずって行ったんです。あれにはびっくりした。カメラアングルの角度だけが昭和初期になります。

「はい、いきましよう」と言うて、「古手川祐子さん、入られます。桂小米朝さん、入られます」と言うて、映画初デビューでございます。その奥畑圭三郎、船場の圭ぼんという役は、古くは中井貴一のお父さん、佐田啓一さんがやられた。川崎敬三さんもやられた。その役をやった途端にスター街道まっしぐらになるという約束された役なんですよ。やったんですよ。やったんです。それから映画の話がピタッと止まりましたですね。失敗があったのでございますよ。「いきますよ。よーい、スタート」、カチンコがカチーン。「こいさん、今度、僕、パリへ行こうと思うてな」と言うたら、監督が「君、どうしてそんなくさいしゃべり方するの」。まさか、米朝に教えてもらったと言えませんか。これが親父不審の始まりでした。何にもでけへんかった、何にもでけへんかった。まず目を見つめることができない。ここに古手川祐子さん立たれます。「あのな、こいさん」と言わなあかんねんけど、目を見つめるのはやったことがないやん。女優さんの目を見つめるなんて。私が見つめるのはここここだけでございますからね。「こんにちは」「へえ」、これは慣れているんですけども、見つめるというのができない。カメラが向こうのほうから我々2人をツーショットで撮るんですよ。「あのな、こいさん」と言わなあかんねんけど、米朝からの「お客さんを大事にせなあかんで」という教えがありますから、「あのな、こいさん」と。監督が「また僕と目が合った」と。

一番できなかったのが歩くこと。歩けません。ここからここまで歩くカット割。映画は細かく細かく撮りますから。ここからここまで歩くシーン、それができへんねん。私が米朝から教えてもらった歩く演技というのはこんなんですわ。「そんなら、失礼します。さいなら。ごめん。空が青いな。気持ちええな。10月の乾いた風や。ヒヤーッ。くまさんとこ行こうか」、私の歩き方はずうっとこれなんです。これしかやったことないんですよ。そんなら、映画でもそのくせが出るんですよ。「いきますよ。ヨーイ、スタート」と言うたら、こんな歩き方。「何してるんですか。あなた。普通に歩きなさいよ。普通に」。歩くだけでNGが13回出ました。「もう一回。もう一回」、「またあかんのや」と戻る時、普通に歩いていますねん。「それや、それや」。ほんなら米朝に教えてもらったことは何やったんやと思ひまして、そこで初めてわかったんですよ。落語には落語の巨匠がおられる

けれども、映画には映画の監督がおられる。病院にはお医者さんがおられる。学校には校長先生がおられる。それぞれの分野に先生と呼ばれる人がいてるんや。ひとところばかりに首突っ込んでいたら、井の中の蛙になるでということを実際に初めて思い知らされました。

そんなことから、私、いろいろとありました。殻をやぶったもう一つの理由が、ちょうどその時に起こった私の失恋事件でございますね。これは聞くも涙、いや、語るも涙、聞くも笑いですね。でも、この話は時間の関係で今日は割愛させていただきますけれどもね。また、どこかでしゃべります。ただ、常に米朝の殻で、彼女に対する思いもなく、米朝のフィルターを通してしかものを言えなかった時代がありまして、結局、自分の本音を出さなあかんの本音が出えへん。多分、原因はそれやったんでしょね。やっとわかりました。殻に閉じこもったらあかんなど。

<好きなことを仕事で伝えたい>

今日もお客様たくさんおいででございますが、その頃から、一人一人のお客様の考え方は違う、職業ももちろん違うけれども、みんなとはいかないでも、8割ぐらいのお客様が満足して下さるようなしゃべりをせなあかん。少々訥弁でもええ、少々間違ってもいいから、魂をポーんとぶついたら、それでいけるんじゃないかなという気持ちになりました。何て言うんだらう。皆さん方も、何でこんな会館を任されたんやろう、何でここは入れへんのやろう、何で予算が下りひんのやろう、いろんな思い、悩みがある中やっておられます。でも、根本は「だって好きやねんもん」に帰着するような気がします。落語がウケへん時、落語でお客様が入れへん時、ずいぶん悩めますけれども、でも、落語ってなかなかええよ。やっぱり本当に自分が感動して好きやと思えるものがあつたら、大きな、大きな展開、あるいは細くても長い糸でつながるような気が僕はいたします。

実は、公文協の方の前でおしゃべりするの全く初めてですけども、先ほど舞台袖で松本辰明さんに名刺をいただきました。名刺交換をいたしました。「公文協の松本辰明と申します」とおっしゃったときに、「声楽やってはったでしょう」と言うたら、「わかりますか」、「わかりいでか。ええ声や」。恐らく松本さんは若い時に歌というものを自分で体感されて、歌の喜びというものが原体験にあるから舞台芸術というものに携わることができる、舞台芸術の橋渡しができるのではないのでしょうか。歌だけではない。楽器をやっている人もたくさんおられると思う。楽器をやっている人もこういうようなことを伝えたいからやる。売れへんけれども、あのメンバー、むっちゃええねん、おれ、音、聴いて、あのメンバー、めっちゃ好きになった。何とか引っ張ろうという気になる。多分、根本は自分の体に好きな心が沸き立つ、これがあるからやめられへん、これがあるからしんどくても続けようということになるんじゃないかなと思うんですね。

<実は、唯一世襲でないのが落語家>

そんな中、僕はいろんな人とお付き合いをすることを覚えました。同じ舞台芸術です。ちなみに落語というのは古典芸能と言われるけれども、古典芸能の中で唯一世襲ではないです。だから、私が歌舞伎役者だったらすごいですよ。人間国宝の長男ですから、何をしても大丈夫。これ以上言うたら、また問題になりますけれどもね。そういうルールが敷かれているのは歌舞伎、お能、狂言。文楽は一応門戸を開いているけれども、やはり世襲がものを言いますな。そんな中であって、落語とか講談、特に落語というのは誰が入ってきてもいい。師匠に弟子として認められたら、その日からプロです。頼りないプロですけども、それで努力をして、おもしろいか、うまいか、どっちかがあれば、お客さんを納得させて、笑い、拍手を取れば、誰でも上がれる、そういう世界を僕は実は美しいと思います。家元制度でもないんですよ。家元制度は家元制度の良さがあります。例え

ば、日本舞踊にしろ、お茶、お花にしろ、家元制度があるから、いまなおつぶれずにいっているんですが、やはり厳然たる世襲ですよ。でも、落語はそうじゃないんですよ。桂米朝に死ぬ前に何度か聞きました。「かつて上方落語は滅んだという新聞記事が出た時期があったそうですね。落語はあかんと思ったこと、若い時にありましたか」と訊いたら、「そんなこと、思わへん」、「ああ、そうですね」。同じことを新聞記者に訊かれても、「わしはそんなことは思いません。上方落語が滅びるなんていうことをここから先も思ったことない。こんなおもしろいもの、滅ぶはずがない。人気が出えへんというのは演じ手が出てけえへんだけや」てなことを言うてました。「そうなんや。演じ手が出てけえへんからか」。だから、桂米朝は40代の時にレコード、本を出しましたが、それは50年後、100年後の資料として残すために作っていたらしいんですよ。だからこそ、人間国宝になり、文化勲章までいただいたんだろと思うんですが、そんな米朝も4年前に亡くなりました。

親は大きいですわ。米朝というのは、4年経っても、いまだに騒がれていますよ。連日、連日、新聞紙面に「米朝」という名前がない日はございません(笑)。失礼しました。米朝問題、米朝会談。この間、新聞を見たら、「どうなる。米朝」。死んだ言うねん(笑)。死んでからもあんなに名前が騒がれるという芸人はちょっとないですな。そこに生まれて、その事務所を受け継いだ私は何とかこれからも一生懸命やっていこうと思いますが、これはやはり舞台芸術ですから、舞台に関わる皆さん方があってこそです。だから、今後も本当によろしくお願ひします。

<鎖国時の都会から生まれた落語>

これから日本はどうかのかわかりません。きょうのテーマとして書かせてもらった『『国際人って何?』-落語に学ぶ日本人の聡明さ-』。やはりこれは日本がある種、鎖国をしてきた時代があったからこそ、生まれたんだと思います。落語が生まれたのは元禄のころ。1685年から始まるんです。ちなみに江戸時代のバブルと言われた元禄のころ、江戸と上方で生まれました。1685年というのはちょうどバッハとヘンデルが生まれた年でございます。バロックですね。バロックというのはゆがんだ真珠という語源だそうでございますけれども、それまで中世の音楽は、ゆっくり始まって、中盤が早くてゆっくり終わるというのを全く



発想を逆転させて、ビバルディの「四季」に見られるごとく、フォルテ、あるいはアレグロ、ヴィヴァーチェから始まるような第1楽章。中間部がゆったりで、最後また早くという逆転させた、それがバロックです。しばらくして、寛政期に寄席というものが完成するんですよ。寛政というのは1789年。フランス革命勃発の年ですよ。作曲家で言ったら、モーツァルトとか、ベートーベンが活躍するところでございますね。その頃に日本は寄席小屋が完成して、そして天保の頃、1840年位、つまりチャイコフスキーなんか生まれるところに落語が文学になっていくんです。幕末から明治、今語られている多くの落語が作られました。味わい深い、時には涙をする作品がどんどん生まれました。そう思うと、鎖国していたからこそ、落語という日本独自の芸術が生まれたとも言えるのではないのでしょうか。

おもしろいですね、日本の芸能って。落語は元禄文化の最高潮のときに当時の都会で生まれました。戦国時代が終わって、世の中が安定して、命を狙われる時代ではなくなったという時に、田舎の方は高い年貢に悩まされる。田んぼを耕して、年貢を取られる。お米が実ったぞ。さあ、酒を飲

もう。盆踊りをしようというような民謡に特化しましたが、都会はやはり商売人がいる。だから、懐に余裕ができる。となると、物事をちょっと斜めから見るとなると、発想が生まれるんですね。真面目っぽく歩いているような人を端から見たら、おもしろい、あいつ、何やってんねんというところから笑いが生まれる。だから、当時の都会、江戸と上方です。ついでに言うと、上方というのは、上のほうと書いて上方でございます。上のほうというのは、つまり関東から見て京都に天皇家があったから、明治維新になるまでは天皇は京都にお住まいでしたから、上のほうと書いて上方。鎌倉時代に生まれた言葉だそうでございますけれども、上方だねというのは、京都及び大阪、その周辺を上方。だから、上方落語、上方料理、上方歌舞伎、上方芸能という言葉が生まれたんです。

<文化は強い個性間の軋轢から生まれる>

ところが、おもしろいことに、我々大阪人が「上方」という言葉を使い出すと、京都の人が「上方」という言葉を口にしなくなりました。いま京都には「上方」と書いてあるものは1軒もありません。全くありません。電話帳を探しても、何を探しても、京都に「上方」という言葉はないんです。これは京都の「大阪人と一緒にたたくたくない」という意識の表れでございます。今日、京都からお越しの方が何を言われるか知りませんが、多分、同感されていると思います。関西が一つにならない理由がここにあるんです。京都があるからです。京都の人は自分が関西人だなんて、ここから先も思っておりません。「京都は京都。京都と、あと関西。大阪みたいのと一緒にせんといってくれやっしゃ、汚な」となるんです。それに対して大阪人は「何くそ」と思うんです。これが関西のおもしろいところです。今日、全国津々浦々からお越しだと聞いておりますけれども、関西のことを知らない方はまず覚えて帰ってくださいます。亡くなった河合隼雄文化庁長官が「関西を一つに」というポスターを作りはったことあるんですよ。「関西元気力、関西を一つに」、3年たって外されました。長官にその時聞いたんですよ。「ポスター、なんで外れたんですか」、「あれ、間違いやったんや。関西は一つやあれへんねん。関西は一つ一つやねん」と言いほまして、言い得て妙やなと思いました。特に京都の意識が違います。

関西3大都市と言ったらどこを言いますか。京阪神でしょう。京都、大阪、神戸なんです。これがまたおもしろいことで、ここに奈良が入っていないんですよ。奈良は京都より古いんですよ。お寺がたくさんあって、日本の根本を作ったところである奈良が3大都市に入っていない。京都より古いのに入ってへん。しかも、奈良の人はそこに何の疑問も持たないというのがすごいですよ。これが奈良の特徴です。奈良は「京阪神が3大都市」と言われても、「ああ、そうでっか」と何の疑問も持てへんのですよ。「私ら、大阪の植民地で結構でございます」みたいな、そんな気持ちになるのが奈良。京都がそれやったらどうですか。絶対無理です。京都はやはり文化の中心。文化庁も京都に移転しますよね。だから、京都というのはすごい。でも、それに対する大阪人の歯がゆさ。実はそれが落語になっているんです。江戸時代からやはり京都と大阪の揉め事、意識の違いが、例えば、「はてなの茶碗」、「愛宕山」、「京の茶漬」、いろんな話がありますが、京都と大阪の対立、これをネタにするのが文化です。十把一絡げに同じように歩きましょうでは文化は生まれません。あるいは市民の皆様のために作られた多目的ホールでは文化は生まれません。このホールはこれに特化するんやと。「うちの市はここに特化するんや」、「うちはダンスやるで」、「そんならうちは文楽や」、はっきり個性を出す、ある種、独裁的な感じで進めていってこそ文化が育つんです。だから、鎖国をしていた江戸時代は文化が華やかな時代でございました。それを忘れない努力が我々は必要です。

<太陰暦に沿った季節感>

日本の良きものの中に旧暦という発想があります。今日から梅雨入りになりましたね。すごい雨ですね。梅雨ということは、昔の言葉で言うたら、ちょうど五月雨なんですよ。つまり旧暦は約1月遅れますから、旧で言うたら、今日は5月5日なんです。子供の日。今日が端午の節句なんですよ。端午の節句にはどうしますか。菖蒲湯につかりますね。いま菖蒲の花が咲いているじゃないですか。端午の節句が菖蒲湯なんですよ。旧暦のように1月ずらすと、季節感と日付がばっちり符合するんです。旧暦というのは、江戸時代は太陰暦というのを採用していましたから、お月さんの満ち欠けと地球が太陽の周りを回る公転軌道とを組み合わせた暦です。だから、1年は地球が太陽を1周回る。1月はお月さんが新月から満月になって、また欠けるまで。29日が小の月、30日が大の月。だから、1日はいつもお月さんは新月。15日はいつも満月。だから、十五夜なんです。こんなことが今若い人の中で本当に伝わらない。ほんなら、年始でどうやって決めたかという、公転軌道を24分割して、二十四節気に分けるんですね。立春、雨水、啓蟄、春分、清明、穀雨、そういう二十四節気に分けて、立春の次の雨水にまたがる月の新月が1月1日なんです。だから、毎年の暦を見てみると、今年の旧正月は何日、何日と変わるのそういうことですよ。でも、それでずうっとやっていくから、毎月1日は新月、15日は満月というふうにはっきりして、それで3月3日の桃の節句のときは桃が満開です。つまり今で言う4月になるから。でも、今の3月3日やったら、桃は咲いてへん。5月5日、今日です。菖蒲が満開です。きょうが菖蒲湯に浸かる日です。次、7月7日、七夕。8月になりますから、満天、星空になります。七夕を1カ月前倒しにしたために、いつも梅雨のど真ん中で、織姫と彦星は会えません。わずか1カ月遅らす、つまり元に戻すだけで、芸事は全部旧暦でやってきましたから、これが体感できるんです。こんな素敵な暦。これを消したのは明治維新です。明治6年に西洋に合わせるためにということでした。ここから季節感というものが本当に伝わらなくなりました。

<国際人は日本の良さを日本語で話せる人>

そろそろお時間でございますね。じゃ、国際人って何？ 日本語でいいから、日本の良さを伝えられる人が国際人。英語で伝えればもっと格好いい。でも、英語がしゃべられへんからといって卑下することはありません。日本語で日本の良さを伝える。日本ってこんなところですよ、日本はこんな良いものがありますよと。私は高校生の時にサッカー少年でして、1カ月ちょっとドイツに行ったことがあるんですが、その時にドイツ語を一生懸命勉強して、何とかしゃべれるようにと行ったら、向こうから聞かれたのが「ワッツ・ザ・カブキ」、「ワッツ・ザ・オノウ」と日本の文化を聞かれました。日本語でもしゃべられへんかった。悲しかった。やはり日本の良さを日本語でいいからしゃべれる人。それを英語でしゃべれたら、もっと国際人や。でも、英語があかん人は日本語でええねん。

無理して英語でしゃべったら、ちょっと前の総理大臣みたいになりますからね。森喜朗さん。立派な方です。東京オリンピックの実行委員長をやっておられます。私、大好きです。石川県出身のすばらしい代議士。日本は神の国だと言ってはばからない。本当に好きなんやけど、ちょっとだけ失敗しはったんやな。英語が下手やのに無理やりしゃべりはってん。沖縄サミットのときにクリントン大統領に向かって「ハウ・アー・ユウ？」と聞かなあかんところを「フー・アー・ユウ？」と聞きはったらしいんです。ほんまかどうか、知りません。カメラが回っていなかったらしいんですけども、私は新聞記者の方から聞きました。

事前の秘書とのやりとり。

「どう言うんだ。どう言うんだ」

「総理、本当に…」

「当たり前だ。英語でしゃべるんだ」

「では、総理の方からお尋ねください。『ハウ・アー・ユウ?』。そうお尋ねになったら、恐らくあちらは『オオ・アイム・ファイン・サンキュー アンド・ユウ?』、『ありがとう。元気です。そしてあなたは?』と訊き返されるでしょうから、その時にすかさず『ミー・トゥー』、『私もです』とお答えください」。

「ああ、わかった、わかった」

「本当におわかりですか」

「本当にわかった。それでだめだったら、『アイム・ソーリー』と言おうか」

「そういうしようもないことは言わないでください」。

待ってはったんですって。ほな、クリントンさん、ヘリコプターで下りてきて、赤いじゅうたんが敷かれた。森さんはがっちりした体格でした。グーッと握手を交わして「フー・アー・ユウ」と言ってしまった。びっくりしたのはクリントンさんやったそうでございます。いきなり「おまえ、誰やねん」と言われたわけです。「知ってるやろう。ビル・クリントン、ビル・クリントン」と心の中でつぶやいた。でも、こんなところで「おまえ、誰」と質問するはずがない。これが日本のジョークなのか。日本は笑いの国と聞いてきたけれども、すごいジョークが来るものだ。ジョークが来たら、ジョークで返さなければならぬ。そこで、クリントンさんは機転を利かせて「オオ、アイ・アム・ヒラリーズ・ハズバンド」。格好いいじゃないですか。「ヒラリーの夫だよ」と言ったら、森さん、「ミー・トゥー」(笑)。

皆さん、これは多分冗談だと思います。森さんのお人柄の良さから作り出されたジョークでしょう。私は森さんの名誉のために申しますが、かなり誇張されたジョークだと思います。でも、面白いから喋ってしまいました。これこそ、みんなを和ませる最高の国際人ジョークではないでしょうか。こんなジョークを交わしながら、日本文化を語ると楽しいですね。

では、日本の文化って何でしょう。例えば、我々が落語で使う扇子と手拭いは着物を着ているときに必ず持つ身だしなみです。江戸時代はみんながこれを持っていました。みんな着物でした。だから、噺家のスタイルは皆さんと同じスタイルですよという象徴でした。今は独特のコスチュームになりましたが、落語の最初は皆さんと同じ格好で、同じ持ち物でしゃべるんですよ、そういうことやったんですよ。扇子、手拭い、今日はありませんが、屏風、風呂敷、提灯、掛軸、畳、着物、それらに共通するものは何でしょう。大きく使って、小さく畳めるということでございますね。畳も初めはクルクルッとござのように丸めました。風呂敷なんて本当に便利。畳んだらこのぐらいになるんだけど、広げたら一升瓶も包めますよね。大きく使って、小さく畳む。この発想こそが日本人の真骨頂だと思います。

皆さん、明日からまたそれぞれの現場でご活躍ください。今日はどうもありがとうございました。(拍手)

～講師プロフィール～

生年月日：昭和33年12月20日

出身地：大阪府大阪市

学歴：関西学院大学文学部卒業

芸歴：昭和53年8月/父である桂米朝に入門 芸名：桂小米朝

10月/京都金比羅会館[桂米朝落語研究会]にて初舞台

平成4年/大阪府民劇場奨励賞 受賞

平成17年/兵庫県芸術奨励賞 受賞

平成20年10月/五代目 桂米團治を襲名

平成21年/ベストファーザー賞 in 関西 文化部門 受賞

趣味：ピアノ演奏、絵画製作、神社巡り、モーツァルト・国際経済・古代史の研究

スポーツ：サッカー、陸上競技（過去の栄光！？）

こんな人：落語家でありながら、ミュージカルやクラシック音楽に凝っていて、特にモーツァルト熱は重症で、自分をモーツァルトの生まれ変わりだと信じています。各地でオーケストラと競演し、オペラと上方落語の合体[おぺらくご]という新分野も確立しました。幅広い趣味を謳歌しつつも、古典落語に対しては純粋な心で向き合っています。[王道を見失わずに歩む]のが信条。上方の華やぎを大切に落語のさらなる繁栄を願って、今日も落語に邁進します。

7 芸術公演

「ジャズカルテット」

出演：センチュリー JAZZ QUARTET

～曲目～

1. BACH's Lunch

2. P・シックリー

Blue set

1. Mumbo Jumbo

2. Twelve Bars

3. Tucumcari

4. Over and Out

3. D・バラクリシュナン

Harmonies Of Impermanence より

4. A.コーブランド+ E.L&P

HOE-DOWN



～プロフィール～

日本センチュリー交響楽団コンサートマスター荒井英治、松浦奈々、元首席ヴィオラ奏者丸山奏、首席チェロ奏者北口大輔による弦楽四重奏。

プログレッシブ・ロックやジャズ、映画音楽など、多岐にわたる音楽ジャンルに積極的に取り組んでいる。

豊中市立文化芸術センターにて継続的にコンサートを行っており、2018年7月18日開催の「CENTURY JAZZ NIGHT Vol. 3」は2018年度大阪文化祭奨励賞（第三部門／洋舞・洋楽）を受賞した。

Violin

<荒井 英治>

桐朋学園大学に学ぶ。鈴木共子、江藤俊哉の各氏に師事。1979年から新星日本交響楽団、1980年から東京交響楽団、そして1989年から2015年までは東京フィルハーモニー交響楽団のコンサートマスターを長きにわたり務める。

1992年、モルゴア・クアルテット結成に参画。シヨスタコーヴィチの弦楽四重奏曲全15曲に取り組み注目を浴びる。その後も古典派と現代曲を組み合わせた独自のアプローチを展開、日本を代表する弦楽四重奏団としての地位を得る。またプログレッシブ・ロックを強力なレパートリーとし、コアなファンを熱狂させている。現在までに『21世紀の精神正常者たち』、『原子心母の危機』、『トリビュートロジー』のロックのカヴァー・アルバムをリリースしている。

1998年『第10回村松賞』、2011年『2010年度アリオン賞』、2016年『第14回佐川吉男音楽賞 奨励賞』、2017年『第47回 JXTG 音楽賞 洋楽部門本賞』を受賞している。

日本センチュリー交響楽団首席客演コンサートマスター。名古屋フィルハーモニー交響楽団首席客演コンサートマスター。東京シティフィルハーモニック管弦楽団特別客演コンサートマスター。東京音楽大学教授。

<松浦 奈々>

桐朋女子高等学校音楽科を経て、桐朋学園大学を首席卒業、読売新聞社主催による新人演奏会に出演。第15回宝塚バガ音楽コンクール弦楽器部門第一位。

ヴァイオリンを故・工藤千博、原田幸一郎の両氏に、室内楽を徳永二男、毛利伯郎の両氏に師事。東京クワルテットをはじめジュリアード弦楽四重奏団、フェルメールクアルテット、バルトーククアルテット等のマスタークラスを受講、レガメ・クアルテットの第一ヴァイオリンとして2009年1月JT アートホールにてデビュー。これまでに、「プロジェクトQ」第1章～4章、JT アートホール室内楽シリーズ、鎌倉ゾリスデン、東京アンサンブル、倉敷音楽祭、宮崎音楽祭、NHK-FM「リサイタル・ノヴァ」等に出演。

2011年8月から2015年3月まで日本センチュリー交響楽団アシスタント・コンサートミストレスを経て、2015年4月より同楽団コンサートマスターに就任。現在に至る。

Viola

<丸山 奏>

東京芸術大学音楽学部附属音楽高等学校を経て東京芸術大学音楽学部卒業。N響アカデミー修了。

ヴァイオリンを清水厚師、清水高師の両氏に、ヴィオラを大野かおる、百武由紀、佐々木亮、ジークフリート・フューリンガー、ジュリアン・ラクリンの各氏に師事。ピアノをシュテファン・モエラー氏に、ヴィオラ・ピアノデュオをパウル・バドゥーラ・スコダ氏に師事。

2003年、YBP 国際音楽コンクール弦楽部門第1位。東京音楽コンクール弦楽部門第3位。2008年、NHK-FM 名曲リサイタルに出演。2009年、東京文化会館にてリサイタルを行う。その後、各地でリサイタルを開催。2010年～2011年、文化庁新進芸術家海外研修員としてウィーンに留学。オーストリアの現代作曲家の演奏会や様々な教会で演奏。2015年、オーストリアで開催されたブラームス国際コンクール室内楽部門でピアニスト杉林岳氏とデュオで特別賞受賞。2017年、ドイツで開催されたアントン・ルービンシュタイン国際コンクール ヴィオラ部門第2位。

2012年、日本センチュリー交響楽団に首席ヴィオラ奏者として入団。2018年に同楽団を退団。

Cello

<北口 大輔>

東京芸術大学音楽学部、同大学院修士課程修了。NHK-FM「ベストオブクラシック」「名曲リサイタル」「現代の音楽」「ブラボー！クラシック」への出演をはじめ、国内外の多数の音楽祭へ参加。

ソリストとしてのオーケストラとの協演や幅広いレパートリーでのリサイタルも数多く、その演奏はいずれも高い評価を得ている。「全く危なげないソリストぶり、余裕の力演」「新鮮にして風格のある演奏」（音楽の友誌）、「実力派、頼もしい存在感を披露」（モーストリー・クラシック誌）、「彼が入る事によりチェロセクションの音が格段に引き締まる」（朝日新聞）など、音楽専門誌からもその力量を賞賛されている。

東京都交響楽団チェロ奏者、九州交響楽団首席チェロ奏者、同楽団首席客演チェロ奏者を歴任し、現在、日本センチュリー交響楽団首席チェロ奏者。また大阪音楽大学非常勤講師として後進の指導にもあたっている。

8 閉会式

閉会の挨拶

豊中市立文化芸術センター 総合館長
朝倉 祥子



豊中市立文化芸術センターの朝倉と申します。このたび、当センターにおきまして、公益社団法人全国公立文化施設協会の定時総会、研究大会が開催され、全国の皆様をこの豊中市にお迎えできましたことは、私ども会館スタッフ、そして関係者にとりまして、とても大きな喜びでした。オープンしてまだ2年半というまだまだ経験の浅い私どもなので、いろいろご不便をおかけした点多々あったと思いますが、お蔭様で無事にこの2日間の日程をすべて終了することができました。本当にありがとうございました。

今回の開催に当たりまして、事前の準備から本日に至るまで、全国公立文化施設協会事務局の皆様には大変お世話になりました。本当にありがとうございました。また、関西の公立文化施設の皆様にもいろいろご助力いただきましてありがとうございました。

研究大会におきましても、講師の皆様方にいろいろお世話になりました。私としましても、興味深い、大変有意義な時間を過ごすことができました。この経験をもとに豊中市の文化振興の歩みをこれからますます進めていけたらと思っております。

ここ曾根があります豊中市中部、北部は大阪の郊外の住宅地として発展してまいりました。大阪は北と南とでは大分雰囲気の違いがございまして、遠くからお越しで大阪が初めてという方には是非南の大阪らしいところも少しのぞいていただきたいなと思っております。今日は生憎の雨でちょっと残念ですが、小降りになりましたら是非そちらものぞいてお帰りいただけたらと思っております。

来年の開催地は名古屋と聞いております。来年もまた皆様と名古屋でお会いできることをとても楽しみにしております。

最後になりましたが、ここにお集まりの皆様の益々のご健勝を祈念いたしまして、簡単ではございますが、閉会のご挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

次期開催館挨拶

愛知芸術文化センター・愛知県芸術劇場 館長

丹羽 康雄



皆さん、愛知県芸術劇場館長の丹羽です。2日間の研究大会、どうもお疲れさまでした。来年の研究大会は愛知県で行いますので、愛知県と愛知県芸術劇場のご紹介をさせていただきます。

愛知県は日本のほぼ中心にありますので、北海道からも、九州、沖縄からも訪れやすいのではないかと考えております。また、愛知県芸術劇場はJR名古屋駅から地下鉄で2駅、5分ほどの名古屋の中心地、栄という町にあります。栄駅から歩いて3分位のところにあり、アクセスは大変便利です。是非いらしていただきたいと思っております。

名古屋市は200万人都市ということで大きな都市ですが、ある調査では、日本の都市では余り魅力がある都市ではないと言われております。しかし、名古屋と言えば「尾張名古屋は城で持つ」ということで、名古屋城にはぜひ訪れていただきたいと思っております。今ちょうど建て替えを計画しており、残念ながら、来年は多分工事中ということで中に入ることはできませんが、そばに本丸御殿が新しく復元されていますので、本丸御殿をご覧くださいと思っております。三種の神器の一つの草薙の剣を祀る神社で有名な熱田神宮にも行っていただきたいと思っております。特におもしろいと思う場所は、栄の隣の伏見にある大須観音です。その大須観音の門前町が、私はおもしろいと思っております。ちょうど東京で言えば、江戸情緒のある浅草と、若者の町原宿を足したような町で、外国から来た方が「どこかおもしろい所がないか」と言うと、必ず「大須に行きなさい」と紹介しています。また、名古屋の楽しみと言えば食べ物です。名古屋飯と言いまして、ひつまぶし、味噌煮込みうどん、手羽先などがあります。高級グルメではないのですが、庶民的な味でお腹一杯になります。名古屋に来られたら、是非、名古屋飯を食べていただきたいと思っております。

愛知県芸術劇場は、愛知芸術文化センターという美術館やギャラリーもある複合文化施設の中にあります。愛知県芸術劇場は三つのホールがあり、3面舞台を有する、オペラ、バレエ、コンサートなど多様な演目を上演出来る大ホール。他に、豊かな響きと国内最大級のパイプオルガンを備えている音楽専用のコンサートホールと、実験的な作品が上演できる小ホールと三つのホールを持っております。ちょうど今年の4月に改修工事が終わりリニューアルオープンいたしました。約2年半かけて改修工事を行いました。新しくなりました愛知県芸術劇場に来年は是非とも皆さんにいらしていただきたいと、心よりお待ちしております。どうぞよろしく願いいたします。

9 文化施設関連機器・サービスの展示

期 日 2019年6月6日（木）・7日（金）

会 場 豊中市立文化芸術センター エントランスロビー

出展企業 株式会社芸術の保険協会

株式会社タムラ製作所

株式会社パストラーレ

パナソニック株式会社ライフソリューションズ社

ぴあ株式会社・株式会社リンクステーション

ヒビノ株式会社

株式会社松村電機製作所

丸茂電機株式会社

（五十音順）

協力企業 三井住友海上火災保険株式会社

あいおいニッセイ同和損害保険株式会社

ロイズ・ジャパン株式会社

展示内容 株式会社芸術の保険協会

- ・ 制度保険のご案内



株式会社タムラ製作所

- ・ 音響機材



株式会社パストラーレ

- ・【いつでも発券】 チケット販売システム
- ・【いつでも貸館】 施設予約システム



パナソニック株式会社ライフソリューションズ社

- ・調光卓 JASTO
- ・LED 照明器具



ぴあ株式会社・株式会社リンクステーション

・チケット販売・管理システム



ヒビノ株式会社

・映像システム



株式会社松村電機製作所

- ・ LED 機材



丸茂電機株式会社

- ・ 舞台照明用操作卓
- ・ LED 機材



2019 年度研究大会報告書

2019 年 10 月

編集・発行 公益社団法人全国公立文化施設協会
〒104-0061 東京都中央区銀座 2-10-18
東京都中小企業会館 4 階
TEL 03 - 5565 - 3030
FAX 03 - 5565 - 3050
E-mail bunka@zenkoubun.jp
URL <https://www.zenkoubun.jp/>

印刷 株式会社 丸井工文社
〒107-0062 東京都港区南青山 7-1-5
TEL 03 - 5464 - 7111
FAX 03 - 5464 - 7112

