

平成29年度

# 研究大会報告書

期 日 平成29年 6月8日・9日

会 場 久留米シティプラザ



久留米シティプラザ

公益社団法人 全国公立文化施設協会

# はじめに

平成29年度公益社団法人全国公立文化施設協会研究大会は、平成29年6月8日、9日の両日全国から386名の参加の下、久留米シティプラザ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福岡県公立文化施設協会並びに会場をご提供いただきました久留米シティプラザの皆様に対し、深く感謝申し上げます。

また、本大会に関して、多大なるご理解とご支援を賜りました、文化庁、福岡県、久留米市、久留米市教育委員会、公益財団法人久留米観光コンベンション国際交流協会、並びに協賛企業各社に厚く御礼申し上げます。

「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」が制定されて5年が経過し、法律が制定された効果が一部には見られる一方で、多くの様々な困難と課題に直面しており、全国の公立文化施設が協力して、ともに課題解決に向けて取り組んでいくことが重要です。

そのためにも、総会や研究大会など多くの皆様が一堂に会して、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。

今年度も、劇場法や、専門人材、市民参加事業について考える3つの分科会と文化政策の動向と市民参加についての文化講演、そして芸術公演鑑賞など、有意義なプログラムが実施されました。

この報告書は、研究大会全体のプログラムの内容をまとめたものです。公立文化施設の活性化のためにご活用いただければ幸いです。

平成29年10月

公益社団法人全国公立文化施設協会

# 目 次

はじめに	1
1 平成 29 年度研究大会（久留米大会）実施概要	5
2 開会式	6
3 分科会	
第1分科会	11
テーマ：「劇場法制定から5年～現下の課題とこれからの展開を考える」	
【パネルディスカッション】	
第2分科会	36
テーマ：「劇場・音楽堂等の運営に必要な人材とは？」	
～劇場の現場からの視点で専門人材を考える」	
【パネルディスカッション】	
第3分科会	58
テーマ：「まちを元気にする創造事業と市民参加事業。	
そのミッション・デザイン」	
【パネルディスカッション】	
4 総括	85
5 情報交換会	91
6 文化講演	
「文化政策の動向と市民参加」	92
7 芸術公演	
九州系箏曲・地歌鑑賞	101
8 閉会式	103
9 文化施設関連機器・サービスの展示	105

# 1 実施概要

1. 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。
2. 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 九州支部  
福岡県公立文化施設協議会
3. 後 援 文化庁、福岡県、久留米市、久留米市教育委員会
4. 支 援 公益財団法人久留米観光コンベンション国際交流協会
5. 期 日 平成29年6月8日(木)・9日(金)
6. 会 場 久留米シティプラザ
7. 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 386名

## 8. 研究大会日程

### 第1日目 【6月8日(木)】

内 容	時 間	会 場
協賛企業各社による文化施設関連機器・サービスの展示	13:00～	ホワイエ
分科会(3部会討議)		
●第1分科会 テ ー マ：「劇場法制定から5年～現下の課題とこれからの展開を考える」 コーディネータ：本杉 省三（日本大学理工学部 特任教授） パネリスト：中川 幾郎（帝塚山大学 名誉教授） 草加 叔也（南空間創造研究所 代表）		大会議室3
●第2分科会 テ ー マ：「劇場・音楽堂等の運営で必要な人材とは？～劇場の現場からの視点で専門人材を考える」 コーディネータ：間瀬 勝一（小田原市文化政策課文化芸術文化活動専門員） 鈴木 輝一（全国公立文化施設協会 アドバイザー） パネリスト：河野 英雄（長崎ブリックホール 館長） 大久保 充代（八尾市文化会館 館長） 高宮 知数（久留米シティプラザ 館長）	15:30～ 18:00	大会議室1
●第3分科会 テ ー マ：「まちを元気にする創造事業と市民参加事業。そのミッション・デザイン」 コーディネータ：衛 紀生（可見市文化創造センター 館長兼劇場総監督） パネリスト：久保田 力（サザンクス筑後 事務局長） 清水 佑香子（可見市文化創造センター事業制作課） 佐藤 優子（奥州市文化会館 副館長） 喜瀬 斗志也（南城市役所企画部観光商工課）		中会議室
情報交換会	18:30～ 20:00	ハynesホテル・ 久留米

### 第2日目 【6月9日(金)】

内 容	時 間	会 場
3分科会報告	9:30～ 10:00	久留米座
文化講演 テーマ：「文化政策の動向と市民参加」 講 師：熊倉 純子（東京藝術大学 教授）	10:10～ 11:10	
芸術公演 【九州系箏曲・地歌鑑賞】 出 演：藤井 泰和、川瀬 露秋 ほか	11:20～ 11:50	
閉会式 閉会挨拶（久留米シティプラザ 館長） 次期開催館挨拶（高知市文化プラザかるぼーと 副館長）	11:55～ 12:05	

## 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 専務理事  
松本 辰明



公益社団法人全国公立文化施設協会専務理事の松本でございます。田村副会長からご挨拶を申し上げますところですが、やむを得ない事情で出席いただけなくなりましたので、代わりに私から定時総会・研究大会の開会にあたり、ご挨拶申し上げます。

はじめに、全国各地から、定時総会・研究大会に多数ご参集いただき、心より御礼申し上げます。

今年度の総会・研究大会は、文化庁、福岡県、久留米市と久留米市教育委員会のご後援をいただき、また、公益財団法人久留米観光コンベンション国際交流協会様からご支援を頂戴いたしました。ここ福岡県の中核市である久留米市で、それも昨年4月にオープンしたばかりの久留米シティプラザにおきまして盛大に開催できますことを大変うれしく思っております。

また、本大会の開催にご尽力くださいました福岡県公立文化施設協議会、本大会の会場でございます久留米市と久留米シティプラザの皆様方、そして全国公立文化施設協会九州支部のご協力に対し、心から敬意を表したいと存じます。

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・音楽堂等の活性化に向けて、持てる機能を十全に発揮すべく努力してまいりました。十分な成果が見られる一方で、まだまだ努力すべき点があるかと思いますが、引き続き、皆様のご期待に応えられる協会運営に努めてまいりたいと存じます。

今、公立文化施設を取り巻く状況は、本当に大きな変化のさなかにございまして、多くの課題がございます。劇場法制定から5年、法律に基づく指針策定から4年が経過し、文化芸術の意義と劇場・ホールの存在価値を高めていく活動を着実に進めていかなければなりません。

折しも文化芸術振興基本法の改正が議員立法により今国会に上程され、間もなく成立の見込みと聞いております。また、2020年の東京オリンピック開催に向けた文化プログラムの全国的な展開に向けて、劇場・ホールがどのようにコミットしていくのか、さらには、劇場の経年劣化や老朽化に伴う改修や耐震化などの課題も待ったなしでございます。

こうした課題に対しまして、これまでも増して、皆様からも大きな声を上げていただき、公文協一体となって取り組んでいくことが重要と考えております。そして、同時に、田村副会長がよくおっしゃっていることなのですが、文化施設は何のため、誰のためにあるのか、そして、文化芸術は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、我々に求められている役割や使命をしっかりと認識し、知恵を出し、汗をかきながら、ともに持てる力を最大限発揮していかなければならないと思います。

さて、今年度の研究大会でございますが、第1日目は、この後の定時総会に引き続きまして、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おります。

分科会では、専門委員会の各部会においてご検討いただき、今日の課題に対応したテーマで、中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、2日目には分科会報告、文化講演、それに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2日間の研究大会が実り多いものとなり、各職場にその成果を持ち帰っていただくことを祈念しております。

最後に、お忙しいところをご臨席くださいました福岡県副知事の大曲昭恵様、久留米市副市長の橋本政孝様に深く感謝申し上げますとともに、大会運営にご尽力いただいております久留米シティプラザの皆様、そして、関係者の皆様方に重ねて御礼申し上げます、私の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

福岡県副知事  
大曲 昭恵



皆様こんにちは。ただいまご紹介をいただきました福岡県副知事の大曲でございます。

本日は、全国公立文化施設協会定時総会、そして研究大会のご盛會を心からお喜び申し上げます。

協会の松本専務理事、役員の皆様、会員の皆様、はるばる福岡においていただきまして、本当にありがとうございます。久留米市とともに歓迎をいたします。

さて、皆様には日頃から、施設の運営等を通して、地域の文化活動を通して、人々に心豊かな生活を与える、そういった社会づくりに大変ご尽力をいただいております。この場をお借りして、心から御礼を申し上げます。

福岡県におきましても、いろいろな文化施設を使いながら、文化芸術の進展の取り組みを進めております。そして、2020年東京オリンピック・パラリンピック、これはスポーツの祭典ではありますが、文化というものを取り込んで日本の文化を世界に発信する取り組みがございます。そういう意味では、国で進めており、各地域の中でもう既に取り組みを始めておられると思います「文化プログラム」を活用しながら、2020年、そしてその後何を残すのかというところで、これからも文化の振興を図っていただければと思っております。

先ほどお話がございましたけれども、文化施設の運営についても、いろいろな課題がございます。法律が制定され、いろいろな取り組みをしないといけない中で、人材であるとか、施設の老朽化、そういった課題が出てまいります。それをいかにうまく乗り越え、文化振興をどう図っていくのか、そういった大きな課題があるかと思えます。

本日のこの総会、研究大会では、皆さん、いろんな課題を持ち寄り、そしていろんな意見を出し合う中で、課題解決のヒントが出てくるのではないかなと思っております。この総会、研究大会が実り多いものでありますこと、そして、その中から皆様を持って帰っていただいて、地域の文化芸術を大きく進展させていただくことを期待しております。

そして、今回の総会、研究大会は、福岡では初めてということでございます。本日会場となっております「久留米シティプラザ」は、1年前にできた大変新しい施設でございます。この建物もまた楽しんでいただければと思います。

そして、ここ福岡ですが、皆様ご存じのように、国宝であります志賀島で発見をされました「金印」、古代日本の西の都であり、学問の神様で知られます「太宰府」といった、古代から脈々と続くアジアとの交流の歴史があり、また、八幡製鉄、三池炭鉱に代表されます、明治日本産業革命遺産や、これから登録を目指す「神宿る島」沖ノ島・宗像関連遺産群などの世界遺産、そして、久留米餅、小石原焼などの伝統工芸品など、多彩な歴史文化を有しております。福岡においてになった機会に、是非いろんなところを回っていただいて、福岡の文化も味わっていただければと思います。

また、何よりも福岡というのは、食文化も大変豊かでございます。海の幸、山の幸、大変豊富でございますので、そちらも含めて、福岡のより広い文化というものを味わって帰っていただければ幸いです。

結びになりますけれども、本日の総会、研究大会が成果の多いものでありますこと、また、この協会のこれからの発展、地域の文化振興、そして皆様のご活躍をお祈りをいたしまして、私からのお祝いの言葉とさせていただきます。どうぞこれから1日、そしてまた明日、よろしくお祈りしたいと思います。

おめでとうございます。

## 来賓祝辞

久留米市副市長  
橋本 政孝



皆様こんにちは。ご紹介をいただきました久留米市副市長の橋本でございます。本来でしたら、楢原利則久留米市長より皆様方に歓迎のご挨拶を申し上げるべきところでございますが、あいにく公務が重なっておりますので、代わりまして一言ご挨拶申し上げます。

平成29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お祝い申し上げますとともに、全国の文化施設から多くの皆様をこの久留米市に、そしてこの久留米シティプラザにお迎えすることができまして、市民を代表して、心から歓迎申し上げます。

また、貴協会におかれましては、全国の劇場・音楽堂などの文化施設が連携し、地域の文化振興と地域社会の活性化を図るため、研修事業による人材育成や調査研究事業など、公立文化施設活性化のためのさまざまな事業を行っておられますことに、本市としても厚くお礼申し上げます。

公立文化施設を取り巻く状況は、人材の確保や育成、事業予算の確保など、さまざまな課題に直面しております。地域の文化振興の担い手である全国の公立文化施設の関係者が活発な研究や議論を行うことが諸課題の解決につながるものと考えておりまして、本大会の成功を心から願っております。

本大会の会場となります久留米シティプラザは、久留米の賑わいと求心力を象徴する新たなランドマークとして、文化芸術、広域交流、そしてにぎわい交流の拠点施設として、昨年4月に開館いたしました。昨年度はオープニング事業として、ウィーンフィルのコンサートなど、さまざまな自主提携事業を初め、六角堂広場での音楽やダンス、飲食など、さまざまなイベント、さらには、学会などMICEの開催により、53万人を超える、大変多くの方にご来館いただきました。

久留米市は、「日本一住みやすいまち・久留米」を目指し、定住人口及び交流人口の拡大に向けた施策を積極的に展開しておりまして、文化芸術やスポーツを活かした人づくりやまちづくりには、重点的に取り組んでおります。これからも久留米シティプラザや久留米市美術館を拠点に、文化芸術の力で人とまちを元気にする新たな価値を創造し、市民や地域に還元していきたいと考えております。

さて、本市は、九州一の大河である筑後川に生まれた肥沃な大地と耳納連山など豊かな自然に恵まれ、多彩な農産物や日本三大酒どころを誇る銘酒、とんこつラーメン発祥である久留米ラーメン、焼きとりなど、食文化が豊かなところであります。

また、久留米は、ブリヂストン発祥の地でもございます。創業者の石橋正二郎氏は、久留米を文化の力で復興させたいとの思いで、文化センターや美術館を建設し、市に寄贈され、以来、文化の殿堂として市民に親しまれてきました。昨年10月、石橋美術館は久留米市美術館に移行し、現在「夢の美術館」と題した企画展を開催しております。

また、JR久留米駅近くには全国総本宮の水天宮もございます。東京の水天宮は非常に有名ですが、総本宮というのは久留米にございまして、ぜひ足をお運びいただければと思っております。ぜひ皆様方が滞在中に久留米の食や観光を楽しんでいただければ幸いです。

結びになりますが、全国公立文化施設協会様のますますのご発展と、本日お集まりいただきました皆様のご健勝とご多幸、ご活躍を祈念いたしまして、歓迎とお祝いの言葉とさせていただきます。

本日はまことにおめでとうでございます。



## 祝 電

平成 29 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会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

平成29年6月8日

全国知事会 会長	山田 啓二様
全国市長会 会長代理	松浦 正人様
全国町村会 会長	藤原 忠彦様

# 3 分科会

## 第1分科会

テーマ

### 「劇場法制定から5年

～現下の課題とこれからの展開を考える」

#### パネルディスカッション

コーディネータ：本杉 省三（日本大学理工学部 特任教授）

パネリスト：中川 幾郎（帝塚山大学 名誉教授、日本文化政策学会 顧問）

草加 叔也（有限会社空間創造研究所 代表）



本杉 省三氏

○本杉 第1分科会を始めます。司会・進行を務めます、日本大学の本杉です。よろしくお願いいたします。

第1分科会は、「劇場法制定から5年～現下の課題とこれからの展開を考える」というテーマです。資料にありますように、当初は副会長の田村さんも出席予定でしたが、出席がかなわなくなり、お二人で受け持ってもらうことになりました。

それでは、パネリストのお二人をご紹介します。はじめに、帝塚山大学の名誉教授の中川先生です。続いて、空間創造研究所の代表の草加先生です。

よろしくお願いいたします。

劇場法制定からちょうど5年が経過します。その基礎となっている文化芸術振興基本法が改定されようとしている中で、この法律がどんな意味を持っているのか、これからどのように地域の活動の中で活かしていくのか、劇場・ホールの活性化に向けた取り組みを行っていったらいいのか、考えていきたいと思います。

法律が制定されてどんな効果があったのか。確かに、専門人材が必要だとか、地域とのつながりが大事であるとか、ワークショップをやる施設もだいぶ増えてきたことなど、一定の効果というものがあったと思います。それは、皆さん、現場にいらして身にしみて感じていらっしゃるんじゃないかなと思います。しかし一方で、行政から託されているお金が、そんなに沢山人を抱えたり、事業をやったりするほどないよということもあるし、人材育成といっても、働いている時間が長く、低賃金で、そんな余裕はなかなかないよ、という現実があります。

そういったいろいろな問題に直面しながらも、法を後ろ盾に効果を上げたところもあったでしょうし、これから効果が期待されるどころ、これから変えていくべきところなど多岐に及ぶと思います。そういった内容をお二人から問題提起していただき、また協議する中で、皆さんと一緒に考え

ていきたいと思えます。

それではこれからお二方にそれぞれご報告をしていただきます。その後、若干私のほうから話題の整理をさせてもらってから、質疑応答というふうに進めたいと思っております。皆さんからのご意見、ご質問を承りながら、この会を進めていきたいと思っておりますので、ご協力をよろしくお願い致します。

では、初めに、中川先生からお話をお願いしたいと思えます。

## 【文化芸術基本法の改正の要点】

○中川 きょうの主題は、劇場、音楽堂等の活性化に関する法律というのができて、もう5年たちますが、その政策効果はどうか、これからどういうふうこれをうまく活用していけばよいのかという観点です。

それで、いきなり劇場、音楽堂等活性化法に入ろうかなと思っていましたが、現在、国会に「文化芸術振興基本法の一部を改正する法律」案が上程されているという事態になっておりますので、少しこれに触れさせていただきます。

まず、この改正は非常によいことだと思っております。従来の文化芸術振興基本法の中身が、やや抽象的で曖昧な部分もあったと私自身が指摘していましたが、より鮮明に変わってきたと思えます。

改正点の1つは、これまでの「文化芸術振興基本法」を「文化芸術基本法」に改めて、より文化基本法の性格に近づいてきたということです。願わくは、「文化芸術」という言葉をやめてほしかったのですが、元々「文化基本法」と「芸術振興法」とをジョイントしたから「文化芸術振興基本法」となったといういきさつがあります。だから、「文化芸術」なんていう日本語は存在せず、本来は「芸術文化」なんですよね。ですから、芸術に関しては、文化基本法の個別法として芸術振興法を作るべきだと。それを芸術よりもう少し幅広の文化を扱うときのために「文化基本法」という大きな法律が要る。これは、原子力基本法があって、原子力各法がある。農業基本法があって、各法がある。教育基本法があって、教育各法がある。そういう体系になるべきだと思っております。より基本法の性格に近づいてきたと思う意味で歓迎してはいます。

それだけではなくて、基本理念のところ、いわゆる自然権的な文化的に生きる権利の記述がありますが、それは人間が生まれながらに持っているという確認をしているわけで、実体法的記述ではないので、裁判所に訴え出ても、保護の対象になかなかならないという欠点があります。これはそのままですが、基本理念の中に詳しく、劇場、音楽堂活性化法の精神を逆に反映して、より踏み込んだ記述になっています。それは、年齢、障害の有無又は経済的状况にかかわらず、等しく文化芸術の鑑賞等ができる環境の整備、と書かれて、ここに片仮名で言うと、ソーシャル・インクルードといいますが、社会包摂的な精神が色濃くにじみ出されたということです。これを、私は20年間説き続けてきたのです。文化的に生きる権利、芸術へのアクセス権などは、基本的人権として認識すべきだと。これは国際人権規約を73年に批准している日本国としての責務ではないかとずっと言い続けてきましたが、それに大分近づいてきたと思えます。

裏を返して言えば、暇と金と体力と家族に恵まれた人ばかりが素敵な余暇社会をお楽しみになっているというふうイメージされている現在の芸術供給というのが、民間ベースでおやりになるのは別として、公共政策としてやる必然性はあるのかという批判を私は持っています。いかがでしょうか。暇がある、金がある、自分も家族も健康だ、こんな人ばかりが幸せになるような、そのための施設、事業というふう、多くの一般の方々が見ているかもしれない。そこから脱皮しない限り、公共政策



中川 幾郎氏

としての文化ホールの経営、自治体の文化政策が国民的、市民的支持を得る基盤はできないと、ずっと言ってきたわけです。それが反映されてきたなと喜んでいきます。

それから、③で児童・生徒に対する文化芸術に関する教育の重要性。これも、基礎教育課程、特に小学校、中学校における芸術教育というものが非常に薄弱になってきているということに対する危機感を反映していただけたかなと思います。

ただ、要注意は、④の観光のまちづくり、国際交流などの各関連分野における施策との有機的な連携というのがここに並列的に書かれておりますが、この扱い方と、先ほど申し上げた、年齢、障害の有無又は経済的状况に関係なく等しくという政策とはコンセプトが全く違います。この法律では並列的に並べてありますから、そのまま理解したら、自治体においては政策的な齟齬や混乱を来す危険性があります。

後ほど詳しく説明したいと思いますが、市民を対象とした文化政策の基本理念は、公平、平等、漏れのないように緻密にという思想です。それに対して、観光とか都市の産業振興とか、経済発展のための文化政策は、重点的かつ選択的、集中的にするというのが鉄則です。ですから、このコンセプトは全く違うわけですね。

混乱の一つの事例が、例えば、あるまちで器楽の国際コンテストを行う場合にそれに要する経費は、本当に市民に還元されるのかという論争が一時ありましたが、これは、その都市が国際都市であることを全世界に向けてアピールする一つの戦略事業ではないのか。となると、その経費が市民に還元される、還元されない、市民文化政策の論理で語るのはおかしいと私は言ったわけです。それを同列に論じるなどということ、そのような混線をしないように気をつけねばなりません。

3つ目に、地方公共団体が定める地方文化芸術推進基本計画についての規定です。これはするように努めなさいという努力義務ですけれども、従来、地方公共団体が行います総合的な芸術も含めた文化政策は、あえて包括しますが、図書館も、博物館、美術館も、劇場、音楽堂も、公民館あるいは市民学習センター等も生涯学習も、地方自治法上の自治事務です。法定受託事務ではありません。しかも、法定自治事務ではなく、法定外自治事務です。

どういうことかといいますと、条例という根拠規定を置かないと、予算支出根拠については、毎年度、単年度予算を議会の承認を受けて、慣習・慣行的に遂行しているにすぎない状態であるということです。ですから、中長期的な政策はできない。それどころか、首長の思いつき、あるいは議会のほうからの要望、要請等によって、ガタガタに変わっていくということになりかねないわけです。

そういう意味で、地方公共団体は基本的に文化条例を持たなければならない。その中に、生涯学習も含めた芸術、あるいは伝統芸能、郷土芸能等もどれぐらいカテゴライズするかも決断し、それを5年、10年というスパンで努力し続けるのかという政策の全体系を示さねばならないわけです。その中に図書館も公民館も入るとというのが私の立場です。当然、美術館、博物館も入る。劇場、音楽堂も当然入るとのことですね。それをいよいよ法律で努力義務として規定しました。

さらに、5番目のところで、政府の文化芸術推進会議のみならず、地方公共団体の文化芸術推進会議等について規定する。この推進会議等というのは、審議会的な組織。いわゆる諮問機関的な審議会的組織を意味しています。これは、法律でむしろ後押しをしているのです。こういうふうな体制を整えてくださいねということですが、あえて言いますと、自治事務であるのに、なんで国にここまで指図されなければならないのかという気もしないことはないです。ですから、できるだけそうしてくださいという努力義務となっています。この法律があるから条例は要らないという逆転した発想はとらないでください、と言っています。むしろ法律が後押ししてくれているのだ、と理解してくれたら結構です。

そして、4番に戻りますが、4番に新たに追加されたのが「食文化」ということになっています。これが大きいかなということと、芸術祭への支援とか、芸術祭の開催なども入っており、前の文化芸術振興基本法の事例として並んでいるカテゴリーの範囲より、より踏み込んだ、広げたという印象があり、一歩前進を図ろうとするものと思います。

それから、いわゆる「振興」という言葉が減って、「具体的な施策の実施」となっており、「文化の振興」より自治体サイドとしても使いやすい。

ついでに言いますと、「振興」という言葉は「寝た子を起こせ」という意味ですから、文化を振興しましょうねと言うと、市民が皆寝ているから、奮い起こして、起きなさい、起こしなさいということです。ちょっと上から目線かなと思いますが、よく世間では使う言葉なので、あまりとげとげしく言う必要もないかなとは思っています。

### 【劇場法制定から5年経過後の政策効果】

さて、次に文化芸術基本法の各法としての劇場、音楽堂等の活性化に関する法律は、もう5年たちましたが、これの政策効果について考えたいと思います。

まず、この法律の中に幾つか「劇場があるべき姿」が描かれているわけですが、1つは、劇場が持つべき戦略の方針を明確化してくださいということが書かれています。これは、劇場運営方針についてきちんと書いてくださいということですが、具体的には、たぶん国の劇場、音楽堂活性化事業助成金を申請されるときに、問われます。これについて書くページが1ページ分ぐらいありますが、どう書いたらいいのか、相談を受けたりするときに、私のまちには文化条例もない、文化基本計画もありません。前からずっと、市民会館時代からこれをやってきて、今、名前が変わって公立文化ホールになっていますが、これを書こうとすると、何々市立ナントカ会館とか、ナントカホール設置条例第1条の2行ぐらいの言葉しかないという話があります。それでいいのでしょうか。私は、それではだめで全然ポイントになりませんと言っています。

そうではなくて、今、市内の市民実情は、文化的資源の分布はどうか、あるいは子どもたちや高齢者が抱えている課題は何なのかとか、さまざまな市民あるいは社会全体を対象とした芸術やアートがどのような役割が果たせるかというミッションを明確化するための箇所と、それについて、こういう事業をそのために展開していきますという、つまり、現状、課題、課題解決のための方策、その方策の一つとしてこのホールはこういう役を果たすためにこんな事業を並べている。この事業をやっていく上で、こんな課題も生まれてきているが、以後はこのように取り組んでいきたいとか、あるいは成果が上がっているというような書き方をしない限り、何の意味もないと言っています。劇場、音楽堂活性化法は、それを求めています。

となると、わがまちには条例もない、文化基本計画もない、ホール運営に関する戦略的な助言をくださるような運営委員会とかいうものも持っていないところは、本当に気の毒だと思いますが、ないならいい、思い切って文化戦略をおつくりになったらよい。むしろ、例えで言うんですけども、本国の戦略本部とも言うべき参謀本部が、あるいは海軍で言ったら軍令部が何の指示も出さないのだったら、軍艦自身が戦略を考えるしかないということです。自分たちがこういう戦略でいきたい、この位置づけでいきたいと本庁を説得していくぐらいの気構えが要ると言っているわけです。

もう一つは、これで戦略の方針を明確化されるホールがだいぶ増えてきたし、貸しホール、鑑賞装置型のホールから、芸術を生産するべきだということとか、アートを通じて教育というものに対しても自分たちの力を発揮していきたいというホールもだんだん出てきたように思います。

劇場、音楽堂活性化法の本体条文の中に、教育機関との連携というのがきちっと明記されており、

市町村という地方公共団体の場合は、幼・小・中学校、あるいは保育園等々との連携ということを必ず心がける必要があります、このあたりを踏まえて事業的に具体的なものが見受けられるようになってきました。

また法律の最後のほうに規定されている大臣指針というのがあります。お手元にもそれは資料として配られていると思いますが、その指針をよく読みますと、本法では教育機関だけなんです、指針ではもっとテリトリーを広げようとしています。

指針をご覧ください。前文を除いて、「本指針は」の次の「劇場」の段落がありますね。そこの5行目ぐらいですが、「全ての国民が、潤いと誇りを感じることでできる心豊かな生活を実現するための場として」の次に、「また、社会参加の機会を開く社会包摂の機能を有する基盤として」と書かれており、まさに「社会包摂」という言葉を大臣指針の中で明記しているわけですね。

また、第2の2のエ、「年齢や障害の有無等にかかわらず、より多くの利用者が実演芸術の公演を鑑賞できるよう」と書かれていますが、これが非常に重要な規定であると思います。

さらに、8の(1)、エのところですね。「観光」の次に「社会福祉等の分野の機関との連携・協力を図り、より多様で効果的な劇場、音楽堂等の活用を図ること」と書いてあります。

これら全部を集合させますと、本体条文の中では教育機関との連携、指針の中では福祉機関との連携を言っていると読み取れます。さらに、あちこちに社会包摂という精神が非常に濃厚に劇場、音楽堂活性化法には入っている。これを理解した上で、教育機関や福祉機関、福祉施設、時によったら医療機関と連携していこう。そして、地域コミュニティと連携し、地域コミュニティの活性化、再生のために連携していこうという役割意識をきちっと持つように至ったホールもだんだんと出てきたと思います。

それから、もう一つ、各種専門職配置についてです。これは、図書館には司書、博物館には学芸員が、公民館には社会教育主事や公民館主事が配置されねばならないという必置規定がありますが、劇場、音楽堂に関しても、専門職の必置規定を置くべきではないかという議論が、劇場、音楽堂活性化法を制定する前段階で随分と議論されました。その議論のなかで意見を求められることも多かったので、幾つか申し上げました。

例えば、仮に芸術職という名前をつけるとしたら、どういうスキルを持った人を選ぶか、これは難しい問題です。例えば、技術的なバックアップをする、音響や照明の専門、舞台制作の専門、どれをとってもそれぞれ奥深い独立した専門分野であって、それらの一分野だけをもって芸術職と言うのは、議論が成立しにくい。

それから、トータルにアートというものを統括してプロデュースしていく芸術監督的な人を意味するのかといっても、これもなかなか定義は難しい。

さらに、劇場全体を経営していくというのは、実はそう簡単な話ではなく、公共劇場は社会を開発していくという役割もありますので、いわゆる民間劇場経営とはまた違ったパブリックな役割があります。そういう点で、単なる経営者という言葉で済まない、ある種の護民官的な役割もある。そうなりますと、これはやはり専門のトレーニングを受けるべきじゃないのだろうかという議論もありました。

それと並行して、私自身も立ち上げに努力し、発起人の一人にもなっておりますアートマネジメント学会というのがありますが、アートマネージャーというものが社会化していくちょうど途上にありました。アートマネジメントとは一体何だろうということはかなり議論しましたが、当時、静岡文化芸術大学におられた伊藤裕夫さんが、本来はアーツアドミニストレーターじゃないのかなとおっしゃいました。つまり、芸術行政官、芸術政策官、あるいは芸術経営担当者ということです。アドミニス

トレーターというのは、トップマネジメントを意味していますが、それに対してマネージャーというのは、ミドルからフロントラインの人を意味することが多い。マネジメントというのは、とにかく何とかうまくするという意味があって、アドミニストレーターというのは、理念を示して、この方向に進もうよという経営の基本方針を示す、いわば総指揮を取っていくという意味があり、これは非常に困ったなと思いました。

当時、ドラッカーが、アドミニストレーションの概念もひっくり返してマネジメントと言っており、言葉を非常に幅広に使ってしまっているのが、マネジメントでいこうということで「アートマネジメント学会」に落ち着いたということです。

そのアートマネジメントの定義も苦しんだのですが、これまた伊藤裕夫さんはうまく整理されています。アートを社会に対して紹介し、社会の皆さんが受けとめやすくするようにつないでいくこと。反対に、アーティストをバックアップして社会に出向かわせるように応援していくこと。それから、アートと社会をつなぎ合わせる。つまり、「アーティスト」、「社会」、その真ん中に「アート」そのものという、この3極をうまくコーディネートしていく役割だと説明したわけです。それは間違っていないと思います。

そのような役割をするアートマネージャーというのが配置されるべきだという考え方がありますが、やっぱりまだ、アートマネージャーって何か結構苦しむところです。芸術監督でもない、技術監督でもない、経営の専門家として独立しているわけでもない。実は、それぞれがアートマネジメントの素養が経営者にも、芸術監督にも、技術監督にも必要なのです。つまり、アートマネジメントというのは、その三者の役割をうまく渡っていくために必要な共通言語にしていこうという領域の知恵であり、スキルであり、そういう立場だと思っていただけたらいいかと思います。

そこで、芸術専門職、技術専門職、経営専門職、アートマネジメントという4つの専門職配置の方向が望ましいとなったわけですね。これは補助金の申請書にもこれだけの専門家を配置しているかというのを書く欄がありますが、そうすると、中小のホールからは悲鳴が上がってきます。我がホールは小さいホールで、職員全部合わせても4人しかいないところに芸術専門職だの技術専門職だの経営専門職だの言われたってどうにもなりませんというときのために、アートマネジメントの履修をしていますということを入れればいいのかと僕は思います。

私は、一般行政職からこの分野に移ってきましたけれども、例えば公文協のアートマネジメント履修コース何年度分を履修しましたという経歴を書けばいいんです。アートマネージャーというライセンスを与えられていなくても、こういうことを学習していますと書けばよいと思います。

こういう政策の一つの方向性が出てきているわけで、将来的には芸術職という職名が与えられてもいいけれども、第何種芸術職とか、第2種とか第1種とか、あるいは芸術職A類型とすればいいと思います。でも、そういう専門職がつかないホールはやっぱりよくないと思います。なぜか。ホールは単なる入れ物ではない。法律にも書かれているし、指針にも書かれているように、人込みで初めて活動ができるインスティテュートだからです。単なる入れ物だったら、これはファシリティと言います。それだけでは意味がない。

そこから次に移りますが、ただの貸しホール屋ではないということです。ところが、いまだに、旧「市民会館」時代からの思考が継続している地方公共団体の思考は、貸しホールだという意識だとか、市民に娯楽を提供する公立演芸場だということだとまわっているところが多いです。それを私は全否定しません。民間のホールがないところは、民間のホールのかわりに、相対的に廉価な費用で娯楽を供給するということはあってもよいでしょうが、それでとまってしまっただけは困るということです。

先ほど言いましたように、自治体文化政策の位置づけが不明確な自治体が圧倒的に多い。特に、条

例がない自治体。都道府県の大半は条例を持っていますが、まだ1県か2県、条例のない都道府県があり、政令都市においても、ようやく、堺市が文化条例を制定し、ほとんどの政令都市が条例をもつようになってきたと思いますが、新しく政令都市になった自治体で文化条例がない自治体はまだあります。

当然、文化条例がない自治体は、文化基本計画などをつくっても、首長が交代したり、財政的に窮迫したりしたら、とたんに絵に描いた餅状態になってだめになるという、非常に弱い計画が多いです。

### 【指定管理者制度の問題】

それから、もう一つは、コストダウン一辺倒の指定管理者制度導入によって劇場が荒廃していているということです。これは、受任者側である民間指定管理者の方々も苦しんでおられると思いますが、この思想が総務省自治行政局長通知にいう4つの価値基準、「公平性」、「安定性」、「経済性」、そして「施設効用の最大化」という4つの指標がありました。公平性に関しては誰でも理解できる。誰もが使える。安定性というのは、指定管理者がすぐコケてしまうような団体では困る。それから、次に経済性というのは、これを機会としてコストダウンを図ってもらって結構ですと言っているわけです。

問題は施設効用を最大化しパフォーマンスを上げなさいというふうに世間はとったのですが、これはそうではなくて、公共的・公益的使命の最大化ととるべきだと私は解釈しています。ですから、効率性ではなく効果性なのです。公益的効果性。これが勘違いされていて、経済性ばかりが前面に出ている。経済性の観点から、コストダウンをある程度達成できるような優秀な民間の指定管理者は、その次にパフォーマンスを上げるということを要求されていると思います。もっと稼働率を上げよ。入場者数を増やせだのと、コストダウンとパフォーマンスを上げることだけを要求していったら、どんなホールになるか。簡単ですよ。ポピュリズムです。ポピュリズムのホールになるしかない。

私はいつも言うのですが、私の大好きなポピュラーを全部やってくれたら、絶対に黒字になる。加山雄三ショー、2つ目に天童よしみショー、八代亜紀ショー、桂米朝一門落語会をやってくれたら、必ず俺行くもんねと。だけど、これは団塊の世代が消えていったらアウトです。そんなホールでいいのでしょうか。ということです。

もう一つ、指定管理者制度に関して、私は実は指定管理者制度の選定基準の開発もやりましたし、配点に関してもいろいろと設計してきた、言ってみれば、共犯者の一人でもあります。行政当局に対して、最低制限価格をきちっと示さない限り、これはえらいことになるかと警告しています。最低制限価格の算定の能力すらないところは、外部に発注して、建築物と同じように、設計だって外部発注しているところがあるわけですから、最低制限価格の積算を外部発注して、これぐらい要るよというのを出すべきだと思っています。それを下回ったら失格するぐらいにしないと、ホールは死んでしまいます。

ですから、このような思考法から脱却しましょうということです。単なる貸しホール、演芸場の思考から脱皮できていないホールがまだまだ多い。劇場、音楽堂活性化事業助成は、貸しホール、演芸場の思考のままのホールにはほとんど配当は回らないと思います。まず勝てない。採点の中で。選考委員はたしか10人近くいたと思いますが、いわゆる選考基準等なんかもお見せいただいたら、こういう貸しホール、演芸場型では絶対に取れないと思います。

もう一つ、ついでに言いますと、「自主事業」という名前の事業がよく見受けられますが、これは、直営の時代は、貸館以外、貸しホール以外を「自主事業」と言っていた。最近、指定管理者制度を導入されたときに、行政から、お願いします、これをやってくださいねと言われている事業以外の、いわゆる利用料金制を使って、受任者側である指定管理者が自分の独自のリスク負担でやるような事業を



「自主事業」と言っているケースがある。本当にこの言葉は混乱しています。これからこの言葉はやめたらどうかと私は言っています。そうではなくて、受任者に対して、施設設置者側である行政が、文化条例第何条及び文化基本計画第何項の第何号に基づく事業は、年間何個やってください。それに要する経費はこれこれですと指定をしなくてははいけません。それを私は、いわゆる設置者側による指定事業のグループとすべきだと。それ以外に、自分のリスク負担で、利用料金でやるというのを許すならば、そのところで利用料金制導入型の自主事業はこれですというふうになるでしょう。

ところが、優秀な受任者側は、お金もうけなんか全く無視して、社会公益型事業を自らのリスクでやっておられます。そういう立派な受任者もおられます。これは、当事業体が自らの赤字を覚悟で行うと逆に提案してくるところも最近は出てきています。こういうのはむしろ優秀な自主事業の提案者だなと私は思います。そういうのが出てくるようになってほしい。

次は、首長の独断とかわがままとか、議会の無理解ということに、ほとんどのホールは無抵抗ですね。この状態を何とかしないとだめだと思いますが、理解を求める根拠として、文化芸術基本法及び劇場、音楽堂活性化法は使えると思います。先ほど言った幾つかの実体的規定及び基本指針を使って、自らの実際の政策を組み直していただきたい。

そのためにも、今後の方向性は、公立劇場や音楽堂の単独で事業を位置づけて、苦しい闘いをするのではなくて、役所、行政全体で文化政策の全体系を示す必要がある。その全体系の中で、このホールはこの仕事を分担しますというような位置づけをはっきりしてほしいということですね。そのためには自治体文化条例が必要不可欠です。これは法定外自治事務です。

そして、条例に基づく文化基本計画が必要です。これは、今回の文化芸術基本法では、文化芸術推進基本計画が該当しますから、努力義務ですが、よりつくりやすくなっています。

さらに、当該の自治体の文化基本計画は、自治体総合計画との連動性、整合性を担保してほしい。つまり、旧地方自治法第2条第4項の基本構想を定めて議会の議決を経ることが義務事項だったのですが、これを民主党政権のときに義務づけ・枠づけ解除ということで外されました。だからといって、つくらない自治体はゼロです。ほとんどの自治体が、10年もしくは12年の長期スパンの基本構想、それに基づく前期基本計画、後期基本計画とちゃんと定めるというふうにして、計画行政に入っています。

ところが、そこに書かれているはずの文化の項目が、自治体の文化基本計画として使うにはあまりにも抽象的すぎる。一方、自治体が頑張ったつくった文化基本計画が総合計画と全く整合していないというケースも一部見受けられます。こういうのは、まさに絵に描いた餅、あるいは「できたその日に安楽死」の状態だなと思うわけですね。計画というのは一定の縛りがかからないと、力を発揮しません。

ある自治体での話ですが、条例にも基づかない、文化振興基本計画にも記載のない、ナントカ映画祭というのが突然開催されることになったということがありました。このときに、この基本計画にも書かれていないことをどうして勝手にできるのかと審議会では紛糾しました。私は特使として当該の発案者であるトップに会いに行き、手続をとってください。きちっと諮問をかけてください。それに皆が納得すれば、ちゃんとその計画の中に位置づけましょうということで整合性を保ったということがありますが、こういう後先の関係はよくあります。こういうことにならないように、条例というのは団体意思であり、議会も従わなければいけません。市民も従わなければいけません。当然、行政は従わなければいけませんという非常に大きなルールでありますから、こういう基本的な資源、フレーム、あるいはシステムというものをちゃんと基礎工事しておいていただきたいと思います。

さて、時間がきたので、もう一つだけ申し上げて終わりにします。

## 【文化施設の位置づけと役割】

1つは、これまでの図書館、公民館、博物館、文化ホールに関しては、重たい位置づけがあまり与えられていない。その背景にある余暇社会という言葉とか、暇がある人、金がある人、体力がある人、家族に恵まれている人ばかりが楽しんでいるという社会的な格差の拡大の中で、若者たちがこれに対して不信感を持っているということです。今の若者の非正規就労率はすごく上がっています。その彼らにとっては手の届かない施設なのです。それではいかんということですね。

図書館はただの貸本屋じゃない。博物館、美術館は、ただの高級見せ物小屋ではない。公民館は安上がりのカルチャーセンターではない。劇場、音楽堂はただの公立演芸場じゃない。れっきとした教育機関。社会福祉機関。ひょっとしたら医療機関かもしれない。そして、まちを活性化させ、市民の、このまちやっばりよかったなど。そして、私は学校では救われなかったけれども、ホールで救われたとか、そういう子どもがいてもいいのではないか。そんな力を発揮してほしい。そういう意味で、私は社会的公益施設としての劇場の位置づけを本当に真剣勝負で洗い直してほしい。確認し直してほしいと思っています。そのバックアップになるのがこの法律だと思います。

その他の問題点のところ、専門人材のあり方。もっと危機感を持ってほしい。地元の養成、効果的に進んでいるのだろうか。特にアーツマネージャー、あるいはアーツコーディネーターというつなぐ役割の人。自らアーティストを育てるのではなくて、アーティストと社会をつなげる人。事業を起こせる人。プロデュースできる人。そういう人をむしろ発掘し、育てていくべき。

アーツマネージャーの育成機能が地域のニーズを踏まえているか。特に大型のホールがおやりになっているアートマネージャー育成コースは、国の助成金の期待している枠の中に人材育成というのが入っているからやっておられることはわかるが、地域のニーズにも何も関係なく、こういうコースになっているのだからと、非常にお仕着せが多いように感じます。わが町はこういう実態だ。だからこういう人が必要なのではないかという分析もしていない。つまり、地域の実態、ニーズ、ダイヤモンドに関係のない、決まったプログラムをずっと延々やり続けているから、参加者が少なくなるということになっているという気がします。

それから、これは言っていないのかどうか、悩むのですが、アーティストに支弁する出演料などに極端な落差があり先般も、ある助成金の書類を拝見していて、あるアーティストの宿泊料が1泊10万8,000円計上されていました。私、これは本当に理解できませんでした。どんなホテルに泊まるのかと思いましたね。そうかと思ったら、地方のホールは1泊7,000円で請求しておられる。

オーケストラの指揮者の値段にも本当に落差が激しい。非常に有名な指揮者がワンステージ50万で幾つも幾つも頑張っておられるケースもあれば、別の指揮者はワンステージ簡単に1,000万とか500万とかおっしゃる。これは本当に正しい値付けなのかということも含めて、きょうの主題と関係ないかもしれませんが、こういう公共的な支援のお金をもらいにいくときには、全部これは情報が明らかになるので、この辺は健全化してほしいと思います。

それから、芸術作品生産型ホールが期待されていたと思いますが、これは、ごくわずかですので、国に対して申し上げたいのは、こういう特別助成とか重点助成の部分の予算をもう少し削って、今、30億くらいのところを、10億ぐらい削って、むしろ地域人材育成型、地域福祉連携型、地域教育連携型の事業を頑張っているホールに手厚くして幅広く回るように切りかえてほしいというのが私の今の要望です。

○本杉 どうもありがとうございました。では、続いて、草加先生をお願いします。

○草加 空間創造研究所の草加でございます。

先程、中川先生の方からご説明のありました「文化芸術振興基本法」の一部改正を少し追加で説明をさせていただくと、これから映しますパワーポイントのコピーを資料として見ていただければと思います。

まず、レジュメに書きましたが、文化芸術に関する法律ができて、5年間程度でそれを総括するというのはどうかと考えています。皆さんも指定管理期間5年間で評価をされて、成果は何だったのかと聞かれても、簡単に、これが成果ですというものを示すというのはなかなか難しいのではないかと思います。



草加 叔也氏

ということもあって、私は「(通称)劇場法」と書きましたけれども、客観的に、これが制定される前と今について、最近の傾向をわかる範囲で、見ていきたいと思っております。

この法律ができた印象としては、文化の多様性というものがすごく広く理解をされるようになってきていると考えています。事業としても、アウトリーチや人材育成、国際交流、ワークショップ、市民参加などが沢山行われるようになってきました。あちこちの劇場に足を運ばせていただく度に、エントランスに置いてあるチラシ棚にそういったチラシが並んでいるホールが大変増えてきているように思います。公演のチラシやポスターだけではなくて、インフラを鍛えようという事業をたくさんやっている劇場が、このところ大変多くなってきていると思います。それがもし劇場法の効果であるとする、それは大きな効果だと個人的には考えています。

それでは、まず、その親法になった「文化芸術振興基本法」の改正の部分について、もう一度、お手元の資料を見ていただきたいと思います。

変わったところを中心にお話をしますと、「文化芸術振興基本法」というのが「文化芸術基本法」という名前になります。「振興」という名前が取れたわけですね。基本法とは、国の制度・政策に関する概念や基本方針を示すとともに、その方針に従った措置を講ずべきことを定めている法律のことを言います。その目的だとか内容等に適合するような行政諸施策を定めるのが個別法で、いわゆる劇場法もそれに当たるわけです。ですので、ここは「振興基本法」という書き方より「基本法」という書き方に改めるというのは真っ当なことではないかと考えています。

調べてみると、「基本法」という名前がついている法律が、現在、49あります。教育基本法や農業基本法、障害者基本法というようなものです。49本あるので、場合によっては50本目というのが文化芸術基本法という法律になるのかもしれませんが、これも節目としてはいい数字かもしれません。

これまでの文化芸術振興基本法というのは、1章から3章までの構成でつくられていました。それが、今回、基本法に改められて、1章から4章と1章増えています。ここが形式的な大きな変化です。

ペーパーの「第一 趣旨」というところに、1と2が示されています。「文化芸術の振興に止まらず、観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業その他の各関連分野における施策を法律の射程に取り込むこと」ということと「文化芸術により生み出される様々な価値を文化芸術の継承、発展及び創造に活用すること」。この2つが趣旨として挙げられています。これは、第1章の総則の第2条10項に示されている重要な点です。

この法律自体、当初より議員立法として制定をされました。ご存じのように、その対極にあるのが閣法です。閣法であれば、各省庁が全体を見極めながらだんだん丸くなっていくのですが、議員立法ということもあって、少し角張ったところがありました。それが今回の振興基本法から基本法になっていく過程で、少しずつ丸くなってきているように感じます。

2段目の第二の「改正の概要」を説明したいと思います。初めの「題名等」というのは、「文化芸術振興基本法」が「文化芸術基本法」に改まるということが書かれています。これは先ほど中川先生のお話があ

りましたように、「文化基本法」という方が適切なのではないと言われることがあります。基本法自体は、内容が抽象的なことが多く、訓示規定だとかプログラム規定、方針のようなものを示すのが前提ですので、文化をどう振興していくのかという基本的な施策について示していると考えて下さい。

「改正の概要」では第1章について2に、第2章の改正部分について3、第3章の改正部分が4、第4章の改正部分が5に書かれています。総則のところには、第1章について書かれています。括弧書きの中に書かれている①「『年齢、障害の有無又は経済的な状況』にかかわらず」というのは、2条3項に書かれています。それから、②「我が国及び『世界』において文化芸術活動が活発に行われる環境を醸成」というのは、2条の4項に書かれています。それから、③が、引き続き3項、④が2条の10項に書かれています。主な改正点としてはこの4つで、全てが第1章、第2条に示されています。

先ほど、これも中川先生からお話がありましたが、観光、まちづくり、国際交流など、これらを縦糸だとすると、文化芸術がそれらを横糸で繋ぐんだということを改めて示していると考えます。

それから、3番目、これは第2章の改正部分を示しています。第2章は「基本方針」だったのが、「文化芸術推進基本計画等」という章のタイトルが改まっています。示されているのは、「文化芸術推進基本計画」と努力義務ですが地方団体が進める「地方文化芸術推進基本計画」についてです。

それから、4番目「基本的施策」ですが、第3章のタイトルは、「文化芸術の振興に関する基本的施策」が、「文化芸術に関する基本的施策」と改まりました。

①にあるように、その中で大きいのは、芸術、メディア芸術、伝統文化、芸能の復興について書かれている中に、伝統芸能の事例として「組踊」が追加をされたことです。沖縄に国立劇場おきなわを創る大きなきっかけになったのが、「ウチナー語」で言うところの“くみうどうい”と言いますが、組踊のための専用劇場を整備したことから、組踊が伝統芸能の例示の一つとして加えられました。

聴き及ぶところによると、他の芸能分野の方々も、それぞれの芸能分野の呼称を加えたいと活動をされたようですが、唯一入ったのが組踊だと伺っております。

また、「物品の保存」、「展示」、「知識及び技能の継承」それから「芸術祭の開催」などへの支援が項目として追加をされています。

それから②、これも中川先生から話がありましたが、生活文化に「食文化」が加えられました。食文化ですから、色々な食があげられますが、これを加える努力をされたのは、特に日本の和食の関係者の方々の強い思いがあったと伺っています。また、この「食文化」を法文の中に追記することが文化芸術振興基本法改定の大きな動機にもなったと伺っています。

あわせて、③には芸術祭への支援が、14条に附記されました。④と⑤は、15条に附記をされる内容として増えた部分です。

それから最後に、第4章です。5のところを書いてあるのは、文化芸術の推進に係る体制の整備で、新たに加えられた部分です。行数にして10行ぐらいです。

原文を見ますと、2条増えています。36条が、文化芸術推進会議についてです。読みますと、「政府は、文化芸術に関する施策の総合的・一体的かつ効果的な推進を図るため、文化芸術推進会議を設け、文部科学省及び内閣府、総務省、外務省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省、その他の関係行政機関相互の連携調整を行うものとする」という内容です。国の中で、文部科学省だけが考えるのではなくて、文化芸術推進会議により省庁間を横断的に進めていくということが示されています。

それから、第37条は、国だけでなく、「都道府県及び市町村の文化芸術推進会議等で、都道府県及び市町村に地方文化芸術推進基本計画、その他の文化芸術の推進に関する重要事項を調査、審議させるため、条例で定めるところにより、審議会その他の合議制の機関を置くことができる」と書かれています。

す。できる規定なので、これも中川先生の言を借りると、誘導的な意思として、自治事務とまでいかなければ、それに準ずるようなことを示している事例かもしれません。

以上のようなことから今後、文化芸術推進会議も話題になっていくのではないかと考えております。

以上「文化芸術振興基本法」の変更になりました点について説明をしましたので、個別法である「劇場、音楽堂等活性化に関する法律」も当然何らかの変更があるだろうと考えるのが当たり前ですが、実は変更になった箇所は、合計で3カ所で、「文化芸術振興基本法に基づき」と書かれているところが「文化芸術基本法に基づき」と変わっただけで、組踊の追記についても触れられていません。

ただし今後、「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」も、そのままであっていいわけではないので、文化が変化し進化をするように、時代の要請によりこれも変わっていくべきだろうと考えています。

是非その辺のことも見守っていただきたいのが一つと、先ほど言いましたように、「食文化」、「組踊」に関わられてきた方々は、自分たちの芸能の価値、文化の価値を、法律の中に明記しようと、しっかりとロビー活動をされてきました。これと同じように皆さんが必要とするということがあれば、こういうロビー活動をしっかりとやって、法律の中に明文化をしていくことも、全公文のような協会の大きな役割になると考えます。しっかりと今後考えていただくことが重要ではないかと考えます。では、今日の本題に移りたいと思います。

今日は、「劇場法制定から5年」ということで、スライドの写しをお配りしておりますので、おつきあいください。

## 【劇場法から5年後の現状】

最初に書きましたのは、我が国の劇場、音楽堂等の現状についてです。これは、劇場、音楽堂等の活性化に関する法律が作られる前に、一番下段にありますように、文化庁が「劇場、音楽堂等の制度的な在り方に関するまとめ」を発表しています。これは今でもネットに挙げられていると思いますがその一つにこう書かれている。頭の上四文字熟語は私が勝手にまとめたもので参考に聞いて下さい。

一つ目、現状についてですが、専門人材のところに舞台技術者、事業を制作企画する職員等の専門的な職員を配置しているものが想定されると書かれています。劇場にそういう職能が必要とされているが、現状としては、十分に配置できていないということです。

次に利用活動として、音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、大衆芸能等の文化芸術だけでなく、スポーツや各種行事等、多目的に利用される施設として設置されている場合が多いことが示されており、それでも劇場、音楽堂と言えるのだろうかという疑問が示されています。

それから、貸館中心ということについては、自主制作や買取公演を行う場合もあるが、多くの場合は、貸館公演が中心となっていることが示されています。つまり施設は、文化芸術を振興する意思を持っているのかと聞いているわけです。

それから、文化経費についてです。地方公共団体の芸術文化経費は平成5年以降減少傾向にあります。これは自戒を含めて、年々減っているということを示しています。

それから、指定管理についてです。地方公共団体が設置する文化施設のうち指定管理者制度を導入している施設は約半数で、年々増加傾向にあります。そして今は6割を超えているというのが現状です。次に指定期間についてです。指定期間が4年以上の施設数は年々増加する傾向にあり、指定管理期間の長期化が進んでいます。今は、全公文の調べだと5年から10年というのが6割近くを占めていると思います。法改正の当初は3年というのが6割ぐらいでした。これは民間事業者が信用されていなかったということですね。民間事業者に任せて大丈夫かと思われていたのが、今や3年おきに指定管理を更新するための行政の手間の方が大変になってきており、その状況は変わりつつあります。

こういう現状があって、次に、劇場、音楽堂等の課題を挙げています。

最初に機能齟齬。「その施設が有している機能が十分に発揮されていない」。高性能な吊物バトン、迫り、スライディングステージ、音響反射板があるのに、軽スポーツに利用されている。講演会、大会、集会しかやっていないというのは、機能が活かされていないじゃないかというのが一つ目です。

次に地域格差。「地方において多彩な文化芸術に触れる機会が相対的に少ない状況が固定化している」。もちろん東京、大阪という首都圏と離島とが物理的に同じ鑑賞状況を確保するというのは土台無理なことです。ただし、今も全く文化芸術に触れる機会がない地域は沢山あります。そういうところに住んでいる人たちに対して、その機会をどう提供していくのか、地域格差とありますが、そういうことを是正していくことを考えなければいけないということが課題として挙げられています。

それから、連携不足についてです。「劇場、音楽堂等と文化芸術団体との連携等が必ずしも十分ではない」。ここで例を挙げているのは、文化芸術団体です。劇団やダンスカンパニー、バレエ団などが劇場と全く乖離していて、貸す側、借りる側という関係でしかない。それで文化は育成できますかということ課題として挙げられています。

それから、人材の養成。「専門性を身につけるための人材養成に課題がある」。かつての公立劇場、音楽堂というのは、民間事業者から言うと、ヘッドハンティングするだけの組織だと言われてきました。新しい劇場ができるたびに、民間事業者のところからヘッドハンティングして技術者やプロデューサーを引き抜いていくのが公立劇場だと言われ続けてきました。今も必ずしも十分ではないが、徐々に育成ということに目が向き始めてきています。ただし、ここで書いているように、専門性を身につけるための人材養成に課題があるという状況は今も大きく変わらないのではないのでしょうか。

観客開拓についてです。「観客の高齢化、固定化が進行し、潜在的観客を開拓し、裾野を広げる必要がある」。当然ですね。後で見ていただこうと思いますが、観客の固定化が起こっているのではないかというデータがあります。

それから、管理中心という点についてです。「職員の主たる業務が、公演に係る業務ではなく、施設管理に係る業務になっている場合もある」。これは指定管理者制度の課題でもありますが、指定管理者制度は、そもそも施設を維持管理することを前提とした委任行為なので、どうしても管理ということが表に出てくるところに課題があると考えています。

それから、効率重視。これも指定管理者制度に関することですが、「制度の導入により、経済性や効率性を重視するあまり、施設運営が困難になっている状況も見受けられる」。経費の削減を極めて体脂肪ゼロでどこまで聞えるかということですね。これ以上何を切れというんだという状態になってきています。よくあるのは、まず事業を切る。次にそのための人件費を切る。最後は施設のインフラを支える経費。これは切れません。施設ができてしまうと、ハードの遺伝子は変化を受け入れにくい。そのための経費の縮減には限界がある。そこで、過大なホールを造ったのではないかという反省の一方で、閉館せざるをえないのではないかという議論が起こってきているというのが現状です。

次に「法制化に至る劇場、音楽堂等の現状分析」として、文化庁は、現状と課題を四つに整理をして公表しました。

一つ目が「我が国における劇場、音楽堂等としての機能を有している施設の多くは、文化会館や文化ホールといった文化施設であり、多目的に利用される場合が多い」というのが現状で、「文化芸術活動は、多くの場合は貸館公演が中心となっている」という点です。主体性がないということを現状として挙げて、課題としては、文化施設の劇場、音楽堂等としての機能が十分に発揮されていないことを示しています。

それから、もう一つは、「相対的に地方では多彩な実演芸術に触れる機会が少ない」という点です。こ

れは、本当に顕著な傾向です。特に東京の一極集中が増々進んでいます。これは大阪、名古屋、福岡、札幌でもないです。東京だけに集中しています。

では、このような懸念に対してどのような法律が作られてきたのか、ちょっと見ていただこうと思います。まずは、劇場、音楽堂等の活性化に関する法律の中に書かれている目的と定義です。最初に、第1条で「法設置の目的」を明らかにしています。当然、劇場、音楽堂等の活性化に関する法律ですから、劇場、音楽堂等を活性化しなさいと書くのが第一義なはずですが、それは手段であって、ここの中段に書いてあるとおり、「もって心豊かな国民生活及び活力ある地域社会の実現並びに国際社会の調和ある発展に寄与することを目的とする」と示されています。

この法律の目的は、当然、劇場、音楽堂等を活性化することが目的ですが、究極は、心豊かな国民生活及び活力ある地域社会を作っていくことであつ、国際社会の調和ある発展に寄与することを、文化芸術を使ってやっていくということを目指している法律だということです。この点が大変重要だと考えます。

それから、もう一つ、第2条の定義です。これは、劇場とは何かという定義について初めて明文化したものです。文中に「文化芸術に関する活動を行うための施設」とありますが、これはハードウェアのことを言っています。次に「その施設の運営に係る人的体制」ですが、これはヒューマンウェアのことを言っています。さらに「その有する創意と知見をもって実演芸術の公演を企画し、又は行うこと等により、これを一般公衆に鑑賞させること」と書かれていますが、これはソフトウェアを示しています。つまり、ハードウェアとヒューマンウェア、そしてそれが創り出すソフトウェアまで含めて、初めて劇場、音楽堂を示すのだということを明文化しています。

劇場、音楽堂というと、建物の種別をさす言葉と捉えがちですが、この法律の中では、有機的な機関であり、その英語表記の「インスティテュート」という言葉で言い慣らわされています。国際機関という言葉に類する機関、インスティテュートであり、有機的な機関であることを目的とすると書かれています。

さらに、この法律の第3条に、劇場、音楽堂等では行うべき事業について8項目挙げています。ただし、冒頭にあるように、劇場、音楽堂等の事業は、おおむね次に掲げるものを言うということなので、全部をやれとは言っていないが、2つだけだと劇場、音楽堂とは言わないかもしれないぐらいに思っただけであればいいと考えます。

赤字で書いているのは、私が勝手にまた四文字熟語を追記しました。

一つ目は「実演芸術の公演を企画し、又は行う」。つまり創造事業を行う、作品を創っていく、事業を行っていくということです。

二つ目が「実演芸術の公演又は発表を行う者の利用に供する」ということですので、施設を提供していくということです。

三つ目が「実演芸術に関する普及啓発を行う」。文化芸術に関心がある、文化芸術に触れる活動を能動的にやっている市民というのは、地域住民の2割か3割しかいないと言われています。つまり7割の無関心、全く関心がない市民をどう口説いていくのかというのが普及啓発の大きな役割です。チケットを売るのは簡単ではないですね。8,000円、1万円払わせて、なおかつ、何月何日に来いと言う。行ったら行ったで、ここへ座れとまで言われる。そういうハードルを超えていかないと、なかなか観劇にたどり着かない。それをどうやって普及していくのかというのがこれからの大きな課題だろうと思います。

四番目。「他の劇場、音楽堂等その他関係機関等と連携した取り組みを行う」。先ほど、文化芸術団体との関連が薄いという懸念を挙げましたが、これは教育機関もこの対象になっていますし、スポン

サー、それを支えてくれる人達も、協力をして文化芸術を普及し、創っていくという活動をやるのが事業の大きな目玉になるということです。

五番目に、「実演芸術に係る国際的な交流を行う」。国際的調和を果たしていくためには、国際交流というのも大きなキーワードになっているということです。

六番目に、「実演芸術に関する調査研究、資料の収集及び情報の提供を行う」。資料収集と書きましたが、アーカイブス事業、つまりその施設がどういう活動をやってきたかという記録を残していく。どういう価値をつくり出すかというのは、当然、目指す目標を達成するために何をやったかという記録を残すことで結果や成果をあぶり出すことができるという意味で、大変重要な活動とだと考えます。それから、七番目、前各号。ここで言う前各号というのは一から六のことを言います。ここに、掲げる事業の実施に必要な人材の養成を行う。その前に人材を確保しなければなりません、確保できないなら育てるしかないというのも一連の手續です。

八番目に、前各号、この場合は、前各号というのは一から七になりますが、掲げるもののほか、地域社会の絆の維持及び強化を図るとともに、共生社会の実現に資するための事業を行う。これがいわゆる社会包摂的な機能と言われている部分です。

こういう目的を持ち、それを定義した劇場で、こういう事業をやっていく。おおむねではあるので、これをどこまでやるか。この後でお話をする文化庁の劇場、音楽堂等活性化事業に応募するためには、この一から八をどこまでやっているかを必ず問われます。要するに、この法律をつくって、この法律を浸透させるための手段として劇場、音楽堂等活性化事業というものがあるとも言えます。

次に、左に半分、法律及び関連方針の制定の期間を時系列で並べました。反対側に文化庁の助成金の変遷。名前が変わったり、内容が変わったりしているのが、こういう時期に変わったというのを示しました。

最終的に、一番右の下、青い字で「劇場、音楽堂等活性化事業」という中で、今、特別支援事業、共同制作支援事業、活動別支援事業、劇場・音楽堂等間ネットワーク構築支援事業、この四つの支援事業が文化庁の活性化事業として進められています。これが平成25年からですので、5年目ぐらいということになります。

これにどれくらいの方たちが応募して、今、どうなっているのかというのを、わかる範囲で調べて、それを視覚化しましたので、見ていただこうと思います。

1つ目。総額予算の推移です。総額をわかる年度から調べたところによると、30億弱ですね。この絶対数が増えていかないと、そこに応募する皆さんのところの配分が増えていきません。個人的には、3倍以上、100億は必要なんじゃないかと考えています。この30億に満たない額をどう分配するかですが、全国には約2200の公立文化施設があります。30億を2200で割ってしまうと幾らになるか計算してください。それだけもらって全ての劇場、音楽堂等の事業が変わるでしょうか。望みは薄いですね。

それでは、今これにどう応募しているかを見ていただこうと思います。年度毎の全事業への応募者数です。全国には約2200の公立文化施設がありますが、29年度で224館しか応募していません。ということは、10%強ですね。10館に1館しかこの事業には応募していないのです。

次に採択率を見てみると、申請数226館のうち163館が採択されている。パーセンテージから言うと7割強が採択されていることになります。結構確率が高いんですね。採択率は高いのですが、応募者数は極めて少ない。10館に1館しか応募していないのが現状です。

その中でも特別支援。これは、平均すると3000万円から4000万円ぐらいの支援金が出ているはずですが、応募している館は、29年度で19館です。

採択されているのは、15館。これは最初から15館程度を採択することが示されているので、上限が



15館です。採択率は8割ぐらいになります。ただし、2分の1助成ですから、4,000万もらうためには4,000万用意する必要があります。手元に4,000万の事業費がない限り、4,000万の支援には応募ができません。そこがもう一つのハードルです。日本の助成金の多くは、こういう赤字助成ですので、自己資金がない限り、応募すらできないということです。

指定管理者の協定書の中で指定管理料に含まれるものを詳らかにしますが、そこに「事業費」という項目がない劇場、音楽堂があります。そういう劇場、音楽堂はこのような助成に応募すらできません。地域の自治体の中には、そのことが全くわかっていないで、事業費というのは、指定管理料でもうけた分で補てんすればいいと言い切る自治体もあります。しかし、指定管理者料の内訳に事業費が明文化されていない限り、応募ができない可能性があります。

次に、活動別支援ですが、応募しているのが136館。約2,200館のうち136館です。これが多いか少ないかというのは、皆さんが判断していただければと思います。

実際に採択されているのは96館。採択率は、7割を超えています。なかなか確率は高いのではと思います。最初にやらなければいけないのは、8つの事業をどこまでやっているのかというのが1つ目。それから、2分の1の自己資金があるかどうかというのが2つ目。あとは、この書類を書く体力と、報告書を書く能力があるかどうか。これも大きなハードルになっていると言われています。

次に、共同制作ですが、これに至っては、応募が4プログラムです。採択は3。高いですね。4分の3です。外れるのは1館しかない。どうですか、やってみようという気になりませんか。

最後に、劇場・音楽堂等間ネットワーク構築支援事業ですが、応募者数が65、採択数が49。確率が7割というところ。現状ではこれぐらいしか、劇場、音楽堂等の活性化事業への応募数はありません。ただ、これに応募しないから劇場、音楽堂と呼ばないかということ、そうではありません。文化庁が今日目指しているところは、こういうものに沢山の館が関心を持っていただきたい。応募をしてほしいと期待していると考えます。

次に、重点支援。今は特別支援事業と言いますが、これに応募し、採択されている施設の変遷について図化したものを見ていただきます。オレンジ色が期間、青色が棒グラフで合計の助成金額を示しています。ご覧のように平成22年から続いている事業ですが、対象となった全部の施設数は、合計すると17館です。

特別支援というのは15館の採択ですから、2館しか入れ代わっていないということです。石川県立音楽堂が28年で途切れていて、東京文化会館が29年から始まっていく。そこが入れ代わっているだけです。あとは、こまばアゴラが23年度で終了しているだけです。これを日本地図にプロットするともっとわかると思いますけれども、北は新潟りゅーとびあまで、あとは埼玉、東京に集中しています。それから、東海地域がなくて、名古屋、大阪、兵庫の芸術文化センターとピッコロまでです。中四国が1館もありません。そして、北九州芸術劇場が最南端です。つまり、空白地帯が沢山あります。それはまた、チャンスがあると見ることもできます。ただ、超えるハードルが一番高いのも特別支援事業です。

今日は、九州に来させていただいたので、九州・沖縄県域での活動別支援事業の採択状況を表にまとめてきました。

これを見ていただいても、沖縄は24年以降、全く活動別支援がありません。それから、福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島の方もいらっしゃると思いますが、採択施設の固定化傾向が進んでいます。新しいホールが参入するということが少ないんです。活動別支援に関しては、各県1施設ぐらいは採択しようということが暗黙の了解であると同ったこともありますが、少なくとも沖縄に関してはない。各県の採択されている施設も代表的な施設が継続的に採択されている傾向があると見て取れ

ます。

ここまでが劇場、音楽堂等活性化に関する法律に基づく活性化事業の助成金の傾向です。

最後に、文化関係のデータから見られる各地の状況を整理し、グラフにしたものを見ていただきたいと思います。

最初は、「レジャー白書」です。日本人の余暇時間の現状として、観劇、演芸鑑賞、音楽会、コンサートなどの鑑賞をそれぞれグラフにして示しました。

例えば、たまたま九州にいますので、福岡を見てみますと、右から4つ目ですが、グレーの部分の音楽会・コンサートは平均を大きく超えています。演芸に関しては、これもずば抜けて高い。観劇についても平均を超えています。

ただし、大分、宮崎、鹿児島では、観劇は平均値を割っている。演芸、音楽会・コンサートに関しては上がっている。

沖縄は顕著で、音楽会・コンサートは平均を割っていますが、演劇と、すごいのは演芸です。伝統芸能がすごく盛んだという傾向がよくわかります。

次が、固定化している傾向を示す一つの指標です。これも「レジャー白書」ですが、文化芸術への参加率はだんだんと減っています。ところが、鑑賞者の年間平均活動数は増えている。つまり参加者が減っているのに活動数は増えています。ということは、同じ人が繰り返し行くが、見ない人も増えていると考えられます。

同じように消費を見てみると、年間の消費量も増えています。つまり、固定化された人が多くの鑑賞をすることで沢山の投資をしていくという傾向が、この3つのグラフから読めると思います。

それから、男女別の差です。明らかに女性のほうが鑑賞に関しては飛び抜けて多い。男性が全くというか、場合によっては5倍、6倍の差がある年代数もあります。

それから、年代別の参加率ですが、女性はどうしても30代ぐらいで落ちていって、また徐々に上がっていく。男性もあるその傾向はありますが、女性の10代の参加率は大変高い傾向がある。この辺はじっくり表をご覧ください。

最後の表は劇場、音楽堂等の活性化に関する法律の中に「心豊かな国民生活」という話をしましたが、これは内閣府の国民生活に関する世論調査の中で、「心の豊かさ」か「物の豊かさ」についてのアンケートを時系列で表現したものです。

結果から言うと、今、7対3ぐらいで「心の豊かさ」が重要だという傾向が多い。国はまだ「骨太の成長戦略」ということを言っていますが、もちろん経済に支えられた安定した社会も重要ですが、その先に、物欲ではなくて、心豊かな国民生活というのを望んでいる国民が多い傾向にある。その傾向は、昭和の中期から始まり、今、どんどんその格差が広がっているということを知っていただければと思います。最後に、文化芸術振興基本法、劇場、音楽堂等に関する法律の中に、同じように、「心豊かな国民生活及び活力ある社会の実現に寄与すること」と書かれているのを受けて、先ほど言った「心豊かな国民生活及び活力ある地域社会の実現並びに国際社会の調和ある発展を期するため、この法律を整備する」と書かれている。皆さんがこういうことを達成するために、文化芸術がすごく役に立つかもしれないということが、今のデータからもわかると思います。

早口で申しわけありません。終わりたいと思います。

○本杉 どうもありがとうございました。

お二人に熱心なプレゼンテーションをいただいて、ちょっと予定をオーバーしてしまいましたが、一旦ここで休憩を取りたいと思います。

(休憩)

○本杉 では、後半の部に入っていきたいと思います。

最初に中川先生から、劇場というのは、建物と人と活動が一つになっているインスティテュートだという話がありました。学校や図書館、みんなそうですけれども、建物だけがあるわけではなくて、授業や子どものさまざまな活動が行われていて、それら総体が学校と言われるわけ



です。しかし、日本の劇場・ホールの場合、建物と活動があまり一体的じゃなかったということから、問題点の導入を紹介してもらいました。

近年、格差社会が広がっている中、平等に公平に事業を行っていく、活動を行っていく必要性などが劇場法の精神として書かれているということですね。そうした意味で、文化振興条例のようなものを是非持つ必要があるということ。まだ持っていない自治体が多い中で、それを基軸に、さまざまな計画を立てていく。その計画が自治体の持っている総合計画と一体となっていく必要がある。そのときの後ろ盾になるのが、この法律なのだという話でした。

私自身も幾つかの自治体の総合計画を読んでみて、「文化」という言葉がなかなか出てこないことに苛立ちを感じます。軽んじられているというか、あるいは担当されている方が自己規制しているのかわかりませんが、総合計画の重みをもっと活用していく必要を感じます。そういう状況に対し、アーツマネージャーというか、働いている方たち皆さんが、活発に意見を上げていくことが大事なのではという大きなお話だったと思います。

草加さんのお話は、文化庁がこの法を作るまでの内容を整理して、それを基軸に、特に文化庁が行っている助成活動に焦点を当てた内容でした。他の助成に比べると、7割ぐらいの比較的打率の高い助成金なのだから、もっと皆さん挑戦してみてもどうですか、という話でした。ただデータ的に見ると、実はかなり固定化しているという話も一方であって、その固定化がきつと、中川先生が最初のほうで話された格差拡大というものに通じている。実は、文化施設の中にも顕著に存在していて、それが数字となって現れているという印象を受けました。

もう一つ、草加さんがおっしゃった中で、是非ロビー活動をしてくださいということもありました。これは、後で具体的にどういうことをしたらよいか、聞いてみたいと思いますが、議員さん、地元に戻ってくる国会議員さんになのでしょうか、そういう方々に現状と問題点というものをもっと訴えていってください、というような内容だったと思います。

こういったお話を聞いて、まず、それぞれがお感じになったことを手短かに中川先生と草加先生からお話しいただいて、その後、会場から質問や意見をいただきながら進めたいと思います。まず、中川先生お願いいたします。

## 【自治事務としての文化政策】

○中川 質問の時間をたくさんとりたいと私も思いますので、手短かに。

まず、地方公共団体がやる文化政策の範疇の取り方は、自治体独自で定めれば結構です。スポーツも含めたいなんていうことをおっしゃる自治体もありますが、それは勝手です。別に文化芸術基本法

のカテゴリーにこだわることはありません。

例えば、愛知県春日井市は、書道にもものすごい力を入れています。これは法の中でも入っていますが、法では、生活文化というカテゴリーに入れたため、書道家とか、華道家とか、茶道家たちは憤激していました。生活文化ではなく、生活芸術という言い方をすればよかったかなと思います。

なお、これは自治事務であるということを再認識してほしい。図書館も公民館も博物館も、劇場、音楽堂も作る責任、義務はない。作るも、つくらないも自由です。1つも図書館がない地方公共団体もあるし、博物館のない公共団体は山盛りです。劇場、音楽堂も作る責務はないんです。例えば図書館法、博物館法、社会教育法に基づく公民館、劇場、音楽堂法などは、いわば、国が期待しているナショナルミニマムを定めていると。ただ、劇場、音楽堂法は、ナショナルミニマムと言ったらあまりにもレベルが高いので、求めるべき一つの像、ここには達成してくださいねという、ちょっとカラーの違いがあります。

図書館については、図書館法準拠の図書館でなければ、地方交付税交付金の算定根拠にはなりません。博物館だって勝手に博物館を名乗っていたって、国からの交付税は下りません。同じく劇場、音楽堂も、いずれその時期にくる気がするので、できるだけ皆さん方は劇場、音楽堂活性化法の精神に沿った運営にレベルアップしていく努力はされる必要があると思います。

それから、格差拡大は物すごい勢いで広がっています。生涯学習の分野ですが、国際成人教育会議が20年近く前にドイツのハンブルグであったときに、非常に厳しい警告を出しています。生涯学習機会の無差別な拡大は、結果的に社会的格差を拡大することに留意しなければならないと言っています。どういうことかということ、暇とお金と体力と家族に恵まれている人ばかりが得をする生涯学習みたいなことが起こると。暇のない人、お金のない人、健康に恵まれない人、家族に恵まれないひとり暮らしの人、それぞれに対する生涯学習というのが大事じゃないかと言ったんですよ。劇場に対しても同じことだと私は思っています。その精神をきちっと踏まえてこそ、広い市民の支持が集まって、ビエンナーレ、トリエンナーレだとか、とがったアートの産業発生型の、あるいは都心文化発信型の事業が成り立ちうる。その基礎に不満が渦巻く、格差が拡大していくような市民社会をつくっている自治体には、そういう大きな事業をやらかす基礎力は生まれません。だから、急がば回れ、子どもたち、あるいは恵まれない立場の人たちにいわゆる文化投資を怠っているような自治体には、そういう実力はないと思っています。以上です。

○本杉 ありがとうございます。では草加さん。

### 【格差拡大と地域文化】

○草加 私も、格差の拡大は大きいと思います。東京一極集中というのは明確な傾向です。ただ、だからといって、東京と同じ状況を各都道府県が目指さなければいけないという理由は全くないと思います。その地域の文化の振興をしっかりと目指していく。消費型の東京をモデルタイプにするのはもうナンセンスだと思います。それとは異なる文化の振興というのを考えなければならないと考えます。

それから、消費。景気が低迷していると言いながら、音楽芸術も、舞台芸術も消費傾向は伸びています。ただし、音楽芸術の消費を伸ばしているのは、アイドルと韓流です。それから、舞台芸術はお笑い系だと言われています。もちろん、地方自治体も国も支える必要がないアートビジネスが音楽芸術、舞台芸術の消費を伸ばしている傾向があるとされています。また、安定はしているが、地方自治体や国が支援すべき文化芸術というのはそんなに伸びていないし、極端に落ちてもない。もともと低空飛行で、変化が少ないが現実です。

さらに、伝統芸能、特に邦楽・邦舞というのはネガティブフィクションに入っている傾向があると考えられています。かつては、清元だとか琴だとか三味線だとかに触れることは、ある時代まで一人前の大人として必要な嗜みだと言われていた時代がある。それが、ライフスタイルが変わってくる中で、触れる機会が少なくなってきました。少なくとも西洋音楽に比べて伝統芸能は本当に厳しい状況にあります。

このような現状も踏まえて、地域の文化をどうつくっていくのかを是非考えていただきたいと思います。

それから、先ほど見ていただいたように、劇場、音楽堂等の活性化のための補助金についてですが、固定化が始まっているのが1つ。ただし、劇場活性化は、中川先生がおっしゃったように、自治事務と見るためには、民間の劇場、民間の音楽堂も同じように法律の対象施設なので、それを直接自治事務に読みかえて、地域の地方公共団体の後ろ盾にすることが難しいと見る傾向があるのかもしれない。さっき特別支援の中に残っている民間施設はサントリーホールだけで特異な状態だろうと思います。それが今の傾向なので、これから法律をどう改正していくのかということも含めて、どう地域の文化を活性化していく支えにできるかが、これからの重要な課題と考えています。以上です。

○本杉 ありがとうございます。

では、ここで、会場から質問やご意見をいただきたいと思います。

○会場からの意見(抜粋：今後劇場法の見直しにあたっては、資金の確保や人材の育成等についてももっと細かに規定に盛り込む必要があるとの意見)

○本杉 ご意見ということでよろしいですか。ありがとうございます。その他にございますか・・・

では、私から聞きたいと思います。総合計画の中に文化的なことを盛り込むとか、文化基本計画を作るときに、恐らくどの自治体でも真っ先に考えることは、そこに書かれたことをどうやって実現するのかということだと思います。つまり、お金をどう保証するかを一緒に考えないと、なかなか始まらない。

全国の公共ホールで働いている人の数は、平均で1館当たり10人に満たない状況で、劇場法に書いてあるような、非常に幅広い活動をしようとする大変苦勞すると先ほどお話しになっていました。施設の修繕費もなかなか出ないのに、そういう状況の中でどうやってその活動費を担保するのか、非常に苦しい決断だと思います。そうした課題について、うまくいった例とか、説得して基本計画を立てて、実行につなげたかというような例をご存知でしたら、紹介していただきたいと思います。

### 【計画実現のための方策】

○中川 直営館が大変はやった時代、指定管理者制度導入以前ですけれども、資金獲得のための自主事業というコンセプトで必死になって金を稼いでもいいよと。これだったらお金がもうかるというのを探してきて、それを持ち込んでいくと。それは「あり」だと思っています。大阪弁で言ったら、えげつなく稼いで、きれいに使うという発想でいこうやと。

ある程度の黒字を確保した分を自主事業のお金として、使わせてもらうという権利を財政と交渉しながら持たせてもらって、これを、例えば子どもたちのためのクラシックコンサートに使うとか、おかちゃんと乳飲み子の子どものための芸術ワークショップに使うとかを提案しました。

だから、お金を儲けること自体、私は全然否定しません。いわゆる予算の仕組み、決算の仕組みが

どうなっているかによって、この話は変わりますが、財政当局に対して、これだけお金をもうけているんだから、その分はこちら側で使える権利をくれという交渉をなささいという話をしたことがあります。これは指定管理者団体でも僕は同じことだと思っています。

かつて、大阪府内の中型の文化ホールがこの状態だったときに、「マーケティングをしていますか」と私は言ったことがある。一体どんな事業をやればお客さんがいっぱいになって、しかもお金がもうかる事業なのかということも含めて調べようよと。それは、いわゆるマネージリアルマーケティング、いわゆる市場調査ですね。本当に商売人として調べようよと。

それと、もう一つは、子どもたちや青年たちがどれだけアートというものに触れる機会が増えているか。あるいは、切断されているか。これは学校の先生たちと話し合いながら、ケーススタディ的にヒアリング調査をして、間接的であっても実態を把握しお金を使って欠けている事業をやろう。そのためにお金をもうけようという運動を起こしたことがあります。そうすると、結構もうける事業を考え始めるんですね。それも「あり」です。ただ、この場合は、近隣の似たような類似のホールとの間での競合関係、競争状態にあります。でも、やったもの勝ちと思っています。

それから、近隣関係で共同購入することを勧めました。買取事業で共同購入すると、相対的に安くなりますので、そういうコストを下げることも勉強しました。理想論ばかりでホールは成り立たないと思います。

人材不足や連携方法についても、ホール間の連携を近隣で強めていけば、技術とか認識というのはかなり刺激されて、お互いに上がっていきます。1行政単位の中だけで人事異動をやっている限り、壁がありますが、技術交流や共同事業をやると、目に見えて職員の技術水準が上がっていくのを見ることができます。これは結構お互いに励まし合いになりますね。

それから、質の高い芸術をやりたいけど、地方に財政的支援が欲しい。これは本当におっしゃるとおり定番のお定まりの大型館ばかりが全部取っていくのも少し考えものではないのかと。むしろ地方の中小のホールが教育や福祉と連携している、そういうところにもっと傾斜的にお金がいくような制度の運用を変えてもいいと思っています。そんなところでしょうか。

○本杉 ありがとうございます。

草加さんに1点お聞きしたいことは、最初におっしゃっていたロビー活動です。和食が今度新しく文化芸術基本法に加わったという背景には、ユネスコの無形文化遺産に登録されたことが背景にあると思います。例えば、皆さんが地元においてどういう手立てでロビー活動できるのか、したら良いのか、何か良いアイデアがあればお願いします。いきなり国会に向かって行くわけにいかないし、地元で国会議員が帰ってきたとしても、いきなり出向いて行くわけにいかないの、どういう機会を見計らって行くといいのでしょうか。

## 【ロビー活動】

○草加 今言ったのは、法律を変えていくという意味でのロビー活動ということで、強いていえば、全国公立文化施設協会が法律を変えていくような働きをするということです。大きなポイントは、文章をどう変えていくか以上に、30億という金額を上げていくのが第一義だと思います。100億くらいないと、今の状況は変わらないと考えています。そうでなければ15館は15館以上には増えない。特別支援がない地域がこんなにあると紹介しましたが、現実には増やすことができない。そのための原資がないためです。そのために必要なロビー活動というのは、個々の館がやるのではなく、協会として立ち向かっていくしかありません。文化芸術団体とも、横の連携をとって、全体でこれが必要だということ

とをアピールしていく必要があると思います。

それから、行政は、目標を自分で設けると、それに向かって必ず予算をつけようと努力します。例えば総合計画にこれを目指すことを示すと、その目標に向けて予算をつけようと努力をします。今、義務ではないので、総合計画はつくられないケースもありますが、文化振興計画などを作るときには、総計に反映できるタイミングで計画を策定するというのもテクニックとしてやっていく。そうすることで、総計の中に、文化を位置づけ、この街にとって文化が成長戦略になるということをしっかりと理論武装していくことが必要だと考えます。

経済の成長は、社会を支えるインフラではありますが、今求められているのは、それだけではなくてきている。安定的な社会基盤を前提として、さらに付加価値としての文化が担う役割を、しっかりと戦略を立てて理論を構築していくことが必要です。

また、文化施設があったことがその街にとって価値があったということを、施設の設置自治体には是非示していただきたい。確かにお金がないと大きなオーケストラは呼べないし、オペラもできないが、それでもできることがある。

固定化されている観客を50年後に変えていくことを考えれば、子どもに投資するというのは大きな戦略になります。少なくとも5年や10年で事が変わることを期待するのではなくて、50年後に自分たちがこの街を変えることが出来るという意識を持って、今何をやるか考えていくというのも一つの方法だと思います。

それから、もう一つ、場所を持つという価値を活かしていただきたい。使用料金収入を増やしていくことだけでなく、市民の活動を支え、笑顔が集う場に変えていく自主事業だと言えば、どこをどう活かしていくのかという知恵を出すことで、手間はかかるが、それをやることで、お金がなくても活性化を図ることができます。

かつて、ある人に「知恵がなければ汗をかけ」、「汗がかけないのだったら辞表を書け」と言われました。その覚悟で50年後の未来をしっかりと築いていく、イメージしていくことが必要で、それをやったという記録を残していくということも、地域の記憶を作る上では大変重要です。ただ、全公文という大きな組織があるのだから、それを使って100億円を獲得するロビー活動をやっていくことも当然必要だと考えます。

○本杉 ありがとうございます。

先ほどのお話の中で、文化庁の劇場・音楽堂等活性化事業が約7割の採択率だということでした。この競争が激しくなるように、皆さんがいっぱい出さないと、必要性が高まらないと文化庁側も見ると思うのですね。だから、いっぱい出していくことが大事ではないかなと思います。

もちろん採択されるためには、それなりの内容の書類を書かなければいけない。その書類を書く作業が実は大変で、採択されているような館の労働環境は、実は非常に厳しいという話も他で聞いたことがあります。それなら書かないということになるという現状もわからないではないんですね。しかし、数を出していくことが社会に対するアピールにつながっていくことも確かだと思います。これだけ応募があるのだからもっと増やして下さいというように。遠回りなロビー活動かもしれませんが、そういうことも大事じゃないかなと思いますね。

大学でも、競争率が何倍以下になると偏差値が急激に下がっていくとかというのは、我々身にしていることで、そんなことがないように、ぜひ挑戦し続けることが必要なんだと聞きました。

さて、会場からどなたか。どうぞ。

○OM氏 時間もありませんので、端的にお二人の先生方に1つずつお尋ねしたいと思います。

1つは中川先生に、社会包摂の方向性の中で、地域コミュニティへの貢献ということを挙げておられました。私どものまちもコミュニティ活動が大変盛んで、年間100回近いアウトリーチをやっていますが、その中でコミュニティにも協定を結んで、年間のお金を出してもらって、出前コンサートなどいろんなことをやっています。

まだ模索の段階がありまして、中川先生がイメージされる地域コミュニティへの貢献というのは、こういう形が望ましいよなというようなイメージをお持ちでしたら、ぜひお聞かせ願いたいということです。

それから、草加先生にお願いしたいのは、指定管理の指定期間の件で、かつては3年というのが6割ぐらいだったけれども、今は5年から10年ぐらいが6割ぐらいだろうと。この変化の背景に、一番大きなファクターとしてどんなものがあるのかを端的にお尋ねをしたいということです。

### 【地域コミュニティへの貢献】

○中川 ありがとうございます。

私は、文化政策というのは縦軸と横軸があると言っていて、横軸は、いわゆる市民文化政策、市民社会の地盤づくりですね。個人個人の市民をも支援しますが、コミュニティの支援もしないと、市民社会はがっちりしない。この地盤を強くしないと、上に高い建物なんか建たないと考えています。

もう一つありまして、実は地面の底に打ち込む政策もあるわけですね。これは歴史文化ですね。歴史をいかに継承し、そしてまちの誇りとしていくかという。これは文化財保護とはちょっとコンセプトが違う。むしろ文化財保護法で言う文化財の活用ですよ。そういう政策が大事と思っています。

そういう観点から、コミュニティへの支援で一番典型的なのは、これは宗教行事とみなすかどうかで議論がある自治体もありますが、村まつりとか、祭礼、踊り、笛を吹くときの笛の吹き手の継承とか、そういうものを残していくために、ホールが応援するというのはいかにあることだと思います。出雲では神楽でこれやって頑張っているということがあります。

それから、東北の大震災のときに、非常に印象的だったのは、ある村が全部流されてしまったが、おじいちゃんとお孫さんだけ残って、高台に残っている神社からふもとをながめながら、自分の孫娘に、この神社の大事な踊り手として育てていくことを願っているから、これを教えていくまで死ねないとか言っていました。そういうことこそ、地元の文化ホールが頑張ればよいと思います。

それは、例えば、民謡や郷土のお遊びを残すとか、いろいろ頑張れると思うんですね。その地域、地域で、例えば子どもたちにアートにかかわった遊びを教えていくとかいうこともコミュニティの活性化には大事だと思います。

今、宗像と北九州と福岡は、住民自治協議会システムでは全国に注目されている3点セットのゴールデントライアングルというぐらい有名ですが、反面、高齢者の男性と専業主婦がずっとこれを支えていくという構造的な問題を抱えています。もっと若い世代がかみ込んでいくためには、子育て期のお母さんとか、乳幼児とか小学生とか、ひいては中学生ぐらいを仲間に引きずり入れて彼らの楽しみの場をつくっていく。そのために文化ホールの応援をもらうことがもっとあっていいのではと思っています。

先ほど、横軸に市民文化があると言いましたね。これは、個人市民を応援するこちら側と、地域全体を応援するこちら側と2つあります。この2つの政策が市民文化。これは、公平、平等、緻密にと言いましたね。私はいつも丸三角四角と言っています。丸というのは、ありとあらゆるアートのジャンル、学習のジャンルが抜けていないかということです。音楽ばかりになっていないか。舞踊という



のが抜けていないか。美術や造形が抜けていないかとやってみて、薄いところに力を入れる。

三角というのは人口です。0歳から100歳まで、男も女も、障害がある人もない人も、ちゃんとケアできているか。

四角というのが、実は、ある特定の地区ばかりが得していないか。特にホールのある近隣ばかりが得している。僻遠の地には全くアウトリーチもしない。インリーチの誘い込みもしない。これでは困るといことです。

その点で、私はびわ湖ホールを学んでほしいと思う。滋賀県の最南端にあるびわ湖ホールは、最北端の湖北にまで足を伸ばしているわけですよ。それは公共ホールの私は仕事だと思います。

この横軸がしっかりすれば、縦軸にだんだんと大きいものが乗る。深い杭が打ち込まれるという、これをがっちりやるのが自治体の文化政策。別の言葉で言ったら、横軸というのは、実は基礎工学です。工学で言うと。基礎工学で次の世代が育っていく、支持が、基盤が厚ければ、上に高いものが建てられる。応用工学ができていく。そここのところを混線して話をするなどいつも思います。どっちを急いだらいいのか。基礎のほうです。基礎こそ大事にすべきです。派手なことばかりやったら、やせていくだけです。地盤がないところでは、やった結果疲れていく。そして、後に大きな負債が残る。そういうことを東京オリ・パラの2020のためにレガシーと言うべきではない。やって疲れるような仕事はするなと私は思います。人が残ることを目指そうと思います。そういう意味で、今のご質問は何かきっかけを与えていただきました。

### 【指定管理期間の問題】

○草加 指定期間が3年から5年ぐらいから5年から10年、それが転換していった大きな理由は、自治体の方が指定管理の更新業務があまりに負担が大きかったということです。各自治体が3年ごとにやっていく、それだけでも外部審査員をお願いしたり、公募要項を新しくしたりという雑務が相当多いというのが大きな理由だと考えます。

それから、もう一つは、3年で指定管理を変える場合には、実際には2年間の実績を3年目に評価するということです。文化振興でどういう提案をしようと、2年間で達成できることは限られています。指定期間が5年間であれば、4年間の活動を、5年目に評価をする。つまり評価できる時間が倍になります。そういったことから、3年が5年に伸びてきていると考えています。公文協の調査でも、その傾向が明確に表れていたと考えます。

ここで、もう一点これから考えなければいけないのは、それは「5年」というキーワードです。労働契約法上、非正規という有期限の5年ルール、いわゆる無期転換ルールというのが採用されるようになってきたので、安定的な組織運営を行っていく上では、いつまでも非正規職員だけで業務を続けていくには限界がある。その環境を変えていく上では、指定期間を例えば6年にし、安定的な運営ができるかどうかということが評価項目に加われば、非正規だけの寄せ集め組織ではなくて、もう少し労働環境に配慮し、地域の文化振興と向き合った組織づくりが検討されるようになってくるかもしれません。このように指定期間を1年変えるだけで状況は変化する可能性がある。これは、地方公共団体としっかり話をしなければいけません。実態は、皆さんの財団であろうと、NPOであろうと、大半は非正規の労働者に支えられているところが多いと思います。それを変えていかないと、結婚もできない、子どももつukれない。そんなことでは、劇場や文化を支えるインフラを変えることはできません。このインフラを変えていかないと、50年先は見通せないような気がします。

若い才能が積極的に飛び込んできて活かせる業界になってほしい。それをしっかり我々が作っていないと、サステイナブルにはならないということです。是非皆さんで協議をしていただきたいと考

えます。

○本杉 ありがとうございます。

確かに指定管理の問題は、それだけでも非常に大きな問題で、直営が31%、指定管理が44%だそうです。これが平成24年度の総務省の統計ですけれども、20代の非正規割合は57%で、100万人以上の都市と東京23区だと50%で、都市部ほど非正規割合が高いという報告があります。だから、なかなか劇場法の中に書いてある「創意と知見をもって実演芸術の公演を企画し」という、そういう創意とか知見というのが、どこでどう育てられるのか、非常に不安な環境はあります。しかし、今日のお話は、そうした逆境とも言える状況下で法をてこに、どうやってうまく動かしていくのかということでした。だから、否定的に見るのではなくて、これを自分の、悪い言い方になってしまうかも知れませんが、都合のよいように解釈して、都合のよいように上に対して上げていく。

例えば、私自身が1つ大きな問題だと思っているのは、管理業務仕様書です。多くの皆さんがそれに従って仕事をしていると思うんですが、問題がいっぱい詰まっていると思っています。今日はそういう話をする時間はありませんが、お二人から、さまざまなお話を聞いた中で、人と活動と施設が一体になって動いていく、行政と向き合っていく、あるいは活動を広げていく、地域の人たちに対して信頼感を得ていく、そういうことを少しずつ積み上げていくことが大切で、そのために皆さんが法をうまく活用していくことを期待してこの分科会を閉じたいと思います。

進行がうまくなく、時間もオーバーしてしまいました。また、会場からの意見もあまり聞くことができず、大変申しわけありませんでした。

きょうは長時間にわたりありがとうございます。講師の方に対して感謝をしたいと思います。ありがとうございました。

## 第2分科会

テーマ

### 「劇場・音楽堂等の運営で必要な人材とは？」 ～劇場の現場からの視点で専門人材を考える」

#### パネルディスカッション

コーディネーター：間瀬 勝一（小田原市文化部文化政策課芸術文化活動専門員、  
全国公立文化施設協会アドバイザー）  
鈴木 輝一（全国公立文化施設協会アドバイザー）

パネリスト：河野 英雄（長崎ブリックホール 館長）  
大久保充代（八尾市文化会館プリズムホール 館長）  
高宮 知数（久留米シティプラザ 館長）



間瀬 勝一氏

○間瀬 皆さん、おはようございます。それでは、第2分科会の「劇場・音楽堂等の運営で必要な人材とは？」というテーマで、パネルディスカッションを行います。

まずパネリストの方ですが、長崎ブリックホール館長の河野さん、大阪の八尾市のプリズムホール館長の大久保さん、久留米シティプラザ館長の高宮さんです。コーディネーターは、今日は2人で対応します。公文協アドバイザーの鈴木さんです。

私は、公文協アドバイザーで、神奈川県の小田原市民会館の館長もしております、間瀬と申します。よろしくお願いいたします。

最初に私から大きな流れをお話させていただき、次にパネリストの方から、各々のお立場でご発言をいただこうと思っております。

その後、ご出席の皆さんの中から、自分のところは「こういう工夫をしているよ」というのがあれば、ぜひご発言をいただきたいと思います。このようなパネルディスカッションは、パネリストが一方的にしゃべって終わりというのが多いので、私は皆さんと一緒にいきたいと思っております。皆さん方からも積極的にご発言をいただければと思います。

それを受けまして、最後に全体のまとめを鈴木さんからお話していきます。

まず、「劇場の現場からの視点で、専門人材って何なんだろう」を、皆さんとともに考えたいと思っております。

今日のパネリストを選んだ根拠でございますけれども、長崎のブリックホールは、民間の地元企業が運営されている指定管理のホールでございます。八尾市のプリズムホールは、この施設のためにつくられた財団の運営、久留米シティプラザは、行政の直営館です。その各々のお立場で、職員の研修、専門人材の雇用、その他さまざまな問題、今後の考え方等をご発言いただきます。

我々の働いているところになぜ専門人材が必要なのかを考えますと、我々が運営している劇場・

ホールの仕事って何だろうというところに行き着くかなと思っております。

国の法律や指針の中でも、設置者または運営をするものは、専門人材の養成や育成をすることに、努めなければならないと言っています。専門人材とは、どうも専門人材＝舞台技術者と思ってしまっている劇場・ホールが結構多いと思うのです。

受付の方も、警備の方も、舞台技術者も当然入りますけれども、事業企画をする方も、全て劇場に働く人であって、その人達は全てが専門人材、専門家でなければならないというふうに私は思っています。各施設は、専門的な知識を得るための研修の機会をつくっていくこと、これがすごく大事なことだろうと思います。では、何で専門人材が要するのかというところへ戻ります。これは結論めいて申し訳ないんですけど、「何のためにそこのホールがあるのか」というところへ戻ることかなと思っています。要するに、設置者である自治体が、その施設(ハード)で市民に対して何をしたいのかということになるのかなと思います。

すると、指定管理者制度の運用の問題が、浮き彫りにされてまいりました。我々はさまざまな課題を提示して、こういう課題があるんだという事を現場の声として設置者に届けていきたいと思えます。

もう一つは、平成26年度に公文協で「劇場・音楽堂等人材養成講座テキスト」をつくって、各施設に配布をさせていただきました。もう3年前の話になりましたので、これを改訂したいと思っています。今日のいろいろ伺ったお話、皆様からのご意見をなるべくこのテキストに反映していきたいと考えております。ぜひ皆さんと一緒に劇場・音楽堂等という現場に必要な人材とはどういう人材なのかを考えてみたいと思っています。

では、ブリックホールの河野館長からよろしく願いいたします。



河野 英雄 氏

#### ◆民間指定管理者の人材育成・施設運営

○河野 皆さん、こんにちは。長崎ブリックホールの館長の河野でございます。

今、間瀬さんからご紹介があったように、今回の分科会のテーマは、人材とか、専門人材とはということです。大久保さんと高宮さんは本当にご専門でいらっしゃるんですけど、私ごときがパネリストとして発言していいのでしょうかと、間瀬さんに一旦はお断りをしました。民間企業の指定管理者として思っていることを率直にお話ししていいということでしたので、あえてお引き受けをして、私どもが民間企業の指定管理者として取り組んでいること、そして、感じていること、あるいは抱えている課題を率直にお話をさせていただきたいと思っています。

#### 【長崎ブリックホールとは】

それでは、映像を見ながらブリックホールのご紹介をさせていただきます。

長崎市は、人口が大体45万ほどです。

ブリックホールは、長崎市が設置しました市営の文化ホールでございます。開館して今年で19年、来年が20年です。ブリックホールというのは、愛称ではなくて、正式名称です。ブリックはレンガという意味で、32万個のオランダ製のレンガを使っていることからブリックホールと名づけられました。

メインホールの大ホールは2,002席で、九州でも大きいほうです。おかげさまで非常に稼働率が高く、連日、いろんな行事が行われております。

こちらの写真は、地元のオペラ協会のラ・ボエームのステージの様子です。行事のうちの大多数が音楽イベントです。もちろん有名プロの演奏家、人気タレントのコンサートもたくさんありますけれども、地元のいろいろな音楽イベントも積極的に利用していただいております。

こちらの写真は、新人演奏会です。この中から世界に羽ばたく演奏家も出たりしております。

音楽イベントの中でも、どちらもそうでしょうけれども、コーラスはとても盛んで、特におやじコーラスが最近盛んなのが特徴になっています。

市民参加の舞台も年に1回ぐらいは、大ホールのステージ上にステージをつくって開催しております。

ブリックホールの特徴は、コンサートホールではなくて、コンベンション機能もあわせたホールです。年間行事の3分の1弱、4分の1ぐらいはコンベンション行事でございます。

あわせて、国際会議場という同時通訳の設備がございますが、実質的には、今、ほとんど中ホールとして使用しております。大体500人規模の中ホールでございます。

ブリックホールは、複合施設として、カルチャーセンターとしての機能を持っております。練習室とかりハーサル室がありまして、最近は特に、中高年の女性の方のいわばお稽古の場として、ほとんど連日、年間九十数パーセントという稼働率で利用していただいております。

久留米シティプラザにもあるようですけれども、とても立派な本格的な和室と茶室がございます。なかなか普段は利用率が低いので、我々が呼びかけをして、子どもたちにお茶の体験をしてもらう行事なども行っております。

3階には、ラウンジという結構広いスペースがございますので、そこでコンサートなどもやっております。

もう一つの機能は、地球市民ひろば。ここは国際交流の場としても利用されております。

2階の吹き抜けのフロアがギャラリーになっておりまして、これは無料で一般の市民の方に利用していただけます。エントランスもとても広がっておりますので、このにぎわいの場をつくる工夫も我々としては心がけているところです。

今、長崎は世界新三大夜景ということになっておりますので、その夜景に貢献はしておりませんが、ライトアップにも気を遣っております。

## 【公共施設の使命】

我々が民間の指定管理者として何を主に心がけてやっているかということで、私が就任してすぐ、最初の日にモットーを、職員、スタッフに掲示しました。今も毎日飾っております。

安全、安心、公平、これは当然のことですけれども、単なる貸館ではなくて、利用者の立場に立って考えようということを私は第一義に申し上げました。

今風に言うと、小池さんではありませんが、利用者ファーストでございます。ただ、利用者といってもいろんな利用者がありますので、公平、公正を大前提にしながらも、利用者の立場に立って考える。そして、より身近で、より親しまれるホールを目指そうと心がけてまいりました。

モットーは、できることはすぐやる。当たり前ですけれども、できることはすぐやる。そして、こういうふうに変更しましたということを掲示して、周知をしております。

大きいホールですので、初めて来た人は、何が何だか分からん、迷路みたいだとたびたび声がありました。インフォメーションや案内表示をいろいろ工夫して、設置者とも協力をして、改善を重

ねてまいりました。

19年たちますと、絨毯がよれよれになって、それにつまづいて転んでけがをするというようなことも起きましたので、マット敷きの絨毯に変えるとか、そんな工夫もしてまいりました。

直営のときと何が一番変わったか。利用時間のご希望にほとんど全面的に応える。今年の3月24日、長崎大学の卒業式では、午前6時に開館しております。卒業生女子学生が袴を着付けるための会場として利用するために、午前6時からの開館。一番早いのは5時というのがございました。もちろん無制限にということではありませんが、必然性を踏まえて、できるだけ開館時間、閉館時間については柔軟に対応しています。

市民との交流も、我々のとても力を入れているところです。こちらの写真は、具体的な職場研修のスケジュールです。例えば、中学生が年に数回、職場研修にやってまいります。いろんな仕事もしてもらおうと同時に、社会人としての心構え、社会人になったら、こういうことに気をつけようねということでの指導もしております。職場研修の感想文では、館長と一緒に食べたハンバーグが一番おいしかったというのが一番多いです。研修に来た子どもたちとは必ず私が一緒に食事をすることにしております。

指定管理者として、スタッフの研修は、当然のことながらいろいろなことをやっております。防災、安全、そのほか必要な研修は、年間を通してスケジュールを立ててやっております。去年は、隣に障害者センターがあるものですから、その障害者センターの希望で、手話研修を初めてやりました。もちろん、手話を実際に使うとなるととても難しいですが、少しでも障害のある人に触れ合う機会が増えればということで、スタッフだけではなくて、清掃の人たちも含めて、参加してもらってやっております。

## 【自主的な事業】

自主事業は長崎市がやっております。私どもは自主事業をやっておりませんが、「自主的な事業」はたくさんやっております。微妙に違います。

長崎市がやっていた自主事業のラウンジコンサートを我々が今引き継いでやっております。3階のラウンジを使って、市民に出演していただいて、無料で鑑賞していただく。これは大体月1回、年間を通してやっております。

我々のホールはブリックホールという名前ですので、「レンガのある風景の絵画・写真展」を毎年やっております。長崎はレンガの建物が多いので、レンガというものに対してより親しんでもらおう。ひいては、ブリックホールにより親しんでもらおうという気持ちでやっております。

先ほど申し上げました、立派な茶室がありますが、残念ながら稼働率といいますか利用率が低いです。我々が呼びかけて、今、近くの中学校の生徒たちに、卒業記念の茶会ということで来てもらっております。ちゃんとにじり口から入って、自分たちでお茶を立てるという経験もしてもらっています。卒業生たちからは、日本人のもてなしの心がこんなところにあったんだと初めて分かりましたという感想をたくさんいただいております。

私どもは、長崎放送という地元の放送局の関連会社でございます。放送局の関連会社としての強みを生かして、広報活動は、テレビ、ラジオを通して積極的にやっております。地元のケーブルテレビにも主に私が出て、ブリックホールの行事の紹介や出演団体の人をゲストとして来てもらってPR活動を一緒にしています。

とても広いエントランスには、にぎわいの空間をつくるために、毎月いろんな季節の花、あるいは行事に関連したものを展示しております。この前で写真を撮っている方を連日のように見ること

ができます。

ブリックホールは、年間大体40万人ぐらいの方に利用していただいています。長崎市にもう一つ長崎市公会堂という1,700席のホールがあったんですが、2年前の3月で老朽化のために閉館しました。したがって、一昨年から稼働率がドンと上がって83%。去年は84.7%。大ホールの稼働率が85%になると、実は舞台スタッフの休みが取れないというぐらいの、ほとんどリミットになっています。

とても稼働率が高くなったために、我々が自主的にやろうというイベントは、できれば控えてくださいというふうに、今、市側から言われている、そういう状況があります。

我々は民間の企業として指定管理者を受けている中で、ブリックホールでやる行事に我々は「文化の応援団」として支援することはできる、参加することはできるということで、私が主に中心になって、ブリックホールである行事の実行委員になったり、時には実行委員長になったりして、いろいろなイベントにかかわっております。

こちらの写真は、私が実行委員長でやった、長崎出身の作曲家の大島ミチルさんのスペシャルコンサートです。2年前には、被爆70年のシンフォニーまでつくられました。

どこでもやっていらっしゃると思いますけれども、長崎でも「第九」のコンサートは、私が実行委員長で毎年やっております。

それから、今、私は、長崎で80の文化団体が参加している長崎国際文化協会の副会長もしておりますけれども、その副会長であると同時に、毎年やっている「文化の集い」の実行委員長も務めております。地元の文化団体の皆さんからは、いわば使用する会館の館長が実行委員に参加してくれたり、あるいは実行委員長を務めてもらったりすることで、自分たちのイベントをホール自体が支援してくれているという思いで、頼りにされるという言い方は正しくないかもしれませんが、館長を含めたスタッフが、「文化の応援団」としての役割を果たしてくれていると、果たしてもらっているという認識を、今、だんだん理解していただいているのではないかと考えております。

## 【指定管理者の課題】

私どもは民間の指定管理者で、8年目です。期限が5年でしたので、3年前に1回目の更新がありました。そのときの公募条件は、価格点がものすごく大きいです。技術点と価格点がありますが、一般的に、いろいろなこういふことをしたいと列記をして、申請の内容を書くのが技術点です。あとどれだけ経費を抑えることができますと書くというのが価格点です。価格点が、我々の経験だと3割です。100点満点のうち30点です。それも、これは一般論ですよ。一般論としては、2割削減すると満点というんです。しかし、実際の指定管理者が受けている費用の中で、必要経費はほとんど決まっています。2割削減すると、抑えなければいけないのは、結果的には人件費になってしまうわけです。2割削減させて競争させるということでは、結果的に残念ながら専門スタッフを正規の職員として雇用するのは難しいです。

今日うちのスタッフが何人か来ております。うちのスタッフは、私も含めて正規のスタッフはほとんどいません。基本的には1年更新の契約職です。過去に公会堂等のスタッフを経験した人は何人かおりますけれども、いわゆる正規のスタッフというのはなかなか難しいというのが現状です。

一般論として言えば、行政の姿勢が指定管理者を業者と見てしまうんです。指定管理者が結局安くやって、それなりにきちんとやってくればいい、という感じがどうしてもあります。

できれば、文化施設ですので、業者ではなくて、文化のパートナーとして一緒に市の行政、文化振興課等の行政と協力することによって、より大きな地域の文化振興という相乗効果が生まれると

思うんです。残念ながら、現状では経費削減第一というのが行政の基本的なスタンスであるという気がしております。

### 【必要な人材】

どんな人材が必要か。これは先ほどから間瀬さんもおっしゃっていたように、地域とか会館とかホールとか規模とか、あるいは、ホールがどんな役割を主に果たすのかとか、役目によって変わると思います。小さいホールだったら、オールラウンダーの人が必要だろうと思います。大きいホールだったら、より専門的な知識があったほうがいいとだろうと思うんです。

一般的には、企画・制作事業のスタッフは、少し専門知識がある、そういうところにパイプがある人が必要だろうと思います。私は、一番必要と思う人材は、バランス感覚のあるコーディネーターなのではないかと思っています。バランス感覚のあるということは、出演者であったり、利用者であったり、会館にかかわる人であったり、いろいろな人への気配りであったり、目配りができるような感じの人ということです。

そして私自身が一番感じている、文化での感動の喜びを共有したいという思い。みんなと共有したいという思いにあふれた、地元大好き人間。やっぱり地域と地域の文化団体や地域のいろいろな人たちと一緒に地域の文化を振興するという気持ちがあるのは、ホールにとって大きな要素ではないか。

あえて言えば、ホスピタリティ。ホスピタリティというのはちょっと抽象的な言い方ですけども、私は、ホールというのは、別な言い方をすれば、サービス業だと思っているんです。できればホテルのような感じのサービスができるホールであればいいなと思っています。なかなか実際はそうはいきませんが、ホスピタリティ、来た方への思いやりであったり、気遣いであったり、一緒に喜びを共感し合うというような、そういう気持ちにあふれた人がホールには必要なのではないかと思っています。

ということで、私は文化の専門家でも何でもないので、私自身が7年間館長をして感じてきたことを、こうして私の言葉でお話をさせていただきました。

○間瀬 ありがとうございます。思わず拍手してしまいますよね。何年前に私はブリックホールに支援員でお邪魔しました。そのときに、接客、応対とか、要するに顧客満足度、目指すはデパート、ホテルみたいな話をしたときに、うちの館長、いつもそういうふうに言っていますとおっしゃるんですね。館長が職員の方に、うちのサービスはホテルを目指そうよということを自分でおっしゃって、自分でおやりになっていくというのは、職員にとっては目の前に見本があるわけですから、いいことなんだろうなと思って感激をしていた記憶がございます。

いろいろと課題をたくさん出していただきました。これについては、また後ほど皆さんと共有したいと思います。よろしく願いいたします。

では、続きまして、プリズムホールの大久保館長にお願いしたいと思います。



## ◆公益財団の運営・事業運営の人材育成

○大久保 本日、大阪の八尾市というところから参りました、プリズムホールの館長をしております大久保充代です。どうぞよろしく願いいたします。

2点お願いがございまして、1点は、本日配布しております資料よりも、少しスライドが増えておりますので、発表中は前のスライドをご覧くださいと思います。

それと、大変恐縮なんですけど、研究大会資料の中に私のプロフィールがあるんですけど、私の校正ミスで、1カ所間違いがございまして。私のプロフィールの下から2行目のところ、鍵括弧の『ファンドレイジング・ハンドブック』は、『地域貢献ハンドブック』の間違いですので、修正をお願いいたします。



大久保 充代氏

### 【八尾市文化会館プリズムホールとは】

八尾市は、大阪府の中東部に位置します人口26万7,000人ほどの都市です。大阪府のちょうど真ん中辺りにございます。位置的に大阪市のベッドタウンとして開けてきたところです。

最近の話題としましては、私は、八尾の高安という地域の出身なんですけど、大関に昇進しました高安関のお父様は八尾市出身です。また、最近、皇室の眞子様がブータンにご訪問されていましたが、そのブータンで「ダショー西岡」と呼ばれて、非常に尊敬されている西岡京治さん、「ブータンの農業の父」ということで非常に貢献された方も八尾の出身です。ちょっと話題を借りました。

八尾市文化会館プリズムホールは、1988年に開館しまして、来年が30周年になります。開館以来私ども八尾市文化振興事業団が運営をいたしまして、2006年から指定管理者として引き続き指定されております。

プリズムホールのミッションですが、「芸術文化とのかかわりの中で、市民の心豊かな暮らしを創造するプリズムホール 心豊かな、笑顔あふれる居場所を目指して」というものでございます。

自主事業は、年間約40事業、大体240公演・講座を実施しております。稼働日数が年間308日程度ですので、8割以上は自主事業で何かしているという状況になっております。

年間来場者数は39万人前後で、これは先ほどの人口26万7,000人から考えますと、市民が必ず1年に1～2回はプリズムホールに来ていただいているという状況でございます。

稼働率は、これも去年の実績としては、大ホールが80%強、小ホールが77.1%、展示室・会議室などほかにもお部屋があるんですけど、その平均が90%弱といったような施設でございます。

### 【事業について】

ミッションである、市民の心豊かな笑顔あふれる居場所になるために、さまざまなかかわりを持つように、事業の実施を心がけています。

鑑賞公演が一番多いパターンかと思いますが、鑑賞公演を提供するだけで終わるという事業は少ないです。鑑賞公演を中心にして、それに関連するワークショップ、アウトリーチ、普及的な事業、プレトーク、アフタートーク、ボランティアの参画などを行って、できるだけ市民の方々とかかわりを持たせるように工夫をしています。

公益法人の事業計画上で定めている7つの事業区分に、鑑賞や人材育成を挙げておりまして、それとリンクできるようにしております。

これらを踏まえた中で、特色のある事業を少し紹介いたします。

地域拠点契約事業というのをやっております。これは、トップレベルの芸術団体に、八尾市を第2の拠点、地元とっていただいで活躍してもらおうシステムです。地域に根ざすことで継続性と信頼性や絆を深めていきたいという考えです。

プリズムホールと大阪フィルハーモニーや文学座が地域拠点契約を結び、本公演だけでなく、演奏家を学校に派遣したりして、音楽の授業を行ったり、文学座の演出家や俳優が市民対象のワークショップを担当してくれたり、そういったことで、芸術家とホールと市民との関係性を深めていくように努めています。なお、大阪フィルさんとは平成17年から、文学座さんはそこから5年遅れて、平成22年から実施しております。

創造型事業も実施しているのですが、こういった事業の制作においても、先ほどの事業形態を活用しています。演出家や俳優に八尾市に1～2カ月の間、レジデンスをしてもらいまして、市民とのかかわりを持ってもらいつつ、オリジナルの演劇公演をつくったりしています。

その一例ですが、俳優が学校へのアウトリーチに行ったり、座組の舞台スタッフがバックステージツアーを公演の舞台を使って行ったり、そして、子どもたちに稽古場に遊びに来てもらったり、当然、レジデンスしていただくわけですから、小屋に合った作品を制作して演出してもらおうという内容になっています。

## 【プリズムホールの人材育成】

こういったさまざまな切り口の事業を実施して、かつ、市民と協調してやっていけるようなスタッフを育成したいと思っています。

採用については、事業団が期間契約職員という形で採用します。3年以内に登用の機会があります。試験の内容は独自につくって、基準も独自でやっております。

配置は、総務、制作、舞台、貸館の4つのセクションで2つのグループがあり、グループ制とプロジェクト制で実施しています。プロジェクト制というのは、グループ・セクションのくくりを超えて、横断的に当たらなければならない課題のときに、そういったやり方をします。

評価としては、人事評価制度がありまして、能力開発は研修やOJTや習熟度の確認をしています。

処遇は、職能資格制度になっています。

こういった人材育成のポイントを一言で言うと、「T字型人材」一専多能型ともいいますが、そういった人材の育成をしようと思っています。どのような仕組みかを2つご紹介します。1つは「人財育成基本方針」で、2005年から策定しています。人材は、宝の「人財」であるとうたっており、育てて、育成してなんぼやと大前提で書いています。ミッションを達成する人材、求められる人材像をここに書いています。

そこで人事評価制度は、人財育成基本方針に定めた育成のための制度ですと明記しています。ですから、人のためなところをあげつらうんじゃないなくて、育てるためにどうしたらいいかということをやっているんですと明記しています。

2点目が、個人力を組織力へです。一人一人の人材育成をしても、それが組織として力にならなければいけませんよということを明記して、そのように努めています。

人事評価制度では、評価指標そのものが「どのような行動をしたらいいのか」ということを示すサンプル集のようになっています。ちなみに、これは、2005年前後の支援員制度を活用して、公文協から先生に来ていただいて、一緒にプロジェクトでつくりました。支援員制度は先生の謝礼等は

全部公文協がもってくださっていて、研修のとき、非常にありがたいなと思っています。

人材育成は、5つの共通項目と専門性を向上させることだと考えています。5つの共通項目とは、組織ロイヤリティ、芸術への関心、対人関係、責任性、自律性です。専門の仕事が僕はできるから、私はできるからといっても、この5点ができなかつたり、おろそかにしていたりするようなことは、うちでは許しませんよという考えでやっています。

5つの共通項目と専門性というのは、項目に落とし込みますと、意欲、態度、姿勢の部分と、知識、能力の部分というふうに分かれます。知識、能力の中身は、4つのセクションで共通するものと、個別対応のものに分かれています。制作では、アートマネジメントの知識や能力、舞台は舞台、窓口は貸館知識なんですけど、これは条例のことであったり、舞台の知識であったり、幅広く必要です。総務は、文化会館は公益法人ですので、会計の知識や条例に関することを学んでねというふうになっています。

そして、5つの共通項目、すなわち、意欲、態度、姿勢の評価項目は、それぞれに着眼点というものが3つずつあります。

先ほど、評価指標そのものが、どのような行動をすべきかのサンプル集になっていると申しました。例えば、責任性というところでは、着眼点は、「手に負えないと分かったときは、きちんと周りに相談や説明をし、責任をもって善処する行動ができること」をよしとしていて、これができるかどうかという観点で評価します。すなわち、私は責任感が強いからといって、これもあれも抱えて結果的にできなくなってしまったというのはダメで、業務が遂行できることが大切なので、手に負えないと分かたら、誰かにきちんと応援を頼んでも遂行するということですね。結局やるつもりで抱えてしまって、最後にできなかった、というのは救うタイミングも逃してしまい、一番まずいことです。

規律性、礼儀、マナーのところでは、着眼点は、日常的にこやか、誰にでも視線を合わせて笑顔で気持ちよい挨拶、対応ができるというようなことが書いてあります。こういうあり方がいいんだよ。なので、黙々と仕事をやっているんじゃなくて、やっぱり市民が来たらこやかに「ありがとうございます」とか、感じよい挨拶を求めています。内容はすごくシンプルなことばかりじゃないかなと思っています。

知識については、業務的知識を個別対応で評価していく形になっています。能力についても、一部そうなのですが、共通項目も多くあります。能力は、スライドでは3点ぐらい評価項目を挙げていますが、実際はもっとたくさんあります。

例えば、判断、決断力のところであれば、これも着眼点は、「正しい知識や、これまでの経験などを組み合わせていくことによって、現実的に適合した判断が行えているか」ということを評価します。そういうことが判断するときには大事なんですよというようなサンプルになっています。

次に、組織図ですが、館長を筆頭にしまして、2つのグループ、そして4つのセクションからできています。グループごとにリーダーや副リーダーが設置されていて、セクションごとにチーフの人がいます。そして、チーフではない一般のスタッフがいます。兼務をしている人がいるので、人数的にはこの図より少ない人数になります。

舞台事業班は、舞台出身の副館長を含み、4人の正規職員から成っていますが、先ほどのように、稼働率が高いので、委託の常駐の人が5人、常にホールにいるという形でやってもらっています。

## 【人材育成における課題】

研修機会や待遇の改善なども頑張っています。こういったことは、非常に職員のモチベー

ションが違ってきます。研修では積極的に外に出てもらうこともしています。内部研修や、お金は助成金を受けていてうちで出していないのですが先進劇場への派遣、海外研修に合格して行ってもらうなどです。

こういうこともあってだと思のですが、当方の職員の定着率は高いのではないかと思います。これは最近の10年にくくりますと、11%ぐらいの離職率です。厚生労働省が出している業界平均というのは2割強なので、その半分程度です。退職者2名のうちの1名の退職理由は親御さんの病気のためでした。女性の定着率につきましては、私自身が女性でもありますので、できるだけ結婚、出産しても続けるといいよという話をしています。うちの職員は結婚しても出産してもやめないで残っていてくれて、戦力になっています。

プリズムホールの研修の一覧表なのですが、非採用時研修、一般研修、それから、専門研修というところで、幾つかございます。

一般研修では、CS研修や、ノーマライゼーション、プライオリティの研修、環境マネジメント、そういった一般的なことをします。専門研修では、先生を招いたり、派遣させたり、あるいはこういった公文協がしておられるところとできるだけ積極的に参加するようにしています。これ全部を1年でやるのではなくて、毎年やるものや、2年に1回、あるいは対象者だけをくくってというふうに分かれています。

先ほどバックステージツアーというのがあると申しました。これは当館の舞台スタッフが構想や企画やストーリー、演出に、当日の運営やお子さんの相手まで、全てやってくれます。技術職の人でもそういう接客の出来るスタッフじゃないと、市民と直接かかわるホールではなかなか勤まらないので、そういう人材の育成をしようというふうに、常日頃から努めています。

一方で、地域拠点契約であったり、プロフェッショナルの普通の公演とワークショップもやるんですが、これについては、制作セクションのスタッフがコーディネートしたり、演出したりしています。市民参加のファッションショーや市民とプロの人のモダンダンスとか、舞踏の公演ですね。大駱駝艦というところの舞踏家の方と市民の人で、グレードとしてはできるだけプロフェッショナルのように頑張ろうというふうにやりました。子どもたちの演劇公演や大学の音楽課程をやっている人たちのコンサートをホールで開くといった、プロではないけれども、そういった人たちと市民を絡めてコーディネーションをしていけるような人材を育成していこうとしています。

人材育成における課題は4点ぐらいかなと思っています。ミッション、戦略の理解浸透をいかに深めていくか、モチベーションの維持と向上をいかにするか。イノベーションマインドの更なる醸成ですね。あと、ポスト、処遇などの制度構築が、外郭団体ですし、予算も少ないですし、難しさをどう乗り越えてやっていくかというところがこれからの向けての課題かなというふうに思っております。

以上、非常に雑駁な説明で、走ってお話ししましたが、これで私の発表を終わらせていただきます。ありがとうございました。

○間瀬 大変緻密に計算をして、職員を育成するというよりも、職員が気づく機会をつくっているという感じでしょうかね。一方的に、ああだこうだと教えられると眠くなっちゃいますけど、自分たちが気づくというレベルから入っていく。それがまた評価につながっていくという、とても素敵な事例だなと思っております。

それでは、開催館の久留米シティプラザ館長の高宮さんです。こちらは直営館としてのご報告、課題提供になると思います。よろしく申し上げます。



高宮 知数氏

## ◆直営の運営・技術の人材育成

○高宮 久留米シティプラザの高宮でございます。

今回、直営館という立場でお話させていただくのですが、率直に今、私も本当にまだまだだなと思いつつながら、お2人のお話をお聞きしていたところです。

### 【久留米シティプラザとは】

久留米シティプラザは、去年の4月末に開館したばかりで、まだ1年とほんのちょっとしか経っておりません。私自身は平成23年ぐらいからお話があり、平成24年4月から市の参与、市長アドバイザーとして、当時は久留米総合都市プラザという仮称で基本計画から基本設計に入っていくという段階でしたが、そこから少しお手伝いをしていました。3年前からオープニングディレクターとして現場の実務的な準備をお預かりし、2年前の平成27年7月から館長になりました。

実は久留米には、50年近く前の1969年に市役所の近くに久留米市民会館が建てられました。もともとそこには、戦前の大阪や東京に公会堂が誕生した直後の時期に久留米市公会堂が開館しています。戦前から非常に商業的ににぎわった都市ですので、公会堂はそれらに負けないようかなり頑張つてつくられた施設でした。

先ほど副市長が開会のご挨拶でも申し上げましたように、久留米はブリヂストン発祥の地で、創業者の石橋家が地元に必要な施設をつくっていただきました。1963年に石橋文化ホールという、1,000席ぐらいの、当時の地方としては非常に水準の高い、かなりクラシック音楽専用に近いようなホールがつけられました。石橋文化ホールがあったので、老朽化した公会堂を市民会館として同じ場所に建て替えることができたのです。

市民会館は当初は久留米市として直営で運営していましたが、ほかの自治体と同じく、割と早い段階から市がつくった文化系の財団に運営を委託しました。指定管理者制度が始まってからは、地元の民間の事業者さんに指定管理を委託していました。そういった意味では、市に直営のノウハウがどれぐらいあるかという、正直言って今の時代、つまり劇場法等が生まれた中での公共ホールを直営でやるというのがどういうことなのか、それほど知識や技術のない状況の中で、久留米シティプラザは直営として開館したわけです。

私はアドバイザーとしていろいろなお話を久留米市としました。当初の数年の間に施設の評価が定まっていくこと。劇場法等いろいろな動きがある中で、責任を持った体制で館の運営、事業というものをスタートしたほうがいいだろうということ。また、優秀な人材を確保し、地域と連携していくこと。そのほかにも幾つかあるんですけども、そういったことで市は少なくとも5年間の直営を決め、条例をつくり、開館の準備を進めてきました。

ただ実際には、やはり直営ならではの実務的な苦勞というのはたくさんありましたし、まだ必ずしも全てが解決されているわけではありません。

おかげさまで予想よりもかなり高い稼働率で運営しているホールや広場がございます。当初から課題ではあったんですけども、私を含めて非常勤とはいえ市の職員ですので、市が規定した勤務体系、勤務時間に従った勤務でなくてはだめだというのがあります。この会場に自治体の方も多くいらっしゃると思いますが、当然、自治体ですので、8時半から17時15分までの開庁時間に合わせる規定があります。シティプラザの場合は、9時から22時まで施設を利用できますので、その

対応にはシフトをかなり柔軟に組まないと、毎日相当な時間の時間外勤務をかなり多くの職員がやるしかないわけです。

実際にはいろいろな直営館が、ある種無理をしようと思ったら申し訳ないんですが、微妙な形で勤務の工夫をしていらっしゃるのはいずれも承知しています。久留米の場合、何しろ直営をやっていない時期が長かったために、開館前、いろいろなことを市の行政職員も検討されたのですが、どれぐらいまでが許容されるのかといったあたりが、かなり苦労しました。

直接の人材や組織とは関係ありませんが、市のほかの施設で共催公演などをやっていないこともありまして、主催ではない貸館の、特に市民利用の公演チケットをこのホールの窓口で扱うのは、市の歳入・歳出等々の中で、手数料をいただくにしろいただかないにしろ、そのこと自体が市の制度となじまないということもありました。もちろん、そのほかにもさまざまな点で、直営でやっていらっしゃる先輩のホールをお伺いしていろいろなお話やノウハウをお聞きはしたんですけども、直営をやっていない時期が長かった自治体としては、そういった制度上微妙な運営ということに正直いろいろな抵抗がありました。今もまだ解決できていない問題が幾つか残っています。

ただし私自身は市の行政職ではなく、市参与という立場から転じて、今、館長をやらせていただいております。長い間一緒にやらせていただいて、さまざまな課題、現場の困難はありますが、それを超えて、直営でやることによって、今、公共ホールというものを運営する、あるいはそこで事業をやっていくのはどういうことなんだろうかということについて、自治体が自ら経験値を持ったのは非常に大きな意味があったと思います。

今日参加していらっしゃるホールや自治体は、これからの建て替えや大規模改修等を機に新しい事業、あるいは運営形態として、今から直営にするところは少ないでしょうが、そういった体制に変えられるところもあると思います。現場実務的には早めにいろいろな事例調査等、対策を立てないといけないのではないかと思います。もちろん必要があれば、私どもの経験は喜んでお伝えします。

## 【組織体制について】

シティプラザは直営ですので、市長部局の市民文化部に所属しています。総務課、施設運営課、舞台技術課、事業制作課という、完全に市の組織体制にのっとった形で課が配置されています。

職員体制については行政職員と、公共ホール等事業運営に必要な専門職員を配置しています。実際の配置状況は行政職が現在11名、統括部長以下のスタッフ、主として総務課が多いですが、施設運営や事業制作にもおられます。

また、専門職員は直接に市の職員として雇用しております。私を含めて33名です。この33名は、招聘によって採用したスタッフが17名、公募が16名、平成25年から少しずつスタッフを採用してきました。市民会館は、市民会館としての事業や貸し出しをやりながらということで昨年7月まで開館していましたので、久留米シティプラザとして開館の準備をする専門職員を別途に全員採用していきました。

平成25～26年といいますと、まだまだ実施設計から施工の初期の段階です。横にいらっしゃる鈴木輝一さんを先ほどご案内していたのですが、楽屋前の通路の幅が異常に広がったりします。これは、実際我々がこうやって館を運営していくと、楽屋の前には長机を置いてケータリングでいろいろなものを並べたり、コーヒーマーカーを置いたりします。するとそこに飲み物を置いて人がちょっとたまって、後ろを人が問題なく通れるような幅にします。建築の方が通常思われるよりは、相当幅広な廊下が必要なんです。専門職スタッフがかなり早い段階から加わってくれたので、こういった非常に細かいところまである程度いろいろなことが実現できたなと思います。

まだどうしてもフロントはスタッフが不足しているものですから、嘱託職員、任期付職員、これは全て久留米市の資格の公募から採用の枠組みを使いながら、かなり行政職のほうに苦勞をして、何とかいろいろなスキームで採用してきました。

ということで現在、全部で50名おります。そして舞台技術系のスタッフ、清掃、警備、ビル管理、広場運営ということを業務委託で出しております。

舞台技術では、舞台技術課として10名のほかに、地元の舞台技術会社さんから7名業務委託で入っていただいております。

## 【人材の育成について】

設立の目的や事業報告の中にありますように、地元で戦前から伝統のある医学部の強い大学がある関係で、このホールでは文化的な事業とともに、医学系のコンベンションがかなり多く実施されております。そういったいろいろな貸館ニーズにも対応できる人材を育成しようと心がけております。

市の直営ですので、市長講話を初めとして、公務員としてのマインドや人権研修のようなさまざまな研修を全員で受けた上で、実務的な研修を受けています。チケット代を預かったり受け取ったりするには、市の出納の基準に従って、まずその資格を持っていないと扱えないとか、どうしてもいろいろございます。そういったものに必要な実務を研修します。フロント業務や舞台技術、さまざまな職場のそういった研修を開館前から、外部を含めてかなり受けさせてもらいました。

また、非常勤職員については、きちんとした人事評価やさまざまな面談というのが、もともと市の規定にはないんです。実質常勤の状態ですので、その制度を援用して面談や目標の設定を進めてきております。

ところで、専門人材とは何なのだろうかというときに、文化施設としての専門の職能が求められる部分はあると思います。同時に、公共施設ですので、ある種の「公共サービス」を提供しているんだということがあります。それについて、前のお2人もいろいろな形でおっしゃっていたことが、いわゆる専門的な技術やアートマネジメントといったこととは別に求められる、ある専門性ではないかと思うんですね。

「公共」、市の職員として市民の皆様、あるいは利用者に提供すべきものをきちんと学ぶ、公平、公正な貸し出し等の利用をしていただくために学ぶという点では、私を含めてそういったものに所属したことがない人材もたくさんおりますので、そういった人にも充実したものをやっていると思います。

一方で、「サービス」という点。これはまさに先ほどブリックホールの館長のお話、あるいはプリズムホールの館長のお話の中にも出た、さまざまな意味で、サービス業なんだということが、もう片方の専門性なんだと私自身思います。

これまで視察にお邪魔して、非常に気持ちよく対応していただけるホールもあるんですけども、ややもすると、特に事務所の受付窓口等の方が、サービスという点で言うとうどうだろうかかなということも、私自身、時々体験します。この10年くらいで、逆に市役所や税務署の窓口スタッフの対応はすごくホスピタリティが上がって、笑顔で対応されるところが非常に増えているなと思います。むしろ公共ホールの一部のところは、なかなかそこまでこれていなかったりするんじゃないかなと思ったりします。かなり早い時期から業務委託や指定管理等で外部にそういった窓口サービスを投げている場合に、委託された当時のサービス水準のまま、何となく止まってしまっている気がします。

特にサービスのテイストといいますか、そういった点でもまだまだ難しい課題があるのかなと感じた部分があります。それは別の言い方をしますと、低価格の外食チェーンも含めて、今、非常にホスピタリティが高いんですよね。500円のハンバーグランチを食べに行っても、すごく笑顔できちんとしてきばきとサービスを提供されるわけです。そういったものに慣れた一般の市民の方にとってどうなんだろうということを中心に考えたことがあります。ある部分では民間の優れたサービスのスキルやノウハウは学ぶべきじゃないかなと思うのです。

この地域でこれまで行われていたサービス水準のことも踏まえて、実は運営、特にフロントにつきましては研修を民間、具体的に言いますとサントリーパブリシティサービス様をお願いしました。入札した上で一番望ましいものを提供してくださると考えてですが、実際にはかなり無理をお願いして、期間、金額的にも大変だったと思うんですけども、研修と、運営マニュアルの作成をやっていただきました。ここにちょうどマニュアルがありますが、事細かく、しかも非常に実際のマニュアルをつくって、研修をやっていただきました。

実は最初に間瀬さんから「直営の運営・技術の人材育成」ということでお題をいただいて、もちろん直営は我々のところで民間や財団とは違う運営についてお話をとということだったんですけども、もう一つは、運営と技術ということの間瀬さんは私に投げられたんだなと思いました。事業は事業で大事なんでしょうけれども、ある部分、運営や技術というのは、いろいろなアウトリーチを含めた主催事業をやる前から公共ホールがやっていた領域です。これだけアウトリーチや自主制作事業を増やしていったり、創造活動をやっていく中で、本当は、運営あるいは技術に求められる職能や専門性も大きく変わってきているのではないかなと思っています。

事業は、例えば芸術監督とかアートマネジメントのスタッフであるとか、今までになかったスタッフを新たに採用するというのはたぶん自治体の方とかにも分かりやすいと思うんです。一方で技術や運営で今までと違うことが必要になってきたんだという変化は、実は分かりにくいんだと思うんですね。

久留米の場合の例で挙げますと、かなり積極的に外部の研修を受けるということ、舞台技術課の黒尾芳昭課長を中心に進めてもらいました。私が申し上げるまでもなく、照明のLED化とか、音響を含めたネットワークでの新しい技術の提供など、非常に過渡期にあって、毎年のように機器や設備も変わってきています。ちょっとの期間でもそういったことから離れると、せっかくいい設備を更新等で入れられても、その性能を100%引き出す技術スタッフではない状態ということになってしまうのではないかなと思うんです。

その意味で、トップレベルの照明デザイナーであり続けている黒尾さんのおかげで、外部の研修を開館前から、今もかなり可能な限り参加できるように、技術スタッフが頑張っております。

同時に、先ほど申し上げたように直営館としての職員と業務委託のスタッフがいるんですけども、両方がなるべく参加できるように、オフィスとしては一緒にところに机を並べています。そしてこういった研修も一緒に出かけていきます。もちろん業務委託という関係ですので、ある部分それを超えて偽装請け負にならないように留意しなければいけません、やはり一緒に館を回していく、技術水準を保っていくためには、工夫しながらそういうことが必要だろうと思っております。

もう一つ、これは技術に限らないんですけども、専門職スタッフが久留米という地方都市であるモチベーションやスキルを維持向上していくためには、ここだけにとどまっていたのでは正直難しいだろうということがあります。これも開館前から市とご相談して、ほかの施設や公演にスタッフとして行くことを、届出を事前に出してもらうことで可能なような就業規則になっています。もちろん年間の上限日数はあります。そういったことも含めて、専門職の職能というもう一つの部分でそ



のことができるようにしなきゃいけないだろうと思います。

ただ大ホールや広場は稼働率がかなり高い状態で、特に去年の秋あたりは、大ホールは100%近い稼働でした。現場的にはこの状態が続いたら時間外勤務もとんでもないし、そもそも体がついていけないという状態なわけです。ハードとしてはメンテナンス日が必要というのは何となく理解していただけるんですけども、実は今言った意味では、専門職スタッフというのは、教育研修を含めてある種の人としてのメンテナンスをちゃんとやっていかなくてはいけないだろうなと思うんです。きちんと休みをとった上でそういう教育研修とかに参加できる、人としてのメンテナンス日も勤務時間の中に入れて要員の数を確保しないと、長続きしないんじゃないかなと。そうするとどうしても今までよりは全体の指定管理料は上がるのかもしれませんが、そういったことが制度として、あるいは設置者側との間では非常に強く認識として持っていただくことが大事なのかなと感じました。

以上で私の報告を終わりにします。どうもありがとうございました。

○間瀬 今の直営館としての大変さ、実は私も小田原の市民会館というのは、直営で、オール委託でやっています。僕もこのところ、10年近くですかね、非常勤嘱託という、市の職員として回っていて、行政職の方には当たり前のことなんでしょうけれども、行政独特のルールがあって、やりたいことができにくいというのはあるんですね。

スタッフが旅公演に出ていくことができる。要するに、お話の仕方では、またはルールづくりの中で可能な組織だと僕は思っているんです。自治体というのは、ただ面倒なだけで。さまざまところと根回しして、調整しなくてはいけませんので、面倒なんですけれども、何でもありなのが僕は自治体だと思っているんですね。雇用の問題とか、さまざまなこと。その辺は、お願いする側、例えば財団であったり、外郭団体の皆さんは、そのルールをうまく使うといけるのかななんて思います。

自治体としては、まず指定管理に出す仕様書をつくるためにも、まず僕は最初5年は自治体が直営でやるべきであろうと。私の持論でございます。今まで2館、神奈川県の子市と小田原市、両方同じように5年間は直営でやりましょうと。行政側は、残業代はふえる、職員は行政処分だけやっているのではなく、お客様対応なので、そのまま長期休暇に入ってしまうようなレベルまで追い込まれてしまうような職員もいたりとか。ああ、やっぱりこれは指定管理として民間に、または外郭にお願いしたほうがいいねというのを、行政内部でも出てくるというか、つくらせていったというのもありました。

舞台技術は、劇場・ホールにとっては重要なセクションだと僕は思うんです。それが往々にして丸投げの委託ということで、何も関与していないと。今、おっしゃったように、サービスレベルが一番最初と変わらないということがあり得るかもしれませんね。今どき、コンビニだってみんな顧客サービスに、コンビニのアルバイトもやっています。そういう点では、これからこういう人材をどう育てていくか、つくっていくか、それが大事なことになるんだろうなと思います。

○間瀬 指定管理で運営しているジャンルとして、もう一つNPO法人による運営が



あります。岩見沢市民会館の竹内さんです。指定管理として施設を運営されていて、職員に対する研修や問題点等がございましたら、ご発言をいただきたいと思います。

### 【NPOの運営】

○竹内氏 岩見沢市民会館の竹内と申します。間瀬さんとさっきから目が合っていたので、指名されないように顔を伏せていたんですけども、見つかってしまいました。北海道岩見沢市という札幌市から40キロぐらい離れたところから参りました。

我々、NPO法人で指定管理をしまして、今年で5年目です。あと、野外音楽堂を持っています。それは2001年から、今年で17年目になります。劇場のほうは、まだ素人。5年の中でなかなか人材を養成できないということ、昨年の函館大会でお話をさせていただきました。その後の経過というか。

NPOで職員が11名いますが、そのうちの約半数しか正職員を持っていません。残りは契約職員で、1年ごとの更新になっています。結構若い人達が多くて、まだ20代前半の人もありますし、30代の人何人もいます。なかなか正職員に上げられないんです。

岩見沢市は、人口8万4,000人ぐらいの小さなまちなものですから、舞台会社も1つしかなければ、イベント会社はありません。札幌に近いので、札幌に依存しているようなまちです。

いろいろなイベントやコンサートの自主事業をやっていると、市民の方と結構仲よくなれるんですね。最初ボランティアでかかわっていたのが仕事になって、仕事がどんどん大きくなってきました。私たちには、イベント制作や音響、照明、そういった人材もいますし、映像もやります。それで、年間、会館とは別の収入が、昨年度でいけば450万とか500万ぐらいになりました。外からいただいたお仕事の収入ということですけども。それを増やしていけば、5年の節目で指定管理を落ちてしまって、次、劇場を運営できないといったときも、何人か職員を残せるんじゃないかというところに着目をして、いろいろやってきてはいるんです。昨年、函館大会でそういうことも話をさせてもらって、いろいろ参考になりましたということも言っていたりしました。やはりそれをやり過ぎていると、劇場そのものの運営がちょっとおろそかになったりとか、なにせ11名でやっているものですから。かなりそういった課題もできてきて、昨年、偉そうに言ったんですけど、今年は節目だし、守りに入ろうかなとか、いろいろ反省をしたり、そんなことをやっているという報告です。いいでしょうか。

○間瀬 今、聞いていてお分かりのように、11名で運営されています。40名、50名で運営する施設もありますけれども、私、そこで働く人というのは、ミッションをどうやってクリアしていくかは同じ作業ではないかと思っています。今も岩見沢では市民の方と一緒にやっという。先ほどのプリズムホールさんもそうですね。参加されている皆さんと一緒に何かやるとい、職員の方が楽しく大好きになってやっているというのも、僕も大事なことだろうと思います。

### 【無期契約導入後について】

○T氏 福岡県大野城市にあります大野城まどかぴあの者です。福岡市のすぐ隣。大野城市も去年人口10万人にようやくなりました。大野城まどかぴあは複合施設で、図書館や男女平等推進センターも併設しています。昨年20周年を迎えました。できた当時は、公益の財団というイメージで公社(財団の前身)がありまして、この運営をするということで準備室のメンバーがそのまま職員として出向という形態をとっていました。保険制度や退職金の通算年数から除外しなければならないという

課題があり職員を引き上げました。引き上げてからは、現在、職員が45名います。全員、契約職員という特殊な状況に置かれています。労働契約法の改正がなされて、平成30年3月から有期から無期への転換についてまだ整理されていないという、タイムスケジュール的には尻に火がついた状態になっています。

民間という考え方でいくと、収支は黒字になる。黒字になれば、当然その分を人件費等に配分できるでしょうけれども、黒字化できないという宿命がある。どうしても市の財源が苦しいので押さえつけられる。だから、指定管理者を導入する。そういう構図になっているような気がします。市との協議では正職員がいないこと、契約職員45名に扶養手当とか住宅手当もない状況であることが、賃金水準を非常に低くしており、ほぼ100%、女性職員しかいません。働ける環境、生活できる環境にするためには、職員も意識を改革してもらわないかん。国も働き方改革とか、一億総活躍社会と、女性活躍推進法もできている状況をきちんと踏まえなさいと。市は、地方公務員法という縛りがありますので、労働契約法の規制を受けませんけれども、国も地方公共団体もそういうことをしてはいけないと。公共のワーキングプアをつくらないという国全体の考え方をきちんと理解してくださいよということで、今、市と話を進めています。

そのときに考えなければいけないことは、公務員と同じような給与水準を求めるということになりまして、今度、ほかの文化施設とのバランスがありますので、正職員化は無理でしょうけれども、無期契約はする。その後のノウハウがありません。

質問としては、無期になって勤務条件が変わったときの給与の考え方、昇給だとか。うちは今、契約職員ですので、大卒の方も、子どもの育児が終わって、30代とか40代の方も、入ったときは全員同じ条件の賃金になっています。年功序列型賃金はとれないと考えているんですよ。そのときに、今ある賃金水準をベースにした能力給的な考え方をどのようにしてあるのか。

そして、ポストですね。ジョブローテーション等をしていくときに、いろいろなポストの考え方をするときの人事考課。これは先ほど八尾市さんがおっしゃいましたけれども、無期を導入した後と、その後の状況を、いいものがあったら採用したいと思って来ておりますので、ぜひご教示お願いしたいと思います。

○間瀬 一般的に人材育成の話は、指定管理者制度の運用についての課題というのがどうしても出てきます。設置者に対する課題をさまざま提言していくようになり、論点がぼけてしまうなどという感じがしております。この制度に課題があるのは確かです。私自身も個人的にはどこかに働きかけなければいかなんというふうに思っております。我々、今、お預かりしている文化施設をどうやって運営をしていくのか。そこに働く人はどういう知識が必要なのか。その知識を持っている方のことを私は「専門人材」というふうに思っております。ぜひ皆さんのほうで、今の年功序列給から能力給。能力給になると、評価という問題がかなり出てきます。その評価を誰がどういうふうにするのか。それは、先ほど大久保館長からかなり明確な評価、職員評価というんでしょうか、されていますよね。先ほど言い損なったところとか、補強しておきたいことがあったら、どうぞお願いします。

○大久保 人事評価制度は導入しております。2005年からで、12年以上やっています。私どもの評価は、直接お給料には反映させていません。ですので、能力主義ではございません。なぜそういうふうにしなないかという、2つ理由があります。1つは、能力給にすると、足の引っ張り合いみたいなことになってしまっていて、結局、成果としていいものが出ないんじゃないかということ。もう一つは、それぐらいドラスティックに変えてしまうことは、私どもは財団ですので、もともとは市

役所にかなり準じた給与体系であったものですから、市に対しての説明がしにくくなってくるんじゃないとか、いろいろなデメリットを考えて、能力給にはしていません。

では、何をしているのかというと、人事評定は2つの意味合いがあって、1つは、どのような行動がプリズムホールとして求められる人材像なのかを明確にするために、細かいサンプルをつくっています。もう一つは、お給料に直接は反映させないんですが、全体的な評価と常日頃から見ている仕事ぶりを勘案して、昇進・昇格には基礎データとしては結びつくんです。みんな自分が一生懸命やっていて認められたら、早く、例えばチーフになりたい、副リーダー、リーダーになりたいというモチベーションがありますでしょうから、そういったものに結びつけるためには、あれは非常に機能していると思います。

評価の観点だけでお話すると、以上のようなことです。

○問瀬 公文協でも評価のためのハンドブックが各施設にいつていると思います。これもご参考になって、まずは、一回試してチャレンジしてみることが僕は必要じゃないかなと思うんですね。もしよく分からなかったら大久保さんのところに電話して聞いてください(笑)。

### 【設置者と指定管理者の関係について】

○S氏 京都から参りました。2つのホールを運営しております。3人のパネリストの方から、映し出された資料も全部後でいただきたいぐらいです。人材育成について、いろいろなご尽力なさっている状況が分かって、本当はうちの職員を連れてきたいなと思っています。指定管理者制度で価格点が3割になると、結果として人件費を落とさざるを得ないと河野館長がおっしゃっていましたが、まさにそこがあって職員を連れてくる余裕もないという。つまり、1人いなくなると運営がどうしようもなくなるみたいなのところがあって、本当に危ない経営を強いられているということがございます。

それから、それぞれの館にミッションがあると思いますが、本来は、設置者がミッションをしっかり押さえて、このミッションでやってと言うべきだと思います。それが指定管理者制度になってから薄れているかなということも感じています。結局、ここに一生懸命な方がお集まりなんだけれども、設置者である自治体の方々は来ていないわけです。自治体の人たちも参加して、一緒に集まって意見交換ができるような場が必要ではないでしょうかということを公文協に申し上げました。公文協で何とかしていただきたいと。逆に言うと、公文協しかできない仕事はそこにもあると思います。3人のパネリストの方、どういうふうにお考えか、ご意見をいただければありがたいと思います。

○河野 設置者と指定管理者の関係は、結構微妙です。具体的に話をすると、当事者に対するある意味では、非難というか、批判というかというふうにならなかせません。我々が指定管理を受けて、館長という私の立場からすると、一般論としてとしか申し上げにくいです。いわゆる行政と指定管理者、あるいは財団においても、形は本当にさまざまです。財団と言っても、本当に100%自治体が出資して、しかも、非公募というところも結構あるわけです。これは実質的には、財団とは言っても、半分直営に近い。ただ、民間的に活動ができるということですからけれども。

私どもが指定管理になって8年目です。2年ちょっと前に更新をしました。そのときの公募条件というのは、文化的なことについて書く項目はもちろん幾つかあるんですけども、それは本当に5点とか10点とかの積み重ねの合計です。それは、極端に言うと、そう差がつかないような内容で

す。だけど、価格点だけは全体の約3割。500点満点だったら150点、100点満点だったら30点という。それは明らかに差がつく。価格によって点数が決まりますというふうにはっきり明示してあるので、もし競争があったら、満点でないと取れないわけです。行政側がいわゆる価格点ではなくて、もっと文化振興なり、文化事業に対しての評価を高くして、なおかつ、一定の財政的な支援といますか、一定の基準をきちっとクリアした提案をしてくれないと。私は長崎県内の一応会長館でもあるので、長崎県内の会館に直接話を伺いました。今、長崎県内だったら、佐世保のアルカス SASEBOだけが、ある意味では非公募で財団ですので、専門スタッフを本当にきちっとそろえていらっしゃると思います。自主事業予算も相当あるということでそういう活動ができる。

それ以外のところは、自主事業やっているけれども、その次の指定管理が確実に取れるという保証はないので、なかなか専門スタッフを育成したり、雇用したりするというのは難しい。人材を育成することと、指定管理者制度の基本的なところがある意味では一番大きな課題ではないかと私は実感しています。

○大久保 財団の立場での設置者との関係で言いますと、危機的な状況がきちんと伝わらないなどやはり難しい面がありますので、常に訴えかけをしています。これは、事あるごとに訴えかけをして、現状を見ていただいて、場合によっては、ちょっと言葉は悪いですが、危機感をあおるような説明をします。すなわち、設備の劣化などが一向に改修されずに、照明機器などが上から落ちてきて、万一死傷者でも出たら、改修をおろそかにしている責任を問われ、その損害賠償は市にいきますよというようなことを。これは危機感というよりは事実なんですけれども、そういったことをお願いしています。

先ほど、文化の指針といますか、ミッションは、実際は設置自治体が見すべきものということもおっしゃっていましたが、それはそのとおりだと思いますが、運営団体とともに設定することは指針にも書かれてあって、それでいいのかなと思っています。

そのために、文化の指針がなければ、それをつくっていただくように持っていき、訴えかける。一番いいのは条例ですが、条例が無理であれば、基本計画。八尾市の場合は条例は無理でしたが、芸術文化振興プランをつくってもらうようにしました。その辺は第1分科会でやっていらっしゃる中川先生などがご専門で、大阪の方ですので、いろいろ私たちも学びに行きました。それを設置自治体に何度も訴えかけて、その積み重ねで今があるかなと思っています。

○高宮 直営館ですので設置者と指定管理という関係ではない上に、なおかつまだオープンして1年しかたっていないので、ようやく最低限の組織ですとか、ルールを何とか必死に回しているという状態で、問題は山積みです。ただそこでは専門スタッフと行政職の間で費用や人件費、研修費がどういふふうに必要なのかを理解していただくことは、かなり設置者と指定管理者の間と近いものだと思います。

というのは、従来通り地元の舞台技術会社に委託したらこれぐらいで済むのではないかという意見もあるわけですね。そういった中で、このシティプラザでいろいろな事業をやっていくときに求められるスタッフの職能や専門性は、全国的に見てこれぐらいの水準でないとなかなか人材が確保できないですよということがある。それをどれぐらい丁寧に説明できるかというのが、たぶん最初の段階で私自身アドバイザーの立場だったときに、市の皆様との間でやった作業だと思います。

久留米市自体は、既存の制度を使って何とか開館したために、最初の年に採用したスタッフが今年5年目を迎えています。これは、久留米市の現在の規定で言うともう延長ができないということ

になります。実は今年度中に急速にいろいろな整備を市ではやらなくてはいけないんです。それから開館5年後に指定管理にするのか直営でやるのか、あるいはどういうふうにするのかということ、かなり検討しなければいけません。久留米市でもたぶん同じような課題を抱えているというふうには思います。

○間瀬 そろそろ終わりの時間も迫ってきましたので、まとめに入っていきたいと思います。今のお話、大変微妙な部分ですけれども、その辺も含めて、鈴木さんに触れていただきます。

## 【専門人材とは】

○鈴木 専門的な人材についての概念が、まだちょっと皆さんの中でばらついていると思うのです。逆に言いますと、劇場を組織運営してやっていくために、何が専門なのかをもう一遍捉え返すしかないのですが、そうすると、答えは出なくなってしまうと思います。劇場の仕事を含めて、舞台に関係する仕事といたら、さまざまなレベルと範囲があります。どうしても専門というと、舞台技術が一番すぐピンと来て、みんな「うん」と言うのです。私はもともと音響の出ですけれども、音響というと専門。照明も専門。



鈴木 輝一氏

例えば、企画も含めて、いろんな職種といいますか、やるべき業務があります。一体何が専門なのよということですが、それは、劇場の形態も、いろいろ変遷がありますから、公会堂スタイルであったものから、文化ホールと呼ばれるもの、総合学習センター的なものを含めて、今でもさまざまですね。大きさも含めて、やっている活動の範囲は広いわけですね。それを全部おしなべて、こういうのが専門人材ですというのは、基本的には出せないですね。

私の間瀬さんと一緒に数年前から、専門的な人材の養成をどうするのかという課題に取り組ませていただいて、平成26年度に「劇場・音楽堂等人材養成講座テキスト」をつくり上げました。この過程でいろいろな話をしてくれて、公文協の専門部会でも皆さんといろいろなやりとりをして、大体話として今収束をしてくれています。

例えば、図書館には司書というものがある。司書という資格を持っていないと司書にはなれない。司書補というのがありますから、現実的にはできるのですけれども。ただ司書になるための試験はないそうですね。要するに、大学で所定の講座をとって、あるいは、大卒ならば、講習を受ける。調べる前は、普通の夏期講習ぐらいでいいのだろうと思ったら、講習というのは1,700時間必要なんですね。図書分類から接客の問題から、文化の問題からすごい内容をやるのです。この間、図書館へ行ったときに、いらっしゃる方に大変ですねと思ったんです。言わなかったですけどね。

劇場でやる仕事は、基本的にはチームワークでやる。私はもともと舞台の出ですから、舞台の公演のチームというのは、プロジェクトチームなのです。言ってみれば一回こっきりです。次に指名されなければ。

ところが、劇場にいる方々はずっとプロジェクトチームでやらなければいけません。先ほどの大久保さんのお話の中でプロジェクト制とジョブローテーションをやっている。さすがだなと思いつつ聞いていました。OJTとしては、ジョブローテーションはすごくいいですね。大変いいと思います。ただし、では、50人もいる館でできるかということ、なかなか難しいですね。さまざまになります。

## 【人材養成講座テキストについて】

難しいということも言ってしまうのがないので、やらなければいけないといういろいろな話の中で、いわゆるボトムアップを公文協としてやりたいと。要するに、司書ではありませんが、運転免許証でもないのですけれども、一応の交通法規と、一応の技術とが必要だろうということです。スキルには、知識と技術と経験があります。技能や経験は、皆さんの館の中で必要なものをやるしかありません。公文協ができるのは基本的に知識ですね。一般的な。例えば運転するために必要な知識というのはなべてあります。構造から何から。劇場にいる限りはどんな身分であろうとも、館長さんであろうとも、新卒さんであろうとも、これだけは分かっているというのを実は編纂したつもりだったのです。

ところが、特に一昨年、トライアルで講習を全国でさせていただいたのですが、足りない点がいちいちありまして、今からこれを改訂しようと考えています。3年前なので、このテキストをご覧になっていないかもしれませんが、現在は全5章立てになっています。第1章では、劇場・ホールとは一体何だろうというのを、法的な基盤や公の施設の役割、使命についての解説をしています。第2章では、施設運営とはどういうことなのか、第3章では劇場・ホールの事業についての解説をしています。

皆さん方が人を雇うときに、最低どの程度知っておいてほしいかというレベルで、このテキストを編纂しようと思っているのです。例えば、音響の職員を雇うときに、今まで公共ホールについての概念は、どちらかというあまり問わなかったですよ。でも、公の劇場である以上、少なくともこの程度は知っておいてほしいということ、同様に事業やそもそも劇場の空間について。

これは、私もさまざまな劇場に出入りさせていただきましたけれども、実を言うと、劇場にいらっしゃる方は、意外と劇場のことを知らない。担当はもちろん分かっていますよ。ちょっと部署が外れると、自分の劇場のタップが何尺あるのか知らない。もう少し商品知識を持ってほしいなと思うことが結構多かったのです。少なくとも劇場というのはそもそもこんなものだよというのは分かっていたほしいというのが第4章です。

第5章が、ご承知のように、音響、照明、舞台という舞台技術です。実は編纂するときにやったほうがいいよねと言ったけれども、とても手がつかなかったのは、中身なのです。実演芸術の中身についての一般的な知識、最低知っておいてほしい知識というのを入れないと。これから劇場で仕事をしていこうとする方々には。皆さんはもうご存じだと思いますけれども、例えばクラシックとか、いわゆる邦楽、日本の伝統芸能みたいなものは、本来様式ですから、様式の常識がないと分からないというのがいっぱいあります。クラシックははっきりしていますよね。拍手してはいけないところで拍手してはだめだし、聞き方まで様式化されています。日舞ならば、ここに式台、所作台を使うということ自体は知っていて入ってきてほしい。あるいは、今いる方でも、それだけ覚えておいてほしいというようなことをまとめようとしています。

今日の話で言えば、これを最低皆さんが得ていただいた上で、お3方が言っていたようなことを、その劇場でやっていただければいいなと。

お3方が発表した内容そのものを我々が公文協という組織の中ではとてもできませんというか、違い過ぎてできませんので、ベースメントの素養というのだけをきちんと確立するのを今のところ一つの課題にしようと考えています。

何とかプラスして、来年度には何とかしたいと思っていますので、何かありましたら、協力をお願いしたいと思います。

○間瀬 例えば、館長の交代がありますね。その方には、「このテキストを全部勉強してくださいね」と渡すべきだと思っています。なんでしたら試験問題もありますので。

先ほどコンビニの話をしました。アルバイトさんが、きちっと何がどこの棚にあるかをお客様に説明できるんです。全ての職員が、自分が扱っている商品知識、それと、買ってくださるお客様への顧客満足度をどこまで高められるかということ。これはものすごく大切なことだと思います。その次を期待しています。利用者の方が、あそこはととてもいいね。あのホールはとても使いやすだね。または、職員の方がいつも笑顔で「いらっしゃい」と言ってくれますねとか、そういう環境をつくっていくことによって、設置者が価格で攻めてきたり、いろいろあると思うんですが、そこを自治体の担当者がブレーキをかけてくれるかもしれませんね。

自治体は火の車なんです。ますます高齢化で、そっちへお金が取られちゃうわけです。その矢面で財政の担当者と市の担当の方が闘ってくださらない限り、予算は減らされていくだろうし、財政の担当者は削れるところを徹底的に探して削ろうとするわけです。皆さんも財政担当者だったら、100円しか入ってこないのに、出ていくのは180円、200円になっちゃう。どうしようかといったら、100円に値下げしてもらおうか、買うのをあきらめるかというようなことの指導しかできないと思うんです。

市民や利用者の方が我々の一番の味方になってくださるだろうと思います。その方々が議会や行政にアピールをしていただくというのが個々の自治体としての対応があらうかなと。

もう一つは、地方自治法をどう改正するかという問題になると思うんです。要するに、指定管理者制度というのは、地方自治法の改定によって今の制度ができたわけですから、その制度をどうするかという問題になってくると思いますので、総務省を動かすしかないんです。あとは国会議員さんにアピールして、議員立法で修正していただくとか、そのレベルになると思います。

指定管理者制度の話になると、話が暗くなってきてしまうんですが、私は、職員のお一人お一人、市民の方や利用者の方にサービスを向上させていく、頼られる市民会館になる。それが今できる一番の近道なのではないだろうか。

それから、もう一つは評価制度ですね。大久保さんのお話がありましたように、給料を下げるための評価ではなくて、その職員を育てるための評価というもの、モチベーションを上げるための評価というのを、各施設がつくってみる。基本は公文協でもつくりましたし、地域創造さんからも出しているんですが、そのまま皆さんの施設に当てはまるということではないと思います。アレンジをして、まずトライアルを試してみる。それで、その次のステップに行くというようなことを繰り返していく必要があるのだろうなと思います。

舞台技術のお話でもありましたけれども、我々の業界もかなり変化がスピードが早まっているように思います。今から20年前に、今のような議論はなかったんじゃないかと思います。「来た人に施設を貸せばいいや」みたいなレベルで十分できていたんですけれども、今は違います。いかにお客様に対応していくのか、ハードクレーマーと言われている人々に丁寧に対応していかなくてはいけないのが我々の仕事だろうと思います。そういったことを一つずつ丁寧に行っていく、それが市民にとってステキなホールになる第一歩、または目的になるんじゃないかなというふうに思います。

今日、いろいろお話を伺いました。まだ正式に決定にはなっておりませんが、このテキストを新しいバージョンにしまして、それを各施設でアレンジをしていただいて、職員の研修にぜひ使っていただきたいというふうに思っております。今日いただいたご意見をその中に反映できる範囲でやっていきたいなと。これは、一回つくって完成版ではないので、一つずつ修正をかけながら精度を上げていければというふうに思っております。

それでは、これで終了いたします。ありがとうございました。



## 第3分科会

テーマ

# 「まちを元気にする創造事業と市民参加事業。 そのミッション・デザイン」

### パネルディスカッション

コーディネータ：衛 紀生（可見市文化創造センター 館長兼劇場総監督、  
公益財団法人可見市文化芸術振興財団 専務理事）

パネリスト：久保田 力（サザンクス筑後 事務局長）  
清水佑香子（可見市文化創造センター 事業制作課）  
佐藤 優子（奥州市文化会館 副館長）  
喜瀬斗志也（南城市役所 企画部観光商工課）



衛 紀生氏

### 【はじめに】

○衛 今回のテーマは事業活性化部会で創造型事業のことをやらないかとの提案があり、役所のミッションと創造型事業のミッションとのズレを何とか一つにしていくため、共通の目的を持って市民参加ということをやったらどうだろうか、という話になりました。指定管理者制度が導入されて、役所からの仕様書に必ず書き込まれている参加型事業、市民参加事業は、2003年を契機に非常に増えています。

しかしながら、財政状況の逼迫する中で、いろいろな意味のコストや手間もかかる。市民参加型の事業が変わらなければいけない時期に来ているのではないかというのが私の問題意識です。今回は、市民参加型の事業を20年から30年ぐらいやっていらっしやる、さまざまな施設の方に集まっていただき、それから、喜瀬さんにも役所側として南城市から来ていただいて、いろいろな形で今後どうしていったらいいのかということをお話したいと思っています。

今後、市民参加型の事業というのは、従来のように、お祭りみたいなもの、あるいは、その施設の認知を進めるための市民参加ではもう取まらないことがありまして、どういう結論になるかわかりませんが、このことをしっかり考えていこうと思っています。

では、早速、サザンクス筑後の久保田さんからプレゼンをしていただきます。

### ◆事例発表1 「『住み続けたいまち、市民が主役』のまちづくりを目指して・・・」

○久保田 皆さん、こんにちは。私は、福岡県筑後市のサザンクス筑後の事務局長をしております久保田と申します。

今日は、報告していると何時間もかかってしまうような中身になると思うので、エキスの部分と思っています。市民創作参加事業をどうして始めたのか。行政の課題解決に向けて実施、実現できているのかという点。そして、これから、どういう課題成果があって、今後つくっていこうとし

ているのかというところで、なるべく10分程度でまとめたいと思います。

実は、衛さんからパネリストのご依頼をいただいたときに「久保田君はアーティストでもあるからね」ということをおっしゃっていただいて、そのとおり、私は局長という立場でもありますが、いわゆる演劇人といえますか、脚本、演出家としてもやっております。いわゆる二足のわらじといえますか、ただし、この二足のわらじは大変危険でありまして、下手すれば、右脳と左脳が混同すると、制作なのか演出なのかわからなくなったりするので大変難しいところですが、私は文化施設の職員であるということをご前提に聞いていただければと思います。



久保田 力氏

本日の私のテーマは、『『住み続けたいまち、市民が主役』のまちづくりを目指して…』～アウトリーチ事業を通して得たヒント～ということで、長年やってきた事業を通して、現在行っているアウトリーチ事業を皆さんにご紹介します。これは私が局長としてつけたタイトルですが、先ほど申し上げました、もしアーティストとしてこの報告をするとしたらということでタイトルを考えると『『世界は舞台。生きている人、皆俳優』のまちづくりを目指して…』～国語・算数・理科・社会…アウトリーチ?～になります。この言葉は、ウィリアム・シェイクスピアの戯曲の中に出てくる、いわゆる制作の立場、アーティストの立場でいけば、こういう言い方になっているかなと思います。生きている人、皆俳優なのだ。そこの生きている世界が全て舞台であるということをご念頭に置きながら私は舞台での制作もしているところです。

### <演劇体験による自己肯定感>

私たちはこの7年ほどアウトリーチ事業をやってきて、さまざまなプログラムを持っていますが、演劇表現コミュニケーションプログラムとして行ったときに、1人の6年生の子が感想を書いてくれました。この感想の中に、実は私たちが今やろうとしていること、これからのヒントも含めて答えがあった気もしましたので、ちょっと説明をさせていただきます。

小学校6年生の演劇プログラムを体験した子の感想です。「僕は、力さん、富さんに劇の大切なことを学びました。それは、僕にやる気をくれた「本気」という言葉です。実際に力さん、富さんの劇を見てみると、集中力と、それに対するやる気を実感することができました。いざ自分がやってみると、全然できないと確信していましたが、その気持ちをやわらげてくれるように優しく教えてくれました。そのおかげで、ここまで成長しました。」

私の一番言いたいところは、「そのおかげでここまで成長しました」ということを彼が言ってくれた。そして、ここまでやれたのも、力さん、富さんのおかげです。「その優しい心と温かい心は、自分への希望です」、というような、そういうとともうれしくなる素敵な文章をいただきました。

何度かこの学校ではアウトリーチを実施しているのですが、最後の部分の「そのおかげでここまで成長しました」ということに関して、私はいろいろ考えてみました。「演劇体験することで、自分自身がちょっと大きくなれたな」とか、「自分はこれでよかったのだ」とか、いわゆる自己肯定感というものをその子が演劇を通して感じてくれた。子どもに限らず、私がここにいていいのだ、このまちに住んでいていいのだと思える。で、それを支えてくれる周り。行政も含めてでしょうけれども、私たちは文化芸術の角度になると思いますが、私たちのような大人が存在するということが、それが、大きく言えばまちづくりにつながるのではないかなと思っています。そういう意味では、この言葉の中には、まちづくりの縮図があるのかなと思って、最初にこの感想を述べさせていただきました。

ただし、この感想がそんな簡単に出てきたわけではありません。いろんな歴史がある中で、このような事業をやり始めて、やっとうろくいたことを子どもたちに伝えることができているということを残りの短い時間でお伝えしたいと思います。

### <サザンクス筑後の活動>

私たちの活動している筑後市は、今日ご来場いただいている久留米市の南に位置する都市です。人口は、久留米市は30万人ですけれども、私どもは4万9,000人のまちです。小学校は11校、中学校は3校あります。筑後地区の拠点は久留米市で、ちょっと行くと柳川が、ちょっと隣に行けば、八女のお茶がというふうに完全に通り過ぎられる街です。

船小屋駅という新幹線の駅ができて、サザンカが市花、クスノキが市木ですので、あわせてサザンクス筑後という名称になっています。ゆるキャラもいます。羽の生えた犬がいて、豊臣秀吉の伝説があり、ソフトバンクホークスの2軍ファームが誘致されて、筑後市は今、全面的に力を入れていて、これでまちづくりをしていこうということで、私たちがここに介入するのか、どうするのか、これからの大きな課題になっているところであります。

サザンクス筑後は、1,300席、500席の2つのホールを持つ劇場です。平成7年に設立して、今年で23年目を迎えています。

今日のタイトルにあります「創造事業」ということですが、私たちがいつ始めたか。このミッションをサザンクス筑後としては、開館当初から、市民創造の発表の場であるということをして23年前から唱えてきました。人づくりの場であり、心の変革の拠点であるということをしてまいりました。そういった実践の中で、地域創造大賞をいただきました。このときは、九州大谷短期大学という表現・演劇を専門に持った大学があるので、その学生さんたちと一緒に先生にも演出をしていただき市民ミュージカルをつくったりしました。

開館して3年目に「こどものためのえんげきひろば」という、子どもたちの表現教育をベースにした事業を立ち上げています。来年で20周年を迎えますので、20年間、こういった子どもたちに向けた演劇ですとか、表現活動をずっと続けてきたわけです。

その後進として、平成20年に「ばふおーまんす集団センゲキ」という、高校生以上、一般の方々の、サザンクス筑後を拠点に演劇活動ができる集団をつくり上げていきました。これは、今度公演がありますので、よかったら見に来てください。

最近はいろいろ遊び始めて、ジュニアジャズオーケストラやタップダンスのチームもつくったりして、これは中学生以上。小学生はタップダンス、たくさんいますけれども、生演奏でダンスしようじゃないか、みたいな感じで、音楽系にも力を入れている状態です。

全市民参画・参加型の復興支援事業もずっとやっている事業です。

いわゆる今日のテーマである市民参加型の自主制作公演は、28年度の実績で言うと、演劇公演、福岡県民文化祭、ミュージカルとか、いろいろしています。

こういった形で、年間に8作品ほど、いわゆる市民参加型の事業をやり続けているということになります。それに対して、鑑賞事業もやっておりますので、鑑賞事業も年間8本というふうに、毎月何かやっているという感じの忙しい会館だと思っただいていいかと思えます。ちなみに、アーティストとして、私がすべて脚本を書いて演出をしているような状況もあつたりします。

### <アウトリーチ事業の継続>

アウトリーチ事業は、ざっと言うと、表現、コミュニケーション、演劇、ダンス、落語、ミュー

ジカル、ジャズというふうに、今、5つのジャンルにおいてやっていますが、年間、合計で214時間、67日、94回のアウトリーチ事業をやっています。市内に小学校が11校ありますが、平成23年から毎年やり続けて、継続的にやっているのがサザンクスの特徴であると思っています。

西牟田小学校というところは、アウトリーチをいろいろな形でやってもらっています。平成23年の1年生が、24年になると2年生になります。3年、4年、5年、6年となっていて、毎年芸術体験できるような環境をつくり出しています。

もちろん、この学校は学校のカリキュラムの中にアウトリーチが入っているので、全学年において毎年必ず何らかの形で芸術体験ができるという環境をつくり出しています。これが11校全部の学校においてできている環境になっているのを知っていただければと思います。

そういった形で、アウトリーチ事業と会館当初から創造事業というのを大事にしてきました。そんな中で、子どもたちの事業を始めてから大人も育ってきた。そして、いよいよ会館の中だけでなく、外へ広げていこうということでアウトリーチ事業を始めていった。市内在住の小学生の3人に1人がアウトリーチ事業を毎年体験しているので、この数はかなりになっていると思います。

### <今後の課題>

課題としては、社会包摂の問題等も含めて市民に広げていくということで考えると、もっとこの事業を、大人、あるいは障害者等々にも広げていく必要性はあるのかなとも思っています。担い手の育成は、23年間やってきて、今、私どもと一緒に仕事がやれるようになったのが、たった1人です。そして、さらに、23年間で育ってきた中で、大学生になって、専門学生になって、サザンクスで働きたいとか、そこで子どもたちの指導をしていきたいなど思ってくれるようになったのも、本当に長い年月をかけて1人から3人ですので、この速度を上げていくことが、私たちの今後の課題だと思っています。

### 【パネリスト～質疑応答】

○衛 ありがとうございます。

久保田さんのシートを見ていて、最後のほうに、「これでいいのか」という自問が出ていますよね。これが素晴らしいと思います。これだけやっていけば、当然お金もかかるし、労力も大変ですが、すごい数をやっている。ちょっと全国でも珍しいぐらい、やっています。しかも、それでありながら、これでいいのかと言っているのは、今やっていることに何らかの限界を感じていらっしゃるということで、これは後で少し話していただこうと思います。パネリストの方から、何か質問ありますか？

○佐藤 「こどものためのえんげきひろば」とか「ばふおーまんす集団センゲキ」とか、そういったさまざまな活動をされていらっしゃるのですが、人口からいって、これだけの活動にたくさん子どもたちが集まってくるのはすごいなと感じています。市民だけ、市民が中心となって集まっている感じなのでしょうか。

○久保田 いえ、市民というよりも、先ほども申し上げたとおり、北には久留米があって、南には大牟田があってというふうに、柳川、八女も含めて、そのエリアの方々になります。割合としては、筑後市民が、子どもたちでいけば6割から7割。3割から4割は市外ということになります。

○衛 ほかに何かありますか？ どうぞ。

○喜瀬 ご自分で脚本も書かれている作品も多いということですが、作品の内容というのは、何か地域のストーリーに特化したようなものですか。それとも関係ないものですか。

○久保田 私が演出したものではないのですが、周年事業に向けてミュージカルを制作し、大学の先生に演出していただいたときは、市内にある矢部川をモチーフにという形でやったりしました。子どもたちや大人が日常やっているのは、もちろん地域にも根ざしていますが、子どもたちの持っている可能性というか、そこに秘めているものを、言葉ですとか、アウトリーチ型ワークショップを通して、子どもたちから聞き出していきながら、この子たちに合ったものという形を変えています。クオリティというか、そこはプロなので、見せるものにはもちろんしていきますが、やはり子どもたちがその舞台でも自己実現していくということ、若者たちがそこで何か達成感を感じるものというのをクオリティも落とさずに大事に書いているので、地域のというのにも結びつくときもありますが、一般の作品ですとか、私が言葉を拾って創作したりとかということになります。

○衛 よろしいですか。

○清水 久保田さん以外の職員の方もこういった活動をされていらっしゃるのでしょうか。

○久保田 ほかに、先ほど言った鑑賞事業とか、いろいろなサークル活動とかもあるので、そういったものを基本的には全員で担っている状態です。基本、私が総括でやってはいますが、私も含めて3人でやっています。

○清水 久保田さんがそういった職員も育てながら進めていらっしゃるのですか。

○久保田 今のところはそうですね。ただし、トップは館長のもと、その方針に沿いながら、その思いをもらいながらやっているような形です。

○衛 地元の何か、例えば、伝説や偉人などをテーマにしてやるケースが多いのですが、もうそれは古いです。役所は喜ぶけれども、それよりも、子どもが今抱えている問題をテーマにしてやる、例えばいじめであるとか、ネグレクトであるとか、リベンジポルノであるとか。去年イギリスへ行ったときは、リベンジポルノのドラマをつくって、子どもたちと討論しながらやっていました。このほうが実は役所が本当に思っている、解決したい課題にアジャストすると思うのです。一昔前は、とにかく伝説、偉人というものをテーマにして、何となくそっぽいものがまかり通っていて、終わったら「ああ、よかった」で終わる。その後も連続性が全然ない。

今、久保田さんのほうから「自己肯定感」という言葉が出てきました。私どもの地元でも毎年40人ずつぐらい出る中途退学者で1クラスがなくなるという高校があります。この子たちは全く自己肯定感を持ってない子だったのです。つまり、気力がない、居場所がない。家庭でも、おまえはだめだ、だめだと言われ続けている。もちろん小・中学校でも仲間がいない。仲間からだめだ、だめだと、いじめられはしなくても、無視されてきた子たち。この子たちが、いわば、家族とか、あるいは仲間という中で本来は養われる。

最近の言葉で言うと、アンジェラ・リー・ダックワースが言っている「グリッド」ということです。つまり、歯を食いしばってやり遂げるだとか、誰かに共感する力、共感するというのはコミュニケーションする力。これが本来は家族や仲間の中で養われていくものなのです。これは「社会的相続」という言葉も使われています。経済的相続じゃなくて、社会的に本来相続されなければ、社会は機能しなくなる。

その子たちが演劇やコミュニケーションワークショップの中で、自分を必要としてくれる誰かに生まれて初めて出会うわけです。自分が誰かの役に立っている。その子たちは、その中で初めて自己肯定感を持って、居場所が、この学校のクラスになるのです。これが自己肯定感を獲得するために構造的には非常に大事なことだし、それがないと、社会がどんどん行き詰まっていくということがある。

おそらく「自己肯定感」というのは、久保田さんは今、演劇でと言ったけれども、演劇をやろうが、

タップをやろうが、ダンスをやろうが、音楽をやろうが、誰かと誰かが出会っていくという新しい価値を、自己肯定感を持つ、必要とされる、役に立つという新しい価値を生む機会を、演劇だとか、音楽だとか、ダンスでつくっているのだろうな。そう考えると、役所が健全なまちをつくらうという目的とも重なってくるのかなと思います。孤立している子どもや孤立している家族を何とか孤立させないことが大事なので、社会包摂というのはそういうことです。きっと久保田さんは20年やっている中で、そういう新しい価値を生んできたのだらうと思います。

○久保田 いろいろ調べて、伝説何とか、あるはあるのですが、それより、子どもが道端で捨てた石ころが猫に見えた、というところから始まっていく演劇のほうが、そのまちにある財産というか、何でもいいのですよね。演劇は何でもできるので、そこからスタートしていくことだらうと思っています。それがまちづくりに変わっていけばいいと思っているだけなので、何かそういった子どもの声を大事にしたいと思っています。

○衛 初めに久保田さんが紹介してくださった作品も、この子が演劇を通して、演劇を学んだじゃなくて、満たされない承認欲求が満たされたのだと思います。だから、こういう文章を書いたと思うのです。

今、承認欲求が満たされない子どももたくさんいますし、大人もたくさんいます。これは、キレる、情緒が不安定になる、あきらめやすい、社会の持続・継続性が担保できないという状況になっている。つい最近の記事で、15歳から39歳までの若年層を5つの層に分けると、死因の第1位が全部自殺なのです。これはすごく深刻な問題で、つまり、自殺するというのは、概ね自己肯定感が持たなくて孤立しているということです。こういうところに劇場というのは何らかの力があると思います。

次は、うちの職員の清水のほうからプレゼンしてもらいます。

## ◆事例発表2「可児市文化創造センターの市民参加型事業」

○清水 可児市文化創造センターの清水と申します。

これから私がお話しすることは、おそらく衛のほうから常々申し上げておることですので、ちょっと聞いたことがあるなというふうに感じられる方もいらっしゃるかもしれませんが、現場の職員なりにまとめてみましたので、ぜひ聞いてください。



清水 佑香子氏

### <文化芸術の社会包摂機能を発揮し、地域社会の課題解決に向かう>

可児市文化創造センターの経営は、大まかに言いますと、鑑賞事業とまち元気プロジェクト、この2本柱で事業を展開しております。

鑑賞事業では、流行りのアーティストの知名度に頼って一時的に観客を集めるのではなくて、芸術的な質の高い作品を市民に提供して、息の長い当館のファンを獲得しようという思いで作品を制作しております。

具体的には、「ala collection シリーズ」と言いまして、アーティスト・イン・レジデンスで演劇作品をつくって、可児市だけではなくて、全国で上演するという事業があります。

それから、劇団文学座と新日本フィルハーモニー交響楽団と地域拠点契約を結んでおり、それぞれで制作している芝居やコンサートを当館で上演しています。

そしてもう1本の柱「まち元気プロジェクト」と呼んでいる事業は、地域の課題に対応する包摂的的事业です。例えば「多文化共生プロジェクト」ですが、可児市や隣の美濃加茂市には、フィリピンや

ブラジル国籍の市民が多く、こういった外国籍の人たちと一緒に工作をしたりして、舞台作品をつくりながら、お互いの理解を深めていこうという事業です。

それから、オープンシアターコンサート。こちらは、新日本フィルハーモニー交響楽団のメンバーによるクラシックコンサートを、障害を持つ方や、小さなお子さんなど、普段、クラシックコンサートにはなかなか出かけられないなって思っている方にもぜひ劇場で聴いてもらおうというコンサートです。

そして、こういった事業を実施することで、社会的なブランド力を高度化して、劇場の支持者や協働者、つまり、顧客を増やしていくという方法をとっております。「アーラ」というふうと呼ばれていますけれども、アーラに行くのは楽しいよね、可児市にこういう施設って絶対必要だよ、と市民に感じてもらえるような事業の選定や実施を心がけております。

### <劇場は日常的・社会的なものとは違う仕方で人と出会う場所>

もう少し具体的に言いますと、劇場というのは、学校や職場とはまた違った環境で人と出会う場所だと思います。年齢とか経験の違う人たちがお互いの価値観をすり合わせながら、同じ時間を共有します。その中で知らないことを知り、学び合って成長していく、これこそがコミュニケーションです。こういったコミュニケーションを市民が図れる場所を劇場がつくって演出していく。コミュニケーションを図ることで新しい価値をつくる。これがつまりマネジメントではないかなと思います。先ほどの久保田さんのお話ともちょっと通じるかなと思います。

ここで補足ですが「コミュニケーションによって新しい価値をつくる」というところで、アメリカの経営学者のフィリップ・コトラーのマーケティング論をご紹介します。1.0は「よい製品、だからこの製品を買う。」2.0は「この企業が好きだから買う。」3.0は「この企業は社会貢献をしているからこの製品を買う。」そして、最近発表されました4.0が「その製品やサービスが最高の自分を引き出してくれる。それが自己実現につながるからこの製品を買う、このサービスを受ける」というようなことです。

これは劇場経営にも当てはめられるのではないかなと思います。市民に対してカスタム化されたサービスを提供することで、市民がそのサービスは最高の自分を引き出してくれると感じる。それを見聞きしている我々劇場職員にとっても、自分の自己実現につながるということです。

例を出して話をしますと、これは実際の話なのですが、市民参加公演に出演した小学生が、この公演がきっかけで、将来は女優になりたいと言ってくれました。それを知った私にとっても、その子の将来のキラキラした希望の手助けをすることができたという自信につながりました。いわゆる共創、共に新しい価値を創っていくというところまで考えて事業の組み立てをしていけるといいのかな、なんてことも考えております。

### <市民参加型事業の創作>

ここからは、アーラで具体的にどういう流れで市民参加公演をやり始めたのかというところをご説明したいと思います。

「ベルリン・フィルと子どもたち」というドキュメンタリー映画は、ご覧になった方もたくさんいらっしゃると思いますが、25カ国の国籍からなる250人の若者がベルリン・フィルの伴奏によって「春の祭典」を踊るというドキュメンタリー映画です。ダンスに全然興味のなかったような人たちが、こういった新しいことを探して、挑戦して、その稽古をしていく中で感情のあらわし方を知り、自分がその作品の中でかけがえのない存在であるということに気づく。そういったことが描かれてお

ります。これに館長がヒントを得て、始めたというところ です。

性別や年齢、肌の色とか障害とか、そういった違いを個性として捉えて、お互いの価値観を受け入れながら作品をつくっていく。それによって豊かな表現が生まれてくる。プロの制作現場と大きく異なるのは、この部分じゃないかなというふうに思います。

### <目指すところ>

市民参加事業で目指すことは、人間の可能性の豊かさを知ることと、社会的疎外感を取り除き、コミュニティの一員になるということです。先ほどの話とこれもまたつながると思うのですが、コミュニティの形成に必要なことを、2つ挙げますと、1つが思い出の共有、そして、2つめが絶えることのない交流です。絶えることのない交流という部分については、また後ほど具体例を挙げて話をしたいと思います。

### <大型市民参加公演>

ここ3年間アーラで実施しております市民参加公演についてご紹介をしたいと思います。26年度にミュージカル「君といた夏」、27年度に「『オーケストラで踊ろう！』運命」という、コンテンポラリーダンス。先ほどのベルリン・フィルのような感じの作品ですね。そして28年度には、演劇の「MY TOWN 可児」というもので、ミュージカル、ダンス、演劇の3作品を3年ごとに上演をしております。

「君といた夏」は、昭和40年代の可児市を題材にしたオリジナルミュージカルで、映画の「スタンド・バイ・ミー」をモチーフにしております。小学6年生の男の子5人が秘密基地をつくって冒険をしていくというようなストーリーですが、小学生から70代の方まで、100人以上が参加している作品です。小学1年生から参加可能にしていますので、かわいらしい動物や昆虫の役をつくったり、あと、稽古の合間にご飯を一緒に食べながら交流する時間を設けたりしてやっております。

「『オーケストラで踊ろう！』運命」は、可児交響楽団というアマチュアのオーケストラにベートーベンの運命を演奏してもらって、それを踊るというものです。この作品の特徴的なところは、みんなが持ってきた自分の要らなくなった服を、衣装さんが全部グラデーションになるように一つ一つ染めてくださいました。

この作品の振付と構成をしてくださったのが森下真樹さんという方なのですが、森下さんのやり方がすごく印象的でした。この作品では40人ぐらいの市民が参加していましたが、それぞれの内側から出てくる動きやしぐさを否定することなく、殺すことなく、振付に取り入れたというところがとても印象的です。私も一人の市民として出演をしましたので、個人的にとっても思い出の深い作品です。

そして、一番最近上演した、「MY TOWN 可児」という作品は、ソートン・ワイルダーの「わが町」の設定を可児に置きかえて、「ままごと」の柴幸男さんに構成をしてもらった作品です。可児が舞台になっているのですが、自分の通っている学校の名前とか知っている地名が台詞に出てくるので、参加者にとっても、お客様にとっても、とても身近に感じて楽しんでもらえたんじゃないかなという印象の作品です。

公演終了後の打ち上げでは、約半年間、毎週会っていた友達と稽古場で会えなくなるのがさみしいと言って大泣きする子がいたりとか、最後には、全員で肩を組んで、劇中の歌を歌ったりとか、いわゆる“市民参加っぽい”というような場面が見られた作品です。



### <アーラの市民参加公演の特徴>

アーラの特徴的なところかなと思っているのが、「市民サポーター」というシステムです。出演するのはためらう市民でも、こういう作品づくりに参加したいという方を募って、それぞれの得意なことを活かして、違った角度から作品をつくっていきます。具体的には、公演の広報ですとか、展示作業を手伝ってもらっています。「MY TOWN 可児」に関しては、写真が好きなお父さん方に集まってもらい、市内いろいろなところを回って、1,300人の市民の方に協力してもらい笑顔の写真を撮って、劇場のロビーに月がでていようなデザインにして展示しました。出演するという以外でも市民が参加できるような作品にしています。

それから、「みんなの同窓会」は、さまざまな事業に参加した人たちが、年に一度集まるという場を設けておまして、違う年度の参加者も久しぶりに同じ場所に集まって、壁に写真を貼ったりして、このシーンの稽古ではこうだったよね、ああだったよね、というような場をつくって、コミュニティを途絶えさせないような工夫をしております。

### <これからの市民参加公演>

最後になりましたが、市民参加公演を実施するうえで最終的に目標とするのは、「全ての垣根を超えた作品づくり」ではないかと考えています。“違い”を取っ払って、みんなで一緒につくっていく。これは理想で現実的には難しいところも多いのですが、作品の質よりも、過程に重点を置いて実施をしていくということが大事かなと思います。なので、私たち職員も、参加者一人一人に目を配り、ケアをして、つくっていったらいいなと思っております。

### 【パネリスト～質疑応答】

○衛 ありがとうございます。久保田さん、何かありますか。

○久保田 では、私から。清水さんは、職員になって何年目ですか。

○清水 職員になって6年目になりました。

○久保田 これだけのことをやられているぞということもあるし、皆さんもおそらくいろいろつくられている中で、大変だと思うのですが、職員としてというか、プロとしてやれている一番の喜びを一言で言うとどんな言葉に。

○清水 個人的なことなのですが、私はアーラで働きたいと思い、東京から可児に参りました。全く親戚も友達もない土地で、アーラだけが私の通う場所でした。私にとってもアーラが大事な場所になっているので、こういう参加型の事業を担当すると、市民とお友達のようになったり、わりと個人的にもそういう拠りどころみたいになっているなというふうに感じています。

○久保田 ありがとうございます。

○喜瀬 この中で、唯一僕だけ行政の職員ですので、喜んでその役回りを引き受けたいと思うのです。先ほど、自主事業のスキームが非常に素晴らしいと感じたのですが、そのあとの部分で、支持者というか、顧客を取り込んでいくという、そういう表現があったと思います。行政のほうから、その事業を打ったことでどれだけ増えたのかと、指標づくりみたいなことを聞かれることはないですか。

○衛 データですか。

○喜瀬 はい。どういうふうに指標をつくり込んでいるのですか。

○衛 これは、来年2月にやる劇場会議のために、今、指示しているのですが、例えば、まち元気プロジェクトの回数の経年推移と、チケット売上の推移と、来館者の推移と、資金調達の推移をグ

ラフにして、エビデンスをしっかりと出そうと思っています。

ちなみに、今わかるところで言うと、チケットは、私が来たときの3.68倍になっています。パッケージチケットに関しては8.75倍ですかね。だから、確実に伸びていると思います。

思い出を共有することと、コミュニケーションを頻繁にすることがコミュニティになっていく。だから、家族は小さいコミュニティだと思うのです。アーラの「みんなの同窓会」は、1回で終わるのではなくて、いつも思い出の共有を確認し、更新していくという集まりなのです。ここには、参加した市民だけじゃなくて、サポーターも来ますし、演出家も振付師も来て、年に1回は集まるといっている。これがとても大事なことではないかと思っています。

それから、さっき清水が言った、フィリップ・コトラーのマーケティングの4.0の中に新しい概念ができて、マーケティングというのはB to C、ビジネスとカスタマー。それから、B to B。例えば、我々とどこかのオーケストラとの関係をどういうふうに良好にするか、というようにマーケティングは考えるのですが、マーケティング4.0で新しくコトラーが出した概念が、B with Cなのです。つまり、劇場と市民が協働して新しい価値をつくるということを提案しています。もうその時代に入っているということをコトラーは言っているのです。

マーケティング4.0というのは、コトラーの懺悔なんじゃないかなという気が若干しますよね。とにかくマネタリズムのマーケティングを押し進めてきたコトラーとしては、シカゴ大学のミルトン・フリードマン、今の新自由主義経済思想の元祖みたいな人のところで修士号を取っているのです。だから、ちょっと懺悔でマーケティング4.0を言っているのかなという気はしますが、B with C、つまり、劇場と市民が一緒になって新しい価値をつくるという概念は、かなりおもしろい概念です。これをどういうふうに事業に落とし込んでいくかということが、これからはとても大事だなという気はすごくします。

おそらく市民参加劇の新しい知恵が切り開けるとしたら、このB with Cという価値共創、共に創る価値というのをどういうふうに仕組みの中に盛り込むかというのが、かなり要求されてくるのかなという気がします。

次はこういう事例もあるということで、佐藤さんにプレゼンしてもらいます。お願いします。

### ◆事例発表3「奥州市の市民参加劇」

○佐藤 奥州市文化会館Zホールの副館長兼事業係長の佐藤と申します。

衛さんからは、奥州市の市民参加劇について話をしてほしいというお話を最初にいただきました。奥州市には文化会館が4館ありまして、文化会館全ての指定管理者が別なので、私が普段勤めております奥州市文化会館のお話はできますが、他館の市民参加劇についても知ったようにしてお話ししなければいけないので、そこがちょっとプレッシャーです。でも、他館の人たちからも「頑張ってきてほしい」と言われているので、精いっぱい務めさせていただきます。よろしくお願いします。



佐藤 優子氏

#### <奥州市にある文化会館>

奥州市は、岩手県の南部に位置しておりまして、水沢市、江刺市、前沢町、胆沢町、衣川村の5市町村が合併して、平成18年に誕生しました。人口は11万8,000人ほどです。

今、奥州市で一番有名なものといいますと、北海道日本ハムファイターズで頑張っている大谷翔平選手です。大谷選手は花巻東高校の出身なので、花巻の出身と思われる方も多いのですが、

奥州市の水沢にあります幼稚園から中学校までを卒業した方で、奥州市が誇る人となっています。

私が勤務しておりますのが、奥州市文化会館（Zホール）で、市内で一番大きいホールとなっています。それから、ささらホールという愛称の江刺体育文化会館。前沢ふれあいセンター、胆沢文化創造センター、この4館が、人口11万8,000人のそれほど大きくないまちに存在しております。

奥州市文化会館は一般財団法人が管理しております、そのほかの3館中2館がNPO法人、1館は商工会が管理しているという状況です。

合併の際のしがらみによってなかなか一本化できず、地元の人たちによるNPO法人や地元の商工会といったところに指定管理がいつているような状況です。

各会館の開館の年ですが、江刺体育文化会館は、最初の市民体育館を改装して文化会館にしていくところで、そのほかの3館は、平成の文化会館建設ラッシュの際にできた会館でして、ほぼどこも同じような開館の年となっております。

ホール客席数は、Zホールの大ホールが1,500席。そのほかの施設は500席から900席前後のホールとなっています。

### <各館で実施している市民参加劇>

Zホールでは、平成27年に「大地の侍」という、姉妹都市の北海道長沼町を切り開いた方が、水沢出身なので、その方を取り上げた作品をつくりました。

前沢、胆沢は、伝説や地元に基づいたお話をつくっております、江刺のささらホールの文士劇だけはちょっと毛色が違い、時代劇を取り上げた内容となっております。

### <奥州市文化会館（Zホール）の事業の経緯>

平成4年の開館当初から「水沢市民祭」という市民参加によるさまざまなジャンルのステージ発表や、演劇、音楽劇などを開催してきましたが、市町村合併のために一旦空白期間が生まれました。

平成24年3月に、翌年度の開館20周年を記念する事業としまして、第1回目の「奥州市民劇」という名前の市民参加劇を上演いたしました。この市民劇の上演に向けまして、前年度から演劇講座を開設するなどして、市内で開催されているほかの市民劇の参加者に対しても、技術力の向上など、そういったことを考えまして、演劇講座を開催するなどの取り組みを行ってきました。

Zホールでは、芝居づくりにじっくり時間をかけるために、2年に一度のペースで市民劇を上演しています。

### <江刺体育文化会館（ささらホール）の事業の経緯>

市町村合併で会館の指定管理者となったNPOが、地域文化の振興と活力の創出を目指して選んだのが市民劇でした。岩手県内で盛んに行われている市民参加劇で、その中で江刺はちょっと出遅れたので、何か特色を持たせたいということで、文士劇というジャンルに取り組み「市民☆文士劇」という名前ができました。コンセプトは、地域性よりも娯楽性を重視することということで、時代劇というジャンルで始まっております。今年度開催する文士劇が10作品目となります。

### <前沢ふれあいセンターの事業の経緯>

平成7年度のころに、前沢にも演劇の灯をともしたいと、県内の演劇活動を自分のところにもとということで、初めは、おとぎ話や昔話などを題材に、田植えが終わったころの「さなぶり大会」で小さな発表をしていたようですが、大人向けの脚本という話が持ち上がって、平成10年ごろに演劇講

座を開講し、その流れを保ちながら、平成12年度に教育委員会が中心となって始めたのが1回目の公演となっています。

### <胆沢文化創造センターの事業の経緯>

こちらは昭和にさかのぼります。昭和59年に胆沢町の誕生30周年を記念しまして、「誰でも気軽に参加できる文化活動」ということをテーマに、青年会が中心となって、町民総参加で初めて取り組んだのが演劇でした。

第1回目の公演から積み重ねること、既に30回以上となっているのですが、当初から回を重ねるたびにレベルが向上して、最初は体育館で上演していましたが、体育館では物足りない、大きい舞台でやりたいという熱意が、胆沢文化創造センターという文化会館を建設するきっかけになりました。ですので、胆沢文化創造センターは、胆沢劇場を上演するためにできた会館となっています。

合併のために名称を「胆沢町民劇場」から「奥州胆沢劇場」という名前に変更して、今でも取り組まれています。

### <事業の実施主体>

Zホールは、指定管理者の一般財団法人が運営をしております。そのほかの3館は、実行委員会組織で開催をしておりますが、中心となる事務局は、それぞれの指定管理者が請け負っています。

### <直近の実施データ>

直近の公演に関する情報ですが、公演の出演者やスタッフといった参加者数は、100名から150名前後。それから、観客数は、2回公演、3回公演ということでばらつきはありますが、1回当たり500人前後です。事業費は1公演当たり100万円から400万円くらいです。

### <奥州市の現状>

1つのまちで同時期に、江刺と前沢、胆沢は、1月から2月という時期に集中してやっているのですが、この時期にこれだけの市民が参加して毎年開催しているということで、参加する側も、やる側も、結構疲れが出てくるわけです。お金もかかりますし。どうしても農閑期でないと人が集まらないということで、秋口から稽古が始まって、冬場、1月、2月に上演するということがずっと前からの恒例で、出演者の奪い合いなどといった事態にまでなっています。

お客様については、公演日が別になっているので、直接的な奪い合いということにはなっていませんが、やはり一番大事なものは、出演者、そこに携わるスタッフということになります。

Zホールで上演しました「大地の侍」という作品は、今年度、姉妹都市である北海道長沼町にて上演することになっております。ことし長沼町が記念の年であるということで、皆さん町を切り開いた方を知りたいということで、そちらのほうに引越公演をすることになっております。

それから、前沢と胆沢の会館については、平成27年度まで市の教育委員会の支所が事務局を担当していたのですが、平成28年度から2館とも指定管理者が事務局として実施しています。これに伴って、この市民参加劇に対する予算も指定管理料とは別枠でついて、委託という形で2館に入っています。私どものZホールと江刺のささらホールについては、指定管理料の事業費の中で自助努力をしてやっています。市内の4館の中でも、あっちの2館はずるいとか、そういった気持ちが出てきております。若干不協和音が出つつあるのですが、こういったところで、市の市民参加劇に対する一貫性のない姿勢といいますか、市がどのように考えているかが全く見えないというところが、

各指定管理者も非常に悩みどころとなっています。

また、各会館担当で話し合いを持つことがよくあるのですが、担当者レベルの中では、毎年各館でやらなくても、持ち回りでやってもいいじゃないとか、そういった話も出ます。でも、地元の高齢者の人たちが、毎年絶対やらなきゃいけないとか、ほかでやって、うちがやらないのはおかしいとか言って、だからといってそういう人たちが積極的にかかわってくださるかという、そうでもないのです。そういったところでやめられない状況が出ているというのが奥州市の現状になっています。

### 【パネリスト～質疑応答】

○衛 ほぼ呪われた状態ですね。私が宮城大学にいたときに、修論を書きたいという院生がいて、胆沢の調査に何回か行ったら、その頃はまだ農閑期のお祭りでした。春の豊年を祈る祭り、夏の収穫期の後の豊年祭で、生活の中に入っている。役場に勤めたら1回は出なきゃいけないという決まりがあって、結構町ぐるみのお祭りという感じでした。今は全体としてどうやって矛を収めるかという、僕も支援員で行ったときは、とにかく持ち回りでやるしかないと思った。技術スタッフも融通できなくなってしまふのですよね。4館あるということ強みにするのだったら、技術スタッフを1カ所に集中させたほうがいいのですが、そういう合理的な考えは、はねつけられる。やらなきゃいけないというお年寄りがいて、でも、何もしないという人がいて、ちょっと今、そういう意味で言うと、どつぼにはまっているね。

○佐藤 はい、そうですね。

○衛 で、どうなったの、解決策は。

○佐藤 解決策は、これに関しては見出せず、今のところは、このままですね。今年度もそれぞれが実施するという形になっていますね。

○衛 自治体のミッションとホールの参加型事業をとにかく同じ高嶺の月夜にしようと思っても、全然そこはずれてしまって、昔は、役場も、農閑期が終わったらやろうよという感じだったのが、完全にまち自体の都市化も進んでくるし、農閑期、専業農家なんてそれほど多くなってくるわけで、その変化に対応し切れていないというのかな。

○佐藤 そうですね。

○衛 ちょっと違った事情だけど、何かありますか。喜瀬さんのところは。

○喜瀬 私ども南城市も合併して誕生したところで、時期も一緒の平成の大合併のときにできていたのですが、2点ほど質問させてください。1つは、指定管理者制度移行は全館同時期に行われたのですか。

○佐藤 若干ばらつきがありますね。2年ぐらいの差があって、私ども奥州市文化会館と江刺が同じ時期、それから、前沢と胆沢が3年後、ちょっと遅れて指定管理になっているというところなんです。

○喜瀬 ありがとうございます。それと、よくあると思うのですが、新しい市になって、一つの新市としてのアイデンティティを舞台芸術作品や市民参画事業などを生かしながら、何かつくっていきこう、醸成していきこう、創出していきこうという動きみたいなものはありましたか。

○佐藤 残念ながら奥州市はそれがありません。それぞれ自分たちが・・・。会館の人たちは、自分たちがという意識はないのですが、今でも区制を引いているので、各区の偉い人たちが、自分たちが、自分たちのところという。文化会館も絶対に絶やすな。江刺の会館はかなり古いので、今、指定管理を受けているNPO団体が、今の古い状況では、もう指定管理は受けたくないというような話をしています。ということで、もうそろそろ文化会館としての役割を考えたほうがいいのでは

という話もあります。でも、江刺の人たちにとっては自分たちの大事な文化会館だから絶対にささないでほしいと。合併の時からまとまっていこうという意識がちょっと低いまちなので、最初からそういった取り組みはなかったです。

○衛 支援員で行ったときに、奥州市の市役所の意思決定権を持っている人間に話を聞くと、合併のときに片づけなければいけない問題がたくさんあったのに、それが全部そのままということなのです。だから、現場はすごく混乱しているし、新しいミッションというか、新しい事業定義をこの参加劇でこれからどうするか。4つ、5つの地域をどういうふうに統合してアイデンティティをつくっていくか、というところに踏み出すべきだけど、踏み出せないというのが現状かな。

○清水 市民の方から、この現状に対する意見とか、声というのは何かありますか。

○佐藤 市民の方々から直接的に何かというのはいないですね。

○清水 現状には満足という感じなのでしょう。

○佐藤 そうですね、特に何もないので、満足されていると思います。でも、市内の4館の中の、例えば2館で同じ日にイベントが重なるということがあるので、何で同じ日にやるの、とかはよく言われますね。そんなふうにはならないように、みんなで調整してやろうという話もしますが、やっぱりどうしてもその日じゃないとできないとなると、同じ日になって、そういうところは市民の方にはちょっとクレームを言われてしまいます。

○衛 去年行ったとき、1週間おいて寄席が2カ所でやっていたよね。プロモーターから、この日じゃなきゃ来られないみたいと言われると思うけれど、そんなものは、はねつければいい。寄席を1週間おいて聞きに来るような人が奥州市にどれだけいるのか、と思うがそういう合理性はあまりないですね。

○佐藤 ないですね。残念なことに。

○衛 市民参加劇も結構、どこかでブレイクスルーしなければいけない機会を若干逸しているという気はしますが、何とかしなきゃという問題意識を佐藤さんたちはすごく持っています。久保田さん、何かありますか。

○久保田 それだけのことがやられているというのは、僕らから言えば、僕らの未来なのかとか思いながら、行く末はそうなのかという言い方は失礼なのですが、どうなっていくのだろう、ということを考えていました。それはちょっと置いておいて、アーティストの角度で、演出されたりとか、制作はもちろん各会館でしようけど、人的な創作の力のマンパワーというのが、それも競合したりとか、それとも長老的な人がそれは必ず俺がやるみたいな感じになっているのか、どうですか。

○佐藤 制作については、私どものZホールと江刺のささらホールは、プロの方、演劇をやっている方が制作、演出しているのですが、前沢と胆沢の会館については、まず、脚本から市民に募集をかけます。脚本募集から始まって、演出も地元の、ちょっと前回出たかなという方が演出をするので、本当に言ってみれば素人の演劇という形になっていますね。

○衛 だから、農閑期の村芝居の域から進化していないのです。

○佐藤 全然進化していないですね。

○衛 イギリスにシェフィールドというところがあって、シェフィールドピープルズシアターというのをやっています。大体60人ぐらいがリピーターでいて、しかし、彼らはこれに関しては芸術監督が自ら演出するのです。もちろんプロのスタッフがいて。そうしないと、シェフィールド市民の達成感に届かないということとか、あるいは彼らは、はっきり社会包摂ということを考えていて、貧困地区、それから、難民の子どもたちがいるところに参加を求めてリクルーティングするのです。難民の子で英語をしゃべれないから学校に行けないという子が、大人たちと80歳代の人たちとみんな

なで一緒に芝居をつくる中で、英語が理解できるようになり学校に行けるようになる、みたいなことが実際に起きて、そのことを課題としてやっているのです。

シェフィールドはそういうスタンスの中で参加劇をやっているし、芸術監督自ら演出をしているという状態です。日本の場合は、芸術監督自らはやらないと思うのですが、やりたがらないと言ったほうがいいのかも。ちょっと何か考えなければいけない時期に奥州市はきていると思います。ありがとうございます。

最後に、喜瀬さんは、市役所の職員で、でも、シュガーホールで実際に何年間か働いていらっしゃいました。お願いします。

#### ◆事例発表4「シュガーホールの創造事業と市民参加事業」

○喜瀬 皆様こんにちは。私はこの中で唯一かたい肩書で大変恐縮なのですが、沖縄県南城市役所の観光商工課というところにおります喜瀬と申します。よろしく願いいたします。



喜瀬 斗志也 氏

##### <シュガーホールとは>

シュガーホールには、平成18年の合併当初から配属されまして、平成23年の3月までおりましたので、6年前ぐらいまでいました。6年も経つと忘れていた部分もありますが、ちょっと話してみたいと思います。

シュガーホールというのは南城市というところがありますが、先ほど申し上げましたとおり、1町3村が合併して、平成18年1月1日に誕生しました。

場所は、那覇市から車で30分圏内の、地図で見ると右下の位置にあります。人口は大体4万3,000人程度で、微増を続けているというような状況です。

70の自治会がありまして、伝統芸能だとか、行事、そういったものが結構多いところです。平成28年、10周年を迎えました。そういう南城市というところにあって、シュガーホールは、正式名称を南城市文化センター・シュガーホールと言います。

こちらは平成6年にオープンした県内唯一の音楽専用ホールです。クラシック、室内楽をメインにして、ほかと差別化を図ろうというような当時の戦略がありましたが、クラシックを聴くような市民層は当時なくて、かなり集客に苦労したと伺っています。

合併前は佐敷町というところにございまして、佐敷町文化センターと言っておりました。合併して、シュガーホールが担う文化振興の地理的範囲というのが一気に広がったということがあります。先ほど奥州市のほうでは、各4つのホールがあったということですが、南城市はシュガーホールしかなかったの、そこに集約されていくということが自然に起こっていったということです。

ただ、歴史が結構古くて、4町村はもともと東方(あがりかた)という名前で歴史的にも知られていて、祭祀行事といいますか、琉球王国のいろいろな祭祀文化が行なわれる場所であったというような位置づけです。それで、そういう文化的ポテンシャルが非常に高かった部分もありまして、シュガーホールというものが入っていくような余地があったということが事業を通してわかってきました。

##### <シュガーホールの目的>

ミュージカルというものをやってきましたが、ミュージカルだけでなく、また、市民参画として南城市芸能公演という地域の芸能を披露する場であったり、また、人間国宝の先生方とか、実演

家と地域の若者が協働で取り組むような舞台とか、それから、地域めぐり出前ステージという、70の自治会あるのですが、そこをシュガーホールが出前して、地域の人たちに公民館や広場などで舞台芸術に触れてもらうという機会を持ったり、あと、沖縄の人は結構ジャズが好きなのも多いので、屋外イベントでジャズイン南城ということで、プロのジャズ演奏家を招いてイベントをやって、市民が参加しやすいような取り組みをだいで実施してきました。同時にホールとしての観客育成というか、そういうことも同時に行ってきております。

それで、その最初の着地点として、南城市誕生5周年目に第1回南城市民ミュージカル「太陽の門」と書いてティダヌジョウと読みます。これは沖縄の方言であります。

そういうものを行っていったのですが、シュガーホールのそもそもの目的といいますか、活性化計画というのが実はあって、非常に難しい部分はあるのですが、読み砕くと、この3つのことに絞られるだろうと思います。1つは、文化を通じた人々の交流。世代間交流だったり、地域間交流だったり、異業種交流ですね。いろいろな技を持った人がいるので、価値を共有して行って、新しい価値をつくっていくことだと思えます。

2つ目は、新たな文化の創造。協働と共創、そういったものをつくっていくような場にしていくということがあります。

それから、最後に心の拠り所があります。やはり経済活動だけでは出会うことのできない人というのはたくさんおりますので、そういう人たちがいかに出会っていくかということが非常に重要だと。また、そこに行けば何かあるだろうというような期待感に伝えていくということもまた大事であると思えます。

新たなスタートというところで、マンネリからの脱却とか、そういったところも踏まえて、簡単に言うと、そういうことをミッションとしているというところでございます。

### <南城市民ミュージカル「太陽の門」>

「太陽の門(ていだぬじょう)」という市民ミュージカルは、これまでに2回実施しております。1回目が、平成22年度の終わりに行って、それから、平成26年度2月に2回目を行っています。

第1回の部分は、南城市として初めての取り組みであって、南城市を舞台にした作品「グスクとガマ」、グスクというのは、南城市だけではなくて、沖縄全体、お城の跡のような、ガマというのが洞窟。琉球石灰岩という、珊瑚が隆起して石になった土地ですので、石文化というのが発達していて、それが舞台になっているというところです。

市民で企画して、市民で運営し、市民で演じた作品となった。つまり、市民で構成した企画委員会というのをつくって、僕ら事務局は議事録をとるぐらいですね。ちょっとヒントを、中村透先生あたりに相談して、ヒントを投げかけたりとかしながら企画を立てていく。それをプロの脚本家に投げて書いてもらう。それから、運営委員会というのも市民が音頭をとってやっていく。やっていきながら、最終的に市民が出演して演じていくというようなスキームになっています。

1回目ときは、演出家は、劇団わらび座の栗城宏さんという方がいらっしゃって、この方に演出をお願いしました。実は栗城さんは、その前の佐敷町のころから関わってもらっていて、佐敷町のころに3回町民ミュージカルをやっています。この最初のきっかけというのが、クラシック専用ホールということに、違和感を覚えたまでは言わないですけども、ある市民が音頭を取って、自分たちのホールを取り戻すのだと。これは町民のホールだということで、自分たちのやりたいことをやっていこうという町民がいて、芸能人でもあるのですが、この方が音頭を取ってやり始めて、劇をやったりして、それがミュージカルにまで発展していき、その流れで3回の町民ミュージカル



を町村合併前まで行っていました。その3回目が栗城さんで、そんな流れもわかるので、このときはぜひ栗城さんをお願いしようということで招聘しました。

地域の伝統芸能も入れながら、それを入れ込むことで、ミュージカルと全く関係のないというようなことをつくりなく、一緒に協働できるという場をつくるというところに狙いがありました。

第2回が、この間行われたのですが、「新ムラヤー版」という名前がついています。ムラヤーというのは、沖縄の方言の公民館とか、地域の公民館的なものを指すのですが、シュガーホールを地域の公民館、みんなが来やすい、集まりやすい場として位置づけて、その名前にしています。前回から4年たっています。

作曲家の中村先生が琉球大学を退職されて、再度、芸術監督として南城市にいらっしゃったタイミンングでの作品です。また、ジュニアコーラスという子どもたちのコーラスを市が主催してやっています、その活用も非常に最大限に活かしていったということですね。

演出家も、このときからは、県出身の方をお願いして、より沖縄らしくしていこうということも練り込まれていきました。

前回まで出演した人たちは、これはがっつり出演というよりは、どちらかというサポートに回るような役回りということをお願いしてやってもらいました。ジュニアコーラスのレベル向上、それから、制作体制に、プロの方に少し入ってもらって強化して、音楽専用ホールとして行う市民ミュージカルという概念を今回創出していったということがあります。

それで、地域の人々が集う公民館のことを、先ほど沖縄でムラヤーと言うということを申し上げましたが、シュガーホールを南城市全体のムラヤーと位置づけて、これからの地域づくりに求められるムラヤーの役割を、プロセスの中で体現していったということでございます。

### <シュガーホールが地域に還元するもの>

まとめとして、シュガーホールが市のムラヤーとして、創造事業や市民参画事業を行い、地域に何を還元するのか。直営ホールということがありますので、その中で何をやっていくかというところですが、1つは、経済的格差だとか分断、そういったものを取り払って、人々が出会い、時間を共有することへの大切さに気づいていく。それは新しい価値を生んで、またそれが地方創生ですね。お金だけじゃないという意味での地方創生ということにつなげていきたい。活力だと思います。

それから、異種芸術家ですね。例えば、音楽家と工芸家。それから、プロの芸能実演家と民族芸能の継承者などなど、さまざまに頑張っている人たちが交流、協働、創造、発信の場となって、新たな価値を生み出し、創造産業に寄与していくということも可能だということですね。

それから、子どもたちに新たな体験と交流をもたらすことで将来的な可能性を広げていくということ、多様性だとか社会性、主体性、そういったものを育てていくことにつながっていくだろうと。

ミュージカルをやっているときに私自身が感じたのは、舞台は模擬社会であり、そこであれば、いかに実社会に効果を波及させていけるかが大切ではないか。つまり、舞台で起きていること、舞台だけの関係じゃなくて、社会と一緒に演じたような大人たちを生み出していないといけないですし、子どもたちが、舞台が終わったら結局現実に戻っちゃうというようなことではなく、何か舞台で得たものを、自分というものを主体的に活かしていけるような環境づくり、そういったものを舞台から外に広げていく、そういうことが大切なのではないかというところが、やってみての感想でした。

## 【パネリスト～質疑応答】

○衛 ありがとうございます。何かありますか。

○清水 可児市は文化的ポテンシャルが低いまちだなというふうにも自分も可児市民なのに思うのですが、なので、こういうまちの持っている財産をどのように活かしていくのかというのは、職員のアイデア次第なのかと、質問ではなくて感想です。

○衛 沖縄ならではですよ。この辺の異種芸能家との交流とか。沖縄には必ず1つの集落、小さな島に歌の名人と三線の名人と踊りの名人がいて、すぐにいろんな何かが始まる。シュガーホールを取り戻すという町民がいてやっているところに、僕は何回か行って、子どもたちが来て、エイサーを勝手に練習しているし、沖縄ならではのことじゃないかな。異種芸術家が集まっているんなことが起こるといえるのは、どうですか。

○佐藤 芝居のミュージカルの中で、棒術を使うのに出演者が習ってやるというところがあったのですが、奥州市文化会館でそういった伝統芸能を入れるとすると、それを普段やっている人たちに出演してもらうという形をとるのですが、出演者が習ってやるというのは、伝統芸能も広まるという点ですごくいいことだなと思ってお聞きしました。普段からそういう感じですか。そういう人たちに出てもらうではなくて、出る人たちが覚えてやるという感じですか。

○喜瀬 ものにもよります。難易度はあるのですが、棒術は、出演者本人たちが棒術をやってみたいと言いだめたのです。実は、その地域の子もいて、棒術あるけれど、最初から参加していなかったもので、今さら行きにくいということで、ほかの方も含めて習いに行き、彼はそこから棒術保存会に加入して、今でもやっています。ものにもよりますが、基本的には、行きにくい環境をちょっとつないであげるというのが制作側の仕事としてあるのかなと思いました。

○衛 どうですか。

○久保田 22年と26年に実施ということですが、その期間が4年ほどあいている状態で、「またやろうよ」と誰が言い始めるのか、その辺の出発というか、この前終わられたばかりで、またそれがどう繋がっていくのかというか、その辺の人の声というのは、牽引者ということになるのですかね。

○喜瀬 まず、旧佐敷町のころの3回継続というのは、職員の中にそういうことを引っ張っていく人材がいました。今のうちの課長で、彼が非常にリーダーシップをとってやっていた分、続いていたということがまず1つで、合併と同時に、それがなかなか難しくなってしまったというのは、彼もまた異動になって、僕は担当だったのですが、最初はなんでミュージカルをやらないといけなのか、南城市と何も関係ないのに、これ欧米の文化じゃないの？みたいな感じがありました。でも、やり始めてわかってきたのは、プロセスだとか、これまでやってきた事業の関連性、集大成感というか。それから、そこにいろいろな人が自分の技でかかわれるというか、演じるだけではなくて、裏方も含めて、道具、制作を手伝ってくれる方がいたり、表に出るのは苦手だけど、こういうのは好きだよという方もいたりして、こういう複合的な理由があって、あ、これは続けるべきだなと思いました。この年にやりますと。なので、このスキームでいきましょうということになっていて、行政は基本的に計画を守ろうとしますから、そういう部分で、当時の担当もやらざるを得ない感覚の中で、おそらく始めていると思うのですが、終わったころには、今の僕と同じように、達成感があってよかったという結果になっているのではないのでしょうか。

○衛 喜瀬さんや皆さんの話でも出てきましたが、市民参加型の事業というのは、基本的に私はプロセスだと思います。今、喜瀬さんの話で時間を共有するという言葉が出てきましたが、共有して何をするのだということだと思えるのです。それは、共有して、演劇やミュージカルなどをつくるということではなくて、共有することによって、極めて人間的な新しい価値が生まれてくるというこ

とだと思ふのです。

ただ、先ほどから僕が言っているような、承認欲求を充足する誰かに出会うとか、ほかでは孤立しているけど、そこに来ることによって自分を必要としてくれる誰かと出会うとか、そのことによって、まちが孤立している人の少ない健全なまちづくりになっていく。決してこんなことでは金持ちができないけど、金持ちなんかよりも、もっと豊かな人間的な共感をする関係ができ上がっていくことが大事だと思います。これは完全にマーケティングなのです。

私どもは、この市民参加に大体1,500万円ぐらいかけます。そのほかに1,700万円ぐらいで、総計3,200万円ぐらいがマーケティングの予算です。清水のほうからプレゼンがあった、大型市民参加公演のミュージカル、ダンス、演劇を回していくという、一つ一つがマーケティングだという考えなので、つまり、アーラの私どもの劇場の支持者とか、あるいは議会とか、実業界だとか、さまざまなステークホルダーに支持者を生んでいく。あるいはアドボケースと言いますけれども、擁護者、代弁者をつくっていく。

1つのいい例が、あまり大きな声では言えませんが、私が行ったときに、アーラを潰せ、売れと言っていた議員が3人いました。結構議会で力を持っていて、後に議長にもなる議員なのですが、彼が変わったのは「君といた夏」の初演のときなのです。ミュージカルを見て、劇場から泣きはらして出てきたのです。5月に再演、市制30周年を、アーラ開館10周年で再演したら、来なければいいのに、また来て、また泣きはらして出ていくのです。つまり、彼の生まれた時代、育った時代とどんぴしゃりだったのでしょうが、アーラはこういうものをつくっているんだ、と共感してくれたのだと思います。私なんかは、市民参加はとにかく、もちろんいい作品をつくらなければいけないが、いい作品を見てもらうのが目的じゃなくて、いい作品をつくるプロセスで、幕内というか、舞台に参加した人たち同士の中で、いろんな関係ができて、いろんな新しい価値が生まれていくということがいいことだと思います。

マーケティングと位置づけると、やり方が変わってきますよね。いい作品をつくろうという目的はあるけれども、幾つかの仕掛けをつくって、だから、うちなんかだと「みんなの同窓会」とか、スマイリングプロジェクトみたいな、市民の笑顔の写真をたくさん集めて貼ろうとか。写真を撮ってもらった人たちは、自分の写真がどこにあるか見に来るよね。こういうのはマーケティングの一つのスキルだと僕は思っています。そう位置づけると、おそらく市民参加型事業というのは、新しい視点が出てくるように思うのです。

可見も実はすごい貧困化が進んでいます。普通の市民は気がつかないのですが、貧困のところに生きている人間は、自分が貧しいということは表に出さず隠そうとしますから、余計見えなくなっています。今、可見は生活保護世帯が全体で17%ぐらいなのかな。限りなく20%に近づいているのですが、僕が行った10年前は、0.13%ですよ。学習支援を受けている世帯が2世帯。2世帯ということは、多くても5～6人です。今、200人をはるかに超えました。そうすると、これはまちの課題ですよ。この子たちが高校の間に承認欲求を充足して、高校を中退しないで社会に出て働くことによって、地元の高校の場合は、その1年の経済的損失を48億円免れているのです。去年の調査では、1学年だけですよ。社会的コストの削減効果というのを専門家に調査をしてもらいました。SROI値と言うのですが、ソーシャル・リターン・オン・インベストメント。社会的インパクト投資の率、SROI値が9.86と出たのです。9.86というのは、昨年度の高校のワークショップの予算が193万円なのです。ということは、1,902万7,394円の社会コストの削減効果があったということです。

こういうようなエビデンスを積み上げていくと、これは非常に重要なマーケティングで、チケッ

トセリングじゃないですよ。チケットを売る、売りつけるというセリングじゃなくて、マーケティングの一つの手法として考えられるのかなと思います。そのように位置づけると、随分役所との関わり方も変わってくるだろうと思う。そのあたりがこれからどうでしょうか。役所の人間としてどう思いますか？

○喜瀬 これまで、効果測定方法というのがあまり確立されていなかったということがあって、今のようなSROI値ですか、そういったものを私たちが勉強させていただきながら、取り入れていくということをやっていけば、おそらく数字で見えてくるということが非常に共有しやすいですし、次につながるような仕組みになってくると思います。

○衛 私どものマーケティングの予算というのは、市民参加事業の1,500万円前後の予算も含めて3,200万円ぐらい。これのマーケティング投資収益率というのがあって、昨年度は5.62です。100万円投資して562万円回収しているのです。もちろんチケットの収入、それから、こういうマーケティングをすることによって、資金調達環境が非常によくなるのですね。だから、そのように市民参加劇を位置づけると、役所とのタッグの組み方、同じである必要はないわけです。違って当たり前で、しかし、同じ高嶺の月は見ている。これを何とかしようよ。じゃ、劇場はこういうことをやる、役所はこういうふうなことをやるという形で協働ができるんじゃないのかな。

そういうふうにとみると、今、喜瀬さんがおっしゃっていた、バツと集まって、バツとやって、とりあえずお祭りみたいに終わって、何も痕跡が残らないみたいなことじゃなくて、何かをどのように残していくかになると思いますね。

佐藤さんはどうですか。役所の考えと町民の考えがべったりだったあの頃の胆沢を僕は昔見ています。あの頃はそれで、とにかく町民としての一体感を持つという意味では、最高のツールだったのですが、今は時代からはぐれちゃっているよね。

○佐藤 そうですね。始めた当初と今の役所の考えと、市民の考え方はどんどん隔たりができていきますね。

○衛 そういう意味で言うと、マーケティングとして、あの時は非常に素晴らしかった。一体感で、住民が引っ張って行って、役場の人間はとにかく何か出なきゃいけないというので、結構芝居に出て、味をしめちゃったりして、マーケティングとしては非常にうまくあのときは機能していたなという気がします。

清水は「『オーケストラで踊ろう！』運命」のときに、若干精神的にまいっていたのですが、ダンサーとして参加したんだよね。あのときアーラを職員と違った位置から見られたかなという気がするんだよね。

○清水 そのときは、実感として、そういう場が自分にとってというか、人間にとって必要なんだというのを、改めて感じました。

○衛 職員としては感じられない何か感じ方があったのだと思います。おそらくほかの職員にはわからないものを感じ取れたんだろうと思うのですね。

昨日「アーラ未来の演奏家」というので、若い演奏家が来て、何で音楽はだめなんだという話になったわけ。アウトリーチとか何かして、ただ出前演奏会をやっているだけじゃないか。つまり、出前演奏会で起こることは、劇場・ホールで起こることと同じで、演奏家が楽器を持って特権的になって音楽を聴かせるというだけなんだよね。

演劇なんかを見ていると、参加者同士の関係づくりはみんながするのです。お互いに。自発的というか、その中で自分が自己肯定感というか、承認欲求を満足できて、居場所をつくれるというような形になっている。

○久保田　そうですね。僕らも演劇を持っていったり、表現コミュニケーションを持っていくのには、プログラムには紆余曲折があって、学校でやれる範囲、時間とかは、45分×2回だったりとか、限りがありますよね。年間のうち何回も何十回もやれるわけではなくて。うちでやっている、先ほど言った「えんげきひろば」とかというのは、毎週土曜日とか、年間を通してなので、子どもの変化も見ていけるのですが、限りある時間の中でどこまでというのは、すごくこの館にいるアーティストも含めて考えさせられて、行き着いたところが、こっちからいかに提供するかというのにも必要だけど、子ども同士がどうそこで対話をしていくかというプログラムに重点を置かないと、結局、さっき衛さんが、音楽を持って行って、ただ聴かせているだけで終わると同じように、なんかやれておもしろかった、遊んだだけで終わってしまったことが随分ありました。実は今、音楽のところでもチャレンジをしていて、アウトリーチで持って行って、ワークショップで持って行って、どうしても鑑賞型に終わってしまうのかなとずっと思っていたのですが、この間、長年つき合ってきたアーティストのほうからも音楽家の方からも提案があって、「45分間で1曲演奏できるようなプログラムをやってみたいんだ」という話で、じゃ、やってみましょうということで、それこそ昨日まで、全部の11の小学校を先週と2週間で回ったんです。

実は、筑後市は15年間、必ず年に1回子どもたちはサザンクス筑後に来て、授業の一環として、演劇なり、音楽なりを聴く時間があるのです。合同鑑賞会と言って、実はそれもなかなか大変で、連れてくる引率の先生が大変だとか、いろいろ声はありますが、年に1回、子どもたちが無理やりにもでも芸術の鑑賞を、させられるという言い方はおかしいですけども、そういう機会は15年間ずっとつくってきました。その中でアウトリーチの事業もプラスしていったという経過があります。

音楽に関して、劇場に来て聞いても、やっぱり騒いだりとか、ざわついたりとか、聴かなかつたりという環境もあったので、いろいろ相談してプログラムをつくり、楽器の体験というのを教室、音楽室の中で、リコーダーと鍵盤ハーモニカなど子どもたちが日常使っている楽器とか、音楽の中では経験できない鉄琴、木琴だったりとか、そういったのをプロの演奏を聴くことで子どもたちがすごく興味を持って、次にまたサザンクスに来てみんなで鑑賞するというような2段階にわたってというか、そこで子ども同士で演奏、合奏というものが、いろんなセッションがあって、それがコミュニケーションになっていくということを知っているアーティストなので、そこを信じてやったんですね。

そうしたら、結構、子どもたち同士が横同士の関係で、こっちがこうしたときはこうだねということで、音楽の中にもあるコミュニケーション力というか、そういったのを開発して行って、「演劇はちょっとね」という子たちには、音楽だったり、芸能だったりということの可能性も探していきたいとか、僕が持っているのは、演劇のノウハウなので、それを自分でない人たちの力、アーティストの力を借りて、子どもたちにいろんなものを提供していく中で、見つけていくものがあるっていいんじゃないかなと思っています。

○衛　要するに、こういうふうに出す人間と受ける人間と、この関係じゃだめなのです。こっちで何か起こらなければ。これがA君、B君だったら、ポンと、この音が新しい価値なんだよ。こっちが何か起こそうというのがだめなんだよ。

例えば、楽器を持って学校に来るなら、1曲だけでよくって、何曲もやることはない。例えば、シベリウスを聴かせる、ドボルザークを聴かせる。1曲聴かせて、どう感じたかを、例えば6枚ぐらいで、どう感じていいように、こういうふう感じたというカードを出して、こういうふう感じた子をこの辺に集めて、こう感じた子をこの辺に集めて、お互いのグループ同士のもうちょっと感じた、何かすごくさわやかな空気が透明な感じがしたというのは、もうちょっと具体的にどう？

みたいな、そういうファシリテートを音楽家がして、こっちのグループからこっちに意見はある？

質問はある？ みたいに、ここで起こさせるといふか、一つの音楽を、プラットフォーム型のものでしょう。プラットフォームに音楽を乗っけて、子どもたちを乗っけて、お互いに交流するというようなことをやらないんだよね。やっぱり出前演奏会で終わっている。演劇の場合は起こるんだよね。

○久保田 そうですね、明らかですね。

○衛 ダンスも起こるんです。新井英夫さんなんかだと本当にここが起きるんだよね。市民参加のプロジェクトもここを起こさなければ意味がないと思います。起こすためにはいろんなやり方を、仕掛けを用意して起こるようにするというじゃないだろうか。まさに喜瀬さんがおっしゃった、プロセスにいろんな仕掛けをつくって、新しい出会い、新しい価値を、さっき手をこうやったように、この音をつくる。無数につくっていく。そういうことによって、自己肯定感というのにとどり着いたら、そこが居場所になるから、劇場が居場所になるケースもあるよね。自分がとても自己肯定感を持っている時間というのは、ネガティブなことを感じる時間よりも幸せな時間ですから。そうすると、劇場が自分の居場所になる可能性もあるし、あるいは、地元の高校の事例で言うと、小、中ときて、高校で初めてクラスが居場所になったということが起こる。

そこを考えると、僕はマーケティングなんだろうなと思う。鑑賞者開発でもあるし、支持者開発でもある。さまざまな階層での支持者、ステークホルダーの支持者をつくっていくことだし、資金調達環境が劇的に改善していくということだと思う。それは、自治体の自分たちの地域社会の課題を芸術の側から説こう。一緒に取り組もうという取り組みがあって初めて資金調達環境もよくなるし、指定管理者料の削減も、少なくとも押しとどめることができるようになると思う。そういう努力が、今まで正直足らなかったような気がするんです。劇場の側だけじゃない、日本の芸術文化は、そういう努力が足らな過ぎたと僕は思います。

やってこないのは当たり前で、劇団とかオーケストラという芸術団体が実は日本の芸術文化というのを進化させてきたのです。彼らは、芸術的な使命で集まっているわけで、社会的なミッションなんていうのは、2番目、3番目なんだよね。でも、劇場は違う、何よりもとにかく税金で設置運営している。その前提なしに芸術至上主義に走るなら、勝手におやりなさいという世界だと思えますよ。

ただ、蜷川さんみたいに、蜷川さんは彩の国さいたま芸術劇場の芸術監督をやっていらして、埼玉県民はやっぱり蜷川さんの動きが気になるし、誇りに思うだろう、全てが誇りに思っていないかもしれないが、そこまでいけば、私は十分社会的な使命を劇場が果たしていると思います。市民参加は、今までは役所の仕様書のとおりにとりあえず何かやっておくみたいな、本当に数が増えています。250万円ぐらいの予算とか180万円ぐらいの予算で市民参加をやっているところもありますからね。でも、もっと見方を変えて、これも劇場を居場所とする、劇場が羽を休める場所になるような人たちをつくるマーケティングの一つの方法としては考えるといいんじゃないかと思えます。

喜瀬さん、今のあたりの話を役所という立場から何かお話ししてもらえますか。

○喜瀬 今、会場の皆さんの中で、直営のホールという方はどれぐらいいらっしゃいますか。

○衛 すみません、直営のホールの方、手を挙げてくださいますか。(挙手)

あまりいないですね。

○喜瀬 あと、財団のほうで文化芸術以外の業種もされている財団の方はどれぐらいいらっしゃいますか。

○衛 地域振興公社とか、そういうところね。(挙手)

○喜瀬 まず、僕らのシュガーホールでの事業を通して、僕ら職員側のところで何が起きているかということ、シュガーホールで働いた実績のある職員が、次の異動先でどんどん活躍しています。市民との新しいコミュニケーションの仕方一つをとっても、だいぶ変わってきている。いろんな手法を持っているし、あと、心をつかむのがうまいですよ。そういう感じで、また次の全く異業種のところに飛び込んだときに、その経験を全く捨ててしまうのじゃなくて、むしろそれを活用しようということがまず1つあって、それがどんどん伝染して行って、行政全体を変えていくような動きになっています。

ですから、今、ミュージカルに対する市の考え方というのは、市民協働というところでの考え方というのは、非常にいいものだという評価はいただいている部分があるかと思います。今後は、職員の研修とかいろいろあると思いますが、そういうものを一つとっても、どんどんシフトしていく必要があると思うのです。

例えば、意識として、さっき「時間を共有する」と僕は表現しましたけれども、もう一つは「時間を創造する」ということも共にやっていかないといけない。つまり、時間を協創していくというコラボレーティブ・クリエーションをやっていかないといけない。それを市の職員だけじゃなくて、一緒にまちづくりをしていくステークホルダーなのか、プラットフォームなのかというのはあると思いますが、そういうところで同じゴールを共有しながら、役割分担していく場というのを、例えばこれからの研修とか、そういったところにも置いていかないと、役所だけの研修というのは、価値としては薄くなっていると、今のお話を伺って感じたところです。

○衛 今、喜瀬さんがおっしゃったことは、これもマーケティングなのですね。インターナルマーケティングと言うのですが、組織の内に向けたマーケティングなのです。つまり、何かを共有するとか、組織を運営する、ヒューマンリソースマネジメント、それぞれの人間を経営資源として運営するためのインターナルマーケティングですね。うちなんかで言うと、例えば、うちの職員が、ワークショップへ行きますよね。すると、目の前で子どもが1時間半ぐらいで変化していく。それから、障害を持っている方が変化していく。その変化を見ることが、実はワークショップのプロセスに職員が参加することによって自分の仕事の意味がわかってくる。このア－ラという劇場は、こういう仕事のためにしているということがわかってくる。そうすると、それが気づきになって、さらに勉強を進めてみようとなっていくのです。

現場で職員もプロセスで変わっていくということは、僕は、いつも目の当たりにしています。だから、人材育成、どうしたらいいかというのは、これは徹底してそういう現場について変化を見るということです。自分の仕事の意味を理解することが一番と思います。

変わっていく子どもたち、うちは6年目になりますと、小学校3年生と4年生にワークショップをやっています。可児市は、ある中学のいじめで全国ニュースになって有名になったいじめがあります。クラスメイトを裸にして動画を撮って、それを拡散させちゃったという。それでいじめ防止条例を可児市は全国自治体で初めてつくったのですが、それと軌を一にしてワークショップを始めた。そのころ、3年生、4年生だった子が今中学生で、実は中学はものすごく落ち着いてきたんです。

これは、SROIでことし可児市の予算で調査分析にかけますが、そういう現場を見ているというのは、職員にとっては宝で、これもインターナルマーケティングです。やりがいだとか、生きがいみたいなものですよ。モチベーション3.0と言われていますが、生きるために仕事をする1.0と、アメとムチ、評価を高くしてたくさん給与をもらおう、できなかったら給与をもらえないという2.0の次に来る3.0だと言われてる“やりがい”。やりがいを持つ仕事ということのある種のきっかけ

になるんじゃないかなと思います。

### 【参加者～質疑応答】

○Y氏 久保田さんにお伺いしたいのですが、もう長年市民参加劇をやっけてられていて、毎年長く続けることによって起こり得るマンネリ化、あと、参加者が固定化してくるとか、囲い込みじゃないですけども、参加した経験のある人と初めて参加する人の間に生まれがちな溝み



たいなものをどうやって防いでいくのかということについて、何か制度的な考え方と、久保田さん自身の取り組みによってそういうことを防止していく方法など、やっていることがあれば、お伺いできればと思います。

○久保田 ぶっちゃけて言うと、固定化というか、新陳代謝はありますが、半分あきらめているところがありまして、人口4万9,000人のまちなんですが、23年間やってきて、今、子どもたちは大体40名ぐらい毎年いて、「センゲキ」というのは10名から13名ぐらいなんですね。20年間、10年間やってきて、いろんな告知もしてきているのに、ある意味固定化しているんですよ。だから、すそ野を広げるためのある意味裏の目的としてのアウトリーチだったりとか、もっとそのことが好きになっていく、だから、すごい気の長い、彼らが大人になっていくプロセスの中で、やりたいと思った子がそこに集まってくるような。

だから、大人はあきらめていると言っっては悪いのですが、門戸は開いている状態なので、ただし、小宇宙的だったり、サロンのようになっていくところはどうしてもあります。なので、そこは私はアーティストであるということを書いてしまっっていいと思うのですが、作品をどんな場合でも社会に結びつけるものをつくることで、絶対に内々で終わらない作品をつくります。その中身でつくっていく、それこそプロセスというところだと思います。プロセスの中で、自分が出ている舞台を家族に見せるなんてという、かなり次元の低いと言ったらおかしいですけども、恥ずかしくてとか、いろいろ初心者の方はあるんですよ。だけど、それはそうじゃなくて、演劇は日本の中でもそうだったのかもしれませんが、内々で固まって、今でもアングラな、とか、自分たちさえ楽しければいいとかということの流れがあるので、高校演劇部という、ものすごくその現象が起きていて、本当に高校の中でもオタクの一部に扱われるようなところもまだあると思うんですね。随分演劇とかミュージカルが日本でも盛んになってきているので、若干はと思うのですが、でも、描かれている中身が本当に開かれているということによって、お客さんも呼ぶし、仲間も増やしていこうねということが出来るものをつくるというか、そのプロセスを大事にしていくというのが、お答えになっているかどうかわかりませんが、マンネリ化はしています。だから、そこをどう打破していこうかというのは、私の課題でもあるので、という感じです。

○衛 福井県のある小さなまちの劇場で、町民が提案した事業を年間大体21から23事業やっています。町民の委員会をつくってやる。それで非常に先進的にさまざまなことをやって、町民が大阪、東京に調査に行く予算もつけている。

ところが、ある時から、そこで活動している人と普通の町民との間に溝ができたんです。あの人たち、特別だからという。これは一番怖いことだと思いますね。つまり、自分たちは閉ざしている



つもりはないのですが、結果的に閉ざしちやうているという状態です。おそらくマンネリなんていう簡単な言葉じゃないだろうと思う。そうなると、機能停止ですね。これはア－ラでもあります。ニューカマーと、それまでやっていた人の間に、何とかしなきゃというのは、いつも担当の人間は感じるよね。

○清水 感じたりはしますが、なぜか意外とそういうのって、演出家の方の技量とかもあるのかもしれないませんが、やっていくうちになくなるので、担当者としてはそんなに気がかりなことではないかなと。

○衛 演出家がそういうコミュニティアーツに関して比較的わかっている人間で、参加者自体が解決していくというか、演出家の人間がそれに手を貸しているという感じではあります。でも、いつも参加者が固定化するというのは、全くの機能停止だし、むしろまちに悪い影響がありますよね。あの人たち特別みたいな。あの劇場は特別みたいなことになっていっちゃん。だから、市民参加型の進め方では、それが一番怖いと思いますね。

○Y氏 ありがとうございます。

○衛 ほかにございますか。どうですか。自分のところのお悩み相談でもいいです。あるいは、今までやっていないけれども、これからやりたいけど、どんなふうに始めたらいいか、みたいなことでもいいじゃないですかね。

○O氏 基本的なことですが、会館があるからこのような演劇のアウトリーチから何から今やっていますが、例えば小学校など、昔は、小学校の先生が授業の中で、演劇はよくしたものです。寸劇や学習発表会とか。これがなくなったから、地域の役割として会館が請け負おうじゃないかというような流れがあるのでしょうか。そこはどんなのでしょうか。最近、小学校のことがよくわからないのですけれども。

○衛 当てはまりそうなのはどこだろう。

○佐藤 奥州市では、まだ学校で学習発表会もあって、演劇を子どもたちはやっているの、そういう流れではないですね。

○久保田 うちたくさんアウトリーチを演劇とかでやっていますが、地域性というか、学校によるというのはあります。人権とかの問題がある地域とかでは、子どもたちに人権劇をちゃんとやらせるといふ方針あって、5・6年生になると必ず演劇に向けてのアウトリーチを私たちはやっています。でも、授業の中でというのはほとんどなくなっていますかね。「じゃ、最初の挨拶をお願いします」と言ったら、「今から国語の授業を始めます」で挨拶が始まるころもあるし、「今からナニナニの学習をします」とほかすころもあるし、最近では「今からアウトリーチを始めます」といふ感じで、国語・算数・理科・社会と同じように、アウトリーチというのが授業の一つになっています。それも7年かけてやっと子どもたちの口から、先生たちの口から出てきたことなので、ほとんど学校で演劇とかないですね。

○衛 私どもは演劇という言葉は使いません。コミュニケーションという言い方をします。だけど、おもしろいことは、2年前、地元の高校で前期に3回、秋で終わっちゃうコミュニケーションワークショップをやると、8クラスのうち7クラスが文化祭で演劇をやったんです。全然演劇なんか教えていない。会話をつくって、会話をする面白さみたいなものを感じたのかもしれないです。

○O氏 ありがとうございます。私自身もそのようなコミュニケーションが小学校の中で確かに少なくなっているのかなという感じがしています。であれば、会館のほうでいろいろ仕掛けをして、子どもの成長のために承認欲求があるのであれば、自己肯定感が必要であれば、そのあたりを我々は与えていくというのは必要なことかなと思って聞かせていただきました。

○衛 そうですね。

○O氏 それと、もう一つは、ほかにもいろいろ自己肯定感とか、承認を得られる方法はあるわけですよね。例えばスポーツでもいいですし、農業体験でもいいですし。我々は会館に属していますので、例えばきょうの議論ですと、演劇を通じて自己肯定感を持ってもらおうじゃないかというようにお話ですが、あと、演劇は双方向の特徴があるから、会館としては、たぶん演劇がいいであろうというようにお話で聞かせていただきました。やはり演劇はいいのでしょうか。

○衛 いやいや、だから、音楽も、こっちが起きなきゃだめです。音楽は、演奏を聴かせるだけでしょ。演奏家がここを起こそうとさせないのです。そういうことに気がついていないからだめなの。

○O氏 そういうことを気がついてやっていく方法を編み出せば、当然ほかのものでもいいということですか。

○衛 でも、演劇をやっている人間が全部できるとは限りません。やっぱり子どもたちとかかわる特殊な才能が要りますよ。

○O氏 なるほど。ありがとうございます。最後に、新しい会館が5年後にできる予定で、今、中ホール800席の演劇ホールをつくろうと言っているのですが、席数の問題からして、そのような双方向性の演劇をつくって、演じて、双方向ができるものなのでしょうか。

○衛 それはそれで、できると思います。800席のほうがいいですよ。800の中で双方向のものが起きるということも大事ですけども、コミュニティアーツワーカーみたいな人間を置いて、まちの中にどんどん出ていく、学校に入っていくという人を、機関を、その中に附属させなければいけないと思います。鑑賞事業、創造事業のほかに、そういう包摂型の事業をやる機関をつくる。

可児市の教育長がドラマティーチャー制度を来年度から何とか導入したいということなんです。ドラマティーチャー制度をつくることによって、子どもたちがいじめ(私はいじめというのは、承認欲求を持ってない、自己肯定感を持ってない人間が小さなグループをつかって、お互いに承認し合う内向きのグループが、異物に対しては徹底して排除していくのが、いじめの一つの構造なんじゃないかなと思います)、つまり、彼らは承認されないことの恐怖、いじめるほうも恐怖と闘っているんだというふうに思っているのです。その原因は、家庭とか、教育現場とか、社会にある。それを何とかしなければいけない。何とかしなければ、子どもたちの現状は本当にひどいのです。私がもしあの子どもたちと同じ年、あの状況を生きていたら生きられないと思うぐらいひどい状況です。

だから、そのために演劇だけじゃなくて、音楽も、ダンスも、いろいろ使って、あつ演劇すごいな、音楽すごいな、ダンスやって、いい仲間見つけたな、みたいな思い出を共有するコミュニティができれば、本当に演劇が、あるいは音楽が、ダンスがこの社会に必要であるということの社会的な認知に近づけるのではないだろうか。その一つの方策として、マーケティングの手法として、市民参加劇というのがあるんじゃないだろうか。

そのためには僕らもどういう市民参加の形をつくるか勉強して、プロセスでいろいろな新しい価値が生まれていくような仕組みをつかっていく。終わった後には、うちでやっている「みんなの同窓会」みたいな形で、いつも思い出を共有し、更新していくような機会をつくる。

これは、アメリカの研究で、実はそうやっている、大人になってからもクラシックを聴く人間になったり、演劇を見る人間になったりするのです。子どものころにクラシックや楽器や演劇をやっていたりした子が離れちゃう。仲間と離れちゃうと、少なくとも大人になって音楽も聴かないし、演劇も見なくなる。そういうこともあって、「みんなの同窓会」というのをやっています。

そういう仕掛けをうまくつくればいいなというか、新しい市民参加型の事業というのをぜひい

ろいろ知恵を出し合って、お互いにお互いの地域で学び合いながら、何か新しい提案としてそういうものを行ったほうがいいと、役所に提案をすることができるようになれば、市民参加というのは、今まではあまり認知されてこなかったが、非常に重要な事業になるんじゃないかと思います。

ちょうど時間になりました。これで結論は出たわけじゃないですが、何か持ち帰って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。

# 4 総 括

## ■第1分科会報告

日本大学理工学部 特任教授  
本杉 省三



第1分科会では「劇場法制定から5年～現下の課題とこれからの展開を考える」というテーマで、中川さん、草加さんにお話をいただきました。

「文化芸術振興基本法」ができたのが2001年で、目下改定中です。改定の中で大きなところでは、「振興」という文字が取れて、「文化芸術基本法」になっていきます。この法律が基本になって、いわゆる劇場法と言われている「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」が2012年にできたわけで、それから5年を経て、この問題について振り返ってみましょうということでした。

まとめとしては、大きく2つあります。1つは、公文協が組織として社会に向けてアピールする場をもっと作って、積極的に国民、あるいは国会に向かって届けなければいけないということ。もう一つは、皆さんお一人お一人の立場で、法を後ろ盾として積極的に仕掛けて行こう、地域の人たち、あるいは行政の人たちに理解してもらうことです。それらが両輪となって、国会議員などを通じて自分たちの問題を届けてもらうこと、この2つです。

もう少し具体的に申し上げますと、中川さんからは、要点が3つ。まず、法定外自治事務、いわゆる法定受託事務と異なり、自治体側に主体性がある、自分たちがやってもやらなくてもいいと位置づけられていることについての意識です。主体性を持ってやってください。国がいろいろ言うけれども、それは後押しされているんだという認識で考えるべき、前に進めるべきではないかということ。

もう一点は、インスティテュート。人と活動と施設が一体的に働いていくのがインスティテュートですが、とかく建物だけ、あるいは人だけが切り離されて考えられることが多いけれども、そういう問題ではないんですね。インスティテュートという言葉自身が制度という問題と不可分ですから。例えば、学校や博物館においても、人と活動と建物が一体になっていることを踏まえれば、当然と言われれば当然ですが、文化施設においても、その認識をもう一度持ちましょうということ。

もう一点は、全ての人たちの施設であるということ。つまり、いろいろところで格差拡大していると言われる中で、公平、平等を緻密にデザインしていく、実現していくのが公立文化施設の役割なんだという認識のもとにお話をされました。

文化振興条例を策定していない自治体が多い中で、首長が変わっても続けられる文化施設、文化活動、文化施策というものを持つためには、やはりしっかりとした基礎を文化振興条例として持つことが大事であろうということです。

文化基本計画を行政が行っている総合計画と連動して進めていく。政策審議会や諮問機関としての文化審議会といったものをうまく活用していく。その実現のためには、中川先生の言葉を借りれば、えげつなく儲けてもいいんじゃないかと。一方ではえげつなく儲けて、一方ではちゃんと実現

をする、目的を持った活動につなげていくという大きな目標で活動していくことが大事ではないか。ポピュリズムに流れてしまうのではなくて、中心軸をきちんと見つめながら、活動することが大切だということでした。

地域とのつながりを深めていくことは、建築の言葉で言うと、基礎、地盤をつくっていくこと。地盤をしっかりつくっていけば、その上にしっかりと建物が建つんだということ。そのために、地域にあるお祭りや子育て世代の人たちに対する応援を積極的に行っていくことには価値があるのではないかということです。

草加さんは、文化庁がこの法を制定するにあたって、まとめてきた経緯を紹介されました。また、文化庁の劇場・音楽堂等活性化事業について、データに基づいてお話をされました。

データは文化庁が公表しているので、皆さんも見ることができます。それによりますと、約2,200館の公立文化施設のうち、去年224館が応募をし、採択されたのが163館。つまり7割程度の採択率でした。中身としては、どうも応募館が固定化されていることや、地域差があることが見えてきていること、7割の採択率だったら、もっともっと応募していただいていたいいのではないか。声を広く国に届けていくためには、もっと皆さんが積極的に応募して、応募件数を多くしていくことが国に向かってアピールする一つの手段だろうと。そういった意味で、もっとロビー活動を皆さんやりましょうということでした。

いろいろな話の中で、労働環境の問題、特に指定管理者の問題も出てきました。労働環境の問題については、公文協でも昨年度にシンポジウムをしておりますし、これは非常に大きなまた別の問題です。これに関しては、競争自体が悪いんじゃないけれども、評価軸が問題で、その評価軸を正すといいますか、よい方向に持っていくためには、皆さんが内容に対して主張していくべきではないかというお話でした。

「劇場・音楽堂等の活性化に関する法律」とあるように、活性化していないから活性化という言葉があるように見受けられるところがあります。「振興」が外れたように、「活性化」という言葉が取れるように、我々も努めていく必要があります。その法律の中には「創意と知見を持って実演芸術の公演を企画し」というように、「創意」とか「知見」という言葉が書かれています。一方、専門人材の必要性は記述されていません。それなのに、第13条では「人材の養成と確保」といったことも書かれています。そうしたいろいろな検討課題を話していくこともできますけれど、むしろ、この法を積極的に活用し、後ろ盾として自分たちの活動のために、前進のために活用していく。そういう視点で法を理解し、次のステップにつなげていくことが大事なのだと話し合いました。

## ■第2分科会報告

小田原市文化政策課芸術文化活動専門員  
全国公立文化施設協会アドバイザー

間瀬 勝一



テーマは「劇場・音楽堂等の運営に必要な人材とは？」です。大きく3つの運営主体（直営、財団の指定管理者、民間企業の指定管理者）の違いで、人材育成をどのようにお考えになっているか、またはどのように実践されているかをパネルディスカッションいたしました。

1館目は長崎のブリックホールです。こちらは、地元のNBCソシアという放送局関係の民間企業がおやりになっています。とにかくお客様サービス第一。お客様にアンケートでいろいろな意見を聞き、何か問題、苦情ではなくて、こういうふうになるといいねということがあると、即実施をされています。ブリックホールに行かれるとお分かりになりますが、正面入って右側にちょっと空間がありまして、そこに季節、季節の飾りつけがされております。私がお邪魔したのは、ちょうどおくんちの前だったので、そのミニチュア版が飾ってありました。3月にはお雛さまを飾るとか、空いている空間を使って、おもてなしというイメージでしょう。それを積極的におやりになっています。

2館目は大阪のプリズムホールです。八尾市の駅の近くにある施設で、地元の公的外郭団体の運営です。こちらは、職員の評価制度を系統的にきちっとおやりになっています。ただし、職員の差別化をするのではなくて、職員にやる気を起こしてもらい、モチベーションアップのための評価制度ですとおっしゃっていました。

3館目はこちらの久留米シティプラザです。こちらは、設置者である久留米市の運営でございます。専門人材を入れながら運営していらっしゃるのですが、行政のシステムと合わない部分、それから、劇場運営の方法と、その辺の調整というのがまだまだこれから出てくるのではないかなと思います。それから、想定以上に利用率が高くなってしまって、舞台スタッフの増員を検討しないとイケないのではないかとのお話もございました。

もう一つ、数は少ないのですが、NPOで運営をなさっている北海道の空知のホールの方が会場にいらっしゃいましたので、急遽発言をしていただきました。こちら、実際の運営の中では、なかなか職員研修をしていく時間もないこと、また、職員が外へ出て行って、さまざまなサービスを行うことによって収入を増やしている、もし指定管理が取れなかったら、そのサービスでメンバーは生きていこうかとの話がありました。お話をしていくと、どうしても指定管理者5年の期間に人材育成はなかなかできない。そういうようなご意見が多くございましたが、今回の趣旨ではないので、あまり深く議論はなされなかったのですが、次の機会に、指定管理者制度の運営をしている管理者の意見をまとめ、公文協として発信していく必要があるのではないかと思います。

ブリックホールの場合、指定管理者の公募条件で価格点の比率が30%であると発表されました。私の聞いたところでは、40%という比率のところもあるようでございます。ということは、選定基準は制作、事業企画内容ではなく、いかに安く運営するかということしか自治体が考えていないというふうにも思えます。

これから、ホールが存続していく為には、職員が芸術文化というか、そこで行われるであろうさ

まざまな表現活動に対する知識を持つということ、それから、利用者のサービス、これは決して、チケットを買ったお客様だけではなくて、貸館で使ってくださるお客様、それから、ロビーにふらりと来るようなお客様、この方々に満足していただき、ほっとして帰っていただける空間づくりをしていくというのが職員にとって重要なことなのではないかなと思います。

そのためには基礎的な研修が必要ですし、最低限、我々の商品知識としての舞台技術、企画、アートマネジメント全般、それにプラス設置者である自治体とのつき合いかたも勉強する。そのために、平成 26 年度に作成した「劇場・音楽堂等人材養成講座テキスト」を改定して、より皆さんに最低限の「素養」としての基礎知識を知っていただきたいというふうに思っております。

雑駁でございましたが、報告と変えさせていただきます。

## ■第3分科会報告

可見市文化創造センター 館長兼劇場総監督  
公益財団法人可見市文化芸術振興財団 専務理事

衛 紀生



第3分科会のテーマは、「まちを元気にする創造事業と市民参加事業。そのミッション・デザイン」です。今回、市民参加型事業を活発にやっていて成果もあるのだけれども、課題も抱えている4名の方に来ていただきました。

パネリストは、ご自身がアーティストでもあり、事務局長もなさっているサザンクス筑後の久保田さん。市町村合併後、4館がそれぞれに市民参加事業をやっている、しかも4館それぞれ法人格が違うという、今後どう整理するかを悩んでいる奥州市文化会館副館長の佐藤さん。芸術監督の中村透さんが退いた後、今後、シュガーホールをどうしていくのか、それによってまちをどういうふうに設計するのか、デザインをしていくのが課題としてある南城市企画部観光商工課の喜瀬さん。そして、可見市文化創造センター職員の清水です。

可見市文化創造センターでは、市民参加型の事業と社会包摂型の「アーマち元気プロジェクト」を、マーケティングと位置づけています。十分にマーケティングされれば、セリングは不要になる。売るという行為は不要になるとまで、ドラッカーは言っています。私どもは、売れる環境をつくる。買いたい、あるいは1票を投票するようにチケットを求める市民を増やしていく。そういう一種の共感をマネジメントする。その1つが、毎年、年度末に行われる市民参加型事業であると考えています。

奥州市の佐藤さんのお話では、もともと、20年、30年前に町民参加劇として始めたときは、農閑期の一つの楽しみとして、町を挙げてやるものでした。完全に社会環境が変わって、専業農家もいなくなり、それでも4館が参加型事業をしている。参加者の取り合いみたいなものや、各館の技術職員が分散化してしまう問題があります。

農閑期の行事として参加型事業をやる時代は、もう既に終わっているのではないだろうか。まちにこの劇場・ホールがとても重要であることを、広く市民にも、議会にも、商工団体にも、NPOの団体にも、そういうステークホルダーに対して認知を得るためのマーケティング活動として、市民参加型事業を位置づけることにより、劇的に何かが変わっていくと、私自身は実感しております。

今まで、何となく行政の言われるままに市民参加をやって、行政はいわば一種の免罪符のように、市民参加、市民参加と言っているんですけども、チケットを売れる環境づくり、地域社会の中で劇場・ホールが認知を得るための活動となると、確実にプロセスが大事になってきます。そのプロセスの中に、誰かと誰かが出会う、自分が必要とされる、自分が誰かの役に立っているという実感、自己肯定感、承認欲求。子どもたちだけじゃなくて、大人も承認欲求が満たされない社会になってきている。その中で、市民参加という事業を一つの手段として、誰かと誰かが出会う、新しい価値をつくっていく。自分を必要としてくれる誰か、自分の存在が役に立っていると実感できる誰かと出会う機会として市民参加を位置づけることによって、非常に強力なマーケティングが展開されると私は思っています。普及啓発事業が、例えば出前演奏会、出前コンサートみたいなものに留まっていて、本当にそれがしっかり投資として社会的なインパクトを生む行動になっているのかといえ



ば、私はなっていないと思っているんですね。

また、インターナルマーケティングということで話されたんですけども、職員研修を何回もやるより、例えば、1時間半ぐらいのワークショップで目の前で変わっていく子どもたち、目の前で変わっていく障害者、これを目撃することが何よりも研修になる。自分の仕事の意味がわかってくる。地域社会と自分の仕事の関係がわかってくる。

だから、3年で雇い止め、4年で雇い止めというのは、経営資源をリセットしていることなので、自治体は安く上げたほうがいいだろうと人件費をカットしているのですが、実はそれが地域で劇場・ホールの存在感を薄くしている。自治体の財政の考え方が、実はタコが自分の足を食うような状態になっている。そこをはっきりさせないと、経営はできない。人材こそが経営資源である。その人が経年で蓄積した関係資産。誰かと、市民とアーティストの関係であるとか、それは簿外資産。帳簿にあらわれない資産とも言います。それこそが実は劇場・ホールにとって非常に大きな経営資源である。その経営資源を3年ごとにゼロにしていっているようでは、どこまでいったって市民との関係、地域社会との関係はできないだろうと考えています。

私たちは興行をやっているわけじゃないです。だから、短期的に収支を取るのではなくて、中長期的に収支を取ることと、社会的投資によって社会的インパクトを起こす。そのインパクトを数値化する活動、研究がもう始まっています。可見市文化創造センターもやっていますし、可見市で今度それを予算化してやるようになっています。ものすごい勢いで時代は動いているので、何とか公文協全体としてその取り組みをしていったほうがいいのではないかと考えています。

## 5 情報交換会

---

日 時：平成 29 年 6 月 8 日 18：30～20：00

会 場：ハイネスホテル・久留米  
(久留米市天神町1-6)

支 援：公益財団法人久留米観光コンベンション国際交流協会

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 257名

来 賓：大津 秀明 久留米市教育委員会教育長  
甲斐田忠之 久留米シティプラザ統括本部長

郷土芸能：そろばん踊り

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

## 「文化政策の動向と市民参加」

講師：熊倉 純子 (東京藝術大学教授／  
音楽学部音楽環境創造科・大学院国際芸術創造研究科アートプロデュース専攻)

～はじめに～

皆様おはようございます。ご紹介にあずかりました東京藝術大学の熊倉と申します。

公文協の全国大会にお招きいただきまして、誠にありがとうございます。私は、東京藝術大学で、アートマネジメントや文化政策を教えています。学部のほうは、音楽学部に16年前に設立された音楽環境創造科、大学院は、去年の4月に新設された独立研究科の国際創造研究科です。いずれもキャンパスは北千住にございまして、古い廃校になった小学校を増改築したものです。ご参加のみなさまの館に卒業生がお世話になっているところもあられようかと思えます。

普段は私、こういう立派な快適、豪華な文化施設とは全然縁がございまして、「アートプロジェクト」と呼ばれる、まちなかで開催される文化事業の研究をしたり、実技の一環として学生たちと一緒に現場での実践活動をしたりしております。公園ですとか、路上ですとか、屋根があったとしても、遊休施設ですとか、要は、廃墟めぐりをしているみたいな日々ですので、こういう立派な施設にお招きいただくと、ちょっとドキドキしちゃうかなという気もいたします。



熊倉 純子氏

### 【日本における文化政策の動向】

本日は、「文化政策の動向と市民参加」というテーマでお話をさせていただきたいと思えます。文化政策のほうはササッと述べて、後半、メインは、私どもの主に北千住で開催している事業をご紹介して、まちなかで事業を行うということについて、述べさせていただきます。

まず、文化政策の動向ですが、皆様よくご存じのとおり、文化庁は、文化芸術振興基本法の制定以来、大体4年に1回くらいの期間で「文化芸術の振興に関する基本的な方針」を策定しています。2015年に発表された第4次基本方針が現行のものです。

しかし、この流れに大きな変化が生まれようとしています。現在、国会に提出されている法改正案では、この「文化芸術振興基本法」から「振興」を取って、「文化芸術基本法」となります。

文化芸術をしっかり振興していくのは当然のことですが、時代はさらに、文化芸術で社会がどのように変わっていくのかということに焦点が移りつつあります。文化芸術への公的支援を社会全体の戦略的投資と位置づけるということがさらに強調されるようになりましたので、政策・行政側も、文化芸術の制作現場側も、この変化をしっかり認識をしていかないと、今後はさらに予算の獲得が難しい時代になってくるのではないかと考えられます。

## <文化芸術の振興に関する基本的な方針>

とはいえ、とりあえずは現行の第4次基本方針を少し紐解いて、現在の文化政策の方向性について、お話をさせていただこうと思います。「文化芸術の振興に関する基本的な方針－文化芸術資源で未来をつくる－（第4次基本方針）（平成27年5月22日閣議決定）」というタイトルの第4次基本方針は、2020があるということで6年を対象期間としています。あらゆる人々が全国さまざまな場で——「さまざまな場で」なので、必ずしも文化施設だけではないということなんですが——創作活動への参加、鑑賞体験ができる、などと書かれています。また、文化審議会文化政策部会の中で大きな問題とされましたのが、皆様方にも非常に関係のあることかと思いますが、文化芸術関係の新たな雇用や産業——これは営利の産業を指すわけでは必ずしもなくて、むしろ非営利のセクターがきちんと充実をしていくことが非常に大事ということ。文化芸術を支える人材の雇用、もちろんアーティストや表現者も含まれるかもしれませんが、どちらかという、マネジメント人材の雇用をもっときちんとしたものにしていかないと、業界自体が立ち行かなくなるというのが、われわれが抱いた大きな危機感です。

## <文化芸術振興に関する重点施策>

重点戦略ということで、1つ目の「効果的支援」、その中で特に日本版のアーツカウンシルということも言われています。国のアーツカウンシルは、芸文基金の中に創設をされておりまして、今年度から試験期間を過ぎて本格稼働ということになっております。地域においては、私見ながら国の真似をする必要はないと思いますし、実際に各地で独自の形で地域版の新しいプラットフォームのつくり方に関するさまざまな試みが始まっています。

重点戦略の2ですが、「支える人材の充実」ということで雇用の増大を念頭に置く。なかなか大学でできることには限りがありますが、それでも数多くの大学にアートマネジメント関連の学部や学科、大学院が設立され、育成はだいぶ充実しているけれども、問題は、育成した人材が活用される場が少ない。あるいは、せっかく育成した学生が、文化の現場に必ずしも行きたがらない。なぜなら、雇用が不安定かつ条件が著しく悪いからということ。です。

今の学生は、かつてのように文化ボランティアにたくさん集まったりしないんですね。越後妻有アートトリエンナーレですとか、瀬戸内国際芸術祭ですとか、大きなものと100万人規模の観客を集める地域型の芸術祭ですが、今、学生のボランティアが激減をしています。経済の先行きが不透明な時代ですので、家族も子どもたちが将来きちんと人生設計ができるのかを非常に不安に思っていて、文化芸術の分野に進むことを反対されるという話もよく聞きます。雇用環境の改善というのは、本当に喫緊の課題なのではないかなと、学生たちを皆様のもとに送り届ける現場でも痛感しております。

また、文化庁の重点施策として、日本遺産という新しい事業も始めておりまして、文化遺産も保存するだけでなく活用しろということ。ちょっと物議を醸すような発言をなさった政治家の方もいらっしゃったようですが、とにかく地域を何とか文化芸術でもっと元気にしなくちゃいけないという危機感は非常に強く、文化施設はもちろん、さらにそれ以外のさまざまなユニークベニューも、



2020のときに活用するきっかけになったらいいのではないかなというようにも書かれています。

文化政策が単に芸術文化の振興だけでなく、さまざまな政策の横串を貫くようなものであれば、基本方針はずっと言っているのですが、ようやくそうした文化政策の形成に寄与する基礎的なデータの収集や調査研究もしましょうと述べていた矢先に、ご存じのように、なぜか文化庁だけ、京都へ移転をすることになりましたので、また諮問がございました。京都移転を行うにあたって、どのような文化庁の機能強化をしたらいいのか。「予算3倍じゃないの？」と、みんな内心想いつつ、そう言ってもしょうがないので、また、緊急提言と銘打って、「文化芸術立国の実現を加速する文化政策（答申）―「新・文化庁」を目指す機能強化と2020年以降への遺産（レガシー）創出に向けた緊急提言―」というのを2016年11月に出しています。

### <レガシー創出に向けた緊急提言>

私としては、本当は新しい文化庁のあるべき姿の一番のやるべきこととして、「表現の自由の確保」ということを挙げたかったんですが、それは国会議員の皆さん方にアピールにならないと言われて、緊急提言では前面には出ていません。

文化庁側の強い決意としては、「現場第一の原点に立つ」ということで、「オールジャパンの視点に立って、文化芸術各分野の担い手や、現場との円滑なコミュニケーションを図って」、もっと皆さんと同じ地平に立って頑張っていきたいという決意表明がなされています。

文化政策の対象が幅広くなり、食文化も対象とすることになったのもこの提言の特徴です。

また、緊急提言でも、当然ながらしつこく、文化芸術の担い手が継続的に活動できる環境整備ということは繰り返されています。職業や産業として継続した活動を可能とすることを目標に、芸術家はもとより、文化芸術に関する技術者・技能者、アートマネジメント従事者等、文化芸術活動に携わる人材の養成・確保を図り、専門人材の文化芸術活動への参画を促進するとあります。第1次基本方針の頃でしたか、当初アートマネジメント人材は明記はされず、「芸術家等」の「等」の中に含まれておりましたので、昨今は大きな進歩です。

推進体制ですが、文化庁はこの4月から一部移転が始まって、京都で政策研究を行うですとか、地域のアーツカウンシル機能を強化するですとか、引き続き、PDCAもやっていくということをやっております。

### <文化芸術基本法と表現の自由>

前述のように文化芸術基本法に改めることということですが、新しい法律には、先ほどの私の懸念であった「表現の自由の確保」ということが、一項新しく書き加えられています。ぜひ、ご留意いただきたいと思います。

嫌な言い方をあえてすれば、現在の文化政策の方向性は、「文化芸術を使って社会を元気にしていこう」つまり、文化芸術の道具化という側面が強いのは事実です。であれば、せめてそのカウンターパートとして、「表現の自由」がないがしろにされない社会をも目指すべきだと考えます。特に、ホールや美術館といった文化芸術の振興ために税金を投入されている現場では、もっと表現の自由が確保されるべきではないでしょうか？

後述するアートプロジェクトのように、日常生活に近いところで行われるさまざまな文化事業では、時に行政の関与も強く、わりと簡単に作品の内容に口を出すことも散見されます。「それはどうかな」みたいなことを現場に対して言う。また、情けないことに、現場も行政に「どうか

な」と言われただけで議論もしないで引っ込めてしまうということがあのような気がしています。芸術表現は毒を含むこともありますので、そうした社会批評性が消えてしまえば意味がありません。多くの人が好むと好まざるとにかかわらず作品を目にしてしまうまちなか事業とは違って、芸術のための場である文化施設では、毒を含む表現をも自由に行えるという差別化が今後は重要になるのではないのでしょうか。

このように、社会的効果をも発揮することと、自由な表現の場であるという両極の方向性を担保していかなければならない時代において、多くのステークホルダーたちが闊達に議論を展開できるプラットフォームとして私が大いに期待をしているのが、「地域アーツカウンシル」です。

### <地域アーツカウンシルの登場～中間支援という新たな役割>

地域アーツカウンシルといっても、まだ定番があるわけではありません。国にガイドラインを求めるのではなく、各地で独自の模索をするのが現時点での最良の方法だと私は思っています。中間支援という新たな試みに対し、文化庁は昨年度「地域における文化施策推進体制の構築促進事業」という形で公募を始め、今年度からは「文化芸術創造活用プラットフォーム形成事業」という名前で支援に取り組んでいます。最初の年に、横浜、新潟、静岡、大阪、大分の5団体が採択をされ、今年度は、プラス岩手県と岡山県の2事業が新たに採択されています。

それぞれの事業内容は多種多様ですが、九州にせっきやくお邪魔しておりますので、ちょっとだけ大分の事例をご紹介します。NPOと県がタッグを組んで、非常にスピーディに新たな展開を行っているのが大分の特徴です。NPO法人 BEPPU PROJECT というところがやっています。「混浴温泉世界」という名前で、市内で現代芸術フェスティバルを行って、さまざまな場所を活用して、温泉街の閉じてしまっていたストリップ小屋ですとか、公衆浴場ですとか、やや寂れた大型店舗ですとか、そういったところに美術やパフォーミングアーツの作品を展開してきたNPOです。県内全域の学校等にアーティストの派遣事業も行っています。近々、国民文化祭も開催をされるということで、現在、県内のさまざまなところでアートプロデューサーを養成していこうという事業も、こちらのNPOが中心になって行っているところです。

全国のアーツカウンシルはさまざまな試みが行われていますが、大分の事例は、こういうまちなかアートプロジェクトを実施している団体が行政と組んで推進しようとしているわけです。

### <文化施設の今日的動向>

皆様方には釈迦に説法だと思いつつ、文化施設がまちとどういう関係を結んでいるのか、一番私が申し上げたいのは、まちに文化施設がにじみ出ていく、というのが案外難しいということです。ハコをきちんと稼働させるにも人手が全然足りない中で、なかなかまちににじみ出ていくことが難しい、とういのが実情なのは当然です。

でも、まちなかという、日常生活に非常に近いところでさまざまな芸術活動が、さまざまな規模で行われているのが現在の日本の特徴です。ふと脇を見ると、若いアーティストがなんか変なことをやっている。そういうことが全国各地で起こっていて、そうした出会いから「じゃ、文化施設に行ってみようかな、ちゃんとしたのを見たいな」というふうになればいいんですが、どうでしょうか。現代美術館は大人気ですけども、「もういいや、その辺で見られるんだから、わざわざホールへ行かなくても」というふうになってしまったら悲しいですね。でも、それでもまちに出て行こうとしている施設もたくさんあります。

大変有名で、文化庁の表彰もされた可児市の事例は、きのう皆さんしっかり聞かれたと思います。

そのほかにもたくさんございまして、まちに開けた劇場として、いわきのアリオス。アウトリーチでお出かける劇場というようなことを当初からうたい、触れるコミュニティの場という活動をたくさん展開し、施設周辺で積極的に事業を行っています。舞台に立つ形の市民参加事業ももちろん重要ですが、なかなかそれだと来てくれる方が限られるということで、ホールは柔軟にさまざまなことをしようとしています。

東京の座・高円寺も、にぎわい創出ということで銭湯や居酒屋で落語をやったり、舞踏が突然まちの中に登場したりしています。あるいは、市民マーケットと一緒ににぎわい創出をしているところもございまして。

K A A Tのように、劇場なのに美術を展示する例もあります。違う芸術分野のファンに何とか劇場まで来てもらおうというような狙いかと思いますが、「K A A T突然ミュージアム」という事業で美術作品を展示しています。エントランスに美術作品が置かれること自体は、別にさほど珍しくないかもしれませんが、楽屋の中にも、現代美術の作品を展示して、劇場の中には入れずに、動線を上手に組んで、美術ファンを劇場のバックヤードにまで誘う大胆な試みです。

同様に、美術館でそうした他ジャンルの芸術を扱うところも増えております。大人気の金沢21世紀美術館、ここは珍しく中学生がたむろしている、全国で珍しい施設ですけれども、コンテンポラリーダンスを中心にパフォーミングアーツ事業にも力を入れていて、ガラス張りの建築を利用して、どっちが外側で、どっちが内側なのだろうか、みたいな、内と外をにじませるようなことをあえて行う。「インスタジェニック」と言うんだそうですが、最近の日本では、美術館でも写真撮影禁止などと言っても無駄という状況で、多くの人たちがSNSに上げる映像のために、現代美術を見に行くのが大流行りですけれども、そういった人気の作品の前でパフォーマンスが提供されていたりする。

さらに、もっと前からある例としては、美術館の中にホールが設置されている高知県立美術館もおもしろい事例だと思います。アーティスト・イン・レジデンス事業に果敢に取り組んで、セゾン文化財団など他機関とのネットワークを活用しながら、創造拠点をめざす試みに着手しています。

東京豊島区のあるすばっとは、近藤良平さんのコンドルズによる「にゅ〜盆踊り」が大変人気で、文化施設なのに外で盆踊りを開催しています。六本木アートナイトにも呼ばれたりして、東京全体でも人気です。

北九州芸術劇場でも、伊藤キムさんの「おやじカフェ」を、「もっとオヤジカフェ」と称してダンスダイブウィークで開催し、人気コンテンツになったり、シアターを飛び出して、さまざまところでパフォーマンスが展開をされている。

というように、あちこちの文化施設で、芸術ジャンル間の行ったり来たりや、館の中と外の間に行ったり来たりが行われている。

以上、駆け足ですが、文化政策が芸術文化のみの振興を考えるのではなく、社会全般に目を向けるようになってきているということ。その結果、新しい動きをつくるプラットフォームが必要だということで、地域アーツカウンシルの試みが全国で始まっているということ。そして、文化施設もまちににじみ出ていくような活動をしているところが増えてきているというお話をさせていただきました。

## 【市民と共創するとは～「アートプロジェクト」の可能性】

残りの時間で、「市民と共創するアートプロジェクト」について、私自身が北千住で展開をしている「音まち千住の縁」というプロジェクトの中のひとつのプログラムである「Memorial Rebirth 千

住」という事業を紹介し、事業の中でどんなことが起こっているのかというお話をさせていただきたいと思います。

「共創的アートプロジェクト」というのは、アーティストがアイデアや提案をして、そこからプロジェクトが始まる。例えば、公募によって集まった地域住民やプロジェクト参加希望者とともに、アーティストとアーティストじゃない人々が共に創るようなアートプロジェクトのことを指しています。ほかにもさまざまな共創のかたちがあり、作品という概念が芸術家だけのものという時代は、もしかしたら少し終わりつつあるのかもしれません。

「音まち千住の縁」という事業は、足立区の区制80周年を記念して、区から依頼をいただき、大学との協働事業で行っているものです。周年事業を考えるにあたって、打ち上げ花火的なものではなくて、残っていく事業をしたいというご相談をいただきまして、足立区とアーツカウンシル東京がメインスポンサーになって、私のゼミの学生の実践教育の場としても活用させていただいているものです。

### < Memorial Rebirth 千住～音まち千住の縁～ >

足立区に「区制80周年ということですが、課題は何ですか」と伺いました。千住は「3年B組金八先生」の舞台だったまちです。「金八先生」ならではの町人情は厚いという自負が区にもあったんですが、ご記憶にあるでしょうか、隣のご老人が何年も前に亡くなってミイラ化していたのに近所の人びとが気がつかなかったという、あの一連の事件の第1号が足立区で発覚し、「無縁社会」という言葉が新聞などで取り沙汰されるようになってしまった。

下町人情から無縁社会へと地域内外の印象が急変し、人の縁のありかたやコミュニティの希薄さに危機感を抱いている、というのが区の認識でした。また、都市部の住宅地域に共通する問題として、昔から住んでいらっしゃる方々と、新たに住み始めた新住民との間の交流がない、ということも課題となっていました。ということで、新しい人の縁をつくりたいというのが区からのご要望でしたので、「音まち千住の縁」と称して音やアートによるアートプロジェクトをやろうということになりました。

その千住に、アーティストの大巻伸嗣はアトリエを構えておりました。彼の代表作の一つである「Memorial Rebirth」という作品は、無数のシャボン玉によって見慣れた景色を変貌させ、記憶を呼び起こし、新たな記憶をつくり上げるというのがコンセプトです。彫刻家の発案なのに、30分で消えてなくなる作品です。

大巻さんには、2011年度の初年度から参加をしてもらっています。シャボン玉で空間を埋めつくすこの事業が、地域をつなぐバトンとして、地区から地区へ受け渡されるといいなというのが、アーティストの希望でした。これまで、いろは通り商店街、千寿本町小学校、千寿常東小学校、千住旭公園、足立市場、千寿青葉中学校と毎年場所を移して開催してまいりました。

初年度は、2012年の3月、寒い雨の日にシャボン玉を飛ばすという酔狂なことになりました。まだまだ区役所も慣れなくて、この商店街の通行止めの許可をとるのが大変だったように覚えております。でも、子どもたちが雨の中のシャボン玉というのを喜んで、この姿を見て、地元のPTAの世話役をやっている方が、これはおもしろいかもしれないと思ってくださったということ、私は随分後になって知ります。

しかしながら、最初の年は、一応、アート界の定石として「Memorial Rebirth」という、作品名と、アーティスト名を大きく書いたチラシにしたのですが、これが区役所の方には大変不評でございました。大体アルファベットで「Memorial Rebirth」とか言っても、何のことだかわかんない。大巻伸



嗣なんか誰も知らない。「シャボン祭りじゃだめなんですか」と言われて、私は、非常にスタイリッシュな作品をつくる作家に「シャボン祭り」とか言えるわけないでしょうと怒り、喧々諤々の議論になりました。でも、2年目は一応ご要望を受けて、だいぶチラシ上の「Memorial Rebirth」も「大巻伸嗣」も文字を小さくしてみました。

2年目は小学校の校庭を借りて行ったんですけれども、なかなかこのプログラムを受け取って、一緒に汗をかいてくれそうなまちの人びとの顔が見えない。そのことに大巻伸嗣は危機感を抱いて、突然、「シャボンおどり」というのを考えつきます。私がせっかく区役所と「シャボン祭り」で喧嘩したのに、アーティストが自ら「シャボンおどり」とかベタなことを言い出す事態に驚きました。でも、学生のリサーチで、千住はかつて大変盆踊りが盛んな地域であったという話からの発案でしたので、盆踊り愛好会のおばあちゃまたちにご協力の依頼を申し上げまして、「シャボンおどり」が誕生することになりました。

3年目は、夜も開催してみようということになりました。事前にワークショップでまちの子どもたちに千住のいろいろカラフルな風景を写真に撮ってきてもらって、前年に北千住に移転してきた東京電機大学の学生さんにも手伝っていただき、会場である小学校の校舎に投影する映像を作りました。ささやかなプロジェクション・マッピングですが、カラフルな映像の中、シャボン玉が七色に輝いて、その中で踊る「シャボンおどり」は盛り上がりました。少しずつですが振り付けを覚えてくれる子供も増えてきて、「音まち千住の縁」のさまざまなプログラムに出演してくれる地元の音楽ファンの若い人たちが生演奏をしたり、参加の輪が広がった年です。

翌年はさらに電大生たちが頑張っ、会場の公園の中の築山にプロジェクション・マッピングをしました。この年から、会場選びの打ち合わせ会議にもまちの人たちが参加してくれるようになりました。この年は、夜は「シャボンおどり」をやめてみました。それまで区民の方がたは、ただの「シャボン祭り」と思っている人がほとんどだったと思いますが、夜の開催が幻想的な雰囲気になり、ようやく「アートなんだから、実感できた」と言っていたできるようになりました。夜の開催のほうが予算が多くかかるので、この年は商店街の協力を得て、寄付集めにもチャレンジしました。また、この年から、開催地の町会やまちの飲食店、商店などにおいて、屋台もできるようになりました。

### <共創するということ>

2015年は、足立市場の駐車場で開催しました。この会場は、音まち千住の縁にとって最も大きなイベントを行う場所ですので、何回か宣伝のためのプレイベントを公園や商店街、学校の校庭などで行いました。プレイベントの企画運営は、アーティストの手を借りず、すべて市民運営で行いました。市場での本番は、昼の部は「シャボンおどり」で盛り上がり、夜の部はチェロとピアノの演奏家を入れて即興演奏とダンス・パフォーマンスを行う、大規模なアートイベントになりました。

しかし、さっきから私は「大巻伸嗣の作品」と言っているんですけれども、一体なにが作品なのでしょう。1分間に1万個の小さなシャボン玉を吐き出す機械は、アーティストのデザインによるものですが、これが作品なわけではありません。シャボン玉そのものも作品とはいえません。アーティストによるオリジナルの機械がまちの人たちに託され、まちの人たちが「子供たちの夢をみる力をはぐくみたい」「人の輪をつくりたい」という熱い思いで準備を重ね、アーティストと市民が共に創造するイベントなることが、この事業の醍醐味です。現在は、機械の扱いを練習し、メンテナンスも行う小学校のPTAのお父さんたちと電大生たち、準備の間、まちなかを走り回る藝大の学生スタッフたち、事前に踊りを練習して「シャボンおどり」を盛り上げる子供やお母さんたちや他大学の若者たちなど、さまざまな関わり方で多くの市民が参加をしてくれています。生演奏の音楽隊

は徐々に人が増えて「音まちビッグバンド」を名乗るようになりました。

6年目の2016年は、イベントの規模は、昼夜で5000人を集めた市場での開催からもとの規模に戻し、むしろこうした共創をさらに深めることを目的としました。初めて中学校での開催だったんですが、吹奏楽部とアート部の生徒たちと先生方のご協力を得て連携をすることができました。吹奏楽部は昼の「しゃボンおどり」に市民バンドの皆さんと一緒に出演してくれました。アート部は、夏休み中ずっとどのような参画をするのか事務局や藝大生スタッフとともに考えて、「しゃボンおどり」のときに、お客様に身に着けていただくアクセサリーをつくることになりました。当日は、アート部の中学生が小さな子供たちを対象にアクセサリー作りのワークショップを行い、このアクセサリーを身に着けた人々が踊りの輪の中に溢れることで、「しゃボンおどり」のヴィジュアルは非常にブラッシュアップされ、オリジナリティ溢れるものになりました。

こうして、開催地域を中心とする子どもたちや、地区を超えて集まって支えてくれる大人たち、さまざまな方々の共創により本番が開催されるようになりました。2016年は、開催当日、スタッフ側にいる人々は総勢170人を数えました。また、「音まちビッグバンド」から派生した音楽チームは、「千住ちんどん」と名乗って、千住各地のさまざまなイベントに呼ばれているようです。

### <まちなかで事業をやるということ>

最後に、こうした共創的なアートプロジェクトをまちの中で展開していくことの意味や課題について、いくつか言及したいと思います。まず、社会的な効用についてですが、文化経済学や文化政策学、地域研究やコミュニティ・デザインなど、さまざまな社会科学の分野で注目を集めるアートプロジェクトが研究対象としてどのように評価されているかといいますと、最も多く指摘されている社会的効用が、ソーシャル・キャピタル(社会関係資本)の醸成という観点です。ソーシャル・キャピタルというのは、緩やかな縁でつながるコミュニティが、地域社会の基盤として重要な機能を果たすという考え方ですが、学問的には、比較的結束の強い町会や自治会、PTA やスポーツクラブ、趣味のサークルなど、いわゆる従来型の縁を指して「結束型ソーシャル・キャピタル」と呼びます。一方、こうした結束型の縁をつないでゆく、より大きな縁のことを「橋渡し型ソーシャル・キャピタル」と呼びます。橋渡し型とは、趣味や地域の利害関係を越えて縁を形成しようとする動きのことで、より高い公共性をはぐくむ可能性をはらんでいます。しかし、もともと活動の主旨や目的が異なる縁の集合体が、ともに力を合わせるのには、案外難しいものだとされています。アートプロジェクトは、この橋渡し型ソーシャル・キャピタルの醸成に貢献する可能性が高いと、数々の研究で指摘されています。私は、アートが明確な目的を持たず、なんの役にも立たない非合目的なものだからこそ、多くの人々の異なる思惑を受け止めることができるのではないかと考えています。

また、昨今注目を浴びている社会学的な観点として、「サード・プレイス」という考え方もあります。現代は、家庭でも仕事場でもない居場所にアイデンティティを求める人々が増えていて、アートは——これはプロジェクトに限らず文化施設のボランティア活動なども含まれると思いますが——こうした居場所づくりに非常に有効である、という指摘です。

### <アートプロジェクトの課題>

アートプロジェクトは、縁をつくるには結構向いているんですが、手間がかかります。課題と魅力について最後にまとめさせていただきたいと思います。

本番が開催されるまで、どんなのをやるのかわかりにくい、イメージがしにくいので、成果や効果を実感するのに時間がかかる、というのがまず第一の難点です。また、関わる人に負荷をかけ

過ぎる場合もあります。運営資金や人材がいつも不足しているというのは、文化事業全般に共通の宿命のようなものでしょうか。しかし、特にまちの中での事業開催は、安全を担保していくのにかなり神経を使います。

きょうは、まちの中のお祭りみたいなものをご紹介しましたが、例えば病院で開催されるプロジェクト、老人ホームなどの社会福祉施設や学校などで継続的に展開されるプロジェクトもあります。アート団体は、さまざまなセクターに出前に行って、共創を働きかけているんですけども、他分野の側からの要請は依然として少ないのも大きな課題といえます。地元の専門家集団であるホールや美術館などの文化施設が仲介役になってくれれば、もしかしたら要請は増えるのかもしれませんが。

また、100万人規模の集客をするような大型芸術祭が政治家や行政に注目され、同じようなことをやりたいという自治体が増えていますが、冒頭でお話しした文化政策の社会化という動向と相まって、地域の課題を手取り早く解決してくれるのではないかと、期待が過剰になることも危険です。今日ご紹介したシャボン玉のイベントは、経済波及効果はまったくありません。それでは、どのような社会的な波及効果があるのか、行政と現場を担当する文化団体は、密接に協力して、何が政策目標なのかを明確に定め、評価指標も丁寧に作成しておく必要があります。

さらに、関わる人が多くなればなるほど、アーティストたちの思いや、一人一人の市民が抱えている意義が千差万別となるので、そこをつないでいく専門人材が必要となります。仕掛ける側も受け取る側も、単なる集客や、すぐに目に見える効果を性急に求めないように、ややのんびりと構えるゆとりが欠かせません。

### <アートプロジェクトの魅力>

つまり、アートをまちなかで展開する試みは、さまざまな社会的価値を生む可能性を秘めているけど、価値づけを急ぎすぎると、逆につまらないものになってしまうということです。

「あまちゃん」の音楽で有名な音楽家の大友良英さんは、「<何の役に立つのか>という考え方が人の暮らしをつまらなくしているのではないだろうか」と言っています。アートという、何の役にも立たなさそうなものを積極的におもしるがことが、市民参加型アートプロジェクトの大事な目標です。また、「わかりやすいものでなければならない」というのも現代社会の大きな弊害です。「わかりにくい」ことでも許容して、「わかりにくい」人たちとも一緒に汗を流してみる。これは、例えば多文化共生社会に向き合わざるを得ないこれからの日本にとって、非常に重要な価値観となるはずです。自由度と寛容性の高い市民社会を目指す、というのが、アートプロジェクトの最大の魅力なのかもしれません。

ということで、ぜひ皆様方も文化施設の外に出て、まちににじみ出ていく活動にご興味を持っていただければ幸いです。長い時間、ご清聴ありがとうございました。

### ～ 講師プロフィール ～

慶應義塾大学およびパリ大学で美術史と現代美術論を学ぶ。(社)企業メセナ協議会事務局勤務ののち、2002年より東京藝術大学で社会と芸術を結ぶ人材を育成する。「取手アートプロジェクト」(茨城県)、「アートアクセスあだち—音まち千住の縁」(東京都)など、地域型アートプロジェクトに携わりながら、アートと市民社会の関係を模索し、国や自治体に文化政策を提案する。

東京都芸術文化評議会文化都市政策部会委員、文化庁文化審議会文化政策部会委員などを歴任。

著書に『アートプロジェクト—芸術と共創する社会』(監修。水曜社、2014)『社会とアートのえんむすび 1996-2000—つなぎ手たちの実践』(共編。ドキュメント2000プロジェクト実行委員会発行、トランスアート、2001)、「<地元>の文化力—地域の未来のつくりかた」(共著、荻谷剛彦編著。河出書房新社、2014)など。

# 7 芸術公演

## 【九州系箏曲・地歌鑑賞】

### 一. 千鳥の曲

箏 藤井 泰和  
胡弓 川瀬 露秋

### 二. 根曳の松

三絃替手 藤井 泰和  
三絃本手 川瀬 露秋 尾田 桂子 司城 静子 松野 孝子  
尺八 上津原 鈴々

## ～曲目解説～

### 一、千鳥の曲

#### ■歌詞

塩の山、<sup>さしで</sup>差出の磯に住む千鳥、  
君が御代をば八千代とぞ鳴く、君が御代をば八千代とぞ鳴く淡路島、  
通ふ千鳥の鳴く声に、幾夜寝ざめぬ須磨の関守、  
幾夜寝ざめぬ須磨の関守

#### ■解説

吉沢検校作曲の箏曲古今組の一つです。

本来は吉沢検校が、<sup>とうかん</sup>検校登官以前の勾当時代に、胡弓曲として作ったものと言われています。

歌詞は、前歌には「古今集」が用いられておりますが、後歌は百人一首でも有名な「<sup>きんようしゅう</sup>金葉集」が用いられており、例外的に「古今集」の物ではない詞が歌われています。

波に打ち寄せる景観を描写して、千鳥の渚に飛び交う磯辺を連想させ、関守の寂しい気持ちがまざまざと思いやられる、哀愁深い後世に残る傑作と言われています。



## 二、根曳の松

### ■歌詞

神風や、伊勢の神楽のまねびして、萩にはあらぬ笛竹の、  
音も催馬楽に吹き納めばや。  
難波津の、難波津の芦原や、昇る朝日の下に棲む、田蓑の鶴の声々を、  
箏の調べに聞きなして、軒端に通ふ春風も、菜露や茗荷のめでたさを、  
野守が宿の門松は、老いたるままに若緑、四方麗らかにになりけり。  
柳も松の徳若に、万歳囃す君が代は、蓬が島も余所ならず、  
秋津洲てふ国の豊かさ。

### ■解説

三橋勾当作曲の手事物で、「松竹梅」「名所土産」と合わせて俗に三役物と言われる曲です。根曳の松とは、正月初めの子の日に、長寿を祝う為に、小松を根のまま引き抜いて祝い遊ぶ「子の日の遊び」の行事と、その松の事を指します。

この曲ではその行事に因んで、初春の情景を様々に描いています。前弾きで始まり、前歌・手事・中歌・手事・中歌、そして徐から本手事、後歌と、かなり凝った構成になっており、また大曲として扱われています。手付も技巧的で、本手・替手共に難曲と言える一曲です。

箏、三絃、尺八のいわゆる三曲合奏で演奏されることが多いですが、ここでは九州系地歌の特徴である三絃どうしの本手・替手、そこに尺八を加えての合奏で演奏致します。



### ～ プロフィール ～

#### 藤井 泰和

幼少より祖母 阿部桂子、母 藤井久仁江（人間国宝）に箏と三絃の手ほどきを受ける。東京藝術大学卒、同大学院修了。2006年、銀明会創立75周年記念演奏会を機に、三代目家元を襲名。自身のリサイタルを毎年開催。ライブ活動や国内外での演奏活動、TV、FM放送、CD録音、舞踊地方などで高い評価を受けるほか、全国各地の稽古場で後進の指導に当たっている。文化庁芸術祭新人賞・同優秀賞受賞。芸術選奨 文部科学大臣賞受賞。（公社）日本三曲協会理事、生田流協会理事、目黒区邦楽連盟副会長、21世紀邦楽の会顧問、東京藝術大学講師歴任、銀明会会長。CD作品「藤井泰和の三絃」「藤井泰和の松浦四つ物」（ビクターより）ほか。

#### 川瀬 露秋

福岡県久留米市生まれ。7歳より箏、三絃を三原幽香に師事。15歳より白秋会家元 川瀬白秋の内弟子として箏、三絃、胡弓を学ぶ。1987年、小林露秋の名を許される。2009年、川瀬白秋の養女となる。2015年、公益財団法人日本文化芸術財団「創造する伝統賞」受賞。同年「くるめふるさと大使」就任、同10月「第一回・川瀬露秋の会」を開催。2016年、「日本伝統文化振興財団賞」受賞。現在九州系地歌を藤井泰和に師事し、三曲界と共に舞踊の地方、歌舞伎音楽（箏、三絃、胡弓）の演奏、編曲、音楽指導、後見に携わり、国内外にて演奏活動を行っている。日本三曲協会理事、生田流協会理事、国立劇場養成課講師、白秋会代表。

# 8 閉会式

## 閉会の挨拶



久留米シティプラザ 館長  
高宮 知数

久留米シティプラザ館長の高宮でございます。

このたび、全国からはるばる九州久留米市に300名を超える皆様にお越しいただき、スタッフ一同、御礼申し上げます。

また、全国公立文化施設協会定時総会・研究大会の開催館という大役を仰せつかり、この2日間の全日程を無事に終えることができましたことに感謝申し上げます。

開催に当たりましては、全国公立文化施設協会事務局長の松本様をはじめ、事務局の皆様には親切にご指導いただき、本当にありがとうございました。

また、福岡県公立文化施設協議会の会長館であります宗像ユリックス様をはじめ、県内の会員館の皆様にご協力いただきましたこと、本当に感謝申し上げます。

久留米シティプラザは、去年の4月27日に開館いたしまして、2年目を迎えることができました。開館前から数々の館にお邪魔して、さまざまなお支援、ご助言をいただき、今回、このような形で皆様をお迎えできたことを思いますと、私としても感慨ひとしおでございます。

これからも皆様の施設をお手本にいたしまして、多くのお客様に愛される施設運営に努めてまいりますので、今後ともご指導、ご鞭撻のほど、どうぞよろしくお願い申し上げます。

全国公立文化施設協会定時総会・研究大会は、例年、地方で開催されておりますが、会員の皆様に参加を重ねるごとに、その地域が持つ伝統や文化のすばらしさに触れておられるのではないかと思います。私もお邪魔させていただきましたが去年は北海道函館、そして今年は九州、この久留米と、2年連続でご参加された皆様には日本の文化、特に食文化の多様性を感じていただけたのではないのでしょうか。

皆様、昨日は情報交換会の後、焼きとり、久留米ラーメン、地酒などをお楽しみいただきましたでしょうか。もしお時間が許せば、この後、花菖蒲が見頃であります石橋文化センターへお出かけいただき、展覧会開催中の久留米市美術館や、またJR久留米駅の反対側、全国各地の水天宮の総本宮である久留米水天宮へも足を伸ばしていただき、久留米を十分に楽しんでお帰りいただければと思います。

次の開催である高知市は太平洋の独特の黒潮文化があふれる地域です。カツオの季節でもありますので、来年は高知の地で皆様と再びお会いできることを楽しみにしております。

最後になりましたが、本日ご出席の皆様のますますのご健勝を祈念いたしまして、簡単ではございますが、挨拶とさせていただきます。

2日間、本当にありがとうございました。

## 次期開催館挨拶

高知市文化プラザかるぽーと 副館長  
久川 俊秀



高知市文化プラザの久川と申します。

まずは、平成 29 年度の全国公立文化施設協会定時総会、それと研究大会、成功裏に終わったこと、本当におめでとうございます。また、開催館であります久留米シティプラザの館長様をはじめ、スタッフの皆様には「本当にお疲れさまでした」という言葉をかけたいと思います。

さて、来年度ですが、平成 30 年 6 月 7 日、8 日の日程で、平成 30 年度の全国公立文化施設協会定時総会と研究大会・高知大会を開催することとなります。高知県は、四国の南側、太平洋に面した、東西に非常に長い県です。背中に四国山脈を抱き、太平洋側に面して、県土の 84% が森林という、非常に平地の少ない県です。

経済規模も小さい県ではあるのですが、その分、豊かな自然があり、海のものも、山のものも、豊富な食材に恵まれています。代表的なカツオは、ちょうどのぼりカツオのシーズン真っ盛りというタイミングになりますので、ぜひおいでいただき堪能していただきたいと思います。

高知県は、人口約 70 万人という小さな県で、そのうち約 50% に近い人口が高知市に集中している、特異な構成をしている県です。

坂本龍馬をはじめとする、幕末の志士を非常に多く輩出している県でもあり、本年度が大政奉還から 150 年、来年度は明治維新から 150 年ということで、高知市を中心に「志国高知 幕末維新博」というイベントを 2 年間に渡り開催しております。これには龍馬関係の資料等も非常に多く出ており、龍馬直筆の手紙も展示されていますので、おいでいただいた際には、ぜひ足を運んでいただければと思います。

高知市文化プラザかるぽーとは、2001 年竣工、2002 年運用開始。ちょうど本年度で 15 年という、比較的新しい館です。地下 3 階地上 11 階、約 3 万 4,000 平米という、高知県下では最大の複合施設ということになります。大小ホール、5 つの展示室、公民館機能、横山隆一記念まんが館という博物館も併設しております。

「かるぽーと」という名前は、文化をあらわすカルチャーという言葉と、港のポートを合わせた造語です。

2009 年より民間の指定管理者による運営を行っており、私どもを含む 4 者の J V で館を運営しております。

来年の日程的にもほぼ本年度と同様な時期に当たります。九州地方は、先日、梅雨入りの発表があったようですが、四国だと、ぎりぎり入るか入らないかというところで、比較的過ごしやすい気候の時期でもあります。遠いところではありますけれども、皆さんぜひ足を運んでいただき、また高知でお会いできればと思います。

どうもありがとうございました。

## 9 文化施設関連機器・サービスの展示

---

期 日 平成29年6月8日(木)・9日(金)

会 場 久留米シティプラザ ザ・グランドホール ホワイエ

出展企業 株式会社 アカシック

株式会社 芸術の保険協会

株式会社 コムネットシステム

株式会社 テレ・ポーズ

東芝ライテック 株式会社

パナソニック 株式会社 エコソリューションズ社

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

東京海上日動火災保険 株式会社

ロイズ・ジャパン 株式会社



展示内容 株式会社 アカシック

- ・ {かーるく予約} 施設予約システム
- ・ {かーるく満席} チケット販売システム



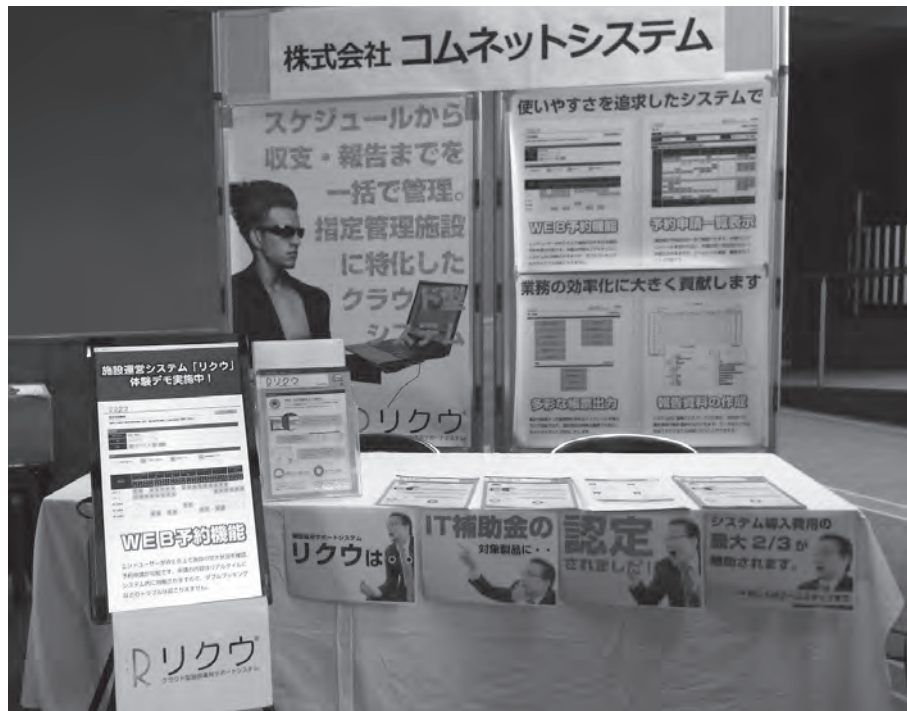
株式会社 芸術の保険協会

- ・ 制度保険のご案内



## 株式会社 コムネットシステム

- ・クラウド型施設運用サポートシステム「リクウ」



## 株式会社 テレ・ポーズ

- ・携帯電話抑止装置



## 東芝ライテック 株式会社

- ・LED ホリゾントライト
- ・LED スポットライト
- ・LED ダウンライト
- ・操作卓



## パナソニック 株式会社 エコソリューションズ社

- ・LED 照明器具



## 株式会社 松村電機製作所

- ・LED ピンスポットライト
- ・LED フラッドライト
- ・LED カラーフラッドライト
- ・照明操作卓



## 丸茂電機 株式会社

- ・LEDスポットライト



## 平成 29 年度研究大会報告書

平成 29 年 10 月 20 日

**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  
ホームページ www.zenkoubun.jp

**印刷** 株式会社 ミック  
〒 160 - 0023 東京都新宿区西新宿 8 - 2 - 20  
Tel 03 - 3363 - 2741  
Fax 03 - 3365 - 0277

