

令和3年度

# 研究大会報告書

期 日 令和3年6月10日・11日

会 場 栃木県総合文化センター



栃木県総合文化センター

公益社団法人 全国公立文化施設協会

# はじめに

令和3年度公益社団法人全国公立文化施設協会研究大会は、6月10日、11日の両日、全国から193名の参加の下、栃木県総合文化センターを会場に開催されました。

昨年の研究大会は4月からの新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、やむなく中止となり、今年も一部地域では緊急事態宣言が発出されるなど開催が危ぶまれていましたが、多方面にご協力をいただき十分な感染防止策を講じた上での開催となりました。

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栃木県総合文化センターの皆様に対し、深く感謝申し上げます。また、本大会開催に関して、多大なるご理解とご支援を賜りました、文化庁、栃木県、宇都宮市、並びに協賛・協力企業各社に厚く御礼申し上げます。

さて、全国の公立文化施設は、昨年来のコロナ禍により、自主事業等の中止や貸館のキャンセル等が続き、事業や施設運営に大きな打撃を受けました。未だに収束状況が見通せない中で、感染防止策を図ったうえでの継続的な運営や事業実施、今後の計画立案などが喫緊の課題となっております。この機会に多くの劇場・音楽堂等の関係者が一堂に会して、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。

今年度は、「コロナ禍における公立文化施設の新たな役割」、「コロナ禍における持続可能な劇場経営を考える」、「With コロナ時代における事業財源の確保について」の3つの分科会、世界遺産「日光の社寺」～神と仏の出会い～と題した文化講演、そして、「ジャズの街うつのみや」として大西順子 TRIO による演奏等、大変有意義なプログラムが実施されました。

本報告書は、こうした研究大会のプログラム内容をまとめたものですので、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。

令和3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 令和3年度研究大会（栃木大会）実施概要	4
2 開会式	6
3 分科会	
■第1分科会	11
テーマ：「コロナ禍における公立文化施設の新たな役割」	
【基調講演・パネルディスカッション】	
■第2分科会	37
テーマ：「コロナ禍における持続可能な劇場経営を考える」	
【基調講演・パネルディスカッション】	
■第3分科会	66
テーマ：「With コロナ時代における事業財源の確保について」	
～地方における中小ホールの取組事例と新たな展開の可能性を考える～	
【基調講演・パネルディスカッション・調査報告「チケット販売」】	
4 分科会報告	89
5 参加者の集い	95
6 文化講演	
世界遺産「日光の社寺」～神と仏の出会い～	96
7 芸術公演	
ジャズ演奏「ジャズの街うつのみや」	102
8 閉会式	104
9 文化施設関連機器・サービスの展示	106

※本書に掲載しております法人名・所属・役職等は開催日時点のものです

令和3年度

## 公益社団法人全国公立文化施設協会 研究大会（栃木大会）

# 1 実施概要

- 趣 旨** 全国の公立文化施設の関係者が一堂に会し、当面する諸課題について研究討議することにより、施設の円滑な運営と積極的な活動に資するとともに、地域の文化芸術の振興を図る。
- 主 催** 公益社団法人全国公立文化施設協会、公益社団法人全国公立文化施設協会 関東甲信越静支部
- 後 援** 文化庁・栃木県・宇都宮市
- 期 日** 令和3年6月10日（木）・11日（金）
- 会 場** 栃木県総合文化センター
- 参加者** 公立文化施設の関係職員、地方公共団体文化行政担当者、その他公立文化施設の事業及び運営に関心のある方、賛助団体・企業、協賛団体・企業 193名

## 7. 研究大会日程

第1日目【6月10日（木）】

内 容	時 間	会 場
協賛企業各社による公立文化施設関連機器・サービスの展示	12:45～	エントランス ロビー
開会式（ご来賓：栃木県副知事 北村一郎様 宇都宮市副市長 酒井典久様）	13:15～	メインホール
分科会（基調講演・パネルディスカッション等）		
第1分科会 テ ー マ：「コロナ禍における公立文化施設の新たな役割」 モデレーター：矢作勝義氏（穂の国とよはし芸術劇場 芸術文化プロデューサー） 基調講演講師：佐藤 信氏（劇作家・演出家／座・高門寺 芸術監督） パネリスト：松井憲太郎氏（富士見市民文化会館キラリ☆ふじみ 館長） 小川智紀氏（NPO 法人 ST スポット横浜 理事長）		サブホール
第2分科会 テ ー マ：「コロナ禍における持続可能な劇場経営を考える」 モデレーター：岡本健一氏（（公財）川西市文化・スポーツ振興財団 常務理事） 基調講演講師：谷本 裕氏（沖縄県立芸術大学音楽学部 教授） パネリスト：津村 卓氏（北九州芸術劇場 前顧問／（一財）地域創造 プロデューサー） 藤村順一氏（兵庫県立芸術文化センター 総括アドバイザー）	15:00 ～ 17:30	第1会議室
第3分科会 テ ー マ：「With コロナ時代における事業財源の確保について」 ～地方における中小ホールへの取組事例と新たな展開の可能性を考える～ モデレーター：小林純一氏（丹波篠山市立田園交響ホール 館長） 基調講演講師：伊藤美歩氏（（有）アーツブリッジ 代表／日本ファンドレイジング協会 理事） パネリスト：並河賢一氏（スサノオホール） 松田正弘氏（浄るりシアター 館長） 調 査 報 告：高木利夫氏（静岡県コンベンションアーツセンター グランシップ支配人）		特別会議室
協賛企業各社による公立文化施設関連機器・サービスの展示	17:30～	エントランス ロビー
参加者の集い	18:00 ～ 19:00	リハーサル室

第2日目 【6月11日（金）】

内 容	時 間	会 場
協賛企業各社による公立文化施設関連機器・サービスの展示	9:00～	エントランス ロビー
3分科会報告	9:30 ～ 10:00	サブホール
文化講演 テーマ：世界遺産「日光の社寺」 ～神と仏の出会い～ 講 師：新家 守氏（日光市教育委員会事務局 文化財課 主幹） 福田裕子氏（日光市教育委員会事務局 文化財課 副主幹）	10:10 ～ 11:00	
芸術公演 ジャズ演奏「ジャズの街うつのみや」 出 演：大西 順子 TRIO	11:10 ～ 11:50	
閉会式 閉会あいさつ（栃木県総合文化センター 館長 池澤真司氏） 次期開催館あいさつ（山形県県民文化館 館長補佐 小関正弘氏）	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 副会長

田村 孝子



ただ今ご紹介にあずかりました公益社団法人全国公立文化施設協会副会長の田村でございます。定時総会、研究大会の開会に当たりまして一言ご挨拶をさせていただきます。

初めてのコロナ禍での開催で全国各地からこのようにお集まりいただきまして、心から感謝申し上げます。

今年度の定時総会、研究大会が開催できるのか微妙なところございました。でも、関係者の皆様のご努力でこうして開催できますことを大変うれしく存じます。また、本大会の開催にご尽力くださいました関東甲信越静支部、そして本大会の会場でございます栃木県総合文化センターの皆様のご協力に対しまして心より御礼申し上げます。

今、コロナ禍の中で、公立文化施設を取り巻く環境は大きな変化をしており、多くの課題もございます。文化施設は何のためなのか、誰のためにあるのか、そして文化や芸術に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のではないのでしょうか。そこで今日は、副会長として最後のご挨拶になりますので、舞台芸術の巨匠お2人のお話をさせていただこうと思っております。

まず、来月で亡くなられて3年になります演出家、実業家とも称される浅利慶太さんです。浅利さんと言えば劇団四季。今日の日本のミュージカルは浅利さんの存在なしには語ることはできません。でも、浅利さんは、もともとは芸術志向の演劇を目指して劇団創設に参加された方です。浅利さんが学校を卒業された頃は、今のように全国にホールがあったわけではなく、商業ベースのものも少なかった時代です。演劇活動のために、演劇をする場を求めて、東急の五島社長のところに、ぜひ劇場をとお願いに上がったそうです。「日比谷に日本生命が劇場をつくらと言っている。社長を紹介してあげるから行ってごらん下さい」と言われて、浅利さんは日生の弘世現社長のところにいらして、ホールができたなら、ぜひ自分にその場を与えてほしいと願われたそうです。そうしましたら、「ああ、いいよ。だけど、条件がある。子どものための作品をつくってほしい」。浅利さんが「やります」とお伝えしたら、社長は「子どもはストレートプレイでは飽きてしまう。ミュージカルにしてほしい」と言われました。びっくりなさった浅利さんは「それをするのだったら、準備しますので1年待ってください」とでもおっしゃったのかと思うのですが、社長が烈火のごとく怒られた。「最初からやらなかったら意味がない」とおっしゃったそうです。結果的には最初の年から上演されたのです。それが後々、小学校6年生に無料で提供されていたニッセイ名作劇場。一作目は「はだかの王様」、あと、「王様の耳はロバの耳」、「イワンのばか」、「王子とこじき」、「オズの魔法使い」、「ふたりのロツテ」など23作品あります。2013年まで50年間、毎年必ず違った作品をやっていました。777万人の子どもたちが観たそうです。2014年からはニッセイ名作シリーズとして子



どものためのミュージカルやオペラやコンサートなども交えて、もっと幅広い子どもたちが見るようになって今も続いています。でも、それだけの作品ができたから、日産労連という日産の労働組合がお金と労力を提供して、今年で45回目になりますが、毎年20回前後、障害者のための公演が全国で続けられています。そして、このニッセイ名作劇場が劇団四季のミュージカル誕生のきっかけの一つではなかったかと思います。子どものための作品ということで、頑張られた日生の社長も、また、それをずうっと忠実に追いつけていらした浅利さんも本当に素晴らしいと私は感じております。

それからもうお1人。実は今回、公文協の会長候補のお1人でもあった方ですが、劇団 SCOT 主宰の鈴木忠志さんです。鈴木さんが1966年に結成された劇団「早稲田小劇場」は新しい演劇運動の担い手として注目されたのは皆様ご存知だと思います。大人気のころ、1976年、東京の創造環境というものに行き詰まりを感じられて、新たな創造環境、日本ならではの公演環境を求めて富山県利賀村へ拠点を移し、1982年から「世界演劇祭 利賀フェスティバル」を始めまして、世界へ発信をし続けている日本を代表する演劇人です。2019年には国際演劇評論家協会のタリア賞を受賞されています。理論と実践と教育と組織運営における新しい演劇人のあり方を示す代表的な存在として、鈴木さんを師と仰ぐ皆様もご存知の平田オリザさん、宮城聡さん、中島諒人さん、金森穰さん、そして若手の鳴海康平さん、志賀亮史さんたちが日本各地で拠点を構えられ、活動していらっしゃる。SCOT の海外公演はさすがにこの1年お休みだそうです。でも、利賀では夏でも、冬でも演劇は公演されていました。花火の上がる利賀ならではの「世界の果てからこんにちは」という作品で、これまでの生き方を見つめ直して新たな道の模索を提唱されています。鈴木さんのところにアメリカから勉強に来ていた学生が、ある日突然消え数年後に戻ってきた時「昼逃げをしていた」と言ったそうです。夜逃げじゃなくて、昼逃げをする。鈴木さんはいま昼逃げを勧めていらっしゃる。また全国に2,000以上ある公共文化施設の館長は、昔の寺子屋の住職、そんな存在であつたらどうだろうとも言っておられます。何も東京を見習うのではなく、地域に合ったそれぞれの取り組みができるようになれば、地域の子どものために皆様が動いていただければということだと思います。子どもの感性というものは小さいころに育まれると言われていています。全国にある2,000以上の公立の文化施設、それに携わる私どもの役割というのは大きいのではないかと感じております。

皆様が今日御紹介したお2人の先輩のお話の中から何かヒントを見つけていただければと思います。お話をさせていただきました。

今年度の研究大会でございますが、本日、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を予定しております。分科会では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。明日の2日目には分科会報告と文化講演、及び芸術公演など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って、各劇場にその成果を持ち帰っていただくことができれば大変うれしく存じます。

最後に、お忙しいところをご臨席くださいました栃木県の副知事の北村一郎様、それから宇都宮市副市長の酒井典久様、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栃木県総合文化センターの皆様、それから講師を初めとする関係者の皆様方に重ねて御礼を申し上げ、ご挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。



## 来賓祝辞

栃木県副知事  
北村 一郎 様



皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました栃木県副知事の北村でございます。福田富一知事は、本日公務がございまして、私から知事祝辞を代読させていただきます。

本日、令和3年度全国公立文化施設協会研究大会が盛大に開催されますことを心よりお祝い申し上げます。また、全国各地から参加されている多くの皆様を心から歓迎いたします。

本日から2日間にわたり開催されます本大会は、全国の劇場や音楽堂等の公立文化施設に関係する皆様一堂に会し、直面する多様な課題について、研究、討議を行い、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ものとされております。本大会が各施設の積極的な活動につながる契機となるよう願っております。

さて、本大会の会場であります栃木県総合文化センターは、平成3年10月の開館以来、県民の多様な文化活動や文化交流の拠点施設として活用され、平成30年度から2カ年の大規模改修工事を経て、今年度で開館30周年を迎えます。昨年度は新型コロナウイルスの感染拡大により、県内でも多くの文化芸術活動が影響を受け、当センターにおける文化芸術活動も多くが延期、中止となりました。こうした中、本県では若手音楽家の活動支援や県民の芸術鑑賞の機会の確保を目的に、ここ総合文化センターメインホールにおきまして、本県ゆかりの若手音楽家による無観客コンサートを開催し、YouTubeでの配信を行うなど、新しい生活様式に対応した文化振興にも取り組んでいるところでございます。このように文化芸術活動が従来のスタイルからの変化を迫られている中、今回の大会では、コロナ禍における公立文化施設の新たな役割などを討議されると伺っております。本大会が皆様にとって有意義なものとなりますことを期待しております。

本県は、日光国立公園に加え、豊かな地域特性を持つ県立自然公園など、雄大で美しい「自然」、世界遺産である日光の社寺や、日本最古の総合大学である足利学校など、「歴史」や「文化」にも恵まれております。この機会に本県への関心を高めていただき、再度ご来県いただければ幸いです。

結びに公益社団法人全国公立文化施設協会のご発展と、本日ご参加の皆様のますますのご活躍を祈念いたしましてご挨拶とさせていただきます。令和3年6月10日、栃木県知事、福田富一。

ご盛會を祈念いたします。おめでとうございます。

## 来賓祝辞

宇都宮市副市長  
酒井 典久 様



ただいま御紹介いただきました宇都宮市副市長の酒井でございます。本日、市長が公務都合により出席できないため、祝辞を預かってまいりました。代読させていただきます。

祝辞。本日は全国公立文化施設協会定時総会及び研究大会が宇都宮市で盛大に開催されますことを心からお祝い申し上げますとともに、全国各地からお越しいただきました皆様方に対しまして、市民を代表して心より歓迎申し上げます。また、本日、お集まりの皆様におかれましては、日ごろから公立文化施設の連携のもとに、地域文化の振興を図り、わが国の劇場、音楽堂の芸術の発展に御尽力いただいておりますことに深く敬意を表します。

本市におきましては、平成28年度に第2次宇都宮市文化振興基本計画を策定し、「暮らしの中に文化が息づくまち宇都宮」の実現のため、文化施設等を活用した文化芸術の振興と文化交流の推進に取り組んでおります。昨今の新型コロナウイルス感染症により文化芸術の鑑賞や発表の機会にも影響が及ぶ中、全国の公立文化施設の皆様によるコロナを踏まえた諸課題についての研究討議が本市で開催されますことは大変意義深く、心強く感じております。本研究大会の成果が公立文化施設のより一層の発展につながることを期待しております。

ここで、せっかくの機会でございますので、宇都宮市について簡単に御紹介させていただきます。本市は栃木県のほぼ中央に位置しており、古い歴史と豊かな自然環境に恵まれ、交通の要所として古くから栄えてきた北関東最大の中核都市であります。日本有数の工業団地を有するなど、大いに発展してきたまちであります。観光面では全国的な知名度を誇る餃子に加えまして、カクテルやジャズ、平成30年度に日本遺産に登録されました大谷石文化など、本市が自信を持ってお薦めできる地域ブランドが数多くございます。また、本市では、毎年、アジア最高峰の国際自転車レース、ジャパンカップサイクルロードレースや、3人制バスケットボールの世界大会であります3x3ワールドツアーなど、国際的なスポーツ大会も多く開催され、県内外の皆様には本市の様々な魅力を体験していただいているところであります。御参会の皆様におかれましては、本定時総会、研究大会を通じて、本市の魅力を感じていただき、新型コロナウイルス感染症が収束した暁には、是非また本市に来訪していただければ幸いです。

結びに、貴協会のますますの発展と、本日御参会の皆様への御健勝を祈念申し上げ、祝辞といたします。令和3年6月10日、宇都宮市長、佐藤栄一。

本日は誠にありがとうございます。

## 祝 電

令和3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。

令和3年6月10日

全国知事会 会長 飯泉 嘉門様  
全国市長会 会長 立谷 秀清様  
全国町村会 会長 荒木 泰臣様

# 3 分科会

## 第1分科会

テーマ

### 「コロナ禍における公立文化施設の新たな役割」

#### 基調講演・パネルディスカッション

モデレーター：矢作 勝義（穂の国とよはし芸術劇場 芸術文化プロデューサー）

基調講演者：佐藤 信（劇作家・演出家／座・高円寺 芸術監督）

パネリスト：松井憲太郎（富士見市民文化会館キラリ☆ふじみ 館長）

小川 智紀（NPO 法人 ST スポット横浜 理事長）

#### 【はじめに】

○矢作氏 私は、本日のモデレーターを務めます、穂の国とよはし芸術劇場の矢作と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、「コロナ禍における公立文化施設の新たな役割」ということで、まずは、基調講演としまして、佐藤信様にご登壇いただきまして、お話をさせていただきたいと思います。

佐藤信さんを改めて紹介させていただきますと、劇団「黒テント」で劇作家・演出家として活躍するとともに、公立文化施設などにおきましては、世田谷区パブリックシアター、座・高円寺などの劇場監督・芸術監督などをお務めになるとともに、東京学芸大学では教授を務められています。最近は、アートセンター若葉町ウォーフを自ら運営されているということで、公立から民間まで様々な形で活躍されていらっしゃいます。そうしたご経験をお持ちの信さんに、「コロナ禍における公立文化施設の新たな役割」というテーマでご講演をお願いしたいと思います。

それでは、佐藤信さん、よろしくお願いいたします。



矢作 勝義氏

#### 【基調講演】

○佐藤氏 まだまだ落ち着かない日々が続いているかと思いますが、本日はお招きいただきありがとうございます。今、紹介いただきました佐藤信です。

改めて、こういう貴重な機会に呼んでいただいたことにお礼を申し上げます。ありがとうございました。ただ、私は、今、紹介していただいたように、現在は東京の杉並区の座・高円寺という公共劇場の芸術監督を務めさせていただいておりますが、ことさら皆さんに勝る知見を持っているわけではありません。加えて、今日の題目が「コロナ禍における公立文化施設の新たな役割」という、大きなタイトルになっていて、お役が務まるかどうか多少不安に思っております。



佐藤 信氏

もう一つ、この1年間を振り返ってみると、私は劇作と演出に携わっている者なので、一個人の演劇人として考えることがすごくあります。そのことは、公共施設の運営者といろいろぶつかり合うところも出てきているので、今日は自分がどういう立ち位置でお話ししたらいいかと悩んでおります。ですから、なるべく率直に、あまりきれいごとではなくてお話ができればと思っていますので、これはあくまでも佐藤という個人の見解であって、そのことを材料としながら、この後のパネルディスカッション、あるいは、矢作さん、松井さん、小川さんを含めたお話し合いの中で深められればと思っています。私の話はそのためのも一つの問題提起くらいに聞いていただければいいと思います。

### <芸術監督としての務め>

私が運営に携わっている座・高円寺という劇場もご多分に漏れず、昨年3月9日にコロナ禍による非常事態宣言が発出以降、区への対応として、とりあえず施設を全部閉めることになりました。ここにいらっしゃる皆さんの中には経験なされた方もいらっしゃるかと思いますが、自分としては初めての経験でした。

座・高円寺というのは、施設に劇場と同じ広さの稽古場を持っていて、提携公演の場合、上演団体に1週間から2週間くらいそこで稽古をしていただいて、それから舞台に移ります。施設の休館が決まった当日は、翌日に舞台稽古を迎える団体がそこで最後の稽古をしていました。午前中に、区との協議で全面休館にしなければならないということになりました。座・高円寺は、指定管理者の運営による施設ですが、私自身の立場は、指定管理者ではなくて区の非常勤職員という形で運営に携わっています。

今、稽古をしている団体にいつ明日からの休館を伝えようか、と。既に最終の通し稽古をしていて、私は、自分も実際に芝居をつくる側の人間として、最後の、一番熱が入っている通し稽古をしているときに、いつの時点で伝えようか、誰に伝えようかということで、担当者といろいろ話し合いをしました。

結局、稽古が終わった時点で、皆さんがいるところでそれを伝えるというのは、さすがに少し問題があるので、演出家と制作の担当者だけを呼んで連絡をしようということになりました。重大な連絡があるので、稽古場の方にも、翌日の稽古については連絡を待つてほしいということだけはインフォメーションして、演出家と担当者と直接お会いして、実はこういう事情で使えないので、とりあえず公演は中止していただくしかない、再開のめどは立っていないという話をしました。

当然のことながら、青天の霹靂という事態ですし、演出家の方も一番気合が入っているところで、冗談じゃないとおっしゃって、もちろんすぐに納得していただくというわけにはいきませんでした。僕はそのときに、芸術監督の務めとして、当事者のその声、その感情を直接行政の方に一度聞いていただくほうがいいのではないかと考えて、すぐに区役所に連絡して、実は、今お伝えしたが、演出家の方は納得できないとおっしゃっている、一回、演出家と制作担当者を連れていってもいいだろうか、と連絡をしました。とにかく話を聞くだけは聞きましょうということをお願いしていたので、演出家と制作担当を伴って役所に行きました。

これは、水掛け論も何も絶対に使えないことが決まってしまうわけで、気持ちを言っただくしかない。そのときにいきなり、補償の問題とかではなく、とにかく気持ちを話してほしいということで、気持ちを知っていただきました。結果的には、これはすごく良かったと思います。行政側に対しても、そういう乱暴なお願いを聞いていただけたということについては、僕は芸術監督としてすごく感謝しています。



### <緊急事態宣言下での対応>

その後、こういう団体が増えるわけです。使えない団体の補償問題をどうするかといった手続き、交渉。これは実は指定管理者の協定書にも、条例にも、参照項が全くないわけです。こういうことで中止した場合の補償はどうなるか、全く考えていなかった。たぶん、それぞれ今ご担当なさっている施設でもそうだと思います。では、どう処置したらいいのか、どちらの責任においての債務となるのか。特に指定管理者の場合は、もっと複雑な問題がある。それを何とか乗り越えながら、その後の結果から言うと、5月28日までは、施設は外に対しては全く開いていない、休館しましたという説明。28日からは、窓口業務のみ行う。貸し館の受け付けや問い合わせに答える、そこまではそれらの業務についても外に対しても閉ざしていた形でした。最初のときは、当事者すべてが、はじめての事態ということで、東京都内の公共施設はほぼ同じような状態だったと思います。

### <独自の運用ガイドライン>

5月31日に非常事態宣言が解除されて、客席定員を原則50%とするという形で施設が再開されました。座・高円寺では、客席定員が50%になったところで、スタッフが協力してダンボールを切り抜いた等身大のヒトガタをつくり、あとの半分の客席を埋めて、50%になっても寂しくないような工夫しました。1,000人のホールでこれをしようとしたら、スタッフが大変になってしまいますが、幸いというか、持っているホールが2つとも250人程度のホールなのでこういう形で対応しました。

そのほか、公文協や関連団体のガイドラインをもとにしながら独自のガイドラインをつくって、来館者対応のマニュアルづくりを行い、来館者の検温、消毒はもちろんですが、チケットを入り口のカメラで確認させていただいて、自分でちぎっていただくとか、楽屋や稽古場の消毒、施設・備品の消毒。また、どういう場合にPCR検査を行い、その情報を共有するか、上演団体のスタッフやキャストが稽古場や楽屋に入りますし、事業担当スタッフとどのように打ち合わせをするかなど、内規的なガイドラインを定めながら運営していきました。

その後の経過としては、今年の1月12日、まん延防止等重点措置に対する対応として、閉館時間が20時に繰り上がりました。また、上演スタッフ・キャストに対するPCR検査が、これは内規的な措置やガイドラインに沿ったのですが、事業ごとに頻繁に実施される形になりました。

3月22日に一度解除になって閉館が21時に延びて、4月14日に再び緊急事態宣言になって、通常時は20時閉館。ただし、既に申込を受け付けているイベントについては21時閉館というかたちで、今に至っています。

### <コロナ／禍>

そういう中で、コロナ以降の社会についての考え方、まだまだ渦中で以降とは言えないと思いますが、先ほど、今、客観的な知見をお話しするのは難しいと言った理由は、こういうことです。「コロナ禍」と言われていますが、「コロナ」と「禍」の間に、実は「／」を入れる必要があるのではないかということ、私は去年から、発生以来の経験から思っています。

先ほど見ていただいたように、館としては、公共施設である以上、公の施設として、国、都、区など、各行政機関の方針に従いながら、それに対応することを考えていかなければならないわけですが、その中で、施設を休ませないためにはどうするかというような個別の工夫はしているわけですが、私個人としては、今回、私たちが迎えている事態は、実はコロナだけが原因ではないのではないかという思いを強く持っています。

コロナは一つのきっかけにすぎない。そこで起きたことを私たちはもう少し冷静に見ながら対応



を考えていかないと、全てが防疫的な観点からだということで一人歩きさせてはいけないのではないかと考えています。

去年、最初の緊急事態宣言が出た直後に、共同通信で配信していただいた文章に書かせていただきましたが、例えば集会ができない、市民がふだん使っている施設が使えないということは、どういう理由にしろ大きな出来事です。今、防疫的な観点からすれば仕方がないのですが、それが恒常化したらどうするかということについて、少なくとも公共施設に携わる運営者たちは、ここから起きる出来事をきちんと記録しておく必要があるだろう。どういう対策の措置がされ、それに対して自分たちはどういう対応をして、そして、どういう問題があったかという知見を蓄積しておかないと、これはちょっと大変なことになるのではないかと、今でも考えています。

### < COVID-19以前の社会 >

「コロナ(ノ)」としたときに、COVID-19以前の社会をもう一度思い返しておく必要がある。実は、コロナ以前の社会には、大きな変革の兆しがあった。私はもうすぐ80に手が届くところにいますが、30代の人々が持っている社会観、価値観とは実は大きな違いがあることを意識せざるを得ない。

一時、『ホモ・サピエンス全史』などという本が売れたように、今、世界や社会を考える上で、いわゆる近代社会を通して、これまで私たちが共通して抱えていた既存の価値観では計り得ないような出来事が我々を取り巻いている。例えば環境破壊の問題について、一体いつを起点にして考えるかといったときに、極端にいえば農耕社会の始まりまで遡るとか、少なくとも近代の産業革命まで遡る。そういうところから思考してこないと、今の問題に対応できない。ポスト資本主義とか、そういうことも言われたりしている社会に生きていたと思います。コロナがあり、それが常態に戻るとして、それは一体どのような社会の状態なのかと考えざるを得ない。

### < 「シェア」という概念の違い >

コロナ以前の社会で特徴的だったと思うのは、一つは「Share」という概念です。コロナ以前、シェアということはいろいろな形で言われていました。ただ、「シェア」の中身は、若い人たちと、今、ある程度社会の中核にいる人びととでは「シェア」という概念になにか根本的な違いがある。5年くらい前からそのことがすごく気になっています。「シェア」というのは、一般的にはシェアオフィスや、一時問題を起こしたシェアハウスなどに特徴的なように、あくまでも経済効率を中心にした考え方でした。しかし、新しい世代にとっての「シェア」の概念にはもう少し過激に、「所有しない」というところに結びついていく要素が少なからず見られる。踏み込んで言えば、若い人たちは所有したがっていないということについて、物を持ちたがっていないということについて、もっと見ていく必要があると思います。

### < 若い方たちにとっての「ネットワーク」 >

次は「Networking」です。ネットワークも、コロナ以前、盛んにいろいろな形で言われていました。特に、コンピュータ社会であるとか、グローバルなネットワークが盛んに言われていました。新しい世代にとってのネットワークは、もう少し小さく、実際に顔を合わせて出会うようなネットワークという活動が実は頻繁に行われています。演劇の世界だけで言うと、東京の場合、劇場を使わない演劇形態が目につくようになっていました。劇場を借りないで、喫茶店やライブハウスなどの小さな空間で、自分たちの友達に見せるところから表現を始めていく。社会に向き合うとき、広い社会に向き合うのではなくて、もう少し小さな、顔が見える範囲に向くというところのネットワー

キングについて考えていく必要があります。ネットワークというのは、何も大きく外へと広がっていく大規模なネットワークだけではないのです。

### < COVID-19以降の社会 >

もう一つは、「Cross-border」です。これからの社会を考えていく上でのキーワードになるだろうと思われていた、シェア、ネットワーキング、クロスボーダーということが、実は、このコロナで全部できなくなりました。シェア、分かち合うことができない。ネットワーク、人と人が会うことができない。クロスボーダー、移動することもできない。実は、今、社会の底辺にあった根本的な変化が閉ざされているところに、一つ着目してみる必要があるのではないかと思います。

### < 「徒歩圏内」という概念 >

容易に予想できることとして、地域社会の様相の中で、徒歩圏内の生活空間がより重要な意味を持つてくるだろうということがあります。例えば仮に在宅勤務の常態化があるとしたら、生活圏内が一挙に狭まってくるわけです。もちろん、大都市ではないところでこの言い方は、一概にはモデルにはならないかもしれないけれども、ある程度の規模を備えた都市においては、明らかに徒歩圏内の生活空間の豊さがこれからは重要になってくるだろうと思います。

その豊さを、今までの消費社会だけで考えると、私たちの地域には関係ないと思われるかもしれませんが、生活の豊かさを足元から見つめなおすと言う視点からの「徒歩圏内」という概念は、今後、重要な意味を持つと確信しています。

### < 公共（文化）施設の役割の違い >

そのような時代の変化に対して公共文化施設はどういう対応をしていけばいいかということですが、まず、役割分担をきちんと考えてみる必要があるのではないかと思います。基礎的な地方公共団体である市区町村と、広域地方公共団体としての都道府県とでは、公共施設の役割は本質的に違うのではないかと。もう一度考え直す必要があるのではないかとこのことを強く感じています。

これはここにお集まりの皆さんには釈迦に説法ですが、もともと地方の公共施設、特に文化施設は、「多目的ホール」と呼ばれている大規模コンベンションホールに劇場機能を持たせる。音響反射板を設置したり、オケピットをつくったり、花道、松葉目、ホリゾン幕、照明・音響設備、楽屋などは、劇場にも使えます。そして、貸し館中心ですね。設置条例を読むとわかりますが、地方公共団体の設置条例は、芸術的な作品をつくるか書いてあるのではなくて、ほとんど利用料金についての定めです。どうすればそこが使えるか。鑑賞事業は自主事業と呼ばれて、買い公演を中心に行われています。もう一つは、地域センター機能を併設しています。小規模集会室、和室、茶室なども持っている施設でした。

それが専用ホールに動いていくという大きな動向がありました。オペラハウスをつくろうとか、音楽ホールをつくろうとか、演劇専用ホールをつくろうと。コンベンションホールではなくて、劇場機能を少し充実させるという形で、それに合わせるように、2001年に文化芸術振興基本法が整備されました。

そこからさらに、「公共劇場」という呼び方で、「文化施設」ではなくて「劇場」という名前がついた公共施設への変化があります。公演の企画制作をしたり、プロデューサーを雇用したり、芸術監督制を設けたり、専門職員を雇ったり、事業費を拡充したり。また、アウトリーチプログラム（教育普及事業）を実施したり。施設としても今まではなかったような設備、リハーサル室を用意する

とか、大道具・小道具・衣装制作室、倉庫その他を整備した。これに呼応するように、劇場法が2012年6月27日から施行されています。

### <劇場、音楽堂等の活性化に関する法律>

この内容ですが、この趣旨自体が実は多少問題がありまして、「我が国の劇場や音楽堂、文化会館、文化ホール等」という、この前段階の「我が国の劇場、音楽堂」というのは、法的には存在しないものです。我が国は、民間の場合はありますが、公共ホールは、基本的には地方自治法上の「公の施設」として大きく括られています。劇場的な活動をすることによって、「活力地域社会の実現等に寄与する」という意義づけのもと、多目的ホールから、文化・芸術を上演するようなホール、あるいは、そういう仕組みを生み出すホールへと移行していくという趣旨は趣旨として、その基本となる劇場、音楽堂の概念や仕組みについては、あまりはっきりとは位置づけられていない。

現状は、文化施設の機能が十分に発揮されていない。地方にはなくて大都市圏に集中している。いわれているのは芸術的な作品、芸術的な活動があくまでも基本になる。

この概要に沿って指針が2013年に出ました。「社会参加の機会を開く社会包摂の機能を有する基盤」となっていますが、その前提事項は、あくまでも文化・芸術を継承し、創造し、及び発信する場であるということです。文化・芸術が施設の中心にあるという考え方です。

僕は、この考え方自体を否定しようということでお話をしているわけではありません。指針2で、「地域コミュニティの創造と再生を通じて地域の発展を支える機能」、「国民生活においていわば公共財ともいふべき存在」、これも、国際化が進む中で国際文化交流の円滑化、文化交流、劇場や音楽堂等で作られ、伝えてきた実演芸術は文化遺産であって、やはり中核的に行うのは、そういう施設の役割は文化・芸術を生み出していくことだということ。

こういう国の方針もあって、公共文化施設は一律的に文化芸術活動を充実させていくことが施設の役割であるというように、全体の流れが、もう30年近く、段階を踏みながら具体的に進展し、それによって成果を上げている施設も出てきました。

### <公共（文化）施設の役割の見直し>

しかし、いまこのときに、先ほど言いました、役割分担ということで公共文化施設の役割の見直しを、今、公文協に集っている多くの中小規模施設のために、考えるべき時に来ているのではないかというのが、本日の私の発言の主旨です。

というのは、もう一度原則に戻って、公共施設というものは公の施設であり、皆さんよくご存じだと思いますが、「地方公共団体が住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するために設ける施設」というところから、考えを組み立て直してみることは出来ないか。住民の方たちに使っていただく施設ということを根拠に整備されている施設として、現状はです。ここに大きなねじれがあります。

芸術文化を専門家が創造するために、住民の方たちの施設利用について一定の制約が加わるということについて、実は、法律的な根拠は全くといっていいほどありません。劇場法や指針がありますが、これは方向性は出しているけれども、劇場法自体は、皆さんもご存じのように、一つの理念法でありまして、それがそもそも施設を設置する根拠にはなっているとは言えないところがある。ある施設をどのように運用するかということの指針ではあっても、施設をつくるための予算の出動というのは、地方自治法の「公の施設」が根拠になっています。

そのときに、「住民の福祉を増進する目的」の内容は何かということをもう一度見直してみる必



要があるのではないかということです。「施設利用」、「組織の再編」、「事業の開発」、この3つの観点から申し上げます。

まず、施設の利用についてです。半径1～2km圏内の近隣です。それは、ともに生きる場所、地域振興のセンター機能、生活文化の拠点、直接経済効果（集客）の受益地域、日常的情報の共有、こういうことについてもう一度目標を設定し直す必要があるのではないかと。

次に、半径10（20）km圏内、地方自治体で言えば納税者が住んでいる圏内の受益です。これは、観客として入れるとか、貸し館として利用する。そして、市民生活の文化センター機能、芸術文化の拠点、間接的経済効果（情報）の受益地域、運営・事業情報の共有。これは中期計画の目標です。

さらに、もう一つ広い半径100（200）km圏内／外。情報発信や地域産業との連携、都市間（国際）交流、文化資源・資産の創出。これは、今、網羅的な映像でどんどん進んでしまいましたが、もう少し細かくお話しします。

### <次世代公共ホールとは>

次世代の公共ホールとは一体何なのかということです。現在の公共ホールが、全て公共劇場化の方向を目指す問題点として2点あると思います。芸術的な価値が高いものは、受益範囲が狭い。先端的なものをつくっていかうとすると、観客のほうの受益対象が狭まる傾向があります。もう一つは、事業費が高騰するということです。

一つは社会環境の変化ということを考えていく必要があります。発端は、この動きが始まったのは1980年代半ばぐらいですから、バブルが崩壊する直前、そういう経済状況でした。

コロナ以降のことを考えると、経済状況はこれまで以上に困難な状態に向かうと考えなくてはならないし、芸術的な文化を支える指針は何かということを考え直さなければいけない。一つは、地方分権がこれまで以上に進む。コロナですごくはっきりしたことは、コロナ対策は、いくら国が方針を出しても、直接影響してくるのは、自分たちが住んでいる地域の公共団体がそれを地域の対策として組み立て直し、実質化していくということだったんですね。そういう意味で、「分権」ということをもう一度考え直していく必要がある。そこがどういう情報を持ち、どういう判断能力を持っているのかということ、すごく大きな問題だと思います。

もう一つは、地域コミュニティの再生ということです。実は、先ほどの3つの要素からいくと、具体的に、演劇界でもかなり始まっています。東京で活動してきた演劇人たちが生まれ故郷に帰る、あるいは、活動拠点として東京以外の地域に職・住を求めながら活動するという動きが、少し目立つ形で見えてきて、地域のコミュニティ、これは必ずしも公共団体とは関係ないのですが、地域のコミュニティの意味がいろいろ見直されている。その動きに対して地方公共施設がどういう役割を果たしていくかということです。

もう一つは、文化領域の環境の変化です。受益対象の少子化として高齢化の問題ですね。ことネット社会下での「体」の問題です。例えば、ワクチン問題についても、個々の判断の根拠として、自分の体というものを意識せざるを得ない。そして、教育や福祉などとの連携。こういう、現代の公共劇場の問題点と今後の社会環境の変化、そして文化領域の変化ということを考えながら、次世代の公共ホールというものを考えていく必要があるだろうと思います。

### <新世代の多目的ホール>

そのときに、今までの公共文化施設が担ってきたものは、「芸術文化」と呼ばれているものです。これは、地域コミュニティを充実させるという役割を果たす。しかし、同時に、文化というものは、

もう一つの「生活文化」という、私たちの暮らしそのものの形としての文化があって、それは街並みや景観、風俗、習慣、地場産業、伝統工芸技術、祭り、儀礼、民俗芸能、そして、これは重要なことですが、地域芸能。こういうものを発見し、保存し、継承していく、地域コミュニティを形成していくという役割も実は地方文化施設にはある。

今、これらの活動は、アウトリーチプログラムという形で、ワークショップや支援参加型の事業として行われていますが、アウトリーチプログラムはそもそもイギリスでできた形ですが、中心的な意義としては芸術文化のための地ならしという位置づけです。両輪としての位置づけになっていません。自分たちの演劇を見てもらうお客さんに向けてとか、演劇文化に関心を持ってもらうために行うという要素が非常に強かった。芸術文化の下に位置づけられて、必ずしも両輪としては位置づけられていない。これをこれから両輪として位置づける方法を考えていくことが重要だと思います。

広域、都道府県の公共文化ホールは、これまで通り芸術的な活動を中心とする方向へのシフト、一方基礎的な地方公共団体の文化ホールは、ここで少し役割分担をして、芸術中心から、生活文化と芸術文化を並行して運営していくような組織体制、事業体制を確立していく。地元との共存、地域の個性の発見・創造というような長期目標を強く押し出していく。

事業内容には経年変化が必要です。生活文化というものは日々変化していく。地域というものはもちろん固定しているものです。ですから、地域によって発展速度も違うし、発展内容も違っていくと思うので、施設の経年変化に対してどう対応していくか、施設ごとに目標と戦略はまったく異なると思います。

### <広場から空き地へ>

そこで、最初に申し上げたものづくりの側にいる人間としての言葉使いなのですが、例えば「広場から空き地へ」というような言い方はできないかと考えています。広場というのはあらかじめ用意されてつくられた場所です。構築的、大規模で一体的な場所です。公共ホールは皆さんの広場ですと言われた時にどういうことを考えるかという、みんなが集まれる場所を整備して、なるべくたくさんの人に利用していただく、全国大会を招へいできるようなコンベンションホールなどは、最初の地方公共施設の一つの大きな基準になっていた。今、コンベンションホールは、MICE事業と文化事業を分ける、専用施設をつくる形になっていますが、当初は、そういう大規模ホールでした。

それに対して空き地というのは、自然発生的なもので、変化していく場所、活動的で、小・中規模で分散していて、その分散したものが連携するというのが、「広場」、「空き地」の言葉づかいの違いです。

僕は、「空き地」というと、一番理解できるのが神社の境内などですが、まず中心的には、基礎自治体の公共ホールは、神社の境内のようなイメージ、プラス芸術文化の創造・受信と発信というような考え。つまり、生活文化への新しい環境づくりということが、大きな一つの目標になるのではないかと考えます。

### <まちの空き地：座・高円寺の活動>

座・高円寺の事例で、絵本の読み聞かせですが、座・高円寺の読み聞かせは分散型で、子どもの絵本を3,000冊ほど用意していて、この3,000冊の本の中から子どもが自分で読んでほしい本を持ってくると、読み手のボランティアの方が読んであげる形です。最初のうちは子どもの参加が少なく、読み手のお母さんやお父さんのほうが多くて、子どもが本を持ってくると向こうにずらりと大

人が並んでいるので、ちょっと怖がったというようなことがありましたが、今はもちろんそんなことはありません。

ただ本を読んで聞かせることだけではなくて、何度も同じものを読んだり、行きつ戻りつして、子どもの興味に合わせながら読み聞かせをする。コロナ中も事業を中止せずに電話で読み手が読んであげるというかたちで継続しています。ふだんは、毎週土曜日、劇場に併設されているカフェで実施しています。

もう一つは、施設の子どもたちとの活動の集大成として、毎年4月末から5月の連休にかけて、劇場の中を子どもたちの造形物でいっぱいにして、一日中遊べる遊び場をつくる、それこそ空き地的な施設利用の事業をやっています。

もう少し上の子たちが、劇場が持っている作業場を利用して、半年間くらいの時間をかけてものづくりに取り組み、大きその成果を年に一回、ギャラリーで展示しています。オオキナロボットとか、おとぎ話の登場人物の衣装とか、びっくりする仕上がりのものがたくさんあります。普段学校や家庭では作れないくらいの規模のものを、ひとりでじっくり、劇場の施設管理のスタッフがいろいろなアドバイスを受けながらつくっていきます。

人材育成として、二年制の演劇を中心にするアカデミーの運営。地域のお祭りへの協力。大道芸や全国的に有名な東京高円寺の阿波おどり。阿波おどりは2日間で100万人を動員するほどの東京では、浅草のサンバカーニバルに匹敵する大規模な催しです。

座・高円寺はその練習施設があり、阿波おどりの練習だけで使っているわけではありませんが、平日の午後と夜は、阿波おどりの練習を優先して貸し出しています。それから、若い商店主によるサブカルチャーを中心とした高円寺フェスへの協力。

冬は、高円寺のいろいろなお店で落語や演芸番組を上演する演芸祭があります。

月に1回の劇場前を利用したマルシェ、まちのお店や交流自治体からの食べ物を中心とした市場を開いています。物が食べられる催しは、近隣の皆さんにとっても人気があり、毎回、出店の方にも喜んでいただいています。

あと、年間2回、絵本とか芸術を中心とした古本市を開いています。これは高円寺の事例だけではなくて、こういう取り組みは全国にあります。東京にいと、そういう各地域の活動が全然入ってこない。これはCOVID-19の恩恵ですが、少しゆっくりものを考えていく、取材する時間ができたので、調べてみると、こういう新しい活動を展開している館の先進事例が幾つもあります。

私が強調したいのは、もし、いまをきっかけにコロナ後ということを考えるとすれば、優れた芸術を上演することが公共ホールの最大の役割であるという風潮、東京から専門スタッフを派遣して、設備が整ったところをつくるのが地元に対する貢献であるという考え方に対して、ここで一度、一歩とどまるきっかけになればいいのではないかと考えております。

### <まちの空き地：アートセンターの活動>

私は今、2年前に横浜にある小さなビルを借りて、そこで民間のアートセンターを個人で運営して、ご多分に漏れず休業要請によって休業を余儀なくされたのですが、どうせ施設が開けないのであれば施設を開こうと。天の邪鬼的な考え方ですが、劇場として使っていけないのであれば、空き地として使えるだろうということで、シャッターを開いて、窓も全部開けて、人の出入り自由な空き地をつくりました。

そうしたら、付近に住んでいるいろいろなアーティストが来て、「落書きしていいですか」と白い壁に落書きをし始めたわけです。



私がこのアートセンターを持っている地域は横浜の下町の黄金町というところですが、市の方針で、レジデンスの施設をつくって、そこに若いアーティストたちが滞在していろいろな作品をつくったのです。コロナになって、一歩も出られない時、絵描きさんというのは一人でやる仕事だから、仕事が進むのかと思ったら、全然絵が描けなくなった。それで、少し呼びかけて、ここで描いてみませんかと言ったら、10人を超える若者たちが壁にいろいろ好き勝手に描いてくれました。

それから、毎週火曜日には、井戸端会議と称して、ご近所の人が集まって、その1週間に起きた愚痴話や何かを話す。近所にある有名なミニシアターとか、飲食店を経営している方たちが、コロナで困っているなど、ただ愚痴を語り合う。やがてせつかく絵を描いてもらったので、少し人を集めてダンスの会を開く、ワークショップを開くというような形で、今までとは少し違った形で物事が動きだした。

去年の暮れには、「マスクの逆襲」という展示を企画して、近隣に500個のお面の素材を学校や介護施設、お店など、とにかく近所中に500個配り、幾つ集まってくるかなと思ったら、470個返ってきました。これはコロナのせいだろうとスタッフと話したのですが、返ってきたお面の一つ一つの完成度が高くて、すごくおもしろかったです。

ここは民間施設ですからそういうことが気軽にできますが、公共施設でも、ひとつひとつ工夫し、考えていけば、このような展開の可能性を持っているのではないかと思います。

### <地域のニーズを把握できるスタッフの育成>

重要なのは、やはりまず人材育成です。自主的・自立的プログラムを組み立てられるスタッフの育成。今までのように、どこかで研修会を行うようかたちではないのです。地域ごとに異なる、その地域にふさわしい人材育成が必要です。地域のニーズをきちんと把握しないとダメです。例えば公文協のような団体が、講師を長期間派遣して、その施設全体の職員の方たちの育成を図るような事業がこれからは必要になる。対応できる人材を地域で育成する。地域に根づいた人材育成の方向と方法を、公文協のような組織が考えていただけるといいなと思います。今もなさっているとは思いますが、より深く、より長い取り組みが必要だろうと思います。

### <再分配機能>

次に施設の役割としての再分配機能。どういうことかという、「運営者」は施設を運営します、「受益者」はその地域の皆さん。その間に「活動者 (activist)」が存在します。ここはこれまで多くの場合「artist」だと考えられていた。しかし、「活動者」は、かならずしも作品を媒介にして、地域と向き合うだけではない。こういう「活動者」を育てていくことが、実は重要だと思います。

たとえば、地域で演劇活動をしている人たちが、劇場に高齢者を招いて、年金制度の話をするのでもいい。別に演劇の形をとる必要はないんです。彼らに知識と情報をインプットすれば、必ず、お役所の担当者がペーパーを読む形ではなく、もっと分かりやすく、お年寄りの心に届く説明を工夫してくれるでしょう。

そういう人材をプールしていくことによって、将来的にはそれが芸術文化のほうにも広がっていく。このような予算の使い方を、作品をつくるプロデュースとは異なる、「再分配」という概念で整理してみたい。

### <個性の創出>

そして、事業には、ひとつひとつ独創性というか、個性をつくるということにもっと重きを置いて

たほうがいい。例えばの話ですが、東京都がフェスティバルを開催しようとする。いきなり、アーツカウンスルのスタッフなどが、海外の大きな演劇祭をいろいろ見て歩く。それでは絶対に良いフェスティバルをつくることはできないです。どんなフェスも、最初はすごく小規模なものから始まっていますし、多くの困難があるところから始まっている。もし取材に行くとしたら、現在の完成された形に目を向けるのではなく、それが出来上がった、立ち上がった経緯を徹底的に取材しなければいけない。

これは、他館の活動を見てそれを取り入れる場合と同じで、成功例の結果を見るのではなくて、成功例の出発点を見ること。それは必ずそこに個性が存在したと思います。どういうことかということ、ほかとぶつかった、立ち上げまでにたくさんの軋轢があったと思います。その、ほかとぶつかったことをどのように克服してきたかということ学ぶことが、恐らく、その事業を取り入れていくことになる。そうすると、出来上がった結果を真似しようと思ったものとは全く違ったものが出来上がってくる。

個性を創出するにはどうしたらいいか。地域を知るということです。「地域を知る」、シェアする。地域は一体何をシェアすれば成り立つのか、また何をシェアすることによって成り立っているかということを知る。

### <新しい価値の創出>

最後に、「価値の創出」。新しい価値を創出する。これは必ずクロスボーダーになります。新しい価値というのは、今まであったものを、あらかじめつくられてしまった境界を破ることによって新しい価値ができる。そうすると、これは強引な関連づけになるかもしれませんが、コロナ以前にあった社会転換の大きな変革に対して対応するときに、今、地域を知る人と出会って、新しい価値を創出するという役割を基礎自治体が持つ、文化施設が持つことによって、もしかすると、時代の底流にある変化と見合った大きな課題について、新しい視点が発見できるかも知れない。環境の問題であったり、少子化の問題であったり、そのほかにも幾つもある大きな課題は、とうてい個人では対応できない。これは、コロナもそうです。

今後、コロナについて考えなければいけないのは、これがたぶん1回では終わらないだろうということです。そういう予想は幾つも出ていますが、これからこういうことが起こってくる。コロナというのは決して突発的なことではない。環境汚染などと同じように、これが全世界的に広がって、しかも、機能不全に陥ったのは日本だけではありません。

コロナが起きたときに、僕が一番驚いたことは、ヨーロッパですら、対応が国家単位になったことです。ヨーロッパは、EUという国家連合体をつくっていたわけですが、コロナ対策として初期段階では国際組織は一切対応できなくて、全て国家対応でした。それで必ず国家首長が前面に出てきて対策を訴えた。この関係も突破していかなければいけない。実際はどこが担ったかということ、ほとんどの地域で最終的には基礎自治体が担った。国家的な政策は国際的にも喧伝されますが、例えば劇場が実際にどう動いたか。イギリスの事例やフランスの事例を見ると、最終的には基礎自治体がどう対応したかということになる。

そうすると、「個性の創出」、「地域を知る」、「人と出会う」、「新しい価値の創出」というのは、次の、コロナであるかどうかのほかにそういう危機的な状況、それは震災になるかもしれないし、原発事故であるかもしれないし、もっと違う災害であるかもしれない。そういうことに対して基礎自治体がどういう対応をしていったらいいかということについての、基礎自治体が力をつけていく。あるいは、地方自治体各地の人々の暮らしの中に、新しいコミュニケーション、新しい知識に対す

る人々の心、自分たちの地域を大切に思う心を育成していく。

### <人と出会い、人とつながっていくには>

結局、人間というのは、そこが豊かにならないとそこを飛び越えては、実のある活動がない。国際的に飛び回っているような、あるいは、こうして Zoom で会議をして全て解決したかということ、結局のところは、自分が住んでいる徒歩圏内がどれだけ充実しているかということでは人々の幸福はないという、その本当の根本的なところに戻る一つの機会です。

2年前はこのような光景を誰も考えていなかった。この事態の解決を誰もはっきり言うことはまだできないけれども、これと関連させて、今、時間があるときに我々が考えなければならないことはたくさんあると思います。

人と人がなぜ出会わなければならないかということ、人は全部を言葉では説明できないからです。言葉で説明できるのであれば、知識として本を読むことでもいいし、Zoom を使って会議をすればいい。しかし、こうして皆さんと面会して、僕が話をしているわけですが、たぶんこの話を録音して、文字を起こすと、なぜか訳のわからない話になってしまいます。僕も、いつも後からすごく手を入れます。だけど、ここで皆さんにお伝えしたすべてを、その紙の上の文字は語っている訳ではありません。紙に書かれた言葉というのは、紙に記録できる範囲のことです。

これはほかの本で読んだのですが、人間は長い間、道具としては斧しか使っていなかった。そこから飛躍したきっかけは壁画を描いたことです。壁画を描く、つまり、全く役に立たないものが飛躍になったときに脳はものすごく発達して、物語をつくるということを始めた。物語をつくるときに、物語の間を埋める嘘をつくる。僕たちは、嘘をつく能力がない限り、物事をまとめて考えられない。僕たちがものを考えるときは、必ず物語化して考える。なぜかということ、つながらないからです。一つのことをきちんと理解するには。それは、数学でも何でも、理論の要素は、全部は一つの物語の構造だと。

ちょっと話が飛躍してしまいましたが、言いたかったことは、本当に人と出会って、人とつながるという機能を生かすためには、今、閉まっているそれぞれの施設をどうしたら開けられるか。来館者が2人であれば開けられるのか、3人だったら開けられるのかということを考えて、まずその事業の取り組みから始めることが大切ではないかと思っています。

勝手なお話をしました。どうもありがとうございます。

○矢作氏 ありがとうございます。後半は、キラリふじみ館長の松井憲太郎さんと、NPO 法人 ST スポット横浜の理事長である小川智紀さんに、それぞれの現在の活動についてお話しいただいて、その後、先ほどの佐藤さんのお話とともに議論を進めたいと思います。

まず、松井憲太郎さんからお願いします。

## 【発表1】舞台と観客の表現の自由～それを支える劇場・文化施設～

○松井氏 松井と申します。よろしくお願ひします。

先ほど講演をなさった佐藤信さんとは長くおつきあいさせていただいて、このような場であれば「佐藤さん」とお呼びすべきだと思いますが、「信さん」と呼ばないと信さんと話している気がしないので、「信さん」と呼ばさせていただきますので、どうかお許しください。

信さんのお話を伺いながら思いましたが、信さんは総括的な議論を展開されたので、打ち合わせをしたわけではないのですが、私がこれからお話することは、信さんの総論の中の各論というような形になると思います。

少しご大層ですが、「表現の自由」ということをキーワードにしながら考えてみたいと思います。



松井憲太郎 氏

### <富士見市民文化会館キラリ☆ふじみの施設概要>

キラリふじみという文化施設は、池袋から東武東上線で30分くらい行ったところに鶴瀬という駅がありまして、そこから歩いて30分弱くらいの結構離れた場所にあります。

富士見市は、まだ全体の3分の1くらいが農地という、池袋からは電車で30分ですが、少し奥のほうに入ると田園風景が広がっているようなまちです。館の敷地には中庭のように池が広がっている空間があり、そちらから見ると、なかなか美しい文化施設です。

大小2つのホールがあり、メインホールが800席くらい、マルチホールは定員250名ですが、演劇などをする場合は220席ほどの設定になります。椅子席がここと同じく可動式で、席を収納すれば平らなスペースにもなります。

このマルチホールの壁やホワイエのガラス扉などを開放すると、先ほど述べた中庭的な空間につながって、屋外と一体化した使い方ができまして、これを後半に紹介する事業で活用しています。

2002年11月にオープンし、2004年度には芸術監督制を採用して、初代の芸術監督に劇作家・演出家の平田オリザさんが就任します。2代目が同じく生田萬さんで、現在、生田さんは信さんが芸術監督をなさっている座・高円寺のアカデミーでいろいろ教えていらっしゃいます。3代目が演出家の多田淳之介さんで、私は多田さんと一緒に2010年度からキラリふじみで働きはじめました。今は4代目の芸術監督で、振付家の白神ももこさんと劇作家・演出家の田上豊さんのお二人が共同で芸術監督を務めています。

### <インドネシアでの公演にて>

多田さんが芸術監督の最後の年、2018年に『BEAUTIFUL WATER』という作品をつくりました。日本とインドネシアとマレーシアからそれぞれ演出家が1人、そして俳優が5人ずつ集まって、全体で18人が参加して制作したコラボレーション作品でした。

その写真を見ていただいておりますが、スライドの右上のものが最後のシーンの写真です。この作品は冒頭から観客を巻き込みながら進んでいって、最後はこの写真にあるように観客と俳優たちが一体となってセレモニーのようなことをして終わります。これを2020年にインドネシアとマレーシアに持って行って上演する計画がありまして、マレーシアではいろいろな事情で結局できなかったのですが、去年の3月の前半にインドネシアに予定通り2週間滞在して公演して帰ってきました。それがちょうど、新型コロナで大騒ぎになりだした時期でした。

左側の写真に救急車が停まっているのが見えますが、インドネシアでは演劇に対して警察の規制というか、検閲のようなものがありまして、警察の許可の条件の中に、コロナ対策で、救急車を用



意しろ、医者を配置しろなどの条件が加わったりして、そんな中で公演を行いました。

ところが、日本から行ったメンバーの中に、発熱する人が数人出てきてしまいまして、一時はたいへん混乱しました。結局、大事には至らずになんとか無事公演を終えて帰ってくることができました。

### <野田秀樹氏の意見書 “公演中止で本当に良いのか”>

私たちがインドネシアに滞在し始めたころ、東京芸術劇場の芸術監督の野田秀樹さんが日本で「公演中止で本当に良いのか」という声明を出されて、大きな騒ぎとなっていました。

この声明は今も NODA・MAP のホームページに載っていますが、野田さんはコロナウイルス感染症対策による公演自粛要請を受けて、感染対策でできることはすべてやった上で、お客さんも了解してくれるのであれば公演は実施すべきであると発言されました。

この声明の中に、演劇は、観客がいて初めて成り立つ芸術で、スポーツイベントのように無観客で成り立つわけではないという文章があったのですが、私は、野田さんがこれを書いた意図はともよくわかりました。なぜ演劇は観客がいないと成り立たないかは、長い演劇経験の中で身をもって知っていましたので。ところが、この演劇人にしてみれば当たり前のことが大問題になっている。

野田さんの発言の中には、私が読んでもすぐには理解しづらい、「ひとたび劇場を閉鎖した場合…それは「演劇の死」を意味しかねません」といった、もう少し言葉を加えてもらったほうがいいのかとは思える部分もなくはなかったのですが、とにかく私がインドネシアのホテルでネット上で見つけたまとめ記事のタイトルは、「スポーツを見下す野田秀樹ら演劇人の傲慢さに批判殺到」というものでした。インドネシアでは公演メンバーに発熱者が出ているような状況でしたので、「これは帰ったら袋だたきに遇いますよ、松井さん」みたいなことを日本側のスタッフの一人に言われたりして、さあ、大変なことになったと思いました。

くわしくは配布資料やホームページを見ていただけたらと思いますが、人々を感染の危険に晒してでも公演を継続したいとか、野田さんはそんなことはひと言も言っていないわけですけど、批判を巻き起こしたのは「スポーツを見下すような一文」と認識された部分で、具体的には「スポーツイベントは無観客で成り立つ」というところに対して、たとえば「この糞戯れ言が最高に要らん」とか「スポーツを見下している」というような反発や非難が殺到しました。

少し説明が足りなかったり、スポーツと比較したりしたことが反発や誤解を招いたのでしょうが、私は、これを見ながら啞然としてしまいました。演劇に携わる者からすると、ごく当然のことが、一般の人たちにここまで共有されていないという現実を知って、戦々恐々とした覚えがあります。

### <演劇の上演にとっての観客>

ここで皆さんと一緒に考えてみたいのですが、野田さんの発言のポイントは、演劇に観客は不可欠な存在であるということですね。では、どのような意味で観客は不可欠な存在なのか？ 先ほど信さんがお話しされたような公共劇場の中での演劇活動もそうですが、私は若い時、1981年に、信さんたちが1968年に創立された黒テントという劇団に入りまして、日本全国のまちの人に呼んでもらって旅公演していく中で、観客と演劇、あるいは舞台がどういう関係にあるのかを身をもって、深く心に刻みつけるような形で学んだ経験があります。

観客は、表現の単なる受け手ではありません。観客というのは、演劇であれば舞台で俳優やスタッフが表現をする、その表現を最終的に完結させるための共演者、あるいは共犯者的な存在だということがあります。

それはどういうことをキラリふじみの例で紹介しますと、例えばキラリふじみで初演した(2017年1月)劇団二兎社の公演の『ザ・空気』ですが、これは私が他の公立劇場に共同制作を呼びかけて、矢作さんの劇場にも共同制作に加わっていただいた公演です。私は、ここ10年ほど、永井愛さん(劇作家・演出家、二兎社主宰)の執筆に協力する形で新作戯曲のアイデアを彼女と話し合ってきましたが、『ザ・空気』のときも同様でした。永井さんは新作のたびに全身全霊で新たな創作スタイルで挑戦されるので、いつも難航するんですね。戯曲の構想が固まって書き始めると、永井さんははたしてこの作品に、いまお客さんに見せる意義や価値があるのだろうか、あるとしたらそれはどのようなものなのだろうか、さまざまに試行錯誤されながら戯曲を書かれていくわけです。

ところが、キラリふじみでようやく幕が開いてお客さんが初日の舞台を見る、そのときに初めて、この作品にはこういう意味や価値があるのだと観客の反応を通じて作り手の私たちは知ります。なので、演劇の作品が生まれるプロセスを最終的に完成させるのは観客という存在です。『ザ・空気』は好評で第3弾までつくりましたが、毎回、同じようなプロセスをたどってお客さんが初日の舞台を見てくれたときに、どういう意味をもつ作品なのかを私たちは最終的に理解することになりました。

話は変わりますが、クラシックのニューイヤーコンサートを毎年開催していて、2019年には前橋汀子さんのカルテットの公演がありました。これは、前橋さんが企画して全国を回られた公演なので、キラリふじみのオリジナルのプログラムではありませんが、公演が終わった後、前橋さんや、他の出演者の久保田巧さん、川本嘉子さんと少し話をする時間がありました。終演後、お三方はとても生きいきとしていて、ベートーベンの少し難しめの曲を演奏されたのですが、ほかのコンサート会場でももちろんすばらしい演奏をされているわけですが、キラリふじみでの演奏では観客の反応になにか特別の手応えを感じたとのことで、みなさんものすごく生きいきとしておられたんですね。つまり同じ公演でも、観客の反応で毎回意味が変わってくる。これも、演劇などの上演芸術は観客の存在があってこそという例として挙げさせてもらいます。

### <全館展開のイベント>

次に見ていただく「サーカス・バザール」はいわゆる公演とは異なりまして、先ほど信さんがお話しされた、地域の公共施設のプログラムとしての一つのあるべき姿といったことを、私なりに実現できたプログラムではないかと思っている例です。全館を使って、市内の農家やお店が収穫物や食べ物を売ったりしてバザールを繰り広げる。その随所にサーカスや大道芸のパフォーマンスが織りこまれていくような形です。

(動画開始)

なぜこれをお見せしているかという、とくに全部のパフォーマンスが終わって、フィナーレということで、出演者が全員で会場内をパレードして、その中でさらにパフォーマンスをします。パフォーマーたちは観客に取り囲まれながら演ずるわけです。これは演劇とは違うので少し特殊な例かもしれませんが、この例では観客もそのパフォーマンスの内側にいるというか、観客は自分たちが一体化しているこの場の中で、まわりの観客も声をあげたり、さまざまに反応している祝祭空間の中で、これを体験しています。観客がいない中でもしこれをやったらバカみたいな状態というか、観客がいることが大前提で成り立っているものなんですね。これも、見る側と演じる側が一体というか、見る側も表現されるものの内側に参加している例として紹介したいと思いました。冒頭に紹介した『BEAUTIFUL WATER』は演劇ですが、あれも「サーカス・バザール」のこのフィナーレと同様、観客と分ち難く一体化した公演で、観客がいないと成り立たないものです。



次は「ふじみ大地の収穫祭」という2017年から始めた、市民と共同で開催するイベントです。「サーカス・バザール」とは違いまして、会館の側は事務局に徹して、市民の方々に実行委員会を組んでもらい、市民が主体となって行うイベントです。「サーカス・バザール」と同じように、市内の食べ物屋さんや農家の市場的なものがあり、そういう中でこちらは外部のプロではなく、地域の伝統芸能の団体がパフォーマンスを繰り広げます。

### <劇場・文化施設は舞台の上の表現だけでなく、観客の表現を可能にする場>

去年の秋、「大地の収穫祭」の第4回を開催するときに、市民の実行委員の方々と7月ごろから話しあいを始めましたが、市内にかなりたくさんある地域のお祭りやイベントが、委員さんたちが係わっているものも含めてすべてが中止になって、とにかく元気がなくなってしまった、来年、継続してそういうお祭りやイベントを開催できる自信がないという話が出てきました。その後の実行委員会の話し合いでは、コロナ禍でも事業を実施してきたキラリふじみの側のノウハウを説明しながら、今年も開催しましょうと検討を進めて、最終的に実施することができました。実行委員さんたちも意を決して、いろいろなことがあるかもしれないけど開催するんだという方向で動きだしました。

いつものように来場者に食べ物を売ってその場で食べてもらうようなことはできないので、展示や農作物や食品の販売など、すべてにわたって規模を縮小しました。

それと当初、芸能に関しては、お客さんと一定の距離がとれるメインホールの舞台でお囃子を演奏してもらうのがいいのではないかということで進めましたが、お囃子の人たちからは、コロナのために練習が全然できていないので出演できないというお断りがありました。では、お囃子だけでなく獅子舞の団体にも加わってもらって、みんなで舞台上で座談会をしましょうと提案して、メインホールで座談会をしてもらいました。私も司会をしながら、お囃子や獅子舞の人たちにかなりっこんだ質問をして、出演者もみんな生きいきして、いかに自分たちの芸能が魅力的か、それと地域の伝統を次世代につないでいくための努力などについてお話ししてくれました。

ここまでいろいろな例を紹介させていただきましたが、とにかく、劇場では、舞台の上だけが表現の場ではなくて、観客も含めて表現行為に参加していると私は捉えています。お客さんは、自分は座って見ているだけというような意識でいますが、じつは私たちが上演する舞台作品を成り立たせるための一つの表現行為をなさっているわけです。ですので、舞台と観客が一体となった表現を可能にする場所として、劇場は、信さんのお話にあったように、本来の機能を維持しなければいけないのではないかと思います。

社会的な生き物である人間にとって、表現は最も大切で不可欠な活動で、これがなくなってしまうと、これは劇場に限った話ではないわけですが、社会は立ち行かない、人間というものは摩耗してしまうと思います。ですので、人間が必要不可欠な表現行為を障害なくできる、そういう意味での「表現の自由」が実現されるように、劇場はつねに表現の場を支え続けなければいけない、守り続けなければいけないと思っています。

○矢作氏 ありがとうございます。

続いて、小川さんをお願いしたいと思います。

## 【発表2】 アートの持つ力を現代社会に活かし、豊かな市民社会を創出

○小川氏 小川智紀です。本日は横浜から来ました。横浜のアート NPO で働いています。

佐藤信さん — 私も「信さん」と呼ばせていただこうかと思います。信さんのお話を聞きながら、私も十分仕事ができているかどうか悩んでしまいましたが、今日は少しお話をさせていただければと思います。

私がいる ST スポット横浜というところは「アートが持つ力を現代社会に活かすこと」をミッションとして活動を続けてきました。1987年に発足して34年たっています。今、事業規模としては約9,000万円、正職員が8名。ですから、普通の会社よりも小さいアート NPO です。



小川 智紀氏

### <コロナ禍の影響>

何の事業をしているのかということとあわせて、コロナの影響がどうであったかというようなこととお話ししようかと思います。

まず、ST スポットという劇場があります。平土間で40~60席程度の小劇場を中心に三十年以上活動を続けています。コロナ禍で臨時休館したときは、皆さんもそうだと思いますが、ずいぶん悩みました。危ないから閉めたほうがいいとアドバイスをする人もいましたが、全国的にも最小クラスの公立文化施設ながらも、公共の意味を考えると、ここを閉じたら市民の文化権の最後の砦というか、文化を保障することもやっているとと思っていますので、私たちが閉めてしまったらまずいのではないかという議論もありました。プライベートシアターとは違うから、もう少しがんばって開館の方策は取れないものだろうか、中でずいぶん議論しました。結局は、役所が臨時休館の判断を下した時にはやめざるを得なかった。その後は再開もしていますが、この間確認してみたら令和2年度の貸館収入は75%減りました。

○矢作氏 豊橋でも60~70%くらいは減りました。

○小川氏 答え合わせをするように、「おたく、何%減りました？」と話をすることが増えましたね。動画配信、無観客対応などで、自主事業の展開を模索中です。最近感じるのは、アーティストのモチベーションが下がっているということ。アーティストが減ると、劇場の職員も「がんばって申請書を書くよ」という感じにもならない。キャンセル対応や公演中止の判子を押す作業は、気持ちが下がるのですね。そういう状況がまだまだ続いています。

また、学校へ出向く事業を「横浜芸術文化教育プラットフォーム」としてやっていますが、昨年度は10校が中止となり、126校での実施となりました。今年度は応募が170校あって過去最高の応募校数を記録しています。うなずいてくださる方もいらっしゃるかと思いますが、学校は実施したいと思っている。学校における子どもの体験活動の重要性を学校側も十分にわかっているのだと思います。

さらに、「ヨコハマアートサイト」という地域文化の助成金の事務局も担当しています。昨年度は、1団体が採択後辞退で27団体に助成を行いました。今年度の応募は61事業でこちらも過去最高の件数を記録しています。市役所から拠出されている1,650万円が助成金の原資としてあり、これを管理・配分するのですが、応募倍率は2倍です。コロナ対策をしながらでもなんとか実施したいという、思いがある地域の文化団体がこんなにあるのかと驚きました。

障害福祉分野では「神奈川県障がい者芸術文化活動支援センター」として活動していて、昨年度は障害福祉サービス事業所4施設でワークショップを実施し、うち2施設がオンラインとなりました。

た。今年度は、各施設にヒアリングをしているところです。感染防止対策を図りながらも、基本的に対面前提で企画が進んでいます。「うちは来てもらわないと困りますから」という施設が多いのです。

つまり、何が言いたいかというと、地域の人たちは、文化的な活動をみんな欲しているわけです。そうであれば、何とかしてそこに届けたいというのが、今のスタッフの気持ちです。

### <横浜市芸術文化教育プラットフォームの活動>

いくつかの事業を少し詳しく説明します。学校にアーティストが出かける「横浜市芸術文化教育プラットフォーム」は、例年130~140校に出かけていくのですが、全部を自分たちでやっているわけではありません。アートNPOと市内の公立文化施設の皆さんと一緒にやっていきます。STスポット横浜も何校か担当しているのですが、公立文化施設の皆さんとやりとりして、コーディネーターの集合体という形で、オール横浜の体制で出かけているような事業です。

こういった事業を通してネットワークを作り、結びつきを強めておいてよかったですと思います。コロナ禍においても、各文化施設の皆さんがどういう状況なのかという情報はすぐに入ってきます。横浜市は370万人の人口がありますから、地域の事情を僕らが全部得るのは不可能です。歩いて回っても何カ月かかるか分かりません。施設や学校の状況、アーティストの状況の共有はスムーズにいきまされたので、調整に次ぐ調整の中で一年間かかったという記憶があります。

### <ヨコハマアートサイトの活動>

また「ヨコハマアートサイト」という地域文化団体に助成金を出す事業の事務局をやっていますが、「助成金の事務局」で終わりがたくないと私は思っています。つまり、お金を配ることは誰でもできるけど、地域にどんな人がいて、どんな地域文化があるのかを編集して広げていく回路が必要だと思っています。その一環としての助成金配分だと考えているのです。横浜というと港のイメージがあるかもしれませんが、伝統芸能 — 獅子舞やお神楽、港が開港するよりもはるか昔の鎌倉時代から続くお祭りもあったりして、そういったお祭りをよく見に行ったりしています。

先日、事業の広報誌の取材として、大衆演劇をやっている民間の劇場や、民間の美術館の人たちはどういうことを考えて活動しているのか聞きに行きました。私は「お客さんが来るから、施設を開けている」と答えてくださると思っていたのですが、両方とも答えは一緒に「お客さんが来るか来ないかは関係なくて、文化というものを続けていくためには、今、開けなければいけない」と。つまり、ある種の使命感を持っておられました。そのような地域の話聞きながら、助成金の交付手続きをやっているわけです。

先ほど信さんが紹介された若葉町ウォークの運営団体の横浜若葉町計画にも助成金を出しています。団体のスタッフの方の話伺いながら事業の効果的な支援を考えているのですが、コロナ禍では計画変更申請が全然間に合わないのが実態です。小規模開催とオンライン展開でなんとか事業を実施できたから、当初の目標には達しなかったとしても、今後、文化として続けていくために今年度はできるだけことができた、という部分で助成を継続できないか各方面の説得を続けているということが続いています。

### <福祉事業>

コロナ禍での障害福祉の現場では、身体性が問われていると思います。放っておくと人と会わなくなってしまう。特に、対人コミュニケーションに難しさがある精神障害の人たちの居場所の維持



が厳しくなっている感じがしています。そんな中で「神奈川県障がい者芸術文化活動普及支援センター」の仕事を続けています。

皆さんの都道府県でも、厚生労働省の事業の一環でセンターが設置されてきています。昨年度は、私たちのようなセンターは35都府県にまで増えています。障害福祉分野の団体がこのセンターを設置する機会が多く、芸術文化側で引き受ける事例は少ないのが現状です。障害者芸術を、文化芸術の離れ小島にしないよう、障害福祉・芸術文化の両者が手を取り合って、みんなで機運を盛り上げたいと思っています。

### <固有の文化領域>

最近、文化についてよく考えます。小劇場は「芸術文化」の仕事、助成金の事務局は「地域文化」をサポートする仕事だと思っています。また、学校に出かけて行く事業で見えてくることは「教育文化」という言い方ができないかと思っています。教育という営みが文化として続いているのだと。学校を支えるというよりは、学校教育、社会教育あるいは家庭教育も含めて広い意味で「教育」を考えたいと思ったときに、「教育文化」という言い方があるのではないかと思います。

障害者芸術の事業は、僕らのイメージとしては「福祉文化」です。「福祉文化」は1990年代ごろによく言われた言葉で、福祉の文化化という議論で、全ての人が幸福に生きられる社会をつくろう、それを「福祉文化」と言いましょうという話がありました。2000年代に入ってから福祉分野のサービス化が激しくなり、忘れ去られた言葉になりつつある。この経緯は芸術文化と同じかもしれないですが。

地域創造がいう「文化的コモンズ」という概念には、「教育文化」「福祉文化」「芸術文化」などさまざまな文化があって、それがそれぞれ折り重なって展開されている。私たちは芸術文化の専門家というより、私たちは文化の専門家でなければいけないのではないかと思います。そのようなことを考えています。

私からは以上です。ありがとうございました。

○矢作氏 ST スポットという、横浜の駅から歩いて10分かからないくらいでしょうか。公立文化施設的に言うと、たぶん稽古場の一つぐらいのサイズの劇場ですが、非常に多種多様な才能を発掘し、輩出している施設の一つでもあります。そうした施設が、それだけではなく、実はこのような活動をして、横浜地域の文化を支えていることがよくわかるお話をいただいたと思います。

それから、キラリふじみは、東京の通勤圏、ベッドタウンとして存在していると思うのですけれども、富士見市の人口はどのくらいですか。

○松井氏 約12万人です。

○矢作氏 人口12万人ぐらいの都市で、キラリふじみが建っている場所は、富士見市の市役所のすぐ横で、そうしたところにつくられた文化施設がこういう活動をして、地域の方々も集めていたというような光景が、このように見えてくるかと思います。

そんな中で、信さんに最初にお話いただいた COVID-19の状況がある。松井さん、小川さんが、信さんの話を聞いて感じたこと、思ったことなどをお話いただけますでしょうか。

### <市町村と都道府県の施設の役割分担>

○小川氏 信さんが「徒歩圏内」というお話をされていた中で、市町村と都道府県の施設の役割分担が必要でしょうという部分に関して、お話をもう少し詳しく伺いたいと思いました。横浜だと、



専門の文化施設があります。名前をはっきり言ったほうがわかりやすいと思いますが、横浜みなどみらいホールや横浜能楽堂などです。専門文化施設を整備したときは特定の分野の芸術を指しています。それ以外に地域の区民文化センターと言われるような、地域の人たちを対象にした施設が結構あったりします。大きな文化施設というのは、国の大きな方針もあり、トップレベルの芸術活動をするべきである、という方針はわかります。では、地域の文化施設はどの辺を目標にして運営したらいいのか。どこにも書いていないし、議論の場ありません。事業担当者は、自分で抱えて困ってしまうようなところがあります。

問題は全部「郊外」に集まっているのだと思います。大都市は営利企業のセクターも含め、ある程度自律的にどうにかなる部分もある。田舎の村だったら、みんなそこに集まる。では、「郊外」はどうか。お金持ちの人はサービス提供を求めるように施設に要求してくる水準も高い。でも、貧乏な人たちもたくさん住んでいる。外国の人たちやマイノリティーも増えている。一方で、あれもこれもと言われても、文化施設は全部に対応できない。

例えば教育の問題だけを考えても、信さんから、駆け出しのころに僕は怒られたことがあります。「あなたは演劇ワークショップをやりたいというけど、やるなら専門的な学びが必要だぞ。それを肝に銘じてやれよ」と言われたことを今でも覚えています。これは文化に関する全部の分野に関して同じだと思います。専門家と協力して進めればいい、みたいなことを言うけれども、専門家と協力して事業を行うにしても、相当勉強しなければならない。一方で、勤務管理としてシフトの縛りも厳しい、広報宣伝もコロナ禍で厳しい。現場は本当に大変で、みんな辞めています。どこも欠員が「うちは2人だ」「うちは3人だ」と愚痴をこぼしています。状況が良くならず、若いスタッフは希望を持ってない。指定管理者制度の下での施設運営だと、5年後もその現場にいられるのかどうか分からない。そういう悩める若い人たちに、僕は何と言ってあげたらいいのでしょうか。

○佐藤氏　すごくよくわかります。自分で、助成金をもらったり、運営に携わるようになって、やはり何でもかんでもできるわけではないということです。一つには、まず時間をどう考えるかということがあります。何年間くらいで一つのことをなし遂げるのかということ。これは、公共の仕事をしているとそこが一番難しく、単年度でずうっと考えていかないといけないんですけど、その単年度のことをどのようにして中期計画や長期計画にマッピングしていくかということをしなないとだめだと思います。

公共施設の今後ということ言えば、1年目は毎週3人が来る。公共施設だからできる、民間だったらそういうふうにはできない。税金を使って行う仕事の中で、これは必要だと思うことをどこで達成していくかを考えれば、最初は成果は必ずしも数ではないと思いますね。

おっしゃるように、そのことを、どう説得するかという問題はあると思います。ここで僕が少し乱暴なお話をさせていただいたのは、風潮をつくる必要がある。コロナ後は、事業規模を小さくして、今まではやったことがないことを行いましょうというのは良いことだという風潮をつくらなければいけないと思います。その風潮の根拠として、これからは、自分たちが住んでいる地域を豊かにする、豊かにするということが経済的な豊かさとはリンクしないかも知れない、精神的な豊かさを地域に求めるということが出てくるわけです。

僕は旭川の公共施設にいたときに、旭川は、2月に行くと本当に雪まみれで、あそこはパウダースノーと呼ばれるきれいな雪が降りますが、雪がきれいだということを言っただけとはいけないくらいに、地域にとっては雪は — 外から見ると、雪の文化をつくったらどうですかと言いがちですが、そこで僕は排雪という言葉を知り、市内のあちらこちらに「雪を捨てるな」と書いてあるということを知った。

外からの目ではない形での豊かさは何か。ロシアという国は劇場施設が豊かですが、冬は外に出られないです。冬は家の外には雪しかない地域で、外に出られない人々が集まることができる場所、劇場の役割はすごく大きい。

いきなり、劇をつくりましょうと飛躍しないで、劇場に集まって、さてそこで何をしましょうかと、そういう視点の変化と、流れを変えることが大事だと思います。流れの後押しをする。

地域別に新しいことを考えなければいけないということを、みんなが共有することが大事です。現状は本当に大変です。でも、経済的なことだけではどうにもならない事態をコロナを通して、ものすごく身近に感じたわけです。コロナは、経済的なことでは解決できません。

僕は、演劇が減びるということは一回も考えたことはないです。なぜなら、今まで減びていないから。お客さんがいるからです。人というのは、日常生活から離れてどこか一步動きたいという欲求がある。公共文化の職員にはそのための社会的役割があります。

社会的な役割を果たすこと、分担なんだと思えば、アーティストの側が演劇は減びないと言うのはすごく傲慢だと思っています。お客さんがいる限りは絶対に減びないというか、それに本当に足るべきことをしているかどうかということが問題です。

演劇人が考えている演劇は範囲が少し狭くなる。演劇的な行為、演劇という場所で。演劇という一挙にハードルを上げてしまうのですが、もっともっと簡単な、見る人と見せる人との一対一の関係、そこに事業原点を戻すことが必要なのではないかと思います。

社会的行為の自覚は本当に大切です。そこがアマチュアとプロの分かれるところで、お金をもらっているかどうかではないです。自分の役割を社会的な役割と自覚しているかどうかプロとアマの違いです。それが自分のためにやっているのはアマチュアです。それは否定しません。しかし、プロフェッショナルとして、劇場運営にかかわっているとすれば、これは社会的な役割ですから大変です。

役割というと何か大層なことのようには思いますが、食べ物と同じで、必須であるけど、どちらが高いとか低いという問題ではない。

日本のアーティストは社会的に尊敬されていないのでひがみっぽいです。これは不思議なもので、シビウと言う国際演劇祭があって、その芸術監督のプルガレーテさんは、もともとは俳優さんで、どうして俳優になったかと聞いたら、尊敬される仕事だからと一言でした。

もう一つは、僕がフランスに行ったときに、フランスでは演出家の社会的地位はどのくらいかと聞きました。そうしたら、どこかの認められている劇場で仕事をしている演出家であれば、銀行の支店長クラスだと。それはどういう意味なのかと聞いたら、君がこれからどこかのレストランに行っ、食事をして、財布を持っていなかったとする。そのときに、仕事は何かと聞かれたときに、こういう劇場で演出を務めていると答えると、そこでお金を払わなくても信用してもらえると。当時、自分が東京で部屋を借りるときに、舞台演出家だなんて言おうものなら、不動産屋がなかなかいい部屋を見せてはくれなかった。ま、そういうことです。

### <地域の疲弊>

○矢作氏 松井さんも、小川さんがボヤいていたことも含めて、館長として、劇場の若手職員もいらっしやる中で、お話をしていただけだと思います。

○松井氏 小川さんのお話のどの部分についてですか？

○小川氏 公立劇場界限全般がなかなかうまくいかない、ということですね。

○松井氏 その点に直接つながらないかもしれませんが、公立劇場が現在置かれている大変な状況

に関連して、信さんのお話の中に出てきた、いわゆる劇場法の前文にからめて少しお話しします。私は劇場法の前文を全体としてはかなりポジティブに捉えてきましたが、今日、いろいろお話を聞いていく中で、以前から漠然とですが引っかかっていた部分があったため気になってきました。劇場法の前文を読むと、まず地域が疲弊しているという危機的な認識が前提にあることが窺えます。であるからこそ、疲弊する地域の再生のために劇場が頑張るべきだというようなロジックになっていますね。たしか議員立法だったので国会議員の人たちが中心になり、そこに演劇人の平田オリザさんも加わってつくられたと聞いていますが、地方あるいは地域についての認識が、視点として一別に偉そうだとかいう意味ではなくて一全体に上から俯瞰的に見ているという感じを最初に受けました。

2010年から埼玉県富士見市という小さな自治体で仕事をしていて、7、8年前からは公文協の支援員のお仕事もいただいて、ほかの地方の都市にも年に何度か行っています。それぞれのまちで現状を見たり、話を聞いたりすると、地方都市、あるいは地域は本当に疲弊していることがわかります。その上、このコロナの状況の中で、人間全般がかなり摩耗してきていると言いますか…。劇場法には、国の視点から見て、そういう地方の状況を何とかしたいということが書いてある。いま、富士見市で働いている私からすると、身の回りで、地域の衰退、地域が消滅していくという過程を目の当たりにしているわけです。それはどういうことかということ、固い言葉で言えばソーシャル・キャピタル、社会関係資本のような、一人ひとりの人間が社会に参加して、その人なりの立場というか、社会的な役割や関係を築くという一番大切な、社会や地域に参加していくための道筋のようなものがあると思いますが、それが例えばかつてはお囃子などをしたりして地域参加ができたわけですが、今はそういうものがない、あるいは、ものすごいスピードで失われつつある。これは地方にだけ原因があるのではなく、どちらかと言えば社会全体の急激で大きな変化の影響を受けた結果です。

小川さんの師匠にあたる如月小春さん（劇作家・演出家、2000年没）と1990年代の終わりごろに話し合ったことがあります。そのときに子どもたちが大変な状況になっていると如月さんは言っていました。子どもたちは学校と塾と家庭の3点を行き来しているだけで、その中間の部分がない。どういうことかということ、如月さんは、かつては原っぱのような場が地域社会にはあって、自分とは全然考えや価値観が違う人、つまり他者と出会って一緒に何かをやっていく場となっていたが、いまはそういう経験をする場がないので、概念的に言えば、子どもたちの社会参加の回路が閉ざされているという意味のことをおっしゃっていました。

私も、とくに2000年代以降、深刻な事態になっていると思っています。そういう意味で、信さんのお話にあった「広場から空き地へ」という、文化施設が持ちうる、あるいはいま必要とされている新しい機能や役割がたいへん重要になってきていると思います。人が人として生きていくための社会的な役割や立場を、具体的な人間関係の中で相互的につくっていくことができなくなっている現状の中で、劇場や文化施設はそういう役割を果たさなければいけないとすると、国や行政機関が劇場法の前文にあるような考え方をもっていただくことはたいへんありがたいのですが、地域の劇場の現場では、もっと微視的な視点や方法論でもって、地域やそこで生きている人たちと具体的に関わっていかねばうまくいかない。そういう意味で、信さんが紹介された若葉町ウォーフの例はたいへん刺激的でした。また私自身は、こういった危機に少しでも対応できればということで、先ほど見ていただいたようなプログラムをキラリふじみでやってきたわけです。

## <子どもの事業>

○松井氏 新型コロナの状況について言えば、大学で学生たちがリモートで授業を受けていること



が問題になっていますね。私も大学で講義をしたりしますが、知識を伝えたり、ゼミ形式でディスカッションしたりするのもリモートで済んでしまうけれども、やはりそれだけでは済まされないものがあって、それがないと人間は死んでしまうというような、直接的なふれあいによるコミュニケーションが不可欠だと思っています。そういうことをつくづく感じています。

○佐藤氏 子どもの参加は、高円寺でも、例えばワークショップの出張の件数はすごく増えています。

もう一つは、先ほどおっしゃったように、地域社会が変わってきた。僕らの子どものころは本当に牧歌的な時代でしたが、子どもは必ず2つの集団に属していました。近所のグループと学校のグループ。近所のグループは、2歳くらいから13~14歳くらいまでの年齢層の広いグループで、学校とは違う社会関係の中で、学校から帰ってくると生活していた。もちろん、中学生くらいになるとときどきしか来られないのですが、ほぼ恒常的にその二つに所属していた。

韓国では、「児童劇」とは呼びません。「家庭劇」といまして、必ず子どもに見せるときに親の席もあって、芝居を見ている子どもを見るのが重要なのだと言います。

もうひとつ、先程、松井さんがおっしゃったように、劇場法というのは、現場のスタッフにとっては、確かにひとつ背中を押してもらったというところがあります。今までは、「おまえ、変わり者だな」とか「何を言ってるのかわからない」と言っていた人たちが、少し救われた面がある。ただ問題は、そこで言われている文化・芸術とは一体何なのか必ずしも明確ではなく、その判断を専門家に委ねてしまっていることです。

#### <観客が求めている演劇>

○佐藤氏 演劇というのは、専門家ではなくて、演劇を見に行こうとしている人が考えている演劇が演劇なんです。だから今、演劇の観客が少ないのは、観客が求めている演劇が上演されていないから、ただその一点です。おもしろいか、つまらないか以前に、求めているものがないからです。なぜか、専門家が専門家として、それにきらんと耳を傾けていないからです。

そして、その仲介役というか、マネジメントを担うのが、実は劇場ではないですかというのが先ほどの再分配の話と結びついていくんだと思います。

#### <すごく身近な小さなところから始める>

○松井氏 信さんがおっしゃったように、すごく身近な小さなところから始めることは大事だと思います。先ほど、劇場法の前文にからめて私が話したことも、煎じ詰めればそのことで、もちろん、劇場法の前文の理念は大きな視点として重要で — まさに我が意を得たりと私もあの前文から多くのものを得たということを付言しておきますが — でも、それを実践するときには、水平で開かれた視点をもって、本当に身近な、目の前にあるところから始めなければいけない。そこに逆に大きな答えが埋まっていると思います。

そこで一つ思うのは、信さんから「演劇や舞台芸術という概念とは何かということを難しく考えない」というお話がありましたが、小川さんはレジュメにSTスポットのミッションとして「舞台芸術を中心としたアートと市民社会の新しい関係づくりを推進する」や「アートが持つ力を現代社会に生かす」ということを書かれていますね。このことはとても正しいわけですが、その上で重要なのは、この言葉を受け取る側が「アート」というものがどのような形で自分の力になるのか、具体的にイメージできるようにして手渡すことだと思います。

自分の劇場でもまだそういうことはしっかりとできてはいませんが、プロの作品創造にしろ、先



ほど紹介した市民が主体の「大地の収穫祭」にしろ、あらゆるものはアーティストや市民という当事者がつくり出していきますけど、私たちのような文化施設の運営者の側は、そういうプログラムを実現していくマネジメントの仕事とともに、個々のアーティストなり市民なりの活動を総合するような、信さんの言葉で言えば「コミュニティシアターの個性化」になると思いますが、その文化施設でなくては打ち出せないような固有のビジョンをなんらかの形で発信して市民に手渡していくことが重要な役割になるのではないかと思います。

小川さんのSTスポットも、そういう重要な役目を担っていらっしゃると思います。ものすごく充実した活動があるわけで、そこで活動する個々の人間、個々の現場と触れていく中から湧き出てくるビジョンがある。いまの大変な状況に向けては、そういう活動の現場に立脚して、水平な視点でそこで生まれていることをていねいに見ていくことからしか、有効なビジョンは出てこないのではないかと思います。

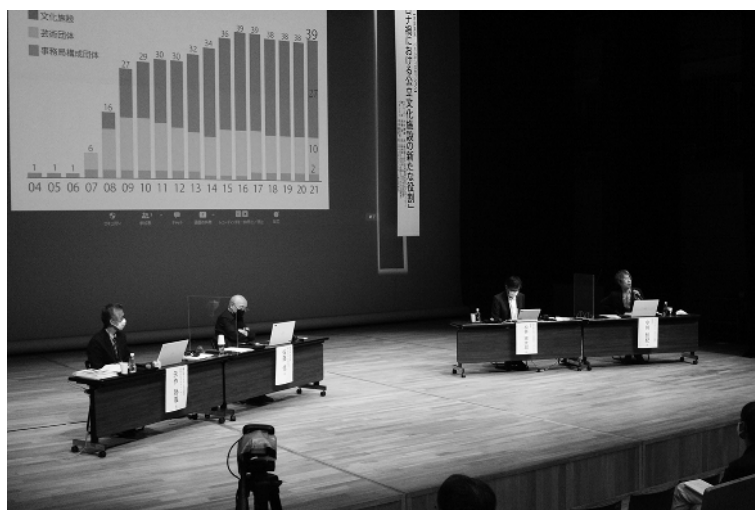
### <劇場法の問題>

○佐藤氏 劇場法の問題というのは、美術館等と違って、実は、民間も含めて法的根拠が全く定められていません。興行場としてしかない。保健所と消防署の管轄になります。いつかは本来の意味での劇場法によって、社会的な位置づけをしっかりとする必要があります。

STスポットのお話を伺っていて、重要なのは、施設だけではなくて、劇場の人の組織をどのようにするかという問題だとあらためて感じました。もう一点は事業内容で、公共文化施設で行う事業内容の幅をもう少し広く考えて、事業予算についても考え直していく必要があるのではないかと。その手段の一つとして、「生活文化」という言葉や概念はひとつの手がかりにはならないだろうか。

座・高円寺では、区内の公立小学校4年生を全員毎年1回招待しています。お芝居を劇場で見るという体験を学校ではなく、自分の家の近くにある劇場で体験していただきたい。学校の先生が劇場に来る前に生徒ひとりひとりに入場券を配ります。子どもたちは、劇場に入る前に、一人一人そのチケットを係の人に切ってもらう。渡された半券を、子どもたちはほとんどみんな、嬉しそうに家まで持って帰るんですね。そういう形がなにかとても大切なような気がしています。

極端に言うと、芝居をしなくて切符を配り、切ってもらっただけでもいいのではないかとということで、リトル高円寺というものを行っています。リトル高円寺では本当にごっこ遊びなんです。平均して3時間くらいは遊んでいるなどと思います。自分で何かをつくって。お膳立てをしすぎても、そ



のお膳立ては壊す。自分たちでどんどん見事に裏切ってくる。

## 【質疑応答】

### <コロナ禍での事業の実施>

○**質問者** 今日は、貴重なお話をありがとうございました。

コロナ禍における公立文化施設の新たな役割ということですが、コロナ前と同じような活動というか事業をすることについてのご意見を承りたいと思います。

私どもも、今年度は、市民合唱などのワークショップをして、市民合唱団もオペラもしています。市民の方から、やりたいという声と、するなという声と、両方の声があります。緊急事態宣言が出てから「不要不急」という言葉が頸木みたいになっていまして、今、自分がしようとするのが、コロナ禍で正しいのか、正しくないのか、社会的に見ても、医学的に見ても、行すべきかどうか、ちょっと背中を押していただけるとありがたいと思います。

○**矢作氏** 合唱の問題は、なかなか難しいとしか申し上げられません。正直言うと、合唱とコロナの感染といえますか、飛沫感染の問題が、あるレベルで、ワクチンとか、問題がクリアな状況になってくれば何とかなるかもしれませんが、今のところは…。

○**佐藤氏** まず、やらないことについてコロナを理由にしないことが第一です。行わない理由、どうしてもできないのは違う理由があるということ。例えば、合意が得られないということと、コロナ対策としてやらないのは全然違う。それをきちんと識別していかないと怖いと思います。

今、コロナを利用すると何でもできるという状態にあるわけです。中止する、やらない理由として、やらないということは、どういう形であれば実施できるかということで、先ほど松井さんが、お囃子の人たちがお囃子をしないでトークをしたとおっしゃいましたね。そういう形でも事業を継続することが大事だと思います。継続することによって、コロナを経験したからこの事業はこう変わったという結果が出てくると思います。

例えば、合唱曲についてのワークショップを月1回で行うとか、逆に言うと、その歌詞を朗読してみる会でもいいし、できれば事業を続けたほうが、実施する工夫、何とかやるのが大事だと思います。特に、大きな事業を持っているところは、そうしないと、その次は、同規模のことが続けられないということになる。コロナの経験を捨象してしまうことになるので、コロナの経験を全部マイナスにしてしまうことになります。

僕たちは、これはいつでも起こる日常の一つとしてあるのだということ、これからは考えなければならぬとすると、少なくとも、行わない理由にコロナはなるべく使いたくない。もう一つは、どんな形でも続ける方策を考えていく。

感染症対策については、最終的には個々の判断について対抗意見を言うのは良くないと思います。なぜかという、基準が全然はっきりしない。自己責任を強調し過ぎるのは問題ですが、それぞれの人の気持ちを大事にすることは大切だと思います。

座・高円寺の場合は、一番強いことを要求する職員に合わせて基準をつくる。そこまでは必要はないのではないかという意見の人も含めて、それをみんなで分かち合う。そんなものは拭かなくてもいいのではないかと言わないで、みんなで拭く。

○**松井氏** 信さんのお話を聞くまで、私は何を答えていいのか全然わからなかったのですが、なるほどなと思ひまして、信さんの尻馬に乗ってお話します。

状況がわからないので勝手なことを言うようになってしまうかもしれませんが、合唱やオペラに

参加される市民の方々といろいろと話し合ってみることが必要ではないかと思いました。自分の経験に照らして考えると、さっきの「大地の収穫祭」のお囃子や獅子舞の人たちの座談会の例も、委員長をはじめ実行委員会の中に地域で芸能に携わっている人が何人かいて、その人たちと何度も、このコロナ禍で何ができるかということをお話ししました。かつて日本の村々にあった「寄り合い」は、場合によっては3日間くらいずっといろいろなことを話し合うようなものだったそうで、そういう中から出てくる様々な知恵がありました。事務局の私らの側としては、運営側の自分たちが何とかしなければいけないという責任感にかられてしまっていますが、でも、私もだいぶ年を取ってきたので、責任をそういうふうになんて自分で背負うようなやり方はよくないと思うようになったんですね。市民と一緒に活動するのであれば、その人たちと熟議する、あるいは、経験の中で積み重ねられてきた市民の側の生活者としての知恵というものがあって、そこに期待する。

でも、合唱や市民オペラですと、参加される側の生活者としての経験が直接的には生かされにくい場合もあるかもしれませんが、当事者である市民の方々と熟議してみることも一つの方法ではないかと思いました。あくまで、それが可能な関係であればですが。

○矢作氏 先ほどご意見いただきました、新しい理事に女性がいないことについてですが、私も先ほど理事会に出席したのですが、男性ばかりだなと思いました。公立文化施設は、女性スタッフのほうが本当は比率が高いはずなのに、理事会のような場になると、スーツにネクタイの男性ばかりになるというこの課題をどう解決していくかということが、次の世代の公文協の課題になると思っています。これはご意見をいただきましたので、私の立場からもいろいろ訴えていきたいと思っています。

ということで、時間が過ぎましたので、本日の第1分科会はこれで終了とさせていただきたいと思えます。

改めまして、本日ご登壇いただきました佐藤信さん、松井憲太郎さん、小川智紀さんを拍手でお送りしたいと思います。

皆さん、本日は、本当にありがとうございました。

## 第2分科会

テーマ

### 「コロナ禍における持続可能な劇場経営を考える」

#### 基調講演・パネルディスカッション

モデレーター：岡本 健一（(公財)川西市文化・スポーツ振興財団 常務理事）  
基調講演講師：谷本 裕（沖縄県立芸術大学音楽学部 教授）  
パネリスト：津村 卓（北九州芸術劇場 前顧問／(一財)地域創造 プロデューサー）  
藤村 順一（兵庫県立芸術文化センター 総括アドバイザー）

#### 【はじめに】

○岡本氏 総会に引き続き、皆様方、ご苦労さまでございます。また、遠方よりこの研究大会にご参加していただきまして、ありがとうございます。

私は、モデレーターをさせていただきます、川西市文化・スポーツ振興財団の常務理事の岡本健一です。どうぞよろしくお願いいたします。

ご存じのとおり、昨年の愛知大会は、残念がなら、新型コロナウイルス感染症の拡大状況や緊急事態宣言などで制約が多く、研究大会は実施されませんでした。経営環境部会として、今年度の研究大会のテーマ及び講師について検討したところ、テーマを一部変更し、このコロナ禍についても深く研究をされている講師及びパネリストの方々でもございますので、もう一度ご登壇願いたいということで本日を迎えております。

今年度のテーマは、「コロナ禍における持続可能な劇場経営を考える」で、コロナ禍における大規模改修、事業展開、人材育成など、館の機能維持をいかに考え、実践すべきか、事例を通して講演していただきたいと思います。

講師の谷本先生は、沖縄県の要請もあり、県外への人流はかないませんでしたので、Zoomでのご参加となります。Zoomですいぶん便利になりました。ただ、少し遅れたりしますので、そのあたりもご配慮願いたいと思います。

まず、基調講演は、北海道で文化関係の記者をされて、大阪ではホール運営、さらに大学の講師を経て、現在は沖縄県立芸術大学音楽学部の教授である谷本裕さんをお願いしております。氏の文化芸術にかかわるこれまでの研究や調査を踏まえて、劇場経営のあり方、法的な枠組みについて講演いただきます。

#### 【基調講演】

○谷本氏 岡本さん、藤村さん、津村さん、会場の皆さん、何とぞよろしくお願いいたします。それではパワーポイントで資料を共有させていただきます。本題に入る前に少しお願いがあります。一つは、今、岡本さんもご紹介いただいたのですが、これからここで私がパワーポイントの形で見せるものは、皆さんのお手元にお配りしたものとかなり変わっていますので、なるべく前のほうを見てお話を聞いていただければと存じます。



岡本 健一氏



もう一つの願いは、私のタイトルは「劇場法から考える持続可能な劇場経営のための連携・協力」とさせていただいております、法律の話をするようになります。お願いと申しますのは、この講演の中で法律の話をして皆さんが眠くなりそうな箇所が2カ所あります。ひざでもつねりながら何とか耐えて聞いていただきたいというお願いです。

ご紹介いただいたように、緊急事態宣言下ということで、オンライン参加となってしまい、残念です。5年前に沖縄で教員になりましたが、その前は大阪・梅田のザ・フェニックスホールで企画制作をしていました。損害保険会社のメセナの施設で、民間ホールでした。

一年365日、企画や制作に携わっていた時期が長く、途中、親会社の考え方が会社合併で変化したり、事業メニューの方針や予算額等の考えが変わったり、一方で新たに連携するホールが出てきて、交流や調整が生じたり、運営をめぐる色々なことがありました。事業面では東日本大震災の折、ホールが大きく揺れ、15分後に迫った主催事業が急きょ中止になるなど、対応に追われたことが印象深い。去年からのコロナ禍は、私には、あの震災にも匹敵するような「非常事態」にも思われ、現場の皆さんのご苦労を思うと身につまされます。

きょうお集まりの方々は財団職員の方や教育委員会の方、指定管理者の株式会社の方、NPOの方など、ほとんどが劇場、音楽堂などの現場にいらっしゃる方々だと思います。自治体のホールの方に対して、その中でも組織が違うとか、お立場が違うとか、財源が違うとか、行政との関係も異なるなど様々な方がいらっしゃると思いますが、この多様性こそが公立ホールの今の強みでもあるのではないかと考えています。かつてのご同業を前に、やや戸惑いながらもお話をさせていただくことを、予め告白しておきます。

さて、2003年に指定管理者制度が導入されて以来、文化施設を取り巻く状況は変化しており、公文協のメンバー構成も変化していると思います。指定管理者制度について言及する場面が多いかと思えます。お立場の異なる方もいらっしゃると思いますが、できれば質疑の時間に、会場にいらっしゃる財団やNPOの方々からも現状を補っていただければ幸いです。出来れば一方通行でなく、皆さんのご意見も聞かせていただきたいです。

### <役割を果たすための事業展開>

パワーポイント1枚目の資料は、那覇市立の劇場「那覇文化芸術劇場 なは一と」です。今年2021年10月末に開館します。規模は1,600席のホールと250席のホール。大小のスタジオ、練習室、研修室、共用ロビーなど。事業メニューとして、6本の柱を立てています。創造事業、鑑賞事業、広い意味で次世代を育成する事業、あるいは国際交流や県内や本土との交流も含めた交流、また芸術や芸能を普及させる事業、発信事業。こんな6本柱を那覇市は立てました。詳細は省きますが、ここから導き出された様々なメニューがいま、開発されている最中です。

思い起こせば1997年秋、私は札幌にいまして、その時は北海道新聞の文化部記者として、オープンしたばかりの札幌コンサートホールを取材していました。自分が書いた記事を見ますと、基本的には館主催公演のあり方・制作のあり方を7回、同僚と連載しています。その折は、いまの那覇市の施設の柱にあるような「育成」や「交流」などはあまり論じていませんでした。

### <劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（劇場法） 2012年6月施行>

那覇のような地方の劇場で現在、こうした柱を立てるに至った契機は、皆さんご存じの劇場法が



谷本 裕氏

大きかったのではないのでしょうか。正式名称は、「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」。施行は2012年6月27日ですから、9年前のちょうど今ごろに成立しています。

この法をひもとくと、実際に劇場が手掛けるべき事業として想定される中身が書いてあります。特にこの第3条をご覧になると、初めに挙げられている自主事業（実演芸術の公演の企画または実施）と2つ目の貸し館事業（実演芸術の公演または発表を行う者への利用に供すること）、続いて普及啓発（実演芸術に関する普及啓発）、他劇場、音楽堂等その他の関係機関等と連携した取組みの実施、国際交流（実演芸術に係る国際的な交流の実施）、調査研究（実演芸術に関する調査研究、資料収集および情報提供）、人材育成（これら事業の実施に必要な人材の育成）。それと「社会包摂」といふべきか、地域社会の絆の維持や強化を図り、共生社会の実現に資する事業の実施。このように包括的な、8つのメニューが並んでいます。

梅田で働いていた頃、この法律づくりに貢献された平田オリザさんにインタビューしたことがあります。兵庫県尼崎にある県立尼崎青少年創造劇場（ピッコロシアター）でも仕事をされていて、そこでお話を伺ったのでした。内容をフェニックスホールの機関誌に書いたのですが、ここに彼の言い分というか、法律をつくる際の考えが端的に記されています。

この法には、劇場が取り組む事業として芸術文化の「普及」や「教育事業」なども盛り込まれています。これについて平田さんは、「こうした事業は、入場料を払ってくれる方以外の市民にも訴える力があって、芸術文化そのものの力、例えば、心を慰めるとか勇気づけるとか、それは信じている」。でも「残念ながら、それは全ての人にただちに理解していただけるわけではない。或るお芝居や或る曲が上演され続けてきたとしてもまちの人全てを幸せにできるとは限らないので、現実に公のお金を使う以上は、ほかの事業で目に見える貢献をしていかなければいけない。そうしないと、世界に対する説得力が弱くなってしまう」ということで、劇場メニューには多彩なアイデアが必要、と説かれたのが印象的でした。

彼は芸術家です。ご著書<sup>注1)</sup>を読ませていただくと、芸術の役割としては、もちろん芸術そのものとしての役割のほかに、コミュニティの維持や再生のための役割 — きょう、パネリストとしてお越しの藤村さんが長く運営に携わっておられる西宮の兵庫県立芸術文化センターの幾つかの事業などは、その最たるものだと思いますが — あるいは、教育や観光、医療、福祉など、目に見える形で直接、社会に役立つ役割という要素を掲げておられます。こうしたお考えが、この法律に着実に反映されている。

こうした要素が法的に、いわば事業経営の源に位置付けられた。もちろん、劇場の規模や予算、人員などのキャパシティに応じてではありますが、劇場やホールというものは舞台芸術以外に、別の行政領域とも協力・連携していくことが求められるようになった、と言える。

資料をご覧ください。劇場法によると、劇場、音楽堂等の事業は、この第3条に定められている。経営上の主軸といいますか、これは言うまでもなく、この赤い字の部分だと思います。順序からしてもそうですよね。「実演芸術の公演を企画し、又は行うこと」。そして次に、「発表を行う者の利用に供する」ということで、貸し館事業。この2つを、劇場の事業における最重要の位置づけをしたものと考えられる、と研究者の間で言われています。

しかし、この根幹部分こそが、昨年初め以降の新型コロナの感染拡大の影響を受けてしまっている。影響は、今もなお続いています。皆さん、今まさに館の運営・経営に難渋もされる中で、ここに参加されているのではないか。難渋の原因は何か。この、自主事業と貸し館事業が、コロナ禍に

---

注1) 例えば、『新しい広場をつくる－市民芸術概論綱要』岩波書店 2013年

よって最も大きな影響を受けているためでありましょう。

### <公文協：コロナの感染拡大に伴う影響調査の結果から>

劇場が経験している難渋について、ここで少し確認をします。この研究大会を主催されている公文協が、昨年3月の段階でおまとめになった、或る調査報告書があります。公文協の求めに応じて回答を書いたという方が、ここにもいらっしゃるかもしれません。3月前半、国や設置の地方公共団体からの自粛要請を受け、多くの劇場が事業の中止や貸し館のキャンセルなどに直面した。その影響に鑑み、公文協事務局が緊急調査をされたのでした。

アンケートに回答されたのは、直営の設置自治体が3割、指定管理の方が7割。コロナ禍でどんな影響があったか。それらに関する数字を振り返ります。昨年3月段階で、公立文化施設の開催事業（自主事業）の9割は中止になったり、縮小・延期された。これが大まかな自主事業の状況。そして貸し館も9割キャンセルされた。これが記録として残っている。

劇場の財政状況はご出席の皆さんによって、実に様々だと思えますが、資金繰りに困るケースも当然出たと思われまふ。公文協ではその辺りもきちんと調査されていて、貸し館利用者に返金しているとか、収入減の想定なども書かれている。この調査の時点では、減収に対し自治体から損失補填を受け取られているかを見ると、決定しているのは10%くらいでした。「補填がない」が42%とか、「未定」が45%近くあった。主催事業の中止でチケット払い戻しをしなければいけないし、貸し館はキャンセル。減収でダブルパンチという状況でした。

### <沖縄ではどうだったか>

当時、私の居る沖縄はどうだったかを紹介しておきます。公文協が把握している沖縄県内の劇場数は24です<sup>注2)</sup>。ここで述べる調査が行われたのは今年4月初め。昨年（2020年）はどうだったか、を沖縄県公立文化施設協議会が調査されました。県の公立文化施設協議会加盟館18館のうち13館が回答されています。

減収補填があったのは5館、なかったのが8館。また、休館した日数が多いところは104日、キャンセルが834件。返金額は少ないところで257万円、多いところでは1,800万円くらい。利用料金収入を前年比で見ると、平均で前年比20%くらいに落ちてしまった。多いところでは60%というケースもありましたが、一番低いところは7.6%でした。本土ではもっと激しいことが起きていたかもしれませんね。沖縄のニュースはなかなか外に出づらいいことが多いと思いますが、同様の状況が起きていたことを知っておいていただきたいです。

### <公文協：コロナの感染拡大に伴う影響調査から得られた肉声>

こうした事態が実際に起きると、運営者によっては当然、経営の悪化、最悪の場合は職員解雇、特に資金力が比較的弱い指定管理者の場合には、事業存続自体に「黄信号」が灯りかねないことが想像できます。今回、お話しさせていただくにあたり、個人的に大きな収穫であると感じたのは、全国の劇場の皆さんの当時のこうした肉声が、先ほどお見せした報告書にハッキリ書かれているのを拝見できた点です。後年、歴史的にみても「赤裸々」と言えそうな現場の言葉が書かれている。これは私に考察の端緒を授けてくれた「最高のテキスト」です。

---

注2) 公益社団法人全国公立文化施設協会編集・発行『2020（令和2）年度 全国公立文化施設名簿』記載の沖縄県内データ



一年以上を経た今、状況は果たしてどうなのだろうと思いつつ、ここで内容について再度、振り返り、そして後半に続けていきたい。とりわけ調査報告の中の、自由記述の項目が、私はとても気に入り、幾つか選び、読み上げたいと思います。

「自治体の、利用キャンセルや変更、使用料金還付への方針が明確ではなくて、窓口対応に苦慮している」。「利用団体様からのキャンセル料や予約の変更について問い合わせが多い。主管に対して返答を求めている案件に対して返答がないので、全て保留にてお客様に伝えている」。そんなことが書いてあります。顧客対応に難渋されていたのでしょうか。また、「感染拡大の終息が見通せない中で、今後の事業・貸し館等の収入が見込めなくて、(令和)2年度の収支が大きな損失で終わった場合、市の補填が得られなければ会社の存続にかかわる」という深刻な言葉が記されています。経営についての不安の声です。

「国、自治体に求めたいこと」としては、「自治体については指定管理者任せのような面がありますが、何とか明確な指示が欲しいところです。国については、一刻も早く事態がおさまるよう手を尽くしてほしい」。「国や県の方針に沿った新型コロナ対策によって生じた費用の発生や主催事業の中止に伴う損害については、国や県において予算措置をお願いしたい」。これらは、生じた減収についての、国や県等の対応を求める切実な声です。

次も強いお言葉ですよ。「事態の進捗に比べて対応が遅い。やはり市町村レベルの対応では限界がある。最も現実的な課題は対応に伴う補償の問題で、それを避けてはどのような方策も非現実的である。財源に限られる自治体にその決定をさせるのは困難」。損失補填に係られた自治体関係者の声でしょうか、単独のまち個別の対応に苦悩される様子が伺えます。

私はきょう、自己紹介の冒頭で、コロナ禍を東日本大震災のような「非常事態」になぞらえました。この認識と共鳴するようなコメントとして、「今回のような国家レベルでの対応が必要な際には、明確な判断で迅速な指示対応をいただきたい」。こんな記述もありました。

それと、これは今、どうなのでしょう。読み上げますよ、「主催者は開催・中止の判断に苦しんでいて、自己責任の自粛要請レベルの通達は意味がない。感染症対策として主催者が判断し得る材料を迅速に提供することは重要ではないか。今後の素早い決断を求めたい」。貸館の顧客でしょうか、目の前で苦しんでおられるお客様に対し、窓口として応えきれない辛さが滲む言葉に思われます。主催事業にせよ貸館事業にせよ、各劇場がきちんと顧客に対応できるような、まとまった大方針がほしい。そんな声が聞こえてくるように思います。あるいは直截に、「収入の補填を望みます」との声もあります。正に切実さが伝わってきますね。

「非常時」という単語も出ていました。曰く、「公立文化施設の果たす役割を考慮して、今回のような広域的な『非常時』に果たすべき役割を施設任せにするのではなくて、自治体先頭に立って指揮・命令を行うべき」。これらの声は、指定管理者のうちでもとりわけ、中小事業者やNPOなどの実情を反映するものだったのではないかと私には思われます。民間とはいっても皆様同様、劇場で働いていた私にとってすごく痛い、お言葉です。拝見して、一体どんな気持ちで毎日過ごしておられたか、と思われてなりません。

### <総務省に対する要請。その回答としての事務連絡>

こういう声を受け、公文協では素早くと言うべきか、総務省あてに3月27日 — この日付を、覚えておいてほしいのですが — に要請書を出しています。要望書は、設置自治体から施設運営者への減収補填をするよう求め、更にそれを促すために、自治体向け通達の発出を、総務省に求めるものでした。他に、自治体向けの財政支援などの要請もされています。



総務省から、その日のうちに返事が来たようです。同じ日付、3月27日付の事務連絡です。総務省の回答は、「減収については設置自治体と指定管理者の間で協議を求めているところである」と。また「費用分担が不明確であれば、これから両方で協議することが必要」ということが書かれていました。

もともと公文協の事務局がこの要望を出した動機は、両者の協議が進まないからでした。おもうに解決の糸口を求め、この問題解決への「リーダーシップ」を期待して、総務省に要請書を出したところが、「いや各地方自治体と指定管理者との間で協議しなさい」という返答だったようです。公文協事務局によれば、実際、この事務連絡によって、自治体と指定管理者の間で一定の協議ができたという例もあるそうです。だから一定の効果はあった、と仰ってしまいます。でも、総務省が包括的に両者の話し合いを促すような返答は出さなかった、コロナ禍を「非常時」と見る人も居た中で総務省として「あれは各自治体と指定管理者との問題」との認識を示すに留まった点には、「軋轢直前のすれ違い」というか、物足りなさ、をこぼす声を私は聞きました。設置自治体と施設運営者の双方がうまく動けないケースもあって物足りなかった、という見方が、現場では大勢だったのではないかと、思います。

### <劇場法第3条に定められた事業を行うにあたって>

さて、ここからが眠いところ。目を見開いて、お話を聞いていただきたい。コロナの感染拡大に伴う、影響アンケート調査結果と総務省に対する要請。これが公文協から出された。そして、その回答としての総務省からの事務連絡があった。その回答に物足りなさを訴える声が聞かれたという認識の上で、こうした事態に対し、方針を決める主体は果たして、どこにあるのかを法的に考えてみたいのです。

先ほど、少し見てもらった劇場法の第3条。劇場は、ここに挙げられた多様な事業に取り組みなさいという規定であると紹介しました。劇場法はこれら事業を実際、行うにあたっての関係者の役割や連携を、この法で定めています。それを一つひとつ、見ていきましょう。

### <設置者又は運営者の役割についての定め>

まず、私のパワーポイントの、「劇場、音楽堂等の関係主体の役割②完の①」をご覧ください。1つ目は「設置者又は運営者の役割についての定め」です。

これは劇場法第4条ですね。「劇場、音楽堂等を設置し、又は運営する者は、劇場、音楽堂等の事業を、それぞれの実情を踏まえつつ、次が大事で、「自主的かつ主体的に行うことを通じて、実演芸術の水準の向上等に積極的な役割を果たすよう努めるものとする。」と定めてあります。設置した者または運営する者は、これら事業を自主的かつ主体的に行う、とうたわれていることを今、頭の中に刻んでいただければ幸いです。

### <国の役割、地方公共団体の役割>

次に、国の役割についてです。劇場法は、その第6条で、これに関し、定めています。

「国は、この法律の目的を達成するため、劇場、音楽堂等に係る環境の整備その他の必要な施策を総合的に策定し、及び実施する役割を果たすよう努めるものとする」。努力義務規定ですね。総合的に施策を決め、そして実施する役割を果たす、と書かれています。

一方、地方公共団体の役割はどうか。これは第7条で定められています。「地方公共団体は、この法律の目的を達成するため、自主的かつ主体的に、その地域の特性に応じた施策を策定し、及び

当該地方公共団体の区域内の劇場、音楽堂等を積極的に活用しつつ実施する役割を果たすよう努めるものとする」。

この通り、第7条の地方公共団体の役割の規定には、先に見た「設置者又は運営者の役割」についての第4条の規定と同様に、「自主的かつ主体的」という言葉が出てきています。「国の役割」についての規定と違うのは、一つは「その地域の特性に応じた施策を策定し、」云々と書いてある点、またさらに「区域内の劇場、音楽堂を積極的に活用しつつ実施する役割を果たすよう努めるものとする」と書かれている点でしょう。

第6条で国の役割は「劇場、音楽堂等に係る環境の整備その他の必要な施策を総合的に策定し、及び実施する役割を果たすよう努める」と定められている。

国は必要な施策を総合的に、一方、地方公共団体は地域特性に応じた施策を、それぞれ定めていくこととなりますね。ただ、第7条の地方自治体の役割規定には「自主的かつ主体的に」との文言が付されています。これは、地方公共団体の、国からの独自性の尊重を意識したものと考えられています<sup>注3)</sup>。

この「自主的かつ主体的に」という文言は、この法律において重視されている要素の一つに思われます。先に引用した第4条「設置者又は運営者の役割についての定め」においても、同じ言葉がうたわれています。いわく「劇場、音楽堂等を設置し、又は運営する者は、劇場、音楽堂等の事業を（中略）自主的かつ主体的に行うことを通じて（後略）」。

すなわち、この「自主的かつ主体的に」という言葉は、一つには「国と地方公共団体との間」において、二つには「劇場、音楽堂等を設置し、又は運営する者」において留意すべき、重要な概念と位置付けられているのではないかと考えられます。

そして、ここでいう設置者と運営者——設置者は公文協で言うと、これは地方公共団体ですね、主に都道府県や市町村。また運営者は、今日おいでの方々の多く、自治体設置の文化振興財団や、指定管理者である民間企業やNPOなど、ということになります。

このように、細かい話をするのは、先の公文協と総務省の間でやり取りされた、コロナ禍における要請と事務連絡をめぐるやり取りを考えるカギが、ここにあるかもしれないと考えるためです。

つまり第4条の条文は、設置者と運営者双方の自主性・主体性が「併存」しているように読むことができます。両者が「又は」という接続詞で結ばれ、双方が「事業を自主的かつ主体的に行う」ことを求められている。「自主性」、「主体性」が双方にあり得ると読むことができます。劇場、音楽堂等の事業に取り組む自主的、主体的な存在が複数、想定されていると読むこともできそうです。劇場、音楽堂等の運営に関し、国と地方公共団体とがそれぞれどう向き合うのかを含め、これら関係者の入り組んだ関係、連携や協力をどう考えていけばよいのか。

### <劇場、音楽堂等に関係する、関係者相互の連携>

ここでご覧いただきたいのが、パワーポイントの「劇場、音楽堂等に関係する、関係者相互の連携」についてです。劇場法には、「劇場、音楽堂等の関係者相互の連携及び協力等」に関する規定が、第8条に定められています。

「劇場、音楽堂等を設置し、又は運営する者、実演芸術団体等その他の関係者並びに国及び地方公共団体は、この法律の目的を達成するため、相互に連携を図りながら協力するよう努めるものと

注3) 根木昭・佐藤良子著『公共ホールと劇場・音楽堂法 文化政策の法的基盤Ⅱ』水曜社 2013年 p.160には「地方分権の趣旨を明確に示したものと見える」との記述がある。

する」。

ここには「連携」、「協力」という言葉が出てきます。この規定にうたわれている主語は、「劇場、音楽堂等を設置し、又は運営する者、実演芸術団体等その他の関係者並びに国及び地方公共団体は、」と定められていて、かなり長い。具体的にはこれまで触れてきた施設の「設置者」または「運営者」、「国」、「地方公共団体」、加えて「実演芸術団体等その他の関係者」も挙げられる。とても主語が多い。今日ここでは、この時点まで扱ってきた事例に即するため「実演芸術団体その他の関係者」は除きますが、それでもまだ「設置者」「運営者」「国」「地方公共団体」の4者が「この法律の目的を達成するため、相互に連携を図りながら協力するよう努めるものとする」という述語と繋がって、一つの文を成しています。

先ほど見た、劇場法第4条を思い起こしてください。そこには「劇場、音楽堂等を設置し、又は運営する者は、劇場、音楽堂等の事業を、それぞれの実情を踏まえつつ、「自主的かつ主体的に行うことを通じて、実演芸術の水準の向上等に積極的な役割を果たすよう努めるものとする。」と定められていました。設置者・運営者は、それぞれの実情を踏まえつつ、「自主的」「主体的」に事業を行うこととされていることを確認しました。しかし、ここに挙げた第8条では、同じ「設置者」「運営者」が「国」や「地方公共団体」などと「連携を図りながら協力する」よう努める旨も、定められています。「設置者」「運営者」は、「国」や「地方公共団体」と連携を図り協力する訳です。

先の、公文協と総務省とのやり取りについて言うと、公文協は「運営者」や「設置者」の声を受け、総務省に対し、国として地方公共団体向けの通達を求めた。これは相互の「連携」や「協力」を求めたことになるのではないのでしょうか。でも総務省の返答は、「各地方自治体と指定管理者との問題」との認識を示すに留まっていました。これは、「連携」「協力」に寄り添わない動きに思えなくはない。

ただ、この第8条には実は2項があって、以下のような規定が記されています。

「国および地方公共団体は、この法律に基づく施策を策定し、及び実施するに当たっては、劇場、音楽堂等の関係者の自主性を尊重するものとする。」

つまり、国や地方公共団体は、施策を策定するものではありませんが、策定や実施にあたっては、劇場、音楽堂等の「関係者」の自主性を尊重するというのです。この条文に即せば、あの問題は「劇場、音楽堂等の関係者の自主性」の問題であり、関係者である設置者や運営者がまず検討するのが筋で、つまり「各自治体と指定管理者との問題」－と考えるのも仕方ないかもしれません<sup>注4)</sup>。

## <自主性や主体性、連携と協力と自主性の尊重を並行してどう実現？>

とはいえ、ここまで見てきた条文に含まれる「自主性」や「主体性」を、そして「連携」や「協力」を、コロナ禍のような現実の問題に直面した折、施策として、あるいは個々の自治体や劇場、音楽堂における顧客対応上の方針として、それぞれ、だれがどう定めていくべきなのか、判然としません。総務省の対応に、物足りなさを感じた方が実際おられた。

公文協のアンケート調査の答えにおいても、顧客対応の拠りどころを求める声が寄せられたことを考えると、やはり何らかの具体的な方策づくりが必要なのではないのでしょうか。コロナ禍のよう

注4) 日本における、芸術や文化全般の振興にかかわる基本的な法である「文化芸術振興基本法（2001年施行。2013年の改正後は「文化芸術振興法」）」には文化芸術の振興に関し、その第3条で国の、第4条で地方公共団体の、それぞれ責務を定めている。第30条では国が行う、地方公共団体や民間団体等による文化芸術振興のための取組促進に向けた情報提供などの必要な施策についても謳われている。これら文化芸術振興法の趣旨は、具体的には劇場法に表されていると考えられる。関係機関等との連携・協力については「文化芸術の振興に関する基本的な方針」等で細かく触れられてもいるが、時間等の制約から、本講演では触れていない。



な、非常な状況下において、劇場など文化政策の現場において一斉に浮上したマネジメント上の喫緊課題への対応をめぐる、指針づくりなどの道筋が、このままだとなかなか見えてこない。その不安と立ち。先ほどここで、公文協と総務省とのやり取りについて私が触れたのは、そうした思いをアンケートの中の肉声から感じ取ったことが動機だったかもしれません。自分が劇場で働いていたら、あのような場面で多様な悩みや事情を抱えた顧客に対する、実務的な意思決定をどう行なっただろうか。こう考えると落ち着きませんでした。

### <その頃、那覇では>

ところで先ほど、公文協と総務省でやり取りがされていた期日は、昨年3月27日と話しました。ちょうど同じ頃、沖縄の那覇では、同市設置の既存の劇場施設の指定管理者と市の担当課との間で、補填をめぐる動きが活発化していました。

観光などでお越しになった方はご存知かもしれませんが、沖縄県庁や那覇市役所は久茂地と呼ばれる地域に固まっています。それらの向いに、沖縄の代表的なデパートが入居している商業ビルが立っている。中に、パワーポイントに示す施設「パレット市民劇場」があります。

400席くらいの小劇場で、1991年に市が設置しました。再開発やビル管理をされている方が一緒に共同企業体「パレットグループ」を立ち上げ、指定管理者として運営されています。この管理者と市とのやり取りがこの27日、なされているのです。公文協の調査で紹介したような、コロナ禍による収入減少とその補填についてのやりとりです。指定管理者は「収入減は指定管理者の責めには帰さない、利用減は管理者の責任ではない」との主張をされ、貸し館の利用料の全額返還方針を設置者である市に求められました。

指定管理者を定める際の仕様書によれば、自然災害などによる業務の変更、中止、延期は指定管理者と市、両者の協議事項と記されています。指定管理者としては、コロナ禍は天災に準じる不可抗力の事象という主張を展開され、追加の委託料についても要望されています。そして那覇市は、その3日後の30日、市長が全額返還の方針を表明されました。パレットグループが運営に窮しないように調整する姿勢を打ち出され、指定管理料の追加を認めた、補填を認めたわけです。ここで掲げた金額が、補填されています。

同市の文化施設にはパレット市民劇場の他に、市の観光行政などを司る経済局所属のセクションが設置した複合施設「那覇市ぶんかテンプス館」があります。沖縄を代表する商店街「国際通り」の中央やや東寄りにある複合型施設。そちらも、指定管理が行われており、市は補填対応を行っています。同市の対応は管理者にとって良かったと見ることはできますが、一方で、かなりの時間を要したことをここで申し上げなければなりません。

公文協のアンケート調査の自由記述でも、「返事が遅い」との声がありましたね。あの場合は2カ月です。その間、法が定める各種事業の適切な執行に、遅延など影響は出なかったか。あるいは、その間お金が回らない管理者だと職員給与の支払いや勤務シフト調整、極端な場合、雇用維持への影響はなかったか。内部留保が多くない管理者は、厳しい時間を過ごされたかもしれません。本日の参加者の中にも、似た思いをされた方が居られたかもしれませんね。

公文協と総務省のやり取りで感じられた「物足りなさ」。その感覚の背景には、設置者と運営者が「連携」と「協力」を実現する上で、実際のところ、こうした事態にどう対応していくべきか分からない。その戸惑いがあったのではないか。具体的には、方針について或る程度、国が主導することへの期待と失望。それらがあったのではないのでしょうか。これら課題への具体的な対応策や手続きが、必要ではなからうか。



## <「劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針」から考える「相互の連携と協力」>

対応策や手続きを考えるための、一つの材料を提示します。実は、この劇場法に関し、留意事項や参考事項を示す「指針」があります。正式名称は「劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針」。この指針をもとに、「連携」と「協力」について一緒に考えてみましょう。実はここからが2回目に眠くなりそうなところ。少し頑張っけて聞いて下さい。

指針は、劇場法施行の5カ月くらい後、2012年11月に文部科学大臣が告示しました。劇場、音楽堂等をより一層、生かせるよう地方公共団体や民間事業者等の取組を促す狙いです。ここでスポットを当てたいのは、この指針の中、「第2」の中の「項目9」の「安全管理等に関する事項」の(3)に定められている、「非常事態」対応に関する事項です。これは、コロナ禍などにおける、文化施設の持続可能な経営を考える上で重要な大切な事項ではないかと思われまます。

### <非常時における対応>

この指針が「非常時」に関する、上記(3)の定めは、以下の通り書かれている。

「設置者又は運営者は、避難、救助その他の災害応急対策及び災害復旧等の非常時における対応についてあらかじめ検討し、必要な対策を講じるよう努めるものとする。」

そして、「この場合において、設置者又は運営者は、その設置又は運営する劇場、音楽堂等の実態を勘案しつつ、次の事項に留意する必要がある。」と続きます。そのあと2つ掲げられた箇条書きのうち、「ア」に以下の定めが記されています。

「非常時においても劇場、音楽堂等の業務を適切に執行することができるよう、優先業務を選定するとともに、事業継続体制や他の劇場、音楽堂等との連携・協力体制を整えること。」。(このあとの「イ」は、きょうの本題ではないので省きます)。

この、「非常時においても劇場、音楽堂等の業務を適切に執行することができるよう」という要請は、かなり厳しい求めに思われます。これには背景があります。2011年の東日本大震災、この折の災害発生時の劇場や音楽堂等の状況 - 例えば、劇場が避難所になったこと - などに鑑みて、設けられたのでした。「ア」を定めている例は、全国的に見て一体どのくらいあるのか。現実問題、この部分にはなかなか手が伸びていなかったのではなからうか、と思います。

### <今般のコロナ禍は、この項目が定める「非常時」と見ることができるかどうか>

そもそもコロナ禍は、この項目が定める「非常時」と見ることができるかどうか、意見が分かれるところでしょう。コロナについて現状、国家的に認められているわけでないですし、この「指針」がいう「非常時」に該当するかどうか分かりません。先に紹介した、那覇の劇場の場合は、指定管理者が「非常時」を主張され、行政がそれを受け止めるという形ではありました。全国的にはケース・バイ・ケースだったのでしょうが、本来的には、この指針にうたわれている「非常時」の定義や対応方針を誰がどう定めるのかそれが必要だったのではないか。

設置者と運営者は今後、劇場の経営の安定化を図る「あらかじめの検討」や「必要な対策」の作成に取り組んでおくべきでないかと思われまます。今の、コロナ禍のような対応が求められた場合でも、劇場法第3条にうたわれているような諸事業を継続する、感染防止を図りつつ継続する。昨今、よく言われるSDGsの仕組みをつくっておくことは、やはり意味が大きい。

## <再見・細見 非常時における対応>

ただこの指針にも、少し込み入った文言が含まれています。「指針」の中の「非常時における対応」の項目をもう一度、見てみましょう。「非常時における対応」。そこには、「設置者又は運営者は、避難、救助その他の災害応急対策及び災害復旧等の非常時における対応についてあらかじめ検討し、必要な対策を講じるよう努めるものとする。」と書かれています。先に、劇場法第4条、「設置者又は運営者の役割についての定め」で見られたのと同じ構図、つまり設置者と運営者とが、共有の目的を達成するため「連携」「協力」する、という構図が、ここにも見て取れる。この「主体」としては、具体的には「行政又は財団は」、「指定管理者は」、「共同企業体は」などと解釈できそうです。でも、あらかじめ検討して対策を講じるように努めたり、勘案しつつ留意したりする主体は誰か。設置者なのか、運営者なのか。どちらか一方なのか、両者なのか。両者ならば、どんな方策を取るのか。

例えば行政がリーダーシップをとって、それ以外の人たちがフォローするという関係なのか。劇場とどこかが対等なパートナーシップを築いて、対策づくりに当たるということを言っているのか。それとも、ここに書かれていない、私が今まで語っていない何か別の方策、「連携」や「協力」、その末の意思決定の方法が可能なのか。これを考えておく必要があるのではないのでしょうか。これは、劇場の、現場のマネジメントにとっては一大事ですね。設置者と運営者とは「又は」という文言で結ばれていて、両者にはもともと主と従の関係が想定されていない。両者が常に一体的な関係を築けている場合には豊かに機能する、或る種ユートピア的な規定と言えるかもしれません。ただ実際はどうでしょう？ 現実にはどういう方策が考えられるのだろうか、問われているのではないかと。具体的な道筋の見えづらさが、ここでも感じられるように思います。

## <劇場、音楽堂等の持続可能な経営のためには>

劇場、音楽堂等の持続可能な経営のためには、ここまで述べてきたような、相互の連携・協力が確かに欠かせないでしょう。それを目指して、現実には、いかに連携や協力などを実現していくのか。その具体的な方策づくりが今、求められていると考えています。

私は、この「劇場経営」というものは、或る種、らせん階段のような構造を持つのではないかと思います。仕事ぶり、仕事のクオリティということについては、二次元の紙の上に描かれた円を何度もなぞって同じ地平上をグルグルと回っているだけ、というよりも、徐々にステップアップするというか、向上する、上達していくイメージです。劇場が限りなく成長していくイメージ。充実したマネジメントの上で劇場が成長していくためにも、設置者と運営者の連携や協力は欠かせないでしょう。また「指針」が求めているように、劇場は、非常時でも何らかの仕事が続けていくことになっているのですから、その備え、仕組みづくりが欠かせません。コロナ禍によって、社会が非常な状況にある今、その具体気な方策づくりのスタート、両者の新たな取り組みが求められているのではないかと考えます。「指針」が定めている「非常時」における事業の継続に向けた実効性の確保、その具体的な仕組みづくりの必要性が、コロナ禍で明らかになってきています。

## <コロナ禍において露わになり、劇場経営に影響を及ぼしかねない課題>

締めです。過去を振り返ればこの1年、コロナ禍により引き起こされた劇場経営上の困難に直面し、設置者と運営者、とりわけ指定管理者との間の連携・協力の難しさ、或る種、その頼りなさを、またそうした状況下における国のスタンスについての「物足りなさ」を、私たちは感じてきたのではないのでしょうか。私たちは、その解決策を考えなければいけません。また、「私たちはそれを考

えなければいけない」という時に、私たちは行政に、国に、地方公共団体に、また政府に、その主導を求めるべきなのか、願うべきなのか、についてよく検討する必要があるのではないかと。きょう、会場には様々な立場の方がおられます。この場で「私たち」と言うとき、そもそも「私たち」とは誰か、についても一度、明確に考えなければいけないのだらうと考えています。この問題は単に、指定管理者に限った問題と捉えて良いのか。

講演の序盤でふれた、平田オリザさんの『新しい広場をつくる』という書物があります。劇場法に表現された、新しい劇場、新しい音楽堂の実現に向け、込められた彼の思いを受けとめながら、コロナ禍において連携や協力の姿を現実はどう、描いていくかを考える時期を迎えていると思われるてなりません。私からは以上です。ありがとうございます。

※この基調講演の報告文は、法律条文の文言などをめぐる説明のため、講演時に発表した映写資料の内容を新たな文に取り込んだため、当日口頭発表より、詳しいものになっています。資料ご希望の方は、全国公立文化施設協会事務局までご連絡ください。

○岡本氏 阪神・淡路大震災から、震災に関係したことは、設置者と運営者・指定管理者の中では、わりあい細かく決められていますが、今回のように、コロナの感染症に関しては、まだ経験も少なく、指定管理を受ける際の詳細などはあまり検討記載していなかったということも反省しているところでは。

### 【発表1】劇場がどういう役割を果たせるのか考える

○岡本氏 一般財団法人地域創造プロデューサーの津村卓さんから、指定管理者や直営方式のホール運営のノウハウなどについて、また、北九州芸術劇場顧問をお務めになり、社会教育や福祉など地域の諸問題に向き合い、それをベースとして重要性のある事業を企画され、館と行政との協働のあり方についての豊富な経験をご教示いただきたいと思います。

○津村氏 今ご紹介していただきましたが、皆さんおわかりのとおり、とても大きな、とても難しいテーマで、何をどのようにお話しすればいいのか、自分の中ではつかめないところがあります。1次的な経済の部分はお話できないかもしれませんが、また、今、谷本先生がお話しされたところとも重複してしまうと思いますが、私に与えられたのは15分間で、前置きを抜きにして話をしていきたいと思っています。



津村 卓氏

「コロナ禍における持続可能な劇場経営を考える」というテーマですが、まず、「コロナ禍」とは何だろう、どういうことか。COVID-19が招いた災厄的な状況。社会、政治、経済の混乱。このように書いていまして、あるところから引用したものです。本当は、「文化」の部分に関しては大混乱したということが言えると思います。そういう中でいろいろな損失を生じたとされています。

### <コロナ禍で劇場・音楽堂はこんな事態になりました>

緊急事態宣言があり、劇場・音楽堂はこんな事態になったのではないのでしょうか。休館、公演・コンサート等の中止または延期。市民等の一般利用者からのキャンセル。当たり前ですね、実施できる雰囲気はなかったし、劇場が閉鎖されたということもありますので、それも含めてこういうこ



とになってきました。休館・臨時閉館の後も、お客さんを入れてもいいとなるまでは無観客もありましたし、客席の制限がありました。イベントに関しては5,000席以下また客席の半分しか入れてはいけないということがありました。

あと、クリエーションをしている劇場に関しては、稽古・練習の制限がありました。稽古場に、限りなく少ない人数を入れてクリエーションをしていました。それ以外の、プランナーであるとかスタッフは、みんなオンラインで稽古を見る形で、これまで誰一人やったことがないことをしてきたと思います。

次に、「休館 公演・コンサートの中止・延期」に関して言います。まず、休館になった時点で、劇場施設の維持が、皆さんの頭をよぎったと思います。密になるな、空調を回せとなりまして、実は400㎡以上の劇場は、通常の建築でいくと換気はオーケーです。皆さんご存じだと思いますが、観客席に関しては安心したと思います。ただ、大きな問題になったのはロビーやホワイエ、楽屋など、あとは直接触れるところ、ここに関しての感染予防をどうしていくかということが大きな課題になったと思います。

また、感染予防の専門家からのレクチャーがありまして、これも多くのホールが対応されたと思います。なぜか。行政は保健所を持っています。ものすごく忙しかったと思いますが、保健所の方から、どういう感染予防されるのかという指導を受けた劇場が結構あったと思います。

「払い戻しや休館に関しての広報」とありますように、僕が一番重要だと思っているのは、この間にスタッフの研修をみっちりやったことです。ふだんは絶対にできない内部の評価をするということは、課題を抽出していくということで、研修を実施した劇場・ホールが幾つかありました。もちろん彼らは、それだけをしているわけではなくて、非常に忙しいことをしているのですが、時間の余裕というか、その中で実施したところ、わざわざ余裕をつくって実施したところは、そこから出てきた舞台といますか、いろいろな言葉は、この先にすごく有効なものがあるのではないかと思います。

あと、これも同じですが、テクニカルな設備検査・確認。今後を見据えた技術の提案をテクニカルから出してもらおうということもありました。

それから、「現状において実施可能な企画の立案と準備」。閉館している間に、この3つを相当頑張って実施したところに関しては、先ほどの何をしたらいいのかということがおのずと出てくるのではないかと、私自身も期待しております。

もちろん、事業キャンセル等の補償の考え方とスキームづくりは、全部劇場が考えて対応していくと思います。それぞれの状況によって違うと思いますので、ここはいろいろなパターンがあるように思います。

次に、市民等の一般利用。ここの部分は、先ほど谷本先生もおっしゃったように、指定管理者制度の見直しは、これから先、絶対にしなければいけないということがはっきりしました。なぜか。いろいろな要素がありますが、今回のことは、一般利用だけをやっても相当見直さなければいけないということがあります。

その前に、利用料金制度の問題もあります。今回、臨時休館によってキャンセルになり、全額還付という形になりました。しかし、皆さんご存じのとおり、これは設置条例にも、運営規約にも、協定書にもほとんど盛り込まれていませんでした。直営館と指定管理者の違いは、指定管理者はパートナーなので、行政側がきちんとそこを理解している地域に関しては、指定管理者は下請業者ではなくてパートナーなので、きちんとそこを取決めが、最終的にあります。一部還付、全額還付になるかもしれない。そこは指定管理者で決定できることになっています。片や直営館は、ほとんど首



長がこれを決定することになっています。そういう中で、これからは協定書作成がすごく重要で大きな課題になっていくと思います。

協定書の中には、リスク分担という項目が必ずあります。特別なことが発生した場合の措置の取決めがあるということです。そこは協定書によって違うと思いますが、今回は、前例がないため、協議するところが多そうです。しかし、これには本当に時間がかかると思います。なぜなら、設置条例を持っている設置団体からすれば、今回は指定管理者も特例措置になったので時間がかかったのかなと思います。直営館の場合は一部署なので、補填とかそういうものは絡んでいない。補正予算ですね。指定管理者の多くが、取り決めに穴があったということに今回気づきました。

もう一つ。皆さん、公益法人になっていると思いますが、これも調べてみると、公益法人の場合、平時の収支を想定しているのので、こういう緊急事態が起きた場合の支出に関して、使い方の問題が出てきます。公益法人なので変な内部留保はできません。そこで、どういってお金の使い方をするかということに関して、これも一つあるのではないかと思います。

それから、公演に関する制作及び観客対応のルールづくりということで、告知であったり、広報という問題がものすごく出ました。これは、人員体制をどうするのか。少ない数で頑張れという時代ではもうないので。とにかくそこに張りつけるだけの人間をきちんと配置しないとだめだという部分も含めて、その対応を今後、指定管理者の方々は設置団体に対して提案していくということをしていかないと、これは絶対にまずいと思っています。

また、ルールづくりと感染対策の機材ということがありますが、文化庁の助成金もありましたが、相当購入されて、そのお金の問題などもあります。もう一つの大きな問題はオンライン配信です。これに関して言うとまた1時間くらいかかってしまうのですが、とにかくオンラインは今後どのように進めていかなければいけないかということは、運営者、特に指定管理者が指定管理を取っているということになった場合、今後は必ず提案していかないといけない問題になってくるだろうと思います。

### <劇場経営とは何なのか>

では、「劇場経営」という点に絞らせてください。劇場経営とは何なのか。今、1次経済が全部劇場経営なのかということがあるかもしれませんが、これは私が勝手に考えていることで、直営方式と指定管理者制度があって、特に指定管理者制度の中でも、公的な団体なのか、民間企業なのか、NPOなのか。

また、「地域的な要素」として、地域の歴史、人口及び人口の今後の動向、その自治体の予算、行政政策はどういうものか、交通アクセスや宿泊施設などのインフラ、観光を含めた地域資源、その地域の産業構造、地域内の他の文化施設。

そして、「ミッションと目的」です。これだけのことがわかればミッションと目的は自動的に出てくるのですが、「世界的な作品の創造」することがミッションと目的になっている劇場があれば、より良い市民の利用ということもミッションにしている劇場まで、この幅の広さはものすごくあります。

もう一つ。「教育～街づくり」。舞台芸術のコンテンツをどのように生かしていくかということきちんとミッションにされている劇場と、公演だけで十分です、公演と貸館だけやっていたら十分ですというミッションになっているところでは、運営体制が全く違ってきます。

あと、劇場規模と予算。これも同じで、本来であれば「ミッションと目的」のところまでわかれば、客席と舞台機構、稽古場やリハーサル室等々も決まってきます。あと、管理費と事業費。これ

は先ほど言いました館のスタッフの数も決まってきます。

そのなかで経営の概念や運営について、何が成功なのかということを考えなければいけない。日本にある3,000のホールがみんな同じ経営をしていたら、全くお話になりません。劇場経営とは一体何なのかということは、これらの要素を踏まえて考えてほしいと思います。

### <どんなことが起こっていたか>

さて、どのようなことが起こったかという、これはものすごく乱暴に2つのカテゴリーに劇場を分けさせていただきました。「明確なミッションが持てず、貸館が事業の中心になっている劇場・音楽堂」。一般市民の利用が中心。自主事業の公演やワークショップを限られた範囲の中では実施しているけれども、首都圏を活動の場とする地域外のアーティストに依存している。また、地域を活動の場にするアーティストも少なく、劇場との関係性も薄い劇場。これがコロナになってどうなったか。事業が全て中止もしくは延期になり、地域において舞台芸術の灯が消えました。こういう地域は日本にもものすごくあります。

もう一つ。「ミッションと目的が明確にあり、積極的な事業展開を行っている大都市～中核都市の劇場・音楽堂」。これは、もちろん小さなまちでも実施しているところがたくさんあります。首都圏・関西圏を中心に劇場のミッションとしてクリエイション、ワークショップを実施している。また、芸術監督制度やフランチャイズアーティスト制度を持っている劇場。この後でお話しされる藤村さんのところなどは日本を代表する劇場です。また、事業を実施していく中で、首都圏・関西圏を中心にしたアーティストに依存している面はあるが、地域を活動の拠点としているアーティストの育成にきちんと取り組んでいる。協働で実施している事業も持ってきちんと実施しているところは、中止・延期という事業もありましたが、芸術監督やフランチャイズアーティストを持つ劇場では、コンサートや公演などをいち早く立ち上げた。もちろん、感染予防や緊急事態宣言の問題はありましたが、いち早くコンサートやワークショップを立ち上げ、地域のアーティストやコーディネーターと協働してワークショップやアウトリーチどの事業も実施されていた。

片方は灯が消えた。片方は頑張っているいろいろな形の中で舞台芸術をつないでいる。これは何かというと、アーティストやコーディネーターがその地域できちんと活動していることが重要なことになってくると思います。

### <いま劇場・音楽堂は・・・>

「いま劇場・音楽堂は・・・」ということで、これまで以上に安心・安全な劇場を運営していくことができるか。地域におけるアーティストとコーディネーターの支援・育成を、これから先、またこういうことが起こることを想定して、いち早くそちらに事業の方向を向けていくことができるか。また、子どもや高齢者をはじめとする社会的弱者に対して、これまで以上にきちんと向き合っていくことができるか。社会やまちの課題に対して、行政の各部署とアーティストまた舞台芸術が協働できるコーディネーターができるか。そして、地域の拠点となれるか。この意識を持って今後どう進めていけるかということは、大変重要なことだと思っています。

なぜこんなことを言うのか。皆さんおわかりのとおり、コロナ禍でたくさんの方がお亡くなりになり、苦しまれたのですが、それと同じように、貧困層が今、急激に増加しています。特に、幼い子どもさんを育てられている方々がいて、一時期から「子どもの貧困」ということが叫ばれています。これは、舞台芸術に触れる層が急激に減っていったことになります。5年先、10年先に、何か対応しないと絶対に取り返しがつかない。だから、お客さんを入れろ、お客さんを入れろと言

いますが、今、お客さんは大変減ってきています。その対応を何か考えなければいけないのではないかと思います。

また、引きこもる高齢者や不登校になった子どもたちに対するケア。これも今、急激に数字的に増えています。どうするのか。小さな地域であればなくなってしまいます、確実に。このケアをきちんと、舞台芸術を使ってどう対応していくか。

もう一つ。これは忘れてしまったかもしれませんが、2020年4月から、学習指導要領が変わりましたね。中学生は学校が全国一斉休校になったので、みんな手をつけていません。実は、2019年、僕もいろいろなところの校長先生から、どうしたらいいかと相談を受けました。アクティブラーニングという授業がどういうものなのか、皆さんご存じだと思いますのであえて言いませんが、このことをどのようにして学校で実施していけばいいのかということです。

公共劇場や音楽堂がその地域の拠点になっているところは、ホールの人たちが皆さんの相談に乗っています。学校側もわからないから。これは、経済格差以上に、10年から20年先に地域格差が起こります。なぜかという、大学入試にも反映します。優秀な子はその地域を出て行きます。間違いなく。手をつけられなかった授業に対して、劇場の人たちが支援できるのか、アーティストに対してどのように協力してもらおうのかということ、まず考えなければいけない事だと思います。

それから、継続可能な街をつくるための戦略と戦術というものを考えなければいけない。そのために劇場がどういう役割を果たせるのかということ、ぜひ考えていただきたいと思います。

## <最後に…>

先ほど谷本先生がおっしゃった劇場法、そして、障害者文化芸術推進法というものができましたね。それから、文化観光推進法ができました。この中で、基本法の法律のほうも同じようにして、子どもの教育と育成とともに、高齢者や障害のある方々の表現活動や、生活の豊かさを作り上げていくこと。また、観光というものに対して文化・芸術をどのように結びつけていくのかということも、新たに改定のところまで進んできました。

「連携」という部分に関しては、私はこれから先、劇場やホールの皆さんが、行政に対して、地域の文化資源の利用や新しい若い産業をどう創造していくのかということや、子どもたちをはじめとした地域の人材育成、そして、芸術文化の創造や提携によって生まれる新しい感性やライフワーク、このことをきちんとコンテンツとして行政に渡して、行政が政策をつくっていくことが、この先すごく大きな、重要な問題になっていくと思います。

行政サイドは、その見返りという大変ですが、そのために劇場や文化・芸術に対しての、ある部分、投資ということが可能になるのではないかと思います。ぜひ、そういうところとどう向き合っていくのかということ、皆さんしっかりと取り組んでください。そうなれば、制度が生まれて、制度が生まれれば必ずそこに予算がつきますので。そのように今後は見ていかなければいけないのではないかと思います。

それから、私には感染症の研究している友人がいるのですが、彼に聞くと、間違いなく5年以内に新しいウイルスができるということでしたので、皆さん、ぜひそれに備えていただければと思います。災害に携わっている人に聞くと、毎年必ずどこかで大災害が今後起こります。ウイルスに関しては、5年以内に新しいウイルスが出てくる可能性が大きいと言われているので、ぜひ、その辺の対応ということで、お金が切られないように、ぜひ考えて対応していただければと思います。

ありがとうございました。



## 【発表2】兵庫県立芸術文化センター～世界に開かれ地域に愛される劇場～

### 阪神・淡路大震災から27年・開館から17シーズン目の活動

○岡本氏 兵庫県立芸術文化センターの総括アドバイザーの藤村順一さんは、芸術文化センターの建設経緯や早期大規模改修、そして、コロナ禍における事業の取組、さらに、施設内、舞台や客席などの空調や飛沫流動などを、アーティストの協力や医学博士などを含めた医療関係者が加わった形で、自ら検証し、検分され、報告もされています。事業を中止した後の事業再開、本格的稼働に向けた工程などについて、劇場経営面からお話をさせていただきたいと思います。

○藤村氏 兵庫県立芸術文化センターの藤村です。

兵庫県立芸術文化センター（芸文センター）は、「世界に開かれ地域に愛される劇場」というキャッチフレーズで、阪神・淡路大震災から27年、開館から17シーズン目の活動状況を、劇場経営の観点からお話ししたいと思います。

劇場経営についての総合的なお話が谷本さん、津村さんからあったのですが、私は現場人間なので、劇場現場で何をめざして、どんな戦略で、何をしているか、具体的な事例をもとに話していきます。



藤村 順一 氏

### <兵庫県立芸術文化センターの立地－神戸と大阪の中間>

劇場は、阪急電鉄西宮北口駅が最寄り駅で、そこから太陽光発電パネルを張った屋根付きデッキで直結しています。この時点から優しい施設です。私がこの施設の中で一番好きなのは、アプローチになっている西宮市高松公園。いろいろな人たちが行き交い集い、散歩・談笑・食事・合唱・ダンス、一日中何かをされている広場が大好きです。

私は、震災復興の中で、構想見直しから携わって今25年目になりますが、24年でようやく、何年もかけて進めてきた世代交代、私と一緒にタッグを組んでいたゼネラルマネージャーと共に2人が退任して、現場で一緒に仕事をしてきた次の世代の人たちにバトンを渡すということを実現することができました。それは良かったと思っています。

立地ですが、西宮市は人口49万人の中核市で大都市の神戸と大阪の中間に位置しています。兵庫県の東南の端なので、私はいつも、日本海から太平洋にいたる広い県土、「全県展開」ということを強く意識しています。芸文センターのある街『にしきた』と言われるようになってきたのは、開館したときに、最寄り駅の乗降客が3万人以上増えました。劇場は人が集まるところだという認識でいろいろな施設ができていき、その相乗効果で、一日を心豊かに過ごせるまち、「関西住みたいまち・住んでみたいまち」ランキングという不動産情報会社など複数の調査で、長期間のナンバー1が続いています。

### <施設構成－舞台芸術専門劇場>

施設ですが、地元企業等による「ネーミングライツ」を導入しました。ネーミングライツは、非常に良い面と怖い面がありますが、3年契約で5期・同一企業等3者で15年続くと地元のみなさんに支えられているというメリットが大きくなります。この“コロナ禍”で次の更新が特に重要になります。神戸製鋼所のKOBELCO大ホールは、オペラ、音楽などで2,001席。阪急中ホールは、演劇、ミュージカルなど800席。神戸女学院小ホールはリサイタルなど417席。東日本大震災から普及してきた太陽光発電ですが、その10年以上前の設計段階から太陽光発電や雨水利用等を取り入れてきた



「環境先進劇場」は、知事の先進施策によるものです。五島みどりさんが開館すぐのころにやって来られて世界のどこにもないのではと、ホームページで紹介していただきました。

### <劇場の成り立ち－震災復興のシンボル>

成り立ちですが、2つの大きなものがあります。一つは阪神・淡路大震災から10年、「被災地に県民と共に建（立）ち上がった劇場」。県民の皆さんの支持・共感でこの劇場は成り立っている、震災復興のシンボルです。県が復旧・復興に莫大な借金を抱えながら進める中で、「創造的復興」と言った瞬間に、当時の中央の政官界・専門界の方から、私に聞こえたのは、焼け太りを許すなど感じる声でした。どんなに大変なことか、今でも大きな借金があります。でも東日本大震災では、復興は国の仕事、すべて国費、国民の税金でやっていこうと変わっていった。兵庫の苦労が少しは報われたのかなと思います。

震災から5年後の、復興に多額の財源が必要な中、芸文センタープロジェクトについて、「県民アンケート」を実施しました。施設整備に、このときは450億円の計画で実際は200億円で圧縮して具体化したのですが、それと新しいオーケストラを設立し、維持管理費を含めて年間十数億円かかるという数字を明示してアンケートをとりました。75%の賛成がありました。震災から立ち上がる苦しいときに、舞台芸術の力を実感し、その拠点になる劇場の力というものを皆さん信じてくれた。これが全てのベースだと言ってもいいくらいです。

### <経営の仕組み>

もう1つは「経営のしくみ」です。劇場は、①知事が館長で現場とトップが直結、②佐渡裕芸術監督率いる創造集団、「芸術文化センター管弦楽団」（楽団・PAC）を持ち、③専属運営組織の公益財団法人による非公募指定管理。この「ソフトとハードの一体展開」の仕組み。この2つをベースにして、多彩な舞台芸術の魅力を豊富なメニューで、県民の皆さんに選択肢の拡大をさせている。年間主催公演が300本超というペースですが、“コロナ禍”の中、落ち込みましたが、今年になって、これに近い数字になっている。無理な頑張りではなくてもいいと思っているのですが、県民の皆さんのニーズにも応えたい。仕組みは後程あらためて整理します。

劇場は、「人々の元気とまちの賑わいの一翼を担う」というのが、私がこの25年間取り組んできた信念です。みんなの頑張りで芸文センターの年間入場料収入は14億円、これはだいぶ前の数字ですが、これ以降、全国公立文化施設協会のデータはないのですが構造は変わっていないと思います。そのときの東京は19館をあわせて10億円という数字です。目もくらむようなメニューが並び、賑わいのある一極集中のメリットを有する東京が19館でこの数字です。なぜかということは今回のテーマではないので割愛しますが、そんな状況です。

### <“コロナ禍”からの再スタート>

芸術監督と共に被災地のいろいろなところを回りました。そのことから、劇場と楽団の役割を再認識しました。そんな中で新型コロナウイルス感染症が起り、“コロナ禍”からの再スタートですが、2020年3月に主催公演を中断し、緊急事態宣言が発出され、1年以上この状態が続いているわけです。芸文センターには「誰も悲観する人はいなかった」と私は言っていますが、現場のスタッフの苦労は、もちろんわかっています。でも、劇場の経営責任者の立場から見たら、やはり悲観し後ろ向きになるのではなく、いつどんな姿で再開するか、お客さまの思いはどうかを考えて力を合わせて着実に実行に移して行きました。

4月には何としてもオープンさせようと思っていたのですが、残念なことにできませんでした。感染症対策もずいぶんみんなに考えてもらいましたし、メニューも、このときにできる全てを考慮してもらったのですけれども自信を持てませんでした。このときに痛感したのは、感染症専門家の検証が不可欠だということ。それも、劇場のことを理解している、舞台芸術のことがわかった専門家がいなかったらだめだと思ったのです。それが後になって具体化することで、様々な先導的取り組みを積み重ねていくことになりました。

リーダーは、芸術監督と館長である知事の2人。私は「二枚看板」と言っているのですが、その二枚看板がどれだけ心強かったか。芸術家と行政の長、視点は全く違うわけです。視点の違う2人が組んだときの力です。

「地域創造」(2021年1月号)を見たという方から連絡をいただくのですが、この「地域創造」の特集“コロナ時代”で、後で出てくる事例2つと担当した2人のプロデューサーの総括が紹介されている。そして施設をマネジメントする私と世田谷美術館副館長、ロームシアター京都副館長の3人の座談会記録があります。現場をつくるプロデューサーと経営責任者の視点の違い、その視点が違うことが劇場現場の躍動感だと思っています。

### <第Ⅰ段階 試行期(2020年4～6月)>

4月に「みなさんにホールでお会いできる日を心待ちにしています」という芸術監督のメッセージを劇場に横断幕、ポスターをまち中に掲示しました。休館していることがわかっているにもかかわらず、お客さまが訪れて、このメッセージを見て、うなずいて、写真を撮って帰られる。私が1年間で一番心に残ったのはこのシーンです。思わず駆け寄りたいたいと思いましたが、それはできない。

続いて「すみれの花咲く頃」プロジェクトをスタートさせました。芸術監督が、誰もいないホールで指揮してその映像を撮り、楽団のメンバーがリモート演奏をする動画配信をしました。投稿者を公募しました。歌、踊り、楽器など400組の応募があり、発信を32回行い、視聴回数は23万7,000回。とても大きな反響だと思いました。さだまさしさんの歌声や、立川志の輔さんの“ガッテン”ポーズもありました。

6月には舞台を動かす。そのための出演者、劇場スタッフ、楽屋などの感染症対策をして、楽団メンバーによる無観客リサイタルを配信し、さらに「オーケストラ公演再開に向けてのデモ演奏」も無観客で行いました。このとき、新聞・TVにも取り上げられました。ライブ配信の視聴者は4,000人。オンライン配信では2万人。ホールのキャパは2,000人ですから結構大きな数字です。劇場、舞台芸術の価値はライブでこそと確信しているのですが、この大きな反響は今後大事にしなければならないのだらうと思います。

### <第Ⅱ段階 再開へのステップ(2020年7～8月一心の広場プロジェクト)>

そして、7月、「お客様を迎える」。そのための観客、フロントスタッフ、ホールの感染症対策をして主催公演を再開しました。「心の広場プロジェクト」と称して、8月までの主催11公演は、お客様との約束で、入場料収入全額を「ひょうご新型コロナウイルス対策支援基金」へ寄付することにしました。

その中で大きな節目になったのは「どんな時も歌、歌、歌!～佐渡裕のオペラで会いましょう」という、最初の緊急事態宣言の解除後、全国初の合唱入り演奏会を大ホールで2回開催したことです。芸術監督の「歌なくして音楽の再開はない」という非常に強い意志のもと、感染症専門医のアドバイスを得ながら、プロデューサーの努力、劇場の総力を尽くした取り組みでした。劇場の強力な

「換気機能」をどう生かすかという対策です。

スモークマシンで気流をつくり、飛沫やエアロゾルによる感染を防ぐ対策のための実験。ソリストが歌ったときに、オーケストラの最前列にほんの少し気流つまり飛沫が飛ぶのを見て、専門家が、“エアカーテン”はできないだろうかとの発言。そんなことができるのかと思ったのですが、舞台技術のスタッフは即座に、やってみましょうと言ってつくり上げたのが“エアカーテン”。それにより気流つまり飛沫が出れば上に上げていくことで安全性を高める。

もう一つは、専門家が合唱のメンバーに、「肩掛け式携帯ファン」を付けるよう提案。合唱のメンバーからはもちろん、これでは歌えないという抵抗もあったのですが、逆に、つければ思い切って歌えるのではないかと。そのように対話をしながら進めていったのがこのプロジェクトです。前後左右を大きく空けた配席で入場者650人ですが、これは劇場や合唱などの関係者、新聞・TVなどにも注目されNHK 英語国際放送でも紹介されました。

私は、大胆な企画を緻密な対策で進めたいと専門家に話をしましたら、専門家は、「無症状の感染者が1人いる前提でここから感染拡大しない対策」を取りましょう。そういうことなのかと信頼が高まりました。「藤村さん、大胆なものは何もないですよ。全て科学的に検討・検証してアドバイスしている」と。この言葉がものすごく心強かった。

お客さまはもちろん、「待ち遠しかった、久しぶりの生音、生舞台がうれしかった」。出演者は、「聴いてもらい、観にきてもらってこそ喜び」「本番がないとレベルが下がるし、収入も下がる」。劇場関係者からは、「断固として公演をやるぞというメッセージが伝わった」との反応だった。この取り組みは報告書にまとめて公表しています。

アドバイザーは2人の医学博士、吉田友昭感染制御医と浮村聡大阪医科薬科大学附属病院 感染対策室長。継続していろいろなアドバイスを受けています。

### <第Ⅲ段階 本格稼働へ（2020年9月～）>

9月には、キャパが2分の1制限なのでやればやるほど赤字になるが、県民の期待、お客さまの喜びに応じて挑戦を続けることで、支持・共感が高まると信じてやっていこうとしました。このときは、「四面舞台」の広さを活かして感染症対策をとりながら、最初の緊急事態宣言解除後、全国最大編成120人のオーケストラで、リヒャルト・シュトラウス作曲「アルプス交響曲」演奏会開催。2回で入場者1,840人。有料配信のチケット購入は360件でしたが、視聴回数は1,300回ありました。

核になる芸文センター管弦楽団は「フレッシュでインターナショナル」を特色として、国内外からオーディションで集結した若手音楽家で、多国籍35歳以下、3年契約。これまで（9月からの新シーズンで）32カ国から276人が在籍し活動しています。プロオーケストラですがアカデミー要素として、世界トップ級の指揮者・ソリスト・プレイヤーと共演を重ねることでさらに腕を磨き、これまでに20カ国73楽団へ128人が飛翔。隣接する宝塚市に専用住宅を持ち「アーティストインレジデンス」の姿になっています。定期演奏会をシーズン9回行い、同一会場で同一プログラム3公演。6,000人に聴いてもらう。

東京も含めて全国に36のプロオーケストラがありますが、兵庫だけ、兵庫ならではの実績です。もちろん県内41市町でのアウトリーチ活動も重視しています。

11月からはフルキャパになったので、いつもの多彩な舞台芸術の魅力を豊富なメニューで展開を再開。一つは、「ワンコインコンサート」で500円の入場料で、地元兵庫・関西の優れた若手音楽家の演奏会を2,000席の大ホールで開催。再スタートは1,500人のお客様においでいただきました。いわゆる「地産地消」のコンサートです。



いよいよ開館15周年の「第九」演奏会を12月に開催。「第九」は、芸文センターでは毎年のメニューではなく、震災から10年で迎えた開館以降、5年に1回の記念の祈りの演奏会です。このときも、前2列を空けたのでキャパ1,900席でしたが、3公演とも完売しました。感染が急拡大し、不要不急の自粛要請の中でも、元気と安らぎの基を“われらが劇場”でというお客様の気持ち、それに応えるのが劇場の原動力です。

### <うれしかったこと、残念だったこと>

私がとてもうれしかったことは、「わくわくオーケストラ教室」の実施。全県の中学1年生4万5,000人が参加する青少年芸術体験事業があるのですが、感性豊かな時に本格劇場でオーケストラ体験。これは、芸術監督と知事（館長）の考えが一致して開館の翌年からスタートしました。広い県ですから、往復するのに5時間とか6時間、バスで感染拡大地に来るわけで、“コロナ禍”はやはり不安があり、実施できないのではないかと思いましたが、対象の学校の半分が参加表明してくれました。それで、やろうということになったのは、劇場への信頼感だと思いました。残念なことに、1月に2回目の緊急事態宣言があって、このときはさすがに参加校が減りました。しかし、レジデント・コンダクター岩村力さんが、たとえ1校になっても全力で演奏しようとメンバーに言って開催。2,000席のホールに40人しか入っていないこともありましたが、それでも継続実施したことで、今年は9月に全県全校参加でスタートします。

残念だったことは、芸術監督プロデュースオペラです。毎年新制作で1本つくって、2020年7月上演で大ホール8公演のロングランを予定していたプッチーニ作曲「ラ・ボエーム」ですが、2月に発売開始して既に1万席以上売れていましたが、イタリアからの舞台装置・衣装の搬出入や外国在住キャストの出入国などの課題があり4月に制作を中断して、2022年に延期しました。

### <“コロナ禍”のデータ>

“コロナ禍”のデータですが、2019～2020年度は中止になった主催公演が149本、貸し館269本。チケットの払戻しが8万枚、4億6,000万円。頑張って売ったチケット収入、とにかく預かったお金は返すわけですからスタッフのモチベーションが心配でした。しかしいつも前向きなスタッフ、一生懸命取り組みました。なかには、「いつも楽しませてもらっている。返してもらわなくても次に使ってよ」というお客さま達の好意も受け取りました。

実は、赤字になった2019年度の事業収支・施設利用料収入は6,000万円。これは県に一切補填をお願いせず、全額自己資金を充当して決算。2020年度事業収支不足分は自己資金で2,000万円。施設利用料収入分7,000万円については、県の地方創生臨時交付金を財源にした芸術文化活動支援策・減免制度により充当。

このときに一番思ったのは何かというと、3億円の赤字を覚悟したのですが、最終赤字が少なかった。リスクを伴う主催公演をあまりやらなかったら赤字にならない。当たり前といえば当たり前ですが、公演をしなかったら赤字にならない、貸し館もしなければ赤字にならない。しかし、それは劇場ではありません。お客さま、県民の皆さんも、そんなことは望んでいないということです。

### <再スタートの中で明らかになった課題>

明らかになった課題が4つあります。①オンラインは多くの人々への情報伝達には高い効果と多くの可能性を実感しました。しかし、「生の舞台」の魅力に代わり得るものではないことを確信しました。これが劇場の価値です。



それから、②公益財団法人の「収支相償の原則」。年間で収支バランスを取らなければならないというこの制度は、危機突破、再スタートにベースとなる財源が必要なこういうときに一体どういう役割を果たすのか。いつも言っていることですが、この制度は改善の検討が必要ではないのかと思います。東京バレエ団を擁する日本舞台芸術振興会の方の同じ趣旨の発言を新聞で読んだ記憶があります。指定管理期間、民間企業参入の公募制度など指定管理者制度とあわせて、やはり制度改善の検討が必要だと思います。舞台芸術の企画制作・劇場経営には長期計画で推進する体制が必要です。

それから、今日のテーマではありませんが、③富と人材が集まる「一極集中」の東京。関西では大阪目線・価値観の問題点。もう1つは④フル稼働・活動活発な施設ほど大きなダメージがある。地域拠点、先進的取り組みを支える継続的な国の支援策の必要性。地域文化振興なくして日本文化振興なしです。

あらためて「無観客」についての新聞記事です(2021.2.8毎日/4.10神戸)。ぜひ読んでいただければと思います。ライブがなぜ大事なのか。良い舞台は映像で見ても良い。バーチャル化は進んでいる。しかし、ライブでなければならないのは、その良い舞台は観客の熱気がつくりあげているということ。そして、コンサートは、音楽だけを聴いているわけではない。会場のざわめき、一緒に喜ぶことも含めた経験であるというような発言です。

### <再スタートから現段階でのまとめー危機突破へ>

3つあります。①大震災から立ち上がった劇場は、やはり県民の皆さんと一緒に歩むのだと強く思いました。お客さまに来ていただいて、“芸文拍手”と称される温かい拍手と笑顔があって、みんなと一緒にやっていることを実感しています。

また、②「プロによるプロの劇場」の証。感染症専門医の指摘を受け取り具体化できるプロスタッフの力を発揮していること。そして芸術監督のもとで専属楽団ならではの機動力を発揮し素早い立ち上がりで様々な挑戦を可能にしていること。この価値の大きさです。

もう一つは、③具体的な事例を提示してきましたが、劇場経営には成長を目指す戦略が必要ということでした。

1年を超えて、こういうことがずうっと続いている苦しい中です。

### <経営の仕組みー続き>

これを乗り越える芸文センターの経営の仕組みについて少しだけ触れます。①指定管理者制度のデメリットを克服し「自由度・柔軟性」というメリットを活かすことと、②単年度会計の弱点を乗り越える長期展開のしくみです。芸文センターは主催公演300本・同入場者30万人・施設利用300日・経営規模30億円超の高いラインを“コロナ禍”までの14年間持続し県民のみなさんの期待に応えています。これを可能にしているのは最初にお話しした①ソフトとハードの一体展開。②現場主義。事業展開も管理運営もその権限と責任は、現場にある。独立運営を担保する財源の「長期収支枠組」(フレーム)を持つ。税金を使うことに対して、年間15億円使っていますが、これに対する説明責任を果たさなければいけない。データで証明する。③トップと現場の直結。

このような仕組みによって芸術監督や専門家に存分に活躍してもらうことで、「成功のトライアングル」と称されている、芸術家・専門家と行政・劇場と地域・県民の信頼関係が形成されていると思っています。そしてそのベースをつくるのがマネジメントの仕事でしょう。

## <開館12年目（早期）の「大規模修繕」>

「大規模修繕」が当初のテーマでしたが、谷本さんが「眠らない休館」とおっしゃっていただいたことが強く印象に残っていて、そのまま使っています。開館5周年のときに、10年たったら大規模修繕に取り組みたいと言ったら、新しい施設なのに何を言っているのか？という反応でした。施設高稼働というのは単に①ホール稼働率ととらえるのではなく、②主催公演・イベント数、③入場・来館者数と合わせて設備・機器類の激しい消耗を検討することだと考えました。活動実績とともに舞台スタッフの活動日誌を分析し、これから5年後をシュミレーションすると、劇場の基盤である安全安心のためには、なんとしても具体化しなければならないと思いました。大規模修繕に20億円予算化していただいた。舞台機構・照明・音響設備中心に更新・補修・新設。工事は3カ月弱で全館休館はわずか1カ月だけで出来上がりました。

「劇場は眠らない」というのはこの期間を、子供や親子のためのイベント・ワークショップ15回、楽団の県内5公演、狂言公演をプロデュースし9県で展開、そして職員研修。

私がどうしてもやりたかったのは修繕の「お披露目イベント」です。税金を使わせてもらった感謝の気持ちをあらわしたいということがありました。県は震災からずっとですが行財政改革推進中で、そんなことにお金を出すのは何なのかという議論はもちろんあったと思うのですが、多くの県民の皆さまに支えられている劇場、この先10年間の安全・安心のベースが確保できたと思います。

地域協働、地元のみなさんとの取り組みや、タクシー運転手さんや沿線駅員のみなさんとのエピソードなどをあらためて話せる機会があればと思います。

## <マイナスをプラスに転じて>

「マイナスをプラスに」というのは、5つあります。①阪神・淡路大震災で9兆9,400億円の経済被害を受けた。これは私が災害対策本部で担当して発表した数字です。こんな大きな被害がある被災地の真ん中に劇場をつくって立ち行くのかという指摘です。それについて兵庫県は、県民・県土の活力源は何か、その大きな1つが、芸術文化と拠点になる劇場と考えたということです。

「立地条件」についてです。②大都市の中間というのは通過点で人が集まらない、チケットが売れるのかー集まらないなら地域の人に来てもらったらい、地域密着で進もう。それから、③県庁所在地や政令指定都市ではないので、大企業の集積は少ないし、協賛も得られないということに対しては、県民のニーズ・ファンを発掘、楽しんでもらい支えてもらう。それと、興業会社が手打ちで公演する東名阪プラス福札仙と言われるような④全国ネットのマスコミ局や制作・招へい団体もない。いわゆる興行・貸し館ニーズが低いだろうということに対しては、打って出る。主催公演を中心にやっぺいこう。⑤新しい楽団構想についても若い人だけ、それも3年のみ。そんなものは「オーケストラとは言わない」とー「フレッシュでインターナショナル」な特色・新しい試みを魅力にしよう。これは兵庫県民の若い世代の挑戦を応援しようという進取の気風に支えられました。

地方創生臨時交付金です。多いかどうかは比較していませんが兵庫は、芸術文化は人々とまちの活力の源だと捉えて、これにお金を使うことをいとわない県だということです。

兵庫県の北のほうにある私が生まれ育った但馬・養父市では、コロナ発症から1年後今年3月に初めての感染者が発表されましたが、今でも少ない数字です。豊かな自然と共生する過疎地ならではのよさがクローズアップされ一極集中が見直される機会かと思います。

## <今後の展望ー多彩なラインナップ本格復活>

多彩な舞台芸術公演、いろいろなことをやりながら進んでいます。3回目の緊急事態宣言が4月

に発令され、5月に延長、この時はチケット販売済公演のキャパ1/2超OKであったが、6月まで再延長が続いています。

主催300公演超のベースが2020年度178公演に減りましたが、今年度は260超に増やそうと企画しています。

プロデュースオペラ、レハール作曲「メリー・ウィドウ」ですが、2年振りの上演に向けて、春から県内でハイライトコンサートを開催し、プレ・レクチャー、ワークショップや公開リハーサルを行い、地元のみなさんによって“オペラは地域の夏祭り”として前夜祭もあります。こうして8公演に繋がります。残念なことに、今、八千数百席のチケットが販売済ですが、実は、これでキャパ1/2、これ以上販売できない、そんな状況です。

楽団の定期演奏会は9月に新シーズンスタート。年間9回各3公演を復活させますが、これまでこの年間通し券は4,200~4,500席、1公演1,400~1,500席が埋まるのですが、今2,700席。これもキャパ1/2ではこれ以上買ってもらえないという苦しい状況です。

ホールは既に実施しましたので、今年はバックヤード、リハーサル室や楽屋を気流実験により検証していきます。そんな中で、バックステージツアーも再開しました。年間10回くらいです。

### <説明責任>

県民のみなさんの税金を投資いただいているからには、その効果を説明しなければならない。

説明責任の一つですが「経済波及効果」。昨年15周年での検証を予定したが“コロナ禍”で実施できませんでした。2015年3回目の調査結果です。県の投資は15億円。それに対して波及効果は県内71億円。全国は149億円。10倍の効果があります。行財政改革の中でも効果を説明してきました。全国と県内の差は何か。この差は、半分は一極集中の東京に行ってしまう。私の主張は東京の劇場には文化庁の助成金は要らない、地域に全部それを持っていけば、その効果の半分は、東京に吸収されるのだからということです。

もう一つは、政策研究大学院大学垣内教授による仮想評価法による「社会的便益」調査です。すごくうれしかったのですが、いわゆる利用価値、チケットを買って行くというだけではなくて、劇場の存在そのものや地域の魅力、後世に残す価値、そういう「非利用価値」が大きく評価されました。

2件とも“コロナ禍”での再検証の価値はあると思います。先ほどの「住みたい街ランキング」での地元西宮北口駅地域と西宮市の関西 No.1は話しましたが、日経の「住みよい街」の全国版で、1位は東京の文京区でしたが、2位が西宮でした。9位は芦屋、17位が神戸。関西のトップ3は、関西の政治・経済の中心の大阪ではなくて兵庫です。県民生活重視・暮らしの質的向上を目指す県政を展開してきている評価だと思います。今日はこの話ができる時間がなくて残念です。

### <全てはお客様のために>

視点の違いの大切さはもう一つあります。私が最初にスカウトを担当した小山内舞台技術部長は、東京の銀座セゾン劇場の支配人。また、芸術監督の要請で、林ゼネラルマネージャーは朝日放送ザ・シンフォニーホールで、朝日放送の局次長。現役のスカウトでした。震災復興のシンボル劇場立ち上げに携わるということで応じてもらえました。そして、私は県職員で事務局長（後に副館長）。全然分野が違い抱って立ってきた基盤、価値観が異なる3人です。劇場を開館し運営を軌道に乗せる、その課題をめぐっていつも議論・対立。その言い合いを3人だけでせずに、スタッフみんなに聞いてもらっているところでやる。課題、論点共有というか、それが良かったと思っています。大



体、私はいつも負けていましたけど。そのときに3人の思いは、「全てはお客様のために」ということと、「10年スパンで考えよう」と。それが共通点でした。

3人が考えている「お客様」は何かというと、①チケットを買って劇場に来てくれる人。②舞台上で演じるアーティスト、施設利用者（貸し館）。私は、③日ごろは来られないけれども、「芸文センターっていいね」と支持してくれる県民。つまり、そう言って税金を納めてくれる皆さんが大切だと。そういうことを言いながらやってきました。

もう一つだけ。これは、今年4月に、但馬という過疎地に県立芸術文化観光専門職大学が開校しました。画期的なことです。豊岡のまちに、平田オリザさんが着任しました。しかし、“演劇のまちは要らない”を掲げた新市長が就任。“コウノトリと共生”するまちづくりを進めてきた市民の力によって、演劇手法による但馬の子供たちのコミュニケーション力向上の取り組みが進むこと願っています。

そして、多様性を大切に作る芸術文化を人々の元気、賑わい、活力のもとだととらえないポピュリズム手法の伸長との闘いはこれからの課題だと思います。

7月には新知事が誕生します。これからも、県民のみなさんとの取り組み・実績をベースに兵庫らしく新しい課題に挑戦していくことになるでしょう。そして、全てのスタッフ・仲間とともに、志を高く持って「日本一のお客様」県民の皆さんと一緒に、愛され、親しまれ、成長を続けるパブリックシアターでありたい。にしきた地域一体で点灯するイルミネーションに包まれる風景がこれからも続けられるよう努力していこうと思っています。

○岡本氏 藤村さん、どうもありがとうございました。

### 【パネルディスカッション】

○岡本氏 劇場法からの考察、持続可能な劇場経営をテーマでお話ししていただいた谷本氏、劇場経営についていろいろなご意見を展開された津村氏、そして、先駆的というか、いろいろな考え方をきちんと持たれている藤村氏。藤村氏は近隣劇場なので、いろいろと参考にさせてもらうことも多かったです。

お三人から、このことは言っていないから言っておきたいということがありましたら、一言ずつお願いします。

### <現場の思いを聞きたい>

○谷本氏 私は、逆に、きょうお越しの方々にお話を伺いたいと心の底から思っています。もともと関西で仕事をしていて沖縄に来ましたけど、本土での動きがどうなのかすごく気になっていることと、沖縄のこともいろいろ皆さんにお話ししたいことがあります。沖縄の芸能の在り方は、本土における今後の劇場のあり方にも、ひょっとしたら役立つのではないかと思うことがありますが、今は、どちらかという、指定管理者制度について、あるいは、去年の春からこの1年、文化施設の皆さんはどういう思いで過ごしてこられたかを知りたいです。現場の人の思いをぜひ伺って、私が研究する際に、皆さんの疑問や求めているらっしゃるものにお答えできるような課題も探してみたいと思っています。だから、自分がしゃべるといよりは、それを聞きたいです。

○岡本氏 ありがとうございます。

では、お二方に少し聞いてみて、あとは会場の方からお話をいただきたいと思います。せっかく、ジャンルが違う3人の方がおいでになりますし、劇場に関しての共通点がありますので、このあた



りを含めてお話を伺いたと思います。

### <地域との信頼関係>

○津村氏 北九州芸術劇場では、「Re：北九州の記憶」という事業を10年実施しています。これは地域の若手の劇作家たちが、高齢者の方々が生きてきた記憶をヒアリングさせて頂き、それを戯曲として創作して、リーディングや公演を行っています。記録は残るが記憶はその方々がいなくなることで消えていくものであり、北九州市の街や人々の歴史を残していきたいというものです。やっ  
ていく中で、高齢者がとんでもなく元気になるという、これは後からの結果論ではあって、決して福祉事業ではなく、結果として福祉の事業にはなっているけれども、というよりも、計算はしていましたが、最初のコンセプトは、北九州というまちに作家をどうつくっていくのか、演出家をどうつくっていくのかということの重要性を考えて進めてきた事業です。10年間続けてきた事業です。

この中で、高齢者の方々が、劇場という部分に関して、もちろん全ての方々ではないですが、劇場がやっていることは単純に舞台と客席だけと思われた方々が、「違うんだね」ということを理解してくれ、信頼関係が生まれてきたこと。もう一つは、本当に作家と演出家が10年間で育った。その地域の演劇人たちが今、別の子どもたちの事業を含めて展開してくれている。だから、今回、事業が止まりませんでした。ということがすごく大きなこととしてあるのではないかと思います。

先ほど、藤村さんが最後におっしゃっていたとおり、チケットを買って来ないけど、劇場があってよかったねと言ってくれる。そこをどう育てるかということが最大のポイントだと僕も思っています。チケットを買って来るお客さんは、アクティブなパトロンです。買ってくれるわけですから。ところが、買わないけど劇場があって良かったと言ってくれる。それは、何からそう思うかということ、すごく幅広いところからあります。子どもたちのアウトリーチのところから、良かったねと言う人もいっしょにあれば、まちに劇場という拠点があるという環境が良かったと言う方々もいる。いろいろな形があると思います。私たちは昔から、その人たちのことを「サイレント・パトロン」と言っています。このサイレント・パトロンをいかにつくるか。このことが、どんな状態になっても、市民が劇場をバックアップしてくれるということの一つの大きな糧になってくるのではないかと思います。

もちろん、きょうのお話のように、素晴らしい舞台公演を行うということは劇場の本分ですから、やっ  
ていくことは重要なことですが、片方で、どのようにしてそのアーティストをつくり、そして、そのことをまちの中でコーディネートしていくか。アートをまちとどう向き合わせていくのか。まちの課題であるとか、まちづくりに対しても全て対応していくのかということの重要性です。そして、サイレント・パトロンを育てていくということを進めていかないと、信頼関係は生まれないのではないかと思います。そういう事業を展開しております。

もう一つは、福祉ですね。障害者の方々と一緒に作品づくりをするとか、子どもたちに体験してもらう。この2つも、地元アーティストがいなくなかなかできない。兵庫の場合は、あのオーケストラにすごく信頼があり、ずっと続けているからこそあれだけの信頼をされ、こういうことが起きても、きちんとお互いの信頼関係の中で表現をしていけるということになっているのだろうと思います。

時代は変わってきて、コロナをきっかけに、ひょっとすると、本当に時代が変わるかもしれません。新しい感性がものすごく出て、そのことに対してどう受けとめていけるのかということも含めて、コロナ禍のこの時代を乗り越えてほしいと思います。

○岡本氏 藤村さん、何かありますか。

○藤村氏 全部しゃべらせてもらいました。

## 【質疑応答】

### <指定管理者の協定について>

○質問者 我々が所有している施設は、民間企業のJVの指定管理者です。ここにいらっしゃる方々は、財団の方が多いかもしれませんが、資金的に脆弱な形で運営されているところが多いと思います。経営に非常に苦労しています。利用者からの申込の利用料金を前受けでいただいております、まだ使っていないお金ですから、いわば預かり金という性格のものです。それが運転資金に充てられることを前提に協定が結ばれています。中止・延期などがあり、一刻も早く補填してもらわないと、お給料が払えないというような状況になりました。幸い、補填していただいたのですが、協定の中身は、今回の事象はコロナですが、協議事項ということになっていますので、協議した結果、補填するかもしれないし、協議した結果、予算がないので補填できませんとなるかもしれない。どちらに転んでも、結論はこちらが決められない協定になっています。

きょうはいろいろ前向きで、ためになるお話をお伺いできてよかったです。今年は皆さん本当にどうなるだろうと、お金の面でお困りになっているところも結構あるのではないかと思います。そういう生の話といますか、そういうことを今回はもっと聞けるかなと思って、ここに参加しています。

○藤村氏 現場責任者としては、なによりも生じている問題を早く把握し、少々荒っぽくても即対応しなければならないこと、長期的に作戦を立てて対応していくことに整理する。①“コロナ禍”での当面のことなら柔軟性のある「地方創生臨時交付金」の活用について設置自治体と協議することでしょう。これが一番早い。②何よりもトップと直接話をする機会を持つ、“コロナ禍”だからこそ現場とトップがつながることは大事でしょう。文化分野は教育・福祉・商工業、農業など法律・制度・財源が国の枠組みとしてある分野と異なり、自治体単独分野。逆に首長が特色を発揮しやすい。ほとんど発揮しようとしめない首長もある分野です。そのトップを動かすのは住民のニーズ、どこまで施設と住民がつながっているかではないかと思います。自らも振り返ってみる必要があります。そして③自己財源を含め安定的な財源制度と長期運営体制の仕組みづくりは不可欠。

地域創造が以前まとめられていたと思いますが、施設の弱体化の原因の1つはトップとの接点の薄さとの指摘がありました。あわせて指定管理者の選定にあたって、金額の低さが大きな要因になる民間企業参入制度の問題点も指摘されていたと思います。施設を愛し支えてくれる住民のために、身を挺して体を張って頑張り闘いぬいていくことがマネジメント。自分がどこまでできたのかということはありますが。

○津村氏 設置団体が、指定管理者をどのように決められているのかという疑問があります。指定管理者というのは、劇場運営するだけではなくて、設置団体とのあいだで文化振興としてのパートナーシップをしっかりとやらないといけない。

今のような状況だからこそ、運営にあたって文化振興はもとより災害も含めて何かが起きたときに、どのように対応できるかというところまで考えた協定書をどう結べるのが重要になってくると思います。

### <コロナ禍に伴う影響調査について>

○質問者 今回、コロナで出席者も少ないと思いますが、たぶん全国に、私たちのような小さな民間の指定管理者の方もたくさんいらっしゃると思います。公文協としても、実際はどうかとい

うところはきちんと調査して、もっとシビアなお金の話というか、それぞれ開示できるところ、できないところがありますが、それを一つのベクトルとして、国や文化庁あたりにも投げかけていけば、我々のところも、もっと行政と話をしやすくなるのではないかと思います。

去年1年を見ても、その辺の突っ込んだアンケートというか調査がなされていなかったような感じです。そこをやっていただくと、さらに動きやすくなるのではないかという気がします。そういう後押しのようなものがあると、私たち劇場も、行政と話しやすいかと思います。

○岡本氏 今伺いましたご意見につきましては、今度の経営環境部会の中で投げかけてみて、次の議論のテーマにさせていただきたいと思います。

私も指定管理者ですが、コロナ禍が始まって、アウトリーチやいろいろな事業が全て中止になって、私に関連するホールの中でも、非正規職員を雇用しないことで現場を乗り切っていくなど、財政的なことがありました。藤村氏の芸文センターは、直接、首長に話ができて物事を解決することができると思っています。我々、経営環境部会では、今回はコロナをテーマにしましたが、中小のホールの経営状態などを調査させていただいた方向で検討をしていけたらありがたいと思っています。

○谷本氏 先ほど参考にさせていただいた昨年3月の公文協の調査報告書を見ると、皆さんの肉声为本当に書かれているように思いました。コロナ禍における施設経営の問題はネットワークを設けて話し合いをしたいと思っていられることもあるのではないかと思います。

沖縄に来て、今回このような場をいただいたのを機に、沖縄県内の主要なホールがネットワークを持って情報共有されていることを知りまして、今ごろようやく知ったような感じで申し訳なかったのですが、こういう嵐の時代を乗り切っていこうとされているということを知りました。その時に、やはり個別対応でできることとできないことがあると思いますから、館相互の情報の共有は本当に大切なことです。3月のアンケート調査の自由記述の中にも、最後のコメントが、「今回のような不測の事態に公共施設のネットワークの必要性を痛感した」とありました。「各自自治体での対応が異なる中、対応を検討する際の参考になった」と。そのような記述もありました。また「今回を契機に、各地でより有効なネットワークが構築されることを願いたい」と書いてあります。これは、会員の方のニーズだと思いますし、それを求めている方が少なからずおいでなのではないかと思っています。

札幌に暮らしていた頃や、京都に住んで大阪に通っていたときに比べ、地方都市に来ると、そういうニーズは強いものがあるのではないかと思います。先ほど岡本さんは中小のホールという言い方もされましたが、都市のホールと地方では状況がだいぶ違うように思います。大ざっぱな言い方ですが、そのあたりのセグメンテーションというか、ある程度分けて、情報を吸い上げたり、対策を考えていくことも、公文協のお仕事として大変期待させていただきたいところだと思います。日本の大半は地方です。北海道にいたころは、帯広や函館など、10万人とか30万人くらいのまちにも住んだこともありました。都会とは全然違う動きの中で芸術や文化の仕事を探っておられた。それでも地域に根差した活動を淡々とされているホールがたくさんあって、その存在の意義はとても大きなものだと思います。地方の劇場で働く方々が孤軍奮闘ではなくて、地方にいても力強い仲間が全国にいるという状態になっていただきたいですし、そういう面では公文協はとても貴重な組織で、強力な同志になれると思います。そのあたりの事業を、経営環境部会などでもぜひ話し合いをしていただけたらありがたいですね。

○岡本氏 そのご提案は、経営環境部会でもお話をさせていただきたいと思っています。

沖縄より Zoom で参加していただきました、沖縄県立芸術大学音楽学部の谷本さん、地域創造プ

ロデュースターの津村さん、兵庫県立芸術文化センター総括アドバイザーの藤村さんから貴重なお話をいただきまして、ありがとうございました。

もう一度皆さんに大きな拍手お願いしたいと思います。

これもちまして、令和3年度研究大会第2分科会を終了させていただきます。最後までご参加いただきまして、ありがとうございました。





## 第3分科会

テーマ

### 「With コロナ時代における事業財源の確保について」 ～地方における中小ホールの取組事例と新たな展開の可能性を考える～

#### 基調講演・パネルディスカッション・調査報告「チケット販売」

挨拶：本 重人（令和元・2年度事業環境部会長／鹿児島県文化センター（宝山ホール）館長）  
モデレーター：小林 純一（丹波篠山市立田園交響ホール 館長）  
基調講演講師：伊藤 美歩（(有)アーツブリッジ 代表／日本ファンドレイジング協会 理事）  
パネリスト：並河 賢一（スサノオホール）  
松田 正弘（浄るりシアター 館長）  
調査報告者：高木 利夫（静岡県コンベンションアーツセンター グランシップ支配人）

#### 【はじめに】

○本氏 皆様、こんにちは。私は、鹿児島県文化センターの館長を務めている本と申します。令和元年度と令和2年度の事業環境部会長を務めておりました。どうぞよろしくお願いいたします。

第3分科会のメインテーマは、「With コロナ時代における事業財源の確保について」とし、サブテーマとして「地方における中小ホールの取組事例と新たな展開の可能性を考える」を掲げました。本来は、コロナ禍で中止となりました昨年度の愛知大会で発表する予定でした。しかし、コロナがなかなか終息せず、全国の各文化施設は運営に非常に苦勞されている状態が続いております。そこで、部会において、令和3年度も同じテーマで良いのではないかということになりました。

それでは、登壇される方々がお揃いですので紹介させていただきます。

令和元年度事業として実施したチケット販売調査の結果を報告してくださるのは、静岡県庁の全面的なご協力のもと、調査を担当された静岡県文化財団の専務理事でグランシップ支配人の高木利夫さんです。

続きまして、基調講演の講師は、有限会社アーツブリッジ代表で日本ファンドレイジング協会の理事をされている伊藤美歩さんです。各文化施設は事業財源の確保に大変苦勞されているわけですが、ファンドレイジングという手法を活用して、いかに財源を確保していくか、また、そうした活動を展開する際に留意すべきことは何かということなどを、経験を踏まえてお話をさせていただくことになっております。この基調講演が40分ほどです。

その後は、10分間の休憩を挟んでパネルディスカッションになります。

まず、事例報告1は、島根県出雲市にありますスサノオホールの並河賢一さんで、リモートで参加していただきます。並河さんには、若者を巻き込むなどして、あまりお金をかけずに取り組んでいる事業展開の事例などを報告していただきます。

次に、事例報告2は、大阪府能勢町にあります浄るりシアター館長の松田正弘さんです。地域に



本 重人氏

根ざした取り組み、能勢町では浄瑠璃ということになりますが、これを核にして新たな事業展開に取り組んでいる事例を紹介していただきます。

最後に、第3分科会のモデレーターは、兵庫県丹波篠山市にあります田園交響ホール館長の小林純一さんです。よろしくお願いいたします。

文化施設にとりまして、財源確保は非常に大きな課題ですので、本日の分科会が皆様の日頃の活動の役に立つことを強く期待しまして、開会の挨拶とさせていただきます。

本日は、どうぞよろしくお願いいたします。

## 【チケット販売調査報告】

○高木氏 私は、静岡県コンベンションアーツセンター グランシップの支配人をしております高木と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

本日は、令和元年度に実施しました「チケット販売調査」についての報告を、これは公文協事業環境部会でまとめたもので、代表して発表させていただきます。



高木 利夫氏

### <調査の目的>

調査の目的から説明します。公文協には約1,300の会員がおられ、各施設でチケット販売がどのように実施されているか、実態を調べたいということが調査目的です。ご存じのとおり、最近では、チケット販売については、チケットレスやキャッシュレスという形で、ICTやオンラインなどの情報化が進んでいまして、実際に各施設がどの程度デジタル化されているか把握する調査です。

### <調査の概要>

調査の概要について説明します。まず調査の経緯についてです。調査期間は令和2年2月20日から3週間実施しました。予定は2週間だったのですが、コロナの感染拡大がありまして、アンケートを皆さんに輸入いただくのを1週間延ばしました。そして何とか半数を超える施設の方に回答いただきました。ありがとうございました。

調査の実施につきましては、全公文事務局から、実施通知を出していただきました。調査は、「静岡県電子申請システム」を利用したインターネット調査を行いました。各施設の担当者が静岡県のホームページに入っていたいただいて、質問に答える形での調査です。

そして、集計は、当時の静岡県庁のICT推進局電子県庁課と統計利用課のご協力をいただき実施しました。

調査報告書については、令和2年7月に、全公文事務局を通して会員施設に報告をさせていただきました。

まず、今回、回答をいただいた施設数は695施設でした。回答率では53.3%になりまして、半数以上の回答があれば調査の実効性があるのではないかと思います。設置主体については、市町村立の施設が多くあります。それから、全施設でチケット販売をしていると思っていましたが、58施設で全く販売をしていないという回答でした。

窓口販売は、ほとんどの施設99.1%が実施しています。電話販売は78.2%。8割近い数字です。また、ネット販売については4割弱37.7%の施設でしか実施していません。240施設ですので、まだまだという状況です。

チケットの販売方法ですが、委託販売をしているかどうかという点では、一部委託販売と常に委託販売しているところを合わせると84.6%の施設で、何らかの形で委託してチケットを販売しているという状況です。また、自主販売チケットシステムの利用は、213施設で全体の3分の1、33.4%が利用しています。

チケット代金の決済についてです。窓口販売については、現金での決済がほとんどです。クレジットカード、コンビニ、電子マネー、QRコードなどの利用はまだ低いという状況でした。

それから、ネット販売については、実施しているのが240施設でしたが、窓口での現金決済は50.8%です。ネット販売では、クレジットカードでの決済が67.5%、コンビニ決済が79.5%。一方、電子マネーやQRコードの利用については、まだまだという状況です。

まだ現金決済が多い状況ですが、キャッシュレス決済にどのようなメリットがあるかという問いには、「現金管理の負担軽減」が74.2%、「利用者の利便性向上」が74.1%ということで、事務の軽減に効果を感じているという状況です。反対に、デメリットについては、「設備の初期投資費用」が77.6%、「決済代行者への手数料」が75.4%などで、今はまだ検討中であるのはその辺の状況が心配ということでした。

それから、チケットレス化への対応ですが、今回の調査時点では、電子チケットを使っているところは全体の3%、検討中も含めて6%で、まだまだという状況でした。

電子チケット化に対するメリット・デメリットについてです。メリットについては、「入場業務の効率化」、「コスト削減」、「転売抑制」等の効果を期待しているところが多くありました。デメリットとして、先ほどのキャッシュレス化と同じように、「設備」に対する不安が81.3%、紙のチケットと電子チケットとの「併用時の混乱」が75%。また、「システム障害」など、安全性の不安が多くあるようです。

もう一つ、チケットを高額転売する事案がありまして、実際に各施設でどの程度の転売防止策を講じているかという調査をさせていただきましたが、19.6%、2割弱という状況でした。

また、自主事業のチケット販売だけではなくて、各ホールでの貸館・他館事業チケット販売はどうしていますかということも調査しました。何らかの形で、貸館・他館のチケット販売をされているのは39.1%。貸館のみは28.5%で、合計すると77.9%が自主事業以外についてもチケット販売が行われています。販売に際して、全体の87.2%が手数料を徴収しています。そのほとんどが売上額に対して一定割合の手数料を徴収しているという状況です。

調査の概要は以上のとおりです。

## <調査後の所感>

調査が終わった後の所感ですが、この調査は令和2年2月に実施したので、ご存じのとおり、当時、コロナの感染が拡大している時期で、各施設は忙しく苦情もいただきました。調査時期が悪かったと反省しています。

また私どものグランシップが県立施設だったので、当時のICT推進局が調査に協力していただき、アンケート調査は「静岡県電子申請システム」、データ分析は県分析システムを使わせていただき、報告書が作成できました。感謝しております。

報告書につきましては、今回のものを含めて公文協に詳しいものがありますので、必要があればお申し出いただきたいと思っております。

それから、調査の実施時はコロナ感染の初期だったので、まだデジタル化に対しては関心が薄かった時期ですが、コロナ感染が収束した段階でどのような状況になっているか、改めて調査すべきで

はないかと思っています。

この調査結果が皆様にとって有益なものになれば幸いです。

### 【基調講演】

○伊藤氏 皆様、こんにちは。アーツブリッジの伊藤美歩と申します。本日は、事業財源確保について考える時間をいただきました。

今、チケットレスやキャッシュレスについてのお話がありました。私は自分でも室内楽の団体を運営しておりまして、本当に小さな規模の団体ですが、コロナが始まる前は、全ての演奏会が現金決済でした。予約だけをネットでして、当日会場にて現金清算してチケットを渡すという超原始的なプロセスでやっていたのですが、コロナが始まった2020年7月に演奏会を再開してからは一気に全てオンラインにて現金決済、当日はQRコード受付のみにしました。



伊藤 美歩 氏

極端なことをしたわけですが、どなたからの苦情もなく、こちらがびっくりしているくらいです。コロナによってすさまじい打撃を受けた文化芸術分野ではありますが、何か少しでもポジティブな副産物も生まれる可能性に期待したいと思います。

本日は、事業財源の確保を中心にということでお話したいと思います。今日、この会場にどういう方がいらっしゃるのか、本当はやり取りしながら進めたかったのですが、今日は手だけ挙げていただきたいと思います。

お仕事の中でファンレイジング的な活動をされている方、手を挙げていただいてよろしいですか。——どなたもいらっしゃらない、本当ですか。

では、ファンレイジングにはあまり関係していないという方はいらっしゃいますか。

通常、ファンレイジングの実務者に向けての研修をすることが多いので、今日はどういう方がいらっしゃるかははっきり分からないため悩んでいたところもあるのですが、今日の40分ではとても全貌を話しきれないと思いますので、こういうことなのかなと思いながら聞いていただきたいと思っています。

皆さん、1年3カ月にわたってコロナ禍が続いている中で、「ファンレイジング」、「支援者との関係性」、「財源確保」などの観点から、どのような気づきや学びがありましたか。実は、やり取りしながらそういうことを伺いたいと思ったのですが、最後の質疑応答のところで伺えたらと思います。

### <コロナ禍で感じたこと・考えたこと>

私自身、長い間、小規模な団体を運営してきました、コロナ禍で学んだこともありました。最初は、このような危機的な状況の中で無力感しかありませんでしたが、サポーターや寄付者の方たちからの応援や温かいご支援やご寄付をいただき、逆に、私たちの方がすごく力をいただいて、今でなければできないことをやってみようという気持ちになれたのではないかと思います。

コロナ禍が過ぎた後に、コロナの時間があつたから新しい事業や新しいネットワークが開拓できたと思えるような時間の使い方ができたらいいなと思います。

### <コロナ禍の中で重要だと思ったこと>

コロナ禍の中で重要だと思ったことは、やはり日ごろから地道にまわりとの関係性を積み重ねて



いくこと。その努力を地道に続けることが大切だということです。何か危機があったときにでも、そのような関係性に救われることが多く、気持ちやお金の面で支援していただきました。またこのコロナ禍だからこそ、団体の存在意義について団体に関わる皆で考えることも重要です。コロナ禍で問題が起きたということもありますが、コロナ以前からの課題をくっきりと浮き彫りにしたと思っており、今こそ何となくやっていたことなど含め、全てゼロベースで見直し、なぜこの活動を団体としてやるべきなのかということを明確にするチャンスでもあると思います。

また財源の構成についてですが、一つの財源に頼りすぎないことというのも重要です。特にこのコロナの時期には補助金や交付金などいろいろなものが出ていますが、来年以降はどうなるのか、再来年はどうなるのかと考えたときに、やはりこの部分をどう補うのかということは今から考えておかなければいけない。コロナが収まったときに、補助金ありきの収支構造になってしまっていないかどうか、私自身、危機感を持っているところです。そのような可能性もふまえ、今後の財源戦略のあり方を見据えて行動を始めることが重要だと思います。

### <ファンドレイジングの定義>

改めて、「ファンドレイジング」とは何なのだろうということです。定義としては、「非営利団体が活動のための資金を個人や法人、政府から集める行為の総称」ということがファンドレイジング協会が使っている定義です。寄付集めというのが一番のコアにあり、その外側に、会費や助成金など支援性のある資金の獲得という層があり、一番外側には事業収入や融資のような全体の財源戦略があります。このような整理をファンドレイジング協会ではしています。

しかし、この文章を読むと、「『集める』行為の総称」ということで、一方的な印象を受けられるかと思います。例えば左側を見ていただくと、皆さんがこれまでやってきている活動に対して、ファンドレイジングで寄付を集めるという、一方向の矢印が示すようなイメージを持ちやすいと思います。それが、実際にファンドレイジングに携わってきて思うことは、実際には右側の図のように双方向の関係になっているのではないかということです。

「ファンドレイジング」という言葉は、よく聞く言葉かと思いますが、逆に、「応援してもらうための活動全て」と置き換えていただくと、よいかと思います。事業内容、組織づくり、広報など、組織のいろいろな機能について、ファンドレイジング的な観点から見るとどうなのかとか、多くの人たちに応援してもらうためにこれでよいのかという考え方になると思うんですね。このように考えている開かれた団体と、そうではない団体、見ているとわかると思います。

今日は、そういうところをお話しできたらいいなと思っています。

私がこの話をするのは、「寄付金集め」、「資金調達」という言葉を聞くと、かなり肩に重みを感じるというか、どこかからなにかかき集めてこななければならないというような苦しさがあると思います。でも、応援される体質になるとか、「応援される」ということばに置き換えると、実務者としてはもっと気持ちが軽くなるし、実際に文化芸術団体が目指しているところは、こういう双方向の関係性なのではと思います。

### <ファンド（度）を上げる>

まず「ファンドレイジングとは？」ということについて考えてみたいと思います。「ファンド（度）レイジング」は駄洒落なのですが、「ファンの度合い」を上げる活動と言い換えると、理解しやすいかもかもしれません。

ですので、別の言い方をすると、団体が持つ夢や目標、活動内容などを社会としっかりコミュニ

ケーションしていくことで、まずは団体のファン、共感してくれる人たちを増やし、その後、もっと熱烈なファンまたは寄付者になってもらう。それは、皆さんの周りのことと言えば、誰かと会って名刺交換する、そのあと、知人から友人となり、友人から親友となっていくような、こういう信頼関係を構築していくことと似ています。ここで重要なのは、団体と寄付者というのは双方向の関係性であり、また対等であるということです。

### <ありたい姿と現状の差をどう見るか>

団体が持つ夢や方向性を「あるべき姿」とすると、非営利団体というのはこの「あるべき姿」（どのような問題を解決するのか）と「現状」の開きがどこからきているのかを見極め、その差分をなくしていくために今すべきことを考え行動に移すということをやっていると思います。そして、このような行動をしているところを支援者に見せることが、応援してもらうためにとても重要だったりします。

ところが文化芸術においては、特定の問題解決をするために活動をしているのではない場合が多く、一つの目標や方向性を設定するのがとても難しいということがあります。そのようなことから、私も芸術団体にとってのミッションやビジョンについてすっきりと考えることは、課題解決型の非営利団体とは違うため常々難しいなと感じていました。それをうまく整理してくださったのが山元さんという方です。課題解決型の団体と芸術団体のような価値創造型の団体では、ビジョンのあり方や事業戦略の立て方、コミュニケーション方法、メンバーの役割など運営のされ方全般において、結構違ってくるのではないかということをもとめてくださったものです。これを見たときに、私は、これまで違和感があったところについて、自分の経験からもすごく腑に落ちるものでした。

たとえばビジョンについては、「揺るぎないゴールライン」をもっているのが課題解決型で、価値創造型のほうは、「ゴールの方角」は見えているけど、最終地点というものが描けなかったりするので、事業も、だからこそ多様になるし、戦略としては色々な方法を試してみて、それを事後に振り返ることで、その事業が「ありたい姿」に近づけてくれるものなのかどうかを判断し、継続するかどうかを決める、ということもあるのかなと思います。

目指すべき地点や目指したい方角は同じ団体でも関わっている人によって、山なのか、海なのか、など思っていることが違ったりすることは往々にしてあるかと思っています。

ですので、そういうことも話し合いを続ける中で、それぞれが思い描いているものが少しずつ同じ方向にまとまっていったりするのではないかなと思います。そのプロセスを丁寧にやっていくことはとても重要だと感じています。

### <ミッション（使命）とビジョン（未来構想）>

ここまでで既にミッションやビジョンという言葉がたくさん使ってきていますが、ミッションは団体の使命や存在意義であり、ビジョンは未来構想や目指すべき地点という言い方ができます。またミッションやビジョン以外でも最近では、団体の存在理由をパーパス（purpose）や価値観をバリュー（values）というようにして語る場合もあります。

団体が目指すべき方向に向かって試しながら成長していくときというのは、過去にやってきた事業をそのままのかたちでずっと続けていくのに財源だけがどんどん成長するということはほぼあり得なくて、目指すべき姿を追い求める中で事業も進化していくし、それにとまって財源も増えたり、組織体制も成長していくというように、全部が同時進行で、相互作用しながら成長していくイメージです。

## <事業・組織の成長を見据えて財源バランスを考える>

財源戦略を考える際に一番重要なのは、たぶん「財源バランス」だと思います。本来ならここで皆様の組織の財源がどのような構成になっているのか、皆様のお話を聞きたかったのですが。

ここに「事業収入」以下いろいろな種類を並べていますが、この種類というだけではなくて、それぞれについて用途の自由度がどれくらいあるかということが重要です。皆様も日常的に用途の自由度が高いお金と用途を限定されているものを組み合わせて使い分けていますね。

もちろん、助成金や補助金などが一番まとまった金額をいただけることが多いですが、そういうものは使用目的が限定されている場合が多く、対象となる経費は細かく決まっています。

逆に、寄付金や会費などは、一つ一つの金額が小さくないかもしれないけれど、使い道としては自由度が高く、人件費などの管理費にも充てられるし、プロジェクトにも充てられたりするというので、単に金額の大きさだけで財源を考えるのではなく、この財源ごとの「用途の自由度」というものは、団体全体の財源戦略を考える上で欠かせないことだと思います。

## <日本の寄付とボランティア>

ここからは、「日本の寄付とボランティア」についてです。寄付の平均値が2万7,013円です。中央値は4,000円ですが、個人支出は数年前は1万5,000円ぐらいだったので。徐々にではありますが確実に上がってきています。40代では平均5万4,819円と結構高くなっています。東日本大震災以降、クラウドファンディングというものが世の中にこれだけ浸透してきていて、クラウドファンディングに参加した経験がある人がすごく増えてきているので、若い人たちの間でも自分が必要だと思うことに対して「寄付する」ということに関しての気持ち的なハードルは下がってきているようです。私自身が大学で教えていた時も、授業で「寄付したことがある人？」という質問を毎年していたのですがここ8年間くらいで割合は全然違ってきています。

ファンドレイジングというと「寄付」のことに目が行きがちですが、実はフィランソロピー（慈善活動）の両輪は寄付と「ボランティア」であるということがあります。寄付は、お金による寄付ですが、ボランティアというのは、言ってみれば時間による寄付ですね。寄付をした人とボランティアをした人に分ける壁はつけられなくて、両方とも「応援」の気持ちの表れです。

実は、この表をみていただくと分かりますが、ボランティアと寄付の両方をした人たちは、どちらかだけした人たちよりも、寄付金額・ボランティア時間ともに高いという数値がでています。これは、考えてみると当然のことで、ボランティアをある団体でしてみたら、その活動内容がよくわかって、この団体に対して、もう少しお金があったらもっといいことができるのにとか、こういうふうに、感情移入して寄付したくなるし、周りにも寄付を勧めたりする。最初に寄付をしてみると、寄付した方に団体から色々な案内が届く。今度はボランティアもしてみませんかというお誘いもあるだろうし、結局、両方のかたちで関わることになる、というのはよくあることです。ですから、ボランティアをした人には寄付をお願いしないとか、寄付した人にはボランティアをお願いしないというのはもったいないというところがあって、両方していただくことが一番よい、というか自然なのではないかと思います。

## <ファンドレイジングの取り組み>

これは「ファンドレイジングの取り組み」をまとめたものです。ファンドレイジング活動の全体像はどんな感じなのだろうと思われる方も多いと思いますが、今日は実務に携わられている方はいないと思いますので、こういうこと全てだということを、何となく理解していただけたらと思いま

す。

左側の「環境・インフラ整備」のところは、一回まずは整えていただくものと考えていただき、また右上の「対寄付者 関係構築活動」と書いてあるところは、ファンドレイジング活動を続ける限りやり続けるもので、今日お話しするのはこの「MOVES マネジメント」にあたるところに焦点を当てたいと思います。

### <寄付者を後押しするための寄付者管理サイクル>

まず最初に寄付者管理サイクルについてです。皆さんの資料では、字が小さくて読めないかもしれないと思うのですが、一番上が「潜在寄付者の識別」です。その次が「潜在寄付者リサーチ」、「戦略作り」、「関係構築」、「参加機会の提供」、「(潜在) 寄付者教育」、「寄付依頼・交渉」、最後が「お礼・報告」です。

個人寄付が多く、ファンドレイジングというものを「サイエンス」のレベルまで極めているアメリカにおいても、ベースにあるのはこのファンドレイジング・サイクルの考え方です。これは基本的に個人でも、企業でも、同じように機能すると考えてよいかと思います。言ってみれば当たり前のことで、何も新しいことはないと思いますが、このようにいったんぼやっとしているものを枠組みとして整理してみると、自分が日常でやっていること、やろうとしていることの部分・部分が、この全体像のどこにあたるのかが分かるようになります。それが分かっているのと分かっていないのでは、その部分部分のやり方自体も変わってくると思いますし、全体像が分かることで気持ちも軽くなるのではと思います。

あと、特に知っていただきたいのは「参加機会の提供」と「寄付依頼・交渉」の順序です。日本では関係性ができる前に寄付依頼をしてしまうことが結構多いと思いますが、何も知らない、一度も会ったこともないのに寄付をお願いしに行くというのと、やはり相手の顔や思考回路がわかった上で寄付依頼するのでは、実際の成約率が全然違ってくるというところで、寄付依頼は通常このサイクルの最後にきています。

### <寄付ピラミッド>

そして、ファンドレイジング・サイクルに続き、この「寄付者ピラミッド」という考え方も必ず出てくるファンドレイジングの教科書に出てくる概念です。

一番下に「潜在寄付者層」があり、この実線の中の方が実際に寄付してくださった方たちです。潜在寄付者が実際に寄付すると「1回目の寄付者」となり、その上に行くと「リピート寄付者」になります。そして「マンスリーサポーター」と。これは必ず順番に上がっていかねばいけないわけではないですが、「マンスリーサポーター」がいて、その上に「大口寄付者」がいて、最後に「遺贈寄付者」という流れがありえます。このようにまずは団体に1回寄付してもらうきっかけをつくること、そして、その方たちを下から上のレベルに引き上げることがファンドレイザーの仕事になります。

「マンスリーサポーター」という言葉がわかりにくいかもしれません。これは、1回いくらという寄付ではなくて、月額いくらという形で、毎月、クレジットカードから引き落とされるような寄付の仕方です。クレジットカードの自動引き落としをやめる方法が分からないという人も多いので、実際にはそのクレジットカードの有効期限までは継続してもらえるサブスクリプションのような感じの寄付モデルです。それが多くの団体にとって安定した収入につながっています。マンスリーの場合、用途が限定されないことが多く、この部分をどのように積み上げられるか。ユニセフ、プラ



ン・ジャパン、国境なき医師団などの NGO はこのような仕組みで毎月巨額な寄付を集めています。

### <既存支援者の分析>

次は「既存支援者の分析」です。団体活動に寄付を集める際に、どういうレベル感で寄付を集めたいのかというのを、何となく考えておく必要があります。団体によってファンドレイジングに割けるリソース、その時間があまりないとか、スタッフの専門性など、団体によっていろいろ事情が違ふと思います。そういうときに、大口の寄付に絞って何件かだけ取るのか、1人1,000円というような小口寄付をネット上でたくさん集めるのかなど。集めなければいけない金額から考えて、それを、どのような金額帯で集めるのかというところは、結構、現実的に、重要になってきます。

### <大口～小口寄付：それぞれのレベルでの寄付獲得に必要なリソース>

これを皆さんはこれをあまり詳しく見ていただく必要はないですが、大口寄付を集めることと小口寄付を集めるのとでは、こういうことが違いますということを示しています。例えば、寄付者が期待する団体との関係性の度合いとか、必要なファンドレイジングの専門性、あとは、トップが直接かかわるのか、かかわらないのか。あと、1円を集めるのに必要なコストというのは、圧倒的に大口の寄付を集めるほうが安い。小口の寄付を集めるほうが、1円を集めるためのコストが高くなる。ただ、小口で集めるのは、その分多くの人たちに支えてもらうというフィロソフィーにもつながったりします。個々の団体が自分たちのポリシーや専門性、制約などを考えて、どこに注力すべきかを導き出す必要があります。

### <潜在寄付者の把握>

次に「潜在寄付者の把握」です。まず、自分たちの周囲にどういう潜在寄付者がいるのかを見ていきます。この楕円が重なっている図を見ていただくと、一番中心に「理事、スタッフなど」と書いてありますが、団体の運営のコアにいる人たちを真ん中に持ってくる。団体との距離が少しずつ開いていくところに、中心からの距離の度合いによっていろいろなグループがここに入ってきます。この円は、例えば中心が点であれば、外側の円はかなり広がりにくいです。真ん中のコアな人たちの人数が少しずつでも徐々に増えてくるだけで、外側の円は、そのみんなの知り合いやつてなどで広がってくるので、外側は指数関数的に広がってきます。いかに真ん中の人を増やすかということが大変重要です。ボランティアの方々は円の中心を担ってくださることが多く、そのような手段によっても、外側の円を拡げることが可能になります。

日本でこの話をするのは、少々リアルすぎて躊躇したりするのですが、アメリカでは、ある人が潜在寄付者であるかどうかと考えるときは、その人と団体との関係の深さ（距離感）という軸と、その人が持つ金銭的な能力、この2つの軸を掛け合わせて、寄付の可能性や寄付の金額を予測したりします。大口の寄付の可能性が高いのがA1です。A1とは、自由になるお金があり、団体との距離も近い人たちです。例えばC1は、その人はお金があるとわかっているけれども、その団体との関係が全くないという場合です。

この2つの軸のうち、「金銭的な能力」について団体が変わることはできません。けれども、もう一つの軸である「団体との距離」を縮めるための努力をすることはできます。つまり、寄付の確率を上げるには関係性を深めること（距離を縮めること）こそが重要ということになります。

次は「関係構築活動」についてです。なぜ関係構築活動が重要なのかということですが、寄付者との距離感を縮めるための機会が、こういう関係構築活動です。寄付を期待するときに、この関係

性、距離感を縮めるための活動をすることが、寄付していただく確率を上げることになります。

### <関係構築活動：参加者機会の提供&潜在寄付者教育>

この関係構築の活動では、潜在寄付者に団体のことを知ってもらうことはすごく重要ですが、それよりもさらに必要なのは、団体が潜在寄付者について知るということです。例えば、大口寄付をしてくれそうな人が誰かというところまでは何となくわかっている場合でも、こういうプロジェクトがあるので、それにご支援をお願いしますと言うと、その人は、そこには興味ありませんということになってしまうこともあり得る。ただ、その人のことを事前によく知っていたら、最初からそういうお願いをするのではなくて、この人はこういうところに興味があるとか、その理由などが分かっていたら、それに沿った提案ができます。ですので、いろいろなやり取りや、お互いのストレスを減らす上でも、やはり潜在的寄付者のことを知り、その上で寄付のお願い・ご提案するということは、エチケットというかマナーでもあるのではないかとあります。そういう意味も込めて、今後、関係構築活動を行う際には、寄付依頼の前に行うべきということを念頭においていただけたらと思います。

次は参加方法について、寄付メニューについてです。

関係構築活動によって「団体を応援したい」という気持ちが出てきた潜在的寄付者に対して、どのような参加方法を提示するのか、というところ。寄付者によっては、継続的に寄付してもよいという人と、とりあえず1回だけという人、団体の活動全般を応援したい人がいれば、特定のこのプロジェクトを、という人もいます。お金では難しいけれど、現物の寄付や専門性を活かした寄付ならできるなど、いろいろな考え方の人たちが興味をもてる寄付メニューを提示できるのではないかと思います。

ただ、団体として一番ありがたいのは、継続的に用途自由な長期的な寄付をしてくださる方であり、そのベースの上に、特別なプロジェクトや周年事業のときに用途指定の寄付も募るなどして、こういうようなものが上乘せされてくる形が良いのではないかと思います。

あと、お金以外の支援として、ボランティア活動をしていただくことや、あとは現物寄付というものもあります。例えば、海外からアーティストを呼ぶときに、ホテルの部屋を提供していただくような現物寄付なども、こちらとしては、現金で寄付していただくことと同じくらいありがたい訳ですし、先方も現金は難しくてもこのように商品・サービスによる寄付なら可能という場合も多々あります。お願いの仕方によって、相手も出しやすい、出しにくいということがあるのでそれを考えていくことも重要かと思っています。

### <人的な体制の整備>

次に、「人的な体制の整備」についてです。ファンドレイジングは、先ほどお話ししたように、団体として成長する上で、事業や組織とともに進化していく必要があるため、ファンドレイジング担当者だけが頑張るのではなく、やはりスタッフや理事など、みんなが一丸となってファンドレイジングに取り組んでいくのだという意識とコミットメントがやはり必要だと思います。

その上で、中心となるスタッフや担当理事がいるということも、ファンドレイジング活動を推進していく上では重要です。

### <ボランティアの活用>

「ボランティアの活用」ということでは、理事もボランティアですし、アドバイザーやプロボノ

と言われるようなプロフェッショナルなサービスを寄付して下さるような方たちも含まれていますが、ボランティア自身が寄付者になって下さる場合もあるし、ボランティアがお金を集めるような伝道師になって下さるケースもあります。またボランティアがファンドレイジングの実務をサポートしていることもあります。

理事会というものはすごく重要で、ファンドレイジングをするときに理事の一人一人がどのように動いてくれるかということで、成功度合いが全く変わってきます。ですので、ファンドレイジングできる理事会を目指す場合には、メンバーが誰であるかということが重要ですし、その一人一人にどういう役割を果たしてもらおうかということが重要です。例えば、団体のミッションへの理解度であったり、その人が「人と人をつなげる」要素を持ち合わせているか。あと、その方たちが今団体が必要としている専門性をカバーしてくださっているのかなども考える必要があります。単に社会的な地位が高い方というだけでなく、実際に動いてくださる方なのかも。理事会全体をポートフォリオとして考えられるとよいかと思います。

団体にとっての理想的な理事会構築に向けて、時間はかかると思いますが、だんだん入れ替えていくということだと思います。

### <応援してもらうために大切要素とは何か>

最後に、応援してもらうために大切な要素とは何かというところで、まずはその団体がどのような方向に向かって歩いているかということを確認しているかということ。また、その団体の認知度や求心力を含むブランド力。またどう見せるかだけでなく、やはり地道な活動実績とそこから生まれてきた成果というものが、言うまでもありませんが最も重要なことだと思います。また、その団体が外に向けてオープンであるかということや、常に進化しているのかということ。あと、その団体に関わると楽しいのかどうか。そういうことも寄付者として関わるかどうかを決める際の判断基準になることは確かかなと。この「楽しさ」という要素は、特に今の時代、若い方に関わっていただく上でも案外重要な要素ではないかと思っています。

とりあえず、以上です。

ありがとうございました。

○小林氏 伊藤さん、ありがとうございました。

ここからモデレーターを務めさせていただきます小林です。よろしくお願いいたします。

今回、「With・コロナ時代における事業財源の確保について」ということで、コロナ禍の中でも頑張っているホールの事例を取り上げようと。全国には大きなホールがたくさんありますが、特に中小ホールの事例を中心にNPO法人運営や有料ライブ配信など、いかにして資金調達に取り組んでいるかを考えていきます。

最初は、島根県出雲市のスサノオホール、NPO法人「スサノオの風」の並河さんからお話を伺いたと思います。

では、並河さん、よろしくお願いいたします。



小林 純一氏

## 【発表1】出来ることを可能な限り

○並河氏 皆様、初めまして。今日はよろしく申し上げます。NPO 法人スサノオの風の並河と申します。

本日は、本当に簡単にですが、施設や事例の紹介をさせていただきたいと思います。



並河 賢一氏

### <自己紹介>

私は、NPO 法人スサノオの風の並河といいます。生まれも育ちも島根県出雲市で、大学のときに隣の広島県に引っ越しました。その後、今から10年くらい前にまた島根に戻ってきました。そのとき、出雲大社の遷宮という一大イベントのころで、門前町の活性化やいろいろなイベントの企画や運営などに携わりました。その後、「出雲やおよろずアートプロジェクト」という、アーティスト・イン・レジデンスの企画を行うプロジェクトのメンバーになり、ほかにもいろいろなイベントの運営を経て、2018年からNPO 法人スサノオの風で働いています。主にスサノオホールという施設を使って、いろいろなイベントの企画などを行っています。

### <NPO 法人スサノオの風とは>

NPO 法人スサノオの風は、いろいろなことに取り組んでいます。主には、指定管理で施設の管理をしていたり、障害者施設の運営や中山間地域の支援、また、旅行業も一昨年度から始めました。あとは、佐田町の地域づくり関連の事務局などにも携わっています。

NPO 法人スサノオの風自体、現在、パート職員も含めて全部で8名です。そのうち障害者施設のほうに3名が勤務してしまっていて、残りの5名と理事長で指定管理の施設運営、事業の展開をしています。

### <スサノオホールの概要>

スサノオホールは、島根県出雲市の南端に位置します。人口が約3,000人の佐田町というところにあります。本当に山の中というか、田舎のまちに建っています。佐田町というと、少し前ですが、スピリチュアルで有名な江原さんが言っておられた須佐神社が町内にあります。ほかにもいろいろな施設や、自然が豊かですのでいろいろなところで楽しめるまちです。スサノオホール自体は、今から40年前、僕も1981年生まれなので同い年で40歳になります。

もともと出雲市佐田町は、歌舞伎や神楽が盛んで、毎年、スサノオホールでは、出雲神楽、石見神楽、あと広島の方から神楽団を集めて「スサノオの里スーパー神楽」というイベントを実施したり、地元佐田町の文化団体の皆さんの発表会がある芸能大会など、結構盛んに行われています。昨年はコロナの影響で、神楽大会など全て中止になりまして、皆さん非常に残念がっておられました。今年は、予定では開催する方向に動いていますが、コロナの状況次第です。

そのほかにも、スサノオホールでは、地元のアーティストの方を呼んだり、地元といっても結構広く島根県内の劇団を呼んで公演したり、あと、子ども向けのイベントを近年は実施しています。子ども向けのイベントは、直接子どもたちに楽しんでもらえていることが実感できて、やりがいがあるイベントです。



## <コロナ対策>

やはり昨年からの新型コロナウイルスの影響は少なからずありました。ちょうど1年くらい前、全国が緊急事態宣言になったころは、スサノオホールも休館になりました。予定していた公演などもその時期にあったのですが、延期や中止になりました。しかし、鳥根県自体は、感染者数自体があまり多くなかったので、1回目の緊急事態宣言が解除されてから、できるところから行わなければいけないということで事業を始めました。

この後、事例紹介しますが、毎月1回実施しているマーケットや野外で行う上映会などに取りかかりました。もちろん、コロナ感染対策として消毒液や検温できる体温計などを購入して、安心して施設を利用してもらえる体制を整えました。

## <地元の若者の参画>

今日、特に話したいことですが、私たちの事業は、地元の若者の参画が結構多いです。もともと職員自体の人数が多くいないこともありますが、企画の段階から地元の友人や家族など若者に協力いただいています。本業は公務員や、農業に携わっていたり、最近、ITで起業した方もいます。そういう形で、多種多様な人の意見を取り入れながらいろいろな事業に取り組んでいます。

## <事業紹介1：さだのちいさなマーケット cotaba >

まず、「さだのちいさなマーケット cotaba」という事業を実施しています。毎月第2日曜日の朝10時から午後2時までの4時間ですが、スサノオホールと、スサノオホールの外の駐車場を使ってマーケットを開いています。よく聞かれるのが、「cotaba」とは何ですかと。これも方言で、出雲弁で「休憩する」ということを「タバコする」と言います。それを、さすがにそのまま「マーケット tabaco」となると雰囲気も悪いというか、イメージも悪いので、「tabaco」をもじって「cotaba」という名前にしました。画面の端に映っているのが「cotabird (コタバード)」というメインキャラクターです。

去年は、緊急事態宣言が明けてから最初に取りかかったのがこの事業で、昨年度は計7回行いました。平均の来場者数が180名くらいで、多いときは250名くらいの来場があります。お店の数も、平均して17店舗で、多い時は20店舗くらい、少ないと10店舗少しのこともあります。主に飲食店やハンドメイドの雑貨のお店、農産品、メダカすくいなど、こだわりがないと言うと変ですが、いろいろなお店が集まります。

もちろん、マーケットだけではなくて、マーケットに付随して、ちょっとしたミニライブや踊りの発表のイベントをしたり、ウクレレなどのレッスンも同時に開催しています。とにかく来てもらいたいというか、来て楽しんでもらいたいということが一番です。来られるたびにスタンプを押して、1年ためたときに景品に交換するという企画もしました。本当に、人が集まる場所として、月に1回ですが、こういう機会を設けたいと思っています。これは2018年から続けていまして、今年で4年目になります。

## <事業紹介2：ホールの佐田子さん>

次に、「ホールの佐田子さん」という事業です。「貞子さん」というと、あの有名な、映画などにもなった「貞子さん」を連想するかと思いますが、スサノオホールがある町が佐田町ということもありまして、そこからとって「ホールの佐田子さん」という事業を行いました。ホールを使ったお化け屋敷ですが、通常のお化け屋敷のように脅かしてキラー怖いとかいうことはありません。もと

もと佐田町は2つの村が合併したという、佐田町の歴史を踏まえた設定をしました。そして、佐田町が合併してできたときに「佐田子さん」も誕生しました。最近、人口も減ってきて町も寂しくなったから「佐田子さん」が悲しんでいるよ、というようなところをストーリーに盛り込んでいます。

一昨年度と昨年度の2回実施したのですが、昨年度は、ホールに入ったら謎を解かないと出られないという、謎解き要素を加えて、さらに、コロナの対策もしつつ開催しました。本当に手作り感が満載ですが、スサノオホール自体がもう40年で結構古くなってきているので、その素材自体というか、もの自体が良い演出をしてくれています。

本年度も開催の声が結構多かったのですが、ほかの事業との兼ね合いもあってお休みしようかと思っています。また来年度以降に考えています。

ちなみに、この「佐田子さん」の1回目に開催したときの導入の動画や、2回目に開催したときのPR用の動画がYouTubeに上がっています。「NPO法人スサノオの風」で検索したら出てくると思いますが、もし、お時間がありましたら、ご覧いただけたらと思います。

### <事業紹介3：SADA OUTDOOR THEATER >

次に、「SADA OUTDOOR THEATER」という野外での上映会の事業についてです。これは、コロナにならなかつたら実施しなかつたらろうという事業です。コロナの緊急事態宣言が明けたちょうど1年くらい前にドライブインシアターを結構各地で実施されていたと思います。その流れで最初はドライブインシアターを行おうと思っていたのですが、車に音声を流す方法に苦慮したり、車がずっとアイドリングしている状態も環境的にどうなのかなと考えました。ドライブインシアターでなくてもこれだけ広い場所なら互いに距離が取れるということで、野外での上映会を実施しました。気軽にというか、アウトドア感満載で、自分で寝袋などを持ってこられたり、テントを持ってこられたり、本当にゆったりとした環境で映画を見てもらいました。スサノオホールの壁面にスクリーンを垂らして上映会をしています。

こちらは、昨年度は6月と10月の2回開催したのですが、2回目の10月はちょうどハロウィンの時期とあわせまして、ハロウィンの仮装をしながら、スタッフもお客さんも仮装しながら、ハロウィンにちなんだ映画を見ました。

### <事業の収支>

ここからは、先ほど紹介した事業について、ざっとした収入・支出を載せています。「さだのちいさなマーケット cotaba」の収入の主なところは、出店される方の参加費ということで、1店舗あたり1,000円ずつと器具の貸出し等でこの金額になっています。支出のほうは、主にチラシの制作にかかったお金です。

「ホールの佐田子さん」に関しては、25万円は出雲市から利用促進のための補助金が年間100万円くらい出ていまして、その分を分割して使っている形です。あとは、物品の販売や入場料収入が主な収入です。支出のほうは、ホール全体を使うということで、会場使用料が大部分を占めています。そのほか、今回はグッズを結構作りまして、そのグッズの制作費や会場の装飾費などにお金を使いました。

「SADA OUTDOOR THEATER」も同じく出雲市の補助金と、あとは、島根社会貢献基金から補助金をいただきました。そこが主な収入源です。支出のほうは、映画の著作権料が主なものになります。今回から始めましたので、スクリーンを買ったり資材のお金がかかっています。

とはいっても、全体的にお金をかけていないとされていて、実際にあるものを最大限に有効活用

して事業を実施しています。また、今後もコロナの状況に合わせてできる限りのことをしていきたいと思っています。

### <まとめ>

私たちの事業は、次期の若者というか、同世代の仲間たちに助けられて、運が良いことだと思えますし、こちらが手を貸すというか、協力する場面もたくさんあると思うので、お互いにこの町を良くしていくというところで繋がっています。また、地域とか、この時代に合った企画を、できる限りのところで実施していければと思っています。そして、あまりお金をかけないようにしています。

根本的なところで言うと、スサノオホールは楽しい場所であることを地域の人にもっと知ってもらって、いろいろな人来てもらえたらと思っています。

ご清聴、ありがとうございます。本来でしたら、会場のほうに行きたかったのですが、この後の事業が詰まっていたりして、行けなくて大変残念ですが、コロナの状況が良くなりまたら、ぜひ出雲のほうに来ていただけたらと思っています。

ありがとうございました。

○**小林氏** ありがとうございます。

資金調達だけではなくて、運営を行っていく上での、人材の調達という、人口が3,000人の町で、こんなにも多くの若者が集まるのはすごいことだと思いました。指定管理ということで市からの財源が入っているとは思いますが、若い人が集まる要素はどうか、聞きたいところですね。

伊藤さん、どのように感じられましたか。

○**伊藤氏** 私も小林さんと同じ意見で、企画の段階から若い人たちに参画してもらおうということが素晴らしいと思います。最初からこうしていろいろな業界や若い方たちに入っていただくということは、参加者として、当事者として関わっていただくというスタンスが素晴らしいと思いました。

あと、コロナ禍ということで、後で伺いたいと思ったのは、これを行い始めた後、行う前と比べて皆さんのホールに対する意識や、気軽にそれ以外のときも来られるようになったとか、その辺の行動の変化があったのか、後でぜひ伺わせてください。

○**小林氏** 後ほど質問のほうをさせていただきますので、よろしくお願いします。

続きまして、強烈な個性の館長さんの登場です。大阪府の能勢町という、山の上にある町ですが、実は、私は兵庫県で、隣が大阪府です。丹波篠山市の隣にある能勢町というところで、そばから見ていると、すごくいろいろなことをされているという印象を日ごろ受けていました。それでは、松田さん、よろしくお願いします。

## 【発表2】新しい時代に受け継がれ愛される地域芸能

○松田氏 紹介にあずかりました、浄るりシアターで館長を務めております松田と申します。よろしくお願いいたします。

昨年、名古屋の愛知県芸術劇場の研究大会のときに、「財源確保」というテーマでお話をいただいております。今年のテーマが「With・コロナ時代における事業財源の確保について」ということなのですが、基本的に、私が携わり何をしているかということを紹介させてもらって、その話の中で、`感じていただければ、と思っています。



松田 正弘氏

### <おおさかのてっぺん能勢町>

私は、大阪の能勢町という、面積が約98km<sup>2</sup>、人口が9,500人ほどの、町から来ました。大阪府といっても、そのほとんどが山林と田畑の田舎ですが、車で大阪、京都、神戸の各市街に行くのは、概ね1時間。車さえあれば非常に便利なまちです。

この能勢町には、浄るりシアター付きの劇団、能勢人形浄瑠璃鹿角座（ろっかくざ）があります。秋田県に鹿角市（かづのし）というまちがありますが、うちは鹿角（ろっかく）です。なぜ鹿の角かという、「ら行」の音は人々に覚えられ易いということと、鹿は害獣動物ではありますが、地元でも多く見られ、鹿の角のように力強く活動してほしいと、それを表現して鹿角座という劇団名に決まりました。

### <浄るりシアターの施設概要>

浄るりシアターは、ホールと小ホール、会議室、和室、調理室を備えている複合施設です。平成5年6月にオープンして29年目になり、建設費が17億5,000万円です。この頃は全国でも、公共ホールラッシュで、キャパシティ500席の中ホール規模で25~30億円かかった時代ですので、約半分くらいの値段で建てたホールです。そのときの私たちスタッフの合言葉は、「中身で勝負」、「中身で勝つ」…ただの強がりです、そう言って気持ちを奮い立たせ事業展開を図り突き進みました。

内装は鉄骨むき出しなのですが、これが意外と音響効果が良く、芝居小屋の趣も出て、アーティストの方々はとても気に入ってくださいます。芝居小屋風の劇場です。

### <浄るりシアターのコンセプト>

浄るりシアターでは3本柱で事業展開を図っています。1本目は文化活動等に対する貸館のサポートです。2本目がコンサートや芝居などの鑑賞事業です。浄瑠璃だけではなく、鑑賞事業において有名アーティストのコンサート等を開催し、広く住民ニーズに応えています。その結果、ほとんどが大入りとなり、事務所側壁には大入袋を貼付し、インテリアにもなっています。

そして3本目に「文化芸術の創造活動」です。これがポイントです。伝統芸能の浄瑠璃を生かした製作ということになりますが、以下、どういう創造活動を行っているかをお話ししていきます。

### <地域の伝統芸能からの創造>

「能勢の浄瑠璃」は、太棹三味線と太夫の語りによって物語が進行する「素浄瑠璃」というもので、約200年の歴史があります。私が尊敬する大師匠の例え話で説明しますと、何も入っていないどんを「素うどん」と言いますが、そこにお揚げが入って「きつねうどん」、天ぷらが入り「天ぷらうどん」というように、素浄瑠璃に人形が入って人形浄瑠璃ということなのです。こういう言い方はわ



かりやすいですね。

そして、浄りシアターではこの素浄瑠璃に次の時代への提案と発展のために人形を加えました。昔言葉で物語が進行していく素浄瑠璃は、今の時代、子供たちには英語より難しいです。町の伝統芸能をわかり易く親しんでもらうため人形を加え、ビジュアル化を図りました。

「能勢の浄瑠璃」は、文化年間（1804～1817）江戸後期、地元能勢の医者が勉強のため大坂に出て、医学を学ぶ傍ら浄瑠璃を習得し、能勢に持って帰ってきて家元を立ち上げたのが起こりです。この「能勢の浄瑠璃」には、「おやじ制度」という非常に特異な継承形態があります。「おやじ」というのは家元のことで、それを尊敬の意味で「おやじ」と呼んでいます。この家元が世襲制ではなく、3～4年周期で代わります。その家元になるシステムとして、弟子を必ず4～5人育成する、これが家元になるライセンスになるわけです。こうして江戸時代には三派の家元ができ、時を経て、平成に新しくもう一派が誕生し、現在は四派で継承されています。こういうユニークな継承形態であるということで、大阪府の無形民俗文化財の指定、国の選択無形民俗文化財に選択されています。

素浄瑠璃は、義太夫節ともいわれます。これは大坂道頓堀で活躍した竹本義太夫の竹本座の興行が流行り、江戸時代に旋風を巻き起こしたことからそう呼ぶようになりました。

ところで、皆さんは浄瑠璃や人形浄瑠璃全てを「文楽」と思っておられませんか。文楽はひとつの劇団名を言っています。プロ劇団でユネスコの世界遺産にもなって、有名ですから「人形浄瑠璃」＝「文楽」と思う方が多いです。うちの劇団「鹿角座」が有名になって、みんなが人形浄瑠璃のことを、いつしか「鹿角」と呼ぶようになった…といえば、わかり易いでしょうか。

### <オリジナルへのこだわり>

浄りシアターでは、この素浄瑠璃で継承されてきたところに、ビジュアル化を図り平成の時代に人形をデビューさせること、しかも全てオリジナルにこだわりました。劇場のオープンは平成5年で、そこから構想5年後の平成10年に人形浄瑠璃としてデビューさせました。

出演者は地域のアマチュア、スタッフはプロフェッショナル、全国で通用する技術を習得するため、大阪のお膝元である文楽座の師匠達に指導をお願いしました。デビュー作品は全国に戯曲募集をし、決定した戯曲を浄瑠璃化、そして作曲し、次に人形浄瑠璃で上演するという構想でした。

浄瑠璃人形は三人遣いです。最初に、文楽の師匠にお願いに伺ったときに、文楽座というプロの世界では、人形の足を動かす足遣いの修行に10年、自分の右手で人形の左手を動かす左遣いに15年、自分の左手で人形の顔と自分の右手で人形の右手を動かす主遣いは一生の修行が要るといわれました。しかし、デビューを平成10年と定めていました。数々の段取りを踏まえると、稽古は1年半しかないわけです。どれだけ無謀なことを私たちが言っているかということで、正直、相手にしてただけませんでした。師匠達には、文楽劇場での本公演以外にも東京公演をはじめ、巡業公演がある度に出向き、快諾いただくのに約1年かかりました。ご協力いただけると決まった時は、本当に有難かったですが、いよいよ無謀と言われた挑戦が始まると覚悟を決めたときでもありました。今思い返すとあの時の熱い思いをもってすれば何でもできると確信しました。

大きなお力添えをいただいたのは、ご存じの方もいらっしゃるでしょうが、2018年に93歳でお亡くなりになりました、文楽座の人間国宝で太夫の竹本住太夫師匠。そして同じく今年4月25日現役を引退された人間国宝人形遣いの吉田簀助師匠です。このお二方という力強い味方を得、お二人を筆頭に各お弟子さんにも協力していただきました。こうして指導者は固まっていきましたが、出演者、特に人形遣いはオーディションからスタートしました。

舞台制作のほうでも大変でした。人形浄瑠璃という演劇の制作の中で、演出・音響や照明などの

プランナーなど、芝居を作るのに当たり前のシステムが古典にはないことに疑問を覚えました。演出家を立て、各プランナーを立てました。舞台技術もそうです。現代演劇（芝居）の手法で行いました。

また鹿角座の人形衣裳は、60体の人形のうち1点を除き全て洋服生地できています。オリジナルで宇宙人が登場する作品もあります。衣裳デザイナーを立て、進めていく過程においても、これまでの古典の世界のルールと、新たな表現の調整に時間もかかりました。

オリジナル戯曲だけではなく、古典演目も行いますが、その古典演目であっても衣裳等にはオリジナルにこだわります。例えば、「傾城阿波の鳴門」という「おつる」という女の子の人形ですが、現代の女の子らしいブランド柄にしています。

またこれら公演を発信するためのチラシを作ります。デザインや撮影も全てうちのスタッフで行います。だから経費も安価です。大阪の梅田のファッションビルの上にある観覧車を背景にしての撮影や大阪の北新地のバーでは、30分だけカウンターを貸してあげるということで人形を持ち込みで撮影しました。

### <事業財源の確保>

どのように予算を動かしているかということ、うちは直営館ですので一般会計です。財政部局と調整後、議会にかけてお認めいただき成立します。町の一般関係の予算が約50億円。うちの劇場で、人件費を入れて約1億円です。あるまちで、30年ほど前に、一般会計の1%を劇場の予算に充てるということですごく有名になった市があります。予算規模は小さいですが、うちの劇場は2%の予算を使っています。

予算編成の根拠は、活動の根拠付けるため、町では「浄瑠璃の里文化振興条例」を制定しています。皆さんのまちにも「〇〇市文化振興条例」といったものがあると思いますが、浄瑠璃を前面に押し出した形です。

浄瑠璃シアターでの財政確保の実例を紹介します。ロビーには110の「まねき」を掲げています。これは空いているスペースの有効活用と財源確保の観点から成立させたものです。「まねき」揚げは能勢人形浄瑠璃実行委員会が舵を取り、必要経費を差し引いたものを町に寄付をしてもらっています。それを基金に積み立て、次の浄瑠璃公演の経費として支出することになっています。

### <萌えキャラで地域を巻き込む>

予算や町にお金を回すシステムとして、全国に募集をかけた「萌（も）えキャラ」があります。これは、能勢の人形浄瑠璃を擬人化するという事で全国にデザインを募集しました。劇団と商工会が連携する「もえモエ N,s プロデュース」という団体を立ち上げました。全て劇場側の仕掛けで、伝統芸能を現代の美少女キャラクター化した結果、マスコミにかなり取材していただきました。それで有名にさせていただき、能勢町観光協会公認、町公認となり、この先は観光大使にというコンセプトで進んでいます。（当然数々お叱りも受けました）

次に、この萌えキャラたちを3ヶ年計画で鹿角座公演に出演させ、舞台に立たせることにしました。1年目は演目の解説で出演、2年目で三味線と太夫（語り）という設定で舞台に上げました。舞台上にスクリーンを置き、映像を映し、ボカロで声をあてるわけですが、3年目には、遂に萌えキャラの三人遣いの浄瑠璃人形を作りました。日本で初めて、それは世界で初めてということです。こんなことをしているものですから、師匠に叱られることは覚悟していたのですが、師匠たちは喜んでくださいました。嬉しかったです。そして、ヤフーのトップニュースにも紹介されました。

その結果、ライオンズクラブと観光協会による国道沿いの交通安全看板にキャラクターが採用され、まちのスーパーの宅配車にラッピングされるまでになり、イタ車が町内を走っています。

こうした地域を巻き込むということがポイントです。この萌えキャラを作ったときには、ちょうど世の中はゆるキャラブームでしたが、うちの町にはゆるキャラはいないのです。どこでもやっていることは避け、萌えキャラでいくと押し通しました。

そして皆さん、今はどうなっているかというところ全国からこの萌えキャラにファンがつき、能勢町に、淨瑠璃シアターに来てくれます。そして、町内で食事をしてくれ、お土産を買ってくれるという構図が生まれ町が潤います。

またコロナ禍で、今能勢に来ていただけない皆様には、配信事業も行いました。浄瑠璃では過去の人形浄瑠璃公演を配信していますので、よかったですら皆さんもご覧ください。コンサート等の事業も無観客で開催し、後日配信しました。(現在、配信終了)

### <With・コロナ時代における事業財源確保>

冒頭で私が皆さんに「今日は感じていただければ…」と言いましたが、どうだったでしょう？最後に、「With・コロナ時代における事業財源確保」ということでお話いたします。

1つ目が「地域の創造」です。伝統芸能をベースにいろいろな仕掛けをしました。今だから笑って話せることもあります。その頃はいろいろ大変でした。地域の伝統芸能のルールのようなものを変える、変化させる、進化させるということなのでいろんな反発もありました。しかし、必ず認めてもらえる。反発していた人も仲間にするのだという意識で続けてきました。普遍的な資源を生かすということです。

2つ目が「ブランドづくり」です。各地域には、必ずその土地のオリジナル資源があります。それは、ソフトであろうが、ハードであろうが、その資源をブランド化していくということなのです。

3つ目は、先ほどから申しているように、「地域（人）を巻き込む」ということです。例えば、公演を開催したとき、うちの劇場のキャパシティーは505席。2公演だと1,000人が観劇され、熱演に大きな拍手を頂戴します。出演者は私生活では味わえない経験をします。また、そこに参加していなくても、町が話題になり、マスコミの取材があったりすると町に誇りを持ちます。そして、それは劇場が町の誇りになります。直接的にお金が入るというよりも、間接的にお金を生むこともあります。こういうシーンづくりも制作サイドの重要な仕事だと思います。

お金がない、財源がないというよりも先に、どのように財源を確保していき、どのようにお金が生まれるシステムを構築していくか、劇場の仕掛けとしてやっていくという姿勢が大切です。劇場の可能性は無限大です。

いただいている時間が超過しており、まとまりがなく申し訳ないのですが、何かの参考になり、皆さんにそれぞれ感じて、いただけていたら幸いです。

ご清聴、ありがとうございました。

○**小林氏** ありがとうございます。やはり強烈な個性の館長でした。非常におもしろいお話だったと思います。

どう感じられましたでしょうか、伊藤さん。

○**伊藤氏** 伝統分野だからこそ、進化することを恐れずに、という気概のようなところは、本当に模範事例と言えるのではないかと思います。

感動しました。ありがとうございます。



○**小林氏** 松田さんのところは、30年くらい前から伝統芸能をやっておられますが、その他にも500人のキャパシティのところでは超有名なハードロックやポップスなどもされ、何をされるのだろうと驚いていました。

○**松田氏** おっしゃるとおりハードロックもしました。また劇場プロデューサーとして、プロレスを行いました。通常のプロレスは四方から見ることが、観戦できるのは自分が座った一方でしか見られないということで、舞台にリングを上げました。浄瑠璃シアターでプロレス…話題になりました。

○**小林氏** ありがとうございます。

松田さんが、今おっしゃいましたように、直営で30年近く公務員でホール専属で続けてこられて、いろいろなことを知っていらっしゃると思います。

並河さんに伺います。「With・コロナ時代における」ということですが、コロナ前とコロナ後でどう変わりましたか。一番大きなことは何でしょうか。

○**並河氏** 全体的に見ると、そう変わってなくて、むしろ、ホールの利用に関して言うと、コロナの後のほうが多かったです。だから、変わったことといえば、逆に、増えたというところですね。普通、一般的には減ることが多いと思いますが、うちに限って言うと、前年度の利用自体は増えています。人数というよりも収入の部分ですが。

○**小林氏** 松田さんも、冒頭におっしゃいましたが、コロナ前とコロナ後はそう変わっていないと。

○**松田氏** そうですね。事業数は、公演は中止した部分がありますが、ネット配信をしたり、ほかの人とコラボしたり。

○**小林氏** 普通はコロナで行き詰まっているという方が多い中、コロナがあるからできないということではなくて、それを利用して何かするという意気込みが感じます。

並河さん、若者たちが集まるというのは、どういった方法で集まっているのでしょうか。人口は3,000人で高齢化率も高いし。どのようにしてたくさん集まって、いろんな活動されるのでしょうか。

○**並河氏** 逆にというか、若者といっても、友人であったり、家族であったり、繋がりがあの人たちがまずいて、さらにそこから広がっていくという形です。逆に、人口が少ない分、今後はこの町を何とかしていかなければいけないという、意識が高い人が多くて、そうした人とかかわっているから若者のかかわりが増えているのではないかと思います。

○**小林氏** 若い人が集まって、何か問題は起こらないですか。いろいろ衝突したりとか。

○**並河氏** それほどないですね。みんなというか、同年代で、30代とか、若くても20代後半であったり、前後10歳くらいしか変わらないので。

○**小林氏** そこでロマンスが生まれたりとか、そういうこともありますか。

○**並河氏** それはご想像にお任せします。

○**伊藤氏** その若い人たちの集まりが、「佐田子さん」や「SADA OUTDOOR・THEATER」、屋外のシアターのようなものを企画されたのでしょうか。

○**並河氏** そうですね。今日紹介した3つの事業は、基本的に、最初にうちの法人の職員が考えて、協力してくれる若い人たちは、企画を練っていく段階からかかわってもらっています。

○**伊藤氏** 実際の運営も、当日の運営まで若い方たちがお手伝いしてくれるのでしょうか。

○**並河氏** 当日の運営ももちろんですし、事前の準備の段階からかかわってもらっています。

○**小林氏** 松田さんのところは、いろいろな地域の方が集まってくるということですが、年齢層はどのくらいの方が参加されるのでしょうか。

○**松田氏** 小学3年生から、年長は82歳の方まで在籍しています。

○**小林氏** それは毎年募集されるのでしょうか。



○松田氏 通年です。来る者は拒まずで募集しています。

○小林氏 今は何人くらいですか。

○松田氏 劇団員で60人です。

○小林氏 最初から続けておられる方もいらっしゃいますか。

○松田氏 太夫、三味線、人形、囃子のパートがあり、いろいろなことが起きて、出入りの激しいパートもありますが、最初から携わっている座員がほとんどです。子どもたちはどうしても、中学生になるとクラブ活動や勉強、また高校に行き能勢町から転居、大学に進学するからできなくなってしまうなど、そういう現実があります。

○小林氏 松田さんのところはいろいろな方法で資金調達をされていますが、伊藤さんのところの楽団はいかがですか。ファンレイジングを展開されていて、資金調達で資金を出していただける方というのは、アプローチの仕方は具体的にどのような形をとられていますか。

○伊藤氏 私たちは、先ほど申し上げたようなコアとなる理事さんであったり、リピーターとして来てくださっているお客様との、一對一の時間をいろいろな形で設けていて、そういうところからいろいろなお話をしていく中で、こういうものだったら自分は来るとか、こういうシリーズを始めるとかいうときに、自分たちも携わりたいというような感じで、結構、手を挙げていただく形が多いです。

あとは、5周年のときには、お食事と演奏の場を設けて、チャリティーパーティーのような企画だったんですけど、会費は最低限に抑えていて、その場でチャリティーオークションをやって寄付をしていただきました。強制ではないのですが、来られた方がそういう気持ちになったら、という感じで。そこで寄付していただいた方には、その後、継続的に寄付していただけるような形で、コンタクトをとったり、接点をつくったりということをしています。

やはり最初の接点をつくる時は、演奏会後などに集まっていたり、演奏者や他の支援者と話す場をつくっていくということが、地道ですが一番重要で、そこから、最初は5,000円とか1万円だったものが、次の演奏会ときには10万円、20万円という形で寄付してくださるなど、個人の方でもそういう方がいらっしゃるの、いろいろな方のツテをたどってそういう方を中心にみつめていくようなことをやっています。

○小林氏 ホールの事業に携わっていると、資金調達までとなると、日ごろの業務もあるので敷居が高くなるのですが、松田さんのところはうまくなっています。

伊藤さんのところは、その辺、どういう形で。

○伊藤氏 実は、私は兼務で、私以外に職員は誰もいないんです。でも、年間予算としては小さな規模ですが、1,000万円くらいの規模です。そのうちの3分の1から2分の1の間くらいが個人寄付です。

○小林氏 松田さんのところは、資金調達はどなたが？館長自ら？

○松田氏 スタッフは4人と少ない人数です。実行委員会や座員等が寄付を集めるのに動くこと、それが一番いいです。

○伊藤氏 先ほどの実行委員会を経由して寄付していただくということですか。

○松田氏 そうです。

○小林氏 今、実行委員会はどのような形で活動していますか。

○松田氏 うちの座長が実行委員長です。人形浄瑠璃実行委員会というのは、町長が委嘱しています。中でもお話ししましたが、ざっと説明します。ロビーの壁が遊んでいるので、そこに「まねき広告」の募集を実行委員会が実施する。壁は行政財産ですから、実行委員会が行政財産使用の許可

申請を出す、町が許可、次に寄付を集め、まねき揚げをして、必要経費を引いたものを実行委員会  
が町に寄付してもらおう形です。それを基金にして、今度浄瑠璃のお芝居をする際はそこからお金  
を出す…。

○伊藤氏 そのシステムをつくるのに何年くらいかかりましたか。

○松田氏 3カ月くらいです。



### 【質疑応答】

○小林氏 ということで、時間もだいぶ過ぎましたので、ここで、何かご質問がある方は手を挙げて  
いただけますか。どんなことでも結構ですので、よろしくお願いします。

何か聞きたいことはありませんか。

皆さん、ふだん日常的にこういう業務に携わっているので、意見は言えますが、3人の方のお話  
を聞いていると、まず、資金調達には人のつながりが大事であると。日ごろからいかにして自分た  
ちのファンをつくるか。先ほど、「ファン（度）」という言葉がありました。まさにこれこそがファ  
ンドレイジングではないかと感じました。

他にご質問はありませんか。

○質問者 私は、現在2023年の夏ごろにオープン予定の岡山芸術創造劇場の立ち上げにかかわらせ  
ていただいております。

1年前まで館長を勤めていた施設は民間の指定管理者でした。ただ、本当は、直営での適切な運  
営が一番いいと思っています。

質問です。私は、ファンドレイジング協会の会員です。先ほど、団体の素晴らしさを理解しても  
らって寄付をしていただくというお話がありましたね。途中で、人とのつながりが大事であるとい  
うお話もありましたが、私も幾つか寄付していますが、「人」でしています。その人から寄付して  
ほしいと言われたから、寄付を行っています。いろいろな事業の内容などの資料が送られてきま  
すが、ほとんど見ていません。そこらあたりをうまく、人に対して寄付をする行為からその団体へ寄  
付をする、団体の良さを伝える方法とかありましたら教えていただきたいです。

### <言語化する努力が重要>

○伊藤氏 仕掛けは、やはり「人から人へ」ということがすごく大きくて、アメリカでも「people  
give to people」と言います。だから、人が団体に寄付するのではなくて、人が人に寄付するとい

うことが基本としてあると思います。

「人から人に」という方もいるかと思えば、最近ではソーシャル・インパクトの話とか、いろいろなことが出てきている中で、このお金は何にどのように使われるのかとか、そこからどういう効果が出てくるのかというところまで、きちんと見極めないと寄付をしないという支援者も増えてきていることは確かで、そういうことを聞かれることも多くあります。

そういうときに、両方が必要で、人の魅力、担当者の魅力であったりとか、事務局だけではなくて、理事や演奏者なども含まれますが、誰がこの人に対して一番影響力を持っているかという観点から寄付を依頼する人を決めることになります。ただ、それ以外の部分で、きちんと運営されているか、チェックシートを持って寄付をするという人も増えてきているので、やはり基本的な部分の裏づけなしに、「人から人」だけだと、その担当者が替わってしまったら、そこから後につながらなくなる可能性もあります。

団体としての信頼度やコミュニケーションというものは、最近はさらに重視されるようになってきているかなと思います。文化芸術分野以外の非営利団体では、その辺のキャパシティやスキルがすごく上がってきているので、芸術団体だけがそこを説明しなくていいという言い訳にはならないと思います。ですから、言語化する努力をすることは、芸術文化団体にとっても重要になってきていると思います。

○小林氏 ありがとうございます。

時間もリミットとなりました。

まとめというほどではないのですが、結局は人とのつながりをつくるのが資金調達につながるのではないかと今日の発表を伺って思います。皆さん、いろいろな事例を見ていただいて、また参考にいただければと思います。よろしく願いいたします。

本日は、どうもありがとうございました。

# 4 分科会報告

## ■第1分科会報告

熊本県立劇場 参与  
本田 恵介



第1分科会では、「コロナ禍における公立文化施設の新たな役割」をテーマに、前半は座・高円寺の芸術監督を務める佐藤信さんの基調講演を行い、後半は富士見市民文化会館キラリ☆ふじみの松井憲太郎館長、NPO法人ST スポット横浜の小川智紀理事長がパネリストに加わり、コロナ禍におけるお2人の活動の事例を発表していただくとともに、佐藤さんの講演をベースにこれからの公立文化施設のあり方などについて議論が交わされました。

基調講演では、最初に東京都の緊急事態宣言を受けて、座・高円寺が区役所の職員とやりとりしながら取り組まれた、劇場現場での利用者への対応などについてご紹介がありました。次に、今回のコロナ禍を通して考えられたことをさまざまな角度からお話しいただいております。

まず1点目ですが、コロナはきっかけに過ぎないのではないか、実はコロナ以前の社会ですでに起きていた変化を、もう一度とらえ直す必要があるのではないかとご指摘がありました。その変化として3点挙げられております。1番目はシェア、分かち合うことです。たとえば若い人たちは車をシェアするなど、物を所有することを望まなくなってきているのではないかと。2番目はネットワーキング、手を結ぶことです。外にどんどん広がっていくような意味のネットワークではなくて、小さな、顔の見える範囲で結びつくようになっているのではないかと。3番目は、クロスボーダー、越境です。容易に壁や国を越えるようになったのではないかと。

次に2点目ですが、公立文化施設のこれからの対応として、都道府県が設置するところと市区町村といった基礎自治体が設置するところでは、役割分担を変えていくことが必要ではないかというご指摘です。つまり都道府県立の施設は、予算も体制もある程度整っているところが多いので、事業費をたくさん必要とし、また必ずしも多くの住民の方に受け入れられないような芸術性の高い芸術文化にも取り組むことができるのではないかと。これに対し、市区町村が設置した身近な施設では、芸術性の高い芸術文化だけでなく、幅広く、多くの人たちに受け入れられる、生活文化と言えるようなものの両方に取り組む必要があるだろうということでした。こうした役割分担を行うことによって、拠点施設ではコミュニティの充実が図られ、基礎自治体の施設ではコミュニティの構築が図られるのではないかとおっしゃっております。

最後に3点目ですが、これからは自主的、自立的なプログラムを考えられる人材の育成が課題だろうということです。これまでのように、それぞれの文化施設の職員をいろいろな機関が実施している研修プログラムに送り込むことによって育てるだけではなく、拠点施設から経験や実績のある人材をある程度長いスパンで地域のホールに送り込むことで人材を育成するというものです。

これらの話をまとめると、社会環境や人々の考え方というのは実はコロナ前から変化してきており、それらの変化に積極的に対応していくことで地域は豊かになり、人々は幸せを感じられるよ



うになるのではないか。

しかしながら、地域の基礎自治体が設置した文化施設の多くは人的にも予算的にも制約が大きい。そこで、これからは都道府県が設置した拠点館が、基礎自治体の公共ホールと役割分担するとともに連携して対応していくことが必要というお話しでした。

後半は、モデレーターに穂の国とよはしの矢作勝義さんを迎え、パネルディスカッションを実施しました。松井さんからは、まずコロナ禍の初めのころ、野田秀樹さんが公演中止で本当によいのかという意見書を出されたことがマスコミ等で取り上げられたことに対する世の中の反応が紹介されました。その中で、観客は表現の受け手というだけではなく、観客も含めて表現に参加するものであり、演劇創造の最後を成り立たせてくれるのが観客という存在である、とご指摘がありました。また、キラリ☆ふじみで行われた収穫祭という事業では、コロナの影響で本番に向けて練習ができなかったために、本来予定していた演奏はできなかったけれども、かわりに出演予定者による座談会を行ったという事例が紹介されました。当初の予定どおり、計画どおりにはできなくても、形を変えてでもやり続けることが大事なのではないかと指摘されております。

それから小川さんですが、STスポットが地域のプラットホームとして文化施設や芸術団体などと連携して取り組んでいることのご紹介がありました。また、コロナ禍において、アーティストは発表の場がなくなってしまって、非常にモチベーションが下がってしまっているとのことご指摘もありました。学校など、劇場の外の団体はアーティストに来てほしいというオファーが意外と多かったけれども、残念ながら十分には届けられなかったという実態が報告されております。また、小川さんがいらっしゃる神奈川県では、郊外の区民ホールというコミュニティセンターは、一体何を目指して事業や運営を行ったらいいかかわからないというような悩みもお話しになりました。それに対し佐藤さんからは、精神的な豊かさを実感できる文化施設を目指すこと、人が集える場としての劇場から始めては？とアドバイスなっております。松井さんからは、疲弊した地域を復活させるためにも劇場ががんばってほしい。学校、塾、家庭の三つの中だけで生活をしているいまの子どもたちに、原っぱみたいな広場の役割を劇場が果たしていくべきではないかというご指摘もありました。私自身はこの言葉が一番印象に残っております。

まだ、コロナ禍の真っ只中にあり、結論めいた話にはなりませんでしたが、登壇者の皆さんからさまざまなアイデアや視点を示していただき、有意義な話を聞くことができました。

## ■第2分科会報告

長野県県民文化会館（ホクト文化ホール）館長

金澤 茂



第2分科会は、「コロナ禍における持続可能な劇場経営を考える」というテーマで、お3方に講演をしていただきました。当初は「コロナ禍」というタイトルはなかったのですが、やはりこのご時世で、緊急事態ということもございまして、コロナを念頭に置いた会館運営、経営がどうしたらうまくいくかということで、このようなテーマといたしました。

まず、沖縄県立芸術大学の谷本教授は、北海道や大阪での勤務等を経まして、いろいろなご経験の中からお話をされました。2012年6月、「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」が施行されました。今回なども緊急事態宣言が何度か発令されていますが、緊急事態と言いましても、人間の動きを止めるだけではなくて、それに付随する会館の運営、経営等の見直しを迫られました。その具体的指針は、法律の文章の中にはほとんど書いてありません。現場として劇場運営、職員管理にどう対応したらいいのか、特にお金に関して対応が混乱したと思われまます。私も長野県で会館の運営をしていて、イベントが開催されていないのだから利用料を返すのは当たり前だろうみたいなことを言われました。実際、契約上は何の規定もないんですね。谷本教授から、やはり天変地異に近い、あるいはそれ以上のものかもしれない中で、法律は契約の仕方から具体論をちゃんと明記して、今後に備えたほうがいいのかというご指摘をいただきました。

さらに、会館の運営形態として指定管理者と直営の二つがあり、設置者のトップの方がわかっているならば、それでいいという組織はよいですが、指定管理者というのは、どちらが強いのか弱いのか、どう対応していいのかは、はっきり言って曖昧ではないかと。指定管理を取った後、本当に自由に運営していいというものでもありません。指定管理者制度のあり方、管理の仕方について、法律というよりも公文協なり、そういう組織でご提示いただいて、皆さんで具体策を議論できればというお話がございました。

次に、パネリストの（一財）地域創造プロデューサーの津村さんは、いい悪いではなくて、指定管理者のあり方をもっと具体的に明文化して、見直したほうがいいのかとおっしゃってられました。たとえば指定管理者でイベントのキャンセルがあった場合に、お金が絡みますと、それはかわいそうだとか、感情論に走ることがすごく多いんですね。津村さんもそれは契約社会にのって、覚書など明文化したものを、指定管理者制度の中で見直すというか、もう少し具体的な指針みたいなものがあったらいいのではないかと。また、こういうご時世なのでオンラインの活用はとも必要だろうとおっしゃっていました。

それから、芸術文化の中で今後必要なことは、いま日本で社会現象として起きている負の面の対応です。子どもたちにどう対応していくか、高齢者の方々にどうい芸術文化を提供していったらいいのか、地域社会にどう芸術文化が貢献していくか、将来に向かって、具体的に進める必要があるのではないかとおっしゃっていました。

もう1方、パネリストの藤村さんは、兵庫県立芸術文化センターの立ち上げから、裏も表もいろいろなことをご経験された方です。芸術文化センターは、1995年の阪神・淡路大震災の10年後に、

県と一緒に、兵庫県を文化で何とかできないかということで立ち上がった劇場です。これだけの大事業は、知事さんと芸術監督の指揮者の佐藤裕さん、裏方で組織、マネジメントをする方の三者が一体にならないと、多分できませんでした。大震災の後に、皆さんが明日はどうするんだと苦勞をされている中で、芸術文化は必要ではないとおっしゃる方もいますが、やはり心や精神の問題に対して、お互いがんばろうよというものは、芸術文化の持っているとても大事な一つだと私は思います。お金はかかったかもしれませんが、復興ということを考えますと、とてもいい、すばらしい企画で、成功裏に導いた、とてもいい例ではないかと思っております。

最後に、公文協の組織力を挙げて、アンケートを全国から具体的に取っていただいて、このようなコロナ禍の中で、どういう行動をしたのか、マネジメント、企画などについて皆さんに情報発信してほしい、そういう質問もございました。内容としては、大ざっぱではございますが、ご報告いたします。

## ■第3分科会報告

鹿児島県文化センター（宝山ホール）館長

本 重人



第3分科会では、メインテーマを「With コロナ時代における事業財源の確保について」とし、サブテーマとして「地方における中小ホールの取組事例と新たな展開の可能性を考える」を掲げて講演や事例発表、ディスカッションを行いました。

最初に、歴代の公文協専門委員会の部会の中では大変珍しいことだと思いますが、今期の部会として独自の調査を行いましたので、担当した静岡県コンベンションアーツセンター グランシップ支配人の高木利夫さんに報告をしていただきました。調査のテーマはチケット販売の実態についてです。チケットレス化が進む社会状況の中で、公立文化施設ではどの程度キャッシュレス化が進んでいるか把握するため、令和2年2月に調査が行われました。高木さんが静岡県庁のOBであったこともあり、静岡県庁の担当部局の全面的な協力が得られ、静岡県電子申請システムを活用して、インターネットによる全国調査を行っております。公文協加盟の1,305施設のうち695施設から回答があり、回答率は53.3%となりましたので、実効性のある調査になりました。

調査の結果、チケット代金の決済については、窓口販売において、回答館のうち99.8%が現金での決済を可能としておりました。また、クレジットカードが使えるのは全体の13.5%、コンビニで購入できるところが8.6%、電子マネーが使えるのが3.6%、QRコードが1.6%という結果でした。

ネット販売に関しては、クレジットカード決済が67.5%、コンビニ決済が79.6%、電子マネーが12.9%、QRコードが7.1%という結果でした。

以上のことから、窓口販売においては現金払いがほとんどであり、86.6%の施設ではまだクレジットカードが窓口で使えない、また、電子マネーもほとんど使えないということで、キャッシュレス化は残念なことに進んでいない実態が明らかになりました。ちなみに、転売防止対策を行っている施設は19.6%で、全体の8割の施設は転売防止対策を行っていないことが判明しました。

次は、基調講演です。講師は、有限会社アーツブリッジ代表で日本ファンドレイジング協会理事の伊藤美歩さんです。伊藤さんは、アメリカでのファンドレイジングの経験をもとに、コロナ禍で事業財源の確保に苦勞している施設がファンドレイジングという手法を活用して、いかに財源を獲得していくか、そのためにはどのようなことに注意すべきか、という視点でお話をいただきました。

一般的に「ファンド」と言うとお金だけを指すように考えている方が多いかもしれませんが、実は時間などの提供も価値あるファンドであることをぜひ覚えておいてほしいと伊藤さんは指摘されています。たとえばボランティアとして施設が行う講演やイベントを手伝ってくれた場合は、時間と労力を提供していただいたということであり、これもファンドの提供に含まれるというものです。これには目から鱗という感じがしました。

そして、大事なことは、入会して寄付してくれる人の発掘や寄付の依頼、事業成果の寄付者への報告、あるいは寄付者へのお礼など、一連の流れをサイクル化、体系化して、普段から寄付者との良好な関係を築いていくこと、つまり自分の施設のファンづくりを地道に行っていくことが非常に



大事であることを強調されました。

次のパネルディスカッションでは、サブテーマの「地方における中小ホールの取組事例と新たな展開の可能性を考える」に基づき、事例報告1では、島根県泉市佐田町のスサノオホールの並河賢一さんにリモートで参加していただきました。20代から40代の若者を巻き込んで、「さだのちいさなマーケット cotaba」と銘打ち、いろいろな人が気軽に集まり、楽しく買い物をしたり、情報交換をしたり、遊んだりできるマーケットを施設内で開催したり、あるいは「ホールの佐田子さん」という呼び名の、佐田町の合併とともに誕生した謎の少女、「佐田子さん」を探すお化け屋敷的なイベントを施設内で開催するなど、大変ユニークな取組を紹介していただきました。並河さんによりますと、お金をかけなくても、若者の知恵と工夫と行動力を借りれば、人が集まり、人が楽しんでくれる独自のイベントができるということです。

事例報告2では、大阪府能勢町の浄りシアター館長の松田正弘さんにご登壇いただき、地元で200年以上続く歴史的文化財である浄瑠璃を基盤として、自分たちの努力で、人形浄瑠璃の劇団「鹿角座」をつくり、ユニークな活動をしている事例を紹介していただきました。

この劇団では、古典的な作風の人形に加え、宇宙人や萌えキャラ人形を登場させるなど、斬新で奇想天外な取組を行ったことにより、町内だけでなく、町外からも人が集まってくる現象を生み出したそうです。人が集まることで地域が活性化し、他所から来た人たちが食事をしたり、お土産を買ってくれるので地元にお金が落ち、経済効果が生まれ、それがまた人形浄瑠璃「鹿角座」の支援につながっていく、という良循環のサイクルになっているということでした。

これらの事例報告を行った二つのホールでは、コロナになってもホールの利用者数や収益は減っていないという報告があり、会場からは驚きの声が上がっていました。

この基調講演と二つの事例報告を受けて、モデレーターの兵庫県丹波篠山市立田園交響ホール館長の小林純一さんが、本日の一連の発表から導き出されたまとめとして、「財源の確保、すなわち資金調達のためには、人と人とのつながりが非常に大事である」と総括されました。

これに対して、会場から、「自分も寄付をしているが、事業の内容に対してというより、それを担当している人に対して寄付をしていると思っている。つまり、事業を行おうとする人を信頼できるから寄付をしているのだ」という発言がありました。

また、基調講演者の伊藤さんからは、「人が大事ということは、アメリカでも同じである。『人は人に対して寄付をする』と言われている」という発言がありました。最後は人に帰結するようです。

以上が分科会の概要の報告です。

## 5 参加者の集い

---

新型コロナウイルスの感染防止のため、例年開催している飲食を伴う情報交換会に代え参加者の集いとして、令和3年度定時総会で就任した役員の紹介、役員や分科会講師と参加者との意見交換等を行った。



会場風景

## 6 文化講演

テーマ

### 世界遺産「日光の社寺」 ～神と仏の出会い～

講師：日光市教育委員会事務局文化財課主幹 新家 守  
日光市教育委員会事務局文化財課副主幹 福田 裕子

#### <はじめに>

○新家氏 皆様、こんにちは。本日は全国公立文化施設協会研究大会、栃木大会において、このような機会をいただき、ありがとうございます。私は日光市教育委員会事務局、文化財課の新家と申します。

○福田氏 同じく福田です。

○新家氏 本日は大会2日目ということでお疲れの方もいらっしゃるかと思いますが、世界遺産「日光の社寺～神と仏の出会い～」についてお話しさせていただきます。とは言え、このような大勢の方を前にお話しすることには私たち慣れておりませんので、お聞き苦しいこともあるかと思いますが、どうぞお付き合いいただきたいと思います。

早速ではありますが、お話しさせていただきます。

○福田氏 さて、皆さん、日光というと、どういったイメージを持っていらっしゃるでしょうか。インターネットなどで検索をしますと、まず大体、映像が出てきまして、神橋ですとか、東照宮の陽明門などが多く出てくるかと思えます。

こちらは東照宮の石鳥居と五重塔の写真になります。こちらを見て、「あれ、変だな」と思われた方、いらっしゃいますでしょうか。そうです。鳥居というのは、地図記号にもなっている神社の代表的な建造物です。そして、五重塔は仏塔の形式の一つですので、通常、お寺にあるものになります。神社とお寺にあるものがこの距離であるものというのは大変珍しいものかと思えます。実はこの写真、今日のテーマをあらわす写真になっていまして、神仏習合というのが今日のお話の大きなテーマになっております。

#### <世界遺産「日光の社寺」について>

まず、世界遺産「日光の社寺」について簡単にご説明をさせていただきます。日光の社寺は三つの宗教法人で構成されています。具体的には二荒山神社、東照宮、輪王寺という三つの宗教法人の建造物とその境内地の総称になります。次に、日光の社寺の場所になりますが、こちらは本日来ていただいている栃木県で、大体、北西4分の1に当たるこのエリアが現在の日光市になります。こちらを拡大いたしますと、真ん中下のあたりに日光東照宮という表示があるんですが、このあたりに日光の社寺がございます。



新家 守氏



福田 裕子氏

今日、資料を配っていただいているんですが、黄色い資料の中側に日光の社寺のコアゾーンの地図が載っております。こちらが同じものになります。赤色で示された部分が世界遺産のコアゾーンで国の史跡になっている範囲です。ここに国宝9棟、重要文化財94棟を含む建造物群とそれを取り巻く山林が含まれています。先ほどお話した宗教法人は赤色の部分が二荒山神社、青色の部分が東照宮、紫の2か所について輪王寺ということで、現在は別々になっておりますが、かつては神仏の垣根なく、一つのまとまりで日光山という形になっておりました。

それでは、ここで、日光の社寺についてまとめたビデオを見ていただきたいと思います。



○福田氏 ただいま見ていただいたビデオは2017年、平成29年に作成されたものになります。ですので、現在、平成の大修理のほうはすべて終了しております。輪王寺の本堂のほうもカバーが外されております。103棟の文化財がありますので、平成の大修理が終わっても、また次の修理が始まっております。これだけの建物を保存していくため、絶えず修理が行われているような形になっております。われわれが日光の社寺に伺っても、いつも、必ずどこかしらで修理が行われているのが現状になっております。

### <世界遺産とは>

さて、続いては世界遺産の制度について少しお話をさせていただきます。世界遺産とは世界の文化遺産及び自然遺産の保護に関する条約に基づいて世界遺産一覧表に記載された遺跡や景観並びに自然のことを言います。世界遺産の制度は1975年に条約を発効していますが、日本がこの条約を締結したのは1992年、平成4年になってからです。その際、今後10年間程度のうちに登録、推薦する予定の文化遺産の候補を暫定リストとして提出したものがこちらになっております。下から四つ目に日光の社寺が入っている形になっております。

こちらは世界遺産条約を履行するための作業指針の抜粋ということになっております。この作業指針に登録するための条件などがまとめられております。ここにあるのは暫定リストについて記載された部分になるんですけれども、締結国は自国の中にある顕著な普遍的価値を有する文化遺産または自然遺産であると考えられており、将来、登録、推薦を行う意思のある資産の名称を示す必要がある。そして、下の63段落なんですけど、暫定リストに記載されていないものについては推薦ができないということが決



められております。最初の文化遺産の暫定リスト10件については、文化庁が設置した専門家会議の意見をもとに決定されました。選ばれたものは日本の文化遺産の代表的なものと言っていいと思います。

さて、こちらの条件の中で、登録の条件として顕著な普遍的価値を有するということが言われていますが、これは言い換えるなら、同じものが二つとない、国際社会全体にとって価値のあるものであるということが求められるということです。

では、なぜ日光の社寺は最初の暫定リストに選ばれたのでしょうか。こういった部分が評価されたのでしょうか。こちらは先ほどの暫定リストを色分けしたのですが、赤色で示された法隆寺地域の仏教建造物と厳島神社、そして日光の社寺については、宗教建築群として選ばれました。法隆寺地域の仏教建築物は、仏教ですので、寺院、お寺の建築群。厳島神社は神社建築群です。そして日光はその混合として選ばれました。つまり神仏習合です。日光の社寺は徳川家康、家光の権現づくりの廟を中心にして長い神仏習合の歴史の中で社寺建築が一体的に混合した歴史的特徴が評価されました。有名な東照宮ですが、東照宮だけでは神社建築として厳島神社とかぶってしまうので、もしかしたら登録にはならなかったかもしれません。



### <保護・保存について>

さて、次に世界遺産の登録に当たっての作業指針なんですが、こちらは保護についても条件が示されています。赤色の部分なんですが、顕著な普遍的な価値を有していても、確実に保護を担保する適切な保護管理体制がなければ推薦することができません。つまり、日本国内の法律で保護されている必要があります。こちらの地図は世界遺産の範囲にかけられている法的保護の区分です。赤色の斜線で示されている部分は国の史跡になっている部分で、文化財保護法の範囲になります。それから色分けされている部分については、日光国立公園の範囲になりますので、自然公園法の保護がかけられています。そして、黒色の網かけになっている部分は市街地の部分ですが、都市計画法によって過度の開発が行われないように制限がかけられているような形になります。このほかに森林法や砂防法、河川法、それから日光市の街並み景観条例などにより厳重に保護をされています。

また、世界遺産に認められるための重要な条件の一つに完全性、または真正性の条件についても満たしている必要があるということがありますが、これはつまり模造や復元品ではなく、本物でなければならないということになります。このため、建造物の保存には単に傷んだ部分を修理し、建物を後世に残すだけでなく、そこに用いられている材料や技術もあわせて伝えることが重要に

なってきます。こちらは東照宮本殿の漆塗りの様子です。漆は日本古来からの自然の塗料になりますが、現在、作っているところも大変少なくなっておりまして、確保が難しくなっています。そしてこちらは二荒山神社の入母屋の彩色作業になります。そして最後、こちらは輪王寺本堂、三仏堂の屋根の部分の修理の様子です。色の濃い部分はもとの木材、白い部分に新しい木材を継ぐような形で修理がされています。

日光の社寺の保存、修理を担うのが日光社寺文化財保存会です。世界遺産に限らず文化財の修理では、できるだけ建築当時の部材を残すことを求められ、やむを得ず、破損した部分を新しく取り替えなければならない場合も、元の部材と同じ材料や技法を用いることが必要になります。日光社寺文化財保存会にはこれまで行われた修理の記録が保管されており、これに基づいて修理計画が立てられています。こちらの黒色の冊子になるんですけども、一番後ろのページをめくっていただくと、日光社寺文化財保存会の保存の様子が載っております。この辺、下の部分になるんですけども、彩色のほうの作業の流れが載っているんですけども、まず最初に詳細な写しというものをつくりまして、設計書を作成するような形になります。そのときに使っている材料ですとか、技法ですとか、そういったものも細かく書かれていまして、古い時代の設計書なども多く残っています。日光の社寺の修理については、世界遺産の価値を評価するために訪れたイコモスの調査団からも高い評価を受け、1999年に世界遺産に登録されました。

日光社寺文化財保存会は建造物彩色、そして漆塗りについて、国の選定保存技術保有団体になっており、その技を受け継ぎ、後世に伝えていく活動も行っています。彩色や漆塗りの技術は、社寺など、伝統的な建造物の保存に不可欠ですが、近代以降、油性塗料や合成塗料、こちらが一般建築の塗装の主流になっており、技術者の減少が危惧されているため、保存の措置を講ずる必要があります。昨年、2020年の12月にユネスコの無形文化遺産に登録された伝統建築工匠の技には、瓦や茅葺き屋根、畳などの17分野の選定保存技術と14の保存団体が登録されましたが、この中に彩色と漆塗りも含まれています。



新家氏

福田氏

続いて、日光の古代、中世について、新家のほうから説明をさせていただきます。

## <日光の社寺の歴史～中世の日光～>

○新家氏 それでは、ここから日光の歴史についてお話しさせていただきます。

まずは古代、中世の日光。日光東照宮以前の日光です。

さて、こちらは半月山展望台から見た八丁出島、中禅寺湖、男体山の冬の写真で、日光を代表する風景の一つです。男体山を中心とした、この豊かな自然こそ、日光を山岳信仰の聖地と導いたと思っています。そして、この山岳信仰と神仏習合、さらに明治以降の神仏分離、この三つが日光の社寺のポイントであります。

まず山岳信仰からお話ししたいと思います。こちらはビデオにも出ておりましたが、勝道上人です。 「写真で一言」と言いたいところなんです、この方は奈良のお坊さんで日光開山の祖です。735年、天平7年に下野の国、高岡、現在の栃木県真岡市に生まれ、その後、薬師寺で受戒し、お坊さんになりました。受戒後、栃木県鹿沼市にある古峰ヶ原で修行をしていましたが、あるとき、東方から紫色の雲が立ち上がり、二荒山、つまり男体山に向かって飛んでいき、その雲が山頂に吸い込まれたのを見ました。これは自分に山頂を極めよという暗示だと考え、31歳のとき、日光の開

山に立ち上がりました。その後、日光の山内に四本龍寺というほこらを建て、ここを男体山登頂のための、いまで言うベースキャンプとし、登頂を目指しますが、最初は失敗。再度、挑戦しますが、また失敗して、48歳のときに念願の登頂に成功します。50歳のときには中禪寺湖畔に中禪寺を建立。83歳で生涯を閉じるという、この勝道上人の大まかな一生。これらの勝道上人の行動が日光を山岳信仰の聖地へと導きました。

これは日光山の鎌倉時代あたり、中世の絵図です。こちらに神橋があります。こちらには四本龍寺です。三仏堂はここにありまして、現在の二荒山神社はこちらにあります。東照宮はまだないということではありますが、中世には日光山のいまの区画というものができ上がっておりました。

それでは、なぜこの三仏堂がこの位置にあったかということですが、そこには山岳信仰というものが関わっております。三社権現という言葉聞いたことがあるでしょうか。権現というのは、仮に現れた姿ということで、何が仮に現れたのかといいますと、本地垂迹説という言葉聞いたことがあるかと思いますが、これは日本の神と中国大陸から伝来した仏教を融合させた日本オリジナルの宗教信仰、神仏習合の一つです。神様と言われているものは仏様の仮の姿で現れたものということです。仏教が浸透し、それまで広まっていた神様を取り込んでいく。神様が仏教を取り込んだ形、それが先ほど福田からも話がありました神仏習合です。ビデオにも出ておりましたが、男体山は男体権現として千手観音が仮の姿として現されたもので、現在の二荒山神社に祀られております。また、女峰山は女体権現として阿弥陀如来の仮の姿として現れたもの、こちらが瀧尾神社に祀られております。さらに太郎山につきましては、太郎権現が馬頭観音の仮の姿として現れて、本宮神社というところに祀られております。こちらの千手観音、阿弥陀如来、馬頭観音、これらが輪王寺の三仏堂に祀られている仏様です。つまり、日光の社寺は神と仏を一緒に祀っている。これが日光山の神仏習合、日光三社権現で、日光の社寺の世界文化遺産たる所以の一つです。



### <日光の社寺の歴史～近世近代～>

それでは、次に近世近代に移ります。鎌倉時代から室町、戦国時代へと移り、天下は豊臣秀吉により統一されていきます。この天下人、豊臣秀吉に反発したこともあり、寺領や社領などが没収、縮小され、衰退していきました。それが再び復興する転機となったのが徳川家康が死去し、日光に東照宮を建てるということになったことで日光がまた輝きを取り戻します。



こちらは、先ほどビデオにも出ましたが、徳川家康が日光に祀られることになった立役者の天海、慈眼大師です。家康、秀忠、家光の3代の将軍にわたって仕えたお坊さんです。日光東照宮は、二代将軍、秀忠の時代には東照社と言われまして大変質素なものでした。こちらは江戸時代の絵図ですが、東照宮が建てられた当時の絵図で、配置はいまとほとんど変わらなくなっています。それが三代将軍、家光のときに現在の豪華絢爛な東照宮に変わりました。その後、江戸時代には将軍の日光社参なども行われております。

ここまでが神仏習合のお話ですが、こちらは先ほども出しましたが、現在の写真です。先ほど申しましたとおり、鳥居の後ろに五重塔があるという、こちらが神仏習合の名残となっております。

さて、江戸から時代が明治へと移り変わりますが、ポイントの三つ目、日光における神仏分離についてお話しさせていただきます。明治4年、1871年に神仏分離が明治政府によって発令されました。それまでは神様と仏様と一緒に祀っていましたが、政治的な富国強兵などの流れもあり、日本古来の神道を重んじ、廃仏毀釈と言って仏様を壊したり、燃やしたりするといった流れが全国的に起こります。日光山にも廃仏毀釈の流れの動きが起こりましたが、当時の人たちの努力によって、壊滅的な被害は逃れました。しかし、全く行われなかったというわけではございません。まず見てほしいのは、真ん中にある建物、新宮とありますが、これは日光山本宮、中宮に対して新しくできたということで新宮、いまの二荒山神社ですが、こちらの隣に三仏堂というのがあります。つまり、現在の三仏堂は当時は二荒山神社の隣にありました。いまは二荒山神社の社務所あたりになっております。こちらは現在の状況でありまして、二荒山神社と書かれている赤い丸から輪王寺という紫の丸のほうに三仏堂が移動しました。ここはもともと輪王寺の中心的建物があったご本坊、つまり僧房がありましたが、三仏堂が移設される数年前に火災があって更地になっていました。そこに三仏堂を移動したということです。

こちらが「日光山史」という書物の挿絵です。左上に新宮、二荒山神社があり、この右にある大きな建物が三仏堂です。こちらは貴重な写真で、1枚だけ残っておりましたが、左側が二荒山神社、そしてこの奥に本殿がありまして、この大きな建物がまさに三仏堂でありました。こちらは移築により建設中の写真です。かなり大きな建物ですね。この三仏堂の移築によりまして、日光の神仏分離は完了を迎えました。

## <むすび>

最後に、こちらの写真をご覧いただきたいと思います。こちらが東照宮陽明門前にある鳥居です。さらに、こちらが二荒山神社の鳥居です。これらは非常に特徴的な鳥居でして、鳥居は神社の代表的なものですが、足元を見ると、蓮の花の連座となっております。こんなところにも神仏習合の名残が残っております。参拝の折には鳥居の足元を見ていただくと、身近なところにも神仏習合の名残が見られるかと思しますので、見つけてみるのもおもしろいかと思います。ただ、キョロキョロして人や物におつからないようにお気をつけていただきたいと思います。

さて、時間もやってまいりましたので、この辺で終了させていただきます。いまは新型コロナの影響、そういったことで、観光もなかなかままならないという状況ではありますが、落ち着いた際にはお手元にお配りいたしましたマップとパンフレットを持って、世界文化遺産、日光の社寺をごゆっくりご覧いただければと思っています。よろしく願いいたします。ご静聴、ありがとうございました。



## 7 芸術公演

### ジャズ演奏「ジャズの街うつのみや」

出演：大西 順子 TRIO

～セットリスト～

1. Golden Boys (JUNKO ONISHI)
2. Chicago (STEPHANE GRAPPELLI)
3. STARDUST (HOAGY CARMICHAEL)
4. Very Special (JUNKO ONISHI)
5. #1 (JUNKO ONISHI)

～プロフィール～



Piano

<大西 順子>

1989年にバークリー音楽大学卒業後、ニューヨークを拠点に活動を開始し、数多くの伝説のミュージシャンと共演を果たす。1993年にデビュー・アルバム『WOW』を発表。名門ジャズクラブ“ヴィレッジヴァンガード”に日本人として初めて自己のグループで出演するなど輝かしいキャリアを築き、ジャズ・シーンを牽引。クラシックの祭典「サイトウ・キネン・フェスティバル 松本」へ出演した際には、小澤征爾率いるオーケストラとの共演が大きな話題となった。初年度より作家・村上春樹の音楽イベント「MURAKAMI JAM」で音楽監督を務め、2021年6月にはプロデュースを手がける新企画 JUNKO ONISHI presents THE ORCHESTRA 『out of the DAWN』をリリース。トリオやカルテット構成でのピアノ演奏はもちろん、プロデューサー、作編曲も手掛ける。

“音楽家・大西順子”を提示し、圧倒的な存在感でファンを魅了している。



Drums

<吉良 創太>

1989年生まれ。高知県出身。東京音楽大学打楽器科を経て同大学院修士課程修了。大学院在籍中に日本ジャズ界の巨匠、鈴木勲のバンドへの加入で本格的なプロ活動を開始する。そして山口真文、西尾健一をはじめ様々なバンド、ミュージシャンのもとで多くの経験を積む。2019年よりマイルス・デイビスとの共演で知られるケイ・赤城トリオに参加。2020年から大西順子トリオ・カルテットに参加。



## Bass

<楠井 五月>

1985年生まれ。北海道旭川市出身。幼少期にエレクトーン、中学からエレキベースを演奏し、法政大学ジャズスタディクラブに入部後コントラバスを弾き始める。井上陽介氏に師事し、在学中よりプロとして演奏活動を開始。ジャズの伝統に根差した強靱なスウィングビートと様々なジャンルに対応する幅広い音楽性でバンドサウンドを固める。2011年より、エルヴィンジョーンズとの長年の共演で知られる辛島文雄 (Piano) 氏のトリオに加入し、全国ツアーに参加。小松伸之 (Drums) と共に晩年のリズムセクションを務め、アルバム計三枚のレコーディングに参加。



## 8 閉会式

### 閉会の挨拶

栃木県総合文化センター 館長

池澤 真司



栃木県総合文化センター館長の池澤でございます。このたびは全国各地から当館にお越しをいただきまして、誠にありがとうございます。今回の栃木大会は昨年度から続きます新型コロナウイルス感染症の拡大により、10都道府県に緊急事態宣言が発令されている中、感染拡大のリスクを最小限に抑えますように、またその状態で開催できますように準備を進めてきたところでございます。

このコロナ禍におきまして、全国公立文化施設協会の定時総会、研究大会を2日間無事に終了させていただくことができましたことにまずは感謝を申し上げたいと思います。当大会の開催に当たりまして、全国公立文化施設協会の事務局の皆様には準備の段階から開催当日まで大変お世話になり、ありがとうございました。また、関東甲信越静支部の皆様にもご協力いただいたことに改めて感謝を申し上げたいと思います。

栃木県総合文化センターは平成30年10月から令和2年の3月まで1年半をかけまして、メインホール客席の特定天井、また建築や電気、機械、給排水、舞台設備等の経年劣化と、今日の利用者ニーズに対応すべく大規模改修を行い、今年で30周年を迎えるところでございます。この周年記念の年に全国から皆様をお迎えできる機会を得られたことに対して、会館のスタッフ一同改めて感謝を申し上げ、この経験を今後の会館の運営に生かしていきたいと思っております。

また、ご存じの方も多いこととは思いますが、都道府県の魅力度ランキングというものがありまして、昨年度は残念ながら栃木県が最下位ということでございました。しかしながら、本日、講演等で先ほどご紹介させていただきました日光の社寺や、また鬼怒川や那須高原、塩原の温泉郷、また御用邸もございます那須地区など非常に魅力的なところが多数ございます。皆様には、今はこういう時期ですので、積極的にはなかなか言いにくいのですが、機会がありましたら、またぜひご来県をいただきたいと思いますと思っております。

来年度の大会は山形県と伺っております。また皆様とお目にかかれる機会を楽しみにしております。

最後になりましたが、本日お集まりの皆様のみ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けれども、閉会の挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。

## 次期開催館挨拶

山形県県民文化館 館長補佐  
小関 正弘



皆さん、山形県の県民文化館の小関でございます。2日間の研究大会、大変お疲れさまでした。来年の研究大会は山形県で行われますので、山形県と山形県総合文化芸術館のご紹介をさせていただきます。

南東北に位置する山形県は、空港が2カ所あり、また山形新幹線が通っていますので、全国各地から訪れやすいと思っております。会場となる山形県総合文化芸術館 やまぎん県民ホールはJR山形駅から歩いて2分のところにございまして、アクセスは大変便利です。ぜひいらしていただきたいと思えます。

山形には四季折々に美しい姿を見せる豊かな自然、山や川や、日本一の数を誇る滝、田園風景があり、35の市町村すべてに温泉が湧き出ております。そして、51の酒倉や15のワイナリー、それから間もなく旬を迎えます生産量日本一のさくらんぼ、そしてGI登録（地理的表示（GI）保護制度）されております山形ラ・フランスを初めとする果物や野菜、それからつや姫や雪若丸を初めとするお米、県内各地で味わえる特色あるラーメン、上質な牛肉、豚肉、さらに芋煮や寒鰯汁などの郷土の食文化など、山形には多くのおいしいものが数多くございます。また、日本遺産にも認定されております出羽三山や山寺、それから数多くの重要文化財を擁する本山慈恩寺、そして県内三つの三十三観音、出羽百観音など、精神文化も山形県の誇りでございます。

来年度の会場となります山形県総合文化芸術館は、昨年、令和2年5月13日に開館したばかりの新しい施設で、大ホールの席数は東北でも屈指の2,001席を有しております。建物の外観は山形の蔵文化をイメージしたデザインとなっております。内装は大ホールの緞帳を初め、山形組子や米沢織など、世界に誇る山形県の技術と伝統の技を結集しております。また、県産品や食文化の魅力を発信する山形魅力発信モールとして県産品ショップとカフェ、ベーカリー、それから県産酒、クラフトショップと県産食材を活用したレストランなどを有しまして、建物全体で本県の魅力を発信する、交流の拠点となる複合施設でございます。大ホールやスタジオ、イベント広場、常設の託児室など、充実した施設、設備を活用し、多種多様な事業やイベントを実施するとともに、山形魅力発信モールは本県のアンテナショップとして山形県の魅力を県内外に発信しております。山形県の魅力と技術が詰まった山形県総合文化芸術館 やまぎん県民ホールに、来年はぜひとも皆様にはぜひいただきたいと心よりお待ちしております。どうぞよろしくお願いいたします。



## 9 文化施設関連機器・サービスの展示

---

期 日 令和3年6月10日（木）・11日（金）

会 場 栃木県総合文化センター エントランスロビー

出展企業 東芝ライテック株式会社

株式会社パストラーレ

パナソニック株式会社 ライフソリューションズ社

（五十音順）

協力企業 日本アビオニクス株式会社

## <展示内容>

### 東芝ライテック株式会社

- ・調光操作卓 Cross Dimmer
- ・シアターダウンライトシリーズ
- ・LED スポットライト



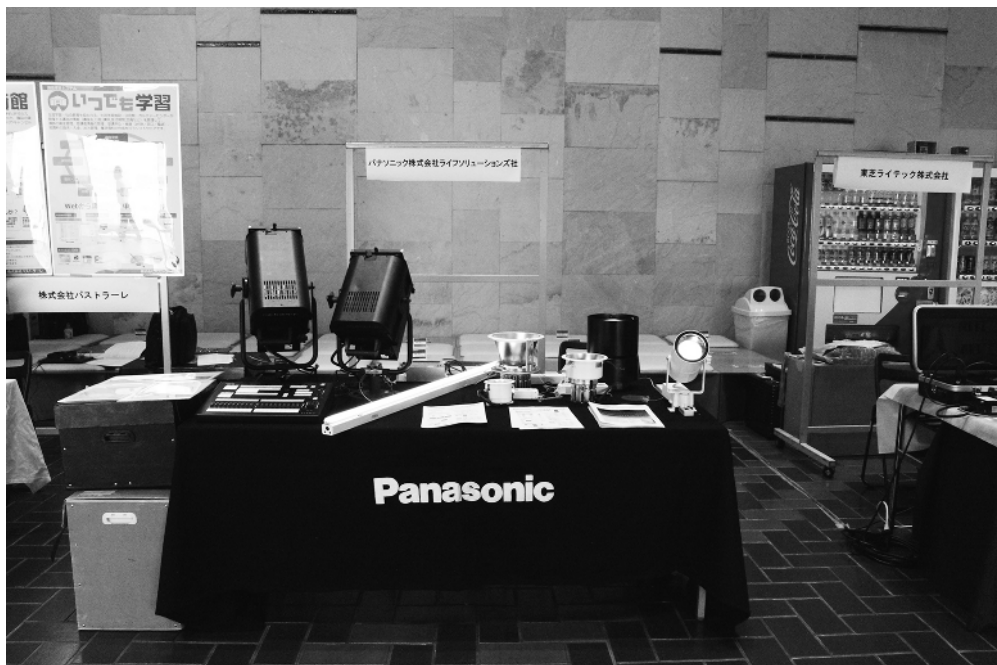
### 株式会社パストラーレ

- ・チケット販売システム「いつでも発券」
- ・施設予約システム「いつでも貸館」
- ・講座運営システム「いつでも学習」



パナソニック株式会社 ライフソリューションズ社

- ・ LED 照明器具
- ・ 調光卓



<協力内容>

日本アビオニクス株式会社

- ・ 感染症対策赤外線サーモグラフィ設置・運用協力



## 令和3年度研究大会報告書

令和3年10月

**編集・発行** 公益社団法人全国公立文化施設協会

〒104-0061 東京都中央区銀座2-10-18  
東京都中小企業会館4階

TEL 03 - 5565 - 3030

FAX 03 - 5565 - 3050

E-mail bunka@zenkoubun.jp

URL <https://www.zenkoubun.jp/>

**印刷** 株式会社 丸井工文社

〒107-0062 東京都港区南青山7-1-5

TEL 03 - 5464 - 7111

FAX 03 - 5464 - 7112



