

市民協働と人材の活用

坂田裕一

1. はじめに

長引く経済の低迷は、近年、飛躍的に増加した地域の公立文化施設の運営にも大きな影響を与えている。「わが町にも文化ホールを」というスローガンで、80年代から90年代にかけて、全国各地の市町村に公立ホールが林立した。「文化が町をつくり、コミュニティを醸成する」という役割を各地のホールが担ってきた。「ハードは整備されたが、ソフトが・・・」という批判もあり、ホールの運営費は、厳しい自治体予算の中でも、比較的恵まれた環境にあったといっても過言ではない。しかし、この数年の経済の低迷と市町村合併の大きな動きの中で、ホール予算も厳しく圧縮されはじめ、市町村合併後のホールの役割への危惧もささやかれている。

大都市圏に比べ芸術鑑賞や文化活動への参加機会の少ない地域にあっては、ホールは「鑑賞機会を提供する」興行主でもあり、「地域の文化団体へ発表の場を与える」小屋主でもあり、「住民の文化活動への参加を促進させ」「地域のコミュニティ活動を促進させる」コーディネーターでもある。さらに、「地域独自の芸術シーンをプロデュース」したり、「教育・福祉分野へのアウトリーチ活動」を視野に入れた役割も担う。さらに、今日的な状況下で、空洞化しつつある地方都市の中心市街地の活性化を目的に設置されるホールも現れてきている。

こうした多様な役割を背負い、厳しい財政状況と折り合いをつけ、望ましい姿のホール運営は今後どうあるべきかが、今、問われている課題である。ここでは、市民との協働と人材の活用という視点からホール運営についてアプローチしてみたい。

2. 市民参加から市民協働へ

(1)参加型事業

90年代、「市民参加型」の事業が盛んになった。多くの市民参加型事業は、各層の市民が参加しやすいジャンルである演劇・ミュージカル等の表現を活用し、日頃、表現活動への参加機会が少ない市民の舞台活動への参加を促す。作品の題材として「地域の歴史素材の活用」を図り、地域おこしの運動と連動させる例も多い。ここでは、「表現の結果」より「創作活動の過程」が重要視され、幅広い市民層の参加を受容するための仕掛けづくりが求められる。

参加型事業は、ホール運営にも影響を与えた。照明・音響等の舞台技術者が不足している地域のホールでは、参加型事業のスタッフ経験者などが中心となってボランティア技術集団を結成し、ホール運営を支援する。鑑賞企画団体を組織するグループも出現する。表現活動を体現した市民の中からより以上の表現の高さを求めて自主活動を始める者も現れる。あるいは参加型事業の

運営コアとしての劇団を結成する。

これら事業の成果は、ホール運営の活性化に直結する一方、事業を支えるホール職員の負荷という問題の存在も見過ごすことはできない。事業に向けられる市民参加のエネルギーが高ければ高いほど、それをコーディネートするホール職員のテンションも高まらざるを得ない。プロデュース能力に長けた職員と組織体制が整っている専門ホールはともかく、専門職員の雇用が困難な小さな自治体の直営ホールにあっては「公務員の人事異動」が「ノウハウの蓄積」を許さず、より以上の負荷につながり、職員＝ホールの慢性的な疲弊をも招く結果をも導く。

また、市民参加型事業における「参加の精神」が「錦の御旗」になることにより、より以上の高さや実験性を求める表現活動に対する理解が希薄になりがちになり、結果的に「市民参加型事業以外の市民の自主創作活動が衰退する」という事例も生じている。

ホールにおける市民参加型事業は、地域のコミュニティづくりの施策としての有効性や参加する市民の満足度も高いが、そこに費やされるエネルギーも他の事業に比べはるかに大きい。さらにこれに地域経済の低迷が加わると、成果よりリスクの回避を求め、事業実施を忌避する傾向が顕著になると思われる。

市民参加型事業の成果と弊害を正当に評価する必要があるのと同時に、より以上の「地域独自の芸術活動の振興」を図るために、市民協働という形のホール運営システムづくりが必要と思われる。

(2)市民協働

ホール運営への市民参加は、市民参加型事業等ホール活動への参加を契機として始まる例と、あらかじめホールが一定の運営分野を市民の側に提供する例に大別できる。しかし、そのいずれにしても、これまでの参加システムは限定的な分野に限られてきた。よく例示される「技術スタッフのボランティア参加」や「鑑賞事業の受付・裏方ボランティア」の参加についてもその役割はあくまでもホール運営の一部機能の補完である。こうした限定的参加であってもホールと市民の結びつきを強める効果は高く、市民の参加意識、連帯意識は高揚する。同時に、ホール側にとっては経費と作業量の節減が図られることにより、ホールの負荷の軽減にもつながるという利点もある。

しかし、市民とホール運営者が対等の関係で、事業を協働し、事業の成否や評価を共有しているわけではない。厳しい財政状況による予算の削減の中で、安易に経費を削減する方法として市民参加が導入されたり、ホール職員の不得意分野を市民参加へ委託する例が見受けられる。勿論、こうした例は必ずしも悪例として否定されるものではなく、動機の如何にかかわらず効果的に機能している事例も少なくない。しかしながら長期的な視野に立った場合、市民の参加意欲の向上に「安易な動機で始まった限定的な参加システム」が機能せず、むしろ、高い参加意欲を阻害する要因にもなる可能性も否定できない。ホールが将来にわたって地域の文化やコミュニティを創造する拠点としての役割を担っていくためには、市民の高い参加意欲＝市民協働への意欲をホール運営に取込んでいく必要がある。そのための市民協働のシステムづくりへの移行が必要であ

る。

市民協働は成否と評価＝責任を共有することである。

3. 市民協働のシステムづくり

(1) 事業企画の協働

市民協働は、ホール運営担当者と市民が対等の関係で事業を企画し、その成否と評価を共有することである。

これまでも、ホールは地域の表現団体、市民団体あるいは鑑賞団体と事業の企画段階で相談・助言を受けてきた。鑑賞事業、舞台参加型事業のいずれにとっても、事業運営に地域団体からの協力が不可欠だからである。特に、地域の舞台参加型事業を成功に導くためには、地域の表現団体や市民団体のリーダーが積極的に事業に関わる必要がある。そのために、市民とホール側の共同設置による事業毎のプロジェクト(〇〇公演実行委員会)を立上げ、そのプロジェクトの中枢に市民リーダーを据える例が多い。プロジェクトは事業予算と運営システムづくりも所掌する。一般的にプロジェクトの事務局はホールが担う。ホール側と市民側との関与度の比重の違いによって市民主体型かホール主体型かの差異は生じるが、このバランスさえ間違えなければ、市民協働の基点として多くのホールが取組むことを推奨できる。

一方、企画自身を市民に公募する事業例もある。

一例として、プラザおでって「盛岡市観光文化センター」が実施している「市民企画公募事業」を紹介しよう。プラザおでっては、200人規模の小ホールと小規模ギャラリー、リハーサル室・会議室を持つ中心市街地の活性化を目的とした集客施設で、ホール・ギャラリー事業に市民企画を取上げている。公募し採択する市民企画は年間10～15本程度。採択された企画は、10万円以内の助成金と会場使用料免除の支援が受けられる。企画運営についても市民団体が自ら実施できるものについては宣伝広報以外については極力関与しないが、リハーサルや市民への公募が必要となる催し物については自主事業に準じる協力を行う。企画の採択は、委嘱された市民の有識者数名で選考している。選考基準は、既成団体の発表会ではないこと、市民による事業実施が原則であること(一般的な買物公演は除外)、コラボレーションが望ましいことなどが挙げられるが、特に、ホール・ギャラリー事業の先駆的な事業例になりそうな企画が優先される場合が多い。

この事例では、企画自身の公募という市民参加の枠の拡大が評価される。今後は、採択された企画がどういう成果を収め、どんな課題を残したのかという事業評価をホールと市民が協働するシステムの検討が必要とされる。

(2) 事業運営の協働

事業企画と連動し、協働して事業運営を行うシステムの課題は、ホール職員と市民との担当区分、責任範囲の問題である。一般的には、予算の執行事務についてはホール職員が担当し、プログラム内容については市民が担当するという区分けがされている例が多い。この場合、ややもする

と、市民はプログラムの内容についての理想だけを語り、ホール側は内容より経費や事務の合理化を論ずるといった事態に陥りやすい。事業の全てに共同の責任があるということが前提となった業務担当の役割分担でありたい。

4. 人材の活用

(1) 地域の人材活用

市民協働をすすめる上で、地域の人材活用は欠かすことができない。

近年、地域以外の専門家を芸術監督やホールアドバイザーとして招聘するホールが増えている。ある一定の期間を区切って、そのホールの今日的課題に取り組んでもらうための専門家招聘は有効な手段であるが、目的のないまま、地域外の人材を長期にわたって登用することは、地域人材の活用の可能性を摘んでしまう危険性もはらんでいる。外部登用の専門家と地域人材の協働により、地域の課題に共に取り組むシステムづくりが求められる。地域外の専門家はややもすると地域外とのネットワークによる事業展開に進みやすいが、地域人材との連携により更なる地域人材の発掘の可能性も広がる。

また、地域に人材が乏しい場合は、むしろ、人材育成のための専門家招聘に力を注ぐ必要がある。人材育成には、ある程度の知識の習得と経験の蓄積が必要である。効果的なアートマネジメント講座の実施や、企画事業の実務体験の場を設ける必要もある。

(2) ホールの人材活用

地域の小さな自治体においては、直営施設がまだまだ多数であるが、都道府県立ホールをはじめ新設ホールや二つ以上の施設を持つ自治体においては文化振興を目的にした財団法人による運営が多い。財団運営のメリットのひとつに、より芸術文化が理解できる職員の雇用が可能になることが挙げられる。同時にデメリットとして雇用されたプロパー職員の固定化(高齢化)による業務意欲の低下が挙げられている。

雇用時において有能であり、将来性が期待されていても、半行政的な執務スタイルに馴染めず、さらに役所からの派遣・天下り職員との軋轢により、意欲を減退させる職員も少なくない。また、鑑賞事業においては長期にわたってプロモーター等との関係を持つことによる馴れ合いなどの弊害も指摘されている。

プロパーの人材活用は、地域の人材育成同様、地域外からの専門家の招聘によって刺激を与えることも必要であり、自治体派遣職員にあってはプロパー職員の育成に心がけることが期待される。さらに期間を限定し、他地域のホールとの人材交流等による能力の開発も一つの方法として検討されるべき課題である。

(3) NPO等との協働

近年、環境・福祉分野のみならず芸術文化分野においても NPO の活動がさかんである。柔軟な発想での事業運営が可能な団体として注目される NPO だが、ホールの管理運営のすべてを

NPO へ委託するということについては若干危惧を感じる。硬直化したホール運営の打開策としての NPO 委託はより住民のニーズに立った管理運営を行える点で効果的だが、ホールの役割が芸術文化活動の振興のみならず、コミュニティ活動の振興や地域活性化など幅広い目的を担う以上、専門分野には長けているが組織的に脆弱な NPO で支えられるか心配だ。また NPO 同士で、安上がりのホール運営への競争を招く危険性もある。むしろ、全体の管理運営委託ではなく、アウトリーチ活動等の一分野を NPO へ事業委託し、より専門性と機動性を持った活動を展開させるというシステムを導入すべきであろう。

(4) 他地域とのホール連携・人材連携

最近の市町村合併の動きの中で、地域におけるホールのあり方も変わらざるを得ない。かつては、我が町唯一の文化の殿堂であったホールが、合併によって合併エリアにいくつかあるホールの一つになる。

市町村合併によって住民が危惧する一つに、地域コミュニティの崩壊が挙げられる。大きな都市規模になることによって、地域課題を取上げ、住民自らの力でそれを解決していくコミュニティ活動をコーディネートする機関が失われるという心配である。地域の伝統行事やまつりについても同様である。こうした課題を積極的に地域のホールが担うことによって、新しいホールのあり方が見つけ出される可能性がある。同時に、地域間のホール職員の人事交流・研修交流も必要である。

おわりに

ホールが担うべき社会的ニーズは多様である。そのための市民協働の事業運営もまた多様なシステムが考えられる。市民もまた、芸術文化の専門家から一般鑑賞者、地域活動家や教育者から高齢者・児童・生徒、そして障害者まで多様である。当然ながら、ホールの特性や地域課題に対応した市民協働のシステムを選択せざるを得ない。

また、企画段階からの参加を経て、成果の評価にいたる事業の全過程を共有する理想に近づけるためにも、市民協働のシステムづくりは試行錯誤を余儀なくされる。

厳しい社会状況下、ホールが芸術文化の振興を図り、地域の課題、市民のニーズに応えつつ地域づくりの核施設としての役割を果たしていくためにも、市民協働は欠くことの出来ない要件である。