

## **第二部**

### **各委員からの提言**

# 文化におけるインターメディアリとしての地域文化施設

伊藤 裕夫

## 1. 「文化」と「施設」

「文化施設」のあり方を考える際、「文化施設」とは何か、という点を簡単に整理しておく必要がある。そこで、まず「文化」と「施設」を分けて、それぞれの意味を検討してみよう。

「文化」とは極めて多義的な言葉であるが、英語で言う「culture」の意味に絞っても、以下の2つの意味をあげることができる。

- ①人間が自然に手を加えて形成してきた物心両面の成果(特に、人間の精神的な生活にかかわるものを文化と呼び、文明と区別することが多い)
- ②一定の人間集団に共有されている行動や思考のパターン、スタイル

すなわち「文化」とは、一方では人間の営み(それも精神的な)の成果であり、他方ではそうした営みの積み重ねによって形成されてきた特定の人間集団の特徴的なスタイルであって、前者の意味では芸術や学術、宗教などが、そして後者の意味では地域文化(伝統、習俗)や国民性あるいは社風といったことがイメージされている。

他方「施設」とは、わが国では「一定の目的を持って設けられた建物などの設備」と捉えられているが、欧米においては施設に当たる言葉はいくつかあり、そのうちの一つに「institution(制度化された慣行)」という用語がある。具体的には、「教育・社会・慈善・宗教などの活動のための機関・組織」などがそれに当たるが、それらは社会にとって必要なサービスを提供するための「仕組み」といっていい。すなわち、「施設」とはハードではなく、ソフト(システム)だということである。

こうした「文化」と「施設」の捉え方にたつて、「文化施設」の意味を定義してみると、それは「美術や音楽、演劇といった芸術文化活動を行うための場、あるいはそれらを鑑賞するための場」といった表面的な捉え方ではなく、むしろ機能面から、「美術や音楽、演劇といった芸術文化活動を通して、人びとの精神的な営みを促進し、個人の創造性・自己表現を育むと同時に、そうした文化的成果の共有と蓄積を通して、個性ある社会——人びとの心のつながりやアイデンティティの形成を推し進める」という「文化振興」を担うべき機関(システム)だということができよう。

## 2. 文化施設とアートマネジメント

このように「文化施設」を「文化振興」を担う機関(システム)と捉えれば、地域における文化施設の在り方は、まさに地域における文化振興の担い手たるにふさわしい組織の運営を検討することになり、それはマネジメントのあり方に深く関わることになる。というのは、マネジメントとは「望まれる結果を得るために組織の資源を最大限に効果的に使うこと」であるからである。従って、検討

の中心課題は、文化施設という組織における「望まれる結果」、すなわち「任務(ミッション)」であり短期的には「目標」の確立と、「資源(リソース)」の活用ということになる。

まず、「資源」について取り上げる。例として、典型的な「施設=institution」である「学校」のケースで見ると、そこには、まず「教員」という専門的な人材がいて、次に「カリキュラム」とそれに基づく個々の「授業」があり、それらを補助するものとして、教室や図書館や体育館、その他の「教育設備」がある。すなわち、「施設=institution」に欠かせないものは、一に専門的な「人材」、二に計画された事業「プログラム」、そしてそれらがスムーズに遂行されるための「設備」となる。

しかし、これらの「資源」の具体的な内容——例えば、教育の場合なら「カリキュラム」の中身は、「望まれる結果」によってそれぞれ異なるもので、それは時代や社会状況によって変化するものである。つまり、それはそれぞれの社会における「ニーズ(必要)」——それがないと問題だとされる欠如(課題)——を反映している。先に、「institution」の説明として「制度化された慣行」と書いたが、まさに「施設=institution」とは、こうした社会的必要=課題を充足するための活動が、社会の中で定着し、慣行となり、社会的な機関(システム)として「制度化」されたものなのである。

従って、話を文化施設に戻すならば、文化施設の在り方(マネジメント)は、社会における「文化的必要(cultural needs)」を把握し、その充足に向けた事業プログラムを、それにふさわしい人材を確保することで、効果的に遂行することとなる(そのために必要な設備を整備することはいうまでもない)。

### 3. 「文化的必要」の歴史的変化

では、今日の地域社会における「文化的必要」、そしてそれを充足する事業と人材とは何か？

先に「必要」とは「それがないと問題だとされる欠如(課題)」と注記したが、それは個々の「要求」の総体ではなく、全体への視点(理念)から導き出されるもので、従って地域住民へのアンケートや個別文化関係団体の要望により把握できるものではない。「必要」は、一般的には、当初ある先駆者が一定の理想にたつて始めた活動が、社会的に認められ、共有されていくなかで——もちろんその間に、理想の方も試行錯誤の中で修正されていくが——はじめて把握されるものである。

文化施設の場合、例えば美術館ならば、近代以前においても王侯貴族による私的なコレクションは少なからずあった——コレクション自体も国家的規模でなされている場合は、それなりの理念と必要はあったであろう——が、近代的な意味での「美術館」たるには、それが一定の社会的な理念に基づき「公開」されることが「institution」化の出発点になっている。すなわち、美術館という「施設=制度」は、有力者の個人的コレクションが市民に公開される中で、当時の社会的課題であった国民国家(そしてその基盤となるべき近代「市民社会」)形成と結びつき、「国民の統合」や「国威発揚」、また 20 世紀になると「社会教育」や「観光拠点」といった理念のもと、「収集・保存・公開」を基本的な事業の柱に、学芸員という専門職を設置して、今日の日本においても存在している。

一方「劇場」の場合はやや違って、古代ギリシア時代を別にすると、それは古くから特定の芸能集団が構成するものとして存在しており、その「施設=制度」化は、都市共同体を維持していくた

めの一種の「悪場所」(非日常空間)として、特定芸能集団に国王なり都市社会が活動拠点たる「建物としての劇場」の建設を許可する(シェイクスピアの時代の英国や、室町時代から江戸時代の日本など)、あるいは建物を付与する(ルイ王朝のフランスなど)という形で行われてきた。そして近代市民革命以降は、西欧においては、美術館と同様な理念から、一部の劇場は専属劇団を擁する「公共劇場」という形で、その制度化が進められた(20世紀になると「公共劇場」という制度は拡大する)が、わが国の場合は劇場と芸能集団は分離し、劇場とは「貸し館」という通念が形成されていく。

しかし、社会的な変化の中で、「文化的必要」も当然のことながら変化していく。先にも触れたように、19世紀から20世紀にかけて、それは国家的なものから社会的なものへ変化しているが、更に20世紀後半以降になるとより人間的な方向へと転換していく。そして、美術館でいえば、こうした変化の中で、過去の芸術作品の収蔵・公開から、現代的な視点から古今の作品の新しい捉え方を提示する企画展へ、あるいは現在活動している美術作家との連携へと、事業の柱も徐々にシフトしている。そして近年では、これまで一方的な文化的サービスの享受者であった市民の参加を軸に、ワークショップなどインタラクティブな活動までが事業に付け加えられつつある。そして、こうした変化の中で、専門的人材も、従来からの学芸員から企画展のプランナー、そして実際に現在活動しているアーティスト、普及教育に当たるエデュケーターと広がり、それに伴い全体を管轄・コーディネートするマネージャーも必要になってきた。(「公共劇場」についても、若干異なるものの同様の変化が起こりつつある。)

#### 4. アドボケートとファシリテート

こうした「理念⇔必要」の変化に伴う事業や人材の更新は、何も文化施設に限ったことではない。教育施設(学校)にしても、医療施設(病院)にしても同様で、一方的な教育や治療から、生徒や患者のコミットを前提としたシステムが模索されていることは周知の通りである。

近代において成立した「施設＝制度」は、いわば啓蒙主義的な理念に基づき「必要」が把握され、その充足が求められていた。しかし、20世紀の最後の4半世紀になって、こうした啓蒙主義的な理念への懐疑や批判が起こってきており、その中で「施設＝制度」は、いま「必要を持った人びと」(必要＝欠如であって、要求ではないことに注意!)を一方的な享受者としてではなく、理念実現に向けた事業のパートナーとして捉え直し、「必要者」の潜在的な能力を引き出すための協働型のプログラム開発に向かっている。つまり、端的に言うならば、啓蒙型の文化施設から、いわば自立支援型の文化施設へと転換を示していると考えられる。

しかし、「必要者」の参加、協働といっても、理念実現＝必要充足に向け、専門的な人材を擁して社会的な事業プログラムを実施していく機関としての「施設」のあり方が変わったわけではない。変わったのは、専門的な人材の役割・機能の変化であって、それは大きく、「アドボケート」と「ファシリテート」という2つの新しい機能が求められるようになってきたということである。

「アドボケート(advocate)」とは「代弁する、提唱する」という意味で、今日の社会における「必要」

を把握し、「必要者」に代わって代弁し、具体的な充足策を提唱していくことである。地域の文化施設においては、地域社会における文化的な課題——例えば、地域における創造主体の衰弱、観客の特定化・縮小などといった直接的なものから、コミュニティの分裂、中心市街地の空洞化などといった間接的なものまで——を把握し、それを地域社会と共有する中で、文化施設ならではの解決策を探っていくことである。

「ファシリテート(facilitate)」とは「容易にする、促進する」という意味で、社会ないしは「必要者」の潜在力の向上を支援することである。それは、アドボケートにおける解決策を探る中で、自分たちの「資源」だけに頼るのではなく(わが国の劇場型文化施設の場合、資源は「ハコモノ」以外ほとんど無いのが現状であることもあり)、「必要者」の中に潜在的にあると考えられる能力を引き出すことである。地域文化施設の場合においては、地域における文化活動の担い手たちとの共同創造活動や、青少年への刺激となるようなアプローチ、また「まちづくり」的視点に立ったフェスティバルなど、様々な手法が考えられるが、こうした手法も、自分たちだけで考えるのではなく、地域の文化NPOとの連携がポイントとなる。

すなわち、「施設＝制度」の新しい流れは、社会における確固たるサービス(「必要」の充足)の提供者から、アドボケートとファシリテートという機能を担うことで、社会の「自治」能力を回復させる、いわば「仲介者(インターメディアリ)」というべき役割が求められてきていると言ってよい。

## 5. 文化施設にとってのアウトカムとは何か ～評価のために～

しかし「仲介者」といっても、それは単に情報や活動が素通りするというわけではない(それでは、今までの「ハコ」だけの文化施設と何ら変わらない)。最後に、「施設＝制度」の事業評価という点から、それが持つべき「資源＝専門性」について触れたい。

周知の通り、評価には「アウトプット(産出量)」を基準にするものと、「アウトカム(成果)」を基準にするものがあるとされている。アウトプット評価とは、具体的には生産量や売上高、利潤など、文化施設にあっては年間公演(展示)数(わが国の場合は利用件数)、観客動員数、売上高など量的なものが多いが、「いい作品(評価の高い作品)」といった質的なものもアウトプットに変わりはなく、基本になっているのは主体(施設)の産出したものが評価の対象となる。それに対しアウトカム評価とは、客体＝対象(必要者)の変化を評価するもので、具体的には顧客満足度(必要の充足度)や行動や意識の変化などをいう。

従って、先に述べたように「施設＝制度」が啓蒙型から自立支援型に変化すれば、評価は当然ながら、アウトプット型からアウトカム型に転換せざるを得ない(啓蒙型でも、基本的には啓蒙という「必要」の充足を目指していた以上、アウトカム評価はあってしかるべきであったが)。では、文化施設の場合、アウトカム評価はどのようになされるのか？

アウトカム評価もアウトプット評価も、まず達成すべき目標設定が必要となる点は同じであるが、アウトカムの場合、その目標設定が施設サイドだけではできない——「必要者」の何らかの参加、特に「必要者」が自ら「こうありたい」と思うことが望ましい。例えば、地域のアマチュア芸術団体がそ

れまでは自己満足的な活動をしていたとすると、文化施設はそれに対して、「もっと高い芸術的質を目指そう」とか「より多くの市民と感動を分かち合おう」といった目標を持つようにし向け(そのためには、目標となるような高いレベルの活動を施設サイドが行っていないと行けない)、そうした目標達成のためのプログラムを共にたて実施していく、そしてその達成度が評価軸となる。この場合、そのアマチュア団体が新たな目標を意識し出したこと自体が、既にアウトカムの第一歩となる。

つまり、評価自体も「必要者」との協働になるわけで、こうした一連の活動-評価を行って行くには、極めて高い専門性が求められるのであり、これからの地域における文化施設はそうした人材とプログラム、そしてそれを可能とする設備とマネジメントが必要となる。

# 地域の芸術文化に新展開を期待する

## 既存の多目的ホールを中心に

蔵 隆 司

### 1. 地域の芸術環境の現状認識

#### ①理不尽な芸術文化の画一的予算削減

芸術行政が日本の地方自治体行政の中に登場するのは 1970 年代に入ってからである。幾多の啓蒙的な研究者や実践者による理論的検討、先進的な自治体の飛び出し、その強力なネットワークの力、それを理解し応援の体制と予算を提供しつづけた知事や市町村長の存在、まことに「地方の時代」と同義語である「文化の時代」の華やかな幕開けであった。時代の風もまた優しく、国民意識は、「ものの豊かさ」から「こころの豊かさ」へ価値観が移り加速化、社会背景もフォローの風に恵まれていたというべきか。その後の約 20 年の間に日本列島全体に、ほぼ均等にその「文化行政」の熱い風は伝播していき、同時に国の文化行政に強烈な刺激を与えることにもなった。

しかし風はいつまでもフォローの風ばかりではない。いうまでもなくバブルの崩壊という長く暗いトンネルの現出によって、ようやく一人前の扱い、いわば行政の一分野として認知されたかに見えた地方の文化行政は激震状態に見舞われる。すべての団体が等しくその被害を被ったわけではないのがこの激震の特性ではあるが、かなりの団体が大きな被害を受けたらう事は数字の上からも容易に想像がつく。’91 年から’92 年の全国の地方自治体のソフト事業費ともいうべき芸術文化経費は全自治体で、200 億円の前年比ダウン(文化庁調べ)であり、’00 年現在の同経費も’91 年当時の水準を下回ったままである(もちろん、この状況下であっても文化施設の建設費や施設経費はさらに数年間伸びを見せているのである)。

これまで 20 年の文化行政を人間にたとえれば成人、一人前の認知とは見えても、行政の分野＝近代行政史 150 年と比較するならば未だ幼稚園年少組程度なのである。

確かに国、自治体問わず財政的には厳しい状況、十分に成熟した行政分野が削減を求められることはやむをえないが、はたしてそれと同じ比率で文化行政という分野まで削減を迫られなければならないのだろうか？それはあまりに画一、政策不在の判断といわねばなるまい。どこの世界に餓えを前にした親が、20 歳の成人に達した子供と、3 歳の子供に同じ苦しみを強要できるであろう。現に国は財政悪化、構造改革の真っ只中でも文化庁の予算、なかんずく芸術関連予算を充実強化しているではないか。

無論こうした状況にあっても、首長の政策判断で少なくとも機能麻痺に陥らないよう見事に芸術経費を確保している団体もなくはないが、ようやくにして一般行政分野の一角を占めるようになった文化行政費、芸術行政費である。少し品のない表現をするならば、とかく行政や政治の舞台では

文化・芸術の必要性は枕詞のように大声で語られる。それに比してそこに投入する予算はいまだ0.1～0.5パーセント程度の世界でしかない。ましてや、一昔前のどこかのお役人が破廉恥にも唱えていた「金のないときに文化なんぞ」という古色蒼然とした論理の復活を21世紀に入っているいま許してはならないはずである。言ってみれば、ようやく誕生し、よちよち歩きを始めた文化行政を、この時代の中で元の木阿弥、行政のアクセサリーとか、行政の壁の花のような情けない位置に再転落させてはなるまい。むしろ同じく構造不況にあえぐ民間企業の方がこうした中にあっても必死になって芸術への支援を守ろうとしており、地方の企業への広がりも見られる。いわゆる冠公演のような派手な支援形態は減っても、むしろ地道に着実に支援を強化しているのであり、その確固としたメセナ精神に現場で企業協賛に携わるものとしては、頭が下がる思いすら覚える。

はたしてこのことが杞憂であるのか。行政主導の芸術団体の最近情報を聞く時、状況は楽観を許さないように感ずる。まして、こうした話題については各自治体間で直接情報交換をしたり対応策についてスクラムを組みにくいものである。しかしようやく誕生期から成長期に向かうべき文化行政を担うもの同士、相互扶助の意味でも連携をとりあう必要性を感じず。せつかく文化・芸術行政に理論的根拠が定着し、メセナ、フィランソロフィー活動に広がりが見え、いよいよ芸術文化(逆か?)基本法の実現を見た現在、肝心の行政体はその大きな図体の割に実態は張子の虎となっていないか、関係者には十分な関心を持ちつづけていただきたい。いまこそ文化行政導入の初期の精神を振り返っていただきたい。いかに財政困難の中とはいえ、日本の実力、地方自治体の実力からいってなりふり構わぬ文化・芸術経費の削減は、あまりに歴史、成立の意義を知らない無策の策と思うからである。

## ②どこまで地域の文化施設は到達しているのか

私の目の届くのは神奈川県という地域に限定されるが、こと文化施設、劇場という視点でこの地域を眺める時、都市づくり、生活圏の形成と文化環境の成熟が一種密接な関連の中で進んだということが見えてくる。

まだ敗戦後の焼け跡闇市の状況下、横浜にその名も「神奈川県立音楽堂」<sup>54</sup>(昭29)というコンサートホール(名称にご注目を)が誕生する。ついでに記せば<sup>51</sup>(昭26)の神奈川県立近代美術館、<sup>62</sup>(昭37)の神奈川県立青少年ホール(演劇系の劇場)の建設もある。いずれも当時の県知事の施策であるが、その社会背景を考えるとやや驚異的という表現も許されるかと思う。しかし、それぞれの専門的施設のあまりにも早すぎる登場(美術館は除く)は、その専門性を生かすより当時の多方面の要求を引き受ける受け皿とならざるを得なく、結果的に今日まで多目的な施設として生きてきた、と総括しなければならないだろう。

それはともかく、別表(P48)および分布図(P49)をご覧くださいと神奈川県下の文化施設は歴史的、地理的にほぼバランスを取りながら蓄積されていることがご覧いただけると思う。

横浜がスタートであることは県都として当然かもしれない。その次に平塚、小田原が来るのは横浜からもっとも西に遠い位置に建設、しかし当時の経済力からの当然の順位でもあった。続いて北



の中心地相模原、南の中心地横須賀、そして東の川崎、最後が湘南の中心地藤沢という順位で第一期の文化施設が整備されてくる。文化施設の享受という表現が許されるならば、県民にとって文化に対してほぼ平等なアクセス権が実現した。時間的には、ここまでに20年(9施設)を要しているが、ここから加速度がつき次の10年間(‘80前後から)で10館が完成、その次の5年間(‘90~94)で10館以上の文化施設が完成する。倍倍ゲームといっても良いが、文化施設の密度が段階的に高まったともいえる。この結果、実に1000人の収容能力を超えるホールが約30年間に30館近くになるわけである。かつての公民館が発想を変え地域の拠点文化施設に進み、拠点が整備されると高度成長の時代にも乗り競い合うように市町村に文化施設の建設が活発化、多目的ホールが充実する。これを文化施設の拠点化から高密度化への時代と考えたい。さらに多目的ホールが一応全県下に張り巡らされるのを待っていたかのように、’90年代からは音楽系、演劇系など専用劇場、小劇場へと時代を先取りする劇場形態に移行している。この時代は多彩化、個性化の時代と名づけられるであろう。まことにバブル崩壊の時代に入ったとはいっても、ことハード整備についていえば、その計画年月のズレが幸いしほぼ2000年に至るまで建設が続いたことは文化施設にとってラッキーなことであったというべきである。神奈川県民はいま、どこの地域に居住していたとしても、およそ30分の時間をかければ1000人以上の劇場で、一定水準以上のポピュラーやクラシックの催しを日常的に楽しめる環境にはなった。

私は神奈川の自慢話を披瀝してとは思わない。都市の(あるいは生活圏といっても良いか)形成過程の中に、文化施設がどのように組み込まれてきたのか、ひとつの例示のつもりで紹介させていただいた。もしも今後、それぞれの生活圏で文化施設の配置を考える時の参考になればという意味で。

いまや全国に3,000とも言われる劇場を擁する日本、施設の量の問題だけでいえば、とりあえず先進国に負けない状況を作り上げたと認識すべきと思う。問題は当然、その中身ということではあるが、その中身を作り出す外的条件だけでも整えたことは大変な財産を保持しているという自覚はあったほうがよい。少なくとも性急な“過剰”、“無駄”という論には組みするべきではなかろう。現に神奈川は、上述したように現在プロフェッショナル、アマチュアを含め大中小の発表、鑑賞の場には恵まれた環境といえるが、それぞれのジャンルの作品創造のための環境はきわめて貧しい。むしろその面では最近首都圏を離れた地域にこそ羨ましいほどの創造、練習施設の集積を見せつけられている。ことは全国の都市部共通のことかもしれないが、神奈川も早急なハード的課題としてこの問題に取り組みなければならないと考えているところである。

### ③アマチュア、民間事業者に頼りきったソフト事業

仏作って魂入れず、この言葉は文化施設に携わったことがある人であれば誰ひとり知らない人はいないと断言できるほど、悲しい名言である。

しかしいわゆる多目的ホールが全国的に建設され始めて30年、否定的な角度から見ること可能ではあるが、これらの文化施設で展開される公演内容は飛躍的にその質を上げていると見て良

いではないか。その中でも特筆すべきは、アマチュアの公演機会の増大と、その質の向上である。オーケストラ分野に限ってみてもいまや人口 50 万人規模の都市でアマチュアのオーケストラを持たない自治体は皆無といってよいはず。(プロのオーケストラも政令指定都市クラスでは、まもなくすべての都市が経営するはず)さらに吹奏楽団の層の厚さ。最近高齢化が心配されているとはいえ各種合唱団の健在ぶりも見事なものである。これからは邦楽グループの増大は間違いなく民謡、三曲の世界が急変貌を遂げるであろう。さらにパフォーマンス系といわれるバレエ、ダンス、演劇など、あるいはそれらをコラボレートしたジャンルのアマチュアの発表機会も隆盛を誇っている。全国の文化施設にとってアマチュアの団体・個人の利用はすでに確固たるシェアを保持している。

次なる全国の多目的ホールの大目利用者は民間事業者(音楽マネジメント会社)である。圧倒的比率を誇るポピュラー系の音楽事業者、その3分の1に満たない比率でクラシック界の音楽事業者が全国の多目的ホールを利用しているというのが大雑把な構図ではないだろうか?この20年以上、飛躍的に増えつづけたホール建設ブームの波に乗って、それぞれの音楽事業者は全国にその事業、公演の輪を大きく広げたはずである。

アマチュア利用と音楽事業者の興行利用、これが多目的ホールと呼ばれる文化施設の主要な“主催者”であり、稼働率(利用率)の主力である。一部コンサート専用ホールと呼ばれるところでもこのような実態に近いところがあるはずである。

最後に主催事業、自主事業について触れなければ文化施設のソフト事業、利用実態を記述したことにはならない。しかし私はこの主催、自主事業についての現状を分析することがもっとも難しく、また解釈、評価の分かれるところではないかと考えるものである。

ようやく芸術や芸能の公演実態を伝える各種資料も豊富になりつつあり、学者、研究者の間でその評価の基準作りも深化しているとは聞かすが、現状での主催事業・自主事業の解析はまだまだ困難な要素が多すぎ、今後の課題という表現を私は用いたい。

何しろ、現状では公的文化施設に限ったとしても、主催・自主の内容は、演歌、ポピュラー、アマチュアの公演から、プロの演劇、音楽の買い公演、そして半年、1年の制作時間を要するオペラや、舞踊公演まで、実に多種多様だからである。ある意味量的に割り切った統計は作ることも可能であろう。しかしその作業はあまりに平板に終始し、実態、内容を解説できないことにどうしても気づいてしまうのである。

公的な文化施設だからこそ、できるだけたくさんの「魂」を入れていきたい。その「魂」とは究極のところ、その劇場にふさわしいオリジナリティーのある公演を創造していくこと、と考えるのだが、そのためには予算を筆頭にあまりにも課題は多く隘路は深い。

何より欧米のような劇場概念を持たないわが国の最近までの状況は、音楽、舞踊、演劇などどのジャンルをとっても、およそ、「公(役所という意味ではないことは当然)」が作品を創り、蓄積してきたという歴史がほぼ皆無、すべては民間(或いは個人)の論理と犠牲に頼ってきた。そこに当然

のことながらプラス要因とマイナス要因が現れてくる。音楽でいえば18～19世紀の名曲の普及と言う意味ではプラス要因、しかし採算性が求められる結果、集客力の高い選曲やタレント性のあるアーティストの多用という面もある。こうした事情から現代、同時代しかも日本の作品の紹介は極端に少ないマーケットとなってしまった。

それだけに小さな「公」的団体が創造性を求めた制作などを目論むには相当のエネルギーを必要とする。世論を味方にする 것도簡単ではない。無論、純粹に民間の協力無しに成り立つ事業などありえないといいが、しかしそうした環境であっても少しでも主催側の制作意図を芸術家と分かち合い、新しい作品創造に向かう道を広げて行くことこそ現代の公的文化施設の可能性を探るひとつのミッションであって欲しい。創造環境の拡大は必ずや地元の経済波及効果をもたらす。その意味も含め、あるべき主催事業・自主事業を考えては如何であろう。あまりに中央志向、一極集中の壁が厚い芸術界ではあるが、それを嘆いていても始まらない。できるところ、できる地域から地道な試みに挑戦し自主事業を制作していく。その結果としてその地域にふさわしい芸術環境が豊かに育つことが見えてこないであろうか。

## 2. 地域の文化施設への今日的期待

### ①多目的ホールの再活性化への期待

最近の時代を映す表現として“失われた10年”という言葉にはかなりの説得力がある。

しかし芸術分野に限っていうならば、90年代、21世紀初頭の今日にいたるまで前節で述べた危機感とは矛盾するが、かなり“実り豊かな10年”という表現もできる。

ご存知の向きも多いので簡単に記すが、芸術文化振興基金の設置、企業メセナ協議会の発足、新国立劇場、全国に公立文化施設の建設ラッシュ、文化経済学会やアートマネジメント学会の創立、そして文化芸術基本法の成立も。芸術というひとつの社会ジャンルとしてこれほど話題が10年も連続して集中することはやはり稀だろう。

例えば、かつての貸しホール主体の文化施設を乗り越え、クラシック専用ホール、演劇系専用劇場、24時間運営のできるホール、芸術監督の明確な姿勢を打ち出す劇場、市民主導のオペラ制作を定着させたホール、行政区の枠を越えて事業運営を成功させているホール等々、それこそ創意工夫の実例は豊富になってきているが、そうしたホールほどその条例施行にあたって設置目的を明確にしていることに気づく。最近研究者、関係団体の間からも積極的な提言が出されるようになった。そこで、まだ圧倒的に多数派であろう多目的ホールが現状を打開し、そうした最近の先進的劇場運営に近づくためにも、設置条例の＜目的＞見直しはきわめてシンボリックで運動論的にも有効な手段だと考える。すなわち、ホールが劇場へと成長していくために、従来の、＜公共の福祉の向上・・・＞という表現を改め、利用目的を芸術、文化に特化していくことである。それを実現していくためには、ある程度周囲の文化施設、集会施設の充足状況を勘案する必要があるが、整ったところからそれぞれの施設、舞台機構に見合った利用目的の特化を実現していきたい。各

地の多目的ホールの大規模改修が緊急課題に上っているいまこそチャンスである。行政や議会の理解が必要という意味では簡単ではないが、市民の理解を得ながらそのソフト事業の充実を図ることで劇場の個性を形成することに近づく。間違いなく本物の劇場への一里塚である。

いまひとつ想起していただきたいことは、水戸市の『水戸芸術館』(90年設立)の運営原則である。この自治体の一般会計予算の1パーセントを投入して芸術政策を進めるという宣言は衝撃的なものだった。その後時間の経緯とともに、様々な難問を抱えていられるとは聞かすが、未だこれに続く自治体が出現していないことがまことに不幸なことと考える。せつかくの理想に近い方針も後に続く自治体がないままでは孤立していく。どんなに不況下といえども欧米先進各国と比べて日本のGDPは引けを取らない。日本の国際的責任としてもわが国の文化予算、地方自治体の予算が現状で良しとするわけにはいかないのではないだろうか。いまは1パーセントを望むことは難しいとしても、せめて各自治体の政策論議の中でその目標に近づこうとする姿勢は持続していただきたい。そのことが文化行政の位置付けを強固なものとしていく。昨今、芸術分野でも盛んに『民営化』論を耳にするが、まずは、いかに公共的責任を果たすのかの議論こそ優先されなければならないのが日本全体の課題であるはず。『水戸』の存在は、そうした芸術環境前進のための本質を理解した政策だけに私たちにとって大きな教訓である。フランスに学んだ文化予算の1パーセント支出、この施策の実現を私たちはしっかりと記憶し、近い将来への共通の目標としていくべきだろう。

## ②生活圏における多目的ホールの新しい目標

高度成長、バブルの波に乗って全国津々浦々にホール建設が実現した。おそらくかなりの都市にはコンサート専用ホールができたであろうし、既存の多目的ホールはオーケストラコンサート会場としての役目を終わり、オペラ、ミュージカルとかポピュラー系の音楽会が増えているなど利用傾向に変化が見られるのではないか。あるいは、演劇系の専用劇場とか、多機能スペースが誕生し従来の多目的ホールの役割に見直しが迫られているなど。もう少し視野を広げると、30分、1時間で移動可能な範囲に新しいホールが誕生したことで、名作オペラや、バレエであれば公演頻度が増えたとしても特に近隣ホールとも競合することなく、むしろ芸術鑑賞の客層が厚くなるきっかけになったということもあるはず。こうした環境の変化に遭遇しているのが文化施設、とりわけ多目的ホールのここ20年くらいの実情ではないか。そうであるならば、これらの文化施設に新しい自主事業創造のためのネットワークはできないだろうか。従来から県域レベルでの文化施設協議会は存在しているはずだが、せつかく充実した複数の文化施設が相互に利用しあえる交通、生活環境にあるならばこのさい県立、市町村立(あるいは民間立もあるかもしれぬ)の枠を取り払い、あくまで文化施設の機能面から役割分担を検討し、それぞれの劇場の個性作りを目指してはどうか?そしてその方向が自主事業の創造拡大に向かうならば、確実に公的なソフト事業の充実が図られるであろう。あるいはその中には、大胆に公演会場の路線を放棄して複合的稽古場施設に脱皮することも今日的にはきわめて有意義なことである。そうした先導役を地域の協議会あたりが担うというのはどうだろうか?協議会の新しい役割、積極性に期待したいし、そうした連携事業に文化庁や、(財)

地域創造などの支援があれば流れに加速度がつくのではないだろうか。また現在、文化施設におけるボランティアの導入もホットな課題ではあるが、新設の文化施設、劇場ならばいざ知らず、既成の施設に導入することはたやすくはない。しかしこうした機会であれば芸術ボランティアも積極的な問題意識をもって参加しやすいはずであり、文化施設側としても市民参加を得る絶好の機会とすることができる。

もうひとつ、先にも記してきたように各地域の多目的ホールは、高度成長時代、'70～'80年代に建設されたホールであろう。すなわち現在では築30から20年の建物ということになり大半が改修計画を迫られているというか、当然そのことを考えるべき時期に来ている。かつては全面改修、あるいは新設という発想もあったかも知れぬが今日では難しい。そこで耐震診断などを手始めに最小限度の改修というのが現実的な方策かもしれない。その場合、何が優先順位なのか、それぞれの地域事情、ホール事情もあろうが、神奈川としては、高齢化社会を意識したバリアフリーを最優先、次に陳腐化した舞台機構の見直しである。そうした改修コンセプトができたホールから早い時期に改修に入れるように、国やメセナ機関の助成策が講じられないだろうか？いわばハード版の『文化施設拠点形成事業』の制度化が待たれる。

### ③多目的ホールに創造的主催事業の積極展開を

最初に記したことはあるが、財政環境が厳しい折から、かなりの自治体系の芸術団体は、ソフト事業、すなわちもっとも削減の手をつけやすい主催、自主事業の分野の縮小に走っている。確かに文化施設の維持運営費には固定的な経費が多く大幅な削減は機能停止に陥ることから、相対的にこうした傾向が出てくる背景は理解できないことはない。その上に「こんな時代に文化なんぞ」という声が被さってくる。こうしたマイナス思考が地方の中核文化施設、その関係自治体の間でじわじわと進んでいる。かつて高度成長時代に多目的ホールとして当時の芸術文化の土壌を切り開く推進役を担っていたホールほどその瀬戸際に立たされていないだろうか。本来であればこうした状況に抗して率先して文化施設の重要性、今日的課題の旗振り役をしていただきたいのであるが。

しかし「こんな時代だからこそ文化を」という声もあるわけであり、そんな声に励まされてソフト事業についての提言があるとすれば、前述したような困難な課題を承知の上で、芸術文化の日常化という意味からも、地域の文化施設が自らの手で定期的に制作を進める主催・自主事業の充実こそ共通課題になるのではないかと申し上げたい。

むろん、それぞれの地域には個別に事情があり、なかには単独では自主制作に取り組む条件が備わっていない文化施設もあろう。しかし優れた作品を東京から招聘する必要性と同じくらい、自らオペラやミュージカル、あるいは演劇、舞踊作品をじっくりと時間をかけて制作する意義は大きい。経済的に見ても招聘より地元への波及効果が高いことは容易に言えるし芸術関連の雇用開発効果もある。どうしても自治体職員中心の芸術団体ではその環境がないという声もあろうが、それだからこそ現状の芸術団体の組織、人材育成のあり方を問い直してこの課題にチャレンジして

欲しいのである。この課題に対し、指定都市を有する県では当然取り組みは可能であると思うし、日本列島の都市分布からいっても20地域ぐらいに展開は可能なはずである。恒常的に地域での芸術創造が始まれば、その地域に根付いてくれる芸術家たちも現れるであろう。最初は短期の滞在でもやがて定住する人も増えてくるはず。地方のオーケストラの充実はそのことと無縁ではない。各地域でのそうした同時多発現象が起きるならば、大袈裟かも知れぬがわが国の芸術関連の職業人は飛躍的に増えることだろう。

幸い、団体の組織、運営のあり方、人材獲得、育成の方法などについて先進事例は豊富になってきている。総じて新設の財団や文化施設ほど高い目標を掲げ、民間の知恵を賢く導入した組織論を持ち、質の高い事業展開をしていることも我々には力強い事である。そうした先進事例は決して高嶺の花なのではなく、我々も共有すべき目標でなければならない。

また私たちの経験から申し上げられることは、とりわけ多目的ホールの場合こそ芸術的指導者（神奈川では芸術総監督）の存在が大きな推進力となることを強調したい。とかくたくさん制作ジャンル（音楽、演劇、舞踊、美術、映像等々）を抱える団体こそお互いの制作意図や予算の主張があり妥協点が難しい。しかしそこに芸術全般に広い視野を持つ信頼すべきリーダーの存在があれば一定のポリシーに基づく路線を敷くことは可能である。さらに、施設の運営方針と、芸術制作との共存のバランスなどについて経営責任者と芸術的指導者とのあいだで対等な議論を展開していただける。芸術経営体としての基本要件ではないかと考えている。

最後に、願わくばそれぞれの地域にふさわしい自主制作事業とは、必ずしもローカルなテーマに寄りかかることばかりでは無いことをお考えいただきたい。無論優れた作品に仕立てられたローカルな作品があることは承知の上で、地域を超えた普遍的テーマ作品をお互いに創造し合い、他の地域でも上演できる作品ができることを、さらには、その作品が国際的な評価を得られるような自主事業こそ私たち地方の芸術制作の目標としたい。自らの地域の芸術環境の向上とは、そうした積み上げの一步一步から豊かな揺るぎない発展があるのではないだろうか。

別表 神奈川県内の 1000 席以上の文化施設（開館年順）

（コンサート、イベント等の行われる大規模民間施設等も含む）

	所在地	ホー ル 名	公文協	開館年	メインホール 客席数
1	横浜市	神奈川県立音楽堂	○	1954	1054
2	横浜市	横浜文化体育館	○	1962	5254
3	平塚市	平塚市民センター	○	1962	1400
4	横浜市	神奈川県立青少年センター	○	1962	1002
5	小田原市	小田原市民会館	○	1965	1098
6	横須賀市	横須賀市文化会館	○	1965	1098
7	相模原市	相模原市民会館	○	1965	1270
8	川崎市	川崎市教育文化会館	○	1967	1961
9	藤沢市	藤沢市民会館	○	1968	1380
10	横浜市	神奈川県民ホール	○	1975	2439
11	厚木市	厚木市文化会館	○	1978	1400
12	伊勢原市	伊勢原市民文化会館	○	1980	1204
13	海老名市	海老名市文化会館	○	1980	1100
14	茅ヶ崎市	茅ヶ崎市民文化会館	○	1980	1412
15	秦野市	秦野市文化会館	○	1980	1455
16	綾瀬市	綾瀬市文化会館	○	1981	1356
17	松田町	松田町民文化センター	○	1981	1018
18	川崎市	川崎市麻生市民館	○	1985	1010
19	横浜市	横浜市市民文化会館 関内ホール	○	1986	1102
20	横浜市	横浜アリーナ		1989	17000
21	相模原市	グリーンホール相模大野(相模原市文化会館)	○	1990	1790
22	南足柄市	南足柄市文化会館	○	1992	1110
23	鎌倉市	鎌倉芸術館	○	1993	1500
24	横須賀市	横須賀芸術劇場	○	1994	1806
25	横浜市	パシフィコ横浜国立大ホール・メインホール		1994	5002
26	座間市	ハーモニーホール座間(座間市立市民文化会館)	○	1995	1310
27	横浜市	みなとみらいホール	○	1998	2020
28	横浜市	かながわドームシアター	○	2001	1078

# 神奈川県内の1000席以上の文化施設 開館年順の配置

\* 番号は別表「神奈川県内の1000席以上の文化施設」に対応

1954～1974年（約20年間）

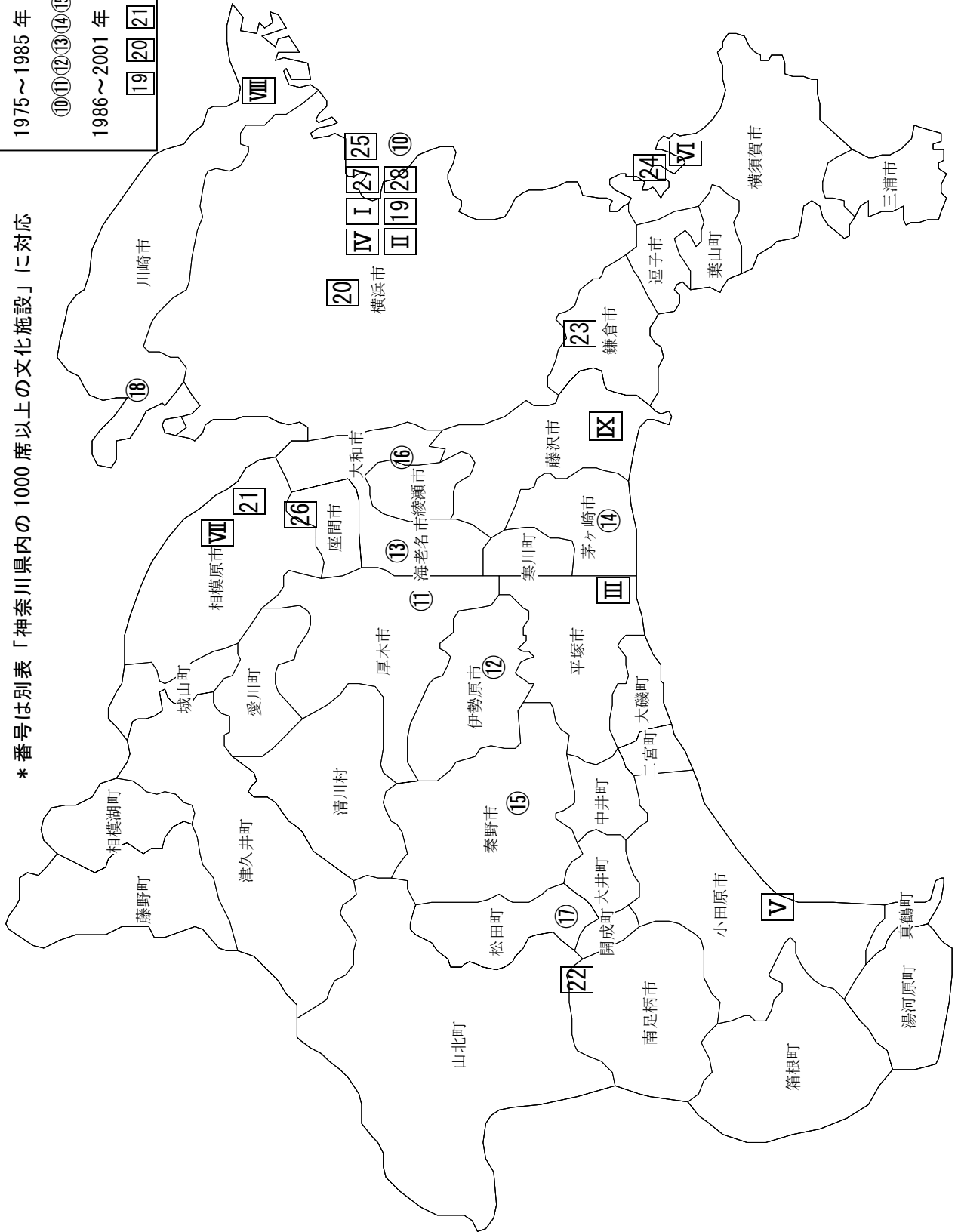
I II III IV V VI VII VIII IX

1975～1985年（約10年間）

⑩⑪⑫⑬⑭⑮⑯⑰⑱

1986～2001年（約15年間）

19 20 21 22 23 24 25 26 27 28





## 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、安上がりな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。

## 地方の公立ホールのあり方

桜井 俊幸

### 1. 行政システムに合わない公立ホール運営

文化行政に関わりを持ち足掛け8年になりますが、振り返りながら公立ホールのあり方を考えてみたいと思います。

文化事業の企画、運営を行政の器でやってきましたが、やり難いことが多々あったように思います。ホールを運営する上で、予算の執行や職員の異動、館長権限等々様々な問題に直面してきました。マニュアルがない中で、そのつどできることから課題を克服するしかなかったのです。そのことは取りも直さず、この地域で芸術や文化といった方面への関心が低かったことに起因しているのではないかと感じてきました。国でも「文化芸術振興基本法」がようやく成立しましたが、今まで、法律が無いなかで文化行政を進めてきたことに驚かされます。これまで国や県、市町村において文化行政のありかたがきちんと論議されてこなかったからなのではないかと思います。特に、地方のホールは、今こそ、真剣にあるべき姿を追求する必要があるのではないのでしょうか。

21世紀の政策は「モノからころろ」へと転換されようとしています。今では、全国で3000館を超えるホールが建設されましたが、特に地方の公立ホールは、「稼働率が低い」「自主事業をやらない」等うまく機能していないと言われてきました。しかし近年は、行政も文化政策に力を注ぎ、芸術文化事業への取り組みや人材育成が積極的に行われ、少しずつですが、地方のホールの取り組み姿勢が変わりつつあるように感じます。しかしながら、景気の低迷から、意志はあっても財政面の制約から「文化渋り」や「文化はがし」など辛い話も耳にしています。このような時代だからこそ、行政や住民が「芸術は人の心を和ませ、人と人を結び勇気づけ、生きる力を生み出すエネルギーである」と本気で考え、文化政策を重点的に推進していく必要があるように思います。今、私たち公立ホールに携わる人間が、そのありかたを真剣に考え、改革してゆく時期がきているように痛感しています。

地域の中で、ホールのスタンスはどのようであったらよいのかと考えたとき、教育分野では「教育基本法」で教育委員会を設置しているように、「文化芸術振興基本法」にも同じように法で認められた機関が必要なのではないかと考えています。病院が医療機関として地域になくてはならない存在となっているように、公立ホールも同じように、文化機関として機能するシステムが必要だと考えています。病院は、「人の命を救い、身体を治す」大切な機関となっています。そして、ホールは「人の心を救い、癒し、感動を与える」大事な機関となり得ると思います。さらに、図書館には司書が、美術館や博物館には学芸員がいないと運営ができないように、ホールにも同じように専門職が必要ではないのでしょうか。有資格者を必置とするような制度を制定し、アートマネジメントを学ぶ

学生や、経験者を公立ホールに採用しましょう。全国には 3000 館のホールがありますので、有資格者採用制度が成立することにより、多くの専門職の雇用が生まれるのではないのでしょうか。

また、公立ホールでの予算を執行するうえで、行政の会計システムでは、柔軟性や即応性に欠ける面が多々あります。柔軟に予算執行できる会計手法も今後の大きな検討課題だと考えます。

今、経済不況の中、構造改革として、行政特区制度の検討が進められていますが、文化芸術は大きな法律の見直しが必要であり、地方においても、「文化芸術振興基本法」に鑑みた地域の個性や住民ニーズを反映させた「文化芸術振興条例」や「文化による地域づくり条例」などの制定が必要と考えています。

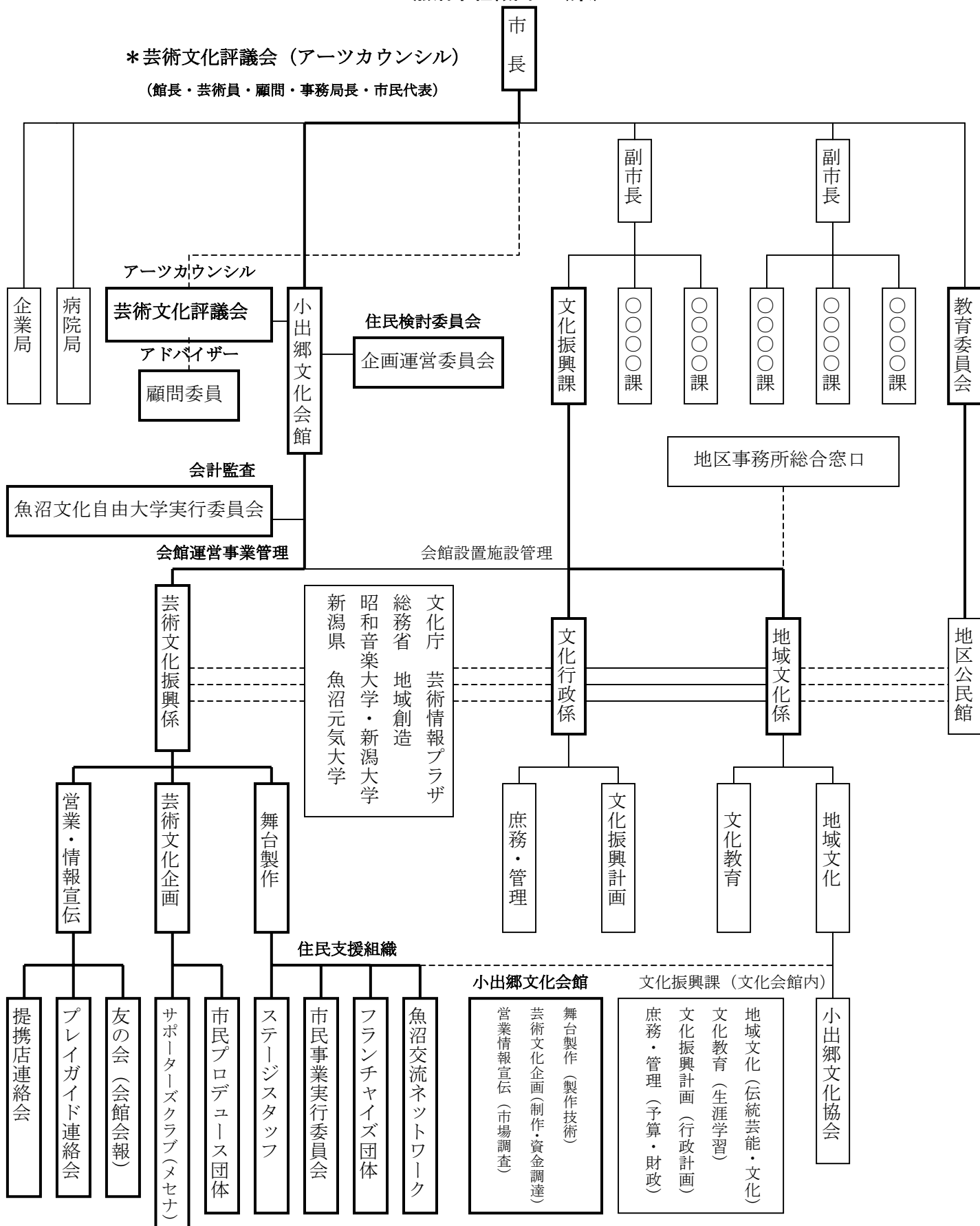
このように、芸術文化振興をまちづくりの中心に捉えて、文化行政の大改革を進めることにより、公立ホールは、行政の大事なセクションとして生まれ変わるのではないかと考えています。私たちの地域では、来年 11 月に町村合併することとしています。合併しようとするその 6 町村で共同設置された小出郷文化会館は、公立ホールのあり方を模索し、7 年間少しずつですが実践を積み重ねてきました。新市での行政組織に小出郷文化会館がいかに運営しやすい位置づけになれるか挑戦していきたいと思えます(P.57 「魚沼市組織図(案)」参照)。

## 2. うまく運営している公立ホールとアートマネージャー

今から 20 年前、私は音楽活動をしながらか文化施設建設運動に関わってきました。その後、地域のあるべき姿や公立ホールの建設を考える「町づくり研究会」や「住民による文化を育む会」に所属し「文化のまちづくり」をテーマに研修や研究する機会がありました。全国の公立ホールの中でも素晴らしい運営をしている所がありました。稼働率、集客数、自主事業数などいずれも高い数値を誇るそれらのホールには、共通した 3 点がありました。

1. ホール利用料金が安く、利用時間の柔軟性など住民主体に考えた管理運営体制を考えている、2. ホール運営が住民参加型あるいは住民主体のホール運営で官民の役割と関係がうまくいっている、3. ホール運営の考え方がしっかりしていて、そのコンセプトを活かした自主事業を継続し積極的におこなっている。また、ホールに関わる人の意識にも 3 つの共通点がありました。1. 首長が芸術文化に理解がある、2. 職員が文化芸術好きで真剣に取り組んでいる、3. 住民や地域が本気で公立ホールに関わり支えている、など首長・職員・住民の意識が一つになっていました。地域の公立ホールは、地域ごとの環境や特性や人材を活かしたコンセプトを考え、それを活かした事業の企画制作と公立ホール、住民、芸術家とのパートナーシップが大事です。そして、ホールはアートマネジメント能力の備わったマネージャーを置いて運営することでよりよく機能するのです。残念ながら地方の多くの公立ホールにはその職がないのですが、新しい職員採用システムができるとすれば、公立ホールの運営を大きく変えることができるのではないのでしょうか。

# 魚沼市組織図 (案)





## [魚沼市組織図 注]

- ① 文化ビジョンを明確にし、文化芸術振興法に鑑み新市において、文化芸術振興基本条例を制定。文化会館・文化振興課・教育委員会の役割を明確にする。
- ② 文化会館の事業など文化行政に住民の意見を反映させるため、市長の附属機関として館長や芸術家などのほか市民の代表からなる芸術文化評議会(アーツカウンシル)を設置する。
- ③ 予算執行は、今までどおり、管理は一般会計。事業は実行委員会(特別会計)とする。
- ④ 企画、舞台、音響、照明は、プロパー職員とする。
- ⑤ 行政組織に住民と協働する運営システムの導入
- ⑥ 今までの組織をそのまま新市に引き継ぐ。

### 3. 評価システムは必要だがむずかしい

「文化会館の企画運営評価をどのようなモノサシを使って行なうか」を内部で論議したことがあります。特に首長や議会への報告では、稼働率や集客数や事業の収支比率といった数値的などが主となってしまいます。コンセプトを活かした事業の成果や課題、芸術の制作や演奏会の質を評価するモノサシは、残念ながら持っていないのが現状です。判断する関係者も、多忙すぎてなかなか鑑賞に足を運べない現実もあります。事業を次年度に継続させるかどうかの判断を、住民で組織する企画運営委員会に委ねたことがありました。判断材料として、幾つかの評価基準を作って順位を付けようと思いました。芸術性の高さ・企画成熟度・地域の特徴を生かしているか・コンセプトへの直結度・参加者の満足度・社会の注目度・収支比率評価・参加者数評価と8つのものさしで評価指標を表しました。しかし、この評価指数のみで、事業の全体評価とすることには疑問とする意見が多くありました。「事業を決定する最終的なモノサシは、館長の考えであろう」ということになりました。また、会館オープン前に、全国公立文化施設協会モデルケースとして人口の2%を対象にアンケート調査をしていただきました。そしてオープン5年後に同じアンケート調査を会館で実施しました。会館に関わっているスタッフの評価と住民の評価は、異なる結果となり、判断に迷うこととなりました。2年前、文化事業費を倍増していただくため、首長と議員、財政担当職員の理解を得るため、私なりのモノサシをつくり説明したことがありました。それは、稼働率・入場数・チケット収入・メディア効果(報道効果)・経済効果(宿泊・飲食・物産販売)といった項目に基づいたものでした。芸術評価、地域評価(ニーズをつかむ)、経済評価など目的により異なると思いますが、公立ホールとしての「モノサシ」をつくりホール運営にいかしてゆきたいものです。

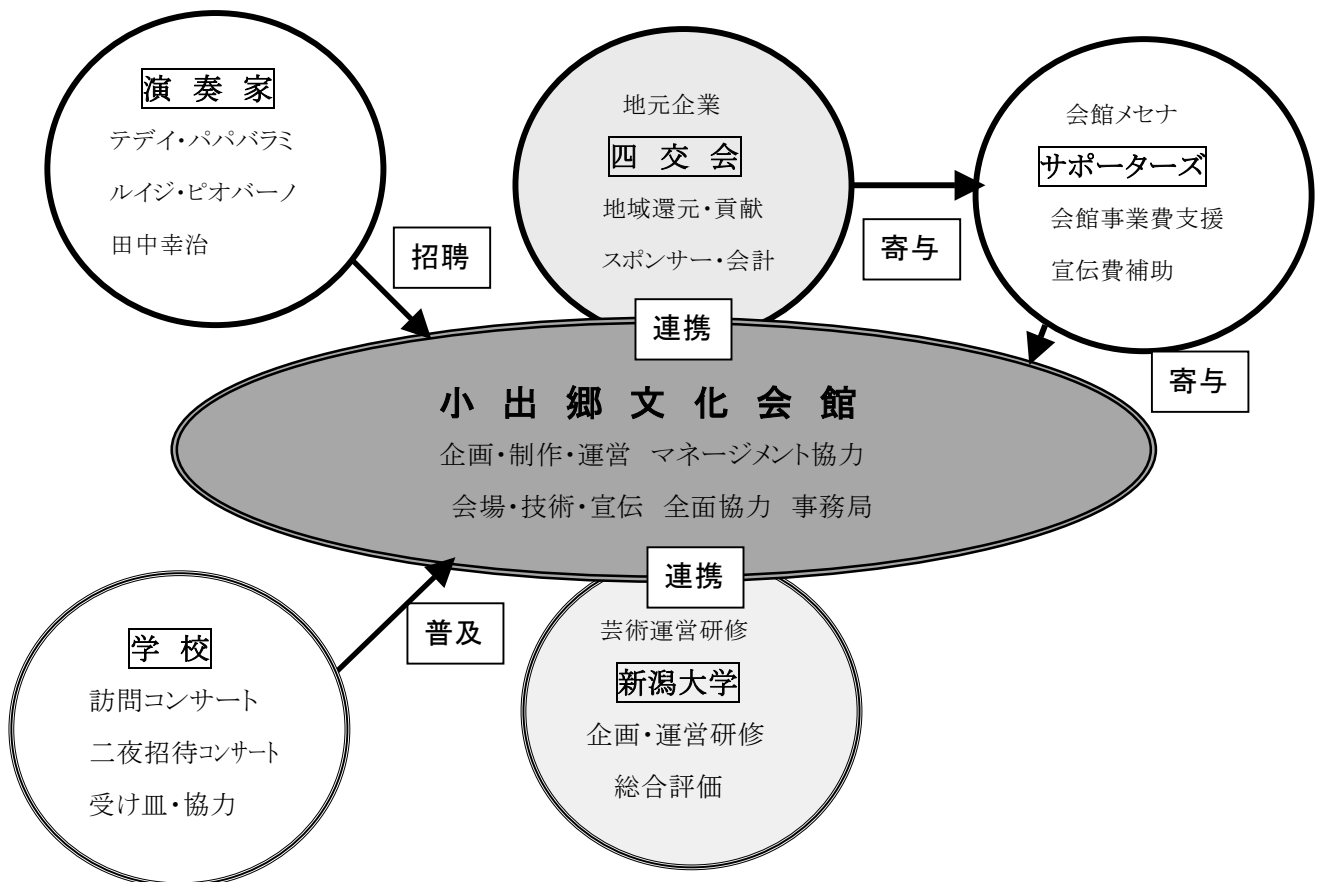
### 4. 地方だからこそできるパートナーシップ

町村合併を控え、地方分権、地域間競争、自己責任の潮流の中で、行政も住民もより一層の自立を求められています。町村合併の大きな目的のひとつに地域活力の伸長があるわけですが、これからは、人材や地域の特徴・価値を活かした協働して企画する作業がますます重要な意味をもってくると考えています。今までの公立ホールは、当然ながらほとんど行政が直接運営してきまし

た。住民は、公共事業の受け手の立場にありました。これからは、住民が文化事業の企画に積極的に参加する姿勢も求められています。企画への参画や運営。舞台、音響、照明技術のボランティア支援、そして、メセナのようなスポンサーシップなど住民の参加が期待されています。ハイアートはプロパー職員がマネージメントし、コミュニティアートは住民がマネージメント、事業によっては協働してマネージメントと企画や運営の内容にあわせた役割分担からパートナーシップが育ち公立ホールとしての大きな価値が存在するといえます。

文化芸術事業は教育、企業、大学、福祉分野などとの様々な連携や地域資源(自然環境・観光資源・芸術文化)との連携プログラムが可能です。事例を紹介しますと、公立ホールと地元企業とホールに研修に来ている大学と連携して二夜のクラシックコンサートを実施しました(「21世紀バツハに捧げる二夜 組織図」参照)。「産・学・官」のネットワークです。メセナとして事業費とチケットセールスは地元企業が受け持ち、研修をかねてアートマネージメントは、新潟大学の学生が担当し、会場、設備、スタッフとノウハウの提供は、小出郷文化会館が受け持つといった三者のパートナーシップが実現しました。三者の特性を活かした役割分担により、新しい成果を生み出すことができました。コンサートの聴衆の数は、今までの平均の3倍となって、大きな事業利益も発生し、文化振興金としてサポーターズクラブ(会館事業費支援メセナ団体)に寄与することができました。ホール単独では、事業費、マンパワー、宣伝、地域の理解を得るなど様々な点で大変ですが、このように連携し役割を分担することによりこれらがスムーズに運び、多くの成果が得られました。

◇ 21世紀バツハに捧げる二夜 組織図 ◇



また、「アート・温泉・コシヒカリ」と題して、池袋にバスをチャーターし首都圏から地方への観劇温泉ツアー(ミュージカル鑑賞・雪遊び・食文化交流パーティー・温泉宿泊パック)の試みも実施しています(P.61 「自然・観光・芸術」ネットワーク交流事業図 参照)。「自然・観光・芸術」を活かした企画であり、ホールへの新しい聴衆の拡大や芸術を活かした地域振興事業で、交流人口の増加と地域経済の活性化にもつながるものと考えます。「ホールと観光会社と温泉施設と地元料理や雪遊びの達人」との協働により実現しました。このような取り組みから会館への理解やサポーターシップが広がり、公立ホールの存在が地域にとって重要なセクションになるでしょう。地方の公立ホールは、いかに地域とパートナーシップが組めるかがひとつの鍵になることを教えられました。

## 5. アウトリーチで公立ホールは認知される

小出郷文化会館は、2町4村の広域圏で運営していて、ホールは圏域の南の端に位置し、各町村からの交通の利便性には格差もあります。芸術文化を公平に利用(鑑賞、練習、発表など)いただくには、ホールへのアクセスに問題がありました。建設する前にある首長が「建設費は出しても、運営費や事業費まして宣伝費は一銭でも出したくない」と言いました。これは多難なスタートだと思いました。私は館長に就任し最初の挨拶文に次のように書きました。「会館の事業は小出郷全体を活かして取り組みたい」。利便性の悪い町村とのギャップをいかに埋めるかが課題です。小出郷は、住民が地域空間をうまく利用して芸術を大衆に提供してきた実績があります。酒蔵での落語や講談、お寺での一人芝居、体育館中央の素敵な特設ステージでのジャズライブ、飲食店を活かしたフォークコンサート、トンネル内でのコンサート、奥只見ダムサイドでのニューミュージックコンサートや学校・福祉施設などへの出前コンサート等々です。これらを、地域で過去20年間やってきた実績があるのです。そんなことから、どこでも文化事業はやれるものと考えていました。しかし、ホールがオープン後の2、3年は、地域へ出る余裕はありませんでした。また、職員の理解も得られなかったという状況もありました。そんな中、地域創造のステージラボ研修で遣唐使(職員)として学んで来た者が、「アウトリーチに組み込みたい」と言ってきました。これをきっかけとして、地域創造のアウトリーチプログラムに積極的に取り組むことになりました。4年目にして、公約を果たせることとなったのです。アウトリーチ事業は、芸術普及活動、地域の利便性の平準化、学校教育との連携、行政の理解や聴衆の拡大、芸術家との密接なつながりなど、多くの利点があることを発見しました。アウトリーチによって地域社会とのつながりが拡大しホールが地域から認知してもらえるようになってきました。地域から必要とされて初めて、公立ホールと言えるのではないのでしょうか。

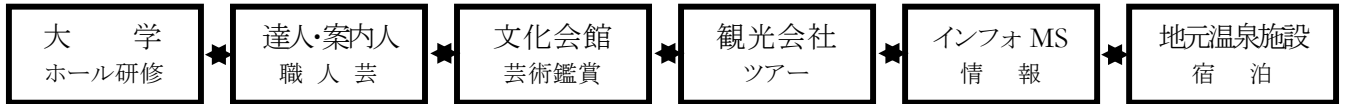
◇「自然・観光・芸術」ネットワーク交流事業◇

産・学・民・官 連携事業

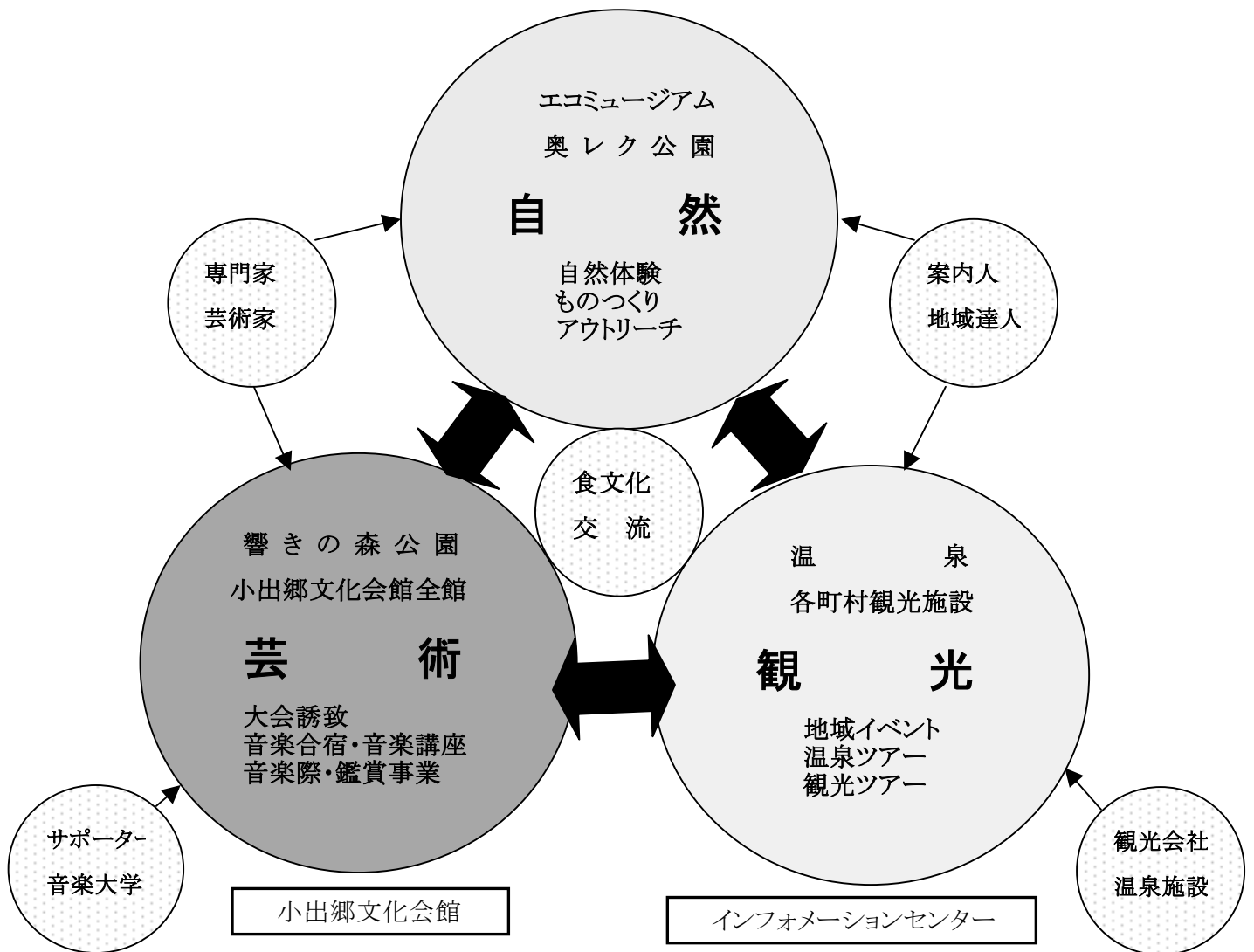
<ネットワークゴールドプラン>



<企画・事業連携>



自然体験学校・エコミュージアム



## 6. 公立ホールと芸術家との関わりから生まれるもの

芸術家とホールの関係は、ホールのコンセプトと企画を理解いただき、継続して実施することにより信頼が生まれるものだろうと考えています。買い公演でないオリジナルなオンリーワン事業も必要です。レジデントやフランチャイズ型の事業への取り組みが、協働した事業制作を積み上げていき、プライベートの付き合いへも広がっていきます。芸術家が、地域の祭りに参加し、家族とともに温泉を訪れるという深い関係も生まれます。また、ホールとの事業とは別に、趣味のスキーや釣り、登山にやってきます。私たちより、地元の事に詳しくなり、第二のふるさとになっていく場合もあります。様々な芸術家が町の飲食店にごく普通に通り、セカンドハウスを購入した方もいます。芸術家が新たな仲間を呼び、新しい芸術家との出会いも生まれてきます。地域と芸術家の親密な関わりから、地域を活かした企画が生まれ、そして、地方発の芸術文化の誕生にもつながることでしょう。

地方の公立ホールは、さまざまな問題を抱えていますが、芸術には、力(エネルギー)があります。人を活かし、人をつなぎ、地域をつくる力です。財政が厳しい時代であればこそ、芸術の力を活かし、地域に認知され必要とされる公立ホールでありたいものです。

# 地域文化施設と政策・施策「評価」について

帝塚山大学法政策学部 中川幾郎

## 1. 「政策」とは何か

「政策＝Policy」は中立的なものではなく、主体的な自覚（自己認識）と運動性・方向性を持つ（自己決定性）。それゆえに大切な事は、その「政策」形成の主体が誰か、なのであって、誰が執行するかではない。（もちろん、公共政策は行政の独占領域ではなく、企業や市民、民間領域のNPOも供給主体たり得る。）「自治体文化政策」においては、政策形成主体としての「市民」が、そこに実在しなければならない。Policy とは、書いて字のとおり、Police（都市・国家）をどのように導いていくのか、どのように生き残る道を選ぶのか、という方向性を示したもののだから。

そのためにも、市民の文化権が明記された自治体文化条例と、条例に担保された政策実現の仕組み（参加・参画、公開、執行、評価の仕組み）が必要となる。また、市民参画で策定される文化振興ビジョン（文化基本計画）も、どのような価値観を機軸として、どのような地域社会や自治体を作ろうとするのか、という選択的な意思を持った自己決定と鮮明な意思表示の証でなくてはならないはずである。

つまり、「政策」型思考においては、基本に据えられた価値観（理念）が明確にされ、ついでその価値観に対応した社会的な変化の方向を明示し、かつ変化目標を定め、その基本的な手段（この段階を狭義の「政策」とも呼ぶ）を提示しなくてはならない。言葉を変えれば、大義名分と基本「戦略」、といってもよい。その次に位置するのが「施策・計画」であり、実行システムである。施策は「戦術」といってもよく、実行システムは「戦技」ともいえる。

要するに、理念なくして政策なく、政策なくして計画なく、計画なくして実施なし、というのが本来の姿なのである。経営の世界では、理念を「使命（Mission）」と考え、政策に相当する次元をさらに詳しく、「目標（Objective）」と「戦略（Strategy）」に分ける。また計画・施策に相当する次元を、「戦術（Tactics）」と考える。そして、実施の次元を「遂行（Execution）」と「管理（Control）」に分ける。そして「政策」型思考はトップマネジメントや企画、総務担当の独占領域ではない。個別の地域文化施設担当者においても、それぞれ磨き抜いていかななくてはならない。

この6段階論では、地域文化施設の使命確認、目標設定、目標実現のための戦略構築、戦術的資源配置・計画作成、実行技術鍛錬、進行管理が必要である、ということになる。ところが自治法改正前の機関委任事務型業務の場合は、理念（使命）を形づくったり掘り下げたりする必要もなく、また政策目標も先験的に固定化されていた。自治体職員は、法律・政令・規則・通達、マニュアルに依存して予算を作成し、かつ事務事業をする習性が身に付いてしまったのである。

自治体職員は使命確認（再確認）の動機もさほどなく、政策（戦略）的訓練機会も与えられず、

個別分野における計画・施策（戦術）の枠組み的タコツボに押し込められ、実施段階での作業に習熟することが要求されてきたわけである。しかしながら、地域文化施設の運営・事業企画は、そのような「機関委任事務型思考」とはもともと無縁な独自領域のはずではなかっただろうか。にも関わらず、やはり機関委任事務型思考法に追い込まれてしまうのは、基本的な理念・使命の構築（再構築）がなされず、目標設定の努力もなされてこなかったからではないか、と考えるべきだろう。

図表1 政策の構造

区分	評価のレベル	評価対象	説明
理念 (ビジョン)	政治評価 中・長期評価	価値観、方向性	どのような価値観に基づき、どのような方向へ(理念と方針) 何を目標として、どのような施策(戦術)の組み合わせで (課題と基本方策)
政策(戦略)	政策評価 (有効性、効果性) Effectiveness 中・長期評価	設定された目標に基づく社会的変化の達成度	
施策(戦術) 計画	執行評価 (効率性) Efficiency 短期評価	一定コストにおける財、サービスの産出量・質の上昇	最適資源を組み合わせて、どれくらい多く、良いものを(基本方策を受けた分野別、対象別等の個別方策)
事務事業(実施遂行)	執行評価 (経済性) Economy 短期評価	産出財・サービスを一定とした投入コスト(時間、費用、労力)の軽減	どれくらい少ないコストで (個別方策の実行技術)

(中川作成(注1))

## 2. 地域の主体的な文化施設「政策」確立に向けて

地域文化施設、と一括りすると全国共通の存在理念があるかのように見える。たしかに、文化施設建設や事業に関わる国や都道府県の補助金要綱等にも、それらしき記述がある。また文化施設竣工時のパンフレットなどにも、時の首長挨拶が掲載されており、抽象的ではあれ、それなりの建設・運営理念が掲げられている。しかしそれらは本当に「政策」に反映されるべき価値概念を真に明確にし、強く方向性を示しているのだろうか。

自治体の文化振興ビジョンなども基本理念を掲げている。ところがその多くは、余りにも抽象度が高すぎて空疎に響く印象がある。さらに、理念と施策レベルとの間をつなぐ「政策目標」が殆ど設定されておらず方向性が明確ではない、というのが大半である。自治体文化政策の展開現場である文化施設の理念は、当然にその自治体の個性、地域特性、アイデンティティを踏まえていなければならない。さらに、施設規模の大小や施設の立地特性によっても存立理念は変わるはずである。市民の文化的権利実現を第一理念に掲げ、併せて地域コミュニティの活性化を意図しようとする小型施設と、都市政策の戦略拠点として都市アイデンティティ情報発信、訪問人口獲得、産業としての芸術をインキュベートしようとする大規模施設などでは当然に理念の据え方も変わる。

この基本理念確立は、さまざまな価値のうち、どのような価値実現を追求し最優先するか、という

厳しい自己確認と外部への宣言でもある。あれもこれもでは、やはり政策(戦略)目標が分散して力も分散するので効果(有益な社会的変化(新藤宗幸氏、注2))を発揮できない。「小出郷文化会館」の建設をめぐる住民参加の基本戦略づくりは、まさしく地域に根ざした有効性がある理念形成と、目標が明確な政策形成プロセスの優れた実例である(注3)。

自治体文化施設は、中央から地方への平均的な芸術・文化事業配給の下請け機関ではない。主体的(自己決定)、個性的(地域課題に対応)とならざるを得ない自治体文化政策実現の大きな拠点なのである。そのためにも、それぞれの文化施設が自ら存在理念と政策「目標」つまりコンセプト(理念、戦略)を問い直し、そこから施策、事業を組み立てていく必要がある。それは、施設が本来の Institute(仕組み、制度、組織)であることを重視し、固定的なハード資源に振り回されるのではなく、アウトリーチまで含めた社会的使命と活動内容を明確にしていく、ということなのである。

### 3. アウトプット(産出)とアウトカム(成果)の峻別を

経済学では、投入費用(コスト)をインプットと言い、産出される財・サービスをアウトプットと言う。また、投入費用を軽減させることをコストダウン(経済性追求)と言い、一定コストで産出されるアウトプットを増やすことを効率性追求と言う。事業計画(予算)の段階では最適資源の配置を行って効率性を事前に追求し、事業実施段階で所与の資源を節約するコストダウンを追求する。これらのことは、事業担当者としては常識であろう。

ところが本当の課題は、アウトプットがどのようなアウトカム(成果)をもたらしたか、なのである。市民会館収益事業としてクラシックコンサートを行ったところ、90%の入場者数が達成できたでしょう。まずまずのアウトプットである。ホール事業が財団等の独立採算事業である場合は、財団としての活動資源獲得のための収益事業を行うことももちろん大切である。収益事業の場合、アウトプット(入場者数)がアウトカム(収益)の上昇と単純に連動する。これ以外にも、アウトプットの増加が、比例的にアウトカムにつながるケースは沢山ある(注4)。

しかし、地域文化施設の使命は収益を上げるためにある訳ではない。社会開発型事業や地域アイデンティティ形成型の、必ずしも収益につながらない事業も開拓していかなくてはならない。ここでは、成果目標及びそれと連動する指標(ベンチマーク)を探し、また因数分解するように細やかにして行く必要がある。ホールの自主事業などでは、本来それがどのように有益な社会的変化を期待して行われたのか、その結果はどうであったかが問われる。初期効果の低い啓発的事业であっても、効果を示す目標値が何らかの形で示され、中長期的な評価がなされるべきである。市民の一般的教養向上のためとか、やること自体に意味があると居直っていたのでは決してその答えにならない。

また、表面的な顕在需要(ディマンド)だけに対応するのではなく、潜在的な需要(ニーズ)にも対応して行かなくてはならない。いわば、能動的なマーケティングの努力が必要なのである。顕在的・潜在的な需要の把握と、これに対応したサービス(商品)開発をしなくてはならない。しかし、顕在的需要や観客動員数ばかりを意識していると、少数者のニーズや多数市民の潜在化した期待



を見落とす危険もあることを注意すべきである。このディマンドとニーズの違いは、社会教育の世界で言う「要求課題」と「必要課題」への対応の違いと言っても良い。さらに必要課題(潜在需要)は、社会が必要とする課題に対応している訳だから、当事者の参画と協働がなければ事業戦略は構築できないはずである。

ここに住民参画が不可欠となるもう一つの根拠がある。

#### 4. アーツ・マネジメントの視点からの評価軸

「アーツ・マネジメント」の役割は、①芸術を観客(社会)に紹介すること、②芸術家の活動を保障し創造を可能にすること、③社会の持つ潜在能力の向上を支援すること、の三つと言われている(伊藤裕夫(注5))。

自治体政府の組織、施設である地域文化施設は、市場の欠陥(公共財、準公共財は市場で供給困難)に対応した役割を持つ。また、大都市圏でしか供給されない芸術を補完的に供給する役割もあり得るので、①に対応した役割を果たす必要もある。②に関しては、全ての自治体文化施設がその役割を果たすべきだ、とは筆者は考えない。しかし、地元芸術家や地域の伝統芸術・芸能の保存、継承に関してこの課題が発生する可能性はある。この場合は「地方公共性」が成立する課題であるかどうか、住民、行政がその妥当性について協議・決定する必要があり、これは政治判断(政治評価)である。この場合の基本原則は「公開」「公論」(ハンナ・アレント)によることである。

地域文化施設の一番の使命は、③社会の持つ文化的な潜在能力の向上を支援すること、にある、というのが筆者の考えである。つまり地域文化施設は、自治体が成り立っている地域社会が抱えている文化的課題(ニーズ)を深く探り、その必要性に応じていくべきであろう。子どもたちが芸術や芸能に触れる機会が少なく、さらに仲間づくりも出来ていない地域ではないか。高齢者と子どもたちの文化が分断されていないか。自治意識と文化活動とが分離されていないか。住民がその自治体の文化水準に誇りを持たず、流出入が激しく、自治能力が希薄な都市など、様々な課題が地域にはあるはずなのである。

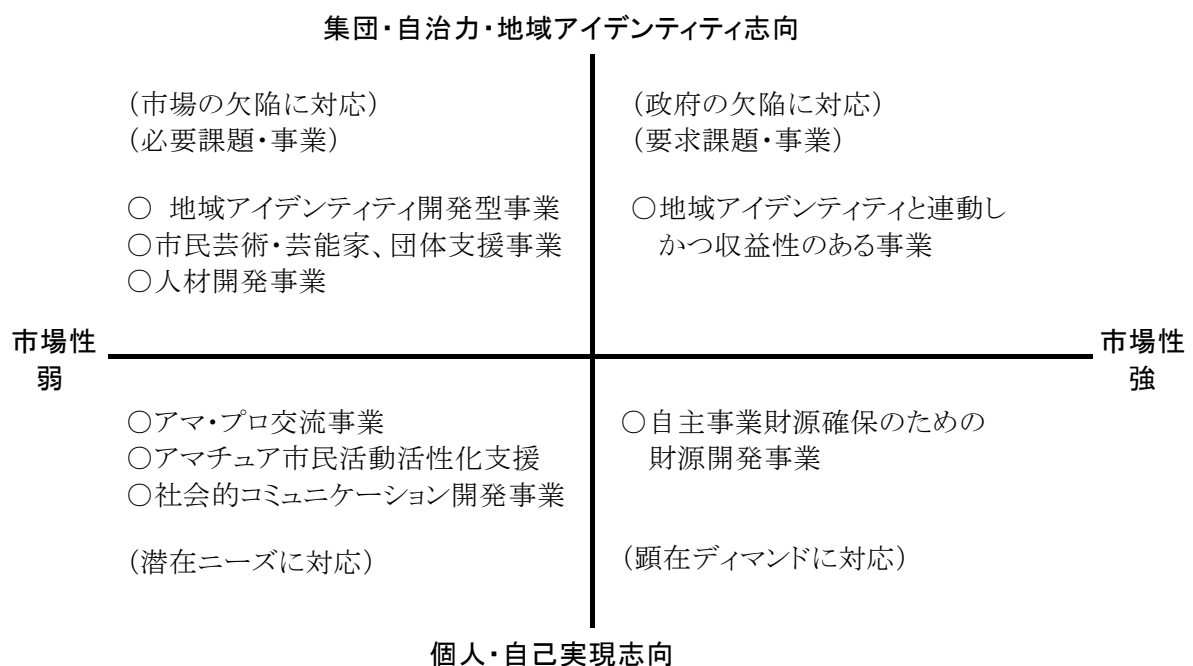
これらの課題を発見するためには、施設担当者が危機感(使命感)と地域実態理解を持っていないとまらない。そのような価値観も観察、調査、理解もなく、「クラシックに観客が来ない」と嘆いているような事態は、①の役割に固執した福祉配給型の善意の押しつけでしかない。社会の持つ潜在能力とは、文化活動を通した人と人とのつながり(コミュニケーション)を回復し、より優れた芸術・芸能文化の理解層の拡大と再生産が可能となる社会の力のことでもある。

#### 5. 地域文化施設事業の戦略的分布

また地域文化施設の役割、使命が「社会の持つ潜在能力」の向上・開発にあるとしても、そこには様々な能力、課題が分布する。自治体内の世代別、地域別、職業別分布も様々と思われる。したがって、多様なサービスプログラムがやはり必要となる。さらに、社会的少数の立場に立つ人びとのためのプログラムも必要である。

このように考えると、単なる集客量や収益性だけで地域文化施設事業を評価してはならない、という結論になる。しかし、文化ホールも当然に赤字で良いと考えるべきではない。特に文化振興財団などの場合は、独立採算制であるために赤字を圧縮する要請も厳しいと思われる。ここで、収益確保を各種開発事業への投資のための「資源」確保である、と考えたらどうか。社会の潜在的能力を向上開発するためには、資金も人手もソフトウェアやノウハウも必要である。さらに、文化ホール自体の親しみや信頼確保、社会的認知確保、アイデンティティ確立も必要である。沢山の人びとに親しまれずして、社会的潜在能力開発など望むべくもない。その意味での集客事業(人に親しんで貰う)、収益事業(財源を確保する)という考えがあってもよいはずである。

図表 2 地域文化施設の戦略的事業分布



(中川作成)

この図は、あくまでも以上のような考え方に立って、私個人が試行的に整理したものである(注6)。ここでは、戦略概念としての使命、目的も四つに分布している。またそのための戦術としての事業はどこに位置するか、という事が分かれば良いと思う。もちろん、幾つかの目的が重なっていても良い。要するに、社会開発、資源(人材、システム・ノウハウ、財源等)開発という思考が必要であることを強調したい。新たな事業を企画するときには、上記のような事業分布を意識して考えたいと思う。

## 6. アウトカム指標(ペンチマーク)のあり方

では、何がアウトカム(成果)か、という事が課題となる。実は、どの様な価値を追求するかによってやはり成果目標や指標は変わる。先の図表に位置している事業ごとに追求する価値が異なり、したがって注目すべき指標も微妙に変わるはずである。

財源確保事業では、やはり集客量や収益性ということなるだろう。人材開発事業であれば、施設や事業に協力してくれるボランティアの数や参加率、文化施設から巣立ったアーティストの数なども注意しなくてはならない。イベント等を通じたシステム開発事業であれば、そのノウハウがどれほどホール側や市民等に獲得できたか、が問われる。地域アイデンティティ開発事業であれば、市民側のアイデンティティ(誇り、特性への愛着)意識の明確化もその指標となる。演劇活動などを通じた地域コミュニティ再生のプログラムなどがあれば、地域コミュニケーションや自治の活性化にどれほどつながったか、も指標となる。

都市政策拠点としての位置付けを持つ大型ホールなどであれば、他地域・都市からのホール訪問人口数も重要な指標である。外来訪問人口は、域内経済活性化の大切な要素であり、人口減少期における都市間競争の指標でもある。また、施設自体の内部、外部に対する認知度、親和度(好感度)も大切な指標となる。

「行政」は Public Administration であり、民間「企業経営」は Business Administration である。アドミニストレーションは経営理念と経営戦略のレベルを意味する共通の概念である。この下位に戦術(諸施策、諸事業)や事業実施(遂行、管理)があり、これをマネジメントと読む。つまり、アドミニストレーションが存在しない所には、マネジメントも存在しないはずなのである。事業現場ではややもすると転倒現象が起きるが、その事業がどの様に「有効性＝効果性」すなわち「有益な社会的変化」を追求するために存在しているのか、という事を絶えず問い直す姿勢が必要なのである。この「社会的変化」は、客観的な変化度で測定することができるケースばかりでは必ずしもない。また中期的、長期的な開発、投資事業は、短期的変化が現れないこともある。これらを補う意味で、行動調査や意識調査などがその推計や予測指標として使える。これらの調査に関しても、大金をかけずに正確に行う方法を工夫して考える必要がある。

---

(注1) 中川幾郎『新市民時代の文化行政』pp.36-38(公人の友社、1995)及び、中川幾郎『分権時代の自治体文化政策』pp.26-27(勁草書房、2001年)参照

(注2) 新藤宗幸『自治体公共政策論』(1999年、島根自治体学会)など参照。

(注3) 小林真理、小出郷の記録編集委員会／編著『小出郷文化会館物語－地方だからこそ文化のまちづくり』(水曜社、2002年12月)参照。

(注4) 一人暮らしのお年寄りへの声かけボランティアが増えると、独居老人の孤独死が減る、というような場合はアウトプットとアウトカムの比例関係がある、と見るようなケースである。

(注5) 伊藤裕夫「アーツ・マネジメントを学ぶこととは」(伊藤・小林他共著『アーツマネジメント概論』2001年4月、水曜社、2-14頁参照)

(注6) 中川幾郎『分権時代の自治体文化政策』(2001年4月、勁草書房、135頁参照)

(本稿は、(財)地域創造機関誌「地域創造レター」2003年2月号～4月号連載記事に加筆修正を加えたものです。)

## 市民とともにミュージッキング ～地域ホールの音楽工房から～

中村 透

ミュージッキング (musicking) とは聞き慣れないことばであるが、直訳すれば「音楽する」の意味で、1998年に米国の音楽学者 Ch.スモールによって提唱された概念である。作曲・演奏・鑑賞、あるいは音楽とともに演じるあらゆるパフォーマンス、さらにはこうした活動全体を支援する個人の行動や社会的行為までを幅広く包含する。この概念を山口修は「ホモ・ムジカントゥス(音楽的なヒト)」という鍵言葉に置き換えて、「社会の多くの人たちが共有すべき身近な問題領域を包み込む」実践の学としての〈応用音楽学〉を提唱したのである(2000年3月『応用音楽学』放送大学)。ここでいう〈限られた数の専門家〉を研究者ばかりでなく、プロフェッショナルな音楽家(作曲家・演奏家・批評家)にその範囲を拡大して考えたい。それは、表現者／教授者＝プロのアーティスト対鑑賞者／学習者＝一般市民という二項対立の図式で捉えるのではなく、音楽のいとなみは本来は誰にでもどこにでも広くひらかれてあるという、有史以来の音楽と人間との根元的な結びつきを現代の消費型社会の時代にあって、もう一度見つめ直すべきではないかと考えるからだ。

ここでいう音楽は、17・8世紀以降の西欧の芸術音楽といわれるものに限定されない。地域の郷土芸能や祭祀とともに鳴らされる音楽、即興性の強いジャズやポップ・ミュージック、生活感あふれる大衆歌謡の世界から総合的なパフォーマンスに共生する音楽までをふくむ。ただし条件がある。これらが生産される「場」と「時間」、演ずる者と聞く者との直接的な身体関係のいとなみが、共時態のなかで創出される条件下においてである。こうした条件下で、さまざまな音楽資源をミュージッキングの視点から柔軟に提供できるシステムは、まさしくいま地域の公立ホールにしかないのだ。

### 地方ホールの音楽環境

欧米諸国では戦後から、そして我が国では60年代から急成長してきた音源製作・音楽出版・マスメディアを中心とする音楽産業の興隆とその文化的影響力は無視できない。とくに我が国のクラシック音楽愛好者は、戦前からレコードという媒体を通して、いわば密室のホモ・ムジカントゥスとして音楽と交信するマニアックな人たちが大多数を占めてきた。その後ジャンルを問わず、SP、LP、CD、DVDと、この百年の間に音楽生産物はさまざまなモノ媒体と再生装置の大量生産と相まって消費の対象となり、自己増殖をつづけてきた。このことに加えて、「中央から地方へすぐれた音楽芸術を提供する」という政府の文化政策が、音楽発信回路の中央集権化に拍車をかけたことは否定できない。結果的に、成功した一部の音楽家は都市生活者として都市に集中し、マス・メディアを援軍にして商品としての音楽を地方に環流させ、そして地方の音楽愛好家達は、この間接的な回路による疑似体験のミュージッキング、手にとどかなければこそその音楽や音楽家を偶像化してき

た歴史でもある。

J.アタリがいうように、生の演奏が本来的にもつ「意外性と危険性」は、モノを通して聞く〈反復〉作業という消費的行動のなかに消え去ってきたのであり、「音楽ファンの欲望は、ますます聞いたことのある音楽の消費という罫にとらわれ、彼らは、(生)演奏のなかに、レコードが彼らに与えてくれるもの……損なわずにストックし、好きなときに破壊することができる……を見いだせなくなる」。一方で、オーケストラやオペラ等の生の演奏は今や「その市場の拡大、その生産の多国籍化によってしか、自らを維持し得なくなる。とりわけ、それはレコードのショーウインドウ、反復のプロモーションの媒体となる」歴史が、戦後の我が国でも輸入品を中心に展開されてきたのである。海外や中央のブランド化したアーティストだけが集客し、その CD だけが市場性をもつようになる。一方で地方の音楽家たちは、学校教師となって自らが果たせなかった夢を、子どもとともに課外活動の音楽演奏に追い求める。あるいはレッスン・プロとなって弟子やその親との閉ざされた系を生活のために死守し、やがて地域社会との接点を見失ってゆく。いわば「たこ壺」状態の音楽家たちの生態系と、消費型反復作業の鑑賞系マニア層のうえに危うく成り立っているのが地域ホールの現状ではないだろうか。

木幡が即興演奏を語るなかでいうように、「演奏がパフォーマンスとして成立するか否かは、他のあらゆる存在感の関係がそうであるように、レシプロカル(両方通行)な問題」<sup>14)</sup>なのは、ジャズの即興に限らない。民族音楽やクラシック音楽をふくむあらゆる音楽は、本来その演奏の一回性のなかで生じる送り手と受け手との呼吸連鎖や体感交流によって刺激しあう時間の創出のはずである。つまり、本来の音楽的行動は、人(作曲家・演奏家)と人(鑑賞者・支援者)との身体と魂とに架橋してはじめてその実効性が保障されるものであろう。2003年2月～3月にかけて中央紙の音楽評覧に載った「これから演奏する作品様式にまるでそぐわない日本人楽団員の入場の歩行モード」という文明的評言や、あいもかわらぬ演奏終了直後の「余韻を待てぬフライング拍手」への強い非難は、東京にあってすらこの問題が未だ根強く残っていることを示唆するものだろう。こうした擬似的、消費的、断絶的な音楽行動への重要な警鐘として、あらためて〈ミュージッキング〉の思想を捉え直したいのである。

再び山口の言を借りれば、先進国、発展途上国をとわず、人類にとってもっとも本来的な音楽の現場では「歌や楽器操作に身をゆだねる音楽家の息づかいのもとより、からだの一挙手一投足が目の前で手にとるように見て取れる至近距離に陣取った聴き手が、音楽家の発するメッセージを受けとめる伝達形式が生き生きと進行する」<sup>15)</sup>……そのようなサウンド・スケープ(音風景)をホール内外の地域社会に創出してゆく力量が、いまとくに多くの音楽関係者と地域ホールのスタッフに要請されていると思う。

## 劇場・ホール設計者の発言

80年代からの目的型ホールの建設ラッシュのなか、多くのコンサート・ホールが地方にも出現する。それらは一時、マニアックなまでに音響性と景観的な華美性が追求され、とくに大都市では重

厚長大さを競いあうかのような感すらあった。こうしたホールの〈コンサート〉として想定される音楽が、西欧の19世紀以来のオーケストラやオペラといった〈芸術音楽〉に特化された高級イメージによるものでもあろう。君主制時代の西欧の王侯貴族のためのオペラ劇場を祖型としつつ、19世紀の富裕階級のためのコンサート・ホールへと展開していった「ヨーロッパにしか見られない特異な空間=西欧型コンサートホール」<sup>iv</sup>への憧憬が、歴史的に西欧社会が醸成してきたであろう文化的脈絡を不問にしながら、ひたすら高度成長経済の波に乗って20世紀末の我が国に現出させた建築景観でもある。本来ならば見ることも触ることもゆるされない偶像的アーティストが、その偶像を幻滅させることなく、遙かな彼方にキラ星のごとく登場するための西欧型文化幻影装置として待望されたのかも知れない。ともあれ、我が国の民衆的な、あるいは地域社会の音楽文化の脈絡のなかで身をもって音楽する人たち、日常のホモ・ムジカントゥスの姿はついには見えないまま田園に、街なかにコンサート・ホールは立ちつづけてきた。

今世紀に入って、日本を代表する劇場建築の専門家のあいつぐ発言が、私には印象的である。そのひとつは建築デザインに関して、「人間どうしの精気ある関係によって生まれる感動の場、親しい友人や客を迎え入れ、談笑する場」<sup>v</sup>の様な音楽ホールへの言及であり、もうひとつはあらゆる人々が連携しあう場としての〈プラットフォーム〉としての劇場、環境学にメタファーしての〈持続可能な芸術環境〉すなわち、「新しいコミュニケーションの場としての地域劇場」(清水裕之 2003.2 月名古屋「世界劇場会議国際フォーラム」基調講演)への提言である。

劇場・ホール建設ラッシュのなかで担ってきた建築家のデザイン思想とその仕事(ハード・ウェア)が利用者には浸透せず、その後の劇場運営やソフトのあり方について敢えて発言をし始めた時代ともとれるのである。

### ミュージッキングのすすめ

ところで、「musicking 音楽する」は、「オチャする」に似ていかにも軽い。しかしその軽さは、音楽に対して大仰に構えることなく、〈音楽する〉を市民生活のさまざまなレベルの時間と場に位置づけ、日常に価値化し、あるいはその価値を再発見することをも意味する。そしてこの言葉の実態は、すでにいくつかの地域の公立ホール(支援者もふくむ)の人たちによって実践され始めている。たとえば、新潟県小出郷文化会館におけるさまざまな音楽人と市民サポーターによる、ホール内外でのアウト・リーチ活動やワークショップ、あるいは沖縄県佐敷町シュガーホールにおける伝統音楽やポップ音楽をふくむ市民創造型のミュージカル上演といったミュージッキングである<sup>vi</sup>。

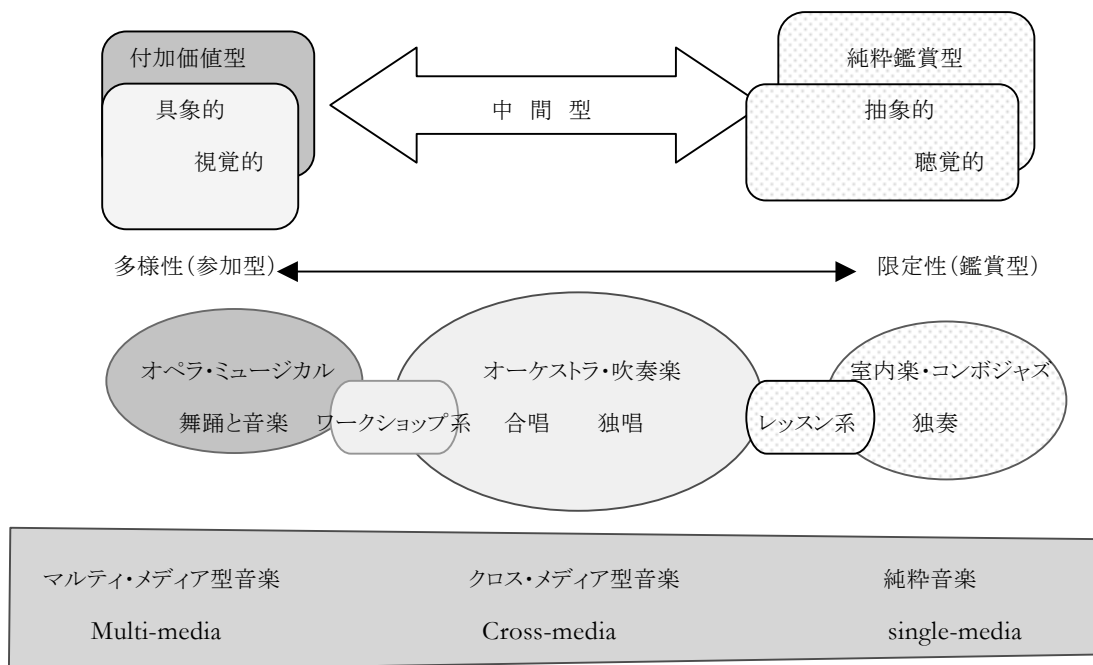
北と南に付置するこの二つのホールのある町は、まさしく日本列島の周縁にあるということ、あるいは教養主義的な音楽文化の階層意識からは比較的遠く、中央からも隔離された〈辺境性〉という点で共通する。文化人類学の山口昌男がいう境界→周縁的→曖昧→多義性の因果関係の、その多義性から生じる「総合」、既成概念に囚われない〈事物についての新しい結びつきを可能にする〉総合の好例といえるのかもしれない。

ところで生の音楽演奏や音楽行為は、創作・リハーサル・演奏・鑑賞・評価と、その長い道程で

多くの人の知的・身体的な協働作業を経て、次第にその姿を明らかにするものである。その生産性の低さ、あるいは今日の効率中心主義の経済原則に立てば、ますますそのコストは他の産業コストに反比例する。文化経済学が、社会とアートのミッショリーな関係を説き、アート・マネージメントを理論化する一因でもある。

だが、大量生産、模倣的産物の消費型経済のなかにあつて、ミュージッキングはスローフードのような手作りの価値を再発見し、等身大の創造活動しながら自己発見するいとなみである。そこに地域市民と地域内外の音楽家がともに手を携えて参加するとき、清水のいう“持続可能な芸術環境”が醸成される可能性が大きいのだ。いうまでもなく音楽がもつ協働性・共同性はミュージッキングのための重要なファクターでもある。ピッチ・ハーモニーの高度な調和のために声をコントロールしてあわせる、楽器演奏のテンポやリズムに反応する身体のリズム感を磨く、楽曲のもつメッセージを探究しそれを強い意識で保持し、一方の市民である聴衆・観客に発信しその評価を皮膚感覚で受信する。音楽行動に必然的に内包されるこうしたいとなみは、あらゆる面で参加者の＜身体活動の共有性＞を本質としており、またその具体的行動の設計によっては、さまざまな階層の市民参加が可能となる。こうした体験を通して得られる達成感や融和感は、強いては社会意識や地域市民の主体的行動意識の覚醒を呼び起こす契機をはらむものでもあり、いまもっとも地域社会に求められているものではないだろうか。

図1 諸音楽の様式類型とその関係～参加型か鑑賞型か～



大都市の劇場・ホールが仮に高度な芸術作品創造の拠点への道を歩むとすれば、地域ホールの機能は、市民と地域の音楽家、外部世界から招き入れたアーティストとのミュージッキングをデザインし、生活の場に音楽を価値づけてゆく工房としての機能を探ってゆきたい。その場合、市民と

音楽家・アーティストとをどのようにコーディネートしてゆくかの発想と行動力、音楽工房としてのデザイン力がスタッフの能力・組織的なシステムのあり方とともに探究されていかなければならないだろう。

英国の芸術文化の鑑賞者開発について河島は「作品の意味・面白さは記号として隠されていて、その記号を読み解く力がある人ほど鑑賞が楽しめる」<sup>vi</sup>とし、作品の背後にあるさまざまな文化情報・・・作品のおかれる文化の文脈、作品のメッセージ、メッセージの社会的背景、アーティストの評判、テクニックの素晴らしさ・・・などを文化資本として蓄積している階層、人物が高い解読能力をもつとしている。

図1の左側は、オペラ、ミュージカルに象徴されるように、言葉(文学)・演技・歌唱・演奏・舞踊・舞台美術を総合したマルチ・メディア型の音楽表現をあらわし、それ自体のなかに多様な情報を表現コードとしてもつものだから、鑑賞の容易さのみならず、市民自身の参加回路も多様に提供できる。

右側は室内楽や独奏に象徴されるように、音楽それ自体を「音響の時間芸術」として現わす純粹音楽の表現形態を示すものであるから、高度な表現スキルを必要とし、かつその様式に通暁し記号解読の高い能力が必要なため、参加がかなり限定され聴衆も極めて限られてくる。従って純粹鑑賞型では、レコードやマスメディアのショーウィンドウ的ブランド・アーティストでなければ多くの鑑賞者を招くことがむずかしい・・・というのが、現状でもあろう。合唱や独唱はそれ自体で独立した音楽形態だが、詩やストーリーという具体性をもつ一方、学校教育を基盤とした市民サークルの活動も盛んなので市民参加がしやすい。オーケストラや吹奏楽は、演奏種目にかかわらず音響が色彩的で、多数の異種楽器を配することから視覚的にも楽しめるものとしてやはり中間に配置した。とくに吹奏楽器は、我が国の学校教育での基盤整備がすすんでいるので市民参加が容易な領域でもある。

全体的には、左はより具象的で視覚的な要素を併せもっており参加型の系、右は抽象的で高度に様式化された純聴覚的な鑑賞を期待しているという意味で鑑賞型の系といえる。

地域市民や地域音楽家たちの多様な参加の回路を設計するには、中間型から左の系、あるいはそれらを混淆したクロス・メディア、マルチ・メディア型の音楽創造が当面重要だ。そこに参加した人たちの経験や歴史が、＜愚像崇拜型＞の鑑賞から＜心身味わい型＞の鑑賞態度を耕すこととなり、その土壌のうえにやがては右側に布置された音楽群の記号解読の能力を独自に開発してゆく人たちを生み出すことが期待できるからだ。市民自らのミュージッキング・シーンと多様な音楽鑑賞への参加回路を共存あるいは混淆させながら展開するのである。

なお、今日地域社会にあって旺盛な演奏活動を行う市民層・児童・生徒の合唱や吹奏楽が、なぜか地域ホールや文化資源として十分に生かされていないという現状を指摘しておこう。また専門的な力量をもつ地域在住の音楽家たちが、ともするとレッスン・プロとして閉ざされた場に埋没し、市民社会へ積極的に参加する機会を「持ちたいのだが」持てないでいることにも注意深く目を向け



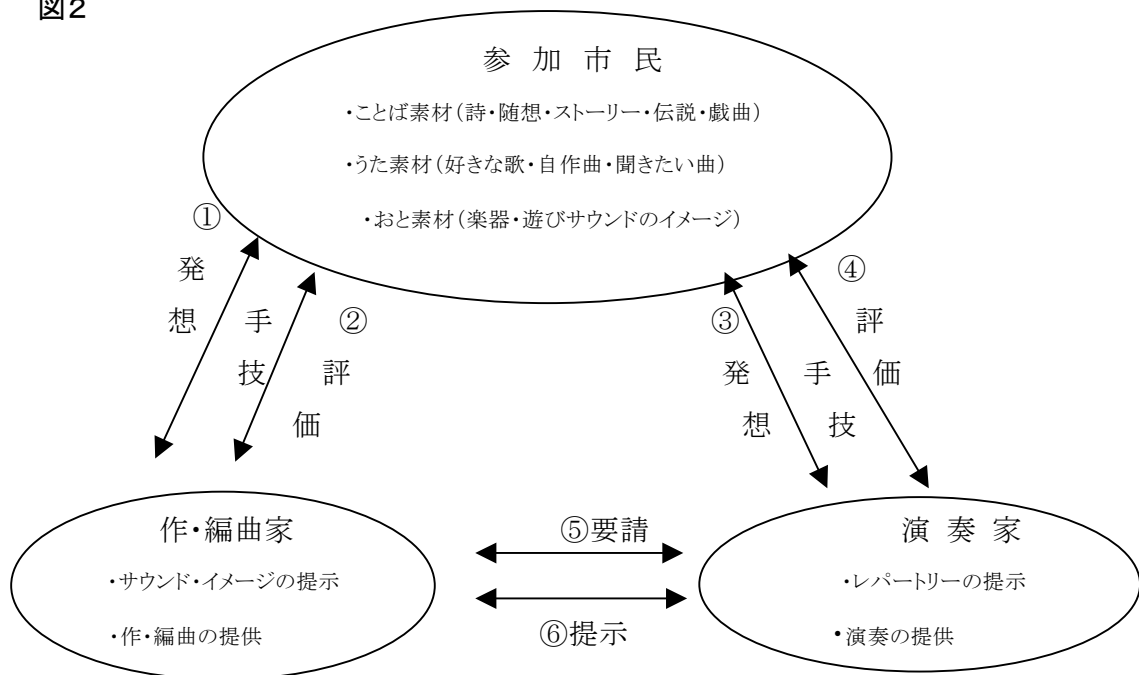
る必要がある。

## 市民と音楽家のミュージッキング協働

地域の主体者である「市民」の提供する発想や素材を触媒として、作・編曲家がデザインし、演奏家が錬磨された技をもって音楽に生命をふきこむ。この作業過程を、可能なかぎり三者の“**同時性**”と“**直接性**”のなかで相互交流的に持続させる。市民もまたそのなかで発案者・演奏者として参画し、発展的に展開される発想・創造・表現を追体験し、その体験の質を深めてゆく。佐敷町シュガーホールが、町民、音楽家との協働で行っている音楽祭やミュージカル創造は、こうした関係構造によるミュージッキングの長期戦略の一例であり、図2はその基本的な関係構造を示したものである。

一般に、音楽創造の発想や経験を持たない市民ではあっても、ことば素材、うた素材・サウンド素材(楽器)といった題材物から脈絡を転換し、音楽創造への発想に飛躍することは難しいことではない。それらは、作・編曲家の具体的なデザインによって構想、サンプル化され、地域の音楽家との共同作業とによって暫時その像が参加市民の前に提示されてゆく。

図2



①～⑥は双方向の関係にある。この三者相互の継続的な情報交換と物流をとおして塑像されつつ、最終的に作品化(あるいは舞台化)してきたのがシュガーホールの音楽祭であり、町民ミュージカルである。この過程では以下のようなことがミュージッキング現象として過去何回か生じた。

たとえば①で要求された市民の発想に②の手技が具体的なサウンドとして返ったとき、発想市民は既成的な発想を変え、より高次の発想にステップ・アップして再要求したことがある。あるいは住民シンガーソング・ライターの歌が、作・編曲家と演奏家の手技を経ながら合奏伴奏付きの合唱曲として新しい意匠で再生した結果、彼の次の歌づくり、新しい語法を開発することとなった。伝統

音楽愛好者による民謡を、弦楽合奏を背景にしたサウンドに支えられてその音景色を一変させることを体験し、異ジャンルの音楽様式に挑戦的な新作を創りだした。

いわば、さまざまな音楽の、さまざまな脈絡転換をとおした発想の飛躍的な発見。既成価値のひっくり返しショックによる自己存在そのものの脈絡転換から、一種の自己再発見を生む現象でもある。こうした作業過程ではときとして三者が互いの領分に侵入し、次元の異なった発想をクロスさせることでますます相互的な刺激系が維持される。さらに演奏リハーサルの段階では、演奏家の技術が表現参加の市民に直接供用される。手技が手渡されることで、音楽家個々の文化脈絡を背景にした音楽への精神がある種の感染効果を生み出すこともある。

イベントとしての音楽物を生産するだけでなく、むしろ過程そのものを楽しみ、日々の作業過程そのものがミュージッキングのゴールでもあるのだ。このようなシーンにあって、クライアントたる市民に誠実に対応する第一次設計者、作・編曲家の存在がまず大きい。また、君臨したがる指揮者ではなく共生する指揮者、市民社会を忌避する演奏家ではなく余裕をもって遊べる演奏家を人材として得ることはかなり重要である。いずれもミュージッキングの思想に共感し、行動する音楽人材を足元へ地域へから掘り起こし、その一方に音楽行動にひそむ感性や手技の磨き上げを潜在需要としながら待ち受ける市民につないでゆく発想が大事なのである。

再びアタリの言を借りれば、市民が「自分自身のために、自分のコードと自分の作品を、前もってその目的を表示することなく作り出す権利」<sup>viii</sup>の場と時間の保障であり、そのためのデザインとたゆみない活動が地域社会に豊かなミュージカル・エコロジー、音楽の生態系を生み出していくこととなるであろう。障害は多いが、21世紀の地域の公立コンサート・ホールはそのためのミュージッキング工房としてありたい。

---

#### 脚注文献

- i ジャック・アタリ(金塚貞文訳)「音楽/貨幣/雑音」みすず書房 1985年
- ii デレク・ベリー 竹田賢一・木幡和枝・斉藤栄一訳  
「インプロヴィゼーション 即興演奏の彼方へ」工作舎 1981年
- iii 山口修「応用音楽学」放送大学教育振興会 2000年
- iv 日本建築学会編「音楽空間への誘い」鹿島出版 2002年  
—＜音楽ホールの魅力とは＞本杉省三
- v 前掲書 iii
- vi 小林真理・小出郷の記録編集委員会編著「小出郷文化会館物語」水曜社 2002年  
中村透「佐敷町シュガーホールの活動」琉球大学教育学部音楽科論集 1997年  
中村透「地域の文化政策と子どもの意識」琉球大学教育学部教育実践センター紀要  
創刊号 2001年
- vii 河島伸子・佐々木・川崎著「アーツ・マネジメント」  
—アーツ・マネジメントと鑑賞者開発—2002年放送大学教育振興会
- viii 前掲書 i

## 公立ホールの諸問題 —特に演劇部門について—

平田 オリザ

縁あって、今年度(平成14年度)、私は三つの劇場の開館に関わることになった。ここでは、この三つの劇場にまつわる事柄を随筆風に記してみたい。本調査研究会の主旨とは多少ずれるかも知れないが、私としては、公立ホールに関する本質を突いた経験ができたと思っているので、そのことを記したい。

### キラリ☆ふじみの例

私は、2002年4月から、埼玉県富士見市の市民文化会館(通称キラリ☆ふじみ)の演劇部門の契約プロデューサーに就任した。その一年ほど前から、たまたま頼まれて、ホールの開館に向けての市民によるワーキンググループに三度ほど講師として呼ばれていた。そのことがきっかけで、市民サイドから私を芸術監督にという声が挙がった。当時ワーキンググループの行政側のとりまとめ役だった現館長が、市民の声に反応し、助役、市長を説得する形で、私がプロデューサーに就任することになった。なぜ芸術監督ではなくてプロデューサーなのかは聞いていないが、おそらく、その方が行政の通りがよかったからだろう。

キラリ☆ふじみは、800席と200席の中小二つのホールと、スタジオと呼ばれる練習施設、美術展示などのための施設を兼ね備えた典型的な地域の文化会館である。もちろん、機能としては集会施設的な役割も果たさなくてはならない。

私自身は、上記のような事情で、設計段階からこれに関わっていたわけではない。むしろ実際には、開館準備の最後の段階で呼ばれたことになる。だが、プロデューサーを引き受けることにした一つの理由は、この設計が、さほど悪くないものに思えたからだ。これは要するに、「工夫次第で、どうにかなる」と直感的に思えたということである。

富士見市は人口約10万人。池袋から東武東上線で約25分という場所にあり、典型的な東京郊外のベッドタウンである。しかし一方で、古くからの農村地帯の面影を残しているところもあり、劇場周辺には水田や果樹園が広がっている。劇場は最寄りの駅から歩いて20分ほどかかり、アクセスがいいとは言えない。現在道路を整備中で、来年度以降には歩いて15分ほどになると聞いている。バスなどの便はない。

さて、当会館の最大の問題点は、事業予算が少ないという点だった。これも典型的な例だろうが、ホールの建設には60億円以上の予算が使われているが、年間の事業予算は3千万円ほどである。これで演劇、音楽、美術の三部門をまかなわなければならない。私が担当する演劇部門の予算は、多く見積もって15百万円ということになる。

それでも、ホールを運営する財団(体育施設なども管理)全体の予算は、市の総予算の1%以上になるので、健闘している方だと言えるのかもしれない。そもそも、人口10万人程度の自治体が、これだけのホールを維持、運営していくということ自体が、大きな矛盾を当初から抱えていることになる。ちなみに、富士見市は再来年度、近隣二市二町による合併を控えている。しかも、その二市二町すべてが公立のホールを所有しているので、今後はその運営が問題になるだろう。ただ本稿では、この議論には触れないでおく。

現実の予算の問題に話を戻そう。とにかく予算が足りない。そこで、会館運営にあたって、私は大きく二つのことを、以下のような形で提言した。

一、学習、交流、創造(発信)といった本来公共の劇場が果たすべき機能を、バランスよく満たすには、この予算ではまったく不十分である。そこで、池袋から25分という地の利を生かして、空いている時間を、都内の若手劇団を中心に、稽古場として大胆に開放したらどうか。

二、ボランティアスタッフを多く雇用し、彼らに地域通貨「アーツ」を発行して、ボランティアを核としてさらに観客動員をふくらませる展開を考えたらどうか。

まず一については、だいたい以下のような流れになっている。

都内の劇団に、共催事業として、二週間単位で劇場を実質無償貸与する。劇団は大道具を立て込み、照明なども仕込んで本格的な稽古ができる。二週間の滞在中、一週間目の週末にはワークショップなどを行ってもら(交流事業にあたる)。二週間目の最後には、市民向けに公開稽古などを行ってもら(学習・鑑賞事業にあたる)。作品自体は、その後都内で公演されるが、できるだけ富士見市が共催した作品であることを告知してもら(創作・発信事業)。このことによって、財団側は、金銭的な負担をほとんどせずに、公共の劇場としての役割を、十分に果たすことができる。

このような流れを作ったことで、多くの劇団が富士見市の劇場に関心を示してくれるようになった。大手の劇団も再演演目の全国公演の際に、その初日を富士見でという計画が出てきている。稽古場として優先貸与する分、公演の買い取り金額を安くしてもら(交渉も可能となった。「富士見で創った作品」が、都内はもとより全国に流通することで、東京都内で働く富士見市民の誇りともなるだろう。

二については、私は当初、小さな枠組みから始めようと思ったのだが、話が次々に大きくなってしまい、いまは行政レベルで本格的な検討に入っている。まだ実行はされていない。

## 創造事業と芸術家の役割

このような小さな会館で、創造活動が本当になされなければならないかは、大きな検討課題である。実際には、ほとんどの会館は、予算面などの理由で、本格的な創造事業、発信事業には取り組んでいない。

しかし、劇場とは本来、演劇を創る場所であり、それをしない限り、劇場の機能は停滞し、他の鑑賞事業や交流事業にも支障をきたす。それは具体的には、以下のような現象にあらわれている。

キラリ☆ふじみの開館は2002年11月だったが、施工業者からの受け渡し後すぐに、8月からプレ事業を開始した。まず私の劇団青年団と、演劇集団円が、稽古場として小ホールを利用し、利用にあたっての問題点を会館側に指摘・報告することにした。私たちが出した改善点は大小取り混ぜて百件近くにも上った。

大は、幕の整備や不足しているコード類の発注。これは当初より、備品購入に関しては、事前にすべてを購入するのではなく、劇場を使いながら、必要なものを年度内に揃えていくという方針をとったことにもよる。

小は、楽屋に置く劇場周辺資料の内容(単なる注意書きではなく、お弁当屋さん、クリーニング屋さん、病院などの連絡先を記したもの)、場内掲示の表現内容、楽屋の時計の吊り位置等々…。

公立ホールの中に芸術家が入っていく最大の利点は、このようにして、劇場の欠点を即座に見だし、具体的な改善点を提言していける点にある。貸し館と、買い取りによる鑑賞事業だけをしていたのでは、このような蓄積は起こらない。一般市民は、公立ホールに不満はあっても技術的なことは分からないし、他の施設との比較もできない。東京からやってくる劇団は、滞在期間が短い、多少の不満があってもホールとの関係を優先して、それをわざわざ指摘することは少ない。

劇場で、芸術家が継続した活動をするによってのみ、市民のための芸術施設としての公立ホールの質を保つことができるのだ。

さて、初年度も終わりに近づき、財団職員と私は、本年度の反省と来年度の計画についてミーティングを繰り返した。そのなかで、動員などのことを考えても、200人の小ホールをいかに有効に演劇に使っていくかが会館全体の運営の当面の課題となるという共通認識が生まれてきた。しかし残念ながら、この小ホールは、そのままではプロの劇団の演劇公演には適さない状態だった。問題の核心が明らかになってきた。

この小ホールは、パーティーや会議にも使用できるように、壁は鮮やかな青に塗られている。これは仮設パイプと幕で、全体を黒く覆えるようにした。調光機や照明機材のシステムは、講演会、ピアノの発表会程度のものしか想定されておらず、自由な照明効果を期待できるものではなかった。これは予算も必要なことなので、次年度以降、工夫しながら改良していくことになっている。

床面もきれいな塗装仕上げになっていて、釘打ちどころか粘着性の弱いテープも貼れない状態になっている。この点は、通常の利用時にパンチカーペットを敷き、演劇利用時にはそれを剥がして、床面を自由に使える方向に利用方法を転換する方向で検討している。

ただ、ここで問題になったのは、施設の改修などを伴う予算は、二年目以降計上されていないという点だった。行政の立場からすれば、大きな予算を使って建物を建てて、それが二年目ですぐに改修では困るというのだ。たしかに、ダムや道路は過去の経験の蓄積によって造られるわけだから、そう簡単に改修となつては困る。しかし、芸術施設というのは、常に変革を必要としているのだ。だから初期投資をできるだけ抑えて、柔軟性のある施設を造り、開館後に様々な工夫を凝らしてい

く方が現実的だ。また、市民の利用の方法自体が、ニーズの掘り起こしによって変わっていくだろうし、それを変えていくことが芸術施設の使命でさえある。

## 目黒区の場合

キラリ☆ふじみについては、館長をはじめ会館職員は、小ホールを「演劇にも使える多目的スペース」として業者から受け渡されたはずだが、実際には、ここは、「演劇にはあまり向いていないスペース」だった。正直、「話が違う」という感じだろうが、業者にとっても仕方のない部分もある。彼らは演劇についての細かいノウハウは持っていない。せいぜい、過去の例を元にして、当たり障りのないホールを造るしかないのだろう。

キラリ☆ふじみは、まだましな方で、現に中ホールの方は、音楽、演劇の兼用ホールとしては、ほぼ最高水準の劇場と言える。それでも小ホールがこんなに使いにくくなってしまっているのは、注文を出す行政の側にも、多少の問題があったということだろう。

そんなことを考えているときに、ちょうど、私が開館に関わったもう一つの公立ホール、目黒区のパーシモンホールを管理する芸術文化振興財団の評議員会があった。

パーシモンホールは、1200人と200人収容の二つのホール、および練習施設からなっている。財団は他に美術館を有しているので、ホール自体は演劇と音楽を主な守備範囲とする。また同時に、公会堂的役割も担うとされている。

私は、生まれも育ちも目黒区で、すなわちここでは、芸術家の立場と同時に、地域住民としても評議員会に参加している。この評議員就任に関しては、「ただ判子だけを捺すような立場の評議員では、建設的な協力はできないし、評議員会では文句ばかりを言うようになるのでいやだ」と固辞したのだが、最初の二年だけということであらう要請を受け、私は渋々この職に就いたという経緯がある。

さて、今回の評議員会は、年度会計の決算・予算の報告にあたっていた。その席で、常務理事からの報告の中に、興味深い発言があった。

「動員の点から見ても、施設の特性を考えても、演劇部門は当館に向いていないと判断し、演劇事業は来年度予算には計上しない」

と言うのだ。私は以下のように質問した。

「パーシモンホールの大劇場が音楽向きだということは、私自身、当初から言ってきたことなので、いまの常務の発言はもっともだと思う。芸術家の立場としては、まったくそれでかまわない。しかし目黒区民、納税者としては少々問題がある。パーシモンホールは、『演劇にも使えるホール』として議会の審議を通り、区民にもそのように広報をしてきたのではなかったか？ それを、財団の事務方、理事会、評議員会レベルで、一年目から簡単に方針を変更してしまっているものなのか？」

このあと、理事長の方から、

「今後、永久に演劇をやらないというわけではない。検討するということだ」

と常務理事の発言に対するお定まりの訂正があって、結局、この議論は曖昧なままで終わった。

ただ、演劇公演に関する予算が計上されなかったことは事実である。

おそらく、幾百の自治体の文化財団で、以上のようなことが起こってきたのだろう。いや、凡百の財団では、このような議論さえ起きないまま、「どうも演劇はいろいろ面倒だし客も来ないからやめておこうか。だいたい、うちの小屋は演劇には向いてないらしいし」というようなことになっているのだろう。

だが、目黒区のパーシモンホールにしても、小ホールの方は、少しの工夫で、十分にプロの利用にも耐える劇場になるのだ。しかし行政側には、当然だがそのノウハウの蓄積はない。創造・発信事業を行っていないから、ノウハウが蓄積されないという悪循環に陥っている。

念のため、書き添えておくと、パーシモンホールは、音楽ホールとしては最新の設備を備え、音響効果としても申し分ない。その特性を生かし積極的な運営をしていけば、素晴らしいホールとなるだろう。だから、当初から「演劇にも使える」などと、欲張ったことを言わなければよかったのだ。また、東横線都立大学駅から徒歩7分という好立地のため、施設の稼働率も悪くない。集会施設的な役割だけでも、十分にやっつけていけるホールでもある。ただ、もしも集会施設だけの用途ならば、これほど立派な施設を作る必要はないし、これほどの予算をかける必要はない(パーシモンホールは、周辺の図書館、体育館なども含めての総建設費は約120億円)。

さらに書き加えておくと、目黒区の財団職員の態度が消極的なわけでもない。これは全国的な傾向だが、近年、文化財団の職員、公立ホールの職員の質は飛躍的に向上している。研修会なども盛んになり、ネットワークも広がりつつある。だが、ここには大きな限界がある。財団職員は芸術のプロデューサー的な職能を求められて就職をしてきたわけではない。また、そのような試験、選抜を受けてきたわけでもない。もしも、プロデューサーという職業を、研修などによって育てられるものと考えているとすれば、それは行政の傲慢というものだ。プロデューサーもまた芸術の一翼を担うものである以上、才能が大きく関わる分野であり、それを育成するために、厳しい選抜と淘汰が必要になる。文化財団職員に、それを課するのは酷というものだろう。

## 桜美林大学の場合

私は、三年前に新設された桜美林大学文学部総合文化学科で、演劇の実技を教えている。助教授就任の要請があった当時から、横浜線淵野辺駅前に劇場を建てるという話を聞かされていた。正確には、相模原市の駅前再開発の一環で、桜美林が改札に直結した駅ビル型の校舎を造り、その中に小劇場を造るという計画だった。

私は、昨年来、私の劇団のスタッフと共に、この設計、建設に関わり、少ない予算の中で、ほぼ理想に近い200人規模の劇場を作った。電動設備や不必要な装飾を一切排除して、機能本意の設計とし、おそらく通常の公立ホールの三分の一程度の予算で建設が完了した。ちなみに劇場部分の予算は、内装、機材を含めて1億5千万円内外である。これは、重要な数字だ。1億5千万円から2億円あれば、そして初期段階から、芸術家が綿密に設計に加わっていれば、公民館や市役所の建て替えなどの際に、その内部に、200から300席程度の小劇場設備を作ることが簡単に

できるのだ。私は小規模自治体の芸術施設は(集会施設的な役割を分けて考えるとすれば)、これで充分だろうと考える。これならばランニングコストも安く済むし、多彩なプログラムを組み集客に困ることもない。

大学の劇場建設は順調に進んだ。しかし、ここに来て、最終的な劇場運営について、どうも大学サイドの動きが鈍くなってしまった。私はこの劇場を、教育施設であると同時に、市民にも開かれたより公共性の高い場として運営しようと考えていたのだが、どうもそれが難しいらしい。

学科長が心配をして、わざわざ学長室に直談判に行き、事情が分かってきた。学科長(この人は演劇や芸術畑の人ではない)は、学長から、

「もっといろいろな目的で使えるような多目的教室にするつもりだったのに、平田さんに任せておいたら、演劇にしか使えなくなってしまう。壁は真っ黒だし、窓もない」

この話を学科長から聞いて、この数日、富士見市と目黒区とで起こった様々な出来事について絡んだ糸が、すっきりとほぐれた気がした。

要するに、設計段階では、それが劇場施設としてどれほど優れたものであったとしても、正当な評価を得ることは難しいということだ。私は学科長に以下のように答えた。

「今どき、大学に多目的の講堂を造っても、世間の笑い者になるだけです。いまは理解が得られないかも知れませんが、すぐに実績を上げて、五年後には作ってよかったと言われる劇場にします。何より、この施設は、すぐに近隣の他大学の学生から羨ましがられる施設になりますから、桜美林生の誇りとなります」

もちろん、この小劇場は、通常の授業や会議、ミニコンサートなども行えるような様々な工夫がされている。高校演劇の発表会などにも使う予定になっているので、大学の学生募集にも、大きく貢献できる。しかし、残念ながら、大学当局に、それを評価する基準と想像力がなかったということなのだ。これはおそらく、自治体の議会や行政当局においても、まったく同じことが言えるだろう。

## 悪循環を断ち切るために

建設段階では、誰にも口当たりのいい建物が目指される。そして、いざ開館をしてみると、使えない施設になっている。

いや、近頃は、本当にまったく箸にも棒にもかからない施設などというのは珍しく、少しの工夫次第でどうにかなる施設の方が多いはずなのだ。しかし、公立ホールには、開館後の運営についての予算もノウハウもないので、それがそのまま放置される。情報を持たない地域住民は、「文化会館というのは、まあこういうものなのだろう」と諦めてしまう。

こんな悪循環が、全国に広がっているのだ。

本来ならば、できる限り建築予算を抑えて、本当の意味で柔軟性のある施設を作り、開館後五年、十年かけて、市民の声を繁栄しながら少しずつ劇場を育てていくことが理想である。しかし、この理想が、その通りにならないのは、おそらくその根本は、政治のシステムの問題だろうから、ここでは、これ以上、そのことには触れない。



では希望はないのだろうか？

私は、希望はあると考えている。

富士見市において、私が何よりも誇りに思うのは、前述したように、私がトップダウンで連れてこられた芸術監督ではないという点だ。正直に言えば、当初は、このことによって、行政側の理解がなかなか得られずに、思うように仕事が進まなかった時期もあった。実際に、一緒に仕事を進めてきた現館長からは、私のプロデューサー就任にあたって、「プロの芸術家を入れることで、劇場をいのように使われてしまうのではないか」という危惧の声があったと聞いている。おそらく、この点が、現在芸術家を公立ホールの運営に入れたがらない唯一最大の理由なのだろう。逆に言えば、当初予定されていなかったプロデューサーという役職を急遽作ったこと自体、富士見市側の英断とも言える。

行政当局の理解を得られなかった私は、昨年、一夏をかけて、市内の公民館をすべて回り、ミニワークショップを開きながら、車座集会のようにして地域住民との対話を重ねた。私が会館でやりたい仕事と、地域住民が会館に望んでいることの摺り合わせを始めたのだ。

一般市民に向けてのワークショップ、高校生向けのワークショップ、高齢者学級での講演なども開始した。それと並行して、市議会議員全員を対象としたワークショップ、財団の理事、評議委員を対象としたワークショップ、教育委員会及び市内のすべての学校の校長・教頭を対象としたワークショップなどを繰り返した。

こうした機会を設けてきたことによって、現在は、キラリ☆ふじみの活動が、近隣の同規模のホールに比べて、はるかにコストパフォーマンスの高い内容になっているという認識を、広い範囲で得ることができている。理解の輪が、少しずつ広がってきたのだ。

もちろん、開館記念事業では、多彩な演目の他に、私のネットワークを利用して、井上ひさしさん、岸田今日子さん、加藤健一さんらにおいでいただき、この劇場が、いかに素晴らしい施設かを語ってもらった。これを生かさない手はないと、多くの市民に実感してもらったためだ。

要するに、公立ホールを取り巻く悪循環を断ち切るためには、行政と芸術家が一体となって、成功例をはっきりと目に見える形で、市民サイド(また、それを代表する議会)に示していく以外にない。このことに関しては、なりふり構わず、様々な位相で事業を展開する必要がある。

キラリ☆ふじみは、少なくとも、劇場スタッフのサービスの質に関しては、開館一年目にして、すでに全国のトップレベルの水準にあると自負している。当初は、権利の主張が目立った地元の文化団体の方たちも、いまは、自分たちの文化活動が、劇場に、あるいは自治体にどう貢献できるかを考えてくれるようになった。

来年度からは、親子でのダンスや演劇のワークショップが始まる。障害者と健常者が共に参加するワークショップや、中学校への出前授業も計画されている。教育委員会側も、積極的に対応してくれている。

私は、キラリ☆ふじみにおいて、普通の公立ホールが、小規模の予算で、どこまでのことができる

のか。その限界に挑戦したいと考えている。困難は多いが、楽しみもある。

### あらゆる制約をバネに

ステージラボなどで講師に招かれるときに、私が行政関係の受講者に言うお願いが二つある。

一、予算の少なさを理由にしない。

もちろん、議会や行政当局に対しては、文化関連予算の獲得に全力を尽くしてほしいが、しかし地域住民に対して、予算の少なさを言い訳にするのは間違っている。少ない予算は、知恵と情熱で補わなければならない。

二、行政の枠組みを言い訳にしない。

行政だからできないというのなら、その仕事はすべてNPOに任せればいい。あえて行政が、芸術文化活動に手を出すことの意味を、謙虚に考えなくてはならない。

これまで気楽な立場で言ってきた、この二つのお願いが、いま私の肩にずっしりとのしかかっている。しかし、愚痴をこぼさず、あくまで楽観的に未来を向いて進むのが、芸術家の唯一の取り柄である。

希望はある。

そして、その希望は、劇場の中にある。

## 「地域文化」施設でも地域「文化施設」でもなく、 「地域文化施設」であるために

本杉 省三

### 1. 文化は現場で創られる

地域文化は現場で創られる。大学や役所のデスクじゃない、それをつくづく実感する。人があり、財源があり、法があり、施設があってそれは実現されるのだろうが、現場こそが財産だと思う。無論、理論化は必要だし、公共による施設面・財政面での支援がないと成り立たないことも沢山あるからデスクワークも大事だ。でも、現場の知恵に勝るものはない気がする。理論もそこに刺激され構想されるのではないか。その意味で、現場が意気込みを持って働ける環境、やる気になる目標を持てる状況を作り出すことが何より大切なことだ。それには、市民と行政の認識度と並んでそれを実現する人・組織・財源が何より重要だ。

各地域で実際に活動している方たちの話には説得力があり、私自身大いに勉強させてもらった。以前、各地の劇場やホールで独自の活動をしている人たちを現地に訪ね、いろいろ話を伺った時を思い出した。実際に活動している人、自ら現場で動いている人は爽やかで謙虚だ。こちらが興味を持って質問をしよう、話を聞こうとしているのに、逆に「悩んでいるんです。どうしたらいいんでしょうかね？他の施設、地域ではどのようなやり方で、どのような成果をあげているんでしょうか？」なんて質問をこちらが受けてしまうのである。その意味でとっても貪欲で、もっと何かあるはず、できるはず、といった直向きな姿勢がある。どんなもんだい、といったようなひけらかしたところが一切ない。

共通して言われることは、「地域文化」だからといって地域だけに拘っていたり、そこに留まっているだけでは限界があることだ。地域外との様々な交流を通じて、血をいつも新鮮な状態に保ち、風通しの良い場を持ち続ける必要性を感じた。注目されている地域には、必ずといっていいほど活動の核になっている人がいるが、個人頼みの域を出て、活動の広がり・発展を継続的に実現していくためには、その人がいなくなっても変わらずに展開できる組織作り、システム作りが必要だ。この点が重要課題のように思う。

もう一つの悩みは、芸術的達成度ではないか。それをどのような方法で高めていくのか考えないわけにはいかない。今のところ、これも地域だけでは解決できない問題のように思える。地域＝市民という構図でものを考えるのではなく、そこで育てられている「文化」を地域固有のものとするためにも、芸術的アシスト役のトレーナーやコーチ的な存在が欠かせない。それらの組織だった仕組み・人材の確保が大切なことだ。

建築に携わるものにとっては、こうした課題に関わることはできないし、また相談されて答えられ

るものでもない。精々できることは、建築という文化を創り出すことだ。しかし、芸術文化活動同様、建築に対する理解は実に乏しい。が、残念なこと、それが現実だ、とばかりは言っていない。

## 2. 活動と施設の後先

地域文化や文化活動を語り始めると、多くの人は、まず活動があって初めて施設が意味を持つのだという。もっともな意見で、もちろん異議はない。ないどころか、そうじゃないからいつも建築側は困っている。戸惑っていてもミッションが曖昧だから仕事をしません、と言えるほど格好良く生きられないからやることになる。誰も引き受け手がなく、発注者が「これは困った、やっぱり根本から考え直そう」などと言ってくれるはずもない。で、問題は先送りされるばかりだ。そんな風にしか携われない私たちは、だからそうした理念の前では肩身が狭い。ただ、それは当然だと思う一方で、同時にそんな単純に物事は動いてくれないんだよなあー、という気持ちにもなる。私たち人間だって生まれてくる前に親からミッションを授かってきたわけでもないし、長いパースペクティブを描いて行動している訳でもない。そうした人間・社会が要求する施設なのだが、人や社会の動きや変化に素早く転換できるほど建築は身軽でない。物理的な制限を持つことは事実だ。

とはいえ、活動が先にあるからといって施設との関係が上手くいく訳でもない。例えば、その一例が秋吉台である。秋吉台という不便な地域で、しかも現代音楽をテーマとした点が我が国では出色の催しで、私も何度か足を運んだ。当初は町からの補助を受け、第7回目からは県からも全面的なバックアップを得て軌道に乗った感があった。これを基礎として、アーティスト・イン・レジデンスによる秋吉台国際芸術村構想が山口県によって策定され、活動から施設へというお手本のよき事例になるはずだった。しかし、オープン以前に秋吉台国際20世紀音楽セミナー&フェスティバルは終焉してしまい、構想の起点となった事業と施設が関係付けられることはなくなってしまった。現代の創造的な課題を中心に据え、それをサポートする施設の在り方を提案した点は今でも注目に値するし、セミナー&フェスティバルという一時的な催しと、より広範な芸術創造を目指す通年型との落差は想像できるが、もっと別なところに問題があったことは残念だ。

逆に何も活動がなくても、施設作りを通して活動が芽生え、育っていくという例も多くある。新潟市民芸術文化会館がその好例の一つである。後先論議よりも、文化を求めるエネルギーをどのように集め、形成するのか、していくのかを現実的に考えることで活路が見えてくるように思う。それを実現するのもやはり現場の行動力だ。

## 3. 運営・管理・制作の専門家が欲しい

文化施設の構想や建設に従事し、担当者の身近にいて感じることは、「文化活動が何故必要なのか?」「自治体が何故その役割を担う必要があるのか?」「何故、創造的な活動が必要なのか?」「地域文化といった時にも、市民利用だけの貸し館だけで何故いけないのか?」「何故、そんな多額の財政的支援をしなければならないのか?」「何故、そんなに人手が掛かるのか?」といった批判的な視点を持つ人たちの素朴な「何故?」に対して、説得力のある論理を用意できないとこ

ろに課題があるということだ。これらを分かりやすく、粘り強く語り続けることは、端で眺めているよりずっと大変なことだと思う。住民説明会であれ、議場や特別委員会であれ、役所の担当者がそれを行う訳で、そこでの質疑応答は決して易しいことではない。行政の長の明確なポリシーとリーダーシップに支えられない限り、苦しい答弁が彼を縛ることになる。唯一説得力があるのは、その施設に人が来ること、活動が外部から評価されることであるが、それも施設ができての話で、そこに至る道程は険しい。特に、昨今の財政事情では格好の標的であり、注目度が高い分だけ、そのプロセスは山また山の連続のように見える。

こうした状況を振り返って考えてみると、外部にいる者にできることは限られてくる。つまり、先に挙げたような質問に対して、バックアップをしていくことだ。もちろん本気になっていないところに肝入れしても空回りするだけ、消耗するだけだ。残念ながら、大勢はそんなところで肩透かしに終わる。しかし、少なくともその大切さをアピールし、ムード作りをしていく地道な一步一步を築くこと、それを積み上げていくしかない。近年は地域創造や民間企業のメセナ、あるいは NPO 等が各種の講座を行っているので、市民や行政もその意味や意義について学び考える機会が増えてはきた。ただ、それも劇場やホールの現場で得た知識や学習ではないから基盤が弱い。地域によって事情は異なるし、学習通りの課題対応や質疑が待っている訳ではない。基礎が浅いところに知識だけを仕込んで応用が利かない。具体的な事例研究の上に立って、専門家を含めて徹底的なディベートを繰り返さない限り、自分で考えるという出発点を持つことは難しい。その意味で、もっともっと現場をベースにその具体的な在処を言える人が必要だと思う。そうした相談相手を市民も行政も欲しがっている。

もう一つ困っているのは、その上で現実に施設運営を担ってくれる具体的な人の問題である。これが分からない。情報源がないばかりでなく、頼りになる人を見つけることも難しい。演出家やアーティスト等の名は新聞・雑誌等で取り上げられるが、運営・制作分野に関してはほとんどないに等しい。外からはその能力なり仕事ぶりを想像することもできない。しかも、ジャンル毎に専門化されている。充てられる人件費にも限界があるという事情もある。ほとんどの施設では、一つの施設で音楽・舞踊・演劇・ポピュラー・・・など複数の専門家を常勤で雇える余裕はない。非常勤でお願いするか、常勤であれば人数、つまり分野を限定するしかない。結局、その人なりの人的ネットワークといった人頼みの運営ということになっているのが現状である。

優れた芸術家や研究者が必ずしも優れたプロデューサーというわけではない。劇場運営やプロデューサーという仕事の意味・面白さを知らしめていく、教育面でそれを補っていくことが大切な気がする。そこでは、日本の教育で軽視されてきたインターンシップをもっともっと重視する必要がある。特に、教育機関は卒業生の進路を考えると、この問題を積極的に捉えざるを得ない。全国にある公立ホール・財団・文化施設管理部署などに働きかけていくことが自らの存在理由を証明することになるし、そうした具体的取り組みと成果が期待されているところだ。そのためにも、良い組織作りと財政基盤作り、そして良い施設作りが必要だ。

#### 4. 建築という文化

建築をハコと表現する言い方はどうかと思う。ハコモノとか、ハコモノ行政というのも好きじゃない。公立文化施設なんて税金の無駄遣いだからいらぬ、そんなのは好きなモンが自分の金を出し合っただけでやればいい、と主張して憚らない人が言うならまだしも、文化活動や文化施設に関わっている人から言われると悲しくなる。劇場人が愛情を込めてハコという時もあるが、多くはハコモノ行政と揶揄される時と同じ意味にしか使われていない気がする。建築としての価値を認めない言い方だ。

自分たちが、あるいは仲間たちが働く環境をそんな言い方でしか捉えていないことに寂しさを感じる。自分の家族が住まう住居をハコとは呼ばないだろう。その国・その地域の文化や伝統をどこに感じるかを思い起こしてくれれば、建築が社会にとって大切な役割を果たしていることは理解してもらえらると思う。建築もまた文化である。ましてや芸術文化を实践する場である劇場・ホール施設はハコ以上の意味を持って考えられるべき資産だ。

とはいえ、ハコ呼ばわりされても仕方ない施設が多いことも知っている。デザインはもとより、舞台芸術の基本的要求や技術に対応できない中途半端な施設機能、経済性優先で作られた長持ちしない内容、メンテナンスの非効率性など指摘されて当然の事柄は枚挙にいとまがない。そうした事例の多さが批判的な表現になることも分かる。だから建築はだめだではなく、だからこそもっと考えて良い建築・施設を作る必要があるのだと思う。その原因を知らなければ改善策は得られない。

その大きな要因の一つは、設計者選定の方法にあると断言したい。社会的・芸術的要求に応えられない設計者側にも大いに問題はあつたが、その一方でそうした設計者を選んでしまう側の問題もある。つまり、良い施設、喜ばれる施設を作ろうとする確固たる気持ちと同時に、それを實現する方法を持たないことが作り手側にある。どの建築家、設計者会社に頼んでも同じものができる、スペックさえしっかりしていれば良いものができる、と考えていたら認識不足である。芸術分野では、優れたものは高いという一定の認識がある。が、建築に限つては、設計料に差がない。設計者を評価する軸が定まっておらず、その専門性、つまり設計能力とは別に、会社の規模や業務経歴で計られてきている点を修正する必要がある。最近 QBS (Quality Based Selection) という実際に建つている建築を見て、管理者らの意見も含めて設計者を選定しようという方法も現れてきたが、新しい能力を發掘する公開コンペは相変わらず少ない。

こうしたことから考えても、優れた建築だと多くが認める施設を作り出すことは生易しいことではない。どんな役所にも建築の部署はあるが、そこに勤務している人が建築設計者の能力や可能性を幅広く判断できるほど日常的に建築を見て回れるわけではないし、ある専門に通じているわけでもない。ジェネラリストとしての仕事が期待されているのが通常だ。役所内での位置付けも高いとはいえない。で、やはりここでも運営・管理・制作と同様、優れた相談相手が必要になるのだが、そうしたプロジェクト・マネージャーやコンサルタント業務が我が国では成立しにくいいため専門的な人材が育ちにくい。欧米では、発注者が建築設計者とは別に、そうしたマネージャーやコンサルタントと個別に契約することが一般的だが、我が国の現状では、発注者側が設計者側に支払うフィーが極

めて少ないばかりでなく、必要なコンサルタントと直接契約することもない。このため建築設計者が自ら受けた設計料の中から、各種協力コンサルタントにフィーを出す以外に手立てがない。こうした背景が、優れた劇場・ホール建築を生み出していく上での課題となっている。

## 5. 制作と建築の交流

かつて、私たちが劇場・ホールに興味を持ち始め、調査や研究で施設に出掛けると、建築家が劇場に無知であることをさんざん聞かされた。建築家不信の言葉の数々である。「使いにくい」というのがその言葉の根底に流れている基準尺度だった。でも、私たちが勉強させてもらった東京文化会館や日生劇場では、そう言いながらも技術者たちは建築家の名前をちゃんと知っていたし、尊敬の念を持ちながら言っているのが分かった。また、そこで働く演出家、舞台美術家、照明家、舞台監督、プロデューサーら劇場人たちも同じだった。

だから劇場人の「使いにくい」という尺度を何とか知ろうというのが、最初の目標だった。ちょうど第二国立劇場建設という課題があり、劇場人と建築側が一つのテーブルについてその具体的な内容を一緒に考え出したのはここ 20 年くらいのことである。幸い各地のプロジェクトに関われるようになって、そのたびに舞台監督・舞台照明・舞台音響等の専門家と一緒に、設計段階から工事監理まで様々な場面で意見をぶつけ合いながら、よりよい劇場・ホール建築の実現に向かって努めてきた。

当初から目標のない施設作りに限界を感じていたこともあって、次第に出来上がった基本構想から出発するのではなく、その準備段階なども含めて構想の基幹部分に遡上して言及するよう心掛けてきた。そして、ようやく施設面だけでなく運営面における課題にも関われるプロジェクトがチラホラ生まれてきた。まだ少数にしか過ぎないが、そうした機会を得て運営や制作の専門家との協働が現実のものとなってきた気がする。10 年ほど前は、声を掛けても余り乗り気になってくれなかった人たちが、今なら良い相談相手になってくれる。お互いの状況を打開するために、具体的な事例を対象として積極的な意見交換・交流が芽生えつつある。運営と施設を巡って、両分野から具体的な打開点を探っていくことが实际的だろう。

## 6. 評価をすることの課題

以前、演劇雑誌で「劇場人が全国主要劇場を採点する」というアンケート調査が発表されていた。試みは大いに賛成だが、その結果には鵜呑みにできない？が幾つかあった。こうした劇場評価は、回答者がどんな立場で、どのくらいの頻度、スケジュールでその劇場で仕事をしたのかを考慮しないと片手落ちになってしまう。作品と劇場との相性もある。1、2 回しか行ったことがないところと何度も何年も繰り返し使っているところでは当然慣れが違ってくるし、客席だってどこに座ったかによって全く違った印象になる。そうした背景や属性を把握した上で記事内容を精査しないと信頼性がどこまであるのか判断できない。学術論文じゃないからと言われても、世評に与える影響が大きい分だけ正確さが欲しい。むしろ、この種のアンケートによる多数決的な評価よりも、「誰が」「何故」そ

の劇場を「良い」あるいは「悪い」と指摘しているのか、具体的なポイントが重要な問題である。そこを引き出す方が、私たち建築側にはずっと興味深いし、劇場改善に繋がると思う。

百人の劇場人に聞けば、百の劇場が必要になるというのもまんざら嘘でない。だから、平均値を取ったり数の多少で劇場施設・活動を評価するよりも、誰がどう評価しているのか、という方がずっと重みを持っていたりするものだ。彼らが良いと評価する劇場は、作りたいものを作れる、壊したいものを壊せる、そんな劇場である。そこで働いている人が一緒になって考え、動いてくれる施設である。これが規則ですとって自分の部署に戻ってしまう施設ではない。おおよそ劇場・ホールの評価は、そこで働いている人の姿勢に大きく左右されるものであることは知られているが、劇場性能としての評価、建築としての評価と運営内容の評価をまぜこぜに印象として採点するのではなく、それぞれが独自の視点で評価されながら、しかも総合化される方法を具体化していく必要がある。そのためにこそ、関係者が協力し合い、その評価軸を構築していく必要がある。



## **地域文化施設に活力を—これからの運営のあり方を考える**

調査・発行:財団法人地域創造

〒107-0052 東京都港区赤坂 6-1-20

国際新赤坂ビル西館 13 階

tel. 03-5573-4050 fax. 03-5573-4060

調査委託:株式会社ニッセイ基礎研究所

発行日:2003年5月

この調査研究はジャンボ宝くじの売上金から助成を受けて実施したものです。