

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)と捉えると、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っていない)、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。