



一般財団法人 地域創造
Japan Foundation for
Regional Art-Activities

文化政策幹部セミナー

文化・芸術を活かした地域づくり研修

平成26年度実施記録

目 次

1	開催概要	1
2	プログラム	3
3	コーディネーター・講師プロフィール	4
4	参加者名簿	7
5	総 評	8
6	講義概要	
	ゼミ1 『自治体文化政策の基本理論』	10
	共通ゼミ1 ミニシンポジウム『劇場法を活かす』	29
	共通ゼミ2 グループディスカッション	45
	ゼミ2 『自治体文化ホールの社会的使命』	56
	ゼミ3 『自治体文化ホールの経営革命』	85
	ゼミ4 『自治体文化政策の応用理論』	108
7	参加者アンケート集計表	133

1

開催概要

目 的

一般財団法人地域創造は、地方公共団体における文化政策担当幹部職員を対象に、文化・芸術による地域づくりの意義や役割に対する理解を深め、文化・芸術の振興による地域社会の一層の発展を図るための政策立案能力を高めることを目的とした少人数のゼミ形式による双方向型の研修を実施します。（「ステージラボ 公立ホール・劇場 マネージャーコース」と同時開催）

内 容

<コーディネーター>

中川 幾郎（帝塚山大学名誉教授、大阪大学博士（国際公共政策））

<コーディネーターからのメッセージ>

自治体文化政策は、地方自治体の自主性、主体性において行う自治事務が大半です。すなわち、自治体の個性に応じた都市文化政策が多数存在する、と言って良いでしょう。その一方で、市民の文化的人権保障を意識した、最低（シビルミニマム）基準の市民文化政策の分野も存在します。つまり、自治体文化政策には、都市発展戦略としての文化政策分野と市民の人権保障としての文化政策分野の二つの柱が存在します。前者では、今日、世界の潮流となりつつある創造都市（クリエイティブ・シティ）戦略を学びます。後者では、ユネスコの生涯学習理論や、各種の文化に関する宣言、国際人権規約、児童の権利条約なども学びつつ、学校教育、社会教育、文化施設（劇場、音楽堂、博物館、美術館、公民館などの）経営のありかた、にもその視野を広げて考察します。併せて、ややもするとコストダウン論が主流の自治体行財政改革論を点検し、政策評価の本来あるべき姿を追求します。その地平線上に、自治体文化政策の基本的なモデルが現出するはずで

開催期間

平成26年10月16日（木）～17日（金）

会 場

一般財団法人地域創造（東京都港区赤坂2-9-11 オリックス赤坂2丁目ビル9階）

対 象 者

主に地方公共団体の文化政策担当幹部職員等

2

プログラム

■第1日 10月16日（木）

13:00	受付
13:15	オリエンテーション
13:30	ゼミ1 (90min)：『自治体文化政策の基本理論』 講師：中川幾郎 内容：地方自治体の文化行政は、市民文化政策と都市（地域）文化政策の二つの領域に涉ります。ここでは、公平、平等を理念とする人権を基礎とした市民文化政策の理論と、経済発展と持続可能な都市発展を狙う、選択、集中を旨とした都市文化政策の理論の基本を学びます。
15:00	休憩
15:15	共通ゼミ1 (90min.)：ミニシンポジウム『劇場法を活かす』 講師：北風幸一（文化庁文化部芸術文化課文化活動振興室 室長）、草加叔也（空間創造研究所 代表）、中川幾郎 内容：『劇場法を活かす』をテーマに、文化庁の北風氏より、法律制定の狙い、公立ホール・劇場の設置者・管理運営者に期待すること等を話していただき、その後、コーディネーターを含めたディスカッションを行います。
16:45	休憩
17:00	共通ゼミ2 (120min.)：グループディスカッション 講師：北風幸一、草加叔也、中川幾郎 内容：前半のシンポジウムを基に、両コースの参加者がグループを作り、ディスカッション及び発表を行います。
19:00	休憩・転換
19:30	交流会（21:00終了）

■第2日 10月17日（金）

10:00	ゼミ2 (120min)：『自治体文化ホールの社会的使命』 講師：水戸雅彦（えずこホール（仙南芸術文化センター）所長） 内容：宮城県南部の大河原町にある「えずこホール」は、子ども、青少年、社会人の教育施設として位置づけられています。また、それだけではなく、大河原町をはじめとするホールの合同設置主体である各自治体に、その事業を通じて芸術文化政策の重要性を認識させてきました。このセミナーでは、現場の施設が自治体政策を刺激し、発展させる事例を学びます。
12:00	昼食・休憩
13:00	ゼミ3 (120min)：『自治体文化ホールの経営革命』 講師：衛 紀生（可児市立文化創造センター ala 館長） 内容：可児市にある「アーラ（a l a）」は、今や全国自治体の文化ホール担当や市民団体が続々と視察に訪れる先進施設です。その理由は、ホールの事業、運営等全般にわたる経営革命にあります。自治体文化政策の基本的実践と革新的な先端事例を実現した現場について、館長に語っていただきます。
15:00	休憩
15:15	ゼミ4 (120min)：『自治体文化政策の応用理論』 講師：中川幾郎 内容：自治体文化政策に関する基本理論及び共通ゼミ、各ゼミを学習した知識をもとに、自治体文化政策を理解する上で必要な、経済学、政治学、法律学、経営学に及ぶ広範囲な関連知識を学習します。併せて、受講者の疑問に答えていきます。
17:15	修了式（17:45終了）

3

コーディネーター・講師プロフィール

コーディネーター

中川 幾郎（帝塚山大学名誉教授、大阪大学博士（国際公共政策））

1946年大阪府豊中市生まれ。同志社大学経済学部卒業。大阪大学大学院国際公共政策研究科博士後期課程修了。69年豊中市役所に勤務、市長公室広報課長を最後に96年退職。

97年より帝塚山大学法政策学部に勤務。助教授を経て2001年～14年まで教授。同年退職し、帝塚山大学名誉教授授与。

これまでに、大阪府人事委員、奈良県公益認定等審議会会長、奈良県男女共同参画審議会会長、大阪府・大阪市文化振興会議副座長、滋賀県文化審議会副会長、神戸市地域活動推進委員会委員長、大阪府東大阪市文化審議会会長、大阪府豊中市市民公益活動推進委員会会長、三重県四日市市文化審議会会長、愛知県高浜市総合計画審議会会長、奈良県生駒市総合計画審議会会長、兵庫県西脇市総合計画審議会会長、兵庫県丹波市総合計画審議会会長、兵庫県芦屋市文化審議会会長、兵庫県西宮市協働推進審議会会長、文化庁芸術支援員等を歴任。

【主な著書】

「NPOと行政の協働」（豊中市、2014年、共著）

「地域自治のしくみと実践」（学芸出版社、2011年、編著）

「行財政改革と自治体人権政策」（解放出版社、2009年、単著）

「アーツマネジメント概論（三訂版）」（水曜社、2009年、共著）

「市民社会・文化・人権－文化から社会を問う」（NPO政策研究所、2009年、単著）

「指定管理者制度－文化的公共性を支えるのは誰か」（時事通信社、2006年、共著）

「文化政策を学ぶ人のために」（世界思想社、2002年、共著）

「アーツマネジメント概論」（水曜社、2001年、共著）

「分権時代の自治体文化政策」（勁草書房、2001年、単著）

「新市民時代の文化行政」（公人の友社、1995年、単著）

共通プログラム1・2 講師

北風 幸一（文化庁文化部芸術文化課 文化活動振興室 室長）

1968年愛知県生まれ。京都大学法学部卒業。92年文部省（現文部科学省）入省。文化庁地域文化振興課係長、文化庁伝統文化課課長補佐、スポーツ・青少年局体育官、研究振興局研究助成課企画室長、佐賀県教育委員会副教育長、国立教育政策研究所総括研究官等を経て、2013年3月より現職。

草加 叔也（空間創造研究所 代表）

劇場・音楽堂等を中心に基本計画から施設整備、管理運営計画、改修計画などの策定に携わる。「富山市芸術文化ホール」「新潟市民芸術文化会館」「長久手市文化の家」「サンポートホール高松」「兵庫県立芸術文化センター」「ミュージア川崎シンフォニーホール」「可児市文化創造センター」「国立劇場おきなわ」「日田市民文化会館」「神奈川芸術劇場」「穂の国とよはし芸術劇場」「彩の国さいたま芸術劇場（改修）」「東京芸術劇場（改修）」などの整備に関わる傍ら、ピーター・ブルック、ピナ・バウシュ、アリアヌ・ムニューシュキンなどの日本公演において技術監督などとしても活動。1989年芸術家在外研修員（文化庁）として渡英し、97年空間創造研究所（劇場計画コンサルタント）を設立、現在まで代表を務める。その他に、東京芸術文化評議会・専門委員会委員及び伝統芸能部会長、オリンピック文化プログラム検討部会専門員（東京都）などを務める。

ゼミ2 講師

水戸 雅彦（えずこホール（仙南芸術文化センター）所長）

1956年宮城県生まれ。96年仙南芸術文化センターオープンと同時に仙南文化振興財団事務局次長としてホールの管理運営、事業の企画制作に携わることとなる。以後17年間、住民参加型事業、アウトリーチ事業を中心に地域密着型の各種事業を積極的に展開し、現在、仙南芸術文化センター所長（教育次長、視聴覚教材センター所長兼務）を務める。その他、宮城県文化芸術振興審議会委員などを務める。なお、仙南芸術文化センターについて、2004年「えずこ芸術のまち創造事業」が内閣府から地域再生計画の認定を受ける。06年、仙南文化振興財団の運営から仙南地域広域行政事務組合の直営に移行。07年、財団法人地域創造JAFRAアワード（総務大臣賞）を受賞。

ゼミ 3 講師

衛 紀生（可児市立文化創造センター ala 館長）

早稲田大学中退後、虫プロダクション企画演出課に勤務。ほぼ同時に演劇批評家として雑誌「新劇」等に連載を始める。70年代後半、山崎哲、渡辺えり子、北村 想、竹内銃一郎らをいち早く評価して「第三世代」のネーミングマスターとなる。80年代後半からBSエンターテイメント・ニュースの演劇キャスターを務め、93年に地域演劇の振興と演劇環境の整備を目的に舞台芸術環境フォーラムを設立。早稲田大学文学部講師。県立宮城大学事業構想学部・大学院事業構想学研究科客員教授を経て現職。現在、芸術文化振興基金地域文化活動専門委員、長岡芸術文化振興財団アドバイザーなど十数地域の自治体文化行政にかかわる一方で、日本照明家協会賞舞台部門、ニッセイバックステージ賞等の審査委員を務める。主な著書に『芸術文化行政と地域社会』『これからの芸術文化政策』『21世紀のアーツマネジメント』『地域に生きる劇場』がある。

4

参加者名簿

No	都道府県	団体	所属	役職	氏名	ふりがな
1	青森県	八戸市	まちづくり 文化スポーツ観光部	部長	高島 司	たかしま つかさ
2	群馬県	前橋市	文化国際課	副主幹	大嶋 智之	おおしま ともゆき
3	埼玉県	富士見市	自治振興部 地域文化振興課	副部長・課長	市川 信男	いちかわ のぶお
4	東京都	目黒区	文化・スポーツ部 文化・交流課	課長	村上 隆章	むらかみ たかあき
5	東京都	荒川区	地域文化スポーツ部	部長	池田 洋子	いけだ ようこ
6	東京都	荒川区	公益財団法人 荒川区芸術文化振興財団	次長	檀上 和寿	だんじょう かずひさ
7	神奈川県	神奈川県	県民局くらし県民部 文化課	課長	立石えり子	たていし えりこ
8	長野県	長野市	一般財団法人 長野市文化芸術振興財団	事務局長	高橋 要	たかはし かなめ
9	岐阜県	各務原市	産業活力部 ブランド創造課	課長	稲川 和宏	いながわ かずひろ
10	静岡県	静岡市	生活文化局 文化スポーツ部 文化振興課	係長	萩原 智美	はぎわら ともみ
11	静岡県	掛川市	企画政策部 地域支援課 文化振興係	係長	中村 光宏	なかむら みつひろ
12	京都府	京都府	文化芸術振興課	専門幹	横田 香世	よこた かよ
13	山口県	山口市	総合政策部 文化政策課	主幹	河村 元博	かわむら もとひろ
14	熊本県	熊本県	文化企画課	参事	北田 沙織	きただ さおり
15	熊本県	熊本市	観光文化交流局 文化振興課	課長	松石龍太郎	まついし りゅうたろう
16	大分県	大分市	商工労政課	参事	田崎 敢	たさき いさむ

帝塚山大学名誉教授 中川 幾郎

このセミナーの狙いは、文化政策担当部局の幹部職員を対象としたものである。したがって、そもそも地方自治体が行う「自治体文化政策」とは何か、それはどのような意義と役割を持つのか、という基本的な理論をふまえて、現実のホール運営や各種文化事業展開との関係性を考えるという流れを構成した。

初日ゼミ1「自治体文化政策の基本理論」では、自治体文化政策のほとんどが「自治事務」であり、自主的かつ主体的に行われるべきものであることと、その法的、理論的根拠を学んだ。そこでは、自治体文化政策が「市民文化政策」と「都市文化政策」の二つの柱を持っていること、一方が「公平・平等・人権」という基本的な理念に立脚し、他方が「選択・集中・活性化」という戦略的な思考に立脚することを学んだ。

一方は文化的人権保障の理念に基づく社会政策的事業であり、一方は都市政策としての「文化開発・発信」戦略である。いわゆる、公益性概念における「パブリック・ベネフィット」といわれる「公平・平等」と「パブリック・インタレスト」といわれる「みんなに及ぶ経済的利益」の二つを、政策的には峻別することを学んだ。

さらに、空間創造研究所草加叔也氏(ホール・劇場マネージャーコース担当)との共通ゼミにおいて、文化庁芸術文化課文化活動振興室の北風幸一室長を招き、劇場・音楽堂等活性化法の意義と内容を理解し、本法と第18条に基づく文部科学大臣指針が求めている理念と方向を学習、共有した。とりわけ、文化ホールが地域コミュニティの創造・再生に資するべきこと、教育機関、福祉施設、医療機関などとも連携すべきことを認識した。これらの視点は、受講者にとって新鮮に響いたようである。

二日目ゼミ2は、「自治体文化ホールの社会的使命」について、仙南芸術文化センターの水戸雅彦氏から実践事例を紹介していただいた。特に若者、子どもに対するアプローチと、多角的なアウトリーチ事業の展開は、文字通り、社会的機関(教育、福祉など)として「公平・平等」を追求し、「社会的包摂」の理念を具現化しようとする実践であり、前日の共通ゼミにおける「劇場・音楽堂活性化法」の学習内容を呼び起こして、受講者には強い説得力をもって響いたように思える。

引き続きゼミ3は、「自治体文化ホールの経営革命」と題して、可児市文化創造センターの衛紀生氏から、自治体文化政策、特に「市民文化政策」の具体化例を子細に紹介していただいた。当該自治体に文化基本計画もなく、文化条例が存在しなくても、文化ホールそのものが人びとの体験価値を増殖させていくことで、自治体革新を引き起こし、政策を逆にリードし、文化基本計画策定や条例制定を促していく事例でもある。たんなるサービス供給機関ではなく、市民の喜びと出会い、感動のるつぼを創造していこうとする強い経営意思がそこにはある。

共通ゼミに続くこのゼミ2とゼミ3は、今回の受講者にとって自治体文化政策のもつ政策的位置づけの大きさ、その有効性について強い印象を与えたのではないだろうか。これらの集大成であるゼミ4「自治体文化政策の応用理論」では、自治体文化政策が、人権行政、生涯学習、観光政策、福祉・保健・医療行政、教育行政、地域コミュニティ政策などの広範囲な分野と関わることを理解し、惰性的な文化事業供給を見直すこと、それぞれの自治体における現状分析、重要な課題の析出、それらに対応した主体的な文化政策が必要であることを学んだ。このセミナー修了後も、多くの受講者から「役立った」との感想を個別にいただいたことは、企画した者として望外の幸せである。

6

講義概要

6-1

ゼミ 1

自治体文化政策の基本理論

中川 ◻ 最初に自己紹介も兼ねて、順番に報告していただきます。私は、条例があるか、文化基本計画があるかについて調べておいてくださいと申し上げました。それを言っていただくとともに一言メッセージをお願いします。

一つ目は、条例があるかどうか。いわゆる文化基本条例とか、芸術文化振興条例、何でもいいです。二つ目は文化基本計画があるか。三つ目は、条例に基づく政策審議をする審議会があるかどうか。

どの自治体にも総合計画、正しくは基本構想及び基本計画という、市の大綱を定めた10年ぐらいの計画があると思います。それが前期・後期とか、前期・中期・後期などに分けられていることがあります、その基本構想の中に書かれていることが、この計画と対応しているかどうかということもお教えてください。

それからもう一つ、自治体の設置しているホールが劇場、音楽堂等活性化法を実行するに当たっての指針が出ており、それに基づいてホール運営基本方針を定めてください、となっています。皆さんの自治体にそういうホールの基本方針があるかどうかもお教えてください。

では、八戸市からどうぞ。

高島 ◻ 八戸市から参りました高島と申します。

先生からのご質問につきましては、残念ながら、いずれもありません。

中川 ◻ 全部ないですか。

高島 ◻ はい。基本構想の中に若干それらしいことは書いてあるのですが、条例がないので、施設の方針というのものない状況です。

今、実際に取り組もうとしていることとして、文化振興ビジョンをつくりたいと考えています。ビジョンというのは条例とか計画とか方針などどのように絡むのかとなると、今のところ、まだ明確にはできていないという状況です。ですから、今回いろいろ教えていただきながら、考えられたらと思っているところです。

中川 ◻ ここに来られた何か希望とか狙いとか、期待は何でしょう。

高島 ◻ 文化施策の基本のところから勉強させていただきたいと希望しております。いろいろ勉強したりしながら、議会答弁とかをつくっているわけですが、ちゃんとしたところを勉強していけたらいいなど。

私どもは「はっち」という施設を3年ほど前につくりまして、いろんなことをやっておりますが、次の展開を考えるためにも、基本的なことがきちんとわからないといけないと思っております。

中川 ◻ ありがとうございます。

それでは、前橋市、よろしく申し上げます。

大嶋 ◻ 前橋市から来ました大嶋といいます。2日間、よろしくお願いいたします。

前橋市につきましては、条例、計画ともに現在ございません。条例につきましては、今年度末に制定する予定で、今、審議会組織の中で調査検討を進めていただいております。本日、お手元に配らせていただいた資料は、素案という形でパブリックコメントに出している状況のものを配付させていただいた次第です。

中川 〇 では×ではなく、△にしておきましょう。条例をつくられる予定ではあるのですね。

大橋 〇 はい。条例が制定される平成27年度に、次は計画なり指針を作成する方向で、今スケジュールを立てているところです。

審議会につきましては、先ほど申し上げましたとおり、条例の調査検討のための審議会組織を運営しているところでございます。総合計画につきましては、実施計画の中で条例を作成するというところで位置づけられているところでございます。

中川 〇 文化基本計画はどうですか。

大嶋 〇 定めてはいないです。

中川 〇 これは構想の中でも、ある程度はつくれていますか。

大嶋 〇 はい。文化ホールの方針につきましては、現在、前橋市では持っておりません。今後、条例制定後の計画策定に向けて、より具体的な施策等の内容をこの研修を通じて学べればありがたいと思っております。よろしくお願いいたします。

中川 〇 ほかに何かありますか。

大嶋 〇 私自身、文化というジャンルの事業に携わったことがなく、今2年目を迎えているところなのですけれども、そういっ

た基礎的知識も含めて習得できればと考えております。

中川 〇 はい、よろしくお願いします。

それでは、次は富士見市。

市川 〇 埼玉県富士見市から来ました市川と申します。よろしくお願いします。

そこに出ているものが全てです。条例は平成24年9月、文化芸術振興計画については、この9月に作りました。審議会に関しては、条例設置の文化芸術振興委員会を持っております。構想等につきましては、当市の中期基本計画の中の目標が「ひととまちがキラリとかがやく市民文化交流都市」ということで、市の文化政策の根幹の政策の一つとなっています。

ご案内のとおり、富士見市は富士見市民文化会館「キラリ☆ふじみ」という施設がございます。平成14年に開館したものですから、実は先に施設がございまして、そちらの方針を平成17年に出してございまして、条例や施策よりも、劇場が先にあったという状況でございます。どうしても条例または計画等がないと行政的に進むことができないだろうという判断から、条例と計画をつくりました。

条例については、埼玉県内の県と政令指定都市を除く一般市町村では、私どもの市だけが持っているという状況でございます。

中川 〇 研修に来られたのは？

市川 〇 実は計画ができて、今、文化芸術振興のアクションプランをつくっているところです。今日いらっしゃる参加者の中には、私どもよりも先駆的な自治体の方が多いいらっしゃると思われましたので、そうした情報をいただければありがたいと思って参加したのが趣旨でございます。よろしくお願いします。

中川 〇 それでは、目黒区の方。

村上 ◻ 目黒区から参りました文化交流課長の村上です。2日間、よろしくお願ひします。

皆さんからいただいた名刺には、それぞれ土地の名産品や名所を刷っておられるようですが、目黒区は誇るものがなくて、名刺には友好都市を結んでいるサンマでおなじみの気仙沼市さん、それから角田市さんのゆるキャラを使わせていただいています。

条例および計画ですが、もともとホールの建設をきっかけに平成17年に条例を制定いたしました。計画については平成17年から10年間の計画で、平成27年度末で計画期間が終わるものですから、本年度から計画の改定の懇話会を立ち上げて、次の計画の改定に進んでいるところです。正式な附属機関としての審議会はありませんが、計画改定のための懇話会を持っています。基本構想、基本計画とはマッチした形になっており、方針もございます。上から全部〇になると思います。

それから、私が今回こちらの研修に参加した理由をお話しします。目黒区の計画そのものは10年経過し、次の計画に移っていく段階です。ホールについては築12年、美術館が築28年になります。いずれもかなり老朽化し、ホールは雨漏りするような状況になってきています。

各自治体の皆さんも同じような悩みを抱えているかと思ひますけれど、これから人口構成が変わっていく中で、区が抱える施設をどうしていくべきか。このまま全ての施設を維持していくとすると、その整備費用をどうするのか。極端な話、このまま目黒区で美術館を持っていてよいのか。そういう議論になっております。私も本庁の人間ですが、本庁の中のさらに企画経営部門とはかなりやり合ひして、なかなか改修経費なりをつけていただけないような状況があります。

大きな財産として抱えている芸術文化の拠点であるホールや美術館について、維持とか管理とか、継続性、そういうものを皆

さんはどうされているのか、勉強しに来ました。よろしくお願ひします。

中川 ◻ ありがとうございます。それでは、荒川区さん、どうぞ。

池田 ◻ 荒川区の地域文化スポーツ部長の池田と申します。よろしくお願ひいたします。

私たちの区には、条例はございません。計画は平成21年に作りまして、つい最近、改訂版を出しましたので、そちらを持ってまいりました。

それから、審議会につきましては文化推進会議ということで、計画の推進機能として設置しております。要綱に基づく設置でございます。それから、基本構想とはマッチングしております。基本構想は「幸福実感都市あらかわ」というのがメインですが、それを支える六つの都市像の一つに文化創造都市というのを入っております。

それから、ホールの基本方針はございません。

本日出席させていただいたのは、実は地域文化スポーツ部というのは今年の4月に創設された部で、生涯学習とスポーツ振興と図書館と、それから複合施設を一つにまとめた新設部でございまして、自分はまだ情報の蓄えが足りないと思ひ、いろいろ学んでいきたく参加させていただきました。

また、今、予算の獲得時期でもございまして、生きがづくりは社会保障費を減らすんだということをきちんとと言わないと予算の獲得ができませんので、そういった理論武装もしたいと思っております。よろしくお願ひいたします。

檀上 ◻ 荒川区からは2名参加しております。私は、今、お話のあった地域文化スポーツ部から公益財団法人荒川区芸術文化振興財団に派遣されて財団の次長を務めております檀上と申します。よろしくお願ひいたします。

荒川区については、今、部長が話したとおりなので、重ねてお話しはしませんが、私どもの財団は区からの補助金を受けて、落語ですとかコンサートですとか、年間70ほどの事業を文化振興という目的で実施しておりますが、ややもするとその位置づけが曖昧になりがちなものですから、そのベースとなる政策を、ここでぜひ学びたいと思って参加させていただきました。どうぞよろしく願いいたします。

中川 □ それでは、神奈川県さん、どうぞ。

立石 □ 神奈川県文化課長をしております立石と申します。よろしく願いいたします。

本県には条例、計画、審議会がございます。計画は、この3月に改定をしたところでございます。もちろん総合計画と合致していると考えております。ただ、ホールの指針については、恐らくないはずですが、私も4月に参りまして、つくらなければいけないのかなと初めて認識いたしました。お恥ずかしいところです。

今日、私が参加させていただいた大きな目的ですけれども、実は私、13年前にも課員として文化課におりまして、当時も地域創造さんの研修等々に参加させていただいて、私なりに文化行政について学んだと思っておりました。しかし13年たちまして、今度、課長として戻ってまいりましたが、本県の文化行政の状況がガラリと変わっていました。当時はまだインターネットがそれほど普及しておりませんで、例えば、市町村さんへは県から情報を流すとか、そういった情報のやりとりが多かったのですが、今はインターネットが普及して、皆さん、自由に情報に触れられるようになっていくというのが一つ。それから、指定管理者制度が導入され、本県の設置する5つの文化施設が全て指定管理者制度の中に入っていたということ。それから何より、3年前に民放出身の方が知事になったこと

です。知事は文化に非常に関心があり、考え方が非常に个性的で、私が4月に文化課に戻ったときに、課の雰囲気は全く違う雰囲気でした。今回こちらに来させていただいたのも、もう一度、文化行政とは何かということ学び直させていただきたいということが一つと、それから神奈川県の場合、広域自治体ですので、単に県立施設だけを扱ってればいいということではなくて、市町村さんとどういうふうに付き合っていくといいのかも考えたいと思っております。13年前に比べると、市町村と県とのつながりもかなり希薄になっている感じがします。広域自治体として何をやっていいのか。特に神奈川県の場合、政令市が三つあり、横浜市さん、川崎市さん、相模原市さんがそれぞれ独自の展開をしております。その一方で、小さな町、村もあるわけですから、広域自治体としてどうしたらいいのかというのをもう一度学ばせていただければと考えております。

中川 □ ありがとうございます。それでは、長野市さん、どうぞ。

高橋 □ 長野市文化芸術振興財団の事務局長の高橋と申します。よろしく願いいたします。

当財団は昨年10月に設立いたしました。そのきっかけとなったのが、前の市民会館が築50年と相当老朽化したため建て替えることになり、その非公募の指定管理者として施設を管理運営することを目的に設立されました。私は、長野市から財団に出向しているところでございます。

条例ができたのは、平成21年、建て替えの議論が始まったころだと思います。それから、その条例に基づいた文化芸術振興計画を平成22年につくってございます。審議会も条例とあわせて平成21年に設置しました。文化芸術振興計画は総合計画の下に位置づけられており、整合性が図られております。

それから、施設の運営方針につきまして、ホールの建て替えということで、その管理運営計画というものをつくっており、それに基づいて開館準備を進めているところでございます。

ここへ参加したのは、開館後にどのようなプログラムをつくっていけばよいか、先進の皆様のお話を伺いながら、プログラムに反映させていければということで参加させていただいております。

中川 ◻ 市民会館の建て替えでしたか。

高橋 ◻ そうです。来年の3月に開館の予定でしたが、先般の公共事業の作業員不足であるとか単価上昇などが重なり、8カ月ほど遅れております。

中川 ◻ 私が伺ったのは2、3年前でしょうか。建設予定地にいろいろ問題があって、鑑定してほしいと言われて。

高橋 ◻ 建設候補地もいろいろありましたが、結局、既存の市庁舎と併設という形で決まりました。

中川 ◻ ありがとうございます。次に、各務原市さん、どうぞ。

稲川 ◻ 皆さん、こんにちは。岐阜県の各務原市から参りました稲川と申します。当市は難読自治体名の一つだと思います。岐阜県の一番南に位置し、名古屋市まで30分程度の距離です。人口は15万人で、おそらく皆さんの中で一番小さな人口規模の自治体から参りました。

順番にいきますと、条例、計画、審議会まではございません。基本構想はございますが、もちろんリンクはしておらず、単独だということです。

ホールの方針に関しましては、指定管理に出しております、そのときに指定管理者が方針をつくっております。

今回、参加した理由ですが、実は市長が昨年かわりまして、40歳の市長になりました。それまでの市長は60代半ばで4期務めたハード優先の考え方でしたが、40歳の市長になり方針も大分変わりました。文化振興についても、当市はこれまで、いわゆる直営で事業を行っておりました。市が予算を組んでコンサートや展覧会などを実施しておりました。ところが市長は、それらの事業を直営ではなく事業団をつくって任せるべきだろうということで、事業団の立ち上げという特命を受けました。市長は今2年目ですが、任期中に何とかしなさいということで、事業団の設立と、それにあわせて条例とか計画も必要ではないかと考えております。このセミナーでは、それらをつくるための基礎的な知識や、例えば中川先生のように指導していただける方を見つけにきました。

中川 ◻ それでは、次に、静岡市さん、お願いします。

萩原 ◻ 静岡市の文化振興課の萩原と申します。よろしく申し上げます。

条例は来年策定予定です。計画は、静岡市文化振興ビジョンというものを持っております。審議会はありませんが、文化振興ビジョンが今年度までのものになっているため、現在その評価を「静岡市文化振興ビジョン評価等懇話会」で行っております。

基本構想もちょうど静岡市第2次総合計画が今年度で終了となるため、現在、静岡市第3次総合計画を策定中です。基本的には基本構想と整合がとれている状態になっております。

施設基本方針につきましては、劇場法ができてから、特に方針を策定したようなことはありません。

中川 ◻ 今回の参加動機をお願いします。

萩原 ◻ 私は10年程前にも文化振興課に

在籍しており、中川先生の文化フォーラムにも参加させていただいたことがあります。私自身、この分野の仕事がとても好きなものですから、再度、戻ってまいりました。しかし、皆さんもおっしゃっているとおり、10年も月日が経つと文化行政を取り巻く状況は全く変わっております。私が当時担当していたころは文化施設も全て直営でしたが、今は全て指定管理です。指定管理になってしまったために施設管理が中心になっており文化振興は名ばかりとなっております。また、文化振興の考え方も、昔は確かに鑑賞の場や発表の場の提供とか、そういうものでよかったのかもしれませんが、10年経った今でもそのあたりの考え方が何も変わっていません。私は、そういう意味での文化振興だけではなく、イギリスなどでも行われているように社会問題も解決できたりする力をも文化は持っているのではないかと考えております。これからの文化政策を考える上ではそのような視点を持つべきではないかと考えていたものです。そのような視点を中川先生や皆さんのお話を伺い、これからの仕事に少しでも役立てることができたらと思ひまして、参加させていただきました。よろしく願いいたします。

中川 □ ありがとうございます。それでは、掛川市さん、どうぞ。

中村 □ 静岡県掛川市から参りました中村光宏と申します。よろしく申し上げます。

先ほど各務原市の方から人口が一番少ないというお話がありましたが、掛川市の人口は12万弱ですので、多分一番少ないと思います。当市には、「つま恋」というレジャー施設がありまして、昔の方でしたらヤマハのポップコン、最近の方ならap bankというフェスティバルが行われたところだといえどご存知の方もおられると思います。ただ全国から大勢の方に来ていただいておりますが、なかなか市内にお金は

落ちません。

私は、2年前まで財団の方に一番嫌われる財政課に5年ほどおりました。昨年、静岡県の文化政策課に出向させていただき、そこで初めて文化政策に携わりました。今年から市に戻り地域支援文化振興係に配属されて1年目になります。

私どもの「地域支援課」は、よく何をしている課かと尋ねられます。その中に文化振興係があり、私ともう1人、計2人しかスタッフがおりません。

現在、本市には条例はなくて、今日は文化振興計画の資料をお持ちしました。昨年文化振興計画を策定中で、本日お出しした資料は途中段階のものです。ということで、審議会等も来年から発足する予定しております。

現状、条例はありませんが、総合計画の中で文化に関する基本目標等が定めておりますので、それにあわせて計画をつくっているような状態です。

財団の方針については、確認できていません。

それから、今回の研修に参加させていただいた動機ですが、今、申し上げたとおり、文化振興計画をつくっている段階で、来年度当初予算の編成方針にも文化・芸術振興が掲げられるなど、市長の考えの中に文化振興が重要視されてきており、また組織としても来年度はから係から室に格上されるという話もあり、文化政策について勉強させていただこうと思ひました。

よろしく申し上げます。

中川 □ ありがとうございます。では、次、京都府さん。

横田 □ 京都府の文化芸術振興課から参りました横田と申します。よろしく申し上げます。

京都府は、組織が大分変わってきております。一昨年度までは文化芸術室という室でしたが、それが文化政策課と、私がおり

ます文化芸術振興課の二つに分かれましたので、文化ビジョン等の関係は文化政策課の業務となっております。

条例、計画、審議会ともにございます。その他様々な有識者会議等がございます。ただ、会館等の方針については決めていません。

府の会館はありますけれども、普通財産で、市の事業団等への無償貸与もしくは指定管理しているので、府で方針を定めてという動きは今のところありません。

中川 ◻ 総合計画との対応はどうですか。

横田 ◻ 対応していると思います。

中川 ◻ 抱負はありますか。

横田 ◻ 京都府も、先ほどの方がおっしゃったように、市町村との関係が希薄で、かつ市町村同士もあまりつながりを持つ機会がありませんでした。去年ここで勉強させていただいたところ、顔を合わせて話をするだけでもお互いにいろんなことが学べ、次はこうしてみようかというような希望が持てました。それで、さっそく京都府でも実際にやってみようと思い、研修の2カ月後ぐらいに、市町村に呼びかけて、こういった研修プラス交流会を実施しました。大好評で、今後も継続していく予定です。

そのように、すぐに活かせることがあったので、今年も参加させていただきました。よろしくお願いします。

中川 ◻ 次、山口市さん、お願いします。

河村 ◻ 山口市の文化政策課から参りました河村と申します。どうぞよろしく申し上げます。

条例はございません。計画については、総合計画の部門計画ということでざっくりとした感じですが、「文化の香るまち、創造ビジョン」というものが一応ございます。

審議会はございません。

総合計画についてですが、山口市は平成17年に合併後、平成19年に総合計画をつくり、平成25年度から基本計画の後期の期間に入っています。

中川 ◻ 総合計画の部門別計画という位置づけですから連動はしているわけですね。

河村 ◻ 連動はしているはずですよ。

方針ですけども、文化ホールと言えるのが市民会館と、もう一つ、山口情報芸術センター（YCAM）がありますが、劇場法に基づくかどうかは、よくわかっていません。

中川 ◻ あれは図書館併設でしたね。

河村 ◻ はい。市民会館のほうには方針はありません。YCAMはホールの事業計画ということで、5年間の事業計画方針を持っております。

中川 ◻ ×と○ですね。市民会館にはないけれども。

河村 ◻ はい、市民会館にはありません。

今、ご紹介したYCAMという施設は、アートセンターとして平成16年につくっているのですが、主にメディアアートを取り上げているために、一般の市民の方になじみにくい存在です。当然、議会筋にもなかなかご理解いただけないということで、過去には市長選の政争の具になって、票が割れたとか、そういった経緯もある施設です。

今、YCAMの5年間の事業計画をつくっていますが、先端のメディアアートのようなものを扱って、どういったところが効果として得られるのか、そのあたりを議会に問われております。展示会の来場者数とか、直接的な指標の先のところで、市民に何が還元できているのかとか、活動から得られる効果は何であるのかとか、そういったこ

とを勉強できたらと思い、参りました。よろしく願います。

中川 □ ありがとうございます。

それでは熊本県さん、よろしく願います。

北田 □ 熊本県の文化企画課から参りました北田と申します。よろしく願います。

条例は昭和63年にできた古いものです。計画もございしますが、こちらも基本方針という名前になっていまして、平成元年にできたものです。

中川 □ 平成元年以後の更新などはありますか。

北田 □ それ以後の更新はおそらくありません。後で構想についてお話ししたいと思えますけれども、知事の任期にあわせてできている4カ年戦略というものがございまして、そちらで文化の話が出ております。ですので、詳しく目指すものとしては、そちらを見ております。

審議会は、基本条例に基づいた審議会がございまして。

ホールの方針ですけれども、劇場法ができて、指針が出たのが平成25年3月の告示ですね。そこから検討を重ねまして、平成25年度中に、県の所管の熊本県立劇場に関してこの指針に基づいた運営方針をつくりました。国にも情報提供ということで連絡はしましたけれども、多分、全国の先駆け、一番目ではないかと言っていました。

私は文化振興関係の職務経験は2年目になります。熊本県は、去年はホール以外の芸術文化関係の施策を新規で3本、今年は新規で2本、プラス小事業1本を企画し、どんどん文化振興に力を入れているところです。今回の研修は戦略的な施策という言葉がございましたので、また来年度も新しい事業を考えておるところでしたので、ぜひ

ひ、勉強してくるよということに参加させていただきました。どうぞよろしく願います。

中川 □ 熊本市さん、どうぞ。

松石 □ 熊本市文化振興課長の松石と申します。どうぞよろしく願います。

まだ条例はございません。計画は、平成22年に策定しています。審議会もございません。総合計画の構想には位置づけてあります。ホールの方針も策定していません。

次に、このセミナーに参加した理由をお話しします。私は、現在の部署に移って今年で3年目に入りました。この間、感じていたのですが、文化の認知といいますか、文化の働き、そういう部分の位置づけがあまり明確になっていないところなんです。先ほど静岡市の方もおっしゃられていましたが、文化という切り口でいろいろな取り組みができるのではないかと、私も2年ぐらい経験している中で思ってきました。来年度以降、芸術文化を通したまちづくりをぜひ進めていきたいと考えていますが、ただ、夢のようなことだけではいけませんので、それをどう政策論として理論づけし、上層部にきちんとプレゼンできるようにするための理論の部分と、あわせて各都市でいろいろと実践されていらっしゃるところを、この2日間で学ばせていただければと希望しております。どうぞよろしく願います。

中川 □ では最後に、大分市さん、願います。

田崎 □ 大分市商工労政部、商工労政課の田崎と申します。

大分市では、条例は制定していません。計画につきましては、文化芸術振興計画が今年の6月にできておりますので、策定済みです。審議会は策定していませんけれども、文化芸術振興計画の策定委員会の人

たちをベースにつくっていこうという話があると伺っております。総合計画の基本的な政策の中に教育・文化の振興を掲げておりまして、当然、芸術振興計画とは連動されていると考えております。

それから、文化ホール等の基本方針などについて。当市には大きな文化施設が二つありますけれども、いずれも指定管理になっています。もともと方針はつくっていませんでしたが、指定管理者で恐らくつくっているのではないかなと考えておりますので、把握はできておりません。

今回の参加動機ですけれども、私は、今年、商工労政課へ配属になりました。中小企業振興担当も兼務しています。なぜ、私が芸術の領域の勉強をしにきたかと申しますと、大分市の場合、職員が企画から事業化までを提案する職員提案制度がございまして、その中で大分「トリエンナーレ」をもじって大分「トイレンナーレ」という、トイレをテーマとしたイベントを職員が提案しました。それが中心市街地で行われることから、中心市街地の活性化を担当している商工労政課に職員2名が配属されております。私は今年商工労政課に配属になりまして、それらを担当する部下と話をしていく中で、行政がそこまでする必要があるのかという話をしたり、かなり意見がぶつかっております。また、トイレンナーレの実行委員会、外部の方などと話をする中で、来年のJR九州のデスティネーション・キャンペーンが大分県であり、そこを協働できればとも考えているのですが、トイレンナーレフェスティバルが7月から9月までありますけれども、現時点で、まだおおよその構想ぐらいまでしか固まっていなくて、いろいろ皆さん方と協議しながら、具体的な内容を詰めている状況です。その中で、トイレンナーレ担当職員から「こういう研修がありますから、ぜひ行って勉強してください」と言われて参りました。どうぞよろしく申し上げます。

中川 □ 皆さんに条例とか計画の有無について事前課題を出していましたが、きちんと答えを出していただき、ありがとうございました。あわせて自己紹介もこれで終わりました。始めてからちょうど45分ですので、残りの時間で、私の話を聞いていただきたいと思います。

まず、基本フレームです。このゼミ1の時間を使って、市民文化政策の柱を理解していただきます。それに関連して、神戸都市問題研究所のレジメと、市町村アカデミーに載せた原稿のレジメと二つをお配りしています。非常に短いもので、それを読んでいただくと話はわかりやすいと思いますので、この時間の話は耳学問で聞いてくださったら結構です。

自治体の文化政策は二つの柱に立脚しています。一つ目の柱が市民文化の政策、二つ目の柱が地域活性化、あるいは都市の持続可能な仕組みをつくるための都市文化の政策です。

都市文化の政策というのは、都市政策としての文化施策と理解しても構いません。市民文化政策は、社会保障、人権政策としての文化施策と理解します。

市民文化政策と都市文化政策は、立脚する公益性原理が全く違います。その公益性を表す日本の言葉は一語しかないのです。公益、公共の利益。これを「不特定多数の第三者利益」と定義して全国に一般理論化したのが、辻清明という東大の初代行政学教授です。

不特定多数の第三者利益という言葉は、公務員試験のとき、あるいは初級研修のときに叩き込まれたかもしれませんね。これはわかりやすい言葉ですが、第一次関数であって、このまま使っていたら間違えてしまいます。

それはなぜか。例えば、社会的少数者と言われる人への社会保障制度とか福祉制度は、不特定多数の第三者利益に見えず、特

定少数の当事者利益に見えてしまいます。ですから、この公益理論に立つとポピュリズム、大衆迎合主義に転落する危険性があります。

日本国はこのポピュリズムの原則を使って、国際連合で大恥をかいています。1998年の国際人権規約に基づく国連人権理事会、今は人権小委員会ですが、そこから、「なぜ日本は同和問題とかアイヌ民族の問題に対して政策を後退させているのですか、あまり積極的でないのはどうしてですか」という質問が来たときに、世論調査の結果によるものであると回答したところ、これは条約違反であると徹底的に叩かれました。皆さん、覚悟しておいてください。日本はこれから人権問題で、どんどん叩かれ始めます。この国は今まで国際連合を軽視していたのです。

そのバロメーターと言われているのが、女性の地位です。世界経済フォーラムでは、毎年、女性の国際的地位の統計を出して公表します。今から4年前に85位だった日本の女性の地位は、毎年10位単位で下がり、2014年は確か142カ国中、104位です。国際人権規約加盟国の共通の約束として、人権に関する基準の標識として女性の地位を使うことは一般理論化しています。ですから、それ以外の人権関係についても、どんどん後退しているのではないかと見なされます。

日本に対してこういう悪いイメージが国際的に広がっているのです。だからこそ、慰安婦の問題や、中国のネガティブキャンペーンも、国連にしてみたら、ああそうかと聞いてしまうという罫にはまっているわけです。そういう意味で、私たちは人権について本気で考えないといけません、この国を守るために。そういう状況に来ているわけです。その支え手は一体どこなのかといったら、地方公共団体なのです。それぐらい厳しく人権という認識を持つことを基本に据えて、文化的人権を考えなくてはなりません。

それでは、市民のための文化的人権保障というのを、○(丸)、△(三角)、□(四角)の原則に立って点検しましょう。○とはありとあらゆる芸術ジャンル、自己表現のジャンル、音楽、演劇、舞踊、映像、造形、などのありとあらゆるジャンル・分野の全てをきちんとバランスよくやっていますかということです。「私たちのまちは音楽しかやりません」、「いや、私のまちは絵画が盛んなので、美術は応援しますけれども、音楽はさっぱりです」などと言っているのは、市民の文化的人権保障政策として考える限り、バランスを欠いています。

そうすると、今度は音楽ホール、劇場等だけで文化政策はできるものではないということがわかりますね。当然、美術館も図書館も公民館も博物館も全部その役を担っているわけです。そして、それらは社会教育システムの施設、文化施設だけではなくて、生涯学習ということもそのエリアの中に入ってくる。そうすると学校とも連動しなくてはなりません。

市民文化政策は、生活文化も範疇に入れつつ、アートの分野における芸術へのアクセス権を保障し、全ての人に自己実現する道を提供していくということが大切です。この厳しい思想に本当に立っていますかということです。

これに対する誤った思考法により、議会や人気取りばかりを考える首長が出てきたときに、「目立つことをやれ」、「派手なことをやれ」ということが行われますが、とんでもない話です。

今言った○というのは、ありとあらゆる芸術ジャンルをきちんとカバーしましょうということです。その次の△というのは、0歳児から100歳までということ意識していますかということです。これは人口ピラミッドだと思ってください。0歳から100歳までだけではありません。男性も女性もということです。

この△を意識したときに、現実には文化ホールに来ている人たち、あるいは図書館、

公民館、博物館、美術館等を利用している人たちの、いわゆる利用者分布を分析しているかということです。それを分析した結果、どういう傾向が出ているか、きちんと把握しているのかと。そうすると、全国的にはっきりしているのが、「50代、60代の世代ばかりが利用している」、「働き盛りの人はほとんど利用していない」、「10代、20代の青年層は、ほとんど縁がない」という恐ろしい現実が見えてきます。これは、全国の文化ホールの置かれている現状です。それでいいのかという危機感はあるのでしょうかということです。

ですから、この△を意識したとき、例えば乳幼児にはどういったプログラムの提供しているのですか。乳幼児だけ対象にするのは問題がありますので、子育て期のお母さんと一緒に来てくださというふうに考えることになると思います。これは図書館政策では既にありますよね、ブックスタート事業というプログラムです。乳幼児健診の場所に来てもらって、赤ちゃんとお母さんに一緒に絵本を読み聞かせる、これはブックスタートといいます。一方、アートスタート事業はどうしてないのでしょうか。そういう危機感はないでしょうか、今どこのホールでも。

つまり、「芸術にアクセスする権利は全ての人にあり」と言いつつ、「これは読み書きの権利とは少し違う」と軽視する風潮があります。

1970年代は言うに及ばず、今日に至るまでの国際連合のキーワードを引っ張ってみてください。「芸術と人権」とか、「芸術と権利」という言葉が、たくさん出てきます。そこで一般理論化しているのは、芸術へのアクセス権、これは人権であるという共通認識です。その認識が欠けているのが、この日本という国です。

それを教育プログラムの中に入れるべきですけれども、小中学校はもとより高等学校の教育に至っても、いわゆる進学を基準とした偏差値教育が主流ですから、芸術科

目は全部副教科、もしくは補助教科という扱いになっており、偏差値教育の対象になっていません。そういう点で、子供たちの発達の可能性を支援する形になっていません。そこをサポートする仕事が社会教育にあるはずだと私は思うのですが、社会教育は残念ながら、あいまいなままの生涯学習という概念の中にほどけてしまっています。

そこで、もう一つの対抗として、私は生涯学習の見直しが必要であると言っています。この生涯学習については、最近、文部科学省も危機感を持ち始めているようですが、「時間とお金と体力の余っている人がますます得をする仕組みになっていないのか」と思われるのです。公民館などで行われている絵画教室、音楽教室、あるいは書道等々、いろいろな教養講座がありますが、それらの活動を好きな人たちが登録グループをつくり、その登録グループが公民館を毎週、あるいは毎月定例的にただで使えるという制度があります。これってどういうことなのでしょう。

ユネスコが主催している国際成人教育会議、後に生涯学習の世界大会になりますが、その第5回のハンブルク大会で、こういう警告が出ています。「生涯学習機会の機会主義的拡大は、結果として社会の不平等を拡大することになることを厳しく留意しなければならない。」これはどういうことか。時間とお金と体力の余っている者ばかりが得をするような生涯学習をして、時間もお金も体力もない人はますますそこから遠ざけられるという現実を、行政が加担して行っているのではないかとことです。これは間接的に日本を批判したと思われています。皆さんにはそういう危機意識を持っていただきたいのです。

もう一度、△でチェックしてみてください。皆さんが自分の所属で行っている事業は、時間とお金と体力の余っている人ばかりが来るような仕事になっていないでしょうか。例えば、指定管理者制度における指

定管理団体に対して、「赤字は出すな、黒字にしろ」という妙な要請をしていませんか。社会的な少数者、いわゆるソーシャル・マイノリティという人たちに対する芸術的人権保障政策は、黒字達成なんかできるでしょうか。これは社会開発投資、社会の基礎づくりの投資ですから、見かけ上は赤字にならざるを得ません。

そうすると、本来ならば、指定管理団体に対して、施設設置者側が、「この施設はこういう公益目的を持っていますから、こういう事業をしてください」と自分たちがプログラミングして、それを有効にできる団体を探して、指定管理団体に渡すのが本来であるのに、施設設置目的すら明示せず、とにかく丸投げで「指定管理団体をやってください、黒字にしてください」という、考えられないような指定管理制度が、この10年間されてきました。今、やっとこの大きな見直し時期に入っています。

そういう指定管理団体がやっていることというのは、いわゆるポピュリズムです。人気のある事業ばかりやる。ところが、それをやっているうちに、実はだんだん住民も飽きてきます。2回目、3回目は、もう行かない。そして、ますます赤字になる。すると何を言われるかということ、内部の運営機構の非正規化をやれといわれるわけです。するとますます品質が落ちてくる。企画能力もなくなる。劇場を支える企画担当の職員を抱え切れなくなってくる。スタッフが日雇いの入れかわりばかりになってしまうのです。結果的に自治体が非正規労働者の拡大に手を貸しているのではないかという批判が、既に出始めています。このように、ホールの「もぬけの殻」化現象が起こります。各地のホールでは既に指定管理者制度の第3期の見直し時期に入っていると思いますが、その見直しのときに、もう一度初心に戻っていただきたいと思うのです。

もう一度言います。市民文化政策は人権政策です。社会を安定化させ、社会格差を平準化させていくための安心の装置です。

最後に、□（四角）の平等というのは何かというと、「文化ホールとか、あるいは図書館とかの存在する近隣の人ばかりが得をしているという現象はないのですか。」「交通至便の地にある文化ホールの近所の人、あるいは交通アクセスが容易な人ばかりが得している。そういうことはないのですか」ということです。それに対して、どういう平準化の施策をやっていきますかということです。

私はこの11月から滋賀県の文化審議会の会長を務める予定になっていますが、その滋賀県が典型的な例でした。滋賀県は県の南部にびわ湖ホールという超度級のホールがあるわけですがけれども、このびわ湖ホールに来られる人というのは、県内では大津とか草津ぐらいいまでですね。北部の長浜、木之本とか、余呉湖のあたりからびわ湖ホールまで来るには、軽く2時間はかかります。高速道路で車を飛ばして来ても1時間少々。よって、こうした県の北部や東部からは来館しにくいのではという批判がありました。もちろん議会からも同じような批判が出ました。それに対して、文化審議会が出した方針は、「北部の小中学生にも来てもらえるように、観光バスを仕立ててください」と。そして、ホールの子事業というものを起こしまして、「数年以内に県内の全小中学校の子どもが、卒業するまでに必ずびわ湖ホールで本物のクラシックを鑑賞する」とか、「1回以上は県立美術館に行きましたというのを達成しよう」という目標を立てました。そうすると、アウトリーチもしなくてはなりません。ホールが抱えているプロの専属合唱団をあちこちの学校に派遣して、ホールに来てくださると働きかける、そういう仕事をしています。これはホールが外に出かけていく部分もありますし、ホールに来てもらうという政策もやっているわけです。これが公平平等の政策です。

以上、○、△、□ということで、ご自身の自治体の文化政策の事業項目別に、一度

チェックをしてみてください。そうすると何が弱いかが一目でわかりますから、その弱い部分の穴をどうすれば埋められるか考えてください。

次に、文化ホールと様々な関係施設との連携について考えたいと思います。特に小中学校と連携しているのでしょうか。小学校、中学校の先生が文化ホールとか劇場に、こんなことを助けてほしいというものはありませんかと聞いていないということです。現実には、押しかけて行かないとだめです。むしろ、『『どういことをやってくれたら学校としては助かるんだ』というものを私たちホールに教えてください』と言うべきです。このネットワークをつくっていますかということです。

一つ目が教育施設とのネットワーク。二つ目が福祉施設とのネットワーク。その他にも、老人センター、障害者センター、在住外国人の対象になっている国際交流センター、男女共同参画センター、いろいろあります。そういうところと連携し、どういう事業をやれば、その施設は助かりますかということを知っていくべきです。

最近では「エイブル・アート」も一般化していますが、一昔前は「福祉と芸術？何ですか、それ？」という雰囲気がありました。また、もう一つ理解が深まってきているのが、医療と芸術です。ご自身の地元の病院と連携してください。

よろしいでしょうか。これが私の市民文化政策における基礎的な点検の仕方です。

では、次に、残りの時間を使って、市民文化政策の根本にあるもう一つの人権、文化的人権とは何かについてお話しします。これは全ての方がより豊かに自分を表現し、演技し、学習する自由が保障されるべきであるということです。

そうなりますと、知的障害者、身体障害者、あるいは精神障害者という障害者のグループの人たちはどうなのかと、思い浮かびますね。例えば、耳が不自由な人には、

視覚芸術が非常に貴重です。目が不自由な人には、音声芸術が本当にかげがえのないものになってきます。そういう人々を対象とした芸術へのアクセス、あるいは芸術表現のお手伝いみたいな事業をやっているのでしょうか。「そんなことは、老人福祉センターがやってくれている。障害福祉センターがやってくれている」ということで、縦割りではばらばらで行われているところがありますけれども、そこで実施できるプログラムには限界があります。より高次のステップアップしたものをお手伝いすることになると、やはり劇場・音楽堂でないと無理だということもありますから、そこは役割分担をお互いに協議すればよいと思います。そういう関係施設との連携ネットワークを持っているかどうかということです。

実は、劇場・音楽堂等活性化法の法律の中にも関係施設とのネットワークづくりに関する条項が入っています。そこをぱっと見たときに、音楽堂同士のネットワークと受けとめてしまう人が多いのですが、学校教育とのネットワークも入っているし、福祉とのネットワーク、その奥には医療とのネットワークなども考えられます。それから、地域コミュニティにいかに立脚して仕事をするかということにもなります。

この地域コミュニティというのは、例えば、大分市みたいな大きな面積と人口のまち全体の話ではなくて、市内の小中学校区よりもまだ小さい、顔と名前がわかる範囲のコミュニティを意味します。そういうコミュニティの崩壊を食いとめるための芸術事業というものもあるわけです。

それは何かというと、祭りです。祭りをやると、「それは神道の祭事ではないか。これは憲法第89条違反だ」というようなことをおっしゃる方も時々出てきますけれども、私は文化的行事と見なせるのではないかと考えています。だから、郷土芸能をやるための踊り手、演じ手、笛の吹き手、太鼓のたたき手といった人たちが、若者た

ちの中から出てこなくなってきたら、郷土芸能は滅びます。そのときのお手伝いをホールができないのかと思うのです。

つまり、地域コミュニティは、祭りがなくなると崩壊します。なぜ崩壊するのか。祭りは、世代継承のための場であり、また、風水害などの災害が起きたときに、みんなで協力し、太刀打ちしていくための組織づくりの予備練習、予行演習であり、いわば防災訓練を年に一度行っているといえると思います。そういう訓練を笛や太鼓で踊りながらやっているわけです。けれども、一般的にはそういう認識が全くありません。これは関西大学の河田先生、神戸大学の室崎先生など、いわゆる災害学や防災の大専門家の方々もおっしゃっていることです。祭りやフェスティバル。祭りがなければフェスティバルをやる。あるいはイベントをやる。それは実は地域の人々の防災訓練なのだと言っています。そういう切実な目的のために文化事業はあります。

ユネスコが言っている生涯学習の基本理論によると、生涯学習には二つの柱があります。一つ目は個人的自己決定能力の確立、二つ目が集団的自己決定能力の確立。

個人的自己決定能力の確立というのは、自分で自分のことを表現でき、決断でき、行動できる力をつけるということです。どういう学校に行きたい、どんな職業につきたい、どこに住みたい、あるいはどこに旅行したい、それは全て自己決定です。自分で自分の人生を選択し、切り開いていく力とっていいでしょう。その力を与えるために生涯学習はあると言われているわけです。

そうすると、芸術というものも、ある種の職業的可能性を開く世界ですから、これを小さいときから子どもたちに豊富に提供していくということは、とても大切なことだということです。よく考えてくださいね。英語、数学、国語、社会、理科からしか職業は選択できないのでしょうか。

先般、衛星放送を見ていましたら、JKT48というグループが出ていました。皆さんはご存知でしょうか。JKTというのはインドネシアの首都ジャカルタの略です。日本のAKB48の姉妹グループですがけれども、日本からAKBのOGが数人、加入しています。お化粧の仕方とか踊りまでAKBそっくりです。そのJKTの1公演当たりに集まってくるインドネシアの青年たちの人数が半端ではないのです。5万人、10万人に達します。これは、インドネシアの人たちに、日本に対する憧れ、信頼、親和の気持ちを大いに与えていると言えるわけです。

ですから日本がインドネシアに与えているいろんな無償借款なんかよりも、実は、ものすごい国富を増やしているわけですね。はるかにパワーがあります。そういうことをプロデュースできる人、企画できる人って誰なのだろう。おわかりになりますか。これは偏差値の世界から出てきた人たちではないでしょう。つまり日本の持っているパワーが、こういう文化面においてもものすごい威力を発揮し始めているのです。ところがもっと本気になって考えないといけない時代に来ているのに、そこに対する教育をしていません。それを支えるのは地方公共団体しかないでしょうと私は思っています。国にはそれだけの財力がありません。広く教育的に満遍なく行き渡らせるためには地方公共団体が持っている社会教育資源を使うしかないのです。

このように市民文化政策の観点からいくと、文化ホールなどの施設は、福祉の施設であり、教育の施設であり、あるいは医療の施設であると解釈することもできます。

ユネスコの言っているもう一つの集団的自己決定能力の確立という概念からいきますと、これは「家族みんなで話し合う」、「向こう三軒両隣の地域で話し合う」、あるいは「小学校区単位の小さな自治協議会みたいところで、みんなで物を決めていく」というような能力を鍛えることです。

集団的自己決定能力を高めるために、最も効果的な方法は何か。それに資するアートは何か、というと、実は合唱やみんなで一緒にやる協奏曲とか、アンサンブルをつくるとか、そういうものの力です。

芸術を離れて生活文化の面でいいますと、みんなで一緒に議論できる能力、問題を共有する認識力、それから会議を進めるルールを学ぶこと。世間で言うファシリテーション能力です。それらを身につけるといってもプログラムの中にあります。ですから、それとうまくアートをミクスチャーしていきながらやっていくプログラムも、開発されつつあると思います。

私はコミュニティ政策の学会にも入っていて、多くのまちづくりの現場にも行っていますけれども、よく見受けられるのが、5、6人から7、8人集まってワークショップします。まず、このまちの現状はどうなっているか現状発見からいきましょう。それから次にどうすれば課題を克服できるかに移っていきましょう、とステップを示します。そしてルールとして、第1ステップが30分ですから、今6人おられるのでお一人の持ち時間は5分以内です。その5分を2回に分けて使ってください。1発言は2分半、長くても3分で止めてください。3分使ったら次のときは2分で止めてください、と説明した上で、順番に発言していきます。それをみんなカードに書いて、模造紙に貼っていきます。同じ内容や意見が他の人から重複して出ても構いません。それだけみんなが問題意識を持ったというカードの枚数になるわけですから、それは良いとします。けれども、こうしたワークショップをやっているときに、どれだけ長くても3分ですよと説明していても、その時間を守れないお年寄りたちが続出します。それから第2のルール、人が話をして発言しておられるときは、合いの手を入れない。賛意を示したり、反対の意を示すことは禁止しますというルールも守れない。それから、起承転結で物を言うこともできない。そう

いう高齢者が続出しています。

では、こういう高齢者は、大体どのぐらいの年代だと思いますか。70代でしょうか。いえ、既にもっと下がってきています。65歳からもう始まっています。そういう人たちの職業は何だと思いますか。公務員、そう、当たりです。公務員が圧倒的に多いです。ただし、地方公務員でも市町村の公務員はあまりそんなことはありません。多いのは都道府県職員、その次に高校の先生。それから要注意は旧3公社5現業と言われるNTTとかJR、ガス会社、電力会社などの中堅幹部で退職した人たちです。共通しているのは、人の話が聞けない。すぐに演説する。人が話していたら、すぐさぼこうとする。なぜこういう「病氣」から逃れられないのでしょうか。クリエイティブな力を失っているのです。情報を取捨選択して、そして最適化を見つけて、その結論に向かって突進することばかりやっています。矛盾があると、その矛盾が存在することが間違っているので潰せ、という発想ですね。矛盾の中に宝があるという発想ができないのです。そういう矛盾や間違ったことを言う人を黙らせなければ、という発想です。それからすぐに威張ります。平安・鎌倉時代の戦争でもないのに、必ず「やあやあ我こそは」と言うのです。前置きが長い。「何が言いたいのですか」と言ったら、忘れてしまっているのです。

こういう人たちをなだらかな、やわらかい現場に戻して行って、例えば、15、6の子どもとお喋りができるおじさんに戻していくということもやります。これが実は集団的自己決定能力の確立のためのトレーニングですけれども、そういうことをやるのをファシリテーションといいます。ファシリテーション技術の中にアートはすごく有効です。「はい、皆さん、休憩です。ここで歌を歌いましょう」とやります。「何を歌うんですか」といったら、「春の小川」でもいいです。「メダカの学校」でも、何でもいいです。途端に雰囲気柔らかく溶

けます。そういう力があります。

今言っていること、もう一度戻しますね。つまり、ユネスコが言っている生涯学習理論の根本は、そもそも生涯学習は、人間が生きていくために必要なスキルを身につけることを応援するものだということです。

低開発諸国においては、まだ読み書きや計算を教えなければいけません。日本という国は、読み書き計算に不自由な人はいないと皆さん思っていますが、実は読み書きそろばんができない人が文部科学省の推計で1%いると言われていています。そうすると、100万人ちょっといるわけですね。そういう人たちに対する生涯学習というのは大変貴重です。中学校の夜間学級とかもやっていますが、アートということに発想を広げたときに、本当に絵を描いたこともない、音楽に縁がない、大嫌いだと思いついてしまっている人たちに対して、実はそんなことはないですよという気づきの場面が、いくつあってもいいのではないですかということもあります。

そういう面で、「市民の文化的人権を保障する政策」と言ったときに、いわゆる基礎教育の部分については、中学校夜間学級であるとか、公民館などの生涯学習教室でカバーリングしてもらい、そしてアートに関する人権学習、人権保障については、美術館、博物館、音楽堂、劇場等が担いますという関係ができていくはずですよ。その出発点に戻ること、これが市民の文化的人権保障です。

では、文化的人権の第2の側面は、一つ目が、より豊かに自分を表現し、演技し、外部に発信する権利があると言いました。二つ目が、外部世界とコミュニケーションする権利がある。三つ目が、コミュニケーションして得られた外部情報をもとに自分を改革し、そして自分を成長させる、すなわち学ぶ権利がある。この三つがそろわないと、人間は成長できません。表現しなければ外部とつながりませんし、コミュニケーションしなければ、外部から自分に関

する評価情報をもたらえません。

これを豊かにしていくには、どうしたらいいでしょうか。文字が書けなくても、絵が描ける人がいます。文章を書くのは手だけ、音楽で伝えたいという人がいるかもしれません。あるいは短い詩なら書けるという人もいます。人間はいろんな伝え方ができるのです。

このところが非常に基本的な大事なことなので、まず、基礎理論として覚えておいてください。

一つ、人間は、より豊かに自分を表現する権利がある。外部の世界とそれを使ってつながっていく権利がある。コミュニケーションの権利。表現の権利の次はコミュニケーションの権利。外部とコミュニケーションすることによって、自分に関する情報を得て、新たな自分に成長させていく、改めていく権利がある。それを表現、交流、学習の権利と私は言っています。この三つは実は三角形でつながっています。表現しなければコミュニケーションできない。コミュニケーション機会がなければ学習できない。学習しなければ新たな表現ができない。これがぐるぐる回って、人間は成長していく。そういうサイクルを0歳から100歳までの全ての人に保障されていかないとだめですよということです。それを市民の文化的人権保障の柱として、一つの政策の柱として見てください。

この場合、先ほど言いました公益の概念を英語で言いますと、「パブリック・ベネフィット」になります。日本語で公益と言うと、外国人は必ず「あなたの言っていることは『パブリック・ベネフィット』なのですか、『パブリック・インタレスト』なのですか」と尋ねます。「パブリック・インタレスト」と「パブリック・ベネフィット」は意味が全く違います。ところが日本語に訳すと、両方とも公益となるわけです。「パブリック・ベネフィット」というのは公平、平等、社会的正義というところに収束する利益です。一方、「パブリック・イ

ンタレスト」といったら、これは不特定多数の第三者利益に一番近いのです。みんなにとって経済的利益があるということです、インタレストは。インタレストというのは、損得という意味があります。

だから、例えば、中心市街地の活性化のために1,000億円を投じました。この1,000億円の金は市民の税金も使っています。そうすると、僻遠の地の市民もお金を負担しているということになります。私たち市民にとって何の利益にもならない、中心市街地の人間ばかりが得するのではないと言われることがあります。そういうときによく使うのが、中心市街地に集中投下した結果、経済が活性化して商店街が潤います。そこから上がってくる消費税だとか、あるいは法人税だとか住民税が、それによって上がってきます。それはまた皆さんのところへ還元されるでしょうという説明をします。これをシャワー効果といい、みんなに広く配分されますという説明です。

この二つの公益がありますけれども、市民の文化的人権保障というのは、パブリック・ベネフィットの政策です。ですから、公平、平等、きめ細かくということ意識してやること。これをアートの部分ですくい取ったのが劇場、音楽堂、そして、アートの部分以下のいわゆる生活文化、生活学習のところで分担するのが生涯学習の中の生活学習とかと考えてくださったらわかりやすいと思います。

ですから、力のある文化政策担当部局は、生涯学習も所管したりしています。生涯学習も全てうちの部の所管ですというわけです。一方、そんなにパワーを出したくないし、人員も与えられていないというところは、まずスポーツを切ります。スポーツは文化政策課の担当から外しますと。二つ目に生涯学習を切り離します。芸術に特化したところを守ろうとするというパターンもあります。

これは、どの自治体でもご自由に選ばれたら結構かと、私は思っています。それは

法定受託事務でも何でもない自治事務だからです。この意味はわかりますよね。

条例がなかったら違反ではないかという人がいます。条例がなくても違反ではありません。自治事務ですから。しかし、本来ならば、自治事務は自治体条例で担保しないと安定化しません。なぜなら、首長が変わるたびに、言うことややるが変わるという危険性にさらされる可能性があるからです。法定受託事務でしたら、国から示された事務の内容をいわゆる委託事業としてやるわけで、全国共通ですから、特に条例として定める必要がありません。ただ、上乘せ、横出しするときに追加の条例をつくればいいわけです。

では、なぜ条例をつくるのかといったら、本当は自治事務に関しても市民の権利を与えたり、義務を課したりすること、反対に権利を剥奪したり、義務を解除したりすることは、たとえ自治事務でも条例によらなければできません。ところが、文化行政は、市民に新たな権利を与えたり、義務を課したりするものではない。あるいは、権利を剥奪したり、義務を解除したりするものではない。一般理論としての文化的人権を保障していくための政策ですから、朝日訴訟みたいな話になるわけです。憲法第25条に基づき、健康で文化的な最低限度の生活が保障されていない、これはおかしいのではないかといって裁判所に訴えたところ門前払いされました。あれと同じです。実体的規定ではないのですから。

国の法律も、事実上、理念権的記述にとどまっています。ですから「条例が要らない」という論理になりますけれども、実は「自治事務には条例を設けないと、政治が勝手に自治事務をおもちゃにする危険性にさらされますよ」ということです。おわかりになりましたか。本来、自治事務は全て条例化すべきです。ただ、なくても違反ということにはならないというだけです。

よくあるのが、「計画もありません、条例もありません、でも、ホールは存在しま

す」というのが、昔の状態でした。ホールは存在します。昔は文化ホールに関してだけ法律がなかったということです。地方自治法上の公の施設だというだけでした。ところが、図書館には図書館法がある。博物館・美術館には博物館法がある。公民館には社会教育法があると、皆、理解しました。けれども文化ホールに関する法律がないのは違和感があったので、みんなが頑張ったから、劇場法ができました。けれどもこの法律ではとても厳しい義務を課していませんね。「こういうふうにして、こうあるべきですよ」という法律です。

実は図書館法もそうです。「図書館を名乗りたかったら、これだけの基準はちゃんと守っていなかったら図書館とは言えませんよ」、「国も交付税の算定基礎にしませんよ」という、その最低基準を定めた法律です。博物館法も同様です。「勝手に博物館を名乗ったらだめですよ」、「博物館を名乗るのであれば法律に準拠してくださいよ」というものです。

だから、国が定めた全国共通の最低基準、ナショナル・ミニマムを定めた法律であって、やっている仕事は自治事務です。法定受託事務ではありません。この意味がお分かりですね。法律があるから法定受託事務だと思ってしまうのは大間違いです。法律は国がよかれと、「日本国民みんなが平等にその利益を得られるように最低基準を合わせてください」と言っている、そういう法律。その上でやっている仕事は全て自治事務です。ですから、図書館をつくらなくても違反ではありません。博物館を1館も設置しなくても違反ではありません。公民館のない自治体だってありますから。

ましてや、劇場・音楽堂がなくても全く法律違反ではありません。ところが、そこで一生懸命頑張って、劇場・音楽堂等をつくる自治体が千、2千、3千と増えてきたわけです。先にホールができて、しばらくそれを支えていく担保がない状態のまま、創意工夫や現場のフォローで運営されてき

た時代が10年、20年と続いてきたわけです。それはついこの間までのことです。そして、ようやく2000年4月から、国と地方とは対等ですということになりました。法定受託事務と自治事務にもう一度構成したのです。このときに、これが自治事務だとはっきりしたのですが、そうすると条例が必要ではないかと、多くの研究者が指摘しました。そのとおりに条例をつくりましようと呼びかけてくれたのは、静岡県が最初でした。それ以前にも東京都と北海道にはあったのですが、どちらかというによかれと思ってつくられたオールドタイプで、大改正をしなければ、ちょっときついのではないかという、現代的にはもう古いものです。ですから、それ以後に制定された中では静岡県が最初で、その後、殆どの都道府県は条例を制定し終わっているはずですよ。

本来の自治事務ならば、3点セットを持つことが目標です。その3点セットというのは、条例、条例に基づく基本方針、または基本計画。この計画は、条例に基づき設置された住民参加されている外部審議会の意見を聞いて決めなければいけないという形になるのが一般的です。ですから、条例、計画、審議会は3点セットになるわけです。審議会のない条例というのは変でしょう。審議会なしで計画を勝手に定めることができるというもおかしなことです。言っている意味が、お分かりになりますでしょうか。

条例があって、計画があって、審議会があることで、いろんなブレーキがかかる面があります。かつて某知事が「〇〇文学館なんかいらない。〇〇博物館なんかいらない」と言いましたが、そのとおりにになりましたか。そこの文化条例にはきちんとう書いてあります。知事は、文化振興会議の意見を聞いて基本方針を定めるものとする。この基本方針を変えるときも同じこと。振興会議の意見を聞かねばならない。その他重要な変更事項についても文化振興会議の意見を聞かねばならない。意見を聞いてか

らやることとなっているのです。ところが意見を聞いた事実はありませんでした。そこで振興会議は紛糾します。知事があのような発言をするのは条例違反ではないのか、条例を軽視しているのではないのか、知事に来て説明していただきたい、となったわけです。さすがに知事は現れず、代わりの部長、課長が説明することになりましたけれども、事態はそれでおさまりませんでした。この条例を根拠として、野党が知事に条例違反であると批判をしたのです。すると知事も気がつきました。「おもちゃみたいに好き勝手にしてはいけない。みんなで決めた条例、それに基づく基本計画、基本方針に沿って仕事をしているのだから、思いつきで発言するのは少し控えないといけないな」と、気がついたのです。

それまで、文化政策は、急に登場してきた知事とか、市長のいわばお手柄稼ぎ、あるいは攻撃の材料、その両方でした。その防波堤になっているのが条例だということです。∞

6-2

共通ゼミ 1 :
ミニシンポジウム

『劇場法を活かす』

事務局 □ ただいまより、共通ゼミを始めます。

このゼミは、ステージラボ 公立ホール・劇場 マネージャーコースと文化政策幹部セミナーとの合同の授業になります。前半は「劇場法を活かす」をテーマに、講師の方よりお話しいただき、両コーディネーターを含めた話し合いを行います。後半は、前半の議論を受けて、参加者の皆さんにグループディスカッションを行っていただく予定です。

それでは講師をご紹介します。

文化庁文化部芸術文化課文化活動推進室室長、北風幸一様。

今回のコメンテーターを務めていただきます、文化政策幹部セミナーのコーディネーターで、帝塚山大学名誉教授の中川幾郎様。

同じく、公立ホール・劇場マネージャーコースのコーディネーターで、空間創造研究所代表の草加叔也様。

それでは、講師の皆様、どうぞよろしくお話しさせていただきます。

北風 □ ただいまご紹介いただきました、文化庁文化部芸術文化課文化活動振興室長の北風と申します。

劇場や音楽堂の活性化、あるいは地方公共団体の文化事業を振興する任にあるものです。

私が今日話すことは、極めて基本的な話が多いものですから、既にご存じの方にとっては大した話ではないと思いますけれども、ここに私が立っているということ自

体が、実は組織的には非常に意味のあることです。従来、文化庁と旧財団法人、まだ一般財団法人になる前の財団法人地域創造とは、犬猿の仲というわけではなかったのですけれども、設立当時の経緯からいって、お互いが何となくお互いを無視しているようなところがありました。それが、こちらの現会長さんと前文化庁次長の間で、せっかく同じことをやっているのだから仲良くやっていこうよということで、共同でいろいろな施策を実施することになりました。その一環で、係長レベルでは既に講師として立ったことはありますけれども、室長という立場で、この建物でこういった講義をするということ自体に意義があると思っています。中身は大したことはないのですが、その意義を認めていただければと思います。

では、座ってお話しさせていただきます。

本日は、劇場、音楽堂等の活性化に関する法律と、この法律に基づいて策定された指針を中心に、活用方策について話をしてほしいということでありますので、ある意味、基本的なことについてお話しさせていただきます。ただ、ここでのお話の全てが文化庁の公式見解というわけではございませんので、そのあたりはご了承いただきたいと思います。

まず、平成24年6月に公布・施行された「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」の制定経緯について、ご存じない方もいらっしゃると思いますので、お話しさせていただきます。

この法律の制定につながる動きの端緒として、明確な形になったものとしては、平成13年11月に文化芸術の振興のための基本的な法律として制定された「文化芸術振興基本法」を挙げることができます。それまでは文化財保護法や著作権法など、個別分野に関する法律はありましたが、文化芸術全般にわたる法律はありませんでした。

この文化芸術振興基本法の目的は、文化芸術に関する活動を行う人々の自主的な活動を促進することを基本としながら、文化芸術の振興に関する施策の総合的な推進を図ることによって、心豊かな国民生活と活力ある社会の実現に貢献することにあります。

そして、この法律の理念の一つとして、文化芸術の振興に当たっては、資料にもございますが、文化芸術を創造し享受することが人々の生まれながらの権利であることに鑑みて、国民がその居住する地域にかかわらず等しく文化芸術を鑑賞し、これに参加し、またはこれを創造することができるような環境の整備が図られなければならないとされています。

また、あわせて、国が劇場、音楽堂等の充実のために施策を講ずべきことについても明確に規定されています。

この法律において、政府は文化芸術の振興に関する施策の総合的な推進を図るため、文化芸術の振興に関する基本的な方針を定めるとされていまして、これに基づいて文化芸術の振興に関する基本的な方針といったものが3次にわたって策定されています。

そして、平成23年2月に閣議決定されました第3次基本方針において、劇場、音楽堂等の充実に関する記述の中に法的基盤のない劇場、音楽堂等がすぐれた文化芸術の創造発信などに係る機能を十分に発揮できるようにするため、劇場、音楽堂等の法的基盤の整備について、早急に具体的な検討を進めるといった文言が盛り込まれています。これが劇場、音楽堂等に関する法律の制定に直接結びつく記述です。

この第3次基本方針の審議過程におきまして、文化審議会、文化政策部会で審議経過報告が取りまとめられ、この報告を受けまして、劇場、音楽堂等の制度的な在り方に関する検討会が文化庁内に設置されて、平成24年1月に、劇場・音楽堂等の制度的な在り方に関する意見が取りまとめられました。

その検討会で確認されました劇場、音楽堂等の現状として、劇場、音楽堂等の多くが多目的に利用される文化会館や文化ホールであって、文化芸術活動も貸し館公演が中心であるということ。地方公共団体の芸術文化経費が減少傾向にあって、特に文化施設経費が大幅に減少してきているということ。指定管理者制度を導入している施設が50%近くあって、その数や割合が年々増加傾向にあることなどです。

そして、劇場、音楽堂等の課題として指摘されていることが次のところですが、地方公共団体における文化政策上の役割が不明確であって、実演芸術の創造活動の実施や鑑賞機会の提供といった劇場、音楽堂等の本来の機能が十分に発揮されていないということ。文化芸術団体の活動拠点が大都市圏に集中していて、地方においては多彩な文化芸術に触れる機会が相対的に少ないということ。劇場、音楽堂等と文化芸術団体との連携が十分でないということ。また、配置されている専門的職員が専門性を身につけるための人材養成が不十分であるということ。また、観客数が減少するとともに、観客の高齢化や固定化が進んでいるということ。さらに、指定管理者制度の導入によって経済性や効率性を重視する余り、事業内容の充実や専門的人材の養成や配置、事業の継続性などが重視されず、施設運営が困難になっているということです。

こうした現状や課題を踏まえて、整備すべき法基盤の内容として考えられる事項が示されています。まず、総論としまして、一つ目に、劇場、音楽堂等の機能を活かした文化芸術の振興に関する国及び地方公共団体の責務、二つ目に、劇場、音楽堂等を設置または運営する民間事業者の役割、三つ目に、劇場、音楽堂等と文化芸術団体等との連携、四つ目として、国及び地方公共団体による情報提供、助言、財政上の措置の必要性。この四つの点が挙げられています。

そして、基本的な施策としまして、一つ

目は、我が国の文化芸術の水準を高めるトップレベルの活動の支援など、二つ目に、地域における文化活動の活性化、三つ目が、劇場、音楽堂等のよりよい運営に向けた指針の作成、四つ目に、劇場、音楽堂等の機能を十分に発揮するための人材養成、五つ目が、鑑賞者拡大のための取り組みへの支援、六つ目が、子供が文化芸術を鑑賞し体験する機会の提供、七つ目が、情報の収集と提供、この七つの点が掲げられています。

法律上の規定と比べながら、改めてこれらの内容を確認してみますと、この取りまとめは発表されてから約半年後に成立した法律の理論的な基盤を提供するものであったということがよくわかります。この取りまとめの発表後に、法案の国会への上程は超党派で構成される音楽議員連盟の主導により議員立法の形で進められ、平成24年6月に成立しています。

こうした法案提出に向けた国会議員への働きかけは、日本芸能実演家団体協議会を中心に行われており、こうした経緯といったものは、法律の内容にも微かな影響を与えていると感じています。

例えば、劇場、音楽堂等の活性化に関する法律における、劇場、音楽堂等の定義の部分では、劇場、音楽堂等は、文化芸術に関する活動を行うための施設というだけでなく、その施設を運営する人的体制によっても構成される総合体であるとしながら、実演芸術の公演を一般公衆に鑑賞させることを目的とするものとしています。

劇場、音楽堂等には、地域住民みずからが文化活動を行ったり、こうした文化活動の成果を関係者相手に発表したりする場としての役割や機能もあると思うのですが、少なくとも、劇場、音楽堂等の定義の中では、一般公衆に鑑賞させることを目的とするということだけが明記されており、一般公衆に鑑賞させることを目的としない活動の役割や機能につきましては、その重要性が矮小化されていると感じます。

特に都市部以外の地方に所在する文化

ホールの場合には、地域住民の文化活動や、その発表の場としての機能が大きいところも少なくないと思います。そうした施設も、本法律の対象であることには違いないのですが、そのような機能に特化した文化施設については、劇場、音楽堂等と位置づけることが、一瞬躊躇されるような定義となっています。

この規定には、いわゆる文化ホールと言われる文化施設に対して、文化芸術の創造活動や、鑑賞機会の提供を促す狙いがあると考えられます。

地域住民がみずから行う文化活動や、その発表の場として貸し出すことよりも、地域住民を含めた一般公衆にすぐれた文化芸術の鑑賞機会を提供することが強く求められるようになったと言えます。

したがって、こうした実演芸術の公演を創造して提供することができる、実演芸術団体や実演芸術家にも大きな役割が求められるようになったということであり、劇場側としても、芸術団体との関係をより強く意識することが必要になったのだと言えると思います。

続きまして、この法律に基づいて策定されました指針について説明します。

文化庁では、法律の規定に基づき、平成25年3月に「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」を告示しています。

この指針は、劇場や音楽堂の事業の活性化を図るために、文部科学大臣が、劇場、音楽堂等の事業を進める際の目指すべき方向性や、取り組むべき事項を明らかにするものです。

ただ、この指針は、規制のための基準を定めるものではなく、自治体や、劇場、音楽堂等に対して指導したり、何らかの取り組みを強制したりするようなものではないといったことに留意する必要があります。

すなわち、文化庁には、規制によるのではなくて、指針で示された内容の周知や促

進などを通して、その実現に努めるといったことが求められているということです。

この指針の内容を実現するために、文化庁が行っている誘導的な施策の中心となるのが、劇場、音楽堂等活性化事業であります。ですから、この事業における補助の採択に当たりましては、本指針の内容に沿った運営がなされてきたか、または運営しようとしているかどうかといったことを審査することとしています。

ちなみに、こういった場に出向いてお話しすることも、この指針の内容を周知・促進するための取り組みの一環でございますので、非常に重要なことだと考えています。

この指針で示している事項は、ごらんとおり、大きい枠で10項目です。第1、第2、第3とありますが、第2のところ皆さんにとって一番重要だと思います。

一つ目の運営方針の明確化のところですが、劇場、音楽堂等の運営方針を長期的視点に立って明確に定め、周知し、新たな課題等が生じた場合には、必要に応じて当方針を見直すよう努めるべきとしています。

二つ目は、質の高い事業の実施についてですが、劇場、音楽堂等の設置目的及び運営方針を踏まえ、実施する事業を適切に決定し、質の高い事業の実施に努めるべきとしています。

三つ目は、専門的人材の養成・確保で、劇場、音楽堂等の運営を適切に行うため、公演等の企画・制作、舞台関係の施設、設備の運用、組織、事業の管理・運営、実演芸術の創造など専門的能力を有する人材を養成し、必要な人材を配置するよう努めるべきとしております。

四つ目が、普及啓発の実施です。児童生徒に対する質の高い実演芸術に触れる機会の提供など、普及啓発事業を適切に実施するよう努めるべきとしています。

五つ目は、関係機関との連携・協力です。他の劇場、音楽堂等と実演芸術団体とまた教育機関などとの連携・協力を積極的に進め、長期にわたり利点を受受できる効果的

な連携・協力関係を構築するよう努めるべきとしています。

六つ目は、国際交流で、実演芸術に関する国際交流を推進するよう努めるべきとしています。

七つ目は、調査研究で実演芸術の動向、利用者等のニーズ・評価に関する調査研究機能の強化に努めるべきとしています。

八つ目が、経営の安定化で、国民・住民の関心を高め、利用者の拡大を図るための工夫を行うとともに、経営の安定化を図るため、多様な財源を確保するよう努めるべきとしています。

九つ目が、安全管理です。安全管理に係る規定を整備し、施設・設備の安全管理を適切に行う体制の整備に努めるべきとしています。

最後10番目ですが、これは指定管理者制度の運用です。創造性及び企画性が事業の質に直結するという、劇場、音楽堂等の特性に基づいて、指定管理者制度の趣旨を適切に活かし得る方策を検討するよう努めるべきとしています。

この指針については、既に目を通された方も多いのではないかと思います。国が、劇場、音楽堂等に求めることのほとんどがこの指針に書かれていますので、この機会に改めて内容をご確認いただきたいと思います。

さて、次に、こうした法律や指針が定められている中で、どのようにこの法律を活かすことができるのか。また、活かすべきなのか。指針で示された事項を横断するような取り組みも含めて、地域文化の振興を担当する者として考えていることをご紹介します。

まず、国としては、この法律の制定を契機に、平成24年には約15億円だったこの補助事業の予算額を平成25年度、法律が制定された直後の年には、約30億円に倍増させています。

劇場、音楽堂等の事業に対する国の補助

制度として一番大きなものが劇場・音楽堂等活性化事業ですが、平成14年度に芸術拠点形成事業として始まったものでその後、すぐれた劇場、音楽堂の芸術創造発信事業に受け継がれていますが、この法律の成立を機に、劇場・音楽堂等活性化事業に組みかえて、予算額を倍増させたということです。

地方公共団体においても、予算の確保のための根拠として是非活用していただきたいと考えています。

ただ、十分な予算を確保するためにも、まずは運営方針の明確化が必要ではないかと考えています。一般に公の施設の場合、地方自治法上には、住民の平等利用の確保や、差別的取り扱いの禁止といったことが規定されています。指定管理者制度を導入している施設の場合には、指定管理者がこれに違反した場合には、指定の取り消しさえ受けかねないと考えられますので、無視することができない重要な規定です。

こうした規定がある中で、条例や規則などで運営方針を明確に定めることが、管理運営を担うものが施設の設置目的に沿った活動を思い切って進めるための前提条件となります。

法律では、劇場、音楽堂等とは、実演芸術の公演を企画し、または行うことなどにより、これを一般公衆に鑑賞させることを目的とするもの。先ほど申し上げたとおりでございますが、したがって、法律上の劇場、音楽堂等であるというためには、少なくとも地域住民がみずから行う文化活動の場としての機能より、一般公衆の鑑賞を前提とした実演芸術の公演を行う場としての機能を優先することができるということが明記されるべきではないかと思えます。こうした規定が整備されることによって、プロの芸術団体や芸術家が実演する公演をみずから実施したり、そうした公演の実施を目的とする取り組みのために、施設を優先的に貸し出したりすることができるようになるのではないかと考えています。

その上で劇場、音楽堂等が、地域文化の創造・発信拠点となるように、地域独自の特色ある文化芸術を企画・創造する取り組みを促進することも重要と考えています。

この観点について、指針では、質の高い事業の実施に関する事項の中で、創造性及び企画性の高い事業、特色ある事業として実施するとともに、その成果を広く国内外に発信するよう努めるべきであるとしています。

こうした取り組みは、実演芸術の公演を企画し、実施した実績が相当程度ある施設に特に強く求められておりますが、実績があまりない施設であっても、その必要性は決して低くないと考えています。

文化芸術活動の量的な拡大や、水準の維持、地域格差の平準化も大切な観点ではありますが、とりわけ文化芸術の分野では、地域固有のものがあるかどうかといったことが決定的に重要なことがあります。その地域でなければ提供されない、特色ある文化芸術があつてこそ、地元への愛着や誇りを持つことができるのであって、どこに行っても同じような経験しかできないのであれば、最もすぐれたものが集まる東京への一極集中が逆に進むだけだと思います。どこに行っても、何かしら特色のある文化芸術に触れられる状態を生み出すということこそが、地域格差を解消する本来のあり方でもあると考えています。

地域外にも発信できるような独自性の高い文化芸術を創造・発信することができれば、地域外から鑑賞者や芸術家を呼び込むことができますし、そうしたすぐれた劇場、音楽堂等があるということを誇ることもできると思います。これは、実際に劇場や音楽堂等に足を運ばない地域住民に対しても、間接的にはありますが裨益することだと思います。

こうした地域的な広がりのある取り組みに対しては、国や都道府県などからの支援も受けやすいと考えられますので、無理にでも実施するメリットは大きいと思います。

また、その際に、利用者のニーズに対応した事業の実施に努めるといったことも重要です。特に地域独自の特色ある文化芸術の創造に資するような取り組みを優先することが求められている劇場においては、地域の文化資源との関連性があるかどうか、他の施策との整合性や、過去の取り組みとの連続性があるかどうか、住民意識に合致したものであるかどうかといった観点から、その企画に実施の必然性があるかどうか、関係者を納得させられる説得力があるかどうかといったことを総合的に判断することが求められると思います。

次は、関係機関との連携協力についてです。劇場、音楽堂等と文化芸術団体との間で、友好提携とか、フランチャイズ契約といった連携が行われている例があり、また大学との間でも、インターシップを初めとする人材養成での連携といったものは従来から行われてきました。

また、劇場、音楽堂等の相互の連携として、公演の共同制作とか、巡回公演なども実施されてきたところです。こうした連携協力を進めることが重要であるということです。

これに関連して、文化庁でも、さまざまな機会に連携の推進を図る取り組みを行っています。研究会をみずから主催したり、あるいは外部の団体が行う取り組みに共催したり、参加したりしています。ぜひこうした取り組みにも目を配っていただければと思います。

先ほど、地域独自の特色ある文化芸術を企画・創造する取り組みを促進することが重要であると申し上げましたが、地域の文化資源を生かした、特色ある取り組みといったものを、1館が単独で行うことが難しい場合には、複数館が共同で取り組むといったことも考えられるのではないかと思います。また、都道府県立の劇場と、市町村立の劇場との連携についても検討が必要ではないかと思います。

さらに、ここにある一番下の劇場・音楽堂等連絡協議会の中には、今回、新国立劇場も参画して、積極的に連携関係を深めようとしていると伺っています。特に自主事業を活発に実施しようとしている劇場におかれましては、こうした協議会の参加を通じて、国立の劇場との連携を深めることについても検討されてはどうかと思います。

また、こうした連携のうち、芸術団体との連携の1類型として、例えば、北海道富良野市の富良野演劇工場のように、フランチャイズ契約で、特定の芸術団体や芸術家が長期的に独占的に利用する契約を結ぶという方法もあると思います。

また、秋田県の仙北市に田沢湖芸術村わらび劇場というのがありますけれども、この劇場のように、劇団を指定管理団体として指定するという方法もあると思います。いずれにしても、劇場や音楽堂を拠点とする芸術団体があるのであれば、おのずとその施設は非常に強烈な特色ある文化芸術を発信することができるようになると思います。

この場合、劇場、音楽堂等にとって、負担の大きい芸術団体との契約である必要はなくて、個々の一人一人の演奏家との契約や、芸術家などとの提携といったものも、理念としては考えられるのではないかと思います。

具体的な契約の内容としては、例えば優先的な予約の受付、稽古場の提供、対応額の低廉化、または無料化といった優遇措置と、そのかわりといったは何ですが、その劇場における公演の実施とか、地域の学校や、福祉施設などにおけるアウトリーチ活動の義務づけなどが考えられるのではないかと思います。

こうした規約を結ぼうとする場合には、貸出条件の平等よりも、良質な公演鑑賞機会の地域住民への提供のほうを優先させようという姿勢が強く求められます。

また、提携する楽団や劇団などの選定や、その後の継続の可否について、地域住民の

支持が得られているかといったことを定期的に確認する仕組みとしてもいいのではないか。その場合には、契約先の芸術団体が行う教育施設や、福祉施設へのアウトリーチ活動などで、地域住民の視点に立った、丁寧な対応を維持することにもつながると思います。

いずれにしても、こうした取り組みは、特定の芸術団体や、芸術家を利するということにもつながりますので、契約先の芸術団体や芸術家の選定や更新に当たっては、公正さの確保や、住民への十分な説明が大変重要であり、特に気をつけるべきことだと考えます。

次は、指定管理者制度の運用についてです。

ご存じのように、指定管理者制度は、地方自治法の一部改正によって、2003年に公布・施行された制度で、それまでは地方公共団体やその外郭団体に限定していた公の施設の管理運営を、株式会社をはじめとする営利企業や財団法人などにも包括的に代行させることができるという制度であります。

公的な団体以外でも十分なサービス提供能力のある団体が増えてきたことや、住民ニーズの多様化に効果的、効率的に対応するためには、民間のノウハウの活用が有効であるという、そういう認識に基づく改正であったと説明されています。

ただ、実際には、民間のノウハウによる住民サービスの向上というよりも、効率性や経済性の追求の側面にのみ焦点が当てられて、運営経費や職員の削減ばかりが求められる事例が多いと言われています。

指定管理者制度の導入後に管理運営経費が大幅に削減されて、場合によっては2割以上も減額せざるを得なかったといった話も聞きます。こうした経費の削減によって、劇場が本来の機能を十分に発揮できなくなっていくとすれば、それは非常に残念なことです。

また劇場の関係者から、そのこと以上に深刻であるという課題があります。それは専門人材の育成という点です。指定管理期間の満了後も、同じ団体が継続して管理者として指定を受けられる保証はありませんので、従来の指定管理団体が選考に漏れて指定管理者が変わる場合には、その劇場や音楽堂で勤務している職員のほとんどが入れかわるといったこともあります。すなわち管理期間にもよりますが、3年とか5年といった程度の期間、正規職員や、専門的な技術、ノウハウを持つ職員を新たに雇用するということは、経営上のリスクが大きいということです。指定管理者制度の導入によって、フルタイムの正規職員から短時間勤務のパートタイム職員への切りかえが進んだとも聞いています。

このような状況のもとでは、指定管理団体側にとっては人材を育成しようとするインセンティブは働きませんし、職員自身にとっても専門性を身に付けようとする意欲が生まれにくいということもあります。

職場に十分な魅力がなければ、劇場で働こうとする若者が集まりませんし、職員の水準を維持、向上させることもできません。仮に意欲と能力がある有能な人材がいたとしても、劇場の職員としてのキャリアを順調に積み重ねることができなくなるおそれがあります。地方公共団体においては、こうした事情を十分理解した上で、特に優秀な専門の人材を確保するという観点からの対応が強く求められており、抜本的な解決方法というのは、私も持ち合わせておりませんけれども、例えば、指定管理期間を長期化するというようなことも含めてご検討をお願いしたいと思います。

最後に国の文化政策との関連について。文化芸術立国中期プランについて簡単にお話しさせていただきます。

文部科学省では、東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年、新しい日本を創造する年にしたいと考えていま

す。我が国には世界に誇るべき文化財があって、多様な芸術文化活動も行われています。

また、日本人には、地域に根づいたお祭りや踊りに参加する伝統がありますし、日常でもお稽古事や趣味などを通じて、さまざまな文化芸術体験をする機会が多いという、そんな特性があるという意味です。

こうした世界に誇ることでできる文化が日本各地にあるということは、我が国の強みです。2020年を契機として、新しい日本を創造したいということです。そして、2020年までに、文化芸術の基盤を計画的に強化し、世界への発信力を強めていくための戦略として、本年3月、文化芸術立国中期プランを策定いたしました。

この文化芸術立国中期プランでは、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会にあわせて、東京だけでなく、東京以外の地域においても、日本全国で日本の伝統や地域の文化芸術活動の特性を生かした文化プログラムを提供するために、2020年まで日本各地の文化的基盤を計画的に強化するとしています。そして、日本が世界に尊敬され、愛される文化大国となって、多くの学者、学生、文化人などが日本を訪れて、世界の文化芸術の交流のハブとしての機能を担えるようになることや、平和や環境をテーマとして、世界の人々が交流して、日本から新しい価値が創造されるようになることを目指すものです。

そして、2020年を過ぎる頃には、全世界の人々が、日本全国での文化体験プログラムへの参加を通して相互に対話や交流を深め、日本から新たな文化の創造や発信が活発に行われるようになって、ひいては文化芸術に支えられた、成熟社会の新モデルを世界に提示したいと、そういう意向です。

細かな内容については、ここでは説明は省略させていただきますけれども、こうした東京オリンピック・パラリンピックを意識した動きがある中で、劇場、音楽堂等にも2020年までに文化芸術の基盤を計画的

に強化し、世界への発信力を強化するための取り組みを進める上で大きな役割を担うことが期待されています。

そして、東京都内だけではなく、東京都外の劇場も含めて、日本全国で2020年を意識した取り組みが行われる必要があると考えています。

このような観点のもとで、地域的な特色ある内容の公演に関する情報が多言語で提供され、日本語がわからない外国人にも楽しめるような工夫が施された魅力ある文化事業が、全国各地の劇場で展開されるようにしたいと考えています。

文化庁では、来年度の概算要求において、先ほど紹介した劇場・音楽堂等活性化事業の中に、訪日外国人受け入れの先導的モデル事業を要求しています。外国人プログラムの開発や、ウェブサイトの多言語化を初めとする外国人受け入れ態勢の整備など、訪日外国人受け入れの先導的モデルとなる事業を実施したいと考えています。これは実施事業を活発に行う劇場が中心となって展開すべきものと考えていますが、この要求が通った際には、ぜひとも意欲のある劇場にはご協力をお願いしたいと思います。

雑駁ですが、以上で私の話を終わりたいと思います。

(拍手)

事務局 □ ありがとうございます。

それでは、ただいまより両コーディネーターにも参加いただき、シンポジウムに移りたいと思います。司会は当財団の津村プロデューサーをお願いします。

津村 □ 地域創造のプロデューサーで、北九州芸術劇場の館長をしております津村です。よろしくお願いたします。

今、北風さんのお話を聞かせていただいて、劇場法が出てきたときに、うちのホールではどうなのか、みたいなことをお感じになった方もいらっしゃると思います。今

さら聞くのは何ですけれども、この劇場法と言われている法律と、北風さんからすごくわかりやすく説明していただきました指針の部分を、これまでにお読みになっていた方、手を挙げてください。

ありがとうございます。8割ぐらいの方が既にお読みになられていましたね。皆さんは文化に関わる仕事をされていますので、是非お読みいただいて、それぞれの地域でご自分の施設をどう進めていけばいいのかということを考えていただければと思います。

それから、参加者の皆さんにはお読みになったところを中心にお聞きしたいのですけれども、劇場法が生まれて2年あまり経ち、うちの施設は変わったとか、何か目指すものができたとか、変化があったという方は手を挙げていただけませんか。

では、神戸文化ホールさん。具体的に言うと、どんな変化ですか。

神戸文化ホール・榊原 □ 先ほどの指定管理期間のお話とも関係しますが、人材育成、特に専門職員の養成をしようという取り組みを始めたところです。

津村 □ 人材育成ですね。先ほど北風さんのお話にも出ましたけれども、人材育成は重要だということはわかっていながら、各施設、または設置団体の方々もなかなかできないところではないかと思います。この法律のもとに、そういう人材育成という意識が出てくるのは、とても重要なことだと思います。

さて、本題に入りたいと思います。今、北風さんにお話しいただいた中で、全部が重要ではありますが、その中でも幾つかポイントとなる部分を取り上げていただき、草加さんと中川先生から、ご自分のお考えも含めてお話をいただきたいと思います。北風さんには可能な範囲でそれに答えていただくような形でお話しいただければと思

います。

では草加さんから、よろしいでしょうか。

草加 □ 空間創造研究所の草加です。

私も、この法律ができて状況は変わってきていると思っています。たかだか2年ですけれども、まず大きなインパクトがあったのは、文化庁の予算が倍になったということ。これは画期的で、注目に値すると思います。どこの省庁も予算が伸びない中で、文化庁のこの予算だけが伸びているという。それぐらい財務省も含めて、文化が担う役割の価値というものが、少し共有化されているのかと思います。国の指針としてはどうでしょうか。どちらかという、2%成長というのが表に出ていますけれども、劇場、音楽堂等の活性化に関する法律の前文の最後にこう書かれています。「心豊かな国民生活及び活力ある地域社会の実現並びに国際社会の調和ある発展を期するためにこの法律を制定する。」文化・芸術を振興することの成果として、ここを目指していくのだということが、この法律の大きなポイントだろうと、私個人は思っています。

もちろん文化・芸術が発展していくことは、すごく価値があると思っていますけれども、その最終的な成果として、心豊かな国民生活及び活力ある地域社会の実現というのが、この法律の目指しているところだと書いてある点にも価値があると考えています。つまり目先のことを考えると、劇場、音楽堂が活性化をすればいいと思われるかもしれませんが、その成果をうまく皆さんが膨らませて、地域社会に還元していくのだと、地域社会を創っていくのだということだと考えると、いわばまちづくりの法律と見ることもできると思います。

その反面、例えば第3条に、劇場、音楽堂等が行う事業というのが8項目挙げられ、概ねこういうのが期待されていると書かれています。これを見たことで、うちはついていけないなど思われているところもあるのではないのでしょうか。

先ほど言いましたように、予算は伸びていますし、それに関心を持たれる劇場、施設もある反面、これを見ただけで、うちにはついていけないなど思われているところがある。要は、2,000を超える文化施設が、場合によっては二極化するとか、この法律に積極的にコミットしようとする地方自治体、あるいは公立文化施設がある反面、これはついていけないと思っているところがあるのではないかと、これを少し懸念しています。ここで文化庁の北風さんにお尋ねするのかもしれませんが、そんな懸念はないでしょうか。

北風 □ 二極化といった場合には、今までやってきたところが、どんどんさらにより取り組みを行うという側面と、そんなに大してやってこなかったところが、さらに停滞するという方向だと思えますが、今までそれほど熱心にやっていなかったところが、さらに停滞するというところまでの二極化はないのではないかと思います。むしろ、今まで一生懸命やろうとしてきたけれども足がかりがなかったところが、法律ができたことによって、どういった方向に進んだらいいのかという方向性を得て、活性化が進められていくのではないかと考えています。

国としては、今ある文化会館の全てを活性化させるということは土台無理な話です。かといって切り捨てるということも、公の場ではなかなか言いにくいのですが、活性化された、よりよい文化会館が増えていくことによって、これまでに活発な活動を行ってこなかったところにも刺激を与えていくような、そうした循環に持っていくことができればいいのかと考えています。

津村 □ 現実問題として、市町村合併にともない、一つの市の中に5つも6つもホールを持たざるを得ないというところもあります。その中で、どちらかというところ中心的な館となる施設があるかと思いますが、そ

れ以外のところがどうも取り残されている感じがあります。今後も中心館以外の施設のホールという機能をなくさない限りは、その中心館になるところがほかの施設どう組んでいくのかというところが、これから先、大変重要になっていくと思います。それができなければ、本当に極端な二極化を起こす可能性が、地域の中でも起こってしまうという気がしています。

草加 □ 私も後退はしないと思いますけれども、そもそも第3条に書かれているような事業の遺伝子を持っていない施設が多いのではないのでしょうか。法律ができて半世紀ぐらい経って、やっとこの遺伝子が重要だと気づいていただける地方公共団体もあるのではないのでしょうか。これは、本来は設置主体である地方公共団体の問題であって、文化庁はそれをポジティブなほうに誘導しようとされているわけですよ。それに対して、この法律の第4条に、「劇場、音楽堂等を設置し、または運営する者は、劇場、音楽堂等の事業をそれぞれの事情を踏まえつつ、自主的かつ主体的に行うことを通じて」と書かれています。地方公共団体の役割がすごく大きいわけです。その最終的な個々の劇場・音楽堂のホールのオペニオンリーダーになるのは、実は地方公共団体の役割だと思えます。そこででは地方公共団体はどう考えるでしょうか。地域の税金を投資して整備した施設なんだから文化庁に何を言われようが関係ないと思うのか。それとも、やっぱり指摘をされているように、施設そのものの使命について改めて考えていかなければならないと考えるのか。そこが大切な分かれ目のような気がします。いかがでしょうか。

津村 □ 中川先生、お願いします。

中川 □ 実は私、平成24年6月成立の劇場、音楽堂等活性化法では、舞台裏でいろいろとお世話をさせていただきまして、

議連の議員さんに紹介をするという役割をいっぱい果たしまして、結果として文化庁さんに迷惑をおかけしたのではないかと、少々反省しています。

先ほどの北風さんの説明は非常に公平で、しかも親切な説明をしてくださったと思います。ありがたいことだなと思って聞いていたことの一つは、劇場、音楽堂等の定義で、施設と人的体制により構成される総合体であるという定義をしたのは、実は私です。これをあちこちで言い続けてきましたし、また指定管理者制度に関する運用の誤りがあるとも指摘してきました。単純反復供給施設のことを「ファシリティ」と言いますが、そういった施設と、人的資本が重要だという施設「インスティテュート」とを同列に扱うべきではないと。その2つを同列に扱って指定管理者制度に放り出してしまい、コストダウンばかり要求していると、結局そういう人的資本が劣化して、だめになってしまう。それは必ず来ると予言していたのです。特に劇場、音楽堂等は「インスティテュート」であり、単なる単純反復供給施設「ファシリティ」ではないのだと。それをはっきりと認識してほしいと言ってきたので、条文の中にこの定義が入ったのでよかったと思っています。

何が言いたいかというと、ただの貸し施設に墮落してしまった市民会館は、もう「インスティテュート」ではないわけです。そういう意味で、劇場、音楽堂等活性化法に基づく、本来の劇場、音楽堂に戻す気はあるのかなのか。これは自治体側に問われている問題ではないかと私は思います。

ただし、これから新しくつくられるホール等については、この劇場、音楽堂等活性化法の誘導しているフレームにだんだん近づけていく、あるいは近づける努力をするというインセンティブは働いていると思います。

それから、今から30年、40年前に設置された、いわゆる市民会館について今後ど

うするのかということ、自治体自身が考えなければいけない問題になってくるだろうとお聞きしました。

もう一つ、非常にシビアで、シャープなご指摘であり私も気になっていたことがあります。「実演芸術の公演を企画し、また行うこと等により、これは一般公衆に鑑賞させることを目的とするもの」ところです。北風さんは矮小化されたという言葉をお使いになりましたけれども、これは法律を所管する省庁の方からいうと、非常に勇気あるご発言だと思っています。地域住民の自らの活動の場とか、発表の場とか、あるいはその成果を関係者相手に発表する場としての役割、機能というのはないのでしょうか。それについてどうするのかというのは飛んでしまっています。このところには文化庁さんの工夫がおりなのではと思いますが。これは議員立法ですから、そこを補完する役割として、指針が出てきているという関係があると、私は見えています。

ですから、これは法律を読んでいるだけではわからず、この指針でもう少し誘導して、あわせて読まないで中身のあるものになってこない、ということが暗示されていたと思います。

それからもう一つ、指定管理者制度運用に当たっては十分注意なさいということが示されています。これは北風室長の言葉にもありましたが、経済性、効率性を重視する余りに、ホールそのものの劣化を招いていないか、注意するようにということだと思います。また指定管理期間は確かに有期限ですけれども、3年とか5年では人は育たないよということがあちこちで言われていますね。このところも見直すべきだということもはっきりとおっしゃったように思います。

私は、劇場、音楽堂等活性化法そのものは、いわゆる導きの法律みたいなもので、義務づけ、枠づけをしているものではないと考えています。もちろん地方公共団体に

とって、それは自治事務でありますから、義務づけ、枠づけすることはしませんけれども、この法律ができたことによって、一つのあるべき姿がかなり明確に示されたという意味で、大きな意義があると思います。

これは先につくられた文化芸術振興基本法についても、同じだと思います。同法も、義務づけや枠づけをしている法律ではありませんが、地方公共団体の役割というところで、自主的かつ主体的に、第何条から第何条まで行うものとするとして書いてあるけれども、それは別に強制でも何でもありません。劇場法と似たような位置にある法律ではありますが、方向性はものすごくはっきりしたと思っています。

その方向性をより詳しくしている指針ですけれども、この指針について、私が大手柄だと思っているのが第16条を受けた指針です。本体条文ではホールの運営方針、劇場の運営方針を明確化しなさいというところまで踏み込んでいなかったように思うのですが、これを指針では、劇場が文化政策の重要な担い手として位置づいていることをはっきりしましょうと示しています。これについては北風さんも「課題」とし、文化政策上の役割、文化政策も不明確でしょうと。その文化政策を明確にし、なおかつホールの役割を明確にするということ、ここで期待して書いておられると思いますね。そういう仕組みとして指針をお読みになったらどうかとおっしゃっていると、私は受けとめています。

つまり、指定管理者制度においても、これは同じことをおっしゃったこととなります。というのは、このホールの持っている政策上の使命は何かということをはっきり明記せずに、ただ、コストを下げろ、もっとサービス生産量を上げて、事業量をふやせ、入場者数をふやせ、などがホールの役割なのか。本来の公共的、公益的なホールの使命というのは、指定管理者制度の運用指針にも出ていた、いわゆる「効用の最大化」という言葉にあらわされているはずな

のですが、施設効用の最大化というのを何か勘違いしていませんかと私も思うのです。それは結局、「施設効率の最大化」と誤解して読んでいる人がいます。その施設が、本来どういう政策使命を持っているのかということを示さず、指定管理者に任せるとするのは責任放棄です。ホールに対して「こういう仕事をしてほしいのです」と示さなければなりません。それは、先ほどの北風室長のお言葉を借りますと、「地域住民みずからの文化活動の場は何本やってください」とか、あるいは「地域の住民とプロとの交流事業をこれだけやってください」とか、「この地域の郷土芸能を復活させるためにこういう仕事をしてください」とか、そういうものがきちんと示されていないければ、ポピュリズムに墮落して、とにかくコストを下げ、そして非正規職員を増やし、人気のパッケージ商品ばかりを買ってきて垂れ流すような、墮落したホールになってしまうというのは、火を見るより明らかです。それに対する一定の歯止め、あるいは警告のようなものも、私はこの法律と基本方針、指針に何となく見てとることができると思います。

そういう意味で、この法律をうまく運用し積極的に取り上げていくことは、今後建てかえられるホール、これから新設されるホール、あるいはもう一度あり方を見直そうというホールにとって、重要な見取り図だと私は思っています。

津村 ◻ ありがとうございます。

北風さん、今の中川先生のお話について、どう思われますか。

北風 ◻ 私が当初思っていた以上に深く読んでいただいている、大変ありがたいと思っています。

今伺いながら、これも言うておくべきかと思ったのは、お話の中でも触れておりますけれども、館としての運営方針を定めるということは、実はそんなに簡単ではない、

ということで、極めて政治的な行為を含むものであることを十分にご理解いただく必要があります。地域住民の意向を十分に反映すべきだと申し上げたのも、本来であれば住民意識の反映は、選挙などを通じて政治家が体现していくべきものですが、特に文化政策は政治の争点の中心になることがあまりないものですから、結局はそのあたりが曖昧なまま進んでしまいがちです。となれば、明確な意思決定といったものがなされないまま、どこかで意思決定をしないとイケない。その役割をひよっとすると劇場が、あるいは自治体の職員の方が単独でやっていかないとイケないことになると思いますが、では、担当の職員がこうしたいということを経営方針としようというだけでは恐らくうまくいかないのではないかと思います。

劇場の場合ではありませんが、例えば、越後妻有のアート・トリエンナーレとか、あるいは瀬戸内国際芸術祭という地域振興で有名な現代美術の祭典については、北川フラムさんという芸術総監督がいて、この方だったら大丈夫という委任があって初めて成立しているのです。これが例えば市長さん個人の思いなどだけで進んでいった場合には違ってきます、具体名は申し上げられませんが、あるところでは市長が勝手に人選し、その人たちに芸術振興をやらせてしまいました。そのやり方がけしからんということで、せつかくまくいっている芸術祭が継続できなくなったり、あるいは運営形態を変えざるを得なくなったりという話も一部聞いています。このように、住民意思のくみ上げは、よほど慎重にやっただく必要がありますので、大変難しいことであるということ、皆さんには認識いただく必要があると思っています。

津村 □ ありがとうございます。なぜ、この地域にこの施設をつくったのか、この施設をどうしていくのか。そのためには、どういう人材がいて、どういう事業をやって

いくのかという、政策的なことの重要性が改めて感じられるところだと思います。草加さん、政策的なことの重要性について、どのようにお考えでしょうか。

草加 □ 公立文化施設ができた経緯からいうと、今のように全国に2,200とか、2,500とかという充足率がなかった時代、その地域に唯一の施設であった時代には、施設を整備する、造るということが唯一の目的であったと考えられます。施設を整備し、それを低廉な料金で平等に地域住民に利用してもらうこと。そこまでで行政の役割が終わっていました。それが時代の経過とともに、周辺に新しい施設が次々に整備され始め、競合関係が生まれ、より付加価値の高い施設が市民に選ばれるようになると、中川先生のおっしゃる「墮落」が始まってきたのかもしれない。何もしなければ必然的に利用率の減少傾向が加速する。そこで市民に鑑賞の機会を提供するということで買い公演を始めるようになる。先ほども申し上げたように、戦後から積極的な施設整備が進められてきたわが国の国立文化施設には、文化政策という遺伝子は希薄でした。ただし、今日では、施設整備の前提として、施設を整備する目的や施設が果たす役割ということが示されなければ施設自体の運営ができません。この施設が果たすべき役割、担うべき使命というものがはっきりしないと、その施設の存在価値自体が揺らぐことになる。そんな中で、今、劇場、音楽堂等の活性化に関する法律が示す指針は、水先案内人としての効果があるだろうと思います。さらには、この指針に対して積極的にコミットしていくのかということが一つの政策になっていくだろうと思いますし、地域の文化を育てていくという遺伝子が備わっていなかった施設が、新しく遺伝子を受け入れていくだろうと期待しています。

ただし、元々なかったところにこういう遺伝子を組み込んでいくというのは相当な体力がいることです。そのためには先ず施

設の設置主体である地方自治体がそのことの認識を深めて、必要な経費や人材を張りつけるという意味がなければ始まりません。ひいては、その施設の付加価値をどう高めていくのかということを考えることがポイントになると考えます。

私がマネージャーコースで言っているのは、設置主体がこうしろあしろと言うのを待って行動するのは、施設を管理、運営している方々の職能ではない。運営している方々が何をしなければならないのかということ自ら発見し、そのための政策立案をし、施設設置主体の担当者と協議できる能力を蓄えた専門人材になっていかないと何も変わらないですよ、ということをおし上げています。これが今回のセミナーの大きな目標でもあると考えています。

中川 □ 北風室長からホールの運営方針をつくることは、そんなに簡単ではないというお話がありました。政治に絡む話になることもありますし、また一時、芸術監督制度があちこちに導入されて、結構成功した事例もあるように聞いていますけれども、必ずしもそうでなくて、トラブルが発生したところもあったように私は理解しています。

芸術監督制度をいきなり批判しても仕方がないと思っています。今、草加さんも話されたように、条例もない、文化基本計画もない、そして当然のことながら、それをサポートする審議会もないというのが普通の自治体だと思います。今でこそ都道府県・政令都市の大半は、条例や計画、審議会を持っていますけれども、一般的な中小の自治体は始めにホールありきです。市民会館型でずっと継続しているところもあるかもしれません。その後、これではだめだということで、文化振興基本計画をつくろうと動き出したのが今から15~20年くらい前です。その後、条例が必要だということまできたのは、つい最近のことです。

それは、例えばalaの衛紀生さん、ある

いはえずこホールの水戸雅彦さんの考え方なんていうのは、まさしくそのとおりなのです。その両方の自治体には条例や基本計画はありません。まして審議会などありません。そのホール自体が運営方針をシャープに戦略的にやり続けてきたからこそ、逆に為政者たちが気づき政治が動かされてくるのです。その結果、議会も動くようになります。あるいは行政の内部でもこのホールのおかげで基本方針、基本計画が必要だと気づきます。その次に、条例がないとまずい、という流れです。ですから、現実には反対方向から動いています。初めに条例ができて、その次に計画ができて、審議会ができて、ホール運営基本方針ができてから、ホールができることなどありません。ですから、私がホール運営方針を出しなさいと言っているのは、非常に困難かもしれないけれども、そういう法的・政治的なバックアップがないホールが、いかに政治に対して説得力を発揮しようとするのかという、そういう戦いをせざるを得ないということもあります。そういうホールに、ある意味、後押しする指針だという気がしました。

現実として、ホールは自力で戦術をつくり、自力で戦略を行政に説得し、そして、こうあるべきではないですかと言わざるを得ないところに置かれています。そういう人々にとって、この指針はものすごく良いバックアップになると思っています。

ですから、やはり基本方針、計画、審議会があると強いです。さらに審議会で支えきれないぐらいの大きな問題になると、そのときに、アーツカウンシルをつくったらどうかという議論も出てくると思います。

津村 □ 今、お話を聞いていて、ホールが意思をきちんと持ち何をしていくべきか、ということをお考えることは大切だと思います。一方で、例えば、運営する人数が二人しかいないような施設や、実際に貸館以外

の事業はなかなかできないという施設もあると思いますので、これを急に大きく変えていくというのは難しいと思います。ただ、貸館という事業が、一言で言うと、すごくネガティブに捉えられているところがあります。実際の書類だけのやりとりで終わってしまう貸館というのはネガティブだと思います。けれども、アマチュアの表現者である市民の方々が舞台芸術で使うときに、どこまで劇場がその人たちをバックアップし、よりよい舞台をつくっていきけるのかというところは、実は優れた貸館事業として、劇場法の中の一環として私は感じているところがあります。

何もここに書いてあるとおり、事業を全てやらなければならないということではなく、まず貸館事業が第一歩になる可能性だってあるのかなど、いつも捉えています。よく「うちは貸館しかできないので、何もできないのですよ」とネガティブな言い方をされる方がいらっしゃいますが、実は貸館は、ものすごくポジティブに捉えられる可能性がある事業だと私は思っています。ですから、それも今日説明していただいた劇場法の中の一つに加えることも可能なのではないかと思いますけれども、北風さん、いかがでしょうか。

北風 □ もちろん貸館も重要な施策ツールであります。貸館先が選べるぐらいに貸してほしいという人が多くあることが理想ではありますけれども、特定の日とか期間に限っていえば、人気が集中するときもきっとあるでしょうから、そのときに先着順とか、くじ引きではなくて、本当に意識を持って、施設をこの方たちに貸すんだ、という選択をするということであれば、十分に積極的な館としての取り組みではないかと考えています。

津村 □ ありがとうございます。そういうところからでも、最終的には政治を動かしていくことができるのではないかと感じ

ています。

これから先の施設あるいは日本の将来やビジョンを見たとき、文化・芸術というのは絶対に切り離せないものだとわかってきていると思います。その中で文化・芸術に携わる行政の方々、施設を運営されている方々の責任は、すごく大きくなっていることは間違いないと思います。そういう意味で、ここ10数年の間に文化・芸術を取り巻く様々な環境の変化が急激に起きてきたわけです。ホールの方たちはおわかりだと思いますけれども、毎年のように何か新しいものが生まれてくるわけです。それをいい形で自分たちのものにしていき、いい施設を目指していく。そして、2020年という節目にこの国がどう変わっていくのかということがあると思います。そのために、皆さんがどのようにこの劇場法を有効に使っていけばよいのかというお話が聞けたと思います。

最後にお一人ずつ、言い残されたこともあると思いますので、一言お願いします。

草加 □ 積極的に地域のことを考えていただくということが第一で、そのために施設をどう活かしていくのが重要だと思います。

私は最初に申し上げたように、音楽や演劇、ダンス、伝統芸能などをどうするかというのは、当事者にとっては大変重要なことで、かつ市民にとっても重要なことだと思います。けれども、そのこと以上に、施設はその効果を最大限に発揮できる施策をきちんと持つべきであると思っています。文化・芸術をやっているだけで済むというだけではなく、税金を投入している地域の公立ホールという施設が、その効果をどう最大限に生かせるかという波動装置となるような施策を考えていくべきだと思います。そのためには、先ほどの前文の最後に書いてある、心豊かな国民生活、活力ある地域社会をつくる。その使命を果たし

ていくというのも大きな役割だと思っています。

中川 □ よい法律ができた褒めてばかりではいけないので、少し注文を述べさせていただきます。

まず、前文でせつかくコミュニティの活性化・振興について触れているのに、地域コミュニティの創造と再生につながる劇場という位置づけが見えてきていません。実はこの法律の中でそのことについても言っていたかかったかと思っています。

それから、他の関係機関との連携の中で、劇場同士の連携プラス教育機関との連携については書かれていますが、実は福祉機関とか医療機関とか、連携すべき相手はいっぱいあるのです。そのあたりまで視野を広げていただきたかかったかと思っていますけれども、そのように読み取れる指針もあります。

それから、単に一方通行の劇場ではなくて、指針の中の「第3の1のキ」に書かれている「国民が居住する地域にかかわらず等しく実演芸術を鑑賞し」の後に、「これに参加し、またはこれを創造することができるよう」と、法律の穴を埋めるような指針になっています。ですから、そういう意味で本体条文のみに目を奪われることなく、指針もよく読むことをお勧めしたいというのが、私の一言です。

北風 □ 申し上げたいことは概ねお話ししたつもりですが、この法律は、皆さんを縛るものではなくて、それぞれの劇場がつくられたときに、その劇場に期待されたことや住民が期待していることを皆さんが実現するために必要なこと、その方向性を示したものです。ですから、この法律を「守る」のではなく、ぜひ「活用」していただき、地域の住民にとって最も望まれる状態をつくるために、ご自身が何をしたらよいのかということをおぼろげに考えていただきたいと思います。

津村 □ ありがとうございます。時間も参りましたので、このあたりでシンポジウムを終わらせていただきたいと思います。皆さん、ぜひじっくりと指針、法律を読んでいただき、自分たちは何ができるか、三人の講師の方々のお話も踏まえて、考えていただければと思います。

本日は劇場法についてとてもわかりやすくお話いただき、ありがとうございます。

そして、冒頭に北風さんが言われたとおり、今日は歴史的な一日に皆さんお立ち会いただき、本当にありがとうございました。∞

6-3

共通ゼミ 2 :

グループディスカッション

草加 □ シンポジウムで、劇場、音楽堂等の活性化に関する法律を俯瞰していただきましたので、まず、皆さんで、この法律について考えていただこうと思います。

第4条に、「劇場、音楽堂等を設置し、または運営するものは劇場、音楽堂等の事業をそれぞれの実情を踏まえ、自主的、主体的に行うことを通じて、実演芸術の水準の向上に積極的な役割を果たすように努めるものとする」と書かれています。それぞれのテーブルには、劇場、音楽堂等を設置している側の方たちと、それを運営する方々が半々で同席されています。この両者が共同で地域の文化政策、文化振興を行っていくためには、どういうことが考えられるかということについて、これから皆さんに考えていただこうと思います。

具体的には、先ほどから話題になっている第3条の劇場、音楽堂等が行う事業だとか、それから第2条に書かれている定義というところを踏まえて、これからの地域振興を行っていくためには、両者がどういう共同体で、このことに臨むことが望ましいのか。どういう共同体が考えられるのか。どういうことで地域振興を行っていくのがいいのか。そのプラットフォームはどういう形がいいのかということを考えていただきます。さらに具体的にいくのであれば、もちろんこういうことを考えていきましようという提案をしていただいても結構です。

これからテーブルの上に紙を用意します。最後に、どなたか発表する方を決めてください。その方に5分以内で発表していただきます。もちろん、全員で発表することや、身体表現で発表するというだけでも結構で

す。地域創造らしい発表の仕方もあってよいと思いますので、ぜひ工夫してください。

劇場・音楽堂を設置する立場の方と運営する立場の方が同じプラットフォームで、地域の文化振興をかなえるためのアイデアを共に考えていただきたいと思います。

ここでの議論では、人、モノ、金の制約については無条件です。極端な話、理想でもいいと思いますので、考えてください。特定の地域を想定していただいてももちろん結構です。

最後に、北風さんに講評をいただきます。

ディスカッションでは、北風さん、中川先生、津村さんがいらっしゃいますし、それに私もいますので、相談をしていただいても結構です。

中川 □ 心得ておいたほうがうまくいくというアドバイスを申し上げます。1発言、3分を目途に努力してください。延々としゃべっていると、時間もあっという間になくなります。3分でしゃべらなければ、人は聞いてくれません。3分を超えると、人間は生理的にだんだん疲れて、反感を持たれます。

それから、発言するとき人に好感を持たれるのは、否定的発言をしない人です。うちの町、腐った文化ホールしかないということを書いていたら、誰も尊敬しません。あのホールを何とかしたいね、肯定発言に切りかえる練習、これだけ身につけて進めていただいたら、うまくいくのではないのでしょうか。

(グループディスカッション)

草加 □ では発表に移ります。最初は、グループB、お願いします。

グループB・司会 □ グループBの名前は

「スマホチーム」です。よろしくお願ひします。これから寸劇をします。

まず初めに、ホールさんの登場です。

ホールさん □ は一い、ホールです。私はまちの皆さんの新しい広場になりたい。まちで一番居心地のいいところ、訪れる人に優しいところ、文化・芸術のことなら何でもわかる、何でも相談できるところ。そして、心揺さぶる感動が生まれるまち一番のシンボルになりたい。

グループB・司会 □ 全世界から選ばれた、運営者の方二人に登場していただきます。

運営者A □ よーし、いいホールをつくるために、私たち芸術のスペシャリストが頑張るぞ。私たちは、まず、市民の皆様が楽しく語り合えるフリースペースをつくりまします。

運営者B □ 次に、ワークショップで体を動かす体験をしていただきます。

運営者A □ 今度はアウトリーチで子どもたちに芸術文化をお届けします。

運営者B □ 気軽においでいただける、無料の公開リハーサルを開きます。

運営者A □ そして、今度はコンサートや芝居に来ていただいて、終わった後、語らいの場をつくりまします。

運営者B □ どうしても来られない方には、ホームページでバーチャルな体験もしていただきます。

運営者A □ 以上です。

グループB・司会 □ このホールを設置している設置者の自治体の方が見えています。

自治体A □ 私たちは、ホールを支える優しい下僕でございます。何をするか。

自治体B □ まず、ホールを中心にしたまちづくりを進めたいと思っています。そのために、私たち行政は、商店街、鉄道、福祉施設、学校、保育園などの関係者の方々とコラボしたり、また、その方々との橋渡しをしたりして参りたいと思います。例えば、駅コンとか、そんな取り組みをやっていきたいと思っています。

自治体A □ そして、大事なところは、まず、資金集め。

その他大勢 □ よっ、文化庁様、よっ、地域創造様。

自治体A □ そして、知恵集め。

その他大勢 □ よっ、中川先生、よっ、よっ。

自治体A □ そして、今後の方向の見きわめをしていきたいと、下僕たちは思っております。

市民 □ 私はこのまちの市民です。ことし120歳になりました。子どものころから先代のホールには大変にお世話になったけれども、この新しいホールは最高、我が町の誇り、うちの商店街もホールの一部です。このホールのことを皆さんに発信したい。大好き、私のホール。私の孫娘もこんなふうに言っています。

孫娘たち □ せーの、「スマホもいいけど、ホールもね！」

グループB・司会 □ 以上です。

(拍手)

草加 □ 最初からかなり飛ばしてくれました。マネージャーコースでは昨日ワーク

ショップをやっているのです、その成果が伝播しているように思います。

次はグループE、よろしくお願いします。

グループE □ 私たちは、「いい(E)グループ」ということで発表させていただきます。前のグループとは違い、シンポジウムの流れをくんでおとなしく、行政マンもいるような発表にしたいと思います。

設置者と運営者が共同でできることとして、まず目標設定があるでしょう。私たちのある地方都市では、自分たちのまちを賑わいのあるまちにしたいという目標を設定しました。

その目標の実現のために何ができるかというと、設置者と運営者がともに文化振興計画、そしてホールの運営計画をつくること、これが最初の一步になるかと思えます。

また、自分たちのまちの文化振興のための指針となるものをつくること、これが文化振興の第一歩です。

そこで、賑わいを創出するための種まきをしようということで、具体的な事業例を考えてみました。

私たちが考えたのは、アウトリーチとインリーチの組み合わせです。具体的には、ベルリンフィルをホールに呼んで、その演奏家にアウトリーチとして、まちの中の学校へ訪問活動、訪問演奏に行っていただくということです。

運営側とすると、ホールにお客さんを呼びたい。それが第一です。私たちのホールで小学生にベルリンフィルの公演を聞いてもらうことによって、ホールに来るすばらしさというものを感じてもらいたいと思っています。

インリーチとすると、ベルリンフィルの公演者が各学校を訪問して演奏するので、いつもの音楽室が、世界最高のプライベートホールになっていきます。それによって、また新たな感動が生まれると思います。

この中で、設置者である行政と運営者の

役割ですが、設置者である行政側は、学校を巻き込んだ活動なので、学校の皆さんにぜひ来てくださいという調整をして、地方都市なのでホールに来るまで足もないですから、送迎バスの手配、ホールの企画を実行するための予算化、ベルリンフィルの出演料も、もしかしたら出るかもしれません。

運営者の役割として、当然、ホールでの公演は行いますけれども、アウトリーチとして持っていく場合のノウハウの提供や企画実行、それに伴う費用を負担していく部分もあります。これによって、両者で手を結びながら一つの事業ができるかと思えます。

最終目標は、子どもたちがまちを誇れるようになること。このまちがいいな、私たちの学校の授業でベルリンフィルが聞けるなんてすごいまちだな、と思えば、地方都市から首都圏へ進学し、そのまま住みついてしまうのではなく、Uターンして自分たちのまちに戻ってきてくれるだろうと思います。自分たちのまちの定住人口が増えて、首都圏から奥さんも連れてきてもらえれば、交流人口だけではなくて、定住人口も増えるかと思えます。そうすると、設置者である行政としての目標も達成でき、来館者が増えるという部分での私たち運営者側の望みも達せられるかと思えます。

以上で私たちの発表を終わります。

(拍手)

草加 □ 最初のグループにも負けず劣らず、滑らかにプレゼンしていただき、ありがとうございました。皆さん、いい(E)グループという名のおり、なかなかよかったです。

では、続いてグループF、お願いします。

グループF □ 私たちは、館を設置する行政側と館を運営する施設側とが、それぞれ愚痴を言い合いました。

運営側は行政にこんなことをしてほしい

と思っている。行政側は、館の運営側に対して、もっと視野を広く持って、全県的なもの、全市的なものでやってほしいと思っている。そこから指定管理の話になりました。

先ほどの中川先生の話をお聞きして、学校や医療・福祉施設に向いて行こうとするなら、それらの活動は赤字ですねという話になり、指定管理運営者はどうしたらいいのだろうという話になりました。

財団側から求めるものと行政側から求めるものを出し合って、共通して出てきたことは、行政側にはしっかりと文化行政に取り組む決意を持ってほしいということです。そして、財団側はそれに対するポリシーが形成されて、プライドへと結びついていく。アウトリーチなどもやればやるほど、赤字が出るかわかりません。しかし、行政の固い決意があれば、市民に対しても財団の方針が説明できるのではないかとこの話に持っていったところです。

そして行政側と財団側で出た結論ですが、今の指定管理期間は5年程度と短いので、それを10年程度とする。もちろん単独指名。そのときに行政は細かい条件をつけがちですが、そこを無条件とする。そういう指定管理を勝ち取っていきたいと思っています。

以上で、グループFの発表を終わります。

(拍手)

草加 □ かなり強引な指定管理者という印象もなくはありませんが、後で中川先生の評価をいただきたいと思います。

では次、グループA、お願いします。

グループA □ グループの名前は、大阪弁とか関西弁で、「ええ(A)グループ」でいきたいと思っています。

私たちは最初に問題点を出し合いました。設置者は微々たるお金を出すだけで方針は示していないし、そのお金も、文化が大事

だと言われながらも、何かとほかに要るものがあると後回しになってしまいます。

受け手のホール側は、指定管理を取らないとやっていけないので、他者に負けてはいけないよう管理料を年々下げていきます。となると、だんだん貧困化、貧すれば鈍すで、中身もだんだんみじめなものになっていくという悪循環になります。けれども、こういう状況は変わらないねという結論に達してしまいました。

しかし、何とかしなければいけないということで、少しずつ解決方法を考え始めました。設置者は指針を示すこともなく指定管理の募集をかけてきた。受ける財団は、本庁がつくった財団にもかかわらず愛がなくなってきた。と言いつつも、ホールも老朽化し雨漏りもしてくる。トイレもきれいにしなければならぬけれどもお金はない。ハード面は直面する問題だけれども、何ともできない。

学校は統廃合がどんどん進んで整理されていくのに、文化施設となると幾ら小さな施設でも、すぐやめておくというわけにはいかないし、本当に悩ましいことだなと。

ここでホールは逆転の発想で、強気でいこうという覚悟を持ちます。貧困化から脱するためには、財団は専門的な人材を育成し、スキルアップしてポテンシャルをアップする。長期的に取り組めるようにしていかないといけないので、設置者とホールとだけでやっても議論が固まっていてなかなか動かない。では突破口は何かないだろうかということで、実は京都でもやり始めているのですが、文化の仕掛け人という名前で、トリックスターみたいなものが動き始めています。

それはアートマネージャーと呼ばれる存在です。どんなものかといいますと、よく「若者」とか、「ばか者」とか、「よそ者」とか言われる人材を、あるホールに送り込みます。その人材はどういう人がいいかというと、お金はなくてもいい、こんなことをするのが好き、というタイプ。お金では

ない、誰とでも仲よくできて、動けて、心が打たれ強くて、愛嬌のある人を選んでホールで働いてもらいます。何をしてもらおうかという、ホールの運営どうこうというよりも、まちに出る、田んぼにも行く、海にも行くということで、出かけてもらい、地域コミュニティのいろいろな話をいっぱい聞いてもらって、何をやりたいかということをはっきり出していきます。実際には、ジャムセッションと称して、いろいろな地域で、小さな会議をやっています。そこで、お年寄りや若者から実はこんなことがしたかったというのがいっぱい出てきます。それらはすぐに実現できる比較的小さなことが多く、公民館で絵本展をやったりとか、古墳がいっぱいあるので、みんなで古墳めぐりをして古墳のケーキをつくったりとか、本当に小さなことをいっぱいやっていると、その地域がわくわくしてくるというのが、実感を得ているところなのです。

一方、ホールの館長は、設置者から、入場者数を増やしたり、チケットの売り上げや公演回数を増やすことでしか評価できないと言われているため、このトリックスターみたいなことをやっている若者がうっとうしくて、そんなことするぐらいだったら、ホールを手伝ってくれ、という思いがあります。よってその若者と館長とがうまくいかないところを見ている市民が、だんだんその若者に同情とともに期待を膨らませていくようになります。若者は市民を味方につけて、だんだんと評価もアップしていくわけです。また住民たちも、その若者が何でもやってくれるわけではなく、自分たちが出した提案は自分たちがやるんだと理解するようになってきます。そうやって、本当にお祭りができ上がったり、都会に行った大学生がお盆に戻ってきたりと、地域コミュニティが活性化してきています。

でも、そのことは先ほど言った評価の数字にはつながらないので、ポートフォリオとか、フェイスブックとか、本を出すとか見せ方を考える必要があります。そして、

設置者とホールが、そういう動きを寛容な心で待つことが大切です。そうしていくうちに評価軸が変わって、そして、最後にはホールが活性化するのではないかという提案です。

長くなりましたが、以上です。

(拍手)

草加 ■ 私の横で中川先生が、モデルがいるのではないかと書いていましたけれど、そのとおりですね。詳しい話はまた評価のところで聞きたいと思います。

それでは続いてグループD、お願いします。

グループD ■ 熊本県文化企画課の北田といいます。私たちは「グループ熊本」ということで、くまモンに応援してもらうために、熊本が埼玉も千葉も、長野も静岡も食ってしまったような形になっております。どうぞよろしくをお願いします。

今回、劇場、音楽堂等を設置し、または運営するものの役割を考えるとということで、まずは、果たして行政と指定管理者が愛し合っているのかというところで、関係改善につき考えました。施設をより良く運営していくためには、どのような流れになるべきか、どのようなことをしていくべきか。そして、それぞれが得意なところをきちんとやっていくという協力体制を持つことが大切であるということに至りました。

何事をするにもニーズの把握が大切ですが、利用者に限らない住民全体、地域全体のニーズを把握するということは行政のほうが得意であり、一方、利用者、来館者のニーズを把握するのは、指定管理者のほうが得意だと思います。

そうしたニーズを把握して、ではどこに何が必要なのかを考える。ここで登場するのが文化振興審議会です。そこでは、例えば「この地域にはこんなニーズがあるのに足りていないのではないか」「自主事業は

これぐらいすべきだ」「いやいや、貸館もこれぐらいのニーズがある」など、収集したさまざまな情報を審議し、考えていきます。そして、こちらで考えたものを基に、何が足りない、どのくらい足りないというのを行政に意見として出し、どのようなことを指定管理者に実施してほしいかということを考えることができるわけです。私たちのところだけではないと思いますが、例えば、人材育成をしてほしい、文化振興をしてほしい、といった丸投げ状態に近い仕様書から、自主事業として、ポップなものをこれぐらいしてほしい、クラシックなものをこれぐらいしてほしい、ということをより具体的に書くことができるのではないかと考えています。

それを指定管理者にお伝えして実施してもらうことで、地域の役割分担とか、必要な文化振興の実施ができるのではないかと、よりよいホールになるのではないかと考えました。また、実施するときには、市民や人材バンク登録者の方々の協力ですとか、地域、学校や病院も入ってくるかと思えますけれども、そういったところとの結びつき、行政との協力を得て実施することで、指定管理者も動きやすくなるのではないかと思います。

動いた結果、再度ニーズの吸い上げを行い、文化振興審議会ですらそうしたニーズに応えるにはしかるべく予算が必要なのではないかという話になります。それを審議会の意見として行政が受け取ったときに、こうしたニーズがあるのだから、こういうことをしていこう、そのためにはやはり予算要求しなければ・・・というサイクルが生まれていけばよいのではないかと考えています。

それで、行政と指定管理者の関係がどうやれば相思相愛になれるのかというところを考えたのが、次の内容です。

指定管理者の選定につき、公募をする際には、しっかりと選ぶ努力をします。しっかりと公募しても選べないのであれば、非公

募にします。また指定管理期間も長期にします。また評価も定量的な数値だけではなく、満足度などをよく見ます。そして何に充てた予算かわかるようにすることで、人材育成にどれぐらいかけられるとか、そういうことがわかると、きっと指定管理者も明確なビジョンを持ってやりやすくなる。そうした役割分担を考えました。以上です。

(拍手)

草加 ◻ ありがとうございます。

では、最後にグループC、お願いします。

グループ・C司会 ◻ 最後の発表ですので、私たちは「グループ大とり」ということでお願いします。

私たちの所属は、福岡市と春日井市と目黒区と静岡市と大分市です。その5人で検討しました。

最初にディスカッションのお題を出されたときよく聞き取れなくて、そのまま私たちが抱えている問題意識について話していましたので、ややお題とはかけ離れてしまったかもしれませんが、目標設定と成果指標について話をしていました。その問題意識の一つに、例えば役所の中でこの事業をどのように納得してもらうとか、そういうところで苦労していると話していたのですけれども、そのきっかけとして、こういうやりとりがありました。寸劇で再現しますので、ご覧ください。

係長 ◻ きょうの打ち合わせはこれで終わりにしていいかな。最後に何かある人。

部下 ◻ 係長、すみません。

係長 ◻ はい、松浦さん。

部下 ◻ 今、山田さんがやっていた事業の報告ですが、この事業って何の意味があるのですか。何か青臭くて嫌なのですけど。

僕もホールに入って10年ですが、今、山田さんが言っていた、事業の報告自体、あまりうちのホールでやっても意味がなかったなと思っちゃったんですよね。

係長 □ 館長、館長。

館長 □ 何だね。

係長 □ さっきの打ち合わせのところで、松浦さんが最後に言った言葉ですけど、意外といいところを突いていると思うのです。

館長 □ そうだね。みんな毎日忙しくて、目標のことなんか考えて仕事していないかもしれないね。

グループC・司会 □ こういうやりとりは、多分ほかの自治体とか、財団さん、指定管理者の中でも、あるのではないかと思います。

成果指標という言葉がよく使われています。なかなかホールには適用しづらいという話もあります。では、どういう成果指標をつくっているかについては、

その他 □ 来場者数。アンケート。満足度。マスコミに取り上げられた数。

グループC □ 恐らくこういうものが多いかと思います。けれども、どれも実はあまりしっくりしないようで、なかなか評価につなげるのが難しいのです。それで、皆さん多分さじを投げてしまっているのだと思いますけれども、やはり最初の目標設定がきちんとできていないから、これができていないじゃないかといわれるのでは、という話になりました。そこで、いろいろなアイデアを出して、組み立てようとしたのですが、すごく難しく、なかなか答えが出ませんでした。

では、なぜ答えが出ないのでしょうか。こちらの簡単な図で説明すると、上位の計

画では、例えば、文化振興を図るといった、大きくざっくりとしたことが表されています。それはわかります。そして個別の事業をいろいろやりますといったときに、下位の意図もクリアです。しかし、それらの間にある途中の部分は結構曖昧で、飛躍しているところがあるので、財政担当課の人に、これは何のためにやるのと言われたときに、順を追ってなかなか説明できないのが現実です。ということで、目標設定をブレイクダウンして、順を追って説明できるようになる、そういう努力も必要だという話にもなりました。

あと目標設定と成果指標でもう少し話が進みました。もう少し明確化すると、どういう効用があるかということ、まず対「財政」ですね。財政に対して、これは何のためにやるのかということのもきちんと説明できます。あとは行政と財団さんとか、あと行政と指定管理者の間で、この事業は何のためにやるのかという話がしやすくなります。何のためにやるかということがわからないために、お互い言い合いになったり、それを理解するのに時間がかかったりするということもありますから、やはり時間をかけて目標設定をする必要があるという話になりました。

さらに、先ほどの話にもありますように、施設の外に対して説明するだけではなくて、施設の内側、中に対しても話がきちんと詰められていないと全く進まなくなりますし、いい企画も出てこない。せっかく出た企画が没になってしまいます。そういう話も出されました。

また、今後は文化振興を行政と市民だけでやるのではなくて、企業の方も巻き込んでやらなければいけないのですが、企業の方に私たちはこういうことをやるので一緒にやりませんかという話をするときも、目標とか、成果指標というところをしっかり持っておけば、企業へのプレゼンもうまくいくのではないかと考えています。

最後になりますが、文化振興について、

ざっくりしているとか曖昧であるという話がありました。文化を振興するのではなく、もしかしたら文化の力で別の課題、高齢者福祉だったり、地域のコミュニティ形成だったり、そういう課題を解決して地域を振興するというのが、文化振興という言葉の意味かなとも思っています。

以上です。

(拍手)

草加 □ 最後に知見のあるところを見せていただきました。ありがとうございました。

それでは全員の発表が終わりましたので、北風さんから、講評をお願いします。

北風 □ 非常におもしろく聞かせていただきました。

皆さん、それぞれ観点は違ったと思いますが、私から申し上げたこと、あるいは中川先生とか草加さんからお話があったことをそれぞれの立場で消化して、発表されたのではと思っています。特に私たちが考えていることと大きなずれはなかったと考えています。そういった意味では、ここで話しさせていただいたことは、大いに甲斐があったと考えているところです。

簡単ですが、以上です。

中川 □ 皆さん、お疲れさまでした。

トップバッター、グループBの寸劇はとも見事で、びっくりしました。位置づけもきっちりと整理されていて、この寸劇を宣伝して、あちこちに売りに出したらどうかと思うくらい見事でしたね。ホールの役と自治体と市民と運営といろいろ出てきて、ああ、なるほどと思いました。話の中身は、全くそのとおりだと思います。それをさらに深めてくれたのが、ほかのグループなのかなと思いますが、見取り図を見せてくれたと思いますね。

2番目のグループEは、協力して目標設

定をつくるという、位置づけをおっしゃった。これは正解ですよ。ホールの運営方針をホールだけでつくれとは書いていません。これは劇場、音楽堂活性化の指針をよくごらんください。必ず「設置者、または運営者が」と書いてあるんです。設置者単独で書かれているのは、指定管理に関する部分だけです。むしろ指定管理に出す側の設置者がしっかりここを押さえなさいという意味です。設置者と運営者が協力してホールの運営方針ができていくというのは、この指針でも想定しているわけで、本来はそうやってくださいということを実践されたのだなと思っています。

それから、インリーチ、アウトリーチの話もおもしろかったのですが、子どもたちが誇れる町というのは、実はものすごいキーワードです。そこを今までのホールはあまり意識していなかったな。これはいいことをおっしゃったと思います。どちらかというと中高年向けのホールが多いですから、これは潜在市場の掘り起こしにつながります。

3番目のグループF。ここは指定管理の話でしたが、愚痴の言い合いだから指定管理の悪口になるのだと思うのですが、おかげで気がついたことがあります。皆さんにお話ししていなかったと思ったことは、今後、指定管理制度を運用するに当たって、発注者側、つまり施設設置者側は積算能力が問われます。これは建築工事、土木工事の発注と同じルールになっていくと、私は思います。ですから、最低制限価格も設けなければならないかもしれません。「この価格を切ったら、あなた失格ですよ」と、それぐらいの品質保証をしないか、設置者側がこんなに劣悪な指定管理者に任せたとするのは、あなたの責任が問われるのですよという事態が起こるかもしれません。そういう意味での積算能力、あるいは最低制限価格を設定する能力を内部的に留保しないと、何でも丸投げにしたら、大変

な目に遭う時代が来るかもしれないということを示唆する中身がありました。

おっしゃったことは、学校や福祉や、医療機関と連携してやっていたら、赤字にばかりなるのではないかというご指摘ですよ。そのとおりです。ならば設置者側が、「そこ（学校や病院など）まで行ってください。それに関しては委託料をお払います」と言うべきです。自主事業とこれと分けるべきです。ここでもいいことを暗示されました。

それから、4番目のグループA。こちら指定管理の話ですけれども、おもしろかったと思ったのは、トリックスターみたいな若者を地域に放って、そこから地域ニーズをひっぱってくる。これ、実は私が高槻の現代劇場でお勧めした方法です。全員がトリックスターになれば、地域で愛されてこい、地域は何がやりたいのか聞いてこい。こうするとおのずからニーズは職員が拾ってくるすることができます。別にアンケートなんかする必要はありません。職員自身が地域に乗り込んでいけという話ですね。

それから、5番目のグループD、くまモンさんのところ。行政と指定管理者は愛し合えるのかという話がありましたけど、システム的には審議会を間にはめ込みましたから、そこが盾になれるという関係が見えました。

また、ニーズの把握という言葉が出てきました。ここでいうニーズとは、デマンド、顕在需要ではなく、社会教育という要求課題でもありません。実は必要課題、潜在的な需要である、と理解しておいていただきたいわけです。きちんとそのこともおっしゃったと思います。

6番目のグループC「チーム大とり」さん。ここの悩みはよくわかります。成果手法、つまりアウトカムのことなのですけれ

ど、これは企業系で言ったら、コストエフェクトという関係で捉えます。だから、コストパフォーマンスではありません。コストエフェクトです。このエフェクトの指標設定をどうすればよいかという話は、全国でみんな悩んでいます。できたら、私は地域創造で、これの共同研究チームをつくってもいいかと思うぐらいです。

数年前にホールの評価指針を皆さんに提供申し上げたと思いますが、それでもまだ定性評価とか、福祉などの面におけるアウトカム評価のところまでは及んでいません。けれども、ないよりははるかによいものをつくったと思いますので、一度使ってみてください。

これはすごいと思ったのは、「実は文化振興というのは文化を振興するのではなくて、文化の力で別の課題を解決するんだ」とまとめてくださったこと。これは卓見です。そのとおりです。その結果、文化そのものも盛んになってくる。

言葉をかえて言いますと、振興というのは、寝ている子を起こすことです。眠っているものを奮い起こすこと。だから、本当は非常に怖い言葉です。もともと盛んなものは放っておけばいいのです。むしろ寝た子を起こす仕事です。ということを悟らせていただいた発表かなと思いました。

ありがとうございました。

草加 □ 中川先生、詳しい評価をしていただき、ありがとうございました。

では、最後に私から少しだけ話をさせていただきます。終わりたいと思います。

ホールマネージャーコースの皆さんは、どこのグループでもかなり影響力があったようで、きのう培った技をもう発揮できるようになっていると思いました。

グループB、スマホチーム。なかなかおもしろかったですね。120歳のおばあちゃん、いいと思います。最大のパートナーを

どうつくっていくのかということ。これは文化にとっては、最大の味方をつくっていくということだと思います。

グループE。自分たちの町にプライドを持てること。それをアウトリーチ、インリーチを使ってやっていこうということ。ベルリンフィルというのは、少しリアリティに欠けるかなと思いましたけれど、なかなか子どもたちがベルリンフィルを見て、いいなと思うという絵は想像がつかなかったのですけれども、でも、それがそういうふうになるといいですね。何年か経つと、いい音楽を聞き分ける子どもがいるというのも、魅力的な町になるだろうと思いました。

グループF、文化行政の決意、これができないから、なかなかうまくいかないのだろうというところが見えつつ、そこに信頼関係を築けるかどうか。全体を通してそうだと思いますけれども、行政と運営者が信頼関係を持てるかどうか。相手を愛せるかどうかということのハードルが、今ハザードになっているところが少なくないと思いました。指定期間10年、単独指名、こういう試みをするためのハードルを越える方法を何か考えなければいけないと思われました。

グループA。こちらもそうですね。愛し合うことですね。同情が期待へ、市民がみずからまちに出る。これも大変重要なことだと思います。少なくともフィールドワークということは、たくさんのことを教えてくれると思います。それは地域に住まないとできないことなので、地域のホールをつくっていく上では欠くべからざる手法だと思います。遠回りかもしれないけれども、ひよっとすると、長い目で見ると近道かもしれないという気もしました。

グループD。こういう人がやっているのだなと思われました。こどもそうですね、

相思相愛、ここが難しいところだと思いましたね。そこを超えていく。そのことによって、得意なところ、不得意なところを補い合える関係がうまくできるというなど。そういうプラットフォームができることが、今、求められているのだと思います。視線の上だとか下だとかということではなくて、同じテーブルで議論ができる。そのためには、管理運営者の経験値をぜひ生かしていただきたいと思います。

それから、グループC、チーム大とりは難しいところを本当に突いてくれたと思います。上位計画と現場で行われている間をどう説明責任を果たしていくのか、そこを埋めるということはすごく大切なことだと思います。ただ、それを財政だけではなくて、地域の市民の人たちにも納得していただくことができるような仕組みも考えていく必要があると思われました。

もちろん中川先生がおっしゃっている文化の力を文化振興だけでなく、その他のまちづくりに生かしていく。物資、経済、国際交流、産業振興、男女平等、そういうところにも生きていくのだろうと思います。ぜひ、皆さんが持っている知見を生かして、そういうところに取り組んでいくことを意識しつつ、文化振興をやっていただければと思いました。

私の拙い評価でしたけれども、全体として、皆さんが考えていることは大変重要なことだったと思います。

津村さん、一言お願いします。

津村 □ それぞれ、本当におもしろかったです。

最後のグループから発表があった「地域における文化・芸術の振興」なのか、それとも「文化・芸術による地域の振興なのか」という部分、これは昔からよく議論されてきましたね。この2つは180度違う言葉で、どちらをモットーにするのかということとは

ありますけれども、地域における文化・芸術の振興というのは、地域が成熟していなければできない。逆に文化・芸術による地域振興をしようと思うと、文化・芸術が発展していなければできない。ではどちらからやるのか。ここをじっくりと考えて、自分たちのまちではどの方向で、どの順番でやっていったらいいのかということの間違うと、元も子もなくなるといつも思って仕事をしています。ですから、そのことがやはりベースになるのかなという思いで聞かせていただきました。とてもすばらしかったと思います。ありがとうございました。

草加 □ 研修は明日まで続きますので、これはまだゴールではありません。あと1日頑張りましょう。

以上で、グループディスカッションを終わりたいと思います。∞

6-4

ゼミ 2

自治体文化ホールの社会的使命

中川 ◻ それでは、2日目に入ります。今日の最初の講師はえずこホール所長の水戸雅彦さんです。

えずこホールは、2市7町の一部事務組合で設立されている文化ホールです。そこでやられていることが、2市7町にじわじわと政策的な影響を与えているというか、説得力を発揮しています。

えずこホールは、見事に子どもたちとか青年たち、それから、まちに住んでいる人たちのライフステージをきちんと見ているということ。また、ホールがいい意味でのたまり場になっているということ。それらを非常に明確な戦略を持って仕事をしていらっしゃる。そこにあるのは、これは教育施設であるという明確なコンセプトです。

それでは、水戸さん、宜しくお願いします。

1. えずこホールの文化戦略

水戸 ◻ 皆さん、おはようございます。

これからの2時間、私の話だけではなくて、皆さんからもいろいろなお話をいただきながら、有意義な時間にしたいと思っています。

レジュメの表題「えずこホールの文化戦略」の下に「アートによる人づくり・地域づくり」と書きました。基本的に、えずこホールでやっている全ての事業は、アートを通じた人づくり・地域づくりであると思っています。それについてこれから説明

させていただきたいと思います。

まず、ホールの所在地ですが、宮城県仙台市の南、仙台から大体3、40分のところにあります。広域圏のホールになっています。そこは少し特殊かもしれません。

えずこホールのエリアは2市7町ですけれども、財政負担をいただいているのは、村田、柴田、大河原の3町です。面積はかなり広く、エリアの人口は大体18万人強ぐらいです。

まずは、えずこホールがどんな事業をどういう考え方で展開しているかということをお話させていただきます。次に、昨日もお話が出ていましたが、劇場法が一昨年にでき、昨年には指針が出ていますので、それらをベースにして、これからどういう考え方で文化政策、文化事業をやっていけばよいのかということをお話します。最後に、6月にイギリスに行ってきて、5つぐらいの劇場を見てきました。どれもすばらしい劇場ばかりでしたので、そこを先進地の事例としてお話ししたいと思います。

では、まず、えずこホールの事業についてです。

オープンのとてからの基本コンセプトは、「住民参加型文化創造施設」という考え方です。オープンしたのは18年前ですが、その頃は公立ホールが林立する時代でした。箱はできたけれども、事業が追いついていない、ソフトが追いついていないという時代でした。事業があるときだけは人がいるけれども、そうじゃないときは閑古鳥が鳴いている、というような批判があった時代です。ちょうどその頃にスタートしましたので、ホールのステージに乗るのも住民であり、それを支えるのも住民であるというコンセプトを最初に掲げてスタートをしています。ですから、最初の段階から住民参加型事業とワークショップは始めました。ボランティア制度も始まっています。

数年後からアウトリーチが始まりました。

このアウトリーチを始めた理由は、まさに地域創造が「おんかつ」を始めたこととリンクしています。既にこのアウトリーチ自体も、14年ぐらいいやっていますね。これも後で詳しくお話ししたいと思います。

まず、事業の四つの柱である、住民参加、アウトリーチ、ワークショップ、ボランティアについてお話をしたいと思います。

1つ目の柱が、住民参加型事業。今、これは「住民創造グループ」という言い方をしています。住民参加型というと、ホールが何らかのプログラムを用意していて、そこに住民が参加しているというイメージが強いのですが、「住民創造」という言い方をすると、住民の皆さんが自主的に創造的な活動をしているというイメージになると思いますので、最近はずっと「住民創造グループ」という名前を使っています。現在、200人以上が参加しています。

中身についてお話しします。まずはミュージックアカデミー。この中に5つの音楽団体があります。ウィンドアンサンブル、ギターアンサンブル、男声合唱団。それと、弦楽団というのがありまして、これにはヴァイオリンアカデミーとチェロアカデミーという2つの入門コースが含まれています。そして最後のe☆GGとえずこシアターは住民劇団です。それからAZ9ジュニア・アクターズ、これは主管が教育委員会で、今のところ公演のみがえずこホールの主管です。これは小学4年生から6年生までの子どもたちの劇団です。

それから、ボランティア。ボランティアは2種類あります。表方を担当するホールボランティアと、ホールの主催事業のときに託児を担当する裏方の託児ボランティアがあります。

最後に「圏民企画劇場」と書いてありますが、これはホールの団体ではなく、住民が自分たちの企画をえずこホールで展開するときに助成を行う事業です。企画書と予算書を出していただき、審査会を通して支援を行っています。

2つ目の柱がアウトリーチです。これは後で詳しくお話ししたいと思います。今、ホールで最も力を入れている事業です。括弧内に「エデュケーション・プログラム」とありますが、いわゆる教育普及事業と考えています。昨年度は87本実施し、そのうちプロのアーティストによるものが73あります。小学校、病院、福祉施設などを対象に、内容もクラシック音楽、ダンス、演劇、そのほか様々なジャンルを取り上げています。

それから、住民によるものが14本ありますが、先ほどご説明した住民創造グループもアウトリーチに出かけます。自分たちの表現活動を行うだけではなく、地域に向いて、いろいろな施設の中で表現し、さらには交流まで行っています。

3つ目の柱がオープンワークショップです。昨年度は42本実施しました。さまざまなジャンル、敷居の低い内容、住民参加型事業、鑑賞事業とリンクさせるという考え方で実施しています。アート・芸術文化に触れる方法としては、まず鑑賞という方法がありますが、鑑賞は一方通行になり、それだけでは不十分ではないかとも思っています。ですから、鑑賞があれば、参加体験が片方にあるべきで、両方を体験することによって深い体験になっていくと思っています。そして、まだまだアートが敷居の高いものと思っている方がたくさんいらっしゃるの、なるべく低いものを基本にしています。と言いつつも、参加していただければ、それなりに内容の濃いものになるようには考えています。

内容として、音楽、演劇、ダンス、ボランティア、現代アート、まちづくり、音響・照明、えずっこ広場などがあります。最後の「えずっこ広場」がわかりにくいので、これについて説明したいと思います。

えずっこ広場は託児ボランティアが担当して、月に1回、親と子の触れ合い広場をやっています。ホールのホワイエに大きな

カーペットを敷いて、そこに遊具あるいは紙芝居などを出して、親と子が触れ合うというものです。そこに、例えば、ギターのおじさんが来たり、腹話術のおばさんが来たり、あるいはオカリナの演奏団体とか、地域のいろいろな団体がやって来て、ミニコンサートを開いたりします。これは乳幼児を持った親子連れがメインの事業ですが、ではなぜ、わざわざ、ホールのホワイエで親子の広場をやるのか。それは、一番ホールに来ていただけない、来ることが難しい世代がまさに子育て中の親子だからです。そういう人たちも来てもいいのだよ、いや大歓迎ですよということを理解していただくために、こうした事業を行っています。今では、20組から、多いときで40組ぐらいの親子が来ています。彼らはなかなかホールに来られない方々なのですが、何度も通っていくうちに、次のステージになったとき、いろいろなプログラムに参加してきてくれるのではないかと考えています。

事業の柱の4つ目は、鑑賞事業です。ポイントは、広い分野から優れたものを紹介していく、本物、質の高い作品、旬のアーティスト、そして異文化体験（多文化共生）です。鑑賞事業は公共ホールにとって重要なことです。公共ホールの使命の一つは、日頃出会うことのない優れた文化を紹介して、それに触れていただくということがあります。中には、集客が難しいとなかなか積極的に取り上げられない分野のものもありますが、公共ホールだからこそ、それをやるべきだと思っています。もちろん実現するためにはいろいろな手法が必要になってきます。知名度の高いアーティストの公演であれば、一般的な広報を展開することである程度チケットは売れていくわけですが、皆さんが知らないもの、あるいは体験したことのない文化のステージになると本当にチケットが売れないのです。にもかかわらず、その公演に来た人はかなり高い満足度で帰っていただけたという確信

を持っています。ですから、マーケティングですね。人とどうやってつながって事業をつくっていくかということがとても重要だと思っています。

また、異文化体験も重要です。特に子どもたちはなかなか異文化を体験することがないので、年に1本ぐらいつつ、世界のさまざまな文化を体験できるような事業も行っています。

異文化体験のところに多文化共生とあります。多文化共生は広い意味になってくるとは思いますけれども、いろんな文化がそこに存在していて、お互いに認め合うということが、社会の豊かさにとって必要だと思っています。異文化体験と多文化共生的なイメージの事業を年に1本ぐらいは取り上げています。

それから、中学生対象事業について。毎年、地元の3町の中学2年生を無料で招待しています。小学校ではアウトリーチ。いろんな学校に行って体験していただき、中学生になったらホールに来てもらって、本物のアートを体験してもらおうというイメージで事業を展開しています。

簡単にまとめますと、主催事業の総数が730本です。これにはリハーサル、練習、会議まで全て含まれています。そのうち、創造団体の自主的な活動が497本です。8団体ありますので、それぞれが毎週1回ぐらゐ活動すると、このぐらゐの回数になります。私たちが直接担当している公演、ワークショップ、アウトリーチは昨年156本でした。それに共催事業が11本、そして、東京都との共催の被災地支援事業、それも全ての回数を合わせると66本になります。

主催した事業の観客および参加者数は約3万人です。ホールの稼働率が100%となっておりますが、これは開館日のうち、1日も使われなかった日がなかったという意味です。区分があるので、区分ごとには当然空きがあります。ただ、区分を含めて、開館日にはどこかは必ず使われていたとい

う意味です。

ホール施設の稼働率は、大ホールが61.1%、平土間ホールが76.19%、練習室が84.6~99.3%、会議室が83.3%です。

ここまでの話を軽くまとめておきます。事業についてはフックをたくさんつくるということを考えています。フックというのは、洋服をかけるフックのことです。つまり、ひっかかるものがいっぱいあれば、住民の皆さんも、どれかにひっかかって来ていただけるのではないかと考えています。とても幅広い芸術ジャンル、対象年齢も0歳から100歳までと非常に幅広くイメージしています。誰が来ても何かひっかかる事業があるということを目指してやっています。

それから、世界の窓としてのホールということ意識しています。これは、ホールを通して世界を見ることをイメージしています。様々な人がやって来ますけれども、そこで見るものはバラバラです。ただ、日常、家庭や学校では体験できないものを、ホールに来ることによって見るができる。そのことが必要だと思っています。さまざまなことを体験し、感動し、これを繰り返すことで、人は心が豊かになっていくと思います。この心が豊かになるということがとても大切なことだと思っています。最初にお話しした「アートを通じた人づくり・地域づくり」というのは、このことです。人がアートで感動して、その体験を繰り返すことによって心が豊かになっていく。心が豊かな住民が増えれば、それは地域が豊かになることそのものになっていくのではないかと考えています。

また、社会機関としてのホールの役割として、他の社会機関と連携して事業を展開することも重要です。これは後ほど劇場法のところでお話ししたいと思います。

劇場・ホールは、今はまだ単なる興行場、つまりステージパフォーマンスをする場所だと思っている方がたくさんいらっしゃる

と思います。しかし、それではこれからの公共ホールの機能は果たせないと思います。社会機関として、社会包摂機能を持った事業を展開していくことが、これからの公共ホールにとっては必要なことだと思っています。

それでは、今までお話ししてきた中から、いくつかについて細かくお話ししたいと思います。

まず、住民参加型事業。アートが繋ぐ新しいコミュニティと書きました。住民参加型事業ではどんなことが起こっているかという、一つは、お祭り、疑似コミュニティです。皆さんご存じのように、1年に1回、大きなお祭りをするために、老若男女、いろんな人がいろんな形で関わって、協力してつくっていきます。それは、ステージで大きなコンサート、あるいは演劇の作品をつくっていくということにも通ずる同じ図式があります。皆さんそれぞれが自分の能力を持ち寄って、それをつなぎ合わせて大きなものをつくっていく。この体験は、ある意味、疑似コミュニティと言ってもよいのではと思います。

近年、コミュニティの崩壊が指摘され、コミュニティの機能がどんどん薄くなっていますが、昔は老若男女がいて、地域のご意見番のおじさんがいて、よその子どもたちもきちんと叱っていましたが、逆に、よその子であろうと、どこの人であろうと、いろんな知恵を共有して地域の中で互いに助け合って生きていましたが、それが今ではものすごく希薄になっています。

ところが、この住民参加型事業には、それと似たような図式があります。いろんな人たちが自分の能力を出し合い、お互いに助け合って大きなステージをつくっていく。そこにはまさにお祭りと同様のコミュニティがあるのではないかと考えています。

さらに、そこで起こることは「気づき」と「感動」です。気づきというのは、例えば、「それまで知らなかったけど、この人

にはこんな能力があるんだ」と。あるいはお年寄りがいた場合、そのお年寄りの知恵に、日頃接していない若い人たちが接したりすると、「ああ、お年寄りってすばらしい知恵を蓄積しているんだな」ということがわかります。

それと、人というのは、人が一生懸命打ち込む姿に感動します。これは「楽器を演奏する」ことや、「演技をする」こと、あるいは「黙々と舞台の道具をつくる」ことや、「裏方として黙々と後ろで走り回る」とことなど、そういう全てのことに共通しています。一生懸命何かをやっている姿は、とても感動的です。この姿を見るだけでもとても重要なことだと思います。

それと、もう一つ、見返りを求めず他に尽くす姿。これも本当にすばらしいですね。住民参加型事業をやっていると、必ずこういうことがいろんなところで繰り返されます。誰かがお世話役にならなければ、成立しません。誰かが本気になってやらなければ、物事というのはいい形で進んでいきません。そういったものを日々見ていくことで、自分も積極的に参加していくようになります。これがとても重要なのです。

あとは、もう一つの側面として「癒し」と「社会復帰」があります。一例をご紹介します。当館のウィンドアンサンブルに、佐藤さんという方が会社を退職してから参加しました。60歳過ぎです。30年ぶりにサクスを始めたのですが、1年間参加して、最初のコンサートの反省会の際に団員全員に向かってこんな話をしていました。「私にとってこんなにうれしいことはなく、こんなに幸せなことはありません」と。それはどういうことかという、今まで社会の中でご自身は歯車の一つとして扱われてきたし、十分にリスペクトされた経験がなかったそうなのです。ところが、ウィンドアンサンブルに参加したら、もう若い人たちから年配の方まで、非常に気遣ってくれる。「佐藤さん、大丈夫ですか。慣れましたか。楽器はどうですか」というようにい

つも声をかけてくれる。そんな体験は本当に久々だったそうです。それが本当にうれしいという話をしてくれました。これがあある意味、癒し。こういうこともたくさん起こります。

それから、社会復帰。以前、えずこシアターに不登校の高校生が2人参加していました。全く学校に行っていなくて、親が、演劇でもやらせてみようということで連れてきました。最初はなかなか打ち解けなかったのですが、いろいろな人と接するうちにだんだん心がほぐれていって、最後には自分もその演劇に出演して、自らの生立ちをセリフの中で語るというところまで行きました。今はもう完全に復帰し、社会人として普通に生活しています。

こういった事例は、社会的包摂につながっていくものではないか、いや、そのものだと言ってもいいと思います。社会包摂についてはまた後でお話します。

そして、こうした活動を繰り返していくと、人の中に達成感と成就感が生まれます。コンサートなり、演劇の公演なりが終わったときに、すごい達成感と成就感があります。それを毎年、繰り返し積み重ねていくことによって、自己実現、あるいは人格レベルアップにつながっていくのだと思います。何年もやっている人は、様々な経験を通して10年前のその人とは別人になっているのです。これはいろいろなところで感じていて、本当にすばらしいことだと思っています。

ここで、ポイントをまとめてみます。まず「自主性」と「主体性」はとても重要です。最初のところでお話ししましたが、ホールが用意したプログラムにお客さんとして参加しているだけでは、実はあまり深い体験になっていきません。つまり、枠組みが決まっていて、自分がそれにただ乗っかっているというイメージになるからです。ところが、団体の運営や、演目あるいは演奏のいろいろな局面で主体的に取り組み、自分で考えて参加していくと、その体験は非

常に深いものへと変わっていきます。

それから、「目的がはっきりしているほど早く脱落する」。例えば、「私はこういう演奏をやりたい」、「こういう曲をやりたい」という強い意志の人が参加します。けれども他のメンバーは、必ずしもそう考えてはいないので、いろんな意見を取り上げて集約して内容が決まっていくわけです。そこで目的があまりにもはっきりしていると、「いや、ここは私が参加する団体ではないな」ということでやめていくことがあります。逆に、何かよくわからないけど、友達から誘われたから参加しました、という人のほうが、住民参加型事業の意味や楽しさに気がつく、すぐくのめり込んでいきます。こうした点もとても重要だと思っています。

次に、「どんなプログラムも3年でマンネリに陥る」。1年目は試行錯誤です。何をやっていいかわからない。2年目で何とかいろんなことができるようになります。できるようになったものを繰り返すと、途端につまらなくなってきました。つまり、成功体験をなぞってしまうからです。よって、常に何か新しいことを考えていく必要があるかと思えます。これはどんな団体でも一緒に、3年目ぐらいでつまづきます。ですから、そこで私たちが、さて、これからどういうものをやろうかと考えながら、新しい風を入れる、あるいは新しい人を入れる、新しい手法を入れることで、事業をリフレッシュしていくことが重要だと思っています。

それから、「いつでも、どこでも、誰でも」。これは当館の団体が全てそうですが、基本的に足切りは行わず、誰でも入れる団体に行っています。そのため、レベルが必ずしも高くない部分もあります。しかし、当館のような地域のコミュニティのホールにとって必要なのは、入ったときに誰もが居場所があるということだと思います。つまり、「上手い人しか入れません。下手な人はごめんなさい。」と言っていると、そういう

上手い人たちだけに特化した狭い集団になっていきます。実はそういう特化した狭い集団というのは脆くて壊れるときも早いです。いい作品をつくるのも早いです。意見が対立するとすぐ分裂してしまいます。ところが、逆に、参加者の幅が広く、誰でも参加していいよ、誰も何か居場所をつくっておくと、実は、わけがわからない、自分は何もできないという人がキーポイントになっていることがあります。そういう人でも必ず何かすばらしい能力を持っていて、そういうものが出てきたときに、ほかの人たちが、「あぁ、そうなんだ」と見直したりします。ですから、目的が必ずしもアートを追求するのではなく、アートという手法を使って人がコミュニケーションする、交流する、あるいは自分が何かを学んでいくというものであると考えた場合には、「いつでも、どこでも、誰でも」ということがよいのではないかと思います。

それから、「キーパーソン」です。これはどんな組織でも一緒ですけども、キーパーソンがいるかないかで、その組織の運営は全く変わっていきます。当館にも8団体ありますが、とてもうまくいっている団体と、なかなか紆余曲折、試行錯誤している団体と両方あります。

次の「試行錯誤と葛藤」、これもとても重要です。これは最初の「自主性、主体性」とも結び付いています。自分で考えて自分で行動を起こすと、必ず試行錯誤、葛藤することになります。これを繰り返すことが、まさに人格的なレベルアップや、自己実現に結び付いていきます。

そして、最後に、「職員はファシリテーター」です。あまり前に出過ぎないことがとても重要です。横並び、あるいは後ろから支援をしていくという位置関係がいいのではないかと思います。

■えずこホールのアウトリーチ事業

冒頭にお話ししました通り、当館で一番力を入れているのがアウトリーチ事業です。

レジュメに「アートとの幸福な出会い」とサブタイトルをつけていますが、それはどういうことかをお話しします。

いろいろな学校で鑑賞事業に取り組んでいます。しかし、必ずしもそれらが全て良い事業になっているとは限りません。例えば、体育館で500人ぐらゐの児童・生徒を相手に、クラシック音楽のコンサートをやるとします。すると後方にいる子どもたちには音がちゃんと聞こえていませんし、当然のことながら、楽団員の顔なんて見えていないのです。どんな表情で演奏しているかもわかりません。おまけに、クラシック音楽自体、全く聴いたことがない子どもたちがいたりすると、演奏の途中から私語とか立ち歩きが始まります。こうした光景を何度も見て経験しています。本当にもったいないことなのです。せっかく本物を体験してもらおうと思ってやっているのに、子どもたちの半数以上が集中できずに、つまらないと思っている。こういう不幸な出会いはよくないと思っています。

アウトリーチで考えているのは「アートとの幸福な出会い」という意味です。皆さん既にご存じだと思いますが、復習のために軽くお話しすると、アウトリーチとは「手を伸ばすこと、手を伸ばした距離」あるいは「奉仕・援助・福祉活動、出前・出張サービス」というような意味ですけれども、文化施設においては「日頃、文化・芸術に触れる機会の少ない施設、学校、住民の皆さんに対して、働きかける活動・事業」のことです。

目的は、「来館意思のない人、来館不可能な人のために」、来館意思がないというのは、例えば小学生。小学生はまだいろいろなものに触れていないですから、親が連れてこない限り、自分でホールに来るといったことはありません。来館不可能というのは、病院や、福祉施設に入っている人たちのことで、行きたいと思っても、彼らは来られないわけですね。

それから、「地域との回路を開く」。地域

の住民の皆さんが、必ずしも文化・芸術が好きなわけではありません。けれども、地域に向いているような活動をして、それを見てもらうことで、「このホールはなかなかいいことをやっているな」と思ってもらうことは可能ですし、よくあることです。そういう部分もイメージした方がいいかと思います。「サイレント・パトロン」とも言いますが、ホールに足を運ぶことはめったになくても、「うちの地域のホールはとてもいいホールなんだよ」と思っただけしているかどうか、それはとても重要だと思います。ホールにとって、彼らは陰ながらの支援者になるわけです。

それから、「未来の聴衆育成」も目的の一つです。これは子どもたちを中心に、いわゆる普及事業としての側面です。

また、とても重要なのが「本物体験」です。これはアウトリーチに限ったことではありませんが、常に意識していることは、実施する事業は、内容はどうあれ全て本物でなければならないということです。特に、地域のホールは、都市部のように多数の演目をかけるわけにはいきません。演劇なら年に1本、コンサートであれば、クラシック1本、ポピュラー1本、あと古典芸能が1本とか、そのようなラインナップになると思います。それに対して、来館したお客さんたちに、この程度のものなのか、だったらもう見なくていいやと思われてしまったら、それは本当に不幸な話です。その1回の経験が次につながるかどうかなので、常に本物であるべきであると思っています。もちろん、これには限度がありますけれども、そういうことを意識して毎回ラインナップを考えています。この点は、鑑賞事業とアウトリーチの両方に共通していることです。

それから、アウトリーチで一番重要だと思っているのは、アーティストとの交流です。演奏を聞くだけではなくて、プログラムの後半に必ず何か一緒にやることを組み込むようにしています。本物を体験して、

「うわあ、すごいな」と思った後に、アーティストと一緒に何かをすることは、それだけで深い体験になっていきます。それから学校では、可能であればアウトリーチが終わってから、アーティストと子どもたちが一緒に給食を食べたりします。これだけでも子どもたちにとっては忘れられない体験になっていきます。

アウトリーチのポイントとして、「狭い、少ない、短い」の3つが挙げられます。「狭い」は会場のことです。クラシック音楽であれば、音楽教室に入る範囲内。「少ない」は人数です。理想的には20人がいいと思いますが、最大50人ぐらいまでは何とかかなと。その目安は、アーティストが子どもたち、あるいは参加者一人一人とアイコンタクトできるかどうかで判断できると思います。アウトリーチの1時間に少なくとも1回は、参加者1人とアイコンタクトするぐらいでないと、なかなか深い体験にはなっていないかなと思います。「短い」はプログラムの時間です。これも、「あともう少し聴きたい」というところで終わるぐらいがベストかとも思っています。ただ、ほとんどの場合、短く感じてしまいます。学校の授業では、10分から15分しか子どもたちの集中力が続かないので、1時間の中に山場を3つぐらいつくりなさい、とよく言われますが、実はアーティストが行くと、ほとんどの子が最初から最後まで集中力を途切れさせません。それはやっぱり本物体験であるということと、目の前にいるアーティストの一生懸命やっている姿というのは、鮮烈な体験になっていくのだと思います。これはCDとかDVDでは絶対に起こり得ないものだと思います。

あわせて、「参加、体験、交流するプログラムを組み合わせる」ことも大切にしています。

では、アウトリーチの現場で何が起きているのかということをお話したい

と思います。

まず、子どもたちです。子どもたちは、身近に本物のアート体験をすると同時に、アーティストに、「夢を現実にした大人」、「物事に一生懸命打ち込む大人」、そして「自由に生きる大人」を見えています。本物を体験するだけではなく、一生懸命、楽器に向き合っているアーティストの姿を見るだけでも子どもたちは感動します。その生き方というのは、夢を現実にした大人であり、自分のやりたいものを本当に突き詰めて自由に生きている大人を見ているからだと思います。ですから、子どもたちはアートを体験しているだけではなく、人としての生き方もそこから学んでいるのだと思います。

いくつかアウトリーチ後の感想を紹介します。まず、小学校4年生の女の子は、今日の演奏はどのような、この曲がどのような、演奏している姿は何だかんだと、いろいろ書いてあって、最後に「今日のごとは一生忘れません」と書いてありました。同じ小学校4年生の男の子は、同じように、演奏がすばらしかったとか、びっくりしたとか、いろいろなことがずっと書いてあって、最後に「サッカー選手になれなかったら演奏家になります」と書いてありました。こういう感想から、子どもたちがそのわずか1時間の体験の中で、いかに深く感動したかということがわかるのではないかと思います。

それから、福祉施設のアウトリーチについて。特にここ数年、高齢者の施設に頻繁に行っていますし、障害を持った方の施設にも行っています。福祉系施設では演劇のアウトリーチをやることが多いです。プロの役者さんでアウトリーチができる人と同行し、最初はゲームをやります。コミュニケーションゲームという、演劇をつくる時に最初にやるゲームがたくさんありますけれども、それをやりながら体と心をほぐしていきます。それからさまざまな形の表現を行います。それは言葉であったり、体の動きであったり、ダンスみたいなものを

やります。最後に、対象者がお年寄りの場合は、演歌をかけて、それに自分たちが付けた振りで踊る、といったことなどをやります。

ある介護保険施設の通所施設に行った時のことですけれども、お年を召してから失明してしまった女性の方がいらっしゃいました。施設の方に尋ねたところ、「あの方は、毎日来る度に、『死にたい、死にたい』と言っているんですよ」と。その女性が、1時間ほど役者さんとワークショップを体験したときに、ものすごく楽しそうに生き生きと参加していたのです。それを見て、その施設の人が言ってくれたのが、その言葉でした。

それから、寝たきりの方や認知症が進んでいる方がたくさんいらっしゃる老人介護施設の入所施設に行った時のことです。先ほどの福祉施設と同じようなアウトリーチプログラムを実施したのですが、参加した入所者の方々がもう本当に楽しそうに笑顔でいらっしゃいました。そこでも職員の方が「私は3年間、あのお年寄りとお付き合いしているのですが、こんな楽しそうな笑顔を見たのは初めてです」と言っていました。

それから1年後にその施設を訪れたとき、「ああ、あなた去年も来てくれましたよね」と、認知症のお年寄りが私たちのことを覚えていたのです。たまたまその職員の方がワークショップの写真を貼ってくださっていたということもあったのですけれども、認知症のお年寄りも、ものすごく印象深く楽しかったことは覚えているのだそうです。こういうことを繰り返していると、その認知症の程度が若干戻ることもあると言われています。つまり、全ての人がアートで活性化するのは、楽しくて、おもしろくて、それでいて自分の内側から創造力が湧き出ると、人は活性化します。そのことによっていろんなものが活性化していきます。これは現場でよく体験することです。

それから、住民の皆さんが主体となって地域に出向き、いろんところでアウトリーチなどいろんな活動をしています。やっている内容は、プロのアーティストに比べればそれほど深いものではないですけれども、やはりこれも同じことが言えます。一生懸命弾く姿、一生懸命物事に打ち込む姿を見ると、誰でもすばらしいと思うわけですね。それを見て感動してもらったことが、住民の皆さんにもまたフィードバックしていくのです。例えば、住民のギターアンサンブルの団体が高齢者施設に行き演奏したら、お年寄りたちが涙を流して喜んでくれたみたいな経験をすると、アンサンブルの人たちもまた成長していく、あるいは人格的にレベルアップが図られていくわけです。

また、えずこホールの隣町にある円田中学校にウィンドアンサンブルがアウトリーチに行ったときのエピソードです。この中学校には吹奏楽部がなかったので、前半で楽器体験をやってから、後半で演奏会を行いました。そのアウトリーチが終わってしばらくしてからですけれども、その中学校の生徒数人が教育委員会に行き、「うちの中学校に吹奏楽部をつくってください」とお願いに行ったということがありました。

先ほども触れましたが、ギターアンサンブルは精力的にいろいろな施設を訪問しています。特に震災後は仮設住宅にも頻繁に行っていました。そこで懐メロみたいな曲もよく演奏するのですが、お年寄りの施設に行くと、涙を流して喜んでもらったりするんですね。こういったことも社会包摂の事業ではないかと思っています。

ここまでお話ししたことをまとめますと、深い感動体験は人を活性化させ、創造力をかき立てる。それは、老若男女、障害の有無にかかわらず、全ての人が必要としているものである、と感じています。

■住民参加型事業－AZ9ジュニア・アクターズ

ここからは、住民参加型事業のうちジュニア・アクターズの話に移りたいと思います。

これは、小学校4年生から6年生までの児童劇団で、6年生が終わると卒業になります。ですから、毎年毎年3分の1ずつ入れ替わるという劇団です。

創設されて既に22年ほど経っているのですが、今年、初めて卒業後にいろんなアンケートと動向調査をしましたので、その結果についてお話ししたいと思います。

はじめに進路状況について。卒業生260名のうち40名、割合で言うと15.4%が、演劇関係の活動を継続しています。そのうちタレントが6名、声優、女優、劇団（プロ、アマ含む）で40名です。調べてみると、かなり子どもたちが現在も演劇に関わっているということがこれでわかりました。

それから、「劇団に所属しているか」という問いに対して、「所属している」と答えた人は7%にすぎないですが、機会があれば参加したいという人を加えると、40%以上の人活動したいと考えているということがわかります。

実は次のアンケートがとても重要だと思っていて、まず、一つ目。「入団して進路に役立ったと思うか」という質問に対し、「とてもそう思う」と答えた人が28%。さらに「そう思う」と答えた人が46%ですので、70%以上の人がとても進路に役立っていると思っていることがわかりました。

また、「具体的にどのような場面で役に立ったのか」という質問について。これには、選択形式ではなく、記述式で回答してもらっています。例えば、「いろんな場面で人と付き合うことがうまくなった」とか、「司会進行ができるようになった」とか、「クラスの役員ができるようになった」とか、そういういろんな言葉で書かれた回答を、統計的に分類して、グラフに落とし込んで

います。「コミュニケーション能力の向上」については、34%。「自信・自己肯定感の醸成」については30%。それから、「進学・進路・将来の夢」が17%ということで、非常に高い比率でいろんな場面で役に立ったということを言っています。そこで、まず演劇をするとはどういうことなのかということを考えてみたいのですが、演劇というのは、場の状況を把握し、相手が何を表現しているのか、相手は何を思っているのかということ把握して、その上で自分を表現する、自分を伝えていくという作業だと思います。

実は、この演劇活動は、そのままコミュニケーション能力の向上につながるのです。ですから、ここ数年来、文部科学省でもコミュニケーション教育に非常に力を入れていますけれども、まさにこの意味だと思います。そして、コミュニケーション能力が向上すると、それがリーダーシップにつながっていきます。つまり、全体を把握して自分を表現できるようになっていきますから、「じゃあ、ここはこうしようよ、ああしようよ」とか、あるいは司会をしたり、人をまとめたりという能力などもここでついていきます。

こういった活動を繰り返していくと、一つは自信が生まれるようになります。「何か自分はいろんなことができるようになったな、昔の自分と違うな」と。あとは、もう一つ、自己肯定感がついてきます。この自己肯定感の意味はとても重要で、自己肯定感というのは、自分がありのままの自分でいいということです。ところが、ありのままの自分でいいということは、それと同時に、他人もありのままの他人でいいということも認めることでもあります。これは、生きていく上においてとても重要です。ですから、実はこうしたことは、文科省の言う「生きる力」そのものではないかと思っています。

また、学校の環境改善にもつながります。自己肯定感の強い人は、人をいじめること

をあまりしません。つまり、自分がいいのであれば、人もそれでいいのです。いわゆる学級崩壊やいじめみたいな問題も、実はこの自信とか自己肯定感が子どもたちに増すことで弱まっていくのです。よって、学校の環境も改善されていきます。いろんな人たちの話を聞くと、そういう傾向があるようです。

ここまでで、住民参加型事業とアウトリーチ事業のまとめをしておきたいと思います。

人は感動すること、自分の中から創造力が引き出されることで活性化し、それは心の豊かさ、幸福につながっていきます。また、人は自分の存在を認めてもらい、相手のすばらしさを認め、誰かとコミュニケーションしながら、自己を表現することで生き活きと自己実現へ向かうのだと思います。

■劇場、音楽堂等の活性化に関する法律

ここからは、少し大きな話をしたいと思います。「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」が平成24年に、公布・施行されました。その概要についてお話しします。

まず、劇場、音楽堂等の定義があります。つまり、施設と人的体制です。劇場という入れ物があるから、それを劇場と言うのではない、ということです。そこに制作能力と運営能力を持った人的体制がきちんと張り付けられているということが劇場の要素です、というのが1番目です。

2番目が事業の明確化です。ここには、「実演芸術の企画制作、普及啓発、人材養成」ということが書いてあるのですが、最後のところに「地域社会の維持・共生社会の実現に資する事業」と書いてあります。これは三条の8号ですけれども、これが1行含まれたことはとても重要だと思っています。「共生社会」が出てきたのは、恐らく震災後の絆みたいなものからだと思いますけれども、これは後でお話しさせていただきます

す。

それから、3番目、国及び地方公共団体が取り組むべき事項の明確化。これについては、いろんなことが書いてあります。後でぜひ詳しく見ていただければと思います。

そして、最後のところで、文部科学大臣が活性化のために取り組みに関する指針を策定しますということが書いてあります。そして、昨年、指針が策定されています。この指針も事細かにいろいろな項目が書いてありますので、後でゆっくり読んでいただきたいのですが、その指針の4のところだけを少しお話ししたいと思います。

4の「普及啓発」のところで、「教育機関、福祉施設、医療機関等の関係機関と連携・協力しつつ、年齢や障害の有無等にかかわらず利用者等の社会参加の機会を拡充する観点からの様々な取組を進めること」と書いてあります。これがまさに社会機関としての劇場・音楽堂という意味だと思います。つまり、社会機関というのは、先ほどもお話ししましたが、学校、警察、福祉施設、病院などの社会として必要な機関です。もし劇場・音楽堂等が一部の音楽愛好家、演劇愛好家のためだけの事業をやっているとすれば、それは興行場に過ぎず社会機関とは言えません。ところが、この指針の中にはっきり、「社会機関的な活動をしなさい」ということを言っています。ですので、これから我々が向かうべき一つの指針はここにあるのではないかと思います。

■現代日本社会の状況

ここからは、現在の日本の社会状況について、少し数字とともに見ていきたいと思います。

これはワーキングプアに関する資料です。2012年には20代の37%がワーキングプアになっています。ワーキングプアというのは、基本的に年収200万円以下の人たちのことです。年収200万円ということは月15万円程度ですが、これは収入ですから、そこから税金などが引かれると手取り額は

本当に少ないと思います。このワーキングプアと言われる若者が今、どんどん増えています。

それと、もう一つ、自殺率を見ていきます。年代別の死因構成を見ますと、20代と30代では自殺が死因のトップです。これはどういうふうに言っているかわからないですけども、子どもや若者が社会に希望を見出せないでいる、あるいは社会に絶望しているということが言えるかもしれません。一方、死亡者数が一番多いのは50代です。50代では、ほかの病気が原因のことも多く、自殺が死因の1位ではありませんが、各年代の死亡者数だけを見ると、50代が一番です。ということは、50代はまさに社会の軋轢の中で、ものすごいストレスの中で生きていて、たくさん自殺する人がいるということも言えるのではないかと思います。

日本の自殺者は、2012年に3万人を割り込みましたが、それまでの14年間は、ずっと3万人を超えていました。この自殺率は世界で8位ぐらいに入っています。統計をとっている約200近い国の中の8位です。やはりすごく高い率になっていると思います。

次に見ていくのは、相対的貧困率です。相対的貧困率とは、国民の等価可処分所得の中央値の2分の1以下の所得の人たちの割合です。2012年ですと、それが大体122万円です。これは所得ですね。これをOECD加盟国の中の順位で見ると、上から4番目です。相対的貧困率は何を表すかということ、社会格差がわかるということです。つまり、圧倒的に所得が低い人たちが増えていくということは、圧倒的に収入の高い人たちとの格差がどんどん開いているというのが、このデータから見えてきます。

日本の貧困率の推移を見てみます。2009年の数字では相対的貧困率が16%。これが今、徐々に上がってきていて、

2012年には、16.3%まで達しています。貧困層と富裕層の格差が広がっていくということは、社会が歪んでいっているというふうに見ていただいているのではないかと思います。アメリカがわかりやすい例です。アメリカでは、ほんの一握りの億万長者と、ものすごい層の貧困層があると言われています。アメリカ社会が持っているさまざまな社会問題は、その格差から生まれてきているであろうということは十分に推測されますし、日本もそれに近い状態になってきているといえるでしょう。

ワーキングプア率、貧困率の増加。格差社会の拡大、そして、そこに起こっている高い自殺率。これらが今の日本の現状と言ってもいいのではないかと思います。

一方、世界の幸福度ランキングを見ると、日本は90位です。これもいろんな統計資料がありますが、大体どのデータでも日本は90位前後です。

幸福度が高いところでは、1位から、デンマーク、スイス、オーストリア、アイスランド、バハマ、フィンランド、スウェーデン、ブータン、ブルネイ、カナダと続いており、15位にオランダ、19位がノルウェーです。上位に北欧諸国がかなり入っています。ブータンは特別な国とも言えますけれども、北欧諸国が入っているのにははっきりとした理由があります。それを見ていく上で重要なのが、先ほど出てきました共生社会の考え方です。

アメリカや日本が今、抱えている社会の歪みの一つの原因は、「競争社会」だと思います。自由主義経済、あるいはグローバル経済といわれる中で、他者と競争して自分が勝つ、あるいは自国が他国よりもいい状況になるという意識、そういう価値観のもとにいろんなものが進められた結果ではないかと思っています。

劇場法の第三条の8号に出てくる「共生社会」という言葉は、「競争社会」と対極をなす世界観だと思います。言葉にしてみると、共生社会というのは「さまざまな人

たちが住み、いろいろな価値観が認められ、お互いの存在を認め合い、お互いを助け合って生きる社会」と言うことができるのではないかと思います。

これを具体的に考えてみたいのですが、わかりやすい例では「引っ越し」があります。引っ越しするときに、引っ越し業者さんに頼めば、10万、15万ぐらいで、すっきり引っ越しをしてくれるでしょう。けれども、友だち5人とか10人に頼んで引っ越しをしてもらい、終わってから夕食を1回ご馳走したとすると、1万か2万ぐらいのお金を使って済みます。引っ越し業者さんに支払う15万円というのはGDPに反映されます。同様に友だちにご馳走する1万円、2万円も、飲食店で使えばGDPに反映されますが、全く同じことがそこで起こっているのに、GDPに15万円反映されるものと、2万円しか反映されないものがあるわけです。豊かなほうはどちらなのかということを少し考えてみたいですね。

それから「見守り隊」。これは最近、よく自治体で取り組んでいますね。通学時間帯に子どもたちを見守るお年寄りやボランティアの見守り隊のことです。また「見回り隊」は、独居老人の家庭を見回る地域の人たちのボランティアで、これもいろんなところで取り組まれています。これも、行政が予算を使って、1回1人当たり1万円などと設定すれば、年間で何百万、あるいは何千万円という金額になり、これもGDPに反映されます。ところが、同じことを地域のボランティアでやれば、全く反映されることはありません。それでも、同じことが起こっているわけです。

それから、「プロボノ」も一緒です。プロボノというのは、自分の専門的な知識を使ってボランティアをやることですけれども、例えば、一番わかりやすいのは無料法律相談。弁護士が月1回ぐらい無料法律相談をします。これも高度なアドバイスをするのですけれども、ボランティアですのでGDPには反映されません。

しかし、残念ながら、今、日本の社会は、GDPが上がったとか、下がったとか、どういう傾向にあるとか、そういうことに一喜一憂しています。それは社会の豊かさと直接関係があるのでしょうか。そういうものがなくても社会は豊かになるし、素晴らしい社会はつくれるのではないかと。それが共生社会だと思います。

では先ほどの幸福度の話に戻りますが、なぜ北欧諸国で幸福度が高いのか。そこにはある共通項が見られます。まずスカンジナビア型の高福祉社会です。税金はすごく高く40%を超えています、その反面、社会保障が充実しています。医療費や学費も無料です。これはどこの学校に行っても、大学まで全て無料です。失業手当も手厚いです。それから、同一労働、同一賃金。オランダの例を見てみると、正規雇用、パート、アルバイト、相互の賃金格差が少ないです。ということは、皆さんの平等意識もかなり高いのではないかと考えられます。教育に十分力を入れています。これも共通です。そして、多様な価値観を認め合う社会。ライフスタイルはさまざまですが「お互いを認め合っている」という共通項があります。

これらの共通項により、個人が尊重され、互いに助け合う共助社会であるので、社会不安が少なく、自殺率が低い。それが、幸福度が高いということに結び付いているのではないかと思います。

■共生社会のために劇場、音楽堂ができること

こういったことを踏まえて、これから劇場・音楽堂は何ができるのか、何をすべきなのかということを考えてみたいと思います。

先ほどからいくつかのキーワードが出てきました。

- ・「社会的包摂」。ソーシャルインクルージョンです。これは何かというと、男女、人種、宗教、年齢、障害の有無、恵まれ

た立場にある人、そうではない人、それぞれに働きかけていくということです。「バリアフリー」と聞くと、私たちはつい、障害を持った方が施設に入りにくいというバリアのことを想像しますが、一番大きなバリアは人の心の中にあります。私は劇場と関係ない。もっと言うなら、私はこういう人たちとは関係ない、というバリア。これが一番大きいです。このバリアをどうやってフリーにしていくかというのが重要です。あらゆる局面でそれは考えていくべきだと思います。

- ・「狭義の文化政策と広義の文化政策」。これもこれからとても重要になってきます。既にお話ししてきたアウトリーチの中では、教育と文化、あるいは福祉と文化、医療と文化ということを実際にやっていますが、例えば観光と文化もその一つです。今、地方では芸術祭が花盛りです。「越後妻有トリエンナーレ」を発端にしているんなところで取り組まれていて、地域が、人が本当に活性化しています。ですから、観光とアートの関わりはものすごく重要で、これから可能性が山のようにあると思っています。それから、コミュニティとアート。これは後ほど、イギリスのところで少しお話ししたいと思います。
- ・「潜在需要と顕在需要」。「アートを最も必要としているのは、アートから最も遠い人たちである」。一般的にマーケティングというと、この顕在需要、つまり、誰がどういったものを見たい、聞きたいと思っているかということのリサーチすることだと思っている節がありますが、それはほんの一側面にすぎません。最も重要なのは、潜在的に何を欲しているのかということのリサーチすること、発掘することだと思います。

学校が一番いい例です。子どもたちは、クラシック音楽の生演奏など聴いたこともないですし、アーティストは必ずしも有名な曲ばかり演奏することはありませ

ん。ところが、現代曲を演奏しても、子どもたちは目を爛々と輝かせ集中して聴きます。なぜなら、子どもたちの中にそれに共鳴するものを持っているからです。それがたとえ聴いたことのない曲であっても、知らない演劇、表現であっても、心震えるものがあるのです。それを発掘することが最も重要だと思っています。そのことによって、初めて新しい局面をつくっていくことができるのですから。

- ・「多文化共生（異文化体験）」。これは先ほどもお話ししましたので、簡単にしたいと思いますが、他の文化に触れることの重要性というのは、極論を言うと、世界平和につながるのだと思います。地球の裏側からやってきた異文化のアーティスト、もう全然知らないですけども、やっぱりすごいですね。「うわあ、世の中にはこんな文化があるんだ。こんなすごい人たちがいるんだ。」と。その人たちと仲よくなりた、交流したいという気持ちが育ちます。今、世界ではいろいろな国が対立していますけれども、それはほとんどの場合が無理解と誤解から生ずるものだと思います。ですから、お互いが交流して理解し合う、互いの文化を認め合うということは、豊かになるだけではなくて、最終的に世界の平和につながっていくのではないかなとも思っています。

「社会機関としての劇場・音楽堂」の役割とは、社会を活性化していく、あるいは社会の幸福を追求していくために以下のような文化・芸術活動をやっていくことだろうと思っています。

- ・「地域課題を掘り起こし、アートの手法で改善していく」
- ・「潜在需要（欲求）を開拓し、普及事業を展開、市場を創造していく」。この市場の創造が、本来的に言っている意味のマーケティングです。
- ・「分野・組織を超え横断的に連携し、人・

地域を活性化していく」。

最後に、私の個人的な思いですが、「全ての人間は芸術家である」ということ。

これは宮沢賢治の「農民芸術概論綱要」に入っている一部ですが、「世界全体が幸福にならない限りは、個人の幸福はありえない」、これはまさに共生社会と社会包摂の考え方の究極の一言だと思います。また「職業芸術家は一度亡びねばならぬ。誰もみな芸術家たる感受をなせ。個性の優れる方面に於て各々止むなき表現をなせ。然もめいめいそのときどきの芸術家である」。解説は必要ないかと思えます。本当にそのとおりだと思います。

ヨーゼフ・ボイスも1980年代に同じようなことを言っています。「未来の芸術はどんな人間でも行うことができます。そして、最後には、人生そのもの、あるいは生きることそのものが芸術になるはずです」と。1980年代、ボイスはあまり評価されなかったのですが、今は再評価されています。すばらしいアーティストだと思います。

例えば、アーティストのように事務をする人、アーティストのように道路や建物をつくる人、建物は本当にアートですよ。またアーティストのようにウェイトレスをする人がいてもいいと思います。というか、そうなったらいいのではないかと、いつも思っています。

「感動することをやめた人は、生きていないのと同じである」、これはアインシュタインの言葉です。本当にそのとおりだと思います。「感動のないところに、成長はない」、それから「人生を楽しむことが自己実現へのいちばんの近道である」、これらはいろいろなところから引っ張ってきた言葉です。最後、「国・地域をつくるのは人である。人をつくるのは教育と文化である」。ここに引用した言葉は、全てアート、文化・芸術が人をつくって、地域をつくって、豊かさをつくって、それは社会にとってなくてはならないことであるということ

を言っているのではないかと思っています。

II. イギリスの地域劇場の現状と社会包摂プログラムの展開について

今年の6月に、イギリスの地域劇場を見てきました。イギリスは、今お話しした社会包摂の考え方でさまざまな事業を展開しています。次にそれを見ていただきたいと思えます。

■グラスゴー：シチズンシアター

最初に訪れたのはグラスゴーの「シチズンシアター」です。1876年に開館したホールですが、改築を重ねて今に至っています。

劇場の目的は、良質の作品を安価なチケットで提供することです。年間の観客数は7万人、普及事業の参加者数は2万5,000人です。グラスゴーという都市は造船で栄えた町ですが、重工業の凋落により、1980年代以降、大きく衰退しました。それで、貧困・貧民層がものすごく増えましたけれども、アートの力で都市を再生させています。1990年には欧州文化都市にも選ばれました。

特徴のある事業としては、3,000円程度のチケットの演劇を、学生や失業者は50ペンス、つまり90円程度で見ることができるようにするなど、いろんなことをやっています。

では、シチズンシアターのコミュニティ・プログラムについていくつか具体的に話します。

まずは「プリズンプロジェクト」、刑務所の受刑者向けの事業です。受刑者の多くが、読み書きがあまりできないなどの理由で施設に入出所を繰り返している状況があるので、それらを改善することを一つの目的に演劇作品づくりを行うものです。

読み書きを習い、演劇作品をつくることで、自分の自信を回復させます。そして、さらに表現することを身に付けることによ

り社会復帰を図るというプロジェクトです。予算は5万ポンド程度とかなりかけているとのことですが、2人の受刑者が社会復帰すれば、それで十分ペイするという話でした。

それから、「小学校のドラマ事業」。イギリスでは、カトリックとプロテスタントというキリスト教宗派の対立が大きな社会問題になっています。グラスゴーには小学校が全部で44校あり、その半分ずつが、カトリックとプロテスタントの学校です。その子どもたちを混成でキャストイングをして演劇作品をつくり、それを子どもたちや保護者に見せるというものです。日頃対立している人たちとモノをつくる、このことが学校の環境や社会の状況を好転させていくことを狙っています。

次が「ドラマワークショップ」です。ドラマというのは、演劇的な手法で自分の人格的なレベルアップを図っていくものですが、自分が他者になり切り、あるいは誰かとコミュニケーションを行い、そのドラマを自分が演ずることによって、自分の中で問題点を咀嚼して、問題意識を改善させていく事業です。イギリスの場合、学校でドラマという授業があって、ドラマティーチャーという専門の教員がいますので、このようなこともやっています。

「ビジネス・トレーニング」は、企業向けのワークショップです。例えば、企業が労使関係で問題を抱えている場合、それをドラマでやってみます。ある設定をもとに、労使が逆になったり、自分が他人の立場になったりして、その労使関係の折衝を試みる。ドラマの中でそれをやることによって、労使関係や事業の関係を改善させていく試みです。

■リバプール：エヴリマン&プレイハウス

次に訪問したのがリバプールです。リバプールもグラスゴーと同様、工業・港湾都市でしたが、一時産業が衰退してスラム化

が進みました。そのスラム化に対してクリエイティブシティ、つまり、文化・芸術の力を活用した創造都市政策によって都市の再生を図りました。リバプールも、2008年に欧州文化都市に選ばれています。

リバプールでは「エヴリマン・アンド・プレイハウス」という劇場を訪問しました。劇場の名前がエヴリマンですから、まさに「みんなの、全ての人のための」劇場を目指しているということです。

エヴリマンでどんな事業が行われているか、ご紹介します。

リバプールのナショナルヘルスサービスが作成した地図、これは貧困度の分布を表しているものです。ハートマークはコミュニティ・プログラムを実施した場所を明示しています。このように貧困度の分布を見て、貧困度の高いところにコミュニティ・プログラムを届けるということをやっていました。これも警察、保健局、住宅局、ソーシャルサービスなどと連携してやっています。

具体的にどんなことをやっているのでしょうか。例えば犯罪者へのプログラム。ある荒んだ家庭では2歳の子どもがアルコールを飲んで、火遊びをしていたそうです。当然、社会の中でその家庭は問題視されていたのですが、その家族全員にアートプログラムに参加してもらい、大きな作品を作成し、その家の扉に展示しました。このことによって、自分たちの生活も改善し、さらにこのアート作品を通じて、地域の人たちとの交流が始まりました。それで、地域の環境改善が進んだという話です。

次に青少年向けのプログラムです。リバプール・ランタンカンパニーと提携したアートプロジェクトですが、24の学校と協力して実施しました。みんなでランタンをつくってパレードをするというものですけれども、作ったサナギが、最後のところで蝶になるというところがおもしろい。いろんな活動を続けて、最後には大人になるんだということが示唆されたプロジェクト

だったようです。

次の「young man with delight」、これもおもしろいですね。非行に走りがちな少年が対象のものです。照明のないフットボール場があり、そこでは麻薬の取引など犯罪をするような子どもたちがたむろしていました。そこで少年にヒアリングしたところ、「照明があればサッカーができるのに」と答えたので、近隣の人たちに照明器具をみんなで持ち寄ってもらって、フットボール場を照明で明るくして、少年のフットボールのビデオを撮りました。それを見たリバプールのフットボールクラブが、その少年にはサッカーの才能がある、ということで、指導を受けられるようになったそうです。

このプロジェクトが発展してリバプールのいろんなところで照明を灯して明るいまちをつくるアートプロジェクトが展開されました。街中のいろんな建物を照明でライトアップするというものです。少年たちはこのプロジェクトの作業に携わることで市からお金がもらえるようになり、その中の何人かは照明家のプロになったというエピソードもあります。

「12 'at risk' young man」も同じようなプロジェクトです。まちで最も危険な通りにある空き店舗で不良少年と行ったプログラムです。何をやったかという、クリスマスをテーマにいろんなグッズを作ったり、大鍋でシチューを大量につくって地域の人に振る舞ったりしました。評判のいい子どもたちではなかったので「そんなイベントに人は来ないよ」と言われていたのですが、蓋を開けてみると300人が集まって賑やかに行われたそうです。その後、彼らは壊れた自転車のパーツを使ってオリジナリティあふれる「クレイジーバイク」という作品を作ったりもしました。

■ヨーク：ウェスト・ヨークシャー・プレイハウス

今回の訪問のメインは、ウェスト・ヨー

クシャー・プレイハウスでした。この劇場は、イングランド北部のリーズという都市にあり、本当にすばらしい事業をたくさん展開しています。

「北部イングランドの国立劇場」とか「コミュニティ・ドライブ」というふうに言われていて、コミュニティ・プログラムを経営の大きな柱としてミッションにも謳っています。

「ヘイデイズ」というプログラムをご紹介します。これは55歳以上であれば誰もが参加できるプログラムで、1回の参加費が1ポンド50ペンスです。会員制で、300から350人が参加しています。

ちょうど訪問した日に開催されていたので現場を見てきました。劇場に入って右手の階段を上ったところが大きなレストランになっており、その半分ぐらいのスペースを潰してワークショップのテーブルを出して、いろんなことをやっていました。例えば、絵画と版画と彫刻とのコラボージュ。デジカメでアニメーションをつくるワークショップ。見せてもらいましたが、とてもおもしろかったです。それから、ダンス。いろんなダンスを何カ月周期かで、入れ替えながらやっているようです。参加者はみんな70代から80代でした。それから、ゴスペル。歌もいろんな曲をやるそうです。このプログラムではたくさんの車椅子のお年寄りたちを見かけました。つまり、車椅子でも来たいというお年寄りがたくさんいるわけです。他には、ドラマのクラス。ワークショップで自分たちのセリフを使った演劇づくりに挑戦していました。訪問した6月4日のプログラムだけでも、18のコースを朝から夕方まで終日展開していました。

では、何のために「ヘイデイズ」をやっているのか。簡単に言えば、お年寄りを孤立させないためです。もちろんアートという手法は使っていますが、お年寄りが孤立すると、病気になったり、孤独死であったり、あるいはコミュニティとのつながりがどんどんなくなったりと、いろんな問題が

起こるので、お年寄りに出てきてもらうためのプログラムなのです。

それから、「ファーストフロア」。ニート向けのプログラムです。これは劇場の中ではなくて、近くにあるビルの2階でやっていました。美術系アートと演劇と音楽、この三つのジャンルを毎日、日が変わりで、さまざまなプログラムを展開しています。ニートの人たちはどこのプログラムにも自由に参加していいことになっています。週に1回ぐらいは地域の若者が集まって、全員で合唱したりすることもあります。つまり、学校に行けない、あるいは社会に出ていけない若者たち向けのアートプログラムです。

スタジオの隣にあるグリーンルームには「How does First Floor make you feel?」といった問いかけのポスターがたくさん貼ってあります。その下には付箋が貼ってありますけれども、「君はファーストフロアでどんなことを感じる。」という問いに対して、参加者が回答した内容をぺたぺた貼っています。「癒された」とか、「楽しい」「おもしろい」とか、いろんな言葉が貼ってありました。

このファーストフロアのすばらしいところは、このプログラムに参加すると、日本の大検にあたる、大学を受験する資格がもらえるのです。ですから、教育機関にもなっているわけです。学校に行けない、あるいは家に閉じこもっている子どもたちにも、社会との接点、あるいは学校に行く門戸を開くということを想定して、アートプログラムを展開しているということです。

次に訪れたのがユースシアターです。若者向けの劇団ですが、訪れたときに「PRONOUN」というタイトルのオリジナルの演劇作品を作っていました。テーマは、性同一性障害です。このユースシアターは中学生から高校生向けですけれども、常に社会問題を取り上げた作品をつくっていました。前回の作品はリベンジポルノがテーマでした。ある女の子が自分の裸の写真を

送ったら、それをネット上に掲載されてしまい、という話を、中学生、高校生たちが演劇でやっているのです。すばらしい内容です。その作品に関しては、あるNPO団体が働きかけ国会議員にも見せたということも言っていました。

そうした様々な事業の取り組みに対して、「シアター・オブ・サンクチュアリ」という賞を受賞しています。サンクチュアリは聖域という意味で、まさしくすばらしい劇場だという賞のことだそうです。

■ヨーク：シェフィールド・シアター

翌日はシェフィールド・シアターを訪問しました。

ここは、非常に古いライシオン劇場と新しいクルーシブル劇場、二つの劇場を経営しています。ライシオン劇場は、例えば、ロンドンから来た、入場者数が見込める演目を上演して、収入を上げる役割を担っています。一方のクルーシブル劇場は、割と冒険的で新しい作品を上演したり、実験的な作品を上演するなど、非常にいいバランスで二つの劇場を経営していました。

この劇場には、「私たちは、ライブアートが、人々の生き方を根底から変えていくと信じています。私たちが提供する、上質で多様で、市民生活を拡張していくプログラムで、シェフィールド、さらには遠方に住む人々も含め、笑いと涙と深い思索を喚起し引き出します」というミッションが書いてありました。

ここでは市民劇団を行っています。12歳から80歳まで、94人が出演するものです。この市民劇団（シェフィールド・ピープルズ・シアター）のミッションは、「シェフィールド・ピープルズ・シアターは、世代を超えたカンパニーです。その目的は、エキサイティングで、挑戦的で、大胆で芸術性の高い作品を制作し、シェフィールド・シアターで上演すること。地域内で、12歳以上の情熱を持った人たちと魅力的な演劇を制作します。シェフィールド・シ

アターは、この地域全てを愛し、真にシェフィールドの物語を紡ぎ、シェフィールドの市民に見ていただくよう招待します」とあります。「Changing Lives」という写真を見てください。ソマリアから来た移民の12歳の女の子が作品作りに参加していました。英語もろくに話せず、演劇をやったこともない彼女が、ここに参加して作品づくりに関わるようになって、だんだん言葉も話せてコミュニケーションができるようになり、彼女の生活が変わったということです。

■マギー・サクソンのセミナー

マギー・サクソンは、ウェスト・ヨークシャー・プレイハウスの前の経営責任者です。彼女のセミナーを受けましたので、簡単に要旨だけお伝えします。

ソーシャルインクルージョン（社会的包摂）という言葉は、1997年にトニー・ブレアが、パブリックフォーラムで初めて使いました。1999年、トニー・ブレアは「子どもの貧困を未来永劫、社会からなくす。そして、それを2020年までに一世代かけて実行する」と公約し、「子どもの貧困法」が2010年に制定されています。子どもの貧困は2020年までに撲滅するというのが法文化されています。そのようなことがイギリスの社会的な背景としてあります。

劇場は何をやらなければいけないのかについては次のように話されました。「例えば、絵を描いたり、お芝居を演じたりしたことのない人がどうやって劇場やアートセンターに足を運べるでしょう。彼らはそのやり方がわからない。それはそのまま機会がなかったということです。ですから、体験できる状況をつくっていくということ、それが最初の問題です。」と。日本の劇場は、「これは人が来ないからということで取り上げない。これは多分みんなやらないだろうから取り上げない。」ということになりがちですが、だからこそやらなければいけないのです。

「人が人を排除するのがよくないとわかっただけなら、インターアクション、相互作用すべきです。」この話も後から出てきます。

「格差社会がよくないという強い意志が必要です。人間の尊厳に対する畏敬の念とビジョンが必要です。そして社会的包摂と文化政策の統合が必要だという共通認識が必要です。その中から戦略が生まれます」。全くそのとおりだと思います。

では、イギリスの劇場訪問についてのまとめです。

1. 時にロンドン公演、地方公演にかけられるほどの優れた舞台作品を制作し、地域のアイデンティティ、誇りを醸成する質の高い文化・芸術活動を展開している。
2. 地域に密着したアウトリーチ事業、普及事業、コミュニティ・プログラムを展開しており、劇場が地域及び地域住民とつながる事業を幅広い対象に向けて多彩に展開している。特に社会的に恵まれない貧困層に対して、他の社会機関と連携して働きかけ、アートという手法を使い社会参加を促す事業を積極的に展開している。
3. 上記事業展開の根底には、ソーシャルインクルージョンの考え方がしっかり共通認識として存在し、事業達成に向けたはっきりとしたイメージと強い意志がその推進力となっている。

続いて、日本の劇場の問題点と今後の展望です。

1. 日本の地域劇場においては、経験者が不足しており、さらに人材育成に十分に取組みられていないことにより、事業の内容がまだまだ充実したものとはなっていない。さらに、指定管理者制度の導入により、有期雇用職員が増え、この状況に拍車をかけている。人材の確保とその育成、身分と賃金の安定化が喫緊の課題である。
2. 社会包摂（ソーシャルインクルージョ

ン)の考え方がまだまだ一般化しておらず、主たる事業は舞台公演。また、ワークショップ等においても、文化芸術を愛好する人たち向けの事業が圧倒的に多い状況となっている。今後、0歳から100歳まで幅広い対象に向けて、社会包摂を念頭に置いた各種事業を積極的に展開していく必要がある。

3. 「国や地方は人がつくる。人をつくるのは文化芸術である」という言葉がある。文化芸術は、社会的、時間的、経済的に余裕のある一部の市民のためのものという考え方がいまだに根強いが、全ての市民にとって必要なものであり、それなくして社会の豊かさと幸福はあり得ないものである。成熟した社会は成熟した文化を持つ。文化の衰退する社会とは、社会そのものが衰退していることを意味している。これらのことを共通認識とし、全ての市民が創造的に活性化していく事業を各種展開し、そのことにより社会の活性化を促進し、豊かで幸福な社会の醸成の一翼を担っていくのが地域劇場の使命である。
- 以上が、私なりにまとめたものです。

Ⅲ. ディスカッション

中川 □ どうもお疲れさまでした。では後半に入ります。質問のある方はどうぞ。

参加者A □ 組織図のお話がありましたが、芸術のまち創造実行委員会についてうかがいます。具体的にホールの住民創造グループと言われる方々は、一体ここで何をしているのかということ、教えていただきたいと思います。

水戸 □ えずこホールの組織について簡単にご説明します。

えずこホールは、教育委員会の部局に配置されています。直営館ではありますが、事業は全て「えずこ芸術のまち創造実行委

員会」が行っています。その理由は、行政の予算の枠内では自由な予算の運用・執行ができないからです。よって、行政から実行委員会に事業費負担金の繰り出しをして、実行委員会は入場料収入や補助金、助成金などのその他の収入を加えて、事業を展開しているという形です。

組織体としては、最初にお話ししたように、3町がお金を出しているものですから、その3町の首長、教育長、文化団体の長という人たちが、この運営委員会を組織しています。運営委員会では、大きな運営方針を決定したり、実行委員会の事業計画を認めていただいたりします。その下にある実行委員会が実施母体になっているのですが、事務局職員が全て兼ねています。組織体としては、住民の代表の方と自治体の代表の担当課長を中心に、協議しています。

住民創造グループは、実行委員会で直接活動しているわけではありません。

参加者A □ えずこホールでやっていらっしゃる市民の参加型事業は、実行委員会が実際の推進母体になるということでしょうか。

水戸 □ そうですね。全ての事業は実行委員会でやっています。

参加者A □ 館の主催というよりも、実行委員会の主催という形になるということでしょうか。

水戸 □ そうですね。主催のクレジットは仙南地域広域行政事務組合とえずこ芸術のまち創造実行委員会とを併記しています。そうしないと、予算の執行が難しいからです。

参加者A □ 具体的に、この実行委員会がNPOのような形をとりながら引っ張っているというよりも、主催母体としての考え方、行政的な予算の執行上の問題というこ

とですね。

水戸 □ はい。

参加者A □ よくわかりました。ありがとうございました。

中川 □ 次の方、どうぞ。

参加者B □ 私はえずこホールに行ったことがないので、周辺の状況を教えていただきたいと思います。演劇とか、音楽とか、芸術体験をシャワーのように浴びると、観た後に一緒に行った人たちと「今日の公演はよかったね」とか、語り合いたいじゃないですか。すると、例えば、少し洒落たお店があったりすると、駅に着く前に乾杯しながら語り合えたりします。そうした雰囲気はどこで発散できるようになっているのでしょうか。

水戸 □ 多分、どこの地方劇場でも同じだと思うのですが、なかなかそういう環境はないですね。えずこホールは、バイパス周辺に新たな街区ができたところにできたものですから、いわゆる市街地であったり、飲食店が張り付いている地域は駅周辺になってしまうので、そこからは遠いという状況があります。

ですので、ホールのホワイエ内にスペースを設けて飲食できるようにしています。お配りした「zigzag」というリーフレットの中を見ていただくと、各事業の中に「コーヒーカップ」のマークと「お皿とスプーンとフォーク」のマークがついていると思います。「コーヒーカップ」は喫茶コーナーと軽食を出す。「お皿とスプーンとフォーク」がついている事業では、フランス料理のシェフに料理を出すことをお願いしています。ここではアルコールも出します。ホールの中では、こうしてある程度のことはやっているのですが、コンサートが終わった後に、近隣で人が溜まれる良い場所がな

かなかないというのが実情です。

参加者B □ えずこホールまで乗り合いタクシー運行と書いてありますが、そのことについて教えていただけますか。

水戸 □ 先ほど言ったように、ホールは駅から少し距離が離れています。個人でタクシーに乗るとかなりの金額になるものですから、ホールがタクシーを手配します。仮に乗車する人数が1人であったとしても料金は200円です。何人乗っても1人200円ということで、差額はホールが負担するという考え方です。200円というのはバス代に相当する金額です。バス代で乗り合いタクシーを利用できるというシステムを私たちがつくって、随時運用しているということです。

参加者B □ 1台で、最大何人まで乗れますか。

水戸 □ 予約があれば、ジャンボタクシーをチャーターするのですが、なければ小型で必要な台数をということになります。一応、事前予約制ではあります。帰りは当日で大丈夫ですけれども、来的时候だけは事前予約でお願いしています。

参加者C □ うちの市でも「コミュニティダンスプロジェクト」を行っています。型にはまっているバレエとかですと、習い事として敷居が高くなってしまうため、コンテンポラリーダンスをもとにした、そういった誰でも参加できるダンスを、「コミュニティダンスプロジェクト」として実行委員会でやっています。過去には、えずこホールと同じように、高齢者福祉施設に行き、長期間実施したこともありました。私はその頃まだ今の課にいなかったのですが、映像でしか見ていないのですが、最初はお年寄りの方々がダンスなんか興味ないといった感じだったのが、長い間ダンスをやるにつれ

て顔色が変わってきたり、すごく楽しそうにダンスをやるようになった姿を見て、私は、こういうことが文化政策としてこれからやっていくべきことだなというのを思ったものですから、今のお話が本当にありがたかったです。

こういう展開をしていく上で、財政当局に「そういうものは文化振興ではなくて、福祉や教育の現場で」みたいな話をされてしまうことがよくあるのですが、そういった苦勞とかはなかったでしょうか。

水戸 □ 事業は、直営といいますか、市の予算でやることになるのですか。

参加者C □ 実施は文化振興財団ですけれども、そこに委託をするものですから、なかなか上層部に、こういった社会問題を解決させるためという意義が理解をしてもらえないところがあったりします。

水戸 □ 説明の切り口を工夫されてはいかがですか。例えば、これからは、ホールで実施している文化事業だけではなくて、いろいろな場所でいろいろな人たちに対して実施していくことが重要な考え方になっています。ですから、社会包摂と言わないまでも、いろいろな人にアートを届ける事業がこれから一層重要です、ということ伝えてみる。そして、その実施場所がたまたま教育や福祉施設なのです、と。何でもいいと思います。相手が納得する説明を考えるとということではないでしょうか。

結果よければだと思えます。私たちのホールも変わっているのですが、例えば、運営費は3町からしかいただいていないのに、事業は2市7町全てで展開しています。ですから、何で予算も出していない市町にまで行って事業をするのですか、と言う人もいます。もっと言えば、東日本大震災以降には、圏域外まで行っていますし、この後で説明する事業も圏域と全然関係のない

事業をうちの主催でやったりしています。

ですから、どこかで説明ができればいいだけだと思っています。被災地支援事業について運営委員会の中でも、こういうときだからこそ、圏域外にも出て行ってアート事業をやりたいと思います、という説明をしたことに対して、誰一人反論する人はいませんでした。ですから、それはタイミングとそのときの状況があるとは思いますが。うまく、そのときの空気をはかって、できることから一つ一つ積み重ねていくと、だんだん大きな仕事になっていくのではないかと思います。最初はほんの小さなことからしか始められないので。

中川 □ 今の質問は、行政の縦割りの中で、そこまでうちがやる必要はないのではないかという壁にぶつかっている話のようにも聞こえます。ですから、例えば、エイブルアートだとか、あるいは教育における芸術とか、医療機関で芸術供給プログラムを、というような話をしたら、「そういうことは病院でやってもらいなさい」とか、「それは障害福祉センターでやってもらいなさい」という反応が返ってくるということですよ。そのときにどう考えればよいか。そういう縦割りにある各部署がその必要性に目覚めていない、あるいはその能力が不足しているから、私たちが移植してあげるのです、とか、そこできちんとできるようになったら私たちは撤退しますよ、など、そういう説明の仕方もあると思います。

役所の人は、対策事業でもう手いっぱいだと思込んでいるのです。けれども、今、言っているのは、政策事業であり、未来を開く投資です。対策事業とは、現に困ったことが起こっていて、何とかしなくてはと走り回るわけです。役所の人は、対策にはすごく敏捷に反応するけど、政策には鈍感です。政策事業を行うことが結果的にコストを下げていく、あるいはすごい政策効果、事業効果を高めるということにまで思いが至りません。機関委任事務型の役人になっ

てしまっているというわけです。地方公共団体は既に自立した自治体政府ですから、いわゆる事業コンプレックス（複合体）をつくっていき、お互いに助け合っていないと、これからもたないよという危機感が足りないのです。ですから、そういうアクションをしていったらどうでしょうか。そのことが理解できない上層部は相手にしなければいいのです。そして話を通すための迂回する回路を探すのです。上層部をいかに説得するかだけではなくて、理解のない上層部をいかに迂回し、仕事を実現するか、というのも公務員の仕事だと私は思います。

参加者D □ 先ほど、本物体験ということで、数少ない公演だからこそ、すごく質の高いものを見たときに、さすがだと思われるものを実施するとおっしゃいました。うちも少ない予算の中でホール事業を行う際に、業者さんが持ってきた企画の中から、コストが見合うものという視点で選んでいるという実態があります。実施する公演を選ぶためには、それこそ住民の潜在ニーズをリサーチしたりして選んでいらっしゃるのだと思うのですが、予算に合わせて一つか二つしかお金をかけた公演事業ができない場合、どんなところを最も大事にして選んでいらっしゃるのか、教えていただけたらありがたいです。

水戸 □ まず一つは、ジャンル。演劇なら1本か2本。音楽は数本のうち、ポピュラーとクラシックとその他、といった具合に、ある程度ジャンルを設定して、その中で企画を探していきます。けれども、そのジャンル分けの中で毎年それなりにぴたっとくる事業ができるかということ、そうでもないわけです。そのときは方針を若干修正します。音楽に特化する年も出てくれば、演劇に特化する年も出てきます。また、その他のワールドミュージック系が強い年もあったりします。

私たちのホールでは、実は業者さんから

の買い公演はほとんどありません。いろいろなところとネットワークができてくると、いいものをつくっているところというのが大体見えてくるので、そのネットワークの中からいろんな演目を選んでいくことが多いです。ですから、ノウハウとネットワークの蓄積しかないのですけれども、ぜひ、いろいろな人と知り合いになって、様々な情報を自分の中に蓄積して、そこからいいものを引っ張ってくるというイメージを持っていただければと思います。

中川 □ 図書館でいう選書と一緒に、それはものすごく真剣勝負のセレクションですよ。それができる能力を持った集団でないのだめということになりますから、やはり専門職的にならざるを得ません。これは博物館の学芸員がどういう企画をやるかというのと同じ真剣勝負です。イージーに買い取り公演だけ流していればいいのかという発想では、とてもこういう事業は起こせません。

参加者E □ 年間の公演の開催時期について、少し偏りがあるように思うのです。例えば、11月には3回公演がありますが、開催が全くない月もあるようです。これは、貸し館事業とのバランスなのでしょう。それとも、ぜひこの公演を自分たちのホールに呼びたいということで合わせた結果、偶然こういうばらつきになったということでしょうか。

水戸 □ 貸し館との関係もあるのですが、一番の要因はアーティストのスケジュールです。つまり、この事業をぜひやりたいと思っても、アーティスト側のスケジュールが限られていることがよくあります。ですから、11月に公演が3本あるのは、その理由です。ただ、ジャンルが違えば公演日が近くてもいいだろうという考え方です。同じジャンルの公演が近づくと、確かにお客さんがどれか一つしか選ばないというこ

とになってしまいますので、そのあたりはもちろん考えています。

参加者E □ どの時期にも均等に公演があるということよりも、いいものを優先してスケジュールを決めていらっしゃるということですね。

水戸 □ そうです。基本的には年間でバランスよくスケジュールしたいのですが、そうもいかないのが、最後は中身で決めています。

参加者F □ 組織図を見ると、教育委員会のところに、えずこホールがあって、事務局の中に、所長、総務係2名、企画係2名、舞台技術職員2名、と非常に少ない職員しかいないような気がします。この体制で、自主事業730本全てを回しているということですが、実際、この体制の中で職員のシフトを組んで、事業が円滑に回るものなのでしょう。このあたりの職員の運営体制について教えていただければと思います。

水戸 □ かなり厳しいです。人を増やしたいのですが、なかなかそれができません。ただ、この体制で事業を回している最大の理由は、私も含めて専門職員の4名は10年以上勤めているのです。ですから、その4名に関しては、かなりノウハウの蓄積度が高いです。よって、非常に短い時間でたくさんの事業をこなせる状況ができていますので、なんとか回しているというのが実情です。今後はノウハウを蓄積した若い職員を増やしていかなければいけないのですが、それが最大の課題です。

参加者F □ パートとか、臨時的な職員の方はいないのですか。

水戸 □ 臨時職員は1名います。企画アシスタント2名となっていますが、これが臨時職員です。現在1名です。フルタイムで

はないですけれども、月17日出勤だったと思います。今は、総務係も1名増えていますから、人数的には同じですね。

中川 □ そうすると、常勤実人員は5名ですか。

水戸 □ 6名です。実は今年の4月から、私が教育委員会の事務局と視聴覚教材センターの所長を兼務していますので、私を1と数えるかどうかなんですけれども、そうすると今は7名ですね。7名の常勤に臨時が1名の、8名体制です。

参加者F □ えずこホールは、ホールの数は二つですか。

水戸 □ 二つです。

参加者F □ そこを舞台技術2名で回すということですか。

水戸 □ 基本2名で、必要なときは増員で対応します。

中川 □ ホールの席数はそれぞれ何席ですか。

水戸 □ 802席の固定と300席の可動です。

参加者G □ 非常に熱い心でホールの運営をなさっていて、すごく共感できる場所が多かったです。共生社会のためのキーワードを、社会包摂とか、いくつか挙げていただきましたが、これに関して、ホール職員、教育委員会、議会、首長との合意、皆で同じ考え方でホールを運営していこうという共通理解に関しては、どのような手続でやっていらっしゃるのですか。

水戸 □ 事業については、実行委員会と運営委員会でほぼ決定して進めています。先ほどお話したように、2市7町の施設ですが、3町から負担金をいただいています

ので、その3町の主たる方々の了解を得るということで、議会までは上げていません。つまり、3町の了解のもとであれば、ほかの市町村は何も言わないという状況です。

参加者G □ 具体的な事業運営に関してはそうでしょうけれども、この考え方に関しての認識を同じくするという点についてはいかがでしょうか。

水戸 □ そこまでは行ってないと思います。というのは、2市7町の首長さんに対しては説明する時間・機会がそれほど多くないものですから。あくまでも3町に対してはご説明して、了解をいただきますが、2市7町まではなかなか浸透していないのが現実かとは思いますが。

参加者G □ ホールの職員の間ではどうですか。

水戸 □ 職員の間では日々そういう話はしているので、大体了解事項にはなっていると思います。総務系にはまだ若い職員もいるので、どの程度の認識かと言われれば、もう少しという部分もあるかもしれません。やはり、こういう必要性や考え方を説明したからといって、すぐに、社会包摂、そうだよねというふうには、簡単には反応がこないような気がします。ただ、うちの職員に関しては、アウトリーチとワークショップをある程度体験しているので、その話をすれば、こういう事業はもちろん意義にあることですね、というところが共通認識になっています。日の浅い職員も含めてです。

中川 □ つまり、2市7町のうち、大河原、柴田、村田の3町しか、運営資金を出していないからですね。設立資金は2市7町が出しているけど。

参加者G □ お金の面と結び付ければ、狭い範囲のみの了解でやってもいいのかどう

か、そこもわからないのですが。

中川 □ おっしゃることはわかります。けれども、これらの事業を実践している実績で、逆に2市7町は説得されているのです。文句のつけようがないのです。ですから、最初にお話ししたように、条例もない、基本計画もない、ホールがあるだけ。それが逆に行政を説得してしまっているという実態です。それだけホールというもののパンチ力、存在力というのは大きいですという話ですね。反対に、各自自治体がどれだけコンセンサスを持っているかという話ですが、これだけたくさん自治体がコンセンサスを形成することは無理です。ですから、実態で先行して説得しているという事例だと私は思います。

参加者G □ 広くなくても、認識が縦にきちんとつながってればいいのかなどは思いますけれども。

中川 □ それと、水戸さんはおっしゃらなかったけれど、職員の方も入れ替えがありますよね、特に出向の方とか総務系部署では。そうすると、そのたびに共通認識に立つための研修を工夫しておられます。ホールの、いわゆる福祉分野との関係、あるいは学校との関係とか、そういうことをわかってもらうための研修もしておられます。それから、私も行かせていただきましたが、えずこホールの運営委員会は、実は町長や教育長などの役職者で構成されている委員会です。このメンバーも必ずしも安定しているわけではありません。選挙のたびに、任期が終わると替わります。ですから、そのメンバーが替わるたびに、運営委員会に対して、例えば、私のような講師を呼んで、そもそもホールとは何なのか、とか、自治体の文化政策の基本的な原点とは何なのか、という話をして、学習するという仕掛けを持っておられます。

ですから、やはりそういう装備をしない

となりません。上がきちんと理解して支えてくれないと、私たちは仕事できません、という泣き言を言っていたら、とてもあのような仕事はできません。ですから、それは闘いだと私は思っているのです。正しいと信じていることをいかにみんなにわからせるか。そうすると、「えずこホールっていつも何かみんなでわいわいがやがや、楽しく集まっているものだから、何かいいことをやっているよね」ということで、文句のつけようのない雰囲気になるわけです。変なことでない限り、やってしまったりいいのです。その背景にきちんと説得されてしまいますよ。

水戸さん、私の言っていること、間違っていますでしょうか。

水戸 □ いえ、ありがとうございます。評価というものは、外から来るものですね。自分はこんないい仕事をするから、よろしく願いますというのでは、理解していただくのはなかなか難しい。特にそのイメージを持っていない人に対しては。うちは幸運なことに、外からも時々いい評価をいただいているので、それが回り回って上の人の耳に入ると、そちらの方が、はるかに説得力が高いです。「外部の人から、えずこホールについてこういう話を聞いたけど」、と逆に言われたりします。そのほうが早いですね。そこで評価されていることを再確認して、今後ともよろしく願います、とそういう話です。

参加者H □ えずこホールが1996年にオープンしたのと同時に、水戸さんがそちらに移られたということですが、開館当初から、住民参加型、アウトリーチ、オープンワークショップ、鑑賞の4本の柱の事業を全てやられていたのでしょうか。今のこれだけ充実した内容になるまでの経緯を簡単に教えていただけますか。

水戸 □ 簡単に言うと、アウトリーチ以外

は最初からやっていました。住民参加とボランティアとワークショップ。ただ、本数は少なかったですね。住民参加だけは比較的早かったと思います。最初から6本ぐらい立ち上げていますので。ワークショップも始めていましたけど、本数は少なかったですね。アウトリーチは3年目、4年目ぐらいから始めました。まさに地域創造が「おんかつ」を始めた年の翌年からです。最初はクラシックだけやっていたのですが、今はいろんなジャンルでやっています。

簡単に言えば、最初の数年間に比べると、今では事業数が5倍ぐらいになっていると思います。それができるようになったのは、先ほど言ったように、全員が10年以上やっている職員で、蓄積してきたことのおかげだと思います。それは考え方も、事業の本数も同じです。ですから、やはり専門職員の配置というのは、どうしても必要になってくると思いますし、また人材をどうやって確保するかがとても重要だと思います。

参加者I □ 住民創造グループについてお尋ねします。それぞれの団体に代表の方がいらっしゃるのでしょうか。

水戸 □ はい。

参加者I □ その代表の方々は、1996年のオープン以来、世代交代といますか、替わったりしていますか。

水戸 □ 替わっています。

参加者I □ そこに何かルールというのはあるのでしょうか。

水戸 □ 団体ごとに規約みたいなものをつくってまして、そういった大枠のルールはあります。ただ、代表が替わることについては、ほとんどがその時その時の状況によります。いろいろな事情でできなくなる方もいますし、辞められる方もいます。

参加者 J □ 目黒区は宮城県気仙沼市さんと友好都市を結んでいて、今も復興支援に随分力を入れています。来年度末がちょうど震災から5年の節目を迎えるということで、目黒区の美術館やホールで、震災を忘れないための企画を実施します。そこで、えずこホールさんも、5年の節目で何か企画を考えていらっしゃるのでしょうか、というのが1つ目の質問です。

それから、もう1つ、イギリスの社会包摂の関係ですが、「エブリマン・アンド・プレイハウス」の、貧困の方が多い地域のことに関連して。貧困者層に対する支援的な事業に対して、一般の市民、それから国民の理解度というのは、イギリスでは進んでいるのでしょうか。以上2点につきお尋ねします。

水戸 □ まず、震災から5年の節目での企画についてですが、来年度については、まだ考えていません。あまりいろいろなことが言えないので、最後にご紹介しようと思っていたのですが、現地に行ってみることに、現地の人と話すことが一番だと思います。別にボランティアとかをしなくても、その状況をきちんと自分の頭の中で整理することを、ぜひ皆さんにもやっていただきたいと思います。地元の物産などを買っていただくだけでも、地域にとっては十分いいことだと思います。そして、いずれそのイメージを持たなくなることがとても怖い。忘れ去っていくことが怖い、というか、あまりいい状況ではないのではないかと思います。ですから、必要なことはきちんと覚えていて、それを次の世代に伝えていかなくてはいけないとは思っています。うちで企画したのですが、よろしかったら是非ご参加いただければありがたいと思います。

次に、リバプールでどのぐらい市民に理解があるかということについて。社会機関に関しては、かなり理解度は高いと思います。日本のように縦割りでもないですから。

事業について尋ねたら、必ずそういうところと連携しているとのこと。警察、福祉施設、学校などと連携していろいろな事業を展開し、予算も、警察の予算であったり、福祉局の予算であったりを使っているとも言っていました。ですから、日本とは状況がかなり違うのではないかと思います。

あとは、非行化している少年たちに関しては、本当に犯罪を犯して刑務所に入った人たちが関わっています。そういう人たちとも連携して事業を組んでいるということも重要だと思います。

参加者 K □ またお金の話で申し訳ないのですが、3町からの負担金は、事業費のためのお金と、建物の管理も含めていただいているのかどうかということをお聞きしたいです。

それから、例えば、実行委員会がいろいろと事業を計画して、来年は事業費が少し超えてしまう、ということもあるかと思えます。そうした場合、各町からの負担金は、希望に応じて調整していただけるものなのでしょうか。それとも、一定額なので、あとは自分たちでなんとかしよう、ということになるのでしょうか。

水戸 □ まず、施設は直営ですので、管理運営に関しては、行政側の特別会計側で全て持ちます。事業費だけが実行委員会に負担金を繰り出して、実行委員会の中で全部の事業をやっています。金額については、ここ5年ぐらい定額です。以前、財政が厳しいときに思い切り予算が削られた時期がありまして、それ以降はずっと同額をいただいています。ですから、事業を膨らませようと思ったら、そのいただいた負担金をもとに入場料収入を上げる、あるいは助成金、補助金をいただいでくることによって膨らませて、事業を膨らませるというやり方をしています。

参加者L □ 設立当時のことをお聞きします。2市7町でつくられたということですが、そのときに設置者側から、どのようなホールにしてほしいという明確な提案があったのでしょうか。それが仮に通常の貸し館の機能があればよいという提示であったとしたら、水戸さんたちのチームはどのようにして、自分たちの理想とするホールはこういうものだというものを、まとめ上げていかれたのでしょうか。そのあたりの設立当時のお話を聞かせていただきたいと思えます。

水戸 □ 各市町村にホール設置に関する懇話会のようなものがつくられて、いろんな住民からの意見を集約して、吸い上げはしていました。けれども、やはり住民の皆さんの意見ですので、住民の皆さん自身がいやすいホールにして欲しいとか、こういう活動をしたいといった要望が多かったです。それを一方で考慮しつつ、それとは別のコンセプトを立ち上げていました。ですから、住民の皆さんの要望があるのはわかるのですが、それをそのまま反映させるのではなくて、先ほど言った住民参加型事業みたいなものを組み込んで、ホールのコンセプトは別に立ち上げたということです。コーディネーターの方に1人入っていただいて、それらをまとめていただいたという感じです。

参加者L □ それは自治体側から、こういうホールにしてほしいということではなくて、ということでしょうか。

水戸 □ 自治体側でも、担当者の会議でいろいろな意見を吸い上げていますが、それほど斬新なものはお出さず、一般的なものだったような気がします。

参加者L □ ということは、大体のコンセプトは、水戸さんたちがまとめ上げてこられた、ということですね。

水戸 □ そうですね。私が着任する前にも準備室があり、そこである程度のコンセプトをつくっていました。立ち上げの時期から、住民参加型を中心にやるという大枠は決められていました。

参加者M □ 職員の研修について、具体的にどういったことをされているのか教えてください。

水戸 □ それこそ一番手っ取り早いのは、「ステージラボ」です。ステージラボは非常に優れていると思うので、全職員に行ってもらえるようお願いしているのですが、最近は倍率が高くて、うちの職員が参加できない回もあるみたいですけれども、ステージラボはいいです。あとは、最近、公文協さんもいろいろ研修事業を始められていますので、特に中央の研修にはどんどん行ってもらえるようにしています。

それ以外は、OJTですね。実際に事業をやりながら、こういう事業はどうかということを、みんなで考えながら行っています。さっきも言いましたが、アウトリーチの現場に行くと、職員もみんな意識が変わります。子どもたちがものすごく生き生きしていたり、お年寄りの表情が変わっていったりするのを見るということだけで、意識が変わっていきます。ですから、それは直接体験することが一番重要なことだと思っています。

参加者M □ 10年以上の職員の方が多くということですが、組織の都合で1年、2年で出ていかれる方もいらっしゃるのでしょうか。

水戸 □ 今、人事には、企画系の職員は替えないでほしいとお願いしているので、当分の間は替わらない予定です。ただ、総務系だけは、一応、全体の人事との兼ね合いがあるので、少し緩やかに替わっていくという状況です。ですから、総務系は3年、

4年で替わっています。

中川 □ 企画係というのは実は芸術職なのです。今回、文化庁はそういう職を設けるところまで言っていませんけれども、この劇場・音楽堂等活性化法の前後から、いわゆる芸術職という専門職を認めるべきだという話がかかり出されています。それは、図書館には司書がいるし、博物館には学芸員がいて、公民館には社会教育主事、公民館主事がいるのと同じことだと。ですから、それを一般職人事でコロコロ替えていたのでは、こんなスキルの要る仕事は成熟しません。そういう意味で、人事の運用上でそれを配慮してくれているということです。その蓄積効果が出てきて、すごくたくさん事業を的確にこなす力が出てきているわけですから、コロコロ人事異動をやっていたら、ここまではできませんね。

それでは時間になりました。

水戸さん、どうもありがとうございました。
た。∞

6-5

ゼミ 3

自治体文化ホールの経営革命

中川 □ 最初にご紹介しておきますが、衛紀生さんは、本来は演劇人です。演劇評論家としても高名な方で、渡辺えり子さんとか、北村想さんとか、いくつかの逸材を発見した人、世に送り出した人としても有名です。ところが、何をお迷いになったのか、岐阜県可児市の文化ホールの館長さんになられました。そして、現場でもやはり過激な方で、私どもは、武闘派・衛と言わせていただいています。本当にばりばりと可児市のアールを戦闘部隊に仕上げたというお方です。先ほどの水戸さんは非常に淡々と柔らかくお話くださって、中身は過激なのですが、語り口は非常に静かでしたが、衛さんのお話はドスがきいています。

こちらのホールも、条例や計画がない中で、逆に政策の体系をつくり上げるインパクトを与えていき、自治体の文化政策の基本原型、その原点をきっちり押さえさせたという事例だと思います。ですから、本庁の人たちは何もわかってくれない、とよくホールの方が嘆かれるのですが、いくらでも説得する方法はありますよというのが私の言い分です。今日はまずそのあたりのお話を聞いていただきます。それから、先ほどの水戸さんのお話でソーシャルインクルージョンということを非常に強調されていましたが、このアールも実はソーシャルインクルージョンの理念に立っています。

それ以上に注目していただきたいのは、ホールもいわばマーケティングが必要だし、経営体であるということです。このマーケ

ティングという言葉を使いますと、すぐにマネジリアル・マーケティング、つまり企業のマーケティングというふうに理解されますけども、そうではなくて、いわゆるソーシャル・マーケティング、社会開発です。その前提にあるのは、昨日の授業でも言いました、いわゆるデマンドとニーズの峻別。特に潜在的な必要性というか、ポテンシャルニーズをいかに把握していくか、あるいは、それを事業に投影していくかということ。それをどのように実現してきたかということ、よく学んでいただきたいと思います。

それでは、衛さん、宜しくお願いします。

衛 □ ただ今、中川先生からご紹介がありましたように、私は21歳のときに演劇評論家、歌舞伎評論家として連載デビューして、40歳ぐらいまでは年間大体300本から多いときで430本ほど演劇を見て、それで批評や演劇評論を書くという仕事をしていました。

40歳前後の頃、東京の演劇界といいますが演劇自体が非常におもしろくなくなったのです。演劇も音楽もそうですが、これは非常に大事なことで、「イメージーション、想像力」と、物を組み立てる「クリエイション、創造力」という二つの「そうぞう力」によって物語を紡ぎます。その人の物語を紡ぐことによって達成感、理解というものを進めるというのが私の考えです。これはアラスデア・マッキンタイアというアメリカの哲学者が言っていることで、「人間は物語を紡ぐことによって何かを理解する」と。

例えば、対人関係でも物語を紡ぐことによって相手を理解するという関係が成立します。コミュニケーションというのはそういうことだと思っていますけれども、そういう見方をして観劇をするということを許さない演劇になっていったんですね。つまり、単なる舞台からインフォメーションを送っているだけの演劇になっていきました。

それも押し付けがましいような。それで、私は演劇がおもしろくないと感じるようになり、当時持っていた12本の連載とBSエンターテインメントニュースの演劇キャスターとラジオ深夜便のキャスターを降りて、地域に出ました。

演劇評論家としての仕事もしていましたが、40代の半ばを過ぎてから早稲田大学でアートマネジメント、アート・マーケティング、それから公共政策を教え始めました。その後、宮城大学からお誘いがあり、宮城大学の事業構想学部と大学の研究科の教員をしていました。

それと、あわせて40代後半から北海道劇場計画に6年関わりました。今でも札幌駅前に広大な土地が空いていて駐車場になっていますけれども、そこに北海道が劇場を建てるというもので、基本構想、基本設計、それからPFI調査、基本設計まで進んだのですが、高橋知事が当選して、その計画が凍結されました。その後もう二度と劇場に関わることはないだろうと思っていたので、そこで培った劇場経営の手法を、若い人たちのDNAに残しておこうということで、大学の研究室に仕事を移したのです。

これからご紹介する可児市文化創造センター、基本的にはアーラと呼ばれていますけれども、このアーラに来ることになったとき、私は大学の研究室で一生を終わるのは嫌だなと考えていました。しかし、可児からの誘いに乗ることに周囲は相当反対しました。可児というのは、大体「かに」と読めないですね。どこにあるかもわかりません。そんな町にどうして行くのかと。

けれども、研究室で人生が終わることと天秤にかけたら、やはり現場で終わりたいと思い、可児に行く決断をしました。ですから、北海道劇場計画の中で立てていたさまざまな劇場経営のノウハウを、ダウンサイジングして可児でやっていると思っています。ただいいと思います。

私が最初に立ち上げた考え方は「経験価

値」です。経験価値を我々が決定することはできない、お客様が経験する価値、想像力と創造力で獲得する価値こそが全てだという考えです。いわば「権限の委譲」とも言えるものです。

ですから、例えば、ワークショップをやっても誰かと出会う、お互いに理解し合う、話し合う、理解し合うときに得る経験価値が全てです。プラットホームに乗るのは市民であり、そのプラットホームを我々は用意するだけだという考えです。初めに、プラットホームに価値付けはしません。「これは東京で最近出てきて、めきめき評価を上げているから可児に持ってこよう」という発想は全くしないのです。可児市民にとってこれは価値があるかどうか、価値があると思っただけかかどうかということ、事業選択、あるいは事業の組み立ての軸に置いています。

ですから、私がよく言うのは、非常に抽象的ですが、市民の半歩先に行ったものをやるということです。市民におもねることはない。半歩先に行かないと、見て、聞いて、想像力と創造力で達成感を感じていただけないだろうと。ああ、よかったなというふうには思わないだろうと。つまり想像力と創造力を駆使しないと価値のある鑑賞ができないということであって、市民の半歩先に行くということを強く一つの方針にしました。それは、「創客経営」と私が呼んでいますけれども、お客さんをつくり続ける経営だと。なおかつ、お客さんがその中で進化していく経営の方法だというふうに考えています。

実は、私は「劇場経営」という概念を昔から普通に使っていましたが、これまでその概念はあまり使われてなかったのです。いろいろな人が私に取材に来るたびに、劇場経営という言葉が普通に使っていたら、その言葉は新しいと言われました。けれども、劇場は中川先生がおっしゃったように、やはり経営するものなのです。

では、経営とは何かと言うと、新しい価値をつくること。つまり、ワークショップで誰かに出会って、非常に親しい友達になる。これも新しい価値です。この価値を経験価値と言います。それを積み重ねていくことによって、お客様をリピーターにして、あるいは支持者にしていくという進化を生むということが大事だと思っています。

これは水戸さんも言われていますが、日本の福祉政策は非常に消極的な政策で、何かがあったときのセーフティーネットというものです。ですから、障害者福祉、児童福祉、高齢者福祉、あるいは憲法第25条に根拠を持つ生活保護なども、基本的には何かがあったときのセーフティーネットです。けれども、何かが起こらないようにするのが、実は大切なのです。これが積極的な福祉政策です。これを担うのは、私は劇場・ホールだと思います。つまり文化の力をもって、人の心に働きかける、文化の力をもってコミュニティを健全化することが大事だと思っています。

民間の劇場はそんなことをする必要はありません。単に収益を上げればいいわけで、つまり、収益の最大化を目指すのが民間のホールです。けれども、公立の劇場は市民が納めた税金で設置し、運営しているわけですから、全ての市民を視野に入れてさまざまな投資をするということが必要であり、その投資する装置として劇場ホールがあるという考え方です。ですから、私は、アーラは文化施設ではなく、社会機関であると、ずっと言い続けています。

皆さんは可児市の場所を知らないと思いますので、少しご紹介します。人口は10万784人、世帯数はおよそ4万弱です。位置は愛知県との境にあります。岐阜県というと、皆さん大体、高山とか飛騨を思い浮かべるとは思いますけれども、可児市があるのは美濃地方です。隣町が愛知県の犬山市です。犬山城があったり、モンキーセンターや明治村があったりするところです。

可児市は、その犬山市の隣にひっそりとしてあり、あまり何もありません。あまり市民が行くところがないので、アーラにたくさん来るといえることはあると思います。一昨年度の統計ですが、年間43万6,000人くらいの方がアーラに来ています。この数字は、私が着任したときのほぼ倍になっています。それから、客席稼働率も毎年伸びていまして、延べにすると84.8%。前年比で171%伸びています。

私は可児に着任してから、まずアーラの事業に柱をつくらなければいけないということを考えました。開館から5年間の事業を見たら、全く柱がありませんでした。行き当たりばったりの事業がばらばらにあったのです。これはなぜいけないかというところ、市民がストーリーをつくれないうのです。「物語」によるマーケティングができないのです。1回限りのお客さんでしかないということです。たとえば、人が入ったとしても、瞬間最大風速でしかなく、継続したお客さんになりません。ですから、ストーリーをつくる必要があり、そのために2本の柱を立てました。一つは、劇団文学座を中心とする演劇という柱、もう一つは、新日本フィルハーモニー交響楽団を中心とするクラシックという柱です。

地域拠点契約の公演は、平均客席稼働率よりおよそ8ポイント高くなっています。延べにすると客席稼働率に関しては92.4%です。文学座に関しては、1年目が稼働率94%くらいです。ところが、2年目からは2ステージずっとソールドアウトです。来年度からはチケットを買えないお客さんが非常に多いものから、3ステージにしようということになりました。

後でご質問があれば、地域拠点契約というのはどういうものかお答えしますが、アウトリーチ・ワークショップと公演と、文学座の人、新日本フィルハーモニーの人の旅費、交通費を全部込みでいくらという契約をしています。単発でやるとすごく高く

つくのです。

劇団やオーケストラ側にとっては、インシャルコスト、つまり年度頭にこれだけの収入があるということが見込めるのがメリットですよ。一方、我々にとってはストーリーをつくれるというのがメリットです。つまり「物語マーケティング」ができることがメリットになります。それに加えて、市民とアーティストの人たちとの関係が密になるということもメリットです。10年ぐらい前までは、毎年同じ芸術団体のものをやらないというのが、当時の公共ホールの常識でした。2年ぐらい空けて、3年に一度ぐらいなら同じ団体を呼んでもいいという感じでした。ところが、これは全然違うのです。毎年同じ人たちが来るのが大事なのです。それが市民との関係づくり、つまりマーケティングです。これがすごく大事です。

ですから、事業の柱をつくる時に、アウトリーチやワークショップを日常的にやっているこの2つの団体にしようと思いました。そうすると、公演事業のみならず、アウトリーチで福祉施設や学校に行くこと、また幼稚園や保育園の先生たちに朗読のワークショップをやることなどを通じて、アーティストと様々な関わりあいを持ちます。市民は文学座の方と関係づくりができると、次にお客様として参加して下さるというようなことが起きて、客席稼働率も高くなります。

それから、観客数も私が着任した年の2年前に比べると3.6倍になっています。私どもの劇場の商圏は、多治見市、土岐市などが含まれますが、その商圏25万人の中でおよそ6人に1人が私どもの公演のチケットを買ってくれているということになります。

また、パッケージチケットというチケットの売り方も行っています。「演劇まるかじり」、「まるごとクラシック」、「寄席」、「アラカルト」というパッケージがあります。アラカルトというのは、自分の好きなもの

を4本選べるチケットです。パッケージチケットは20%オフになります。公演によっては1年先とか10カ月先のものを買うわけですので、それだけのリスクがあるわけですから、20%オフに設定しました。この売上の伸びが私の就任初年度に比べて875%と増えています。

例えば、演劇のパッケージは、初めの年は30くらいしか売れなかったのですが、今では266パッケージ売れています。人口10万人のまちで年間4本芝居を見る方が266人はいるということです。これは、やっぱりいいものをやり続けるということが大事なのです。それから、市民が「想像力」と「創造力」という二つのそうぞう力をたくましくして、「ああ、いいものを見たな」と思っていたくことが大事で、それは100人いたら100人全部違います。そういう前提で考えなければいけません。

音楽でも演劇でも、途中で想像力が追いつかなくなるとはぐれてしまい、客席に閉じ込められるということほど辛いことはありません。そういうものはやらないということです。勢いのあまりエッジのきいたものとかとんがったものとかはやらないようにしています。

東京の業界からは、衛紀生は生ぬるいと言われてます。つまり、東京の先駆的な作品はやらないということです。クラシックでもブラームスやベートーベンをやったり、せいぜいストラヴィンスキーぐらいまでですかね。

けれども、一方で、例えば「ふるさと」などの日本の唱歌や歌曲をクラシックでやるがありますが、そういうことは絶対しません。やはりクラシックを聞いてもらいたいのです。「クラシックっていいな」と思ってもらわないと意味がありません。日本の歌曲をクラシックでやるというのは、市民におもねっているだけだと思うからです。やはりクラシックを聞くということが大事なことです。ましてや、フルオーケストラを聴くときは、唱歌などを演奏されて

も何のおもしろみもないです。やはり本物のクラシック楽曲を弾いてこそ迫力があるわけです。そこは絶対に外せないところで

す。そんな中で、観客の男女比率が劇的に変わってきています。2005年の統計ではおよそ2対8だった男女比率が、このときは3.6対6.3ですけど、今は、おそらく4.5対5.5ぐらいになっています。つまり、ご夫婦連れが非常に多くなったということです。そのことによって、ホール・劇場という女性性の観客が多いという常識を完全に破りました。どういうことかということ、ライフスタイルが変わったということなのです。市民のライフスタイルに子どもが何らかの形で変化を与えたということが言えると思います。

経済波及効果をどう見るか。これは、議会を説得するためにニッセイ基礎研究所にお願いして算出しています。地方議会の議員を説得するには理屈を言ってもだめで、経済波及効果の数値を示すのが一番わかりやすいですから。誘発係数が大体2.57で、公共事業の倍以上の乗数効果です。

皆さんも私たちも「興行師」ではありません。私たちは興行をしているのではないのです。一部の愛好者や、あるいは可処分所得の高い特権階級だけのために税金を費やすことは社会的正義にかなうかという、私はかなわないと思っています。ですから、全ての市民を視野に入れたプログラムをつくるべきだと思います。そこで、この中から社会包摂的なプログラム、つまりコミュニティプログラムとか、ソーシャルプログラムというものが生まれてくるのです。

もっと広く言うと、愛好者や特権階級だけを相手にしているということは、税金で設置し運営されている公立劇場の存立基盤に関わる問題です。ですから、劇場に来ない人たち、あるいは来られない人たちのためにこちらから地域に出ていく。第三次基本方針で「社会包摂」という言葉が出たときに、「ああ、これだ」というふうに思っ

たわけです。

例えば、可児には学校に行けない子どもたち、登校拒否の子たちが集まっている「スマイリングルーム」と言う場所が教育研究所の中にあります。ここで毎週1回アウトリーチしています。それから、若いお母さんと、0歳児から3歳児までの子どもたちのワークショップ。これは、核家族化が進み、若いお母さん方が近くにおばあちゃん、おじいちゃんがないという中で子育てをすることで、非常にストレスをためる。それが、最終的に子どもの発達にも影響を与えるし、不幸な場合は児童虐待だとか、虐待死みたいなことになってしまうこともあります。こういうプログラムは、可児だと意外と応募は少ないかと思って募集したら、さばき切れないぐらい応募が来ます。皆さんのまちでもきっとそうだと思います。

小さいお子さんを育てているお母さん方は、誰かに何かを吐き出したいという気持ちを皆さん持っています。それから、子育ての経験を共有したい、情報を交換したいという思いも持っています。お母さん方は実はそのくらい社会的に孤立しています。ですから、このプログラムには大変たくさんの応募があります。今回も残念ながら足切りをしてしまいました。ただ、0歳児から3歳児の子どもを含めてのワークショップというのは、ワークショップを動かしていく人間にも非常にストレスがかかります。ですから、多くても20組が精いっぱいです。このワークショップも5人くらいでやっていますけれども、それが限界です。ワークショップは、金沢市民芸術村で生まれた「Ten Seeds」というグループにお願いして実施しています。意味は「10粒の種」で、彼らはすごい技量を持っています。

それから、大量のチラシをばらまき、ポスターを貼って、テレビスポットを打つことが鑑賞者開発になるのかというのが私の疑問です。チラシを1,000枚配っても、ヒットするのは2人か3人、率にして0.2%か0.3%です。もちろんチラシは新しい顧客

を開発するためには必要ですけれども、チラシをばらまくことでお客さんを開発するというは、今ではほとんど幻想です。それから、テレビスポットを打つことについて。私はよく地方に行きますが、ホテルで夜中の12時過ぎにクラシックのコンサートのスポットが打たれたりしています。それは意味ないなあと思いながらいつも見えています。かかる経費の割には、鑑賞者開発はされないと思っています。

大事なのは、劇場ホールをブランド化することです。ブランドというのは社会的な信頼ですから、あそこは間違いない、あそこは地域のためにいいことをしてくれているというブランドをつくることです。そうすると、そこで上演するものもその信頼の中で観客として参加してくれるということが起こってきます。

ですから、瞬間最大風速としての集客から、劇場ホールのブランディングを梃子にした、継続客をつくるということが創客です。1回限りのお客さんを集めるのは簡単です。人気歌手が出演している芝居をやったり、もっと簡単にお金をかけて有名アイドルグループを呼んできたりすれば、劇場は瞬間的に満員になり、チケットは売れます。ですが、そのお客さんはその劇場の継続客になるのでしょうか。いえ、絶対ならないのです。ですから、それから敷衍すると、1回ごとの催し物にお客を集めるということよりも、劇場・ホールをブランド化することが大事です。1回ごとの事業にお客を集めることをやると、毎回同じことを繰り返すようになり、毎回チラシをたくさん刷って、たくさんばらまいてということをやらなければなりません。そうではなくて、連続性のある企画で、物語性を持った継続客をいかにつくるかということに視点を置くべきです。

その中で新規顧客開発は、アウトリーチ・ワークショップへの参加を呼び掛けるほか、チラシの配布、ケーブルテレビで出演者のコメントなんかを撮ってきて放送し

たりしています。そういうことで、新規顧客を開発するにしても、基本的には継続的にチケットを買ってくださるお客様をつくっていくことが安定した経営になるということです。

これは、普通の工業製品でも同じです。1回買った次もまた買ってくださる、次も買ってくださるということがすごく大事です。ですから、車なども、例えば、あるメーカーのセールスマンがよく言っているのは、売ってからが大事だということです。次も自社メーカーの車を選んでくれるということを保証していくことが大事だということです。

■アーツマネジメント

アーツマネジメントという言葉が1990年代から随分言われていますが、アーツマネジメントには三大要素があります。アーツ・マーケティングとアーツ・ファイナンスとヒューマン・リソース・マネジメントです。

漠然とした社会との架け橋論みたいな、よく訳のわからない話がありますし、それを信じている方もいますけれども、基本的にアーツマネジメントというのは経営です。その要素の一つ、アーツ・マーケティングは「selling」ではなく、つまりチケットを売るということではなくて、チケットが売れる環境をつくるということです。お客様や市民が、自発的にチケットを買おうと思うような環境をつくることです。チケット1枚1枚を市民に売ることではありません。ですからセリングとマーケティングは全く別物です。

アーツ・マーケティングは、ある意味、価値交換をするコミュニケーションであり、さらに先に行くと、中川先生がおっしゃっているソーシャルマーケティング、市民のライフスタイルを変えるということ、あるいは価値観を変えるということです。ですから、アールではここ数年の観客男女比率が変わってきているということにもつなが

るのです。

またその他の要素、アーツ・ファイナンスは、わかりやすくお金をどうするか。ヒューマン・リソース・マネジメントは、インターナル・マーケティング（内部マーケティング）、つまり職員やボランティアの力をいかに発揮させるかということです。職員でも、ボランティアでも、私でも強みのほかに弱みを持っています。十分に強みを発揮させることによって、弱みを意味のないものにするということが大事です。これがアーツマネジメントの一つです。

ではマーケティング思考とは何かと考えますと、経営者あるいはマーケターは、一人称で物を考えるのではなくて、二人称、三人称で物事を見て価値判断をして、仕組みを設計することが仕事であるということです。つまり、“I”ではなくて、私が好きだからこれをやるのではなくて、誰々が好きかな、あるいは市民が好きかなということを考えていく。一人称では物を考えない。アーティストは一人称で物を考えますよ。しかし、経営者やマーケターは二人称、三人称で物事を考え、価値判断をし、仕組みを設計しなければいけません。相手の身になって物を考えることが、経営者、マーケターには非常に重要です。けれども、アーティストは、みんなをという考えではだめです。ですから、一時アーティストを全国のホールの芸術監督にするという提案を何人かのオピニオンリーダーが言っていました、あれではだめです。自分の芸術的野心を満足させることしか考えず、市民は置いてきぼりになります。

なぜそんなことをはっきり言えるかといいますと、例えば、イギリスの芸術監督は経営をきちんとわかっているのです。市民に対して何をすべきか、この地域に対して何をすべきかということを仕事の一つとして考える。そういうふうにキャリアアップしてきた人間が芸術監督、特に地域の劇場の芸術監督をやっています。一方、日本では、東京で一人称でばかり物を見て、一人

称で考えてきた、まさにアーティストとしてパッケージされた人間が地域に行って芸術監督をやると何もわからないのです。ましてや、非常勤で、1年のうちに10回か20回ぐらいしかその地域に来ないというのではだめです。何もわからないですよ。私は基本的に住むべきだと思っていますし、私は住んでいます。それでわかることがたくさんあります。

ですから、アーティストと経営者、マーケターの違いは、アーティストは車をつくりますけれども、経営者、マーケターは車のある生活を提案するということです。こんなに豊かですよ、こんなに家の中に会話が起きますよ、あるいは友達同士の会話が起きますよということを提案することが大事だと思います。

マーケティング思考には、劇場経営に限らず、どんな企業でも同じだと思いますが、誰かのためになる、誰かの役に立つ、あるいは誰かに必要とされるということがあって、初めて経営が成り立つのです。

つまり、例えば青色発光ダイオードなんかでも、研究していたときの中村さんたちは、誰かのためになると思っているし、誰かの役に立つと、この色を発光させることは。きっと誰かに必要とされている。だから、産業化、企業化していったわけです。もし、そうでなかったなら、つまり存立基盤がなかったなら、市場から退場しなければなりません。

ですから、私たちも、公立劇場は、市民の役に立ったり、市民から必要とされなかったなら、基本的に退場しなければいけません。でも、退場しないまま生き長らえている劇場・ホールがたくさんあります。私たちの場合の誰かというのは、基本的にはやはり市民です。

そういう意味で言うと、役所と私たちは健全なコミュニティをつくるという共通の目的を持っていますので、役所と協働できます。実は、私は就任して1年目に、高齢者のためのいきいき長寿課だとか、学校教

育課だとか、まちづくり課だとか、さまざまなところの課長さん、課長補佐さん、係長さんに手紙を書き、話をしに行き、いろいろな協働をしましょうという提案をしました。それは目的が同じだからです。私たちは、ものすごく崇高な芸術・文化をやっているのではなく、むしろまちのために文化を活用して、健全なまちづくりに関わろうとしています、ということを説明しています。

例えば、協働の例を申し上げますと、一つは私が可児に着任した1年目に、福祉課がエイブルアート展を行いました。夏の展覧会はエイブルアート展と決まっています。1年目が終わったとき、福祉課の課長から、「国から補助金を取るので、委託事業でやってくれないか」と言われ、私たちはエイブルアート展を福祉課から受託して行っています。

学校支援課とも協働しています。さきほど申し上げた学校に行けない子どもたちの通うフリースクールで、各学校に入っていくことに対して連携しています。初めは地域創造の「ダン活」を実施するときに、どのアーティストにお願いしようかという話をしていたのですが、プロフィールを見たら新井英夫さんは福祉施設で仕事をしていることがわかり、すぐに新井さんに来てもらうことにしました。それ以降、2年目からはずっと新井さんにも来てもらっています。小学校の校長先生が退職したら新井さんの弟子になるというくらい、子どもたちの表情が非常に変わり、生き生きとしています。これも学校教育課と連携してやっています。

今の教育長の話ですが、来年度、あるいは再来年度くらいから、名前はどうかかわからないですけれども、ドラマティチャーのような制度を導入していきたいと考えています。各学校に、具体的なワークショップをやって、子どもたちの相談相手にもなるような演劇人を導入していこうということで、今、話が進んでいます。

それから、私たちの仕事を「事業定義」というのは、経営を進めていく上ではすごく重要です。では自分たちのやっている仕事を定義してみると、それは、経験価値と、そこから派生するかけがえのない思い出と、さらに新しい価値による行動の変化とその生き方を提供すること、つまり、変化と生き方を提供しているということです。単に鑑賞事業を提供するということではありません。それから、私たちは地域社会にコミットして、全ての市民を視野に入れたサービスを提供し続ける社会機関であるということを言っています。

私が最近聞いた話ですごく納得したことです。文化庁の人が8月に概算要求を出すために財務省に行ったとき、財務省の主計の人から何を言われたかという、「国民の支持がないじゃないですか」という一言で終わりだったそうです。私はずっと、国民の支持を得ることはやってこなかったけど、と思っています。国民、あるいは市民の支持を得るためにはそのための事業をやらないといけないのです。単に鑑賞事業を提供しているだけではだめです。一部の愛好者と特権階級のために仕事をしているだけではだめです。本当に地域社会の隅々の人のために活動していかなければだめだと思っています。市民の支持を得るのはすごく大事なことで、幸い可児市は、今そういう状況になっていて、まち自体が変わってきていると思います。

最悪なのは、市民を啓蒙しようとする劇場があるということです。つまり、「東京ではこれが流行っているのだから、これを見なかったらだめだよ」という提供の仕方をするのはだめです。市民と同じ目の高さに立っていません。東京で活動している芸術監督が地域に行き通じないと思うのは、やはり上から目線でしか物事を考えていないということです。市民と同じ目の高さに立って、何が必要かを考えなければいけません。つまり、啓蒙なんてとんで

もないという考え方です。

それで、「積極的な福祉政策としての文化行政」というのは何かというと、根本的に絶対必要なのは、市民の生きる意欲をつくるということです。生きる意欲というのは、誰かと向かい合って承認欲求が満たされて初めて生きる意欲が出てくるので、必要とされている実感、役に立っているという実感が生き甲斐なのです。それがあれば、仮に所得が低くても生きていけます。生きようという意欲が出てきます。

例えば、フリースクールに行った時のことです。可児市のPTAの会長さんが「ああ、その事業はいいですね。子どもたちが学校に戻れるといいですね」と言ったので、「違います」とその場ではっきり言いました。私は、子どもたちを学校に戻すために私たちのサービスを提供しようと思っっているわけではなくて、この子どもたちが孤立しないためにサービスを提供しているのです。つまり、子どもたちが生きる意欲を持つためです。

どういうことかと言いますと、例えば、高校に行くときに通信制の高校でも受ける意欲を持つこと。それから、大学に行くときには大検で大学に入っていく、こういう意欲を持つこと。「もう負けてしまっているのではないよ、君たちは」と。意欲さえ持てば孤立しない、負けたことにならないということを、一種の応援団として支えて行こうと。ですから、学校に戻すことは考えていませんとはっきり言いました。それはすごく大事なことです。

それから、健全で健康的な地域社会と健やかな人間関係を形成する。これは文化の得意とするところですから、ワークショップとか、アウトリーチをやることによって、例えば、学校の同級生やほかのクラスの子たちと仲よくなるということが、既に十分に起きています。

県立東濃高校という名門の高校が可児市の隣の御嵩町という町にあります。明治時代に県内に三つつくられた旧制中学の一つ

です。ですから、政治家だとか企業経営者、社長がたくさん出ているところですけども、ここ7、8年、偏差値が落ちてきていると言えばわかりやすいのでしょうけれども、意欲のない、自己肯定感のない子どもたちがたくさん集まってきました。県の教育長と授業参観に行ったら、もう惨たんたる授業風景です。子どもたちは何の意欲もないのです。

先生が、小さい教室での前で、そんな大きな声を出さなくても私が思うくらい、めちゃくちゃ大きな声を出して授業をしているのですが、空回りしています。もう惨たんたる状況です。それを見て、教育長が、翌年から演劇を始めたいと言いました。その高校に芸術コースをつくって立て直したいという構想があったのです。演劇から始めることになったので、当館が文学座と提携していることから、文学座さんを入れましょうということで、隣町の高校ですから可児の市長の許可を得て、資金的にも若干サポートして始めました。

子どもたちの感想がすごくおもしろいのですが、それまで入学者の半分のおよそ40人前後が中途退学していたところが、演劇を始めてから3年間で退学者が9人に減りました。つまり、勉強はできないかもしれないけれども、学校生活がおもしろくなってきたということです。

その高校には外国人子弟のクラスが1クラスあり、当初は私はもしかしたらそのクラスが問題なのかなと思っていました。ところが、リーマンショック以降、日本にいる外国人は定住思考、いやむしろ永住思考と言っている。ブラジル人、フィリピン人、それからこの前はペルー人、中国人も来ました。どの家庭も比較的しっかりしています。ですから非常に優秀な子がいます。一方、日本人家庭の子どもたちの話を先生方に聞くと、単身親の家庭で、年収120万円以下の貧困線以下の所得で生活している子どもたちが多いのです。先生方も怒るに怒れない。仕方がないと思うらしいです。

そのときに私は、彼らを孤立させることは可児市のためにならないと思ったので、来年か再来年に、彼らを社会的に孤立させないプログラム、ワークショップをやろうと思っています。親子のワークショップも含めて、そういう同じ境遇にいる家庭同士のネットワークをつくるためのプログラムで、健やかな人間関係を形成することが必要だということです。

それから、全ての人間に等しく幸福追求権が保障されている社会の形成です。これは、子どもであろうが、高齢者であろうが、障害者であろうが、所得が低かろうが、格差の下にしようが、全ての人に憲法第13条で保障されている幸福追求権が保障される社会が必要だということです。幸福追求権は、一方では自己実現の権利というように言っていますが、当然、生きる意欲が生まれてくる権利です。それを保障することは劇場・ホールでできることです。

何よりもこの社会は、これからどんどん格差が大きくなるという観測がもたれていますが、その格差の中で一番悲しいのは希望を持ってないという、希望格差が一番大きいです。命の格差と言ってもいいですが、軽い命と重い命があるというようなことは何とかしなければいけません。生きる意欲を持つということは希望を持つということですから、希望を持てるように何とかしていかねばいけないと思っています。

最終的には、コース・リレーテッド・マーケティング、日本では「社会貢献型マーケティング」と訳されていますが、この考え方が重要です。これは1983年に米国のクレジットカード会社が導入した自由の女神修復キャンペーンで、カードを1回使うと1セント、カードを1回つくと3ドルが自由の女神修復のために使われるというものでした。その結果、そのクレジットカードの発行がものすごく増えたのです。つまり、社会貢献をすることによって、私たちが言えば観客とか、来館者を増やしていくというマーケティングをするという考えで

す。ですから、このコース・リレーテッド・マーケティングというのが、私どもが導入しているマーケティングの方法です。

■ホール・劇場をとりまく環境変化

2000年以降、文化施設、劇場ホールを含む外部環境というのは大きく変わってきています。

この中で、2011年の第三次基本方針というのが非常に大きな変わり目になりました。この中に「社会包摂機能」ということが言われていて、なおかつ、社会的必要に基づく戦略的な投資という考え方が出てきています。これは着目していいと思います。「社会包摂」という言葉が日本における公的文書の中に出てくるのは、2000年12月の当時の厚生省の「社会的な援護を要する人々に対する社会福祉のあり方に関する検討会」の報告書に、社会包摂という概念が出てきます。これが文化に対する第三次基本方針に出てきたのは非常に大きな変化です。つまり文化は優れた芸術だけを目的とするのではなく、優れた芸術的な成果とあわせて、社会的な成果も必要だということです。

予算に対する考え方も変わってきます。皆さんは指定管理料をもらうほうなのか、出すほうなのかわかりませんが、指定管理料とか、あるいは補助金というのは、社会的必要に基づく戦略的な投資だというふうにはっきり言い切っているのです。つまり、コスト・社会的費用ではなく、投資であるという考え方が提起されたということです。

それから、劇場法の大指針でも同じようなこと、社会包摂的なことを言っています。それで、「新しい広場」、「公共財」というような概念が出てきます。

包摂的な社会とは何かということ簡単に説明します。それは、人間がどのような境遇にしようとして社会から決して孤立させないというユニバーサルデザインです。社会政策理念と言ってもいいでしょう。芸術

文化による社会包摂とは、孤立しがちな人間を芸術文化活動によって社会の構成員としてもう一度取り込んでいくという活動です。

私は現在67歳ですから、戦後ずっと日本の社会の変化を見てきたわけです。そうすると、1997年が潮目になりますけれども、90年代後半から急激に社会が変化してきました。これに対応する施策が必要ですが、実はあまりそれがしっかり行われていないと思います。

そういう社会の変化に対応するものとして、劇場ホールの社会的な役割が、ある意味、非常に大きくなってきています。ですから、そのことによって「国民の支持がないではないか」という言葉を、基本的には変えなければいけないというのが私の考えです。

皆さんはご苦労なさっていると思いますけれども、文化は優先順位が低い、のではなくて、今、社会を健全化するためには文化こそ実は優先順位が高いのです。だとすれば、劇場・ホールというのは、省庁横断的な事業を行って、社会課題に向かわなければいけません。また、新しいマーケットをつくらなければいけない。この3つは、7月の文化審議会の総会の冒頭で下村文科大臣が言ったキーワードです。社会課題に対応しなくてははいけません。省庁横断的なプログラムをしなければいけません。それから、新しいマーケットをつくらなければいけません。今、それが文化にはできていないということを言っておられました。

それから、文化審議会での文化庁長官の冒頭の挨拶もすごく印象深かったのですが、「日の当たらない地域に光を差し込むことが文化政策である」ということをおっしゃっていました。お2人の冒頭の挨拶の中に、やはり若干今の社会に対する危機感があると思っています。それを最後のよりどころとして文化に求めるべきではないかという発言だったというように思っています。ですから、文化に関わっている私たち

の社会的使命は非常に大きいものがあるし、なおかつ重いものがあると思っています。

この、劇場・ホールに「高いブランド力を持つことによって、劇場への強い関心の喚起と鑑賞者開発に寄与する期待度と安心感を高度化する」。そのために何をしなければいけないかと言ったら創造事業と鑑賞事業。これはむしろ、まさしく高水準でなければいけないのですが、あわせて社会包摂型の事業をやることによって、車の両輪がしっかり回って前に行くようにしなければなりません。今までは芸術性という大きな車輪と社会性という小さな車輪があって、ずっと同じところをぐるぐる回ってしまっていました。

劇場に補助が出始めたのが1990年です。芸術振興基金ができて、その後、地域創造が1994年にできて、劇場に公的な資金が供給されました。2002年に文化芸術振興基本法を受けて、文化庁に芸術拠点形成事業というのができました。つまり、たくさんの公的資金が投入されている割には、車輪がまさに車の両輪ではなくて、片方だけが大きかったために、同じところをぐるぐる回って、最終的に財務省の役人が言うように、「国民の支持がないではないか」というところで止まってしまっているわけです。ですから、両輪を同じ大きさにして前に進めていかなければいけない。より支持を得るような方向に進めていかなければいけないと思います。つまり、社会的認知を得るべきだと。そうなれば箱物なんて言わない、言えないです。

私の言ったコース・リレーテッド・マーケティングというのはこのことです。社会課題の解決と、ある意味での鑑賞者開発とか、来館者開発のカスタマーの部分が非常に大きな役割を演じると。つまり、社会貢献活動によって、より多くの鑑賞者と来館者を増やしていくことが必要だと。これがリンクしなければいけません。芸術性の高いものと社会性のあるものを別にやるのではなくて、これがうまくリンクして循環し

ていくことによって、鑑賞者と来館者を増やしていく。つまり、劇場には行かないけれども、「あそこはあっていいよ、あるべきだよ」というように市民が認めるような場所になることです。市民全員が劇場に行き、全員が演劇を好きだったり、クラシックを好きだったりするまちは気持ち悪いまちですよ、これは。そんなことはあり得ません。けれども、「うちの子どもたちも世話になっているし、あそこはあっていいよね」とか、「うちのおじいちゃんも高齢者福祉施設で世話になったしね」というような関係を網の目のようにつくっていくことによって、コーズ・リレーテッド・マーケティングをしていくということです。

今、時代が変わってきているということで、マーケティング1.0から3.0というふうに言いますが、つくれば売れる時代というのは、マスマーケティングの時代で、マーケティング1.0です。次に1990年代前後から以降、商品やサービスに対する顧客満足度を追求するマーケティングが行われてきました。マーケティング2.0です。けれども、もうこれだけではだめだと、次の段階にマーケットが行かなければいけないというのが私の考え方、マーケティング3.0です。つまり、何かを支払う対価に対して社会的な価値を感じるような売り方をしなければいけないということです。

例えば、アーラのチケット収入と貸し館・貸し室の収入の1%をアジア・アフリカの子どもたちの医療と教育にNGOを通して寄贈するというような、つまり、可児市民が世界につながる窓になる、世界につながる装置としてアーラを位置付けるということが、私の可児での仕事の最終的なものだと思います。

今でも、その意味でいうと、市民に対してはさまざまなアウトリーチ、ワークショップをやっていますし、その成果や変化をマスメディアで広く告知するようにしています。それから、黄色いグッズをつくって売っています。これもつまり、そういう

社会的な活動に関して賛成という意思表示をするものです。つまり「見える化」をするということです。

こういうのは、学校に入っていったり、福祉施設に入っていったりするだけで何となく終わってしまい、市民には伝わりません。結局、自己満足に終わってしまいます。これは、こういう活動をしていますよと、広く告知するからブランディングができるのです。それは最終的には自分たちがアーラを貸し館で使っている、あるいはチケット代を払っているということが社会貢献に関わる支払いであるということを買う人たち自身が思う、そう思いながら購入していただくということが、マーケティング3.0です。そういう意味では、消費者は今、すごく変わってきています。

私は着任した際に、アーラの全ての職員とアーラに関わる委託企業から派遣されている職員たち、およそ80人に3回に分けて話しました。そのときのキャッチフレーズが、「芸術の殿堂」ではなく「人間の家」をつくるということです。市民たちがちょっと立ち寄って羽根を休める場所、心を休める場所をつくるということを言いました。それとあわせて、文化施設としてのアーラではなく、社会機関としてのアーラをつくるということを行いました。初めからそういうスタンスで経営というものを始めていました。社会的な事業をすることと、芸術的な事業をすることをどう循環させるかということを考え、最終的に、市民にとって拠り所になる人間の家をつくるということです。

ですから、アーラにはウィークデイでも人がたくさん来ます。子どもたちも来ます。外が芝生なので、芝生に若いお母さんが子どもたちを連れて、お弁当をつくってお昼を食べに来るということも私たちは大歓迎です。

こうなるために、まず私がアーラに着任してやったことは、「○○しないでくださ

い」という禁止事項の紙を全部はがすことでした。トイレに行くと「使用後は電気を消してください」とか、そういうものを全部はがすことから始めました。そして、それ以降、「禁止事項を一切貼らないように」と総務に言いました。

皆さんはよかれと思ってやるのでしょうけれども、禁止事項の張り紙がある劇場・ホールほど、実は閑散としています。「来ないでください」と言っているようなものですから。100人に1人、1,000人に1人が何かをしてしまっても、その他の人たちに「〇〇するな」と言っていることは、ほかの人たちに「来るな」と言っているのと同じです。私たちはいつでも市民が来ることはウエルカムですと、歓迎されていると市民が感じるような顧客対応をしなければいけません。

ですから、例えば、知った顔を見たら「おはようございます」、「こんにちは」という挨拶を必ずします。名前や苗字を知ったら、「〇〇さん、おはようございます」と必ず声をかけます。そうすると、劇場に来た人は「自分は歓迎されているのだ」と思いますよね。これは劇場だけではなくて、レストランだって、どこだってそうでしょう。「いらっしゃいませ」、「ようこそいらっしゃいました」と言うじゃないですか。私たちはサービス業ですから、居心地のいい場所を提供すべきだと思っています。

ですから、劇場とホールは「集い、出会い、語り合い、知り合う」場所であり、鑑賞するための施設は劇場・ホール的一部分でしかないという位置付けです。皆さんのお手元に「まち元気ブック」と呼んでいる冊子をお配りしていますが、「まち元気プロジェクト」という事業を、昨年度は年間422回やっています。しかもこれに加えて、鑑賞事業等が60弱ありますから、職員の負担は非常に大きいです。

次にチケットの仕組みについて、簡単に説明します。私は着任した年に、まずインターネットでチケットを買えるようにしま

した。実は役所から来た人は最初若干抵抗を示しました。と言いますのも、可児市ではインターネットでチケットを購入できるほどインターネットが普及していないと言うのです。しかし、ブロードバンドの普及率が、当時、47都道府県の中で中位ぐらいでしたし、また可児市民の多くは、十分会社でもインターネットをやっていますから大丈夫ということで、トライアウトをしました。

緒形拳さんの「白野」でトライアウトしてみたところ、およそ70%の市民がインターネットでチケットを買いました。私たちの使っているチケットシステムでは、コンビニエンスストアでチケットを発券できます。また、カード決済もできます。当時、可児市にはセブンイレブンが1軒しかなかったのですが、ほとんどの方がアーラに来ないでセブンイレブンまで行って決済・発券をしていました。これは何を意味しているかということ、一種の冒険を楽しんでいるという感じだったでしょうか。これはいけるということで本格的に導入を決めました。

このシステムを通して誕生日などいろいろな情報を登録します。今月の誕生日の方がどの席にいらっしゃるか、その方がどういう方で、どういう鑑賞履歴を持っているかということが全部わかります。そこに、職員が手づくりのカードと可児の花であるバラを1輪ラッピングして置いておいて、いらっしゃったら私がお挨拶に伺うことをしています。これは一つの大きな、アーラファンづくりのための仕組みです。

これを私たちはバースデイサプライズと呼んでいて、うちの職員がカードを作っていますが、正直、しんどいこともあります。けれども、これはものすごく効果があり、お客様はすぐアーラのファンになります。中には、嬉しくて泣いてしまう主婦の方もいらっしゃるし、名古屋から来たお父さんなんかは、家族でも覚えていない誕生日を覚えておいてくれたと感動していました。

周りの方はそれなりに拍手をしてくれますし、結構これによってファンが開発できるということがあります。

それから、アーラのもう一つの特徴的なチケットとして、当日ハーフプライスというものがあります。これは民間も含めて日本で導入しているのはうちだけではないかと思えます。当日券の料金が午前0時からインターネットでハーフプライスになります。それから、アーラのボックスオフィスに来ていただいた場合にも、午前9時からハーフプライスになります。

これは実に簡単なことで、ニューヨークやロンドンに行った方はご存知かと思いますが、ブロードウェイやタイムズスクエアにハーフプライスチケット売り場があります。それからパリ、オランダにもあります。これは「実演芸術その経済的矛盾」を書いたボウモル博士という経済学者が提案したものです。つまり、幕が開いたら価値を失ってしまう席、いわゆる空席から、半分でも売り上げを起すのは経済合理性に見合っているというものです。

私が導入したハーフプライスはそうではありません。このハーフプライス制も、役所から来た人たちが少し反対しました。ハーフプライスだったらみんな待つのではないか、と言うのです。私は、お客さんは待たない、と言いました。なぜ待たないと断言できるかという、行動経済学の視点で考えるからです。経済学的には経済合理性で人間は動くと言われてるので待ちます。しかし、行動経済学の知見からだと、人間は時として非合理的な行動をするということなのです。誰だっていい席で見たい、聞きたいと思えます。現在のところ、正価で買う方が大体94%前後で、ハーフプライスになるまで待つ方は約6%です。待つ方の中には、実は年金生活をしているご夫婦だとか、あるいは学生さんなどが含まれています。

正価で買ったお客さんの鑑賞環境をよくするためには、空席をなるべく少なくした

ほうがいいに決まっています。皆さんも体験があると思いますけれども、満席に近い会場で見たほうが実はすごくいいですね。空席が目立つところで聞く音楽だとか演劇って、実はあまり心が動かない。ですから、空いている席をなるべく埋めようということです。正価で買ったお客様の鑑賞環境をよくするためにハーフプライスというのが私のハーフプライス制の考え方です。

このハーフプライスには副産物もあります。この前、ダニエル・ハーディング指揮によるブラームスの演奏会をやりましたけれども、このときのアンケートの中に「非常にいいチケットの仕組みで助かっています。私どもは年金生活者ですが、ハーフプライスのおかげで、夫婦でダニエル・ハーディングを聞くことができました」というアンケートがありました。つまり、このハーフプライスは、ある意味で社会包摂的なチケットの仕組み、制度になっています。可処分所得の少ない人、あるいは年金生活者にも鑑賞機会が提供できます。また、うちでは、子どもには1,000円でどんな公演でも見せています。7,000円から8,000円するウィーン・フォルクスオーパーの公演も子どもには1,000円で聴いてもらいます。ユースシアターというところに入っている子どもたちは1,000円で何でも見られるようになっています。これはすごく大事です。

そのほか、ビッグコミュニケーションチケットという仕組みがあります。先ほど、パッケージチケットの話をしました。ビッグコミュニケーションというのは、1人のお客さんの後ろに何人もお客さんが隠れているというのが私の考えでそれを根拠にしています。実際にコメディ・フランセーズの公演でフランスの文化コミュニケーションがやった調査では、1人で見に来る方は16%しかおらず、あとは全て複数で来場しています。私どものニューイヤーコンサートで調査したときでも、1人で観に来る方は20%ちょっとです。ほとんどは複数です。ですから、1人のお客さんの後

ろには実はたくさんお客さんが控えていて、このお客さんが掘り起こしてくれることを期待する制度なのです。つまり、4人までは10%オフ、6人までは20%オフ、8人を超えると30%オフになります。一番うちでディスカウント率が高いチケットの仕組みです。

そして本当にこのチケットを活用している人がいるのです。寄席なんかだと20人を超える方がビッグコミュニケーションチケットを購入しています。ビッグコミュニケーションチケットという名は、私どもの事業で取ったアンケートを見たら、鑑賞する前か後に食事かお茶をするという人が63%いました。つまり、大勢で見に行き、見終わった後に食事したりお茶をしたりしながら、今、見てきたものについて話し合ったり、これから見るものへの期待感を話し合ったりすることによって、そのコミュニケーションの集積がコミュニティをつくるというのが私の考えです。つまりコミュニティをつくるための方策としてビッグコミュニケーションチケットがあるということです。

チケットの仕組みについては、他にもまだいろいろありますが、時間も限られていますのでここで終わります。とにかく、私が考えていることは、市民にとって新しい価値を提供し続けようということです。例えば、昨日まではビッグコミュニケーションの10%オフしか買えなかったのが、「一緒に行きませんか」と友達を誘って、行ける人が5人に増えたらその日から20%オフのチケットになる、という具合です。

それから、口コミが大事です。バズ・マーケティングとかインフルエンサー・マーケティングと言いますが、それらがチラシよりも何よりも大事なのはなぜか。例えば、Aさん、Bさん、Cさんという3人に対してある人がこういうものを見に行きましょうという情報を伝えるときに、チラシだとか、ポスターだとか、テレビスポットの情報はそのAさん、Bさん、Cさん用には情

報はカスタマイズされていません。けれども、誰かがその人たちを直接誘うときには、Aさん向け、Bさん向け、Cさん向けというふうに、情報をカスタマイズして伝えますよね。役者に関心のある人、あるいは劇団に関心のある人とか、それから最近のはやり、すたりにすごく関心のある人、それぞれにカスタマイズして情報を伝えることができます。ですから、これをいかに活用するかなのです。その仕掛けの一つとしてビッグコミュニケーションチケットがありますし、それからパッケージチケットもそうです。ですから、全部そういうふうに住組んで、市民に新しい価値を提供し続けるということが劇場経営なのです。

あわせてもう一つ、劇場経営の大切なところは、そういう社会的なプログラムとうまく循環させる仕組みをつくることです。ですから、ワークショップや特にアウトリーチをやるときに、5人のプレーヤーが大事だと思っています。第1のプレーヤーとして、コミュニティ・アーツワーカー、アーティストがいます。そしてワークショップを受ける人がいます。この方たちが第2のプレーヤーです。今までは、ほとんどここまで終わっているのです。ではなくて、第3のプレーヤーとして、施設の職員とか、学校の先生といった、施設の中あるいは教室の中でその人たちの表情を見ている方たちに変化を目撃してもらいたいです。さらに、親族とか、係累。こちらが第4のプレーヤー。施設に入ってからうちのおばあちゃんは全然笑わなくなりました。けれども、今日は施設にいる人たちと本当にこやかに笑いながら一緒にワークショップを受けているというのを親族の方にも目撃してほしいのです。第3のプレーヤーと第4のプレーヤーの感想、目撃談こそ、第5のプレーヤーであるマスコミを通して地域の人たちと情報をシェアすることが大事なのです。

今までそういうことをあまりやっていなかったようです。ただ出かけていけばいい

とか、あるいはもっと言うと、演劇体験教室みたいなものだけで終わってしまいました。ではなくて、もう一步踏み込んで社会の課題に関わることによって、なおかつそれでどういう変化が起きたかということを経験社会としっかり情報をシェアしていく。そこまでやらないと劇場の仕事は「見える化」しません。劇場・ホールの活動が「見える化」されて初めて、循環する鑑賞者・来館者開発というのが起きてくるということだと思います。

これは、小さなまちだからできることだとおっしゃる方もいらっしゃるし、可児は衛紀生がいるから特別だという人もいますが、そんなことはありません。どこでもやれることをやっているだけです。ちょっと手間はかかるけれども、お金はかかりません。このようなカードをつくるなんて、お金はかからないですよ。ただ、これを置いて、その誕生日の月の方がいらっしゃる時にご挨拶に行く。多いときには26人くらいいます。客席の3階まで上って行ってやるというのはすごく手間がかかります。それさえ惜しまなければ可能です。予算が少なければダウンサイジングすればいいだけの話です。私が北海道劇場計画の中で考えたことをダウンサイジングして、可児市でやっているように、ダウンサイジングすればいいだけの話です。

あとは、手間をかけるということですね。お客様に喜んでいただくためには、あるいはお客様に新しい価値を提供するためには、手間を惜しんだらダメです。お金がない分は手間をとにかくかけようという感じです。そのことによって、お客様に喜んでもらう、あるいはワークショップに行ったり、アウトリーチに行ったりして、子どもたちの表情や高齢者の表情や障害者の表情を見ることによって、職員は役に立っているなという実感と、必要とされているなという実感を持つのです。だから、職員にやりがいが出るのです。職員が生き生きとしてきます。私が着任したときは、アーラは本当に静

かなもので、どうしようもない職場でした。同時に、中でプロである舞台技術系の職員と、アマチュア以前の事業政策系の職員との対立が、いじめが、ひどい職場でした。

今は、顧客コミュニケーション室というのがあって、チケットのこととかアウトリーチ、ワークショップなどを全てやっているところですけども、いままではこの顧客コミュニケーション室の職員と事業政策課の職員は自分たちの仕事に誇りを持ってやっています。ですから、422の市民に関わる「まち元気」系と、60前後の鑑賞事業と創造事業をやっていますから、事業は多くて大変だけれども、まあ、生き生きと職場が動いているという感じです。これがアーツマネジメントの最後の要素のヒューマン・リソース・マネジメントになるということです。

とりあえずここで私の話を終わります。

中川 ◻ どうもありがとうございました。ここからは、適宜手を挙げて質問してください。はい、どうぞ。

参加者A ◻ 大変貴重なお話、ありがとうございました。

いろいろ聞きたいことはあるのですが、まず1点は、市民の半歩先のものをやるという、その半歩加減ですが、半歩加減はどれぐらいでどう半歩を捉えていくのですか。

衛 ◻ これは私の感覚なので、説明しようがないです。私が可児に住んでいるときの感覚ですよ。絶対やってはいけないのは、一歩以上先に行くものです。例えば、コンサートで現代音楽はやってはいけないと思っています。それから、演劇で言うと、非常にとんがったもの。エッジのきいたものは、そこまで想像力がついていけないということがあります。ですから、相手の身になって、市民の身になって物を考えていますけれども、数値化できないですね。半

歩ということだけです。何となくの感覚です。ただ、フルオーケストラで日本の唱歌とかをやるのはやめようと。やっぱりクラシックを提供しようということは守っています。

説明しづらいですが、おそらく住んでいる人間の実感としてあると思います。例えば、大都市に住んでいると、感覚がもう少し違うと思います。それから、大都市で言うと、先ほど言った社会包摂的なプログラムも変わってくると思いますね。うちのまちは、病院はあるけれども、長期入院の子どもがいません。長期入院の子どもは名古屋とか岐阜のほうに行ってしまう。長期入院の子どもたちに対してはアウトリーチが絶対に必要だと思います。彼らは教育を受ける機会が60%くらいはないのですよね。つまり社会化されないで、ましてやほとんど小児がんですけれども、その子どもたちが完治して、学校に行ったときに、社会化されないまま放り出されるということがあるので、何らかの社会化をするようなことはしなければいけません。それは、劇場・ホールがやる仕事としては、子どもたちにとって非常にわかりやすいというか、親しみやすいものになるだろうなと思います。

ですから、全てはやはりその地域、そのまちの規模とか、まちがどのようにでき上がっているかということにあると思います。可児市は名古屋のベッドタウンとして80年代に人口が増えてきたところ。つまり、戸建ての住宅を建てたり、そこそこ小金持ちで、そこそこの学歴の人たちが多いです。ですから、ある意味では文化に関して比較的寛容な人たちが多いということです。毎年行っている市民アンケートを読むと、どこでもそうなのですけれども、有名なタレントや歌手を呼んでほしいということが絶対1位です。ところが3番目に、子どもたちや障害者や恵まれない人たちのためにアーラはプログラムをやってほしいというのが入ってきます。それも70%を超

えています。これはやっぱり可児というまちの特徴だと思いました。そこを、ある意味、抛り所にして、さまざまなプロジェクトを発信していくようになりました。そうすれば、そういう方たちは可児にアーラがあっていい、あるべきだというふうに必ず変わっていただけるというふうに思っています。

参加者B □ 市民アンケートはどんな形で行っていただけるのでしょうか。

衛 □ それは役所がやっている市民意識調査で、毎年とっています。前市長時代はずっと同じ設問でやっていたから、非常に経年の変化がわかりやすいところがありました。今は少し変わっていますが、市役所で1年に1回そういうアンケートをやっている、読み取るといろんなことがわかってきますので、大変助かっています。

参加者B □ では、このアーラのことについてだけのアンケートではなくて、その他のことも問うアンケートの中に、アーラについての設問があるということでしょうか。

衛 □ 全部です。その中にアーラという項目があって、文化施設はほかにはないのですよ、可児市は。ですから、アーラという項目をつくるようにしてあります。可児には、世界一バラの品種が集まっているという県立施設と、アーラしか行くところがないので、アーラという項目があるので非常にわかりやすいのです。

参加者C □ チケットの仕組みがすごくおもしろいと思いました。ただ、最初は、年間パスみたいなものとかもなかなか受け入れられないのではないかと思います。また、ビッグコミュニケーションチケットも、なかなか最初から大勢の人を連れてこられたりしないのではないかとと思うのですが、本

当に導入し始めたときはいかがでしたでしょうか。

衛 □ 最初から一度に全部出していか、全くやらないか、どちらかしかないと思います。仕組みを少しずつ複雑にしていくほうが、むしろ市民が混乱すると思いましたが、初めからいろいろな仕組みを出しました。ただ、それに慣れるまでに3年かかりましたね。

参加者C □ 最初の年から年間チケットや、ビッグコミュニケーションチケットがあったわけですね。

衛 □ 去年一つ変えたことがあります。インターネットでパッケージチケットを買えるようにしました。その要望を出していたら、システム会社のほうでそういう仕組みをつくってくれました。それについて、追加のコストはかかっていません。

ただし、これには若干混乱もありました。つまり、せっかく並んでいるのに、どうして私より先にいい席を取れるパッケージを買う人がいるのか、という意見もあったのです。私たちとしては、是非インターネットで購入してくださいと言いましたが、ある意味で、その仕組みに慣れるまでに3年くらいはかかったと思います。

市民の皆さんは、仕組みに慣れると、今度はうまく使うようになります。例えば、なるべく安く見ようという人は、20%オフのパッケージチケットを買います。ほかの公演についてはハーフプライスまで待とうとか、自分のライフスタイルや価値観に合わせて買うようになります。ですから、確かに慣れるまでは若干市民は混乱します。

初めの頃は、パッケージチケット発売日には午前5時から寒い中待っている人が大勢いました。発売は3月ですからまだ寒いわけです。毎週発売日がありますけれども、朝5時くらいから椅子を持ってきて、毛布をかぶって並んでいるのです。それで、チ

ケット売り場まで来て整理券を配るのですが、開館時間の9時に入って12時過ぎにしかチケットが買えないということがありました。この状況を何とかしなければいけないと思い、相当いろいろなことを考えました。今は比較的スムーズに行くようになりましたが、それは、市民の皆さんが慣れたという部分もあると思いますね。

ですから、初めは混乱があると思いますけれども、導入するときにはいろいろな仕組みを考えていけば、3年かかったものをもう少し圧縮できるかなと思います。

参加者D □ 毎年同じ公演をなさっているということにびっくりしたのですが、演目も全て同じですか。

衛 □ 劇団やオーケストラは同じですが、演目は違います。

参加者D □ 公演日も毎年近い時期に設定するのでしょうか。

衛 □ 本当はなるべく近い時期がいいですね。大体、秋以降お正月にかけて文学座の公演がありますし、オーケストラのサマーコンサートは完全に同じです。あと、1年交替でウィーン・フォルクスオーパーと新日本フィルハーモニーのニューイヤーコンサートです。

私が北海道劇場の頃考えたのは、桜がそろそろ咲くと思う頃にはこの劇団が来るとか、そうすると、北海道だと4月の終わりか5月の頭くらいになるといつもあの人たちが来るとか、いつもあのオケが来るといったのが一番生活の中に入りやすいと思っていました。けれども、出演者側のスケジュールもありますので、なかなかそうはいきません。けれども、なるべく近い時期に持っていくようにはしています。そのほうが、市民の感覚に近いところで何が行われるということになるだろうと思います。

参加者E □ 参加者の中で、おそらくアーラに一番通っている者として、感想とあと質問をさせてください。私も実はいつもハーフプライスのチケットで、夫婦で伺っております。理由としては、やはり直前にならないと予定が立たないということがあります。そういう意味で非常にありがたい制度だと思いますし、活用させていただいています。

私の家から名古屋まで車で45分、アーラまでは1時間ですが、アーラへよく行く理由は、優良な芝居がなかなか名古屋に来ないのです。昔は若手の元気な劇団がよく来ていたのですが、最近はほとんど名古屋へ来なくなってしまっています。

衛 □ 「名古屋飛ばし」ですね。

参加者E □ そうですね。最近キャラメルボックスくらいは来るようになったのですが、本当に優良な芝居を見るためには可児へ行くしかないと思っています。クラシックでも同様に、在京のオーケストラも名古屋にはN響くらいしか今は来なくなりました。以前は東フィルとかも来ていたのですが、ところが、新日本フィルが可児へ毎年1回、2回来るといので、これも楽しみにしています。おそらく、そういう公演を楽しみにしているお客さんは、名古屋からも相当来ているのではというふうに感じます。

質問ですけれども、ハーフプライスチケットはすごくいい制度だと思いますが、なぜこれが全国に普及しないのかお聞きしたいと思います。

衛 □ まず、当日券のほうが高いというのが日本の常識です。これは世界では非常識です。なぜ日本の常識になったかということ、アーティストとか芸術団体が、実は今よりももっと貧乏だったからなのです。そうすると、当日券は高いから前売り券を買ってということ、先に収入が得られるため、その

お金でセットや衣装をつくったりしていました。そういう理由で当日券の料金を高くしているのです。当日券は、料金が高い割には席があまり良くありません。そうすると、経済合理性が全くなくなります。一種の習慣でそうなってしまっており、公共ホールでも商業系の劇場でも当日のほうが高いということが稀にあります。まず、この殻を破らないといけないということです。それから、当日はハーフプライスにするとみんな買うのを待つのではないかと思ってしまうのですが、そんなことはありません。やはりいい席で見たい、いい席で聞きたいというのがあるのです。

昔のチケットぴあは、エリアを指定してチケットを買っていましたが、うちのシステムでは初めからピンポイントで席を選べます。ですから、いい席を選べます。私はこのハーフプライスは当たり前だと思っていますが、どこもやっぱり二の足を踏んでしまうようです。

行動経済学では、人間はいつも経済合理性を持って判断をするわけではないということが書いてありますので、それだけいい席で見たい、聞きたいという欲求が強いはずですね。けれども、どこもまだ導入しないですね。先ほど言ったボウモル博士の説で、つまり価値がなくなってしまうものから半額でも売り上げを上げるという意味では、民間の営利の劇場なんかはもっと導入すべきだと思います。皆さんもぜひ導入してみてください。意外な効果がありますよ。

学生さんがいるまちであれば、学生たちは喜んで来ます。席が悪くても、半額で見られるなら来ます。うちのまちには、大学が一つだけあります。しかし、この大学も来年度撤退することになっていまして、もう学生はほとんどいません。ですからうちのホールでは高校生たちが半額で買うことが多いです。

あと、子どもたちには、「私のあしながおじさん」チケットというのがあります。1口3万円で企業・団体・個人の方から寄

附をいただいて、私たちが間に立って子どもたちにチケットをプレゼントします。贈呈式をして、私どもの写真が入った絵葉書で企業の経営者や担当者、団体の代表者に、感想とか、ありがとうのサンキューメールを送ります。うちはただ募集して、企業・団体さんに寄附をお願いしているだけです。子どもたちにはそういうチケットに関するサービスもしています。

それから「お元気ですかチケット」というのがあります。75歳以上の方が対象で、今までアーラに通っていたけれども、なかなかチケットを買ったり、インターネットで決済したり、コンビニにチケットを取りに行けないという方たちに、電話をいただければ職員がチケットをお届けするというものです。そのとき職員は、基本的には「お変わりないですか」とお声がけをして、無事を確認しています。また職員には「ちょっと上がってお茶でも飲んでいっしょい」と言われたら、お受けしなさいという指示をしています。世間話をして帰ってきなさいと。

チケットのキャンセルも、おそらく日本中でうちだけではないかと思いますが、2週間前までだったらキャンセルできます。急に都合で行けなくなることがありますよね。ただし、20%は手数料としていただきます。残りの80%はバウチャーという、クーポン券のようなものでお渡しします。それは次にチケットを買うときに使ってもいいですし、私どもの劇場の中にあるレストランでも使えるものです。これも市民に喜ばれているサービスです。

参加者F □ 2つ質問させてください。まず、新日本フィル以外の楽団が聞きたいとか、文学座以外の演劇を見たいと言った声はあるのでしょうか。

それともう1つ、役所に対してもいろんな課にお手紙を出して、お話をしに行つて、福祉課からの協力をいただいたという例をお話しいただきましたが、ほかの課からの

協力はあったのでしょうか。

衛 □ 学校教育課とか、いきいき長寿課とか、いろんな部署と連携しています。

参加者F □ それは、役所の課から提案があったということでしょうか。

衛 □ 提案がある場合もありますし、私どもから提案する場合があります。既に何年も連携してやっていますので、今では福祉施設や教育施設の側から、福祉課や学校教育課を通さずに、直接私どもにオファーが来ます。「こういうことを、いつ頃の日程で、実施したいのですが、できますか。」というふうに。また最近、知的障害や学習障害のある子どもたちを預かっているNPO法人が可児にあるのですが、そこからも依頼が来ますね。ですから、そのスケジュール調整も一つの大きな仕事になります。また、学校に行く場合、高齢者福祉施設に行く場合、病院に行く場合、それぞれ施設ごとにニーズが違います。演奏する曲目とかも違ってきたりするので、その辺の調整がなかなか難しいです。ですから、非常に仕事が多くなってしまいます。

初めは基本的にこちらから働きかけていったのですが、そういう意味では、先ほど話しました5人目のプレーヤーであるマスコミ関係者によって、アーラはこういうことをしているよという声広がっていますから、相手側から来てくれないかという要望が来るようになりました。そこまでになるまでが、少し大変だと思います。

それから、最初の質問ですが、ほかの団体の公演はあまりないのです。もちろん、多様性を認識してもらおうということは、公立ホールの一つの使命だと思っています。オケでも、演劇でも、こんなものがいろいろありますよということ。その中で選択の自由を提供することが公立ホールの一つの使命だとは思いますが、それ以上に、東京の劇団文学座と新日本フィルが可児と拠

点契約をしてくれるということのほうが市民には驚きが大きかったみたいです。つまり、可児なんて誰も呼んでくれないまちに、文学座と新日本フィルが拠点契約して、公演だけではなくて、アウトリーチに出かけていってくれる、ワークショップに迎えてくれるとなると、その驚きのほうが大きかったように思います。

もちろん、アンサンブル金沢も呼びましたし、いろんなオーケストラを呼んでやりたいとは思っているのですが、市民との関係から言うと、やはり新日本フィルを中心に据えたほうがいいかなと思っています。また、音楽監督もクリスティアン・アルミンクから今度替わりましたから、同じ曲でも全然音楽の質が違ってきますので、飽きないかと思います。それから、非常に遠いところから新日本フィルを聞きに来るという方も結構いますので、そういう期待に応えなければいけないかとも思います。

中川 ◻ 私からも質問させてください。衛さんの資料の中に、クラウドファンディングの導入の検討とあります。これはどういうことなのか、詳しく教えてください。

衛 ◻ 今、私どもの資金源・リソースとしては、市からの指定管理料と、文化庁の補助金、地域創造からの助成金、あとは先ほどお話しした「あしながおじさん」チケットの寄附というのが基本です。けれども、資金源はできるだけ多様化したいというのが私の考えです。ですから、例えば「まち元気」プロジェクトは、社会貢献型の活動として支持を得ることができるのではないかということを感じています。おかげさまでアーラも全国区になりましたので、比較的支持を得やすくなっています。現在検討しているのは、ふるさと納税と同じように、1口500円の寄附をいただくということです。ただし、ふるさと納税と違って何か商品を送るわけではなく、「まち元気ブック」の贈呈とアーラの館内で使えるクーポン券をお送りすることを考えています。こうし

て1口500円で資金源を多様化していくということが一つです。

また、少額であってもより多くの人から寄附を集めたほうが、少なくとも行政に対する説得力になります。1人の方から500万円寄附していただくよりも、500円ずつ1万人の方から寄附していただいたほうが、それも全国の方から寄附していただいたほうが、行政に対する説得力になるだろうと思います。ですから、やはり1口500円の寄附を募集してみようかと、検討しています。

それで、少なくともこの「まち元気」的な社会貢献型のプロジェクトをその寄附金によって進めていくことが考えられます。このプロジェクトは基本的に、収益は全くないですから。そういう意味でも、寄附から少しでも収益を得て、社会貢献型プロジェクトに使えればと思っています。

中川 ◻ 司馬遼太郎記念館ができたときに、金額は少し高いですが、一人最低1万円から寄附をいただきたいということで運動を起こしたら、1万人になりましたね。寄附をすると小さいプレートをもたらるのですが、司馬遼太郎記念館に行ったら、ぴしっと1万枚のプレートが貼ってあるのです。この1万人は司馬遼太郎記念館のいわばバックボーン、お目付役ですね。それと同じ発想です。お金が欲しいのではないのです。

衛 ◻ そうです。

中川 ◻ お金を払ったというその思いを持っている人たちの記憶、それが資産ですよ。こういう思考法というのは、私はユニークだと思います。

では、どかんと1億とか2億とかを寄附した人が立派かということ、この人たちが逆に行政をゆがめることがあります。例えば、ある市は、篤志家が立派な美術品をばんと寄附したのですが、美術館を建てるということを経営にしました。そうすると、その

美術館を建てるために、寄附された美術品の数十倍のお金がかかってしまうという、こんな変な話もあります。2億円寄附をもらったために、200億円の文化ホールを建てるかという、これって変な話でしょうということです。ですから、それよりも1口500円で何万人もが関わってくれる、そちらのほうが大きな資産だという思考法ですね。

衛 □ 今、お聞きになったように、うちでは本当に特別なことはしていません。相手の、市民の身になって考えて少し工夫するだけです。市民にとって利便性や利得性があることを考えているだけです。これは誰にでもできると思いますけど。

中川 □ 言葉を差し挟むようですが、大事なことは、いわゆる公務員出身のホールの館長さんとか係長さんたちが考えなければいけないのは、想像力が欠如しているということです。まちに出て歩いているだけでも、「ああ、この駅前の人たち、何か元気ないな」とか、「この商店街寂れてきたな」とか、「商売人さんたちがとても希望なくしているみたいだな」とか、見たり感じたりすることがあると思いますが、それ自体が既にまちの課題ではありませんか。そういうことにすごく鈍感になっていると思います。社会が弱ってくればくるほど、私は、公立文化施設とか、社会関係機関に携わる者が感度を高くして、自分たちに何ができるのかという気持ちを持たないとだめだと思います。

今から20年前には既に単なる見世物小屋の時代は終わっていますし、公立文化ホールが公立であるだけで文化ホールだと威張っていられた時代はもう終わっていて、公共劇場、公共施設であるということに戻れという話が出ているわけです。単なる公立の興行場ではありません。公立の教育施設、福祉施設、社会改良施設なのだという、その能動性を持ってということと、それだけ

の使命感だけで空回りしてはいけないので、今日はきちんとした、採算も考えた、財政的にもきちんとコントロールしている、そして職員集団もちゃんと元気を出させるようなマネジメントをしているという衛さんの実例を見てほしかったということです。

衛 □ うちでは昨年度、およそ3,000万円の黒字になっています。ランニングコストと全ての補助金、指定管理料の収支で黒字です。

誰にでもできるということ。つまり、どうしてもらえば自分はうれしいか、考えてみましょう。例えば、バースデーカードをもらって、バラが置いてあって、館長が挨拶に来たら、それはうれしいですよ、誰だって。どうしてもらったらうれしいか、と常に考えていけば、どういう仕組みをつくらばいいかということが出てきます。それを考えないから、単なる、時々何か事業をしている、鑑賞事業をしている、多くの人にとって縁のないホールになってしまうのです。

中川 □ 瞬間風速最大化を目指すような集客力の高い事業ばかりをやっていると館は痩せます。人気アイドルグループを呼んでくれば、それは観客が殺到するでしょうけど、でもそこに来た人はリピーターにもならないし、ホールを自分たちの財産だと認識する時間もないでしょう。

それから、もう一つおっしゃったのは、多くの人に役に立つこと、幸せにつながるということの話。そこで社会や世論の支持がないでしょうという言葉の向こうには、いわゆる「顕在的」需要のことばかり意識しているわけで、顕在的需要の向こうに「潜在的」重要があるということをしちゃんとわからないと、社会的支持につながってきません。つまり、ポピュリズムに転落する道がその端境にあるのです。そこをしちゃんと押さえないと、公共劇場は公共劇場の意味がなくなります。

衛 □ 高齢者や障害者や子どもたちは、自分たちに演劇が必要だとか、音楽が必要だと思っけていません。けれども、そこに訪ねて行くと彼らの表情が変わります。あるいは仲間ができるのです。つまり、今、先生がおっしゃったような社会的なニーズはあるのです。自分でそれが欲求として意識されていないだけで。欲求としてそれが意識されている人間、愛好者のためだけに、公共・公立ホールは今まで事業を供給してきました。そうではなくて、その先を見ると、社会的なニーズというのはあるのです。障害を持っている方たちが普通にコンサートを楽しむ。つまり、少なくともニーズを満足させることができるということです。

中川 □ 「創造のまちづくり文化振興条例（仮称）の制定」となっていますが、市は条例が要るということに気づいたわけでしょうか。

衛 □ とりあえず条例をつくりましょうということをして市長に申し上げて、つくることになりました。今、案を文化振興室に投げてあります。もう少し市民がわかるような言葉でつくってくれと要望しています。「社会包摂」といった言葉は使ってはいけないということです。そういう部分を少し修正して、再度、文化振興室に上げようと思っています。そして今年度いっぱい議会を通そうということになっています。

今、いろいろお話ししたようなことがベースになった条例をつくるつもりです。単なる文化振興条例となると、文化を振興して何ができるのかと私は思うのです。そうではなくて、やはり創造的な発想、思考をする市民によって、まちが健全化するような方向を向いて条例をつくらうと思っています。

中川 □ ありがとうございます。

もう一度思い返してください。可児市は、見てもわかるように文化振興条例はありま

せん。それから、文化基本計画もございません。しかしアーラがあった。そのアーラが、結果的に、理想的な自治体の市民文化振興施策をやっています。その結果、市の政策が逆に整えられていくということです。関係部局間の連携ネットワークも発達してきました。そのコアにアーラがあったのです。

そのアーラが何でこれだけ元気が出て、へこたれずにやってきたか。それは人の喜ぶ顔とつながれたからですね。人間の生きている命とつながれたからで、単に上から下へ水を流すような水道蛇口論みたいに供給しているという態度でしたら、この元気は出なかったと思います。仕事をさせられているという苦しさしかないでしょうね。「たくさんお客さんが来てきついな。もう勘弁してほしい。」となるでしょう。ですから、ここの一番大事なところをわかっていただいたら、これからの施設のあり方についても、いろんな示唆が皆さんに提供できるのではないかと、私は思います。

私は、理想論は条例があり、基本計画があり、審議会がなければ不安定になると言いましたけれども、その不安定な中で説得しようと思うと、アーラのようなパワフルで、実践力のあるホールを出現させるほうが実は早いということも言えます。どちらから攻めても構わないとは思いますが、元気を出してもらうために二つの事例を見ていただきました。

衛さん、どうもお疲れさまでした。∞

6-6

ゼミ 4

自治体文化政策の応用理論

中川 □ 今までお話をお聞きいただいて、随分と刺激もあったかなと思いますけれども、少し復習してみます。

実はえずこホールも、可児の文化創造センター、アーラも、基本は市民文化政策だという点です。市民一人ひとりの生活実態とか、潜在的な課題をきちんと見抜いて、それに対して太刀打ちするプログラムを細かやかに立ち上げてきているということが特徴でした。これは中小都市における文化ホールの基本形であると、私は思います。それを盛んにやっていると、やがて都市文化の発信にもなっていくと思います。ですから、急がば回れということです。「初めからイベント型、広域情報発信型のことをやるのは無謀です」というのが、私の答えです。「そんなことを中小自治体がやる必要はありません。そんな無謀な野望は捨てなさい」と、逆に言いたいです。

実は一人一人の市民を大事にする、そういう自治体の人権に基づく、あるいは社会包摂型の、柔らかな、優しい、そういうプログラム開発をしていけば、ボリュームがたまってきたときに、自然と発信力と吸引力を持ちますから。それがその都市の誇りにだんだんなっていくというのが、本当は正しいのだと思うのです。

次のゼミでお話ししたいのは、そうした市民文化政策というのは、非常に細やかに奥深いセオリーに支えられているというのはわかっていただけだと思いますが、後半は都市の文化政策、地域の文化発信政策というものの基本原型を勉強してみたいと思います。

神戸都市問題研究所の「都市政策」に、私が載せていただいた、非常に短い論文があります。これは、都市情報発信のための戦略を簡単に書いたもので、後ほど説明します。

それから、幕張にあります市町村職員中央研修所、通称「市町村アカデミー」で私が受け持った連続講義の内容を簡単に要約したものをお渡ししています。この中から、『自治体文化政策』存在の証』について少しお話ししたいと思います。

経営というのは、実は4つの次元に分かれます。ここに「政策の構造」と書いていますけれども、これは実は「経営の構造」というふうに読み替えてもいいです。「あれっ」と思われるでしょう。行政にとつたら政策というのはなじみやすい言葉ですが、企業にとっては経営です。ですから、皆さんがどんな部署におられても、実は自治体経営に関わっていますし、自治体の各分野の経営に関わっています。事業現場の方も、個別の小さい事業をやっている、経営者なのです。例えば、衛さんのところのアーラでいえば、母親と乳幼児を一緒に遊ばせるプログラムを担当している職員は、その事業の経営者なのです。どんな人間も全部経営者、そういう発想を持ってほしいと思います。

役所の中には、そうした発想を持ちにくい職場もあります。これは、非常に鍛錬の要る仕事だと思います。例えば、税務の方とか、市民課の窓口の方とか、あるいは用地買収に当たっている方は極めて限られた間口の狭いところで、しかも定型的業務を合法的にこなさねばならないという、そのように自己抑制が迫られる仕事ですね。

それに比べると、文化政策は、政策担当部署であり、文化政策の事業現場でホールの経営を担っている、何とすばらしい職場かと思いませんか。その幸福感をもっと味わってほしいです。提案のし放題で、まさに政策のるつぼです。その幸福感を自分が

持たない限り、周りの職員も部下も全く説得できません。

私が一番嫌いな言葉ですが、新しく文化ホールの担当になった館長が、「私は芸術のイロハのイもわかりません。こんな人間ですが、どうぞよろしく」と言うのです。そういう挨拶を聞くと、私は「君、すぐやめなさい。」と言いたくなるのです。「辞表を出しなさい」と。

例えば、障害者福祉センターの所長になった人が、「私は障害者問題のイロハのイもわかりません。どうぞよろしく」といったら、障害者団体から怒られますよ。即、市長に投書が行きます。それなのに、文化ホールだったら、どうしてそんな言葉が通るのですか。ふざけるなど、私は言いたいのです。

文化ホールの運営とはトレーニングと基本的な学術的知識を駆使しなければならない応用政策の分野です。先ほどの衛さんのお話一つ聞いただけでもおわかりと思いますけれども、憲法も出てきますし、文化芸術振興基本法も出てきます。劇場・音楽堂活性化法の基本指針も出てきますし、公共財という経済学の概念も出てきます。それから、潜在需要、顕在需要というマーケティングの知識も出てくる。マネジメントという経営学の概念も出てくる。あれは衛さんが個人で蓄えたものでは実はありません。私たちの学会などでも彼は学び、現場で実践して失敗もして、フォローもしてきました。その中から彼が身に付けてきた、いわゆる総合力です。

何が言いたいかといいますと、簡単でもよいので、経済学の知識ぐらい持っておいてくださいということです。そうでないと、議会での説明で、「こんな無駄遣いをして」と言われたときに、「いや、そんなことはないですよ。乗数波及効果が出ていますよ。」という説明ができる力も持ってほしいのです。消費乗数の概念も持っていてほしいし、それから、「このホールの経営はどうなっているのですか。」と言われて、文句を言

われないようにするために、ヒューマン・リソース・マネジメントのスキルも持っていないとだめです。さらにはセールスのノウハウも持っていないとだめですし、法律学だって学んでいないとだめ。経済学だって知っていないとだめだし、当然、経営学も初歩の初歩ぐらいはマスターしていないとだめです。

それから、多数の人間が求めているから、それをしますということばかりやっていたら、それこそ興行場に転落するじゃないかと、公立演芸場になってしまう。これはまずいということがありましたね。これは政治学を学ばないとだめです。多数決による少数者を対象とした人権政策とか人権基準決定は、国際人権規約上、条約違反であると言われていることを知っていますか。社会的少数者のための人権政策の水準とか施策内容を決めるのに、世論調査とか、多数決でするのは間違っているということを言っているのです。そういうことを知らないと、ポピュリズムへの転落を防ぐことはできません。それを今、申し上げたいのです。

それから、次のフレーズを念仏のように唱えて覚えてください。「理念なくして政策なし、政策なくして計画なし、計画なくして実施なし」。これが現実です。どんな組織経営、企業経営、都市経営も、全てしっかりとしたビジョン、理念に支えられて基本戦略が構築され、その戦略分布に従って各部隊、あるいは各資源の計画がつくられ、それに従ってみんなが行動していくということで実行されるわけでしょう。

計画というのは、部隊ごとの部門別計画として組み立てられるものと、横の資源別計画というのが、またできます。物資計画、それから資金計画、人員配置計画。この縦と横の計画が組み合わさって全体が見えるということが本当なのです。

ところが、財政の人は資金別計画しか見ない、こういう視野狭窄に陥りがちになっています。人事の人間は人事配置の横の計

画しか見ないというところがあるでしょう。管財の人間は物資配置計画しか見ない、施設配置計画しか見ない、だから視野狭窄で前が見えないのです。また、反対に各部門別の人間は、福祉の人間は福祉計画しか見ない、教育の人間は教育計画しか見ない、こんなことをやっているから総合力が出ないのだということです。

ところが、人口10万人以下の小さな自治体は、そんなことを言っているゆとりがありませんし、それだけの人材もいません。ましてや人口3万とか4万とか5万の自治体は、何でもやらないといけません。例えていいますと、市民課の配置についての職員は、住民基本台帳をやりますが、外国人登録もやります。選挙管理人名簿の登録も管理もやります。戸籍もやります。全部知っています。

ところが、大きな政令市の区役所の配置についている職員は、住民基本台帳だったら、それしかわかりません。外国人登録は別の係になります。どちらの能力が高いか、おわかりになりますか。横のつながりをいかに強めていくかということが、これからの自治体には大事なのです。

日本の地方自治体の総力は、バブルの時点から比べますと、パフォーマンスが65%までに落ちています。予算額も68%ぐらい、それから人員数は65%に減っています。これ以上、何でも役所がしてくださいというのは、もう耐えられないはずです。

そうすると、地域社会は弱っていき、不登校の子が増えていきます。ひとり暮らしのお年寄りが孤独死していきます。こういうのが全部社会コストになってきています。何にも手を打たなかったら、全部役所へのコスト負担として押し寄せてきます。そうすると、そういう社会的に言う必要経費に当たるお金は、市の財政規模を突破してしまうはずです。今、そういう事態がやって来ているのに、手をこまねいています。

つまり、えずこホールでやっていること、

ア－ラでやっていることは、社会崩壊の予防です。その最終的な成果は、全部市のコスト減として、いつか返ってきます。けれども残念なことに、自治体職員の大半は、そういう長期的な見通しを持たずに仕事をやっているのです。

その原因は、2000年4月以前の長きにわたった機関委任事務型思考です。何でも国のご指示どおり、「国の補助金がついているのか」、「国の交付金の裏打ちがついているのか」、「ついでいなければやめよう」と。「通達はどうなっているのか」、「法律はどうなっているのか」、そういうことが前提で、自分で考えません。みずからが、このまちをどうすればよいのか、どの方向に引っ張っていかないといけないのか、という発想を持ってない。事が起こってから動けばいいという発想です。つまり、政策とは未来を変えていくための先行着手であり、より悪い現実がやってくると見込めたら、それを予防しに走るということです。

ですから、文化政策はその予防でもあるということです。これを理解してください。そして、しっかりとした理念を、あるいはビジョンを築き上げる想像力を鍛えてください。今の公務員は感度が低過ぎて、ぼけっとしています。「なぜか知らないけど、駅前商店街が寂れてきたね。商売人がしっかりしていないからだろうな。だめだな」で終わっているのです。けれどもそれは「違う」と言いたいのです。それは我が身の上に降りかかってくる変化であり、我が事として考える感度を持ってほしいのです。

ア－ラの人たちも、えずこホールのグループも、職員の皆さんの感度がとてもいいです。感度の優れた職員集団をつくったのです。もともとは、みなさん、言われないと仕事をしないというタイプの人ばかりだったそうです。私たちと同じ人間です。それが変わっていった理由は、ビジョン力です。こんな未来をつくりたいという思いを、はっきりと出していったということです。

2つ目に、それを実行していくためには、どのような戦略をつくろうか。どんな変化が欲しいのか、その変化を達成するためには、何をどうしたらいいのだろうか、と知恵を絞ることです。そして、それを文章に書き留める、これが基本戦略です。

それを行うためには何が必要なのか。頭の悪い人は、必ず「お金がない。人がいない」、これで終わりです。けれども、制約条件、金は現状のまま、人も現状のまま、それで何ができるのかと考えることが必要です。全ての企業は、この上で戦っていますから、経営者にとって経営規模拡大というのは死活問題で、下手をすると自分の家財を全部投げ打たないといけないぐらいの大博打です。

そういうことを平然と、金がないから、人がいないからと言い訳しているのが公務員です。金がないなら、ないなりに頑張ったらいいいのではないですか。人がいないのなら、いないでできることを頑張ったらいいいのではないですか。金は外から引っ張ってきなさい、人のエネルギーはもっといろいろなところから出せるはずだということです。そういう経営者感覚を持たないと、この政策はわからないということを言っています。言われたことを、言われたとおりにやっているだけ、十年一日のごとく前例踏襲で仕事をしますという人は、こういう戦う施設には要らないと思います。

その次に、リアルな計画をつくります。お金はどのように配分する、人はどのように配分する、時間はどのように並べていく。そのようにして具体的なストーリーにしていくのです。そして、それを実際に楽しく、疲れを知らないように運用していく技術を持つ。それが実行ということです。

もう一度言います。理念、もしくはビジョンなくして政策はできません。当たり前のことですけれども。基本政策もないのに、個別計画ができるわけがないです。個別計画も示していないのに、現場の人間はどうしたらいいかわかるはずありません。と

ころが、今までは全て国が頼り、あるいは県の指導に従う、と言っている機関委任事務型思考の人は「理念なんて、そんなことは私たちが考えるような立場ではない。政策なんて、そんなものを私たちが考える必要はない」と言い、それで、作らされる計画といえば対前年度比5%カットの予算書だけ。もう一度野生を取り戻して、戦う経営者になりませんかと申し上げたいのです。

私は悪弊だと思っているのですが、今、多くの自治体で行われている丸投げ型の指定管理者、民間委託は何の効果があるかといえば、事務事業実行段階におけるコストダウンだけです。その結果、最適パフォーマンスが失われているのです。最適パフォーマンスとは、いわゆる一定のコストの上で最大成果、最大生産量を上げる、サービス生産量を上げるということで、実は毎年度予算あるいは計画をつくる時に、これが最も生産効率が高い計画ですというものをつくる技術を発揮しないといけません。

さらに、その上で、それだけの仕事をやっても、成果が上がらなかったという仕事は、さっさと撤退する、あるいは組み替える、スクラップ・アンド・ビルドをすることです。ですから、政策レベルでの評価指標は、有効性、アウトカムですが、どれだけよりよく社会を変えたかということが重要です。

事務事業実施段階での評価指標は、どれだけコストを下げたか。これを経営者として覚えておいてください。コストを下げるということは、経済の世界では費用といいますけど、コストというのはお金だけではありません。時間がどれだけかかった、どれだけ職員の疲れたか、あるいは、職員がどれだけ病気になって倒れたか、実はそれらもコストです。それから、どれだけトラブルがあったか、どれだけの手続に時間がかかったか。これは全部コスト要因です。

ですから、逆にこのコストを下げたいと思うと、職員が楽しく生き生きと疲れ

を知らず働くような環境に持っていくということです。それから、手間暇をかけないで、速やかに決定できる仕組みをつくっていく。そしてトラブルもできるだけ減らしていきます。

つまり、衛さんの職場も水戸さんの職場も、今はそういうものがすごく少ないのです。ということは、ものすごくコストが下げられているということです。実は、行政の世界で1人の職員を1年間休職させたらいくら損失だという試算をしてみました。平均年齢にもよりますが、三重県で試算してもらったところ、980万円でした。直接の損失だけで年間980万円です。それだけのダメージを与えるわけですから、人は大事にせよ、時間も大事にせよということです。

それから、複雑な手続というものは、国民・市民の血税をものすごく無駄にしています。そのような手続コストをできるだけ軽減する工夫をしてほしいのです。ですから、現場に分権化して、できるだけ判断は現場に預け、責任と権限と予算は現場に渡していく。それが無駄なコストを省く最適な方法であると、私は思います。

「何でも私を通しなさい。私が判を押さない限りはさせません」というタイプの人がありますね。これは、戦後長らく続いた定期定例型の仕事のパターンが身についているだけで、はっきり言って時代遅れです。本当だったら、「私は館長だけれども、事業課長のあなたが言っていることは全面的に承認する。ただし基本的なコンセプトだけは外れないでくれよ」と言いますね。「自由にやって」、これが分権です。

分権には三つの要素が整わないとだめです。現場の人間に権限とお金を渡しますが、そのかわり責任もとります、ということです。逆に、権限もお金も渡さないのに、責任だけとれといったら、これは卑怯者のやることではありませんか。それをやれるだけの人間観察眼と仲間同士の信頼感、リーダーとフロントの間の信頼の絆をつく

ることが大事です。これが本当の経営者のやることです。あなた方はそういう優れた意識を持った経営者になっていますかということ、それが、衛さんが教えてくれたことだと思います。

次に、都市の文化政策についてお話しします。

今、私はビジョンのないところに政策は生まれませんと言いました。中でも次の三つの要素がないと、都市のアイデンティティは形成されないということを言っています。

一つはこんなまちにしたいということをはっきりと映像化・イメージ化すること。これはビジョンといいます。ビジョンなきところに行動はありません。小さい子どもが無気力になってなぜ不登校になるかという、希望をなくしたからではないかというのは、これは抽象的。違います。実はビジョンがもう見えなくなっているのです。

今日学校へ行ったって何も楽しくなさそう。浮かぶイメージが、いじめをする仲間とか、上から目線で偉そうに言う教師とか、そんなイメージしかないわけです。自分の楽しい未来像を描けていないから気力がなくなるのです。すてきなイメージを描いてください。それを都市ベースにまで描くのが、都市政策のビジョンになります。

次に、そのビジョンを実現するためのリソースが必要です。衛さんは人材のことをヒューマン・リソース・マネジメントと言っていましたように、リソースは人材も含む資源です。そこで、資源分析をしてみます。歴史、環境、風景、文化、伝統、それから、交通インフラ、都市のアーバンインフラストラクチャーなどは全て資源です。これら全ての資源を分析して、このビジョンは達成可能かということを一度点検するわけです。これが無理だとなったら、ビジョンの修正をするか、リソースの開拓、もしくは開発をします。

そんな夢みたいなことを言われても、その材料がありません、というまちはたくさ

んあります。実はビジョンに対して材料のないまちが圧倒的多数です。アーラのある可児市は何もないまちでした。ところが今ではいろいろと出てきましたね。このように、潜在的なリソースをどれだけ引っ張り出せるかということが勝負になります。

次に、もう一つ大事なことがエバリュエーション、外部評価です。「私はこんなまちをつくりたいです」と発信していきます。「何を言っているのですか。あなたのまちにそんな力がありますか。」と言われるかもしれませんが、「いや、こんな材料があると思うのですが」、「いや、そんな材料よりも、もっとすてきな材料が隠れていますよ」と教えてもらうこともあります。つまり、ビジョンがあって、そのビジョンを実現するための材料、リソースの確認ができて、そして、その上に外部評価をもらって、それらがぐるぐると回り始めて、アイデンティティが生まれます。ですから、都市アイデンティティというのは、外部評価です。

私は今、舞鶴市、近江八幡市、奈良市、四日市市などの都市アイデンティティの開発をやっているのですが、いつもびっくりするのは、行政担当者はもちろん、市民でさえ、自分のまちのアイデンティティが見えていないということが多いです。

例えば四日市市には、ローカルスーパースターズという、すばらしい若者のミュージカルグループがあるのですが、この間、宝塚で大賞をもらいましたよねと私が言ったところ、市の人も市民も誰もそのことを知りませんでした。全国区のニュースなのに、自分のまちのことを知らないわけです。また、近江八幡市に行って、「近江八幡市はクリエイティブシティの指定を受けたでしょう。いわゆる創造都市の資格をもらったのですね」といったら、行政の人は誰も知らないのです。この状態は、私が外部の人間として言っているから、「そうなんですか」と気づいてくれるわけです。

ですから、ビジョンも外部評価を得ましょうと。そしてリソースも外部評価をもらいましょう。その中で、できるか、できないか。できないと思われる場合はビジョンを変えるか。あるいはビジョンは変えないで、リソースを開発するか。この循環サイクルなのです。この循環サイクルを、実は活性化させるのが都市文化をつくっていく上で一番大事なことです。

市民文化論と基本原型は一緒です。文化的人権というのは、表現すること。より豊かに自分を表現し、発信すること。そして外部とコミュニケーションすることと言いました。そして、そのコミュニケーションで得られた情報をもとに、私は変わらなければいけない、成長しよう、昨日の自分から明日の自分に変えていく、改めていく、それを学習と言いました。外部に向かって発信する、また外部から情報进行をもらう。これも表現です。それらのデータをもとに学習する。同じことです。都市も学習する存在にならないといけないということです。都市も発信しなければならない。都市も外部と交流しなければならない。でなければ成長できない。そのサイクルをつくってほしいということです。

結果的に、えずこホールもアーラも、市民文化振興でユニークな方法を次々と展開した結果、逆に外部へのイメージ発信力を持ち始めたのです。その結果、視察は殺到するようになり、あるいは遠隔地から、あそこでしかやっていない公演があるということで、わざわざやって来るようになるわけです。急がば回れだったのですね。

クリエイティブシティ論、創造都市論というのがあります。創造都市論というのは、私はまだ学問的には完成した理論であるとは思っていません。チャールズ・ランドリーもリチャード・フロリダも、いわゆる都市学者ではなく、都市問題の評論家です。けれども、批評家、評論家であるがゆえに、思い切ったことをたくさん言っており、その中には聞くべきこと、参考となることが

たくさん隠されています。

ランドリーとフロリダが言っているセオリーで、これは非常に常識的に正しいと思うセオリーが一つあります。それは「三つのT」というセオリーです。一つ目のTは「Talent」、人材のことです。二つ目のTは「Technology」。これを科学技術ととる人もいますが、そうではありません。例えば、先ほどの衛さんのお話でいうと、劇場を運営する技術、職員を鼓舞し元気づけていく技術、つまりソフトの技術のことであり、いわゆる最先端のテクノロジーの技術ではありません。人を集める技術、人を元気にする技術、あるいは、物事を決めていくときの会議をする技術とか、そういうものであってもいいのです。

もう一つ、三つ目のTは、「Tolerance」、これは「寛容さ」です。一昔前は、人材と技術とキャピタル、資本というのが一般理論でした。人材と技術と資本が集まったところに工業、産業が発展する。今は資本の代わりに、その都市が寛容性を持っているかということが決め手だということが、ランドリーとフロリダが言っている共通項です。ランドリーはイギリス、フロリダはアメリカの人ですけれども、結果的に同じことを言い始めている。これがクリエイティブシティ、つまり創造都市の基本的なエンジンであるということです。

そうすると、「うちなんか、人材なんていないよ」、「そんな先端技術なんてないよ」という人がいますが、そんなことはありません。自分のまちに少なくとも人口が3万人以上いれば、とんでもなくおもしろい人がいっぱいいますよ。その人材を見つけにくくなってしまふ都市の規模は、大体10万を超えた都市です。そういう都市ほど本当に自分のところのまちの住民が見えていません。そういう都市内人材をどれだけ把握して、リサーチして、きちんとネットワークの中に意思疎通できる相手として持っているかということです。

初日に申し上げたかと思いますが、総人

口の多い・少ないを誇るのではなくて、「このまちに住み続けたい、何かして協力したい、人のために役に立ちたい」と思ってくれる市民、つまり本当の市民を、まずは総人口の1%つくってみてください。その1%の資源がここでいう人材です。

例えば、私は自治会の班長をやっています。大自治会ですけれども、私の預かっている班はたった12軒という小さな班です。しかし、その12軒の中には、職業的に多様な人たちが住んでいます。弁護士が2人いて、お一人は元高裁の判事です。現在、未亡人になられた90歳近くの女性は元陸上自衛隊中部方面総監の奥さんです。それから1級建築士が1人、不動産鑑定士が1人、元学校教師が1人。それから公認会計士もいます。たった12軒の中にこれだけの人がいます。この人たちが「何かあったときは言ってください、何でもやらせてもらいますから」と言ってくれます。そんなレベルの高い土地に住んでいるなんて、誰も思っていませんよ。本当の下町ですから。

しかし、実際に行政は、そんな状況を把握しているかということ、不特定多数の抽象的市民、抽象的県民としか見ていません。それでは仕事できません。具体的な1%の市民をつかまえてきなさいということです。その本物の市民をつかまえるために事業をやるのです。事業をやった中で、「登録してもいいよ」、「アンケートに答えてもいいよ」という人たちをつかまえていくという能動性がないと、仕事は進まないでしょう。

都市の文化についても同じことです。こういう人材をいかに確保し、活性化し、顕在化させていくかという政策を打たないと、だめなのです。そのためには、テクノロジーとしては何があるかということ、異なる職種の人、異なる世代の人、異なる性別の人が一緒に集まって、何か楽しいことをしよう、何か一緒に協議しよう、あるいは、基本計画をつくるのに集まって、ワイワイ、ガヤガヤ、ワークショップをしようといったと

きに、即座にけんかが始まるようなまちではだめで、もっと楽しくやりましょうと。それから、1人がしゃべるのは絶対3分が限度だというルールを学んでもらうこととか、ロバーツルールを学習してもらおうといった技術です。また、「そうは言っても、私は元大企業の総務部長までやった人間だ」などと言って、いばり出す人や、元何々という名刺の肩書で語る人に対して、ここは地域社会なのですから、と警告ランプを鳴らすとか、いろんな技術があるわけです。それが実はスキルです。そして慣れてくると、そういう人も肩書が抜けてきて、だんだんほどけてきて、人のよいおじさんになります。そういう仕組みを、どうして生涯学習が手を打たないのでしょうか。暇と金と体力の余っている人たちばかりが得するような生涯学習をやっているのではないのでしょうか。

例えば、今お話しした産業戦士だった団塊世代の人たちは、そのまま放っておいたら、地域に軟着陸できず、みんな自爆していきます。なぜなら、会社以外の付き合い方を知らないのですから。

さきほどの話に出てきた、サクスを吹く企業勤めの人が、「自分はこういうふうにして尊敬され、大事にされると、すごくうれしい」と言っている、そこが大事なのです。セルフエスティーム・自尊感情というのは、すごく大きなキーワードです。自己尊重の気持ちを持っていただくということを大事にする。初めから「私は偉いんだぞ」、「私はこう見えても元は何々だったんだ」などと言う人は、自己尊重を要求しているわけです。その自己尊重を要求している人は、もう初めから傷ついています。だから、ケアしてあげないといけません。そのケアプログラムを、私は生涯学習プログラムの中に入れてほしいと言っているのです。

話は飛びましたが、そういうふうに入材はいっぱい眠っています。特に団塊の世代は、有能な人材の宝庫です。そこをもっと

引っ張り出す技術が必要でしょう。「人材が見つからない。わからない。」と言いますが、動いていないからわからないのです。動いたらいいのです。ではどうすればよいか。地域活動に入ってみる。NPOに関わってみる。ボランティアに行ってみる。いくらでも広がります。友達が1人できたら、その後はどんどん増えていきます。

私はボーイスカウトを通じた地域活動を35、6までやっていました。かつて、私の両腕になってくれた副長さん2人は、後に大出世します。一人は財閥系の一部上場企業で専務取締役まで出世しています。もう一人は話題の新興企業の人事部長になっておられます。そういう逸材が地域にいっぱいいるのです。その人たちが、今でも自分の地域に帰ったら、おいと電話をかけて、「今日、空いてる？」といったら、「おお、今日は暇だ。一杯飲みに行こうか」といって一緒に飲んでいるわけです。会社の愚痴なんて絶対にこぼすことはなく、話題は今やっている趣味の話ばかりです。

地域にいっぱい眠っている人材を、より広げていくために大事なものが寛容性です。とにかく「最近の若い人は」とか、「女のくせに」とか、そういう言葉が飛び交う地域では事が起こせるはずがありません。そういう寛容性を生み出すつぼが、文化ホールでしょうと私は言っているのです。

先ほども、知的障害とか身体障害の人がクラシックを聞いているときに、大きな声を出すことがあるという話がありましたね。「きゃー」と言うときがありますが、そのときに「何なんだ、あの人を追い出しなさい。」というのは、寛容性がないのです。つまり、障害がある人と日常触れ合っていないから、慣れていなくてびっくりするわけです。「今日の音楽会は障害者の方も一緒に聞いていただいています。どうかよろしくお願いします。」という一言を言うだけで、「ああ、わかった」となる市民文化をつくらないとだめなのです。ごく一部の気取った方々が、つんつんしながら聴いて

いるようなコンサートなら、公共ホールでやる必要はありません。1万円、2万円出して、大阪や東京で聴いてください、ということです。

実は、先ほど教えてもらったことは、市民文化振興に役立っていることが都市の文化振興でもキーワードになっているということです。こういうものを生み出していくために、多様なアートというものに対する寛容性を養っていくことが大事になるのではないかと思います。

都市文化論に関しては、そのセオリーが大変大事だと思っています。お渡しした資料の中に3つの関係を書いています。これを心理学の用語でいいますと、ビジョンのことは「自己願望」といいます。こんな人間になりたいなということ。次にリソースのことを、「自己測定」といいます。そして、エバリュエーションを外部の鏡に写すという意味で「鏡映自己」といいます。これは発達心理学の言葉です。

日本語に直しますと、ビジョンは自己願望、リソースは自己測定、全部自己がつきます。エバリュエーションは鏡映自己。市民文化振興においても、これをうまく回転させるような事業が優れた事業だということです。人と出会い、自分が幸せである状態を実感でき、人から認められ、人とつながれる。つまり、他者に自己を大切な人ですと認めてもらうということでしょう。都市政策もそれと同じことなのです。

今の都市政策に欠けているものは、ビジョン、こんなまちにしたいということです。とにかく修復、対策型ばかり。今から10年ぐらい前の総合計画で、目標人口というのがありました。その目標人口を合わせたら、合計3億人を突破したというデータがあります。全国の自治体が自分のまちの人口は増えてほしいと考えています。呆れたことです。さすがに、その後は2億人近くに縮んだようですけども、それでもまだ自分のところは成長するという成長願望は抜けていません。

東京も含めて、みんなこのまちも必ず縮みます。それはもうわかっているのです。その縮んでいくところで何が強みになるのかということです。縮むということを前提として、どんな優れた質の高いまちをつくるかというビジョンを形成しないとだめなのに、多くの自治体の総合計画担当、企画担当は、全部コンサルに丸投げして、その将来構想を描く作業をしません。構想力がないのですから。そうであれば、「そんな総合計画はいいとして、文化計画、施設やホールの運営方針だけでもきちっとしたビジョンを形成して、行動方針をつくりませんか」と私は思うのです。

自己願望、夢を見るのは「若者」です。自己測定は自分のまちの資源、あるいは歴史、風景などにしがみつくと一刻者たち、これを「ばか者」と言います。そして「鏡映自己」をよそ者と言います。これが有名なまちづくり3点人材セットと言われる「若者」、「ばか者」、「よそ者」です。

これを「私が初めて言ったんですよ」という人が今まで100人ぐらいいましたけれども、「私が初めて言いました」という人には、もう全部眉に唾つけて、「この人はでたらめ、嘘だ」とっておいてください。これを初めて言った人というのは、実はいません。気がついた人がいます。それは今から25年前、大阪ガスエネルギー文化研究所の隅野哲郎スミノさんという人です。この人から私は初めてこれを聞きました。その後、全国に広がったのです。でもなぜそんなに広がったのか。広がる理由はわかります。これは一般理論です。発達心理学の一般理論です。夢を描けない人間は鬱になる。希望を描けない人間は自殺する。そして、自分の実力、社会的な適応能力、あるいは、その他持っている様々な能力に適正な自覚の持てない人間は、うぬぼれ、もしくは過剰な劣等感を持ち過ぎるということで、失敗する。そして、人の評価を恐れる者は成長しない。人の意見を聞かない者には成長はない。

皆さんも、人生の節目節目で経験してきたことでしょうか。例えば、アールでも、えずこホールでも、子どもたちがこんな人間になりたいと書いていましたね。それなのです。例えば、私は小さいときに自分は何になれるかなんて全然考えていませんでした。学校へ行くのが嫌でしたから。私は小学校へ入る直前に母を亡くしまして、そのショックもあったのでしょうか、小学校3年生の1学期まで学校に行っていないのです。今で言う不登校です。そのときには親から「もうこの子の将来どうなるのか」と、毎日聞かされていました。姉と比較して、「おまえとお姉ちゃんを入れ替わっていたらよかったのにな」と、まともに父に愚痴られました。そのときには、自分は何者になるのかという夢を描けませんでした。ただ、とにかく家に閉じこもっていたかったということです。

ところが、2学期に、担任の先生がうちの家に遊びに来まして、「学校もおもしろいよ。私と遊べるよ」と言われたのです。この先生と遊べるのだったら行こうと思って誘惑されて行ってしまったところ、途端に取り込まれてしまって、その日から楽しいお勉強が始まり、あれよあれよと言っていううちに、ちゃんとした3年生になってしまっていました。

大阪市児童相談所の主席相談員の女性が、私の研究室に論文を書くために出入りしています。その彼女が、笑いながら、私に「先生も発達障害があるのではないですか」と言われました。その理由を尋ねたところ、「人と対話していても、関心がふっと移ってしまったら、人の話を途中から聞いていないでしょう。もうそっこのほうに頭が回っていますね。そういう障害はあると思いますよ。それは軽度の発達障害ですよ」と言われました。つまり、誰にでもその程度の障害はあるということです。

元小学校教員の次の母は、私が学校に行っていない小学校の1年、2年の間、私に字を教えてくれていました。私はそのと

きのことを何も覚えていないのですが、母が亡くなる寸前に「あんたには苦労した」と言ったのです。「どんな苦労をしたというの？今はちゃんと生きてるだろう」と言ったら、「そこに来るまでにどれだけの苦労があったと思う？」と叱られたのです。どれだけ文字を教えても、漢字を教えても、私はきれいに鏡に映したみたいなの反対の字を書いていました。今、それをやれと言われても、なかなかできません。これを鏡文字というそうです。教えても教えても反対の字を書く。ということは、自分の世界だけにこもっていたということです。ですから、「それはおかしいよ」と言われて、初めて修正できてくるわけです。都市も同じです。「若者」、「ばか者」だけではだめで「よそ者」が必要だということです。これは非常にわかりやすいセオリーなので覚えてください。

ホールもそうです。どんなホールになりたいのか、そのためにどんな材料があるのかと、徹底的に洗い出しを行います。この材料の洗い出し方は、ハード、ソフト、ヒューマン、どうにもならないときのためにお金、という順番で書いてみます。そうすると、できる、できないが見えてきます。そして外部からの評価をもらうことも必要です。これはアンケートであっても構いませんし、お客さんがロビーでつぶやいていることでも構いません。それらを全て拾っていくわけです。こういうことを通して私たちは成長していきます。この都市の発達・成長装置をつくるのが都市政策のコツです。

都市政策は、先ほどの市民文化政策とは違い、公平、平等、丸、三角、四角の論理ではありません。選択、集中、継続です。人権に支えられた丸、三角、四角。芸術へのアクセス権、あるいは表現の自由、憲法第13条、幸福追求権という人権、その上に立って、ありとあらゆる芸術ジャンルの可能性を開きましょう。それから、0歳から100歳まで、女の人も男の人も、障害が

ある人もない人も、みんなに供給されるようにしましょう。そして、ありとあらゆる地域にきちんと均等に渡るようにしましょう、というのが市民文化論の基本方式です。

これに対して、都市文化論は、大きな矢印を描きます。そして、いろいろな部局のパワーを全てここに集中させていきます。もちろん、福祉部局は福祉の仕事をすることが専門ですから、文化政策まで協力してほしいとは言いません。ただ、文化に関して福祉も力を発揮できるのですよという、その可能性を教えるのです。こうしてたくさん部局の力を集めて、エネルギーを集中します。そして、これを持続させます。そして、これがある起爆力を発揮する時点まできたら、多方面にわたって効果が波及します。これが都市文化の図面です。

ところが、皆さん方のイメージでいうと、他の部局は関係なく、文化担当課だけが必死になってたくさんの予算を稼いで、ここに一点突破で集中させるというイメージでしょう。そうではなくて、他の部局のエネルギーもうまくここに投入させる方法を考える。例えば、都市景観の担当部局と協力してみる。観光担当とやってみる。産業開発の担当者とやってみる。そのために、最もお互いの相乗効果の高そうなものは何なのだろうかと考えて、装置を考えるということです。

ただ、都市文化に関しては、なぜ、この芸術団体がこの施設を専属で使えるのかということなどに対しては、きちっとした説明が必要です。これは政治的な課題です。政治的課題であるということは、裏を返して言えば、議会とか首長のバックアップを得ないとだめだということです。ですから、それを選ぶプロセス、選択するプロセスはものすごく大がかりで、慎重にならざるを得ません。そのためには、総合計画の基本構想に書いてもらうとか、文化振興基本計画で裏付けをとっていくとか、可能であれば条例でとっておいてもいいのですけれども、そういう仕掛けをつくっていかないと、

大事業は一発では無理だということです。

私は、神戸市や大阪府、大阪市などの委員をやっています。このような県とか政令市のレベルでいきますと、中・小型の施設を拠点としてなどと言っていたら、まどろっこしいのもっと効果性のある計画をやってくれと言われます。それは、もはや担当課レベルでは無理です。それはやはり審議会が承認した基本方針の中にどう潜り込ませるかです。こういう大がかりな装置がないと、大規模事業は難しい。まして、それを議会がきちんと知っているという状態になっていないと、いつひっくり返されるかわかりません。

そこをうまくくぐり抜けようとしたのが神戸市です。先に、医療先端都市を目指します。新薬開発の先端都市を目指します。それから、理研を誘致して、なおかつスーパーコンピュータも誘致して、先端産業都市を目指しますとしました。これだけであれば文化は全然関係ないと思われるでしょう。

しかし、彼らの賢いのは、ここから先の説明です。医療先端都市をつくるとすると、製薬産業の脂ののっている研究者たちに住んでもらわないといけません。通勤ではだめで定住してもらわないと。研究者というのは夜明かしで研究しますので、通勤の研究者というのは少ないです。その研究者の平均年齢を調べていきますと、高い層で42、3。若い層では30歳そこそこ。その30から45歳ぐらいまでの人たちが一番何を望んでいるかということをしらべたのです。

そうすると、まず、教育のレベルが高いことを期待している。次に、教育のレベルだけではなくて、家族にとって満足できる文化施設があるかどうかということでした。図書館、博物館、美術館、それから、いわゆる劇場。それが自分たちの生活圏の中にあるかどうかということで決めるということです。それから、もう一つ、都市の転勤拒否率という調査があります。あの都市だったら行

きたくない都市というのがあるのですが、神戸市は転勤拒否率が下から数えて3番目でした。転勤拒否率が一番低い都市は京都で、その次が横浜、その次が神戸だったのです。この転勤拒否率が低いということを利用して、武器として、転勤しても十分安心して住めますよ、そして、豊かな文化環境がありますよということを描くために、それをバックアップする文化政策を演出していく、そういう攻め方をしているのです。

一点豪華主義の都市文化政策はもう終わっています。それはものすごく怖いことです。人口10万とか20万ベースで、客席数1,500席クラスのホールをつくることを考えて、それで都市の文化発信装置ができるなんていう時代は、もうとっくに終わっています。自殺行為ですから、やめてください。私は、絶えずそれを警告します。東北の人口10数万人のある都市で1,500席クラスのホールをつくるという話がまた出ているようですけれども、造ったその日から閑古鳥が鳴くことは目に見えています。

ホールで赤字を解消して黒字をつくれるなどというのは、もう夢物語です。沖縄市でさえ1,500席のホールをつくるのは無謀だと、我々は警告しています。そういう時代ではないのです。ホールをもって都市の文化発信装置として頑張れるという幻想はちょっと置いておいたほうがいい。それよりも、都市の文化総合力で戦うということが大事だと思います。

神戸市は、医療先端産業や理研の研究所たちが来て、「私はこんな素敵なおまちに住んでいるんですよ。いいでしょう。」と誇れるようなまちにするというイメージで文化政策をつくっていききました。そういう攻め方もあるということです。

いずれにせよ、都市の文化政策というのは、非常に集中と持続と決断が要りますから、政治的なバックアップも要ります。大がかりな装置が要るということを知覚しておいてください。それを迂回していくのなら、アーラであり、えずこホールの方法

ですと、私は言っているわけです。中小都市ならば、なおさらそうです。

政令市グループでは、今、続々と失敗の道歩んでいると、私は思っています。ある市では、十分活用できるホールが既にあるにもかかわらず、市民会館を建て替えて、また大きいホールをつくらうとしています。しかも県立ホールもあるのに。無謀なことだと思います。

政令指定都市は県庁所在地でもありますが多いので、県立ホールと市立ホールとが併存してしまうことがあります。そうすると、対抗意識で大きいものをつくらうとするけど、それは必要ないと思います。それよりも、もっと身の丈に合った補完関係に立って、お互いに戦略を協議したらよいのではと思います。市の場合は、どちらかというと、市民とつながることが多いので、市民文化振興に柱を置いたほうがいいと思います。

ただ、例外があります。地方の中小都市では、うちのまちにはこの商品が名物ですとか、この芸能が名物ですというものがある場合、それらに特化した小型のホールをつくっていくことは許されると思います。例えば、岸和田市がだんじり会館を持っているのは当たり前のことです。岸和田にとって、だんじりというのは名物だし、商品ですから。それは地方公共性として認められることです。ですから、このまちでみんなが認める特産物、あるいは特別な文化財、伝統商品のようなものがあるならば、それを応援する文化ホールとは、都市文化装置としてはあっていいだろうと思います。

それでは、これまでの講義のおさらいを少ししたいと思います。

今の話、すごくあっさりしていると思っておられるかと思いますが、実は都市文化政策というのは、そんなに難しい政策ではありません。むしろ、装置が大がかりになるだけに、十分な政治的な説得と、そしてプログラミングをしていったらできること

なのです。失敗することもあるということを知り、それでもなおかつやるかということなのです。

それから、もう一つ、市民文化振興政策を積み上げていけば、自然と都市政策になるというコースもあります。最短コースの一発花火型か、迂回しながらも、地盤をつくって、最後に高い山になっているというコースか、この二つだということなのです。

衛さんと水戸さんのゼミで、とてもいいことをたくさん言ってくださっていましたので、その内容を反すうしながら、みなさんの身に付けていただきたいと思います。

水戸さんのゼミで出てきたのが、顕在需要と潜在需要とを見分けるということでした。これは衛さんも同様のことをおっしゃっていました。潜在需要を、つまり、ニーズをどう見破っていくかということについて質問も出ましたが、これは必ずしも社会調査をしなくても出ます。出るというのは、自分たちがそのまちに暮らしてみ、自分たちがまちの人々と関わってみる中で、どんどん情報は入ってくるはずなのです。

ところが、そういう市民生活を実際にやっていない上から目線の公務員は、何でも社会調査やアンケートを行わないと答えが出ないといい、議会が説得できないと思っているのです。ところが実際はそうではなく、直観でわかることもいっぱいあると思います。この二つの施設、アーラとえずこホール、ともに、実は職員の直観の総和でやっているのです。ですから、先ほどおっしゃった半歩先と一歩先という話が出てきたのですけれども、半歩先を説明するのは難しいと言っていましたね。あれはまさしく直観です。そういう感度を上げていくということなのです。

まず、水戸さんのお話からおさらいします。

参加することで体験が深まるというのは、的確な発想でした。また、コミュニティ、地域社会を非常に重視しています。それか

ら親子、乳幼児を抱えた母親と子どももターゲットにしていました。可児でもそうでしたね。この両方の施設に共通しているのは、子どもと若者にすごく注力しているということなのです。それは、未来のよい市民をつくることにつながるという信念を持っています。実際にそうなっています。

水戸さんのお話にもあったように、不登校の子で、えずこホールで預かっていて、演劇教育でだんだん元気になった子は、今、高校を卒業して、もう働いて税金を払ってくれていますし、立派な社会人としてえずこホールのいわばバックアップになってくれています。これを社会的コストとして考えると、ものすごく少ない経費で莫大な人材を育てたみたいなものではないでしょうか。そういうバランスシート感覚を持っていたらいいと思います。これは社会開発投資という概念です。

衛さんも同じことをおっしゃっていましたが、いゆる文化消費として考えるのではなく、社会開発投資として考えるという視点を、もっと皆さんは政治家だとか、市民に説得するべきではないでしょうか。その言葉をもっと使ってください。

実はここにはちょっとしたからくりもあるのですが、経済学でいう消費と投資は紙一重です。家計に対して支出するもののみを消費と言っています。企業が同じように金を使ったら投資と言っています。主体が企業か家計かの違いだけです。ところが、家計だって、子どもを育て、子孫をふやしていつけるわけでしょう。そうすると、教育も投資のはずです。保育も投資のはずです。育児も投資であるのに消費です。ですから、見かけ上の消費は、実は投資であることが多いのです。特に人を育てる、あるいは家庭を守る、地域を守るというところへの投資は見かけ上は全て、経済学的区分では消費に計上されてしまうので見えないのです。ですから、投資と考えなさいと言っているわけなのです。

これは、トニー・ブレア氏の言っている

ソーシャルインクルード論では、こうした消費概念を改めて、投資概念に切り替えるべきだとしています。そういう意味で、えずこホールがやっていることも、アーラがやっていることも、実は社会への投資であるというふうに理解できます。

それから、お2人のお話に「自己実現」という言葉がありました。この自己実現という言葉は割とよく聞きますけれども、生涯学習論の世界では、自己実現という言葉だけでは説明しません。発達段階論で、最初に私は何者かという悩みにぶつかります。子どもの場合でしたら、本当に僕はお父さん、お母さんの子か。ひょっとしたら僕は橋の下で拾われてきたのではないかと、皆、その疑問を持つそうです。そんな疑問を持ったことはないですか。ありますね。私は一体どこから来たのでしょうか。

そうすると、親は困ります。大概の親は幸せなイメージをつくってあげようと思って、コウノトリが運んできたんだみたいなことを言うわけです。その子はそれを聞いてほっとするわけですが、これは「自己発見」なんです。私は一体何者か。私という人間が生きているということに突き当たる。つまり、自分の命の重さに突き当たるということです。

その次に、自分は何をすとうれしいんだろうと。何が私の喜びなのか。何が私にとって幸せなんだろうということに模索がいきます。子どもにとっては楽しいことを見つけること、楽しいことを実現することが仕事なのです。遊ぶのが仕事。これが「自己実現」です。

その次に、楽しいことばかりやっても深まっていきませんね。だんだんとそれが深まっていったり、飽きたり、次の興味に移っていったりして社会化していきます。そのプロセスで、いろんなことを学んでいき、自分を高めていかないとはいけません。

私の経験ですが、小さいときに年上の連中がやっているベーゴマ回しに寄せてもら

いたかったのですけれども、ベーゴマ回しには結構技術が要るのです。タコ糸みたいなものをぎゅっと十字に巻いて、パーンと放らなければいけません。あの技術を習得するために学習しました。そして、だんだん強くなっていきました。ものすごく達成感がありました。「あっ、自分もだんだん一人前になってきた」と。3つ、4つ年上の連中とベーゴマで戦えるようになりました。こうして自分を高めていくことを「自己変革」といいます。

それから、親が出てきて、「ベーゴマがどれだけ強くなったとしても、社会へ出て役に立たないぞ、そんなもの」、「会社に行ってベーゴマなんかしていられないぞ」と叱られました。そうすると、そうか、社会化していくためには自分はほかのことを学習しないとイケない。学校の勉強を学ばないといけないのかと思い、勉強する自分というふうに変えていくわけです。この時点で既に社会と関わってきます。よりよく社会と関わる能力を身に付けていく。こういう順番になります。

そして最後に、社会をよりよく変えていく担い手になる。こういう発達をたどりま

す。えずこホールの登校拒否の子どもたちというのは、おそらく社会参加を閉ざされたとか、あるいは、「勉強しても、ちっとも頭に入っていないじゃないか。もう学校なんか来なくていいよ」などと誰かに言われたり、楽しみを禁じられたりとか、このどれかのプロセスによって傷ついているのでしょうか。それを修復し、見事に全部実現してあげたのです。そのプログラムがアートにはあったということです。

この「自己変革」までの世界が、初日申し上げましたユネスコという個人的自己決定能力の確立です。これができないと、個人的自己決定能力は確立できないのです。そして、その次が、社会的な能力を発揮しますから、集団的自己決定能力のために必要な力なのです。これが集団的自己決定の

ための力です。このように考えますと、アールやえぞこホールでやっていることが見事にこのプログラムに沿っているように見えました。

次に、お2人とも芸術的な人権ということをはっきり意識しておられました。アートと人権は深く関わっています。つまり、国際連合では芸術へのアクセス権という言葉を使ったり、文化的人権という言葉を使ったりしていますけれども、もはや双方ともにこれは一番ベースにありました。よくこれは覚えておきましょう。

それから、水戸さんが示されたデータで、例えば、えぞこナインやジュニア・アクターズの卒業後の動向とか、OB・OGアンケートは、すごく貴重なデータです。これは10年以上蓄積しているからこそできるバックアップデータですけれども、私はこれをお勧めします。この事業を通じてあなたはどう変わりましたというところ、これが実はアウトカムなのです。これはロングレンジアウトカム、長期アウトカムです。

けれども、どの事業であっても、2～3年単位で見直していると、このデータはとれません。しかし、えぞこホールでは市民参加事業としてずっと続いているから可能なのです。こういうことが、実は正しい政策評価です。この事業を通じて、みんな立派な社会人になっていっている。そして、学校の勉強はともかく、ちゃんと職業を獲得しているということ。ホールの事業がすごく役に立っているということです。このような調査ができるということは、とてもいいことなのですが、なかなか難しいですよ。でも、いいヒントだと思います。

昨日も申しあげましたが、私が総合計画を預かっている愛知県の高浜市という人口5万人そこそこの市では、総合計画における学校教育の評価指標は、小学校、中学校、それぞれ2つあるのですけれども、学校に行くことが楽しいと思っている子どもたちの比率で測ります。学力ではありません。これは年に一度、一斉アンケートをとるか

らわかるのです。回収率は大体55%ぐらいです。約5千通送付し、そこから返ってくる分で測定します。こういう補助指標、あるいは中間指標を使って測るという方法も開発してみてください。

それから、最後に、「全ての人間は芸術家である」という言葉がありました。これは今に始まった言葉ではなく、宮沢賢治が言った言葉ですが、私がえぞこホールに行ったときに、賢治のこの言葉を紹介したところ、水戸さんは早速取り入れていました。実は、イギリスのウィリアム・モリスという人が同じことを言っています。彼が言ったのは、生活をもっと芸術化しよう、芸術をもっと生活化しようということです。

これは、今の民芸運動に引き継がれています。日本に持ち込まれた後、柳宗悦が民芸運動として広げていきました。ただ、ウィリアム・モリスの言った思想と柳宗悦の言っている民芸運動とは少しずれているという批判はあります。柳宗悦は、民衆も優れた芸術をつくるべきだと主張したのですが、モリスはそういうことを言っているのではなくて、生活をもっと芸術化しよう、芸術を生活化しようということでした。しかし、柳宗悦はその片一方だけを抜き取って、民衆も優れた芸術をつくるのだというふうに啓発的に進めました。これは路線が違うという批判もあります。

次に、衛さんのお話です。ここでもマネジメントという意味で非常に重要なことをたくさん学びました。こちらでも、不登校児を預かっているフリースクールがあり、若い母親と乳幼児を対象としたプログラムがありました。これはえぞこホールと共通しており、すごくいいことだと思います。

それから、自己肯定感のない子どもたちに、自己肯定の気持ちを聞いてもらうというアーツプログラムがあります。これは発達心理学だけではなく、いわゆる人権の世界でいうセルフエスティームというものです。セルフエスティームを開かないと、人

間は不幸になります。そして自己尊重の気持ちがない人が他者を攻撃するようになるのです。

特に最近、ネット右翼と言われる人たちが増えています。彼らの母体は何かというと、非正規労働です。ですから、労働現場で随分と傷付けられ、痛め付けられ、そして使い捨てにされている彼らの不安と怒りがああいうネットの世界で爆発しているわけです。

そういう意味で、今の日本は、ジニ係数も拡大して、ひどい状態になってきています。それをどこかでケアしないといけない。その役割を文化ホールは持ち得るし、できるのです、ということを衛さんは言っているわけです。

イギリスでは、刑務所でも応用されています。それはどういう思考からかということ、刑務所に入ったままで一生を暮らしてしまうこと、要するに社会コストをかけるのと、その人たちが社会復帰してくれて、税金を払う側に回ってくれるのとでは、大きな違いだという、極めてドライな発想からです。けれども、その根本は人権です。その発想がとれない国では、多くの人間を刑務所に入れておくことは社会の役に立たないという思想をもち、その次に考えるのが、死刑です。思考法としては、アメリカとヨーロッパとで全く異なっています。

つまり、死刑というのは、社会コストを拒否している姿勢であり、その反対に、いわゆる北欧型の社会復帰プログラムとは、かわいそうだからとか、そういう発想ではなく、むしろ社会に復帰する権利があるという発想なのです。そして、傷ついていること、何か失敗をしたこと、それはケアしなければいけない、治療しなければいけない。そういう思考法です。そのような発想を私たちはもっと持たないといけないなということを教わったような気がします。

最後に、これは衛さんが言ったことですが、創造事業、鑑賞事業、この二つをくくっていました。創造事業も鑑賞事業も一緒に

ですが、社会包摂型事業とで両輪だという話。これは非常に重要なファクターだと私は思っていますので、覚えて帰っていただきたいと思います。

以上で私の補講は終わります。以後は先ほどと同じように質問、討論の時間にしたいと思います。

参加者 A □ アーラという愛称・施設名はどういう意味で、どういうふう決定されたのかを教えてください。

衛 □ 名称は公募で決められたと聞いています。アーラとはイタリア語で翼という意味です。建物が翼を広げたような形であるためだそうです。可児市内では、市立文化創造センターなどと言わなくてもアーラと言えばタクシーは連れていってくれますし、市内に限らず名古屋でもアーラと言えば連れていってくれるほど浸透していると思います。

参加者 B □ 中川先生のお話の中で、0歳から120歳までの幅広い市民のためにホールがあり、時間やお金、健康がある人たちだけのものではないとおっしゃられました。しかし一方では、効率性を求められているところもあります。

例えば、うちの区では、秋に、区民がさまざまな芸能を行う催し物があります。区の文化団体連合会があり、日舞や洋舞、あるいは謡など、さまざまな事業を自分たちの発表の場として1,200席のホールを使用するわけです。

ところが、それぞれの文化団体も、だんだん高齢化して縮小化していますので、1つの事業に対して300人ぐらいしか来ません。そのホールはかつての公会堂機能を継続しているため、もし貸し館にしていれば利用料収入が相当入ると思われる日曜日の1日に、延べ300人しか来ないわけですから、その場にいる人数はすごく少なく、回

転率が悪いといわれても仕方のない状況です。

ですから、その事業を貸し館事業としてやれば何百万円と儲かったのに、という話が出されます。そういう点をどのように考えていけばいいのでしょうか。市民の芸能・文化活動の発表の場としてホールを使っていくべきなのか、あるいは効率性や採算を考えて、その人たちには来場者の人数に見合った他の場所へ行っていただき、ホールは別の事業を展開していったほうがいいのでしょうか。

中川 □ 簡単なようで、実は難しい問題ですね。私は、衛さんと同じで、社会開発投資型事業を持たないと公共ホールとは言えないと思っているのですけれども、多くの自治体の施設というのは貸し館機能も持っていますよね。

実は、その貸し館機能をどう発揮するかということも、社会開発型事業としてのものすごく大きな意味はあると思います。けれども、貸し館の収益性を言い出すと話がまたずれてきます。ですから、文化ホール自体が持っている経営戦略の中に、区民の文化団体を守っていきましょうという考えがきちんとあって、それがみんなに支持されているのであれば、これは利用料を徴収しないで使ってもらっても構わないと思います。今のお話だけでは、基本方針がそこまではっきりしていないことが問題だと、私は思います。

つまり、そこでお金を回収すべきだという別の方針があったとして、では何のためにこのホールがあるのかということに対し、貸し館だけですという発想なのか、いや、貸し館を使って団体も育てましょうとか、あるいは、貸し館を使って団体を元気にしてもらって、おじいちゃん、おばあちゃんたちに長生きしてもらって、市の医療費を安くしましょうという、そういうゴールラインがあるのか。そのあたりがはっきりしていないのです。ですから、儲かる、儲か

らない、というすごく短期的な視野で判断しているように思われるのです。そここのところをはっきりしないと、私はいいとも悪いとも言うことができません。

ただ、私がいつも言っているのは、ホール運営のときの考え方として、「利益を上げることなど絶対に無理だ、という社会開発型投資事業をもっと開くべきだ」と言っているのですけれども、今から10年、15年前は、そんなことを言っていたらとてもやっていけません、というようなホールばかりでしたので、それならば、こう考えましょうという話をしたのです。

(p.132の図を参照)こちら側が収益を上げられますという事業。収益性があり、利益を上げることができます。こちら側は開発投資で、見かけ上は赤字ですが、社会を支えていくための安定投資です。私はこれらをさらに2つに切って、こちら側が個人を単位とした、個人支援型、個人自己実現型の事業。こちら側がより大規模な集客、観光、あるいは都市アイデンティティ発展型の都市文化型事業に分けました。

これで、合計4象限生まれますが、収益事業で儲けられるところはどんどん儲けて、そのお金をこちらへ移しますと、はっきり言ってください。その方針をはっきり立てたら、どんな場合でも説明はできます。けれども、そんな大規模集客力も発揮できないような近郊都市とか地方都市では、収益性のある事業というのはなかなか難しいです。

それこそ、さっき衛さんがおっしゃったアイドルグループを呼んできたら、バーンと儲かるかもしれませんが、それもきっちりした金額で料金設定をして収益を獲得するとはっきり決めておかないと、「何でこんなに高額なんだ。これだったら東京の料金と変わらないじゃないか。公共ホールでやっているのだから半額にしてほしい」といったことを言われたら、経営は成り立ちません。その場合は、「だったら、東京や名古屋へ行ってください」と言えばいいの

です。

こういう戦略分布を示して、「こちらは収益獲得事業です。こちら側は社会開発事業です」と、はっきり分けたいのです。貸し館だってそうです。これはこの団体を育てないといけないから、無料で使ってもらっても結構です、とか、これはきっちりお金をもらいます、とか、そういう仕分けをきちんとして方針を決めることができなければ、私は今の質問に対してすぐにはお答えできません。

もちろん、お年寄りの人たちが芸能や文化に頑張るといのは、私はいいことだと思っていますし、その人たちが生きがいを感じてくれるということは社会的生命も長くなるわけで、社会コストも下がるという利点はあると思います。

衛さん、いかがでしょうか。

衛 □ 貸し館は、東京ではあまり評価されていないのですが、貸し館自体はれっきとした事業です。ただし、貸し館で収益を上げるとは100%無理です。というのも、受益者負担が大体20%以下で、あとは税金で補填しているからです。東京都でも大体25%程度かというぐらいですから。ですから、私は正直、減免する必要はないと考えています。教育団体だから減免するとか、地域の文化団体だから減免するという必要はないのではと思います。既に税金をかぶっているという考えがあるからです。

ただ、先ほどの質問者からあったお話は、中川先生がおっしゃったように、基本的には社会開発投資であるという位置付けです。ですから、もしホールを貸しておいたら収益が上がるのになあ、という考えではなくて、延べ300人しか来なくても、少なくとも区民の自己実現というものに手を貸しているという意味では、社会機関としての劇場であれば、事業としての意味があると考えます。

それから、価格設定のときに、地域の劇場では「慣習価格」という格好をとるしか

ないのです。つまり、可児市の事業と比較すると、名古屋市が1.5倍ぐらい、東京の入場料は倍ぐらいです。つまり、満員に仮になったとしても、赤字か黒字かという考え方では、赤字になるのです。そうではなくて、赤字となる部分は、少なくとも地域への投資だと考えるのです。そこで、私たちは、わずかの利用料、使用料をかき集めて、赤字部分の補填をし、残り2,800万ぐらいの収益に結び付けています。

ですから、鑑賞施設としてのみのホールをこれから建てようというところはたくさんあるのですけれども、鑑賞施設のみしかなくて、ほかの諸室がないというようなホールは、1,500席~2,000席の市民が使えないようなホールをつくっても、基本的には全く意味がないのです。それは維持経費、ランニングコストのお金がどんどん出ていくだけで、活用されません。

そのあたりを考えますと、確かに収益を上げることも考えなければならぬと思います。例えば、つい最近までアーラでは、演劇の公演チケットは3,000円でした。東京で6,000円、7,000円といっているときに3,000円です。また、フルオーケストラの公演チケットは、東京で1万2,000円から1万6,000円の場合、うちでは7,000円ぐらいに設定しています。それは、より多くの市民に来てもらうことを目指すからです。つまり、料金を高く取って500人しか来ないような公演を、東京の半分の地域「慣習価格」に合わせることで2倍のお客さんが来るのであれば、2倍のお客さんが来るほうをとるべきなのが公立の文化施設の仕事だと思います。つまり、10,000円で500人、5,000円で1,000人来るなら、5,000円で1,000人のほうをとるべきだと思います。おそらく各施設で地域での慣習価格があると思います。

投資なのか、費用なのか、という見極めが結構、大事ではありますが、同時に説得力にもなると思います。

参加者C □ 衛館長にお聞きします。アーラは、東海地方の中では、もう完全に可児市の都市ブランドになっています。少なくとも、文化の意識の高い人から見たら、可児市はブランドです。先ほどブランディングという話が出ましたけれども、ある興行主からアーラのイメージに合っていない事業で貸し館として借りたいと要望があった場合、どうされますか。

例えば、著名なシンガーソングライターがツアーの初日で来たという、もうそれだけでブランドになってしまうわけですが、これは何だろうというようなアーティストが、ホールが空いている日に正規料金で借りたいと言われた場合はどうされますか。

衛 □ 私はそれでもいいと思っています。可児にはカラオケのグループが3団体ぐらいいありますが、アーラを貸し館で借りにきます。主劇場という1,019席のホールも、311席のホールも、どちらも皆さん、借りられますが、私は立派な市民の自己実現をお手伝いしているというふうに思っています。そのうえ、経済効果もあります。その日は、アーラが、チンドン屋みたいな衣装の人だらけになります。けれども、その衣装をつくっている専門の店が市内にあるのです。そこで相当のお金をかけて、1人3着ぐらい作って持っているのです。それはそれで、私はいいと思います。

ですから、東京などでは、貸し館はいけないと言われることがありますし、ましてやカラオケ大会に貸すなんて、とも言われますけれども、カラオケでも、あるいはハイ・アートでも、市民が自己実現を感じているのであれば、それは問題ないと思っています。

例えば、農協では1万円以上の商品を購入すると、演歌歌手の公演チケットがもらえるというようなキャンペーンをどこの農協でもやっていますけれども、そこはもう徹底して演歌歌手でやっています。それでも、私は別に拒みません。それでアーラの

ブランドイメージが崩れるとは思っていないのです。

参加者D □ 中川先生のお話を聞いて、文化政策を戦略的につくっていくために、行政の果たす役割が大きいことはよくわかりました。理念なくして政策なし、政策なくして計画なし、計画なくして施策なし、まさしくそうだと思います。

アーラの場合も、開館した頃は、狂言師がダブルブッキングした施設といったことなどで全国的に名前が知れ渡っていましたが、衛館長がいらっしゃって、ここ4~5年の間に随分そのイメージも変わったと思います。その間の財団のプロパー職員の方々の動きはどうだったのでしょうか。そういう財団の育成という部分も、今、戦略的に私たち行政としては考えていかないと、感じています。中川先生のお考えはいかがでしょう。

中川 □ 財団と一言でくくってしまうと、話は簡単のように見えますけれども、実はこれはものすごく難しい組織です。財団がいわゆる行政からの出向派遣の受け皿になっているところは、財団といっても、役所の分身であると考えればいいと思います。その財団を温存するために、指定管理を随意指定して、延長しているというのが、事実上の天下り組織の受け皿で、そこに自己革新を求めようがないと思います。

だからといって、私は財団を攻撃するつもりはありません。財団は、本来は有能な専門職を安定的、恒常的に内部に確保するための装置として考えるべきであって、退職後の役人が再雇用のためのポストとして理事長、副理事長、事務局長などの席に座るというのでは、これからはもたないと思います。

そういう点で言うと、財団は今、ものすごく変わりつつあります。例えば神戸市でも、コンベンション協会とか文化振興事業団は、市の特別職が理事長や理事に就任し

ているところは一斉に引き揚げ始めています。それは私が指摘した面もありますが、民法で禁止されている双方代理ではないかということです。地方自治法で禁止してなくても、商法では自己利益行為になってきます。それがどうして指定管理では認められるのか、おかしいじゃないですかということです。そのため、東京都、埼玉県、神奈川県、千葉県、千葉県の4都県は、おそらく、それを禁止する条例をつくっているはずで

では、なぜそういった条例をつくらざるを得ないのでしょうか。それは、第二の役所のような、天下りの的なところと見なされている財団と指定管理をやること自体がおかしいのではないかということです。そうであれば、指定管理をしなければよくて、初めから運営委託をやればいいのです。別にそれは違反でも何でもないのでから。

何が言いたいかということ、「財団性悪説」に立つ必要はないと私は思っています。逆に、財団という武器を使って、シャープで、持続力のある、しかも育っていく職員集団を戦略的に育成していくという方針を持つ必要があると思います。

水戸さんのえずこホールの場合、財団ではなくて一部事務組合ですけれども、人事上の運用で企画部隊の人間は人事異動させないでくださいというところで、その専門性を担保しています。財団であれば、そんな配慮をする必要はないですよ。プロパーで雇用し、そこで鍛えていけばいいわけです。いわゆる総務系の職員については、本庁との関係で、意思疎通をうまくするために本庁から来てもらうことはあると思いますので、そこを否定しませんけれども、少なくとも企画・事業部門はプロパーの力が必要です。

財団も千差万別ですから、全部をひとくくりにして私がいいとか悪いとか言うのは、失礼になると思っています。

参加者 A □ 何と言っているのかわからな

いのですが、日本文化の向かう方向が、少し安手のほうに流れているように思われて、それをどうにかしたいと思っているのです。例えば、テレビ番組一つとっても、ひな壇芸人の方たちはもっといろいろな芸をやりたいのしょうけれど、簡単なことしか求められていないように見えます。

中川 □ これは、衛さんのご意見を聞いたほうがいいですね。要するに、テレビに出ている芸人たちがメジャー顔しているけど、どんどんイージーな芸風に流れていて質が落ちていると。それに対して文化ホールとしては何か対抗する手があるのだろうか、打つ手があるのだろうかということですが、いかがでしょうか。

衛 □ ライブパフォーマンスの楽しさというものを地道に伝えていくしかないと思います。テレビで見るよりもライブで見るほうが、私が冒頭で申し上げたような二つのそうぞう力を使って、自分の物語を紡ぐという達成感があるわけです。それは音楽でも同じです。そのおもしろさを地道に伝えていくしかありません。ある意味、テレビはテレビでいいと思います。ですから、見る人は見ますし、見ない人は見ません。やはりライブのおもしろさを伝えていくしかないだろうと思います。

そういう中で、例えば、1票を投票するようにチケットを買ってくださるようなお客さんを増やしていくということだと思いますけれども。

中川 □ テレビの中で登場している、自分たちはメジャーだ、みたいな態度をとっている人が結構いますけれども、私は全く評価していません。最近は少し違うムーブメントになっていますね。ネット社会が結構発達している関係もあって、テレビの世界を皆、信じなくなって来ています。もっと恐ろしいのは、新聞も最近、信じられていません。ものすごい勢いで購読量が落ちて

います。毎年5%刻みで購読量が急に落ちてきています。では何を信用しているのかというと、ネットなのです。これもまた怖いことです。

ですから、どうしたらいいかということ、やはり、先ほど衛さんがおっしゃったように、生を見て、生に勝るものはないということに気がつく人たちをもっと増やすことです。例えば、新劇はテレビで見えていたら、何の迫力もありません。ただの箱の中で電気映像をやっているだけのことになり、役者の息吹なんかは全く感じません。劇場で見えていたら、空気が波動するじゃないですか。あれが実は迫力なのです。オーケストラでもそうです。ホールに行って、オーケストラの迫力を聞いた人は、CDでは満足するのは難しいと思います。複製芸術は、ライブのものに負けます。

それと、生身の1回きりの実演芸術は、時々失敗があるので、それがとてもおもしろいことがあります。「あ、今、間違っただな」というところですね。そして、それを修復するために、そのアーティストがどのような行動に出るのかということを見ていたら、更におもしろいです。意地悪な見方ですけども。それでそのアーティストに対して、ある種の敬意をもって見るようになります。

参加者E □ 市として、例えば文化政策を評価する仕組みとか、または個別の事業を点検する仕組みとか、そういった部分での市民の参画の仕方は、今後どういう方向性に進んでいくと思われるのでしょうか。

中川 □ 文化政策に関する基本方針をつくる時、文化審議会が方針をつくるという位置付けになっている自治体が増えていますが、そういう場合でも一般公募市民を入れます。それから、計画の原案ができたときに、タウンミーティングやシンポジウムをやり、情報を公開し続けていきます。それから、パブリックコメントをとります。その中でいろんなアクションがたくさん出

てくるようになります。

こういうことで答えになっていますでしょうか。

参加者E □ そういう市民の意見を聞いた上で、例えば、個別の事業が立ち上がっていった、それをまた今度は繰り返し評価しながら進めていく。そのプロセスに市民が入っていくということでしょうか。

中川 □ それもありますね。私が携わったまちの評価システムでは、いつでも、誰もが評価できる仕組みにしてあります。館の職員の対応に対する評価でもいいですし、その館の事業に対する評価でもいいですから、何でも評価をくださいというオープンシステムです。それは、館自身がアンケートで求めることもありますし、双方向でいいと思います。そして集めた回答を全てデータ化します。それから、定期定例の政策評価としては、評価指標を設けて、項目ごとに全部実績数値を出して、審議会で報告してもらい、それを評価します。

滋賀県の例をご紹介します。私たち審議会委員は評価部会を二つつくり、委員全員が手分けして、今年モデル事業はこれにしよう決めます。例えば、びわ湖ホールを見に行く人、県立美術館の企画展を見に行く人、それから、文化産業会館の日本舞踊を見に行く人といった具合に手分けして、モデル事業を全部評価します。モデル事業以外についても全て数値が出てくるようになっています。

ただ、その中で一つだけ、評価手法としておかしいから変えようというものが出てきました。それは、国指定文化財の登録件数です。これは評価指標になりません。国指定の登録文化財の数が増えれば増えるほど評価されるというのは、変でしょう。発掘段階であればともかく、今みたいに大概のものは洗い出されていますので、それが増えていくはずはないのではないかとということで、評価指標にするのはやめようと

いって変えました。

そのほか、芦屋市、東大阪市、八尾市、枚方市、高槻市などで評価指標の設定に入っています。市の担当者は「こんなことをさせられるのは初めてだ」「行財政改革室より厳しい」と言って嘆いています。

では、どうしてそれを進めるかということ、やって意味のある仕事かどうかということを考えてほしいからです。何のためにやっているのかということ、常に答えてほしいのです。何を目的としているか、それをきちんと文章に落とし込めないというのは、定期定例・前例踏襲型でやっているだけのことからです。それではだめで、書き直しです。また「この事業の主たるターゲットは誰か」確認すると、広く「一般市民」と書くのです。広く一般市民ということは、誰が来てもいいという意味ですが、「本当に来てほしいターゲットはどこですか」といって、それを確認します。

例えば、子ども向けの行事をやっていて、そこにお年寄りが来たとき、「あなたは対象と違いますから帰ってください」とは言いにくいでしょう。「実は私はこれに來たいんだ」と言われても、「来ていいですよ」とは言えません。ですから、広く一般市民の人たちに来てくださいますと言っても、本当はその中でも高齢者に来てほしい、本当は働き盛りの人に来てほしいと、ターゲットを持っていなければ、仕事というのは成り立たないですよ、大海に塩をまいているみたいなことでもいいのですか、と思うのです。そういう意味で、今は、どこの市でも評価指標を開発中です。

初日に言ったかと思いますが、評価指標の研究は現在、未発達で、みんな非常に悩んでいます。だからあまり苦しむことはありません。これは総合計画をつくるときでも同じです。そのかわりに、代理指標を開発するというのも大事です。累積指標と1年単位の単元指標とではやはり違いますし、いわゆる限界数値と無限数値にも分かれてきます。累積数値であれば無限数値で

すから、どちらを選ぶのかということも大事です。それから、定性評価をどのように代理指標で数量評価できるか、その開発も必要です。

定性評価は数値化できないという信仰があって、これをするために専門家の意見を聞きますという逃げ口上があります。けれども、本当はそうではないと、私は思っています。定性評価部分でも代理指標を発見すればきちんと評価できるのです。その代理指標の使い方として、一番便利なのが満足度調査です。ただ、満足度調査は、見かけ上のサービスのいいところに皆弱いので、中身のサービスが悪くてもニコニコしているところには負けてしまいます。ですから、私はあまりそれに依拠したらだめだとは思っています。

施設の評価と、それから職員のホスピタリティ、応接度の評価と、事業評価とを3本柱で出すのはなぜかといいますと、事業に対する満足度評価が、職員の応対が悪いと、せつかくいい事業をやっていてもものすごく落ちるからです。また、施設がよくないとか、トイレが汚いとか、もうぼろぼろだ、といった評価があれば、いい事業をやっていても、また評価が落ちるのです。つまり他の要因に引っ張られる傾向があるので、それも一緒にとっているわけです。けれども、狙いは事業に対する満足度です。

今、言ったのは神戸市の方式です。ですから、神戸市は、どの施設もその三つの満足度評価を、どの事業に対してもやるということを義務付けています。そのデータが出ないと、指定管理者選定のときにも不利になります。

衛さん、何か言い残したことがあればどうぞ。

衛 □ どういうふうに人材育成するのかというところで、水戸さんは「OJT」とおっしゃっていましたが、まさにそのとおりでと思います。さらに付け加えると、もう一つの「OJT」があって、「オン」・ザ・ジョブ・

トレーニングだけではなく、「オフ」・ザ・ジョブ・トレーニングというものです。つまり、仕事の中で学ぶということと、仕事から離れてさまざまな知見を学ぶということがあります。私の強みは、大学や大学院でゼミを持っていたということです。2週間に一度、第2・第4月曜日には、シフトがあるため朝と昼の2回、館長ゼミというのをやっています。そこでは、例えばフィリップ・コトラーだとか、セオドア・レビットだとか、ドラッカーだとか、今はハーバードビジネスレビューの論文を、報告者を決めて、一緒に学んでいます。そして、それをもう一度現場に持ち帰るといった往復運動をしているのです。それをやると、確実に職員の意識に変化があり、自分で目標をつくるということをやります。そうすると、いろんな知恵や工夫が出てくるということがあるのです。

それは私の強みがそうだったのですが、皆さんのところでも、館長さんや課長さんの強みを活かすことをやるということは、やりようがあるだろうと思います。

アーラの館長ゼミは、外部から来る人を拒まないものですから、例えば、以前は長野から来ていましたし、今は大垣から毎回2人ずつ参加しています。うちのアーラの職員にはそれなりに緊張感もたれ、先行的な論文に関してきちんと報告するようになるということがあるので、そういった勉強会をやるだけでも、随分違ってくるのではないかと思います。

現場が大事だと言いますが、現場ばかりやっていくと、妙に職員的になっていくとか、経験則でしか物を考えられないようになりがちです。実際、経験則だけで物を考えるというので、今まで失敗しています。そういう意味で、何らかの知見に一旦戻って、もう一度現場を見ると、現場の見え方が変わってくるということがあります。何かそういうことができれば、いいのではないかと思います。

中川 □ 衛さん、ありがとうございました。

今日出てきたキーワードで、衛さんも触れておられた財の種類として、「公共財」という言葉がありました。これをよく覚えておいてください。公共財というのは、パブリックグッズといい、これに対抗する概念はプライベートグッズ、またはマーケットグッズ、「市場財」といいます。市場で取り引きされる財、サービスのことで、公共財は、市場では取引のしようがない、供給されない、そういう財です。つまり、公立あるいは公共劇場が提供するサービスは、アーラの例を見てもある程度理解できたかと思いますが、ほとんどが公共サービス及び財です。ですから、市場財と違って、そこから得られる収益というのは、期待のしようがないということです。

一方、アイドルグループを呼んでくる場合でも公立ホールは使えるわけですが、そういうふうに公立ホールを使うときは、これはマーケットグッズを一般市場に代わって供給してあげている。つまり、市場財を企業に代わって供給してあげているという代償機能を果たしているわけですから、これは公共サービスではありません。「準公共サービス」です。ですから、いわゆる純粋なパブリックグッズ及びサービスの提供と、市場財の補完的供給とを同一の場所で議論してはだめだということです。このことを理解しておいてください。

それから、政治学的には、何でも多数で決定してよいものではないということを経験しました。特に社会的少数者に対応する政策・サービスは、その根拠をどこに求めるかといったとき、憲法もしくは条約であるというのが国際的な常識ですから、「そんな社会的な少数者のために、何でこんなサービスをしないといけないのか」というような文句を言われる方が出てくると、困ったことになるのです。ですから、条約学習、人権学習が必要になるのです。これを一般的な常識にしないといけないですから。

なぜこうした歯止め規範が国際的に認められているか、その理由はご存じですか。それは、ナチスドイツが行ったことが原因です。ナチスドイツは、ワイマール憲法体制のもとで、民主的なれっきとした正当な選挙手続を経て圧倒的多数の議席を占めました。そして、正当なドイツ国民議会の議決行為をもってユダヤ人排斥法を成立させ、そして徹底的に弾圧したわけです。これが歴史的事実としてあることから、民主主義の歯止めルールとして、この条約を締結した国は条約を守るのであって、多数決決定でこの条約を破るといえるのは条約違反であるということになっているのです。

これは政治学のいわゆる補正原理です。何でも多数決が正しいわけではない、つまり多数の横暴を認めないということです。

それから法律学的には、憲法第13条、あるいは第25条が関係します。そして、それに依拠した文化芸術振興基本法及び劇場・音楽堂等活性化法ができたということも学びました。

そして経営学という面では、先ほどご説明したように、経営の基本理念や経営戦略、さらには経営の計画、戦術がないとだめだということを知りました。そして、経営の実践はすぐれた技術とコストダウンを考えないといけないということも学びました。そのコストダウンについても、単にお金を削るということではなく、手間と暇をできるだけかけないで、手続きコストを省き、現場に分権化することによってコストダウンが図れるという思考法を学んでいただきたいと思います。

我が国の行財政改革は、常に中央集権的、いわゆる行財政改革室主導型の問答無用型の改革をやってきているので、現場は力が出ません。本当のニューパブリックマネジメントは、イギリス・アメリカ型ではなくて、デンマーク・スウェーデン・ノルウェー型です。それは現場への分権を徹底して行うのです。現場に分権すればするほどコストが下がっていきます。それを日本はとて

もそれをできないので、今でもやっているニューパブリックマネジメントは英米型であり、かつ、既に時代遅れと言われていきます。

そこでよく言われるのが、消費者満足です。この消費者満足という言葉も曖昧です。なぜかという、それはサービスを受けている人の満足なのか、税金を負担している人の満足なのかで意味が変わってくるからです。サービスを受けている人の満足であれば、「もっと私にサービスを提供しなさい、もっとにこにこしなさい、もっと料金を安くしなさい」といって、どんどんコストは膨れていきます。その膨れた分は全部税金を負担している人の負担になって返ってきたり、あるいは、後の世代の負担になってしまいます。ところが、その人たちの意見は反映されません。つまり、租税負担者満足などというデータが出てこない限り、消費者満足という言葉は公共経営では使ってはいけないというのが私の信念です。

しかし、残念ながら、政策評価の代理指標としては、この事業にあなたは満足しましたか、職員のサービスに満足しましたか、施設に満足していますかというのを聞くしかないという現実を、もっと学問的に私たちは超えていかないといけないのです。それは非常に差し迫った課題であると思っています。政策評価は、今のところほとんどがアウトプット指標ばかりです。ですから優れたアウトカム指標を開発しようではありませんか。もしも、うちではこういう指標を使っているよというのがあれば、全国で交換し合ったらいいのにと、私は思っています。∞

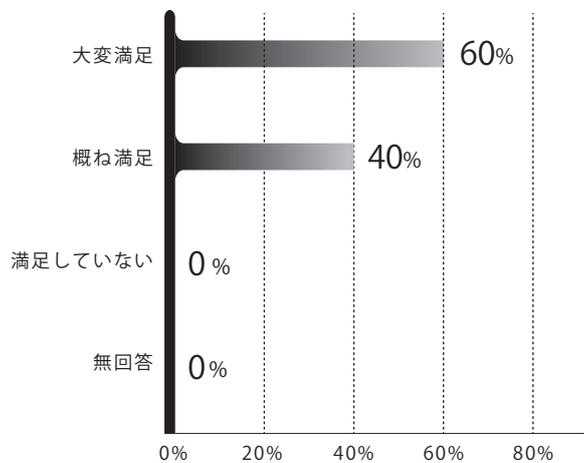
■文化施設の戦略的事業分布

集団・自治力・地域・都市アイデンティティ志向	
(市場の欠陥に対応) (必要課題・事業)	(政府の欠陥に対応) (要求課題・事業)
市場性弱	市場性強
<ul style="list-style-type: none"> ○地域アイデンティティ開発型事業 ○市民芸術・芸能家、団体支援事業 ○人材開発事業 	<ul style="list-style-type: none"> ○地域アイデンティティと連動し、かつ収益性のある事業
<ul style="list-style-type: none"> ○アマ・プロ交流事業 ○アマチュア市民活動活性化支援 ○社会的コミュニケーション開発事業 	<ul style="list-style-type: none"> ○自主事業財源確保のための財源開発事業
(潜在ニーズに対応)	(顕在ディマンドに対応)
個人・自己実現志向	

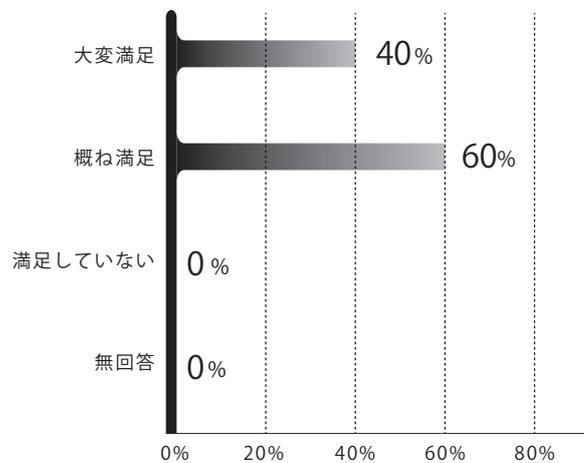
出典：中川幾郎著 『分権時代の自治体文化政策』（平成 13 年 4 月 勁草書房） P.135

平成26年度 文化政策幹部セミナー 参加者アンケート集計表

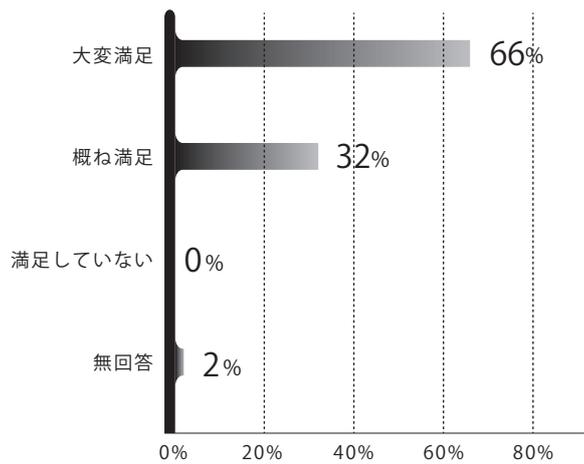
全体評価



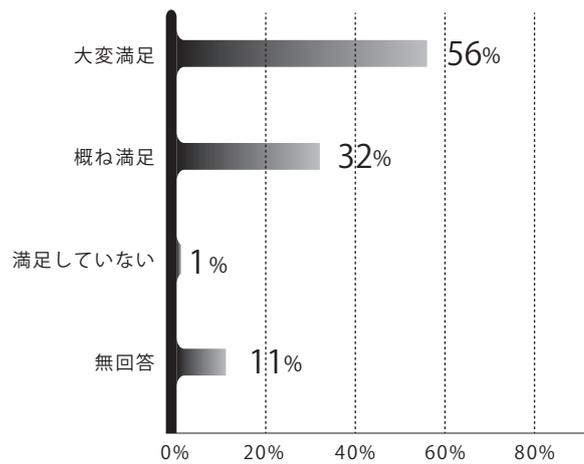
仕事への活用度



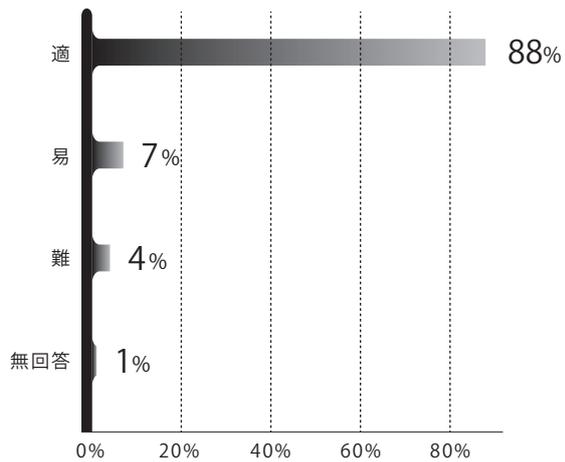
ゼミの内容



ゼミの手法



ゼミの理解度



平成 26 年度 文化政策幹部セミナー 実施記録

発 行：一般財団法人地域創造

住 所：〒107-0052 東京都港区赤坂2-9-11

オリックス赤坂2丁目ビル9F

TEL 03-5573-4050（代表）

発行日：2015 年 6 月

