

---

---

## 第2回「公立ホールにおけるネットワーク活動に関する研究会」記録

---

---

日 時:平成9年12月3日(水) 13:30~16:30  
場 所:財団法人地域創造会議室  
出席委員:荒起 一夫(財団法人吹田市文化振興事業団事務局長)  
(敬称略) 市山 裕之(財団法人北九州市教育文化事業団主査)  
児玉 真(カザルスホールチーフプロデューサー)  
佐藤まいみ(財団法人神奈川芸術文化財団プロデューサー)  
佐藤 信(世田谷パブリックシアターディレクター)  
丹羽正明(音楽評論家・那須野が原ハーモニーホール館長)  
事務局:吉崎 賢介(財団法人地域創造)  
望月 勝司( " )  
調査機関:片岡 真実(ニッセイ基礎研究所)  
中野 康光( " )

---

### 1.調査結果報告

- ①公立ホールおよび都道府県向け「ネットワーク活動に関するアンケート調査」結果
- ②ネットワーク活動事例へのヒアリング結果
- ③公立ホールのネットワーク活動の現状  
について配布資料に基づき報告がなされた。

### 2.討議内容

#### (1)ネットワーク活動の課題と今後の方向性

##### ◎ネットワーク活動の形態

佐藤(信)| 現在、市町村ホールの役割が大きく変化しつつある状況にある認識にたつて、実際に実施されている各ネットワーク活動をみてみると、活動の目的が不明確なまま行われているものがほとんどであると感じる。資料中のネットワーク活動の効果として記載されている、「地域の芸術振興」、「公立ホールとしての可能性の追求」は、実は現在の市町村ホールの課題でもある。

パリ大都市圏の文化ホールでは、単館ではなくネットワーク(コミッティ)全体で保有する事業費をもとに、ネットワーク自体が年間20本程度の公演を制作し、各ホールのディレクターがそのメニューから自館で行う公演を年5~6本チョイスする仕組みをとっている。各館は個性的だが、事業費は単館では支えていない仕組みである。

日本の場合も事業費の流れをネットワークの課題の中で解決していかなければならないとみている。今のネットワークは常に横並びであるが、実は一番ネットワークの効果が発揮しにくい形態である。事業費のないところと豊富なところがネットワークを組むことで効果が大きくなるのであるが、各ホールで事業費を一緒に持ちだそうという発想は、まだネットワークの初期段階にあるといえる。

吉崎 | フランスの例は、日本で言う県レベルでの市町村ホールとの連携事例と捉えてよいか。

佐藤(信) | そう捉えられるが、構成ホールには、公立ホールだけでなく民間ホールも含まれているようである。

児玉 | 日本でいう、県が推薦企画を提示し、希望する市町村ホールで公演する形態に近いのではないか。

佐藤(信) | 但し、日本との違いは、公演内容を検討する機関自体に各館プロデューサーが入っているため、推薦企画とはいえ各館が制作した公演ということである。また、各館の運営方法の基本スタンスが同一であることも大きい。

佐藤(ま) | このネットワークは、パリ周辺での多数のホール建設による集客性の低下を背景として最近できたものではないか。特にダンス系のプログラムが増えたと感じていたが、このネットワークの効果であろう。

佐藤(信) | そもそもは、普段来ない観客の掘り起こしや郊外都市への有力な劇団誘致のために行われはじめたようである。

荒起 | パリの場合、都市周辺で行われた公演は、市内では行われぬのか。大阪の場合には、大阪市内のホールが充実しており、これまでは市内で行った公演は郊外では行わない不文律があったが、現在は逆に、大阪市周辺都市のホールがネットワークが組んで公演を実施し、大阪市内では行わない形のネットワークを思案中である。また、自館ではできない大規模な企画も、大阪城ホール等他のスペースを活用して行うことも検討している。

佐藤(信) | パリの場合、パリ市内では公演は行われておらず、逆に市内から周辺へバスを出し送客を行っている。音楽の場合には、演劇とはマーケット規模や成熟度が違い、やりやすい面を持っている。演劇・ダンスでも、都内の小規模ホールだけのネットワーク公演ならば可能であり、観客層拡大に結び付くとみている。

児玉 | 東京において郊外のホールだけで公演を行うことは、批判が大きく難しいのではないか。

アンケート結果をみて、ネットワーク活動を実施しているところは、ネットワークという名前に躍らされておらず意外に冷静に取り組んでいるという印象を受けた。ただ、現在行われているネットワーク活動の目的をみると、人的ネットワークやノウハウの蓄積へ集約しているようだが、芸術分野としてみると、逆に一つの型にきめてしまわない方が本来の姿だと考えている。公文協から地域のネットワークまで様々な活動がある中で、各館担当者のセンスでネットワーク活動に取り組むことが基本であろう。

片岡 | 様々な事例の中で、運営のスタンスが同一でないとネットワーク活動がうまくいかない状況がうかがえる。また、地域で結びついた専門家のいないネットワーク活動のように、その中だけでは解決策が見出せずにいるところから、既に企画力を持つホール同士での類似ホール連絡会議のようにネットワークを組むことで更に発展しようとしていくネットワークまでレベルが様々である。

吉崎 | パリと異なり、日本には都道府県に芸術監督がおらず、推薦企画を立案する人材は不在である。また、民間からの企画よりも身内からの企画を安全視す

る傾向はあるものの、一般的に市町村行政は並列的であり、他自治体のために行う行為は一般的にはタブー視されるため、他自治体への公演の推薦などは馴染みにくい。

児玉 | 南河内のネットワーク活動は、芸術的な内容とは言えない面もあるが、明快なポリシーが感じられて素晴らしいと感じた。市同士が同じテーマではあるが異なる公演内容で競争した点にも良さがある。

荒起 | 南河内の例は、継続されているところに良さがある。この他にも、関西では様々なネットワークが活動しており、現在も、吹田と奈良、滋賀、和歌山と組んでワールドミュージックのネットワークを企画したり、法人館のネットワークでクルージングコンサートをこの12月に実施する予定である。

資料中のネットワーク活動内容について、「共同招聘」と「共同企画・制作」との間に、劇団等からの企画を元に作品を制作する「共同事業」のタイプもあるように感じる。

児玉 | 関西はネットワークの核となりうる人材が豊富にいるし、人と人のネットワークで動こうとする。一方、関東、特に東京郊外ではほとんどネットワークはみられないのではないかな。

荒起 | ネットワーク活動を行っている、一つの目的を達成すれば、ネットワークの拡大やネットワーク同士の連携などの次の目的が見えてくる。ネットワーク活動を通じたマーケットへの影響や将来のビジョンを考えることが一番重要であると感じているが、公文協のネットワークでは参加ホールのレベル差が大きすぎる。そのため、事業担当者同士の別のネットワーク組織をつくることとなり、そこでは共同制作の話が出てくる。よりネットワークを発展させるためには、参加者のレベルの設定をする必要があると感じる。

片岡 | 確かに事例をみていると、担当者同士の議論から自発的に発生したネットワーク活動と同時に、富山県のようにノウハウや人的ネットワークのないホールのために県主導で行うネットワーク活動もある。

吉崎 | 実は、市町村ホールの中には、ノウハウも人的ネットワークもないホールが多く、他のホールが声を掛けてくれるのを待っているケースが多い。

児玉 | 富山の例では、県主導のネットワーク活動のため、既に積極的な活動を行っているホールでのメリットは大きくないが、今まで積極的な活動を行ってこなかったホールにはメリットがあると聞いている。

佐藤(信) | 今後は、民間ホールの参加による役割分担の調整的ネットワークが必要であると考えている。また、市町村立ホールと民間ホールとの横並びのネットワークとその上部にくる都道府県・国レベルの劇場(ナショナルシアター)との棲み分けがでてこよう。

荒起 | ネットワークの情報交換を通じることで、悪徳プロモーターからの情報も排除していくことができるメリットもある。

市山 | 九州では、このような情報はまだまだ不足しているため、悪徳プロモーターにだまされ非常に痛い思いをしているホールがある。このような情報源を、人的ネットワークに頼ってくるケースが多い。

吉崎 | このような内容は公のルートで公表することは出来ないため、ネットワークを

通じフェース・トゥ・フェースで行う情報交換のメリットの一例といえる。

### ◎人的ネットワークの重要性とノウハウの蓄積方法

荒起 | アンケート結果をみると、既に様々なところでホール間の情報交換が行われており、人的ネットワークの重要性も意識されていることがうかがえる。

丹羽 | 現在の公立ホールでは、人材面、予算面でばらつきが大きく同じ議論が出来ないことをつくづく感じる。ネットワーク活動を例にとっても、ノウハウや知識のあるホールに頼っているレベルのホールもある。ホールスタッフの中には、専門家も幾分か育ってきてはいるものの、根本的には人事異動により人が育たない状況にあるため、ネットワーク活動の中味の議論が上滑りしている状況ではないか。

また、公立ホールにおいては、現在でも公文協の情報冊子、地域創造を通じた情報提供、文化庁のアドバイザー制度等情報を得る場所はいくらでも存在するのだが、ノウハウのないホール担当者側が利用しやすい状態に整備されていないため、ホール側にてノウハウの取り込みができないのではいか。そのため、既存のノウハウの情報源について整理をする必要がある。

吉崎 | 公立ホールの業務の中には、公演価格の決定方法など地方公共団体職員レベルでは把握できない難しい部分も多いが、これらのノウハウ部分を誰が見ても理解できるように整理できないかと感じている。でなければ、いつまでたってもノウハウを持つ人とのネットワークに頼らざるを得ないことになる。

佐藤(信) | ネットワーク活動は、それぞれの活動の目的が限定されていないと、人が変わることによって機能しなくなってしまう。また、活動自体に限定的な目的を持たせ、全体でみた場合のその目的の位置づけがしっかり明確化されないと、ネットワークありきの活動となる危険性もある。

吉崎 | 公立ホールの人事異動は地域創造では政策的に立ち入れない分野であり、人が変わること前提として、ネットワーク活動を通じ蓄積させたノウハウを形として残していけないと、ネットワークを維持していけないのではないか。公立ホールの場合、とりわけ異動で配属になったスタッフが白地からやる業務が他の業務よりも多いと感じる。

児玉 | 一般的な行政等の業務におけるマニュアル化の割合がかなり進んでいるのに対し、文化に関連する業務ではせいぜい3~4割しか出来ないだろう。しかし、どのホールにおいても紙に(=マニュアル化)できる3~4割の部分でさえ紙に残していないのが実状である。そのため、ホールの運営に関するマニュアル化を行うことが必要である。音楽の方が、演劇・ダンス等よりマニュアル化しやすいため、以前、個人的に作成した音楽ホールマニュアルを地域創造へ提示したこともある。そのような基本的マニュアルを各ホールに配布し、各ホールにて地域の実状に併せてそのマニュアルをグレードアップさせていくと、業務の3~4割部分ではあるが、各ホール独自のマニュアル化が図れる。

市山 | 以前、ネットワーク活動による効果の理論武装が担当者にてできておらず、異動してきた新しい上司を説得出来ずに途中で参加できなくなった例もある。そのため、組織的な対応として、ネットワーク活動存続のためにも活動のメリッ

トを整理し、残していかなければならない。

児玉 | ネットワーク活動の実績評価が大事ということだ。地方の場合には、公演内容での評価は難しく、内部の評価が最も強くなりがちである。また、現在この評価は一般化できていない。一緒にやった館での評価を客観的評価として自館の評価に取り込めることもネットワークのメリットといえるのではないか。

荒起 | 当ホールでは、逆にホールのトップを啓蒙する必要性を感じている。トップが交代したときには、ネットワークを組んで行っている公演実績を説明することで、トップの理解が得られるケースが多い。

### ◎民間ホール・芸術家等とのネットワーク

佐藤(信) | 公立ホールでは、プロモーターや演奏家とのネットワークを積極的に組む必要はないと考えるが、公立ホールだけの閉ざされたネットワークでは先に進めないため、オブザーバー的な立場での参加を得ることで、新たなホールの可能性が見えてくるのではないかと感じている。これまで上演側は、地方公演を二次的な仕事としてきたが、北部九州の例では、公演を行うことが、必ずしも二次的なものでなくなっている。

これまで演劇やダンス団体を支えていたのは、芸術的主張など地方ホールの職員とは同じグラウンドにはない価値観であったが、最近では経済的理由や長期的な展望の中でホール側と同じグラウンドがみえてきている。現在のネットワーク活動にあっては、上演団体がホールにとって一番大きいパートナーであるという意識の変化が潜在的には捉えられてきているが、明確には位置づけられていない。

市山 | 北部九州文化ネットワーク会議の場合には、上演側が設定した戦略にのりながら巡回していくエリアのマーケット形成や観客の層を厚くしていくことを意図している。

佐藤(信) | その場合、巡回先の力関係が同一でないと、力の強いところに吸収され、全国平均化が起こってしまう恐れもある点に留意が必要である。

片岡 | 地方では、民間ホールがなく、民間ホールとの役割分担や協力体制までの発想に達していないのが実状。

児玉 | 地域住民を観客として捉える公立ホールに対し、民間ホールでは地域住民より広い範囲の音楽ファンを観客として捉えている違いはあるが、民間だから赤字事業をやるなという訳ではなく、その役割を考えた場合公立ホールと何ら変わらない。逆に、民間ホールでは、観客である音楽ファンへのマーケティング結果を無視した事業は有得ず、やりたいことをやれないケースも多い。

吉崎 | 一方で、公立ホール担当者は、「ステージラボ」等を通じて知り合った民間の知識のあるコーディネーターを頼るケースが多い。

児玉 | 事務担当者みのネットワークではノウハウが平準化し、レベルアップが難しいため、次のステップへ引き上げてくれるような芸術家、プロデューサー、民間人の参加も良いことだと考える。民間人をうまく使えるシステムを作り、ネットワークを機能させていかないと、ネットワーク自体にノウハウを蓄積できない。

荒起 | 公立ホール間のネットワーク活動は、まずいろいろな問題を解決していこうと

いうところから始まり、アーティストとのネットワークも形成されてきたが、今後はよりアーティストとのネットワークがあればよいと感じているし、実際その方向に進むのではないか。

### ◎コーディネーターの存在

丹羽 | 過去、推薦コンサートや巡回公演の選定時に組織内部から公演者の売り込みが入ってしまう例も見られたため、ネットワーク組織が利権化する負の面もあることを認識しておくことも必要である。それを避けるために、第三者的なコミッティによる公演内容のチェック機能を有する形での運営が望まれる。

片岡 | その意味では、組織の中にコーディネーター役をどう取り込むかが鍵になりそうだが。

佐藤(信) | コーディネーターの課題に関していえば、海外の演劇・ダンスの世界では、いかなるスタイルの劇団からも、その劇団が行った公演内容、公演意図、スタッフ、公演予算、必要とする舞台の広さ等に関する同じ体裁の資料が提供されるし、統括する団体によりその資料が保有されている。

一方、日本国内をみると、音楽の世界ではこれに近づいてきているものの、演劇界では未だに整備されていないのが実状である。仮にこのような資料があれば、ホール側は、他のホールと同クラスの公演を行おうとした場合の予算を含めた事業の目途をつけることができる。また、このような資料を持っていない劇団の公演は行わないことでリスク回避もできる。ホール側が公演可否を判断をする場合にも、ホールの予算面、技術面等に関する事務的な判断要素がいくつも含まれているため、第三者(コーディネーター)にはホール側で判断が下せない要素についての判断を下してもらえばよくなる。逆にいえば、いくらコーディネーターが良い企画だとしても、ホールの環境や観客ニーズから公演が無理という判断をホール側で決められることになる。

しかし、現在のコーディネーター制度や舞台監督制度の危険な部分は、コーディネーターにこれらの判断を全て一任し、事務方がその判断結果を追いかけて業務を行う形になっていることである。また、コーディネーターとして、民間団体サイドが公立ホールの運営を民間ホールの運営手法で行おうとした場合には、公共団体の予算作成方法、意思決定方法の知識がないため、多数のブラックボックスが出来てしまうことになる。このブラックボックスとなっている契約問題や公演者の資料の問題について、ネットワーク内部で公立ホール側が情報提供しながら、民間の意見を聞く方法でクリアし、新しいルールづくりを行うことができれば、担当者が異動してしまう課題のかなりの部分は解消されるのではないか。

このブラックボックスが生じている原因は、日本のマーケットの後進性にあると捉える必要がある。海外マーケットと比べると日本のマーケットは価格設定がしっかり出来ているとは言い難い異常な状態にあるため、マーケット整備を先ず実施する必要がある。このマーケット整備の主導権を公立ホールが握っているとすれば、マーケット自体が変化してくる。民間ホールも、公立ホール的な位置づけに近づいてきており、民間ホール側にもタックスペイヤーの意

識が生じてくるため、ルールづくりをしておく意味は大きい。

このルールづくりをした上で、コーディネーターを位置づけておけば、ホール側が、予算管理面から公演内容に至る相当部分の評価をルール化されたノウハウでカバーできるし、特に地域性からの評価では、知識が豊富なホールスタッフが観客代表としてコーディネーターと意見を交わすことが可能となる。

児玉 | その意味で、ホールとしては、市民からの評価を明確にし、企画サイドと議論ができる仕組みづくりを行うことが重要となる。

### ◎地域(住民)とのネットワーク

佐藤(信) | 今後は「地域の芸術振興」と「地域の活性化」は不可分なものとなると予想される。その意味で、公立ホールの役割は、地域活性化の一部分を担う存在から地域活性化そのものを担う存在に変化するのではないかと。言換えれば、今までの経済効果でしか評価されなかった事業から、地域のマーケット形成、資源開発等の地域行政がやらなければならない業務をホールが担うようになってくるとみている。

その目的のために本来ネットワークは形成されなければならないのだが、現在は、本来の目的とは異なる個別的なモチベーションにより組織されているものが多いのではないかと。そのため、これらネットワーク活動についてのグランドデザインを引き直し、活動の位置づけを明確化させるマトリックスを提示してあげることが必要であろう。

一方、「公立ホールの可能性の追求」は、公立ホール側の問題というよりは、創造者側の問題である。今後は創造者にとっての公立ホールの意味合いが変わってきて、こちらがメインストリームになってくるとみている。特に、演劇、ダンス系の場合には、市町村レベルのホールが創造者を支える、もしくは創造者にとって市町村ホールでの活動が主体となってくる方向に進んでいくであろう。その兆候は、この調査結果にもややでてきている。

近年なぜネットワーク活動の問題が取り上げられるようになったかといえば、官側のモチベーションのみでなく、利用者側の要求の拡大、またそれと同等レベルで観客開発の問題が注目され始めたためである。これまでは、今存在する観客に対しどう対応するかという問題が主流であったため、近隣の類似公演のバッティングが問題となっている。しかし、本来は中央へ向かう観客の市町村内への引き止め方や企画の中での各ホールの位置づけが問題なのである。現在、実体的には利用者が参加していても、将来的には利用者は当然参加してくるため、利用者側のネットワークについても、資料の中に入れ込んでおく必要がある。

市山 | 北部九州ネットワーク会議による演劇セミナーは、地域における演劇マーケットの土壌形成や演劇を通じた広域文化圏の形成の意味合いが強い。また、友の会の共有化や行政区域を超えて送客を行うバスツアーを企画する等、広域での観客の共有化も事業として行っており、資料中の教育研修事業の枠だけには納まらない活動を展開している。この最終的な目的と複合的な活動を資料中でうまく表現していただけるとよいのだが。

佐藤(信) | 観客と劇場との関係を民間ホールである東急文化村の例でみると、渋谷の街が所有していると感じるホールづくりを目指したが、成功すればするほど渋谷の街の商業と対抗勢力となり街とは関係が離れてしまった経験がある。一方、世田谷パブリックシアターでは、税金で建設・運営されていることで地域住民自身が持っているホールという所有感が強い。一般的にも、観客側が自分たちの劇場と感じる意識は市町村ホールが一番強いであろう。中長期的課題ではあるが、その所有感を中心として観客との結びつきを強めていくことも、ホールの持つ可能性を引き出すにはよい方法ではないかと考えている。

児玉 | 観客とのネットワークは、各館単独で検討する必要のあることであり、ここで検討しているホール間でネットワークを組むことにより得られるメリットや方向性の議論とは異質ではないか。

佐藤(信) | ホールとして何をすべきかの議論をする場合には、館同士の情報に求めるよりも、地域への情報も付加させた地域住民を根底に置いた各ホールの持つ地域差にもとづく議論が必要ではないか。観客が少ないところが、必ずしも資源が少ないわけではなく、地域差に着目したネットワークを組むことで館の持つ問題点が浮かび上がってくる点を考えれば、地域住民とのネットワークをホール間ネットワークと結び付けることが出来るのではないか。

荒起 | これまでの公立ホールのネットワーク活動はホール同士のつながりが中心であったが、将来は芸術家や地域住民とのネットワーク化も進展することが望ましいと考えている。既に当ホールでは、地域住民とのネットワーク活動として、「子ども演劇祭」を3年おきに佐渡と実施しているが、この活動は既に箕面、八尾、岸和田市に派生しており、将来的には関西全体に拡大したいと考えている。今後は他ホール、芸術家、地域住民など様々なネットワークを編の目上に展開したい。

## (2)最終報告イメージ

佐藤(信) | 今後、特に力を入れなければならないのは、基礎的なネットワークであり、事業的なネットワークの将来像はもう少し違う形を作成したらよいのではないか。最終的には、ネットワーク活動の実態に即したまとめに加え、あるべき姿であるランドデザインのマトリックスを重ねる必要があると感じる。これを資料とすると、歯欠けのものができるが、それが実は現状をみる上で重要であり、そこから課題が浮かび上がってくるのではないか。そのため、大胆に整理し整理しきれない状況にあるのが現状というまとめ方が効果的ではないか。

片岡 | 現在、ネットワーク活動に関心を持っているホールも相当数あるようなので、その個々担当者が与えられた条件の中でネットワーク活動をすることによって何が変わるのか、何を目的にすればよいのかを考えられるような提案ができれば理想的だと感じる。

丹羽 | この席上でもネットワーク活動のイメージが多岐に渡っているので、ネットワークの定義、形、効果を提案として明確に打ち出していく必要がある。

佐藤(ま) | 今回のアンケート結果をみると、新しい、専門性を持ったホールにネットワ



ーク活動を実施しているケースが多いようなので、多目的ホールと専門性を持つホールに分類した分析も行えば全体が見えやすくなるのではないかと。

片岡 | 本日の議論を踏まえ、2月の中旬に調査結果をとりまとめる予定としているため、その報告書がある程度形になった時点で、第3回目の研究会を開催しご意見をいただきたい。

その他、公立ホールのネットワーク活動推進のための地域創造の役割等についての議論がなされた。

●次回研究会日程(予定) | 平成10年2月3日(火) 13:30～