

公立文化施設 活性化への アドバイスⅡ

The Advices II to
activate The Public Theaters and Halls in Japan

公立文化施設 活性化への アドバイスⅡ

The Advices II to activate The Public Theaters and Halls in Japan



はじめに

わが国にはおよそ 2200 の国公立の劇場・ホールが全国にわたって設置・展開されています。このような国は世界を見渡しても例がなく、公立文化施設の充実度からいえば世界に誇るべきものがあります。

こうしたなか、施設数やそれぞれの設備など公立文化施設の「ハード」は充実しているものの、施設運営や事業の企画・実施に関する専門性といった「ソフト」が不足しているという批判が根強くあります。公立文化施設の「ソフト」の充実とその活性化は、公立文化施設がになう文化芸術振興行政の長年の課題となっています。

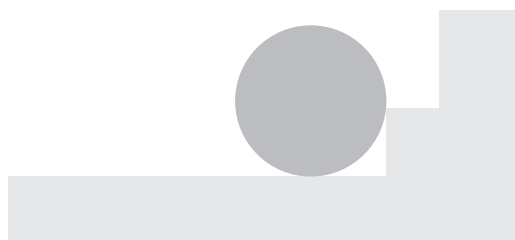
とくに最近では市町村合併や指定管理者制度の導入など地方自治体の文化芸術振興政策を揺るがすような制度面での変革に加え、一層の厳しい財政難が追い討ちをかけているという状況が続いています。公立文化施設の事業・運営はまさに厳しさの真ただ中にあると言えます。こうした状況にあっても、地域における文化芸術の拠点として地域住民へ文化芸術を振興するという「公立文化施設の使命と役割」を果たさなければなりません。そのためには知恵と工夫も必要です。

当協会では文化庁委託事業「公立文化施設の活性化による地域文化力の発信・交流の推進」の一環として「アドバイザーによる相談」事業を実施しています。この事業は、公立文化施設の運営および事業の企画・実施等について、総合的・専門的なアドバイスをを行うため、文化芸術に関する各分野のアドバイザーを委嘱し、各地の公立文化施設などからの相談に応じるというものです。

本資料は昨年度に引き続き、当協会のアドバイザーによる公立文化施設への具体的な助言を「公立文化施設活性化へのアドバイスⅡ」としてまとめたものです。本冊子が公立文化施設活性化に向けて日々取り組まれている関係者のみなさまのお役に立つことができれば幸いです。

平成 21（2009）年 3 月

社団法人 全国公立文化施設協会



はじめに

003

アドバイス

01

池田 温 | 武蔵野音楽大学音楽教育学科教授／公立文化施設活性化事業アドバイザー [音楽]

国の事業を積極的に活用しよう

文化庁の2つの事業の活用とその取り組み方

008

アドバイス

02

坪能 克裕 | 日本現代音楽協会会長／公立文化施設活性化事業アドバイザー [音楽]

創造的なアドバイスを結晶させるために

文化芸術の生きた地域・社会をつくるヒント

014

アドバイス

03

うらわまこと | 舞踊評論家／公立文化施設活性化事業アドバイザー [舞踊 (洋舞)]

アーティスト登録制による創造・発信、鍵は「人」

京都市立府民ホール・アルティのケースにみる

017

アドバイス

04

平野 英俊 | 舞踊評論家 (邦舞)／公立文化施設活性化事業アドバイザー [舞踊 (邦舞・古典芸能)]

住民一人ひとりの文化芸術観を引き出すこと

「山口県立劇場ルネッサながと」を踏まえて

020

アドバイス

05

酒井 誠 | 演劇制作アドバイザー／日本大学芸術学部非常勤講師／公立文化施設活性化事業アドバイザー [演劇]

地域劇場を活性化させるために一番大切なこと

一冊の本と一人の演出家をもたらした地域劇場運動

024

アドバイス

06

柏原 靖典 | 舞台美術・技術プロデューサー／公立文化施設活性化事業アドバイザー [舞台技術]

市民ボランティアが文化会館を活性化させる

小出郷文化会館にみる市民ボランティアとの官民協働

027

アドバイス

07

草加 叔也 | (有)空間創造研究所代表取締役 / (社)劇場演出空間技術協会理事 / 劇場芸術国際組織日本センター副会長 / 公立文化施設活性化事業アドバイザー [ホール運営管理]

指定管理者制度導入の手法と施設設置者の使命
三原市芸術文化センター調査報告

031

アドバイス

08

間瀬 勝一 | 地域文化コーディネーター / 公立文化施設活性化事業アドバイザー [ホール運営管理]

地域の中小規模館を元気にする方法
地域文化振興の“舞台監督”としての役割

035

アドバイス

09

佐藤 克明 | 文化行政研究者 / 音楽評論家 / オペラ制作アドバイザー / 公立文化施設活性化事業アドバイザー [地域文化]

09.2.19 アートマネジメントセミナー /
プログラム 11
公立文化施設の市民参加オペラ事業

038

アドバイス

10

柴田 英杞 | (財)鳥取県文化振興財団文化芸術デザイナー / 公立文化施設活性化事業アドバイザー [地域文化]

公立文化施設における文化芸術専門職の
現状と課題
～豊かな創造現場を育むための環境整備に向けて～

043

アドバイス

11

滑川 進 | 公立文化施設活性化事業アドバイザー [トータルアドバイザー (ホール運営等)]

地域文化会館の発展の鍵は市民との協働にある
視界不良の時代、文化会館スタッフはどうあるべきか

050

池田 温

武蔵野音楽大学音楽教育学科教授／公立文化施設活性化事業アドバイザー[音楽]

国の事業を 積極的に活用しよう

文化庁の2つの事業の活用とその取り組み方

1—はじめに

昨年秋からアメリカのサブプライムローンに端を発した経済恐慌が、世界中に広がり、我が国でも世界に名を馳せていた一流企業がどんどん赤字に転落、これにともなう失業者の増加と大変きびしい経済状況、社会状況に陥っています。

このような時こそ、暗い人々の心に温かな灯をともし文化芸術の活動が重要となりますが、その活動には必ずそれ相応の経費が必要となります。かといって、このような時期容易にはスポンサーは見つかりません。となれば、文化庁を中心とする国の事業を活用するしかないのではないのでしょうか。

そこで、ここでは、チャレンジするとかなり採択率が高いと思われる2つの文化庁の事業をご紹介しますとともに、その取り組み方について考えてみたいと思います。

2—「舞台芸術の魅力発見事業」

この事業は、全国の公立文化施設や芸術団体等が主体となって、共に連携・協力して、ともすると大都市圏に偏りがちになる舞台芸術の鑑賞の機会を全国に展開しようとするものです。

加えて、初めて接するような舞台芸術に、観客にできるだけ興味を持ってスムーズに鑑賞してもらえるように、舞台公演以外にワークショップやバックステージ・ツアーなど、

アドバイザープロフィール

池田 温 ……いけだ ゆたか……

1961年から東京都立学校音楽科教諭。82年から文化庁・芸術調査官、主任芸術調査官、主任芸術文化調査官を歴任。この間現在の「本物の舞台体験事業（学校公演）」の原型となる「中学校芸術鑑賞教室」を企画立案。96年から新国立劇場・事業部長として、これまでの文化庁オペラ研修所を新国立劇場に移管して、新たな新国立劇場オペラ研修所を開設する業務等を担当。

2000年から武蔵野音楽大学・音楽教育学科教授、07年から音楽環境運営学科（アートマネジメント担当者を育成する学科）学科長。また05年から（社）全国公立文化施設協会・公立文化施設活性化事業アドバイザーを務める。

平成20年度文化庁「舞台芸術の魅力発見事業」

文学座公演「ゆれる車の音～九州テキ屋旅日記～」に係るプレトーク・上演・アフタートーク風景
(記録写真) [兵庫県立青少年創造劇場]

プレトーク 7月13日(日) 18:30～ [ピッコロシアター 大ホール]
文学座ベテラン俳優に聞く「お芝居なんか怖くない!? ～演劇をダンカイ的に楽しむ～」

■開場風景



■本番



■本番



観客の興味・関心を高める取り組みが必要条件として付け加えられています。

私は、この部分に各公立文化施設の担当者の方に力を発揮していただきたいと思っています。

その実施においては、それぞれの文化施設、観客の嗜好など条件が異なる訳ですから、公演を実施する文化施設の担当者が、自分の施設での公演がよりよい成果を生むように公演実施団体と協議して実施していただきたいと思っています。

この部分は、公演団体は全くノウハウがな

い訳ですから、むしろ“このようにして欲しい”という要望があった方がやりやすく成果が高まると思います。

公演団体によっては、“うちは、こうやっています”と最初から既定のものを押しつけてくるところがあるかも知れませんが、それは受け手の施設や観客の事情をよく話せば理解してくれると思います。

観客に興味・感心を持たせる方法として、この事業の募集案内に公演団体にはワークショップやバックステージ・ツアーという例示がされているので、どうしても公演団体は

公演

9月13日(土) 18:30～、14日(日) 14:00～ [ピッコロシアター 大ホール]
文学座公演「ゆれる車の音～九州テキ屋旅日記～」

■開場風景



■本番

※写真提供：文学座（撮影・飯田 研紀）



■本番



そのような企画を立ててしまいますが、受け手側から、例えばオーケストラであったら、終演後の交流会に、(事前に出演する学校を決めておかなければなりません)鑑賞した地元の小学生か中学生の代表の吹奏楽部の演奏をロビーでオーケストラの楽員に聴いてもらって、寸評を受けるとか、バックステージ・ツアーでも舞台装置に特に仕掛けのある部分をワンポイントの説明をもらい、その装置が本番でどのような効果を出すか、鑑賞の興味につなげるバックステージ・ツアーになるよう打ち合わせをしっかりとっておくと鑑賞の成果が大きく変わると思います。

もちろん、これは、観客が当日の舞台により興味を持って鑑賞できるように配慮した補

助的取り組みですから、公演の本番に支障をきたすようなことはできません。ただ、私の経験上こんなことは不可能かと思うようなことでも、相談してみると意外と可能であったりしたことがいくつもあったので、遠慮せずに相談してみることをお勧めする訳です。また公演団体とこのような相談を重ねていくと、このことは可能、このことは不可能ということがだんだん判断できるようになっていきます。

このことは、いまも述べたように本公演に観客が一層興味を持って効果ある鑑賞ができるように配慮された補助的取り組みですから、いろいろアイデアが出て常にも本公演を中心にそのやり方を考えなければなりません。

アフタートーク 9月14日(日) 16:15～17:00 [ピッコロシアター 大ホールホワイエ]
文学座公演「ゆるる車の音～九州テキ屋旅日記～」終演後

■開演前



■本番



しかし、ここで忘れてはならないことは、その本公演の舞台に観客が興味を持ち、気持ちを集中して鑑賞すると、その観客の気持ちが演者たちに伝わり舞台が一層熱のこもったよい公演となるということです。

したがって、常に本公演を中心に考えなければなりません。補助的取り組みといってもこの内容は重要なのです。この事業の内容をどのようにするかは、担当者の腕の見せどころということになるのではないかと思います。

3—「文化芸術による創造のまち」支援事業

この事業は、それぞれの地域の実情にあわ

せて幅広く文化芸術活動ができるまさに公立文化施設の活動にぴったりの素晴らしい事業です。

ご存じとは思いますが、活動のジャンルは和洋全ての文化芸術活動、もちろんその土地に伝わる伝統芸能の伝承活動なども含まれます。

対象事業は、

- (1) 人材育成：地域文化リーダー（指導者）の育成
 - (2) 団体育成：地域の文化芸術団体の育成
 - (3) 発信交流：地域の文化芸術活動の発信・交流
 - (4) 大学と地域との交流・連携の促進
- となっています。

長岡リリックホール（長岡市芸術文化振興財団）での
「舞台芸術の魅力発見事業」



(1) **人材育成**については、中央から専門の音楽家や演出家などを招いて講習会を開いたり、一つの舞台作品をつくりあげる専門家の指導の過程を体験して、その指導法を学ぶなどの方法があります。助成の対象は、その専門家の指導者謝金、交通費、練習場借用費などです。また、地域に伝わる囃子などの伝承指導者育成のため、その土地の古老を招いて毎週定期的に年間20回なり30回なり稽古をするというような事業も考えられます。この場合は、その講師謝金、交通費、稽古場借用料などです。

(2) **団体育成**は、その地域の文化芸術活動の中核的な合唱団や劇団、あるいは、まちの活性化のために新しい文化活動をする団体の活動に助成されます。この場合は、練習等に使用する施設借用料や指導者謝金などです。

(3) **発信交流**は、その地域の伝統的、あるいは個性的な優れた文化芸術活動を広く他の地域の人たちにも知ってもらい、また交流の輪

を広げるためシンポジウム等を開催する費用です。

(4) **大学と地域との交流・連携の促進**は、大学と地域とが交流を深め連携して地域の人たちのための文化芸術活動を行うための費用です。

これは、音楽、美術、文学、演劇、映画など文化芸術の学部や学科を持った大学との連携ということになるので、現在はまだそれほど多くの事例はないようです。これも、例えば音楽大学との連携で地域の人たちのためのコンサートを開くとするとその準備の部分、すなわち練習所の借用料、指導者謝金などが措置されます。また、特例的に「大学と地域との交流連携の促進」については、公演企画制作における消耗品費等（材料費、会場設営費、（楽器の）運搬費など）も措置されることになっています（これは、全体経費の3分の1が上限です）。

この事業を活用する場合、やはりその事業

が地域にどのような意義があるかをよく検討して申請することが重要です。申請のために安易な事業企画を立てるのではなく、今ある事業や活動をどのようにこの事業としてさらに生かすことができるかを考えることがポイントかと思います。

ノルマとしては、関係者からなる実行委員会を組織しなければなりません。その会議のための交通費、謝金も出ます。しかも、現在は採択率が非常に高いので、チャンスだと思えます。

なお、これらの事業に対する支援金は、全額ではないことは十分ご承知のことと思いますが、申請内容の評価のグレードによって支援額が多少変わる場合があります。地元の方々とよく相談をして、質の高いよい事業計画を練ることが大切です。

4—おわりに

以上述べてきました諸事業の取り組みについて、前回のアドバイス集にも書かせていただきましたが、次のポイントは押さえておかなければならないと思います。

①担当者のやる気が重要

絶対にこの事業を成功させようという担当者の意欲が大切です。ともすると国の事業だから、ある程度は形になるだろうなどという安易な気持ちでは事業は成功しません。しっかりとやることを確認し、国の事業でも受け

手である公立文化施設の事情にあうよう可能な限りアレンジをすることが重要だと思います。

②重い気持ちの切り替え

何ごともスムーズに進むことはありません。特に、このように経済状況が悪化していると、思うにまかせないことが多々出てきます。しかし、そんな不況の中、不況をプラスの要因に考えて成功している事業者もいます。私が若いころ、やることが上手くいかずふさぎ込んでいた時、祖父が“世の中は、心ひとつの置きどころ”という高僧の句を示して勇気づけてくれました。同じことでもプラス志向で考えるかマイナス志向で考えるかで、結果は大きく変わります。

③事業を成功させるためには多くの仲間を

あまりに意見の異なる人たちが集まったら、できることもできなくなるということもありますが、しかし、一人でも多くのその事業に興味のある仲間を組織し、その人たち一人一人がその事業を自分の事業として成功させたいという思いにすることです。そして、もう一つ重要なことは、担当者が仲間の行動が多方面にちらばらないようにコントロールすることです。

いろいろ述べて来ましたが、この中で一番重要なことは、やはり「担当者の意欲」です。思うところを目指して臆せず頑張ってください。

坪能 克裕

日本現代音楽協会会長／公立文化施設活性化事業アドバイザー[音楽]

創造的なアドバイスを 結晶させるために

文化芸術の生きた地域・社会をつくるヒント

「地域の活性化」に向けた 『創造的な協働』へ

公立文化施設活性化アドバイザーが、全国の文化施設と協働させていただいた時間は、“アドバイザー”の名称とは別に、実質(社)全国公立文化施設協会の歴史と共にあります。管理・運営、音楽・演劇・舞踊、そして会館が持つさまざまな相談を受け持ち、地域文化振興のお手伝いに参加させていただいたこととなります。

初期には、文化事業とは何か、舞台芸術団体の招聘はどこから始めるか、一枚のチケットの作り方やその宣伝方法はどうか……“初体験”のひとのとまどいからの相談も多

かったようです。もちろん現在でも基本的なことからのアドバイスもありますし、一方管理・運営だけでなく「経営の諸問題」にまで発展している難問も見受けられます。

文化施設からの相談に於ける一つの事例から、その施設が、地域が、文化芸術の振興・次世代育成に拓がるようになります。担当者と語ることにより、施設やそこでのソフトの展開だけではなく、「地域の活性化」に向けた『創造的な協働』へ向かうこととなります。それがミッションの一つだと思われれます。しかし、それは地域により、施設により、みんな異なっています。ですからアドバイザーの腕というよりは“住民パワー”が生む「創造的な文化芸術の生きた社会をつくること」へ

アドバイザープロフィール

坪能 克裕 ……つぼのう かつひろ……

1947年生まれ。東京音楽大学卒。専門は“現代音楽”の作曲だが、子どもの歌から演歌、合唱・TV・映画・アニメの音楽と多岐にわたって作曲・編曲・指揮活動を40年ほど継続中。国際現代音楽祭に「室内楽曲」「管弦楽曲」が入選。国内でも芸術祭優秀賞・日本レコードアカデミー賞など受賞。

音楽産業や公立文化施設の「芸術監督」などのプロデューサーを30年経験。文教大学・東京音楽大学で作曲を中心に30年以上後進を指導中。

子どもを含む市民団体の育成実績が多数。「市民文化育成プログラム」を多種類持ち、「音楽づくりワークショップリーダー」としても活躍中。公立文化施設活性化事業アドバイザー。

の参加とも言えるようです。

二極化する文化施設と アドバイザーの必要性

時代は急転換で動いて行きます。数年前の何処かの会館での成功事例や、過去の現場感覚など参考にならなくなりました。アドバイザーの活動も変化していくようです。

“アドバイザー”の視点から拝見して実際に全国を歩いてみますと、現在各地の文化施設は「二極化」されているように思われます。

A) アドバイザーを必要としない自立性のある会館

B) アドバイザーへの相談糸口を模索する会館

前者は、専門職・経験者が加わっていたり、文化事業をマスターしていたり、講習や、仲間とのネットで情報も持ち、それを実践で応用しながら実際に業績を上げている会館です。

後者のなかには、自主事業を一切しない会館や、ひとも予算も手だても無い会館です。初めて従事する職員は、何から始めて、何処の誰に何を相談したらいいのかも分からない会館です。

両者に“アドバイザー”は必要が無くなったか、というとそうではないのです。これまでの仕事に加え、新たな需要がそこに生まれているのです。

つまり、**A**のタイプには「評価」が望まれています。そこへのアドバイスがあります。自画自賛だけではなく、現在と未来を見据え、文化事業の成果・今後の課題、他の地域への規範となり得るか、その「差異性」の評価は客観的に必要だ、ということです。

Bでは、会館職員だけではなく、地域の文化活動を希望するさまざまな人や団体にもアドバイスが必要なこともあります。小さなことでも、文化芸術の何かが生み育てられる

切っ掛けが必要だからです。そのためには会館職員だけではなく、文化芸術に関心のある市民との新たなコンタクトが望まれます。何処でも誰でも何時でも気軽に話しかけることができる機会が必要です。

市民文化育成というミッション

十数年前と変わってきた「地域に於ける市民文化」もあります。それは鑑賞型事業・市民参加型事業に加え、創造型の育成事業が実績を上げ始めていることです。消費としての文化から、創造的な自立した市民文化へ向かっていることです。それは、娯楽・教養としての鑑賞から、市民が参加して「つくる」喜びを体験し、それを応用してさまざまな文化活動に向かい“結晶”させている、ということです。

元々「地域文化振興」は、オリジナルの模索・創造・発信を狙ったものではなく、地域にある文化的な財産の“再構築(リストラ)”なのです。要は“目先を替える”ところからの出発なのです。その目先の要素は、資金ではなく、市民の文化的財産の“交流(コミュニケーション)”です。それが大切で、文化事業の本数や稼働率・動員数だけでは無いのです。そこに“オーガナイズ”できる余裕が会館にあることが必要となります。逆にそれが生かされている会館は、既にミッションを果たしている、とも言えるでしょう。

そのコミュニケーションですが、文化芸術の基です。結果として、クラシック音楽が身近になった、日本の古典芸能を理解できた……という現象が起きて、会話の話題を持ち合わせているに過ぎないのです。そこから何が生まれるかが問題で、そこにコミュニケーションが必要とされ、自立した市民文化の育成が大きなテーマであり、ミッションと

なるのです。

文化芸術は、学校でも“主要五教科”から外れています。それは、それらを包括した基幹に位置するからです。つまりコミュニケーションの基を持っているからです。そこから、ひととの関わり・知恵や自然について学ぶのです。そして宇宙や生命そのものにも私たちは興味を持っていきます。

文化施設は教育機関ではありません。しかし現実には社会教育（生涯学習）も兼ね備えています。それを意識するのではなく、あるがまま実行することによって、文化芸術の“ひろば”が、全てを「つくる」ことにつながって行くのです。ひろばはコミュニケーションのひろばであり、知恵のひろばになります。

知恵には“結晶”が伴います。

アドバイザーは、アドバイザー自身の経験・見聞による指導・助言ではありません。私の場合は、気が付かない地域の財産を、みんなで気が付き、考え、生かし、つくる時の話し相手になる、ということから始まります。

もちろん「赤字が出たらどうしよう。失敗したらどうしよう」という、現実的な悩みにも対応しています。何故なら、経験者は失敗の数が多いからです。それを防ぐ手だてを“知恵”といいます。アドバイザーは、その知恵が文化施設の一事業から、町の活性化に少しでも役立つことが願いなのです。

うらわまこと

舞踊評論家／公立文化施設活性化事業アドバイザー[舞踊(洋舞)]

アーティスト登録制 による創造・発信、 鍵は「人」

京都府立府民ホール・アルティのケースにみる

状況に応じた使命の実現方法を

ご存じのとおり、諸外国では各都市の主要な公立文化施設では、オペラやバレエ、オーケストラあるいは演劇などについて専属の芸術監督やアーティストをおき、国や州、市などの公的部門がそれを支え、運営しているのが一般的です。アメリカについては民間中心で少し異なりますが、国としては税制面で対応、これもご存じと思います。

公立文化施設の役割、使命は、皆様のほうのご専門なのですが、一言では各地域の芸術文化の普及、振興ということになるのでしょうか。そのためにはいろいろな方法があります。

たとえば貸しホールでそれを実現することも不可能ではありません。しかし、地域と密着しながら質の高い創造発信活動を継続的に行うには、アーティストを専属させることがもっとも望ましい方法であろうと思います。

わが国でも新国立劇場（バレエ）をはじめ、音楽、演劇、ダンスなどのカンパニーを専属させるところも少しずつですが現れてきました。また、アーティストはいなくても、芸術監督やプロデューサーにおいて芸術創造活動を行っている施設もみられるようになっていきます。

前の方法はもちろんのこと、後の方法でも、きちんとやるには予算だけでなく、いくつかの問題があります。それは集約すれば「人」

アドバイザープロフィール

うらわまこと

1935年生まれ。舞台評論家。松蔭大学経営文化学部教授。慶應義塾大学経済学部卒業。クラシックバレエを松尾明美に師事、プリンシパルとして活躍。その後、舞踊評論家に。(社)全国公立文化施設協会芸術情報プラザ舞踊アドバイザーとして、アートマネジメントセミナーの企画・実施、舞踊に関する解説ビデオ、パンフレットの作成にたずさわる。ほか、文化庁芸術選奨、在外・国内研修選考委員、芸術祭審査委員、芸術創造推進事業、芸術拠点形成事業協力者などを歴任。芸術文化振興基金審査委員、(財)松山バレエ団顕彰ほかの選考委員、コンクールの審査委員、東京新聞などの一般紙、舞踊専門紙(誌)に公演評寄稿多数。また舞踊年鑑、音楽年鑑、国際演劇年鑑などに舞踊界概況を執筆。公立文化施設活性化事業アドバイザー。

に尽きます。まずホールのトップマネジメントがきちんとしたビジョン、方針をもつこと。そしてそれにふさわしい芸術監督かプロデューサー、さらに優れたアーティストをそろえることです。これは選ぶだけでなく、あたりまえのことですが、とくに専属にする場合には同意が必要です。

専属にするには、拘束するわけですから、報酬だけでなく仕事の保証、さらに研鑽の機会を与えなければならず、それがわが国では現実問題として大きなネックになります。

たとえばある程度の報酬は払っても、舞台数が少なければアーティストは満足しないでしょうし、能力の向上もはかれないのでは、優れたアーティストは専属になるのに二の足を踏むでしょう。また、ホール側でも専属にするということになれば、一時の契約よりも、その力や特性を十分に把握しておかなければなりません。もちろん、欧米のように、年間百回も二百回もの舞台があり、研修施設、さらに保険、医療問題まで十分にカバーする体制ができていれば、優れたアーティストの専属は比較的容易なのですが、わが国にはそういう条件の施設はありませんので、その前提で工夫する必要があります。

こういったなかで、舞踊分野ですが、あせらず着実に創造活動を進めている施設があります。それは京都府立府民ホール・アルティ(ALTI)です。

アルティは可変型の舞台構造をもつ客席数百の中規模のホールですが、舞踊にも力を入れ、1991年から出演団体を募集、アフタートークや専門家の批評などを加えたアルティ・ブヨウ・フェスティバルやワークショップ、さらに京の作家(振付家)シリーズなどを定期的に行ってきました。そして、さらにホールを公開発表の場から創造発信の場とすべく、アルティ・アーティスト・プロジェク

ト(A.A.P.)を発進させました。

このプロジェクトについて、私(うらわ)は芸術文化活動支援員としてブヨウ部門の準備段階からかかわってきましたので、その状況をご報告し参考に供したいと思います。

アルティ・アーティスト・プロジェクトを推進した「人」たち

A.A.P.は上記の目的で、2004年(平成16年)にアーティストの登録制を導入しました。これは、関西地区からひろくアーティストを登録、別に選んだ芸術監督や演出・振付家から舞台美術家、衣装デザイナーなどのスタッフと合わせて質の高い創造活動を進めようというものです。

私は、以前から舞踊評論家として接触はしていましたが、このプロジェクトに対しては2004年、05年にわたって支援活動を行いました。この詳細については、(社)全国公立文化施設協会発行の『文化庁・芸術文化活動支援員派遣事業とその活用』(平成17年、18年発行)に詳しく記載されています。このプロジェクトは、別表(「主な活動実績」)のとおり2005年から、アルティでの定期公演と韓国を含む出張公演を行い、順調に推移していますので、ここではその成功の要点と、最近の状況について記しておきます。

このプロジェクトがスムーズに立上がり、順調に推移したのは、まずその意義を強く語り、推進した施設の職員(技術責任者)船阪義一氏(残念ながら08年没)、そしてその意欲を支えた館長をはじめ施設の幹部たちの存在にあります。そして、それを芸術的に肉付けし、実現の柱となったのが、芸術監督望月則彦氏です。氏は京都出身、在住で、振付家としてヨーロッパで活動した経験もあり、また東京の谷桃子バレエ団の芸術監督をつとめています。つまり、地元とのつながり、東京

での活動、そして海外とのネットワークがあるというメリットをもち、さらに古典バレエの演出から現代的な小品までオールラウンドの舞踊創造活動ができる才能もっています。さらにいえば、他人の言うことを真剣に聞き信頼される性格であったのも、成功の大きな要因でした。それが京都や大阪から多くのダンサー、振付者がはせ参じて登録し、その所属する団体の協力もえられた理由ですし、もちろん彼自身も優れた作品を発表しています。

繰り返しになりますが、事業を成功させる最大の要因は「人」です。それによって資金も集まりますし、周囲の協力もえられるのです。この点、船阪・望月コンビは絶妙でした。

現在、わが国全体が人件費カットということで働く人の非正規化、短期雇傭化に走っていますが、これは製造業だけでなく、芸術の世界でも大きな問題です。とくにアート・マネジメントでは、経験と蓄積、そして意欲が重要な意味をもつのです。

もちろん、創造には新鮮な感覚が必要です。しかし、アイデアを形にするには絶対に方法、手法が必要で、それは一朝一夕に築きあ

げられるものではないのです。

A. A. P. のブヨウ部門では、昨年の第四回公演『カルメン』に続き、今09年2月に第五回公演を行いました。これは同じく望月氏の演出・振付、シェイクスピアを下敷きに独自の解釈で舞踊化した『じゅりえっと』によるもので、出演は約70名の登録メンバーから選び、ゲストに今新進ダンサーとして注目の福岡雄大を大阪から招いています。出演者には出演料を払い、3回公演はほぼ満席で、舞台の内容も充実したものでした。

A. A. P. では音楽部門でもこの方式を採用、シェーンベルクの『月に憑かれたピエロ』を企画しているとのこと、ブヨウ部門との共同作業も可能であり、このプロジェクトの将来がますます楽しみです。

ホールの創造活動としてなにをやるか、そのためにはどのような人材が必要か、そこからプロジェクトはスタートします。そこでの鍵は「人」、それには支援員、アドバイザーなどが外部の専門家の活用も考慮してみたいかがでしょうか。

■うらわ まこと——主な活動実績

2005年2月5日(土)・6日(日)	京都舞台芸術新生事業 ～創造空間 2005～ 創造空間公演 「A. A. P. 第1回ブヨウ公演～次世代を担う3人の振付家の競演～」
2006年2月18日(土)・19日(日)	京都府舞台芸術振興・次世代体験事業 ～アルティ・ブヨウフェスティバル2006 特別公演～ 「A. A. P. 第2回ブヨウ公演～ONKOCHISIN (温故知新)～」
2006年11月23日(祝)	A. A. P. メンバーによるワークショップ (於：京都府中丹文化会館)
2007年1月20日(土)・21日(日)	京都府舞台芸術振興・次世代体験事業 「A. A. P. 第3回ブヨウ公演～Onbu-ni-Dakko (音舞に脱個)～」
2007年3月4日(日)	A. A. P. メンバー中丹公演「コンテンポラリーダンス」(於：京都府中丹文化会館)
2007年10月19日(金)	Colorful International Dance Festival 2007にて招待公演を行う。 作品「祈りの人」(於：韓国大邱市 Yonagi Hall)
2008年2月2日(土)・3日(日)	京都府舞台芸術振興・次世代体験事業 ～アルティ・ブヨウフェスティバル2008 特別公演～ A. A. P. 第4回ブヨウ公演「カルメン」
2008年10月3日(金)	A. A. P. 企画公演 (振付 河合美智子、左近幸子、河邊こずえ)
2008年12月9日(火)	A. A. P. 文博公演 (振付 河合美智子、左近幸子、河邊こずえ) (於：京都府京都文化博物館別館ホール)
2009年2月28日(土)・3月1日(日)	京都府舞台芸術振興・次世代体験事業 A. A. P. 第5回ブヨウ公演「じゅりえっと」

平野 英俊

舞踊評論家(邦舞)／公立文化施設活性化事業アドバイザー[舞踊(邦舞・古典芸能)]

住民一人ひとりの 文化芸術観を 引き出すこと

「山口県立劇場ルネッサながと」を踏まえて

■現況調査——平成21年1月14,15日実施

地域住民の「劇場」へ期待するもの

ヨーロッパ諸国の「劇場」の観念は、国王の宮廷劇場から市民ブルジュアジー主体の国立の劇場から発した、国の文化政策に基づいたものといえる。日本の地域住民にとって、「劇場」観は、ヨーロッパの文化芸術を学んだ人々にとってはヨーロッパ型劇場観を至上のものと考えてのだろうが、そうでない人々には日本土着の「舞台と聴衆」の良き関係の劇場観の方が強いように思われる。

神楽の神座かみくらの「舞台と聴衆」、能楽の能舞台と大名屋敷の大広間の関係だけでない、自在な「舞台と聴衆」の関係、これは歌舞伎にも継承された。また都市に発達した風流の「山車だ」という「舞台と聴衆」の関係などを考えると、民衆一人一人が自由に選択できる自在

な「劇場」観を見逃すことはできない。

日本人の日常生活にとって、今「劇場」とはどういうものなのか、また、どういう役割を果たしてきたものなのか、問い直すことから考えなければならない。

「文化のまちづくり」と劇場建設

「山口県立劇場ルネッサながと」が在る長門市は「本州の西端に位置し、日本海と中国山地の豊かな自然に囲まれ、海上アルプスと呼ばれる青海島あおみじまや湯本温泉、俵山温泉たわらやまといった県内でも屈指の観光地」である。この観光地に劇場を建て、長門市周辺地域の活性化を画はかろうとする市の文化政策は、十数年前まで逆さか上る。

私が、長門市に劇場を建設することを知ったのは、文化庁が押し進める「地方拠点都市

アドバイザープロフィール

平野 英俊 ……ひらの ひでとし……

1944年生まれ。舞踊評論家(邦舞・古典芸能)。

早稲田大学第一文学部演劇専修卒業。(社)日本舞踊協会事務局員、(株)邦楽と舞踊出版社取締役編集長、文化庁芸術祭審査委員、芸術選奨選考委員等を歴任。

現在、舞踊評論家(邦舞・古典芸能)、文部科学省文化審議会(文化財分科会)専門委員。

公立文化施設活性化アドバイザー。

山口県立劇場「ルネッサながと」で2009年2月8日に実施された
「長門市伝統芸能まつり」での「俵山女歌舞伎」



文化推進事業」に続いた「文化のまちづくり」の協力者として発言を求められた時である。全国公文協芸術情報プラザアドバイザーでもあったので、劇場のハードとソフトをマッチングすることは、私の当面の課題であった。

長門市では、平成5年から14年度まで「近松祭イン長門」の「文化のまちづくり」事業を行っており、文化庁助成を受けて数少ない伝統芸能事業としては目立った存在であった。近松門左衛門という江戸初期の劇作家の長門市生誕説活用をメインにした事業は、近松門左衛門研究の第一人者といわれる鳥越文蔵氏（当時は早稲田大学演劇博物館長）等の識者の方々に相談をしていて、劇場建設時には鳥越氏が館長就任する見込みという話を聞いて、早速に話を伺った。その時鳥越氏は、「廃絶寸前の（長門市俵山地区）の俵山女歌舞伎はな

んとかしたい」と強い要望を述べられた。

私は、社団法人全国郷土芸能協会城井事務局長にお願いして「全国地芝居サミット」の開催を考え、長門市と調整、「近松祭イン長門」の一環として実現した。県指定民俗文化財「俵山女歌舞伎保存会」の宮野修治氏は市議会議員で、歌舞伎復活に一生懸命で、全日本郷土芸能協会の行事にも参加していた人、俵山地域の全面的な努力と、市の支援もあり、仲立ちの郷土芸能協会の企画制作で平成13年9月1日の「全国地芝居サミットイン長門」は成功した。会場はもちろん「ルネッサながと」。開館して1年半後のことだった。

この時の「ルネッサながと」という劇場の役割は地芝居（地域の素人歌舞伎）を地域劇場拠点というハレの世界に引き入れるというもので、演者たちはすばらしい劇場空間で、

非日常の空間に引き上げられ、演技する喜びを楽しんだ。長門の出演の子どもたちにとっては俵山地区という「地域の誇り」を自覚認識することになったのはなによりで、コミュニティアートとして、素晴らしい実践の場となったようだ。

平成21年には「ルネッサながと」で二つの自主事業になっていた。一つは、2月8日「長門市伝統芸能まつり」。プログラムは、

- ・子ども歌舞伎「寿式三番叟」俵山中学校子ども歌舞伎の出演
- ・子ども歌舞伎「白浪五人男」俵山小学校子ども歌舞伎の出演
- ・「菅原伝授手習鑑～寺子屋の段」島田人形浄瑠璃芝居（光市）の出演
- ・「碁太平記白石噺～新吉原揚屋の場」俵山女歌舞伎の出演、と充実したプログラム。

もう一つは、5月6日に、俵山小・中学生の「子ども歌舞伎」上演、チケット抽撰会、「さつきと盆栽展及び販売会」等が行われる行事への参加。

「子ども歌舞伎」は対外公演も多いというから、劇場施設拠点（ハレの場）の意味は大いに果たされた事例だろう。

県立劇場は世界一の「芝居小屋」

劇場設置者の山口県は、十数年前、文化振興の政策として、県の文化を、山口県に由縁の文学者に着目したり、山口県発信の明治維新史などの事業を、拠点となる文化施設を中心に考え、ハードとソフトの関係を強く押し進めることによって、文化振興を図ることを意図していたようである。アートでは、県施設として、平成八年に岩国市に「山口県民文化ホールいわくに」を建設、平成10年には秋芳町に「秋吉台国際芸術村」を建設、練習場施設を有し、話題になった。そんな折に、伝

統芸能専用館機能をもつ、長門市からの県立劇場誘致の働きかけは、山口県の山陰地区のアートの拠点づくりには恰好のものであったと思われる。

近松門左衛門は、イギリス劇作家のシェイクスピアと比較されるほどの世界的作家であり、そこで、日本屈指の伝統芸能の歌舞伎（坂田藤十郎の「近松座」との提携公演）と人形浄瑠璃文楽（文楽協会の三月、十月公演を活用）を定期的に上演すれば、日本だけでなく世界に発信する劇場になるに違いないと考えることは、コンセプトとして成り立つ。さらに、多目的画一的劇場は、いい芸術鑑賞には価しないから、劇場というものをソフトに適合した専用劇場として特化することが大切であるという、大義名分も当時は大いに考えられることであった。

国立劇場小劇場の舞台規模で、江戸近世の観客と演技手が一体化する「芝居小屋」の要素を取り入れた、県立の伝統芸能専用館は平成12年3月に開館した。鳥越館長の補佐役には、東宝(株)のプロデューサーだった、演劇評論家の第一人者の渡辺保氏が就いた。しかし、開館を心待ちにしていた市長は、市長選で負けた。

人口約3万人（現在は合併して約4万人）規模の所に、観光地活用のための劇場とはいえ、どうなるのだろうという危惧は、開館以前からかなりあったようだ。

劇場は、長門市駅から徒歩15分。8年経って、劇場への道程は、空地は全くなり、歩きやすくなった。スポーツ施設を並設していて、人の出入りも多くなったという。劇場建設の最低条件はクリアしているという印象をもったが、県立の伝統芸能専用館としての「歌舞伎」「人形浄瑠璃文楽」公演は、10年を経ても観客数は伸びていない。県からの指導助言は続いているというが「運営での人事、

市民参画など、見直しをする時」と考えているようだ。

はじめに書いたアドバイスの原点、設置者側と住民の距離に問題があったと思う。「近松祭イン長門」のもう一つの目玉、全国的にファンも多い長門市仙崎出身の、「童謡詩人・金子みすず」は「ルネッサながと」の自主事業から消え去っていた。市の文化政策で行って市民への認知度は高いが、詩人をどう劇場の事業として結びつけるか、それが無かったからという報告。

私は、劇場活性は、全国至る所、アートの

問題と思っている。設置者と住民の距離をどう埋めて行くのかというのが問題なのだ。公立の文化政策が、上からのあまりにも画一的押しつけの施策ばかりで、アートを住民一人一人の自覚から呼び覚ますことをしていない面が大きい。

「金子みすず」という詩人と長門市市民の距離を、俵山の小・中学生の「子ども歌舞伎」に学んでみる必要があるのではないだろうか。住民中心の「アート」の評価を適確に行っていく人物の養成、そしてアーツマネジメントの向上こそが大事ということはぬぐい切れない現実があった。

酒井 誠

演劇制作アドバイザー／日本大学芸術学部非常勤講師／公立文化施設活性化事業アドバイザー〔演劇〕

地域劇場を 活性化させるために 一番大切なこと

一冊の本と一人の演出家をもたらした地域劇場運動

演出家・荒川哲生が 米国から持ち帰ったもの

米国の地域劇場（リージョナル・シアター）が発行した「Subscribe Now（今すぐ予約を）」と言う本があります。米国の地域劇場のバイブル本です。芸団協から「予約会員獲得のすすめ」一奇跡をよぶ財政安定化マニュアルという題名で翻訳出版されています。この本を最初に日本に持ち込んで翻訳して広めようとしたのが、演出家の故荒川哲生です。

彼は、文学座から退団した演出家や俳優たちが創った(財)現代演劇協会・劇団雲の演出

家で、1963年にフォード財団の招聘で欧米の演劇事情調査に行きました。60年安保反対闘争後の米国に批判的な時代に行けたのは、米政府の政策で、自国の文化を広めるために、国務省や民間のフォード財団等助成財団が日本から専門家・研究者を受け入れていました。当時の新劇は80%が左翼の時代です、米国に行くなど考えられない時代であったのです。そのため、劇団雲は右翼劇団と批判的に呼ばれ、理事長福田恆在は保守派の文化人と批判されました。

＜余談ですが、米国の大学等に留学する制度「フルブライト奨学金制度」は敗戦後すぐ始

アドバイザープロフィール

酒井 誠 ……さかい まこと……

1943年東京生まれ。1969年、(財)現代演劇協会<劇団雲・劇団樺>の公演制作部に入る。1976年、「劇団雲」の運営問題で多くの退団者が出たため、組織は「劇団雲」と「劇団樺」を統合し(財)現代演劇協会<劇団昂・三百人劇場>となる。劇団昂や米国・韓国劇団の招聘と三百人劇場の制作営業に携わり、1993年、文化庁在外研修（第一回アートマネージメント特別研修）でロンドン・ニューヨークにて研修する。

1994年、25年勤めていた(財)現代演劇協会を退職し(財)新国立劇場運営財団の制作部演劇部に入り、藤田・渡辺芸術監督の下で開場準備に携わる。1997年10月に開場するが、1998年6月、渡辺芸術監督が亡くなる。2000年5月事業部に移りオペラ研修所の国際化とバレエ研修所・演劇研修所の立ち上げに携わり、2008年3月に退職する。

現在、演劇制作アドバイザー・日本大学芸術学部非常勤講師・公立文化施設活性化事業アドバイザー〔演劇〕。

まり、1952年に制度化され、1979年には日本政府も助成しています。現在、日本の学会・法曹界・医学会等に多くの人材を排出しており2008年度のノーベル賞受賞者の下村脩氏もフルブライト奨学生です。>

荒川哲生が米国から持ち帰ったのは、地域劇場運動（リージョナル・シアター・ムーブメント）でした。帰国後、演劇雑誌テアトロに掲載されましたが、前期のような演劇界なので話題にもなりませんでした。

地域劇場運動とアートマネジメント

荒川が米国で見た地域劇場運動とは、1950年頃、演劇の拠点がニューヨークしかなかった時代、創造環境の悪化と俳優等の失業者が増え、1950年半ばに芸術家たちはより良い創造環境を求めて全米に散って行きました。それが当時の地方都市の舞台芸術創造開発運動と合致し発展して芸術家たちは全米各都市でも仕事ができる環境ができました。

1950年～1970年にかけて、劇場、美術館、オーケストラ、バレエ団、オペラ団が地方都市（リージョナル・シティ）に急速に発展して行きました。これが地域劇場運動（リージョナル・シアター・ムーブメント）です。そして彼らの活動を助けるためにアートマネジメントも始まるのです。

現在、300以上の劇場や60以上のオペラ団や30以上のバレエ団やオーケストラが全米各都市にあります。発展の過程にある運動を目の前で見てきた32歳の荒川には衝撃的でしたし、彼の演劇人生に大きな影響を与えました。

「地域劇団東京演劇祭」の誕生

1975年に劇団雲は37名の俳優たちが退団

します。(財)現代演劇協会は「雲」と「櫻」を統合し「劇団昴」となります。理由は経済問題ですが、真の理由は、二人の芸術リーダー福田恆在と芥川比呂志の信頼関係が壊れたのです。深夜に渡り共通点を見出そうと努力しましたが駄目でした。文学座からの分裂で指導者的役割をした荒川哲生は、退団する役者を留めることが出来ませんでした。

しかし、彼は、財団の杉本了三事務局長、全米劇場機構・事務局長ピーター・ザイツラー氏、ニューヨーク在住の大平一人氏とともに、日米友好基金の助成で、米国地域劇場招聘事業、日米舞台交流事業を1981年から開始します。きっかけは1979年にエドワード・オルビーカンパニー招聘事業でした。荒川哲生は文学座時代、オルビー作「動物園物語」を演出しました。この作品は、寺山修司や当時の演劇界に大きな影響を与えた作品でした。私自身も入団の年1969年にみっていますが、演劇生活を40年も続けるきっかけとなった作品です。最近、長塚圭史が「動物園物語」を元に戯曲を書いて上演しています。

1981年の第1回はミルウォーキー・レパトリー・シアターのテネシーウィリアムス作「欲望という名の電車」でした。主役にはのちにハリウッド映画のスターとなるトム・ペレンジャーが出演していました。その後隔年で公演し、1983年1985年1987年、1989年まで行われます。そしてこの事業から生まれたのが、1985年～1999年まで15回行われた文化庁主催・現代演劇協会制作のリージョナル・シアター・フェスティバル「地域劇団東京演劇祭」です。地方を地域と言った最初の事業です。

活性化をめざす際に一番大切なこと

ある日、荒川哲生が「酒井君こういう本が

あるんだよ」とダンボール一杯にはいった翻訳原稿を見せて「この本は、米国の地域劇場のバイブル本なんだ、会員獲得営業を実践して、ある地域劇場の崩壊を救った男の本なんだよ。学生に翻訳させたものだから読みづらいけど、作者が言っている一番重要な事は『信頼関係なんだ』作品が不評な時、演出家が役者の責任だと言い、役者が演出家の責任だと言い、制作が演出の責任と言いだす。責任を転嫁するようになった時に、信頼関係が壊れる、そして劇場は崩壊すると書いてあるんだ」と熱く語ったのでした。それが上記の本なのです。

劇団内部の人間関係で退団した荒川は、金沢の松田章一氏の主宰する地域劇場「鏡花劇場」に演出家として入り、地域のための仕事を始めますが、2000年交通事故にあい2003年

71歳の生涯を閉じます。演出家としては、文学座で同期の木村光一氏のように活躍した演出家ではないですし、鈴木忠志氏のように地域行政と確実な事業を行った人でもありません。人間関係も不器用で多くの仲間を失っていますが、日本の演劇界のために先駆的の仕事をしたと思っています。私も1994年に劇団を退職し新国立劇場に入りましたが、何回か劇場に現れ「地域劇場」のことを熱く語ったのを思い出します。

活性化で一番大切なことは、方法論ではなくて「信頼関係を構築すること」「批判と批評の違いを知ること」「責任の転嫁をしないこと」そのために「好奇心を持って努力すること」と私は彼に教えられ、私自身に言い聞かせています。

柏原 靖典

舞台美術・技術プロデューサー／公立文化施設活性化事業アドバイザー[舞台技術]

市民ボランティアが 文化会館を 活性化させる

小出郷文化会館にみる市民ボランティアとの官民協働



今回は体験型バックステージツアーで、文化会館の活性化と舞台技術者の人材育成の話しをしました。今回は「公立文化施設活性化へのアドバイス」第2弾として、かつてのボランティア団体が文化会館周辺のイベントにも手を伸ばし、官民一体となっている実況報告です。

市民4万4000人をあげての 「うおぬま冬物語」

小出郷文化会館のロビーでは、今夜の点灯コンサートの準備。ガラス越しの庭には、「結8万8千の雪灯り」の雪山を築いていました。ボランティアの人達です。近くの小学校の校庭では、「結 子供点灯まつり」と掘られた雪山が出来上り、子供達の造った対のミニかまくらや動物の雪像、背くらべのつもりか2本の塔を製作中等今夜のローソクの点灯を待ち

アドバイザープロフィール

柏原 靖典 ……かしはら やすのり……

青山学院大学経済学部商学科卒業。東宝舞台(株)入社。東京映画小道具、組付・装飾。東宝系劇場で小道具・衣装・営業。フジTV、テレビ東京、NHK等の大道具営業を経て舞台美術・技術プロデューサー等を歴任。東宝舞台(株)舞台美術・技術嘱託プロデューサー。公立文化施設活性化事業アドバイザー。



わびていました。

1月26日、新月の夜（いちばん暗い夜）1人2本のローソクを点灯します。（市民4万4000人）。1本は震災からの復興を願う皆のため、もう1本は自分のために、雪山の結の文字を浮かび上げさせます。

土・日・祭の夜、市内13地域へローソクの灯りレレーをしながら3月7日、薬師スキーカーニバル「雪灯り雪中行軍」で締めます。

小出郷文化会館オープンの際、（文化庁の）「文化のまちづくり」支援の件でお伺いしました時の主だったボランティアの人達との13年ぶりの再会でした。文化を育む会を創立して、民間代表の館長を推薦。正式に認定されるや、翌年のオープンに向け、ボランティアの力で支えようと、5つの支援組織を結成した頃でした。

- ①ステージスタッフ
- ②サポータークラブ
- ③友の会
- ④住民プロデュース
- ⑤企画運営委員会

今でも文化会館を中心に、数々のイベントに各々地域を分担、相互協力をしながら全面協力をしているそうです。

直営館だから可能だという単純な事ではないと思います。

ボランティア活動は継続こそが力です。地域の活性化にはどんな小さな事でも、各々の相互協力が一番大切な事だと思います。

文化会館のロビーでは、照明の準備も終り、オープニングコンサートの開幕です。

雪山の前で火をおこす事に始まり、ローソクへの点火式。参加者が2本のローソクに火を灯してもらって結の前へ……。

子供達のハンドベルコンサート、大人のリコーダーコンサート、2部のハートフルコンサート等、仮設舞台への誘導、舞台上のマイクのセット替え等、ボランティアの人達が活躍しています。

エフエムラジオ新潟のアナウンサーとボランティアの女性との二人司会での進行です。

人材育成は常に参加者に体験してもらう事が一番大切だと、思い知らされました。



「うおぬま冬物語」と題したこのイベントは、「プロジェクト 結 実行委員会」「魚沼市」「魚沼文化自由大楽実行委員会」の主催です。

「結 実行委員会」は桜井館長が委員長で50余名の主な人達（官民各々が個人での参加）の組織で、市民ボランティアとの官民一体での催しものです。

「結 ローソク」は社会就労センターゆのたに工芸（障害を持つ人達の団体）の手造りです。

2本セット（300円）の購入代金は、福祉に貢献し、役立っています。





育成事業も多数実施

今も行われている小出雪合戦は、独自に創り出したルールに従って勝利を争う、冬のスポーツとして発展しました。

子供後継者育成を目的に、魚沼太鼓と小出郷文化会館が協働して、一般住民を対象にした「魚沼太鼓・和太鼓セミナー」を開催。イベント等にも多数参加しています。

その他の育成事業も多数。

- ・ピアノ音楽合宿
- ・キッズ・ミュージカル・プロジェクト
- ・「KRO」小出郷リコーダーオーケストラ
- ・魚沼一座（自主的に県外公演も実施した）
- ・魚沼バイオリンランドクラブ（練習の雰囲気もアットホーム）
- ・魚沼混声合唱団（定期演奏会では350人以上の動員も）
- ・バンド（ドラムセット・ギターアンプ・ベースアンプ等を常設。練習環境を作る）
- ・総合型舞台芸術体験講座 アートの種（特に小学校低学年の参加が非常に多い）

草加 叔也

(有)空間創造研究所代表取締役／(社)劇場演出空間技術協会理事／劇場芸術国際組織日本センター副会長／
公立文化施設活性化事業アドバイザー [ホール運営管理]

指定管理者制度導入の 手法と 施設設置者の使命

三原市芸術文化センター調査報告

調査目的

三原市芸術文化センターを今回の調査対象に選定したのは、以下のような理由からである。

- ①平成19年10月14日に開館した比較的新しい施設であること。
- ②開館当初から指定管理者制度（指定期間5年）を導入した経緯があること。
- ③指定管理者に選定された企業体が民間事業者の共同事業体であること。
- ④市民参加により「管理・運営基本計画」の策定が行われてきていること。

- ⑤建築家 榎文彦（榎総合計画事務所）氏の設計施設であること。

調査概要

調査日：21年1月18日（日曜日）

調査対象：三原市芸術文化センター

施設概要：延床面積 7,421.58㎡、地上2階建・
地下1階

音楽重心型の多目的ホール：客席数 1,209
席（1階 853席・2階 356席）

文化創造の場：リハーサル室（シアター形
式使用時 156席）、練習室（2室）

会議室ゾーン：大 24席、小 12席

アドバイザープロフィール

草加 叔也 ……くさか としや……

1957年、岡山県倉敷市生まれ。劇場・ホールなど演出空間を中心に基本構想・計画から施設計画（建築および舞台設備など）、そして管理運営計画の策定などに携わる。「新潟市民芸術文化会館」「長久手町文化の家」「可見市文化創造センター」「国立劇場おきなわ」「兵庫県立芸術文化センター」「浦添市てだこホール」「日田市民文化会館」など地域の劇場づくりに関わるとともに、ピーター・ブルック、レフ・ドージン、ユーリ・リビューモフ、ピナ・バウシュ、アリアーナ・ムニューシュキンなどによる演出作品の日本公演で技術監督等としても直接上演活動に携わる。1989年芸術家在外研修員として渡英。現在、空間創造研究所代表／劇場コンサルタントとして活動。その他に、東京芸術大学非常勤講師、有明教育芸術短期大学非常勤講師、東京芸術文化評議会専門委員、文化経済学会<日本>理事、社団法人劇場演出空間技術協会（JATET）理事などを務める。公立文化施設活性化事業アドバイザー [ホール運営管理]。

交流の場：ホワイエ（展示スペース兼用）、
レストラン（約75㎡）

その他：事務室、中庭・屋上テラス他

所在地：広島県三原市宮浦2-1-1 〒723-0051

管理運営：指定管理者・三原まちづくり芸術
文化センター共同事業体

調査方法：視察（施設及び事業）と職員への
ヒアリング

*当日は、親子で楽しもうファミリーコン
サート「人魚姫」本番

調査所見

平成19年10月に開館をした三原市芸術文化センターが建つ三原市は、平成17年3月に三原市、本郷町、久井町、大和町が合併してきた比較的新しい街で、現在の人口は約10万人強である。

市は、ほぼ中四国の中心に位置し、新幹線（三原駅）だけでなく空港（広島空港）にも近く、公共交通の利便性が大変に高い。また、瀬戸内海に面し、古くから蛸漁が盛んな街でもある。

三原市の合併が平成17年で、「三原市新文化施設 管理・運営基本計画」の策定が平成18年度末、そして新施設の開館が平成19年10月であるということからも想像されるように、新市におけるさらに高度な芸術・文化にふれる機会の確保と地域文化活動の活性化を図ることに加えて、この施設の整備が合併のシンボル事業として推進されたことが伺える。ただし極めて性急な計画から施設設置、開館に至ったという感もある。

①施設規模について

整備された三原市芸術文化センターは、旧三原文化会館の1,017席に比較して席数が約200席増えている。つまり、新しい芸術文化

センターは1,209席となっている。この増席は、合併により圏域人口が増えたことに起因すると考えられるが、そのことにより一定規模の招聘事業も確かに可能となってきた。

ただし、平成18年度に策定をされた「管理・運営基本計画」に示されているように、新芸術文化センターに期待されている活動は大変に多様で、多岐に渡る事業実施が求められている。具体的に計画施設に求められている事業は、「鑑賞事業」「普及事業」「育成事業」「参加事業」「交流事業」「情報事業」「創造事業」の7事業に及ぶ。もちろん、このことは「業務の基準」として指定管理者にも実施が求められている。しかし、ほぼ1,200席のホールだけを中核とする施設に求める事業領域としては、そもそも過大な感がありはしないか。「管理・運営基本計画」に示されているような、国際交流フェスティバル（交流事業）や住民オペラ・ミュージカル（創造事業）に至っては、施設規模だけでなく、事業予算や指導者、制作者の点でも指定管理者に求める内容としては、いささか実現性が危うい懸念を覚える。

②指定管理者の導入について

この施設を調査する大きな動機は、開館当初からの指定管理者制度導入の安定的な実践ということだけではなく、施設に求められる使命の実現の可能性という点に尽きる。

ただし、結論から言えば、求める成果を確認するには、開館から一年程度しか経過していない段階で総括すること自体、時期尚早であった。もちろん、選定された指定管理者が異なれば現段階でも別の結論が導かれる可能性があると考えられる。しかし、現在選定をされている指定管理者は、少なくとも業務の基準に則り、鋭意努力をされている段階であり、総括にはもうしばらく時間の経過を待つこと

が賢明であると考える。

最終的な評価は、三原市が求めている業務基準に対して、指定管理者が効率よく効果的に「事業」、「運営」、「管理」の実務を実践できたのかどうかという点にある。今回の指定管理者導入は、全く実績のない新築の施設への導入であり、成果を評価する客観的な基準も現時点では存在しない。このような特殊な状況での指定管理者制度の導入に当たって募集要項や基準に示されている内容で、いくつかが配慮されているポイントがある。

- ・光熱水費など実績を伴わない経費は、当初2年に限り精算方式が取られている。
- ・初年度の想定される指定管理料が概算額として募集要項に示されている。
- ・開館直後であり、器機の故障や経年劣化が懸念される可能性が低い。

これらは、指定管理者に応募する側にとっては、一定の安心材料となる。しかし、このことを前提とすると往々にして市が想定する額を下回る指定管理料額の提案が多いことも事実である。もしも、競争原理を勝ち抜くための不透明な懸案事項を抱えた提案であれば、そもそも施設経営の継続性や安定性を脅かす懸念も生じることになる。しかし、むしろ危険なのは、限界を超えた減額提案や経営が行われている現状を発注者側が検知する仕組みが現在の発注方式には備えられていないことにある。

特に、今回の指定管理者選定結果の公表の中で、選定された応募者の「収支計画」の評価ポイントが他社に比較して大変に高い。このことは、より低額の指定管理料提案が評価された結果が示されている可能性がある。加えて、公募要項や業務基準の中にも、指定管理者のリスクになりかねない事項が含まれている点も上げておきたい。

- ・利用料金制であること。実績がない施設で

の利用料金制はリスクとなる懸念がある。

- ・指定管理料に事業費も含まれている。貸館リスク以上に事業リスクは高い懸念がある。
- ・減免措置の補填がないこと。これも実績や根拠がなければリスクにもなることがある。

もちろん、指定管理者に選定されている団体は、実績も多く十分な経験値を持って本業務に当たっている。しかし、そもそも管理運営の実績がない新設の劇場・音楽堂施設に指定管理者制度を導入することが効果的な選択肢であるのかどうか、そして今回のような導入手法が公立施設に求められる「安定性」「信頼性」「継続性」を確立するための方法として信頼に足るものであるのかという点を今後しっかりと検証する必要があるのではないかと考える。

③市民参加の継続性

「管理・運営基本計画」策定までの市民参加の対象が、開館と同時に指定管理者に移ったことと開館からまだ日が浅いことから、事業や運営といった実務への市民参加の試みが端緒についたばかりという段階と考えられる。

今回の調査でも、事業実施の際の会場のもぎりや客席誘導などで市民の協力が得られている。今後も可能であれば実践していきたいとの意向もあるということからも、指定管理者が事業や運営の点で十分に施設に慣れてきた段階で、効果的な市民参加の手法を実践されることが望ましいものと考えられる。

④新たな施設整備の効果

劇場や音楽堂の整備は、内部で行われる演劇や音楽活動にのみに施設整備の効果が活かされるわけではない。地域の方々がくつろいだり、憩う場を提供していくこと、建物の外観が地域のシンボルとなったり、新しい街並みを形成していくきっかけになったりすることも公立の文化施設を整備していく上での重

要な役割や期待となる。

三原市芸術文化センターは、その点で地域のシンボリックな施設として既に多くの市民に認知をされている。また、鑑賞や練習など具体的な施設利用の目的を持たない市民も集う施設となりつつある。今後予定をされている「普及事業」「育成事業」「参加事業」などがより活発に行われるようになることで、さらに施設が活性化し文化芸術による市民交流や新たな市民活動が派生して行くことが期待される。

今後の検討課題

そもそも管理運営の実績を持たない施設に指定管理者制度を導入することは、基本的に行政の責任放棄に等しいという評価も少なくない。それは制度導入が効果的であるのかどうかということを客観的に評価する指標や根拠を業務委託者である地方公共団体が持ち得ないことに他ならない。

本来、経費の縮減は、ただ単に総額が減額されれば経費の縮減が図られたという評価になるわけではなく、それがサービスの低下を招くことが無く、リスクのない縮減であることが確認できてはじめて効率化として評価されるのである。そうでなく無手勝流の経費の削減は、単なる無謀な行為であり、その先にはサービスの停止や廃止など大きなリスクを市民に負わせる懸念を含むことになる。

目先の縮減額の高低を見比べるだけではなく、その根拠や有効性を測る指標をしっかりと築くこと、それが地方公共団体の果たす役割であり、責務である。さらにそのことによ

てサービスの「安定性」「信頼性」「継続性」を確立することが施設設置者に課せられた使命であることをあらためて認識する必要がある。

さらにもう一点、本施設における事業の実施状況で気になる点がある。これは制度導入あるいは開館から日が浅いことに起因するのかもしれないが、施設を利用して行われている自主事業に、指定管理者が実施するものと三原市が独自に実施しているものとが混在している。このことは一見多くの事業が行われ、賑わいの創出に寄与している感がないわけではないが、包括してみると三原市あるいはその委任を受けた指定管理者が実施している事業に統一感、連携が希薄な感が否めない。今後の協働を期待したい。

残念ながら出口の見えない経済状況が、短期的なその場限りの帳尻合わせを求め、そのことで一時期にことをやり過ぎそうとする姑息な状況を助長している懸念が伺える。そもそも文化芸術が果たす役割とは何か、そのために時間をかけて積み上げてきた一つ一つの成果を歪めることは本末転倒にはなりはしないだろうか。そのためにも指定管理者の導入には、施設設置主体がその責務を十分に果たし、最大限応募者の管理運営上のリスクを回避し、透明性のある応募環境を整えると共に、それぞれの応募者が備える個性や能力を遺憾なく発揮できる共通の土俵を整備する必要がある。そのことによりはじめて指定管理者の成果の公正な評価が行えるとともに、文化芸術を支える「安定性」「信頼性」「継続性」を備えた業務やサービスを担保することができるものとする。

間瀬 勝一

地域文化コーディネーター／公立文化施設活性化事業アドバイザー[ホール運営管理]

地域の中小規模館を 元気にする方法

地域文化振興の“舞台監督”としての役割

アメリカ発の世界経済恐慌は、日本国内に企業倒産と雇用不安を生み、市民生活に不安感を加速させている。地方自治体の財政は確実に圧迫され、財政赤字を文化予算の減額と施設職員の削減で乗り切ろうとしている現実には地域文化振興の将来に危機を感じている。また、文化芸術の東京一極集中より地域の過疎化も着実に進行している。このような時代だからこそ、文化芸術による心の豊かさを求める地域住民の要望を受け止める施設、地域住民の顔が見える施設、中小規模の地域文化施設が元気になる事は重要な使命であるといえる。

文化芸術は日常生活に 心の豊かさと潤いを生み出す

地域文化施設の事に正解はないと言われている。その土地の風土と住民がその地域にあったものを見つけ、育てていかななくてはならない。将来の（未来の）可能性を探し出す仕事であろう。

多くの施設職員は、市民参加事業の必要性を認識しているが、人材不足と予算不足、仕事量の多さで躊躇しているようだ。しかし多くの地域文化施設で、地域住民と市民参加型の事業を企画し、実施し、多くの住民から信頼を得ている活動が報告されている。東京からの距離や人口規模、予算規模はまちまちだ

アドバイザープロフィール

間瀬 勝一 ……ませ しょういち……

1944年横浜市生まれ。63年横浜演劇研究所に入所、67年すたっふセンターに入社、舞台制作を担当。以後、舞台監督として現代舞踊、クラシックバレエ公演に携わる。68年藤沢市民会館開館に伴い同サービスセンターに入社、舞台課勤務、88年営業課に配置換えとなり地域イベント等の企画運営にあたる。93年(財)横浜市芸術文化振興財団・旭区民文化センター「サンハート」館長に就任、自主事業を鑑賞型から参加型へ。97年事業課課長に配置換え、大規模事業を担当。98年泉区民文化センター「テアトルフォンテ」館長などを歴任。全国公立文化施設協会中小規模館対策特別委員。公立文化施設活性化事業アドバイザー[ホール運営管理]。(社)横浜演劇研究所理事、(財)藤沢市芸術文化振興財団評議委員、逗子文化プラザホール・ホールコーディネーターなどを歴任。

が、2つの行政直営館の市民参加事業を見せていただいた。宮城県の仙南芸術文化センター「えずこホール」と北海道士別市の「あさひサンライズホール」である。共に市民参加の演劇公演で、長期間の稽古を経て作り上げている（詳細は施設のHPなどで参照されたい）。

市民参加事業が活発な施設の共通点は、住民と指導者である芸術家と施設職員の協働、その中心にいる職員が元気であることである。観客と出演者の笑顔、非日常による達成感、満足感、緊張と開放など、公演に関係する多くの市民は心豊かな時間を享受している。そこには市民と職員の熱意と工夫が見られる。結果、多くの地域住民は施設の協力者や応援団となり地域文化振興の担い手になっていくのではないだろうか。上演の成功に目を向けたくなるが、練習期間中の芸術家や職員と市民との交流によるコミュニティの醸成など、市民参加事業は施設の設置目的を達成する有効な手段であろう。

文化施設は地域住民の心のよりどころとなる場所である。それには施設で働く職員の市民に対する姿勢が重要なポイントになるのではないだろうか。われわれの仕事は楽しくなければならぬ。夢をつくる場所にいる職員には、常に笑顔と快活さが求められているからである。われわれは文化振興の黒子であり、地域文化活動の舞台監督でありたい。

職員と住民、 次の世代につなぐ工夫が必要

多くの市町村に組織されている文化協会などの任意団体は、地域文化振興にとって重要な役割を果たしてきた。しかし、組織の高齢化が進み組織が硬直化している例を多く聞く。組織の若返りや世代交代と活性化に導くのも、地域文化施設職員（アートマネ

ジャー）の重要な仕事ではないだろうか。また施設のミッションも時代と共に解釈が変化していかなくてはならないが、市民の組織する団体も時代の変化に対応しなくてはならないだろう。しかし施設職員は、専門性と継続性に不安があり、市民団体にすべてを頼ってしまう傾向がなかったらうか。

地域文化の拠点である施設の職員（リーダー）は施設のミッションを次の世代の職員に伝え、職場の活性化と市民協働のノウハウを継承し、地域文化振興の継続性を担保することが責務であろう。施設にアートマネジャーのいる地域は元気であり継続性も担保されている。

芸術文化活動支援員制度を 有効に活用する

文化庁から委嘱され全国公立文化施設協会が実施している事業で、舞台芸術を通じた活動を活性化するため、事業運営等に関する課題などを、指導助言する専門家を派遣する制度である。派遣員と地域文化施設職員が提起された課題を議論し、考える時間を共有することは、日常の業務に追われている施設職員にとって必要な時間であろう。専門性とよそ者の視点からのアドバイスは新たな発見と意識改革の可能性を見つけるチャンスである。シンポジウムや講習会などに参加することでは得られない成果が期待される。また施設の置かれている現場を支援員と職員が共有するところも本制度の最大の特徴であり利点でもある。制度を活用し、施設経営の軌道修正のヒントを得て、さまざまな手法を試行する勇気も必要である。

中小規模館・施設間ネットワークで 解決策を見つける

公立文化施設の半分を占める中小規模館は、

広く全国の事例に学び、仕組みとノウハウを伝える仕組みづくりが、急務となるだろう。地域性、施設規模、事業形態など、同規模の施設間で情報交換ネットワークを構築し活用できるシステムを構築したい。

施設運営経費の減少は職員の研修機会を奪い始めているが、事業企画や施設経営のヒント、疑問点などを、ネットワーク上で質問

し、メーリングリストなどの手法で多くの事例を共有し、施設にしながら他館からのアドバイスを受ける事が出来る、またはアドバイスできる環境が地域の文化振興により効果をもたらすことを期待し、実現に向けて努力したい。舞台芸術の日常化は、地域の中小規模館の活性化による、地域の文化度向上から始まると確信している。

(仮称)全国中小規模館ネットワーク 幹事館

桜井敏幸	新潟県魚沼市	小出郷文化会館
漢 幸雄	北海道士別市	あさひサンライズホール
水戸雅彦	宮城県柴田郡	仙南芸術文化センター えずこホール
山口重徳	茨城県小美玉市	四季文化館みのーれ
間瀬勝一	神奈川県逗子市	逗子文化プラザホール
渡名喜元久	沖縄県南城市	南条市文化センター シュガーホール

佐藤 克明

文化行政研究者／音楽評論家／オペラ制作アドバイザー／
公立文化施設活性化事業アドバイザー [地域文化]

09.2.19 アートマネジメント セミナー／プログラム11

公立文化施設の市民参加オペラ事業

このプログラム11は、全国各地で行われているオペラの公演の中で、市民がソリスト・合唱団員など出演者として、また、公演を支えるスタッフとして参加する、いわゆる市民参加オペラが、地域におけるアートマネジメント人材の育成に重要な役割を果たしていることを明らかにしようとするものでした。

パネリストには、広島市の公立文化施設アステールプラザ館長の下方忍さん、札幌市の札幌室内歌劇場総監督の中津邦仁さん、鳥取大学地域文化学科教授の野田邦弘さんをお招きし、それぞれテーマに沿った報告と問題提起をしていただきました。

ここで事例として紹介された広島市、札幌

市、日立市の公立文化施設が関わる市民参加オペラ事業では、施設職員、市民、地域の専門団体の中に、有能な人材が育っていることが示されました。

もちろん、それぞれの目標と歴史による違いはあります。

広島市では、オペラ・バレエなどの大型舞台芸術の高いレベルの公演を目指してきたために、市民参加の領域は合唱団や民間オペラ団体に限られるとして、文化施設職員の中の人材育成、専門職員採用の道をとっています。

札幌市では、「市民に文化的なサービスを提供することを使命とする専門団体」という使命感をもつオペラ団体が、いくつかの公立文

アドバイザープロフィール

佐藤 克明 ……さとう かつあき……

1934年、東京生まれ。57年から音楽評論のかたわら、音楽雑誌編集委員などを経て、73年日本フィルハーモニー交響楽団の要請により、日本フィルハーモニー協会設立に携わり、80年までその事務局長、その後代表委員を務めた。85年社団法人日本芸能実演家団体協議会（芸団協）に招かれて、文化政策研究委員、のち専門研究員として、国と自治体の文化政策や伝統と現代にわたる舞台芸術・芸能各分野の調査研究、振興策の企画提言などに携わる。音楽評論家、文化行政研究者・公立文化施設活性化事業アドバイザー。

著書に『芸能浴宣言』『音楽市民 まちをつくる』『オペラのあるまち』『ザ・オーケストラ』ほか。オペラ台本『水の声』（日立市市制60周年記念委嘱作品、2000年初演）、『久保田城下町～押し花の愛』（秋田市建都400周年記念委嘱作品、2003年初演）。

化施設と協働してオペラ事業を行っています。この中で、「子どものためのオペラワークショップ」は、子どもにきちんと対応できる指揮者・ピアニスト・リトミック指導者とともに、多動性の子どもも受け入れているので音楽療法の経験ある指導者も参加しており、オペラ事業に求められる人材について、新たな問題を示しています。

日立市では、文化施設職員と市民有志が協働でこの15年間、オペラ事業を展開してきましたが、他のまちと異なる人材育成として、オペラ制作の講座を意識的に行ってきたことが注目されます。

それらの事例とパネリストの意見、総括的に野田さんが触れられた自治体文化政策としての芸術振興と地域文化振興の区別という指摘などから、私に見えてきたものは、市民参加オペラという分野を通して、自治体文化政策の柱の一つ、公立文化施設活性化が求める人材育成の道筋でした。

いま、なぜオペラか

全国各地にある地域オペラについては、まだ全面的な調査は行われていません。オペラ団体連盟が毎年刊行している『日本のオペラ年鑑』（在京主要オペラ団体を含むデータ）には、継続的に活動している団体の名簿やデータが載っていますので、その数字と、それ以外のさまざまな情報から推定して、全国には200をかなり上回る数の団体・グループがあるものということが出来ます。

そのすべてが毎年公演を行っているわけではありませんが、その年鑑でデータの比較ができるこの12年間（1996年から2007年まで）を見ると、経済的にきびしい時期にもかかわらず、団体数も公演数も増えていることが伺えます。大小の都市だけでなく、人口の多く

ないいくつかの町にもオペラの活動があります。

なぜこれほどまでにオペラなのでしょう。それには、主として次のような要因が考えられます。

- 長い年月をかけたオペラ関係者の努力によって、オペラの魅力が広まり、愛好者が増えてきたこと。
- 音楽大学、有力オペラ団体などによる専門人材育成が進んだこと。
- 公立文化施設が増え、オペラの公演の場と機会が増えたこと。
- 心の豊かさを求める社会的な状況が、オペラという総合舞台文化への関心を高めたこと。
- それを反映してオペラに対する国・自治体、民間からの支援が増えたこと。
- オペラは、鑑賞だけでなく、広範な市民が出演者・スタッフ・支援者などとして参加できるところから、文化のまちづくりとして進められてきたこと。

制作スタッフの育成

市民参加オペラの多くは、公演の制作の中心が専門家であるか、または、公立文化施設（行政・外郭団体など）の職員です。職員は、初めはまったく未経験であって、広島の実例で指摘された「偉い専門家の言いなり」であっても、数ヵ月、ときに1年を超える期間、公演に向けてのさまざまな実践経験を積み、公演に1回2回と関わるうちに、専門的なスタッフの仕事をこなすようになっていきます。さらには、事業にふさわしい専門家を選ぶようにもなっていきます。

こうした人材が、市民の中から育つのは、地域の劇団で制作を経験した人や、オペラの合唱団の一員として参加した人から、という

ケースが多いようです。

地域のオペラでは、合唱団はまず地元の団体になります。それは、外から招いたのでは経費がかかるという問題もありますが、合唱愛好者・指導者などの広がりや各地の合唱のレベルがそれなりに高いことがそれを可能にしているからです。

合唱団ができる、だいたい毎週集まって練習をしますし、オペラの稽古には歌うだけではなく、演技やときに舞踊が加わり、その指導者として演出家・演出助手・舞踊家・舞台監督などのスタッフが関わります。それが何週間、何ヵ月と続くうちに、合唱団メンバーの中からスタッフの仕事に関心を持ち、やがて助手をするような人材も現れてきます。地域でオペラ公演が継続されるようになると、こうして、オペラ合唱団が人材育成の一つの基盤となっていきます。

日立市民オペラ合唱団は、全国でもめずらしい常設のオペラ合唱団ですが、それを成り立たせているのは、オペラ公演だけでなく、市内各地域の公民館・コミュニティセンターや学校に出かけて行う小規模公演と、3年に1回程度の自主コンサートを行っていることがあります。オペラとまちづくりをつねに複眼で捉えてきた日立シビックセンターが、そうした活動を支援し、毎年のニューイヤーコンサートの出演などの場をつくって支援してきたことも見落とせません。

広島市のオペラルネッサンス事業でも、通年的に活動する合唱団があると紹介されましたし、会場からの発言で、立川市の公立文化施設「アミューたちかわ」のオペラ事業でも、オペラ合唱団が通年的に活動して、公演成功の推進力になっているという紹介がありました。

こうした活動の継続と経験の蓄積は、地域のアートマネジメント人材の育成にとって貴

重です。

プロデューサーの必要性

一方、オペラ事業だけでなく、公立文化施設の全般的な活用と活性化を図る上で、とりわけ自主事業が少ないかまったくない施設で、もっとも必要な人材は、地域の各分野の文化活動を盛んにして、公立文化施設を活用することになるプロデューサーでありましょう。

プロデューサーは、企画や広報、財源開拓など個々の分野の仕事にも通じていることが必要ですが、何よりも求められる資質は、文化・芸術を盛んにして豊かな地域をつくりたいという大きな志と、その実現のために、ときにはリスクを背負ってでも継続的に努力する粘り強さです。市民参加を広げるのも、その中からさまざまな人材が育つのも、プロデューサーの活動にかかっているとさえいえます。

地域オペラのように、音楽・演劇・舞踊・美術など多くの専門分野と、広範な市民との協働によって成り立つ事業こそは、プロデューサーが育つ有力な実践の場です。

私が1991年から自主事業のアドバイザーをしている茨城県日立市の日立シビックセンターで、93年からオペラ事業が始まりました。オペラをつくるための検討懇談会を通して、まず市民組織（公演団体ではなく、普及・推進団体）をつくり、その組織と日立シビックセンターが、全国オペラフォーラム開催、新作オペラの制作準備などを行いました。その中で、プロデューサー育成の一步を踏み出そうと、2000年に「オペラ制作講座」を開催するところから始めました。

プロデューサーは、講座で必要な知識などを聞いて学ぶだけでなれるものではありませんから、その講座では講義は2回だけとして、

それ以後、受講者（シビックセンター職員も含む）が自ら小さいオペラを制作することを実習として行いました。何をするかという検討から始まり、『フィガロの結婚』の縮小版をソリスト5人と指揮者、ピアニスト、演出家によって公演するという企画も、その人選も、スケジュールづくり、衣装・道具の準備、資金、広報、発表公演などすべて受講生が相談し、分担して行いました。

これを一つのステップとして、2001年には、その名称も内容もグレードアップした「プロデューサー養成講座」として行い、その受講者を中心にして広範な市民の力を集めた実行委員会をつくり、野外オペラで『トゥーランドット』の公演を成功させました。これにソリストの一部とオーケストラ、合唱団、舞踊団、俳優、それに、裏方・表方などとして関わった市民は300人近く、観客は1万人と報告されています。

これ以後、05年に『カルメン』、08年に国民文化祭いばらき2008の行事として『アイダ』をそれぞれ野外オペラとして、同じように市民が参画して行いました。

オペラ事業が始まって15年が経ちました。いまや「オペラの日立市」という評価に加えて、「野外オペラの日立市」として、天候対策、大型舞台と客席の準備、大規模合唱団の練習体制と会場確保、公演当日の要員確保と分担など、リスクが大きくて独自の対策も必要な野外公演のノウハウを蓄積し、その人材を育ててきたことが注目されるようになりました。

この公演はいずれも、実行委員会によって行われています。指揮者、演出家などの中心スタッフは専門家に依頼し、ソリストはオーディションと指名で決め、合唱団は公募し、それに常設のオペラ合唱団、公募した子どもの合唱団、公募した舞踊団が加わりました。全体の責任者は、オペラ制作講座などに関

わっていた地元オーケストラの指揮者が「総合プロデューサー」として選ばれました。

事業評価の視点と人材育成

このように、オペラ事業の5年10年15年という継続を通して、制作に関わる人材育成を意識的に進めることによって、まずは文化施設職員と常設のオペラ合唱団員、講座受講者の中から、プロデューサーや制作スタッフとなる人材が出てきました。

この事業には、全国オペラフォーラムで日立市と関わった演出家の中津邦仁さんも、講座の講師として、また、3回の野外オペラの演出家として関わってこられました。当セミナーの会場で、中津さんから「国民文化祭いばらき2008ひたち野外オペラ『アイダ』の評価と課題」という総括の資料（A3判で11枚）が紹介されましたが、以上の内容に関わりますので、ここにその一部を要約紹介します。

まず、評価・課題となる項目ですが、「市民との結びつき」という中に、「スポンサーとして」「ボランティアとして」「合唱団」「児童合唱団」「舞踊団」「管弦楽団・バンド」「大道具・小道具・衣裳・舞台スタッフ」「観客として」「その他」というように詳細にわたっています。

以下、「市民とアーティスト・指導者との結びつき」、「ソリスト・スタッフとの結びつき」もそれぞれが前記のような項目ごとに分けられています。

これらを縦に並べて、横には「これまでの実績・現状」「今回の評価」「今後の課題等」の項目について、実行委員会での意見などが載っています。

「公演の評価」は、「独自性・芸術面」「市民との交流、協同の発展」「地域の活性化」「全国への発信」「来場されたお客様からの評価」

となっていて、これには具体的な感想・意見などが載っています。

こうした評価の視点と方法は、プロデューサーがもつべきもので、こうした総括を準備し検討することが、プロデューサー人材育成にとってもたいへん有益であるといえます。

この資料には別に、参加人数の集計があります。出演者、舞台スタッフなど分野ごとに、市民の参加状況が示されています。

出演者の部では、合唱団、児童合唱団、舞踊団、俳優、管弦楽団、バンド（アイダトランペットを含む）、ソリストの合計が373人で、このうち日立市民が230人、県内から88人、県外は55人。

舞台スタッフの部では、演出家、演出助手、振付家、舞台監督、舞台監督助手、衣裳、ヘアメイク、大道具・小道具、照明、舞台美術、音響、字幕、舞台設営の合計が90人で、日立市民が38人、県内が5人、県外が47人。

音楽スタッフでは、指揮者、副指揮者、合唱指揮者、コレペティトゥール、合唱指導、練習ピアニストが11人、日立市民が5人、県内1人、県外5人。

フロントスタッフでは、総合案内、楽屋警備、会場整理、会場警備の合計が91人で、日立市民が86人、県内が5人。

今後、日立市が自力で活動を継続しようとするために、どのような専門分野の人材を育成しなければならないかが見えてきます。

市民文化プロデューサーの育成課題

いま各地で市民プロデューサーを育成しようという動きがさかんです。試みにインターネットで「市民プロデューサー」を検索してみますと360万項目、「文化プロデューサー」では975万項目もの情報が出てきます。もちろんこの中には、文化以外のプロデューサーに関する情報もたくさん混じっています。育成講座もかなり行われているようです。社会はいま、さまざまなプロデューサーを求めていることが実感できます。

地域の公立文化施設にとって、貸館は住民の自主企画事業です。貸館としても十分に活用されていない施設にとって、また、職員がいないか少ない施設にとって、そこに市民プロデューサーが育ち、力をもってくれば、状況は変わり、次のステップへと上っていきましょう。

市民参加オペラの経緯と経験を見ながら、プロデューサー育成の実績に注目してきましたが、これを普遍化するために、大学などで行われているアートマネジメント人材育成と連携して、市民オペラだけでなく、市民演劇、市民ミュージカルなど周辺分野の調査を行ったり、文化施設職員研修や市民向け講座などのためのカリキュラム作成を具体化すること、そうした講座の講師を紹介・提供できる体制も、さしせまって必要でありましょう。

柴田 英杞

(財)鳥取県文化振興財団文化芸術デザイナー／公立文化施設活性化事業アドバイザー〔地域文化〕

公立文化施設における 文化芸術専門職の 現状と課題

～豊かな創造現場を育むための環境整備に向けて～

1990年3月、水戸芸術館のオープン以降、我が国の公立文化施設は、専門ホールの建設が相次ぎ、実演芸術家等による芸術監督制が導入され、文化芸術事業を担う専門職が公立文化施設に明確に位置づけられるようになった。

専門職時代の到来

1994年4月には全国初の県立劇団が兵庫県に誕生し、劇団代表1名・俳優20名・制作1名が雇用された。続いて1996年10月、市民ディレクター制度による金沢市民芸術村の運営が始まり、翌年には、芸術監督制による世田谷パブリックシアター・新国立劇場・静岡

県舞台芸術センターが次々とオープンしている。

近年、プロデューサーや舞台技術者等のアートマネジメント人材が館長・理事・部長等のトップマネジメントに着任するケースも多くなった。その背景には、現職者におけるアートマネジメントの専門性の欠如やアートマネジメント習得の必要性が指摘され、特に、2006年9月、指定管理者制度が導入されて以後、現職者の資質を高めていくことの重要性が、公立文化施設の存続をかけた喫緊の課題となっている。

このような流れの中で、時期尚早に専門職を位置づけたことによって、文化事業の運営

アドバイザープロフィール

柴田 英杞 ……しばた えいこ……

1959年生まれ。神奈川県出身。2004年3月、政策研究大学院大学政策研究科文化政策プログラム修了（文化政策修士）。

(有)劇団俳優座演劇制作部、(有)ジャパン・アーツ・リンク創設、(財)北海道演劇財団演劇プロデューサー、(財)仙台市市民文化事業団演劇プロデューサー、文化庁派遣芸術文化支援員（岐阜市ホール管理運営財団、八尾市文化振興事業団、滋賀県文化振興事業団）、(財)広島市文化財団演劇振興事業演劇プロデューサー、(財)鳥取県文化振興財団副理事長兼文化芸術デザイナー兼企画製作部長等を歴任。1997年、文化庁派遣在外研修員として渡英・渡米。

現在、(財)鳥取県文化振興財団文化芸術デザイナー、公立文化施設活性化事業アドバイザー〔地域文化〕。

に支障をきたしている公立文化施設も垣間見られる。行政機関との対立や古参現職者とのコミュニケーションの不具合など、専門職を活用する環境が未だ整備されていない現状も認識できる。その原因が専門職の受け入れ側にあるのか、設置自治体側にあるのか、専門職側にあるのか、社会的認知の欠如によるものなのかは、専門職の導入が19年の時を経た今、その検証と分析を試みてもよい頃だと思われる。

専門人材の育成と活用

先頃、文化庁より「実演芸術家等に関する人材の育成及び活用」について審議経過報告書が提案された。今後、実演芸術家等を積極的に活用し、地域劇場等を中心とした芸術拠点の形成を促進するため、

- ①公演の創造から実施までの一体的な支援
- ②劇場等における活動機会の提供
- ③実演芸術家等の受け皿の整備
- ④実演芸術家等を活用した文化芸術に関する教育の推進

を充実するとしている。

また、活用に向けた環境整備として、

- ①実演芸術家等の学習環境、処遇の改善等
- ②子どもの文化芸術活動や鑑賞者層の開拓等
国民の文化芸術活動の充実
- ③地域に根ざした舞台芸術の展開、国民意識の醸成等

の支援を進めるようだ。

これらの現状から、実演芸術家やアートマネジメント人材が公立文化施設に従事する需要や機会が益々高まりを見せていくであろう。本稿では今後、地域の公立文化施設において、専門職の活躍の場や機会が増し、その人材の地位の向上が図られるとともに、現職者のアートマネジメント力が相乗的に強化されて

いくためには、どのようなことが必要なのか、その現状と課題について考えてみたい。

*ここで取り扱う文化芸術事業を担う専門職とは、音楽・演劇・舞踊等の実演芸術家、公立文化施設に位置づけられる芸術監督、プロデューサー・コーディネーター・舞台技術者等のアートマネジメント人材を含む。

芸術監督制とプロデューサー制による先進館の取り組み事例

専門家採用に関する就労現況、労働条件、労働契約、職務権限、職場環境等について、このたび、富山市芸術文化ホール（オーバードホール）と新潟市民芸術文化会館（りゅーとぴあ）の視察を行った。

富山市芸術文化ホールは、平成8年度から平成15年度までの8年間、芸術監督制を先駆的に導入した。その背景には、桐朋学園大学オーケストラ学部の新設計画があり、富山市をオペラ製作の殿堂とする構想があった。その後、その計画が凍結し、平成16年からプロデューサー制を導入した。当初の1年間は市派遣職員1名と公募プロデューサー2名の3人体制で始動したが、人事異動等の諸事情から、公募プロデューサー2名が平成20年度まで務めた。平成21年度からは、全国公募による17名の応募者から新しいプロデューサー（企画制作課主幹級）の採用1名が決定し、平成26年度までを上限に今までの取り組みの成果を継承しつつ、市町村合併後の新富山市の芸術文化づくりを担うことになっている。（図表1）

「りゅーとぴあ」の愛称で親しまれている新潟市民芸術文化会館は、平成10年10月のオープンから10周年を迎えた。当初、スタッフ制か、芸術監督制かの議論があり、最終的に音楽・演劇・総合芸術（コンテンポラリー部門）の3部門に自主事業のアドバイザーとして、

図表1 | プロデューサー公募要項及び労働条件(富山市芸術文化ホール)

職務内容	<p>(1) 音楽、演劇、舞踊等芸術全般にわたる自主事業を立案、実施する業務 企画制作課業務は公演毎に担当制をとり、プロデューサーはその公演の中心として、下記の役割を担う。</p> <p>①自主制作公演の企画立案・制作実施及び招聘型公演の選択・制作 ②公演及び関連企画の実施における市民参加の促進 ③事業の調査研究と他地域との連携による共同制作ネットワークの形成 ④公演ごとの事業評価</p> <p>(2) 上司の命による特命事項又は専門事項の担当 (3) 事業団の理事長が指定した業務</p>
提出書類	<p>①所定の応募用紙 ②レポート「これまでの仕事」 ③プレゼンテーション「富山市の芸術文化振興のために必要なことは何か。そのために富山市芸術文化ホール(オーバードホール)を活動拠点とする(財)富山市民文化事業団が果たすべき役割は何か。そして、そのための具体的な取り組みとして総事業費が1億円以内の公演企画」</p>
選考審査	<p>①第1次選考 面接・書類審査 ②第2次選考 面接 健康診断書 第1次選考合格者に対してのみ。</p>
勤務条件	<p>①勤務開始 平成21年4月1日 ②契約期間 通算3年間 更新1回限り ③報酬 1,000万円 社会保険料、税金等の控除有り ④雇用形態 年体制・常勤 ⑤勤務時間 原則午前8時30分から午後5時30分まで ⑥週休日 4週間毎の期間につき8日 ⑦休日 国民の休日及び12月29日から1月3日まで ⑧有給休暇 初年度15日 次年度20日を限度に前年繰越日を併せたもの ⑨旅費 職務出張の場合に限定し事業団の規程により支給 ⑩災害補償 労働基準法による ⑪その他 勤務条件及び服務は事業団の関係規程による</p>
労働契約	契約締結のため、労働契約書有り
職務権限	事業発案権有り。決裁権・予算権・人事権なし。

外部の専門家を起用するアドバイザー・プロデューサー制に落ち着いた。財団プロパー職員に専門性ノウハウの蓄積を起こすため、アートマネジメントの素養が認められる職員を非公募で採用し、新規採用職員は各部門の専門性が高められるよう、スペシャリストとしての育成から始まった。平成16年4月からは、カンパニーを持つことを条件に全世界で革新的な舞踊活動を続けている演出振付家兼ダンサーの金森穰氏を舞踊部門の芸術監督に

迎え、カンパニーNoismを結成した。金森氏は現在、新潟市在住で、自主製作の演出・振付・指導・出演を行い、100席程度のフラットな創造空間スタジオBを専用稽古場として創作活動を続けている。専属ダンサーは11名、準ダンサー、研修生、制作を含め18名が劇場との委託契約を締結しており、年間総維持経費は約4,000万円である。新潟市と劇場との関係は極めて良好であり、芸術監督からの予算要望とカンパニー人事については、できる限

図表2 | 芸術監督の職務内容と労働条件(新潟市民芸術文化会館)

音楽部門	年間6回の東京交響楽団定期公演内、1回から2回程度の指揮を担当。 演奏曲目や劇場からのリクエスト提案に応じてプログラミング。 報酬は年俸制
演劇部門	月に数日勤務し、主に次年度の企画と事業アドバイス。 キッズ劇団「劇団アプリコット」のプロデュース及びアドバイス 謝金制 旅費交通費・宿泊費等は実費弁償。
舞踊部門	カンパニーNoismでの作品創造及び劇団運営に関わる演出・振付・指導・出演。 芸術監督料は年額支給。ダンサー及び振付料は別途支給。 カンパニー運営維持費は年間4,000万円を業務委託契約。

り配慮しているとのことである。(図表2)

英国における専門職の採用と職務内容の概要

ここで比較対象として、英国の芸術監督制を概観してみたい。

英国の地域劇場の多くは、芸術監督と経営監督の2人体制を中心に劇場経営が行われており、どちらかがチーフ・エグゼクティブ(劇場総支配人)を兼ねている場合もある。組織形態は、時代の変遷や時の政策課題、あるいは芸術監督の方針等によって柔軟に変更されるが、いずれにしても、芸術監督が作品制作のみならず劇場経営を支えるトップの一人としてあらゆる職務を担うことは間違いない。

芸術監督に採用される人材の多くは、大学や大学院で専門的な教育を受けたうえで、地域劇場からの求人に応募し選考を経て、採用される。大概是地域劇場の芸術監督からキャリアをスタートさせ、いくつかの芸術監督を経験した後、中央で活動することを目指し、実績を上げていく。

実績とは、いうまでもなく、

- ①良質な作品を創造し、クオリティのある年間スケジュールを策定すること
- ②アートでコミュニティを活性化させること

③劇場の持つ経営資源を最大限活用し安定的な財源を元に劇場経営を成り立たせることなどである。経営監督は、芸術監督の方針を具現化するために、総合的にアートマネジメントの推進にリーダーシップを振う。

日本の公立文化施設における職員採用と決定的に違うのは、職務による採用が一般的であり、終身雇用や年功序列といった日本型経営に見られるような人的資源管理体制ではない。全国的な新聞求人欄には毎週水曜日に採用情報が掲載され、劇場のインターネットを通じてジョブ・ディスクリプション(Job Description)という職務記述書が公開される。職務記述書とは、日本の求人募集要項とは異なるもので、職員の職務内容に関する責任や権限、職務の難易度、必要な能力や資格、経験年数等の詳細を個別に定義し、書面化したものである。主に職務分析によって属性情報(組織・職名等)、職務に関する情報、職務遂行に関する情報、職務遂行の要件が記載されている。紙幅の関係で文書内容まで紹介できないため項目のみ挙げる。

例えば、ロイヤル・コート・シアターの経営監督における職務記述書(2007)は、以下の通りである。職名・報酬(年間£42,000)・契約期間・労働時間・社会保険等の保障・休日・職務目的・主な責任と権限(9項目)・財

務（6項目）・プロデュース（4項目）・公的資金（3項目）・資金調達（5項目）・管理監督業務（8項目）・広報（6項目）・施設管理（3項目）・コンプライアンスと契約（4項目）・行政対応（3項目）・各部門間のミーティング、といったようになり詳細である。

また、チチェスター・フェスティバル・シアターのプロデューサー型芸術監督について、経理部長も兼ねた場合の職務記述書は以下の通りである。

職名・報酬・契約期間・労働時間・社会保険等の保障・休日・職務目的・原則的な責任と権限（7項目）・芸術監督兼経理部長の主な職務（作品創造からマネジメントまで多岐にわたる19項目）・芸術監督としての創造的なリーダーシップ（芸術実践の機会提供、キャスティング、学芸、テクニカル、経費統制、芸術教育、広報マーケティング、ツアーリングと協働8項目）・フェスティバルシーズンの芸術プログラムの策定（2項目）

以上、実演芸術家型芸術監督よりも職務内容が増幅している。従って、これらの職務記述書からわかるように採用決定の後には、この職務内容を約束する労働契約を締結し、それに則って日常業務が遂行されることとなる。

日英文化芸術専門職の比較考察

両国の文化の発展形成及びアートマネジメントの発祥の相違から、安易に比較考察はできないが、今回の視察・調査で気がついた主な問題や将来的な課題を指摘しておきたい。

①職務基準の不明確さ

英国の職務記述書の項目に見るように、英国はかなり詳細な職務内容が書き込まれ、その基準も明確である。一方、日本の場合は、ざっくりとした職務内容であり、その大まか

な範囲と概要のみの記述になっている。職務・職能主義による英国と日本型雇用慣行主義の違いが歴然としている。日常業務を推進する中で、漠然とした職務範囲が時と場合によっては、日本人の特性に合って協調性を高めることもあるが、裏目に出れば、責任のなすり合い、他者への過度な依存、双方お見合い状態による職務の空白等により、業務が停滞することもしばしば起こりうる。英国にみる合理的な業務推進のあり方が日本の劇場運営を促進することにつながればよいがそうとも限らない。

また、人材育成という別の視点に立てば、職務内容の詳細を明らかにし、その基準を設けることで、職務に対する方向と目標が明確化し、その遂行と達成に焦点が定まり、人材育成が促進されやすい。英国ほど詳細な記述はいらないにしても、今後、日本においても各職務や職位についての職務基準は作成する必要があるのではないかと考える。

②裁量責任と職務権限の拡大

日本における専門職の決裁権限は弱い。公の施設という観点から、権限の集中化を防ぎ、芸術性に偏重した運営にならぬよう、公平性・平等性・客観性等から、中立的な立場の役職が判断するということなのだろう。しかしながら、専門職として従事しながらなら決裁権限を持たない専門職が充実した文化芸術事業を安定的に実施できるだろうか。このことは、共に文化事業を推進する職員の成長度や劇場・ホールのミッションや方針にも大きく左右される。

また、行政機関と深い関係がある日本の公立文化施設においては、専門職層の薄さから安易に専門職に決裁を委ねることを懸念する見方もある。公の施設と芸術性のバランスからいえば、両者の役割分担の明確化を綿密に

行い、相互理解による劇場運営を確立するべきである。

専門職の責任と権限の裁量拡大については、今後検討していく余地があると思われる。近い将来、実演芸術家やアートマネジメント人材が益々公立文化施設へ採用される機会が増すとすれば、各々の文化施設において、専門職が従事しやすい権限と責任のあり方を充分考える必要がある。

③労働契約の必要性

就業形態の多様化、個別労働関係紛争の増加等に対応し、個別の労働者及び使用者の労働関係が良好となるようにルールを整えるため、2008年3月労働契約法が施行された。施行された社会背景には、以下の要因がある。

- ①労働者と使用者では交渉力に差があり、契約内容が不明確なことが多い（労働契約の締結）
- ②就業規則の変更については、手続きしかルールがなく、内容のルールは判例に任されている（労働契約の変更）
- ③懲戒・解雇等をめぐる紛争が多発（労働契約の継続と終了）
- ④契約期間中の解雇や契約更新などの繰り返し等で有期労働契約が不安定（有期労働契約）

これらのことを法的に是正し、特に以下の配慮がなされた。

- ①労使対等の立場の合意原則の明確化
- ②契約内容の理解促進
- ③契約内容の書面確認
- ④安全配慮
- ⑤一方的な就業規則の変更による労働者への不利益回避

など。専門職が劇場にどのように位置づけられるかによってその雇用形態や勤務条件に相違がみられるのだが、安定的かつ安全な労働

環境を求めるのであれば、労働時間管理、災害補償、社会保険などの労働衛生も含め、契約を締結することが肝要ではないかと思われる。特に実演芸術家においては、危険を伴う舞台機構での創造表現となるため、リスクマネジメントの強化は必要である。また、外部の専門家として文化事業の伸長度に応じた文化戦略の策定や人材育成を考える場合には、有期限であっても安定した労働環境の提供に努めるべきではないだろうか。

専門職の環境整備を促進するためには

前述の通り1990年代から芸術監督制やプロデューサー制を積極的に取り入れ、実演芸術家の創造活動の場と機会が拡大していることは非常に望ましいことである。今後益々その機会の増大を図っていくことが、地域における文化芸術活動の質や公立文化施設の文化事業の評価を高めることに繋がっていくことであろう。

しかしながら、受け入れ側の環境整備が整わないまま、安易に実演芸術家やアートマネジメント人材等を文化施設に位置づけたために、失敗するケースも多々見られる。受け入れ側において専門職を採用する場合は、当該文化施設の伸長度と地域の文化環境の熟成度を見極め、既存職員の合意形成を図りつつ、どのような専門人材を採用するかよくよく熟慮の上、導入に踏み切ることが極めて重要である。また、特に地域における公立文化施設の場合、その専門職の芸術性や創造性のみならず、誠実性（integrity）等の人間性の評価についても、充分考慮すべき資質要件である。

筆者は地域での様々な文化事業を展開する機会に恵まれるが、実演芸術家や講師を招へいする際、鉄則としていつも念頭においている基準がある。おこがましさを承知で申し上げ

げれば、以下の3点に集約される。

- ①実演芸術家や指導者として卓越した知識と技術を要していること、つまりアーティストであること。
 - ②人間性豊かであり、市民目線での市民との会話が可能で、行政機関での仕事に理解を示すことが可能なこと。
 - ③地域をこよなく愛し、地域での芸術文化活動に使命と誇りをもって応えて下さること。
- 加えてこれ以上に、公立文化施設で就業する芸術監督やプロデューサーは経営感覚に優れ、バランス感覚も絶妙であり、議会や行政の対応にも細心の配慮が行き届き、企画職員との協働作業や育成がこなせる人材でなければならぬと日々痛感するのである。すなわち、芸術監督等の文化芸術専門職とは、公立

文化施設の存在意義を議会・行政・市民への説明責任を果たすのみならず、単に会館を運営する職人に止まってはならないということである。

今後、多くの若手・中堅の実演芸術家やアートマネジメント人材等が、公立文化施設へ関わる機会の創出が予想される。その人材の専門性が思う存分活用できる環境整備の促進と心技一体となった専門職の育成に力を注ぐことが求められている。

最後に、このたびの視察でご協力を賜った、富山市民文化事業団・高田誠治様、飯田務様、新潟市芸術文化振興財団・小林淳一様に感謝の意を申し上げたい。

滑川 進

公立文化施設活性化事業アドバイザー[トータルアドバイザー(ホール運営等)]

地域文化会館の 発展の鍵は 市民との協働にある

視界不良の時代、文化会館スタッフはどうあるべきか

「公立文化会館に即効性のある活性化策？
そんな簡単なものではないだろう。」

「市民ニーズって何だ？ 自主事業は大衆
迎合になったらダメだよ。」

「そうは云っても、このコンテンポラリーダ
ンス公演の意義をどう説明するんだ。」

「館長は財政課長を説得できるかな。会館ス
タッフにはそういう見識、説得力が欲しいよ
な。」

「結局、指定管理者制度は文化芸術になじま
ないよ。」

そんなことをぶつぶつ云いながら、最近
思っていることを記すことにする。

視界不良の先にある 発展の鍵は何か？

アメリカ発の経済恐慌が世界を席卷してい
る。日本の代表的な企業も赤字転落、人員削

減などと報じられている。100年に一度の大
不況とかで出口が見えない、国民生活の将来
像などとも示せない状況である。

私は古いメモ帳にあった新聞記事を思い出
した。日本がバブル経済崩壊後の長期不況か
らようやく脱しようとしていた時の新聞記事
で、アメリカの著名な経済学者であったガル
ブレイス教授にインタビューしたものである。
教授の話のさわりを紹介しよう。

「日本はわれわれの時代でもっとも発展し
た経済大国として、人類発展の次の段階に進
み、新たな社会モデルを世界に提示する義務
がある。よりよい生活の楽しみや人間精神を
豊かにする教育など（成長神話の陰で）見過
ごされてきた問題にもっと取り組むことが必
要だ。……」

「物質的な豊かさではなく生活の質を求め

アドバイザープロフィール

滑川 進……………なめりかわ すすむ……………

東京大学文学部卒業、東京都職員となり、小笠原支庁長、臨海副都心開発計画担当部
長等を歴任。東京文化会館副館長時に全国公立文化施設協会の社団法人化を実現、初
代常務理事。

平成8年から公文協公立文化施設活性化事業アドバイザー、以来全国の多数の公立文
化会館を訪問し、運営及び事業の実態把握に努めてきた。

る以上、政府の強力で効果的な役割が必要だ。多くの人が工場に向かうのではなく、オペラハウスや図書館に入っていき姿を見たいものだ。機械工の技術ではなく、音楽家の才能を競ってほしい。ホワイトハウスは（米自動車産業が集中する）デトロイトではなく、ニューヨークの音楽ホールとホットラインを結び、その動向に注意を払うようにならなければいけない。……」（2003年2月5日東京新聞、ガルブレイス；ハーバード大名誉教授、2006年没、著書『不確実性の時代』等）

その後の日本社会はガルブレイス教授の云う方向に向かっているだろうか。市場原理主義と効率化の陰が社会を覆い、加えて未曾有の経済危機である。希望という未来は冷たい霧の中であって、人々は情報洪水に翻弄され、連帯を築けず孤立化を辿っている。

まさに視界不良の状況だが日本社会の新たな発展の鍵はこれまでの延長線上にではなく、文化芸術（スポーツを含む）にあると思うのだが。

地域文化会館の活性化に 市民の力を

国の向かう大きな方向付けは政治の分野であり、地方では首長の理念・政策によるところが大きい。

しかし、会館の現場でもできることはあるだろう。地域の文化環境の高揚に草の根の活動が必要だと思う。

会館スタッフには強い信念をもってその努力を求めたい。

地域の文化会館には、心に響く感動等のサービス提供とコミュニティアーツセンターとして人々に生きる力と連帯の契機を与えるなど地域社会を豊かにする無限の可能性があると思う。

数年前、関西のあるホールを訪れた。直営館であるが意欲的な自主事業を行っていた。その原動力は何だろうか、それを知りたかった。

館長は市の文化課長の兼務であった。私が訪れた時館長自らが館内を案内してくださり、事業について熱っぽく語っていた。文化課長職イコール館長職であるかのように館長職に全力投球しているふうであった。

館長の話では市の財政上の問題で指定管理者導入を検討中であり、民間事業者を呼んで情報収集をしたという。市外の純然たる民間事業者では市民文化の高揚に果たしてつなげていくか、館長としてはあまりやりたくないが財政当局とのせめぎあいになるだろうと。財政課長とはよく議論をするらしい。

意欲的な事業展開は館長の見識、積極性によるものと理解した。

以前、私は館長などに芸術監督のような専門家が必要だと思っていた。しかし、大都市の拠点館は別として地域の大多数の会館には必要がないと思うようになった。高い見識をもった専門家はそんなに多くないこと、却って優秀な行政マンの方がいいと。

実際意欲的な運営を行い実績を上げた行政系の館長を数多く見てきた。そういう人たちはやがてその自治体の中枢幹部になっていったことも。

しかし一般的に文化会館に優秀な行政マンを配置するという風土にはなっていない。私は以前、マンネリ化した直営館等には却って意欲的な民間指定管理者を入れた方が活性化になると書いたことがあった。誤解のないようにそれは何とかならないかなと思える会館についてであって、基本的には民間指定管理者がいいとは思っていない。

地方自治体の組織（会館を含む）の中に文化芸術のこと、会館運営のことを真剣に考え

る行政マンが常にいて欲しい。ところが指定管理者に民間事業者を導入するとそういう行政マンが育たなくなる。現場での文化事業は自治体組織とは間接化されたものとなってしまふからだ。

同じように市民の側にも会館は離れた存在となり、地域にアートマネジメント人材は育ち難くなる。

しかし、地方財政逼迫もあって、文化芸術より経費縮減優先の指定管理者選定が見られるのも事実だ。

私は地域文化会館について、施設管理、舞台技術の分野は別としても運営は市民との協働が望ましいと考えている。ほとんどの地域文化会館はコミュニティアーツセンターであること、事業等ソフト面を担う人材は市民の中に十分求め得ること、そして市民自らが企画や実施の混沌の中からノウハウを獲得し成長していくことが地域の文化環境の高揚に最も効果的と考えるからだ。

「文化で地域が豊かになるか？ それより経済だよ。」

「市民の誰もが満足する公演企画なんてありやしない。」

端的に言えばこれが文化芸術施策の特質であり難しさだろう。説得力ある文化施策を示していけるのはカリスマ専門家は別として地域に生活する市民自身の選択でしかない。根底で文化を担うのは市民自身である。

文化会館については年間のプログラムや個別の公演を決めるとき、市民同士が議論し、悩み、調整していくなどの土壌が根底に必要だと思う。地域社会はそのような成熟段階には程遠い現状であるが、会館スタッフには無力感にとられることなく、芸術の力・様々な働きを信じて、草の根の努力を求めたい。市民活動の醸成、活動自体のコーディネート

役に力を発揮してもらいたい。そのためにも知識、経験の蓄積が必要だ。

指定管理者に真に求められるもの

私は何回か指定管理者選定委員を務めたことがある。そこで見てきた民間事業者の提案書には、運営の基本的な方針として「市民との協働」ということが多かれ少なかれ書かれている。ある事例ではそれをコンセプトの大きな柱としていたが、実態はレセプションに市民ボランティアを活用する程度のものであったりする。とにかく民間事業者は「市民との協働」が参入に当たっての大きな課題と受け止めている。

指定管理者については、これまでの文脈で容易に察しられるように、地域の文化芸術環境の高揚に真剣に向き合うように、財団か市民のNPOなどが望ましいと考える。

先ごろ、広島市の中心的なホールであるアステールプラザを訪ねた。

広島市には公立文化会館として8つの区民文化センターがあり、その全部について(財)広島市文化財団が平成18年4月1日から4年間の指定管理者になっている。財団はそのほか図書館、広島城など市のほとんどの文化施設について指定管理者になっている。選定は各施設個別の公募で行なわれた。民間事業者がエントリーした施設もあったが結果として全部の施設について財団が選ばれた。選考委員には広島大教授など学識経験者が入っている。さすがに安易な選定はしていない。

また事業も意欲的である。市民参加も行なわれ、市民オペラなど実行委員会形式を取っている。スタッフもベテランのプロパーが育っている。

文化会館のあり方として高く評価できると

思った。しかし、市民を入れた実行委員会（ひろしまオペラ・音楽推進委員会など）を実質的に取り仕切っているのは財団スタッフで市民の主体性は薄いようであった。

拠点劇場でかつコミュニティアーツセンターという異質な性格を高いレベルで兼ね備えることの難しさであろうか。

私は、財団の人たち、あるいは市側の人たちと懇談して、いつも言うことは、指定管理者への民間事業者参入の対抗策には、「財団は市民との密接度を上げる、市民との強い絆をつくっておくことです。そしていい事業を行なうことです」と。

会館は、市民と協働して、真に地域住民のよりどころになるようにしていきたいものだ。

会館スタッフは日々研鑽を

私は20年前、十数名の研修団の団長として2週間アメリカに渡った。地方公務員も外国をじかに知り国際感覚を身につけるべしというのが名目であった。日本がちょうどバブル経済に突入していた時期で、そのころの私は文化芸術には無縁の行政マンだった。

アメリカの主要都市を駆け足で見て回った。後年になってそのときのことについて、後悔の念に駆られることがひとつある。

ニューヨークでの自由時間に団員の一人である文化課長が私に「キャッツ」を見に行きませんかという。リンカーンセンターのとある劇場でちょうど上演中であった。私はミュージカルには興味が持てず別の団員たち

と飲みに行ってしまった。

後年文化会館に勤務するようになって、あつとき本場のミュージカルに接するチャンスを逃していたこと、貴重な経験の機会を無にしてきたことに忸怩たる思いがした。

会館職員には舞台芸術の最高のものを見る、そういう経験を積んでもらいたい。

東京に出張したら自腹を切っても劇場に足を運んでもらいたい。心の深奥に響く感動を地域の人々にも分け与えたいと思うくらいまでに。

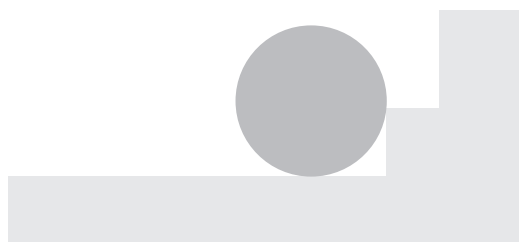
会館スタッフ自身が舞台芸術の奥深さ、素晴らしさを知らなければ始まらない。

実績を上げ、今では市の中核幹部になっている首都圏のある館長は会館に携わるようになってから公立会館、民間劇場を問わず数多くの舞台を見に行っただと言っていた。

最後に会館活性化について私なりのキーワードをあげておく。

■公立文化会館活性化のキーワード

- ・市民との協働
- ・地域特性、施設特性に応じた事業
- ・本物の舞台芸術
- ・自分探し
- ・子どもたちの感性を磨く
- ・高齢者、障害者等の生きがいづくり
- ・アートコミュニティ
- ・コラボレーション
- ・芸術家・芸術団体との連携



公立文化施設活性化へのアドバイスⅡ

平成 21 (2009) 年 3 月 13 日 発行

編集・発行——— 社団法人 全国公立文化施設協会

〒 163-1469 東京都新宿区西新宿 3-20-2
東京オペラシティタワー 2 階 [私書箱 2572]
TEL : 03-5353-0320 / FAX : 03-5353-0322
E-mail : bunka@zenkoubun.jp
URL : <http://www.zenkoubun.jp/>

印刷・製本——— 株式会社トービ

表紙・扉デザイン——— DICE DESIGN 土橋公政

編集協力——— 有限会社麦人社

