

平成25年度
研究大会報告書

期 日 平成25年 6月6日・7日

会 場 京都府立府民ホール アルティ



京都府立府民ホール

社団法人 全国公立文化施設協会

はじめに

平成25年度公益社団法人全国公立文化施設協会研究大会は、平成25年6月6日、7日の両日、全国から370名の参加の下、京都府立府民ホールを会場に開催され、多くの成果を得て終了しました。

大会開催にあたって、大変行き届いた運営をしていただきました京都府公立文化施設協議会及び公益社団法人全国公立文化施設協会近畿支部並びに会場をご提供いただきました京都府立府民ホールの皆様に対し、深く感謝申し上げます。

また、本大会開催に関して、多大なるご理解とご支援を賜りました、文化庁、京都府、京都市、公益財団法人全国税理士共栄会文化財団に対し、厚く御礼申し上げます。

一昨年の東日本大震災以後、日本全体が様々な形で復興活動に取り組み、被災地や被災された方々への支援活動が展開されてきましたが、息の長い取組が求められる地域の復興・再生にとって、文化芸術の力はこれまで以上に必要とされています。

劇場、音楽堂等の活性化に関する法律が昨年6月に公布・施行され、この3月には法律に基づく「指針」が示されました。これにより、全国の公立文化施設は新たなステージを迎えることとなります。そして、より一層、地域のニーズを踏まえて、それぞれの地域の文化振興と活性化に積極的に取り組んでいかなければなりません。

研究大会で検討され、議論された内容はこうした課題に対応していく上でも大いに参考になるものと存じます。

この報告書には、各地の公立文化施設における優れた実践事例の報告のほか、管理運営に関する各講師の適切なアドバイス、ご意見等が収録されております。

本報告書を公立文化施設の活性化のためにご活用いただければ幸いです。

平成25年8月

公益社団法人全国公立文化施設協会

目 次

はじめに	1
1 平成 25 年度研究大会（京都大会）実施概要	5
2 開会式	6
開会の挨拶	6
来賓祝辞	8
祝電	10
3 分科会	11
第 1 分科会「東日本大震災後の危機管理・リスクマネジメントについて」	11
第 2 分科会「劇場・ホールにおける育成事業とは」	38
第 3 分科会「公立文化施設は『活性化法』とどう向き合うのか ～そのとき舞台技術職員は？～」	57
4 情報交換会	76
5 文化講演 「落語の歴史」	77
6 地元伝統芸能の公演 「和知太鼓(わちだいこ)」	88
7 閉会式	89
閉会の挨拶	89
次期開催館挨拶	90
8 協賛事業	
文化施設関連サービスの展示・ご案内	92

1 実施概要

1. 趣 旨 全国の公立文化施設の職員が一堂に会し、当面する諸課題について研究討議することにより、施設の円滑な運営と積極的な活動に資するとともに、地域の芸術文化の振興を図る。
2. 主 催 公益社団法人 全国公立文化施設協会
公益社団法人 全国公立文化施設協会 近畿支部
京都府公立文化施設協議会
3. 後 援 文化庁、京都府、京都市
4. 助 成 公益財団法人 全国税理士共栄会文化財団
5. 期 日 平成25年 6月6日(木)・7日(金)
6. 会 場 京都府立府民ホール、京都府公館
7. 参加者 公立文化施設の関係職員、地方公共団体文化行政担当者、その他公立文化施設の事業及び運営に関心のある者等 370名

8. 研究大会日程

第1日目 【6月6日(木)】

内 容	時 間	会 場
分科会（3部会討議）	14:50～17:20	府民ホール レセプションホール (京都府公館)
○第1分科会(業務管理部会) テーマ:「東日本大震災後の危機管理・リスクマネジメントについて」		
○第2分科会(自主文化事業部会) テーマ:「劇場・ホールにおける育成事業とは」		
○第3分科会(技術部会) テーマ:「公立文化施設は『活性化法』とどう向き合うのか。 ～そのとき舞台技術職員は・・・?～」		第5会議室 (京都府公館)
情報交換会	17:50～19:20	御所西 京都平安ホテル

第2日目 【6月7日(金)】

内 容	時 間	会 場
分科会総括(3分科会からの報告)	9:20～10:00	府民ホール
文化講演 演 題 「落語の歴史」 講 師 落語家 桂文我 氏	10:10～11:10	
地元伝統芸能の公演 「和知太鼓」	11:20～11:40	
閉会式 閉会あいさつ(京都府) 次期開催県あいさつ(石川県)	11:45～12:00	

協賛事業 協賛企業10社による公立文化施設関連サービスの展示・ご案内

期 日 平成25年6月6日(木)・7日(金)

会 場 京都府立府民ホール ホワイエ

2 開会式

開会の挨拶

公益社団法人全国公立文化施設協会 副会長
静岡県コンベンションアーツセンター 館長
田村 孝子



ただいまご紹介に預かりました公益社団法人全国公立文化施設協会、副会長の田村でございます。本来ならば、ここで日枝会長がご挨拶をすべきところでございますが、所用がございまして、きょうは出席できないため、私からかわってご挨拶をさせていただきます。

初めに、平成25年度の公益社団法人公立文化施設協会の総会・研究大会、京都大会に全国からこのように多くの方にご参加いただきまして、心から感謝申し上げます。今年度の総会・研究大会は、文化庁、京都府、京都市のご支援をいただいております。公立文化施設、そして公文協にとりまして、ある意味、記念の年に、この千年以上の歴史と伝統文化に彩られた都市で総会・研究大会が開かれるということは何か導きを感じざるを得ません。本大会の開催にご尽力くださいました全国公立文化施設協会近畿支部、それから京都府の公立文化施設協会の関係者の皆様、それから何よりもこの会場でございます京都府立府民ホール、アルティの皆様のご協力を心から感謝申し上げます。

さて、当協会は3月に内閣府の認定が下りまして、この4月1日より公益社団法人に移行しました。そして無事、登録、登記いたしました。移行準備に当たりましては、全国の関係者の皆様にご協力をいただきましたことを心から御礼申し上げます。また、この1年、私ども、公立文化施設にとって大きな出来事がありました。それは去年6月に「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」が成立しまして、3月末には指針が示されました。これらの法律や指針の制定に当たっては、公文協としてちょっと遅ればせながらという感じは否めませんが、皆様のご協力があって、積極的に音楽議員連盟の先生方、それから文化庁の方々に働きかけを行うことができました。その結果、全国の皆様のお考えが幾らか、法律にも、指針にも反映されたのではないかと思います。音楽議員連盟の先生方、それから文化庁の皆様には感謝申し上げたいと思います。それは何よりも皆様のお力、声が大きかったということ、それがいかに大切かということを感じていただければ大変うれしく思います。今年は全国の公立の文化施設が地域における文化芸術の振興と、地域の活性化のために大きな力を発揮することができるように、皆様で力を出し合って努力していかなければならない、そのスタートの年になったということだと思います。全国公立文化施設協会といたしましても、全国の会員施設の方々がそれぞれの地域の拠点として使命と役割を十分に果たすことができますように、今後も事業内容の充実を図っていきたく思います。どうぞ皆様もお声を直に届けていただきたいと思います。

さて、今年度の研究大会は、1日目のきょうは、総会の後、指針に関する説明会、そして三つの分科会、及び情報交換会を予定しております。また、明日2日目は分科会総括の後、文化講演、及び地元伝統芸能の公演など、充実したプログラムをご用意しております。どうぞ皆様、お楽しみいただきたいと思います。参加者の皆様には、この2日間の研究大会が実り多いものであり、そしてご自分の地域の職場に戻られたときに、その成果を持ち帰っていただけたら大変うれしく思います。

最後にお忙しいところをご臨席いただきました京都府副知事の山内修一様、それから京都市副市長の藤田裕之様、そして文化庁から駆けつけてくださいました吉田梓課長補佐、皆さまに深く感謝申し上げますとともに、大会の運営にご尽力いただきました関係者の皆様方には重ねてここで御礼申し上げます。皆様にとって、充実したコミュニケーションをお取りになれることを願い、開会のご挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

来賓祝辞

京都府副知事
山内 修一



皆さん、こんにちは。ただいまご紹介を賜りました京都府副知事の山内でございます。本日は全国各地よりここ府民ホール、アルティにお運びをいただきまして心より歓迎を申し上げます。本来ですと、山田啓二京都府知事がここに参りましてご挨拶をすべきところですが、あいにく本日は出席ができませんので、私のほうから歓迎のご挨拶にかえさせていただきたいと存じます。

公益社団法人全国公立文化施設協会の平成25年度研究大会が、多くの皆様方のご出席のもと、盛大に開催されますことをまずもってお喜びを申し上げます。また、田村副会長さんを初め、全国からこの初夏の京都にお越しをいただきまして、2日間にわたって展開をしていただき、大変ありがたいことだと思っておりますし、皆様を心から歓迎を申し上げる次第であります。

全国公立文化施設協会におかれましては、地域文化の振興とわが国の舞台芸術の発展にご貢献をいただいているところでありまして、日ごろの皆様方のご尽力に敬意を表する次第であります。

京都府では、一昨年、国民文化祭を開催いたしました。全国から400万人を超える皆様にご参加いただきまして、全国の皆様にも東日本大震災からの復興を目指す、そういった観点から、文化のすばらしさ、あるいは力強さといったようなものをお示しすることができたのではないかと考えております。とりわけ、京都府内の各地域に根ざす文化の継承と発展という観点からも大変多くの成果を上げることができたと考えておりまして、ご支援をいただきました各施設の皆様方にも心よりのお礼を申し上げます。

文化芸術は、これは言うまでもありませんが、人々に癒しと感動、そして勇気を与え、心を豊かにするものでありまして、個人のみならず、社会全体の未来を切り開く大きな力を持っていると思います。地域の人々が集い、絆を結ぶ場でもあります文化施設の役割は、今日ますます重要になっていると思います。

昨年6月に、先ほど副会長さんからもご説明がありましたけれども、劇場、音楽堂等の活性化に関する法律が成立いたしました。その中で文化施設は地域の文化拠点であるとともに地域コミュニティの拠点としての機能も期待されていると明記されております。また舞台芸術に関する活動や、人材養成の強化に努めることも求められておりまして、今回のこの研究大会におかれまして、皆様方が活発に意見交換されますことを大変心より期待をしているところであります。

京都府におきましても、今日まで営々と育まれてまいりました京都の文化を広く発信いたしますとともに、次世代への継承、あるいは文化力による京都の活性化といったものを一層進めてまいりたいと考えておりますので、皆様方のご支援をお願い申し上げます。京都の鴨川では、いままさに夏の風物詩であります納涼床なども始まっておりますので、全国からお越しの皆様方にはお時間の許す限り、ゆっくりと京都の風情を楽しんでいただければと思います。

結びに当たりまして、全国公立文化施設協会のますますのご発展と本日もご列席の皆様方のご健勝とご多幸を心より祈念申し上げます。ご挨拶にかえさせていただきます。ありがとうございました。

来賓祝辞

京都市副市長
藤田 裕之



梅雨入り宣言がされましたが、その後、ほとんど雨の降っていない、しかし、大変蒸し暑い、京都ならではの、盆地ならではのこの時期ですが、ようこそ全国から京都にお越しくださいました。

本来ならば、門川大作京都市長がご挨拶をさせていただくべきところですが、京都市の姉妹都市の一つでありますドイツのケルン、イタリアのフィレンツェ、またパートナーシティのトルコのイスタンブール等を現在歴訪しておりまして、ここに伺うことができません。くれぐれも皆様方によりよくお伝えするようにと祝辞を預かっておりますので、お許しをいただき、この場で代読をさせていただきます。

平成25年度公益社団法人全国公立文化施設協会研究大会が、多くの皆様方のご列席のもと、盛大に開催されますことを心からお祝い申し上げます。全国からお集まりの皆様、ようこそ京都へお越しくださいました。公益社団法人全国公立文化施設協会におかれましては、昭和36年に前身である団体が設立されて以来、よりよい施設運営に向けた調査、研究、人材の育成など、さまざまな取り組みを通して、地域の文化芸術の振興と、わが国の舞台芸術の発展に多大なご貢献を賜っております。日枝久会長、田村孝子副会長を初めとする貴協会の皆様方のたゆまぬご熱意とご努力に対しまして心から敬意を表する次第であります。

本年は能楽を大成いたしました観阿弥、世阿弥親子のそれぞれ生誕680周年、650周年に当たる年です。また出雲阿国が歌舞伎を創始したと言われる年から410年に当たる年、この年に発祥の地であります京都で本大会が開催されますこと、まことに意義深く感じております。ご参加の皆様には本大会を通じて、数々の成果はもとより、質の高い事業の継続的な実施、施設運営を担う人材の育成、養成・確保、公的な役割と経営の両立など、公共施設としての課題も共有され、それを今後の施設運営等に大いに生かしていただき、わが国の文化芸術のさらなる飛躍を力強く支え続けていただくことをご期待申し上げます。

私といたしましても、本市が50年後、100年後においても、世界に誇る文化芸術都市として輝き続けられるよう、多くの市民の皆様とともに、京都ならではの文化や伝統の魅力を磨き合い、また大学、企業、芸術、宗教、あらゆる領域の融合を図りつつ、将来の担い手である子どもたちに引き継いでまいります。また、本市を代表する文化施設の一つであります京都会館につきまして、平成27年度中の開館を目指して、現在、再整備を進めております。昭和35年の開館以来、わが国を代表するモダニズム建築として高い評価をいただいていた建物の価値を最大限に受け継ぎながら、現代のニーズに合わせた機能充実を図るなど、よりすばらしい公共ホールになるよう、しっかりと取り組みを進めてまいります。皆様方の一層のご支援とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

結びに、本研究大会のご成功と、全国公立文化施設協会の今後ますますのご発展、並びに本日もご参集の皆様のご健勝、ご多幸を心からお祈り申し上げます。

代読で失礼しました。どうぞせっかくの機会ですので、京都のこの初夏をごゆっくりとご堪能ください。本日はまことにおめでとうございます。

祝 電

平成 25 年度公益社団法人全国公立文化施設協会定時総会
並びに研究大会のご盛會を祈念するとともに、地域文化の
振興に一層寄与されますことをご期待申し上げます。

平成 25 年 6 月 6 日

全国知事会 会長 山 田 啓 二 様
全国市長会 会長 森 民 夫 様
全国町村会 会長 藤 原 忠 彦 様

3 分科会

第 1 分科会 《業務管理部会》

研究テーマ

「東日本大震災後の危機管理・
リスクマネジメントについて」

開会の挨拶

業務管理委員会
石川県立音楽堂 事務局長
新村 逸晴

それでは、ただ今から公益社団法人全国公立文化施設協会研究大会の第 1 分科会を開催させていただきます。

私は、今年度の全国公立文化施設協会業務管理委員会事務局を務めております、石川県立音楽堂の新村と申します。どうぞよろしくお願いたします。まず初めに本年度研究大会の開催館であります京都府立府民ホールの全面的なご協力をいただき、この研究大会が開催される運びとなりました。関係者の皆様方のご協力に深く感謝申し上げます。

さて、今年度の全国公立文化施設協会第 1 分科会は、一昨年 3 月に発生した東日本大震災、その発生から 2 年以上が経過いたしました。その大震災の記憶を風化させないこと、震災を経験し、ある程度の期間が経過した現在、文化施設の危機管理、リスクマネジメントはどう変わったのか、また何がいま求められているかを学ぶため、第 1 部として「東日本大震災後の危機管理・リスクマネジメントについて」の基調講演を、第 2 部として、「東日本大震災後の危機管理・リスクマネジメントに関するシンポジウム」を開催させていただきます。第 1 部の基調講演には金沢工業大学虎ノ門大学院特任教授、武井勲様をお迎えしております。武井様のご経歴につきましては、資料の 4 ページの下のほうに記載してございますので、ご参考にしていただければ幸いに存じます。

それでは、武井様、よろしくお願いたします。

基調講演

「震災をはじめとする各種災害に対する、 危機管理・リスクマネジメント ～特に東日本大震災後の変化を中心として～」

金沢工業大学虎ノ門大学院 特任教授
武井 勲

皆さん、こんにちは。今日は基調講演ということで、「震災をはじめとする各種災害に対する危機管理・リスクマネジメント～特に東日本大震災後の変化を中心として～」お話しします。特に3.11を契機にして、地震、津波だけではなく、東京電力福島原発放射能放出事故とその対応についても世界が日本のリスク・マネジメントと危機管理に注目しております。

公立文化施設のリスク・マネジメントと危機管理についても、焦点が大きく変わってきました。具体的には、この分野の責任と体制、特にPDCAサイクルを回す人材がいるかどうか、そしてその人たちが本当にリーダーシップを発揮でき、いざというときに役に立つ(機能する)かどうか、ということが問われるようになったことを中心にお伝えしようと思います。

折しも、みなさんの協会が文化庁委託事業『公立文化施設のリスクマネジメントハンドブック東日本大震災からの教訓に学ぶ』という大変内容のいいハンドブックを2012年3月に作られました。そこから基本的な要素をおさらいし、公立文化施設のリスクマネジメント、危機管理能力をさらに充実、発展させるには、どうすればよいか提言したいと思います。

始めに、東日本大震災3か月後、私は、損害賠償紛争裁定審査会の専門委員として、どれを損害として認め、どういう方針で支払いをするか、という方針や判断基準等を、正味2か月弱で、1,400ページのガイドラインをまとめるという、一生で二度と味わえないような体験をいたしました。その時に、アートマネジメントにおけるリスク・マネジメントと危機管理が、世界的にもますます重要になっていくことを実感しました。

日本の文化施設にも、世界中から重要な音楽家や芸術家が来日されます。そういう人の中には、たとえばヨーロッパの国では、音楽家に対し人間国宝級の扱いをしているところもあります。ですから、もし安全・安心を保障できないとき、人身事故等の発生といった不手際があると、世界的なアーティストにはなかなか来てもらえなくなるリスクがあります。

そういう意味で、文化施設のリスク・マネジメントと危機管理は、信用と信頼に係わる経営の土台であり、また、評判・レピュテーションの基盤であるという観点をお伝えしたいと思います。

ここから本題に入ります。パワーポイントの資料がお手元に配布してありますので、細部情報ではなく、むしろ「何がリスク・マネジメントと危機管理にとってポイントなのか」というところを中心に聞き取っていただきたいと思います。そして、そのポイントを講演の後のシンポジウムの基調にしてもらいたいと存じます。

基調講演の展開ですが、まず、この講演のねらいをお話しした後、五つに分けて展開をし、最後にまとめと提言をしたいと存じます。

まず、①「リスク・マネジメントと危機管理による価値創造をすべきである！」—このことを公立文

化施設の全社的リスク・マネジメント(ERM)関係者にお伝えすること—これがこの講演のねらいです。その上で、②具体的なヒントをお伝えしたいと思います。実際に「大規模地震とそれに続く停電リスクに対する事業継続計画(BCP)を策定し、訓練を実施する」ことをみなさんに想定していただきながら、①と②を伝えようと思います。

私の提案をすぐに実行してみたい方のために、③参考文献も示すことにしますので、現状の見直し、改善、研修・訓練等に役立ててください。

1-① リスクマネジメントと危機管理の基礎知識のおさらい

さて、先の大震災では、大津波で自治体が根こそぎなくなってしまい、機能不全に陥った町や村もありました。福島県へ調査に行った2011年6月初旬に福島県内で28の自治体が、役所機能をまるごとまたはその一部移転することになったと聞いて、これは本当に1,000年に1度の危機だなど実感しました。その後も元に戻れず、何十年たったら帰れるか全く見えてこない(不確実性、リスク)というところで多くの自治体や被災者たちが苦しんでおります。

そのような状況の下で、来月(2013年7月21日)には参議院議員選挙もあります。お役所は選挙の時に中心的な役割を果たしてきましたけれども、こういう変化というのは、われわれの生きた時代ではほとんど初めての体験です。

1-② リスク・マネジメントと危機管理の定義等

ところで、リスクと危機の違い、リスク・マネジメントと危機管理の違いを正しく認識してください。リスク・マネジメントと危機管理を混同していませんか？実際に混同している人が少なくありません。その理由は、両者が、アプローチも含め、似た面もあるからです。リスク・マネジメントと危機管理も、何もしなければ、組織や個人の存続を危うくします。

人間の幸福にとって、普段の健康管理(リスク・マネジメント：普通の総合病院)は肝心です。しかし、発作を起こし、危篤状態の人にとって、救急病院(危機管理)が重要です。

しかし、公立文化施設において、リスク・マネジメントと危機管理を一人の責任者にすべて任せていいのか。平時はリスクや危機は余り考えなくてもすみます。3.11の東日本大震災被災館取材を通じたリスク・マネジメントと危機管理の教訓と課題を整理してみてください。また、東京電力福島原発放射能放出事故とき、同社とわが国の政府のリスク・マネジメントと危機管理の教訓と課題を整理してみてください。

平時のリーダーと有事のリーダーは別の方がいいのか。やはりリーダーはその両方を素養として長年をかけて訓練しておかなければいけないのか？しかし、現実には、私たちの館ではどのようにすればいいのか？そういうことが、3.11によって求められたような気がします。

きょう(6月6日)ある新聞に、「問われる危機管理」というタイトルがありました。読んでいくと、リスク管理も必要だと書いてありますが、マスコミの中には危機管理とリスク管理とか、リスクマネジメントを余り区別せず使っているようです。これはやはり理論的にはまずいなと感じました。

危機管理とは個人や組織が生き残ることに中心がある。そのために被害局限措置が中心になります。それに対してリスク・マネジメントは、リスクの未然予防—リスクの回避、リスクの低減、リスクの移転と保有について事前にリスク・マネジメント体制(内部統制システム)を構築し、PDCAサイクルを回すことに主眼があります。

リスクを回避する(リスクをゼロにできる)か、回避せずリスクを小さく(低減)することをリスク・コントロールと呼んでいます。あとはお金(資金繰り)の問題で、自分で支払うか、人に支払っ

てもらうか(例えば保険あるいは損害賠償、国家の救済など)です。

リスクの計算は一般にリスク＝危害(損害：ダメージ)の発生確率×損害の規模という公式となります。

すなわち、リスクとは危害(損害：ダメージ)の発生確率と危害の規模の二つを掛け合わせたもの(予想危害金額)です。

一方、危機は確率論的にとらえるのではなく、確率1の危機(発生が確実な事象が起きる直前、発生中、発生直後)の初動対応と被害局限措置(ダメージ・コントロール)を中心とする復旧までの比較的短期間の危機対処です。

このように、リスクと危機の概念が異なるので、組織の管理方法も異なります。したがって、リスク・マネジメントと危機管理を混同することも、同一視することも、不適切です。

危機またはリスクを洗い出し、それを測定、評価し、優先順位を決め、戦術、戦略を立てておくというプロセスないし方法はまったく共通ではないにしても、類似点があります。

1－③ 公立文化施設に起こるリスクと危機の例

公立文化施設に起こるリスクと危機の例を挙げてみましょう。

1－④ リスク・マネジメントと危機管理の基本方針

1) 危機管理／リスク・マネジメントの目的

- ①誰にとっての危機(リスク)なのか、
- ②危機管理およびリスク・マネジメントによって何を守るのか、
- ③どのような価値創造を行うか？

公立文化施設のミッション(目的や役割)の一つは、

- ①事業を通じて観客や地域住民、施設関係者が芸術文化を楽しみ、地域における芸術文化の振興に寄与すること。
- ②公立文化施設の危機管理／リスク・マネジメントは、観客、地域住民、施設関係者がリスクによって損失を被らないようにすることを第一義とします。

・危機管理の目的

公立文化施設の最大の危機とは、多数の観客や地域住民、職員等(設管理者、運業者、施設利用者)に生命の危険が及ぶ状況といえます。観客、地域住民および職員等(施設管理者、運業者、施設利用者)の生命・健康を守ること。

・リスク・マネジメントの目的

観客・地域住民および職員等(施設管理者、運業者、施設利用者)が公立文化施設を通じて安心して芸術文化の振興に携わることができるようにしなければなりません。観客、地域住民および職員等、(施設管理者、運業者、施設利用者)が公立文化施設の事業を通じて安心して芸術文化に触れることができる環境をつくること。

1－⑤ 危機管理／リスク・マネジメントの留意点

リスクマネジメントも危機管理も共通点は平時に準備しておかないといけません。皆さんの担当する館ではリスクマネジメントと危機管理、両方のマニュアルを作成してありますか？それに基づいて訓練をしていく必要があります。いまの実態を見ると、恐らく危機管理のほうがより現実的な喫緊性を持っているのかなという気がします。特に指定管理者である皆さんにとっては、人身事故

の発生が、一番避けたい事でありまして、それが起こった瞬間から、マスコミの非難が収束するまでの期間を危機管理という見方もあります。マスコミの非難露出をできるだけ短くするのが危機管理という見方もあります。

それはどういうことかという、「私たちがこういうことが起こってしまい申し訳ありません」という謝罪はしても、マスコミからの追及は続きます。①なぜそういうことを起こってしまったのか、②起こさないために私たちはどういう努力をしてきたか(コンプライアンス、損失の危険の管理、内部統制、コーポレート・ガバナンス、企業の社会的責任(CSR)など)。③この教訓をどのように整理して再発防止に結びつけたか、そして、④そこがきちんと守られてきたかなど。リスク・マネジメント体制(内部統制システム)を構築し、PDCAサイクルを回す人材が存在し、サンドイッチ型リスク・マネジメントができていれば、マスコミの批判も余り長くは続かないものです。

しかし、マニュアルも作成していない、研修もやってない、専門家も育てていない、全体の訓練もしていないということが現実には多い。これはコンプライアンス違反ということでもあります。そんな指定管理者をなぜ選んだのか、お役所の選任責任も問われるということになります。

ところが、「そういうことは一生懸命やってきましたが、こうなってしまう、申し訳ありませんでした。」ということであると、それほど非難は続かない場合があります。最善の結果とは言えずとも、最善を尽くすための努力をすること、早速、明日からそういう心掛けで、リスク・マネジメントと危機管理に対し、全社的リスク・マネジメント(ERM)に向かって努力をしていただきたい、これが今日お持ち帰りいただきたいポイントであります。

1－⑥ リスクマネジメントと危機管理の中身

これは資料に危機管理／リスク・マネジメント実施上の基本点として8点羅列してあります。

- (1) リスクを洗い出し、優先順位をつける
- (2) 誰が何をするのかを明確にする
- (3) 最悪の事態を想定する
- (4) 緊急事態やリスクが発生しにくい環境をつくる
- (5) 緊急事態への初動対応がカギ
- (6) 限られた情報・時間の下でより良い判断を出す
- (7) 隠さず、迅速かつ誠実な広報対応を行う
- (8) リスク・マネジメントを評価する

時間の都合で詳細な説明は飛ばしますが、これは昨年できたハンドブックの中にも載っている事項ですので、お読みいただきたいと思います。

1－⑦ リスク・マネジメントと危機管理の基本方針

さて、危機管理、リスクマネジメントの実務上、まず基本方針を明確にし、これをマニュアルの作成し、全職員の間で共有し合う必要があります。共有する中身は三つあります。

(1) まず目的の共有化、(2) それから必要性の共有化、及び(3) 価値—これをやったらどういう効果があるかの共有化をすることです。

だから、一生懸命、真剣に、組織的に、継続的に、そして何か事ある毎に見直しと改善をしていこう、そういうリスクマネジメント、危機管理、サイクルで回していこう、そういう方針を共有していただきたいと思います。

これが資料に書いてあることですが、まず全体像を掴むために大きな見出しだけみていきます。3.11の前と後で公立文化施設のリスク・マネジメントと危機管理は、どう変わったか。15年くらい前ですか、公立文化施設協会と係わり始めました。て、その頃はまだ文化振興基本法というものはありませんでした。だから文化ということを論じますと、様々な論調があったわけですが、昨年(2012年)、「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」(平成24年6月27日法律第49号。以下「劇場法」といいます。)が制定されました。

先程、ご説明があったような指針もでき、今後の10年は「劇場法」により、皆さんの活動が法的、社会的にずいぶん認知され、花形になっていくのではないかと私は予想しています。ここで、そういう環境の変化をちょっとごらんください。

ここ数年の間に公立文化施設における危機管理、リスクマネジメントを取り巻く環境は大きく変化しています。そして、その変化に対応した取組が求められます。

指定管理者制度の導入。地方自治法第244条の2、指定管理者制度。緊急地震速報の導入と活用。この技術を開発した先生とお話する機会がありましたが、「緊急地震速報2秒か3秒まで縮められる。私にとって7秒を縮めるという意義はそんなに大きく思えないのですが」と言ったら、「それはもう本当に100mを10秒台で走るか、9秒台、8秒台で走るくらい大きな意義と効果があるんだ」ということであります。科学者の力はすごいなと感じますが、その実現の可能性がかなり見えてきている。

かたや、地震予知というのは、それほどまだ信頼度が低いようです。テロに対する脅威の拡大については先ほど指摘いたしました。舞台機構の複雑化に伴う管理手法の変更や体制の強化、文化ボランティアの普及に伴う危機管理体制の対応、IT化に伴う危機管理対応、こうした変化も大きいわけですが、私は併せて、例えば消防署、警察、あるいは地域社会の民間団体との連絡、話せば、すぐ通じる、夜中にも電話できる、そういう人間関係の構築というのはいつも変わらぬ重要な点であるということをお忘れないようにしていきたいと考えております。いずれにせよ、公立文化施設を取り巻く経営環境の変化(リスク)は大きいわけです。

例えば、繰り返しになる点もありますが、指定管理者制度の導入は、地方自治法第244条の2項、緊急地震速報の導入と活用、テロに対する脅威の拡大、舞台機構の複雑化に伴う管理手法の変更や体制の強化、文化ボランティアの普及に伴う危機管理体制の対応、IT化に伴う危機管理対応、そして伝統的な人間関係の変化に伴うリスクと危機などー こういったことを強調しておきたいと思えます。

1-⑧ 危機管理、リスク・マネジメント実施の基本点

さて、危機管理とリスク・マネジメントを実施する時、概念や守備範囲、責任と義務等の基本点について、皆さん区別があいまいで、混乱されているかもしれません。リスク・マネジメントの国際規格ISO31000や、危機管理と言える事業継続マネジメントシステム(BCMS)の国際規格ISO22301は、定義がそれぞれ違います。目的が異なりますから、当然です。したがって、リスク・マネジメントと危機管理の実施においても区別しなければなりません。たとえて言えば、救急病棟と普通の外来病棟を分けることは重要ということですよ。

先程、マスコミもリスク・マネジメントと危機管理を分けずに使っているのは望ましくないと言いましたが、じゃ、どうすればいいのでしょうか？

最近、ある企業が非常に明快なマニュアルを作成していることを教えてもらいました。川崎重工では、リスクを洗い出し、評価をし、対策を考えて、そのための組織と計画を作り、いざとなった

ら実行する、という流れを「リスク・マネジメント」と呼んでいます。ところが、この会社の明快なところは、いざ、事故、事件、不祥事等が発生した瞬間に対応を危機管理部に移す。何か想定したリスクが現実化したら、それは危機管理だと。それが現実化しない間の予防措置、教育、研修、訓練、組織づくり、人材づくり、そういうものはリスクマネジメントで、事故が起こったら、裁判への対応にしても、交渉にしても、それは危機管理と峻別しています。危機リスクが現実化した時から一件落着くまでは、危機管理部が対応し、それ以前の未然予防措置は一切リスク・マネジメント部が担当するという構図ーリスク・マネジメント体制です。

このリスク・マネジメント体制の下で組織全体としてどういうことをやっているかということ、毎年1回、会社組織全体、すなわち「全社で認識するリスク」というのを20～30くらい取り上げて、5つぐらいを抽出して、組織全体としてこのリスクは意識して取り組む、そのために、特に意識の面でこういうリスクがあるんだ、ということを経営者や部門長等は色々な機会に話して下さい。

一方、これだけは全社を挙げて、共通し一貫して取り組むというリスクを3項目ぐらい選び、「全社で対応するリスク」としているんだそうです。

これはもしかしたら、皆さんの現場でも使える方法かもしれません。リスクを洗い出し、優先順位をつける。特に皆さんのような館ではローテーションがあり、朝夕のシフトがあり、年中無休でやる場合は、誰が何をするのかを明確にする、ということが非常に重要です。

リスクは確率論ですが、危機は確率や変動ではなく、最悪の事態を想定する。最悪のシナリオを想定せよということで、最悪のシナリオが危機管理の前提になります。リスクが発生すると、起こりうる結果は軽微なものから最悪なものまで変動があり得ます。リスク・マネジメントはすべての起こりうる結果を対象にします。危機もリスクの最悪の事態ですから、リスク・マネジメントの守備範囲となり、リスク・マネジメントと危機管理は連動します。

公立文化施設の経営者もしくは経営にとっていま大事なことは、リスク・マネジメントと危機管理が経営者の重要な責任と義務であること、したがって経営者、管理者、それに従業員にリスク・マネジメントと危機管理の認識・判断・行動の基準を示すことではないでしょうか？

1-⑨ リスクが発生しにくい環境をつくる

リスク・コントロール、緊急事態の初動対応が鍵であります。危機管理はこれが非常に重要で、皆さんも「想定外のリスク」を言い訳にしないために、最悪の想定シナリオを作成し、ぜひ事前の準備と訓練を実施してもらいたいと思えます。

何れも限られた情報、時間のもとで、より良い判断を下すというところが共通点でありますので、リスクマネジメントはバランスの取れた判断能力が一番大事ということでもあります。

危機管理能力、これは短期間で情報収集し、指揮、命令し、伝達する能力、これが危機管理の指揮官としての能力です。そして、情報開示。組織全体として大事なことは隠さず、迅速、かつ誠実な対応を行う。これができないために、国民が非常に心配している幾つかの団体がありますね。数年前、相撲協会などは、不祥事が相次ぎ、大変苦労されたと思えます。

今うまくいってないと思われるのが、女子柔道の問題から発覚した全柔連の対応やプロ野球界の統一球問題です。どちらも、ガバナンスの問題があり、社会的責任→トップの進退までが問われている。本来のコンプライアンスが守られていない。損害や被害を出さないリスクマネジメントも内部統制もできていない。学校のいじめ問題、自殺問題、教育委員会でも似たようなことが言えると思えます。ですから、政府、自治体、企業、営利、非営利、あらゆる組織が問われている。公益社団法人も、一般社団法人も、財団法人も、NPOも、NGOも、リスクが発生しにくい環境をつく

る必要性が待ったなしです。公立文化施設も例外ではありません。

1-⑩ リスク・マネジメント評価

これからリスク・マネジメントの体制で、人材をどう評価するか、そういう時代に入っております。そこで、国際規格レベルのリスク・マネジメント ISO31000 と事業継続マネジメントシステム ISO22301 で備えることを、この公立文化施設協会の各館には強くお勧めしたいと思います。

そこで、皆さんに具体的にお勧めしたいことは、BCP、事業継続計画の策定や見直しをして下さい。そしてBCMS研修を職員、設置者、県とか、市町村も含め訓練をやってください。策定のレベル、研修、訓練の質が問われる、それが各館の評判・レピュテーションを左右いたします。

1-⑪ 公立文化施設でのリスクマネジメントと危機管理のポイント

第1はリスクの責任の所在です。先ほど全柔連でコーポレートガバナンスの問題があると言いましたが、公共文化施設も本来の責任者は設置責任者である、県知事だとか、市町村長だと思います。12年前ハンドブックを作成した時に、弁護士の意見も入れ、10人近くの委員会で半年ぐらい意見交換をした状況と変わっておりません。

ところが、指定管理者になると、指定管理者の取れる責任と、それから公務員の方は3年ほどで異動ですから、一人の責任者が最後まで責任を負うという体制にはないので、この辺のギャップは解決していかなければいけない問題と私は考えております。

1-⑫ リスクマネジメントと危機管理の基本方針の立て方

i) このことについては、指定管理者制度を導入している施設の場合、実際は指定管理者のほうで方針を立て実施をして、設置者である県や市町村とすり合わせをしていくという実態があると思います。

そこで、ハード面とソフト面のポイントをここに整理しましたが、実態的な調査や、半年間程の实地訓練を幾つかの機関でさせていただきましたが、私が一番気になるのは危機管理のための人員が十分かというところ、イエスと答えられるところをほとんど見たことがありません。一番問題は、何か起こったときに、自治体、関連機関、上司等への連絡は、緊急時の避難、誘導は、2人か3人、多くても12～13名です。現場にいる人たちの救出と、関連機関への連絡、そして騒然となっている観衆へのアナウンス等、中々手が回らないのが実態です。

そうした時に、事なきを得るための知恵が非常に必要だと思います。名人芸が必要なのかもしれません。少人数で対応する際はどうしたらいいのかというようなことがハンドブックに大変よくまとめられてきたなということでもあります。

昨年、公文協が作成しました『公立文化施設のリスクマネジメント ハンドブック 東日本大震災からの教訓に学ぶ』（2013年3月）が参考になります。

これの第三部(筆者が監修)をぜひもう一度手に取って見直して、皆さんの館のリスク・マネジメントと危機管理に、できるだけ役立つように活用していただきたいと思います。

このハンドブック第三部は震災等のリスクマネジメントということで、構成は1、2、3となっております。今お話ししたのがリスクマネジメントと危機管理の基本1の部分です。皆さんにとっての関心事は1よりも、むしろ2と3だと思います。

地震発生時の対応、地震災害対応のフロー、公演の中止、延期の対応ポイント、帰宅困難者、避難者への対応、こうした事を想定し、重点的に研修、訓練をする。そして一番のポイントは、普通

の組織は、職性順に意思決定権限も高いわけなので、上司の言うことを聞いていればいい。ところが、現実には上司が常にいるとは限りません。むしろいないときのほうが多いわけです。経験の浅い人2人しかいないとき、どうすればよいでしょうか?しかし、現場では大変です。「連絡をしなければ」、「公演を中止にしなければ」、「避難をさせなければ」、自分で判断をして、こういう実態で、こういうことをしましたという連絡をする。しかし、実際は上司が中々つかまらないとか、そんな問題は一杯あります。金曜日の夜とか、連休に事故が起こった場合には、上司は自宅へ帰って、現地にはいない、そういう例もたくさんあります。そういう時に事故が起こることも多い。そうした経験しております。

2 BCP 目標復旧期間・時間一事故・災害発生後の復旧期間により事業継続に四つの結果(大きな差)が生まれる

リスクの学問的な定義の一つに、「リスクとは起こり得る結果の変動である」という定義があります。BCP(事業継続計画)の図から起こり得る結果は幾つありますか。図の右のほうを見ていきますと、①廃業、②事業の縮小、③元のレベルに戻る、あるいは、④事故発生時よりも良くなっている。こういう四つの起こり得る結果があるわけです。

皆さんの館も、地震、津波、停電など危機が起きると、①そのまま閉館になってしまうか、②元には戻らずにかなり低迷するか、③危機発生時のレベルに戻る(原状回復)か、④逆に危機発生時よりも良くなっているか、起こり得る四つの結果が想定されます。

そこで、これら起こりうる四つの結果のうち、どこを目指してリスクマネジメント体制、危機管理体制(BCP(事業継続計画))をつくり、人材を育成するか、目標を明確にして、お考えいただきたいと思います。

3. リスク・マネジメント(ISO31000)と事業継続マネジメントシステム(BCMS; ISO22301)で国際レベルに引き上げよう

この講演の第一の狙いは、「リスク・マネジメントの実践が、なぜ公立文化施設にとって価値創造の源泉なのか?」をよく理解してもらい、価値創造をそれぞれの館においてしていただくことにあります。「リスク・マネジメントと危機管理による価値創造をすべきである!」とすれば、具体的に何をすべきか?

端的に私の提案を述べれば、「3-①リスク・マネジメント(ISO31000)と事業継続マネジメントシステム(BCMS; ISO 2230 1)で国際レベルに引き上げよう」ということです。詳しく説明する時間がないので、ここでは、「3.1 リスク・マネジメント(ISO31000)と事業継続マネジメントシステム(BCMS; ISO 22301)の概要」について、簡潔に説明しておきます。そして、「3-②事業継続マネジメント(BCM)の国際規格ISO22301を実践しよう」の方に力点を置いて説明したいと思います。

i) リスク・マネジメント(ISO31000)と事業継続マネジメントシステム(BCMS; ISO 22301)の概要

ご承知のように、リスクマネジメントは、2009年11月に国際標準ISO31000(リスク・マネジメントの原則及び指針)として公表されました。2010年9月にISO31000の翻訳規格である日本の国内規格であるJISQ31000が発行されています。リスク・マネジメントの国際規格であるISO31000と日本の国内規格であるJISQ31000の一番重要なポイントの一つは、「リスク・マネジメントは価

価値創造に繋がる」という第一原則にあると私は考えています。このことは、言い換えれば、「価値創造に繋がらなければ、リスク・マネジメントとは言えない」ということになります。「リスク・マネジメントの実践が、なぜ公立文化施設にとって価値創造の源泉なのか？」をしっかりと考えてみてください。そこが、主要なポイントなのです。

つい最近までは、リスクマネジメントと言うと、リスクを回避したり、リスクの悪影響を最小化することが中心で、価値創造とは無縁なものと考えられてきました。しかし、現在は大きく力点、目標、方法が変わり、チャンスとリスクと一緒に考えて、チャンスは逃さず活かし、そして損失のリスクは合理的に回避、コントロール(リスクの低減)、移転、保有をしていく。そこにポイントが移りました。

その結果、リスク・マネジメントについて一番の着眼点は価値創造があるかないか、価値創造のないリスク・マネジメントはない、というふうに変ったのです。この点が最大のポイントで、きょうの狙いの第1は、文化施設の経営に、“リスクマネジメントと危機管理による価値創造を”ということなのです。

数年前まで、リスク・マネジメントは損失を出さない、損失を極小化するという「損失の危険の管理」に重点があったのです。けれども、リスクマネジメントは、単なる利潤の極大化、あるいは損失の極小化という経済的な概念だけが対象ではなくなりました。もっと快適な職場、安全な職場、安心して、利用し、働けるホール、そういった職場環境の快適性、安全性・評判・レピュテーションなどいわゆる目に見えない価値創造がリスク・マネジメントであるという価値観の転換が、国際規格や国内規格においても公表されたのです。

そのようなリスク・マネジメントの変容(進化)を象徴的に表しているのが評判・レピュテーション・リスクです。公立文化施設が信用され、信頼されるかどうか。評判が悪ければ、そもそも仕事、ビジネスにはなりません。ビジネスの世界では、まず最初に使っていただける時、信用してもらわなければなりません。一回信用していただいたら、あとはずっと信用し続けてもらうことが必要になります。それが信頼ということです。この信用と信頼の基礎となるのが、公立文化施設にリスクマネジメントと危機管理の体制があること。そして、それをPDCAサイクルに沿って回していく人材がいるという二つの条件を満たしていることであります。

ii) 事業継続マネジメント(BCM)の国際規格ISO22301を実践しよう

アートマネジメントの世界は普通の企業などの組織とは違います。シフト制、年中無休でやりますから、全社員がかなりの人力を傾注して、ずうっと平準的に行えるという組織ではありません。場合によっては少人数で、夜遅く、女性2人で現金を片づけて、館の鍵を閉めていく。そんなところを犯罪組織に狙われたらというようなリスクもあるわけです。

公立文化施設のリスク・マネジメントと危機管理に適用できる一種の実践的方法として、ISO22301(事業継続マネジメント(BCM)の国際規格)が2012年に公表されました。昨年まで私は公立文化施設協会の講演で、「BCP(事業継続計画)をぜひやりましょう」とお話ししておりましたが、そのBCPが昨年からはISO22301という事業継続計画マネジメントの中に位置づけられたので、私は今年から、「事業継続マネジメント(BCM)の国際規格ISO22301を実践しよう」と呼びかけることにしています。公立文化施設は、そうする必要も、メリットも大きいと考えるからです。

講演の第1のポイント、狙いは、価値創造のあるリスク・マネジメントと危機管理を実践してもらいたいということです。目に見えないリスク対策による価値創造とは、「あの館はリスク・マネジメント、危機管理をしっかりやっているから信用できる、信頼できる、そういうリスク・マネジ

メントと危機管理体制を築いて、人材を配置していただくこと」であります。

講演の狙いの第2のポイントは、公立文化施設の全館が設置者である都道府県、市町村の関係者全員が参加して訓練を実行することです。大規模地震とそれに続く停電リスクが起こった場合のBCMをどうするか、そういう具体的なリスクと危機の想定を立てて、計画を立てて、組織をつくり、実施することをお奨めします。イメージトレーニングやシミュレーションだけでなく、体で覚える、あるいは体得するための訓練をやっていただきたい。

先程、文化庁の指針説明を聞かせていただきましたが、かなりしっかりした人材を、リスク・マネジメントと危機管理につき、指定管理者は配置しなければいけない。そうすると、リスク・マネジメントと危機管理ほど話題になりながら、体系的な勉強がしにくい、そういう指導機関がない、そういう分野も珍しいので、そのような場の整備が急がれます。

資料に掲げた参考文献は、体系的な勉強、研修指導、それに訓練の参考にして下さい。

さて、第1のBCMSが対象にすべきリスク・マネジメントは何でしょうか？これは、想定外とか1000年に一度と言われた地震、津波にしても、原子力事故にしても、対象となります。これから我々日本人があまり体験していないテロ(地下鉄サリン事件を除く)、例えば、今年5月ボストンマラソンの爆弾テロなども対象に入れて備える必要性があります。公の館でもテロに備えていく必要があります。

4. BCP(事業継続計画)の策定(または見直し)・研修及び訓練

東京電力福島原発放射能放出事故から、この組織にはリスク・マネジメントと危機管理というマネジメントの土台があったのかさえ疑問視される面があります。監督責任がある国や当該当局も真剣に、今解決を図り、先延ばしにしてはならない課題です。

リスク・マネジメント体制(内部統制システム)を構築し、PDCAサイクルを回す必要性、喫緊性は理解できたと思います。

これから日本社会、国際社会は、組織のリスク・マネジメントと危機管理体制に厳しい監視の目を離さないでしょう。そこで注目されるのは、BCP(事業継続計画)の策定(または見直し)・研修及び訓練の品質管理です。

ある県では、公の建物に対し、BCP(事業継続計画)を含むリスク・マネジメントと危機管理計画の策定(または見直し)・研修及び訓練を義務化するとともに、第三者機関を作って、継続的な品質管理を制度化しています。公立文化施設についても、一考に値すると思われれます。

5. まとめと提言

5-① まとめ

(1) リスクマネジメントはサンドイッチ型でやってください

さて、リスクマネジメントは、民間企業、特に大企業は2006年商法の改正によって取締役会がリスクマネジメント、危機管理をどうするか、2006年5月のゴールドデンウィーク明けの最初の取締役会で議論し、それを公表しなさいということが商法の改正で義務づけられました。それ以来、商法の改正を整理して、分かり易く、どういうふうに教育したらいいかというので私が考えたのが、「リスクマネジメントはサンドイッチ型でやってくださいよ」という主張です。二つのパンの間にベーコン、レタス、トマトを挟み込むサンドイッチを想像して下さい。

i) コンプライアンスのリスク・マネジメント

この盛りつけでは、まず左側のパンはコンプライアンスです。法令等の遵守、期待を持たせたこと

を裏切ってはいけませんよ、言ったことを実行しないとはいけませんよ、そういうのがコンプライアンスです。

ii) 企業の社会的責任(CSR)

右端のパンは、CSR、コーポレート・ソーシャル・リスponsビリティ、一企業の社会責任です。

企業というのは株式会社だけではなくて、公益社団法人も一種の企業です。これからの経営者は経済的目標だけではなくて、雇用、環境、社会に組織が貢献するやり方をしている所が信用される。これから恐らく世界の組織の一番期待されるところで、いま投資家が一番大きな影響力を持っているのは年金ファンドです。その年金ファンドは、「社会的責任を取れないような組織、たとえば「社会的に歓迎されない製品やサービスを供給する企業には投資してはいけません」というような投資方針を打ち出しています。これがSRI(ソーシャル・リスponsビリティ・インベストメント)という考え方で、日本社会にもかなりの影響を持っています。2004年が日本におけるCSR元年と言われております。

iii) 損失の危険の管理、内部統制、コーポレート・ガバナンス

さて、ベーコン、レタス、トマト、にあたる具は何かというと、損失の危険の管理、内部統制、コーポレート・ガバナンスの三つです。

(2) 企業と行政に求められるリスク・マネジメントはサンドイッチのオーケストラ

サンドイッチ型リスク・マネジメントは2006年以降大企業に定着しつつあります。今後数年間に、公益社団法人や地方自治体、公の建物、学校、病院、その他あらゆる組織に広まる傾向に進むでしょう。

一種のオーケストラとして、国、企業、組織や、文化施設を見ていくと、バイオリンから、ピアノから、コントラバスから、トランペットから、個々のプレーヤーはいるんです。けれど、小澤征爾さんや佐渡裕さんのような指揮者がまだ育っていない。リスクマネジメントと危機管理の指揮官をこれから育成していく必要があります。

(3) リスク・マネジメント・イニシアチブ

組織は、リスク・マネジメント体制(内部統制システム)を構築し、PDCAサイクルを回す必要があることは、良く理解できたことと思います。全社的リスク・マネジメント(ERM)の理想は、組織のリスク・マネジメント単位ごとに次の図のようなリスク・マネジメント・イニシアチブが発揮されるようになることです。難しいことではありません。明日からでも、すぐ実行し始めてくださることを薦めます。

(4) リスク・マネジャーとクライシス・マネジャーを育てていくこと

これは私の新しい理論なので、公立文化施設のような所は、むしろこれを1人の責任者とその人を支える人達で固めていくようなやり方をお考えいただきたいと思います。

また皆さんが今のお仕事が終わったときには、今度は個人のコンサルタントとしていろいろな組織に体験・知識・知恵を活かして指導・助言をしていく。そういう文化を創出していただきたいと思います。企業と行政に求められるリスク・マネジメントはサンドイッチのオーケストラ。

それからもう一つ、一人一人がリスク・マネジメントのイニシアチブを取ってください。一昨年あたりから、この表を見せて、皆さんのイニシアチブの発揮を期待してまいりました。お時間のあ

るとき、ご覧いただいて、自分だったらどうするか、自分がトップだったらどうするか、そういう際にご利用いただきたいと思います。

最後になりますが、リスク・マネジメントのリーダーとプロの育成と活用が日本全体に、個々の組織に、公共文化施設協会のメンバーに求められている。

具体的には組織内部にリスク・マネジメントのリーダーであるチーフリスクオフィサーとか、リスクマネジャーとか、クライシスマネジャー、という人たちがリスクマネジメント、危機管理の素養を持っている、そういう体制づくりが求められています。そして、リスクマネジメントインストラクター養成講座とか、リスクマネジメントコンサルタント養成講座、こういったことを公益社団法人である公文協としておやりになることも可能ではないか。それから国家、世界的なレベルで見ますと、アメリカのエンタープライズ・リスクマネジメントと呼んでいる概念で、組織全員が一部のリスクマネジメント部だとか、コンプライアンス室などの担当者レベルでなく、全社的に参加してという仕組みでリスクマネジメントをやることが期待されております。ISO31000、JISQ31000、BCMS(事業継続マネジメントシステム)―ISO22301を総合した人材、プロを育てていくということに努力を傾注していただけたらということをご提案申し上げます。

5-② 提言

上のまとめと重複するようですが、結論ないし提言としては四つあります。

(1) まず第1にBCP、事業継続計画の見直しと改善をして下さい。

(2) 第2に全職員、関係機関、館の利用者を含めた全社的リスクマネジメントの研修と訓練を徹底的に実施する。

(3) 第3に、リスクマネジメント、危機管理のリーダー、現場責任者、リスクマネジャーを養成する。

(4) 第4に、全員がリスクマネジメントのイニシアチブを取れ。

これがきょう申し上げたお話の結論であり、提案であります。しかし、そういう物事の基礎を支える人材育成が不可欠であることもまた否めない事実ですので、そういう認識と行動を共有していきたいと祈願して講演を終わらせていただきます。ご静聴ありがとうございました。

○新村 武井様には危機管理、リスクマネジメントに関する貴重なご講演をいただきました。誠にありがとうございます。皆様、武井様にもう一度盛大な拍手をお願いいたします。

それでは、次のシンポジウムの設営もございますので、これより10分程度休憩をさせていただきます。第2部のシンポジウムにつきましては4時10分から開始させていただきます。よろしくをお願いいたします。

「東日本大震災後の危機管理・リスクマネジメントに関するシンポジウム」

コーディネーター：武井 勲
パネリスト：大石 時雄（いわき芸術文化交流館 支配人）
：藤平 武文（兵庫県民会館 館長）
：齋藤 譲一（日本劇場技術者連盟 理事長）
：西尾 佳晃（鳥取県立県民文化会館 総務部副部長）



○**新村** これより東日本大震災後の危機管理・リスクマネジメントに関するシンポジウムを始めさせていただきます。コーディネーターにつきましては、先程、ご講演いただいた武井様に引き続きお願いいたします。それでは武井様、よろしくをお願いいたします。

○**武井（コーディネーター）** それでは、シンポジウムに入ります。きょうは4人のパネリストをお迎えしております。まず、タイトルは東日本大震災後の危機管理・リスクマネジメントに関するパネルディスカッションということで、これから約80分を目処に始めたいと思いますので、ご協力をお願いします。最初にパネリストの皆さんから順番に簡単な自己紹介をお願いします。

○**大石** 皆さん、こんにちは。福島県いわき市から参りました、いわき芸術文化交流館で支配人を務めております大石時雄と申します。宜しくお願いいたします。

○**藤平** 兵庫県民会館館長の藤平と申します。45年、県民会館管理運営に携わって参りましたが、その一かけらでも今日ご紹介できたらいいなと思っております。宜しくお願いいたします。

○**齋藤** こんにちは。日本劇場技術者連盟の齋藤譲一でございます。私は劇場の裏方、舞台裏でずっと生きてきて、国立劇場とか、埼玉芸術劇場などで働いておりました。どうぞよろしくお願いいたします。

○**西尾** 失礼いたします。鳥取県の県民文化会館の西尾と申します。参考になるかどうか分かりませんが、どうぞよろしくお願いいたします。

○**武井** どうもありがとうございました。それでは、ざっくばらんに率直な体験から出たご意見を頂戴したいと思います。1人2度ぐらいお話ができるように、10分くらいを目処にまずお話をいただきたいと思います。順番に大石さんからお願いいたします。

【いわき芸術文化交流館（東日本大震災）の事例】

○**大石** 私から。こう言うのは何ですが、マニュアルを信じないことが重要だ、と思っています。マニュアルは要らない、と言っている訳ではありません。マニュアルに縛られる事が問題だ、と考えます。マニュアルに従った防災訓練を繰り返すうち、マニュアルが自分たちの行動基準である、という思考がそのまま固定化し、いざという時、マニュアルに書いてある手順を思い出そうとして、結果、何もできなくなる可能性を否定できないからです。自然災害の場合、相手は自然ですから、当たり前の事ですが、こちらの都合が良い時に起きるとは限りません。施設の利用状況、職員の勤務人数、管理職が在不在、昼か夜か、天候、そういう条件により、やるべきことは違ってきます。マニュアルを重視することで、そこで働く我々職員そのものの思考が停止状態になってしまうことが、私は一番のリスクだ、と考えます。

そもそも災害が発生した時、指揮命令すべき役割を持った人間が勤務していると限りません。つまり指揮命令システムが必ず機能するとは限らないわけです。私が支配人を務めている、いわき芸術文化交流館の職員は、そのことを前提とした防災意識を持っています。災害が起きた時、停電しても非常用電源があるからそれが自動的に作動する、内線や無線、携帯電話やPHS等の通信手段が失われることはない、そういう極めて楽観的な前提の上に立てられたマニュアルが、いざというときに役立つとはとても考えられない。組織は何か問題が起きると、「マニュアルどおりに動いたけれど、想定を超えたものでした」と言えば、責任が回避できると思いがちです。そして、再発に備え、更に複雑なマニュアルを作ってしまう。そうして、膨大な防災、危機管理マニュアルができあがり、とても私みたいな頭の弱い人間には覚えられないほどの手順になってしまいます。それでは、益々役に立たないどころか、いざという時の邪魔になってしまい、結果として命を落としてしまいます。いわき芸術文化交流館では、「つくったマニュアルは、忘れろ」と言っております。マニュアルそのものが大事なのではなく、マニュアルの見直しや、年2回実施する自衛消防・防災訓練の内容を話し合う作業過程が大事なんだ、と。日本に蔓延しているマニュアル文化は、ある意味、責任逃れの文化でもある。マニュアル文化は人間の感性や判断力を麻痺させ、何より怖いのは自分の頭で考えるのを止めてしまうことです。私は支配人として、職員に「自分たちの思考停止こそ最大の敵だ」と伝えてあります。大切なのは、施設で働く全ての職員が自分で判断して行動できること、その結果責任、つまり職員が自分で考えて判断し行動した結果、何か問題が起これば、それは職員個人の責任ではなく、支配人である私が責任を取る、ということ全員が了解、確認をしておくということが大事なんだ、と私は思います。

私が考える防災とは、現場の力です。ですから、いわき芸術文化交流館がオープンする時、風通しの良い組織にする事が一番のリスクマネジメントだ、と市の職員である館長以下、職員全員に申し上げました。たとえ、現場経験のない若手でも、現場経験が豊富な先輩に、日々の仕事の中で自分達が気づいた事、思った事は何でも言い合う、という事です。例えば、照明係が舞台係に「今日の本番中、美術バトンが下りる時、変な音がしなかったっけ」と言える信頼関係が必要だということです。これは、先輩、後輩とか、専門外とか、経験の有無、そうした瑣末なことに囚われると、事故が起り易くなる、と考えるからです。

災害に強い施設とは、建物が新しいとか、耐震安全性が高いとか、そういうハードの面を指すのではなく、施設で働く職員一人ひとりの能力、判断力、防災意識の高さ、職員同士のチームワーク

の豊かさ、といった人間の問題を指すのだ、と考えています。

東日本大震災1カ月後の、4月11日と12日の両日に、3月11日と同じ震度6弱の余震がいわきに起きましたが、以来、2年数カ月経つ今でも、震度1から5までの余震が起きるのは日常茶飯事です。大げさなことでなく、ほぼ毎日地震対応を行いながら業務についているような現場になっています。「あっ、揺れた」と思ったら、うちの職員は直ちに動きます。私がおの場においても指示する必要もなく、自分が何をすれば良いのかを全員が理解しているから、みんな勝手に動き出します。揺れた時、職員が何人そこにいるかはその時により違います。勿論、ホールや劇場の稼働状況、館内にいる人数も違います。そして揺れた時、自分が館内のどこにいて、何をしているかも毎回違います。しかしうちの職員は、自分が何を優先的にすれば良いか、どう動けば良いかを理解しています。休みや出張で別の所にいても、自分が無事であることを知らせるため、また手助けが必要か尋ねるため連絡してきます。私共の施設は二つのホールと二つの劇場があるのですが、土、日にはその全てに催し物が入っていることは少なくありません。そして地震が起きたときに、揺れの感じ方が、それぞれのホール、劇場ごとに全く感じ方が違う、揺れ方が違うことも日々の体験の中で分かってきました。震度4強以上の地震が起きると、大体客席に座っておられる方でも感じるので、客席が騒がしくなるか、もしくは舞台上の出演者がびっくりするかで、自動的に公演が止まることもあります。その際には私ども職員のうち、舞台係が舞台に出て、「安全を確認いたしますので、そのままお待ちください」というアナウンスをし、舞台、照明、音響、それぞれの職員が確認作業をします。舞台係のチーフが事務室内に線路をかけてきて、震度や震源地などを確認すると共に、それぞれの現場の状況を報告します。そして安全が確認された段階で中断していた公演が順次再開されます。私がいる時は、それぞれから私に報告がありますが、私が不在なら、誰かが確認状況を運営事務室内のホワイトボードに書くだけです。その時の勤務状況、経験者が何人、上司が何人いるかにより、大体自分が何をやらなければいけないか、ということを経験で判断できるよう一応訓練しているつもりです。ですから、3月11日、私はいわき芸術文化交流館に居たのではなく、震度6強だった仙台市のホールに居ましたが、いわき芸術文化交流館の職員は、指揮命令者である私が不在でも、全く問題なく対応できました。

○**武井** ありがとうございます。それでは、兵庫県県民会館の藤平さん、お願いいたします。

【兵庫県民会館（阪神大震災）の事例】

○**藤平** 兵庫県民会館は古いですが、18年前に震度7を経験いたしました。余分なことは申し上げません。今日はスライドを用意しましたので、各自で震度7の場合はこうなる、という事をお考えください。各自が考えていただき、今ここで震度7が起きたら、自分はどうすべきか、という事を各自がご注意ください。自分の命を守るため、ということを防災訓練等と言い続けていますが、私のほうも今まで情報発信しなかったのは、神戸は一度大きな地震が来たら、もう来ないだろう、未だにその気持ちは持っております。ただ、東日本大地震を経験し、やはりこれはだめだ、時間が経過しているという事で、18年ぶりにでしゃばってきた訳で、やや衝撃的な写真がありますけれども、順次ご紹介したいと思います。

始めに県民会館が震度7から復興した過程を簡単に申し上げますと、総復旧費用23億。最初の3カ月間で仮復旧しました。何故かと言うと、こういう状況だから、文化施設は必要なんだというトップの方針があったからです。仮復旧で1年間運営しまして、更にその1年後に復旧したというのが概略です。では、写真をお願いします。

これが復旧が終わった県民会館の状況です。真ん中に教会の鐘の塔が建っているのを見ていただ

いて、震災時の状況を理解していただくため、先に復興後の写真を準備いたしました。次。

真ん中の塔が完全に倒壊し、道路を塞いでいます。これが震度7の状況です。次。

反対側から見た道路をふさいでいる状況です。ここを何も知らずに当日出勤して、トンネルを越して、町に入ると、高圧のケーブルが垂れ下がっている、被災者が毛布をかぶって、無夢病者のようにさまよっているのを車で、対向車線等に避けながら出勤し、やっと到着したら、ここで交通止めだったという状況です。次。

鉄扉が見えておりますが、これは県民会館の搬入庫で、幅が5mぐらい、長さが30mぐらい。ここに避難していればどうなったか。よく見ておいてください。先程電柱が写っておりましたが、高圧線がこの破片で切断され、復旧しようにもこの壁が倒れるかもしれず、工事人が入れない。当然ここには入れません。職人が命をかけて、高圧線のつなぎ込みをやってくれ、県民会館は電気が1週間で復旧できた、という経緯がありました。次。

これは県民会館の南側のホテルです。震度7という状況はビルの1階がつぶれてしまうという状況。何とかしたかったけれど、ビルを持ち上げる術もなく、ただ、呆然としていました。前に人が立っていますけれど、呆然と見ているだけ。それしかできなかったです。次。

これは県民会館の正面玄関ですね。躯体そのものは土台の上に乗っかっていますけれど、この部分は上に乗せてあるだけなので、扉が歪んで、ガラスが割れ、出入りができない状況です。先程から大石さんの発言にもありましたけれども、出入りそのものができなくなっている状況。ガラスを蹴破って、館内に入ったという状況になっております。次、お願いします。

これが建物の躯体の一番破損の大きい状況ですけれど、表のセメントが破損しておりますが、本体は大丈夫だということで再建することが決まりました。個人的にはもうだめだろうと思っていたんですが、3カ月で仮復旧したという状況です。次。

これが9階の舞台控室です。いわゆる県民会館はSRC構造ですので、壁はつぶれても躯体は大丈夫という構造です。RC構造だと、壁が構造体も兼ねていてもたないんですけれども、偶然管理員がこの9階を朝5時に巡回中だったんですが、5m四方のロビーで、振り回されて何もできなかったと聞いてます。次。

これが12階の階段ですね。要するに仕上げ材のセメントがほとんど落ちていているという状況。次。

これが窓ガラスの一部です。震災と同時に600枚割れました。ということは、ここに避難するとどうなるか。全面ガラスの破片で、駐車場に行く通路も全てが落下している状況。皆さんに覚えておいていただきたいんですけれども、建物の外に出たほうが危ないということは認識しておいてください。屋根があれば大丈夫なんですけれども、必ず裸の出口には出て行かない。先ほどの搬入庫の出口も一緒ですけれど、出ると同時に命がなくなっているのではないか、という感じですよ。次。

これが先ほどのアップですけれども、周りの敷地が30cm、すべて陥没していました。ということは、排水管、給水管、すべて切断ですね。それを復旧するのに1カ月近くかかっています。次。

これが駐車場の進入路。要するに駐車場を使うこともできない状況です。次。

これが一番被害のひどかった1階ロビー。左のほうのセメントが濡れているのは壁が崩れた際、スプリンクラーが作動したという状況です。椅子とかがありますが、この時、自分がここに座っていたら、どこに逃げたら良いのか、ということをよく見ておいてください。次。

エレベーター前ロビーですね。これは7階の壁です。要するに柱は大丈夫だけれども、壁はだめ。次。

12階の会議室です。人がいた場合、テーブルの下ならば助かっているのかなということです。次。

これが14階のエレベーター機械室の高圧トランスがこんな風に破損していたということで、1週間で復旧しました。6,600ボルトです。次。

これは発電機で、移動してしまっという状況。これがいまの新しい状況です。次。

すべてが崩れているという状況。これが発電機ですね。次。

今日はこの事で来たようなものなのですが、まず発電機は稼動しました。但し、配管の中に28年間のスラッジが溜まって、ご存じでしょうか。フィルターがあるというのはご存じだと思のですが、配管の中のごみ、28年間の灰汁のようなものですね。錆も含んでいます。それが詰まって、冷却水異常で自動停止をしていました。燃料も、発電機もOKだけれど、使い物にならなかったという状況が起きた事を認識して下さい。高架水槽から発電機まで配管長が70mありました。28年間経過するとそんな事が起こることを認識しておいてください。次。

で、県民会館はどうしたかということ。左のほうに丸い輪が見えます。次。

これがいわゆるクーラントの移動、ご存じですね。車のエンジンの中に入れる。いわゆる冷却する場合、貴重な水がなくなる。また配管のゴミで自動停止するので、ラジエーター方式に新しく取り替えました。ですから、配管の腐食も起きにくい。車も10年、20年動きますから大丈夫だろうという認識です。次。

これはラジエーター部分、それが建物の1階に持ち上がって冷却しています。発電機に関しては、県民会館の場合、ボイラーの重油タンクを持っておりました。それを発電機用に、ということで現在設置しております。給油量は1万ℓ、タンク容量は1万5,000ℓで、発電機は水がなくても1週間フル稼動できる状態を震災後につくり上げました。皆さんに認識いただきたいのは、自分の所の発電機の燃料は何時間もつということは、必ず認識していただいたほうが良いと思います。県民会館でA重油を使っているのは、燃料保存が10年近くだからです。次。

他のFR方式の高架方式は全部10mほど吹っ飛んでおります。ただ、一体型のために助かったということはあったので、わざわざ高架クレーンを使って一体型を再投入いたしました。次。

これが1年間で分けてやったという工程で、これが耐震工事の図面ですね。次。

これが震度7の状況だったということで、私の言いたいことは、要するに発電機がどれだけ技術的にカバーできるか、という面でマニュアル等は必要です。大事です。ただ、ハード的にどういうふうなバックアップができるか、ということを最重点に配慮した、例えば、冷温水ポンプとか、冷却水ポンプ、用水ポンプ、全部ダブルにしました。故障した場合でも切り替えて使用できるように、休館日なしで営業しておりますので、問題なく運営するにはそれが必要だ、という認識で館の運営をしているという状況です。

ちょっと突っ走った説明で申し訳なかったですけど、一応、概略の報告を以上にさせていただきます。

○武井 藤平さん、どうもありがとうございます。それでは、日本劇場技術者連盟の齋藤譲一様、よろしくお祈いします。

【舞台技術者からの事例】

○齋藤 齋藤でございます。今の写真はさすがにすごいですね。あの阪神大震災の際は、音響家協会などは、その情報を東京にもたらししてくれました。あの3月11日、私どもはどうしていたかという、埼玉の桶川の市民ホールという所で劇場技術者の認定審査をやっておりました。勿論、その中には茨城の方、それから東北、被災地方面からもいらしていました。実際、あの地震が起こった時は、今思い起こすと、あの時はその最後の日だったですね。デモンストレーションがあつたらしく1回ぐらいで終わり、というところでした。その後、反省会を開く予定でしたが、ものすごい揺れで、先ほど申し上げましたように、以前の教訓・情報というのは、われわれ劇場の裏方にとって非常に

有用なもので、だから、まずみんな声が飛びましたね。「舞台の上からみんなどけ」という声でした。怒号みたいな声でした。それから「慌てるな。深呼吸」という声も飛んでいました。私も深呼吸したんですが、舞台のほうに行かない。どこに行くんだと言ったら、やはり「外に出るな」と言っていましたね。どこがいい。やはり楽屋の中に行けと。楽屋の1室に集合、ということで全員桶川市民ホールの舞台裏の楽屋に集まったわけです。余震もずいぶん続いていましたね。全てが終わるのは17時ごろですが、その17時頃前に、外の様子をちょっと見に行きました。そうしたら、展示室からおじいさん、おばあさんが、そのガラス張りのホールのほうに逃げようとしているんですね。最近のガラスはもちろん耐震性もありますが、危険ですよ。僕もとっさの判断で「動くな」と、おじいさんに怒鳴りましたね。と同時に周りを見ますとスタッフたちは必死で、自分のことより、お客さんを一生懸命誘導しておりました。劇場の裏方は舞台を支えるのが役割ですので、そういう状況でまず何を大切に考えるか。やはりそういう災害で一番大切なのは、そこにいるお客さんのことを第一に考える、それが劇場スタッフの一番大切な心得なんじゃないか、そう思っております。

そのスタッフたちが「この時だから考えよう。劇場の危機管理と省エネ設備」というのを1カ月程経過した、5月半ばに新宿で開催しました。その時、実際に被災地から来た人たちは、震災時の研修会では、電車が動きませんから帰れませんよね。それから電気のこと、先ほど言われましたけれども、ずうっと電気がついているわけではないんですよ。突然真っ暗になってしまう。だから、劇場の中にもいたくてもいられないという状況もありました。何日間も、電車も動かないし、東北に帰れない、家族も心配だというスタッフもいました。そのスタッフにみんなは励ます言葉もないくらいでした。携帯電話も多少は通じたりしていたんですが、そのうち通じなくなっていました。

また、先ほどもお話がありましたように、マニュアルというのがありますね。マニュアルは、頭の中に入っているつもりだけれども、その瞬間、出てこないんですね。ですから、シンポジウムをこういうふうにやったり、地震があった後、1カ月後集まって、その現地の色んな状況を聞いたり、思いを話し合う、そういうことが一番大切だと思っています。劇場というのは本当は危険な場所ではいけないはずなのに、非常に危険がいっぱいなんだということを再認識しました。特に東京、関東では、吊り天井が落ちたということを皆さんもよくご存じでしょうが、一番大切なのは、やはりその後、どうするかということですね。

そういう中で、まず我々劇場技術者連盟として考えたのは、今後のこととして、すぐ取り組めるものは何だろうと。照明のLED化という話も出たり、雨水の利用や、太陽光を利用して、節電を図るなど、色々議論されていますが、そういう中で、やはり自分たちの劇場がどういう場で、我々舞台スタッフは、その場で対処したらいいのだろうか、そういうことを考えました。まず一つは、自らの劇場が市民のために開放されるべきだということですね。今回の震災では支援物資の集積場所として活用されたという話も後で聞いておりますし、そうした役割を果たすことで、また様々な人が劇場に親しんでくれる、そういうことに繋がるのでは、と思っております。

それから、劇場技術者としては、とにかく一番必要なのは、マニュアルとは何かということを中心に議論しました。マニュアル、イコール、役立たないということでした。本当に役立つものとして我々がしっかり受けとめていたんだらうか。マニュアルの中に書いてあることは大切なことばかりなんです、全然役立たない部分もあったということでした。

そういう経験のもとに、先程申し上げた東北から研修会に来ていたホールの人が、「私は今回の東日本大震災を桶川で被災した帰宅難民となり、避難生活を送る中、多くの仲間に助け励まされ、3月19日の夜、無事に帰宅することができました。幸い家族や自宅は無事でしたが、勤務する劇

場が半壊し、まだ再開の目処が立っていません」と言っていました。そうした中、また東京に来て、みんなに被災地の状況を伝えているのを見ると、劇場の裏方も常にそういうことを考えていることを知っていただきたいと思います。

それからもう一つ事例として、これも東北や藤平さんの写真と比べて大したことではないのですが、亀有のりリオホールで実際起こったことです。建物の9階に劇場があるものですから、かなりの揺れを感じました。その時舞台上で起こったことは、吊りバトンが激しく揺れるんですね。一番大変なのは、照明のブリッジとを皆さんもご存じだと思うんですが、かなり重い。ですから左右に揺れると、壁にガンガン当たるわけです。ところが、舞台スタッフはその場でその音を聞いていないんです。周りでテーブルが倒れたりする音、そういう音でかき消されてしまって、それが聞こえなかったと言うんです。後で壁が大きくへこんでいて大変びっくりしたと。照明ブリッジも含め、劇場機構が本当に安全なものなのか、そういうことも含め今後考えなければならない問題は、我々劇場を運営する者としては色々あると思うんですね。

亀有のりリオホールは、民間の会社が指定管理者を受けているのですが、彼らがまずやったことは、避難の誘導動線を非常に明確に図面等に示して、それから劇場を利用する方たちに自ら自分たちの避難動線や何かを書かせたり、役割をつけたり、そういうことをしています。特にやはり誘導の係員というのを必ず設けさせるようにしているようです。そして、自分たちの身は自分で守らなければいけないんですが、その辺のしっかりとした意識と一緒に説明し、やっています。

余り長くなるといけないので、大体このくらいにしておきますが、とにかく我々舞台に携わる者は、舞台現場には危険が一杯で、緊急事態や事故の対応に関し、まず慌てない、そして迅速に行動し、何よりも観客の命を大切に、これは先ほどの講義でもおっしゃっていましたが、全くそのとおりだと思います。

それからもう一つ大切なのは、危機管理と一緒に我々劇場技術者が大切なのは自分たちの技術を高めること。今この時だからこそ、技術をしっかり持って、集中力、観察力、俊敏な動作、それらを常にできるような、裏打ちされた技術力というものも必要だということで、われわれとしては一生懸命がんばっております。

○**武井** 齋藤さん、ありがとうございます。それでは、鳥取県立県民文化会館の西尾さん、お願いいたします。

【鳥取県立県民文化会館（危機管理マニュアルの運用）の事例】

○**西尾** それでは、少し毛色が変わりますが、当館は大災害の未経験館としての立場で、マニュアルの策定の経緯と概要を説明させていただきます。

当館は平成5年10月に開館しておりまして、財団法人が管理運営を行っております。平成18年度に指定管理者制度が導入され、現在2期目となっております。人員体制は、館長以下31名で、利用状況等により、日々の人員の変動がございます。概ねの出勤状況は日中で14名から27名、夜間3名から10名の体制です。

続きまして、当館の倉信より、パワーポイントを使ってマニュアルの一部をご紹介しますいただきます。一つの事例としてお聞きください。

○**倉信** 鳥取県立県民文化会館、総務課の倉信と申します。パワーポイントを使って説明させていただきます。こちらがこれからご説明させていただく内容でございます。本日は特に当館で策定しているマニュアルから地震発生時の対応マニュアルについて説明させていただきます。

危機管理マニュアルの策定期間は、まず平成5年の開館当初、消防署の指導により消防計画を作

成し、それに基づいて対応していました。この時期は法令により作成している自衛消防隊編成表によるものだけでした。その後、平成12年から平成17年にかけて、様々な事象が発生する都度、必要な項目を追加して参りました。大きく変わった点として、平成12年の鳥取県西部地震を受け、地震停電への対応項目を追加しました。その他、大雨などの警報、差別落書き、AEDの取り扱いマニュアルもこの時期に追加しています。その後、平成18年4月1日に第1期指定管理がスタートしたため、項目を増やし現行のマニュアルのような内容へ改訂を行いました。直近では昨年9月に鳥取県内の他施設において、爆破予告事件があったのを受け、爆破予告、爆弾騒動への対応を追加した形で昨年10月に改訂を行ったところでございます。

現在の当館のマニュアルはこちらの13項目について策定しておりまして、別冊として、嘔吐物処理と不当要求行為についても作成しております。

続きまして、災害時の人員体制につき、当館ではこのように自衛消防隊を組織しており、自衛消防隊長及び副隊長のもと、通報連絡班、消火班、避難誘導班、救護班、防護安全班に分かれて対応しております。

地震発生時の対応についてですが、マニュアルは想定される場面ごとに作成しており、震度3から4程度までの地震が日中に起こった場合と夜間に起こった場合、そして震度5強以上の地震が日中に起こった場合と夜間に起こった場合とに分けております。

まず中程度の地震が日中に起こった場合ですと、通報連絡班は、テレビ等から震度等の情報を収集し、その情報を元に館内放送を行います。また県所管課へ災害状況の報告を行います。避難誘導班は館内及び館外を点検し、施設に異常がないか確認します。防護安全班である日常監視業者は各種施設等の状況把握を行います。また、ホールの利用がある場合は舞台職員が舞台装置の点検を行い、設備に異常がないか確認するとともに、今後の公演への対応について主催者と協議を行うこととなります。

次に中程度の地震が夜間に発生した場合ですが、ホール利用がない日の夜間の通常勤務体制は職員2名、警備員1名、日常監視業者1名の計4名となっております。非常に多くの動きを求められることとなります。まず職員Aと警備員1名で館内、館外の点検を行い、必要があれば、緊急連絡網により職員へ連絡し、会館へ招集します。もう一人の職員Bはテレビ等での情報収集をすると共に、得た情報などの必要事項につき館内放送を行い、隊長に状況を報告します。またホールの利用がある場合は、舞台職員により舞台装置を点検、確認した後、その後の催事の対応について主催者と協議を行います。

続いて、震度5以上の地震が発生した場合の対応です。中程度の地震発生時との違いとしまして、来館者の安全確保のため、ホール利用がある場合でも、主催者と公演中止の協議をし、直ちに来館者の避難誘導を開始することを基本としております。

続きまして、当館で実施している訓練についてですが、避難訓練は年2回実施することとしております。そのうち1回は同じ敷地内に併設する鳥取県立図書館及び公文書館との合同訓練としております。直近は昨年になりますが、11月に消防署も入っての訓練を実施しまして、写真はそのときの様子でございます。訓練内容については、地震、火災、AED講習、暴力行為への対応となる防犯研修など、さまざまな場合を想定して実施しています。基本的にマニュアルは職員全員で対応する想定となっておりますが、勤務実態はローテーションのため、夜間で職員が少ない想定での訓練も導入するなどしております。

スライドの最後になりましたが、私どもが策定しているマニュアルは完全なものでなく、今後もさまざまな災害等が発生する度、更新を繰り返すということになろうかと思っております。今後の課題と

しては、緊急時にマニュアルをどう活かすかという実効性の部分になりますが、事例を挙げますと、緊急連絡網を含め、マニュアルをすぐ活用できるよう、日頃から各職員が備えておくことが必要ということ。消防や警察など専門機関と連携した訓練を行い、体が自然に動くようになるまで反復すること。また、訓練ごとに役割や想定場面を変え、それぞれの動きを確認することが必要、といった点でございます。災害がいつ起こるかかわからないのと同様に、自分がいつ指揮者になるか、は予測不可能ですので、策定した危機管理マニュアルを拠り所として、今後も職員一人一人が危機意識を高めていきたいと考えております。

○**西尾** マニュアル策定の経緯等をお聞きいただきました。繰り返しになりますが、開館当初の消防計画から始まり、地震、差別落書き、爆破予告など、他施設や当館の事象発生を受けまして、その都度項目の追加、改訂を行ってまいりました。平成7年に発生した阪神淡路大震災の当時は、開館して間もない頃で、あれだけの災害が来ては手の打ちようがない、といったところもございまして、マニュアルへの意識は高くはありませんでしたが、平成12年に鳥取県西部地震が発生したことで、意識が変わり、最低限の備えとしてその必要性を感じ、項目を追加しております。また大きな節目として、平成18年度から指定管理者制度導入があり、仕様書の中で事故、事件の防止措置と緊急時の対応が求められましたので、提案書でも施設管理運営の基本方針として、利用者の安全確保を第一に掲げ、そうしたこともマニュアル整備のきっかけとなっています。それから日頃の備えとして訓練が重要と思います。訓練に当たっては、自衛消防隊編成表に基づき、各職員が所属する役割を果して行動することを基本としています。利用状況等により人員体制は変わってきますので、台詞や行動内容を詳細に決め、基本を反復するほか、臨機応変の対応を視点とし、個々が緊張感を持ちながら、総合的な能力を高めるため、台詞は最低限とし、出勤者の上席者が指揮命令を行ったり、当日の指名により役目を担わせる等、少数人員の想定にも留意しております。

他方、課題もございます。マニュアルを作成しただけでは正直なところ机上の話でございます。地震等の大きな災害は経験しておりませんので、本当に役に立つのか、有効性の確信が持っておりません。しかし、何もなければ不安と危険性は高まるものと考えており、基本のマニュアルがあることで、各職員が類推して行動、対応ができる等、マニュアルが大変有効であった事例もございました。有事の際、マニュアルがなければ、慌てる、どう動いてよいか分からない、といったことの拠り所として、マニュアルを持ち、一定の対応ができるものと思っております。

また、職員の危機意識について、平成23年度に発生いたしました東日本大震災の直後には、職員同士で、もしうちで起こったらどう対応すべきか、誰が何をしなければならぬかという想定や、マニュアルを今一度読み返したりといった意識もございましたが、平成24年に近隣施設で爆破予告事件が報じられた際は、職員の反応は鈍く、危機意識が時間とともに薄れてしまっていたのが実情でございました。他で発生した事象をいかに常日頃、当事者意識を持ち、どう行動すべきか等、危機意識を感じることで、各職員への意識付け、浸透が難しいと感じており、新聞紙上等でのさまざまな事象発生の都度、朝礼等で徹底するなど、機会をとらえて注意喚起、意識高揚に努めているところでございます。

最後になりますが、いずれにせよ、まず第1に来館者の安全の確保を念頭に置き、そのために訓練の反復による体得とあわせ、一つの行動指針でありますマニュアルの可能な限りの簡素化や一体化、必要事項だけを網羅するといった精査、訓練等を通じた実行性の検証を継続して行っていく。それから危機意識の維持といったことが大切であると考えているところでございます。当館の事例については以上です。

【ディスカッション、質疑等】

○**武井** どうもありがとうございました。フロアの皆さんに、あと20分くらいで本来の予定でございますが、10分ほど延長させていただいてもよろしい方、ちょっと拍手をお願いいたします。すみません。5時半には終わるようにいたしますので、フロアの皆さんもご質問がある方はこれから積極的に参加していただきたいと思います。もう一回、4人のパネリストの皆さんに、言い残した事、もう一度強調したい事など、それをお話ししていただき、質問をお受けいたしますので、準備しながらお聞きいただきたいと思います。パネリストの皆さん、順不同で結構ですので、何か補足してください。

○**大石** 兵庫さんも大きな地震を体験されましたが、私も先程申しましたように3月11日のあの日は、仙台市青年文化センターで会議をしていて、震度6強から7の地震に遭遇しました。そのまま仙台で9日間、小学校での避難所生活を経て、新潟から東京回りでいわきに戻り、4月1日からいわきの現場に復帰し、今度は、4月11日に自宅で震度6弱、翌日の4月12日に同じ震度6弱を職場で体験しました。つまり震度6弱と震度6強に複数回経出くわしたわけですが、これくらいの大きさになると、起きた瞬間は、立ってはいられないし、直ぐには動きません。ですから、我々がしなければいけないことは選択の余地はありません。まず自分の身を守る、それだけです。動けないのだから、それだけです。後から警察署、消防、救急、自衛隊のみなさんが駆けつけた時に、隊員さんたちのお世話に自分がならないことが大事です。最初の大きな揺れが収まるまで自分の身を守ったら、次にやることは、周りの状況を見て、自分が建物のどこにいるのかということを確認し、安全な所まで避難する。避難する間に同僚なり、お客さんなり、どれだけ多く、一人でも多くの人を避難誘導できるか、ということがやるべき事です。それ以外にない。震度6以上になれば、やることはものすごくシンプルで、この状況ではマニュアルは全く必要ありません。震度1から震度5までの間にはさまざまな揺れ方とか、施設状況、ホールや劇場での催事の有無がありますから、状況に応じて、何をすべきか、ということを判断し行動を起こします。

機械はマニュアルで動かしますが、人はマニュアルでは動きません。どんなに立派なマニュアルがあっても、マニュアルを動かすのは人間です。ですから、施設で働く職員の能力が低かったら何の意味もない。まず自分たちの能力を高めるところから始めようと、さっきお話しした風通しのいい組織をつくるため、いわき芸術文化交流館をオープンさせる時に、まず三つの委員会を立ち上げました。防災プロジェクト、安全作業対策委員会、コミュニケーション能力向上委員会の三つです。

それぞれの役割を簡単に説明しますと、防災プロジェクトは年2回の自衛消防・防災訓練を企画・実施します。うち1回は消防署の立ち会いの下で行います。プロジェクトの構成メンバーは、舞台機構、照明、音響、施設サービス、企画制作、広報、役所組の総務、各セクションから必ず1名ずつ選び、大体年に100時間ぐらい防災について話し合います。その過程で、それぞれの防災意識が高くなるわけです。

次に、安全作業対策委員会は、舞台機構、照明、音響の人たちが、通常業務の中で事故を起こさない、怪我をしないように、あらゆることを改善する、というのが目的です。これは舞台機構、照明、音響だけではなくて、われわれ施設で働く職員全員が、常日ごろから仕事の中でちょっと「ひやり」としたこととか、「ちょっと危ないんじゃないの」ということを感じたら、それを必ず紙に書いて「知りタイ君」という名前が付いたのを投書箱に入れます。そして、安全対策委員会が3カ月に1回集まって、投書の内容を見て対策を練って、改善していきます。

それから、コミュニケーション能力向上委員会というのは、主な仕事は忘年会と新年会、それから歓送迎会をやるということですがけれども、職員同士の人間関係と、チームワークを豊かにして、

風通しのいい組織にすることを目的にしています。

この三つのプロジェクトというのは、いわき芸術文化交流館をオープンさせるときにつくった委員会なのですが、意外に役に立つというか、オープンして2年後に不幸にして東日本大震災を経験したんですけれども、人的被害がゼロだったのは、このプロジェクトが有効に機能したからだ、と私は理解しています。こんなところでしょうか。

○**武井** ありがとうございます。続けてお願いします。

○**藤平** 並びの順番で。大方、大石さんのほうでまとめていただきましたので、とやかく言うことはないかと思えますけれども、抜けていた点だけちょっと申し上げておきます。

発電機が1週間運転できると言いましたが、もう1点注意することがあります。潤滑油もなくなります。ですから、これも必要だということを一言だけつけ加えておきます。

また、話が変わるんですけれども、先日、AEDを実際を使って人を助けたことがありました。何が言いたいかというと、AEDは救出した心電図を機械が覚えているんです。これはなかなかご存じないと思うんですが、それを助かった場合、ドクターが必要とします。機械が覚えたデータを取り出してドクターに提出すれば治療に役立つということになっているんです。これは全く知りませんで、うちの県民会館は8年前のAEDが入っております。使用后、レジュームボタンというのが点滅しているんです。が、次に使いたいから、それをリセットして、次のスタンバイにかかったんです。これがだめで、8年前のAEDは記憶回路を1つしか持っておりません。レジュームボタンを押してしまうと、前のデータが消えてしまう。これはぜひ覚えておいてください。ただし、新しいAEDは、データは記憶回路を2回路以上持っている物もあるので、レジュームボタンを押して次のスタンバイをかけても、前の救出したデータを覚えていることがありましたので、参考までに伝えておきます。全然関係ないことで申し訳ないんですけど、何かの役に立てば。それによって人間が救えるか救えないかの瀬戸際になりますので、ぜひ把握しておいていただければと思います。あとはまた質問でも何でも仰っていただければ。以上です。

○**齋藤** 私も言うことはないんですが、やはりAEDは技術的にもどんどん進化していますね。だから、そういうものに予算がないということで、果してメンテナンスも含め、このまま放っておいていいものなんだろうか。その辺をもっともっと問題にしてリスクマネジメントを考えるべきだと思っております。劇場技術者、裏方としては、やはり役に立たないマニュアルは本当に役に立たないのか。本当はそんなはずはないですよ。だから今日ここにいるメンバーで、控室で話し合っていた話なんですけれども、役立たずのマニュアルはなくて、マニュアルを一生懸命みんなで作って、練り上げて、いろいろ工夫して、それをつくり上げたら、それで忘れてしまってもいい、また更に良いマニュアルを作る、そういう意識が大切だ、ということを知って、私も思わず手をたたきました。まさにそのとおりでと思います。マニュアルとはこれで終わりだ、ということはないわけ、それが今回の大震災とか、いろんな災害がいろんなことを教えてくれている。また先程言ったように、技術者やそこで働いているスタッフが、先ほどいい話が出ましたね、風通しがいい。舞台の裏方に余り話すのは嫌だというのではなくて、どんどん話しかけてほしいし、交流することによって、互いの不足部分を補っていくことができると思うんです。舞台というのは危険な場所だと言われていますが、危険なままでいいはずがないんですね。4トンのブリッジがどんどん揺れ、あっちこっちぶつかる。でも、網があったおかげで、鉄の石が外に飛び出さないで済んだ。ですから、私も埼玉の劇場をつくったときには、こんな低いんじゃないだめだ、もっと高くしようと思って、最初に劇場をつくる時に網をかなり高くしたんですね。自分の身長よりさらに上にしたんです。けれど、現実に今回の地震が起こったら、やはり全部網で覆うべきだったな、もっと上まで覆うべ

きだったな、という反省もありました。だから、必ずこれでいいということは絶対ないわけです。

それともう一つ、舞台で働くスタッフのものとして、一番つらかったのは、あの震災後、暫く自分たちが舞台の仕事をできなくなったことです。そういう思いがあって、我々は東北でロビーコンサートをして、もう一度、市民と一緒に劇場の大切さを訴えていきました。そういう活動も被災後の活動として重要だったと今でも思っております。以上です。

○**武井** ありがとうございます。続けてお願いします。

○**西尾** 当館は、先ほども申し上げましたとおり、地震関係ですと、これ以上申し上げることはないんですが、ちょっと話は変わって、ネーミングライツを導入されている施設もあるかと思いますが、当館のほうは平成20年度から地元の銀行が命名権を取得されまして、導入されております。爆破予告事件の関係で、近隣施設で事件があった際、当然、記者発表があるんですけど、その際に企業名入りの施設名公表はマイナスイメージを与えるということで、県のほうからネーミングライツ導入施設では、「発表の際は正式名称で公表して下さい。」ということがありました。本来はメリット、デメリット含めての命名権の取得だとは思いますが、各自治体によってはそういったことがあるかと思えますので、ご留意されてはどうかと思います。全然関係ない話ですけども。

○**武井** ありがとうございます。それでは、フロアの皆さん、質問がありましたら、自由闊達にお願いしたいと思います。挙手をお願いして、マイクでお話してください。どんなことでもごっくばらんをお願いします。どうぞ、お願いします。

○**質問** 答えていただける方でいいんですけども、今までお話を聞きながら、天井を見ていたら、ずいぶんいろんなものが下がっているんですよ。このホールというのは何時建設されたかにもよるんでしょうけれども、実際、ここで震度6強から7の地震が起きたら、吊り下がっているものがかなり揺れるでしょうね。当然、これは何十キロという荷重を支えられるように計算してあるんでしょうが、ここで震度6強、7が今の時点で起きたら、具体的に我々はどういうイメージを持ったらいいいのか、教えていただければと思うんです。

○**齋藤** 反省といいますか、先ほども申し上げましたように、何かのメンテナンスを怠ってはいけないのと同時に、やはり最初の基本構造からもう一度考え直す必要があるわけですね。吊り天井が落ちたということは、やはり吊り天井にしないで、直接上からしっかり止めるようにしたらいいいことでしょうかね。

それからもう一つは、上から来るものについて、常に危ないという意識がありますので、客席も必ずしも安全ではないということですよ。だから、先ほど劇場技術者連盟で逃げたときも楽屋のほうに逃げました。まず左右にある非常口に慌てずに行くということですよ。揺れてすぐということではないですから。それから周囲の物が倒れますので、非常に気をつけながら行く、いわゆる常に体を伸び切った形にしないで、行っていただければいいかなと思っています。裏方はいつもそうしています。真っ暗なところでも何かにつづからないよう舞台を組みます。

○**武井** 大石さん、コメントをお願いします。

○**大石** いまのお話の回答になるかどうか分かりませんが、仙台で震度6強に遭った時に、やはり天井から色んなものが落ちてきました。会議をしていましたから、長テーブルが目の前にあって、その下にもぐって、落ちてくる物を回避しました。その経験があって思ったのですが、「じゃあ、ホールや劇場の客席に座っている時に大きな地震が起こればどうなるのか」と。直ぐには動けません。動けないということは、人間はやはり頭を何かでカバーできれば、少しは落ち着く。では、何で頭を守るのか。私たちは一般的に、お芝居とか、コンサートを見に来てくださったお客様に公演

チラシの束を配りますよね。チラシの束を配るのでなく、防災頭巾、買い物のエコバックみたいにコンパクトに折りたためる防災頭巾があれば、それを配って、終わったら返してもらうというようにすればいいんじゃないか、と思いました。飛行機に乗ったら椅子にいろんなものが1個1個に隠れているじゃないですか。それと同じように、防災頭巾が客席に設置されているホールや劇場はないのか、とインターネットで調べたら、国会議事堂なんかにはあるらしいんですね。じゃ、それを公表しろよというか、みんなに指導しろよと思ったんですが、それはさておき、これからホールや劇場を建築する時に、客席にもコンパクトな防災頭巾を設置できて、大きな地震が起きたら、落ちてくるものから頭を守るため、防災頭巾を直ぐにかぶれるように出来たら、客席がパニックに陥るようなリスクを避けることができるのではないかと、と思いました。

○藤平 県民会館の場合は、安全率10倍で、全スピーカーのワイヤーが切れました。普通の安全率はそういう基準なんです。直下型の場合、持ち上がって落ちます。揺れの話ばかり出ていますけれども、話を聞いたところ、六甲の自宅で家庭に置いてあるグランドピアノが天井に持ち上がって、天井に形を残して落ちたという例も聞いております。いかにどれだけの力がかかるかということで、メインワイヤーを取り替えた。県民会館と小劇場というのを管理しているんですけども、吊り物は一切被害がなかったです。というのは、それ以上の安全率が見てあったと。S社の製品ですけども。シート枠が2枚落ちて、ウエイトが2個落ちました。ということで、舞台の上が一番安全だったかなと。それで、45年前の建物ですが天井の補強も頑固にできていたということがありまして、どうも被害が出たのは、阪神大震災の5～10年前の工法を簡略化した天井が落ちた。今回の東北大震災では建物の吊り天井が全部落ちたのが散見されますね。

○武井 ありがとうございます。今吊り天井が落ちたという話で、想起されるのは昨年12月2日の笹子トンネルの事故でございますが、これをリスクマネジメント的に考えますと、同じような施設で40年以降経過しますと事故の発生確率が高くなりますね。そうすると、施設面のリスク、それに対応する能力面、体制面、PDCAサイクルを回す人材面のリスクマネジメントが必要だと。そういう意味で予算がないというのが問題になる訳ですが、アメリカの学者たちが1960年代から70年代に約4,000社ぐらいの調査をして、まとめたリスクマネジメント3原則の第1原則に、「わずかなお金を惜しんで大きな損害を出すな」というのがあります。わが国は財政全て予算主義でありますので、この考え方からいきますと、どうしても事故が起きない限り予防的な予算がつけにくいという制度的な問題があります。ところが、リスクマネジメントと危機管理は転ばぬ先の杖ということで、わずかなお金を惜しんで大きな損失を出すな、この原理原則を実行できるのがリスクマネジメントの思想と行動であります。

これを危機管理に置き換えますと、危機管理の訓練をする時は、即断即決、決心断行の能力であります。ここにシャンデリアがあるとして、落ちる場合、これはもう真ん中の人たちだけに落ちてくるから確率は自分で分かる。が、暴漢が来て、ここ3列のうち1列だけ逃がして、あとは皆殺しにすると言われた場合、4人の方はどの列だけ逃がしますかとか、3人だけ助けてやる、あとは皆殺しだと言われたら、どの3人を選ぶか、即やってみる。学生なんかでやりますと、決断ができない。ところが、軍事というか、自衛隊なんかでの訓練を見ていると、指揮官としては決心断行の訓練というのを絶えずやっている。民間でもそういうことを参考にすることは必要になってくるのではないかと思います。

それでは、非常に熱心にご参加いただきまして、パネリストの皆さんには、非常に具体的かつ体験に満ちた、役立つヒントをいただきましてありがとうございました。ご参会の皆様ありがとうございました。

○新村 武井先生、そしてパネリストの皆さん、本当にお疲れさまでございます。また会場の皆様も長時間本当にお疲れでございました。東日本大震災の状況、そしてそれを踏まえた公立文化施設の危機管理及びリスクマネジメントをどうするか、どうすべきか、参考になる分科会になったのではないかと思います。この後、情報交換会もございますので、そちらのほうでまたお話を伺えるかと思っておりますので、よろしく願いいたします。情報交換会はこの後、御所西京都平安ホテルにて開催されます。

それでは、最後になりますが、武井先生、そしてパネリストの皆様にご盛大な拍手をお願いいたします。

以上をもちまして、全国公立文化施設協会研究大会第1分科会を終了させていただきます。会場の皆様どうもありがとうございました。

第2分科会 《自主文化事業部会》

研究テーマ

「劇場・ホールにおける育成事業とは」

開会の挨拶

自主文化事業委員会 前委員長
北九州芸術劇場 劇場支配人
久末 隆彦

皆さん、こんにちは。本日は第2分科会、自主文化事業部会にかくも多数のご参加をいただき、誠にありがとうございます。北九州芸術劇場の久末と申します。開会に当たり、自主文化事業部会を代表しまして一言ご挨拶申し上げます。

昨年の6月に劇場法が成立し、今年3月に取り組みに関する指針が告示され、劇場、音楽堂等の目的や役割、目指すべき方向性などが示されたところでございます。その中において、専門の人材の養成や観客の育成、利用者や住民が参加できる取り組みなど、様々な観点から人材育成の取り組みが求められております。自主文化事業部会では昨年度まで4回に渡り、地域の特色あるホールの取り組みを事例発表形式で紹介してまいりましたが、今年度は趣向を変え、テーマを育成に絞って、インタビューとパネルディスカッションの二部構成で開催することといたしました。ご登壇の方々にはそれぞれの文化施設での取り組みをご紹介いただきながら、その育成ビジョンなどをお話いただければと思っております。今後、地域のコミュニティの拠点として劇場、ホールがどのように責任を果たしていくのか、そうした観点からも興味深いお話を聞かせていただければと考えております。本日も来場の皆様方、それぞれの地域の今後の取り組みに、少しでもお役に立てれば幸いです。

最後になりましたが、本年度、この大会の開催会場であります京都府立府民ホール、アルティのスタッフの皆様にご心より感謝を申し上げ、開会の挨拶とさせていただきます。

第1部（インタビュー）

「舞台芸術との出会いから生まれる新しい自分づくり」

インタビューイ：渡辺 弘 (彩の国さいたま芸術劇場 事業部長)
インタビューア：津村 卓 (北九州芸術劇場 館長)

○津村 皆さん、こんにちは。北九州芸術劇場の津村でございます。今日のテーマは「劇場・ホールにおける育成事業とは」です。育成とはとても幅広いものですので、今回どこに絞ってやるのかという点で悩みました。学芸事業のアウトリーチ、ワークショップはまさしく育成ということになるのだと思いますが、実は貸館事業から創造事業まで、公立劇場でされている事業はどれをとっても、目的とミッションを持ち、「誰に対して何を伝えたいのか」を明確にするということにおいては、すべて育成事業に直結しています。そういう意味で広く育成事業というものを捉えながら、今日は進めていきたいと思っております。

ここでは「劇場・ホールにおける育成事業とは」というテーマからもう一つ掘り下げて、「舞台芸術との出会いから生まれる新しい自分づくり」ということで、彩の国さいたま芸術劇場の大きな事業である「ゴールド・シアター」と、もう一つ、若手がやっている「ネクスト・シアター」について、渡辺さんにお話をいただきます。この「舞台芸術との出会いから生まれる新しい自分づくり」というのは、芸術監督である蜷川幸雄さんの言葉をお借りしてタイトルとしました。渡辺さん、実は2日前にゴールド・シアターの初の海外公演でパリからお戻りになったばかりですよ。ボンジュール(笑)。劇団員の皆さんは、高齢者の方ばかりなんですけれども、ご無事です。

○渡辺 はい。全員無事でパリ公演をやってまいりました。2006年にこの事業がスタートして、ついにパリに呼ばれたのですが、海外からのオファーはその何年か前に韓国、ソウル近郊にできた新しい公立劇場から「ゴールド・シアターに興味があるんだけど」と訪ねてこられたのが最初です。日本と韓国はほとんど同時に高齢化社会を迎えていて、高齢者による劇団という点で韓国の方の関心が非常に高かったのです。その当時は資金面がとても大変で、なかなか実現しませんでした。そして今回、フランスから声がかかり、一昨年に話をし、そこからようやく海外公演が実現しました。

○津村 パリでの評判はどうだったんですか。

○渡辺 正直、蜷川幸雄さんの作品はイギリスとアメリカでは評判がいいんですけども、フランスで10年ぐらい前にシェイクスピアをやったら何の反応もなかったらしく、蜷川さんは行くのが嫌だなと言っていました。今回の作品は清水邦夫さんの40年前のもので、おばあちゃんたちが爆弾闘争をして捕まった孫を助けるため裁判所をのっかって反乱を起こし、最後は全員撃たれると若者に一瞬のうちに変身するが…という内容です。どんな反応があるのか最後まで固唾を飲んで見守っていましたが、大変好評で、何度も何度もカーテンコールに呼び出されました。なぜ好評だったかという、それまでフランスで紹介された日本演劇は、歌舞伎や文楽、最近では平田オリザさんなど、いわゆる静かな、きれいな作品が多く、いわゆるアンダーグラウンド的なものは少なかったようです。昔、寺山修司さん、鈴木忠志さんも行かれたけれど、日本の60年代、70年代あたりの匂いというのは余り伝わってなかった。ところがこの4月に、松尾スズキ君の「マシーン日記」が東京芸術劇場発で公演をおこない、その凄まじい、ドロドロした内容のものをみて、フランス人が衝撃を

受けた。その後に私たちの作品、実は三里塚闘争をテーマに書かれたものですが、フランス人は全然知らないものですから、最後はみんな撃たれて、血みどろになって死んでいるということ自体にびっくりしたり、千年に渡り日本の女性が虐げられて生きてきて、女性が怨念を持って日々を暮らしてきた、蜷川さんはあえてそういう生活感を演出したのですが、そこにびっくりした。出演者が高齢者だからという視点からは見ていないのです。「日本の芸術文化がこれまで一面的な形でしか紹介されていなかったのが、多面的に見えてきたということがすごく衝撃的だった」「日本の戦後社会について考察させる偉大な作品」とフィガロ紙も非常に高く評価してくれました。もちろん出演者が高齢だったこともありますが、その点だけではなく、一作品として評価されたのだと思います。

○津村 では、映像も含めてゴールド・シアターについて、ご紹介をいただければと思います。

〔映像上映〕

○渡辺 蜷川幸雄さんが2006年から彩の国さいたま芸術劇場の芸術監督に就任したのですが、その時の条件として、高齢者劇団をつくるというのがありました。蜷川さんはシェイクスピア劇の演出をやっていますが、ある雑誌の企画でシェイクスピア作品の役をおじいちゃん、おばあちゃん撮るという試みをした際、すごくおもしろかったことがきっかけで、老人の身体と役柄について、いろいろ考えられていたのが理由の一つです。蜷川さん世代は、アジア人としてのアイデンティティと、欧米演劇を中心に勉強してきて、つけ鼻をつけて演じた自分とに、蜷川さんの中では非常にアンビバレンツがあるそうです。例えば去年、「ハムレット」公演にこまどり姉妹さんを突然出したことがあった。蜷川さん曰く、こまどり姉妹さんというのは日本の負のものを背負ってやってきていると。オフィーリアとハムレットが、僕らはどうなるのだとっている台詞の途中で音楽が流れ、後ろの幕が開くとこまどり姉妹さん2人が立っていて、「幸せになりたい」という歌を歌って帰る。西洋のものに対して東洋的なものを入れるという衝撃的な演出をしたんですね。蜷川さんは日本的なものを表現したいと思ったときに、いつもはプロを使ってやっているけれども、そうではない人たちとやらたらどうなるんだろうという想いが募り、芸術監督に就任するときに高齢者の演劇集団を結成したいという条件を出したんですね。埼玉県の人々も驚いたのですが、でも、やろうということになりました。この辺が芸術監督のアイデア、力だと思えます。我々ではなかなか言い出せないし、責任も取れない部分があるから、これが芸術監督の良い面だと思えます。

思い切ってやったところ、千何百人もの応募があり、実際には1,011人がオーディションを受けて、48人が採用されました。職員も含めた劇場そのものが大きく変わっていくきっかけだったのが、蜷川さんの芸術監督就任と同時に行われたオーディションで、そこから私達の劇場の新しい歴史が始まりました。

○津村 ただ、高齢者の方でお芝居をつくるのか、合唱をするというような時は、どうしても福祉の面も入ってくるのが一般的ですよね。僕はゴールド・シアターを始められた頃から見せていただいているので分かるのですが、やはりそこに創造性や育成性が、福祉の概念よりも優先するためには、あるレベルを担保しないといけないのではと思うところがあります。芸術監督の力というお話がありましたが、芸術監督が蜷川さんだからということの影響は大きいと思います。それをどのように転換して、公共の事業として組み立てていくのか、そこにどう育成の概念を持ってくるかですが、参加している劇団員の方々は、始まってもう6年経つ今、他の活動はされているのでしょうか。

○渡辺 この事業を始めた当時は、手探りで私も全く分からなかったし、行政の人々も、蜷川さん自

身も、やりたい気持ちと、大丈夫かなという不安を両方持っていて、だから一緒に苦労していこうと海図のない航海に出たわけです。ただ、マスコミが注目して、NHKはドキュメントを撮ってくれ、新聞や雑誌はたくさん記事に取り上げてくれた。だから、そのことに逆に私たちは驚きました。最初は蜷川さんだから人が集まった、確かにそのとおりです。時代の風もあったでしょうか。始まって7年、8年経ちますけれども、ここまで紆余曲折がありました。蜷川さんは劇団員に「プロになれ」「高い意識を持て」と言われるけれども、やっていくうちに、とてもプロに簡単にはなれないと現実を突きつけられていきます。体力や記憶力、役に対する不満、とにかく様々なトラブルが起きる中で気付いたのは、まずプロとしての高い技術を持つのはすぐには無理だということ。では、どのように全体的にレベルをあげていけるのか、目標を段階的に持っていったほうがいいのかなど。明日何が起きるかわからないから、職員も、スタッフも一緒に、素直な自分たちを見せていこうということに変わったのです。

次に気付くのは、老老介護をしている人、実は生活保護を受けている人、劇団員にいろんな事情があるということでした。高齢の方はプライドがすごく高く、自負があるから事情を職員に隠す。職員はそれを少しずつ聞き出していくという、途中で芝居の制作じゃなくなって、福祉的なサポート意識が出るんですよ。制作は30歳前後の職員が担当していますが、彼らが孫世代なので、最初はおじいちゃん、おばあちゃんによく怒られている。今は対等に接してくれていますけれども、その間の紆余曲折が実はあって、3～4年目には、職員は劇場ではなく、介護施設でやっているような気さえする部分も出てきたりして、そういう意味では面白い実験を続けている気がします。それがバリエーションで評価されるという、夢のような事が起こった。世界中で最もユニークな存在の演劇集団ができたんです、7年頑張っています。

○津村 渡辺さんは直接関わっていますが、僕は客観的に見させていただいて、介護や福祉とは全く違う意味で、劇場スタッフの作品自体に向き合う姿勢がすごく良くなってきていると感じます。ゴールド・シアターが始まって数年の間に、街も、劇場もすごく変化してきました。つまり何もかも全部アーティストに任せるのではなく、劇場全体でやっていくんだという意志、それにつれてさいたま芸術劇場の存在意識の変化は、確実にあるんじゃないかなと思うんです。

○渡辺 2009年からは「ネクスト・シアター」という若者の劇団もつくりましたけれども、60人～70人が毎日のように劇場にやってきました。高齢者たちが、昼間に稽古をして、その後、街中に散らばって飲んだり食べたり、いろんなことをやっていますけれども、そうして地域に対して何かを還元している。特にこういうプロの役者ではなくて、一般の生活者が劇場にいて、朝晩やって来ては、街中をウロウロしていることで、図らずも地域は変わったと思います。

○津村 それと、やはり僕はお年寄りの方というのは、地域の大きな資産だと思っているんです。もちろんゴールド・シアターは埼玉出身の方だけではないですが、そういう地域の資産である方々に対して、演劇を通して何かを身につけていってもらって、その人たちが街に戻ったときに、それぞれがその地域で何らかの化学反応を起こしていくという意味では、それまで素人だった資源をすごく活性化させていっているというか、育成しているというふうに思えます。

○渡辺 そうですね。自分の地元で何らかの活動をやっている人もいます。そういう意味で広がっていっていますね。昨日、南アルプス市の生涯学習センターでやっている「全国シニア演劇大会・イン・南アルプス」に寄ってきました。これは全国の素人の劇団の大会です。出場の皆さんがとても楽しそうにやっているんですが、残念ながら観客は出演する劇団の関係者ばかりで、一般の人はほとんど来ていない。シニア劇団は全国でも増えていると思うのですが、最初は興味を持って、身内から友達から、お客さんが来ますよね。でも、だんだん続けるうちに、またかということになっ

てしまうのをどう打破するかが問題だと思うんです。だから、ゴールド・シアターがなぜ頑張っているかという、目標を高く持つ一つの要因は、岩松了さん、K E R Aさん、松井周君といった、第一線で活躍する劇作家に執筆を頼んだということが大きい。劇作家にしてみれば、四十数名の登場人物を書き分けるのは至難の技なのですが、まず岩松了さんが「何とかしてみる」と第1作目を書いてくれ、その舞台を見て、K E R Aさんが「じゃ、俺もやってみる」と言ってくれた。それから30代の松井周君は、「おじいちゃん、おばあちゃんたちが、ずうっとアイドルに対する気持ちを持ち続けて年を取ったらどうなるかというのを書いてみたいんです」と言って、アイドルがいる老人ホームをファンと称する老人たちが占拠してしまう話を書いてくれました。老人だから老人の芝居をやるというのではなくて、いろんな世代の人が高齢者へ向けて、そして一緒に創造活動をするということも実は大事だなということがすごくよく分かりました。

2009年には20代、30歳以下の「ネクスト・シアター」という劇団をつくりました。そうしたら、現在は平均26歳と、平均74歳の二つの集団が交流して、支え合うようになりました。あえてそうなようにしたのですが。というのは、若い人たちは昔の人に比べて教養がない。演劇をやりたいと言って来ても、演劇に対する教養が本当に乏しくて、私はある大学で教えているんですけども、歌舞伎の出雲阿国について、「これは女性です」と言ったときに、「エッ」という反応が返ってきました。女の人だったんだと。つまり若い人はそれだけ昔は自然とどこかで教わってきたはずの知識、教養が断片的でつながっていない。なので、蜷川さんは意図的に高齢者と若い世代を混ぜ合わせるというか、若手に高齢者を手伝えと指示したのです。今回のパリ公演でも同様です。そうしたことで若い人達が「高齢者はこうなんだ」と初めて理解した。例えば87歳の出演者は、血圧がすぐ200まで上がってしまい動けなくなる。そういう場合にケアさせたりすることが、今すごく人材育成という意味ではあると思います。

○津村 ネクストをつくられた時、僕は演劇というツールを使って、世代間の関係性というものをどううまく構築するのかということを相当考えられたんだろうなと、すごく感心したんですね。とってつけたような企画だと、どこかでおかしくなっていくものですが、ちゃんと必然性を持った戦略の中で、ネクスト・シアターを後につくられた、その戦略性というのは、すごいなと思いました。まさしくゴールド・シアターが、やはり作品をつくるあるレベルの創造性を持つ事業なんだということが、ネクスト・シアターをつくることで明確に発揮されたなと思いました。

これは20年近く前になりますが、お亡くなりになられましたけれども、神奈川県湘南台文化センターで芸術監督をされていた日本を代表する作家であり、演出家の太田省吾さんが、初めてワークショップをやる時に、「作品という目的のないワークショップというものは僕自身余りやれる自信がない。その代わり、もしどうしてもやらないといけないのであれば、演技とか、技術ということではなくて、人生を歩んできた年輪というものがとても重要な要素になる。」ということを言われ、太田省吾さんと同年代か、その上の世代の方が対象という条件をつけたことがあります。私にとって、そのことが実はすごく大きな、衝撃的なことでした。その年輪を踏まえた上で、次の新しい出会いをどういうふうに模索していくのかと、非常に育成的な要素をもつことなんだなとその時も感じましたし、蜷川さんがゴールド・シアターをつくったときもすごく感じたなということを今ちょっと思い出しました。

○渡辺 そうですね。蜷川さんって、シェイクスピア作品ではプロの役者とやっていて、一方でプロでない、いつ、どんな突拍子もない演技が出るとも分からない人達とやる、という往復運動をしているんです。別に演技指導をしているわけじゃないんですよ。さっき映像がありましたけれども、なぜ怒っていたかという、おじいちゃん、おばあちゃんたちって、最初に演じようとするん

です。すごくうまく演じようとする、役になろうとする。それが嫌だそうです。蜷川さんはそんなことを要求しているんじゃないかと、「あなたが今まで生きてきた人生でこの台詞に対して感じることを表現すればいいんだ」と言うんだけど、どうしてもすぐ演じてしまう。だから、蜷川さんもこういう人たちとやることで、自分にいろんなことを取り戻すという部分もあるんだろうなというふうに思います。

○津村 高齢者の劇団を立ち上げ、そして作品をつくっていくということ、あとは劇場がそのツールをどのように展開をしていくかということにおいて、ひょっとすると、福祉の面が強くなってしまったり、お遊びでやっているんじゃないかと疑問を抱いてしまったりということもあるかもしれませんが、はっきりと、誰に対して何を提供していくのか、そしてこの事業をどこへ持っていくのかということ、彩の国さいたま芸術劇場さんはそこをしっかりとお持ちなんだと思います。

第一部インタビュー「舞台芸術との出会いから生まれる新しい自分づくり」ということで、ゴールド・シアターについて、彩の国さいたま芸術劇場の渡辺さんからお聞きいたしました。ゴールド・シアターとネクスト・シアターの関係の中からも、何か一つでも皆さまにとってのヒントが見つかれば、とてもありがたいと思います。ありがとうございました。

第2部 (パネルディスカッション)

「劇場・ホールにおける育成事業とは」

コーディネーター : 津村 卓 (北九州芸術劇場 館長)
パネリスト : 阿部 栄 (足利市民会館 館長)
: 真田 弘彦 (りゅーとびあ新潟市民芸術文化会館 事業課長)
: 中村 透 (南城市文化センター・シュガーホール 芸術監督)
: 渡辺 弘 (彩の国さいたま芸術劇場 事業部長)



○津村 皆さん、ご存知のとおり、50年代から公立ホールというのが全国で生まれ、80年代から専門性を持つ拠点ができ、事業内容がかなり大幅に変化をしてきました。その後、2000年代に入りまして、いろいろな法律、劇場法というものまでが生まれてきました。そして、芸術監督制度、そしてプロデューサー制度というものも生まれてきた中で、公立ホールを取り巻く法律と相まって、閉塞感に覆われた現代社会において、文化芸術の持つ役割がとても重要になってきたということ、これは疑う余地はないと思っております。その中で、文化拠点である公立ホールが地域、市民の方々に対して役割と責任を果たしていくための核になればいけないということも、皆さん重々ご承知のことだと思っております。以前、文化庁の近藤長官が「日本には素晴らしい才能を持ったアーティストはいる。伝統芸能、地域文化、地域文化資源等も多彩にある。市民の文化に接する気持ちも高い。需要と供給があるのに、なぜマッチングができないんだ」とおっしゃったことがあります。地域文化拠点と市民が今後よい形で連携、共同していくためには、まだまだ課題が山積みであるという気がしております。

さて、これから先、文化による新しい時代が生まれてくる機運がある中で、文化拠点を運営するのに必要な人材と、そして事業をどのように育成していくのかということが、重要な事業であり、ホール運営の考え方になっているのではないかと考えています。今日は4人のパネリストの方から、

いろいろと示唆に富んだお話をさせていただこうというふうに思っております。

まず最初に、足利市民会館の阿部館長からお話をいただきます。足利と言えば足利学校ですね。医学や儒教を、日本全国の若者に教えていた足利学校を現代版に置き換え、文化というものを核に、どのように足利市内に伝えているのか。音楽、演劇、伝統芸能を含め、市民との共同を活発にされているお話を聞きたいというふうに思います。阿部さん、よろしくお願いたします。

◎足利市民会館の取り組み

○阿部 まずは足利市と、足利市民会館のこれまでの歴史について少しお話をさせていただきます。足利市は、日本最古の総合大学である足利学校を初めとする歴史的な建造物等がたくさんある、歴史と文化のまちと言われております。近年は、足利学校と水戸市の弘道館、それから大分県の日田市の咸宜園で連携を取り、近世の教育資産として、世界文化遺産への登録を目指しております。あわせて、5月18日、足利氏ゆかりの饒阿寺^{ぼんなんじ}が国宝に指定される見込みであることから、これまで以上に足利市を全国にアピールできるのではないかと思います。

そんな中で、足利市民会館は1966年の開館以来、日々老朽化と戦いながらも、46年間芸術文化を発信し続けております。しかしながら、1990年代のホールの開館ラッシュを受け、足利市民会館から車で30分くらいの場所に8館のホールがひしめき合っております。したがって、全館合わせると150ぐらいの事業が狭い範囲で行われている、そういう過密状態にあります。こうした中で、足利市民会館がこれまで発信してきた芸術文化を踏まえて、今後どのようにやっていくのか、開館40周年を迎えた2006年、奇しくも指定管理者制度を導入する年だったわけですが、新たな市民会館の歩むべき道を示しました。市民の皆さん、これまで様々な事業を共に展開してきたアーティストや専門家の皆さんと一緒に、共同で活性化計画をつくりました。この中に創造事業、それから本日のテーマであります育成事業を取り上げ、19年度から21年度までそうした事業を行いました。その後再び、活性化計画策定に関わっていただいた市民の皆さん、アーティストの皆さんと一緒に、22年度以降、更にこれを進化させるにはどうしたらいいかという議論を経て、プロフェッショナル団体立ち上げの方向に向いているところです。

市民会館の歴史の中で、非常に特色のある、オープン当時からスタートした事業があります。昭和43年から市内の学校の先生方と連携を図り、育成事業の一つである「鑑賞者の育成」にまず着手しました。現在は、教育と芸術は当たり前のように連携していますが、その当時は少なく、やはり足利学校という学びの視点が地域の根底に流れているということから、取り組みが可能であったのだと思います。いずれにせよ、子ども達に生の芸術を提供しようと、小、中、高校の全校生徒が毎年鑑賞をする事業を始めました。それは現在ももちろん継続しています。あわせて、平成13年からは、別な視点から子ども達へ芸術のアプローチをしようとして、アウトリーチプログラムを三つ立ち上げました。音楽と演劇ワークショップと伝統芸能を順次立ち上げ、こちらも現在も継続しています。

その後、次世代の人材育成のため「足利ユースオーケストラ」を発足しました。これは平成18年の活性化計画の中に取り込んだ事業で、りゅーとびあ新潟市民芸術文化会館のジュニアオーケストラクラスが非常に素晴らしいので視察に伺い、それをモデルにつくりました。実際、オーケストラをつくらうという構想は、何と発足の16年前からあったのですが、浮上しては消えという状況で、やっと活性化計画の中で市民の皆さんと、そしてアーティストの皆さんと一緒に取り組むことができました。

また、伝統芸能の子ども達への普及と、継承者育成にも取り組み、新たな伝統芸能ということで、

中世の足利氏ゆかりの能を「薪能」という形で現在も続けております。それとあわせて、庶民の中で生まれた田楽という伝統芸能、これも取り上げることは足利市としても意義あることではないかということで活性化計画の中に取り込みました。残念ながら田楽についての文献や根拠となる資料がなかなか見つからないため、野村万之丞さんが現在に蘇らせた大田楽を足利の新たな伝統芸能ということで取り上げ、毎年ではないですけれども、定期的に取り組んでいます。こうした事業を経て、いよいよプロフェッショナルのアーティスト育成に向けた活動がこの5月に発足し、これからスタートするというところでございます。

これまで育成事業に取り組んできた中で、私たちが最も重要視したのは、市民との関わりです。我々職員の中では、実はこの育成事業をやるに当たり、困難と思われることも当然ありました。そんな中で、足利市の場合は、市民ミュージカル、市民オペラ、足利ユースオーケストラ等、すべて市民の皆さんに関わっていただいています。それまでの事業は、会館からお願いされたからやる、友達に誘われたからやる、そういった自分という意識がないものでしたが、ある時、これではいけないんじゃないか、足利市がどういうまちになっていくことが良いのかを、市民の皆さんにも一緒に考えてもらおうと、あえて市民の皆さんと議論しました。一つ間違えばそれまでの積み重ねを全て壊してしまう戦いでもありました。我々職員は、決裂しても仕方がない、それでもやろうという強い意志を持って市民の皆さんに向き合い、理解していただき、そして19年度からの創造事業に臨みました。

さらに、今回のプロフェッショナルの育成についても、実は市民の皆様に関わっていただいております。プロフェッショナルの運営にアマチュアである市民が関わるということは、本来は余りよろしくないと思います。ただ、市民の関わりなしではこの事業が成り立たない、また、地域に根ざしたプロフェッショナルでなければいけない、そんな思いが劇場の中にあったものですから、再び市民と向き合い、いろんな議論を繰り返しました。こういった事業をやるのに我々が今まで大切にしていたといいますか、これだけは欠かせないと思ったことは、やはり我々自身と市民、アーティスト、音楽監督、芸術監督が本気と覚悟を持ってやるということです。正直、足利はお金があるわけではございません。しかし、この事業への取り組みによって、足利市がより良くなっていくのではないかという強い気持ちを市民、アーティスト、我々職員、そしてそれらをサポートする行政、この4者をしっかりと結びつける努力をしようと、一つ一つ丁寧に説明をしながら取り組んでまいりました。スタートしたばかりですので、まだまだ多くの課題がありますが、育成事業は、特に足利学校という学びの視点を持った事業は非常に重要であるとの認識で、日々努力を重ねて取り組んでいるという状況です。今後更にしっかりと構築をいたしまして、新たな足利市をつくる地域の拠点として歩んで行ければと思っております。

○**津村** ありがとうございます。市民との共同ということで、市民参加が中心です。プロセスの中にきちんと育成という方向性を持っていらっしゃるんだと思いますが、最終的にその事業をやることで足利市民会館、またはその地域、そして市民の方々に一体何を提示をしていこうと考えて事業をスタートさせているのでしょうか。

○**阿部** まずは一緒に取り組むということがとても大切だと思っています。この関わり方も、先ほど申し上げましたけれども、頼まれているとか、依頼されているということではなくて、自らがそこに関わろうとする意識を掘り起こすといいますか、簡単に言ってしまうと、市民アイデンティティの発掘と確立とよく言われますけれども、まさにそういうものが今回の育成事業の中から生み出されているというふうに思っています。実は、自ら関わろうとする意識が足利という地域に潜在的にあったのに、活動に結び付ける場所が十分になかったのではないだろうかと思います。今まで

は、どちらかという劇場側の一方的な発信だけで終わっていたのが、こうした事業を通じて市民の要望を吸い上げていく。またそこから新たなものを生み出していくことが、市民の皆さんにとっては恐らく、月並みな言葉ですけれども、日々生きがいといいますか、心の活力につながっているのではないかなというふうに思っています。

○**津村** 今後も継続されていくわけですけれども、将来、どこを一番の目標に進めていかれるか、ビジョンとしておありなんでしょうか。

○**阿部** これまでやってきたユースオーケストラ、そしてこれからやろうとしているプロフェッショナルの三団体、ミュージカル、室内オーケストラ、オペラ、それぞれの制作実演団体をつくることで、今までになかった芸術文化との関わり方ができます。まちの中に1年を通じてそうした環境が生まれることで、市民の皆さんや子ども達の明日への希望、夢を描ける場所ができていくのではないだろうかと思っています。足利市の人口は毎年減っています。文化芸術によって、まちの閉塞感を打ち破ろうというところに最終的に向かっていけるといいと思っています。

○**津村** ありがとうございます。では、次は新潟市民芸術文化会館りゅーとぴあの真田さんにお話を伺います。ここは日本で唯一のコンテンポラリーダンスカンパニーNo i s mをお持ちの劇場です。また、開館前から続けられている日本でも有数のジュニアオーケストラも有名ですし、りゅーとぴあには能舞台がありまして、能狂言といった伝統芸能にも力を入れていらっしゃいます。こうした中で、育成というものをどう捉えて運営をされているのかお聞きしたいと思います。よろしく願いいたします。

◎りゅーとぴあ新潟市民芸術文化会館の取り組み

○**真田** それではりゅーとぴあの育成事業についてご説明させていただきます。まず、りゅーとぴあは平成10年に開館し、ちょうど今年で15周年を迎えます。事業は大きく3つ、音楽部門と能楽を含む演劇部門、それと舞踊部門に取り組んでおり、年間の企画数として80強、それと公演や育成的な取り組みも一つとして捉えると、250から280ぐらいの事業、公演が開催されています。

その中でまず、音楽部門の育成事業では、ジュニアオーケストラ、そしてジュニア合唱団、ジュニア邦楽合奏教室からなる新潟市ジュニア音楽教室に取り組んでいます。このジュニア音楽教室はりゅーとぴあの開館前から実施している事業で、これは新潟市の青少年育成の施策的事業として設立したものです。それから、りゅーとぴあはプロオーケストラの東京交響楽団と準フライチャイズ提携をしております、大体、年間6回の定期演奏会を開催しております。その東京交響楽団と共演するにいがた東響コーラスがありまして、合唱団員の育成に取り組んでいます。団員はオーディションで選出され、さらに出演する時にもある程度クオリティを確保するために、出演オーディションで審査され、そのハードルを越えての共演というスタイルで、概ね130人程度の団員の方が参加しています。オルガン講座は、コンサートホールにある大オルガン、2億というかなりの経費がかかった楽器を宝の持ち腐れにしないよう、入口としてはオルガン普及を目的とした事業ですが、専属のオルガニストが指導に当たり、オルガン奏者の育成にもつながっています。実際、元受講生が国際音楽コンクールでグランプリを受賞、現在オリガニストとして活躍しています。内容は入門コース、基礎コース、この基礎コースはジュニアの部と一般の部に分かれており、その後に応用コースといった各講座を開催しています。

次に演劇部門になりますが、こちらは子ども達の演劇スタジオを開催しており、小学4年生から高校3年生までが年間を通して活動し、毎年春と夏に発表公演を行います。団員が現在52名在籍し、公演集客数は恐らくりゅーとぴあで一番多く、2,500人から3,000人ぐらいを集客する事業です。

最後に、育成事業としては少し違和感があるのかもしれませんが、舞踊部門ではレジデンシャル・ダンス・カンパニーNoismの活動に取り組み、ダンサーの育成につながる事業を展開しています。今日はこの中から、ジュニア音楽教室の概要とジュニアオーケストラ、それとNoismについて詳しくお話しさせていただきます。

まず、ジュニア音楽教室はオーケストラ、合唱団、邦楽の三つの教室があり、大きな目的としては、新潟市における将来の音楽活動の担い手を育てることを目的に掲げて取り組んでいます。オーケストラは小学校4年生から、合唱団、邦楽は小学校2年生から高校3年生までが在籍しています。現在の在籍数はオーケストラが134名、合唱団が103名、邦楽教室が39名です。参加者に負担していただく参加費が事業費の30%程度に相当します。その他、保護者会からも別途、会費を出していただき、運営のサポートをしていただいています。内容としては、本番の発表会の運営のお手伝いや指導者の経費について、保護者会から賄っていただいている部分もあります。主な活動は、夏の定期演奏会、12月のクリスマスコンサート、3月のスプリングコンサートで、これは3教室が一緒になった合同発表会です。実は、このジュニアオーケストラ教室には前身である1973年設立の「新潟市ジュニアオーケストラ」があり、公民館を拠点に活動し、楽器経験者のみを募集していました。そのため、慢性的な団員不足に悩まされ、なかなか活動がうまくいかないということがありました。こうしたことから、1977年の音楽文化会館の開館が契機となり、現在の「初心者も基礎から指導していく中でオーケストラメンバーを育てる」という、全国的にもかなりユニークなシステムに変えて、現在33年目になるというところ です。

初心者から受け入れる事が大きなポイントで、初心者と楽器経験が2年以内の入団者は最初は単科教室からスタートします。大体月3、4回の練習の中で、楽譜の読み方や、楽器奏法の基礎を学んでいただきます。単科教室の内容は、バイオリン、チェロ、コントラバス、フルート、オーボエ、クラリネット、パボット、ホルン、トランペット、トロンボーン、パーカッションの単科クラス別で取り組んでいます。弦楽器と管楽器では多少異なりますが、進級テストを受けて2年でA合奏の教室に行くこととなります。A合奏というのは経験が3年程度の小中学生が中心で、月2回程度練習の中でアンサンブルの基礎を練習します。そこからさらに次の進級テストを受けまして、B合奏教室に行きます。B合奏は少なくとも経験が3年以上の中高校生を中心に構成されています。こちら月2回程度練習しており、ここで本格的なオーケストラ曲を練習し、発表することになっています。この事業では、指導者として18名の専門家に携わっていただいています。指導者の中には、このオーケストラ教室を卒団した方が5名ほどいて、30年かかって、やっと事業継続の意義が一つの形としてできてきたと思っています。

次はレジデンシャル・ダンス・カンパニー、Noismについてですけれども、Noismはりゅーとびあが舞踊部門の芸術監督に金森穰を迎えたことにより、日本初の劇場専属舞踊団として2004年の4月に設立したものです。設立の目的はりゅーとびあが開館当初から掲げてきた基本方針の一つ、「地域に根ざした質の高い芸術文化を創造し、全国に向けて発信する」という、「新潟発創造事業」としての新たな挑戦です。カンパニーを設立するということになると、非常に大きな財源と日常的な館内における環境面の整備が必要になりますので、新潟市とも調整を図り、理解をいただきながら、かなり苦勞して立ち上げました。Noismの運営は基本的に、芸術監督も含めてダンサー一人一人と契約をして、現在、正式メンバーが所属するメインカンパニー「Noism1」と、2009年に改めて設置された研修生が所属する「Noism2」の二つのカンパニーによって構成されています。新潟を拠点に年間2本の作品を製作し、これまで国内をはじめ海外7カ国10都市で公演を行いました。2009年にはモスクワのチェーホフ演劇祭との共同製作、2011年には松本市

で開催のサイトウ・キネン・フェスティバルのオペラ・アンド・バレエにカンパニーとして参加するなど、活動の幅が広がってきています。Noism全体としての芸術監督は金森穰で、副芸術監督は井関佐和子が務めています。活動サークルは3年間単位で更新し、2004年の設立から3度目の更新を経て、現在のところ2016年8月までの活動が決まっています。

「Noism1」は11名のダンサーと1年更新で契約をしておりますが、「Noism2」は研修生ダンサー8名とは契約行為はなく、オーディションを通して研修生として選出しています。専属振付家兼リハーサル監督として、この9月から新たに山田勇氣さんに入ってください予定で、バレエミストレスは篠原未起子が務めています。

そもそもりゅーとびあとしては、Noismをダンサー育成の視点で始めたものではないのですが、オーディションによってある程度の水準を持っているダンサーを選出し、新潟からレベルの高い舞台芸術作品を発信していこうという取り組みの中で、専用の稽古場を持ち、継続的なトレーニング、クリエーションを重ねていくことにより、レベルの高いダンサーがさらに身体能力を高めていくということでは、ある面、プロのダンサーをここでまた育てることになっていると思っています。また、若いメンバーを育成する「Noism2」から「Noism1」にステップアップしたダンサーもいます。もちろん「Noism2」で1年間やって、また海外に行って改めて勉強してこようという方もいます。その他、このNoismがレジデンシャルということで常に新潟に存在するわけですが、高校のダンス部を対象にダンサーがワークショップを実施する中で、ダンス部員全員で公演を見に来るようになりました。学校の先生からお聞きした話では、高校生のダンスの大会では、似たような作品がつくられる場合もあると思いますが、新潟のダンス部は、参加数も多く、選ばれている学校も多くなっている中で、非常に作風が独自なものになって、レベルも非常に高くなってきていると他都市の先生から言われるそうです。ワークショップから受ける直接的な影響はもちろんですが、普段から身近にダンスカンパニーが存在することで受ける刺激、それによる自然の育成効果といいますか、高校生ダンス部員の意識も自然に変化しているんだと思います。

○津村 どうもありがとうございます。ジュニアオーケストラに関しては、すごく活発にされていますし、Noismに関しましては、「Noism2」の存在が育成という意味においてはすごく大きいなど。レジデンスカンパニーの存在は良い面も悪い面もありますが、「Noism2」ができて所属のアーティストたちが町に提示していくものがある。特に子ども達に対してそれができるといのは、レジデンスカンパニーがあることのいい面の一つではないかと、お話を聞いて改めて感じております。

それでは、中村透先生、お待たせいたしました。久々に芸術監督として復帰をされましたシュガーホールの育成事業について、お話をいただければと思います。よろしく願いいたします。

◎南城市文化センター・シュガーホールの取り組み

○中村 育成というテーマをいただいたので、そのプロセスをできるだけ具体的に皆さんに見ていただくと思い、話をあるプロジェクトに絞り込んできました。育成という言葉はどう捉えていいか、実は私は教育学部にいた人間なので、すごく迷いましたけれども、今日のお話を聞いていると、どうやらカルチャーに近い話だなと思って、ちょっとほっとしております。私の話も大体そういう方向です。

今日は「子どもと音楽創造の育成 音楽の科学の旅～運命をレシピしよう～」ということでお話をさせていただくんですけれども、ここで言う子どもというのは、狭い意味では、このプロジェクトが対象としていた中学校2年生、14歳ですけれども、もっと広い意味では、子どものように知

りたがる大人も含んでいます。ここで科学という言葉を使っていますが、一定の距離を置いて、観察や実験を通して何かを知る、そういう行動のことを科学と表現しています。それからレシピは言うまでもなく調理法です。さまざまな素材を組み合わせて、どちらかという、人の手の力によって、場合によっては熱エネルギーを加えたりしながら新たな食べ物をつくっていくというか、究極の狙いは、おいしく味わっていただくということです。それから創造という言葉は、私の中では「知る」とか「発見する」、そのために音楽行動の旅をするという意味で使っています。つまりこのプロジェクトは、「運命をレシピしよう」というふうに書いてあるとおり、2012年7月から今年の1月までの約7カ月にわたって、私と演奏家、オーケストラのピックアップメンバー、それから指揮者、ピアニスト、ホールのスタッフ、そして学校教師で行った旅のプロジェクトということになります。

まず一つのキーワードとなっているのは「アトリテラシー」という言葉です。音楽芸術を非常に多様な角度から読み解いていく力、料理にたとえれば、いろんな味覚で味わえる喜びを子ども達に知ってもらおうということです。実はこれに関して、3日前にある大学の名誉教授のかなり高名なピアニストと一緒に食事する機会がありました。場所は鳥取です。その方がごく最近、東北のある大きな都市で演奏会を開催したそうですが、たまたま鳥取でも短いコンサートをおやりになって、そのコンサートが終わった後に、私がいろいろ感想を述べました。ショパンの「スケルツォ」という曲を弾かれたんですけども、「あそこのラインの持っていく方がすごく素敵ですね」というような話をしたら、しばらく絶句されまして、それで「よく言ってくれた」とおっしゃいました。実は東北で演奏会をやった後にみんなの言うことが同じだったというんです。「どんなことを言ったんですか」と尋ねると、「よく覚えられたわね」と言われたそうです。つまり暗譜で長い曲を弾いたその行動にえらく感動してしまって、肝心の中身は全然聞いていない。これは料理にたとえると「あなた、よく料理してくれるわね、おいしかったかは分からないけれども」という話によく似ています。言っている人たちの中にはピアニストやピアノの先生もいたそうです。笑い事でないのは、実はクラシック音楽では、そういう現象が結構あちこちで起きていて、本当に楽しんでいるというよりも、外側のファッションで何となく高級感を味わっているという聞き手が実は多いんじゃないかと私は常々思っております。そういう意味でアトリテラシーがとても大事で、何がおもしろいのか、どこが聞きたいのか、どこの音が遊べるのかということと一緒にしっかり考えることによって、クラシック音楽へのバリアを取り払っていくことが必要だと思います。

それから、これは地域の問題もありますけれども、ホールでやることの強みというのは、こういうプロジェクトを展開していくときに、演奏者、観客、あるいは制作者、ワークショップを受ける子ども達というのが双方向的な関係で、顔が見えるということにあります。何かしらの距離感があって手も出せないような人が来ているというよりも、いつでも気軽に声を掛けられる、そういう濃密な人間関係の中でこういうプロジェクトを展開するというのは、それなりの意味があると思っています。その結果、何年か続けていくことで、恐らくある種のソフトウェア、あるいはヒューマンウェアというのがその地域に蓄積されていくでしょう。そして公共ホールがその基幹となり、いずれ活着化されていくのではないかと思います。

去年から始めたばかりの仕事なので、どういう曲にするかみんなで悩んだんですけども、よく知られているベートーベン作曲「運命」でやってみようということになりました。交響曲というのは、もともとシンフォニー、つまり音が組み立てられた、そういう遊びの世界です。ちょっと困ってしまうのは、日本の音楽文化というのは基本的には未分化的な形態、言い換えると、言葉や踊り、演劇と結びついている芸能形態が、圧倒的に多いということをご存知でしょうか。だから、

若い子たちがバンドをやるときは、大体ボーカルが入りますし、著作権料も作曲料と作詞料は一緒です。どちらかという、ポップの世界では作詞家のほうが強いようです。そういう意味では、実は言葉とか、動きとか、何か具体的なストーリーがないと、なかなか日本人は音楽に入ってこないという傾向があるような気がします。ところが、交響曲というのは、純粋に音を組み立てた遊びの世界ですから、海外で言うと、抽象画、たとえば線、面、点、そして色彩だけで何か具体的な像ではなく、イメージでもって描いている絵画と非常によく似たところがあります。ですから、そういう純粋器楽の曲を楽しむためには、精神論や情緒論ではなく、音の組み立てがどうなっているのかということを探っていくおもしろさを共有できることが大事ではないかと思っています。なお、このワークショップについて、オーケストラで演奏するメンバーから木管楽器、金管楽器、弦楽器、打楽器の各セクション、そして音に厚みを加えるピアノを加え、5人がファシリテーターとなります。楽譜を読めない子は大勢いますが、たとえば積木を使って音楽を視覚化したりして楽譜に頼らない形にすると、それを音響に置きかえることは誰でもできますので、そうやって子ども達と一緒にワークショップをやっていきます。他にもトーンチャイムといって、1本ずつピッチの違う楽器を持って、6人ぐらいで同時に弾きながら、和音をシェアしたりします。また、ひとつのフレーズを重ね合わせていって遊びます。最初はゆっくりから始めて、少しずつテンポを速くしてみたりします。そこにバイオリンやティンパニーが入ってくる。言ってみると合奏音楽というものが持っている集団性です。日本は集団行動が大変得意ですし、特に学校というのはまさしく集団行動の教育をやっていますから、そこを逆手に取って利用してやっているというところがあるわけです。

演奏者が教室でワークショップやるのは、目の前で実際に楽器と身体の関係を見ていくということと、それから演奏者が出す呼吸感や緊迫感を、子ども達にできるだけ肌で感じて欲しいからです。ちなみにシュガーホールのある南城市には中学校が5校、全16学級あって、1学級ずつワークショップをやります。全体鑑賞は一切やりません。必ず教室の中で、1学級につき90分から2時間かけて休憩をとりながら展開します。

そうやって教室でやっていた「室内楽と子ども達の合奏」によるワークショップを今度は「オーケストラと子ども達へ」ということでコンサートホールへ旅を進めていきます。ここまでに大体2カ月ほど時間が経っています。教室でやった授業の内容をほぼ踏襲しますが、今度はコンサートホールで五十数名のいろんな楽器のオーケストラの実演を間近で聞いて、見て、感じるという段階になると、子ども達は全く同じ内容を見たとは思わず、大きな変化に非常に驚くようです。ここでは学校のワークショップの展開を熟知している指揮者が、指揮者の視点から解説を加えていきます。

ホールではカメラを3台使い、スクリーンをステージ上に出して、学校で使ったのと同じ教材をそこに写し出し、それを見ながら指揮者が「じゃ、このところを弾いてみるね」などと言いながら、一部分を抽出して演奏したり、繰り返したり、テンポを変えたりしながら進めていきます。普通のオケメンバーだったらこうしたことはなかなかできないのです。

指揮者とオーケストラの話になりますけれども、指揮者というのはフルスコア、すべてのスコアを独占的に見ていて、料理で言うと、レシピを全部熟知しているわけですよ。対してオーケストラメンバーというのは、パート譜を見えています。管楽器があったり、弦楽器があったり、打楽器があったり、暇なパートがあったり、様々な性格を持った集団が同時に仕事をするのがオーケストラです。これは結構おもしろいんです。どうおもしろいか。音楽的にはないです。文化人類学というか、社会人類学的に非常におもしろい人間関係が見えてきます。リハーサルのときに、子ども達をその中に入れてしまって、ときどき場所を変わりながら、どういうふうにビオラの人が弾いていたか、コントラバスがなぜ楽譜を見ないで、いつもホルンを睨んで弾いているのかとか、そんなよ

うなことを指揮者が説明し、そして多様な仕事をしながら一つの音楽美に向かっていくときの共同の面白さを子ども達に経験してもらうのが狙いになっております。第3の旅は、そういう経験を通して最終的に本番公演に来てもらいます。

この本公演の前に、各学校から希望者を募って裏方の体験講座をやりました。もう一つのバックステージツアーです。オーケストラというのは演奏者や作曲家、指揮者だけで成り立っているわけではなく、実は多様な人たちの力によって成り立っています。オーケストラはもちろん、舞台裏回りでも、ステージマネージャー、インスペクター、あるいはライブラリー、楽屋に行けばケータリング。ホール全体で言うと、レセプションもあります。こういうことを全部それなりの専門家に来てもらい、講座をして、実際に体験してみます。本番のコンサートでもこうした仕事をやって欲しいと募集すると、本番公演を聞けなくなるにも関わらず、それでもやりたいという子が結構いて驚きました。

受講生の感想をご紹介します。中学生の感想に、「演奏が始まる前までは、オーケストラの一人一人の癖を見つけ、椅子や譜面台を準備したり、それよりもっと前は楽譜のチェックをしたりと、初めて聞く仕事がいっぱいあることにびっくりしました」とありました。大まかな観念論や精神論は子どもには通用しない。微妙な違いに子どもは反応するというのを私はこの中で体験しました。

課題は幾つかあります。まず、学校との連携の課題。小さい町なら、全学校を回って歩いて、校長先生や音楽の教師と話をするのは1週間もあればできます。しかし大きい町では大変な事だろうと思います。それから地域社会への波及効果や価値の共有。学校と仕事をすると、学校とホールだけが閉鎖回路でつながって、全然地域に話題が広がっていかないということがしばしば起きます。これは非常に危険なことで、どうやって地域社会に波及させるかが課題です。

それからオーケストラ。シュガーホールでは、19年にわたって新人アーティストの発掘オーディションをやっています。すでに180数人が受賞していて、そのうちの150人がプロフェッショナルに仕事をしています。沖縄はマーケットが狭いので、多くは本土のオーケストラや合唱団、それから海外のオーケストラで弾いている人も五、六人います。そうしたシュガーホールを自分の出発点にした演奏家が全世界にいるので、彼ら呼び寄せますと、先輩、後輩、あるいは横の関係の人たちが一種の同窓会のように非常に強く愛着を出す。また、ほとんどが沖縄出身なので、ワークショップの参加者は後輩にあたります。年も離れていないので、自分達と同じ島の子ども達に新しい文化を伝えるんだという意気込みが非常に強く、コンセントレーションの非常に高い演奏が去年はできました。

何のためにやるのか、第一はアトリテラシー、芸術理解のための教育プログラムを開発すること。それから質の高い芸術音楽を主体的に生き生きと鑑賞する市民を、若い世代からぜひ開拓したい。それを牽引する世代がすでにオーケストラメンバーとしてシュガーホール周辺で何人も育っているということになります。第二にクラシック音楽へのバリアを取り払うということです。若者、一般市民の音楽芸術のアクセス方法が多様化しています。ポップを使ったり、ロックをオーケストラがやったりするというのは一種の戦術で、いまヨーロッパでも数多くされていると聞きます。第三に地元の若手音楽家をシュガーホールを中心にネットワーク化して、地域コミュニティにコミットする実践方法を育成する。そして彼らの働く場を用意することです。教育マインドを非常に深く持ち、社会貢献に対してきちんとしたミッションを持つ、そういう音楽家を育てないといけないという問題があります。それから第四にソフトウエア、ヒューマンウエアを広く地域社会で共有して循環させていく。中にこもると、レベルが下がってきますので、どうやって外部刺激を取り入れながら、高度な質を維持するかももちろん課題です。

そうして、総合プロデューサーである芸術監督、指揮者、オーケストラ、ワークショップ・ファシリテーター、作編曲者の円環関係の中でやっていくことで、やがてその円がだんだん大きくなっていった地域に広がっていくのではないかと。余り結果を急がず、半ば楽しみながらやるのが一番いいのではないかと、とりあえず一年やって来てそう思っています。

○津村 ありがとうございます。戦略と戦術、そしてそれを企画に置き換えて、どういうふうに組み立てていくのか、そしてどう地域に組み込んでいくか、いかに重要であるかが分かりました。一つお尋ねしたいのですが、沖縄の伝統の音楽はものすごく身近で、ひょっとすると日本で一番生活の中に溶け込んでいるのではないかと思うのですが、そこにクラシック音楽を持ち込むということ。それは中村先生としてはどういう成立の仕方といますか、持っていく方をされているんですか。

○中村 中学校2年生というか、いまの若者たちは30代ぐらいまで、お家に帰ると三味線を聞いて、学校や部活ではハーモニーの中で西洋音楽を聞いたり、歌ったりして、バイカルチャーに生きているわけです。沖縄は基本的に人と人とのコミュニケーションの取り方が、方言で「うたていでい、もうてんでい」、歌ってごらんよ、踊ってごらんよ、言葉はいいから、そういう世界観があります。別にスタイルを問わず、ポップでも、クラシックでも、そこに人と人とのハートが通い合うというシグナルがはっきり出ると、みんなウェルカムというところがあります。基本的に、ものすごく厳しい世界を持っている伝統というのは宮廷芸能のことかと思うんですね。琉球舞踊、古典舞踊、それから古典音楽。しかも、なおかつそのプロフェッショナルとして生きている人はほとんどいない。そういう意味では非常にボーダレスな世界で伝統と外来のものが同居していて、思ったよりは開かれていると思います。

○津村 教育の部分のプログラムが相当考えられていて、演奏と並行してオーケストラを組み立てているのが大変よく分かりました。それを支えているのが新人演奏家でだそうで、そこがまたすごく戦略的だと感じました。では渡辺さん、お三方のお話を聞かれて、何か質問などあれば。

○渡辺 芸術監督の中村さん、プロデューサーの津村さん、そして私たち館の職員の視点の違いが面白いと思いました。そうか、うちは高齢者育成をやっているのかとふと思って、それはどうなのかなと。

○津村 すごく大切なことだと思いますよ。今は子どもの方に全部ベクトルが向いている感じがするので、実はすごく重要なことだと思います。

○渡辺 N o i s mもお年寄りを集めてダンスをやったり。ゴールドシアターは夏にピナ・バウシュにいる日本人女性に振り付けてもらうんですけども、高齢者育成により力を入れようかなと今、決意しました。

○津村 ほかが若者だから、うちはシニアでいこうと。

○渡辺 何か特徴を持ってやっていかなければいけないし、目標を持っていかなければいけないんだというのがよく分かりました。本当にみなさんすごいなと思いました。

◎「育成事業」における重要なポイントとは

○津村 育成事業というのは今日お話しいただいただけでもすごく幅広いと思うんです。ただ、それぞれのホールで育成事業を行うに当たり、これは重要、このポイントだけは絶対に明確にしておかなければいけないというようなところがあれば、教えていただければというふうに思います。

○阿部 育成事業のいわば取り組んだ理由みたいなところだと思うんですけども、芸術文化というのは、やはり継続してはじめて意義とか、価値があるのかなと。先ほど申し上げましたように、市民ミュージカルや市民オペラをやりますが、本番当日まではすごく盛り上がりまわちが沸騰した

ようになりませんが、終了後はその盛り上がりがなかなか継続しない。育成事業ではやはり、文化芸術を継続させることが一番大切なことと考えるようになりました。それが地域に根づいていくことになり、文化によるまちづくりにつながっていくのかなと思います。そこには、繰り返しになりますけれども、市民の皆さん、そしてプロフェッショナルなアーティスト、それと劇場、サポートする行政、この4者がしっかりとスクラムを組んでやるのがとても大切なのだというふうに思っています。足利の場合はそういう視点です。

○**真田** 色々なタイプの育成事業があるので、一概に言えない部分もあります。今日紹介した事業以外でも、実はこれは普及事業なんだけれども、育成事業でもあるというものもあります。その中で、あえて一番大切なものはと問われると、例えば育成事業に取り組むときに、指導者や一緒になって取り組んでくれる協力者は、外部にお願いしているケースが多い。そうすると、参加者と指導者の間に立つ館のスタッフ、その橋渡しの役割が非常に重要になってくると思います。要するに、館の事業として、どういう目的でやって、将来的にどういう展開をしていくというようなことも含め、指導者によく理解していただき、目的を共有していかなければいけない。また、実際に一緒に指導に入る中で、スタッフも現場のことをよく捉えつつ、柔軟に発展性をもって指導者と意見交換をしていく。そういう事が非常に重要になってくるだろうと思います。

○**中村** 沖縄に住んで40年、いろんな経験をして思ったことは、いかに弱みを強みに変えるかという発想の転換です。沖縄の人たちは天の川を「ていんがわら」と呼んで、天の川の星ははるか昔から、はるか彼方まで、人の命がつながっているんだというふうに言われます。どんな仕事に携わる人たちも、それが過去の歴史から支えられつつ、未来に何か残していくために生きているんだと思うと、そこにおのずととミッションが生まれる。これをすべての人で共有できれば結構楽しくやれるような気がします。

○**渡辺** 僕は違う視点で、彩の国さいたま芸術劇場は、蜷川さんが芸術監督になる前ははっきり言って、自主事業を余りしていませんでした。蜷川さんが来られて、「一緒に苦労しよう」「劇場ぐるみで俺を支えろ」と、そういった視点を蜷川さんが言ってくれたことで、今までずっとデスクにいるような職員や、どこかにこもって作業しているような技術職員が出てくるようになりました。現場でめっちゃくちゃ蜷川さんに怒られる。怒られてもやらせる。そうして一つの作品をつくるときに、劇場の全スタッフをどうにかして巻き込んでいった結果、それがすごく職員の育成になったという実感があります。自主事業というのをやっていくほうが変わると思います。プラス地域が変わる。

◎地域の中での「育成」と課題

○**津村** 最後に全員にお聞きしたいんですけども、実は僕は個人的に十数年前から、地域に残る伝統的なもの、文化資源とどう向き合い、コーディネートをしていくのがすごく大事な仕事だとずっと思ってきました。つまり地域の歴史、そこには必ず神輿というものがあって、それが人、場所、物、何であれ継承していくことが、文化拠点となるホールが取り組まなければいけない仕事だと思います。それがなかなか進まない中、二年前の3.11以降、地域に根づく伝統の重要性が再認識され、その動きが急速に早まったと思うんですね。そういう意味において、これから先、地域に対する育成として必要なことと、どういう人材を育成していく必要があるのか、地域によって違うと思いますので、それぞれのご意見をお聞かせいただけますでしょうか。

○**阿部** 劇場の中でも人材育成の仕組みをつくっていかなければ当然だめだと思いますけれども、足利の場合は、市民に向けた地域の中核的な人材育成といいますか、市民の中にそういう人が生まれ、

そして市民の中からどんどん沸き上がってくるような、そういうシステムが構築できるといいなと思っています。文化施設はそこに携わる人に左右される、とよく言われます。あの担当者がいたからできた、あの担当がいなくなると何でも消えてしまうと。消えないよう支えていくのが、私は市民だと思っています。中核となる市民からまた次の世代へ引き継ぎ、そうやって劇場だけではなく、市民も一緒になってやるんだということを言い続け、丁寧に説明をし、足利の文化を市民がしっかりと支えている、そういう構築が必要ではないかというふうに思っています。

人材育成を劇場の中にもつくっていかなければ当然ダメだと思いますけれども、市民の皆様の中にもつくっていく、これが足利の文化を支えていくためには必要と思っています。

○**真田** 新潟市は合併して80万都市になり、八つの区があります。昨年、文化創造都市ビジョンが作られ、新しく区に四つの文化施設ができるという全市的な動きの中で、りゅうとびあの新潟市における文化施設としての位置づけが示されています。りゅうとびあは全市的な拠点施設として、全国へも発信するような事業に取り組む。一方、区の文化施設は、地域拠点の役割を担う。これを踏まえて、地域の施設に対し、りゅうとびあなりのどういった役割を果たしていけるのか、ということを考えていかなければならないと思っています。今、地域創造と一緒に取り組んでいる政令市版の音活モデル事業というものがあまして、こうしたものを通して、地域の施設と連携してアウトリーチ的な活動を広げていくこと。そして、今後、地元に戻ってくる専門家たちが登録アーティストになっていくようなことも含め、連携協力関係をつくり、地域の活性化に貢献できればということも考えています。

○**中村** シュガーホールのある南城市は四つの町村が合併して、一つの町村の中に幾つかの字があって、その字が年間幾つかの行事を持っていて、そこで独自の芸能をやっています。今までもそうですが、それをみんなで競って見せ合ったり、その中の一部を新しい市民ミュージカルの材料として取り入れてみたり、宮廷芸能を学んでいる人も結構多いので、彼らに何年かに一度、新しい組み踊りにチャレンジしてもらって、内向きには伝統芸能を大事に、外向きにはクラシックもがんばっているよと、そういう戦略でいって、一緒に仕事をやるというシーンを今後もつくっていきたいと思っています。

○**渡辺** 埼玉は東京圏、大都市圏なので、同じようなことをアウトリーチも含めて各地でやっているんですけども、人材で不安なのが、我々のような専門職の育成ってどうするんだろうと。つまりこれからホールがまだ何十もできるわけでしょう。それなのに、我々専門職員がどれだけ育成されたかなと。うちはたまたま事業をやっているのが今30代ぐらいですけども、彼らも仕事をしていると、舞台やコンサートを見に行けないんですよ。できるだけ行けと言っても、行けないし、行かないという、このジレンマ。だから、本当に今日ここにいらっしゃる人たちの次の後継者を育成しないと、劇場だけできて、劇場法もできたけれど、支える人がいなくなってしまう。アーティストを育てるにしても、我々がいないとだめだろうな、我々もゴールドの世代になってしまったらどうしようと、率直に思いました。

○**津村** そのことは実はすごく重要なことです。次の世代がどうホールを運営していくのかということも含めて、皆さんがされている事業で、まず一次的に育成されているのは実はスタッフなんですよね。そこから広がっていっていると僕は思うので、いい事業をされている館のスタッフには、様々な経験とスキルが継承され、そして長い時間が経つと、それが格差として現れてくるのではないだろうかと思います。ですから、今この時点で、目的とミッションを持った事業をどれだけ進めていくのかということが重要なことだろうと思っています。では、以上でパネルディスカッションを終わらせていただきます。パネラーの皆さん、どうもありがとうございました。

閉会の挨拶

自主文化事業委員会 副委員長
長野県県民文化会館 館長

金澤 茂

今日はインタビュー・パネルディスカッションと、これから非常に役に立つのではないかというお話を伺いまして、改めまして、ご登壇の皆さん、本当にお疲れ様でございました。私も長野県で館長という立場にありますが、先ほど中村さんがおっしゃいました、育成事業をするためには、人材育成をどうするか、この辺りが一番のキーポイントになります。劇場法ができたということで、予算措置も少しずつ施行されると思うんですが、そう簡単にはいかないだろうなと思いつつ、私もオーケストラの裏方とプレーヤーをやっておりましたので、人材育成に一番適した人は誰かとちょっと考えていたのですが、よくも悪くも指揮者の方に一番責任があるんじゃないかと僕は思っております。人よりも高いところから命令をしたり、指図をしたりする。その立場の方が実を言うと、人材育成としては一番重要な位置を占めているのではないかと思います。これは公演の集客にもつながりますし、いろんな人を育てるといふことにもつながっていくのではないかと。私も非常に心温まるといいますか、心痛むといえますか、人をどうやって育てていくのかを、つくづく考えさせられた次第でございます。

ご来場の皆さんもこれからまた会館に戻られて、今後の方針等もいろいろあると思いますが、今日のお話を参考にさせていただき、ますます発展されることをご祈念申し上げまして、閉会の挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

第3分科会 《技術部会》

研究テーマ

「公立文化施設は『活性化法』とどう向き合うのか
～そのとき舞台技術職員は…?～」

開会の挨拶

技術委員会 前委員長
徳島県郷土文化会館 館長

真木 和茂

ただいまから第3分科会を始めたいと思います。

私、昨年度の技術委員会の委員長をさせていただいておりました徳島県あわぎんホール郷土文化会館の館長の真木でございます。

この第3分科会に関しましては、本来、新しい技術委員長が開会の挨拶をされるのが筋ですが、本日、パネラーの山形館長が今年度の技術委員長です。挨拶も、パネラーもというわけにはまいりませんので、私のほうが開会の簡単な挨拶だけします。

もうご承知のとおり、本日の議題は「公立文化施設は『活性化法』とどう向き合うのか、そのとき舞台職員は」ということをテーマに、この3人のパネラー、そしてこの問題に関しては非常に知見のある草加先生をコーディネーターとして議論をさせていただくということになっております。

では、4人の方、よろしくお願いいたします。

- コーディネーター：草加 叔也（空間創造研究所 代表）
パネリスト：山形 等（（公財）札幌市芸術文化財団 札幌市教育文化会館 元副館長）
：山形 裕久（（一財）貝塚市文化振興事業団 コスモシアター 専務理事・館長）
：山本 広志（（公財）富山県文化振興財団 富山県高岡文化ホール 館長）



■はじめに

○**草加** 紹介いただきました空間創造研究所の草加です。まず、パネリストの方をご紹介します。お一人目は、山形等さんです。札幌市教育文化会館の元副館長をお務めになられました。お二人目、山形裕久さんです。貝塚市民文化会館の館長をお務めです。また、今年度から技術委員長館とされます。最後に山本広志さんです。富山県高岡文化ホールの館長をお務めです。

■「活性化法」成立の経緯

○**草加** 本題に入る前に、「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」成立の経緯について概要をご説明します。この法律自体は、2012年6月27日に制定されました。具体的には、6月27日に国会で議決をされ、その日に交付をされました。この法律制定の起点となったのが、2001年12月7日に成立をした「文化芸術振興基本法」です。この法律は、音楽議員連盟の発議による議員立法で制定をされました。今は文化芸術振興議員連盟という名称に変更をされたようです。周知のとおり「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」も同じく議員立法で成立をしています。2001年にこの「文化芸術振興基本法」が制定をされ、翌年には「文化芸術の振興に関する基本的な指針」、第一次基本方針がまとめられて閣議決定をされます。引き続いて2007年には、第二次基本方針が閣議決定される。この第一次方針、第二次方針というのは文化庁の中に委員会が設けられて議論をされてきます。さらに2011年2月8日には、第三次方針がまとめられます。ここで劇場に関わる法整備の必要性が示され、その結果を受けて2012年1月13日に法制化に向けた基本的な方針として「劇場、音楽堂等の制度的な在り方に関するまとめ」が文化庁で整理をされた後、2012年6月27日の法整備につながります。さらに昨年度になりますが、2013年3月29日に「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律・第16条」の指針が年度が変るぎりぎりのタイミングで公表されました。

つまり、この約12～13年の間に文化芸術に関わる大きな枠組の法整備が進められ、その成果として「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」が整備をされてきました。この10年くらいの間に並行して「指定管理者制度」、「公益法人制度改革」が議論をされてきたということです。「文化芸術振興基本法」が制定をされたのが2001年、その2年後に「指定管理者制度」の法改正がおこなわれ、「公益法人制度改革」に関しては、確か今年の12月1日が移行措置期間の期限だったと思いますが、それに先立ち昨年「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」が制定をされます。

ここで敢えて「指定管理者制度」や「公益法人制度改革」の話させていただいたのには訳があります。今でもそうだと思いますが「指定管理者制度」というのはものすごく身近な話題であり、場合によってはお集まりの方々の中にも仕事をされている場所や環境に大きな変化があった方々も少なくありません。明日にも仕事がなくなるかもしれないという緊張感があり、多くの意見や議論が交わされてきました。「公益法人制度改革」の場合も、定められた期間内に新たな法人格に組織を移行させていくわけですから、具体的な事務手続きを緊張感を持って進められてきたと思います。ところが、どうでしょうか。「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」というのは、皆さんが関わられている劇場や音楽堂というものの直下で起こっている大きな変化だったはずですが、場合によっては地殻変動といってもよいかもしれません。しかし、それに対する皆さんの対応はどうだったのでしょうか。必ずしも積極的であったとは思えない印象があります。「指定管理者制度」は“公の施設”全てに関わる制度改革でした。また「公益法人制度改革」は、公益法人全般の制度改革であって、同じく劇場や音楽堂に特化した制度改革ではありませんでした。それに対して「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」、これは劇場や音楽堂という根本に関する制度設計であったと思いますが、全般的な印象は受け身であったという印象は拭えないのではないのでしょうか。確かに、具体的に何

が変わるのかという物理的な変化や事務手続きが発生するわけではありません。だからといって受け身であってよいとは決して思えない。今後、法整備とともに指針の具体的な運用等が始められるので、それにどう向かっていくか、どう取り組んでいくかを考える必要があると思います。是非、改めて関心を持っていただきたいと思います。さらにこの法整備は、公立文化施設だけに限られたものではなく、民間の劇場も含んだ法律であることも認識する必要があります。もちろん、事業の取り組み体制の違いや運営への取り組みの違い、管理への取り組み方の違い、そういうことを含めて、全ての劇場・音楽堂がこの法律の中に包含されています。つまり、公立文化施設協会の名簿に掲載されている2,200施設に加えて、民間を含めると2,500あるいは3,000といった施設が対象になる法整備です。そのことから劇場・音楽堂が整備されているそれぞれの地域で、それぞれの施設がどのような取り組みを行っていくのかということが大変に重要になってくると考えます。

さらに、もう一点付け加えておきたいことがあります。本日は技術部会ではありますが、「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」の中で語られている舞台技術は、あくまでも劇場、音楽堂等の中での舞台技術についてです。そのため屋外での公演や体育館、仮設の空間における舞台技術を含めた舞台技術全般が語られているわけではありません。つまり、舞台技術を考えるときには、「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」を通して俯瞰するということは、やはり十分ではない懸念があります。当然、舞台技術を考えていく上では、もっと広い視野で捉えていかなければいけないと考えます。このことも今日のシンポジウムの中では峻別して、話を聞いていただければいいと思います。

■会場アンケート

○**草加** さて、それではパネリストの方々にご発言をいただく前に、この「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」について総括的な印象を会場の皆さんに聞いてみたいと思います。2問質問します。1問目は、「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」についての総括的な感想を伺います。回答の1番目は、この法律ができることで大変よかったと思っている。2番目の回答は、いやいや、法制化が拙速な印象が拭えない。3番目は、正直どんな法律なのか、どんな効果があるのかがよくわかっていないという方は3番目に手を挙げてください。では、1番だと思われる方、挙手をお願いします。今日は50人ぐらい参加されているということですが、お手を上げていただいたのは、5人ぐらいですね。続いて2番目だと思われる方、手を上げてください。6人ぐらいでしょうか。では最後、正直、どんな法律なのかもよくわからないし、どんな効果があるのかもよくわかっていないという方、手を挙げてください。大半ですね。正に、ここに課題があるかんでしょうね。

恐縮ですが、最初に手を上げていただいた4～5人の方にもう一度お伺いします。一番自分が近いと思うものに手を上げてみてください。1番目、この法律ができて大変によかったのは、自分たちがやろうとしていることの裏付けになるからと思っている方。2番目は、施設設置主体がに対して望ましい事業や運営の在り方について説明するのに、こういう法律があるとすごく使いやすいと思っているという方、手を上げてください。3番目は、こういう法律ができることによって公的支援が増えるだろうと思っている方、手を上げてください。複数の番号に手を挙げていただいて結構です。では、1番目の方、自分たちがやろうとしていることの裏付けになるからと思われる方、約3人ぐらいですね。施設設置主体への説明ツールとしてなかなか有効な文章になっていると思われる方。2人ですね。最後ですが、公的支援が増えるのが期待できている方、2人ですね。わかりました。会場の方たちが、このような印象をお持ちであるということを前提に、同様にパネリストの方々にも同じ質問に答えていただきながら自己紹介をお願いしたいと思います。では、山形等さんからお願いをします。

■「活性化法」の総括的印象と良かった点

○山形(等) 北海道から来ました山形でございます。この法律の中身を見ますと、人材の養成が一番目につきました。人材不足は皆さんが経験されていると思いますが、当時、私どもが入ったときからこの業界については人材不足でした。ただ、今日のテーマとしては、われわれの仕事というのは技術だけではなくてきているわけです。指定管理者制度が導入され、個人に求められる高い資質の要求が徐々に増えてきているわけです。そういう中で、おれは技術だけやればいいという考えを持っている方は実感されて少なくなっていると思います。そうすると、この活性化法の中で技術の育成というところが一番気になっていまして、正直どんな効果があるかわかりませんが、これはもうやっていくしかないわけですし、その育成につきまして、各学校でも、専門学校、大学では、講座、セミナーをやっております。実際の課外授業では劇場を使い、授業をやっているわけですが、実質上、それは舞台、照明、音響という目に見えた中の授業しかやっておりません。そうなるといままでのような技術者しか育たないし本人たちも違う業種を与えられて期待外になってしまう。今後は劇場を管理、運営していく中では、やはり皆さん、マルチタスクになって、大方、受付から最後の撤去、運営はもちろん企画事業・接遇・保全という一連の業務を含めて授業をやらなければいけない。そういうふうな人材育成を考えていかなければならないし、いま劇場にかかわっている方々にも当てはまります。

この法律につきまして皆さんがそれぞれ劇場を支えるという考え方が強くなれば、この法律については意味をなすのではないかと思います。やはりこういう法律ができるということは、それなりの何らかの援助はあるでしょうが、援助をするためにはそれだけのリスクもあるわけです。ただ単に手を挙げただけではないわけで、やはり皆さんのがんばりが必要になってくるわけです。そこには予算がないとか、人が少ないとかということの理由によって、事業ができないとか、ここは改善できないとか、環境的なものもできないとかとい従来のような考えではなく、やはり何らかの工夫をして、皆さんで協力し合って改善され、もしくは事業をやったということの表現が表に出れば、それはそれで理解されるのではないかと思います。だから、それだけいろんな仕事量も増えるし、任される責任も重くなると思います。

人材の育成ですが、私どもが一番気づいたのは、やはり利用者への対応が一番大事だと思います。利用者に対しては、特に技術畑の人間、舞台にかかわる人間は対応が非常にお粗末で、接遇に対しての欠点が多々見えるのが舞台関係者だというふうに私は思っております。ホテルでは常識となっているホスピタリティという教育がありまして、そこを皆さんが幾らかでも得ることによって、改善されるのではないかと思います。教育文化会館ではホスピタリティの講習に職員を2名ほど派遣し、知り得た知識を職員にプレゼンするということをしました。やはり利用者に対しての接遇ということも含めると、先ほどの法律の人材養成、どうしてもそこに引っ掛かってしまうわけですが、本当に技術だけでいいのかどうか。それはやはり法律の中でもそのことを言っているのではないかと。指針告知について、通知の3の第2の3、大体、そこがこれからの職員というか、携わる方々はマルチタスクを持つというか、持たなければならないということを行っているのではないかと思われます。さらに、そこにはゼネラリストという、視野を広めた知識を会得する、そういうふうな方々を養成していくということによって、劇場の管理運営というもの、さらにこの法律に絡む事業というもの、かなり違った感じで運営、発展していくのではないかと思います。従来どおりの考えでいくということではやはり取り残されてしまうと思います。

指定管理者制度では、第3セクター、直営館が指定管理者になったことによってかなり改善され、利用者に対してのサービスもどんどん変わっていかなければならないと思っております。

○草加 個々にお話をいただいた人材の養成などについては、具体的に皆さんのご意見をお伺いしていこうと思います。それでは、引き続いて、貝塚市の山形さんにお話をいただこうと思います。

○山形(裕) 大阪の山形です。この両先輩はずっと財団におられたんですが、私は公立文化施設の業界に入ったのが11年ほど前。12年目に入ります。もともと映画の助監督が業界のスタートです。その後、テレビのディレクターになりましたが、その間は技術畑で録音を担当していました。その後、この文化施設の業界に入ったのは、たまたまアマチュアをプロにするというテレビの歌番組のディレクターを経験しましたので、プロのゲストの方初め、いろんな方とも接する機会があり、舞台を見に行くようになりました。そして舞台の世界にもものめり込むようになって、演出家、舞台監督というような立場で全国を約10年ちょっと旅回りをしました。お芝居や、海外から招聘したアーティストの日本側の舞台監督としてコンサートツアーも回っております。当時はほとんどのホールを回ったと思っています。

そのときの印象は、裏方なので搬入口から入るわけですが、約7割以上のホールでお出迎えは大道具さんです。大体、上から仁王立ちに腕を組んで立って、こちらは少しでも早く開けてほしいので、急がすのですが、それがだめなんですね。一番ひどい目にあったのは、時間的に押して敷地からトラックを出さされて、残った荷物はドアを閉められて放り出されたことがあります。民間にいるときにいろいろな公的なホールを見てきて、自分がいまその立場になるとは思っていませんでした。

職員に徹底していますのは、全く先ほど北海道の山形さんが言われたみたいにマルチの人間の養成です。私はシンフォニーホールの2代目のステージマネージャーに就任したのですが、このステージマネージャーという制度を日本で最初に採用したのがシンフォニーホールです。そのときに各専門業者、放送局がお金を出し合って、ステージマネージャーを養成する会社を設立します。なぜそういうことになっていったかといいますと、大道具、音響、照明、このすべての知識を持って、利用者やアーティスト、その他関係者と打ち合わせをするという大事なお仕事だからです。そのシステムは海外にもともとありましたが、何かをしたいときに、「それはだめ」、「それはできない」というふうに、エンジニアに直接言われてしまうと話が前に進まない。それに対して、すべての知識を持ったステージマネージャーが利用者との間に入って打ち合わせし、できるように心掛ける。逆にどんどん提案もしていく。そして、そこで組みあがったものを、舞台、音響、照明のスタッフにステージマネージャーが打ち合わせをするというスタイルです。このステージマネージャーのシステムを私はその次に神戸市で実践しました。神戸市の各区にある区民ホールの設備設計やコーディネート、運営に深く係らせていただきました。そのときにステージマネージャー制度ということで、各ホールにステージマネージャーを配置し、それは非常に当時評価されました。

いまはごくスタンダードなことだと思うのですが、今後、こういう法案等によってどうなっていくのか、やはり人材育成には興味があります。また、この法案の中には危機管理のことなど、一通り出ているのですが、神戸のホールに携わっているとき阪神大震災に遭遇し、ホールを建て直す、被災者の避難所として稼働するという経験をしましたので、危機管理に関しても、そういう部分ではうるさいと思います。

人材育成に関しましては、当館も独自のシステムでいろいろやっております。個人的にも、パークリーネットワークで、パークリー音楽大学の系列の専門学校等で約20年近く教えていましたので、いろんな個人的なネットワークもつくっています。

また、当館の施設ですが、ホールが大、中、小とあります。貝塚は人口的には約9万ちょっとの小さな町ですが、大阪には基軸館がありません。府立の立派なホールはありません。ですから、高機能館といわれる立派なホールがそれぞれ他府県にはありますが、大阪はすべて市立、もしくは町

立ということになります。そのおかげがありまして、ネットワークというのはそれぞれの館がいろんな形で持っております。ですから、この3条の中にいろいろ書かれている政策のことや、他館との連携、そういうようなことも盛んに行われていると思います。

今回の法律は、やはり人材のことにウエイトが置かれていると思います。それと、劇場はこういうものだという新しい解釈の仕方もあるんだなと思ったり、新しい用語の中で「広場」という言い方がされていたりしますので、これをどういうふうに、どう使いこなせるかなと考えます。

○**草加** ありがとうございます。山形さんがお話しいただいたのは、今後どのような影響や効果をもたらす法律かどうかが現時点では判らないということと人材養成、それから危機管理の話もしていただきました。ただし、危機管理については、「劇場、音楽堂等の活性化の法律」の中では触れられていなくて、16条の指針に外出しの形で書かれています。そのことにも後で触れたいと思います。

では、最後に山本さんにお話をいただきますが、山本さんが携わられていてる施設だけが県立の施設だということですね。その点でのご感想も含めてお話を伺えればと思います。

○**山本** 私の勤務する富山県文化振興財団は、指定管理者制度導入前は、県からの派遣職員、財団のプロパー職員など合わせて概ね170名のスタッフで構成されていました。管理する施設は劇場を有する文化施設、美術館や博物館、埋蔵文化財調査事務所、青少年自然の家など様々な県立の文化施設です。平成18年度に公募による指定管理者制度が導入された時点では約100名のスタッフに減少しました。県等からの派遣がいなくなったことが原因です。管理運営する施設数は以前と一緒であり業務量は変わらないので、多少の非正規のアルバイトを雇用し組織を改変して業務を遂行してきました。当然、一人あたりの業務量は増えました。また、施設の責任者である館長なども、県からの派遣やOBがその職を担っていましたが、引き上げたため、プロパー職員から登用されるようになりました。

指定管理制度の下での運営が始まり、運営費用の効率化を図りながら職員減がサービス低下に繋がらないよう、組織一体となって頑張ってきたのですが、2、3年後に法人制度改革を迎えました。

当財団も一般財団か公益財団か議論をしましたが、最終的には昨年公益財団としてスタートしました。

このような荒波に揉まれ、大変な思いをしながら、施設運営をしている最中に「劇場・音楽堂等の活性化に関する法律」の話が持ち上がってきました。現状からいうと、この法律に対して正面から取り組むという余裕がなかったというのが正直な話です。職員にしてみれば、指定管理者制度や法人制度改革で明日の生活も判らない状況のなかで、博物館法、図書館法、社会教育法のなかの公民館などと同じで、文化施設も法的基盤整備がなされた程度に考えているのが現状です。つまり意識がとても薄いのです。これが問題であり、危険なことではないでしょうか。草加さんも危険を感じると言っていますが、法律が出来、指針が示されていますが、直接現場で働く私たちに、場合によっては、右手を縛られ、左手を縛られ、足に鉛をつけられるような指針が示されるかもしれない。私たちのような公立文化施設の立場、民間ホールの立場または実演団体などそれぞれの立場で制度化されたなら、大きな問題となる可能性もあります。

私たちも明るい未来の地域のために希望を持って施設管理をしていく体制づくり、システムづくりを真剣に考えていく時期だと思っています。今日は、それらの意味を含めて、みんなで劇場法の問題点を共有できればいいかなと思って出席いたしました。私は劇場法が制定されて大変よかったと思う反面、指針には疑問を感じています。今日出席された皆様も問題意識を持って取り組んでほしいと考えています。

○**草加** ありがとうございます。法律というのは、どうしても社会に生きていく上で必要不可欠ではありますが、制約というのは少ない方がよいに決まっています。一度何かの制約をしたり、指針を定めたりすると、それがうまく機能しなくなることで、さらに新たな制約を作っていくというようなことを数多く目にしています。少なくとも、この法律は違反することで懲罰を受けるというものではありません。どちらかということ、望ましいと考える方向に向かうことを誘導する法律だと思います。その誘導に乗るか、乗れないか。乗らないという選択肢もあるかもしれませんが、どう取り組んでいくかということを実際に考えていただく必要があるのではないのでしょうか。

お手元の資料1の2と書いてあるものをちょっと見てください。1頁、目次が書かれています。この法律は、前文と第1章と第2章で構成されています。加えて、最後に附則がついています。法律に前文が付いていることはそう多くはありません。1枚めくっていただくと、2頁の右の方に「新しい広場として」、3行目に「世界への窓」という言葉が書かれています。法律の中に出てくる言葉としては少し情緒的な感じがします。例えば、劇場に行くところには出演者の外国人の方がいらっしゃる。その方の演奏や演技を見聞きすることで、居ながらにして世界を感じさせてくれることがあるかもしれません。そう考えると、劇場・音楽堂は正に「世界への窓」の役割を担ってくれているように思えてきます。3頁からは、第1章第1条「目的」、劇場・音楽堂等が担う目的とは何かということが書かれています。4頁にいくと、第2章「定義」が書かれています。それから第3条では、劇場・音楽堂等の事業について触れられています。具体的には、具体的な事業内容が8つ上げられています。もちろん、この全てをやらなければ劇場・音楽堂になれないかというところでもない。頭のところに第3条、「劇場、音楽堂等の事業は概ね次に挙げること」と書かれています。概ねなんですね。つまり、全てはなくてもよいということです。きっと全てを実践している劇場・音楽堂というのはそうないだろうと思います。それから第4条から各論になるのですが、先ほどお話のあった人材の育成については、9頁を見てください。「人材の養成及び確保」、第13条「国及び地方公共団体は制作者、技術者」、この本文の中に技術者という言葉が出てくるのはここだけです。あとは、専門的人材とか、専門的能力というような書かれ方しかしていない。ただし、舞台技術者ではなく、技術者という言葉しかないので、それが舞台技術者を指しているかどうかは明確ではありません。それから最後、10頁・第16条「劇場、音楽堂等の事業の活性化に関する指針」、ここがもう一つのポイントです。法律というのは、国会を通さないと変更できません。しかし、その代わりとってはなんです、必要に応じて「指針」を示すことができることが明文化されています。第16条に「劇場、音楽堂を設置し、または運営する者が行う劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取り組みに関する指針を定めることができる」と書かれています。では、その指針を示すことができるのが誰かということ、16条の頭のところに、「文部科学大臣」が定めることができると書かれています。法律は変えられないけど、「指針」は必要に応じて随時定めることができる。今日課長補佐の吉田さんが説明してくれたのは、この指針にどう書かれているかという話をしてくれたということです。その中では指定管理者の話だとか、安全管理、危機管理、経営の安定化など、そういう話が含まれているんですね。ですから、この指針にどう書かれていくのかということも大変に重要なことだと思います。全体を通して、この法律には、懲罰を与えるようなことは書かれていません。もちろん、指針にも書いていないですけれども、この法律のより具体的な考え方を示すのが、この指針ということです。

■ポジティブな点とネガティブな点

○**草加** ここからもう一度、パネリストの方たちにマイクを戻してお話をさせていただこうと思いま

す。北海道の山形さんは、人材の養成というところがポイントだというお話をしていただきましたが、もう一度、よく書かれている、ポジティブだと評価できるのはこの辺で、ネガティブだと考えるのはここだということがあれば、お一人ずつ話をさせていただこうと思います。

○**山形(等)** ネガティブというのは全然見当たらないですね。全部いいほうに解釈してしまいますから。ただ、先ほど人材養成の話をしました。もう一つ、自主事業というものについてのもちよっと触れたいと思います。たまたま前にいた職場におきましては、自主事業をなさないと、当初からそういうものがついていました。それで、事業課とか、企画課とか、そういう課がありました。そこでいろいろと年間何十本こなしてきているわけですが、その段階におきましても、一般利用者と、貸し館が主でやっておりますから、いろいろ申し込むときにはトラブルが起きるわけですね。ということは、優先で部屋をホールドしておりますから、いざ貸出開放したときに、一般の方が、ここも埋まっている、あそこも埋まっているというふうなことが発生し窓口担当は苦労しております。自主事業をやっているところは結構おありじゃないかと思えます。

そこで、この法の中で、そういうものもなさいとなると、それでは借りている一般の方、市民の方はどうなるのかということも含めると、早急に考えなければいけない課題だと思います。それと利用者は劇場を比較します。あそこがこうやっているのにここはできないのかというのも出てくるはず。そういうようなものを含めると、この3条の1から8項目の中の何かやっている、やろうという前向きな方向の考え方がこれから必要ではないかと思えます。

それと、人材育成、ここにつきましても、先ほど大雑把なことは言いました。ただ、やるためには、そこに人事異動という問題がどうしても出てくるはずなんです。指定管理で民間の方々が発行している分にはその辺は余り問題がないのかなと思えますが、第3セクターとか、直営館、そういう絡みのところにつきましても、どうしても人事異動は避けられない、それは決まり切ったことを常にやっているわけですね。これは本当に、前々から公文協の中でも議題の上がっておりました。でも、結果的には変わっていない。そのような状態で、やっと法律の中にうたってきているということはよかったのですが、先ほど言ったように、資質を問われるわけですから、そうすると、その人間自身が舞台だけではなく、それ以外の経営能力、企画能力、そういうものを持って舞台に対応しているというふうなことが必要ではないかと思えます。それと、個人の資質が増々問われるわけですから、その資質をどう向上させていくか、高めなければいけないということも大事だと思います。

○**草加** ありがとうございます。一つ目に言われた自主事業のことというのは、お手元の資料1の2の4頁、第3条の第1項に「実演芸術の公演を企画し、または行うこと」というのが自主事業に当たります。ついでに言うと、2が「実演芸術の公演または発表を行う者の利用に供すること」、これがいわゆる貸館に当たる部分です。自主事業に対して実演芸術の公演を企画し、または行うことというのは、同じ文章が出ているところがもう1カ所あって、それが4頁の同じく「定義」の第2条、これは劇場、音楽堂等の定義と先ほど説明したところ。その文章の2行目、「劇場、音楽堂等とは文化芸術に関する活動を行うための施設及びその施設の運営に係わる人的体制により構成されるもののうち、その有する創意と知見を持って実演芸術の公演を企画し、または行うこと等により、これを一般公衆に鑑賞をさせることを目的とする」と書かれています。自主事業をやること等によって、それを鑑賞させることが劇場、音楽堂等の定義であると書かれているんですね。それから人材の育成について書かれているのは、2頁の前文の中、後ろから5行目、「劇場、音楽堂等の事業を行うために必要な人材の養成を強化していく必要がある」というところに人材の養成という言葉が出てきます。それから先ほどの同じく3条、5頁の7、「前各号に掲げる事

業の実施に必要な人材の養成を行うこと」、これも劇場・音楽堂等の事業だと書かれています。それからもう一つ、先ほど説明をした13条、9頁「人材の養成及び確保等」、「国及び地方公共団体は制作者、技術者、経営者、実演家その他の劇場、音楽堂等の事業を行うために必要な専門的能力を有する者を養成し、また確保するとともに、劇場、音楽堂等の職員の資質の向上を図る」、これも先ほど北海道の山形さんが言ったとおり、資質の向上を図るということが書かれています。

○**山形(裕)** 先ほど言い忘れておりましたが、当財団は一般です。実は大阪府の場合もともと一般でいきなさいという指導がありました。それに乗っていったわけですが、ふたを開けてみれば、皆さんほとんど公益に行ったというのが実状だと思います。ただし、意識的にも行っています。これは財団の情報すべてを公開しなくていいので、自分たちで好きなようにいろんなことを企画して、どんどんやっていけるというように考えています。いつか公益に行くときには、インカムの問題から、事業内容まですべてオープンにしなければいけないですが、一般の場合はしなくていいというようなこともありますので、あえて今は一般というスタイルを取っております。

この法律の部分で、私も第3条のところ、1から8まで、先ほどの自主事業の件などでいきますと、この「公演を企画し、また行うこと」いろんな公演があります。この公演を、ちょっと安く買えましたとか、こういう条件でこれがありましたとか、自分のところで企画したのではなしに、横から持ってきて企画事業、自主事業と言っていたのが、こういう書き方をされることによって通用しなくなるのではないかなと思います。本当に1から考えて、交渉して、そういう本当の事業をつくりなさいというように見方を変えれば取れると思います。ですから、この法律自体は、全体的なことから言うと、国が一応公立文化施設も合わせて劇場、音楽堂等、こういう文化に対しては、こんな方法で行きなさいという大きな舵をきっているというような解釈の仕方をしています。いままで舵がなかったわけですから、その舵きりに対してはよかったという気はします。ただ、それが今後、どの方向に向くかというのがわからない。あくまでも規制法だったら罰金とか、罰則があるんですが、振興法なので、ホワッとしているわけですね。その中で、どこで締めていくかということ、指針でどんどん望ましいであるとか、こっちですよということを出してくと、気がつけば、結構窮屈になっているというようなことになる可能性もあると思います。

この3条の1だけでもいろんな解釈ができると思います。それは立場の違う実演芸能の方が、この公演の内容を考えているのは私たちでしょう、あなたたちはただ買っているだけでしょうという表現をされると、劇場としては、企画していないじゃないですかというふうに突っ込まれる可能性も出てくると思います。ですから、こういうちょっとした言葉の言い回しや書き方が、立場の差で変わるので、13条で人材のことがありますが、アーティストであったり、ミュージシャンであったり、演者であったり、それぞれの立場でその人はこういう意図で話をしているんだというのがわかる技術者にならないといけないと思います。そういう観点も考えると、今後のエンジニア、劇場で働くすべての人というものは、先ほどお話が出たホテルマンみたいな感覚も必要でしょうし、事業を考えて、計画し、企画していく、当館ではプロデューサー制を持たせていますが、最後まで締めて一つの事業を自分で成し遂げるというような方向性も出していっています。

併せて、当館の場合はその公演に携わる全てのスタッフ名をQRコードでチラシに刷り込んでいます。これは各自に責任を果してもらおうということ、襟を正して仕事をしてほしいという思いからで、当館で働く正規職員、アルバイトに関わらず、清掃や空調のスタッフ、チケットカウンター業務の担当者まで全てフルネームで公開しています。ホームページのほうでは、更にどこの会社に所属しているか、どのセクションにいるかということも全部オープンにしています。この法律で、人材について指摘が出ているわけですが、いま現在はよい方向で進んでいるかなと思っています。

また、この13条に書かれていること、3条、そして2条、定義、先ほどあった16条というの、公共ホールに相談することというのが2番に、ここなんかはものすごく気に入っています。それと、指針によってジワジワ締められていくのではないのかなというふうな危惧はしています。

○**草加** 16条の2、劇場、音楽堂の関係者の意見を聞くことというのは、文部科学大臣が広く劇場、音楽堂等の関係者の意見を聞くことです。実際には、いわゆるパブリックコメントの形式を通して行われます。実は、16条の指針案が示されたのが、去年の12月です。そして、3月29日には、最終的に指針として発表されました。実際には、平成24年11月22日から12月21日まで、約1カ月間、指針としてパブリックコメントが実施されました。それは4月4日付で文化庁のホームページにどういう意見が出て、それをどう咀嚼して、指針に活かしたかということが「劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取り組みに関する指針案に関する意見募集の結果について」に書かれています。このように意見は出さなければ回答もありません。ちなみに、この指針に関する意見募集に意見を出された方は会場の中にいらっしゃいますか。2人ですか。私も出しましたので、本日の出席者の中では、3人ということですね。文部大臣は広く皆さんの意見を聞こうとしているので、是非応えていただければと思います。そのことも公立文化施設の基礎を固める第一歩になると考えてください。もちろん、施設長だけが答えるというものでもありません。劇場や音楽堂に関わる一人一人の意見が必要とされています。大道具さんであろうと、照明さんであろうと同じです。一人でも多くの意見が大岩を動かすことがあります。私も指摘に対して、一応回答されていることは評価をしたいと思いました。

それから山形さんが言っていた先ほどの第3条、4頁、5頁ですが、1から8まであります。1つ目が、いわゆる自主事業に当たる部分です。買い公演もこの中の一つというように読めるかもしれません。2つ目が、実演芸術の公演または発表を行う者の利用に供すること。つまり、施設を提供する事業です。それから3つ目が実演芸術の普及啓発を行うこと。広く舞台芸術、音楽芸術の魅力を広めていこうということですので、アウトリーチだとか、ワークショップだとか、そういうことも含まれる考えられます。4つ目が他の劇場、音楽堂とその他の関連機関と連携した取り組みを行うこと。単独で全てを行うのではなく、ネットワークをうまく活用していこうということです。この中には、教育関係機関も含まれています。それから実演芸術に関する国際的な交流を行うこと。海外の作品を買えば国際交流かと言えば、なかなかそうではないかもしれませんが、それもこの中に含まれないわけではありません。6つ目が実演芸術に関する調査研究、資料の収集及び情報の提供を行うことです。それから7つ目が事業の実施に必要な人材の養成です。8つ目は、地域社会の絆の維持及び強化を図るとともに共生社会の実現に資するための事業を行うことです。難しい表現ですが、要するにコミュニティの醸成や地域のネットワークに加えて、社会包摂の実現などについて書かれています。

浅く読めば、それぞれの施設でもこれまでそれなりにはかじっているような内容ですが、深く読み込むとなかなかハードルは高いようにも読めます。是非その程度については、自らの劇場・音楽堂等の事業の幅と深さということで計っていただき、これに適合していくのかどうか、適合させていくのにはどうすればいいのかを考えていただく必要があります。もちろん、これも一つの指針ですので、振り返る上での指標としていただければと考えます。

○**山本** 私のイメージでは、劇場法とは、施設設備として、舞台の機能があって、そこに運営のソフトパワーがあることが劇場の定義だと思っていました。でも記載してある定義は、活動出来る場所と一般公衆に鑑賞させることを目的とするのが劇場だと書いてあります。そうすると、別にホール機能がなくてもいいという解釈ができるのです。例えば、我が家の座敷の8畳間で、落語会か何

かをやったら、そこが劇場法に準じる劇場となるわけです。これはポジティブに考えると、その機能を持った人材やら、組織があれば、どこでも劇場をつくれるという法律なのです。これはそういうことを考えてつくったのではなくて、多分そうなったのだらうと僕は感じました。でもこれはいいことだと思いました。私は、第3条にこだわるのですがここに記載されている8つの項目を全部クリアすると文化庁の助成対象に成り得るのか興味があります。文化庁の助成予算が33億円計上されていると聞いているのですが、これらの8つの項目を全てクリアしなければ、劇場法に準拠した劇場でなければ助成対象とならないのかと心配です。つまり鉛と鞭的な考えです。もし、そうなのであれば文化施設がこの8つの項目をクリアするよう頑張るかもしれません。でも私はこの考えには反対です。

地方のホールでは、今まで築き上げてきた文化施設の事業は様々な形で展開されています。地域の豊かな社会生活をいかにつくるために、文化施設を効率的に運営するためにそれぞれの地域の環境や風土を考慮に入れながら運営されているのです。もし、今後事業助成を申請するのであれば、まずはこの第3条の記載されている8つの事業展開を実施しているのかどうか審査され、該当しなければ助成対象から外れるのであれば、疑問を感じます。地方には人口の少ない町で国際交流の企画とか、国際に財源を使うよりもっとやるべきことってたくさんあるわけです。概ねと書いてあるのですが、多分、鉛玉をもらうときは、全部クリアした、ちゃんとした劇場になっていますかと言われると辛いと思います。頑張っているホールには、文化庁も広い見地で判断していただきたいと考えています。

富山県には、公立文化ホールネットワーク事業があり、予算額が約1,400万円。この事業は県から富山県公立文化施設協議会に委託されています。劇場法の施行の影響かわかりませんが、新たに人材育成事業と項目が増え、予算付けがされました。職員のスキルアップのための研修やボランティア養成のための研修予算です。劇場法では、国は地方公共団体が運営舞台技術者、事業を行う専門の人材を養成しなければならないと13条に書いてあります。国もしくは文化庁は、人材育成プランやその研修カリキュラムを、現場からニーズがあれば提示すべきだと考えます。しかし、指針を読むと設置者もしくは運営者が人材育成の研修をなさないと記載してあります。いつの間にか国が外れているのです。

指針では、運営者が研修を展開しなければなりません。現場サイドでのホール間のネットワークや連携を活用して、ホールが本当に必要とする知識や研修プランを展開することが出来ます。これは、指針としてはとてもいいことだと思います。もう一つはホール技術者の養成です。

都会のようなホールで素晴らしい公演やコンサートを実施しているところは、近くに舞台の専門家がいて研修やジョブ オブ トレーニング式で学ぶ機会が多くスキルアップも可能ですが、地方のホールは、比較的公演が少なく学ぶ機会がないというのが現状です。全国公文協やブロックなどで毎年技術研修会を実施していますが、指定管理者制度が導入されてから緊縮予算のなかで、受講したくても旅費もなく出張さえできない状態です。また、安全にホールを運営するのに、どの程度の知識と技能が必要なのか曖昧なのが現状です。お願いしたいのは、国もしくは全国公文協で技術スキルの水準も含めて、そのカリキュラムプランもしくは研修システムを作り上げ提供していただきたい。つまりこのレベルまで技能を習得すると、ホールの設備の維持管理に必要な技術は習得したという認定制度があればいいと考えます。現在、舞台機構調整技能士や日本照明家協会の技能認定、日本音響家協会の技能認定がありますが、実態は個人で自ら習得しているのが現状です。ホールで働くスタッフは実に高いモチベーションで仕事に向かっています。劇場法によって、その技術職員の養成がシステム化されれば、安全で安心したホール運営と利用者サービスの向上に寄与す

るのは間違いないと思います。

ぜひ、国として取り組んでいただきと考えています。

○**草加** 今おっしゃっていただいたように、13条のところを見ていただくと、劇場、音楽堂等の職員の資質の向上を図るため、劇場、音楽堂等と大学等との連携及び協力の促進、研修の実施、その他必要な施策を講じるということが書かれています。つまり、ここでは大学教育との連携も視野に入れなさいということを書かれているということです。もちろん富山市であれば、富山大学という国立大学がありますし、その他に音楽大学等があるので、連携ができる可能性がないわけではない。少なくともここで言う人材の育成というのは、技術者だけではなく、経営者だとか、実演家、その他の劇場・音楽堂等の事業のために必要な専門人材ということなので、もうちょっと広い意味で書かれています。だから、狭義の意味で技術者を育成するというのは、今、山本さんにおっしゃっていただいたように、必ずしも地域で十分できないことがある。それに対して公文協のような全国的な組織がどう対応していくのかということ、今後の課題になってくるだろうと思います。

■「活性化法」をどう活かしていくか

○**草加** では、次にもう少し、今後の話も含めてお話をお伺いしようと思います。今、いくつか法律の話を整理してきたところですが、今後、この法律を活かしていくためにどういう取り組みをしていったらいいのかという点でお話をさせていただこうと思います。全体としてこの法律が目指している方向が皆さんにとって一つの指針になるということであれば、それを活用していくという方法もあると思います。少なくとも今日パネリストで登壇いただいている皆さんは、この成果はネガティブだとは考えられていません。まだまだわからない部分はあるけれども、書かれていることには概ね賛同できる部分があるということです。それからいままでも人材の育成が必要だということとはそれぞれが考えられていても、こういうように法律という形で明文化をしていただいたことによって、さらにやりやすくなった部分があるだろうと考えます。その辺について、これから活かしていくのであれば、どういうことが考えられるか。事業もそうですし、人材育成、それから個々の法律については、先ほど説明した3条の事業について、それぞれ細かく第2章のあたりにも書かれています。11条には国際的な交流の促進だとか、12条には地域における実演芸術の振興、14条では国民の関心と理解の促進、15条で学校教育との連携みたいなところで、個別には事業をさらに具体的に進めていくような方法が書かれています。活かしていく、活用していくためにどんなことをしていくことが望ましいのかということについて、少しご助言をいただければと思います。

○**山形(等)** この中身につきましては、漠然とではありますが、ご理解いただいているのではないかと思います。これにのっとったことを前向きに考えるべきではないかというのはおわかりになってきたと思います。ただ、実際のところ、どうしても残るのは、いままでやっと地域に馴染んできている劇場、その中の運営形態を極端にいじるということは、それは地域の方々のためにいままでやってきたということについては絶対外せないことありますから、やはりそういう方々を中心とした取り組み、それプラスアルファで、できるかできないかということこの法律を活用していけばいいのかなと思います。

それと、国際的とありますが、学校関係ということは、結構、いま小学校でも英語教育をやっていますけれども、大学の留学生の方たちに声を掛けて、何も音楽でなくても、舞台のスタッフでもいいし、あと、館内の案内役を学生さんにやっていただいてもいいでしょう。そういうふうな形で、国際交流ということも含めて考えてもいいのかなとは思っております。札教文では市内の音楽大学に声を掛けて、オペラ公演を年間定期的にやっていっています。そういう生徒さんが、劇場を利用

するということも含めて、劇場を使ったこともない、舞台上上がったこともない、高価なピアノに触ったこともないという生徒さんが感動し自分が卒業後がんばってコンサートができるまでになると、劇場にまた帰ってくるということも含めて、そういう学生さんに興味をもってもらえるようにがんばるという事業も必要じゃないかと思います。

いろいろな工夫がありまして、札教文では指定管理になっていますから、第1回目は公募でしたけれども、2回目からは非公募になりました。でも、やっている内容としては気を抜かないでやっているつもりでおりますが、やはり4年に1回、周期は4年ですけれども、事業としては、この中にもうたっていますが、継続性を持たなければ絶対育たないですね。その辺はやはりきちっと考えていく必要があります。継続性ということは学生さんが大事ではないかと思います。

最後のほう、15条のほうにもうたっていますが、学校教育との連携。実演もそうなんです、演劇とか、音楽、プラスとか、そういうのも劇場でやるということが彼らとしてはステータスになります。あそこの劇場でやりたいんだとか、わざわざほかのほうから来て、この劇場でやるのが一番思い出に残るということで、うちに来て、年に1回やる場所もあります。いずれにしても、そういう生徒さんが劇場を使うということ。それで、鑑賞ということも含めて劇場に来ていただけます。そういうふうに足を向ける、あそこではどういうことをやっているのかというふうな興味を引かせることも必要かなと思います。

このたびの法律につきましては、私個人としては否定的ではない。ただ、否定的ではないけれども、前がまだ見えていない。でも、やるものはきちっとやっていくということではないかと思います。

○**草加** ありがとうございます。この法律をどう活かしていくのかということは、外向きの話と内向きの話があるんでしょうね。劇場、音楽堂等のやっていることの社会的認知を高めていくために、こういう法律をうまく使って外向きに周知をしていくということ。また、公益法人になられているところも、外向きに公益性を備えているということをしかりと認知していただくという活かし方が重要になってくる。もう一方では、内向きに対してこういう法律、事業の方針、そういうことを理解していただくための一つの指針にもなっていくんだろうと感じさせられました。

○**山形(裕)** 先ほどお話ししたように、全く自由奔放にいろんなことがいままでもできたホール、また演劇、音楽、いろんな活動を行う劇場という中で、この法律によって日本の文化芸術は大体こっちの方向を向いてくださいねというような大きな舵取りはされたと思うのですが、やはりまだ先が見えない。この3条を中心に自分なりに考えているのは、まずそれぞれの8つの項目を自分のところが実行できているか、またしているかというようなことを外に対するアピール、要するにそれぞれの所管部署や、市、それと市民の方々というアピールにも使えますし、また内部的に物を創っていく、企画していく、自分たちが運営していく、そのチェックにも使えるかなと感じています。

当館では、約1,200の大ホールがあり、500の中ホールがあり、120ぐらいの小ホールがある。他に、練習室、会議室など。当初、私が行ったときには職員が全部で14～15名いたのですが、いま正職として総務にいたるのは2人、あとは派遣が1名で総務を切り回している。制作室とって、事業企画や、すべてのこと、貸し館対応、それを切り回している人間が4名。市からOBが1名。それと私。こういう現状の中で、やはり有期限である指定管理者制度もひっくるめて、いろんな戦いは日々あると思います。そういった中で、こういう法律をどういうふうに解釈して、自分たちのスキルをどう上げていくか。それと、指定管理のタイミングに合わせては、ここに書いてあるこのおりのことが当館ではこれだけでできていますよとか、いろんな解釈を持って臨めると思うんですね。ですが、本当に先がまだ見えない気はします。文化全体の舵取りとして実際問題はどこに向いているのか。ただ、向こうがちょっと霞んでいるよという程度の状態のようにもいまは感じますし、ど

うこれを解釈していくかで、技術者という枠からちょっと大きく取って会館自体の箱。その箱をもう少し大きく考えて、地域文化というふうにとらえていけると思うんですね。それは先ほど定義のところでは山本さんが言ったようにどこでも劇場になるという発想、この意見に先ほど耳を傾けて、自分なりに新たな考えも生まれてきたんですが、地域全体をこの活性化法で盛り上げる方法というのも徐々に、生まれるんじゃないかなと。これはホールだけのためではないのかもしれないと思うようになりました。昔の言い方で言えば小屋守と言われましたが、そこにとらわれ過ぎずに、どんどんチャレンジしていく、トライしていくということがこの法案によって投げかけられたのかもしれない。

○**草加** ありがとうございます。今、大阪の山形さんがお話しいただいた評価ということは、実は法律の中には書かれていない。これは指針の中に書かれていることで、設置者はその設置する劇場、音楽堂等の事業について適切な評価基準を設定し、毎年の利用状況等の短期的な視点のみならず、実演芸術の水準の向上や地域の活性化への貢献などの長期的な視点も踏まえて評価を実施するように努めるものとするということが書かれている。事業をやるだけではなくて、ちゃんと評価をなさいということが指針の中に書かれています。決められているからやらなければならないが、簡単にやれるかと思うと、これが必ずしもそうではない。実演芸術の水準の向上をどうやって計るのか、地域の活性化への貢献をどう評価するのかということは改めて考えていかなければなりません。評価を定量化して、地域への貢献が昨年28点で、今年は35点でしたというように簡単に計れる訳ではないんですね。きっとそのためには定性的な評価をしていかなければならないのではないのでしょうか。利用状況等というのは定量的に図れるんですが、後半の水準の向上だとか、活性化への貢献というのは定量化しにくい。ただし、こういうことも長期的な視点では重要だと書かれている。この評価を行うための前提条件がその前の2頁に示されていて、第2の1、運営方針の明確化に関する事項。まず、この施設は何を目指しているのか、何を達成しようとしているのかという、いわゆる運営方針、最近ではミッションという言葉をよく使いますが、ミッションが明らかでないという評価のしようがないんですね。どこを目指している施設ですか、何をしようとしているんですかということも顕在化する必要がある。技術もそうです。何をするためにその技術が必要なのかという目的がちゃんとないと、その成果は計れないということが書かれています。ついでに言いますと、具体的な専門人材については3頁の先ほど説明した評価の下のところに、(3) 専門的な人材の養成、確保及び職員の資質の向上に関する事項というのは指針の中でさらに詳しく書かれているので、是非読んでいただければと思います。

○**山本** 私はこの法律ですべての文化施設が運営方針を明確にし、そこに向かって運営や事業の展開がなされるべきだと思います。今までも実施して来なかったわけではありませんが、法律施行にあたり、明確に裏付けられた使命や目的をもって施設運営を意識してほしいと思います。富山県民会館は、昭和39年に開館した古い施設ですが、会館当初は施設を提供する貸室事業が中心で、主催公演等の事業は実施していませんでした。当時の興行公演は新聞社や放送局が主催で担っていました。当然、施設には事業企画を行うセクションもなければ、スタッフもいません。それが時代の流れとともに、文化施設の運営に自主事業が加わってきました。つまりホールの使命が変わって来たということです。また、平成の市町村合併で富山県の8つの市町村が合併しました。それまではそれぞれの市町村に文化ホールがありました。それが今では今後の維持費、修繕費、耐震改修費などを理由に廃止の方向に動いています。私は地域の文化活動に根ざしたそれぞれの歴史のある文化施設が多いので廃止には反対ですが、今後の運営に必要な財源を提示されると地域では継続運営が難しいことに世論が動いています。地域のホールは鑑賞型の公演より、地域の合唱、民謡、洋舞、日舞、演劇など文化団体

の発表会に活用されることもとても重要だと考えています。これこそ身近な文化活動ではないでしょうか。鑑賞型の公演のできるホール、地域に利用され地域に根ざしたホールと色分けされた施設があってもいいと思います。私の勤務する高岡文化ホールのある高岡市は、人口16万人弱ですが、市民会館が1,600人の収容、高岡文化ホールが700人収容と300人収容のホール、高岡市生涯学習センターが400人収容とそれぞれ大、中、小規模ホールとして立地しています。

特に中、小ホールは使い勝手がいいので、地域の文化団体の発表会によく利用されています。利用率でいうと70%~80%です。この地域は公民館の講座も活発で、その成果発表の場としてホールを活用する。私は「地域の文化芸術活動の循環」だと言っているのですが、地域の活動が活発になるとホールの利用も増えていくのです。これこそ地域に根ざしたホールだと思います。また近くに県立の保育専門学院があり、学生が自主的にボランティアとして、主催公演事業の表方スタッフのお手伝いに来ていただいています。これも地域と連携した活動です。また、文化団体が発表会を行うのですが、どうもワンパターンの傾向があるのです。近日中に文化団体の先生を集めて、劇場の演出方法について勉強会を行う予定です。少しでもクオリティの高い舞台作りに貢献できればと考えています。この法律がバックボーンとなって、文化施設と地域と文化団体が一体となった運営になっていけばいいと考えています。

○**草加** ありがとうございます。大変示唆に富む話をいただいたと思います。少なくとも法律ができたからそれを追いかけていくというのではなくて、そもそも地域と劇場がどういう関係になければいけないかということから、この法律をどう使っていくか、法律は手段ですよというお話をいただいたと思います。そういう意味では、それぞれの施設において事業をやるということも全体から見ると手段だろうと思いますね。劇場や音楽堂が何を担わなければいけないかという目標があって、そのためにどういう事業をやるかということが位置づけられます。事業自体が目的になってしまうと、そもそも施設が本来担わなければいけない目標というものを見失ってしまう可能性があります。この法律もそういう意味では、法律ができたから、第3条に8つ書かれているから、それを片っ端から追いかけていくのが地域の劇場にとって必要なことではなくて、地域の劇場が目指しているところにこの法律をどうやって活かしていくのかということが重要だというお話をいただいたと思います。

■会場との意見交換

○**草加** ここからは、壇上の4人に会場のあと50人を加えて話を進めてみたいと思います。私は、この法律をこういうふうの評価しているというご意見でもいいですし、こう活かしていきたいと考えている。我々の施設ではこういうところがちょっと重荷になるような気がしているというような意見、ご質問でもよいので、会場の方との意見交換をして、最後締めてみたいと思います。

○**山北** 長野県文化振興事業団理事、兼、伊那文化会館の館長の山北と言います。昨年4月に公募で民間から館長になりました。それまでは芸術文化普及研究者ということで講演したり等やっておりました。私が最初に、コーディネーターの質問に、三つの選択肢で一つも手を挙げられなかったことからお話しします。結局、1年間やってみて思っているのは、この法律でつくられた内容のところはすべて伊那文化会館では取り込んでいたと。ですから、法律がわれわれを追いかけてきたというふうに思いました。それで、その一つの例として、われわれがやっている事業の評価。長野県には文化振興事業団のグループに富山県と同じように埋蔵文化センター、東山魁夷のところの信濃美術館、それから斉藤記念をやっています松本、それと、長野にあるホクト等とありますけれども、そのグループでございます。その中でいま問われているのは評価の仕方、伊那市が人口7万のところに立地しておりますので、長野の30万、松本の20万等と比べれば、必然的にやり玉に挙がる

のが、利用率50%台ということで、ことしは60%、24年度の決算で越えましたけれども、何とかやりました。結局、数字だけでとらえると、何人入りましたということです。いわゆるアウトプットだけで評価をする時代はもう終わって、アウトカムという、たとえばうちもジュニアオーケストラを持っていますが、実は10年前にジュニアオケにいた人がアーティストとして活動しています。ですから、10年ぐらいかかると、立派な人が育ってくるとか、指数ででているんです。だから、アウトカムの評価を高くしてくれということで、この間、3月8日にも知事と懇談会をりましたが、大きく背景が変わってきたのは2003年に入れた指定管理制度、いま2期目のラストイヤーになっています。私が来たときには要するにファイナルセカンドイヤーという、非常に数字が大事だったので、そこをボンと出したんですが、どうも流れとしては、昨年出された長野県が幸福度で全国ナンバー1になって、2番目が東京で、3番目が福井県になりましたので、幸福という指数をどういうふうに文化で表現するかということで、知事に論文を書きまして、それで知事懇をやりまして、いろんな形で流れが変わってきて、という大きな流れに来た中で、劇場があって、われわれが何ができるかということをやっていくということですから、劇場法が後から追いかけてくる。それと、数字のところはそういうことだと。

それから舞台のところの人の育成の問題ですが、これはいまうちのところで、音響と機構と照明、3人、46、47、48歳の3人なんです。ほとんどほかのところは外注に出さなければいけない部分もあるんですが、これが結局、給料が上がっていても外注の度合いが増えてしまうんです。というのは、人間というのは体力が落ちてきます。こういう具体的な問題をどうするのかということ、いまどんどん提案しているんですけども、それと、レセプションリスト、要するにホールの専門性は何だということで、公文協の研修に行きました。どうも組織に落ちないんです。どんな研修に出しても、どうも組織に落ちない。これは正規職員と非正規職員のアンバランスで、それから舞台のほうで長い人が専任でいて、どうしても事業のほうの若い子たちはかわっていきますから、どうも人間関係というか、図式そのものがうまくいかない。そこでどうやるかと。いま私は館長と課長を兼務して事業も全部やっていますが、レセプションリスト研修を私がみずから講師になって2時間やるんです。これを中だけでやってはだめだということで、プレスリリースし、県民の皆さんも参加してくださいということでプレスにかけました。要はわれわれがみずからプログラムをつくって人を育てないといけないです。外から借りてきたら、それが組織に落ちないんです。という研修のあり方をいま一生懸命やっているんですが、そういう方向性も現実にあるということをご理解いただきたいなと思います。

○**草加** 大変参考になる話だと思います。プータンという国の国民総幸福度、そういう計り方というのがきっとあるんだろうと思います。それから人材の育成というのはドメスティックにやるのではなくて、もうちょっと地域に広げてやっていくというのも一つのやり方だと考えさせられました。それぐらい地域としての認知度があることをやっていくのが人材の育成にとっては重要だということを、改めてそういうやり方があるんだなということを含めて教えていただいたような気がします。

○**垂水** 北九州芸術劇場、シアターコーディネーター及び舞台技術課長をしております垂水です。先ほど拙速なほうに手を挙げました。その理由は、この劇場法の論理過程で、助成金のほうに話がシフトし過ぎたきらいがあります。はっきり言って、地域無視ではないのか、そういう印象を受けました。あと、議員立法であることにより、義務規定等が一切ないということ、これはいかがなものかと。特に指定管理者制度によって行き過ぎた経費の縮減、これにより施設の維持、保全、これはどうなっていくのか。やはり先ほどパネリストの方からも意見が出ましたが、劇場や音楽堂は、ハード、ソフト、ヒューマンウェア、この三つ、三位一体で劇場となっていくというお話にもある

とおり、この中でハードに関する研究というのが余りにもなさ過ぎるというふうには思います。特に90年代、全国で公文協調べだけでも756オープンしています。いまそこが改修時期を迎えているんです。このままではその期待された役割が果たせないままどうなるのか私はとても不安です。そして専門的人材とか、いろいろ言葉はあるんですが、職域の定義が全くないこと。これによって劇場の社会的認知度や、そこで働く人の地位向上には直接結びつかないと思わざるを得ません。そういうことを考えると、私は拙速ではなかったのかと。ただ、この法律で少し救われたと思うのは、前文において、劇場の役割の中でこれまでになかった社会包摂的な役割がここに認識されて落とし込まれてあるということです。これによって、地域の多様なホールのあり方、これが認められるべきではないのか。さっきお金の話が出ましたが、あくまでも三十何億、そこを優先的に使う劇場の根拠にはしないと。実は、私どもはある意味で優先的な特別支援の劇場です。中国、四国、九州で1館です。そういう私どもの役割も踏まえるとともに、地域の劇場である以上、地域のコミュニティ、暮らしであるとか、まちづくり、そういうものまで含めたことをきちんとやっていかないと、文化政策が地域の自治体の政策においてプライオリティが上がらないということです。文化政策が低い順位で扱われてしまうのは、こういう仕事をしている以上ちょっと残念なんです。そういうことを踏まえて、私はこれはちょっと拙速だったのではないかなというふうに感じている次第です。

○**草加** ありがとうございます。この法律ができる過程のプロセスも踏まえてそういう印象を受けられた方は多いと思うんですね。少なくとも最初は、補助金をもらうためにはどうしなければいけないのか、最初の議論では、「創る劇場」、「観る劇場」ということが先行した感がありました。その結果、「創る劇場」だけ大きな助成を受けて、そうでないところは厳しいのではないかと。ということがまことしやかに語られた時期がありました。かつて地域の文化政策というのは、施設を整備し、その施設や設備を地域の方々に平等で低廉価に提供するというところで留まっていた。その程度のことで、施設を能動的に利用するのは地域人口の2割～3割程度にしか広がらない。残りの7割の市民は、何の関心も示さない。場合によっては、その施設を維持していくための経費負担を無自覚の内に背負っていただいているだけだという状態になっている。しかし、これからはそういう方々にも文化や芸術の魅力を知っていただきたいというのが今の新しい文化政策ではないでしょうか。今、お話をされた方が言っていたように、文化を活かすことで社会包摂的な機能を持つことができるようになる。先程の第3条に書かれている共生社会の実現に資するための事業を行うということも同様のことだと考えます。ただ、当初の議論の過程をご存じの方にとっては、今まで助成金の話が主体で議論されていた法律がいつの間にそうなったのかという意味では、ちょっと拙速な印象を受けられている方も少なくないだろうと思います。

○**堂田** 福井県立音楽堂の堂田と申します。私は先ほどのコーディネーターの方の質問に対して3番目と。これは質問の意味をちょっと理解できなかった。内容がわからないというのではなしに、私としてはこの法律を何のためにつくったのかということところがわからないというところで手を挙げさせてもらったんです。といいますのは、確かに図書館法とかという法律があって、劇場にはなかったということですが、それは必要性がなかったというふうには私は理解しております。それと、よく話が出ます2,000館と。その2,000館の分母というのは、本当にこの法律が2,000館を対象にした法律なのかどうかということに僕は非常に疑問があるから3番目に手を挙げたんですが、いまお金だけの話ではないですが、30億の対象になるというのは2,000館のうちどれだけの館なのかと。いま第3条の話が出ておられますが、その点は非常に疑問ですね。法律というものはすべてを対象にしたものしかできませんから、そういう意味では理解はしておりますが、どうもその辺がわ

からない法律だなというふうに思っております。地域の活性化という意味合いでは当然必要なことであると思っております。

それで、質問ですけれども、2,000館のうちどれぐらいが対象なのかというところを教えてくださいたいと思いますのと、もう一つ、きょうのテーマ、「そのとき舞台技術職員は」ということがあるわけですね。確かにきょう法律を理解していただくということで、基礎的なお話が多かったんですが、疑問に思っていますのは、私どものところも技術職員といいますと、実質的には職員として2人、あとは委託なんですね。照明、音響を委託にしている。この法律で人材育成は非常に大事なことですが、人材育成というのは委託との絡みをどういうふうに考えているのかということは一つも出てこないんですね。委託の方々も能力アップすることが人材育成というふうにとらえているのか。専門的な方というふうにとらえているのか。そういうところが見えない中で、ちょっとわかりにくい法律だなというふうに思っています。できた法律をいかに生かすかということは大事だというふうには思っております。

○**草加** 一つ目は何館を対象にした法律かということですが、基本的には全ての施設を対象にした法律ではありますが、決して全ての施設について来いと言っているわけではない。では、どの程度の施設がこれに呼応して法律の趣旨を取り入れていくのかということ、今後の課題だろうと思えます。もちろん、地域には、地域のコンベンション施設というのがあってもいいと思えます。全ての施設が劇場や音楽堂でなく、地域の集会機能を担う施設というのも当然あるべきだと思います。それが悪いという印象を与えないということも大切なことだと思います。この「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」の対象にならない施設というのは確実にあるということ。それも踏まえて、この法律をどう活かしていくのか、向かっていくのか、自分たちの施設が目指す目的は何かということ、これを明らかにしていくのが重要だろうと私は思っています。

それから技術の活かし方、これはやはり法律ですので、総論に今は留まっています。おっしゃるとおり、委託の人たちをどうするのかということ。同じ職場で同じ仕事をしているということでも雇用関係が違う、就業規則も違うという人たちが働いている。このことはこれから解決していかなければいけない大きな課題だろうと思えます。

○**山本** 大阪大東市のサーティーホールでステージのマネジメントをしている山本といいます。私どもの館はここにいる多くの方とは違って、民間の指定管理でございまして、指定管理の募集の危機感というのがほかの館の方たちよりもずっと強いと思っております。運営に当たっても、市の募集の要綱、管理の運営の規則に従ってという部分が、ほかの館よりも強いのかなという思いがあって、こういうふうに法律をつくられても、結局のところ、当該の管轄課のほうがそれを理解して募集要綱なり、指導をしてくれないことにはなかなか動きかねるというところがあるなというのが一つの感想です。

それから舞台技術さんの養成がすごく大事である、そのとおりだとは思いますが、それを評価する部分というのがまだまだ実際の指定管理の選定の実務の中では十分でないのではないかなというふうに思っています。というのも、実際に指定管理の募集の採点の中で、舞台技術者がどれだけ素晴らしいかということがどれだけ点数になるかと言われると、なかなか評価を得られないところかなというので、この劇場法の制定を機に、そういう部分をより指定管理の選定の基準の中に取り込んでもらえるようにしていければ、素晴らしいかなと思います。

○**草加** ありがとうございます。ある館では、舞台技術者というのは一番市民と触れ合う最前線の営業だとおっしゃる館長さんもいらっしゃいました。つまり、舞台技術者の評価が、その施設の評価になるとまでおっしゃっていました。そういうことも踏まえて、考えていかなければならない

ことだろうと思えます。余り今日は舞台技術者の話ができておりませんが、さっきも言ったように技術者という言葉は1カ所しか出てこないんですね。それと、先程指針の中でご紹介したところにはもう少し詳しく書いてあるので、そこを読んでいただいて、どう取り組むかというのを考えていただく、それから情報交換をしていただければと思います。

■終わりに

○**草加** 本日は、先ずこの法律とどう向き合うのかということからご議論をいただきました。是非お帰りの電車の中でも資料1の2、これは必ず読んでください。それから残りの厚いものは、それを参考に目を通していただくことがよいように思います。最後に指針案というよりも、最終の指針が示されているので、3月29日の方から読んでいただくと、文化庁の苦悩がよくわかります。あわせてパブリックコメントの回答というのを読んでいただくと、文化庁もこの間、行きつ戻りつ色々なことを考えて、この法律、それから指針を創ったんだなというのがわかるように思います。ただ、それが皆さんの中にストンと落ちるかどうかということとは話が別ですので、その中で疑問を持ったら、今日お話をいただいた文化庁の課長補佐が「ぜひ何でも聞いてください」とおっしゃっているので、これからは個人的にお話を伺えればと思っております。北海道から山形さん、それから大阪の山形さん、それから富山の山本さんにご参加いただきました。3方のパネリストの方たちに拍手をしていただいて今日の会を終わりたいと思えます。どうもありがとうございました。

4 情報交換会

日時：平成25年6月6日(木) 17:50～19:20
会場：御所西 京都平安ホテル 東山の間
(京都市上京区烏丸通上長者町上ル)
参加者：分科会発表者、協会役員、各都道府県協議会役員をはじめ
研究会参加者200名
来賓：京都府文化環境部文化政策監 小西貴彦氏

全国の公立文化施設の関係者が共通する課題や取り組みなどについてお互いの情報交換を図り、交流を深めることによってネットワークを広げることを目的として開催。参加者は分科会のコーディネーターやパネラーを交え、活発に意見交換、情報交換を行い有意義な会となった。

5 文化講演

演題 「落語の歴史」

落語家
桂文我



皆さん、おはようございます。お招きいただきました桂文我でございますが、落語家になって、三十数年経ちました。今日は全国各地のホールの代表の方のお集まりやそうで、「落語の歴史」という大胆な題が出てますが、落語の歴史と、落語家の歴史は少し違うことから申し上げます。

何方にしても、京都が始まりだけに、ご当地で聞いていただく分には、非常に面白い題材かも知れませんし、記憶に残していただける所があれば幸せかと存じます。私は上方の落語家ですが、京都のホールには本当にお世話になっております。アルティや、京都府立文化芸術会館などで独演会や一門会をやらせてもらってますし、歴代の館長さんが非常にユニークな方が多い。館長室へ行って、いろいろお話をする内に、貴重な知識をいただいて、私の頭に残すようなことも多くあるという、有難い所が京都でございます。

大胆なことを申しますが、落語には全国各地のネタがあって、『島めぐり』という落語は、沖縄の先の大人国(たいじんこく)、小人国(しょうじんこく)、手長島、足長島という、本当にあったか無かったかわからんような島へ行く。

また、北海道の落語は、嘘吐きが登場する『鉄砲勇助』(東京落語『嘘つき弥次郎』)が有名で、三遊亭圓朝の拵えた落語にも、北海道を題材にしたモノがあります。

勿論、本州のネタが一番多いのですが、四国の落語は『田能久』という大蛇が出てきたり、九州には『小倉船』という「浦島太郎」のパロディのような落語があったり、『深山がくれ』という山賊退治のネタもあって、全国各地の落語がありますが、今日は「落語の歴史」という題ですから、そちらの話を進めて参ります。

その前に「落語とは何？」ということですが、話の最後にオチを付けると、どんな話も落語に変化する訳で、「桃太郎」「金太郎」「浦島太郎」というお伽話でも、最後が駄洒落で終わったり、面白いアイデアで完結すると落語になりますし、オチが付き、めでたし、めでたしで終わると、日本むかし話になってしまう。

それだけに、日本むかし話から数多くの題材を落語をいただいておりますが、いつ頃から落語が出来たかということも、記憶に留めていただければ幸いです。

先程申しました通り、落語の歴史と、落語家の歴史は違いますが、いつ頃から落語が語られるようになったのか、前から二列目の眼鏡をかけた、私より落語家に向いている顔の方は、どれくらい前から落語を演じ始めたと思いますか？

○「六百年くらい」

六百年とは相当前で、室町時代くらいでしょうか？

その隣りの方、お宅の顔は落語家より、漫才師に向いてるみたいですね。

×「三百二十年」

細かい方で、魚の競り市に行ってるようですが、一番前の方は如何ですか？

△「二百五十年」

三百二十年、二百五十年というと、江戸時代になりますね。

それでは、いつ頃から落語が演じられるようになったかと申しますと、「わからない」というのが大正解です。「それでは答えになっていない」と思う方がいると思いますが、本当にわかりません。ひょっとすると、縄文時代に壺を作りながら、落語のような話を語っていた人が居るかも知れないし、飛鳥時代に演じてたかも知れませんが、その証拠が残ってない。話の最後が駄洒落で終わったり、面白いアイデアで完結する話を書いたモノで残っているのは、安土桃山時代の終わりから、江戸時代の初め頃とっていただければ、そんなに間違いではないでしょう。

その頃、落語の本のようなモノを纏めたのは、安楽庵策伝というお坊さんで、知識人や茶人で、浄土宗の本山・知恩院にも出入りをしてた誓願寺の住職でしたが、京都所司代の板倉重宗に頼まれて、思い出話や、巷の話を集めて、「醒睡笑」という本を著しました。全八巻に千ほどの話載っていて、その中に落語で語られるようになった話も多くあり、現在は演じられていないネタも数多くありますが、「醒睡笑」に四百年ほど冷凍保存されて、殆どの落語家が知らないという話を、今から解凍してみましょう。

日本一の湖・琵琶湖を船で航行していると、ある男が三上山、一名・ムカデ山と呼ばれる山を見て、「あの山が全部、ご飯なら」と言うと、隣りの男が「湖の水が全部、トロロなら」。

笑いは少ないかも知れませんが、壮大なネタと思います。先程申しましたように、安楽庵策伝は知識人や茶人で、落語のような話を演じて、報酬を得て、暮らしたという人ではないだけに、落語家のパイオニアとは言いにくい。それでは、「落語家のルーツで、落語を演じることを仕事にした、最初の人は誰だ？」と言うと、今から三百五十年ほど前の京都のお坊さんでした。現在の日蓮宗、当時の法華の談義僧(説教僧)で、露の五郎兵衛という人が登場し、お説教の面白い譬え話にオチを付けて語ったことで人気を集めたために、お坊さんを止めて、落語家のパイオニアになって、知恩院前や円山公園のような人寄り場所で演じ出したようで、その当時の絵も残っています。六十才くらいまで生きたそうで、この人が刊行した本が一番古い落語のネタ本だけに、落語家のパイオニアと位置付けてる次第ですが、お弟子さんは居なかったようで、かなり人気があって、噺本の刊行も精力的に行って、晩年はお坊さんに戻りました。その後、少し遅れて、大坂(大阪)の米澤彦八が、生玉神社、新町西口などで落語らしきモノを演じたという記録があり、噺本の刊行も行ったことから、京都落語は露の五郎兵衛で、大阪落語のパイオニアは米澤彦八と言っても、大きな間違いは無いでしょう。それから少し遅れて、今度は江戸にも鹿野武左衛門という人が現れましたが、元は塗師(漆職人)で、関西出身。この人の出生地に関する本が二種類あって、一つは京都で、もう一つは難波(大坂)とあるので、「一体、どっちや？」と言いたくなりますが、「中を取って、高槻くらいにしとこか」という訳には参りませんので、一応、関西出身ということに納まりました。露の五郎兵衛や米澤彦八の落語を見て、「自分も演じたいが、京都や大坂では、とても適わん」と思い、江戸へやってきたようにも考えられ、只今の八重洲口辺りに、葦簾張りの小屋を拵えて、その中で落語ら

しきモノを演じ始めましたが、屋外で落語を演じることを「辻噺」と申します。

今朝の五時くらいでしたか、早朝のモーニングショーを見ていましたら、大阪と東京の落語を比べているコーナーがあって、落語家のルーツを紹介していましたが、これが無茶苦茶で、その番組に出演した落語家も歴史を調べた上で紹介すればいいのに、曖昧なことばかり言って、あのようなことを流されると、我々が困ります。「大阪が辻噺で、江戸は辻噺ではない」というような言い方でしたが、そんなことはありませんし、江戸も辻噺から始まっていますが、鹿野武左衛門が露の五郎兵衛や米澤彦八と違う点は、簡易的な小屋を拵えて、室内で演じていた点で、そのことによって、落ち着いて演じることが出来たでしょうし、長い目の噺を語ることも可能になったでしょう。

日本一の大都市・江戸で、鹿野武左衛門は大人気者になりましたが、その身に災難が降りかかりました。当時、江戸でコレラが流行ったようで、その病気を「そろりころり」と言って、それは「そろりと流行って、コロリと死ぬ」ということから、そのような名称になったようで、コレラを治すための「厄除の方書」という本が刊行されたそうです。「厄除の方書」には、「そろりころりを治すには、南天の実と梅干を煎じた汁を飲むように、馬がお告げをした」と書いてあったそうで、この本が売れたことで、南天の実と梅干の値段が急騰した。お上が調べてみると、これには何の根拠も無く、浪人と八百屋が結託して、南天の実と梅干の値段を吊り上げるだけの手段として、そのような本を刊行したことが知れたのです。浪人と八百屋を奉行所へ呼んで、お白州で奉行が「何故、無茶なことを本に纏めた？そのアイデアは、どこから出たのじゃ？」と聞くと、「鹿野武左衛門の『鹿の巻筆』という本に、馬がしゃべる話が載っていて、それをヒントにしました」と白状したので、「そのようなアイデアを与えた鹿野武左衛門も悪い故、島流しに致せ！」とされて、何の罪も無い鹿野武左衛門が、島流しにされてしまいました。何年かの辛い暮らしをして、江戸へ帰ってきた鹿野武左衛門は疲れ果てて、半年ほどで亡くなったと言われていますが、近年の研究によって、少し疑問が生じたのです。世の中は広いモノで、島流しの記録ばかりを調べてる方が居られて、「島流しの資料で鹿野武左衛門の名前を見つけれない」と仰いますし、「江戸に居なかった時は、上方に帰っていたのでは？」と仰る方もあり、鹿野武左衛門の晩年には、かなりのハテナが灯っていますが、一応は長年に亘って伝わってきた風評を尊重して、「鹿野武左衛門は島流しにされて、亡くなった。とても、気の毒」ということを、私も述べている。この後、江戸の民衆は「落語を演じたり、落語を題材にした本を刊行すると、島流しになる」と思ったようで、約七十年ほど、江戸で落語の本は僅かに刊行された程度で、世間に影響を与えるほどではありませんでした。

その間、京都や大坂はアマチュアの間で流行ったりして、息を繋いでいたようです。

江戸の落語はパイオニアでこけてしまい、盛り上がりを止められましたが、再び、隆盛に導いたのも、また京都です。この会場の目の前に京都御所がありますが、当時、ここに幕府の小普請方、つまり、大工さんで、御所造営のために江戸から来た朝濤七左衛門という人が、その頃、上方で漢文の噺本が刊行されたのを見て、「これは面白い！世の中も落ち着いてきたし、落語でお咎めも受けるまい。江戸へ持って帰って、これを江戸で刊行しよう」と考えて、江戸へ持って帰って、噺本を刊行しました。京都へ朝濤七左衛門が来なかったら、漢文の噺本を見なかったら、その本を江戸へ持ち帰らなかったら、江戸の落語は、もっとストップしていたかも知れません。

その内に、落とし噺を拵える会が出来ましたが、主催者は談洲樓烏亭焉馬という人で、生涯アマチュアで通しました。お上に睨まれるのを避けるために、宇治拾遺物語披講という形にしたようですが、これは集まった面々に「宇治拾遺物語の勉強をしましょう」と言って、少しだけ宇治拾遺物語を読んで、後は落とし噺を拵えた訳です。つまり、お上へ体裁のために宇治拾遺物語を使った訳ですが、この会から三笑亭可楽という人が出てきて、江戸で寄席を初めて開きました。

全国のホールの代表の方々なら、一遍くらいは寄席を開いたことがあると思います。寄席の定義を申し上げますと、「一定期間、同じ場所で、入場料を取って催す」ということになりますが、江戸で初めて寄席を開いたのが、三笑亭可楽。また、大坂で初めて寄席を開いたのが初代桂文治で、最近、十一代目が出来ましたが、三笑亭可楽と同時期に寄席を開催しました。

三笑亭可楽は三題噺といって、観客から三つの題をもらって、それで噺を拵えるという趣向で、人気を集めたと言います。また、三笑亭可楽の催した三題噺を拵える会から出てきたのが三遊亭圓朝で、『怪談牡丹燈籠』『真景累ヶ淵』『怪談乳房榎』『文七元結』『芝浜』『鰍沢』という名作を拵えた、幕末から明治三十三年までの明治時代の立役者でした。

明治三十三年、つまり、西暦千九百年まで生きた方ですが、三遊亭圓朝の声が残っていないかと思われる方も居られるでしょう。日本でレコードの録音が始まったのが明治三十六年で、その三年前に亡くなっているだけに、三遊亭圓朝の声は残っていませんが、晩年の弱々しい声が残らなかったのは幸せだったのではないのでしょうか。

しかし、速記本は数多く残っています。それには理由があって、明治維新になって、日本でも議会政治が始まりましたが、「議事録を採る時の速記術を民衆に知ってもらいたいが、一番手取り早い方法は何か？三遊亭圓朝の言葉遣いは整理されているから、彼の噺を速記本で刊行すれば、速記術を認めてもらえるかも」と考えて、明治十七年に「怪談牡丹燈籠」を刊行すると、大ヒット。高座でも人気のあった三遊亭圓朝は、書いたモノでも人気を集めた訳です。

大阪の落語界は、初代桂文治が寄席を開いてから幕末までの資料が、あまり残っていませんが、幕末から明治の初年まで活躍した初代桂文枝の弟子達によって、今日までの流れが出来上がり、その後、爆発的な人気を得た落語家が初代桂春團治でした。私の三代前の初代桂文我の弟子になって、桂我都(かつら がとう)という名前をもらいましたが、若い頃からヤンチャで、文我が「厳しい人の許で育てた方がよかろう」と判断して、後の七代目桂文治、当時の二代目桂文團治の許へ預けましたが、その後も無茶苦茶が続いたそうです。気に入らない先輩を殴ってしまえと考えると、寄席の裏口で待ち伏せして、出てきた先輩を殴ったら、これが自分の師匠であったとか、薬問屋の後家と親密な仲になった上、一年ほどで莫大な財産を使い切ったとか、とにかく、無茶苦茶。

但し、レコードの吹き込みが歴史上で一番多かったのは初代桂春團治で、レコード煎餅という変なレコードも拵えましたが、これは固焼き煎餅に落語を吹き込んで、「聞いた後で、食べて下さい」というモノを、大正時代の終わりに売り出しました。当時、童謡を吹き込んだ「ものいうせんべい」という商品に目を付けた春團治が「わしの小噺を吹き込んだモノを売り出せ！」と考えると売り出したようで、着眼点は良し。大正十五年の天理教大祭で売り出しましたが、当日が大雨で湿って、大損をして、「止めじゃ！」と言うて捨てたそうで、レコード煎餅も煎餅缶も残っていないとされていましたが、今から十年ほど前、インターネットのオークションで、会津若松の蔵の中から幻の品が出てきたのです。後輩の桂米平さんが手に入れたのを聞いて、「譲ってくれ」と頼んでも、「うちには自慢の出来るモノが無いさかい、譲らん」と言いましたが、このようなモノは松茸同様に、一つ見つかりると、回りにもあるかも知れないと思って、細かい網を張ると、見つかりました。早速、購入して、それを桂米朝師匠に見ていただいたら、「こんなモノが見られるとは思わなんだ。長生きして、良かった。ところで、食べたか？」と仰いましたが、大正の終わりのお菓子を食べる勇氣はありません。人間国宝は、仰ることも桁外れで……。

とにかく、初代桂春團治は面白いことをした落語家でした。

東京落語界は、三遊亭圓朝の後も立役者や人気者が大勢登場して、八代目桂文楽、五代目古今亭志ん生、六代目三遊亭圓生、八代目林家正蔵、三代目三遊亭金馬という方々が主になって、昭和の

落語界を大盤石にした訳です。大阪の落語界は、初代桂春團治が昭和一桁代に亡くなってから、漫才と落語の人気が入り替わってしまいました。

春團治は吉本興業の柱でしたが、後に漫才の横山エンタツ・花菱アチャコが人気を集めるようになってから、吉本興業は漫才を柱にするようになったのです。しかし、「落語の灯を消してはいかん。この芸は、面白いモノや」というので、五代目笑福亭松鶴が主になって、楽語荘というグループを拵えて、戦中・戦後も活動しました。戦後、五代目笑福亭松鶴の伴・六代目笑福亭松鶴、三代目桂米朝、三代目桂春團治、五代目桂文枝という師匠連の努力により、現在は二百五十名を超える人数になったのです。以前から古典落語・創作落語は数多くありましたが、古典落語という名称は戦後から言い出したようで、戦前の資料に古典落語という名称を見つけることはありません。どうやら、戦後間もなく、放送番組から古典落語という名称を使い出したと言われていますが、それは「創作落語より、値打ちがある」という、値打ち付けのために古典落語という名称を付けたように思います。落語は大衆芸能だけに、落語に古典という言葉をつけること自体、古典には申し訳ないようにも思いますが、一応、古典落語という名称が一般的になって、江戸、明治、大正、戦前までに拵えられた、レトロ調のネタは古典落語の範疇に入られていますし、創作落語や新作落語という名称は明治時代からある。

本当にザッとした紹介で、落語の歴史を逆上りましたが、おわかりになっていただけたでしょうか？

また、京都に絡めて申し上げますと、先程申しました米澤彦八に頭を戻して下さい。京都の落語家は露の五郎兵衛、大阪は米澤彦八が始まりですが、この二人が没した後、京都に忽然と現れたのが二代目米澤彦八で、長期間、京都で活躍しました。しっかりしたネタも拵えましたが、初代米澤彦八の弟子かどうかはわかりません。しかし、この人の思い出を記録している人が、日本を代表する国学者・本居宣長で、当時、京都へ勉強に来て、その時の「在京日記」という記録の中に、彦八を聞いたことが記されており、当時、本居宣長も二代目米澤彦八の話を楽しんだことを考えるだけでも、落語の歴史を辿る楽しみに繋がります。

落語には様々な楽しみ方がありますが、勿論、生で楽しんでいただくのが一番。現在は録音も映像もありますが、三次元の世界だけに、演者の息遣いが伝わって、大勢で笑い合えるという空間に居る快感を得るには、やはり落語は生が一番でしょう。楽しい空間を、笑っている自分も拵えているという実感を得ながら、落語の世界に入っていくと、笑っている自分の姿も、周りの気配も気にならない。「みんなも笑っているから、私も笑える。みんなが集中して聞いているから、私も集中出来る」という緊張と緩和の上で落語を聞いていただくと、一番面白いと思います。

先程申しましたように、落語は三百五十年ほど前から、落語家のパイオニアが現れましたが、その頃のネタは本当に短い。一番短いネタは、二秒くらいで終わります。皆さんも御存知でしょうが、「鳥が何か落としたな？」「ふっ」と、これで終わり、続きはありません。「向かいの空き地に、囲いが出来たな」「へっ」という小噺も有名で、「何を書いているの？」「ええ？」という、これも言葉合わせ。話が少し長くなると、アイデアのオチが付きます。例を挙げると、「おい、しっかりせえ。お前みたいに、ポッとしてたら、嫁の来てが無いわ」「嫁の来てが無かったら、ウチの道子と一緒になる」「お前は、そんなアホや。道子さんは、お前の妹やろ。実の妹と、夫婦になる奴があるか？」「妹と夫婦になるくらい、何や。うちへ来てみい。親同士、夫婦や」。(笑)このネタをウツカリ聞くと、「それでええのと違う？」という気になります。(笑)もっと、オチがひねってあるネタもあって、ある宿屋の二階から、道の真ん中へ釣竿を出して、釣糸を垂れてる人がある。道を歩いてる人がビックリして、「変な奴やな。こんな道の真ん中へ釣竿を出して、釣糸を垂れても、魚が釣れる訳がないわ。一遍、聞いてみよか。もし、お宅。宿屋の二階から釣竿を出して、釣糸を垂れて、釣れます

か?」「へェ、あんたで三人目や」。(笑)これだけの話ですが、この時点でわからん方は、この後は諦めて下さい。人間、諦めも肝心ですから…………。

落語のオチは、ひねってあるほど面白い。

落語は、ある所まで辛抱して聞いてもらう芸です。漫才のように、舞台に出てきた二人の立ち話を傍から見て楽しむという芸能ではないだけに、段取りが理解出来た上で、それが全部引っ繰り返る面白さが多い。それだけに、十五分のネタなら、頭の八分くらいは笑いが少ないのです。漫才と比べると、最初の内の笑いは落語の方が少ないのですが、後半は爆笑に繋がるのが落語の面白さと言えますし、オチで引っ繰り返すだけに、「オチが言いたいために、こんなことを言ってたのか」と思ってもらうためには、前半の仕込みの部分を、しっかり聞いていただくしか、仕方が無い。オチの見事な落語は数多くありますので、その代表のようなネタをご紹介します。あるご夫婦が一つの布団で寝てる時、奥さんが寝ながら、ブッと、今世紀最大というオナラを落とすと、奥さんが自分のオナラの音で目が覚めた。「恥ずかしいわ。ウチの人は、よう寝てるけど、今のオナラは気がついたのと違うやろか? 寝たふりをして、お腹の底で笑うてるのと違うやろか。一遍、聞いてみよ。一寸、あんた」「何や?」「今の、知ってるやろ?」「一体、何?」「今、ドォンと、大きな」「寝てたさかい、わからん。一体、何が大きかった?」「本当に、寝てた?ドォンと、大きな雷が鳴った」「雷が鳴った?それは、オナラの前か、後か?」と、ご主人は全部知ってた。(笑)この後、夫婦がどうなったかという責任を取らんのが落語の面白い所で、オチというのは無責任なモノで、オチの後は放りばなし。

話は少し抹香臭くなりますが、京都はお寺が多い。仏教が日本へ伝来して、しっかり根付いたことから、落語が生まれたと言っても、過言ではありません。仏教の根本的理念は「誰でも良え所がある」という点だけに、どんな罪人でも良え所があって、落語に登場する泥棒でも可愛げがあって、万やむを得ず、泥棒になってる。物事を真っ向から捉えて、史実に則って、掘り下げるのが講釈で、落語より歴史は古いし、講釈の美味しい物語に節を付けて、わかりやすく語って、三味線の伴奏で、民衆の共感を得たのが浪曲で、「何が何して、何とやら」と唸って、良え声で迫ってくる。現在、人気は無くなりましたが、浪曲は強い芸だと思います。浪曲を聞いて、「こんなことは考えられん。一寸、違うように思う」と感じる所があっても、三味線がシャシャシャシャシャン、「何が何して」と唸られると、「これでええ」という気になったりする。とにかく、良え節と、良え声で迫られると、納得してしまう所があるだけに、上手に演じれば、こんなに強い芸はありません。舞台に一点集中していただく芸で、浪曲・講釈・落語がありますが、この中で天下を取ったのは、浪曲しか無いと言い切っても、過言ではないでしょう。日本の端から端まで伝わったのは浪曲で、お百姓が畑仕事をしながら「旅行けば」と唸ったり、風呂屋の湯に浸かって「佐渡へ佐渡へと」と言うた訳で、どれだけ五代目古今亭志ん生の『火焰太鼓』が見事でも、風呂屋の湯に浸かりながら、『火焰太鼓』の一節を語っていた人は少ないでしょうし、畑仕事をしながら、八代目桂文楽の『明烏』を口ずさんでいる人も無かったでしょうから、全国津々浦々の毛細血管まで入り込んで行ったのは、浪曲だったと思います。また、当時の高額所得者の上から四、五番目くらいまで独占したのが浪曲師でした。急に上がって、急に落ちた芸が浪曲と言えるのではないのでしょうか。

第二次世界大戦の時も、落語は軍にとって、必要ではなかったようです。落語の基本的なテーマは酒・女・博打で、そんなことは戦意喪失に繋がるということで、噺家は戦争に不必要。それに比べて、浪曲は『肉弾三勇士』とか、『軍神何々』とか、戦争に適する外題も多くて、講釈や浪曲はピタッと軍に張り付いた。ところが、戦後になると、今度は反戦浪曲を演り出して、「戦争は、いけません!」と言い出して、そんな所も人気に歯止めをかけたように思いますし、優秀な浪曲師が歌謡曲の世界

に移ったことも、人気凋落の大きな要因と言えます。村田英雄、三波春夫、二葉百合子という、本来は浪曲を盛んに出来たような方々が、歌謡曲の世界に移ったこともあって、歌謡曲が花盛りになり、浪曲が下火になった。しかし、人の心を鷲掴みに出来るのは浪曲で、捨てたモノではないでしょう。

話は落語に戻りますが、今から二十年ほど前から、子ども達に落語を楽しんでもらいたいと考えて、「おやこ寄席」という活動を始めました。落語を他の芸能と混ぜて、子ども達に見せるという機会は、以前から親子劇場という組織などが中心になって催していましたが、私は「一時間半ほど、落語だけで子ども達が笑い合って、落語の世界だけで楽しんでもらうのも可能ではないか」と思って、「おやこ寄席」の活動を開始しましたが、子どもは大人と違う反応を示します。二百人、三百人と集まった親子が一緒に座ることが多いのですが、私の場合は完全に親子が分かれてもらい、前の席は子どもで、後ろの席は大人。和室なら、子どもは転げ廻って笑ったり、床を叩いて喜んだりする姿を後ろから見る大人が、「子どもは、こんな感じで笑って、こんな感じで伝わるのか」と体感してもらうのが、とても大切だと思います。私は子どもの頃から落語が好きでしたから、決して、子どもに落語の面白さが伝わらないとは思いません。そして、「何かを見せれば、好きになる子どもが出てくる」という考えは退けました。これは、学校でも、ホールの催しでも同じだと思いますが、「とにかく、何かを見せれば、好きになる子どもが居る」という考えで催したりしますが、「見せたことによって、嫌いになる子どもは、どうなる?」と考えることも肝心ではないのでしょうか?

私が高校生の時、学校の歌舞伎鑑賞教室を観ましたが、終演後、「二度と観たくない!」と思いましたが、そのトラウマは、今でも引きずっています。今は、芸の勉強として歌舞伎を観ることはありますが、楽しむことは少ない。「これは良い芸です」と言われても、何を演じているか、サッパリわかりません。緞帳が開いた時、真っ赤な着物を着た役者が、トケトゲとしたモノを付けて、顔も真っ赤に塗って、パッと出てきた時は、伊勢海老が出てきたのかと思いましたし、(笑)その後のストーリーも展開も、サッパリわかりませんでした。そんな記憶が残っている私にとって、落語に初めて触れてもらう子ども達には、そんな思いをさせたくありません。

集まった子ども達に、「大人になるまで、落語は忘れてくれてもいい。大人になった時に、そう言えば、着物を着て、正座をしていた人の話を聞いて、友達と一緒に、あんなに笑ったことは無かった」ということを思い出して、いろんな落語会に行って、「やっぱり面白い芸で、伝統芸能には力がある」と思ってくれると幸せだと思っています。テレビゲームを楽しんで、ニコツとしたり、アハハと笑う子どもは多いでしょうが、友達と一緒に笑い合うことは少なくなったのではないのでしょうか?

笑い合って、みんなと一緒に拍手をしたり、転げ廻ったり、友達の背中を叩いて笑ったりしながら、見る所は見て、聞く所は聞く。幽霊の登場する落語なら、その場に自分も居るような、疑似体験のような感じで震えたりすることも肝心だと思います。どうしても、大人は芸の鑑賞になりますが、子どもは疑似体験に近いような、その世界にスッと入って行く。そのような要素を、子どものお腹・胸・心、もっと深く言えば、魂まで届けることが出来れば幸せと思っています。こんな考えは、先人から受け継いだ智慧であり、私が考えたことではありませんし、三百五十年以上も工夫されたモノを、我々がいただいているだけでしょ。

舞台で落語を演らせてもらって、お客さんが舞台に集中して、笑う所は笑い、聞く所は聞いて下さった時、数多くの先人が後押しをしてくれているような気がしますし、伝統芸能には、そんな不思議な要素があるのではないかと思います。私は、子どもの前で落語を演じるのが大好きで、子ども達が一齐に笑う顔を見ることが出来るのは舞台の上の私一人で、この快感は他に替え難いモノがあって、「やっぱり、面白いやろ?オッチャンも、小学生の時、そんな体験をした」と思える瞬間なのです。

私が初めて落語を見たのは、名古屋の大須演芸場という寄席で、この寄席は現在は不入りの日が多いのですが、当時は開館した頃で、私は幼稚園の時でした。名古屋の叔父に手を引かれて、連れて行かれましたが、会場は満席で、通路にも新聞を敷いて、お客さんが座っていたのを覚えています。舞台上演じてる漫才師の周りにも、お客さんが座っていましたが、幼稚園児の私にとって、漫才・手品・独楽廻しは面白かったのですが、落語はサッパリわかりませんでした。しかし、周りの大人は落語で一番笑っていて、「子どもの僕にはわからんけど、大人には楽しい話なんやろな」という思いだけが、私の頭に植え込まれたようです。そして、小学校三年生か、四年生の頃、ラジオで野球中継を聞いてると、「野球が早く終わりましたので、落語を流します」と言って、ライブ録音の落語が流れてきましたが、それを聞く内に「アレ？ この話は、どこかで聞いたことがある」と、気が付きました。頭の片隅に、幼稚園の時に聞いた大須演芸場の落語が残っていたようで、この落語を聞くと、とても面白いのです。小学校三、四年生になって、落語で使う言葉もわかるようになっていましたし、ライブ録音で観客の笑い声が入っているだけに、自分が面白いと思う所と観客が笑う所が一致する。幼稚園の時は、それが一致しなかったから、不快感に包まれていた訳です。「これは面白い！」と思って、それから落語レコードを買ったり、本を揃えたりして、小学校四年生の頃には、落語家になりたいと思うようになっていました。小学校四年生の頃、大人用の落語で面白いと思った見本のような私が居る訳ですから、子どもの手を取って、落語の世界に引き込むような落語を演じれば、子ども達に落語の面白さの種を植え付けることは出来るでしょう。

最後に、皆さんからの質問をお受けしたいと思います。知らんことは「知らん！」と申しますし、大層なことは申しません。「八尾空港に、オスプレイを持ってくる！」と、そんなことは申しませんので、安心して下さい。何で、あんなことを言うのか、サッパリわかりません。世の中は、T P O が肝心かと思えます。ご質問があれば、宜しくお願い致します。

○**山北** 伊那文化会館の館長の、山北と言います。岐阜出身でございますので、安楽庵策伝さんの、どこが発祥かと言うと微妙な所で、『岐阜だ』と言う人が居て、今、学生の落語の選手権とかをやられて。この前も、いろんな落語家の方が見に行かれています。京都で修行された策伝さんが、今、岐阜市の博物館、彼方の方にも策伝さんの『醒睡笑』があるということですが、もう一つ、ここで言いたいのは、落語は天下を取っていると思うんです。なぜかと言うと、織田信長の所は、天下布武ということで、今、策伝さんの『醒睡笑』があるのも、実は岐阜城の織田信長、『岐阜を制する者は、天下を制する』と言った、天下布武をバラまいた織田信長さんと一緒の時代に、向こうへ移っているということで、京都と縁が非常にございました。例えば、古田織部の織部焼も、此方に随分出てきていますし、あの時代に、みんな出てきた文化が岐阜と京都で、落語はそういう意味では、天下を取っているんじゃないかということを思いますが、如何でしょうか？」

そうですね。

私は随分、引いて言うつもりで、遠慮して言うつもりでいますが、そのまま、まともに受けていただいたことを、誠に有難いと思えます。(笑)

日本人は、謙遜も肝心と思えますから、多少は謙遜が入っていましたが、その角度から見れば、落語は天下を取っているかも知れません。違う角度で言えば、講釈も天下を取っていると思えますが、少なくとも、民衆の心の毛細血管まで入って行ったということに於いては、落語は難しかったという感じでしょう。

安楽庵策伝は、岐阜の本巢郡辺りのお寺さんということで、関山和夫先生をはじめ、他の学者さん

も研究・調査をされましたし、岡山のお寺にも資料は残っていますが、安楽庵策伝を語り部とするか、本の作者とするか、知識人と理解するかで、大分違うでしょう。

岐阜で安楽庵策伝の催しをしているのは大切なことかも知れませんが、学者だけではなく、もう少し、落語家も安楽庵策伝を知った上で盛り上げた方がいいでしょうし、訳のわからん内に、策伝のイベントに参加していること自体、私は違うと思っています。イベントや地域を盛り上げる手段の一つとして、策伝を使うのは悪くないでしょうし、確かに「醒睡笑」も残ってる。「醒睡笑」は、書いたモノもあれば、版本もあって、江戸時代の綺麗な版本を購入すると、値段で言うのは悪いですが、六十万円くらいしますが、置くべき所に置かなければいけないでしょうし、正直に言うと、キチンとしたモノは京都にある方がいいと思う。しっかりした本は岐阜にありますから、良かったら、譲って下さい。(笑)

少なくとも、大切にする所が預かって、次の代に伝えることが大事だと思いますし、もっと調査・研究をして、遺徳を偲びながら、イベントの味を濃くすればいいと思います。アマチュア落語選手権のような催しをするのもいいでしょうが、アカデミックな要素を加えて、世間に提唱した方がいいと思いますが、こんなことで答えになってますか？

○**山北** なってます

有難うございました。「落語は天下を取っていない」というのは、謙遜して言ったということ、覚えて帰っていただきたく思います。(笑) もうお一人、宜しければ、どうぞ。

○**大河原** 今日は、有難うございます。福島県の文化センターの大河原と申します。子どもさんに落語を聞かせるというお話でしたが、その際に、例えば演題でありますとか、こんな所に気を付けるといふ所があれば、教えていただきたいと思えます

私の個人的な場合ですが、三重県四日市市にメリーゴーランドという子どもの本の専門店があって、そこで普通の落語会を催していましたら、店主の増田喜昭という方に「ウチは子どもの本の専門店ですが、子どもに伝わる落語は無いのですか？」と聞かれましたから、「落語家は誰彼なしに、子どもの前で落語を演じたことはあるでしょうが、なかなか上手いきません」と答えました。当時、私は先輩から「仕事では行くけど、子どもに落語はあかん」という意見も聞きましたし、仕方が無いかとも思っていたのも事実です。

ところが、増田さんが「それなら、子どもに伝わるように構成し直せばいいじゃないですか」と仰ったので、「難しいと思いますが、大丈夫ですか？」と聞くと、「ウチは子どもの本の専門店だから、児童文学者や、絵本作家とのネットワークがありますから、その方々のアイデアもいただいて、拵えようではありませんか」ということになりました。

先ず、考えたのが、八百人、千人も収容する会場では行わず、そのような注文があっても、二百人、三百人の会場で、何回も行う。大ホールで催しても、子ども達の集中は望めない。もう一つはネタで、子どもは極めて簡単な内容を望んでいるかという、そうではなくて、大人の世界を覗きたい。テーマにするのは、何か？　そこで出てきたのが、コント・ミステリー・SF、そして、いたずらと、この四つの要素を含んでいるネタを選び出しました。現代的なようなモノを扱った創作落語に、子どもは意外に興味は薄く、古典落語のキツネやタヌキ、昔の幽霊などに、子どもは興味があるということを知ったのです。これは、メリーゴーランドのレジの横に座って、一日中、子どもを見ていたら、子どもが手に取る本は、昔の物語が多かったし、昔風の絵の描き方の方が好きみたいでした。そして、

子どもは好きなページに何遍も戻ります。横に親が居ると、また違って、子どもが「この本を買って」と言うと、親が「それは、止めなさい。此方の本の方がええ」と薦めたりする。予算があれば、両方を買ってやればいいと思いますが、予算の都合で、何方かの本を選ぶ場合は、子どもが欲しい本を買ってやる方がいいと思いました。

子どもの前で落語を演じる場合、必要以上に簡単にしゃべりませんし、細かい台本を拵えていません。古典落語のストーリーは腹に入っていますから、その時の雰囲気、子どもが望むような構成や演出に変えていくのが、基本姿勢です。必要以上に簡単にしゃべらないというのは、子どもがハードルを超えられないという所だけ、手を貸してやる。

大人用と、子ども向けの落語は、一寸くらい聞いても、わからないかも知れません。しかし、大人から見て、「どうして、こんなに子どもが笑っているのだらう？」と思われるのは、プロの落語家の腕とあっていただくしか、仕方が無いと思います。敢えて、例えて言うと、クラシックをジャズで演奏するようなモノで、大人用の落語を演じているようでは、子どもには伝わりにくいでしょう。半分は落語を演じて、半分は子どもと遊んでいるという部分が要るように思います。

それから、もう一つは、落語を演じる前に「落語とは、こんなモノですよ。こんな感じで聞くと、とても楽しくなります」ということを、何人かの落語家で紹介しますが、それは説明ではなく、子どもと一緒に遊ぶ訳で、落語家と子どもが遊んでいる内に、子どもが落語を聞く姿勢を整える。飛行機に例えると、滑走路から飛び立つ、自然にフワッと浮くまでは、落語を演じないということで、子どもと遊んでいる部分が二十分で終わる時もあれば、四十分もかかる時もあり、子どもが滑走路から飛び立ったら、後は落語の世界で楽しめる。

今までの経験では外れはありませんし、子どもは今日初めて会ったオジさんでも、昔から知っているオジさんのように信用して聞くという姿勢になるのです。子どもに落語を伝えることは、直ぐに落語を演じることではないと思いますし、「落語の美味しさが、どこにある？」ということ、子どもの頭や心に染み込ませた所で演じることが肝心ではないかと思うようになりましたが、これで答えになっているでしょうか？

時間があれば、もっとお話したい所ですが、持ち時間が延長したようです。ご迷惑がかかってもいけませんので、またの機会をお楽しみということで。

本日は拙い講演でしたが、「落語の歴史」を中心に語らせていただきました。少しでも、頭に残してお帰りになっていただければ幸いかと存じます。最後に一言だけ申し上げますが、「落語が天下を取っていない」というのは、謙遜して言った、(笑)それを最後に申し上げて、私の講演はお開き！

どうも、有難うございました。

<プロフィール>

四代目 桂 文我 (かつら ぶんが)

略歴

昭和35年生まれ (三重県松阪市出身)

昭和54年3月、二代目桂枝雀に入門。桂雀司を名乗る。

平成7年2月、四代目桂文我を襲名

活動歴

現在、年間300回程の落語の高座をつとめる。大阪、東京、名古屋、京都、岡山、徳島をはじめ、各地で「桂文我独演会」「桂文我の会」を開催また、子ども向けの落語会「おやこ寄席」も各地で開催

受賞歴

昭和58年、ABC 落語漫才新人コンクール審査員奨励賞

平成3年、NHK 新人演芸大賞優秀賞

平成6年、国立演芸場花形演芸会金賞

平成7年、国立演芸場花形演芸会大賞

平成8年、大阪市咲くやこの花賞・国立演芸場花形演芸会金賞

平成9年、国立演芸場花形演芸会金賞

平成11年、国立演芸場花形演芸会金賞

平成15年、芸術選奨文部科学大臣新人賞

平成21年、芸術祭賞優秀賞

その他の活動

平成25年4月から、相愛大学客員教授として「上方落語論」講義を受け持つ

6 地元伝統芸能の公演

「和知太鼓(わちだいこ)」

プロフィール

和知太鼓保存会が演じます。

京都府の北部、丹波地域にある京丹波町和知地区に伝わる宮太鼓

京丹波町無形民俗文化財に指定(昭和63年3月15日。合併前の旧和知町において指定)

京都府自治功労賞(平成11年)を受賞

和知太鼓の起源は、お伽草子「酒呑童子」だといわれています。

今から約千年前の平安時代中期、大江山の酒呑童子という鬼を討伐せよとの帝の命を受け源頼光(みなもとのらいこう)が多く部下を従え京の都を発し、和知庄の草尾峠(くさおとうげ)に差し掛かったところ、激しい雷雨に見舞われたため、近くの旧和知町字広野の藤森神社で雨宿りをしました。

雨が上がり、いざ出陣というとき、村人たちが源頼光の武運長久を願うとともに、兵士の士気を鼓舞するため打ち鳴らした奉納太鼓が、後々その宮太鼓として藤森神社の氏子に継承され、現在の「和知太鼓」になりました。

・太鼓の特徴

和知太鼓は、太鼓一張に一人が地打ち、もう一人が大打ちを打つ基本技法があり、繰り返す音の中で、人々の喜怒哀楽を表現。時代の流れとともに、打ち手も変わり様々な形で表現されてきた。現在では、篠笛、鉦などを取り入れ、基本技法の中に打ち手の乱れ打ちを活かした勇壮な太鼓として受け継がれている。

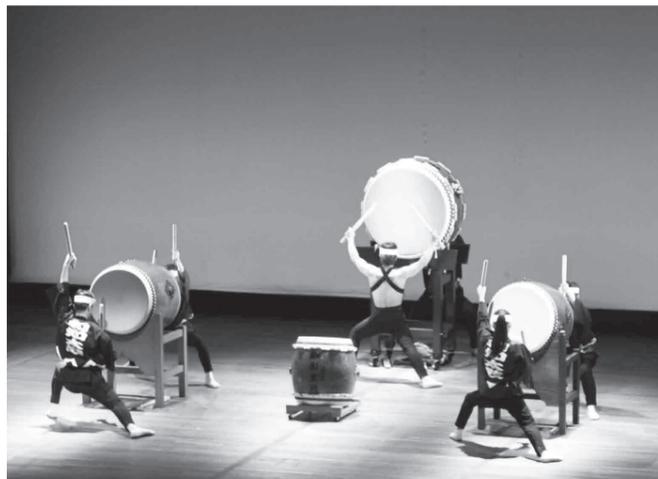
・和知太鼓保存会の活動

昭和40年、和知民芸保存会太鼓部から、和知太鼓保存会に名称変更し発足

地元の子どもたちに年間を通じ、太鼓芸能の伝承を行うため、土曜子ども太鼓教室、和知小学校太鼓クラブ、和知中学校総合的な学習の時間の指導を行う。

会員は、週2回定期練習を行い、町内外での公演活動や、和知太鼓練習場で他団体との太鼓ワークショップを行っている。

主な最近の出演、太鼓ワークショップ…ジャパンフェスティバル・ベルリン01、国民文化祭ひろしま、神恩感謝日本太鼓祭、白山国際太鼓エクスタジア2010、宮本スタジオ和知太鼓ワークショップ(東京浅草)など



7 閉会式

閉会の挨拶

京都府公立文化施設協議会 会長
(公財)京都市音楽芸術文化振興財団 事務局長

尾本 恵一



京都府公立文化施設協議会の会長を務めております、京都市音楽芸術文化振興財団事務局長の尾本と申します。本日は全国からこの大会にお集まりいただきました皆様、大変ご苦労さまでございました。私どもの財団は京都コンサートホールと、それからいま閉館中で、再整備中の京都公会館、それから実演団体といたしまして、京都市交響楽団の運営等をしており、それなりにがんばっているつもりなんですけれども、この京都という土地では、そういうことでもなかなか浸透していかないということが、一つの悩みとしてございます。きのう第2分科会のほうに参加させていただきまして、やはりリーダーシップでありますとか、コーディネーターの力でありますとか、そういったことがますます必要なのだなということで、大変勉強させていただいた次第でございます。本来ですと、私どものほうが大会を切り盛りしていかなければならないんですけれども、今回は京都府立府民ホール、アルティ様、下田館長様を初めといたしまして、何から何までお世話になった次第でございます。この場をお借りして、下田館長様以下、アルティの皆様方に深く感謝とお礼を申し上げたいというふうに思っております。

梅雨時の京都でございますが、私、五十数年間、京都にずっといるわけなんですけれども、こんなに過ごしやすい6月の日というのは記憶にちょっとないという状況でございます。きのうからこちら側の人間が何度も申し上げておりますけれども、暑くもなく、寒くもなく、かつ人込みも車の渋滞もない、こういう京都は大変めずらしい機会だと思います。きょうは皆様方のペースでゆっくりと京都観光をしていただける非常にラッキーな日ではないかと思っておりますので、どうか心ゆくまで京都をお楽しみいただきたいというふうに思います。

終わりになりますが、全国公立文化施設協議会のますますのご発展、それから協会加盟の各施設のますますのご発展、それから来年度、石川県で開催されますこの総会、研究大会の成功を心より祈念いたしまして、閉会のご挨拶とさせていただきます。本日はどうもありがとうございました。

次期開催館挨拶

石川県立音楽堂 事務局長
新村 逸晴



ただ今、ご紹介にあずかりました、来年度研究大会を開催いたします、石川県立音楽堂事務局長の新村でございます。

まず始めに、今回の京都大会が盛況のうちに終了されたことをお喜び申し上げます。また、大会運営にご尽力された、全国公文協と各委員会の事務局、そして京都府立府民ホールの皆様にご敬意を表します。

私ども、次期開催県として大会運営を勉強させていただくため、私も今回初めて第1分科会に参加させていただきました。素晴らしい運営で、色々なノウハウを勉強させていただき大変参考になりました。来年、私どもの運営にぜひ活用させていただきたい。重責が果たせるか、いささか不安になっておりますけれども、精一杯、皆様のお世話をさせていただきたい、と思っておりますので、よろしく願いいたします。

さて、最近の公立文化施設を取り巻く状況を見ますと、いわゆる劇場法の制定、それに基づく指針の策定、公益法人への移行など、新しい変化が生じております。このような中で、文化施設関係者が一堂に会し、各施設の状況を学び合い、情報交換する大切な総会、研究大会であり、非常に意義あるものであったと思います。また、全国公文協の存在意義をより一層高めていかなければならない、という思いを強く持ちました。

来年の研究大会でございますが、石川県立音楽堂で6月5日、6日の2日間の日程で開催させていただく予定であります。皆様、ぜひお越しいただきたいと思っております。

ここで少々、石川県立音楽堂、当事業団のことを紹介させていただきたいと思っております。まず石川県立音楽堂でございますが、平成13年9月に開館いたしました。それ以前、昭和63年に岩城宏之音楽監督の下、オーケストラアンサンブル金沢(OEK)が創設され、今年で25周年を迎えます。そういったソフトが着実に充実した、ということで、県議会や県民の皆さんにご理解をいただき、県立音楽堂ができました。この県立音楽堂は、非常に優れたシューボックス型のコンサートホール、本花道、大小の迫り、回り舞台など、地方では稀な本格的舞台機構を備えた邦楽ホール、さらには多目的な使用が可能な交流ホール、という三つのホールを一つの建物の中に持っております。石川県音楽文化振興事業団は、平成21年から指定管理者として、県立音楽堂を管理運営しておりますが、それぞれのホールの特色やOEKというソフトを活かしながら、毎年事業運営しております。ちなみに先程申し上げましたが、OEKは地方のオーケストラでは稀だと思っておりますが、今年25周年を迎え、この間、16回海外公演を実施しております。皆様には、国際性豊かなオーケストラの一端をご紹介できれば、と思っております。

また、観光に目を向けますと、石川県は、皆様ご承知のとおり、加賀百万石という言葉に代表される、文化や観光資源の豊富な場所でございます。金沢城・兼六園は、修復等もしておりますので、皆様ぜひ新しい金沢城・兼六園をご覧になっていただきたいと思います。昨日、盛大に行われた情報交換会に、宮川町の駒屋さんから芸妓さん、舞妓さんが来ていましたけれども、金沢の三茶屋街、

「ひがし」、「にし」、「主計」にも全国的に誇れる芸を持った芸妓がおりますので、ご紹介できれば、と思っております。それから、お酒も魚もおいしい所です。また、つい先日、世界農業遺産に認定された「能登の里海里山」、日本三霊山の1つである加賀の白山など、豊かな自然もあります。そのほか、金箔、輪島塗り、九谷焼など、様々な伝統工芸品も、県立音楽堂の中にさり気なく取り入れてございますので、皆様、是非ご覧になっていただきたい、と思っております。最後になりますが、この会場におられます皆様と、来年6月に金沢で再会できることを祈念いたしまして、次期開催館の挨拶とさせていただきます。来年、またお会いしましょう。

8 協賛事業 公立文化施設関連サービスの展示・ご案内

期 日 平成25年6月6日(木)・7日(金)

会 場 京都府立府民ホール ホワイエ

協賛企業 伝統芸能(株)ナカツボ・アーツ

ヤマハサウンドシステム(株)

パナソニック(株)エコソリューションズ社

(株)芸術の保険協会

(株)マクロスジャパン

東芝ライテック(株)

(株)松村電機製作所

ぴあ(株)

(株)アカシック

丸茂電機(株)

展示内容 伝統芸能(株)ナカツボ・アーツ

・事業資料



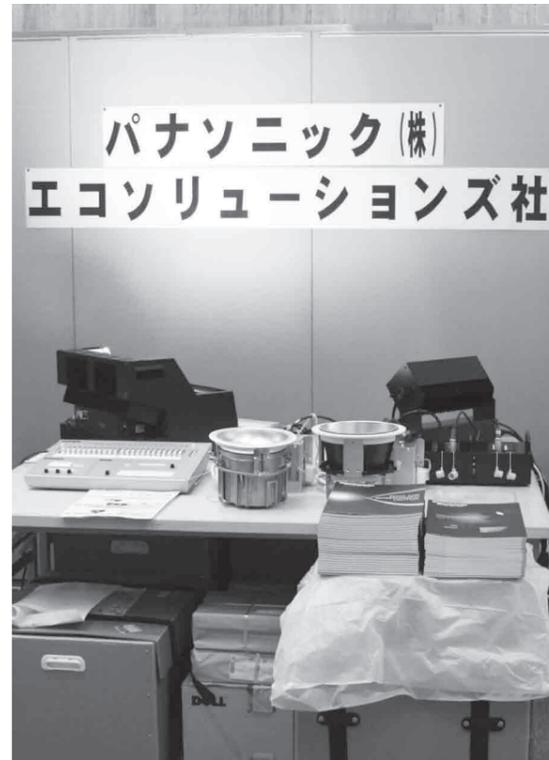
ヤマハサウンドシステム(株)

・ミキサー
・TLFスピーカー



パナソニック (株)エコソリューションズ社

- ・LED 舞台照明器具
- ・調光操作卓



(株) マクロスジャパン

- ・携帯電話抑止装置テレ・ポーズSP



(株) 芸術の保険協会

- ・制度保険のご案内



東芝ライテック (株)

- ・LED 舞台照明器具
- ・調光操作卓



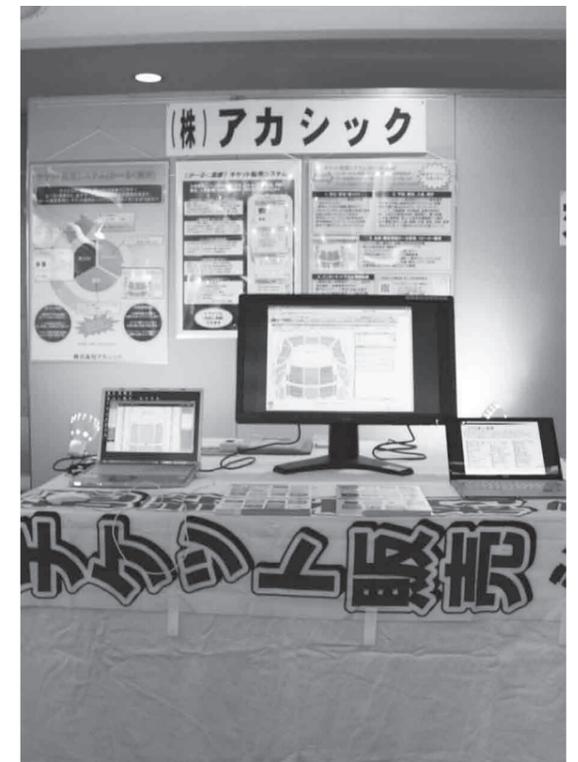
(株) 松村電機製作所

- ・LED 舞台照明器具
- ・調光操作卓



(株) アカシック

- ・チケット販売システム
かーるく満席



ぴあ(株)

- ・チケット販売管理システム
ぴあ Gettii



丸茂電機(株)

- ・パンフレット



平成 25 年度研究大会報告書

平成 25 年 8 月 31 日

編集・発行 社団法人全国公立文化施設協会
〒 104 - 0061 東京都中央区銀座 2-10-18
東京都中小企業会館 4 階
Tel 03 - 5565 - 3030
Fax 03 - 5565 - 3050
E-mail bunka@zenkoubun.jp
ホームページ <http://www.zenkoubun.jp/>

印刷 株式会社 ミック
〒 160 - 0023 東京都新宿区西新宿 8 - 2 - 20
Tel 03 - 3363 - 2741
Fax 03 - 3365 - 0277