

A I C H I
A R T S
C E N T E R

アートマネジメント講座
報告書 2010

目次

はじめに

003

- I アートマネジメント
基礎講座アーカイブ

053

- II アートマネジメント
実践講座アーカイブ・
インターンシップの受け入れ

060

- III あいちトリエンナーレと
愛知芸術文化センター

2009年度に引き続き2010年度も、文化庁の助成金を得て、愛知芸術文化センターは、アートマネジメント講座を開催した。内容は大きく基礎講座、実践講座、インターンシップの受け入れの三つに分かれた。昨年度より継続して講座を開催できたこと、近年は取り組めていなかったインターンシップの受け入れができたことは、一つの成果である。今後は、さらに実践的な取り組みを行い、現場と直結する内容としていくことが、アートマネージャーの人材育成という点での課題だろう。

今年度の講座の特徴としては、2010年8月から10月にかけて愛知芸術文化センターを主たる会場の一つとして開催されたあいちトリエンナーレ2010とさまざまな形で連携して行った点である。実践講座の多くやインターンシップの受け入れの対象事業は、あいちトリエンナーレで開催された公演とした。また関連シンポジウムにおいても、アートマネジメントの点から重要な話題が提供された。

地域における劇場の役割

平田オリザ



ひらた・おりざ 劇作家、演出家、劇団「青年団」主宰、大阪大学コミュニケーションデザイン・センター教授、内閣官房参与。1962年生まれ。1990年代に「現代口語演劇理論」を提唱し、以降多くの演劇人に影響を与える。2000年代はフランスを筆頭にヨーロッパ・アジア各国に活動の場を広げている。

芸術の役割

芸術には大きく三つの役割があると私は思っています。第一には芸術本来がもっている力～精神的な活動です。たとえば人間はストレスを抱えやすい生き物ですが、それを発散するのも芸術の役割の一つです。ほかには、死者を弔う、世界観を刷新する、常識に揺さぶりをかけるなど。これらが一番重要な芸術の役割だろうと思います。しかし世間一般でその力は高くは認められておらず、芸術は公共性のあるもの、公的資金をたくさんつけていいものとは思われていない。そこで私たち芸術に携わる者、それを支える者たちは、それ以外の芸術の力、芸術の社会的な役割をきちんと言葉にして示す必要があるのだと思います。

第二に、演劇・音楽・ダンスなど集団でやる芸術は、コミュニティを維持・継続するために必要なものとして人類が発展・継承してきたものです。

そして第三に、教育や科学、医療や福祉、観光など、ほかの何かのためにははっきりした形で芸術が役立つことがある。例えばロボットをどうやって人間に近づけていくかに、演劇が役立った。また、コミュニケーション能力をつけるためには演劇やダンスが役立つ。今年度から文部科学省が開始しているコミュニケーション教育推進事業などが、その一例です。

文化行政においては、実際にはこれらの芸術の役割を組み合わせながら税金を使うので、無駄使いを排して目的をしばって行う、あるいは複合的な目的のときには相乗効果が上がるやり方をきちんと考えることが大切です。しかし、やはり一番大事な根幹は、過去から文化資産を受け継ぎ、それを保護し発展させ、そして次代に継承していくことだと言えるでしょう。

繰り返しますが、文化行政の一番大事な根幹は、過去からの文化遺産を受け継ぎ、それを保護し発展させ、そして次の時代へと継承していくことだと私は思っています。日本の文化予算はフランスの約10分の1、韓国の約7分の1、だいたい先進国の平均の5分の1ぐらいと言われ、極端に低い。これは緩慢なる文化破壊だと私は思っています。文化を発展させ継承させるという責務を果たしてないということ。美術品や工芸品は形に残るから分かりやすいが、私たちが書く戯曲といったソフトも人類共通の文化遺産、あるいは社会資本です。そういう公共財を私たち芸術家は生み出している。もちろんすべてが100年200年残る本当の意味での公共財になる訳ではない。しかし何もやらなければ公共財は生まれません。あるいは戯曲も上演し育てていくような土壌がなければ消えてしまう。だからソフトの公共財を育てるといふは、先進国の責務であって、日本政府はそれを怠ってきた。そこで、これからは、劇場が創造活動を担うことを法律できちんと意義づけ、それを各

地の劇場に担っていただく。芸術文化を創り育て継承していくことを各地域に担っていただき、それをきちんと国家が保障する。これが、現在議論されている「劇場法」の基本的な一番大事な考え方だと私は思っています。

このことを踏まえた上で、今日はもう少し分かりやすい、芸術の二番目および三番目の役割の話をして、次回、劇場法という法律、あるいは文化行政の細かい話に入っていきたいと思います。

— コミュニティの維持とまちづくりと劇場

まず、芸術の第二の役割、コミュニティを維持・継続するために必要なものとしての役割に関してですが、これはいわゆるまちづくりとも関わっています。

この20-30年で急速に市場原理、消費社会が全国に拡大し、全国の地方都市の風景が画一化してしまいました。利便性を追求するあまり、経済活動からみると一見無駄に見えるような時間や空間を失ってしまった。そうした場所や時間や人が、地域の文化を支えてきたはずなのに、市場原理が一旦入ってくると根絶やしになってしまう。たとえば床屋と銭湯。ここは江戸時代以来のコミュニティスペースで、人のたまり場であり、実は子供に対する無意識の教育係、監視、セーフティネットの役割を果たしていた。しかしそういうものは経済活動が中心になると、なくなっていくわけです。そこで今私たちがすべきことは、現代社会に合った新しい広場をつくっていくことではないか？ その一つが劇場、音楽ホール、美術館などです。

— 人と人をつなぐ場としての文化芸術施設

—— コミュニティの再生へ向けて

劇場は非日常の空間です。この場所で行政がやらなければならないことは、経済活動では出会う可能性のない人が出会うことだと思います。たとえば、劇場や美術館で、中学生とホームレスが、高齢者と外国人労働者が出会う。今は価値観が多様化しているので、出会いの場としてのさまざまなメニューを用意したほうがいい。逆に言うと、その地域で生まれたから青年会や商工会に入り、地域の行事に参加させられるような強固な共同体を、今の若者は望んでいません。しかし芸術文化活動やスポーツ、ボランティア活動に関しては、車で30分圏内ならばストレスなく通ってくるのです。だから、NPOにも協力してもらって価値観やライフスタイルの多様化に合わせたさまざまなメニューを用意しておくことが重要だと思います。さまざまなメニューを用意することにより、その活動を通じて誰かが誰かを知っているような社会を作る。

もう一つ重要なのはコミュニティの力。演劇や音楽、ダンス、サッカー等のサークルがたまに共同して防災訓練も防犯活動もやる、というようにしていかない限り、現代社会において地域共同体を守っていくのは無理で、それだったら子供や若者も参加する。こういった趣味嗜好、人生の余暇に思われていたものが、実は人と人をつなぐ結節点の非常に強い役割を果たしていく時代なのです。

つまり、これからの現代社会に合ったネットワークは、今までの地縁血縁型の社会ではなく、「ゆるやかなネットワーク社会」、その網目の接点に芸術や文化やスポーツがあるのだと思います。それは、「誰かが誰かを知っている社会」、「誰かが何かによって社会につながっている社会」です。そ

ういふ社会のために、劇場や音楽ホールや美術館がある。これが社会における新しい公共文化施設の役割だと思います。

—

コミュニケーション教育の推進事業

—

カナダやオーストラリアにはドラマ・ティーチャーが全部のハイスクールに設置されています。選択科目に演劇があり、音楽や美術の先生と同じように演劇を教えるのですが、それ以外に他の教科の先生と連動して授業を面白くすることをやる。僕がカナダの西海岸で受けた授業はフランス語の授業でしたが、授業をドラマ仕立てにしていました。

こういった授業がなぜ必要なのかというと、今、日本では労働人口の7割はサービス業についています。しかしいまだに政界も経済界も教育の世界も、工業立国のまま。工業立国における教育はねじを90度曲げなさいと言われたら90度曲げればよかったが、今はサービス業中心だから、90度曲げる能力も必要だが、60度や120度曲げてみる勇気やアイデアも必要だし、その説明能力も必要。これは今までの日本の教育の中で一番苦手とするところです。

一方、フィンランドのようなヨーロッパの小国は、EUという大きな枠組みの中で、自国の文化を守りながら、他国と協調していくために、異文化を理解する能力、グローバルコミュニケーションスキルといった能力を高めてきました。彼らの教育の基本的な理念は、感じ方はさまざまでもいいが、アウトプットはある時間内に必ず成果を出しなさいというもの。多文化共生型の社会でいろんな民族、いろんな宗教を背景とした子が学校にくるので、感じ方を教育で強制してはいけない。しかし、そのばらばらな人間が集団で生きていかなければならないため、誰がまとめたかが評価される。これは日本と真逆です。しかし現実社会はどちらが近いのか。フィンランドの小学校では、そういう能力を身につけさせるために、演劇を作るワークショップ型の授業を10-15分間隔で行っています。そんな短時間だと、とにかく妥協するか、相手を説得するかしかない。それを繰り返すことで、異文化に対しても免疫をつけて、どうにかして異文化の人たちとうまくやっていく能力を身につけさせるのですが、このために演劇が非常に役立つ。

私はそういったことがこれから日本の教育界でも重要になってくると思います。このコミュニケーション教育推進事業は、学校が地域のNPOや劇場と連動して行くと規定されていますが、ここでも劇場の役割というのは、非常に大きくなっていく。ヨーロッパの大きな劇場の多くは教育担当のプロデューサーがいる。この人たちは、地域の小中学校の事情をよく知っていて、どこの学校の先生が熱心かとか、どこでどういう教育をしているかとか把握しています。これが教育担当プロデューサーの役割。そしてコーディネーターだけでなく、実際にアーティストが行く前に学校に行って準備もします。しかし、今の日本ではアーティストが全部やらなければならない状況です。是非早くプロデューサーやコーディネーターが育って、劇場で仕事をするようになってほしいと思います。

—

観光と地元、市民参加

—

大阪は70年の万国博覧会の成功体験(6千数百万人が来場)があまりに大きかったために、いまだに外からの大規模集客のイベントに経済復興をかけるような体質になってしまったと言われます。名古屋もちょっと似たところがあるのではないのでしょうか。しかしこれからは大規模集客イベントでは

なく、他の方向を考えないといけない。

一つには、近年、観光では同心円状の集客が大事だと言われています。たとえばディズニーランドのパスポートの保有率は同心円状に高い。つまり浦安市民が一番パスポートを持っている。浦安市民はディズニーランドに誇りを持っており、全国から友だちや親戚が来ると一緒に行く。年間パスポートを持っていて何回入ってもただなので。逆に、外からの集客だけを考えると、地元の人たちが誇りに思えるものではなくなってしまうためなのです。同心円状に集客する、つまり地元地域の人たちが楽しめないところに外からお客が来るわけがないでしょうという考え方です。

もう一つは市民参加型です。大阪の天満宮の境内にできた天満天神繁盛亭という寄席は、天神橋筋商店街の旦那衆が自分たちで寄付を集めて60年ぶりに復活させた寄席。それを桂三枝師匠が粹に感じて、上方落語協会の全面協力でやっています。200人しか入れず、せいぜい年間の動員数は十数万人にすぎないのですが、これができたおかげで、通行客は一日に25,000人以上、年間1,000万人近い、全国で最も元気のいい商店街といわれるようになりました。この商店街では、毎日のように小さなイベントをやっています。商店街を端から端まで歩いた認定状の授与、大阪のガラス発祥地を再認識する天満切子の復活、大道芸選手権の開催等。それで本当ににぎわっている。こうしたイベントは、繁盛亭に来る若手の噺家さんたちが帰りに商店街の居酒屋で飲んで、仕事の終わった店主たちと馬鹿話をするところから、いろんなアイデアが生まれるそうです。それで商店街が活性化するようになった。これは芸術文化施設が目指す最も美しい成功例でしょう。要するにアーティストがいることによって、周りの人が元気になるということです。市民参加型の強さの事例としては、昨年行われた「水都大阪」という催し。主にコンテンポラリーアートを扱った美術展でしたが、たいへんな紆余曲折があり、結局、ワークショップなどに特化して行われました。しかし逆に、体験型に重点を置いたために、想定入場者数100万人のところ、190万人が来た。総事業費は9億円弱。経済波及効果の調査によると、直接の税収だけで7億ぐらい、一次波及だけで60億か70億の経済効果だったといいます。今や市民参加型は非常に大切で、従来の大規模イベントで外からの集客をねらったものは成り立ちにくくなっているのです。大事なことは、消費の対象であるソフトを自分たちで生み出し、自分たちが楽しむ。そしてその余波を、他の地域の方たちにも楽しんでもらう。それを観光に結びつける形にしなければ、本当の意味での地域の自立や発展はないと思います。これを僕は「文化の自己決定能力」と呼び、これを自分で決められない地域は、残念ながら東京資本に収奪されていくと思います。ハイエナのように東京資本はお金のあるところにたかりむしり取って去っていくのですが、それは資本主義の原理なので仕方ないのです。

では、その「文化の自己決定能力」はどこからくるのか。それは、子供の頃から豊かな芸術文化に触れることでしか育たないのではないのでしょうか。しかしここでも東京が有利になりがちです。東京の子供たちはいくらかでも質の高い芸術文化に触れることができるが、地方はそれが全く保証されていないからです。文化格差が広がるばかりではないのでしょうか。ここに地方の文化行政の役割があります。

—

社会とアートを結ぶ

—

芸術は、それ自体非常に大きな営みです。ただ、すぐに役立ったり、成果が現れることが少

ない。しかしすぐれたプロデューサーがいれば、その一部を社会と結びつけてくれる。そのため、アートマネージャーが重要になってくる。アーティストの大きく多様な活動の中の何かが同時代性をもっていると、教育に役に立ったり、観光に役に立ったりする。それを見つけるのがプロデューサーの役割で、アーティストにはそれは分からない。それをミスマッチさせてしまうと、アーティストにとっても不幸なことです。日本のプロデューサー、アートマネジメントの悲劇的な事例としては、ヨーロッパの成功事例をもってきて、日本のアーティストに当てはめようとする。それはおかしい。アートが先にあって、それをどう社会と結び付けていくかがプロデューサーの役割で、それをマッチングしていく場所として劇場が機能しなければいけないと思います。

劇場法について

平田オリザ

劇場の役割

—

劇場の役割としては、学習、交流、創造・発信があるといわれています。音楽を聞く、舞踊やオペラや演劇を見に行くという鑑賞事業は、もちろん大きな役割ではありますが、劇場全体の様々な機能からすればごく一部に過ぎないのです。

日本の場合には、それ以外に、貸し館業務があります。日本では、これまでは鑑賞業務や貸し館業務が公共ホール、劇場の役割の中心となってきたという歴史がありますが、これからは変わっていかざるをえないと言えるでしょう。鑑賞という点では、たとえばオペラであれば好きな方はニューヨークでもミラノでも行ってみたいことができる時代になった。こうした時代に、地方公共団体がもつ公共ホール、劇場では、鑑賞事業としてはどのような役割を担うのかをきちんと位置づけておかねばならないと思います。

さらに問題なのは、貸し館です。今日は劇場法についてお話するのですが、第一のポイントは貸し館にあると思っています。

—

劇場法が目指すもの

—

劇場法のポイントの第一は、劇場法を定めることで、劇場の第一のミッションは優れた芸術を提供することと規定することだと思っています。美術館・博物館に博物館法、図書館には図書館法があるように、劇場には劇場法があるべきです。現在、劇場を縛っているのは大きな法律は地方自治法で、そこでは公の施設は平等に利用者に貸し出さなければならないとなっています。市民県民がどんな芸術を享受すべきか、どんな芸術を振興すべきかということは、劇場の役割として定められていないのです。そのため、優先使用、独占使用、連続使用がしにくい状況になっている。今まではたとえば水戸芸術館のように例外事項を作って対応してきたのですが、それは非常に少数であり、自治体がわざわざ条例を作らないと、そうした使用はできないという状況にあります。

第二のポイントは、劇場で人類の遺産となるような価値ある芸術そのものを創っていくことを責務として提言すること。たとえばシェイクスピアはもはやイギリスだけのものではない、チャーホフはロシアだけのものではない、全人類共通の財産といえます。日本もこうした世界の公共財としての芸術を創り育て継承していくという責務を果たさなければいけない。今まで日本政府はこれを怠ってきたと僕は思います。こうした政策を進めるにあたっては、東京の国立劇場たった1館ではできませんナンセンスです。地方の劇場にも競争してもらって、やる気のある各地の創造型の劇場にお金を出す。ここで気をつけなければならないのは、こうした創造・発信事業と、市民参加型の演劇やミュージカルは異なるということです。創造発信のためには、有形・無形の市民の財産になるもの、財産として地域に残る可能性のあるものをつくることです。市民参加型をやるべきではないということではなく、わけて行うことが大切です。

第三のポイントは、芸術監督、劇場技術者、専属プロデューサーなど専門家を配置することです。彼らの責務は限られた予算のなかで、いま述べてきたような劇場の役割が果たせるようにすることです。きちんと鑑賞事業をプログラミングし、また作品を創っていくこと。そのためのファンドレイジングをしていくことです。

日本ではこれから劇場法ができるので、各国のいいところを取って、日本に合った、将来的にも発展していける法律になればと思っています。そして国立劇場も現代的な演目を上演するのは1館しかないのもう数館できたほうがよいと思います。こうした拠点となる劇場は作品を創ることが主ですが、俳優やスタッフを訓練する劇場や機関もその傘下にあったほうがよいと思います。

国内外の先進的な劇場の取り組み

例えばフランスの場合。フランスには五つの国立劇場、そして40から50の国立演劇センターと呼ばれる創造型の拠点劇場があります。ここは作品を創ることが責務と法律で定められています。そして100ぐらいの鑑賞型の劇場がある。こちらは、創造型の拠点劇場がつくった作品などを買い取って年間10から15プログラムを上演し、地域住民に鑑賞してもらいます。他にも民間劇場などもあります。だいたいこのような序列になっています。

創造拠点劇場では、アーティストや劇団を呼んで新しい作品を創作し、上演権を握って鑑賞型の劇場に巡回させます。ヒット作品を生み出せば、その巡回公演を行うことで収入となる。アーティストやスタッフに必要な費用を払ってもなお残った純利益をシードマネー^[1]として、さらに次の新しい作品作りにあてることができるシステムになっています。そのため、カフェも、警備員でも、劇場にかかわる全員が良い作品を創るということに参加している意識を持っています。良い作品を創ることが経済にも貢献し、アーティストも尊重され、多くの人が潤うようなシステムとなっています。そのため、どんな地方の劇場でも拠点劇場に選ばれば、世界水準の作品を創るチャンスがあるということになります。

一方、ドイツの場合は、劇場が専属のカンパニーを抱えて作品を創るシステムをとっているのがまた異なります。日本国内だと、静岡県立の静岡県舞台芸術センター（SPAC）は宮城聡さんが芸術総監督となっていて、劇団も抱えていますからドイツ型と言えらると思います。

劇団、アーティストはどうなるのか？

劇場法が制定されると、劇団への助成が減らされるのではないかと懸念がありますが、もし制定されなくとも僕は今後劇団への助成はこれ以上は増えないと思っています。経営基盤の脆弱なところには助成金を出しにくいからです。むしろ助成金の第一の受け皿を劇場にして、そこに専門的なプロデューサーや芸術監督を置き、彼らの選択によって、劇団に作品を委嘱するというシステムを考えた方がよいと思うのです。ヨーロッパの劇場でも、劇場が劇団を使って新しい作品を創っていますし、東京でもそれが始まりつつある。今までのように薄く広く劇団に撒くのではなく、競争して選択された劇団には、しっかりと資金を出すという方向を考えなければならぬでしょう。

そのため、若手のカンパニーもいずれは、公共ホールに入って一緒に仕事をしていくのか、公共ホールでは受け入れ切れない劇団としてやっていくか、考えなければならぬでしょう。ピーター・ブ

ルックの劇団や太陽劇団、日本なら維新派などがそうでしょう。劇団として公的な助成金を得てやっていくなら、なぜ自分達が劇団でなければならないかをきちんと説明していく必要があります。

では、それぞれの地元の劇団はどうなるのか。なによりも、優れた作品がその地域で生まれるということが重要だと思います。地元出身の俳優や演出家でも他の地域出身者であっても、観客サイドからすれば、優れた芸術作品が生まれていくことの方が重要です。

一方で、アマチュアと完全なプロの芸術家だけでなく、その中間層として、地域にいてコミュニケーション教育に携わる、レッスンプロになるという道も出てくる。そうした選択肢ができることが大事だと思います。芸術の才能のある人には早いうちから助成金や奨学金を投資して、才能を伸ばして芸術文化を創造していくことが必要。そうでないとアーティストの人材、ひいては芸術自体が枯渇すると思います。

なお、芸術監督がいれば、若手が無名だというだけで判断するのではなく、これから可能性がある才能のあるアーティストもチャンスを与えていくことができると考えています。

劇場のあり方について —— 組織・人材

劇場は今後は、専門家を雇って一流のものを創るということを目指したほうが良いと思っています。

劇場は生き物なので、貸し館だけやっていて創ることをやらないと死んでいってしまうからです。

駄目な劇場に共通しているのは、受付やスタッフの態度が悪いこと。貸し館だけやっていると厳しく管理する方に行ってしまう。法律の規定、会館ごとの決まりを踏まえたくて、最も効果的な方法で芸術的価値の高い作品を届ける方法を見出すことが、芸術監督の仕事。仙台の劇場では、管理部自体をなくして、企画部と融合させ、技術出身の人でも企画をやるし、企画側の人間でも最低限の小屋の設備や技術のことを知っているという体制に変わった。このようにシステムを変えてゆく必要がある。管理する立場にもそれぞれの理由はあるのだろうし、個人のスタッフだけが責められるようなことはおかしい。

そういう意味で、今後はプロデューサーが足りなくなると思います。お金の計算ができる人と、作品の制作ができる人に分かれてやっていく必要もある。芸術監督は、日本ではビックネームになるように思われているが、そうでもない。それほど大変な仕事ではないと思っています。欧米では30代、早い場合だと20代の後半で芸術監督になります。20代の後半でたとえば2億円ほどの予算を使えるようになったときに、公(おおやけ)というものを意識するようになる。その地域で必要な芸術を考えるようになる。そうやって、演劇の公共性をしみこませていくことになるのではないかと思います。

芸術監督、プロデューサーの役割

埼玉県にある富士見市民文化会館キラリ☆ふじみで、私は2002年から2007年まで芸術監督を務めました。池袋から電車で30分、典型的なベッタウンです。僕が芸術監督であるときに、この劇場の主なミッションを交流事業としました。鑑賞事業を行う際にも必ず交流事業～ワークショップ、トークショー、アフタートークなどを行った。どんな有名な劇団、俳優さんが来たときでも、必ず交流事業を行ってもらいました。それは私が芸術監督だったからできたことですね。威張っているわけではなくて、芸術監督が芸術家であることの強みのひとつは強力なネットワーク、芸術家と

おしのネットワーク、信頼関係を持っていることなのです。

もうひとつは、キラリ☆ふじみは、弱者のための劇場～子どものための劇場を宣言し、社会的弱者に対して劇場に来てもらえるようにした。年間の半分は子ども、あるいは親子で来られる演目にしました。小中学校でのワークショップも行い、お客さんを育てました。障害者施設の人や子どもを招待し、劇場を親しみの持てる場所としてきました。

問題は予算がないことでした。しかし、お金がないときには、知恵と情熱を使わなければいけない。どんな劇場にも強みと弱みがあります。この劇場の強みは、東京から30分という中途半端な遠さでした。そこで昼間空いている劇場を東京のブレイク寸前の劇団に無料で貸し出すことにしました。ただしワークショップと公開リハーサルを行うことを条件としました。市民は無料でワークショップに参加したり、最終リハーサルをみるができるようになりましたし、その劇団の公演チラシには、制作協力として富士見市民会館キラリ☆ふじみの名前が掲載されて、知名度が上がりました。こうした事例をお話すると、必ず訊かれるのが、芸術監督やプロデューサーという専門職員は必要なのではないかということです。専属として雇用するのが無理なら、非常勤などで一定期間だけでも雇って一流の作品を創ったほうがいい、そういう体験を年に1回でも、あるいは連携して各館持ち回りで数年に1回でもやったほうがいいですよと僕は言い続けています。なぜかという、劇場はいきものなので、ものを創っていないと衰えて最終的には死んでいってしまうのです。比喻ではなく、本当に劇場としての力が衰えてしまうのです。

—

アーツカウンシルの必要性

—

もう一つの問題点は、助成金の分配、支援の分配を誰が決めるのかということです。今までは文化庁は評論家に丸投げしてきましたが、そのシステムはおかしい。助成金がどのように使われて、どんな芸術活動が行われているのかを見ていないからです。通年で、これらを調査する必要がある。これはイギリスのアーツカウンシルのシステムが一番優れていると思います。すべての芸術活動を見て回って、報告書をあげて、助成対象を決めていく。文化庁が、国際交流基金に国際交流関係の芸術文化助成金の調査研究の機能を依頼して、また地域創造に地域の芸術文化活動に対する助成金の調査研究の機能を依頼して、決めていけばもっとも合理的だと思う。さらに、天下りを廃して中間雇用層を廃し、ポストドクターやいいアーティスト、プロデューサーのタマゴたちにお金を与え、上演されている演目を見て回って報告させ、この若手アーティストやカンパニーは有望だから助成金や奨学金を出すに値するかどうかを決めればよいと思っています。そうしてアートに関わる者がきちんと生活していける基盤を整備することで、業界全体が豊かになり、いい人材を確保していけると考える。

僕は、1年の4分の1はヨーロッパで仕事をしていますが、日本の若いアーティスト個人が各国の若手に比べて能力が劣っていると感じたことは一度もありません。差があるのは劇場のプロデュース能力と教育のシステムです。ここを変えれば、10年で日本は世界の中でもひけをとらない演劇大国に変わる可能性は十分あると思っています。このことは、劇場法、コミュニケーション教育、アーツカウンシルの三つがうまく機能すれば夢ではない。それらを創ることが目的なのではなく、そうして国内のマーケットを整備することにより、国際競争力を付けていくことで、世界で認められる芸術作品を生み出していくことができると思います。

このように日本の文化を広めることが、日本の安全保障にもつながると思います。どの欧米諸国も芸術文化は外交の一手段と位置づけられていますが、日本はそうではない。経済政策や外交政策と文化政策とが密接に結びついているという考え方がこれまでの日本政府にはなかったが、これからはそうなるだろうと思います。

1 —— ファンドレイジングを行う場合の、事前に提供される核となる資金のこと。

公立文化施設の意義とアートマネージャー

高萩宏



たかはぎひろし 東京芸術劇場副館長。1953年、東京都生まれ。東京大学文学部卒業。コロンビア大学大学院アーツ・アドミニストレーション学科中退。劇団夢の遊眠社創立メンバー。1989年の退団後は、英国でのジャパン・フェスティバル1991はじめ、東京演劇フェア、東京国際芸術祭などの運営に携わる。パナソニック・グローブ座支配人、世田谷パブリックシアター制作部長を経て、2008年4月より現職。多摩美術大学客員教授。著書「僕と演劇と夢の遊眠社」(日本経済新聞出版社)。

今日の社会情勢と芸術文化政策

2010年の現在は情報革命のただ中にあり、世界的に価値観・世界観が大きく動いているときです。芸術が人間観や世界観に関わるものであるとすると、価値観が変わりつつある現代にこそ、芸術の価値は高まりつつある。だから芸術表現、芸術活動を盛んにしていかなければならないだろうと思います。

日本においては、文化政策的には戦後から一貫して恩恵的支援で、芸術家が何かをするのに援助をしてやろうという形だった。しかし90年代になり、変わってきます。90年にバブルの絶頂を迎えますが、日本で生活していても経済的には豊かだが、生活自体は豊かさをあまり感じなかった。それはなぜなのかと考え、芸術を享受できるような社会を目指して、急速に文化政策が取り入れられ始めます。90年に芸術文化振興基金ができ、その後、メセナ協議会ができ、文化政策が論議されるようになってくる。文化庁は90年代のアーツプラン21という政策で予算が拡大した。さらに、財団法人地域創造ができ、たくさん作られた地方の公立劇場を援助していこうという動きがでてきました。

そして2010年の今、文化政策として公共の支援のあり方を見直している時期で、劇場法などの案も出てきている状況です。今の日本の現状は、新しい市民社会の成立の過渡期にあるだろうと思います。それは、一言で言うと、市民が主体になる社会。自分たちの社会のことは自分たちで決めていく。多様な価値観を認め合い、公共的なものを政府にすべてまかせるのではなく、市民が社会の仕組みの決定に参画し、決定したことは情報公開される。政府と専門家、NPOがともに公共的なものに関わっていく。そういう社会です。今の日本は完全にそうではないが、そのような方向に向かいつつある。そういう新しい時代のなかで、芸術表現や芸術的な価値はかなりたかまってきたと思います。一人ひとりが何かを表現するという。それを伝えていくことができる。市民一人ひとりが認め合うことができるような社会を創ろうとしている。そうした社会状況のなかで劇場がどのような立場にあるのかを考えたいと思います。

公共劇場・ホールの使命

日本では1970年代から80年代に数多くの公共劇場ができました。舞台芸術に関わる人の要望から作ったのではなく、公共事業として建造物を造る一環として劇場が作られた。しかし思ったよりも

沢山できてしまった。私はすべての公共ホールや劇場が同じ使命、役割を担わなければならないという訳ではないと思っています。しかし文化庁の今までの政策からすると、公共文化施設は一律的に扱わざるを得ない。区別することは難しかった。芸術拠点助成制度ができて少しは区別するようになったが、なんらかの基準を設けて区別することは難しかったので、劇場法という法律ができて、今まで劇場と呼ばれていた公の建物の中にもいくつかのタイプ、区別ができてくると思っています。

その中で創造的な公共劇場、ホールの使命とは、演劇・音楽・舞踊などの舞台芸術の作品を専門家とともに創造することです。良質の芸術を一般市民・県民に提供し、観客を増やすことです。芸術の魅力を多くの人に享受してもらい、舞台芸術の専門家を育成し、舞台芸術の専門家と子ども達が、芸術を通じて交流することです。そのような活動を行うことで、劇場やホールが地域のコミュニティ活動の象徴となり、地域の教育活動の拠点となり、地域の経済的な発展に寄与することです。

沢山できた公立文化施設が単なる「公の建物」から、劇場、ホールへ変わっていくためには、文化芸術活動をやっている人に場所を提供するという考え方ではなく、「創造する。表現する。」という考え方に変えていかねばならない。最終的には、劇場としては、芸術作品をつくるということ、劇場から発信できることが目標です。どんな作品、アーティストとどんな関係を作るか。アーティストにものを創りやすい環境を提供できるかが大きいと思います。日本の劇場の場合、建築物としては良くできているが、使いやすいかどうかはそこで働いている人がアーティストにどのように対応するのかなど、ソフト面も大事。今、アーティストは東京に一極集中しているが、これは異常事態で、今後は変わっていくべきだし、そうなるだろうと私は思っています。アーティストが劇場で作品を作るに当たって、劇場法では、地方にもアーティストの拠点を作りましょうということになっていて、地方のほうが拠点を作りやすい環境もあるだろうと思います。今後、芸術創造活動を行うためには、どんな小さな劇場であっても、アーティストとどのように向き合っていくのか。劇場として運営をするなら、自分の劇場と思ってくれるアーティストと組んでいくことが必要だと思います。

とはいえ、全ての劇場が創作活動を行うという使命を負わなければならないかというところではないだろう。地域の人の発表の場としての役割や、貸し館として運営していくところもあるだろうと思います。

公共劇場を運営するために

劇場の成功は、教育的・社会的・経済的な効果がどの辺まであるか、ということで決まるだろう。公共劇場の運営になると、建物を作っただけでなく、成功させるためには目標をどこに置くのかを考える必要があり、それが重要。設置自治体との関係だけで劇場を考えるというのは一般的だが、劇場はできてしまえば、設置自治体だけの思惑にとらわれてはいけいない。劇場は建っている場所によって大きな影響を受けます。その点に意識的でないと劇場運営はうまくいかない。

運営に当たって、誰が関係者かということを常に意識しなければならない。劇場を中心に同心円を描くとわかりやすい。

劇場を中心とした半径500メートルの地域。商店会、町会の範囲です。有料のお客さんとしてよりも、むしろ仲間として劇場運営に関わってもらったほうがうまくいく。席が大量に空いてしまったときには無料のチケットを配って来てもらうとか、そのぐらいのことを思ったほうがいい。そういう人たちと一

緒に町のイベントやお祭りに協力するという姿勢が欲しい。町のひとが劇場の場所を聞かれたらすぐに答えられるとか、さらには今何をやっているのかすぐ答えられることができるように、良い関係を築いていくべき。公共劇場、ホールの視点では、地域に入っていくということがなかなかうまくいかないこともある。例えば東京芸術劇場の場合、都立の劇場なので、劇場のある豊島区とだけと懇意にすることは難しいと考えがちだったが、まず小さい円の範囲とも協力するし、もっと大きな縁の範囲とは別な形で協力すると考えた方が良い。劇場が建つ地域のお祭りに参加するとか、地域住民と一緒にあってお祭りを考えるとか子供たちのために催しを考えるなどの活動をしていくと、友好関係が築ける。

次に半径5キロの地域は市町村の範囲。小・中学校の教育委員会と協力すべき。学校への芸術家派遣などがやりやすい。おそらく平田オリザ氏も言われたと思うが、表現・コミュニケーション教育に協力するというところで取り上げていくのが良い。表現・コミュニケーション教育に関しては、内容と制度の研究をしているところで、地域の劇場や美術館などの文化施設にお金を出して、芸術家を学校に派遣するという形の方がうまくいくのではないかと考えています。その場合、都道府県の劇場が、市町村の劇場とどのようなすみわけ、役割分担をするかは課題です。東京芸術劇場の場合も、杉並区や世田谷区の劇場と一緒に組んで何かやるにしても、同列ではいかない。愛知の場合も同じだろうと思います。

そして半径50キロの地域はマスコミが届く範囲。お客様が通って来られる範囲。大都市圏の範囲。長期公演やハイアート、先鋭的な公演が企画できます。半径50キロごとの他の地域との連携も出てくるかもしれない。道州制という考え方がこの範囲だと思います。

さらに広がり、半径1,000キロは国の範囲。国際共同制作などに取り組むには、その地域だけではなく、国の予算も使って行えばいいだろう。これからは東京を経由せず、地域が他の国の地域と直接共同制作を行うことも大いに出てくるだろう。

半径5,000キロぐらいは、東京からシンガポールぐらい。太平洋文化圏、東アジア文化圏という地域で考えることになる。そして半径10,000キロは地球全体。劇場を中心として、地球規模で何かを考えていくという夢が広がります。

—

専門家の必要性

—

このような様々な範囲で劇場の価値を考えられる専門家がいることが大事だと思います。芸術監督、技術責任者、教育普及スタッフ、経営責任者などの専門家です。それぞれの大きさの地域にあわせた成功のイメージをどう作っていきけるかが大事。小さな成功の積み重ねが大事です。劇場の稼働率、収入が上がるか、マスコミの評価が高いか、支援組織を作れるか、など成功のイメージも様々と思います。公演を単独で行うだけでなく、ワークショップやセミナーを行い、活動を多様化する。子どもに何かを教える。ひとつの事業をかなり増殖させてゆく。また手話付の公演、目が不自由な人に対する公演、託児を付ける、車椅子用の席を設ける、車椅子の人が来やすい日を作るなど、様々な付加を付ける。特に福祉的な対応については公共ホールや劇場は必ずやったほうがいいと思います。文化芸術関係の予算は、福祉的な予算と比べられることが多いので、福祉的な対応もしているというアピールは必要だと思います。こうした活動は直接的な福祉活動ではないが、弱者の立場に立って芸術を考えることは公共劇場の使命だろうと思います。

このように劇場を使った様々な活動を行っていく。小さな成功の積み重ね。指標とイメージの両方が大事です。専門家が加わることによって、劇場が賑やかになった、というイメージが作ることができれば成功だと思います。

公共劇場のこれから

今後の組織や人事について、私の希望を言うと、10年後、20年後ぐらい、あるいは50年後を見据えて、劇場としてどうなっていくかイメージをはっきりと、早急にもったほうがいいと思います。この劇場をこの地域のこのような核にしたいんだという話し合いになればうまくいく。文化行政の一環で取り組むため行政からのスタッフは必ずいると思うのですが、できれば施設の中に芸術系の専門家、技術系の専門家を抱えるべきです。運営・管理の専門家と芸術の専門家がお互いが納得出来るような話し合いができればいいと思います。

劇場を運営していて気付くのですが、かなりの時間、空いているスペースがある。公演をやっている時は夜しか使っていない。空間として使われていない時間帯が多いので、その使い道を考えればもっと可能性が広がるのではないかと思います。

東京では、安い料金で短い時間クラシック音楽を提供する「ラ・フォル・ジュルネ音楽祭」が大成功しています。安い料金でならお客は来ることがわかってきて、そうしたプログラムが作られるようになりました。だから助成金の援助が得られたときに、チケット代を下げるということを考えてもよい。安いチケットは宣伝費をかけなくても売れるので、欧米の場合、個別のチラシはなく、年間のスケジュールしか作らないことも多いです。

今後各地の劇場運営がどうなっていくか、すぐにはいえないが、チケット代が安くなっていくのは間違いない。定価は据え置いても、学生席とかシニア席とかという形で、安い席を作っていく。その時にお客さんをうまく捕まえられるかが課題になってくる。観劇の習慣のないところでは、チケットは売れない。今後は、小中学校のときに、芸術と良い形で出会うことで、何らかの芸術とともにあることで豊かな人生を考えてほしい。多様な文化にも寛容になることで、日本の将来も明るいのではないか。東アジアのなかで、お互いの文化を尊重しあいながら、他の国と一緒にやっていけるようになるのではないか。そうしたところで劇場は重要な役割を果たすと思います。

愛知県芸術劇場の場合、オペラをレパートリーでやるかやらないかをはっきり決めたほうがいいと思います。オペラはとにかく予算がかかる。やり始めたら継続的にやらないと意味がない。オペラを見るなら愛知だということになれば、遠くからも多数の観客が来るだろうし、知名度が上がるでしょう。東京芸術劇場は今後大改修を行うが、100億円ぐらいかかりそうなのです。この愛知県芸術劇場の場合も、数年後にはそうしたお金を使うかどうか議論になると思います。その時に、10年後、20年後に劇場が地域に対して果たす役割に関して、地域のコンセンサスが得られていないと、それだけお金をかける説得材料にならない。オペラ劇場、コンサートホール、小ホールに加えて、美術館が一緒になっているので、うまく切り分けるところで、統一した見解を出すといいのではないかと思います。複合施設としてのよさをどう引き出すのか。

また、大学機関との連携も欠かせないと思う。この劇場がコンセルヴァトワールをもつとか、この劇場を使って一流の芸術を生み出す人材の育成システムを構築する必要がある。ハードからみて、施設としては非常にすごいと思うので、どう生かしていくのか。どのホールもレジデント芸術団体が

いるわけではないので、アーティストとの連携も重要ではないかと思います。

—

東京芸術劇場の取り組み

—

私が副館長に就任する際、東京芸術劇場は東京の顔になれるというのがミッションといわれました。そこで今芸術監督の野田秀樹さんと一緒に考えているのは、世界の劇場との共同制作を進めていくこと。そして東京で舞台芸術を志す人のトレーニングの場所としていきたいとも思っています。2010年7月からは廃校になった学校を稽古場として運営も始めました。建て込みをしなければいけない稽古は稽古場でやります。池袋の劇場にはリハーサル室が7部屋ぐらいあるのだが、それを10部屋ぐらいに増やして、ワークショップなどトレーニングの場所として活用できればと思っています。東京の場合は、一旦プロの役者といわれると、その後発声や演技などの訓練ができる場所がないのです。東京芸術劇場は池袋駅からも近いので、訓練の場所として使えればと思っています。

生きる力 育む公共劇場

田村孝子



たむら・たかこ 静岡県コンベンションアーツセンター グランシップ館長。文化庁・文化審議会委員。東京都出身。1965年NHK入局、副会長秘書を経て、1968年より「あなたのメロディー」、「N響アワー」、「ときめき夢サウンド」などの人気音楽番組を多数手掛ける。1997年芸術文化担当解説委員。2007年から現職。

豊かに生きるということ

豊かに生きるためには、住んでいる地域の教育の質と文化の質が大切と私は考えております。日本では上質で多彩な文化に触れる機会が地方に行くほど少なく、地域による文化格差が大きいのです。私は縁あって静岡県の劇場の館長をしておりますが、このことを実感しております。一番の原因は、文化芸術に対する意識の問題。事業仕分けでも文化予算が真っ先にカットされる。短期間では数字や形に表れないことが理由とされて、最終的には文化芸術の力は国の力であり、国の光であるはずということが残念ながら理解されていないからです。

たとえば、日本を代表する作曲家の武満徹さんが亡くなった時の新聞での取り扱い、外国紙とは比べものにならないほど小さかったのです。私はその当時NHKにいて追悼番組を担当しましたが、それを見て初めて多くの人が武満さんのことを知ったようです。でも没後10年に、記念の舞台を創ったのはベルリン・ドイツ・オペラでした。フランス・パリの劇場シャトレ座でも上演されました。ということは、国や市がこの公演を助成しているのです。日本でも上演されましたが、残念ながら公的な支援はなかったのです。

また「戦場のピアニスト」という映画がありましたが、ユダヤ系ポーランド人のピアニスト、シュピルマンの体験記を元としています。逃げていたシュピルマンを見つけたドイツ軍将校が、シュピルマンが弾くショパンの演奏を聴いたあと、殺すことなく、見逃してくれるという話が出てきます。1曲の音楽であっても、あるいは演劇であっても、ダンスであっても、人の人生を変える力を持つ時があるのです。私は芸術が持つ大きな力に気づいてほしいとこのような実話をお話するのですが、なかなか理解していただけないのが現状です。

地方で豊かな芸術文化に触れられるということが非常に大切だと思います。すべての人が、たとえば東京に行って鑑賞することが出来るわけではありません。私も地方の状況を取材するだけだった時と、実際に静岡に館長として赴任して体験して感じたことは全く違います。皆様も文化環境が豊かになってほしいと本当に思われるのであったら、きちんと皆様の声、地方の声を国に届けることが大切だと思います。最終的に地域のことは、その地域に住む人たち自身が考えていかなくてはならないと思います。

日本は文化政策後進国です。健康で文化的な生活は憲法第25条で保障されていますが、残念ながら戦後長い間、文化に関する法律は「文化財保護法」しかありませんでした。その後1990年頃からようやく、企業メセナ協議会ができ、芸術文化振興基金ができ、芸術文化に対する支援助

成が始まったといえます。1994年に理念法ですが、「音楽文化の振興のための学習環境の整備などに関する法律」ができ、2001年、21世紀になってやっと「文化芸術振興基本法」が成立しました。参議院で可決された日、NHKの「ラジオタ刊」で平田オリザ氏が言われた、「スポーツは10年前、好きな人、運動能力のある人だけが楽しむものだったが、今は誰もが、1週間に一度でも良いから、歩くだけでも良いから、スポーツを楽しむことは身体のために良いと思うようになりました。同じように、1週間に一度でもいいので芸術に触れることが心の健康にとってよいことだと、皆が思うようになってほしい」という言葉が忘れられません。それから約10年経ちましたが残念ながらまだそうした社会にはなっていません。できるだけ早く、そのような社会になって欲しいと願っています。

—

静岡県コンベンションアーツセンター

グランシップの取り組み

—

静岡県の場合、これからの時代、地域振興のためには人材育成が大切。そのために文化をということ、新国立劇場がオープンしたのと同じ年に、建物にソフトのある劇場、静岡県舞台芸術センター（SPAC）を創設しました。そして芸術総監督には人事権も予算権も与え、俳優、ダンサーの他、制作のための専門スタッフもおきました。

一方、私が館長を務めているグランシップは貸し館としてオープンし、ソフトも持たないし、芸術監督もいません。管理運営に年間10億かかり、10億の無駄と言われたりしています。でもたとえソフト・芸術監督を持たなくとも、上質の芸術文化を可能な限り提供することにより、地域の子どもの感性を育て、ひいては生きる力を育む役目が公共の文化施設にはあると思います。また県民自身が行う芸術活動については、上質を目指す仕掛けをつくろうとしています。昨年開館10年を迎え、「上質を身近に」をスローガンに、現在新たな挑戦に取り組んでいます。

たとえば、10周年記念には、演劇性を大切にした総合芸術としてのオペラ「椿姫」を鈴木忠志さんの演出で、グランシップと静岡県舞台芸術センターの共同製作で上演しました。また、イギリス・ロンドンで行われているヘンリーウッド・プロムナード・コンサート（プロムス）のようなクラシック・コンサート「グランシップ音楽の広場」を毎年夏に開催しています。プロムスは、夏の期間中に行われ、最後のラストナイトは、客席数6,000人のロイヤル・アルバートホールで、イギリスの第二の国家と呼ばれる「威風堂々」をオーケストラと観客全員が一緒に歌います。隣のハイドパークでは、大スクリーンにその様子が中継され、5-6万人の人がそれを楽しみます。バーミンガムでもリバプールでも同様ですし、世界中にも生中継されています。良質の音楽を低料金に提供したいと、1893年から続いているコンサートです。グランシップのアリーナ形式の大ホールならこのようなコンサートが出来ると思いました。その上アマチュアのオーケストラも全国で四番目に多いのです。大ホールに300人の丸いオーケストラ。指揮者は中央に立っています。「質」と「品」を落とさず、でも楽しく聞けるおまつりです。ただ、指揮者、コンサートマスター、演出家、ステージマネージャーなどは日本のトップクラスの方々です。芸術の質を向上させる努力を常におこたってはならないと思っています。

他にも、外国の地方都市の質の高いオーケストラの招聘公演、愛知などと連携して良質のダンスの招聘公演を行っています。また、児童演劇も東京でも観られなかった海外のものを、沖縄の「キジムナーフェスタ」の協力で招聘しました。それから伝統芸能は大切にしています。世界文化遺産といわれているのに、学校をはじめほとんど触れられないのが現実です。ならば、それは公共劇

場がやるべきことと思います。さらに、詩人の大岡信さんが静岡県の出身ということで大岡さんを中心とした「しずおか連詩の会」の開催、同様に大竹省二さんをお願いしたフォトコンテスト、ギャラリーでの写真展、静岡県内の芸術の情報提供などを行っています。

このように、上質で多彩な芸術を提供する努力をしています。そして、県民の芸術活動を支援する時は、上質を目指す仕掛けを必ず作っています。県民のニーズに応えるという名のもとに、ただ場を与えるだけ、たとえばカラオケのために私どもの県立のホールを貸す必要はないと思っています。市町村にたくさん文化施設はありますので。とはいえ、実際には貸し館でそうした目的でも借りられます。難しいことですが、変えていかなければならないところだと思っています。

—

子どもたちに向けて

—

公共劇場は賑わいの場であるべきと思っています。こどもの日には「グランシップ子どものくに」を実施し、子ども達が親子で1日楽しめるようにしています。「初日の出」、「ひな祭り」などのときにも様々な催しを行っています。

また、山間地域や伊豆など遠方地や障害者の子どもたちにどうやってグランシップに来てもらうか、あるいは上質の芸術を届けるかということも考えています。劇場で公演するとともに学校などでアウトリーチ活動を行います。また、ワークショップを行っています。今日ワークショップは頻繁に行われていますが、アーティストに収入のひとつと思ってやってほしくありません。ワークショップを行う芸術家にとっても非常に有益になり、子どもたちに良い芸術を届け、生きる力を育むためのものです。芸術家はそのための努力をしてほしいと思い、お願いしています。

いわゆる「鑑賞教室」も、耳なじみの曲を並べただけの魚の身をほぐして口に入れるようなものでなく、演奏の質を大切にしたいと思っています。「鑑賞教室」という言葉は使わず、クラシックでは、対象が中学生ですので「中学生のための音楽会」として、シンフォニーなら1曲全部演奏していただくようお願いしています。解説は指揮者ご自分で話していただくようにしていますし、指揮者、オーケストラも一流の方々をお願いしています。飽きる子、寝る子もいるかもしれませんが、心を込めて演奏家が演奏したなら、それは子どもたちの心に届きます。そういうものを届ける努力はしなければならぬと思います。

そして鑑賞者も低額であってもちゃんと有料で観る、聴くという考え方でありたい私は思っています。無料はアクセスしやすいという意味では良いことです。小学生で一度、中学生で一度、その様な機会をつくる事は何より大切です。でも、あとはお金を払ってみてほしいと思います。というのは、それだけプロの方が努力している、価値のあるものを観たり聴いたりするのです。お金を払わないものからは結局学ばない。そのように私は考えています。

—

貸し館であっても

—

貸し館であっても、そのためのサービスが、何度も申し上げる様ですが、上質であることが大切です。貸し館のための対応、服装、館内のサインなど、すべてが芸術文化という公共サービスに関わるものであるなら、上質である必要があると思います。上質の文化を身近にし、創造性と生きがいをはぐくむ、地域を豊かにするために存在する公共の文化施設であることを自覚して、すべての仕

事を行うことが重要と考え、職員にもお願いしております。公演を良いものにするのは、公演に直接携わるアーティストだけではないのです。警備や掃除など施設で働く誰もが、自分の劇場とって仕事をしてほしい。劇場に関わる全員が同じ気持ちで取り組むことが大切です。そうして初めてお客様に感動を届けることができると思います。「グランシップ音楽の広場」はそんな理念、そんな姿を子どもたちに見せたいと思い毎年続けています。立派な施設を使って税金で提供される芸術文化は、カラオケでもディズニーランドでもないはず。これからの社会は右肩あがりではなく、そのときに勝負できるのはセンスです。それを育むのは上質で多彩な芸術ではないでしょうか。

繰り返になりますが、公共劇場は、芸術監督がいてもいなくても、ソフトや専属の劇団がいなくても、上質で多彩な芸術を身近に提供し、感動の喜び、ひいては生きる力を育む、そしてそこで働く者はそのために存在するのです。

先ほどお話しした「中学生のための音楽会」や視覚障害児のためのアウトリーチプログラムを行った際に、「こういうのが本当の音楽だ!大変感動した」という感想を書いてくれた子どもたちがたくさんいました。私はそれを読んだときに、この中の一つの感想だけでもこの仕事をした甲斐があったと思いました。そういうことの積み重ねではないかと思います。それが最終的には地域を豊かにしてゆくことだと思います。

最後に昨今取沙汰されている事業仕分けは、芸術家、芸術に携わる者の姿勢が問われているのだと思います。いい加減だったら事業仕分けされても仕方がないのではないのでしょうか。

都市と地域と芸術文化の振興 [1] —— 国内外の先行事例を交えて

加藤種男



かとう・たねお アサヒビール芸術文化財団事務局長、横浜市創造都市アドバイザー、東京都歴史文化財団エグゼクティブ・アドバイザー。1990年以來、アサヒビール大山崎山荘美術館、アサヒ・アートフェスティバルの立ち上げなど、アートNPOと連携した同社の文化活動を推進。企業のメセナ活動の旗振り役として、「ニュー・コンパクト」などの文化政策を提言するとともに、創造都市の推進に携わり、文化芸術創造都市横浜をはじめ自治体の都市文化政策に寄与。2008年度芸術選奨文部科学大臣賞受賞。

「あいちトリエンナーレ2010」の成果

「あいちトリエンナーレ2010」は、外から見て、いくつも成果が上がったと思います。一番の成果と思うのは、地域に風が吹いたかどうか。「面白いじゃないか。ぜひ自分たちも参加してやりたい」という思いが県民の中にわいたかということ。全県民にそうした思いがわくほどの規模ではなかったでしょうが、見たり参加したりした人たちの中に、「やってよかったな。こういうことをもっと継続してやりたいな」という思いがわいたとしたら、それが一番良かったことです。

その一つの例は、長者町で、サポーターをされた方や関わった方の中から声が上り、これから長者町で継続した活動を何かしたいということが起きてきているように見えること。県の事業だから県民と言ってもいいのだが、いわゆる幅広い市民という意味合いで市民自らが主体となって、こうしたプロジェクトを何らかの形で継続しようということが起きてきた。それがおそらく一番の成果だろうと思います。

愛知からアートを発信する

さらなる成果としては、あいちトリエンナーレの開催目的として、私の推測ですが、芸術文化の振興とか、愛知の文化を元気にしようということが書いてあるには違いないけれども、本気でそれを考えたか、そこに成果が現れたかに尽きると思います。その指標は何かというと、愛知のアートが世界に発信されたかどうかです。

愛知で生まれたアート、あるいは愛知が育成したアート、あるいは愛知が発掘したアートを、世界にどこまで発信することができたか。アーティストの国籍もちろん問わないし、どこで活動している人でもいいのだけれども、「このアーティストは愛知県が発掘したよね」というような人たちを、どれだけ多く世界に届けることができたかということです。

これは正直言って、やや心もとない結果だったのではないかと。というのは、最初からあまりそのことを戦略的に考えなかったらと思うからです。なぜ愛知県下のキュレーターをディレクターにしなかったのか。建島哲さんのような方の力を借りようということであれば、アドバイザーなり何なりにしておけばいいわけで。

たとえば、ドイツ国、あるいはベルリン市は何を考えているかという、自分たちが発掘したり、育てたり、創造したものを、できれば世界に買ってほしい、世界へ発信したいということがある。そのために海外から、買い付けの専門家、あるいは国に帰ったときに吹聴する専門家を呼んでくる。

つまり、トリエンナーレをやるということのさらにもう一つ重要な点は、海外から専門家をいかに連れてきて、見せて、「愛知のアートはすごいだろう。こういうのを買わないで一体何をかうわけ?」ということを示すということ。それがトリエンナーレをやる非常に大きな意味合いです。その戦略がないのは非常にもったいない。

—

継続のためのビジョンづくり

—

そのために、二つの仕掛けが必要と思います。一つは、こうしたトリエンナーレを今後継続していくなら、海外に愛知を発信するために、海外から専門家をお金を出しても連れてくる。それを投資と考えるということです。もちろん国内からもいろいろな専門家を連れてきて、他の都市や文化施設にも買ってもらおうというような発想を持つことが必要。

もう一つは、愛知がトリエンナーレに向けて恒常的な創造の場を用意する必要があるということ。そして、3年たったら必ずトリエンナーレがある、あそこに出たいという人をどれだけ多くつくり上げるかということです。それには、もちろん県のこの愛知芸術文化センターが中心になって、そうしたアーティスト、アーティストのタマゴ、劇団やら、美術家やら、音楽家やらを、ジャンルを問わずここに年がら年中集めて、創造活動を支援することが必要です。

もちろん、ここだけでつくるわけにはいかないでしょうから、県下の行政あるいは民間で持っておられるいろいろな創造施設をフル回転して、3年後のトリエンナーレに備えてもらう。そうやってつくっていれば、チャンスは必ず生まれるぞという状況をつくりだすということです。

—

未来への投資

—

結局、行き着くところは、愛知芸術文化センターの創造機能をもっと強化しなければいけないということです。どのようにして強化するかという、いわゆる自主事業の経費をもっと増やすことです。いまの倍や3倍ぐらいにしても罰は当たらない。そうすることによって投資をしていく。芸術文化の創造への投資をしない限り、日本は世界から置いていかれる。世界中から見たら、漫画やアニメの一部のアートについてはもちろん大変な関心を持たれているが、それ以外のものについては日本抜きでも語れるという風潮が、もはや東アジアで起きているかもしれない。

少なくとも、韓国、中国、台湾、シンガポールを例にとると、みんな国策として、あるいは都市の政策として芸術文化を徹底的に振興し、しかも自国でつくったものを世界に売っていくと思って、ものすごい勢いでやっている。これは投資だと思わないと駄目です。文化に投資すれば、いずれその地域にリターンが返ってきます。それは経済効果だけではない。人々に生きがいを与え、みんなが元気になる、自分たちの町を自分たちの力で運営していくと思うきっかけになる。このあたりで、文化芸術に投資することによって何とか世の中をもっと良くしていくという戦略に、転換したほうが良いと思います。

—



創造都市 = クリエイティブ・シティと

新しい創造産業 = クリエイティブ・インダストリー

—

今、都市を元気づけ振興していくために、「創造都市=クリエイティブ・シティ」をつくっていくことが非常に着目されています。東アジアにおいて、特に中国や韓国や台湾などでは、「創造都市」を戦略化しているところが幾つもあります。例えばソウルの大学跡地の再開発では、100ぐらい劇場をつくっています。もちろんみんな小さいですが、100もの劇場が1カ所に集まっているというのは大変なことです。創造活動を毎日100カ所で行い、発信をしているわけです。路地のようなところをそのまま用いているところもあります。あいちトリエンナーレでの長者町での展開も、いわばそうした流れの一つではないでしょうか。

そのときに幾つか共通項があるのですが、そうした動きが生じるのは、ある産業がものすごく盛んだったのに、ある時一気についでたために、失業者が増え、経済的に疲弊するということが起きた都市が多いということです。たとえばヨーロッパでの成功事例として有名なのは、砂糖産業や造船業が盛んだったフランスのナント市や、綿工業や造船業で有名だったイギリスのグラスゴー市。造船、鉄鋼、炭鉱のような大きな産業がほかの土地へ移っていくという傾向は、先進国全般に見られるわけで、その後都市を一体どうやって再形成していくかというときに、この「創造都市」という考え方が注目され始めたということです。

それには、一つは産業遺産を何とか活用しようというわけです。倉庫や工場の建物、発電所など、従来全然違うものだったのを壊さないで、丁寧にいろいろな創造的な機能を付加しています。実は、愛知県にもこんな場所や建物が山とあるのですが、そうしたものがほとんど従来の日本の政策では放置されて、もったいなく打ち捨てられている。そうしたものを、どんどん活用していこうということです。日本に限らず、上海などは壊しているほうが圧倒的に多いのですが、デザインや建築なども含めて、いわゆる「クリエイティブ・インダストリー=創造産業」に、古いビルや工場跡地などを使おうという動きがものすごく増えています。

日本でも、名村造船所跡地といって、大阪市住之江区の本津川河口に大きな造船所の跡地があるのですが、ここにクリエイティブセンター大阪(CCO)を設立し、倉庫や工場を改装してリハーサルスタジオやイベントホール、ギャラリー、宿泊施設などに作りかえ、様々なクリエイションや催しを行っています。2004年から2034年までの、なんと30年間もの、芸術を軸とした実験プロジェクトが開始されています。ここで巨大なアヒルを浮かべたり、近代化産業遺産を見て歩くツアーをやったり。あるいはデザインフェスタのようなものやったり、地域のお祭りをやったりして、元工場地帯なのに沢山人がやってきています。2007年ここは経済産業省の「近代化産業遺産」にも認定されました。

今、大阪市では、私も多少かかわっていますが、この名村造船所跡地などを中心に、都市の再形成を図っていきたくしています。そのときに、芸術文化の創造性というものが非常に役に立つわけです。若い人たちがまず集まってくるし、彼らが小さいけれども創造的な新しい産業を起し始めるわけです。私がいま提唱しているのは、そうした小さな産業を「コンパクト経済」でやっていきたいということです。

—

「コンパクト経済」の可能性

—

「コンパクト経済」の特色とは、規模が小さい、製造と販売が一体化している、地産地消型であ

る、フェース・トゥ・フェースの顧客管理の四つぐらいではないかと考えています。コンパクト経済の担い手たちは、たとえば洋服をつくるのが好きで、自分でデザインから縫製までやってしまう人。あるいは家具や食器を自分たちでデザインしてつくる人。アクセサリーを自分でつくって自分で売る人。そうした人たちの活動も幅広くクリエイティブ・インダストリー（創造産業）として見ていくと、創造産業にはまだまだ可能性ががあります。若い人たちの創造産業みたいなものが起きている。そういう人たちを集積したいというわけです。

そのときに、一方で、工場跡などいろいろな近代の遺産を活用していくということがあるわけですが、最も重要なことは、製造、さらには研究開発です。企業の活動になぞらえれば、研究開発なくして製造はできないし、製造なくして販売はできませんから、研究開発と製造の部分。これらを総じて創造と言うならば、まさに創造の部分こそ非常に重要なわけで、そうしたことができるようなアトリエやスタジオをたくさん用意していく。これからの都市の政策上、本当に都市が生き延びていきたければ、そういうものに投資をしていく必要があるだろうということです。そういうものをどんどん集積していったら、できれば市民が中心になってそういうものを打ち立て、運営していく必要があります。そういう人たちがどんどん増えてくることが望ましく、それを助長するような政策を取っていく必要があります。

— 広域圏における創造ビジョン

最後に一つだけ、広域圏においても創造ビジョンが持てるということを紹介します。いま私がいろいろと妄想していることの一つは、瀬戸内の一体的観光開発です。東は大阪から西は九州の別府あたりまでをすべて瀬戸内という一体のものとして考えると、10-13の府や県がかかわることになるのですが、従来、誰もそういう見方をしたことがないという不思議な現象があります。瀬戸内全体を一つのものとして見なしてみると、どれほど面白いところか。海岸線が美しく、風光明媚で、島の数が多くて、今回、あいちトリエンナーレと同時期に開催されたもう一つ大きなイベントだった瀬戸内国際芸術祭を見て歩いたときに、こんな面白いところがあるかと思ったほどです。恐らく世界中で見ても、あれだけ島の多い、しかも穏やかな、温暖な土地はめったにないだろうと思います。そういう意味で、広域全体を一体化してやりたい。その最初の姿として、もちろん真ん中で行われた瀬戸内芸術祭も横目でにらみながら、それにも加わっていただきたいと思っていますが、瀬戸内全体のアート活動をやっているアートサイト、創造拠点のネットワークをつくりたい。そして、自然と食文化と芸術文化の創造拠点を巡るツアーを販売したいと思っています。そういう広域の何らかの創造的な、クリエイティブなビジョンというものも必要だろうと思っています。

恐らく愛知県でも、幅広く伊勢湾全体を考えるとか、あるいは木曾川流域全部を考えるとか、何かそうした広域的なビジョンを開発する必要がきっとあるだろうと思います。そのときに、この愛知芸術文化センターを含んだ公立の文化施設がもっとも真の意味で創造の拠点になっていく必要があります。それには、今やっている仕事をもっともと拡大する必要があります。芸術文化センターの有能なスタッフの中から芸術監督を起用するようなセンターになれるなら、ぐっと未来が開けるような気がします。

理想的な劇場運営とは [1] ——

自主事業とプロデューサー型劇場運営

津村卓



つむら・たかし 北九州芸術劇場 館長&チーフプロデューサー。1956年大阪生まれ。85年より89年まで大阪ガスの扇町ミュージアムスクエアを企画し、副支配人兼プロデューサーに就任。87年より07年まで兵庫県伊丹市の伊丹市立演劇ホール(アイホール)チーフプロデューサー。95年より財団法人地域創造芸術環境部プロデューサーを務める。97年から2000年びわ湖ホール演劇プロデューサー、03年より北九州芸術劇場プロデューサー、08年より館長兼務。

公立劇場の変遷

日本の公立劇場の場合、プロデューサー制というものは、歴史的にはそんなに長くはありません。そもそも公立ホール、公立劇場が、専門性を担保して運営するようになってきてから、まだ二十数年しかないと思います。それまでは、ホールというのは貸し館中心であったり集会場という概念が一般的だったので、言い方は悪いかもしれませんが役所から異動してきた職員と臨時職がいれば運営できるものだと思われてきたと思います。専門ホールという考え方が出てきたのは、1980年代に入ってからです。専門職が認知され、専門家が雇用されるようになってきたのは、ちょうどその頃だと思います。

その後、2000年ぐらいからは、創造型ホールが指向され、つくっていくという活動が行われるようになってきたわけです。そうなると、もうこれは専門家がいないとできない。有名なところでは1990年に開館した水戸芸術館が芸術監督を設置しました。それ以降、公立ホールでも専門職スタッフ、芸術監督、プロデューサーなどの雇用が始まりました。

私自身は四つのプロデューサー型のホールの立ち上げを経験し、現在は北九州芸術劇場館長兼チーフプロデューサーをさせていただいています。

劇場の運営とプロデューサー制度

北九州市は、八幡製鐵所の発祥の地で重厚長大の大都市として成長してきたわけですが、企業城下町として、福利厚生ということで芝居や音楽が無料で楽しめる環境がたくさんあったらしいです。びっくりするぐらい文化度の高い街だったようです。しかし産業の衰退に伴い、こうした文化施設もなくなってしまいました。これではいけないと、1980年ぐらいから音楽祭や演劇祭が立ち上がり、その中の北九州演劇祭がベースになって、2003年に劇場ができました。私自身が直接かかわるようになったのは2000年で、コンセプトづくりからスタートしました。そしてチーフプロデューサーとして劇場のプログラムをつくり、予算を獲得し、現在は専門スタッフの雇用および人事を決めさせていただいています。

こうした経緯があるため、「文化施設を中心とした街の再開発」が大きな軸となっており、劇場のミッションの一つ目に、文化拠点整備による芸術文化振興のまちづくりがあります。それもあって、

北九州芸術劇場は単体ではなく、ファッションビルの中に入っています。次に事業中心の運営であること。そして、舞台芸術の振興、地域の創造支援があります。

では、これらを果たしていくため何が必要なのか。そこで提案したのがプロデューサー制度です。まずプロデューサー制度を確立すること。次に、専門スタッフの雇用と、地域人材の雇用です。

芸術監督制度の場合、その芸術監督自身がどういった活動を行うのかを決め、どう具現化していくのが重要になってきます。芸術監督が敷いたビジョンの中で、劇場が運営されるわけで、そうなる芸術監督制度とはカンパニーを持つこととイコールだと私は思いました。そして、北九州という地方でいきなりそこまでたどり着くことは、ちょっと無理だろうとも思いました。

公演のプロデュースだとか、どの公演を行うかを決めることであれば、プログラム・ディレクターであるプロデューサーでも果たせるだろうと考え、この制度をとることにしました。

プロデューサー制度の特徴は、多様なアーティストとチャレンジができることです。そしてアーティストとの創作の過程のなか、深く掘り下げるという意味で、とてもメリットがあると思っています。地方の劇場の場合は、より幅広い作品と市民が出会う機会を提供することが重要だと思います。プロデューサー制で進んでいって、ある程度、劇場に体力ができて、そして芸術監督が思っていることをきちんと具現化できる状態になって初めて芸術監督制度にしよう、私自身は思っています。

— 専門スタッフの確保と育成

—
ここまでのことをやろうと思うと、確実に専門のスタッフが必要です。そのために専門的なスキルのある人をあちこちから集めました。一方で、地域の人材を集めて雇用していく。「雇用をつくる」ことを劇場の仕事の一つとして考えました。スタッフの雇用を生涯雇用ではなく、5年契約とし、5年間とにかく一生懸命やってもらい、そこでいろいろなノウハウを吸収してもらい、もちろん、それ以上の継続も可能。そのような雇用形態をつくりました。

そして劇場のスタッフが育つ職場づくり。人がいないと事業というものは進めていけません。最初の段階として人材育成がとても重要でした。

さらにノウハウをどうやって継承していくか。劇場のノウハウの多くは、人に着きます。育った人たちが次の段階として、街へとどう繋いでいくかという作業を考えて進めていきました。

現在では70名以上のスタッフが、企画から公演までの仕事を細分化された状態で分業し、専門性をもって動いています。ただ、分業制をすすめるなか、専門性が高くなることで、担当者の視野が深く狭くならないように心がけています。なぜ70名ものスタッフが必要なのかというと、地域によっては劇場以外に制作スタッフもテクニカルスタッフがないという事です。そのために最もスタッフが必要である時期・瞬間のために、劇場に雇用しなければならない理由もあります。そしてそこで育ったスタッフが、劇場の外で起業していくことで新しい産業が生まれてくることになります。そのことも含め育成ということに意味を持つのではないのでしょうか。

— 劇場のプログラムづくり

—
事業中心の運営の一つ目は、「観る」=鑑賞するというものです。いわゆる、招聘公演、提携公演、協力公演というものです。

今年度の同時代的な芝居だと、京都拠点の劇団MONOの「相対的浮世絵」。それから西村雅彦さん主演の「ナンシー」。話題の劇団「ナイロン100℃」。あとは年に一度、必ず蜷川幸雄さんの作品をやっています。それから、子どもたちに劇場に足を運んでもらうために「子どもたちの劇場シリーズ2010」として、「子供のためのシェイクスピア」やミュージカル「ピーターパン」など。さらに、イッセー尾形さんのような、子どもたちも一緒に観れる作品をプログラムしています。

作品の選び方としては、今年度の最後の公演が小栗旬さん主演の舞台「時計じかけのオレンジ」なのですが、つい先日チケットを販売したら、即日で売り切れました。大ホールで4ステージなので5,000人の観客動員です。あと、例えば蜷川さんの作品も、4ステージ、約5,000席が完売。それ以外も、ほとんどが90%以上のチケット販売です。これらは興行的な要素も意識した作品です。

しかし、チケット販売に大変苦戦する作品もあります。それはやはり先進的な作品です。もちろん東京や名古屋、大阪では売れるのかもしれませんが、北九州や福岡では、まだまだ早い公演があると思います。ただし、今それを、お客さんが入らないからやらない、入るものしかやらないというのだらば、別に公共文化施設は必要ありません。マーケットに乗せればいいわけです。ではなぜ税金を投入してやるのか。人気のある公演は税金による補助金に頼らずに開催し、子どもたちのための公演や先進的な作品や、社会を写す同時代の作品などを、地域の方に観ていただくことで得られるものに対する投資として考えています。そういう意味で、幅広い公演を劇場プログラムとしてやれていると思っています。総予算は現在約1億7000万くらいです。

地域の文化拠点としての取り組み

次に、地域の文化の拠点=「育つ」というものです。劇場には「学芸係」を6名置いています。教育普及系のことを専門的に行う係です。ワークショップや様々な講座、アウトリーチ、劇場のサポーターのフォローも含めてやっています。

具体的には、俳優や演劇人になりたい人たちを育てる「劇場塾」やドラマ・ワークショップ。学校出前演劇ワークショップ。それから、市民センター、地域の公民館と手を組んで行うワークショップもあります。これは、市民センターと劇場が共同主催し、市民センターを会場にし人を集めてもらって、アーティストと劇場が組んで出向いていきます。ここで、ファシリテーターというか、演劇のワークショップを行う講師を全国公募したら、何と50人近い人たちが応募してこられました。アーティストたちは今とても意欲的に、こうした事業に関わってほしいと思っているようです。

他にも、劇場バックステージツアー、子どもたちと地元の演劇人と一緒に劇場の中でお芝居をつくっていく「チャレンジ! えんげき」、「月1ダンス部」というコンテンポラリー・ダンスのワークショップ型事業などを行っています。これらの学芸事業というのが、だいたい年間1,400万円ぐらいの予算となっています。

地域とともに創る

続いて、創造事業=「創る」というものです。私どもの創造事業に関しては、創作事業を中心にプロデューサーの元で、創作担当のスタッフが中心になって進めていっております。

まずは、市民参加企画の合唱劇。指揮者と歌手とピアニストの3人のプロに入っていただき、あと

は市民の方々に参加していただくというものです。オーディションなしでたくさんの市民の方々に出ていただきたいという趣旨ですが、今では1回公演あたり120-130人が参加しています。次にパントマイム教室。実は開館からずっとパントマイム・フェスティバルというものを行ってきたのですが、その役割が一段落して、現在は子どもたちにパントマイムのワークショップを提供し、最後は子どもたちの手で公演を作ってもらいます。

続いて、リーディングセッションがあります。この企画にはいくつか条件があり、旬の演出家を呼ぶこと、役者は台本を手に入れていることだけをルールにどんな演出もありえること。あと、生演奏=楽器を必ず入れます。それから、稽古から1週間で本番を迎える。美術や照明や音響等々に関しては、ほとんど劇場のテクニカルスタッフでやっています。劇場のスタッフたちが劇場の管理だけではなく、本気でクリエイションに立ち向かうということは、スタッフたちのポテンシャルが上がる要素です。ですから、そういうことも含めて創造事業をやっております。

さらに、シアターラボですが、これは、これから演劇をやりたいと思っている人たちに、約3週間でお芝居を作ってもらうプログラム。演出家は九州を活動の拠点にしているプロに来ていただいて、劇場のスタッフが周りを固めて、ちゃんとした公演が打てるように進めています。

—

劇場からの発信

—

それからもう一つ、共同制作なので、うちのスタッフを中心に動いて制作をするわけではないのですが、世界的なダンスカンパニーである山海塾とパリ市立劇場(Theatre de la Ville)と北九州芸術劇場、この三つが一緒にお金を出して共同プロデュースで、2年に一度、作品を作らせていただいています。二つの劇場で初演公演を行ったあと、山海塾は世界中をツアーして回ります。ということは、世界中の劇場で、北九州パフォーミングアーツセンタープロデュースという名前の入ったパンフレットが配られるわけです。それは劇場にとってはものすごく大きな利益だと、私は思っています。世界的なカンパニーと一緒に仕事をしているという誇りを、劇場のスタッフにも感じてほしいと思っています。

このように2年に一度パリで新作をつくる時、スタッフをパリに派遣します。若い人を行かせて、作品づくりと公演初日明けて3日目まではパリに滞在させ、ちゃんと勉強してこいと言っています。

最後にプロデュース公演です。北九州芸術劇場プロデュースという言い方をしているのですが、実は二つの形態になっていて、一つはレジデンスの形をとり北九州で、もう一本は東京で、作品を創っています。

東京での作品づくりは、バジェット規模の大きな作品づくりを2年に一度やっています。つくった作品は費用を回収するために8都市を回るツアーを組みますが、その営業等々も自分たちでやるようにしています。

もう一つは、自分たちの町で作品を作る。第一線で活躍する演出家の方に1カ月半、滞在していただき、地元の俳優たちと一緒に作品をつくります。条件としては、東京公演をやること。そして必ず題材や物語に北九州のことを入れてもらうことです。そしてリーディングと同様に、テクニカルスタッフは劇場のスタッフを中心に構成します。

—

提案する劇場としての貸し館

—

最後に、「提案する劇場」ということで、貸し館があります。貸し館というと、何か冷たく感じるわけですが、運営アドバイス、運営サポート、技術アドバイス、技術サポートなど、劇場を使って表現行為をやっていただく方々のために、どういうサポートができるかということを考えスタッフの持つスキルを最大限に提供させていただき、より良い舞台が出来るようしています。

この四つの事業を中心に、劇場を回していく。これでは70人でも大変だと思っていただけたかどうか、ちょっと分からないのですが、これが北九州芸術劇場での事業中心の運営です。

最後に、つかの間の楽しい時間と空間を楽しみ、誰もがその存在を必要とされていると感じられる、それが劇場です。そこで行われる舞台芸術を身近に提供することが、地域の公立劇場の仕事だと信じています。そんな劇場があるかないかによって、地域において文化、教育、経済などあらゆる面での格差が生まれてくるはずで。人間が人間らしく生きるために必要な劇場を地域に存在させるために必要な作業を、いま北九州芸術劇場で行っています。

都市と地域と芸術文化の振興 [2] —— アートプロジェクトで人・まち・活動を取り結ぶ 森司



もりつかさ 東京文化発信プロジェクト室地域文化交流推進担当課長。「東京アートポイント計画」ディレクター。1960年愛知県生まれ。水戸芸術館現代芸術センター学芸員として、クリスト、長沢英俊、野村仁、川俣正、椿昇、日比野克彦、宮島達男らの個展ほか、グループ展「日常の喜び」(2008)、水戸の街でアートを展開する「カフェ・イン・水戸」(2008)などを手がける。第11回バン格拉ディッシュ・ビエンナーレ(2003)日本コミッショナーを務める。09年4月より現職。

日本のアートプロジェクト

この10年間、沢山のアートプロジェクトが日本各地で行われてきました。美術館や劇場など芸術文化施設で行われる展覧会や公演ではなく、街中や自然のなかで行われるアートプロジェクトに、われわれが衝撃的に出会ったのが、2000年の新潟の越後妻有トリエンナーレ「大地の芸術祭」でした。そのあたりから、2010年の瀬戸内国際芸術祭とあいちトリエンナーレまで、われわれは多数のアートプロジェクトを体験しています。

たとえば、2002年に北海道・帯広で行われた「デメーテル」というアートフェスティバル、1999年から始まった茨城県取手市の「取手アートプロジェクト(TAP)」、2001年から始まった「横浜トリエンナーレ」、2003年-2010年まで行われた「CENTRAL EAST TOKYO(CET)」という東京駅の東側周辺で行われたアート・デザイン・建築の複合プロジェクト、2009年に大分で行われた「混浴温泉世界」など。その他にも本当に大小様々なアートプロジェクトが行われています。

継続的な社会関係資本

それらのアートプロジェクトの延長線上として、最終的に必要なのは、地域の経験値をストックする場をつくるということだと私は考えています。

たとえば、地域資源、人的資源など、全てのものが資源になります。古い建物、そこにいる能力豊かなアーティスト、あるいはそういうものが好きな人…。そういう地域資源や人的資源をネットワークすることで生まれるソーシャル・キャピタル=社会関係資本。アートプロジェクトを何か一つ終わらせれば、様々な資本は、関係性で結ばれることによって、新しいものを生み出すわけです。

そうして生まれたものが継続して存在し機能することを、目で見え、確認できる場所、いわば地域のアートセンターとしての役割を果たす場を維持し続けるということが、手にした社会関係資本を埋蔵させることなく、さらに適正に運用し続けることの近道ではないのかと私は思っています。場をつくることに関しては、ランニングコストもかかるし、手間もかかるし、いろいろ大変だけれども、地域の経験値をストックし、何かをやることで生まれた関係性を途絶えさせないために、つくらなければいけないと考えています。

東京アートポイント計画

ここで、私が担当している「東京アートポイント計画」についてお話します。東京都の文化施策は、「アーティスト支援」、「魅力的な文化施設の運営」、「東京からの文化発信」の三つを柱としていますが、「東京からの文化発信」での一つのプロジェクトが「東京文化発信プロジェクト」です。これには三つの目標があります。一つには、世界の主要都市と競い合える芸術文化の創造発信をしていくこと。そして二つ目に、芸術文化を通じた子どもたちの育成。三つ目が、東京における多様な地域の文化拠点の形成で、「東京アートポイント計画」はこれにあたります。

「東京アートポイント計画」は、市民団体やNPOと共催で行っており、担い手はNPOであるという位置付けをしています。そして、実施アクションとしては三つのプログラムを持っています。アートを入口とし、多様な地域資源を活用する「アートプログラム」。アート以外の分野を入口とし、さまざまな政策と関わる「複合型プログラム」。そしてアートポイントの担い手を育成する「人材育成プログラム」。

具体的な事例を紹介すると、「アートプログラム」では、東京の特色ある地域資源を活用するプログラムとして、今やスカイツリーで有名な墨田区押上エリアの足元で、「墨東まち見世 2009」という、路地や長屋などの地域資源を活かしたプロジェクトを実施しました。これは今年度も継続しています。「複合型プログラム」としては、「イザ! カエルキャラバン! in 東京」という、楽しみながら防災を学ぶプロジェクトを行いました。これは、藤浩志というアーティストが作ったプログラムで、ワークショップを通じて防災について学ぶものです。墨田区の東に広がる墨東エリアというのは、木造住宅密集地で、いざ何かあると大変なことになってしまうからです。複合型プログラムでは、アートに関わるという意識を持たない参加者・関係者が沢山いて、防災を通してアートのものに触れ、さらに地域に触れていくというような形となりました。最終的には、地域参加を促すということが、一つの目的にはなっています。

「人材育成プログラム」では、2009年度には、インターンプログラム「シッカイ屋」を開催しました。アートによって地域や社会の文化パワーを構築する専門家を「シッカイ屋」と名付け、アートポイントを自ら作り出し、企画・運営することのできる人材として育成します。167名に登録いただき、その内の12名がコアメンバーとして育っています。

墨東まち見世ロビー

「墨東まち見世 2009」は、劇作家の岸井大輔が行った、商店街の中で超低予算かつ実効性のあるアートセンター「墨東まち見世ロビー」をつくるというプロジェクトです。

彼は、東京で現代アートが必要と実感されるにはどうしたらいいのだろうと自問自答します。「東京には現代アート作品はたくさんあるし、場所もシステムも豊富。ギャラリーもシアターも、アーカイブもスクールも、稽古場や制作場だってあるし、助成金もマネジメントも整いつつある。なのになぜ必要とされないんだ?」と。それは、アートの入り口、つまり「ロビー」がないからだ。地域とコミュニケーションを取る場所を用意していないからというのが彼の設定です。そこでアートの入り口を作ろうと。墨田区京島のキラキラ橋商店街の空き店舗を根城に、100日間住み込み、ノンストップで、「ロビー」を運営。プロジェクト全体の案内所の役割を果たしながら、まち自身を劇場として見なしてい

くための仕掛けを用意し、アーティスト、来場者、地域の人々を巻き込み、会期の終了後も自主的な活動が展開される場となっていくことを目指しました。

そして、2年目に入った2010年は「場所」から「運営」というところに彼の意識が変化していきます。拠点の設立までは良いけれど、アートはせいぜい「あったら楽しい」ぐらいで「ずっとなくてはならない」とまでは思われていない。それはこうした場の運営がアートの在り方と乖離しているのではないかと。芽生え始めたアートが必要だという実感を、継続定着させ、なくては困るという実感を生むためには、アートにとって美しい運営であるとか、楽しい組織がきつとあるに違いない。そんな意識で、今年はロビーの「運営」を作品として提示します。「会/議/体」という作品です。

運営を作品として提示するというのは難しいのですが、アート組織の問題とか、ボランティアスタッフの悩みなどがきっかけで、組織が創造的に進んでいくプロセスを、パフォーマンスとして提示する。例えば、アートセンターに出発し、会議を司会し、問題を発見・解決・実行しながら、運営にとって美とは何かを整理していく、というようなことを彼は行っています。

「住み開き(すみびらき)」という実験

この「会/議/体」の中で、「住み開き(すみびらき)」という概念を持っている人たちがいます。「住み開き」とは、自分の住んでいる家を開くこと、つまり私的空間を人々が集まる公共空間に作り替えるということ。「住み開き」という概念でやっていなくても、自分の家の一角を解放して、図書館的な活動や人が集まるサロンのような活動をしている場合、そういう場所さえもアートセンターとすることができるのか。これからの社会変化の中でどうそれを捉えていくのかという、位置づけの問題になるのだと思います。アートセンターなり、拠点というものを徹底的に開いていった先にはどこがあるのかというのが、「住み開き」という概念です。ロビーという概念で「会/議/体」をした先に、「住み開き」という出会いが出てきます。

アートプロジェクトを開いていく

既に存在しているさまざまな活動をネットワーク化するという活動も、一つのアートプロジェクトとして成立します。

「人材育成プログラム」では、アートプロジェクトの新しい基準、価値の方向を見出すため、「Tokyo Art Research Lab」というプログラムを行っています。その目的は、東京という場所に「知」と「スキル」のプラットフォームを確立するため。そして、リサーチ型の新しい人材育成プログラムをつくるためです。ここでは、既に行われているさまざまなアートプロジェクトを教材として、それを開いていきます。

たとえば、あいちトリエンナーレ2010の長者町でのプロジェクトは、一体どういうものであったのか。展示を担当したキュレーターの吉田有里さんに講師として来ていただきお話をさせていただき、さらに出品されたKOSUGE 1-16(こすげいちのじゅうろく)にも、違う立場でお話していただきました。複数の情報を収集する中で、あいちトリエンナーレ、長者町の中ではどんなことがあったのかを言語化し、可視化するという作業を行いました。

またドキュメンタリーを残していくという形をとりたいと思っています。そうして、小学校の単位、小学

校1年生が歩いて通える1.5キロ範囲である生活圏で行われる小さなアートプロジェクトの課題や可能性を分析・検証します。そうすることで、こうしたアートプロジェクトを持続可能にするシステムを作っていきたいと思っています。

活動のスキームとしては、「つくる」「支える」「伝える」「記録する」「評価する」の五つを柱にしています。マネジメントの中で、今までは、つくる、支える、伝える、記録するところはあったのですが、これからは評価するという部分に関して、さらに周知を図っていきたいと思っています。アートプロジェクトを行った後にアーカイブすべきことを最低限共有することによって、評価の指標を作りたいと思います。人の記憶に残り、ある一定の成果を残せるアートプロジェクトはなかなか少なく、語り継がれるためには、絶対に何らかのアーカイブを用い、印刷物を持つという形で検証されていく必要があるだろうと思っています。

— 東京アートポイント計画の目指すところ

—
このように東京アートポイント計画はたくさん事業をしているように見えますが、環境整備であったり、ネットワークを伸ばすということを行っています。既に行われている活動を可視化し、ある活動を資源としてネットワークする中で、機能させていくというような振る舞いができないかと。またアート活動の担い手たちが公的なお金を使うことに不慣れであったり、あるいは、活動をもう一度社会的にフィードバックしていくことに不慣れであったりする場合、包括的に支援していきたいと考えています。もともとこのプロジェクトは東京都の政策として、それぞれのエリアに密着し、さまざまな活動をしている人たちにインタビューをしつつ、プロジェクトを立ち上げたものです。2年目に入って、地方自治体の方から「勉強したい」というお話をいただきつつあり、具体的には豊島区と策定を始めています。街中でアートプロジェクトを開催することについてもう一度考えると、私たちは、日々変化していく場所=生活圏に入っていくことをしますから、様々な変化に対応していくことを前提にプログラムしていく必要がある。結果として、通年アートの振る舞いが街中にある状況をどのようにすれば実現できるかということを課題としています。

— これからのアートのかたち

—
美術館や劇場は、世界の先端的な表現、画期的な表現を見る場所として、より機能すべきだろうと思います。そうした場所でしかできないことに特化し、一方でまちの中でアートに携わり、自分の動きをしていく。これはいわゆる「半農半X」みたいな在り方で、農業に半分従事しながら自分の活動をしていきたいと思います。アートというものの取り位置を考えていくようなことができればと思っています。

「アートプロジェクトで人・まち・活動を結び」というのは、最終的には、まちの中で自分たちが関わりを持つためのスキルとしてアートを考えるということです。これからは孤立社会や限界集落など社会的な問題も視野に入れながら、ぜいたく品や趣味ではないアートをやっていかないといけない。余暇のレベルではない。ただ、多くの方にそれをやっていただくためには、行政の側が、行いやすい環境を用意しなければいけないし、誰もが関わられるような状況をつくっていく必要があるということです。今、われわれも「東京都アートポイント計画」のような取り組みをしています。

そうして最終的には、行政主体から地域主体に移行していくべきだと僕は思っているのですが、あいちトリエンナーレ2010後の長者町では、そういう動きがあると聞いていて、それはすごくうらやましいなと思っています。こうした活動を持続可能にするには、そこで住まい商売を行う人たちが、当事者として関わり動かしていかなければなりません。そのために必要な環境整備は行政が行うが、担い手は皆さんだと。その中にインストラクターをするためのプロを入れるということはあるかもしれませんが、地域自身が動かしていくのがいいと思っています。

理想的な劇場運営とは [2] —— 国内の公立・民間の事例を交えて

渡辺弘



わたなべひろし 彩の国さいたま芸術劇場事業部長。1953年栃木県生まれ。80年より情報誌“シティロード”の編集など演劇ジャーナリストとして活動。84年銀座セゾン劇場開業準備から制作業務、89年(株)東急Bunkamura開業準備からシアターコクーン運営・演劇制作、03年より長野県松本市まつもと市民芸術館の開業準備からプロデューサー兼支配人として運営・制作。06年より(財)埼玉県芸術文化振興財団に移る。跡見学園女子大学マネジメント学科専任講師。

企業文化の時代

私が劇場に関わるようになったのは、セゾングループが銀座1丁目に劇場をつくるということになったからで、1984年に西武百貨店の文化事業部に入りました。当時、銀座セゾン劇場という名称でした。1987年にオープンし、高級なホテルと劇場が一緒になった建物で、約770席のすごく贅沢な劇場でした。当時はセゾングループが絶好調で、みんな西武百貨店に就職したいという時代でした。百貨店が物を売るのはなくて、文化芸術を売っていくという。当時セゾングループのトップだった堤清二さんがやりたかったのは、ある種のパトロネージュです。堤さんの思いがセゾン文化という形でいろいろに花開き、池袋にセゾン美術館やスタジオ200がありました。その後、私は、今度は渋谷に東急グループが劇場か何かをつくるというので、1989年に東急に移りました。東急グループがやったことは、都市=渋谷というまちの再開発です。80年代は、企業が劇場を支援するという形があり、1988年に新大久保にパナソニックグロブ座ができ、その後1990年に天王州アイルにアートスフィアができました。今は銀河劇場という名称に変わっています。この80年代後半というのは、もうまさに民間企業がバブル絶頂期にあり、芸術文化にものすごくお金を使ったのです。このように東京の芸術文化は基本的に民間が主導し、あるシーンをつくってきたということになります。

Bunkamuraの誕生

その当時、渋谷は、西武や丸井のような百貨店ができ、若者たちがすごく集まるようになっていました。大人は、もう若者がごちゃごちゃしているから嫌だと言って、全部逃げてしまうわけですね。そこで大人が来る拠点をつくろうということで、東急グループが渋谷の再開発を始めました。これがBunkamuraというカルチャーゾーンです。コンサートホール(オーチャードホール)、劇場(シアターコクーン)、美術館(ザ・ミュージアム)、映画館(ル・シネマ)の四つの建物を持つ複合施設で、1989年にオープンしました。

通常、民間だったら儲ければいいじゃないかという発想をもちますが、Bunkamuraでは、劇場は芸術監督制をとり、ホールはプロデューサー制を取りました。理由は、劇場やホールの特徴として、顔をつくったほうが早いということ。だからすごく特徴がはっきりしていました。フランチャイズ契約を締

結した東京フィルハーモニー交響楽団のオーケストラの演奏があり、シアターコクーン初代芸術監督の串田和美さんのオンシアター自由劇場が公演をして、映画はフランス映画に限るとか。そうすることによって、世間に認知されることが早くなりました。

さらに、フランチャイズのオーケストラや劇団、Bunkamura全体を支援していくためのオフィシャルサプライヤーを打ち出しました。このオフィシャルサプライヤーのスポンサーは、3年契約で、日立、野村証券、NTT、それから東急グループなど、年間1億ずつ、3年で3億といった形で、Bunkamuraの活動に対して支援をしていました。

そうしているうちに、1990年頃のバブル絶頂期になり、民間企業が劇場、ホールをたくさんつくりました。象徴的なものがサントリーホールですが、その後バブルがはじけ、ここからいわゆる公共劇場の時代に入っていきます。そうは言っても、この民間の活力というのは、バブルがはじけてもずっと残っていききました。

公共劇場の時代へ

ご存じと思いますが1990年に水戸芸術館ができました。芸術監督制をとり、年間予算の1%を文化に充てると宣言してスタートし、その影響が今へとつながっています。そして1994年に埼玉に彩の国さいたま芸術劇場が、1997年に新国立劇場と世田谷パブリックシアターができました。この頃から公共劇場やホールでも、芸術監督制度を取り入れたり、専属カンパニーを持つところが出てきます。民間から公共へと、この流れが行きだします。当時、私自身はシアターコクーンにいて、串田さんとか、蜷川幸雄さん、いろいろな人と作品を作ったり、ダンスを招聘したり、いろいろなことをやっていた時期です。

そして2003年に私はついに公共劇場に呼ばれました。串田さんが、松本市が建て替える新しい劇場、まつもと市民芸術館に芸術監督として呼ばれ、私がプロデューサーとして一緒についていくことになりました。公共劇場が注目されて、そこでものづくりをする時代がくると言われていた頃です。しかし、芸術館建設に対してものすごい反対運動があり、その渦中に入っていくことになりました。とはいえ、引き受けたからには、どうするかを本当に考えなければいけない。つまり、専門家の仕事は何かということです。私たちのような専門家が行って、「さあすごい条件が出ました。これをどうしたらいいですか」というのを考えなければいけない状況でした。

まつもと市民芸術館と「サイトウ・キネン・フェスティバル」

まつもと市民芸術館は、伊東豊雄さんという世界的な建築家が建てた、1,800席のオペラハウスをもつ建物です。小劇場や稽古場などもあり、もともと強い建設要望をもっていた市民劇団や芸術監督として呼ばれた串田さんの要望にも答えられるようになっていますが、どんなに言っても素晴らしいオペラハウスであることは隠しようがありません。もともと松本では、小澤征爾さんが総監督を務める「サイトウ・キネン・フェスティバル」というオペラとコンサートのフェスティバルが1992年から行われていて、この劇場が建てられた背景にはこのフェスティバルがあったとも言われています。

いろいろ言われますが、やはり小澤さんの功績はものすごく大きく、子どもたちに向けたプログラムも様々行われています。小澤さんと串田さんがつくった、子どもたちのための青少年オペラ。これは、

分かりやすくしたオペラを中学生がみんな鑑賞するものです。他にも、小学生が長野県中から来て、小澤さんの指揮の下、サイトウ・キネン・オーケストラの演奏が聴ける。県の体育館でやるのですが、これが何日もあるのです。長野の子どもたちは、なんと幸せなのだろうと。私も聴きに行きましたが、楽器の紹介や、本当にいろいろなサービスをします。さらに、パレードが必ずあって、松本城の広場に吹奏楽をやっている子たちが何千人も集まって、小澤さんの指揮の下、2曲から3曲、演奏できるのです。もうみんなこれが楽しみで、長野県の学校は、みんな楽器を揃えてやってきます。街角では小澤さんの演奏をパブリックビューイングできるし、サイトウ・キネンがあることで、ボランティアの活動がものすごく活発です。そのようなところが、ざっと背景としてあります。

— 専門家の必要性

—
ところが、館の引き渡しが終わった時に交代した反対派の市長は、ここを福祉の会館にしたいという意見でした。串田さんはすぐ新しい市長のところに飛んで行って、市民との話し合いの場をつくり、対話を続けていきました。オープンしてから1年間は、市民の人とどうやって使うかという市民運営審議会をつくり、月1回、土曜日の午後、ずっと話し合いをやりました。

市民の人にしてみれば、専門家と称する私たちがいきなりやってきて、お金も場所も好き勝手に使われてしまうという恐怖心があるのは当然です。ですから、どうするかを話し合いました。その時間は1年以上かかりました。結果、それによってうまくいったのですが、そのことで公共劇場に市民の人が何を求めているかが初めてわかりました。

発表会をやりたい。ワークショップをやりたい。いろいろなニーズに対して、応えられること、応えられないこと、これができる、できないということ、丁寧に検討していきました。もちろん、何かしら芸術活動をやっている方=借りられる方は大切にしなければならないのですが、忘れてはいけないのは、普通のお客さんもいるということです。アマチュアの公演ではなく、プロフェッショナルな何かを見たいという欲求が強い人たちもいる。この両者のバランスを取ることが難しいのは、よくわかりました。

東京から、松本ではなく長野市ばかりに巡回していたコンサートやスターが出る演劇を呼ばなければならない一方で、地元の人たちにいかに上手く使ってもらうか。ですから、ここにやはり私たちがみたいな専門家の存在が必要になってきます。建物があるのだから、そこで何をやるか。ハードウェア、ソフトウェア、そしてヒューマンウェアというのは、そういうことなのだということを、私はここに行き初めて自覚しました。

— 彩の国さいたま芸術劇場

—
まつもと市民芸術館の後に、私は関東に戻ってきて、現在は彩の国さいたま芸術劇場にいます。この劇場は1994年に、県の財団によりつくられました。東京から電車で30-40分、何もない住宅地の中にポツンと建っています。最初の芸術監督が音楽家の諸井誠さんで、彼が知事に頼んで、ソフトだけで10億円ぐらいのお金を使いながら、世界一流のものを呼びました。とにかく「埼玉ここにあり」ということをしたのです。ダンスで言えばピナ・バウシュを呼んで、日本で作品をつくってもらい、そのお金が1億円を超す予算でした。

ところが、その知事が失脚し、たまたま埼玉県出身で、当時ここでシェイクスピアの作品をずっと

ついていた蜷川幸雄さんが、2006年から芸術監督になりました。当時予算としては、最初から比べると半額以下になっていました。それに伴い私がプロデューサーとして呼ばれました。

—
さいたまゴールドシアターとネクスト・シアター

—
蜷川さんは、商業的な演劇もやっているのですが、さいたま芸術劇場に来てまずやられたことは、さいたまゴールド・シアターという、55歳以上の高齢者の方たちを集めて集団をつくったことでした。1,300人ぐらいの応募があって、全員にオーディションをして、今42人です。一番上の方が84歳です。また2009年より、20代を中心とした、さいたまネクスト・シアターという若手の養成も行って、今、22人います。ですから常時、70人ぐらいの、劇団員と言われる人たちがいて、稽古をしたり、公演をしたりしています。これが、蜷川さんが示す公共劇場の一つの在り方。プロじゃないけど、プロを目指すような集団にしようとしているのですね。ゴールド・シアターも5年間やってきて、歳はとっているのですが、プロとしての自覚は上がっていて、新国立劇場から出演依頼を受けたりしています。さいたまネクスト・シアターも「美しきものの伝説」という公演で、読売演劇大賞で評価を受け、若い人たちも育てています。

このように、蜷川さんはシェイクスピアの公演も行うのですが、公共劇場で税金を使ってやるということの一つは、そういった無名の人たちを育てたり、無名の人たちと何かつくっていくことだと。無名の人たちでもものづくりができるということを示せるのは、公共劇場しかないのだということを見せる実験をずっとやってみて、これが非常に面白い成果をあげています。

また、これらの集団を抱えることによって、財団の職員の意識が変わった、変わらざるを得なかった。職員は、ただ決められたことをやるのではなく、日々起きることに対して対応しなければならない。ゴールド・シアターのメンバーに関わっていくことによって、スタッフの意識も変わっていったところがありました。

—
理想の劇場とは

—
「理想の劇場運営」というテーマですが、理想はありません。でも、それぞれが描く「理想」に向かうことはできると思います。たとえば、私がずっとこだわっている「表現」というもの。表現というのは、やはりずっと高みを目指さなければいけない。公共だろうが民間だろうが、高いレベルを目指そうという志が、絶対必要なのです。それから、劇場で働く人たちは、専門家としての自覚を持たないといけない。劇場には、総務部があり、制作がいて、技術がいる。これは基本です。制作がこうやりたいということ、技術の人たちがいかに支えるか。制作や技術は「こんなこと出来ないよ」と言うのではなく、「ああ、分かったよ。やってみようか」と。やってみて出来なかったら仕方ないよねと。

公共劇場が駄目だと言われていたのは、「はい、10時で帰ってください」、「もう貸出できません」と、ネガティブな対応ばかりだったからです。でも、それでは今後、劇場はやっていけないでしょう。「表現」に対してどうしていくか、どういうレベルアップをするかということ、考えていかななくてはならない時代に入ってきています。自主事業でもそうですが、貸し館の場合も、技術の人たちは自主事業でやったことのフィードバックができるというふうになるべきなのです。そういう意味では、専門家がいることは、借りに来られたアマチュアの人に対して知識を提供できるし、借りに来た人たちから信頼関

係を得られるという、双方向の関係ができるのです。

ですから、「創造する劇場」というのは、ただ何かつくって、その人たちが勝手にやっていることと思われがちなのですが、そうではない。実は、貸し館も含め、いろいろなことに対して、いい影響を与えるのですね。そういう意味で、専門家が今後はより必要とされてくるし、今後、劇場法というものができると、そういった人たちが全国に散らばって、より良く運営していける。今、このように、公共劇場はすごく大きく変わろうとしているのだと思います。

理想的な劇場運営とは [3] ——

劇場、行政、地域をつなぐアートマネジメント

柴田英紀



しばた・えいこ 鳥取県文化振興財団文化芸術デザイナー、滋賀県文化振興事業団副理事長、全国公立文化施設協会アドバイザー。横浜市生まれ。政策研究大学院大学政策研究科文化政策プログラム修士課程修了（文化政策修士）。劇団俳優座演劇制作部勤務後、北海道・仙台・広島等の自治体が実施した演劇による人材育成事業に着手し、演劇プロデューサーを務める。2002年より全国公募により鳥取県文化振興財団文化芸術デザイナーに就任。地域における文化芸術振興事業を数多く手掛け、文化ボランティアや文化事業の評価立案、全国の公立文化施設の管理運営や文化事業などのアドバイス等広範な活動に参画している。

東京一極集中への疑問

私はもともと演劇のプロデューサーでした。東京を活動拠点とするいくつかの劇団のマネジメントを10年ぐらいいやまして、その中で、無名の劇団を全国に広めていく全国ツアーを企画し、さまざまな地域の方々と出会いました。劇団ですから、良い作品を売って、それで得たお金で生活をしていくのですが、行く先でいろいろな地域文化に触れるうちに、芸術文化の供給が東京からの一方通行であることに疑問が湧いてきました。東京の一極集中をそうではない形に持っていく。地方から発信する芸術文化を活性化することにより、日本全体の芸術文化の底上げをしていく。これを1990年代半ばに決意して、その後、北海道や仙台、広島で財団法人の方々と演劇の振興政策事業やワークショップをやりながら、地元の演劇人を育成するようなことに関わりました。そして、育成するとともに、良い作品をつくっていくという仕事を始めました。

現在は鳥取県文化振興財団文化芸術デザイナー、滋賀県文化振興事業団副理事長ということで、公立劇場の一職員として、専門職として働いています。文化施設や財団法人ができて5年や10年経つと、やはりマンネリ化してしまったり、何か機能不全に陥ったりします。時代の要請によって組織も変わっていかなくてはいけないのですが、なかなか変えられず、どう改革していけばいいのかという問題に突き当たります。私の仕事のほとんどは、そうした組織を再生すること。職員の意識改革を担うこと。モチベーションを高めながら、職員のいい部分を引っ張り出し、いい仕事をしてもらうように、研修や育成を行うことです。もちろん作品づくりもしますが、今日はそういった経験からお話させていただきます。

公立文化施設のアートマネジメント

私なりにアートマネジメントというものを考えてみると、「理論・学問」と「実践的な創造現場」を対極とする縦軸があります。横軸は「アートの専門性」と「経営マネジメント」で、これらも対極にあります。公立文化会館ではこれら四つのバランスを取って、うまくマネジメントしなければいけない状況にあります。

とはいえ、究極のところ、アートマネジメントとは、「アート」があって「マネジメント」なのです。公立文化施設というのは、新しい文化芸術の価値を創造するところで、全ての活動がアートに直結して

いきます。そこから新しい未来の、その地域の文化が生み出されるわけです。いわゆる創造現場が
出発になっているので、創造現場のことが分からない職員がいれば、公立文化施設は駄目になっ
てしまう。管理ではなく市民サービスであり、未来への投資です。そういう意識を、公立文化施設
に関わる全ての職員に浸透させていかなければならない。市民の側もしっかり把握してやっていか
ないといけない。特に、国のお金や自治体のお金を使う=公的資金を使った場合や、企業から寄
付をいただいた場合、納税者や寄付者に対してきちんと説明責任を果たす必要がある。こうした
感覚を持たない限り、公的資金とか寄付というものは、使ってはいけないのです。ですから、ア
ートマネジメントという概念は、市民にとっても行政にとっても、ものすごく重要な概念です。

—

指定管理者制度

—

今日的な政策課題としていくつかお話すると、2006年に導入された「指定管理者制度」ですが、多
くの施設では指定期間が3年-5年であったため、今年度で二期目を迎えており、一期目と違う
いろいろなことが起こってきています。指定管理者の種別については、公共的団体(いわゆる財団法
人)が圧倒的に多いのですが、最近では民間の事業者も、NPO法人との協同事業体という形も
増えています。さらに指定管理者を選択したあとは、5年-7年の長期的な期間を指定するのが
特徴です。これは職員の雇用維持というものが一番大きな原因になっていると思われます。

指定管理者制度というと、原則公募と思われていますが、法律にも条文にも公募とは書いていない
し、どこも定めていません。ですから非公募という形も、設置自治体としては積極的に選択できるの
です。ただ、公募にしないと説明責任がなかなか果たせないため、公募を採るところが多いです。し
かし公募した場合、明らかに民間事業者が指定管理者になる割合のほうが多くなりました。財団法
人はどうなるかというと、解散に追い込まれております。

ここに地域住民も巻き込まれるということです。今まで地域文化をはぐくんできた事業ができなくな
るという事態、手間のかかるボランティアなど切ってしまうという事態…。単に自治体と指定管理
者の問題だけではなく、そこに住む地域住民、文化活動者、アーティストの方々に多大な影響
を及ぼすということなのです。

—

公益法人制度改革

—

公益法人制度改革がありまして、2013年の11月ぐらいまでに、新制度上の公益法人になるか一
般になるか、線引きされます。公益認定されると、特定公益増進法人と同様の資格が与えられ寄
付されやすくなったりするのですが、文化施設としては非常に高いレベルを求められます。非常に
高い会計基準になっており、それを確実に担っていける会計の専門職が必要です。今までの財
団の総務の在り方とは一変しますし、ガバナンスもまるっきり違ってまいりますので、組織を一から作
り上げていかなければなりません。

私はさらに資金調達のセクションを設けなければならないだろうと思っています。行政から指定管
理料、管理維持費をいただいてその財源の中で運営するだけでなく、これからは収入をどう稼
いでいくか。公的資金も民間資金も含めて、ファンドレイジングという考え方を導入していかないと
もたないと思っています。

ただし、ここで指定管理者制度との関係が出てくるのですが、資金調達をしてきたがゆえに、次の指定管理料を減額されるというケースになってしまえば本末転倒です。しかし今は多くの場合、それだけ稼いでくるのだったら指定管理料を減らしてもいいだろうとされる。そのため自助努力が働かないシステムになってしまっており、この点は今後修正していかなければと思っています。ただ与えられるものを肅々とその中で回していく、与えられたものの中で公立文化施設を運営していくという時代は、もう過ぎています。これからはどのように民間資金を調達し、公的資金を獲得していくのかを考えていかななくてはいけない。そこが大きな課題だと思います。

—

透明性の必然

—

公立文化施設というのは、多額の税金=公的資金が使われています。であれば、公立文化施設はすべての情報を公開し、それについて説明する責任がある。

行政直営のところもありますが、ほとんどが財団法人です。鳥取県では、もう総務大臣になられてしまった片山善博さんが知事るとき、鳥取県文化振興財団理事長も兼ねておられましたが、そのとき片山さんが二言目に言う言葉は、「透明性、情報公開、説明責任」の三つ。とにかくまず、今何をやっているのかを県民に知ってもらわなければいけないと。ですから、公立文化施設では、その運営の透明性、会議の議事録を公開し、事業の評価をきちんと自分の組織でやり、良かったか悪かったか、収支比率はいくらかなど、全部公開し、それについて説明する責任がある。

文化施設でこれをやるというのは非常に大変ですが、これをやらないと、県民に信頼されません。さきほどの公益法人の認定を取ったら、絶対に必須です。鳥取県文化振興財団の場合は、予算編成過程も全部ディスクロージャーしているので、県民はいつでも意見を言うことができる、そういう環境になっています。

—

地域におけるアートマネージャーの役割

—

最後に、自治体と、拠点となる地域の文化施設と、地域住民の三者の役割について考えたいと思います。拠点となる文化施設は公立と考えてください。役割としては、自治体が政策の体系化をし、地域文化の育成と創造拠点として文化施設があります。そこに地域住民の参加と享受があり、三者のトライアングルが成り立っています。

そのために文化施設に必要なのは、まずミッションです。何のために公演、ワークショップなど事業をやるのか。次に、地域文化の創造拠点として新しい芸術文化を創っていくこと。ミッションに基づいて創造活動を行っていくことが必要です。公立文化施設の最終目的は利益を出すことではなく、ミッションをどれだけ達成できたかということです。

地域住民に必要なものは、自立性、主体性、説明責任です。地域住民の方々であっても、公的資金を使うなら「私たちは納税者なのだから何をやってもいい」ではなく、県民が県民に対して説明責任が必要です。また自立性、主体性については、地域の方々が文化施設や自治体に依存してしまう傾向が強い。たとえば公立文化施設でワークショップを行うとするなら、参加してもらうだけでなく、本来はそこで得たノウハウや考え方を社会に還元しないといけないわけです。ですから、アートマネージャーとしては、ワークショップに参加させるだけでなく、その後、自分自身で活動できるよう

な人をつかっていく。文化施設と一緒に仕事をしてもらえるような人を育ててはいけない。

三者（自治体／地域文化拠点施設／地域住民）のマネジメント

この三者をうまく回転させて、循環させていくために、アートマネージャーがしなければならないことは、まず、地域住民を「参加」から「参画」に移していくこと。「参加」というのは、すでに企画された事業があってそれに加わっていくという意味ですが、「参画」というのは、企画の段階から一緒に考えてもらうということです。たとえば、文化施設の理事会の理事に県民になってもらうとか、組織の根幹に参加してもらうとか、政策立案の過程に参加してもらう、というような仕掛けをつくるのが重要です。そういう機会をどんどんつくって、政策評価をするべきだと思います。

一方、文化施設は、地域住民に対して「情報提供、サービス提供、ニーズ把握」が最低限必要です。また、自治体から地域住民に対しては、現場把握が必要です。自治体の職員は、現場主義であって欲しいと思います。現場を把握しないで、机上で政策をつくっても、どうしようもないです。ですから、必ず現場、アーティストや地域の方々が芸術文化活動をやっている姿をちゃんと見るということが、とても必要だと思います。

では自治体と文化施設の関係はどうしたらいいのだろうかということなのですが、この関係もやはり現場をきちんと見るということですね。そして、自治体は地域住民から預かった税金を文化施設に配分しますが、ここでの鉄則は、文化施設がやっていることに口出ししないこと。専門集団に任せたら、一番最後の報告あるいは評価のところでディスカッションをして、次のことを決めていくというのが望ましい形です。文化施設は、評価報告＝説明責任です。地域住民にも自治体にも説明責任を果たすことが求められると思います。

このように、三者が合意形成をはかりながら、対等な関係で、共に働くという状況をいかにつかっていくか、というのがマネジメントを行う上でとても重要なことです。これがいわゆる「つなぐ」ということで、必要だということです。

求められるトップマネジメント

今やらなくてはいけないことは、現在の部長さん、課長さんの専門職員が、将来、館長になるよういかに育成していくかということです。優秀な職員を配置するというのも、もちろん必要なのですが、最後はトップマネジメントがものをいうので、ここがしっかりしていないと、指定管理者を民間に取られてしまうかもしれない。予算が無いなら無いなりに知恵を働かせ、試行錯誤し、お金を外から持ってきて事業を行うとか、発想の転換ができるような人でなければ、つとまりません。自治体から派遣される行政の仕組みや会計基準がわかる人ではなく、もちろんわかっていなければなりません。公立文化施設に押し寄せる新たな課題に対応できるよう、現場にいる部長さん、課長さんが成長して館長になれるような人材育成の仕組みを早くつくらないといけない。また、やはり館長は公立文化施設の顔ですから、部屋に引きこもってはいけません。広告塔として、地域住民の中に入っていき、これからはより求められると思います。

このようにアートマネジメントは、いろいろなスキルが必要とされ、非常に体力がいる仕事です。何か問題があると、それを解決しながらやっていかなくてはいけないので、非常に大変ですが、非常

に面白い。常に、どんな組織なのか、どんな地域住民がいらっしゃるのか点検し、診断し、つないでいく。そして、その活動について見極めていくということ。新しいことをやることも必要ですが、その前に、人や地域、組織の潜在的な力をうまく引き出してやって、それを新しい力に変えていくことが必要だろうと思います。一人でもんもん考えるよりも、みんなと話し合っ、いろいろな知恵を出してもらって、それをコーディネートしていくことのほうが、やっいて楽しいし、喜びも哀しみも共有できるので、次につながると思っています。

都市と地域と芸術文化の振興 [3] —— アートを起点とした都市・地域再生に向けて 吉本光宏



よしもと・みつひろ ニッセイ基礎研究所 主席研究員・芸術文化プロジェクト室長。1958年徳島県生まれ。早稲田大学大学院修了（都市計画）後、89年からニッセイ基礎研究所に所属。文化施設開発やアートワーク事業のコンサルタントとして活躍する他、文化政策や創造都市、アートNPOなどの調査研究に取り組む。現在、創造都市横浜推進委員会委員長、文化審議会文化政策部会委員。主な著書に「アート戦略都市（監修）」など。

社会構造の変化

これからの日本は、人口減少社会あるいは超高齢化社会になると言われています。様々な統計により、世界中のどの国も経験したことのない超高齢化社会に入ろうとしていることが見てとれます。

また、大きな社会的な変化として、都市化と過疎化があります。今日本では、人口の7割くらいが10万人以上の都市に暮らしています。その一方で限界集落がすごく増えています。限界集落とは、過疎化などで人口の50%以上が65歳以上の高齢者になり、社会的な共同生活ができなくなる集落ですが、10年以内あるいはいずれ消滅するだろうといわれる集落がかなりあります。人口がすごい勢いで減って、田舎の小さな町は、町をたたまなければいけない。そういう社会に日本は今、直面をしているわけです。

それから次に経済の問題です。1990年代後半から日本の国民1人当たりGDPの国際的なポジションははどんどん下がっています。そして、つい先日、長年世界2位だったGDPでも、中国が日本を抜きました。2025年から2030年にはおそらくインドにも抜かれるだろうということで、日本はまさに今、人口が減って、国としての成長を終えつつあるところに差し掛かっています。

そうした中で芸術文化はどのような役割を果たせるのか、そうしたことがこれから厳しく問われるようになるでしょう。芸術文化は、美術館で鑑賞したり劇場で見たりするだけではなく、もっと社会に出て行って社会的なさまざまな課題を解決するための非常に重要な要素になってきています。たとえばあいちトリエンナーレ2010でも、長者町という問屋街でちょっと人通りが少なくなったようなところにアートが入り込んで地域を活性化しました。瀬戸内国際芸術祭の島々や越後妻有トリエンナーレの新潟の山村にアートが入り込んで地域を再生しているというのは、国際的に見ても日本しかないのではないかと思います。ですので、ひょっとしたら、新しいスタイルの芸術が生まれるというより、芸術を使って地域再生をするという新しいモデルを日本の社会が生み出すかもしれません。これまで世界のどの国も経験していない超高齢化社会の中で、芸術文化というものが非常に重要な役割を占めるようになる、私はそんな気がしています。

文化政策の転換期

日本の文化政策の基本的な方針は、通常は5年ごとに更新されていますが、民主党政権が誕生

して、文化政策の方針を見直そうということで1年前倒しされまして、2011年1月の末に文化審議会で「文化芸術の振興に関する基本的な方針(第三次)について」の答申が出され、2月に入り閣議決定されました。そこには、かなり新しい政策が盛り込まれていますので、それが実現するとおそらく2011年度は日本の文化政策に大きな変化が生まれるだろうと思います。

私は今、日本の文化政策は非常に大きな曲がり角にあると思っていて、それは三つのトレンドで捉えています。

一つ目のトレンドは、領域の拡大ということです。文化政策というと、従来は「文化のための文化政策」だったわけです。しかし今では、教育や福祉や医療などの分野でも、芸術が様々な効果を有しているということが分かってきております。アウトリーチということで、学校にアーティストが向かいワークショップをすることで、教育的にも大きな効果があると言われてますし、今まで車椅子からどうやっても立ち上がれなかった高齢者の方が、音楽ワークショップをやっていたら、気が付いたら車椅子から立ち上がっていたとか、ダンスのワークショップをやったらそれまでいくらりハビリで頑張っても手が上がらなかった高齢者の腕が上がったとか、そういうびっくりするようなことが起こっています。その他にも、犯罪者の更正や防災、環境、外交、さまざまなところに芸術文化の役割が広がってきているのです。そうした社会的な意味合いを持って芸術文化が語られる時、カタカナで「アート」と言われることが多くなってきました。これからアートは、市民や社会に、直接コミットするような存在として認識されるようになっていくと思います。

二つ目は、担い手の多様化です。行政だけが文化政策を行うのではなく、「新しい公共」ともよばれるような、様々な民間の非営利の団体というのが、文化政策の担い手になっています。今、活動しているNPOは全部で4万件ぐらいあるのですが、芸術を活動の中心にしているNPOの数は、3,000件近くに広がっています。そうしたNPOが、もう使われなくなった学校を劇場に改装したり、歴史的建造物を創造活動の拠点にしたりしてつくった、オルタナティブ・スペースが全国各地に広がっています。他にも指定管理者として、民間の営利企業も公立の文化施設を運営するようになってます。つまり、様々なかたちで公的な文化政策を担う人たちが広がってきている。

—

クリエイティビティの時代

—

それから三つ目は、最近、都市政策や産業政策と芸術文化が密接に結び付くようになってきたということです。

「クリエイティブ・シティ=創造都市」という考え方がありますが、イギリスのチャールズ・ランドリーが1995年に名付けた概念で、芸術文化などに代表される創造性が、脱工業化社会において新しい価値を都市にもたらし、活力につながるというものです。

それからもう一つは、産業との結び付きです。これもイギリスが発祥なのですが、「クリエイティブ産業=創造産業」という考え方があります。芸術文化以外に、映画やデザイン、建築など、個人が持つ創造力、クリエイティビティがベースになって生まれている産業です。アメリカのリチャード・フロリダという経済学者が、これからの都市の成長要素は、そのクリエイティブな才能を持った人たちを引き付けることであるという概念を発表するのです。彼はそうした人たちを「クリエイティブ・クラス」と名付けたのですが、つまり映画やデザイン、建築、芸術文化など将来成長する産業を担う人たちを引き付けると、都市はもはや成長しないということです。つまり、芸術文化がこれからの



経済産業を牽引する最も根幹にあるものだというような考え方が、徐々に世界の間で市民権を得るようになってきているのです。

世界には、創造都市と呼べる政策を掲げている都市、あるいは創造都市的な政策を導入している都市が沢山あります。イギリスのニューカッスルやゲーツヘッド、ドイツのルール地方、スペインのビルバオ、フランスのナントなど、様々な都市でアートやクリエイティブ産業による都市の再生が行われてきました。その中でも、もともと文化政策自体も充実しているオランダのアムステルダムを見てみたいと思います。

— 巨大なアーティスト・ラン・スペース

—
アムステルダムは、文化施設、観光都市としても有名なのですが、最近この町にできた巨大文化施設が二つあります。その一つが、元都市ガスの工場だったところにできたカルチャーパークですね。そもそも、アムステルダム市が19世紀末に都市ガス工場として建設した施設で、13.5ヘクタールの敷地にガス会社の管理棟とガス製造工場、そしてガスを保存するガスタンクなど後に文化財としての指定を受けた20の建物が配置されていました。現在は、このエリア一帯を市民に開放する公園にして、このレンガ造りの建物を文化施設に転用しています。ここでは、ファッションショーが行われたり、美術の展示が行われたりして、市民の憩いの場になっています。またガスタンクの中でも、さまざまな催しが行われます。

もう一つの巨大な施設が、NDSMという元造船所で、確か4ヘクタール以上あったと思います。ここが、おそらく私の知っている範囲では、世界最大のアーティスト・ラン=芸術家自身の運営による芸術家村です。

実はこの一帯は、1980年-90年初頭には経済があまり良くなく、多くの空きビルができて、そこにアーティストやクリエイターが住んで活動していました。実はアムステルダムでは(もしかするとオランダ全土かもしれませんが)、1年以上その施設が空いていたということが証明できれば、そこに住んで活動しても不法占拠ではないということになっています。理由は、ビルが空いてしまうと、そこが犯罪の巣窟になったり、危険な場所になるのですが、そこに人が住み活動することによって地域全体が安全になるからです。このエリア一帯は、そのようなアーティストやクリエイターが住む場所となっており、ピーク時には確か7,000人ぐらい住んでいました。

しかし1990年代の後半に、アムステルダムの景気が良くなって、アムステルダム市が、このエリアを大規模に再開発し、アーティストたちは退去を命じられます。そこで彼らは、自分たちの手で作ったコミュニティを守ろうと、「Do not travel to Amsterdam (退屈だからアムステルダムには来ないください)」というポスターを街中に貼って、市に対するキャンペーンをするのです。

最終的にアムステルダム市は、クリエイターを追い出したことは間違いだったと認めました。その上、使われなくなった施設をアーティストやクリエイターが拠点とした場合には、その施設を改修するための新しい助成制度まで創設します。つまり、アーティストたちがキャンペーンをすることによって、その町を芸術やクリエイティブな活動で再生するというための法制度というか、助成制度までつくってしまうのです。そしてここは、今現在も沢山のクリエイターたちが暮らし、自分たちの手でアイデアを出し、資金を生み出しながら、運営を行っています。

—

創造界隈の形成

国内の代表的な創造都市としては、横浜の例を見てみたいと思います。横浜は2004年に創造都市=クリエイティブシティ・ヨコハマという政策提言をしまして、さまざまなことを行っております。横浜の創造都市は、アートNPOと協同して、歴史的な建造物をアートスペースに転用するということが行われていて、2004年に「BankART1929」というスペースがオープンしています。二つの銀行の建物をギャラリーに転用しました。そのうち一つは今は東京芸術大学大学院の映像科の校舎になっていて、「BankART NYK」という倉庫の方が運営されています。他にも旧関東財務局・労働基準局の建物を転用した「ZAIM」や、元結婚式場を舞台技術の稽古場にした「急な坂スタジオ」というものもあります。また元倉庫で使われなくなっていた場所を、横浜市が耐震補強して、デザイン事務所だとか、クリエイティブの事務所だとか、デザインスクールなどが入居したりしている場所もあります。

ここ3年ぐらい、横浜市は、創造都市のエリアを湾岸部から内陸部に広げています。一つ目が初黄・日の出地区(初音町、黄金町、日ノ出町)です。この辺は、かつてはいわゆる違法な売春宿の建ち並ぶ場所でした。2005年から警察も一緒になったキャンペーンでこの町をきれいにしようということが始まりました。一つの建物を横浜市が借り上げて、その一部は地元町内会の防犯事務所、残りの部分に「BankART 桜荘」というのをオープンさせて、1階は展示のできる場所、2階はアーティストが宿泊できる場所に改装しました。これを起点として、このエリア全体の空きスペースをギャラリーなどにしようということになりました。京急電鉄の高架下に新しいギャラリーをつかって、三宅一生さんのブティックに出たいたりして、黄金町バザールというものが何回も行われました。

これからの文化政策

従来の文化政策は、芸術文化を振興する、伝統芸能を守る、文化財を守るということが中心でしたが、これからの広義の文化政策というのは、文化の領域以外のところに広がっているということを中心視しなければいけない時代になってきています。総合的に言うと、まちづくりや地域再生ということになりますが、ここで重要なのは、核になる芸術文化が充実していないと、周辺に効果が生まれないうことです。

これまでの文化政策というか、公的な機関が芸術を扱う場合には、大切だから支援、保護しようということが大きかったと思います。しかし、これからは、そうやって支援、保護された芸術文化によって、さまざまな社会的な問題が解決されていく。地域が元気になっていく。高齢化がどんどん進む日本にとって、子どもたちは非常にかけがえのない存在です。その子どもたちがちゃんと育つために、芸術は重要な役割を果たすし、高齢者の方々がいつまでも元気であるためにも、芸術は非常に役立つということが象徴的なわけです。

今はそういう時代になってきていて、こういう考え方に基づいた文化政策、あるいは芸術を活用したさまざまな政策を行っていくという、文化政策のパラダイムシフト、価値観そのものを変えないといけない時代になってきたと思います。