

アートマネジメント基礎講座

# 地域につながる劇場でのアートマネジメント

日 時 2012年1月28日(土)13:00~15:30

会 場 愛知芸術文化センター地下2階 大リハーサル室

## 基調講演：

**中川 幾郎 (帝塚山大学大学院教授)**



1946年大阪府出身。大阪大学大学院国際公共政策研究科博士後期課程修了。地方自治論、行政学、都市政策、文化政策専攻。著書「分権時代の自治体文化政策」「新市民時代の文化行政」編著「地域自治のしくみと実践」など。自体学会代表運営委員、日本文化政策学会会長。アートマネジメント分野での第一人者。

=====

基調講演では、今日の地方公共団体（私は自治体とっておりますが）の文化政策の基礎理論として一般化しつつある視点をお話しさせていただきます。そして後半のシンポジウムでは3つの劇場のトップの方に登場いただき、アートマネジメントの具体的なお話につないでいきたいと思っております。

### 1.分権時代の地域文化振興政策

誰のために、何のために

余剰資源、余剰時間の活用に転落した「地方文化行政」思想を克服せよ

「自治体文化政策」の時代がとうにきている

\*先進的・戦略的な自治体文化政策（これをいかに進めるか）

今日、地方分権改革が平成18年12月制定の地方分権改革推進法のもと進められておりますが、その意味は、わかりやすく言うと、国よりも都道府県、都道府県よりも市町村と、

より身近な地域社会、市民社会に資源もパワーも移して行って、現場を第一にしていくことだと思っています。分権の意味を簡単にいうと、権限・お金・責任、この3つを渡すことです。それが地方自治体の文化政策においても適用されねばならないのですが、現実には地方自治体の文化政策は首長さんが変わる度に、ころころ変わる。場合によっては、芸術文化どころじゃない、福祉の方が大事やろ、と二項対立論で語られることが多いのですが、お金があるから・暇があるから文化や、という思考は、もうそろそろ卒業してもらわないと困るんですね。

こんなこと言ってる国は日本くらいなものです。お隣の韓国、台湾は言うに及ばず、中華人民共和国においても文化政策には非常に力が入っています。その文化はいわゆるカッコつきの超高級文化ばかりではなく、例えば、知的財産権の対象となっているアニメ・ゲームソフトなども含まれます。韓国では、映画・ゲームソフトを国策としてやっていますし、中国はアニメ専門の大学を9つも作ってあと10年もしないうちに日本を追い抜くのではないかというところまできている。このような周辺各国のすさまじいまでの文化への取り組みを考えたときに、日本の弱体化というものが私は非常に気になっています。

### (1)「文化的に生きる権利」ー文化活動の三つの側面に注目

世界人権宣言、国際人権規約（A 規約）から 表現・演技→交流・コミュニケーション→学習・蓄積 (PCS サイクルの活性化を)
--

まずは、余暇があるから文化、金が余ったから文化ホールやという誤った発想を徹底的に払拭してもらいたい。これはバブルの時代の行き過ぎた面が影響していると思いますが、そもそも金や暇があろうが無かろうが、人は文化的に生きる権利があるのです。それは1966年の国連総会において採択された国際人権規約（日本は1979年に批准）、その前身である1948年の世界人権宣言において、すなわち第二次世界大戦後の立ち上がり期に全世界的に確認されているのです。あれからもう何十年と経ちますが、日本では未だに定着しておりません。70年代は国際連合からいくつもの宣言、勧告が出されて、世界中の文化政策に大きな影響を与えましたが、日本では、まずはこの国際人権規約が追いつくべき規約、水準だと思っています。

国際人権規約や世界人権宣言に書かれている文化的に生活する権利を私なりの解釈で申し上げますと、誰でもより豊かに自分を表現し続け、コミュニケーションし、自分を変えていく、高めていく権利があるということです。私は、表現・交流・学習の権利と言っています。それは学校教育で与えられるべきものじゃないかと言われる方がおられるかもしれませんが、生涯学習という概念をいれますと、人は死ぬまで学ぶ権利がある。国際人権規約でも、学校で基礎教育を受ける権利と、文化的な生活を送り生涯学習を受ける権利

は別の条文です。

## (2) 文化の次元－文化行政の三つの資源に着目

ヒューマン→ソフト→ハード（ハード主導思考からの転換）

人材作り、伝統・水準形成、文化施設戦略

この文化政策を行う上での政策の資源は、人的資源、制度的・技術的資源、施設の・物的資源、つまりヒューマン、ソフト、ハードと三層あります。この三層ある資源のうち、バブルの頃はハードが主流だった。技術や制度というものはあまり考慮されることなく、地方に次々に建った文化ホールにソフトが追いついていないという批判がありまして、ハードよりもソフトと言われた時代がありました。私はさらにソフトよりもヒューマンと言いたいです。人的資源こそ大事だと。それは劇場を運営する直接的な人的資源だけではありません。劇場を必要とする住人、すなわち県民・市民に着目する必要があるわけで、それこそが人的資源のベースだと思っております。ですから、まず人材作りが大事。その次に伝統・水準を形成する、そして文化施設のハードとしての活用の戦略を考えていくことが大事だと思います。

## (3) ひと・まち・役所－文化行政の三つの舞台と主体に留意

①市民文化政策（生涯学習＝文化的人権＝平等・政治的合理性公益）

②地域・都市文化政策（経済活性化＝都市・地域経済振興＝経済的合理性公益）

③行政・企業(組織)文化政策

次に、自治体の文化政策は3つの舞台を持つ。1つは市民を主役・対象とした市民文化政策です。2つ目は地域や都市を主役とした都市文化政策。3つ目には企業とも連携し、あるいは行政自らの文化的な主体としての水準やあり方を問い直す、行政文化政策。

この1番の市民文化政策こそ、市町村のホール、あるいはその文化施設が意識すべき政策だとは思いますが。これは生涯学習という概念とも繋がりますし文化的人権にも通じる。別の角度から「芸術等へのアクセス権」と言われたりしますが、果たしてこれが、当該自治体の全ての人々に対してキチッと目配りされ、政策的に実施されているか問われるわけですが、いかがでしょう。0～100歳まで、男性女性問わず、障害があるなしに問わず、外国人内国人問わず、それぞれの人々に芸術的表現、文化的表現の「場」「機会」「チャンス」が与えられているか。

こういうこととお話ししますと、17、8年前に神戸市が障害者のための美術展というものを行ったときに、私はすごく嬉しかったことを思い出します。その後、障害者のための音楽祭や、内国人外国人の交流のための民族音楽祭なども催されるようになってきて、よう

やく文化的人権というものが意識されるようになったのかなと思っています。

一方、2つ目の、地域や都市を活性化させる地域・都市文化政策に関して、最近ではチャールズ・ランドリーほかによる創造都市理論が知られるようになってきましたが、クリエイティブシティ・ストラテジーとありますが、自治体の文化政策は都市を経済的にも活性化させるということが、ある程度論証されてきております。

市民文化政策と地域・都市文化政策は自治体の文化政策としての二本柱になっていますが、市町村行政では、市民文化政策に力点が置かれる傾向になるのは当然のこと。もう少し広域的な都道府県あるいは政令都市、中核都市クラスになると地域・都市文化政策に力点が置かれるという傾向が見受けられます。片方はみんな平等にという政治的な合理性利益であり、もう片方はみんな一緒に豊かにという経済的合理性のものさしである。

これが、しばしば混同・混線して議論されることを警戒してほしい。2つが共存している場合もありますが、日本語では、公おおやけの利益、「公益」という言い方1つしか使われません。しかし英語に直しますと、みんな平等にという意味の公益はパブリック・ベネフィット。みんな豊かにという意味の公益はパブリック・インタレストです。平等・政治的合理性公益ともいうべきパブリック・ベネフィット、みんな平等にということ考えた場合は、収益性とかあるいは赤字になるということは、後回しになります。これは社会再生産のための平等再生産、より公平な社会を作るための投資とみなすべきです。それに対して、この都市をもっと豊かに、外来のお客様を招き入れて観光都市になっていく、優れたプライドに満ちた良い街にしたい、そのために文化ホールが戦略的に位置付くんだといった場合、これは経済的合理性公益を意識しています。この2つを混線するなというのが私の主張です。

それを言いますと、ヨーロッパ自治憲章という補完性原則——つまり市町村が中心で、それを補完する形で広域的な自治体である都道府県がバックアップする。それでも無理なような巨大な事業、あるいは国を代表するような事業は国がやる。このような現場を重視するような補完性原則——に立脚した場合に、市町村にとっては市民文化政策が一番重要ということになります。大きな自治体になればなるほど地域都市文化政策にだんだん責任が重くなっていく。これを推進していく立場である行政の文化に対する感覚、感度、危機意識はどの程度のものなのか、ということが内部的な行政改革の中で問われていかなければならないと思います。ところが、行財政改革の思想は、とにかくコストを下げてもっとパフォーマンスを上げろばかりですから、地域・都市文化政策に力がかかってしまって、市民文化政策はないがしろにされる傾向にある。これを両方同時に議論するのではなく、峻別してくださいと私はいつも言っています。

## 2.国と地方自治体の文化政策

- (1) 国(文化芸術振興基本法)
  - ①国民の文化的権利概念の確立
  - ②国際的アイデンティティ形成
  - ③国家的文化・芸術産業の振興
- (2) 地方自治体(自治体文化条例)
  - ①市民の文化的人権の具体的保障
  - ②都市・地域アイデンティティ形成
  - ③地域文化・芸術産業の振興
- (3) 文化芸術振興基本法の内容を理解する
  - ①文化権に関して
  - ②文化芸術という新たな概念
  - ③生活文化概念の歪み
  - ④国と地方の関係記述の矛盾はあるが

さて、平成13年にできた文化芸術振興基本法は画期的な法律ではありません。つまり国として、国民の文化的権利概念が、理念権の記述として(法律あるいは裁判所の保障する限りではありませんが)、確認された。国際的アイデンティティ形成が必要だという危機意識も盛り込まれた。国家的な文化・芸術産業の振興も確認された。

一方、地方自治体においては、同じく自治体文化条例で市民の文化的人権の具体的保障、都市・地域アイデンティティ形成、地域文化・芸術産業の振興をうたった条例が作られつつあるわけですが、これがなかなか進んでおりません。現在1700弱ある地方自治体のうち文化条例をもっているのは200そこそこしかないと思います。

その理由は何かと言いますと、文化芸術振興基本法の中に、国と地方の関係記述が書かれておりますが、「地方公共団体はこの法律に基づき国と連携しつつ自主的且つ主体的に政策を行うものとする」と書かれてしまったので、これがあるために自治体は条例を作る必要が無いのだと思い込んでしまった。これは非常にややこしい条文でして、これは書かなくて良かったと思うのです。

国と連携する法定受託事務ならば、自主性・主体性は要らない。そうではなく、市町村・都道府県の自己責任・自己財源でやる自治事務です。であれば地方公共団体はそれぞれ自分のところの地域実情にあった公正的且つ主体的な政策選択をすればよいのです。国と連携する必要はありません。そうしますと、自治事務ですから、自治体文化条例が絶対必要です。条例がなかったら、毎年議会の承認をいただいた単年度事業を繰り返しているに過ぎないという状態です。ですから、この不安定な状態の中で、首長が変わった、議会の会派構成が変わったとたんに、文化政策が変わったり、芸術なんか無駄であると言って事業

が無くされたり、そういったことがあるわけです。

極端なことを申している訳ではありません。たとえば、ある都道府県では、条例もあり、審議会があるのにも関わらず、交代した首長がこのような博物館は要らない、このようなホールは要らないと言って、現場が大混乱するということがありました。そのときにピタッと議論が止まったのが、条例の中に「知事は重要な変更事項に関しては、この審議会に諮らなければいけない」という一条文があったからです。「諮っていただいた覚えはありませんね」と審議会から抗議がありました。そこから議会で波及して「条例違反じゃありませんか」ということでちょっと止まったんですね。つまり条例というのは、そういう団体意志としてのルールを決めるものであるわけですから、絶対必要なのです。

そして、その条例を担保する、5年あるいは長ければ10年という長期基本方針及び基本計画を装備しない限り、政策は動きません。その基本方針および基本計画には、この自治体は何を一番大事な価値とするか。たとえばみんなの平等なのか、あるいは文化産業の育成を考えているのか、文化と観光を繋ごうとしているのか、そのようなカラー、個性が選択され、価値を特定していかなければならない。それを受けて行動計画ができるわけなんですね。そのようなフレームがちゃんと出来てないと、首長なり政治のおモチャになってしまいます。

ですから、自治体文化条例は必須不可欠。それを受けた文化条例の中で定められた文化計画を定めること。その計画を受けて、それがどのくらい実施されたのか、あるいはどのくらい止まっているのかという、年次評価を加えていくこと。それをするのが文化審議会あるいは文化評議会といった組織になるのではないかと考えています。

現在私は、三重県と大阪府と滋賀県の3つの文化審議会に関わっておりますが、大阪府及び滋賀県では、政策評価、文化政策の水準評価、達成評価を測定するという役割まで踏み込んで、その評価は部会にも役が担わされております。こういうセットが無ければ、文化政策はきちっと安定しませんよ、ということを申し上げたいと思います。



### 3.自治体文化政策のこれから

#### (1)市民文化活性化政策

文化行政は市民自治を活性化させる

①公共性と「協働」の問い直し

「公共」は行政の独占領域か？「公共＝行政」は官尊民卑の裏返し

「協働」の3つの領域

②自治の原点

政治選択・価値選択・資源選択

自律の学習と蓄積（真の「市民」層形成へ）

③市民的公共性の創出へ

市民的公共性とは＝文芸的公共性＝芸術的公共性

④コミュニティとアソシエーションの新たな出会い

文化NPOと地域コミュニティの出会いと融合を目指す

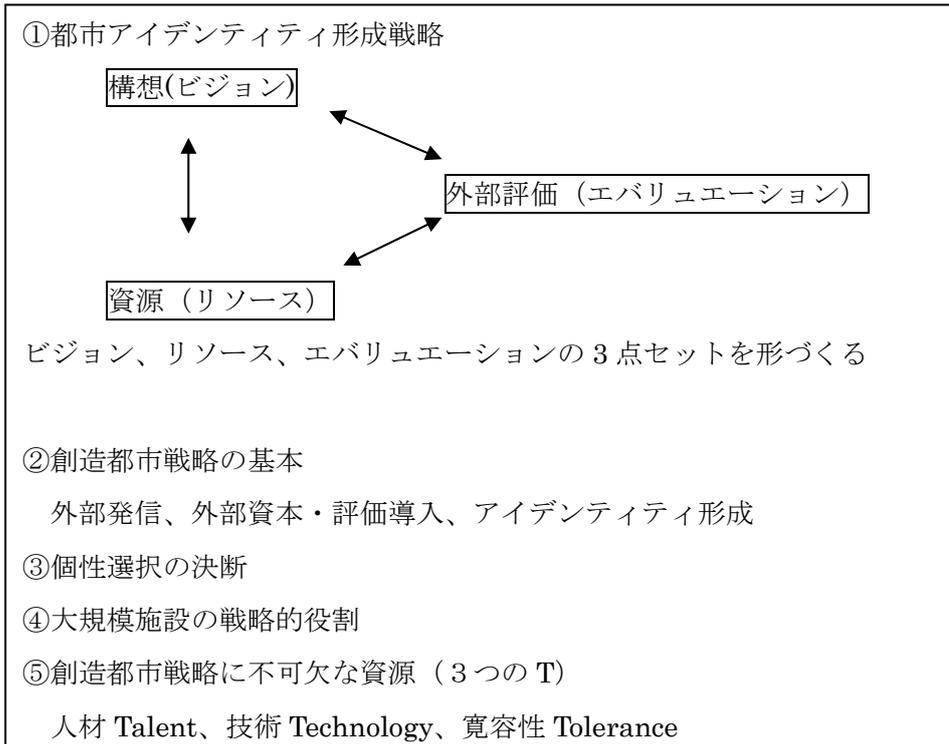
共和主義と自由主義

日常課題と非日常課題

文化政策がなんの役に立つの？ということを知りやすく言えば、1つには、市民による自治を活性化させるということです。文化を通じて市民一人ひとりが繋がりがあっていく、達成感が手に入る。あるいはシビックプライドと言いまして、この街は素敵な街だ、レベルが高い街だという市民の誇りをそこに培養することが出来る。定着定住する人が増え、あるいは能動的にこの街のために頑張ってもいいよという、参画・協働する市民層を増やすことに繋がっていくということです。

地縁・血縁型のコミュニティと、個人・志運営型のアソシエーションとが上手く出会ったり、活性化するようなチャンスがいっぱい生まれてきます。東京ではこのほど、首都圏子ども親子劇場を中心として「子ども」と「文化」と「地域」の3つを上手く繋ぐコーディネーターを育てたいということで、NPO法人「子ども文化地域コーディネーター協会」というものがスタートしました。これはあちこちの自治体に非常に歓迎されています。文化というキーは、地域を繋ぐ、人と人を繋ぐ非常に強い力を持っていることが分かります。

## (2)都市政策としての自治体文化政策



文化政策がどんなことに役に立つかという2つ目には、都市政策として都市アイデンティティ、つまりよそから見たときこの街がどんな街かという都市のアイデンティティとブランドができていくということです。このようなアイデンティティ形成の拠点として、文化ホールは意味がある。

たとえば私も少し関わっています、大阪府八尾市の文化ホール。八尾は河内音頭で有名なところですが、ある意味でのブランドの退化といいますかいつまでも河内音頭の街ではないでしょうと言いたいわけです。現実はずごく上品な街で、市民のレベルも高いし、芸術家をたくさん輩出している街なのですね。ここにプリズムホールというホールがあるのですが、このホールが市民のプライドにあった事業を次々と開発していった結果、街のイメージが変わってきています。八尾の市民のプライドを良い意味で活性化させている、そういう意味でシンボル化されてきつつあります。まだ小さい事例ですが、これがもっともっと波及力のある大きな施設になりますと、街のシンボル、ブランドに成長するはずですね。そうなってくると都市のアイデンティティも変わってきます。

都市アイデンティティを明確化するというのは創造都市戦略の基本でもありますが、これを発揮させようと思ったら、まずは構想（ビジョン）がないとダメ。こんな街にしたい。次にそれを実行するための資源（リソース）、つまり人、技術、資金、あるいはモノですね。これをどのように組み立てて実行するか戦略化しなければなりません。もっともこれらがあったところで、外から見たときにどう見えるの、という外部評価を受けなければなりません。ビジョンがなかったらモノは動かん、リソースがなかったら実現しない、ビジョン

とリソースがあったところで外から見たときのエバリュエーション（外部評価）を得ない限り改善されていきません。これらを繋ぐことが、都市アイデンティティ形成の戦略なのです。

これをわかりやすく言った人が、大阪ガスエネルギー文化研究所副所長の隅野哲郎さんという人で、今や全国共通のセオリーとなりました。彼はビジョンのことを若者と言いました。リソースをバカ者、エバリュエーション(外部評価)をよそ者と言いました。これ実は、心理学のアイデンティティ形成の三要素なのです。心理学でビジョンのことを自己願望と言います。リソースを自己測定、外部評価を鏡映自己といいます。この3つがないと人間も地域も組織も発達できない。夢があるだけではダメ。夢を実現するために内部自己開発しなくちゃならない。夢も外部からちゃんと評価を得て、とんでもない夢や、いやいやあなたは夢が低すぎる、と言われ、測定しなければならない。資源だってそうだ。たいがいの人は自分たちの街にはたいした資源はないと思い込んでいるけれども、聞いてみるとそんなのがあったの！っていうものがいっぱいあります。

このように3極の回転をつくるのが大事で、そのためには情報を発信せねばならない。外部の人を招き入れねばならない。内部資源を活性化せねばならない。という非常にドラマチックな作業が必要です。これを行う拠点施設が文化ホールであると私は思っています。このような外部発信、外部資源・評価の導入、アイデンティティ形成というのは、大型ホール、政令都市ホール、あるいは都道府県ホール、中核都市ホールに、どうしてもがんばっていただかなければならない役割じゃないか。このような創造都市戦略に不可欠な資源が、チャールズ・ランドリーあるいはリチャード・フロリダなどが言う「3つのT」です。3つのTを備えなければならないと言われますが、それは、人材 Talent、技術 Technology、寛容性 Tolerance です。一昔前は、人材、技術、資本とっていました。資本が変わるのが寛容性であるとランドリーなどは言っています。いかがでしょうか？よそ者は嫌い、よそから来た人間のいうことは聞かん、よそ者に何がわかる、と言っている限り、都市の文化的発展はないということですね。

#### 4.芸術文化と生活文化

##### (1) 芸術の存在意義

芸術は何の役に立つ？

##### (2) 生活と芸術の相関関係

生活の芸術化と芸術の生活化の時代

##### (3) 文化と経済の相関関係

経済基盤が文化を支える ↔ 文化が新たな経済を生み出す

芸術への投資は大切です。学術もそうだし、日本では宗教政策はいたしません、いわゆる倫理、市民一般の倫理水準を上げると言うことも言うに及ばず大事です。学術や芸術や

文化に投資しない国家はどうか。衰退するしかありません。国民のアイデンティティも形成されません。学術投資を怠った結果は技術立国としての衰退です。今日は高付加価値型の情報産業にシフトしていますから、芸術への投資を怠った国は、そうした商品開発でも遅れを取るわけですね。

たとえば私が例としてよく挙げるのは、かつてソニーはウォークマンを発明し、世界を謳歌した。今日それは i-pod に取って代わられている。どうしてソニーは奪い返すことができないのか。かつてのソニーは若者の文化に着目していた。つまり大きなステレオやヘッドホンで聞くにはあまりに道具が大きすぎる。でも自分一人で楽しく聞きたい。音が漏れないようにしたい。しかも本体を持ち歩きたい。そこで小さく小さくなっていったわけですね。つまり音楽鑑賞の個人化を実現したわけです。それは若者の文化に着目したからです。これは今日のアップルの戦略と一緒です。技術が一流でなくても、国産でなくても構わない。アップルの製品はほとんど台湾か韓国、中国です。しかし売れに売れている。それはアップルが常に購買層の文化に注目しているからなのです。ソニーはウォークマンで若者の文化に着目して勝ったのに、それ以降は技術を多様化し深めていくことに戦略を絞ってしまったために、文化の視点を失ったんじゃないか。だからものすごく多機能で製品の水準は高いのですが、使いにくいということですね。

私が言いたいのは何かというと、このような文化への着目あるいは投資を怠った国には、高付加価値産業への勝利はないぞという危機意識です。これは何も国だけの仕事じゃない。都道府県や市町村も含めた日本の芸術文化への投資総額は、実は国の出しているお金は、一番格差が開いた時で70対1、現在格差縮まっていますが、それでも40対1です。どっちが多いか。都道府県市町村のほうが多いのです。つまり、都道府県市町村ががんばってくれているからこそ、日本の文化水準は持ちこたえている、ということですね。芸術文化に関しては。つまり、都道府県市町村が行っている芸術文化への投資というのは、日本の運命を決定する重要なファクターとなっているということですね。そのあたりの危機意識を私は持っております。ですから、経済基盤が文化を支えているだけでなく、文化が新たな経済を生み出すのだという思考法からも文化への投資を考える。

一方で生活が芸術化していくということもあるし、芸術が生活化していくこともある。これは、先進国段階へ突入してしまっている日本のこれから進むべき道だと思います。このあたりの話は、イギリスのジョン・ラスキンの著作をお読みになれば肯定できるかなと思います。このラスキンの運動に共鳴して、日本でそうした運動を推進したのが、柳宗悦。民芸運動です。現代は第2の民芸運動というものが起こっていると思います。

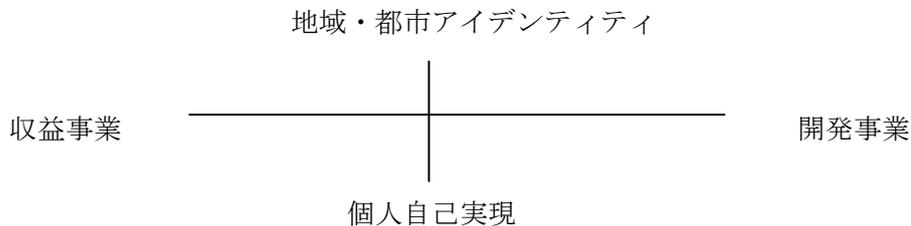
## 5.文化経済学の視点から見る文化施設運営

- (1) 理念（追求価値）→政策(基本目標)→計画(事業計画)→実行(運営・管理)
- (2) 公共性、有効性、効率性、経済性
- (3) インプット、アウトプット、アウトカム  
経費、生産量、達成成果、それぞれの違い
- (4) 第1次行革(コストダウン)、第2次行革（生産性向上）、第3次行革(有効性追求)

(アートマネジメントの階層別分類)

区分	経営政策と経営管理	追求する価値
理念	使命＝企業・事業理念	妥当性
政策	目標＝目標設定 戦略＝基本方策立案	成果、有効性追求、 コスト・エフェクト
計画	戦術＝資源別配置計画・分野別行動計画立案	効率性追求、 コスト・パフォーマンス
実行	遂行＝実践行動 管理＝ルールチェック	経済性追求 コスト・ダウン

- (5) 開発投資事業と収益獲得事業



上記資料のアートマネジメントの階層別分類という表をご覧ください。理念、政策にあたるものをアドミニストレーション＝経営政策といいます。それから計画と実行を担当するのが、マネジメント＝経営管理です。上2つがアドミニストレーション、下2つがマネジメントなのですが、今日日本でアートマネジメント、アートマネージャーと言った場合、この4つも含んでいます。ですから、巨視的な立場から文化ホールを運営する、あるいは文化政策を推進することも、アートマネジメントに入ってきますし、文化ホールの運営は言うに及ばず、個別の事業を企画し、技術者と芸術家を結びつけるとか、監督さんと裏方さんを調整するとか、そうしたすべてのことがアートマネジメントに入ってきます。つまりアートマネジメントにはたくさんの階層がありますよ、ということをお話ししたいと思います。

特に、行政の方をお願いしたいのは、理念と政策をきちっとわかりやすく示さないと、現

場はそれを受けた計画を立て事業を実行するのに困難をきたすということです。つまり理念なくして政策は生まれない。政策なくして計画は生まれない。計画無くして実行はできないはずなのに、理念も示さない、基本政策もはっきり示さない、そのまま文化ホールに何とか事業やっというねお願いよ、という逆転現象が日本全国あっちこちに見られる。言い換えますと、現場が独力で理念をぶち立て、政策も考え、その上で計画を立てて実行している。しかも、そこでさらにコストダウンせよとか、こんな事業はするなとか。こういう状態で文化ホールはいったい何をどうすりゃいいんだという逆転現象が起こっていませんか？これはまさしくマネジメント段階の文化ホールの現場が、アドミニストレーターから何の指示も得られない、サポートも得られないというおかしな現象から来てるのですね。

これについて私がいつも冗談半分で例に出すのが、岐阜県の可児市文化創造センターala（アラ）です。可児市は文化条例や文化基本計画はありません。なのに、館長の衛紀生さんはalaを縦横無尽に駆使して、可児市の文化政策はこうあるべきと逆に説得してらっしゃるんですよ。これは私に言わせると文化政策の実働部隊主義です。誤解がないようお願いしたいのですが、決して悪いことだと言っているのではないですよ。つまりalaは日本が太平洋戦争をやっているときの連合艦隊です。衛さんは山本五十六司令官だと。「肝心の海軍軍令部はどうせよと言ってるの？」と聞くと、「いや好きなようにやってくれ言われてるんだ」と。え？それでは「太平洋緊張状態です、連合艦隊出撃せよ」、「ではどこに行ったら何をすれば？」「あんたの好きなところに行って好きなように戦争してきて」と言ってるのといっしょやねえと。けれども、真珠湾で大成功して帰ってきた。帰ってきたら海軍軍令部に呼びつけられて、「誰がアメリカと戦争せよと言った？えらいことしてくれたなあ」というような話にならんようにしてもらいたい、と私は思うのですが。

つまり、文化ホールは前線現場であり、この愛知芸術文化センターみたいに戦艦大和のような文化ホールもありますが、巡洋艦とか駆逐艦のような中小の市町村の文化ホールもある。いろんな役があるわけです。それが本部である本庁の文化政策課や文化企画課の政策担当が指示を与えていないのが大多数だと。これが文化条例・文化基本計画なき文化ホールの宿命と私は言っているのです。自分たちで基本理念を立て、自分たちで基本計画を立て、それを推進するしかもうない。現場が本庁を説得するしかない。

かといって、中途半端にしかものを分かってない本部が、ちょっと文化に明るい、ちょっと芸術が好き、ちょっと音楽が好きという首長が、わかりもしないで、ああだこうだとアートに口出しされるのも鬱陶しい話でございますよね。文化政策というのは非常に高度な応用政策分野でありますから、政策に関するトレーニングもいるし、文化に関する学習もいる。この難しさ、レベルの高さは何に例えるかということ、私は障害者行政と一緒にすよと言うのです。しかし、たとえば障害者施設に赴任してきた一般事務職の所長が、障害者

団体に挨拶なさるときにどうおっしゃるか。まちがってもこんな挨拶はしないでしょうね。

「私は障害者問題に関しては、全く素人でございます。こんなところに異動になるとは思ってもみませんでした、ひとつよろしく願いいたします。」こんな挨拶をしたら、障害者団体は激怒しますよ。ところが、一般事務職から来られた文化ホールの館長には、時々、「私は文化のことは全くわかりません。でもまあ皆さんなんとか助けて下さい。よろしく願いします」と挨拶される方がおられる。こんなことを言われたら、文化団体の人たちどう思うでしょう？こんな挨拶がまかり通るような行政分野、と思っているこの甘えとナメた態度が長年続いて来たんじゃないか。

市町村、特に現場に近い文化ホールは人々の人権に関わる仕事をしているのです。文化的に生きる権利に関わる仕事をしているのだ、と緊張感を持ってもらいたい。中規模都市から大規模都市になるに従って、我が町の都市の運命、将来像を決定するような、都市のイメージ発信を日々行っているのだと。これを誤ったらこの町の名誉を傷つける。この町はダサイ街だと馬鹿にされることなるという危機感を持って仕事をさせていただきたいのです。

そろそろ最後に行きたいのですが、さきほどお話したアートマネジメントの階層別分類で

すが、理念を掲げ、目標設定し、必要な方策を立案する、これは経営政策＝アート・アドミニストレーションだと言いました。

一体何を追求するかと言いますと、対象となる集



団、あるいはジャンル、それによって一体何のために、どのような社会的変化を達成しようとするのかということ特定していただかないと困るということです。

たとえば、マイノリティを対象にしてみますと、目のご不自由な方が我が町に 1500 人いらっしゃると思えば、そうした方に音楽を味わってもらう機会を年に何回か保障していきたい、そのために年に数回音楽公演を開催したいといった場合、これが目標数値になりますね。この場合追求する価値は、先ほど言いましたパブリック・ベネフィットであり、文化的人権を保障するということになります。

一方、ポピュラーな演目でたくさんのお客さんを集め、できれば収益をあげたいといった場合、これは適正な価格設定をし、できるだけ儲けをあげる。これは経済的利益を追求するというのが達成成果になります。

なお、東京や大都市ではすぐに観ることができる演目も、地方都市ではなかなか観ることができない。マーケットをひっぱってきて観てもらふことも大事です。だからと言って赤

字で見せる必要はない。高くても観に行くという人が集まるなら、お金を取ればいいんです。私は大好きな天童よしみ、八代亜紀、夏川りみのコンサートなら1万円でも行きます。そこで取ったお金で、障害者のための芸術祭とか、未就学児のためのクラシックコンサートをやるとか考えるべきです。

もう一度言いますと、公立文化ホールはただの演芸場ではない。公立文化ホールは公立と名前が付いている限り、公益を達成しなければならない。公益というのは必ずしも赤字でよいと甘えてはいけません。その赤字を埋めていくために経営努力として収益事業をやるということは許される、ということですね。

文化ホールは、大規模・広域的になればなるほど、地域・都市アイデンティティに責任を持つ。小規模になればなるほど、個人自己実現、個人の文化的人権に責任をもつ、というシフトがあるわけなんです。そしてのちに紹介があるかもしれませんが、私は全国をブロック単位に分けた拠点型のホールがあっても良いだろうし、都道府県は中核ホールになるべきだし、市町村は現場ホールになるべきだと思いますが、大規模・広域的になればなるほど地域や都市のアイデンティティ形成に責任を持つということです。大きな自治体では、その3つともうまくやりたいということで、大ホール、中ホール、小ホールと持っているケースもある。小ホールは市民の自己実現のための事業をやればよい。小ホールでお金が儲かるはずがない。収益を上げようと思ったら、1500席以上ないとできません。そういう戦略性をよく吟味してホールは設計されるべきかと私は思います。

収益を獲得する事業というのもおやりになったらよい、その場合はきちんと収益を取っていただきたい。片方の開発事業。この開発というのは社会開発ということです。誇りの開発、自己実現感の開発など。それを保障していく事業は、これはお金を回収する見込みはあまりありません。ですから、社会開発投資事業、こちらは赤字になって当然です。この事業をやらないで、収益事業ばかりやっていたらただの演芸場ということになります。公立ホールではない。

もう少しだけ、今申し上げたことを掘り下げますと、理念がはっきりと決められていなかったら政策は生まれません。しかも理念は1つだけである必要はないのです。この街におられる各世代の分裂状態を克服して若者と高齢者が交わる街にしたい、子どもと若者が出会える街にしたい、街の中心の人ばかりが得しているから周辺の人にも供給していきたい、などいろいろな理念があります。これを平等の理念とも言いますが、これを達成するために何が足りないのか考えないと行けません。ですから、ホールとすれば、地域的偏差を解消するためにアウトリーチも必要かもしれません。世代的偏差を解消するための事業も必要かもしれません。今の多くの生涯学習は軌道修正が必要と私は思っております。お金と体力と暇の余っている人ばかりが得するような事業になっていないか。暇な年寄り、体力が余っていてまだ色気が消えない年寄り、金が余っていて生活に不安のない年寄り

りばかりがあふれているような公民館では困る訳です。暇のない人、お金のない人、体力のない人にもちゃんと施策が行き渡るようにしているかと。芸術文化政策も同じで、あらゆる層に目配りできているのか。ですから、地域偏差、職域偏差、世代偏差、それを無視して、来やすい人だけしか来られないような事業をのんびんだらりとやっているような公共ホールに対して、私は時々警告します。

これまでに私は、私の言葉で言う○、△、□を点検しようということで、いくつかのホールで経営改革をやりました。○というのは分野別です。教育の分野、福祉の分野、医療の分野、そういう分野ごとに芸術供給ができているかチェックをかけます。△は世代別、性別です。0才から100才まで供給できているか、来て下さっているか。□は地域別。どの地域の方も来て下さっているのか。

大阪・高槻市の高槻現代劇場さんと一緒に顧客分析をしたところ、20代、30代の若者が非常に少なく、50代から70代が中心に来て下さっている。しかもそれが、女性に偏っているという答えが出ました。じゃあ10年後どうなる？倒れますね、という答えでした。このまま行ったらアウト。じゃあどうしたらいい？来ていない世代にターゲットを当てて、その世代が求めるものに答えていかねばなりません。なぜそれが欠けているのかを考えていくんです。その世代の人たちは忙しい。生活に追われている。生活に追われて忙しい人たちにアピールできる事業って何だろう？ってことを考えていくわけです。またその世代の人たちはホールに来るという経験があまりないんですね。せめて1回でも来てもらったなら、リピーターになる可能性もある。それではそうした世代にターゲットを当てて来やすい事業をやってみよう。またリピーターになる以前に認知してもらっているのかということがあります。認知度調査。認知してくれた後に、1回行ってもいいかな。1回行った後にもう1回行ってもいいよ。知ってるよ、から、親しみを感じている、行きたいと思う、観たいと思う、と親和度を上げていく。認知度調査の次に親和度調査です。親和度が出てきた母体のなかからリピーターになってもらう手を考える。というふうに次々と、点検・検討・研究を加えていって、今、この劇場さんは、ものすごい勢いで、劇場政策を変えつつあります。この意識が、ひとつひとつの事業を担当する職員さん一人一人に身につけ始めました。劇場の方がおっしゃいました。「今まで私たちは、理念を考える、政策を考えるのは本庁の文化政策課や文化担当課が考えることで、私たちの仕事は個別事業計画を立てて、できるだけコストを低く、無駄をしないようにがんばることだと思っていました。実は違ったのですね。」「そうです。どんな小さな事業の中にも、理念があり、基本政策のある部分を担当しているということが見えてきたでしょう？だから常に、一体何のために、誰のために、何を、どのように、ということをお聞きください。そうすると事業をやっている目標も意味もはっきり見えるじゃないですか。」「なるほど。」「それから、パブリック・ベネフィットのための事業なのか、パブリック・インタレストのための事業なのか。つまり収益をあげてもよい。みんなの経済的利益を上げるためにお金が儲かるほうが望ましい、

活性化事業を言っているのか。そうではない。社会をよりより安定化させ、平等化させていくために、投資する、社会再生産のための投資事業なのか。それによって、目標とする中身も変わってくるわけです。それを自分なりに目標数値を決めていくようにしましょう。」というふうにして勉強していったんですね。そうしたら、事業現場においても理念を考える。基本政策を考える。それを実行する個別事業を考える。事業の実行に関しては、人を無駄にしない、お金も無駄にしない。時間も無駄にしない、というのは当然のこと。しかしやったところで、何の成果も上がらない、有効な変化もみられない、という事業なら、また変えないとダメ。という危機感も身につきました。

いろいろお話しましたが、地域に繋がる劇場でのアートマネジメントということを知っていただけたでしょうか。事業企画担当はマーケティングも必要ですよということです。文化ホールは本庁の文化政策に対して、逆にリーダーシップを握ることだってできますので、その価値観がきちりとしておれば。その価値観にも平等の分野とより経済的活性化の分野の2つがあって、これを混線して議論するからややこしくなるのであって、きちんと峻別して下さい。ということを重ねて申し上げて、私の話は終わりにしたいと思います。