

シンポジウム:

三重県総合文化センター三重県文化会館館長 梶 吉宏
神奈川県民ホール・神奈川芸術劇場館長 眞野 純
新潟市民芸術文化会館(りゅーとぴあ)支配人 宮原 源治
中川幾郎 (司会)



●梶 吉宏(三重県総合文化センター三重県文化会館館長)

1942年生まれ。大阪大学工学部卒業。66年ヤマハ(株)入社。68年金管楽器製作技術習得の為渡独。70年日本人として初めて西ドイツ金管楽器製作マイスターの称号を取得。以降、カラヤンのアイダ・トランペット始め、ウィーン・フィル、ベルリン・フィルなど世界のプレーヤーと共に管楽器の研究、開発に携わる。その後、ヤマハ(株)及び(株)音楽之友社の取締役を経て、2001年三重県文化会館館長、現在に至る。就任以来毎年8割以上の集客率を続け注目される。



●眞野 純(神奈川県民ホール/神奈川芸術劇場館長)

1948年生まれ。87年文化庁芸術家在外研修員として、ロンドン・ロイヤルオペラハウスにて舞台美術・技術を学ぶ。舞台監督、技術監督として、蜷川幸雄、串田和美、野村萬斎など多くの日本を代表する演出家の作品に関わる。97年～2007年、世田谷パブリックシアター技術監督。08年より神奈川芸術劇場開設準備室長。10年より神奈川県民ホール(本館、KAAT神奈川芸術劇場)館長。11年より公益財団法人神奈川芸術文化財団理事。公共劇場舞台技術者連絡会会長。



●宮原源治(新潟市民芸術文化会館(りゅーとぴあ)支配人)

1948年新潟市生まれ。1973年新潟大学人文学部法学科卒業、新潟市役所入庁。93年から市民文化会館整備課長として、りゅーとぴあの設計、建築、管理運営計画作成、オープニング企画に係わり、オープン翌年99年から2年間りゅーとぴあ支配人。2001年以降環境部長、開発建築部長、保健福祉部長、市民局長を歴任して市役所退職。07年新潟市水道事業管理者に就任。2011年退任し4月から再び、りゅーとぴあ支配人に就任。

1.各館の活動報告と現在抱えている課題

中川幾郎:後半のシンポジウムでは、まず各館の活動をお話いただき、その後で、どういう課題を抱えているのか、その課題にどのように取り組み解決しようとしているのかというところ



に掘り下げて討論していきたいと思います。では、さっそく梶さんからお願いします。

梶 吉宏(三重県総合文化センター三重県文化会館館長):三重県総合文化センターは三重県文化会館、生涯学習センター、男女共同参画センター、三重県立図書館、放送大学三重学習センターから構成される複合施設で、三重県津市にあります。私からいうのもなんですが、非常に立派な建物です。文化会館は大ホール、中ホール、そして小ホール2つを備え、設備としては日本有数だと思います。しかし地理的に非常に不便。津駅から歩いて30分くらいかかりますし、バスは1時間に1本か2本。また三重県というのは南北に非常に長くて、劇場観賞するのに桑名市や四日市市の方は名古屋に行かれることが多いし、南部の熊野市など和歌山に近いところから津に来るには、3時間くらいかかる。なおかつ津の周囲の人口は16万人ほど。そんなところですごい施設ですから、11年前(開館7年目)に私が館長になった時に一番に思ったのは、土日だけが賑わって平日は閑古鳥鳴いているという状態だけはしたくないと。とにかく賑わいを作ろうと思いました。

私はクラシック・オタクなんですけど、演劇や落語、歌舞伎も好きな方々がいるでしょう。子供向け企画も、ジャズも、と色々な分野を入れていき、イベントカレンダーをご覧いただくとわかりますように、多様に自主事業を行っております。

大事なことはロマンも大切ですがソロバンも大切、「片手にロマン、片手にソロバン」、そのバランスだと思います。ですからまず集客率が重要ですね。とにかくお客さんが入らないとやって



三重県文化会館

いるとは言えない。集客と言ってもタダ券を撒くわけじゃなく、チケットをちゃんと売って、全部完売

するつもりでやる。私が就任してほとんど年平均8割集客、多い年は9割集客できています。

その秘訣は何かと言うと、「始めに企画有りき」です。私はヤマハ株式会社を退職した後、音楽之友社で4年間営業の仕事をしていましたが、その時に分かったのは、売れない本は絶対売れない。どんなに宣伝しても、お金かけても売れない。売れる本は宣伝しなくても結構売れる。企画も一緒です。売れる企画・・・小澤征爾、松任谷由実や女子十二楽坊は、あっという間に売れる。かといってそればかり出来ませんので、私が思ったのは、まずはほって置いても売れるものをやる。2番目に、努力したら売れるものをやる。3番目は、努力しても売れないものは基本的にはやらない。基本的には、ですよ。内容はいいのに単に知らないから売れないのだったら、1回くらいは知っていただくために値段を安くして、なおかつあまり大規模でないところで試しにやってみる。もちろん採算は取れませんが、小規模でやれば大事はないと。そんなこともうまく組み合わせて、それなりの成績が出ていると思います。

今日のテーマである地域とのつながりですが、地域とつながる企画を行う場合のキーポイントが2つあります。1つは、地元の文化団体や連盟と一緒にやっていくこと。全て自分たちのホールだけで考えていたら難しい。私どもの取り組みを紹介しますと、まず三重県吹奏楽連盟（吹連）と一緒に、新日本フィルのメンバーによるクリニックを行っています。



実行委員会に吹連の先生に入っただき、受付や生徒の送迎も先生方をお願いしています。それから選抜で高校生を集めまして、新日フィルの方に指導していただいて、「ミエ・ユース ウインド・オーケストラ」というのを作って発表したり、来年度は、高校の吹奏楽コンクールや高校野球の応援で有名な千葉県・習志野高校の吹奏楽部を招聘してコンサートをする予定です。吹連と一緒にやればお客さんも来てくれるし、吹連の方も自分たちが出来ないことをやってもらえて喜んでくださる。それから、弦楽器指導者連盟やフルート協会などと実行委員会を作りまして、三重音楽コンクールもやっています。演劇の方でも、やっぱり若者を育てようということで、高校演劇連盟と一緒に、我々が講師を呼び戯曲塾というのをやっています。アンダー22ということで、22歳以下の人が対象です。それから舞台とか演技のプロを呼んでの舞台創造講習会。また演劇鑑賞教室というのを一緒にやりまして、私どもが主催する演劇を高校演劇連盟が少しお金を援助して、学生さんはチケット代の半分は連盟が出しますから観にいきなさいと。同様に、写真連盟と一緒に国際写真サロンを開催したり、四日市の児童書の専門店「メリーゴーランド」と一緒に絵本展を行ったり。

もう1つのポイントは、県民や市民に参加してもらい、プロと一緒にやったことがレベルアップになるようなオリジナル企画。たとえば、去年はリスト生誕100年で、ピアノの関係者を集めまして実行委員会を作り、「リスト生誕200年 ガラ・コンサート」をリストの誕生日にやったのですが、3部に分けて、1部は地元アーティストの方々をオーディションで選び、ソロを1人10分以内で弾いてもらった。オーディションを受けるにも2千円弱お金を取りました。県民参加や市民参加は無料が多いのですが、返ってレベルの高い人が集まりました。関連企画として、当時のピアノと今のピアノの弾き比べをするレクチャーコンサートや、波瀾万丈なリストの生涯についての朗読&ピアノコンサートもや

りました。これは、「題名のない音楽会」の台本書いている新井鷗子さんに構成をお願いし、朗読・司会はワイン仲間の辰巳琢郎さん、ピアノは横山幸雄さんと一流の方をお願いし、2千人以上の方が集まりました。

眞野 純(神奈川県民ホール・神奈川芸術劇場館長)：神奈川県民ホールとKAAT神奈川芸術劇場(カート)の両館の館長をしております。中川先生が大好きな天童よしみ、八代亜紀、夏川りみはもちろんのこと、ベルリンのオペラまで呼んでおります神奈川県民ホール。そして2011年1月に開館したばかりのKAATの両方を一体的に運営しています。神奈川県民ホールが本館にあたり、その別館としてKAATが設置されました。

神奈川県民ホールは東京のNHKホールや上野の文化会館に続く流れで1975年に開館し、自主事業としては観賞型公演、教育プログラムを主にしつつ、全体としては貸し館中心に運営されてきました。稼働率は80%を超えます。その傍らで、ものを作れというミッションにより、県民ホールで今



KAAT神奈川芸術劇場

(C)森日出夫

までやってきた実績・組織に、理念を含めて全体に横から割り込む

ように、どかんとKAATが入ってきた。前半の中川先生の基調講演にクリエイティブシティのことがありましたが、2つの劇場は、クリエイティブシティを大声で叫んでいる大都市・横浜市にあります。横浜市のクリエイティブシティの取り組みを、神奈川県が支える感じでKAATがつくられました。新しい劇場はものを全く完結的につくることができます。たとえばオペラを、ゼロから公演まで、完結的に自分たちが抱えているメンバーで作れるという状況を、やっと一年くらいかけて実感できるようになりました。こうした両館を私はみているものですからなかなか難しい。

やっていることは、中川先生が基調講演でおっしゃったことを、365日、立体的に丁寧に、やれることから徐々に取り組んでいる状態です。私は、都市政策としての自治体文化政策、創造都市戦略につながる劇場の運営を行うためには、組織は今までのように事業課、管理課であるとか、運営課、技術課という分け方ではなくて、全く違う方法をとらなければならないと思っています。アドミニストレーション(管理運営・経営)が非常に大きな役割を果たすと思います。アドミニストレーションの部署、それからファイナンシャルなもの(資金



調達・財政)を取り扱う部署、それからもちろん作品を創造しプロデュースする部署、そのほかにディベロップメントも必要かなど。理念を作り出す場として機能する資源としての理事会、というのをイメージしながら、今まさに組織の改変に徐々に着手していくところです。組織の形を変えることにより、次に来るべき10年、15年を描くべく今努力をしているところです。

宮原 源治(新潟市民芸術文化会館(りゅーとぴあ)支配人):新潟市民芸術文化会館(りゅーとぴあ)支配人の宮原でございます。開館当時の市長が民間に近い意識で運営をなささいということで、館長ではなく支配人となりました。私は行政出身の人間ですので、本庁とホールの関係も含めながらお話しさせていただきます。

りゅーとぴあは新潟市の中心部に位置し、近くには複数の文化施設が集まっています。周囲には白山公園や白山神社、新潟市体育館、新潟市陸上競技場や駐車場があり、りゅーとぴあの両隣が、新潟市音楽文化会館と新潟県民会館です。音楽文化会館には13の練習室と500席の中ホールがあります。県民会館は新潟地震の復興記念に建てられたもので、1700席の大ホールと300席の小ホール、ちょっと大きめのギャラリーがある。そしてりゅーとぴあには、1900席のアリーナ型のコンサートホール、800席のプロセミアム型の劇場、能楽堂の3つがあります。歩いて2、3分の距離の中に建物の数が3つ、ホールが6つあるということになり、それぞれ役割分担しています。特に音楽文化会館とは、どちらも新潟市が設置したもので指定管理は新潟市芸術文化振興財団が行っていることから、使い分けています。音楽文化会館には、練習室がたくさんあるから、アマチュアの方がここで練習して自分たちの発表をする。りゅーとぴあでもそのような使い方もありますが、質の高い芸術作品の鑑賞や作品創作をやっており、能楽堂は、真ん中の目

付け柱を取り外すことができ、能以外にもいろんなことが使えるようになってきました。たとえば、講演会や、能楽堂シェイクスピアシリーズとして能や歌舞伎の様式を取り入れた演劇を行っています。非常に好評で、ヨーロッパまで招待されました。あとは6階に展望ロビーがあり、打ち合わせや高校生の受験勉強に使われています。一方県民会館では、大ホールで、プロモー



りゅーとぴあ

ターなどが採算のとれるポップスや演歌、バレエ、ミュージカルなどを中心にやっています。また、新潟市役所本館までも近いので行政との連携は深く、現在は非公募の指定管理者になっていますが、現実的には前の委託・受託の関係とあまり変わらないように思います。

私ども、りゅーとぴあは公共性を重視した形のホールと考えています。実は設計のときに、大変な反対運動があり、2年間本当に苦労しましたが、住民の声をしっかり聞かなければという思いが原点に生まれ、4つの専門ホール（りゅーとぴあのコンサートホール・劇場・能楽堂、音楽文化会館の中ホール）をしっかり調整しながらやっていかなければいけないこともあって、歴代支配人は行政の人間が担当し、常に市民のほうに顔を向けていなければならないと思っています。

地域との結びつきを重視し、財団法人新潟市音楽芸能協会の事務局をりゅーとぴあがやっており、この協会には80年の歴史がある新潟交響楽団や高校演劇団体まで、かなり大勢の市内の団体が加盟していて、年に1回芸能祭りをやっています。また近くの商店街47店舗とパートナーショップという形で、りゅーとぴあ利用者へのワンドリンクサービスや5%引きなどを行っています。そういった形で、地域と常に結びつきながら、劇場を運営しています。



自主事業の内容につきましては、私たちの劇場の特徴は、日本で唯一の専属舞踊集団「Noism」を持っていることで、この点は全国的にかなり評価されていると思っています。Noismの新作を年に2回創り、国内はもとより海外も含めて各地に出かけて上演しています。

また、観賞につきましては、東京に行かなくても新潟で一流のものが観ることができる、そういったところを重視して当初スタートし、一例を挙げますと、東京交響楽団と準フランチャイズ契約を結んでおります。

育成の部分では、ジュニアのオーケストラやコーラス、邦楽（琴、三味線、尺八）、劇団など、未来を担う子供たちの育成をやっておりますし、アマチュアですが「にいがた東響コーラス」を持ち、東京交響楽団の公演時に必ず合唱付きの演目を入れて公演を行っています。パイプオルガニストのレクチャーコンサートや育成講座、能楽の講座もあります。普及教育の面では、500円ワンコイン・コンサートの開催や市内全小学校5年生を対象とした東京交響楽団のコンサート体験。これは自分のチケットを持って、席を探しながら社会体験をしてもらうという仕組みをオープンからずっとやっております。そのほか東京交響楽団による小学校へのアウトリーチ。先ほどのNoismの研修生によるカンパニーNoism2によるアウトリーチや他都市での公演なども行っています。

2. 公共ホールの活動が安定する条件—条例・基本計画・評価委員会—の整備状況

中川:各ホールの基本的な取り組み、基本姿勢を分かっていたところで、第2ラウンドに入ります。私は基調講演で、文化政策が安定する条件が必要ですよと言いました。つまりまず条例、そして条例を受けた基本方針もしくは基本計画、そしてその方針・計画に実行について評価あるいは審議する審議会。またオプションになりますが、ホール自体の作戦を点検したり内部評価を行うホール運営委員会。

これらの点について、三重県の梶さんからお聞きしたいと思います。

梶:三重県の場合は、条例は設置しておらず、文化振興に関する基本計画もあるようでない。文化政策に関する審議会はあり、中川先生にも委員を務めていただいています。ほとんど開かれていない状況です。ホールの基本方針や企画を決めていく運営委員会もあります。ほとんど認めてもらっている形です。知事が昨年替わりましたが、おかげさまでちゃんとお客さんが入っていますので、何も言われないうですし、好きにやってくれと信頼していただいています。チェックは常に入っているのですが。自主事業で客が入れば、借りるほうも「あそこよく客入っているな」ということで借りてくれる。だから施設全体の稼働率が8割ありますし、これだけの自主事業を行っている実績があるので、別に何も言っていない。可児市文化創造センターalaの館長の衛さんの位置づけとよく似ています。

中川:実績が説得力になり、それにしたがって県のほうも安心していると。だから良い事例とは言えるのですが、梶さんがいなくなったらどうされるんですか？

梶:そこがね。居られるだけ居たいと思うのですが。でも幸い良い後継者は育ちつつあります。

眞野:神奈川県は文化政策の基本となる条例も制定されています。文化振興に関する基本計画も、文化政策に関する審議会もあります。基本政策について示唆はありますが、計画や審議会での議論が強制力を持った命令や指示、あるいは尊重しなければならない意見として直接的に出されるということはないですね。

宮原:新潟市の場合は、条例は無いけれど、文化振興に関する基本計画はある。でも審議会はありません。私は10年前に1回目の支配人をやったときに、市長から思いどおりにやっていいと言われました。とは言いましても、今は芸術監督制をとっていますが、当時は音楽、コンテンポラリー、演劇の3部門それぞれにアドバイザー・プロデューサーとして専門家を立てていましたので、その方々の指導を受けながら、プロパー職員が力をつけていきました。アドバイザー・プロデューサーを信頼して、最終的な決定は支配人が行いましたが、ほとんどがその方々が持ってきたものをやる形で。まあ、私がいなくても上手く回っていくという方式でした。事業を行った結果の評価については、今は、指定管理者制度が入っておりますので、その中でやっています。

3.指定管理者制度における現時点での問題点

中川:いよいよ、核心に迫ってまいりました。指定管理者制度の話が出ましたが、三館とも財団が指定管理者となって劇場を運営しておられます。指定管理者制度を導入する場合、施設設置者側は管理者に

対して、事業の基本方針など注文を出さねばなりません。適当にやっという運営は指定管理ではありえないんですが、三館のケースは極めて現場のリーダーシップあるいは現場への期待が高い、悪く言えば現場にもたれている、という事例ではなかろうかと私は思うんです。そのあたり、指定管理者に対する条件、指定要件の中に基本コンセプトがどのように示されていたのかなどお話しください。

梶:年間事業として大雑把にこれぐらいの規模の事業をこの程度やるようにという要件はあります。私たちはそれは当然クリアし、言われたからやるんじゃないで、必要だと思ったことをやっています。指定管理の良さは自由度です。予算的に年間通して黒字が1千万から1千5百万円でたします。昔は全部行政が年度末会計で吸い上げていた。しかし指定管理の今はそれが使える。ただし事業で儲けたお金は我々財団でも税金で取られちゃうんですね。ですから、それを一般会計にまわして、約1千5百万円を三重県内の他の市町村の会館の援助に使っています。市町の会館のやりたいことにお金を出してあげながら、自分たちで企画する力をつけなさいよ、と。ところが申請合計はまだ800万くらいしかない。県が自分ところだけいくら立派にやっても、県としてはダメで、市町の会館をいかにもっと活性化していくということが課題です。あんまりやる気が無いところは、指定管理にうちが手を挙げて指定管理を取って改善していくということをやりたいと今は考えています。

また指定管理の良さとしては、料金設定や開館時間などを決める裁量が与えられたことですね。昔はいちいち条例を行政に変えてもらわないとできませんでしたが、それがなくなりました。

眞野:新しい神奈川芸術劇場が出来たときに、ミッションとして示されたのが「つくる」というキーワードです。作品を創って、それを享受する人もつくり、あるいはつくり手の側の人間もつくる。そういうことを行っていくうちに、ゆっくりと、賑わいのある街、都市がつくられる、それを目指せと。これが県からもらったミッションです。

このようなミッションに対して、1つ1つ応えています。ものをつくるということに関してはこのようなプログラムを展開します、人を作るにあたってはこういうふうなプログラムをやります、街をつくるということについてはこういう展望を持っています、と。

しかし、たとえば、神奈川県域全体に対して神奈川県が文化行政をやるにあたって、県民とされる人たちの顔がなかなか見えてこないことに当惑しています。なぜなら、神奈川県はなんと3つも政令指定都市がある県です。なおかつ、米軍の第7艦隊の基本的な拠点である横須賀や、首都防衛機能が集中している厚木があり、ここはいわば天領なんです。

宮原:今、2回目の非公募（任意指定）による指定管理の期間になっています。数値的に、利用率〇%以上、自主財源率は〇%以上とか、そういった細かな要件はありますが、明快なミッションは示されていません。

新潟市の場合は文化振興条例がないと申しましたけれども、市長はなぜか作らないんですよね。文化創造都市ビジョンがようやく今年策定されようとしているところですが、中身は結局今まで私たちホール

がやってきたことの是認となっています。ビジョンは外部アドバイザーを含めて作られましたが、結果的にそういう内容になっていた。これは、安心していいのか、問題はないのかと複雑な心境になりました。

眞野:安心していいんじゃないですか。僕からみた新潟は、外部プロデューサーがいた開館当初の数年はセミオートマティックに選り分けられていた。それがやり方を変えて、ここ3年くらい前から新潟に最適化したように思います。劇場の屋根の緑が濃くなると同時に、新潟市の文化政策がある一定の落ち着きを持ち始めたな、という感じ。作品を創って、まず一次的に新潟の市民あるいは県民に対して発信し、次にそれが越境して東京のほうに来ている。非常に強い電波を新潟の方面から感じている。それは成功ですよ。

宮原:ありがとうございます。指定管理者制度を一般公募にするか非公募にするかという外部委員会の検討資料を読みますと、それまでの状況、事業の活動がすごく認められていて、一般公募にして競争をさせるための要領を作るとしたら、かなりハードルが高いものにしなければならないだろう。むしろ非公募でこれまでどおり財団に任せ、それを補うために常に事業評価を行い、モニタリングをやったものをきちんと公表する、それをやらせても指定管理者制度の趣旨にはたがわないのではないかと、そんなところが結論になっていました。

中川:論点を絞ると、三館とも財団法人が指定管理者であることは共通なんですけど、実情はかなり違うみたいですね。ただ、共通するのは、神奈川は条例も計画も審議会もあるとはいうものの、ホールの現場にかなり政策の実現の具体性を依存されて



いるということ。神奈川も、もう現場はやりたい放題やっているというふうにも考えてもいいのでしょうか。

眞野:いえいえ。そういうわけにはいかないですよ。三重の劇場ができたのが20年くらい前、その約10年後に新潟ができ、そのまた約10年後に私どもの新しい劇場KAATが開館しましたが、三重の劇場よりもさらに約20年前にできたのが県民ホール。県民ホールとKAATの間には40年の開きがありいろんな出来事が挟まっていて、日本の公立の劇場の長い歩みを二分した状況が私どものところにあるわけです。さらに神奈川県には、サンフランシスコ講和条約の発効を記念して建設された、開館約60年にもなる音楽堂がございまして、私たちの財団はそれら含めて運営していかなければならない。日本の文化行政の総括をせねばいかん状態で、こちらの意見を立てれば向こうの理屈が立たず、向こう

の理屈を立てれば新しい劇場の活用のロジックが成り立たない。

中川:眞野さんのご苦勞を私は大変理解できるのですが、それに関する行政側の指針が示されていないということです。ほとんど現場に依存している。この貧困な状態が実は問題なんですね。「うちは市長が認めて、館長や芸術監督の自由にさせてくれるんだよ」と良い事例のケースは多いのですが、不安定なんですね。それをきちっと安定させていく。館長や芸術監督にお任せならお任せで良いでしょう。4年間5年間ちゃんとやってください、その間中間評価をしましょう、長期評価をしましょう、という仕組みがどうしたらできるのか。それにはやはり条例や基本計画、ビジョンなどではっきり位置づけていないとダメだと思うんです。そこを曖昧にしているままだから、首長とか政治家の介入の余地が出てくる。

眞野:中川先生のこの課題を解決するにあたって、組織の形が旧来のままだと、結局、誰それの小屋、たとえば梶さんの小屋、蜷川幸雄さんの小屋、串田和美さんの小屋、野村萬齋さんの小屋というふうになっちゃうんですね。ですから、誰が館長に来ようが、誰が芸術監督に来ようが、絶対に揺るがない社会化されたものを作り出すというシステムを作っておく、ということが我々にとって大事なんじゃないかな。首長や市長に右に倣えの組織でなく、ものを作れたり人材を輩出できたり街に賑わいをつくること出来る、我々独自のシステムというか職制をつくるのが、とても大事なことだと思います。それも非常に開かれた横断的な組織であることは言うまでもない。私はそういうふうに思います。

中川:はい。見事にもう答えを言うていただきました。つまり自主事業を行う中で、より社会化されていく、そして結果的に市民、県民の支持を得ていく、そういう戦いが必要なんですね。それをやっておきさえすれば、制度的な不安定さを乗り越えていける。

そのための1つのキーワードが、梶さんのいうところの「賑わい」、集客率80%という客観的なデータです。これ、何も人気がある事業ばかりじゃないですものね。対象者が非常に限られている事業でも80%を獲得しているということは、非常な努力があるわけです。現場はそれを実証していくことが必要だと思うし、それをやるのが現場のアートマネジメントなんですね。

4.各館の課題とその解決フォーム

中川:では、最後にそれぞれの自治体の持つ（明示していなくても）課題や解決していくためのフォームについて、いろんなご苦勞があると思いますので、そのあたりをお聞きしたいと思います。

梶:県のホールが中核となって、三重県全体で、他の市町のホールも含めていかに活性化していくかということが課題だと思っています。先ほど少し申し上げましたが、うちで儲けたお金を三重県内の他の

市町村の会館の援助に使う。あるいは三重県南部の紀州や尾鷲は、うちでの公演が終わって帰ると夜の1時や2時になるので、普通往復4千円かかるところ2千円で乗れるバスを用立てて、近くの駅まで回る。その際お金のやり取りは、うちがやるんじゃないかと、地元の市町と連帯してやっています。

公文協（全国公立文化施設協会）の組織と一緒に、重点支援の地域ブロックの代表会館、ここで言えば愛知芸術文化センター、それから各県のホール。そうしたホールが中核として作品創り、市町の研修を受け入れる。全国のホールのネットワークをいかに活かせるか、これからお金も含めてやりたい。文化庁、地域創造、クラシック音楽事業協会など一緒になって実現していければいいと思っています。でないと、力あるところはどんどん伸びていくけれども、そうでないところは変わらない。結局全国的に多くのホールは活性化していかないんじゃないかと懸念しています。

眞野: 梶さんのところはすごいことをやっているなと思います。ただ、これから10年後あるいは20年後にもモデルになるのか。私が一番恐れているのは、若者たちからこんな箱など要らないと言われること。演劇や公演芸術全体に言えることですが、こうした芸術の魅力が社会化されていなければ、根底が崩れていくということになりかねない。私自身は非常に危機感を感じておりますし、本当に日本中で力を合わせていかないと先はないと強く感じています。

宮原: 新潟市も文化芸術の持つ創造性を活かしたまちづくりが3大ビジョンの1つになっています。新潟市はフランスのナント市と姉妹都市で、ナント市は造船が不況になり斜陽化した段階から芸術文化を核に今フランスで一番活気のある街、住んでみたい街の1つになっていますが、そこをお手本としてやっていきたいものです。現在の新潟市は、平成17年に周辺の13市町村と合併したのですが、新しい市民を含めて新潟市民の新しいアイデンティティをつくらうとしています。なかなか難しいですね。何十年もかかると思います。ただ手をこまねいてはダメなんで、そのために「水と土の芸術祭」をトリエンナーレで3年に1度やりはじめました。現代アートを市民と一緒に作っていきましょう、という。1回目開催のときにそれはコミュニティとかオリジナリティの形成に非常に効果があると実証が出たので、2回目もやることになっております。しかしあまりホールに対しては恩恵がなく、もうちょっとホールの方に恩恵があってもいいのかなというのが希望です。

5. 自治体文化政策と公共文化ホールの関係と展望

中川: ありがとうございます。最後に、お三方からの現場報告により見えてきた現状の問題点をまとめます。理想を言えば、条例があり、それを受けた文化振興ビジョンもしくは基本計画はあるべきです。しかし現実にはなかなかそうになってない。公共ホール現場における、事業のプログラミングや入場者数、利用率等の実績でもって、これを説得せざるを得ないという逆転現象が起こっています。しかし言い換えればホールが逆に目に物言わせる、実力を示す場にもなっているとも言える。ここから、劇場という

事業現場ではなく政策担当の方での課題がだんだん大きくなってきているように私は思います。

合わせて複雑になってきておまして、現場では管理者制度がもたらしている短期決戦型の事業への転落が課題となってきています。

とは言いながら、やはり現場が、理念も政策も計画も事業実行も、ノウハウを先に身につけスキルアップして鍛えてしまった方が逆に良いと思う。そこで行政の政策を逆に示唆していくという考えがあれば、あまり孤立感に悩む必要がないのではなだろうか、という気もします。

そして、私は、国、都道府県、ブロック別の劇場、市町村のそれぞれの役割を再整理し、ヨーロッパ自治憲章による補完性原則に立つべきではないだろうと思う。まず市町村がどこまでできるのか、できないというところを都道府県がどこまでバックアップすべきか、それは都道府県の責任だ、と言い続けるべきだと思う。都道府県ですら難しいということを国がやる、そういう階層的な補完性原則に基づき、再整理する時期にきているかもしれない。すると貧しい自治体は文化政策が出来ないということがな



くなります。金を持っている自治体が予算を湯水のごとく使って贅沢な文化政策をする事がなくなります。そのような展望もこれから出していきたいと思います。

合わせて私個人の批判を言いますと、国の文化政策の基本方針を作る文化政策審議会や専門部会のメンバーがなぜ関東方面ばかり固まっているのかと。交通費が出せない文化庁の窮状は分らなくはないが、そんなことを理由にしてもらったら困るわけで。九州のブロック、北海道のブロック、東北ブロックなど全国的なバランスと、分野別のバランスと、世代別のバランスを考えてほしいと思います。基調講演で僕が言った○、△、□の原則を点検してほしい。○は分野別バランスです。演劇、音楽、映像、美術など。△は世代別・性別。□は地域別。□というのは土地のことですから。その上で審議していかないと、結局首都圏のコミュニティーベースで議論がされている。これではいけない。

あと1つだけ言いたいのは、指定管理者制度導入するとした時に、指定管理者が一生懸命コストダウンして、一生懸命収益を上げた、その結果、余剰金が出てきた。税金かかるということもありますけど、それだけ儲けが出たんだったら指定管理料を来年から下げるわね、といったアホなことやったら、もうこの制度は持たんということです。民間インセンティブは働きませんよ。頑張れば頑張るほど安くなるような仕事を誰がするかということです。だけど、それが許されているのは任意指定だからです。任意指定の場合はコストの問題じゃなくて、その団体をお願いするのが政治的にも経済的にも最適だという判断を下して任意指定しているわけです。だからその団体の県民・市民にとってのガバナンスが次に問題になり、市場における競争原理でふるいにかける必要がないんですよ。コストが一番安いところに任せるといって競争なのか、もっとも品質が高いところに任せますという競争なのか、その2つに1つになるのです。コストで競争させるなら入札です。品質で競争させるならコンペです。コストも競争せよ、品質も競争せよ、こんな競争はありません。コストは下げろ、品質は上げろ、これでやっているのが今の指定管理者制度。だからこのまま行けばめっちゃくちゃになりますよ。このあたりで今新たな問題が出てきている、中間見直しの時期にきているということです。

今日は大変立ち入った議論になりましたが、ご協力ありがとうございました。