

芸術文化創造センター整備推進委員会
管理運営専門部会 第2回会議 議事録

日時：平成26年8月20日（水） 18:30～20:30

場所：小田原市役所 601 会議室

出席者

[委員]

	氏名	選出区分	所属等
分科会長	桧森 隆一	文化政策 アートマネジメント	嘉悦大学教授 / 地域産業文化研究所所長
委員	井上 允	劇場運営 市民活動	元厚木市文化会館館長
委員	三ツ山一志	施設運営 展示系	横浜市民ギャラリー館長 横浜市芸術文化振興財団

[事務局]

所属	役職	氏名
文化部	文化部長	諸星 正美
文化部文化政策課	文化政策課長	中津川 英二
文化部文化政策課	文化芸術担当課長	間瀬 勝一
文化部文化政策課	芸術文化創造係長	高瀬 聖
文化部文化政策課	芸術文化創造係主査	大木 健一
文化部文化政策	芸術文化創造係主任	松井 真理子
文化部文化政策	芸術文化創造係主任	富士原 直也

[事務局補]

所属	氏名
空間創造研究所	草加 叔也
空間創造研究所	瓜生 陽

[傍聴者]

4名

～ 次第 ～

1. 開会

2. 議題

(1)芸術文化創造センター第1回市民ワーキングについて

(2)運営組織の検討について

(3)その他

3. 閉会

1. 開会

事務局

ただ今より、芸術文化創造芸術文化創造センター整備推進委員会管理運営専門部会第2回会議を開催する。

(部長挨拶)

(資料確認)

以降の進行を委員長にお願いする。

2. 議題(1) 芸術文化創造センター第1回市民ワーキングについて

桧森分科会長

議題(1) 芸術文化創造センター第1回市民ワーキングについて事務局から説明をお願いする。

事務局

(説明)

桧森分科会長

今の報告を聞き、とても良い議論ができていたのだと感じた。基本的にはこの方向で落としこんでいけば良いと思う。

「文化団体のたまり場にならないようにしなければならない。」との意見があったが、ご指摘の通りと考えている。この場は施設をアクティブにするためのスペースなので、何かを企画する人やこの施設を利用する人が打合せや作業をできるスペースになると良いと思う。

団体の日常の活動に利用する場所ではない、ということは再確認の必要がある。

三ツ山委員

自分たちの公演や催し物のポスターを、自分たちで印刷をしてしっかりと作るという時代になってきている。目に見える印刷物のレベルが高くなることで、催しの内容がひっばられて良い物になることもある。そう考えると、ポスタープリンターなどの機器類が利用できることは非常に重要である。ルールを決めて、自分たちで作業ができる機器の充実も大切な要素である。

桧森分科会長

プリンターやコピー機をWi-Fiでつないで、持ち込んだパソコンから印刷する、ということもできる。また値段は高いがカラーの簡易印刷機で良い物もある。どこまで揃えるかは検討の必要があるが、機器類が充実することにより、創造スタッフ室の使われ方

も充実していこう。

2. 議題(2) 運営組織の検討について

松森分科会長

次に議題(2) 運営組織の検討について事務局から説明をお願いする。

事務局

(説明)

井上委員

学校へのアウトリーチ活動が4年目に入るとのことだが、基本的には市内の全校が対象となっているのか。

事務局

市内小学校全25校が対象になっている。内容については先生と打合せの場にアーティストにも出向いていただき、相談しながらプログラムを決定している。

井上委員

アウトリーチは芸術文化創造センターが開館してからも続けなければならないことであり、裾野を広げていくためには最も重要な活動である。

三ツ山委員

アウトリーチやワークショップを行うことで、親や先生が学校以外の人間を受け入れて子どもを託すことに慣れるのが第一だと思う。学校だけで子どもを育てるのではなく、社会全体が子どもを育てるという意味の中に芸術文化創造センターの役割がある。

子ども自体は珍しい人が来れば心を開くが大人は開かない。先生がそういうやりとりで慣れて、自分達が出来ないことをしてもらい、という意識を持つこと、またそこまでの過程における信頼関係の構築がとても大切である。

井上委員

15、6年前に初めて学校にワークショッププログラムを持っていこうとしていた。まずはワークショップを行う劇団が何をやっているかを知ってもらわなければならない。そのためにホールでワークショップを1年くらい行い、そこに学校の先生を呼び、ワークショップが終わってから劇団のリーダーと先生が話しあった。我々も学校まで行きどんなクラスなのかというのを見た上で、そこでも先生と話し合う、などのプロセスを踏んだ。当時は学校が荒れていた時期だったが、授業には参加しないが演劇ワークショップ

ブには参加した子どもが多く、先生が感激していた。

三ツ山委員がおっしゃったように信頼関係を築いてやっていくということが大切である。すでに事業に取り組まれているが、これから始まるものはもっと細かいコミュニケーションを取って行くと良いのかもしれない。

桧森分科会長

子ども達を取り巻く親や先生などの大人に、芸術文化創造センターがどういうものを理解していただくための活動はとても大事である。

ワークショップと鑑賞の関係でいうと、ワークショップを鑑賞者を増やすための手段と捉えている人がいるが、それは間違っている。通常は鑑賞して何らかの興味を持った人がワークショップを受ける。小田原は創造する人が増えれば良いので、鑑賞して何かを行いたいと思った人の受け皿をきちんとつくっておく必要がある。もちろん鑑賞を前提としたワークショップをやるのは構わないが、まずは観せる、そこからやりたい人を募る、という流れをしっかりと作ったほうが良いと思う。

三ツ山委員

展覧会やコンサートを行う、無事に終わる、ということは普通のことである。それだけでなく、市民に必要なものを見せてあげる、例えば準備の様子や裏方などを見せることが、市民により浸透していく手段となる。

展覧会をただ見せるだけでなく、例えばコンテンプラリーならば作家がいるのだから作家と会わせる、一緒にワークショップなどを行う機会をつくるなど、催しものの前後に市民が関われる仕組みをつくるのが有効である。

今横浜で、中学校の先生が自主的に参加するワークショッププログラムを行っている。先生を学校から引っ張り出して現場に関わってもらうことで、先生からそういうことに興味がある生徒に情報が伝わっていく、そういう関係が出来ないか。催しだけ行って終了ではなく、色んなことが巻き込める仕組みができる組織、人材が望まれる。

桧森分科会長

三ツ山委員がおっしゃったことを行うには、企画力のある人材が必要となる。コンテンプラリーのアーティストは展覧会の期間にワークショップをやったりする、ということもある。そうすると展覧会を見た人が一緒に参加できる。

今日は事務局からも何かあればご意見をお願いしたい。間瀬担当課長にお伺いしたい。今の施設では難しいかもしれないが、何らかの形で市民とプロと一緒に稽古をして発表するものも行ったらどうか。

間瀬担当課長

本年度の鑑賞事業に「簡易オペラ」と書かれているが、その事業がいま松森委員からご指摘されたことの第一弾にあたるという認識である。

今は喫緊の問題として練習の場がないということがある。今からそのような市民とプロと一緒に事業を実施するためには、市民会館の会議室を長期で借りるなどしなければいけなくなる。芸術文化創造センターが開館した後でも、例えば演劇ならば市民が中心となりプロの演出家と数名のプロの役者が入り、発表までもっていけるようなものができるとういと考えている。それを、アウトリーチやワークショップを積み重ねていき、最終のまとまる段階でできればよいかと思う。

松森分科会長

今足りない場を造るために施設が造られている。

資料2にて組織構成案が示されているが、市民協働スタッフなどをきちんと位置付けたほうがいいのではないか。その方が対外的にも組織の目的がはっきりする。市民協働スタッフは片手間でやることではない位置づけになる。

次に資料3 芸術文化創造センター運営組織の考え方について説明をお願いします。

事務局

(説明)

松森分科会長

三ツ山委員のところは横浜市の外郭団体である(公財)横浜市芸術文化振興財団が指定管理を行っているが、良い点、悪い点はどのようなことか。

三ツ山委員

横浜市芸術文化振興財団は、市の施策を代わりに実現していくという役割でつくられた財団である。

指定管理の1期、2期途中で、「財団にしか施設の指定管理はできないのか。」というある種の正論が出た。そのような意見を受け、民間が指定管理を務めることがよい施設と行政の施策を実現していく施設の仕分けを行った。最初は区民文化センターも財団が指定管理をしていたが、現在は一つの施設を除いて財団は手放している。その施設も財団職員が2名出向しているだけで、NPOをつくり運営している。

財団がまちづくり、人づくり、まちの活性化を行政と一緒に考えていくこと、また行政に代わって質の高い事業を展開する力を持っていないと、「本当に財団での指定管理が相応しいのか」と問いかけられた時に答えられない。現在は「専門財団」としての自覚や、専門性とは何か、ということをもう一度問い直している。また、財団の中に職員を育成する仕組みをどう作っていくのかということも課題である。横浜市芸術文化振興財

団は、今そのような段階を迎えており、過渡期は過ぎて成熟期に達している。

「あの財団に指定管理を任せて良いのか」というのは今後もでてくる話だろう。自分達こそが指定管理者に相応しい、運営管理ができる、という正当な主張ができる財団でなければならない。

桧森分科会長

指定管理者制度が発足して10年経った効用の一つとして、外郭団体である財団や施設協会のようなところが競争に晒されることにより、自分たち自身も変わらねばと考え始めた。実際はかなり変わっているところも見受けられる。これからの指定管理は、その変わった状態のものを基準にして考えなければならない。

三ツ山委員

長期に亘る考え方の中に、当然ながら「新陳代謝」ということがある。始めから仕事ができる若い人がいれば一番いいが、やはり教育し適正を見極めなければならない。教育という考え方が組織の中にないと、あの人は使える、あの人は使えない、の話になる。そういう意味では最初に位置する指導的立場の人間がキーワードになる。良い意味での組織の形づくり、色づくりということである。絶えず後進を育てるという新陳代謝が必要である。ある特定の人材が頑張っているが、その人が辞めたら何もできない、という状況にしてはならない。

井上委員

厚木市文化会館は当初は直営でスタートした。直営といっても、事業部分は市の一般会計の中は無理なので、事業だけは事業協会という任意団体に補助金を出して実施、貸館は直営で行うという2つスタイルで行っていた。事業の実施の段階では色々な市民団体が入る運営委員会のようなものを設置し、「このような事業を行う」と承認をとっていた。当初は事業と貸館は両輪であり、両者が上手く回ることでホールが成り立つ、という考えのもと管理運営を行っていた。

管理運営はかなり自由に行うことができた。私は厚木市文化会館が完成した際に専門職として入ったので、市の職員だったが異動の対象にはならなかった。私自身が貸館にも事業にも関わり、その経験から直営のメリット、デメリットを共に感じていた。

事業を行う上で一番困ったことは、予算が3月の議会で議決されないと翌年度事業が執行できないということである。事業によっては3月末や4月頭に行うものもある。

一例だが、4月1日しかスケジュールが空いてないという芝居を実施した。4月1日だと契約も支出もできないので、先方には仕組みを説明し、4月1日以降の支払いで了解していただいた。それまでに売れた入場料収入は事業協会に貯めておき、新年度に移し替えた。そのために見積もり、契約、執行ともに4月1日付になった。全国的にもあ

まりない例だと思うが、直営であってもこのようなことは、やる気があればすることができる。事務作業が大変だからと避けてしまうからできない。その事業以降は、4月、5月でも自由に事業を実施することになった。

行政の都合で年間のうち事業を実施できない時期がある、というのは市民には関係ない。市民は4月、5月でも観たい公演はある。それは提供しなければならないという考えで事業を実施してきた。

管理運営はずっと直営で行っていたが、文化会館をリニューアルする際に市の外郭団体として財団を設立した。フットワークの軽い、良い財団が出来るかと思ったが、実際には財団の上の役職には市の方が就任されていた。当時は1名だったが、私がやめてからは段々増え、今は市の部長経験者が4人も財団にいる。公益財団法人ではあるが、市の顔を伺いながら、言われたことだけを行う財団になってしまった。そのような状況に陥ってしまうのは良くない。

市の部長経験者として、現役の時にホールや文化に携わってこられた方が財団に来られるならば別だが、一度も関わったことが無い人が来ることは良くない。全国的にもそのような財団は多いのではないか。そのような財団を設立してはならない。

楡森分科会長

指定管理者制度ができて以降、劇場法が施行され、政権が変わり、文化施設の管理運営や文化施策が過渡期にある。ある程度経験を積むと状況が落ち着くので、今は何をやるか、やらないかが徐々にわかってきている時期と思う。小田原も全国での事例や経験は踏まえて取り組んでいったほうがよい。それをやっていくと小田原がトップランナーになる可能性がある。

ホールの指定管理の多くは、すでにある組織をどう変えていくかで苦労していたが、小田原はゼロから設計できるので研究してやってほしい。

管理運営母体は、指定管理と直営にどちらにもメリット、デメリットがある。

例えば、武豊町は直営だが、事業はNPOが行っている。市民の中で長年文化施設を造るべきと運動していた方が、施設ができると決まったあともNPOとして係る事になった。建てたい、といったことへの責任を市民がとった。直営でもそのようなやり方ができる、ということもある。

しかし、その方法は特定の人に依存している面もある。その人がいなくなったら管理運営が成り立たない、という自体に陥る可能性もある。

私は、どちらかといえば指定管理者制度を導入したほう良いのではないか、という気がしている。

三ツ山委員

当初から「芸術文化創造センターは機関である」という位置づけで検討を進めてきた。

30年の時が経つと、文化施設を造る際に建物だけの話ではなく機関といった役割から議論ができるようになったのだと感じている。

美術館を造る、と言った時に、美術館が社会教育機関という考えを持つ人はそんなに多くない。社会教育機関ではなく、美術館は美術館という施設だと思える人がほとんどである。しかし、機関か施設かはまったく違う。施設という性質は変わらないが、上から目線ということだけでなく、一番情報が集積され、必要なことを提供できる、教えることができるというのが機関の役割である。機関としての運営をどういう形ですか、ということはあるが、機関であるということに常に意識して議論しないと、やはり施設になってしまう。施設を運営する機関である、企画を実施する機関であるという言い方があるが、機関であるということとはとても大事なことである。その点の役割はしっかりと条例等で述べるべきと思う。

松森分科会長

先程「小田原が最先端になる可能性がある」と言ったが、その理由は機関と指定管理者をどう両立させるかの整理が、まだ明確にされていないからである。

条例等で機関としてのミッションを整理し、機関としての管理運営を指定管理者に預けるという考え方を考える。指定管理者が機関なのではなく、指定管理者は機関を動かす組織である。そこをきちんと整理すると小田原で日本初のことができる可能性がある。そこは三ツ山委員の仰るように、ミッションも含めて条例で定めるべきと思う。

井上委員

指定管理者を民間の団体が務める施設も多いが、指定管理となった会社の事業やイベントを施設で上演できる、という理由で施設の運営を受けている会社が多い。小田原で取り組んでいるようなアウトリーチ事業や裾野を広げる事業などのお金がかかる部分についてはあまりやりたがらない傾向にある。

これから小田原で作ろうとする運営組織は、条例の中でミッションを特定していくような形にし、それを実現できる運営組織になれば素晴らしいと思う。また、そういう組織を作らねばならない。

松森分科会長

ミッションについては、条例と、加えて指定管理者であれば仕様書で定められている。

私は鴨江アートセンターの指定管理者として館長を務めているが、収入には結びつかないワークショップを年間50本実施している。収支で言えば赤字だが、それは与えられたミッションであり仕様書でも定められている。

ただしミッションについては、ただビジネスで指定管理を務めるという考え方だと難しい。私は民間企業が集まっている指定管理者協会の理事を務めているが、ある程度ビ

ビジネスを通して社会に貢献するという意識を持った企業でないと指定管理者は務まらない。企業によっても考え方の違いがあるので、どのように指定管理を選ぶのが課題となる。

直営か指定管理者かを考えた際に、直営のデメリットは継続して専門性を確保することが難しい、ということである。また、一生懸命収入をあげても、組織の収入は市の金庫に入るといふ仕組みで収入と支出が連動しない形だと、インセンティブは追求しにくい。

また、例えば仕様書に「施設の利用にあたっては公平性、透明性を確保する」と書いてあり、指定管理者が真面目にルールを実行すると、これまでの利用の中で毎週決まった曜日に利用していた団体であっても、決まった日に部屋が利用できなくなる可能性がある。直営はしがらみがでてくるが、指定管理者は仕様書にあることを忠実にやるので違いがある。

井上委員

ホールの性格を出す上では、公平性ばかり担保していると特徴が無く、施設の性格付けができなくなる。ホールの方向性を設定したら、ある程度はそれにあうものを優先し、柔軟性をもって運営していく必要がある。

桧森分科会長

恣意的にやるのではなくルールの中でそういう性格を出していけばいい。ただし各地にある地域センターなどの使われ方をみるとルールに則って優先にしているわけではなくしがらみになっているところが多い。そういう状態になるのは良くない。

井上委員

私が自主事業の日程を調整する際には、年間で市民ニーズが高いたらう月にはいれないように配慮したが、そういう時期であっても行政が前もって場所を確保してしまうことがある。内容を確認し、時期をずらしてもらった催しもある。

桧森分科会長

それはそうすることが望ましい。秋の一番いい時期に交通安全大会などは行ってはならない。

井上委員

それを誰に対しても言える人間がいなければならない。

桧森分科会長

言えるようになるためには、後ろ盾となるルールが必要である。

三ツ山委員

横浜の市民ギャラリーはルールづくりに2年程かかった。

建物に50年の歴史がある。施設ができた当初は、利用してほしい、とお願いする活動から始まった。頼まれた団体が利用すると、おのずと毎年同じ時期に利用の希望がある。それが20年、30年たつと毎年同じ時期にという希望があり、50年経つと当たり前になる。利用したい団体が飽和する前ならいいが、活動が盛んになってくると新団体も出てくる。そのように利用の状況が詰まっているときに耐震の話がでて閉館した。そのルールを整理するのに2年かかった。

どう解決したか、というと、行政が補助金を出している展覧会3本は、50年近い歴史のなか、行政に成り代わって行われてきた展覧会なので、継続性を保障した。

次は、施設全部を利用する大規模な展覧会を行う団体が集まって抽選する。全館利用する催しは、月1回は必ず入れる。そうすると年間12団体は利用できる。次年度の1回目の抽選は12枠のところ14団体の希望があった。落選した2団体の方も仕方がない、と納得していただけた。

これらの抽選が終わり、空いている所に月ごとに部屋の大小関係なく貸す。

自主事業、行政関連の催しは全体の3分の1を超えないルールとしている。行政が使いたい時に断る理由としては、月の50%以上は市民のために残すとしている。

これらは横浜の場合の一例だが、50年間積極的に活動をしてきた団体の意志などを整理するのに2年かかった。

楡森分科会長

小田原も同じ問題が出てくるだろう。指定管理者になるとしても、指定管理者の意志だけでなく、行政から指示をするということも考えておく必要がある。

指定管理者か直営かはもう少し整理しなければならないが、指定管理者ならば公募なのか組織を作るのかという選択になる。

公益団体を作り非公募にするという方法もあるが、その場合でも天下りの受け皿を作るのは良くない。それを払拭するために、あえて市が働きかけてNPOを設立するという事例もある。

いままでの外郭団体と違う方式で作れるならば、個人的にはそれもひとつの選択と思っている。なぜならばセンターは新しい施設であり、開館前に色々と検討しても、実際に3年、5年、運営しないとわからないことが沢山ある。これは私ではなく他の方が言っていたことだが、条文やルールをつくれれば制度ができるわけではなく、お互いに色々な同意が積み重なることで初めて制度が完成する。そう考えると機関としての役割を確立するためには3年、5年にかかる。それが確立されてから初めて、管理運営を任せるた

めに色々な組織から選ぶ、という話が出てくると思う。1年目から任せるのは難しい、となれば、行政と一緒にきちんと行える組織があったほうがよい。

ただし指定管理者のメリットを活かすのであれば、一期が終了し確立した暁には、三ツ山委員が仰ったようにある種の競争にさらされないと、自己改革もできなくなってくる。民間企業に勝てる組織でないとならない。潜在的には常に競争している状態が指定管理者制度の良いところではある。

井上委員

小田原の場合は、準備段階から職員が関わっている。先ほど財団に役所のOBが入った、という話をしたが、OBが財団に来る事自体が悪いわけではない。役所と通じていると色々メリットがあるので、この分野のプロに近い知識と教養を持った人がくるならそのほうがいい。役所と民間との通訳になる人がいると物事が上手く進む。小田原の中のことも知っている人が芸術文化創造センターにいて、一定期間で組織を固める、ということができていくとよい。

指定管理者か財団なのかまだわからないが、役所を退職した人が財団に安住するのは困る。現役でやってきた職員が組織を固め、それが終わった段階で戻ることができれば、一番良い。

桧森分科会長

役所の言葉を理解しているというのは大事なことである。だが出向はいま厳しくなっている。市役所から行く場合は、一度辞めて財団職員になる場合が多いのではないか。

井上委員

劇場法で謳われている、クオリティが高いということや、創造性や継続性を考えていくと、民間の感覚で動かせる組織でないとならない。

桧森分科会長

民間感覚で動かすためにはミッション、成果がはっきりしており、それに向かって頑張れば良いとすることが必要になってくる。

芸術文化創造センターでは、事例からいっても文化政策論からいっても、最新の分野のことに取り組もうとしている。これだ、というものがまだまだ固まっていない。

文化政策は時間がかかる。指定管理者は3年、5年で変わるので継続性が担保できないと言われるがそんなことはない。一番担保できないのは3年、5年で異動がある行政組織である。

愛知県のある会館では、指定管理者制度が導入される前から事業協会の専門家が管理運営を行っていた。実質的には市の文化施策を事業協会の方々が考えて施設の管理運営

を行っており、実質的には役所と一体化していた。ところが指定管理者制度が導入され、財団となり指定管理者になったが、そのまちには文化政策課ができなかった。継続的に文化政策を考えて財団にミッションを与える組織が、財団になったことで一体化してしまい、役所側になくなってしまった。今は指定管理者にすぎない団体が町全体の文化政策を考えている

井上委員

厚木シアタープロジェクトを立ち上げた時に、市のトップが変わると事業の方針が変わるだろうと考え、トップが変わってもプロジェクトが変わらないやり方を作ろうと市民団体をいれたプロジェクトとした。プロジェクトの中に3分の1だけ市民の応援団が関わり観客を動員する。まちの顔役を応援団にした。そうするとトップが変わっても継続できる。市民に責任を持ってもらって一緒にやっていく。指定管理とは違うが、そういう方法もある。今も続いているので、効果的な方法と思っている。

桧森分科会長

いずれにしても続ける仕組みがなければならない。

組織については今日だけで結論の出る話でもないのもう少し議論する必要がある。

三ツ山委員

失敗しがちなのが組織をつくる際に、給料の安い人材から雇ってしまうということである。大事なのは機関としてのミッションをどのように果たすということであり、それを実行するためにはトップがフットワークを軽くして動き、若い人達を指導しながら行わなければならない。トップがきちんとしていなければ、若い人たちは、誰に聞いたらいいのかかわからず、自分はこれでいいのだろうか、と考える無駄な時間がすぎる。まずは3年、5年を形づくってくれる人間を最初に置かなければならない。金のかかる話だが、組織の最初はつくる人を選ぶには人件費の安い順じゃないほうがよい。

井上委員

小田原の事業協会は市民会館ができた頃は市民会館の事業だけしていたのか。他にも何かしていたのか、今ではどうなのか。

事務局

今は駐車場などの指定管理を務めている。今は違うが、市役所の受付業務、総合案内、図書館の貸し出し窓口業務、マロニエの受付業務なども行っていた。

井上委員

それだけ幅広く業務を受託していると、芸術文化創造センターのような芸術文化に特化した施設の管理運営を務めると大変ではないか。

事務局

現実的に自主事業などの専門人材は事業協会にいない。

井上委員

センターはセンターに特化した組織があったほうがいいのかもしい。

桧森分科会長

人材育成を考えると指定管理者は複数館の管理運営をしているほうがいい。その中で人材を廻しながら育った人を責任あるポストにつけていける。

井上委員

文化施設をいくつか持っているなら良いが、役所の受付となると少しジャンルが違う。ホールの仕事は一部営利企業みたいな部分がある。チケットを売るなど、お金のやりとりをしなければならない。役所の職員はチケットを売る、チラシをまくということを手苦とする。そういうことをやるつもりで役所に入ったわけではないので無理もない話ではあるが、ホールという場にいるならばできないのは困る。

桧森分科会長

その逆のパターンもある。直営館の職員でものめり込んで異動を拒否する、ということもある。例えば、どんな公演でも必ずチケットを売ることができる人がいても、その人に依存し、いなければ事業成り立たない、チケットが売れない、というのも良くない。

三ツ山委員

最初は、担当の顔や名前ということは必ず出てくる。それをいかに業務化していくかということである。仕事の形は誰かがつくらなければならない。最初につくる形が問われる。その人でないとできない形をつくられると誰も継続できなくなる。

桧森分科会長

そのスタートがすごく大事になる。
事務局から何か意見等はあるか。

事務局

事務局への課題があればご指摘いただきたい。

桧森分科会長

内部でも議論されると思うので、次回は事務局の考え方があれば示していただきたい。組織の問題は色々な考え方がある。委員会として最終的に様々な意見を含めながらまとめ提言したい。

井上委員

劇場法制定の際に「ホールには芸術担当を置く」、などが書かれていたと思うが、法律ができたならそのような表現はなくなっていた。実情はどうだったのか。

間瀬担当課長

私を知る限りで申し上げる。私は法律ではなく、指針の前の部分で関わっていた。この法律は音楽議員連盟の議員立法であり、そこに働きかけていたのが日本芸能実演家団体協議会である。芸団協は、「自分たちのアーティストが地域の劇場にいかないと文化が駄目になる」、というのが芸団協の主張だった。当初は芸術監督を置くべきであるとされており、文化庁の助成金も「芸術監督または類するものを置かないと出せない」などで揺れていた。制定後には全国の公立文化施設協会にアンケート、意見交換を行っている。

指針として、何年か毎に見直すという項目があったので文化審議会の中で公立文化施設協会も意見陳述をした。それでかなり芸術監督の配置という部分は薄まり、事業の提供、事業の企画、専門人材の確保という言葉程度で置き換わってきた、専門的人材の確保などあるが、芸術監督という言葉と置き換えたと理解している。

桧森分科会長

わかりやすくいうと平田オリザ氏は、全国の公立の劇場・音楽堂は芸術文化創造のための機関でなければならないと考えていた。たとえばヨーロッパならばオーケストラとホールは一体、オペラ座とオペラカンパニーは一体、となっている。日本でもそのようにする、というのが平田氏の考え方である。芸団協はアーティストの雇用拡大という目的があった。

しかし、日本では地方の劇場、音楽堂の多目的制は否定できない。そのためにいくつかの段階を設けた。全国トップの二十数施設は座付きのオーケストラやカンパニーを持つ、というのは残っているが、他は現実的に落ち着いている。芸団協としては思惑がはずれた形になった。

間瀬担当課長

現在、芸団協は舞台技術の認定制度を作ろうと別の動きをしている。芸団協はロビー

活動が活発であり、音議連の先生にもかなりアプローチしている。国会のなかで議論されるようにはなったのは確かである。

私も指針策定の前に中小規模館にいたので公立文化施設協会の人間として意見陳述を行ったが、民主党がほとんどだった。

ただし、施設の運営についてはいい指針になっているのでなるべく則っていきたい。

文化庁も地域の文化施設が指針、法律を活用しているのかというのがよく見えない。折あるごとにお会いした時は、小田原は指針に則って条例化していこうと考えていることはお話している。

桧森分科会長

劇場、音楽堂が機関であるということが劇場法の基本的な考え方だが、どんな機関かは各自治体で決めている。

井上委員

私が厚木市文化会館を退職する際に、事業に関して心配があったので、事業だけは水準の高いものを実施できる体制を残さねばと考え、劇団扉座の主宰者である横内謙介氏を芸術監督とした。彼の出来る範囲はアーティスティックな部分だけだが、効果が出ているのは横内氏に寄付をする企業が出てきたことである。文化に寄付をしよう、という企業が出てきた。アーティスティックな部分だけで突っ走る芸術監督も多いが、厚木はその部分は上手くいっている。芸術監督にファンがつく仕組みがあってもいい。

桧森分科会長

ファンドレイズは組織として取り組んだほうが良い。それも含めて組織を考えたほうがいい。芸術監督をどう考えるかはなかなか難しい。

三ツ山委員

横浜にも広告をとるのが上手な人がいる、広報が一番大切となる。単にチラシを作ってポスターを貼るということだけでなく、担当と同じレベルで事業をするということ。企業の収入を公のために投資する、というのも企業のミッションである。そうすると一緒に市民のために貢献しよう、と説得する担当がいる。それをきちんと説明できるかは担当の席があるだけでは駄目で、それこそ顔となる。マスコミやその他のお願いも含めて、いい組織にはいい広報がいる。組織は人で支えられるという話と、引き継いでいくということ。後身を育てながら取り組んでいく必要がある。

私のところも臨時職員がいる。3人臨時職員を雇って良いとのことだったので、若い人を雇った。経験を積む、という意味合いでの3年間と捉えている。身分が不安定な雇い方という問題もあるが、その人に合っているか合っていないかはある。3年観察すると

適性もわかり、そうすると正規職員にもしやすい。そのような仕組みも出来つつある。

桧森分科会長

有期限の雇用は悪いことだけでなく、その人にとってもキャリアアップして次の場所にいけるきっかけとなる。専門職の場合は特にそうである。

広報は属人的ではいけないが、マスコミとのネットワークづくりは大切である。いつでも連絡できるマスコミがいることは広報の面で大きい。そういうことが柔軟にできる組織が良いと思う。

井上委員

マスコミで言えば、新聞に記事が載るかどうかで宣伝効果がだいぶ違う、

三ツ山委員

いくら年間助成をうけたか、寄付を受けたか、という中にどれだけ新聞やメディアに掲載されたか、ということも金額に換算する考えを持たなければならない。

井上委員

新聞はその時の記事などによって、掲載される、されないが変わってくるので、情報を常に流すことも大事になる。そういうことに向いている人が担当するのが一番良い。そういう人材も置いて、彼らが自由に動ける組織が必要となる。

2. 議題(3) その他

桧森分科会長

最後に皆様から何かあればお願いします。

事務局

(今後の予定についての説明)

3. 閉会

桧森分科会長

本日の議事についてはすべて終了した。これにて会議を閉じさせていただく。