

「創造型劇場の芸術監督・プロデューサーのための基礎講座」

第2回 2010年5月11日

高萩宏（東京芸術劇場）：劇場法の背景／東京芸術劇場

司会：野村政之（こまばアゴラ劇場）

野村：今日は東京芸術劇場副館長の高萩宏さんにお越しいただきました。

高萩：私は東京芸術劇場で3年目に入ったところですが、その前は世田谷パブリックシアターに12年いまして、その前は民間の東京グローブ座、パナソニックグローブ座というところに足掛け7-8年、その前は夢の遊眠社という劇団にいました。学生劇団からバブルの象徴のようなパナソニックグローブ座に行って、そのあと公共劇場に来ましたが、世田谷パブリックシアターというのはそれまでの劇場の中では特殊な劇場だったと思います。

世田谷パブリックシアター

佐藤信さんという黒テント、「演劇センター68」という運動の演劇を掲げた方が、劇場と何をどうするか考えて準備をして作った劇場でした。97年にできましたが、90年前後にできるはずだったのがバブルの崩壊などで、複合ビルだったため、お金のことで遅れたので、その間にかなり準備をしました。当初は構想は結構大きくて、演劇の劇団を持つ、ダンスのカンパニーを持つ、アマチュアの劇団を持つといったものでした。フランスぐらいの公共劇場を想定し、それぐらいの機能を持たそうということでした。それには佐藤さんと世田谷区の関係があって、羽根木公園で黒テントが雑居祭りという変わったイベントをやっていました。雑居とって、いろんな人が集まってお祭りをやるということで、障がい者や芸能関係者が集まってイベントをやりましたが、その時に世田谷区の人と親しくなると、これからは劇場を中心に、何か新しい公共的なことをやろうということになりました。開場した後直ぐにお亡くなりになった助役さんで、今話題になっている新しい公共ということをお願いしていた方で、役人だけではなく専門家と一緒に公共の新しい仕組みを作って行かなければいけないと。発想自体はいろんなことができるように進んできましたが、我々が行った時は、佐藤信さんを中心にプログラムが組まれていることに対しての演劇関係者の方たちの反発や世田谷区のいろいろな事情があり、信さんだけに任せているのはちょっと危険だなという感じになっていました。マネージメントとしては比較的楽でした。佐藤信さんという強烈な個性がいて、世田谷区の方は言葉がうまく通じなくなって、僕はグローブ座から何人か連れて行けたこともあり、その人間たちが間に入って調整しました。信さんや古くからいた人たちにとって世田谷は思ったよりいろんなことができなかつたというイメージがあるかもしれません。日本の公共劇場の歴史から見ると世田谷はかなりやれたとは思いますが、そういう事情がありました。今回の劇場法に関して言

うと、世田谷パブリックシアターをやっている最中に、公共劇場は日本の中では設置自治体からどのくらい離れられるかというのが使命というか、可能性を引き出せる 1 番大きなポイントじゃないかと思いました。やっている最中にさかんに私はいつでも国立 B 級劇場になりますと言っていました。ちょうど世田谷は 97 年にオープンだったので、新国立劇場が 97 年にオープンして対比されるような形になったこともあって、新国立劇場にできることと一区立の劇場にできることの差はかなりありますが、あまりに近しい地方自治体の監視下に置かれている劇場と、国立でかなり大きくいろんなことのできる劇場の差はすごくあると思っていて、2 級国立劇場でも B 級国立劇場でもいいのでそうなれないかと当時から思っていました。始めてすぐのころから、完全に地方自治体に付属している劇場というのはいまうまいかかないのではないかと思っていました。確か 1 年目にスイスの劇場からディレクターを呼んで話した時に、とにかく地方自治体からは離れた方がいい、地方自治体は政権交代でよく変わるから、一地方自治体からの助成金だけでやっているのは劇場にとっては危険だと言われて、なるべくいろんなところから助成金がもらえるようにと考えていました。ちょうどバブルの時期だったからかもしれませんが、グローブ座が民間からかなり大きなお金をもらっていたこともあって、1 か所からもらうのは危険だろうと考え、世田谷が始まってすぐから準備をはじめました。97 年当時は 1 つの公共からもらっている劇場には他の公共からはお金が出ないという不文律のようなものがありました。助成金を申請しても多分出なかったと思います。抜けど的には「文化のまちづくり」というのがあって、劇場を中心とした実行委員会のようなものを作ると、文化庁がそこにお金を出すというようなシステムは作っていましたが、実行委員会というのはいまうまいかいい加減な時もあり、お金の使い方も簡単に使える時も面倒くさい時もあって長くは続きませんので、地方公共劇場に直接助成金を貰えないかという運動をして、「芸術拠点形成事業」というのが 21 世紀に入ってからできました。

芸術拠点形成事業

芸術拠点形成事業が出来て、少しずつですが国から直接お金がもらえるようになりました。いろいろ事情があって、準備段階ではとにかく公共劇場のシステムを強化するつもりでしたが、21 世紀に入ってから東京でもグローブ座などいくつか劇場が潰れるという話があって、評論家の一部の方や NHK の方から、一部の公共だけが得するのは良くないという話が出て民間を入れるようになりました。芸術拠点形成事業に関しては文化庁の政策の中で成功した方だと思いますが、民間を入れたことによって評価の指標がすごく取りにくくなりました。アゴラさんも入っていますが、わらび座とか日生劇場も入れました。日生劇場はかなり公共と似ているところもありますが、わらび座さん等はすごく指標が取りにくいのです。公共劇場と民間劇場の大きな違いは、地方の公共劇場は基本的に地方公共団体が支えているので、国からの助成金は 1/3 ぐらいで大丈夫ですが、民間の場合は残りの半分から 2/3 を支えるお金がないので、すごく財政的に不安定になるということです。お金に

関しての指標を取ろうと思うと、どこかで数字のごまかしが出てこないとうまくいきません。成果に関してのきちんとした指標が取れないままなんとなく過ぎてきてしまって、あまり厳しくすると抜け落ちてしまうところが出てくるので、成功した政策だと思う割に上手く世間に出ていかなかったという問題があると思います。もう 1 つ文化庁で去年の秋に仕分けされた在外研修ですが、これも文化庁の政策の中では成功したものだと思います。芸術界のかなりの部分が在外研修によって海外に出て、海外に出たことで自分の才能のいろんな形に気付いてそれなりに成果を上げていますが、評価をきちんとしませんでした。これは事業が悪いのではなく評価の仕方、指標の取り方がきちんとしていなかったのだと思うので、今回の劇場法も施策と評価の仕方をセットにしていけないとうまくいかないと思います。

公共劇場の運営

今まではみなさん好きだからということで演劇を続けてきたし続けてこれたと思います。そうじゃないところに行った時に周りの人を説得していかなければいけません。それには何らかの指標が必要です。世田谷パブリックシアターに行った時に、佐藤信さんや松井憲太郎さんといった黒テントの方々はかなり準備をしてきて、稽古場のあり方の問題や劇場の使用の仕方についてルールもかなり考えて作ってくれたので、ハード的にはかなり使いやすくてできていたと思います。東京芸術劇場はある意味使いにくいです。90年に東京都の大型の公共事業の一環で作られて、数年前に都庁ができ、都庁が有楽町から移転するにあたって東京のデザインを大きく変えようとした時期です。税収がバブルで非常に高くなったときに一気に作ろうとしたことで何らかの時期の設定があったのかもしれませんが、芸術家、特に東京芸術劇場だと音楽系や演劇系の使う人の話を聞いて作った施設ではないと思います。それでも単なる一劇団から考えると、何かをしようと思った時に、稽古場やお金の確保を考えると劇場は夢のような素晴らしい場所です。これは入ってみるとかなり実感できると思います。ぜひ皆さんなんとか公共劇場と関係を持つようにして、うまく機能を使っていけるようにしてほしいと思います。この時に相手方は 2 種類いて、設置自治体の方から管理のために来ている人たちにとっての劇場は、劇団とか現場から始めた人間にとっての劇場のイメージとたぶん 180 度違います。2 年前に東京芸術劇場に赴任した時、ちょうど同じときに東京都から 1 人の役人が派遣で来ることになりました。本当に演劇の好きな人でとても頭もよくいい人でしたが、2 年たって都庁に帰るとき「やってみてわかったが劇場の運営は都庁がやっている中で 1 番役所的ではない仕事ですね、自分としてはすごく面白かったが人に理解させるのはすごく難しいと思います。」と言っていました。その人とはいろいろと話す機会が多かったのですが、大学を出るときになぜ東京都を受けたのかを聞いたら、国の公務員試験を受けて落ちたので東京都に来ましたと言っていたので、公務員になろうと思って大学の 3-4 年生を過ごす人間と演劇をやろうと思う人間は基本的に考え方が違うということをよく理解しておいた方がいいです。世界観が違うわけですか

ら彼らと共通の言語をどこかで持たなければいけません。全然違う人間というわけではありません。東京を良くしようと思っているかどうかは分かりませんが、何かしたいとは思っています。仕事として東京都の事を選んだという、何か共通点は見つけられるかもしれませんが。そこを見つけていくのがすごく大事で、設置自治体側の強い意志を持っている人たちと、この場所を使って何かしていこうということについて共通のものが見つけられるかどうか。アーティストとマネジメントの人も少し違うと思います。アーティストは自分のアートが実現したときの夢のようなことを語ってくれた方がいいです。マネジメントの人は間に上手く入れた方がいいので、一緒に役人を説得してもしようがないので。極端に言うとアーティストは次の作品のイメージや規模を決めたくないと思います。決めたくないのがアーティストである根拠のようなどころもあります。マネジメントは 1-2 年後の予算はある程度作って行かなければいけません。これは結構対立する話だと思うので、うまく役割を見つけながら接していくことが大事だろうと思います。そういう時にアートマネジメントの知識とか他の人の書いた成功例などは役に立つと思います。彼らの持っている指標は稼働率、動員、成果、最近はメセナ協議会等でエピソード評価みたいな、どういう風に人が変わりましたという例を挙げていくような評価もありますが、どこか合致するところを見つけていく、これは人によって違います。役人も一様ではなく、街の活性化、国際的であるかどうか、予算内に収まっているか、収入が右肩上がりかなど千差万別です。大げさかもしれませんが彼らの人生の目的等もきちんと話した上でやって行かないとうまくいかないと思います。ここ 10 年ぐらいの公共劇場の中でも、華々しくデビューして消えてしまった劇場は結構あります。そういうところの人と話して思ったのは、劇場に行っているんなことができると思ったとたんに自分の好きなことをパーっと始めてしまい、うまくいかなかった時に劇場自体の活動が止まってしまうことが結構あるので、関わり始めた時にまずその劇場、そこで働いている人たち、作った人たちが何を目指していたのかを共有して、彼らの達成目標をうまく達成しながら、自分たちのやりたいことも少し混ぜていきます。だんだん自分たちのことも理解してもらいながら運営していくことを考えていってください。それともう 1 つは公共劇場に行くとはわかるのは、希望を持ってこの地方自治体を何とかしていこうと積極的に運営していく人たちと別の人たちがいます。劇団の場合は、この劇団、このアーティストの夢を実現しようという、比較的アイデンティティーがそっちへ向いています。だから何かをしようとする時にみんなの時間などを犠牲にしても実現しようしますが、劇場や文化芸術施設にはそういうミッションとは関係なく働いている人たちがいます。別に悪いわけではありませんが、彼らの目標は少しずれています。彼らが足を引っ張ろうとしたり意地悪をすることはありませんが、彼らにとっては何時間かの仕事場として存在しているので、それも理解しないと多分うまくいきません。なんでみんな働いてくれないのか、時間を延長してくれないのかと言っても、彼らは彼らなりの生活があるので、そこを尊重しないとうまくいきません。間に入ってうまく伝わらないことで、ものすごくストレスがたまったりすることがあります。あとから入って行

くということで、みなさんがこれから公共劇場に関わって行くときに、大きく分けて 2 種類の間人々たちとの間で、皆さんのやりたいことをうまく説明していくこと、そこで少しずつ成果が出てくれば、人は基本的にはめられると気分が良くなるということもあるので、中のチームワークの問題もあるし、劇場自体が評価が高くなっていくことが自分のモチベーションを高めていくので、うまく回って行くんじゃないかと思います。そのためのアドバイスを今日はします。

公共劇場ならではの特徴

一部の劇団の人たちから劇場法について、公共のお金の流れがつけ変わるといった批判も出ていますが、劇場に関わった眼から言うと素晴らしい施設を使わない手はないと思います。首都圏にある施設だけではなく地方の施設もすごく良くできている施設が多いと思います。日本の設計者の評価は非常に高いし、いろんな海外の事例も取り入れて新しい施設を作っているし、作っている建築家は彼らなりにいいアートが行なわれるように作っているの、極端に言うと、地方公共団体が管理をしている状況においては、施設が持っている本来の可能性を全部引き出した時の半分以下しか使われていません。東京芸術劇場で 2 年たってみて、いろんな事情があって、副都心線やエゾラができて池袋が目される等ラッキーなこともあって、少しずつ変わってきて、何らかの目的を持って劇場に来るお客さんの数やイメージを考えてみてもかなり変わってきたと思います。今までは区の催しものに都の人が絶対に立ち入ってはいけないとか、商店街の催しものには劇場は使わせないとか、役人のプライドとか役人同士の争いなどで、地域の公共劇場としてうまく使われていなかった部分もありますが、僕たち新しく入ってきた人間にとっては東京都も豊島区も商店街もあまり変わりません。なるべくいろんな形で地域の人にも都にも豊島区にも協力してもらおうと思っているので、それなりにうまくいき始めている気がします。はっきり指標が出てくればもう少し言えると思いますが、音楽や演劇に触れようとかワークショップや大道芸があって劇場に来る人が、我々が来る前と後で 1.5 倍以上になりましたというようにはっきり出てくればかなり強く言えるのではないかと思います。実際そうなっている気がします。

今日は 2 種類の書類を配っていて、後の方は劇場法について私なりにメモをして、CP ネットに載せたものを少し直したものでそれぞれの立場について書いてありますが、後で説明します。その前に「公共劇場の使命と運営の仕事」と書いた方から説明していきます。公共劇場は何のためかというのはお題目のように唱えていることが必要で、舞台芸術を創造し、鑑賞し、普及し、育成し、交流する、これぐらいの基礎というか、何のためにあるのかということは押さえておいてください。今まではアーティストや劇団や、地方だったら鑑賞組織に貸す場所でした。ヨーロッパの公共劇場の歴史とはもの凄く違います。ヨーロッパの公共劇場の歴史は地域のお金持ちたちが自分たちの楽しみのために作り、公共が市民革命等の時に肩代わりしていくという形を取っていて、基本的に公共が支えるもので

す。演劇関係者にとってはドイツが天国みたいなところで、ドイツ語圏があり、その周辺にフランス語圏があり、イギリスがさらに周辺にあり、という感じだと思います。他の国と比べると確実にドイツは優遇されています。大体 20 万人以上の都市には複合型の劇場があり、アーティストだけではなく、技術スタッフ、マネージメントのスタッフが職員として働いていて、レパートリーで作品を作っているというのが基本みたいなところがありますので、基本的に雇用されています。大学の演劇科を出て、ある程度優秀であれば確実に地方の劇場に雇用されるし、意識的に雇用されないメンバーが劇団を作ったりしていますが、彼らも何年か経って成果を上げるとどこかの劇場に呼ばれます。多分劇場の予算の 8-9 割が公共から出ています。ドイツの場合は地方高権といって、文化に対しては地方が高い権利をもち、金銭的にも面倒をみる制度になっていますので、県単位市単位でお金を出しています。国からはそんなに大きくは出ていませんが 8-9 割が税金から賄われています。だからチケット代は非常に安いです。崩壊しつつあるとは言われていますが、アボヌマンと言って、年間予約でチケットを買い、毎月一度劇場へ行くというようなシステムになっています。そうすると宣伝費もあまりかからないので経費も下がります。日本の場合は逆に公共からの援助が少ないのでチケット代が高くなり、チケット代が高い為他の娯楽と争わなければならない、宣伝費も高くなるという悪循環になっていると思います。他の国の公共劇場の運営の例も役人にとっては効き目があるので、ある程度、ドイツの状況、フランスの状況、アメリカの状況を知っておいた方が良いでしょう。少し知っている人からは、アメリカは日本より公共の援助が少ないと反論されたりしますので、アメリカは民間の財団や基金がしっかりしていて寄附制度が違うのでとか、NEA という国からの援助が民間からの援助の誘い水に使われているのですよ、というようなことも知っていた方が説明はしやすいと思います。常に各国の文化行政は変わっていますので、いろんな形で情報は持っておいた方がいいと思います。イギリスがここ数年、クリエイティブ・インダストリー、クリエイティブ・エデュケーションといってアートを産業の中に取り入れていく、アーティストが教育の中に入って行って創造的な活動をするということで先頭を走っていましたが、今回の選挙でどうなるかわかりません。労働党政権が大きく割り込み、第 1 党が保守党になってしまいましたので、保守党は基本的にはアートへの援助をカットするという方向に向かうと思います。労働党がやってきたクリエイティブ・インダストリー、クリエイティブ・エデュケーションといったことを変えてくると思います。アーティストはみんな保守党には反対しているのでかなり大きく変化するのではないかと思います。これから公共劇場に関わる場合、海外の例にも敏感になって、そういうセミナーがあったら聞くのもいいと思います。

貸し館から創造発信型の劇場へ

次に、公立文化施設から劇場への進化。日本は、美術館は貸し館とは思われなかったのが少し違いますが、パフォーミングアーツ系の公立文化施設は基本的に貸し館で整備され

ました。始まりが集会施設として整備され始めました。集会施設を発表の場所として転化していいというような格好で複合施設ができるというように変わってきているので、みんなの劇場として整備しようとして作られたのではないところが日本の劇場の特徴としてあります。劇場法になるのか芸術拠点形成法のようなものになるのかわかりませんが、上手く変われば、今までの歴史の中では大きな転換点になるのではないかと思います。管理している方が簡単ですが、機能を全部引き出すことは難しいと思います。自分が使っていた方が劇場の機能は使いようがあります。簡単な例をあげると、舞台上にあるバーにどれくらい荷重をかけられるかという場合、管理している側は危険なことはしたくないのであまり荷重はかけたくありませんから、最大荷重の何割かという規定をします。危ないからとばかり言っていると何もできなくなってしまいますが、自分の劇場なら最大荷重がわかっているし、最大荷重を超えようとする場合にどういう工夫があるかということもできます。2本束ねるとかアンカーを打つとか、自分の劇場なら考えられますが、貸し館だったらやらないし、やらせません。借りる側は基本的に費用を払うため、なるべく短い期間にしようとするので、仕込み期間も短くなり、時間が取れないまま初日を開けることが多くなります。日本では照明家の地位が高いですが海外ではあまり高くありません。日本は劇場に入ってから時間がどこでも短かったのが、照明家が稽古を見てある程度演出家と話をし、劇場に入ってからいかに短い時間に吊り込みをして見せるかというところで能力を競います。欧米の場合は劇場に入ってから長く稽古をするため、演出家が見てどんどん直していきますので、照明家は演出家の指示で、その色を作れるかが問われ、ライティングデザイナーというよりは電気係の人といった言い方をされる場合が多いです。最近はいよいよ変わってきていると思います。空間を長く使えれば装置についても馴染んでくるし、役者の演技も空間と馴染んだ上で本番を迎えることができます。日本でも最近ちょっと出始めていますし欧米ではかなり一般的ですが、まずプレビューと言ってお客さんの反応を見ながら少し変えていき、プレスナイトを迎えます。そこで一般的なプレスが出て評価され、評価が高ければお客さんが増え、再演の可能性や作品自体がいろんな形で評価されるということになって行きます。日本では初演の期間も決まっているし、劇評が出てからチケットの売れ行きが伸びることもほとんどないのが現状ですが、いくつかの劇場が、演劇関係者がプログラミングを全部やれるようになれば変わってくる可能性はあると思います。出来上がっていないものを見せるのは評価を悪くするという意味でも良くないと思います。プレビューを見た人にはなるべくもう1回見てもらうようにプレビューのチケットは安くしておいて、創造過程を見たい人にはプレビューを見てもらい、本番に自信のあるものを見せて、作品として残って行くかどうかというようになっていけば、日本の創造の在り方自体も変わってくるのではないかと思います。劇場の存在と地域の関係については後で説明します。世田谷パブリックシアターで仕事をしながら思いついたことですが、劇場と地域の関係については、劇場を中心とした同心円を描きながらその範囲内の人たちの間でどういう関係を取って行くといいかというのを考えています。創造系の劇場には芸

術監督、技術の責任者、教育の普及の責任者を置ければいいと思っています。芸術というかつては一部の人がしか享受できなかった活動を通して、これも当たり前のことですが 20 世紀までは芸術は普通の人には触れませんでした。21 世紀になって僕たちは当たり前のように民主主義の中で育ってきているので、芸術はみんなの権利だという感じですが、100 年ぐらい前までは女性には参政権がなかったのを想像しただけでも驚くほどなのに、今の瞬間でとらえれば当たり前の様な気がしますが、人類の歴史の中に置き換えてみて、芸術がある生活がいいんだということ、芸術と関わっていることで人類の未来を変えていけるようなイノベーションの発想も生まれるのだということのをうまく説明できれば、芸術に公的な費用をかけるということも含めて説明がつくのではないかと思います。

アートマネージメントの目的

アートマネージメントの大きな目的の 1 つが、芸術にかかる経費をどのくらいの割合で公共が負担するのかを納得してもらうことです。チケット代だけだと何がうまくいかないのか、全部を地方自治体が負担するとどうい問題が起こるのか、国だけが負担するのもおかしいかもしれない、今の日本で芸術活動を続けていく場合にうまくいっている部分とっていない部分、ちょっと直せば良くなる部分を考えて少しずつ変化をさせていくということが 1 番大事だと思います。変化に対しては、どちらかというとな役人になろうと思った人たちはあまり大きな変化を望まないのが普通だし、社会の安定感に対して芸術関係者よりも信頼感があって、このままでもこの安定感、5 年 10 年 20 年ぐらいは続くだろうという幻想を持っています。どちらかというとな芸術関係者はこのままで行くとダメになるんじゃないかというセンサーが働いているので何か変えていこうとします。アーティストはもっといろんなことが見えていて、全然違う世界を見せることによって今の社会との関わりを気付かせてくれるのかもしれませんが、アーツマネージャーのような間に立つ人間は、それをうまく使いながら少しずつ制度を変えていけるかどうかです。偉大なアーティストの場合は大股でどんどん世界を変えていけることもありますが、制作に携わる人間は少しずつでも変えていき、少しずつの積み重ねがかなり大きなものになる場合もあると思います。変えようと思っていない限り変わりませんが、変えたくないと思っている人たちも多いです。経済界のトップとか、いろんな世界のトップの人たちは変えようということについては比較的納得するので、つながりはうまく作っていけるかもしれません。

税金の払われ方

8 年ぐらい前に世田谷区が議員の質問に答えて作った資料があります。美術館の評議員の議員から、美術館の予算の話が出た時、世田谷区の納税者の構成について質問があり、それに対して区が用意した答弁書です。1 つの地方自治体の考え方だと思ってください。世田谷区の住民は今 84 万人ぐらいで、納税者は 38 万 6 千人なので、約半数が納税者です。納税者のうち 47.2%、約 5 割が払っている税金は区民税全体の 7.1%です。次の 40%の納税

者が払っている税金が全体の 30%なので、88%の人が払っている税金は全体の 30.7%にかなりません。残りの 11.7%の人が払っている税金が世田谷区の税収のうちの 62.4%になります。税収は非常に偏りがあるということです。1つの自治体を運営する場合、基本的にはマネージメントなので税収を上げることが 1つの目的です。税金を払ってくれる人をたくさん誘致するというようなことです。税収の高い人たちがたくさん住めば、税収が増えるので投資的なお金を使うことができます。自治体が基礎的にやらなければならないことはたくさんあり、義務的な経費があつて、それ以上にお金が入れば新しいことができ、それによって住む人の割合が変わってきます。11.7%は課税所得で 700 万円以上の人です。そのうち 700-1000 万の人が 5%いて、全税収の 12.2%を払っています。1000-2000 万の人が 5%いて、全税収の 20.9%を払い、2000 万以上の人が 1.9%で全税収の 29.4%を払っています。世田谷区の税収のうち 2%の人が払っている税収が 30%を占めているのです。極端な言い方かもしれませんが、美術館などがあることによって、高所得者の人たちが世田谷区に何十人か住んでくれる、または何十人かが世田谷区から出ていかないと決めれば、それだけで今日の午前中の福祉についての論議がすべて解決しますという言い方をしました。これが議会では非常に受けて、その時の美術館の予算は通りました。昔は自治体のお金持ちは土地持ちでした。今はかなりの人数が高級マンションに住んでいるような人なので、高級マンションができるとかなりの人が動きます。そのほとんどが自治体の基礎的なサービスの恩恵はあまり受けていません。たぶん彼らの子供は区立の小学校には行けません。だから高額納税者が、ある場所に住んでいようと思うかどうかは自治体財政にとって大きな要素です。高額納税者が場所を選ぶ基準は安全、環境、それに誇りと言われていています。「いいところにお住まいですね」と言われるような誇りに芸術施設は大きく関わります。世田谷美術館の横には農産物の市場のようなところがあります。すぐ横にはごみの焼却場があつて煙突があるのでかなり目立ちます。どこにお住まいですかと聞かれて、世田谷美術館の近くというか、環八沿いで焼却場と市場の間と言うのでは全然違います。マンションの広告に如実に表れていて、必ず世田谷美術館と砧公園が出ています。そういう効果があるのです。こういうことに関しては役所の方が敏感です。2%の人たちをちゃんとケアできるかどうかは長い目で地域を経営している人にとっては非常に重要なのです。これに対して議員は 2%の人に支えられても当選しません。基本的に民主主義なので、ある程度の投票数があれば当選します。極端なことを言うと世田谷パブリックシアターができた時、世田谷パブリックシアターに反対すれば 3 人は当選するといわれたぐらいで、贅沢なものを作るのではなく福祉にお金を回せと言っているだけである程度票が集まるのです。極端なことを言えば、議員は多数派が望むような施策を強く言い、役人の方が長期的な視点に立って環境を良くするとか芸術的な施設の配置をすることを考えています。劇場も施設の 1 つなので、そういう役人とも話しながら、我々が議員に直接接することは少ないですが、将来的には芸術監督は議員と直接接することが必ずあると思うし、出てくるべきだと思います。議員、区長や市長、都知事と接する機会は増えてくるので、そういう人たち

とその土地等について話せる状態じゃないとうまくいかないと思います。彼らにとっての関心事や利害関係のあるところをちゃんと押さえておかないとうまくいかないと思います。将来芸術施設を運営する時に、誰に向かってやるのか。劇場はある意味で1番効率の悪い芸術施設です。美術館の方が、印象派の様なポピュラーな展覧会をやるとかなり人が来ますが、劇場は定席数があるので、東京芸術劇場でも頑張っても年間100万人ぐらいでしょうか、いっぱいにしても驚くほど数が少ないです。だから数の少なさを言われた時に、どこを相手にしているのか、その土地に影響力があり、愛していて、その土地の将来を考えられる人たちと一緒に事業をやって行くことがすごく大事になります。もう1つは子供です。大人になってしまうと嗜好はそれぞれ決まってくるし、生活水準によっても変わってきますが、子供はそういう意味では平等で嗜好性ははっきりしていません。地域の子供たちに芸術があることの素晴らしさをうまく伝えられるかどうかは、芸術施設にとってはかなり大きなポイントだと思います。それは誰でも賛成することだと思うので、そこをうまく訴えていく、芸術施設の存在が地域の子供たちに与える影響をうまく説明できると、かなりうまくいくだろうと思います。

公共劇場の目標

劇場の運営の時の目標のとり方ですが、劇場を運営していると誰に向かってやっているのかがわかりにくくなってきます。相矛盾するようなことが出てくるので、劇場を中心に円を描いて行って、半径500mぐらいの人にとって劇場とは何なのかということから考えます。大体商店街から町会の人たちですが、基本的に彼らが劇場に寄附をしたり、チケットを買って来たりすることは期待しない方がいいです。世田谷に行った時、最初、町会の人たちと親しくなって、チケット買って下さいと言うと、みんなにここにはしますが絶対に買いません。何かあったら招待券がくると思っている人たちだし、劇場に対してどう思っているかもよくわからないし、できるだけ彼らと仲良くするならば、いいもので招待券が出せるときは出して、本人か奥さんか娘さんに来てもらい、劇場に対して好感を持ってもらいます。彼らが劇場への道を尋ねられたらちゃんと案内してくれるぐらいならいいと思います。彼らはお祭りとか地域の活動には熱心なので、劇場も地域の一員として参加し、できるだけ多くのスタッフが一緒に参加すれば地域にとって劇場がなじんできます。だいたいどこの劇場も落下傘的にできていると思います。昔から劇場だったところに劇場ができてるのは歌舞伎座ぐらいしかないと思うので、もし関わるようになったら意識して、うちの地元は民度が低いからクラシック音楽なんか聞かない等と言わずに何かあれば来てもらい、関係を良くしていきます。劇場のある町として話題になるのは彼らにとってうれしいことです。首都圏だとアド街ック天国に劇場が取り上げられるだけで数カ月は街の会話が持ちます。お祭りを一緒にやるのはとてもいいのでぜひ協力してください。彼らと仲たがいでしてしまうとうまくいきません。彼らに過剰な期待をしないことはすごく大事なので、寄附をもらうようなことは期待しないで、せいぜいポスターを貼ってもらうくらい

はできると思うし、仲間として一緒にやれば多分うまくいくと思います。それから半径5kmぐらい、市区町村の間ぐらい、教育委員会のある場所だと思って下さい。教育委員会と徹底的に話をします。世田谷だと最初できた時に、学校に行きたいということで教育委員会の国語研究会の人と話をしようと思ったら、最初の会合に1人か2人しか来てくれませんでした。忙しいのにそんなこと構ってられないという理由でした。総合の時間ができて何をするか話題になり始めたころから、劇場からこういうことができます、アーティストを派遣することができますということが話題になってきて、だんだん彼らとも話ができるようになってきました。一部の演劇部の顧問の先生とも話ができるようになって親しくなってくると、劇場が人を派遣してくれるということに非常に好意的になってきて、今では1/3ぐらいの学校にはワークショップを派遣したりしています。野村萬齋さんが芸術監督になったこともあり、狂言のワークショップを受け入れてもらい、小学校5年生には全部に狂言を見せます。萬齋さんがなる前までは、区民会館に全部の高校生を集めて午前と午後の部に分けて和泉元弥さんの狂言を毎年やっていました。見に行きましたが世田谷区民会館で狂言を遠くから見るとほとんど面白くありません。やり方が良くないということで、萬齋さんがなってからは各区民会館の周辺の学校に来てもらって、大体300-400ぐらいの施設なので体験型の狂言の教室のようなことを始めました。世田谷区民会館で狂言を見るよりはずっと親しみを持ってもらえるようになってきていると思います。教育委員会や市や区といった役所との関係の中で劇場を考えていくということです。ここは設置自治体になるのが普通なので、設置自治体との関係はすごく大事です。子供の部分から入って行って、劇場がある、芸術施設があることの地域の豊かさを訴えていきます。次に半径50kmぐらい、首都圏だと大体関東圏になると思います。一応マスコミの届く、ニュースになったり新聞の地域版に取り上げられたりする範囲と考えると、話題の公演とか、長い公演をやらなければならないとか、前衛的な公演をやらなければならない時、マスコミに頼った宣伝をしなければならないときはこの範囲の人たちに対して宣伝をします。次に国の範囲を考えると、芸術施設が国に対して何ができるのか、一国を代表するような作品を作る、一国の言葉、日本語を新しくするとか日本語の可能性を探るような作品とか伝統的なある種の文化に対して顕在化させる、日本を代表して国際的な活動をするようなことができるならば国の範囲の仕事となります。それには国税の方からも少し援助が出るかもしれません。次に半径5000kmぐらいで、直線距離だとシンガポールぐらいまで行きますので、環太平洋圏ぐらいの中で何ができるのか、アジアの文化についての共同製作をするとか。アジア圏だと今は日本がかなりのお金を出すことが多くなると思いますが、国際的な企業やファンデーションのお金をもらうとか、環太平洋圏だと比較的ゲーテ・インスティテュートとかブリティッシュ・カウンシルとかアメリカの財団などもかなりこの地域で活動していますので、3カ国で作品を作るような場合は少しお金が出たりします。ASEMと言ってEUとアジアの共同製作に対してお金を出している財団等も最近はあります。あと5万kmぐらいと考えると地球規模で何ができるか。地球規模のものにお金を出しているところはなかなかあ

りませんが 2 国間交流、たとえばイギリスと日本だといくつかそういう財団もあります。大和日英基金とかグレートブリテン笹川財団などがあります。笹川系だと北欧との事業に出るところもあります。日本だけではなく相手国に基金がある場合もあります。音楽系だとイタリアの財閥の人と結婚した日本人の音楽家がいて、ニューヨークフィルが北朝鮮に行ったのにお金を提供していました。去年、東京芸術劇場にベネズエラのシモンボリバルという指揮者が来た時にお金を出してくれました。国際平和に役立つようなものであれば基本的にはクラシック音楽に出してくれるそうです。それぞれの範囲で、言葉としては地域の文化環境を引き上げる、郷土愛を育てるとかいろいろあると思います。地域ごとに少しずつ言葉を変えていきます。商店街の人に向かって日本語改革をしなければならないといくら力説しても通じないので、大きさによってどこのお金を使って何をするかを考えながらやるのがすごく大事なことです。役人とも地域の人たちとも小さな成功のイメージを共有して乗り越えていきます。最初からあまり大それたことを言わないで、ちょっとずつ成功していくのが大事なので、できるだけ小さいハードルを作って、うまく飛び越えて見せるとお互いの信頼関係が出来てきて、それで大きな目標に向かっていけるとと思います。支援組織を作っていくのも 10 年前と今では全然違ってきていると思います。インターネットの普及がコストや情報の概念を変えてしまっているので、お金を惜しまず上手く使っていくといいと思います。支援組織の数が多というだけでうまくいっているような気になる場合もあります。ダイレクトメールだと出すたびにすごくお金がかかったりしますが、メールならそれほどお金はかかりません。数はインパクトがあるので、劇場に来た人間が何万人いますということになるだけでかなり変わると思います。これからは寄付の問題も出てくると思います。これからほとんどの公共劇場は公益法人化されてくると思います。東京芸術劇場も 4 月に公益法人になり、神奈川芸術劇場も公益法人になったので税金の控除が受けられるようになりました。今のところ税額控除ではありませんが、税額控除になれば、本来払うべき税金のうちの一部を寄付できるようになります。これはかなり大きな変化ですし、上手いもらい方を考えれば大きな支援になると思います。少ない額をたくさんの人から集めてきた方がすごい力になる場合もあります。個人の寄付の限度額が 30 万とか 20 万とか設定されると思います。税額控除に対して寄附をしようと思いつく人は比較的意識が高いと考えると、30 万の枠を一つの施設で全部もらおうと思ったら結構大変だろうと思います。他にも寄付していただいて、うちにも 1 万くださいと言うのと、5 万くださいと言うのはかなり違ってくると思うし、1 万なら数は結構集まるかもしれません。集まったことで企業や地元からの支援を受けやすくするかもしれません。経営規模によっても違うし、数が強い力になるのか、額が強い力になるのかというのは経営的な感覚で考えていかなければいけないと思います。同心円の話に戻ると、公演以外のことも考えて、劇場に来れば何か面白いことがあるということも考えていきます。

地方の成功例

行ったことがないので本当かどうかわかりませんが、岐阜の可児の劇場がうまくいっているような気がします。衛紀生さんが館長になる前の時代に行きましたが、場所が素晴らしく良くて、前が芝生で劇場も明るく、確か図書館のようなものが併設されていました。出来てすぐだったし、土日には結構人が来るが平日はあまりいませんでした。衛紀生さんは英国のヨークシャープレイハウスの例をかなり参考にしています。ヨークシャープレイハウスは地域の劇場としてはイギリスの劇場の中でも非常な成功例です。かなりいろんなレポートが出ています。水曜日ごとにヘイデイと言って、地元のリタイヤ組が集まって、各自得意なことを教えるカルチャーセンターのようなことをやることでにぎわいが生まれています。劇場は舞台芸術だけではなく、人が集まる場所としても認知されれば、少し視点を変えるだけで地域にとって欠くべからざるものになって行くかもしれません。衛さんの報告を聞く限りうまくいっているようです。成功したといわれている場所にはぜひ行ってみたいと思います。1日あればだいたい分かります。新潟もうまくいった例だと思います。行ってみるとわかるのは、場所がどういうところなのかということです。劇場は場所にすごく左右されます。駅前の劇場と駅から500mとか1km離れた劇場では性格を異にせざるをえません。駅からバスで行かなければならない劇場はすごく大変だと思います。同じようなやり方でやっても絶対うまくいきません。ところが地方に行くと、駅からこんなに離れていて人が来ないんじゃないかと思うと、来る人はみんな車で来ます。可児もそうです。東京から考えた指標ではうまくいきません。静岡も宮城さんになってうまくいっているのではないかという気がします。非常に面白い演目を呼んでいます。水戸にも最近興味があります。松本はおととしの勘三郎さんの公演の時に街を挙げて盛り上がり、街の人と劇場の関係も大きく変わったと聞いて、ターニングポイントがあるんだと思いました。いいと言われているところにはぜひ行って、いいところが絶対にあると思うので、そこを参考にしてほしいと思います。

市民社会の中での公共劇場

芸術活動をしているみなさんは演劇を通じた社会との関係はあると思いますが、これから社会人として立っていかなければならないという時、今の日本社会について自分がどういう立場かというのは結構重要なことです。最近NHKで日曜の6時からやっているハーバード大学のサンデルさんという教授の哲学講義がすごく面白く、例えばカントの哲学についても非常にわかりやすく話し、例も現代の例を取り上げて、1000人ぐらいの学生が聞いていて質問もします。言葉で何かを理解するというのを、アメリカ人はこのように考えているというようなことも含めて面白い番組です。今の日本の社会は、第二次大戦後民主主義を取り入れていろんな形で変わってきつつあり、市民社会を希求しながら、自分の意見が通り、安全でありというような社会を模索している最中だと思います。市民社会とは、自分たちのことは自分たちで決められること、多様な価値観を認め合うこと、市民が社会の制度、仕組み作りに参画できること、社会の決定の仕方と決定したことについて情報公

開されること、1人1人の考え方、感じ方、生き方に応じた細かいサービスが行なわれること、社会的な生き方、自己表現の方法と場の確保、協働して何かを成し遂げることができる、市民1人1人が新しい提案を次々行える、失敗を挽回できるチャンスが与えられる、というあたりがある種の社会の目標だと思います。政権交代したということ自体が市民社会にとっては意味があったと思います。前回の政権交代の時は半年ぐらいで元に戻ったことによって、逆に社会の進化が遅れたと思います。今回はできるだけ頑張ってもらって、民主党自体がいいか悪いかというより政権交代が良かったという気がします。日本の社会に対しての一定の見方を持っていく、これは共同で生活していかざるを得ない人間の特性みたいなものだと思います。何を信じていくか、信じるものが間違ってしまうとカルト集団が出てきたりします。信じるものがないと人間は生きていけませんし、社会的じゃなくなると引きこもりが出たり、いろんな問題が多くなっていきます。これは普通の健全な社会として、1人の市民として生きていく時の在り方として、対話的な理性、口語体で考えを交換することが、自分たちが生きている世界を理解していくことの役に立っていくと思います。それにはブログやツイッターでお互いを認め合うことも必要だし、自分が何を思ったかを表現して交換していくことが必要だと思います。芸術という少し進んだ専門的なものに行く前の状態として、市民1人1人が表現やコミュニケーションの能力をきちんと養い、自分を表現し、認めてもらう社会がいい社会だということを最低限了解して、そこに関わる仕事として自分を認めてもらうということが第1歩と思っています。そこを基礎とした上で演劇の場合、仕事としてのポピュラーアート、商業演劇のようなものもありますが、ハイアートとしての演劇を目指すとしたら、表現とかコミュニケーションを基礎とした上で自分が関わる世界観、特殊な世界観に興味がある場合、アーティストとして興味がある場合もあるし、アーティストが作る世界に対してコミットしたいということが仕事として認められるかということだと思います。さっき言ったように仕事にした時に自分の好きなことだけをやっていては、世間の人、他の世界観を持った人は納得しないので、自分の好きなことは必ず持っていた方がいいと思いますが、それを最終的に実現させるために他のことをやっけていながら実現していくことが大事だと思います。自分にとってこれだというのがないと何だかわからなくなっていくので、社会に出る時に公務員になることを選ばなかった皆さんですから、信念、何か見たいもの、やってみたいことを常に自分の中で探しながら行ってほしいと思います。アートマネジメントとアートアドミネレーションと言う場合、マネジメントの方が広義の概念で文化政策とか芸術を社会の中でどう位置付けるかというようなことが言われて、アーツアドミネレーションはマーケティングや具体的にどう運営するかというようなことを言います。後半はアドミネレーション、劇場の運営に役立つ技術について話します。

情報革命の中で

福岡の大学から頼まれて公共劇場の将来の在り方について書いた資料を付けました。さ

っきの続きですが、今の日本の社会の状況についての私の考えです。何十年後か何百年後から見ると、現在は情報革命の真ただ中にあると思います。情報関係は10年前と今の常識は全然違って、今朝の朝日新聞にもクラウドコンピューターのことが書いてありましたが、最初にコンピューターが出てきた時と、インターネットで世界がつながっている状態、クラウドコンピューターが出てきて情報が無料で取り入れられる状態は想像を絶するぐらい違っているだろうと思います。〇〇革命が進行中の時は自分がどこにいるかよくわからないものです。産業革命の時に自分が産業革命にいたと思った人は結構少ないのではないかと思います。産業革命も、蒸気機関が発明された時なのか機関車が発明された時なのかわかりにくいだらうと思います。そういう状況の中で何か確実なものを作って行くのは非常に難しいと思いますが、意識しないでいるより自分が今過渡期にあると意識していた方がうまくいくと思います。日本の政策について言うと、明治以降、富国強兵政策を取ったことが日本の独立を支えたと思います。今ちょうど龍馬伝をやっていますが、あの時代に世界観、国家観がかなりいろんな個人の間で入り組んだらうことが見えてもわかるし、どういう国家観を持つかによっては、日本もどこかの国の植民地になっていた可能性があったと先週見ながら思っていました。いろいろ問題はありましたが、富国強兵政策を取って日本は独立を守り、突き進み過ぎてアジアに進出することになりました。第二次大戦後は一転して経済復興を政策の柱にしました。これも当時の日本のトップの人たちのある種正しい選択だったと思います。おかげで80年代にはGNPが世界で2位になるぐらい成長しました。地球儀で見てもアジアの端にある国がここまで経済を大きくしたのは驚くべきことです。今は中国に抜かれると言っていますが、1945年に日本がここまで経済復興すると予言した人はいないと思います。これからどうしていくか、5年10年30年50年ぐらいを一応想像した方がいいと思います。その時に富国強兵、経済復興の次は文化による貢献が重要になってくるのではないかというのは意見としては通ると思います。アジアの端にあることで世界の文化を受け入れてきたこと、島国であることによって環境に対して配慮せざるを得なかったこと、世界の文化を受け入れながら日本独自の文化を作ってきたことが評価されるような時代は来るのではないかと思います。これからグローバル、インターナショナル化していく中で一国の文化、アイデンティティー、一国の中での個人のアイデンティティーに価値が出てくるかもしれません。日本は漢字、ひらがな、カタカナを残した国際化をしました。国によっては韓国のように自国の文字を捨ててハングルだけにしたり、ベトナムも同じように表音文字だけにしたりしています。その良さもあるのですが、表音文字を残した良さもかなりあると思います。

これからの文化行政

今の状態は文化庁の予算が1000億円を超えたぐらいからもたなくなってきたと思います。日本版のーツカウンシルのような組織を作って、きちんと分野ごとに発展の仕方や人材育成の仕方について考えながら、それぞれにお金を回していく、国のお金を有効に

使っていくことを考えていかないと次の 10 年はうまくいかないのではないかと思います。できればそのお金を使っていくところが、芸術があったらこれだけ素晴らしい、芸術振興が行なわれることで社会がこのように変わっていくということも含めて説明ができるようにしていきます。日本の文化庁は東京から中央政府からコントロールしている状態ですが、僕の個人的な考えでは、できれば道州制ぐらいの大きさのアーツカウンシルを作ってお金を回していくのがいいと思います。九州一国でも北欧圏ぐらいの GNP があるわけですから、東京だけから制御するのは間違っているだろうと思います。むしろ九州はアジアの中での韓国、上海、台湾などとの関係を強めていくこともできるかもしれません。それぐらいのアーツカウンシルとして芸術政策を出せるぐらいの地域版が出てくるといいと思います。その場合文化政策について言えば、若干地域間の競争について考えていかなければいけません。芸術というと競争とか経済的な手法から遠いものと思われていますが、がんばったところに対してはいいことがあるというのは絶対に必要です。今まではそういうことがなく、文化庁、文科省は日本の国内が基本的に平等に発展していくということで、特に初等教育、中等教育には差をつけてはいけないうことがあったので、同じような手法を出してきていましたが、芸術に関してはすぐに飢えたりしない、生活に直結していないかもしれませんが、その分、差をつけてもいけるのではないかと思います。頑張った地方には国からのお金も回していくようなことができればうまくいくかもしれません。アーツカウンシルとそれぞれの地域の芸術施設が寄附や支援という形でうまく回っていくのが、次の 10 年 20 年の芸術施設と芸術活動と社会との関係を良くしていくのではないかと思います。私も 57 なのであると 20 年ぐらいの間にいろいろなことの成果が見られるといいなと思いますし、5 年 10 年ぐらいで変わるべく強く考えを押し出していかないと何も変わらないと思います。個人が歴史の大きな歯車に関われるとすると考え方を強く主張していくことで、歯車を回す速度を早くすることはできるのではないかと思います。今は全体的には知識人が厭世的になった 19 世紀末のようなことはなくて、ある種良い方向に向かっているとすれば、良い方向にいくスピードを上げるようにすれば、日本の社会自体の良い方向というのも一様ではないと思いますが、その中で芸術がもっとうまく関われるように、せっかく作った芸術文化施設の可能性が十分引き出されていないならば、引き出されることによって変わっていく何かが見られればいいと思っています。

公共劇場運営の具体的な仕事

具体的にどうしていけばいいかについて話します。仕事としては、人、予算、宣伝、日程が芸術施設にとっては大事なことです。芸術団体にとっても大体この 4 つにカテゴライズされると思います。組織・人についてですが、出来る限り独立させるべきです。今はほとんどの施設が設置自治体の管理団体という形で置かれています。東京芸術劇場は東京都の管理団体の 1 つなので勝手に人を増やしたりはできません。員数枠というのが決まっています、仕事があっても人は増やせません。ファンドレイズをしたり国のお金が増えたりと

いう形で、ある程度経営的な独立権が持てるようになること、1つのところからのお金でほとんどが支えられているとなかなか独立できませんが、複数から入ってくることによって経営的な独立権は保てるのではないかと思います。その場合、経営なのでうまくいくことといかないことが出てきますが、民間会社の様に倒産等が起こらないようにする何らかの歯止めは必要かもしれませんが、ある程度独立して自由な経営ができるようになった方がいいと思います。大きいのは雇用です。日本の中では全体的には終身雇用制に回帰しつつあって、大学を出たらすぐ就職して終身雇用するという方向が戻っているような気がしますが、芸術施設や芸術団体にとっては終身雇用はあまり意味がないと思うので、持ち運びのできる社会保障制度のようなものをきちんと整備して、厚生年金制度がどこまでもつかわりませんが、年金制度のようなものを含めて社会保険制度を充実させながら、人が動けるようにしていきます。基本的にはアーツマネージャーは少し特殊な職業だと思うのでインターンをどこかで経験する、学生時代か社会人から戻ろうとする時かわかりませんが、インターンとして経験した上で入ってくる、経験して違うと思ったら産業界とか普通の社会に就職してチケット代を払い、いいお客さんとして存在してほしいと思います。芸術界はそういう人がいないと成り立ちませんから。インターンの時に振り分けが行なわれながら、働く人が選んで来れるようになっていくといいと思います。その後はかつて大手スーパーなどで地域雇用社員と全国社員のように分かれていましたが、そのような形はあると思います。3年2期とか3年3期ぐらいで人が動いていくようにします。考え方やアートに対する趣味も含めて何年か経ったら変わった方がいいと思います。何年か回ることによって管理職としても劇場の運営ができるようになっていきます。地域のキーマンとも話ができて、世界観の話ができて、ファンドレイズもできということになっていけばいいと思います。その場合何らかの人材バンクが必要だと思いますので、今は TAM とか地域創造がネットワークを持っていますが、そういうところに登録して、人材募集が出て応募するという形がうまくいくいいと思います。研修制度も充実してくればいいし、特別調査チームができて2週間ぐらいで地方の公共劇場の診断をしてくれるようなところがあったらいいかなと思いました。実際にやっているとなかなか思えることが出てきます。なかなかやめられないことも外から言ってもらえばやめられるかもしれません。これはアメリカの NEA がやっています。ニューヨークで劇団をやっている制作者を契約して数カ月間ずつ現地へ派遣し、レポートを書かせます。ピンチョンカンパニーの制作者が、ニューヨーク州の文化課にいた後、辞めてピンチョンの制作になったのですが、この仕事を年に2-3回やると結構いい収入になると言っていました。関係者が行って見て書くとよく比べられますし、仕事としても面白いと思います。予算については、管理的な予算と事業予算を分けたいです。今後劇場法が成立し始めた時に、劇場によってはその経費のどこまでを国が持つのか、どこまでを設置自治体を持つのかという議論が出てくると思います。施設としては管理的な経費までは設置自治体に持ってほしいので役割分担をきちんとしたいと思っています。東京都の場合は20年経って東京芸術劇場を改修しますが、作った時は360億円かかり、改修には百何十億

円かかるといわれています。とても一劇場には賄えない費用なのでこの分は設置したところに負担してもらいたいです。劇場法はこういうところも関わってくると思います。作る時は総務省や文科省系の起債が認められたりして借金で作れましたが、直すのには借金は多分できません。自前で直すしかないので、全国の多くの芸術文化施設が大規模改修できないことで機能低下に陥る可能性があります。劇場は危なくなると使えないし、大合併をして同じような施設が同じ市の中に存在すると、どっちを助けるかということも出てきます。こういうことを役人だけに任せておくと大変なことになります。役人は基本的に機能を元に戻そうとします。東京芸術劇場だと中ホールには三十何分割できる昇降装置があります。90年ごろに大流行りになった装置で、分割して上がったたり下がったりして斜めになって一気に開帳場になるものですが、当時今一つ技術が進歩しておらず、開帳場にはありませんが、まっすぐのものを斜めにすると面積が大きくなるので隙間が空いてしまいます。それでうまく使えなくて結局1回も使ったことがありません。ちなみに新国のものは上がって斜めになった後スライドしてきれいになります。青山のものは上がるだけで斜めにはならないのでほとんど使っていないと思います。当時は最先端の技術でしたが、アーティストがほとんど入っていない状況で海外の最先端の技術を入れたのですが、これはいらないということを誰も言えません。しかし誰かが言わなければならないという時に芸術監督が必要になります。自分は使わないからいらないと言わないと取り外しができません。東京都でそうなので、他の芸術文化施設はもっとそういう傾向は強いと思います。施設はほとんど使っていないがあつた方がいい機能をたくさん持っています。バトンの荷重もめったに使わない大きな荷重がかけられるようになっていて、そのメンテナンスに大きな費用がかかったりしています。そういう機能を取り除いていいと言えるのはアーティストだけです。メンテナンスに関しては、劇場側から希望を言う、メンテナンスのプランを設置自治体と話せる状態にないとうまくいきません。東京芸術劇場も20年間の間にすこしずつ改修が必要だと言っていた役人もいたと思いますが、税収が下がっている等の理由で、絶対に必要だと言い切れなかったのだと思います。使っている側になれば危険なことはできないし、強く言えます。技術の管理委託を受けていたところ、東京芸術劇場の場合は明治座さんですが、明治座さんは何度も言ったと言っていますが、委託業者さんが言ってもなかなか伝わりませんので、役割分担は必要です。水道・電気・光熱費はばかになりません。1日止めるだけでもの凄くお金が浮きます。開けた方がいいのか閉じた方がいいのか、貸すことも含めていろんなことを考えなければいけません。施設維持のための総務・経理部門、住民のための貸出対応、コミュニティーワークショップのための人件費というようにいくつか管理部門の費用が分かれますが、基本的には貸出分ぐらいまでは設置自治体で持ってくれるといいと思います。その辺までを指定管理費用として持ってもらうかは、設置自治体に対してこの辺が妥当だろうときちんと言えるかどうかは大事なところでは。

事業費の負担

次に事業費用について考えますと、誰に対して事業を行うかということが大事ですが、3つに分けて、創造活動と提供活動と教育普及活動に分けます。創造活動の場合、作って地域の人に見せることで済むのか、創造発信事業という場合は別の場所に発信していくとして、国内、海外、どの辺までをその地域が持つかというのは結構難しい判断です。それから常駐のアーティストを持つのかどうか。今劇場法の中で検討されているのは、アーティストをある程度雇用しなさいとか、アーティストのいる施設になりなさいというようなことが言われているので、地域としてどこまでそういう費用を持つのかというのは難しいと思います。国の事業の肩代わりをしたり、創造活動の中で人材育成と絡んだ場合は半分ぐらい持ってほしいと思います。創造活動をすれば収入もあるので、私としては事業収入1/3、設置自体から1/3、国などの公共・民間寄付で1/3が妥当だと思っています。提供事業はどこかで作られた作品を買ってきて上演するというのですが、劇場の存在の価値のとり方にもなりますが、誰に向かってやるのか、公平性の時に、今までの公共劇場は貸す人に公平でなければいけないというのが公平性でしたが、今度は地域の観たい人が望むものを持ってくるのも1つの公平性かもしれないとすると、そういう公平性をどこでキャッチするのか、フェスティバルや見本市の機能がもっと重要になってくるかもしれません。同じようなものばかりやるわけにいかないので、いろんなメニューをそろえることも必要になってきます。それから教育普及事業です。地域の学校に出かけていくこともあるし、来てやってもらうこともあり、専門家を育てていくような人材育成も含まれるかもしれません。この3つをどの費用でやるか、考えられる費用としては、1. 設置自治体の自主事業への補助金、2. 公共からの芸術助成金、上級自治体や各種国の助成金、3. 民間財団等の助成金、4. 事業収入、5. その他の収入と分かれた場合、1と2、3、4が、1:1:1ぐらいが私としては理想だと思っています。劇場法の範囲や拠点形成事業尾対象に民間が入りにくいと思うのは、民間の場合1がないので、国からの助成金とチケット収入が1:1ぐらいになってしまいます。国などの負担が1/3だとやっていけないだろうと思うので、指標が取りにくいと思います。1/3の事業費に助成があるような財団、自治体と同じような評価表は取りにくいと思います。全体的に地方が疲弊していて1/3すら出せない、1/2助成にしてほしいというところは多いし、もっと助成金の額を増やせという声もありますが、あんまり増やせと言っていると、逆に数が取れなくなるので、私は1/3ぐらいがいい線だと思っています。予算の立て方ですが、助成金の見込みがはっきり立たなければ、少し積立金を作っておくことも必要になるかもしれません。収益事業を少し営んだりします。芸術劇場の場合、中に入っているお店からの収入は一定の割合で自主事業に組み入れられます。劇場自体がにぎわってくればそういう収入も増えるのでいろいろできます。地方の公共劇場の場合は、カルチャー教室なども含めてもう少し空いている施設の活性化は必要だと思います。予算の使い方として、ネットワーク等いろいろな形で支出を下げる努力をしていかなければいけないし、ある程度大きな劇場の場合、地域の公共劇場の事業を引き受けていくようなことも出てくるかもしれません。拠点形成の様になった場合、拠点になった劇場が、他のもう少し

規模の小さい劇場の教育普及事業を格安で引き受けるようなことはあるかもしれませんが。次に日程ですが、今の状態だとすべて自主事業に変えるのはかなり難しいと思います。その場合、地域ごとに役割分担をきっちりしていきます。かなり広域圏でお互いの役割を分担させないとうまくいかないと思います。県単位より道州制ぐらいでダンスの専門館が1つ、音楽の専門施設が幾つというように、ある地域の中で全部の専門館を持つのはかなり難しいと思うので、分け方を考えていき、お互いのお客さんを融通しあいます。さっきも言った教育普及系のことに関しても、音楽系の教育普及に強い館とダンス系に強い館等が出てくると思うので、お互いに融通しあうことも必要かもしれません。どこか貸し館的な窓口は開けた方がいいと思います。予算の年度もあるので4月は貸し館にするとか、夏休みの一部は貸し館にするとか、地域が望むような日程の取り方が必要だと思います。自主事業が始まると決まるのがどんどん遅くなっていくので、どこを貸し館にしてどこを自主事業に充てるのか、自主事業の中でも日程をどう調整するのかはこれからの課題です。宣伝についてですが、情報革命が盛んに言われているので宣伝の仕方は画期的に変わると思います。変わって行った方がいいと思うので、基本的にはインターネットを使った宣伝に切り替えていきながら、ヘビーユーザーをどのように優遇するかは大事です。大事ですが、最近公共劇場の運営の中でシングルチケットを買う人の重要性がすごく言われるようになってきました。地域における劇場の席数は圧倒的に少ない。満席になっても地域の10%以下の人しか来られません。しょっちゅう来る人だけを相手にしていると実際に足を運ぶ人の数はさらに少なくなってしまいますので、話題性のあるもの、社会性のあるもの時はシングルのチケットを売っていき、事業自体を宣伝していくことで、劇場の存在価値を地域で高めていくことが必要です。同じように友の会や支援組織も必要ですが、あまり強くしても、その中だけで回ってしまうようになります。友の会やネット配信もうまくいった例があれば真似しても大丈夫だと思うので参考にして下さい。ファンドレイズだと写真美術館がうまくいっています。福原さんという企業メセナ協議会の会長が館長になった後に始めたやり方で、小さいお金、30万ぐらいを1口として会社から寄付を集めています。メセナ協議会の会長だったからこそできたと言う人もいますが、年間200口6000万ぐらい集まっていると思います。新国立劇場は同じような集め方をしていますが、経団連の人を雇ってかなり強引に進めたということで、集められた方からの評判が良くないのでこれを使ってもうまくいかないと思います。最近さいたま芸術劇場に行くと廊下に企業の名前がずらっと出ています。多分年10万だと思います。あと県知事が蜷川さんの公演の初日等に必ずいらっしゃって、そういう関係もあるかもしれませんがお金の集め方もうまくいっています。いい例は参考にして、自分が新しいやり方を発明したらみんなにわけてあげられるぐらいになるといいと思います。

質疑

質問：2つあります。1つは、芸術監督が、社会に対する部分と、アーティストとして劇場

を使って作品を表現する部分があると思いますが、芸術家らしさと広告塔と言ってもいい部分で、地域ごとに違いはあると思いますが、どのくらい芸術家でいていいのでしょうか。

高萩：日本の芸術監督は芸術界の名士という感じです。蜷川さん、野田さん、亜門さんという日本の舞台芸術を代表する人が芸術監督として指名されています。地域でも広告塔としての顔として認めていることが多いですが、数が増えてくれば、そんなにそういう人はいないので機能的になってくると思います。海外だと若い人が芸術監督になっています。広告業界の人と仕事をした時に、チームでやる時は誰がお坊ちゃんかを決めると聞きました。わがままを言っているいい人を決めて、あとはサポートに回ります。みんなが調整に回っているのは、うまくいかないそうです。一見できそうもない誰かの思いつき、わがままをどのくらい通せるのか、どのくらいの射程を持って考えているかで、劇場の価値が測られるようになっていくのではないのでしょうか。制作側もその人をどこまで支えていくか。担ぎやすい人はいますが、担ぎやすい人がアーティストとしていいかどうかはわかりません。舞台芸術界がいま問題としていることを発揮してくれないと困ります。芸術監督の場合、必ずしも作品を作る必要はないかもしれないので、プログラミングをする人も芸術監督と呼ばれるようになると思うので、その人が選んだものや作ったものがどの程度評価されるかによると思います。大物芸術監督の次を作らなければいけないという話を我々の世代ぐらいですと、即座にはいないと考えると、いいかどうかはわかりませんが、役者を起用することがあるかもしれません。芸術監督の役割がはっきりするまでの間、広告塔としての芸術監督が必要な場合、役者を起用することがあるかもしれません。その場合はプログラミングが仕事になると思います。小さい劇場の場合、非常に機能的な芸術監督というのはありだと思いますし、教育普及がしっかりとできて、地域にとっての有名人、地域にとって価値のある人で、日本全体で話題性のある人でもいけると思います。

質問：高萩さんは遊眠社から出発されて、劇場の制作になられて、今は芸劇で野田さんと再度仕事をされていますが、劇団の制作者が劇場に仕事の間が広がっていく時、現場に対する向き合い方が違うと思いますがいかがでしょうか。

高萩：今の劇団の制作者と僕がやっていたころの劇団の制作者はたぶん 180 度ぐらい違います。僕のころは劇団が閉じた社会で、劇団の芸術的な可能性を 100%出すためにはどうすればいいのかを劇団内で考えていました。アーティストとの関係も近ければ近いほど、お金的にも日程的にも全面的にはできていないと常に思っていなければいけないような感じでした。隣の劇団の制作とも仲はよくありませんでした。今はびっくりするほど仲がいいですね。自分の劇団の公演がない時は他の劇団の制作をしているというのは、アーティストとの関係が大きく変わってきているのだと思います。機能として制作ができる人たちにとっては劇場の制作になっても大きな変化はないと思います。劇団でやるよりも劇場で

やる方がずっと楽です。場所があるから自分で稽古場や劇場の日程を決められるし、たぶん予算も少しあるので、チケット代を決める時にも予算を少し使うことができるし、がんばれば劇場を使ってもっとファンドレイズができるかもしれません。劇場ですから動かないという特徴があるので、観客がついていて、ある程度は当てにできます。意識的に劇団であることを選択する人はいるかもしれません。維新派とか唐さんの様に劇場には入らない、旅をしたりする、意識的に劇場を離れていて、一定の場所にとどまることを潔しとしない人たちは別ですが、普通劇団の制作をしている人たちは劇場で始めてみると、こんなに楽なことはないと思うと思います。

質問：公共劇場の場合は設置者との距離をいかに取るかとおっしゃいましたが、日本の極度に中央集権が強かったり、役人のお上意識が強いということだと思いますが、文化政策が進んでいるといわれるヨーロッパの場合はどうなのでしょう。

高萩：世田谷パブリックシアターができた時、海外から人を何人か呼びました。松井憲太郎さんの関係で、ドイツから、今 HAU のトップをやっているリリエントールという人が来ましたが、当時はシャウビューネのドラマトゥルグをやっていました。世田谷はできて 2 年目に予算がカットされそうで大変だと話したら、予算がカットされないために一番有効な方法は議員と飲みに行くことだと言っていました。劇場があるのが当たり前で、存在自体がかなり社会に溶け込んでいるんだと思いました。噂なのでどこまで本当かはわかりませんが、フランスの地方議員は〇〇劇場の予算を増やすと実績として認められるそうです。日本だと文化は贅沢だから予算をカットしましたと言うと票につながると話しました。日本では芸術文化施設への支援は恩恵的支援と言われます。がんばっているアーティストに場所を提供してあげるために劇場があるとされています。ヨーロッパでは、アーティストが危険を知らせるカナリアのように、同時代を表現していることによって社会が健全に保たれているというような感覚を持っているのではないかと思います。

質問：自治体の役人も文化政策の中でそのように意識しているのでしょうか。

高萩：文化政策をやっている人の地位が高いです。日本で地位の高い役人は財務畑などですが、文化政策をやっている人はあまり出世しそうもありません。

質問：劇場法の流れで一連の話を聞いていると、設置者との距離を取るというより、地方自治体がどのようなビジョンを持って文化政策を定めて行くかということがカギになるような気もしていて、芸術団体側が意識を高く持っても、地方自治体がどの様に文化政策をとらえて、役人のマインドが変わっていくかというのが、文化芸術振興基本法等に基づく劇場法の理念が必要になってくる気がしますがいかがでしょうか。

高萩：文化芸術が普通に存在している方がいい社会だということについてお互いが納得するかどうかだと思います。現実的に文化芸術が存在しない社会はあることはあります。世界には公共的に文化政策を行っていない国があります。比べた時に、ああいうところには住みたくないと言えらるかもしれませんが、すごく不幸かどうかはわかりません。だから少し競争原理のようなものが働くようになるのではないかと思います。演劇のワークショップや公演が身近にあることが本人にとっても幸せだし、子供の教育にもいいということがどの程度説得力を持つかどうかです。ここでは子供を育てたくないと言われまると言ったりすると結構効くかもしれません。大学卒業時に役人になることを選んだ人たちは決して自分の生活の安定だけを望んでいるのではなく、何らかの理想はあるし、就職した地域をこうしたいという思いもあるので、その辺を共有できるかどうかは大きいです。彼らを切り捨てると、こちらが孤立してしまいます。後から入って行くので、向こうの土俵に入行って一緒に戦うことを考えないとうまくいかないと思います。彼らの土俵がどこにあるのか、演劇をやっている人はそういう直感で働くと思うので、土俵をうまく使ってほしいと思います。

質問：高萩さんが見てきた中で、芸術監督が実際にやる仕事、例えば佐藤信さんから萬齋さんになって内容が変わったのかとか、野田さんがどういう仕事をしているのかを教えてください。

高萩：信さんは自分の作品あまりやりたくないと言っていました。年に1本はやってくださいと頼んでやってもらっていました。信さんの場合、演出があまり一般受けしません。作品があまりポピュラーではないので、自分で意識していたのかもしれません。最後にやった『ゴドーを待ちながら』は石橋蓮司さんと柄本明さんですごく良かったです。5年たったところで、劇場で公演することが初めて良かったと思ったということで、もう少しやりたいと思ったようでしたが、ご自分でも任期5年とおっしゃっていたので辞めることになりました。信さんはプログラムや方向性を決める芸術監督でした。どっちかという表よりは裏で区の上層部と取引をするような動き方をされていました。劇場ができる時にいろんな問題があったので、最初のうちは信さんが予算のこと等もカバーしてくれました。世田谷区が芸術監督と名乗らせたがらなかったのも、信さんは変則的に劇場監督という肩書でした。芸術監督は絶対的な権限があるという感じだったので、劇場監督として劇場の調整をするというようなことでした。萬齋さんになる時は、世田谷区が慣れてきたこともあるし、萬齋さん自体が非常にポピュラーな人だったこともあって、芸術監督として、表に立って仕事をされていました。学校に行ったり、狂言のワークショップをやったり、解体新書というトークプログラムをやってもらったりしました。有名人と萬齋さんが、舞台芸術の隠し味のようなものを探るというシリーズでした。ある種の広告塔的な役割でも

ありました。世田谷パブリックシアターはどこにあるかわからないというマイナス点があります。キャロットタワーは有名ですが、あの中に劇場があることを知っている人は結構少ないです。単独の建物と複合ビルでは結構違うので、常に別の広告塔が必要になります。野田さんの場合は、まだお互いにわからないところがあります。芸術監督という職種には興味はあったようです。イギリスに行っているいろんな劇場の役割を見て、国際的な活動をしようと思うと、日本のどこかの劇場の芸術監督であるということは、自分の活動にとってプラスだと思っていたようです。海外で一緒にやった人を呼んで来たいと思った場合、野田マップで呼んで公演するというのは難しいので、場所があるのは非常にいいことだと思ったようです。野田さんを含めた企画委員会があつて、あまりたくさんほかの人の芝居を見る人ではなかったと思うので、メンバーと話し合いながら若い人たちのプログラムを決めています。去年お子さんができてから、次の世代へ何を伝えていくかとかに非常に興味を持ち始めています。今若い人たちは全然芝居を見に来てくれないので、野田マップの公演を1000円で高校生に見せたり、若い人に見せることをすごく意識しています。野田さんの場合は、勉強して芸術監督になろうと思ったというより、アーティストックにやっていたら芸術監督になった方がいいというところにぶつかったという感じだと思います。

質問：館によって違うと思いますが、萬齋さんはプログラムにはどのくらい関わっていますか。

高萩：自分のプログラムには確実に関わります。来年、2年後3年後に何をやるかは萬齋さんの意見が強いですし、プログラム委員会には必ず出ているので、自分の知らない劇団や企画は事前に説明を必要とします。拒否権を発動できる状態ではあるので、どうしても嫌な場合は芸術監督が断ります。そういうことも何度かありました。スタッフの企画に対して、今やるべきではないと言ったようなことがありました。

質問：世田谷には芸術監督の仕事の決まりはありますか。信さんから萬齋さんになるときに名前も芸術監督になりましたが、内容も変わっていますが、決まりとか規定はありますか。

高萩：今どこでも作っているところだと思います。新国立劇場が芸術監督問題でもめた時、芸術監督の仕事を発表したことがあります。インターネット上で見れると思いますが、プログラム委員会に出席することとか、演目について、企画製作、キャスティングに関する意見を言うこととかいくつか書いてあります。芸術劇場はそこまではやっていません。芸術劇場と世田谷の1番大きな違いは音楽の大きなホールがあることです。複合施設の芸術監督は結構難しいと思います。これから教育普及系は誰が面倒をみるのか、劇場によって教育普及系の傾向が大きく変わってもいいのかというのは少し問題があると思います。地

域の中の劇場の競争があって、同じように存在していても意味がないので、新国とはどう違うかを芸術劇場の場合どう出すかとか、地域の活発な劇場との差をどう出していくかを運営側のスタッフとしては意識しています。具体的にはフィジカルシアター系の演劇の拠点として、国内でも国際的にも特徴を打ち出して行こうとしています。ただフィジカルシアターを目指す劇場が人材育成をするときに、フィジカルシアター系ばかりでは問題があるかもしれません。

質問：世田谷パブリックシアターが開館するとき、専属の劇団を作るつもりだったが作らなかったそうですが、俳優が劇場に所属していくことについて現段階でどのような話があるのか、可能性と課題についてどうお考えですか。

高萩：常駐のアーティストを持っているのはピッコロと静岡と水戸とダンスの新潟です。もう少しあるかもしれません。首都圏近辺だと蜷川さんのゴールドシアターとネクストステージが特徴的です。世田谷もアウトリーチ系の人を抱えようかと何度か思いました。年間 200 日ぐらい稼働している場合、抱えた方がいいかと思いました。年間で抱えるのは仕事の量によると思います。マネージメント力も強くなって、自分の劇場だけでなく地方公演や海外公演で年間 2/3 以上、公演をするようになれば抱えてしまった方がいいと思います。設置自治体との間で雇用形態は取れないと思うので契約形態になると思います。そうするとネクストステージやゴールドシアターのような形はあるかもしれません。年間契約の役者が何人かいるような状態です。3-5年の契約ということはあるかもしれません。野田さんが、キャスティングの際、エージェントが入っていることによる弊害についてすごく言っています。エージェントのところまで話が止まって、本人が知らないまま断られたり受けられたりするような状況は作品を作るときにはあまりよくありません。日本の今のエージェント制は日本の今の社会にだけ合っているんだと思います。東京一極集中で、マスコミが存在して、東京にいてことでテレビ等の配役で収入が増えていきます。イギリスではエージェントはいますが、契約行為はしません。パーセンテージも安く、オーディションがあるとエージェントに話が行って、エージェントから可能性のある役者に連絡が行きます。話が決まるとエージェントが契約書を作成します。野田さんは理想的にはイギリスのエージェント制を望んでいるようです。例えばイギリスの役者は RSC にいながらエージェントにも所属しています。即座には難しいと思いますが、日本でも首都圏内の劇場がいくつかそうなる可能性はあります。劇場法で地方にいくつか拠点ができて、年間 200 ステージ以上やる劇場ができると、そこが仕事になるので、安く叩かず仕事として役者を呼んで、仕事として存在できるようになれば、エージェント制も変わるのではないかと思います。平田さんが何度か言っている地方公演のやり方も、拠点劇場を 1 週間単位ぐらいで何箇所か回れるような、当たった作品は必ず 2、3 年後に 3 ヶ月の旅があるようになると、役者の存在の仕方も変わると思います。必ずしも芸術監督の作品が回るわけではありません。

芸術監督が誰かを指名して作った作品が当たった場合、その劇場の作品として日本を回ったり世界に出るようになると、芸術監督とフリーの演出家の考えも変わります。役者も十分なギャラをもらって半年間旅に出られれば、日本の今のエージェント制は崩壊します。ただ役者も次の仕事が保証されないのは不安があるので、所属の仕方も変わってくると思います。劇場法で、数十の劇場がある程度国の役割を肩代わりできる施設として認められる、そこにかなりの公的なお金が入り、経済的に見合うような活動として公演事業やワークショップを行い始め、アーティストが職業として考えられるぐらいの収入を得始めた時、何かが変わり始めると思います。制度自体に対する不安もあるし、不明確さもあるので、このくらいのお金が入ればこう変わりますという制度設計をしていけるかどうかにかかっていると思います。さっきの地方公演のシステムが実現すると、地方の演劇鑑賞会がどう対応するのかが読み切れません。今日配布した join のあとがきに観客論には違和感があるというようなことを書いている方がいましたが、演劇鑑賞会の旅をしている方にとっては、今の演劇鑑賞会の在り方でうまくいっている部分もあります。新劇の人によると、九州の演劇鑑賞会に 200 万で 50 ステージ買われると 1 億円なので劇団にとってはかなり大きな収入です。経済も成り立っていくということがあります。それが変わって、ネットワークで 10 館の拠点劇場がある作品を買って 1 週間に 5 ステージずつで、計 3 ヶ月回れば、1 億円ぐらいの収入になります。それだけの観客がいるかどうかわからないので、簡単にはいえないと思いますが、今までになかったお金がどこかに投入された時、どういう波紋が生じるかは実験的にやってみるしかありません。

質問：行政側の体制が変わることで、これまでに公共劇場を運営されてきてご苦労された点を教えてください。役所のローテーションで、劇場にいた人が役所に戻ったりなど、いつまでもノウハウの浅い人たちが手探り状態で進めていく、プロとして劇場で仕事をするアーティストにとっては不都合なこともあると思いますが、ご苦労された点、それをどう解決されたかを具体的な例をあげて教えていただけますか。

高萩：行政と仕事をするときに大事なのは自分セールスがどのくらいできるかです。一緒に仕事をした人が、どこかに戻って、そこから支援をしてくれるようになるとうまくいくと思います。みなさんは地域創造と仕事をする場合があると思いますが、地方自治体から派遣されている人が何人かいます。一緒に仕事をした人と信頼関係が築ければ、その人がどこかに戻っても話ができます。仕事の中の 1 点だけで接しているというのはすごく危険なので、なるべく相手のいろんな部署に知り合いを作っておくことが必要です。劇場運営の責任者になった場合、自分の下に何人もの人がつく可能性があり、失敗は許されないのので、親の親戚、高校の同窓生等できる限りの人脈を掘り起こすことが必要です。私の高校の同級生が都の労組の関係者だったり、高校や大学の先輩がいたりとそういうことを調べてあいさつに行ったりして、役に立つ人脈は一応使います。アーティストには必要ないか

もしれませんが、マネージメントの人は絶対に使った方がいいです。人脈が少ないと結構難しいかもしれません。人脈の作り方として、トラブルの時に頑張るといことがあります。自治体の人と仲良くなるのに、何か問題が起こった時に一緒に頑張って乗り越えた経験はすごく大きいです。どこかの劇場の自治体に行くとき、個人として一点のつながりで引っ張られる場合もあるかもしれませんが、それより縁があつてといことがあるので、縁の作り方はすごく大事です。自分の人間観や世界観も含めて人間として接することができるか、相手にも信頼できる所がないとうまくいきません。上手くいっている自治体にはキーマンが少しずつ存在します。そういう人たちはそれなりにネットワークを持っているので、飛び込んでいく、自分はこういうことがやりたいと思っているが、ぜひあなたと話がしたいという姿勢で行けば、応えてくれる人が多いです。自治体の上の方の人は自分で文章も書いているので、読んだり、業績を見てすごいと思ったら飛び込んで知り合いになることは必要です。線である程度接していないとなかなかうまくいきません。自治体も議会が行ったり来たりする時に、何とかある施策を残そうと頑張ってくれます。役人の中では選挙の結果では4年間は何も無理と平気で言って4年後のことを考えているような人もいるので、少し離れた方がいい場合もあるかもしれません。離れていけるような場があるような仕組みになるといいと思います。

質問：一般の人や議員などいろんな人に芸術があることがいいことだと説得するにはどのような言い方をするといいのでしょうか。

高萩：基本的に地域の人人は人が集まることに敏感です。議員はにぎわいが起こるといことで説得するのが一番簡単です。寂れていたところに人が来るようになりましたといのが一番説得しやすいです。アートの内容については、よっぽど話せる人でない限り踏み込まない方が無難です。踏み込むとすればスポーツと演劇の感動はどう違うかといような話をして、反応が良ければ「芸術の感動は世界感を変えるといところがスポーツの感動と違う」といような話に入っていく手もあります。スポーツの感動は冷めると元に戻るが、芸術的な感動は、その前後で世界観が変わるといようなことはよく言われていて、そういうことに反応する人もいます。芸術が必要かどうかといことは、日本では自殺者と引きこもりが多いといのは社会のマイナス点で、自殺者は社会とのつながりに欠け、世界感が一つしかないので、その世界感が否定されたときに死を選ぶといわれています。芸術と接することで多様な人生観、世界観を見つけ、乗り換えていけるといことがあるかもしれませんが、あまり議員は反応しません。自殺を防ぐために国は何十億のお金をかけています。その一環として芸術擁護はあるかもしれません。青森の県知事が弘前劇場に自殺を予防するための演劇として予算を付けたことがあります。自殺はその人を育てるために社会がかけた費用を失われることを考えると、社会にとって大きな損失です。その損失を防ぐための費用に対し、芸術的な感動は一気に社会に復帰できるといえます。引きこ

もりも社会にとっては大きな損失です。引きこもりを減らすためにも芸術は有効ですという方向から入って行くと比較的理解を得やすい部分もあります。芸術は子供たちの創造性を伸ばすということでも説得力を持ちます。かつての教育は基本的に先行世代が得た生きる知恵を次の世代に効率的に伝えるということでした。詰込み型で一時期はそれが正しかったのですが、情報革命で、覚えていることにはほとんど意味がなくなりました。次の知恵は自分を表現できることと、コミュニケーションの能力です。芸術は芸術家が表現したものを発表して観客が反応することで出てくるというようなことに反応する人もいます。人によって言い方を変え、何に反応するかを見ながら話をするしかありません。本人がダメなら、本人が好きな人や大事にしている人が芸術が好きだということを探し出すことです。

公共劇場の使命

演劇、舞踊、音楽などの舞台芸術の作品を
専門家とともに**創造**し、一般の人の**鑑賞**に供し、
芸術の魅力を多くの人に**普及**し、舞台芸術の専門家を**育成**し、
舞台芸術の専門家と子どもたちが教育活動を通じて**交流**する。
そのような活動を行うことで、劇場・音楽堂等は、
地域のコミュニティーのまとまりの象徴となり、
地域社会・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。

・ 公立文化施設から劇場への進化を

今までの公立文化施設は建物だけを整備し、中味は市場経済に任せる貸し館運営を行う場合が多かった。貸し出し施設では、アマチュアの発表会や市場が既に形成されているエンターテイメントとしての公演が多くなっている。

芸術活動の持つ可能性を社会の中で最大限活かしていくために、「舞台芸術の創造、鑑賞、普及、育成、交流」を行う劇場へ進化することが望まれる。

・ 劇場の存在が地域社会、国にもたらす恩恵

劇場を中心とした同心円を想像し、それぞれの地域と劇場の関係を考える。

半径500メートルの地域コミュニティー、5キロメートルの地方公共団体、50キロの広域地域、500キロの国、5千キロのアジア地域、5万キロで地球規模の地域。

劇場は、それぞれの地域の文化的・社会的なまとまりの象徴となり、地域社会・地域の教育活動・社会活動の拠点となり、地域の経済的な発展に寄与する。

・ 劇場には芸術監督、技術責任者、教育普及スタッフ、経営責任者などの専門家が必要になる。

人間にとって新しい価値をもたらすような芸術作品を作るためには、芸術監督などの芸術家と、技術スタッフ、制作、マーケット分析、宣伝戦略など劇場運営を行える専門家としてのアートマネジャーの存在を必要とする。

「芸術」というかつて一部の人がしか享受できなかった活動を通して、「豊かに生きる」という贅沢を、万民が享受できる可能性が出てきた現在、民主的な手続きの中で地域に芸術活動を根付かせていく必要がある。そのためには、一定の経費がかかる。

芸術活動にかかわる経費のうち、どの程度を地域、広域圏、国などの公共が負担し、どの程度を観客が負担するべきなのか？大都市、中堅都市、小規模自治体での劇場運営に関して、複数の具体的な成功モデルを作っていかなければならない。

1、 公共劇場の運営

・劇場運営の目標設定

・劇場運営の目標をどこに置くかを考える。劇場運営の成果を誰に訴えていくか（どのように訴えていくか）地域の住民、行政関係者、議会関係者、マスコミ関係者、舞台芸術関係者。経済的、社会的、教育的

| | |
|-------------------|-----------|
| 半径500メートルの地域にとって | 商店会・町会の範囲 |
| 半径5キロの地域にとって | 区・町・市の範囲 |
| 半径50キロの地域にとって | マスコミの範囲 |
| 半径1000キロ？の地域にとって | 国の範囲 |
| 半径5000キロ？の範囲にとって | 環太平洋の範囲 |
| 半径10000？キロの地域にとって | 地球規模 |

ex.地域の文化環境を引き上げる。郷土愛を育てる。共同体愛。

演劇界への教育的な効果を期待する。地域の活性化をはかる。

生涯教育活動として位置づける。

・運営の成功のイメージをどういう風に描くか。

にぎわいを作り出す。劇場の稼働率を上げる。

劇場よりの収入を上げる。(目標をクリアする。)

評価の高い作品を産み出す。話題になる作品を上演する。

支援組織をうまく運営する。(数、資金)

・公演活動以外の具体的な活動を考える。

公演に関係したセミナーの設定、プレ・トーク、アフター・トークなどの企画を行う。

手話付きの公演、目が不自由な人のためのFMレシーバーによる解説付きの公演を行う。

・劇場、稽古場を使った表現・コミュニケーション関連の教育プログラムを行う。教育プログラムは、劇場に関心を持って貰うための物、技術を更に高めるための物、舞台芸術に触れる機会の少ない人への補助手段提供などがある。

・劇場芸術の価値、意義を考える。

同一空間の中で、同一時間を共有し、人間ドラマ(人間愛)を味わう。

現在性が顕著に現れる。(未だ来ていない未来と取り返しよの無い過去から逃れ、豊かな現在を生きる。)

名付け得ぬ感覚に触れる。明日を生きる力を養う。

様々な人間観に触れる、大きな人間愛を養う。

生な感動に触れる。(感動の数だけが生きている証)

世界観、人間観の転換を迫られる体験ができる。

2、 2010年の日本の現状

芸術活動への公共の関与（具体的には税金を使って行う事業か）が問われている。

市民社会における文化芸術活動の必要性を理解してもらうために現状に関する共通認識をもつ必要がある。

現在はどういう時代か

アジアの中の日本という地域において、市民社会の成立への過渡期

市民社会とは、市民が主体となる社会

自分たちの社会は自分たちで決めるということ

多様な価値観を認め合うということ

市民が社会の決定、仕組みづくりへ参画できる

社会の決定の仕方と決定しとことが情報公開される

一人一人の行き方考え方感じ方に応じたきめ細かいサービスが行われる

社会的な生き方、自己表現の方法と場の確保

共同して何かをなして遂げる、心が触れ合う

市民一人一人が新しい提案を次々行える

失敗を挽回できるチャンスが与えられる

ヨーロッパの知恵 啓蒙の弁証法（ハーバーマスの理論）

道具的理性 目的合理性

自然と人間を管理し支配しようとする

原爆、絶滅収容所

対話的理性 コミュニケーション的合理性

言語を媒介に人と人との相互理解を目指す

生活世界

生活世界

いつも既にあたえられているもの

自明性、不動の確信の貯蔵庫

文化的に伝承され言語によって組織化された解釈見本のストック

システムによる生活世界の植民地化への抵抗

対抗手段として、自由な対話が可能な

アソシエーション、サークル、ネットワーク、NGO、メセナ、財団

そういう時代だからこそ市民一人一人の表現・コミュニケーション能力の開発が必要

・表現。コミュニケーション教育の必要性

・生活世界を支える文化とその総体を表現するハイアート振興の必要性

公共劇場の運営の仕事

1、将来の夢

人類史上、「農耕革命」、「産業革命」に匹敵する変革となるであろう「情報革命」が進行中の日本の将来像を考えた場合、個人の表現・創造力、それを育む文化、それを刺激する芸術の価値は高まりつつある。また、21世紀の日本は産業構造の変化により、第三次産業のしめる割合がさらに増加する傾向にある。その中で、個人の表現・コミュニケーションの能力を高めるための方策はますます重要性を増している。

明治時代の「富国強兵」政策、第二次大戦後の「経済復興」政策の重視のなかで、公共の関わることでないと見なされてきた「日本の文化」を積極的に評価していく必要が生じている。アジアの中・世界の中での21世紀の日本の役割は、環境重視・循環型社会など島国ならではの「日本の文化」を評価し、その中で生まれる芸術表現を広めていく「文化芸術立国」政策にこそある。

国家戦略として、日本の文化政策を捉えた場合。国の関わりかたとしては、アーツ・カウンシルのような独立した組織を作り、芸術活動を経済的・社会的に研究し、評価する指標づくり、実際に評価し、それを世の中に問うていく芸術擁護（アドヴォカシー）を行う。それと同時に、都道府県を幾つか束ねた「道州」ぐらいの範囲で地域のアーツ・カウンシルをつくり、国家レベルのアーツ・カウンシルと同じような役割を担わせる。

その場合、中央と地方の負担割合を5分5分ぐらいのマッチング・グラントと考える。中央からの助成を人口割りとすると、首都圏に人口の4分の1から3分の1が集中していること、また、一国を代表する文化の水準集積を世界の大都市と競う立場であることにも考慮したり、地方のバランス、さらに沖縄、北海道は、現在の政治状況からも特別区扱いとしたりするなど、地域的な配慮が必要。

文化芸術政策についての評価表のようなもの（自治体ごとに芸術文化振興費の一般予算に占めるパーセンテージ、住民一人当たりの芸術振興費、初等教育における芸術教育、中高年向けの芸術振興策、芸術振興専門部署の設置、など）を公表し、8ぐらいの地域間で競いあうと共に、各県、各自治体の取り組みに対しても、文化度の一定の評価を行う。税金を払い、実際の事業を享受する地域住民の文化芸術への関心を呼び起こす対策も必要。

指定管理制度を導入してからすでに3年以上が経ち、一部の公共的な事業では成果が上がっているものもあるが、文化芸術に関わる分野では、経費の削減、税金の投入をどのくらい減らすかが競われ、地域にそった健全な文化芸術の発達の弊害になっている場合が多い。

道州制程度の大きさを持つ地域のアーツ・カウンシルは、それぞれの地域の自治体の文化芸術予算のうちの幾分かを拠出して貰うと同時に、国からの委託金を受けとり、中央と同じような組織で、芸術振興を行う。地域の企業、個人からのファンドレイズも積極的に行う。地域間で文化・芸術への援助の手厚さ、そして、文化芸術の豊かさを競い合うようになるとうい。

2、組織・人事について

・ 組織

独立した非営利型の組織として経営のトップの館長と芸術面のトップの芸術監督をもつ。技術部門、教育部門の責任者も必要。

総務・技術・制作・広報・営業・学芸などの部門それぞれが、芸術施設としての組織の目的に添った発展を図る。

組織の経営陣、経営責任がはっきりしており、経営責任者、理事会の責任も明確にする。

・ 雇用

日本の雇用制度の革新が進み、終身雇用制から、転職が不利にならないような専門職としての移動が当たり前となり、組織間の人事異動が全国的にまた地域内で、煩雑に行われるようになることを前提とする。

アーツ・マネジメントの専門家に関しては、学生時代または卒業後又は社会人からのアーツマネージャーへなろうと決意した後数ヶ月から1年のインターンを経験する。その後、30代半ばまでは3年任期程度で、数箇所の施設を複数経験し、40代半ばまでに実績を伴う事業の責任者として5年程度の中期契約、その後は、管理職として進むか専門職として60代までを過ごすか、選択できるようにしていく。

その間、様々な研修、研究発表の機会が設けられ、また国内、海外留学の制度、大学のアーツ・マネジメント学科との交流も推進される。

・ 人材バンク

事業系の人材は、文化庁（省？）・地域創造・公文協など全国的な組織の人材バンクに登録され、経験年数・職種・給料でたちまち異動の候補者が数人選択できるようにする。

・ 研修制度

学生・社会人向けの研修会・インターン 研修を实践し、就職希望者の登録を行う。

・ 特別調査チーム（タスク・フォース） 予算は、文化庁、地域創造などの中央の組織

劇場管理・技術管理・プログラミング・マーケティングなど数人の専門家からなる特別チームを作り、2から4週間程度の期間、各地の劇場を訪れ運営を指導する。数チームが常に全国からの要望に応じて出動する。その他にも、個人レベルでアドバイザーとして全国のホールを回るアーツアドミニストレーションのアドバイザー制度を作る。（公文協で個人レベルでは行っていたが、実効は不明）

3、予算について

・ 管理的な費用と事業費用の分離

何のための施設かをはっきりさせる。

地域住民の文化発表のための劇場であろうと、芸術文化の創造・鑑賞のための劇場であろうと、公共施設として文化施設の存在そのものは絶対必要なものとして、ハード部分の維持費、賃貸料、管理部門の人件費は設置自治体からの補助金でまかなわれるようにする。

その場合、管理部門の人件費を、どこまで含むかが問題。

施設の大規模な修繕費、改修費はこの限りでない。そのため、常に大規模な修繕、改修については、数年計画で設置自治体と協議を行っていく必要がある。

- 1) 水道、電気、光熱費と清掃、警備、施設維持のための人件費まで。
- 2) 上記に、施設維持のための総務・経理部門まで。
- 3) 上記に、地域住民のための貸し館対応、コミュニティー・ワークショップのための人件費部分まで。
- 4) 上記に、事業部門、教育部門の広報、営業、管理職分人経費まで

人件費を管理部門と事業部門で分けるのが難しいため、4)までが理想だが、3)までは管理部門経費として是非確保したい。

・ 事業費用は創造活動と提供事業と教育普及事業に分けられる。

異なる同心円状の観客、来場者を意識する。

1) 創造活動 作品を立ち上げる。国際的な活動を意識する。

常駐のアーティストを持つかどうか、給与制、契約制など今後の課題
(新潟、静岡、兵庫、埼玉などの例)

その劇場施設内でのレパートリーでの上演を指向するか、
他の公共施設との共同製作を行うか。

他の劇場の提携事業として、買ってもらうか。

2) 提供事業 作品を買ってきて上演する。国際的な活動を意識する。

情報をどのように入手するか、

近隣、同じ指向を持った劇場とどのように連携するかが課題。

フェスティバル、見本市のような機能が重要になる。

他の公共劇場の創造活動を助けるためにも、それぞれの劇場のこの事業は重要になる。

3) 教育普及事業

地域の学校 小学校、中学校、高等学校など
地域の施設 福祉施設、病院、老人ホームなど
劇場で行う、普及事業
専門家を育てるトレーニング事業など

自主事業部門の収入は以下の4分野より構成される。

- 1) 設置自治体の自主事業への補助金。(管理経費と分かれることが望ましい。)
- 2) 公共よりの芸術助成金(上級自治体、各種国の助成金)、
- 3) 民間・財団などよりの助成金(民間企業の協賛金、公営ギャンブル系、個人の寄付金)、
- 4) 事業収入(入場券、参加費、地方公演)
- 5) その他収入(貸し館、駐車場、レストラン)

1) と、2) と3) を足した額と4) の比率が1 : 1 : 1となるのが理想。

つまり設置自治体3分の1、その他の公共が3分の1、事業収入が3分の1
その他収入の獲得は、それぞれの文化芸術施設において、これからの開発課題だが、
何らか開拓していく必要あり。

・ 予算の立て方

各種助成金の見込みは、年度末までにははっきりするが、会計年度とは微妙に
食い違う。

運営を担当する財団は各種積立金をあてにした予算立てを行い、年度が始まった段
階で、助成金の見込み、共同製作・提携の可能性をみて予算の補正を行う。

・ 収益事業について

文化施設を運営している財団は地域の特性、ハードの特性を活かした収益事業を行う。
駐車場、レストラン、事務所棟の貸し出し、カルチャー教室など。ユースカンパニー。

・ 委託事業について

地方公共団体の行うべき教育事業を委託されて行う。
人材の確保と、施設の有効利に意義がある。

・ ネットワーク

同じ志向性の広域でのネットワーク、
近所の公共施設の間で役割分担を決める。

アーティスティックな作品の上演の一館集中、青少年・児童向けの作品の共同制作など

4、日程について

- ・ 専門性

劇場は、広域的な地域の中で幾つかの専門館に分かれる。

コミュニティーのアマチュアのお稽古ごとの発表会、貸し館を主に行う劇場。

自主事業を主に行う劇場、音楽専門劇場、演劇・ダンスの専門劇場など

といった特徴を全面に押し出した運営を行う。

(各地域で、音楽、ダンス、演劇が同じような割合で行われて、どこでも同じようなプログラムになるのは避けた。地域の特徴を出していく。)

広域連合自治体の公共劇場は、それぞれの劇場が同じように多目的に機能するのではなく、お互いの地域間で指向性にあった観客を融通しあうことで、専門性を高めた運営が出来る。

教育機関との連携小学校・中学校・高等学校の生徒に授業の一環として劇場体験をさせる。社会見学としての劇場ツアー。教育目的での観劇。小学校は低学年で一度、高学年で一度、中学校、高等学校で一度は必ず劇場で観劇する。劇場はそれだけの作品を用意する。

劇場での活動を志す人への研修事業を行う。

アマチュアの発表の機会を劇場が積極的に援助して、ある時期にまとめて行うことなどを考える。・自主事業・貸し館というはっきりした区分けだけでなく、共催・提携という相手先のある自主事業を積極的に展開する。

5、宣伝について

チケットを売るばかりでなく、地域の中で存在をアピールする宣伝が必要

- ・ マーケティング

煩雑に施設を訪れる人を中心とした開かれた友の会組織を活用し、宣伝に務めると共に、新しい観客の拡大策を常に模索する。

年間予約の人の優遇、シリーズ券、セット券での販売、ポイント制の導入。

地域の人への特別割引措置。

キャンペーン的な無料公演の実施。

- ・ 友の会

地域における劇場を好きな人の輪を様々な形で、構築する。

単なるチケット販売の会員でなく、劇場の活動を支えるサポート組織をつくり、チケットの販促と分ける必要があるかもしれない。

形式的な友の会でなく、いろいろなレベル、条件での友の会を整備し、劇場好きの人

を育てていくよう、様々な形で地域の人に仕掛けていく。

1) 地域の有力者との友好関係を築く

商工会議所、青年会議所、商店街、町会、ライオンズクラブ、ロータリークラブなど
地域の有力者との友好関係を築く
地域議会との友好的な関係の構築。

2) 劇場好きのひとの組織化

入場券の販売の活性化のため。
宣伝費の節約のため。
自主事業収入の確保のため。

3) ボランティア組織として

教育事業の手伝い
劇場ツアーの手伝い
販売促進の手伝い
ポスターを貼る
チラシをくばる
チケットを売る

地域に整備された劇場、音楽堂がこのままでは、うまく使われていないし、うまく地域で運営されていかないのではないか、という懸念がある。しかも、大改修を控えて、さらに機能の低下が懸念される。

この法律は、文化芸術の事業を自ら企画し創造・提供する公共の劇場・音楽堂に関して、館・設置自治体・国のそれぞれの役割を規定する。

地域に役立つ文化芸術事業を持続的に営んでいけるように、劇場・音楽堂の内部に経営責任者をおき、複数のファンドレイズ先から資金を集められるようにし、専門家を雇えるようにする。

- 館： 文化芸術活動を自ら企画し、創造・提供する。
そのための芸術的な方針を決定できる人をおく。
経営・技術・教育普及の責任者をおく。
- 設置自治体：建物のメンテナンスの責任を負う。
事業費へ一定の補助を行う。
- 国： 一定の要件を満たした館について、劇場または音楽堂と認定する。
国からの事業を肩代わりする実力があると認めた館には、助成金を持続的に交付する道をひらく。

◎ 「自治体（設置主体）」との関わり

- ・ 指定管理者制度との関わり
劇場または音楽堂と認定されれば、文化芸術施設の運営者を数年ごとに入札で決めていくような指定管理者制度から、地域において文化芸術振興の拠点となる館をはずすことが容易になる。
そのことで、地域の文化芸術振興プランを長期的な視点で作っていける。
- ・ 劇場の目的
公共文化施設の利用方法として、「一般貸し館」だけではなく「芸術享受」も、市民の利用方法とする、ことを認めることで、レジデントやフランチャイズの芸術団体の優先利用の道が開ける。
- ・ 国からの補助金の獲得に関して
認定が直接には補助金の獲得に結びつかないが、劇場・音楽堂として認定された芸術施設への新たな補助金として、本来、国が行うべき仕事（国際交流、人材育成、作品創造）の事業費に一定割合（事業費の2分の1または3分の1）で助成金を出す。
助成金に関しては、3年ごとの更新で、継続も可能とする。

- ・芸術拠点の助成金獲得の要件（以下のような基準が考えられる）
 - 自ら創造している
 - 国際交流事業を行っている
 - 人材育成に貢献している
 - 教育普及事業をおこなっている。
 - 館の運営が、アート NPO、アーティスト、他地域の館、海外へと開かれている

◎「国」との関わり

- ・ 劇場・音楽堂に法律は必要か？

指定管理者制度によって、効率的運営など地域の文化芸術施設の目的があやふやになってきたところから、この認定により、いくつかの館に地域の芸術文化振興の拠点という役割を担わすことができる。

本来、国立劇場など国立の機関が担うべき舞台芸術・音楽部門における人材育成、国際交流、などの事業の一部を継続的に地域の公共の館に担わす道を開くことができる。
- ・ 認定の方法

認定に関しては申請によるものとし、指定管理者制度によらず継続的な運営が行えるなどにメリットはあるが、必ずしもこの認定と国からの補助金がセットされているものではないとする。

NPO と同じで、一定の要件を満たせば認めていく。
- ・ 認定にあたり必要な条件

人材配置：経営者としての責任者、芸術面の責任者、技術面での責任者
芸術のアウトリーチを担当する人材

ハード：舞台機構・客席の一定の数、音響への配慮など

文化振興ビジョン：設置自治体が、文化振興ビジョンを持っていること
文化振興ビジョンの評価方法が地域でしっかり確立していること

館：館が芸術振興の3年計画、5年計画を持っていること
- ・ 助成金に関して

助成金に関しては、日本版アーツカウンシル（これも作らなければならないが）の、芸術拠点整備プログラムオフィサーが起案し、最終的には委員会が承認する。活動内容を吟味し3年ごとに更新するような助成金制度とする。

「自ら創造または提供する劇場への新たな助成金」（事業を担当する人材の委託人件費まで含む事業費への一定の割合での助成金）の交付先を、この法律により認定した館の中から選ぶ。

- ・公共劇場、民間施設の区別

今回は、地域の公共文化施設を対象とする。

民間施設などは、税制優遇などのスキームで保障すべき。

◎「公立文化施設の経営者（財団の理事会や評議会など）」との関わり

- ・劇場側の要件

公益法人であること。

設置主体である自治体と文化振興ビジョンを共有している。

劇場・音楽堂の経営責任者は、館として、3年、5年計画を持っている。

事業に関しては、芸術ジャンルの専門人材を雇用すること

芸術監督のいる劇場の場合、芸術監督の指針として、芸術団体との連携は可能。

指定管理者制度の中で、一般貸しだけの施設としないということを認めさせていく

公益法人では、経営者は理事会の一員として館を運営し、評議会に対して責任を負う。

- ・経営的視点

指定管理者制度への対応におわれることなく、長期的な運営、人事政策の道が開ける。

設置自治体からだけでなく、国から、また専門施設として、民間・個人からの寄付を集める根拠となる。

設置自治体の持つ、自治体としての人事のしぼり（総定員、アルバイトの雇用など）、支払い関係のしぼり、から逃れて民間的発想で経営が行える。

◎「公立文化施設の職員」との関わり

- ・雇用という観点

既に芸術文化施設で働いている人に関しては、専門人材と考える。

その上で、数年のキャリアと数年毎のアーツマネジメントに関する何らかのセミナーの修了などを専門家への要件とする。

同種の館の人事交流を活発化させる。キャリアパスのモデルケースを提案していく。

自治体からの派遣の人が経営責任者である状況では、自治体の総定員法の縛りもあり、予算・事業が増えても職員は増やせないが、雇用形態の多様化含めて、事業拡大の可能性は多々ある。

ボランティア、インターン、契約、常勤契約、職員、というような多様の働き方のバリエーションを持つ

- ・人材の育成

鶏と卵のようなもので、職がなければ人は育たないし、人がいなければ職も確立しない。経営責任者、芸術責任者、技術責任者、教育普及責任者に関して、まず、専

任せオン・ジョブ・トレーニングで、人材を育成し、国内の人事交流を盛んにして育てていくしかない。

舞台芸術の専門家のキャリアパスを設定する。

◎「地域の住民」との関わり

・地域の活性化

公立文化施設の事業が活発化することで、下記のような良い変化が出てくる。

地域の教育にも舞台芸術家の派遣がしやすくなる。

一流の舞台芸術鑑賞が容易になる。

各種芸術プログラムへの住民の参加が活発に行われる

興行が頻繁に行われることで、人の行き来が盛んになり、地域社会が経済的に、社会的に、活性化する。

地域の、横のつながりだけでなく、立てのつながりも出てくる。