

コスト削減時代の豊かな文化ホール戦略

～とぎつカナリーホール自主文化事業の継続と発展の視点から～

新井友梨（教育学研究科）

堀内伊吹（芸術表現講座）

はじめに

とぎつカナリーホール（以下カナリーホール）が取り組んでいる自主文化事業についての考察を行うことになったのは、2009年8月、次年度のホールの自主文化事業費に関し、自治体から数百万円規模の削減が提示されたことに端を発している。

公立文化ホールとは、主に「音楽、演劇、舞踊、映画など文化芸術事業のための設備を有する施設」を指し、全国に2,000館以上存在している¹。

芸術文化に関する事業に重きを置いた公立文化ホールの設置の在り方は、戦後、教育基本法や社会教育法等と関連しつつ次第に意識され、その水準を向上させてきた。シビル・ミニマルが大方整ったのち、高度経済成長の達成される1970年代には、経済のソフト化・サービス化を背景とし、都市計画と経済政策という民間セクターとの融合的エリアとも捉えられる「文化」が注目され、またその後のバブル経済の後押しによって全国的に次々と建設される。これ以降、全国的に広がると同時に、地方行政における政策課題ともなっていた芸術文化行政の在り方についての議論は活発化、文化振興条例の制定等が各地で進むことになった。90年代以降には、生涯学習振興整備法（1990年）や文化芸術振興基本法（2001年）等の制定によって、芸術文化行政に関わる積極的な意味や考え方が、様々な視点から明らかにされた。このことは、地方公共団体における芸術文化施策の一つである、公立文化ホールの建設と運営が、地域の生活文化と芸術文化の両面における、表現・鑑賞活動その他の拠点的功能を担う必要性を示唆する。

その一方でこの時期は、公立文化ホールの運営に関する目的の曖昧性や技術の不足、職員をはじめとする人的・知的流動性等、様々な問題が指摘された。こうした問題を受け、文化芸術にかかわる実務ノウハウなどの体系化により、各芸術分野で効果的に活動や事業を遂行することの必要性から唱えられたのが、アーツ・マネジメントであった。そして現在、社会・経済状況の影響の下、国から地方自治体レベルまでの広域における芸術文化予算の縮減傾向、公私助成金等の減額あるいはカット、文化ホールの自主文化事業予算の縮減というものが、現実の課題となっている。

こうした背景を前提に、長崎県時津町の町立文化ホールとしての「カナリーホール」をとらえ、地域を基盤とした公共文化ホールの在り方と、利用者との関係性に深く関わる問題としての自主文化事業を考える。

¹ H.18時点データ 『[新版] 公立文化会館運営ハンドブック』p.8

1. 時津町とカナリーホール

◇カナリーホールとは

カナリーホールは、平成14年5月1日、総事業費31億765万6千円をかけ、時津町を設置主体として建設された、鉄骨鉄筋コンクリート地上2階・地下1階構造に、770席のホールとリハーサル室、4つの練習室と5つの楽屋を備えた、町立文化ホールである。町の担当所管は、社会教育課が担っており、管理運営は指定管理者として、時津町教育振興公社が行っている。利用料金制²はとっていない。公共文化施設において、運営組織体の能力向上の一環で必要とされる、専門知識をもつ外部人材の配置については、企画運営委員会を編成している。125.616.14 m²の敷地内には、時津町民俗資料館、時津中央児童館があり、269台収容の立体駐車場を整備した外観的環境をもつ。

時津町の人口は、町 Web ページにある資料によると、平成17年度「年齢3区分人口割合」は、0・14歳の年少人口が5,077人（17.43%）、生産年齢人口15・64歳が19,543人（67.1%）、老年人口65歳以上が4,446人（15.26%）という、高齢社会となっている³。これが、カナリーホールを利用する基礎人口となる。

カナリーホールが開館時に掲げたコンセプトは5つである⁴。

- ① 時津町の文化拠点として、町民の日常に溶け込みながら生活を豊かにしていく【生活密着・向上型施設】。
- ② 町民がすぐれた芸術・芸能に出会う機会を提供するだけでなく、町民みずからが文化・芸術を創造することのできる【芸術・文化創造型施設】。
- ③ 広大な文化の森公園と一体になりながら、公園で遊ぶ人々にも気軽に利用してもらえる【公園文化施設】。
- ④ 町民が施設運営や事業の企画に参加し、町民が支え、町民に愛されていく施設づくりを目指す【町民参加型運営】。
- ⑤ 様々な芸術家、民間芸術団体との友好提携にも積極的に対応する、幅広く芸術文化振興に寄与する施設づくりを目指す【芸術家・団体支援型運営】。

◇時津町政における、カナリーホールの役割

時津町が2006年に策定した「TOGITSU PLAN4 2006第4次総合計画（基本計画後期5カ年）」では、第5章いきいきと輝く人づくりと文化環境づくりの3番目に「芸術・文化の振興と歴史・伝統の継承」という項目を挙げている⁵。

ここに書かれた芸術文化領域についての基本方針は以下の通りである。

「時津カナリーホールを本町の芸術文化の拠点として位置づけ、住民が活動しやすい環境の充実や優れた文化・芸術と親しむ機会の拡充に努め、住民の文化の高

2 利用料金制とは、公の施設の使用料について指定管理者の収入とすることができる制度

3 町ホームページ 「2009長崎県時津町 町勢要覧 資料編」

4 時津町議会録 平成13年第4回定例会（第1日12月11日）教育長 松崎鶴吉氏発言に基づく

5 「TOGITSU PLAN4 2006第4次総合計画（基本計画後期5カ年）」p.59

場を図り、主体的な活動を促進します。」

主な施策としては、「①文化施設の充実・有効活用」において、公民館、コミュニティセンター等既存施設の有効活用、及びカナリーホールでの公演など、優れた芸術・文化に親しむ機会の拡充。「②芸術・文化活動の促進・支援」では、文化協会や各種団体・サークル等の活性化、活動支援および発表の場の充実、各種団体・サークル活動についての町内外への情報発信の充実が挙げられている。また、同章 1. 生涯学習・生涯スポーツの推進の項目⁶においては、「①生涯学習施設の整備」として、カナリーホール・時津図書館等の生涯学習施設としての機能充実が示されている。

2. ホール運営に関する考察

カナリーホールは、時津町を基盤とした文化ホールである。その主な利用者は、時津町というコミュニティの構成員、そして周辺諸地域からホールの利用を希望する市民である。これは、カナリーホールが、地域に根ざした文化サービスの提供者である、ということの意味する。自主文化事業を考える際、カナリーホールのこれまでの運営状況を資料に基づき読んだ中で、運営面において気になった点をいくつか挙げておきたい。

まずひとつは、貸館事業とも関連した、ホール稼働率の算出及び分類法である。カナリーホールでは現状として、全体を通して日数ベースでの稼働率算出法を用いている。しかし収益ベースで考えると、利用実態を緻密に把握することが、料金収入増加の直接的な原因となる。各室毎、一日を3つに区切った使用区分単位での稼働算出法⁷等、時間単位での細かな利用実態を知ることにより、より緻密なスケジューリングが可能であり、そこからより多くの利用を図ることで、施設全体の運営と統合的な結果を導きだすことにも繋がる。

分類においては、利用の「目的別集計（興行・行政目的・地域文化振興等）」や「用途別集計（上演芸術系：音楽・オペラ・ミュージカル等、講演・集会系：式典・映画等）」が重要となる。現在は、使用目的の芸術ジャンル別を主とする分類が主となっているが、各種集計は設置目的や経営体としての実績評価に直接反映できるものが望ましいだろう。またこれら集計をリアルタイムでデジタル化し、貸館管理などホールの全体業務と情報システムとして連動させ、稼働状況把握を高速化することが出来れば、より施設利用促進へと繋がるだろう。

これと関連し、時津町議会平成20年第1回定例会（第2日3月5日）⁸では町長が、参考として長崎市内の公共文化ホールの収支比率—チトセピアホール（長崎市／500席）27.8%、長崎市公会堂（1,750席）39.6%、ブリックホール（長崎市／2,000席）43.1%—を挙げながら、ホールの現状評価と経費の節減の必要性

⁶ 「TOGITSU PLAN4 2006 第4次総合計画（基本計画後期5カ年）」p.54

⁷ 『〔新版〕公立文化会館運営ハンドブック』（社）全国公立文化施設協議会 2007年

⁸ 時津町議会録 平成20年第1回定例会（第2日3月5日）町長平瀬研氏発言に基づく

について述べている。カナリーホールの平成18年度決算は、収支比率20.1%であった。維持管理費に対する節減努力は、全国の公共文化ホールにおいてこれまでも指摘されてきた部分だが、これに加えて、ホールのソフト面のマネジメント強化を組み合わせ、長期的な視点から考えていく必要があるのではないか。公共文化ホールが地域の文化活動の拠点として機能していくには、経営面においても自立的に成長していく必要が生じると考えられる。

そして、もう一点重要と思われるのは、事業種別によるスタッフ及びチーム体制の強化である。これは様々な意味において、職員が不足した状況での運営を強いられてきた、日本の公立文化ホール的一面かと思われる。しかし基本的に、自主文化事業の企画業務等を担当する部門などと、貸館業務運営等サービス部門とは、それぞれ専科した、異なる組織系統が必要だと考える。この点が同質的に処理される組織構造である部分に、カナリーホールの課題を感じている。

町立ホールにおける自主文化事業は、自治体芸術文化行政とほぼ同義である。しかし自主文化事業予算の削減に関して、実施主体であるホール側では、どういった努力ができるのか。そうした対峙的視点での戦略も必要だろう。ホールがより良い地域の芸術文化拠点として形成・運営されていくこととも広く関わる問題として、行政とホールとの間に批評的或いは自己診断的な視点をもつことの重要性を感じる。こうしたことを踏まえ、現状をできる限り多角的に観察し、また思考を巡らせつつ、カナリーホールの自主文化事業を通じた、公共文化ホールのソフトウェアの可能性を、継続的な視点から考える必要がある。

3. 自主文化事業

◇ 現況

カナリーホールは平成22年度自主文化事業予算を、2千万円弱の規模から、数百万円の削減を示されている。

自主文化事業とは、「地域における文化拠点」としての、ホールの理念や目標、地域のニーズ、あるいは地域に必要だと考える文化的要素を、ホール自らが芸術文化企画として創出、発信することである。このことによってホールは地域にその存在意義を問うとともに、より一層の理解を得、芸術文化によって地域を耕すチャンスを生み出す。ホール自らがその理念の具現化を通して、地域と直面する関係を持つ唯一の場、といってもよいだろう。今回、カナリーホールが町から指示を受けたのは、このチャンスの経済的縮小である。

来期目標は、事業収入目標をこれまでの収入額より高く設定、教育プログラム、生涯学習推進事業は維持、というものであった。平成20年度の数字では、自主文化事業予算1,900万円、収入約560万円。この際のホール事業のみの平均販売率は74.2%。端的に考えれば、企画を減らし、収入を上げる方策が求められているといえるだろう。

◇ これまでの実績

文化ホールのソフトとしては、年間額平成 21 年度で 1,900 万円の自主事業費を設け展開する主催公演（年間約 9 公演）を行っている。これは、レベルは高いが、民間事業として採算性の面から避けられがちな鑑賞事業等を、行政として住民に価格 3,000 円で提供する事業であるという⁹。

また教育プログラムとして、町保健センターとの連携による「マタニティーコンサート」を実施。これは“今日の少子化問題への対応¹⁰”を趣旨に、出産を控えての相談や、必要な指導の機会を同時提供するイベントである。

そして出生後の乳幼児や母親を対象としたものとして、「カナリー読み聞かせコンサート」を実施している。

また、町内の小・中学校の児童・生徒を、毎年 1 回ホールに招待する。これまで学校体育館で行ってきた観賞教室をホールで実施し、実際に子供たちがステージ上で楽器に触れる等機会をもつワークショップまでを含めたコンサート、「カナリーステージナイン」を開催している。カナリーホールの特性を生かしつつ、乳児から中学生という範囲の子どもたちの成長をトータルな視点から、地域において支援している。

一方で、ホールは県下の音楽団体である長崎県音楽連盟に加盟するとともに、地元の音楽団体等とのタイアップによるワークショップ、カナリー音楽見本市・音の博物館を展開する。

これらの活動は、芸術文化の提供や音楽文化関係者（演奏・企画・運営等）との連携、教育の側面のみにとどまらず、ライフスタイルや身体・精神両面の健康等、地域の生活圏との関わりも深い。ただここで一つ課題となるのは、これまでカナリーホールで公演毎にとられてきたアンケート結果¹¹からも、また議会での発言¹²にもあるように、その観客に時津町民が占める割合が必ずしも高くないということだろう。ここからは、町民にとっての文化ホールの意味、また時津町からアクセス可能な、より広い地理的見方からみた、選択肢のひとつとしてのホールの存在や、ホールの専門性における「住み分け」の問題も提起していくことができる。

◇ 公共文化ホールの自主文化事業

ここまで、カナリーホールの自主文化事業の状況・概要を追ってきたが、今度は少し距離をとった視点から、“自主文化事業の目的とは何だろうか”、“これから求められる課題とは何か”について考えてみたい。

ここで再び、芸術文化ホールの自主文化事業の実態を形式的に考えると、芸術文化的な何かが創造され、またそれを実演したものを観客が鑑賞するプロセス、

⁹ 時津町議会録 平成 20 年第 1 回定例会（第 2 日 3 月 5 日）町長平瀬研氏発言等に基づく

¹⁰ 同上

¹¹ とぎつカナリーホール運営委員会議事録 H.18～H.21

¹² 時津町議会録 平成 20 年第 1 回定例会（第 2 日 3 月 5 日）町長平瀬研氏発言等に基づく

或いは、そうした芸術文化的な領域での創造活動と市民の自発的な自己啓発的活動の合流点に関わる事業であると思う。(だからこそ、芸術文化と社会との接点の在り方を実践的に思考するアーツ・マネジメントの重要性がいわれた。)これには舞台芸術の鑑賞型上演(演奏)と市民の参加創造、普及・啓発という3つの方向が考えられる。そして、この「場」には、レパートリーの創作者と実演者(とそれに関わる実演関係者)、観客の影響・波及関係が、芸術文化的な何かを媒体として、ホールという空間的枠組みを超えた拡大系へと向かっている。

この現象を起こす必要性が、自主文化事業の目的と結びついていると思う。多くの場合、公共文化ホールの自主文化事業の主体は、自治体行政である。そして主に「文化振興」等施策において展開される行政事業としての意味が、芸術文化的意味(価値)と同時に存在している。しかし文化ホールという場において、芸術文化的価値がその中心的役割を担う、創造・実演主体と観客との関係から導かれるのは、コミュニケーションの発端と深化を中心とした個々の学びであり、(多くの場合、言語的な)表現活動だろう。これらの活動が連動して起こることで、地域への文化的な刺激とソフト面での活性が可能となる、という行政環境の整備という視点が、目的のコアと考えられる。その影響は、地域の文化活動へと転換され、生活と結びついたそれらに、内面的な自己同一性(アイデンティティ)の萌芽と地域性が生じる。そしてこうした活動に伴う、創造・実演主体や観客それぞれの存在と社会的意義に対し、多面的な支援が行われる。

カナリーホールに視点を戻すと、特に教育的プログラムにはそうした行政的ニーズが、少子化問題や次世代育成、プロフェッショナルからアマチュアまでの文化的な人材発掘・活性等と関連して表れているようだ。鑑賞価格もコミュニティへの配慮が示され、芸術団体等との連携においても定例企画が行われている。しかし、地域住民からの参加には、協働的な文化創造と観客動員の面で課題がある。カナリーホールの実績から分かるのは、顕在化した(=要求として現れている)ニーズへの対応が、その事業の大方を占めるのではないか、という点である。地域における実際のニーズとは、地域に寄り添ってみて初めて聴こえて来るような、潜在的なものを多く含んでいる。その多くは、これまでホールに足を運んだこともなく、従って公演アンケートに、意見したこともない人々である。こうした地域ニーズについて想像力を働かせること。そして、個々の地域社会における活性の本質的な在り方を検討し、多方向からのニーズを統合的な視点から収集・分類し、設計していくこと。未だ自主文化事業予算を持つ地域の文化ホールとして、その減額に歯止めをかけつつ地域の芸術文化拠点として最大限に機能しようとするのが、広くこれからの公共文化ホールの可能性を示す点であろうと考える。

4. コミュニティにおける存在

時津町における“カナリーホール”とは、今、地域の(意識)社会の中でどのような環境にあるのだろうか。地域における芸術文化的ニーズの観点から、2006

年に時津町総合計画と共に発表された「時津町第4次総合計画（基本計画）見直しに係る【時津町まちづくり住民アンケート調査】」¹³より、その状況の一部分でも把握を試みたい。

◇回答者構成

まず、このアンケート調査の回答者構成は、性別で見ると男性が40.1%、女性が53.7%（無回答6.1%、以下省略）となっている。対象年齢は20歳以上となっており、20歳から59歳までの回答者は全体の61.3%、37.2%が60歳以上の回答者人口となっている。以下、町の文化ホールの存在を考える際に有効と思われる設問と回答を、順に挙げていきたい。

◇アンケート結果と分析

はじめに、町勢全体に関すると考えられる質問項目（回答：選択、加重平均）として、「明るい」「豊かな」等形容詞を選択肢に用い、時津町のイメージを問うものがある。これによると、ポイントの高いものとして、「便利な町である」が0.84という指数を出している一方で、最もポイントの低いものは、「自慢できる町である」の-0.01であった。これはそれほど望ましい結果には思えない。ここで文化ホールが果たせる役割とは、何だろうか。芸術文化を通じた、地域の自己認識の在り方に対するアプローチが考えられる。

次に、地域の現状についてどう感じているか、という質問（回答：選択、加重平均）において、「文化・スポーツ等公共施設の整備状況」の選択肢はライフライン整備等に次いで、「保育所や学校の整備状況」と近値の0.68という指数による評価を受けている。ただ、「バスなどの公共機関」といった道路整備状況は、0.3前後の数字に止まり、最も割りこんでいるのは0.02となった「地域の経済状況」の項目となっている。文化ホールの整備状況が一定レベルで認められた先にあるものとは何だろうか。また現在行っている、或いは今まで積み上げてきた事業の中で、住民の立場から芸術文化を考えた施策とは何か、を自ら開発的に問うていく部分に思われる。「交通」の利便化についてのニーズは、常に高い。文化ホールと交通を考えた時、何が思い浮かぶだろうか。歴史的な事象を思い起こした時、交通＝流通は常に新しい文化であり情報を人々に伝えてきた。いわば、文化のライフラインである。個人的なカナリーホールにおける経験では、公共交通機関の事情により、夜公演のアンコールが変更になった覚えがある。人は文化ホールに何をしに来るのだろうか？という点から考えれば、サービス内容の変更は非常に難しい問題をはらんでいる。文化や情報へのアクセスツールとしての交通事情に関するコミュニティ・ニーズに、文化ホールができる働きかけとはどのようなものがあるだろうか。例えば具体的に、終演時間に合わせてバスのシャトル運行

¹³ 「時津町第4次総合計画（基本計画）見直しに係る【時津町まちづくり住民アンケート調査】」結果報告書 p.77-102 2006年

を手配する等の試みは、先例も含め、何らかの有効性があるだろう。

将来の時津町に望むイメージに関する質問（回答：選択形式）では、「便利で快適に過ごせる町」という選択肢が最高値を示すが、「教育・文化・スポーツ等の水準の高い町」についても13.4%という関心が示される。その一方で、今後時津町が取り組むべきまちづくり課題の認識（回答：5つまで選択）については、「犯罪のない安全で安心なまちづくり」という回答が59.9%、次いで「バスなどの公共交通機関の充実」が43.3%、「産業の振興、雇用の場の拡大」40.3%、「福祉の充実」34.4%と、日々の生活に密接な、安心・安全に関する欲求が高い値で見られる。「教育・文化・スポーツの振興」については、18.6%。「公園や広場、遊び場の整備」（20.6%）など同水準の値を示している。

この質問項目への回答は、現在の欠乏状態との関連から仮説的に考えられるのではないか。心理学者 A.マズローによる欲求階層説は芸術のマーケティングを考慮する際のひとつの指針となるといわれている¹⁴。高レベルの欲求に対して十分な満足を得るためには、その以前に基本的な欲求を満たす必要があるという理論である。この場合、安心・安全と結びついた欲求は、食べ物・衣服・保護・安全への生理的欲求に含まれる。この人間の存在に最低限必要とされる諸要素への欲求が満たされることで、次はこれに積み上がる愛情や所属意識といった社会的欲求が生まれる。この質問の選択肢で考えると、「公園や広場、遊び場の整備」（20.6%）、「コミュニティの充実」（3.5%）等が該当するだろうか。続いて欲求階層は自尊心を得ることで欲求を満たそうとする。これについては、物質的なものを思う存分購入する、新しく値段も申し分ない人気のレストランに行く、といった「所有」や「経験」を望むこと。あるいは「まちづくりを担う人材の育成・確保」（15.7%）といった回答にも関係が考えられるだろう。こうした欲求の充足を経ることによって、自己実現欲求へと続いていくとされる。美しい景色を眺める、彫刻に触れる（観る）、演奏会を聴くといった「体験に浸る」こと自体が、この欲求をかなえるのである。カナリーホールは、芸術公演等によって自己実現欲求そのものを満たす機会をもつ「場」であるだけでなく、コミュニティを背景に持つ観客それぞれの欲求段階に応じた活動を提供することが可能な、「サービス主体」という意味での在り方や必要性も、より明らかになってくる。カナリーホールでの文化的活動を通じた、自己認識やコミュニケーションの深まりの中に、地域やコミュニティに対する前向きな認識形成等といった、大きな貢献の可能性を秘めているのである。

自らの老後を考えた時の不安は何か（回答：2つまで選択）、と尋ねる質問に対して、やはり多いのは「心身の健康の問題」（52.6%）、「配偶者やご自身の介護の問題」（51.5%）、「生活費の問題」（44.8%）という回答であるが、これに次ぐのが「生きがいや趣味の問題」（17.5%）となっている。また、今後の高齢者の福祉

¹⁴ 『芸術の売り方』p.101-107

対策、生きがい対策を問う項目（回答：3 つまで選択）においても、介護サービスの充実等が多くを占める中で、「レクリエーションや学習・趣味活動など余暇の充実」は 21.5% の値を示している。カナリーホールの指針に示された、生活密着や向上型施設という視点や、総合計画に明記されていた「生涯学習施設としての機能充実」を図る点で、何らかの重要な示唆を含むと考えられる。

町民の生涯活動を充実する上で重要な点とは何か、を問う質問では（回答：3 つまで選択）、「町民の学習・文化・スポーツなど活動施設の整備」（43.6%）という回答が最も高いニーズとして表れていると同時に、「施設の利用時間や管理体制など施設利用の利便化」についても 42.5% と、2 番目の値を示している。これについては、町議会平成 18 年第 3 回定例会でも議題にあがっているが¹⁵、他の公的ホールの規定例や職員勤務時間といった慣習的な理由を述べた答弁に止まり¹⁶、前進は見られない。ただ、こうした施設利用の利便化に関する要望は、全国の公共ホールにも多く、規模の大きな争点であると同時に、文化ホールのハード、ソフト両面のシステムの硬直化が、利用頻度の増加を抑制してしまうことはないだろうか。運営組織と利用者側というそれぞれの立場の違いによる価値や考え方の相違の克服の上で、コミュニティを基盤とした公共文化ホールという存在が担う、目的に沿った経営・運営戦略が必要であろう。

生涯活動の充実に関して 3 つ目に高い値となっていた回答は、「施設の利用や講座・サークル等に関する各種情報提供の充実」（39.3%）であった。例えば、カナリーホールの HP は、十分なコンテンツで満たされているだろうか？ここでも個人的な意見になるが、それらはまだまだ貧弱なものに思える。文化ホールの情報提供システムとは、どうあることが望ましいのだろうか。情報提供手段をコミュニティ・ベースで考えると、年齢層に対応し、その各世代が最も使用する情報手段を用いる必要がある。そして紙媒体から Web、口コミまでを有効に連携させた、地域の文化情報ネットワークを形成する必要があるだろう。また、近年の情報公開への動きにも対応し、設置自治体による指定管理者選定経緯や協定内容の公開、ホール管理運営組織、或いは設置目的の実現状況や利用者へのサービス状況、効率的な運営と適切な経営努力等についての評価結果等についても、積極的な公開を図っていく必要がある。地域の興味や関心を、豊富な情報発信によっても受け止めていくことで、ホール運営事業等に関する住民参加へのきっかけ形成や芸術文化に対する認識の活性化が期待できる。劇場等を含めた芸術文化団体の望ましい Web ページについては先駆的な実践の進んでいる分野である。

このように、地域における芸術文化的ニーズと文化ホールの関係を考えるとき、その運営においては、人や風土といった特性を背景として、芸術的自立性という課題をもちながら、「地域と共に創る」文化ホールという姿があると思う。事業内容については、コミュニティの中では潜在化された課題を、ホールが自ら探り、

¹⁵ 時津町議会録 平成 18 年第 3 回定例会（第 1 日 9 月 5 日）新井政博氏発言

¹⁶ 同上 教育長河野知周氏発言

提供の仕方を考えていく文化的責任を担っている。

地域の公立文化ホールは、杓子定規な決まりごとの範疇で、人々に文化を“与える”組織としては求められていない。地域の公立文化ホールに必要なのは、若い世代から高齢者まで、それぞれのライフスタイルや目的に沿った、文化との接点として存在することである。これからのカナリーホールには、「町の文化ステーション」としての取り組みが、その可能性を拡大させる鍵となるのではないだろうか。

5. 地域の意識に根付いた文化ホールとして

今後、文化行政をめぐる財政は、自治体の厳しい予算状況のみならず、全体的な縮小傾向が予見されている。文化ホールがその事業を維持・発展させていくためには、ホール自らによる財政面への組織的なアプローチが必要になってくるだろう。社団法人全国公立文化施設協議会が平成19年3月に発行した『[新版]公立文化会館運営ハンドブック』にも、ファンドレイジング＝外部資金獲得の必要性が指摘されている。主にアメリカにおいて発展を見るこの概念は、非営利の芸術文化に関する団体にとって、非常に合理的で有効な資金調達法として発達している。特に寄付金は、助成金のような提示されている設置者の理念・目的・助成金額等の各種条件に捉われず、芸術団体の指向する目的と使途事業において理解や共感を得ることによって資金獲得を目指せる分野である。プロフェッショナルな芸術団体、大小の劇場、美術館、図書館に至るまで多くの非営利文化団体が、新たな公演・プロジェクト用の費用調達や、収益では補えない公演資金の獲得、補助金等の減少を補うための資金準備などを主要な目的とした、寄付金獲得のための戦略を組織的に行っている。

『地域振興のコアとしてのライブ・エンタテインメントの可能性～米国リージョナル・シアター事例研究から導く、地域に資するライブ・エンタテインメント拠点の在り方～』（ぴあ総合研究所 笹井裕子）¹⁷は、リージョナル・シアター（地域劇場）という「チケット収入を第一義の関心としていない。むしろ、劇場の芸術性、新しいアメリカの演劇を確立するための演劇芸術家、技術者、運営者の発展、古典あるいは革新的な現代演劇の制作、そしてしばしば、地域サービスに重点が置かれている」ことを特徴とした、非営利システムによるプロフェッショナル演劇創造組織を取材している。全米の各地域に活動拠点を置き、現在300館以上あるとされる劇場総収入の内、約4割は寄付金収入であり、安定した経済状況といわれる。そして地域劇場の名の下、地域住民との関係として生まれたのが、

- ・理事会への地元有力者の参画、地元企業協賛
- ・地域住民による小口寄付、ボランティア参加等
- ・地域社会との密度強化と、公的・私的助成金システムの衰退による支援基盤の

¹⁷ 『エンタテインメント白書』p.8・21

確立を目指す

という3点を統合的に用いた劇場運営であるという。

そして地域という存立基盤を中心に据えたプログラム・活動場所の提供を行うことで、地域の文化水準に大きく貢献しているという。「リージョナル・シアターは地域社会への貢献のために活動を行っているのであるから、その活動に寄付を行う人々も、地域社会への貢献に寄与している」という「地域住民による社会貢献の意思を具現化した存在」として認知され、存立基盤を確立したと解釈される。

公立文化ホールにおいても、こうしたファンドレイジングの模索や地域との関係性樹立は、現在の状況から鑑みて、ひとつの要請として捉えられるのではないだろうか。今後の文化振興に関する財政的な動向としては、厳しい財政事情の下で行われる国と地方公共団体の支援に対し、民間支援を拡大させていく方針が採られている¹⁸。寄付による税控除等の優遇処置に関する条件整備で民間にメリットを示した例としては、企業メセナが代表的であり、また2009年末から“事業仕訳”の名称が世間を飛び交った、政府による財政支出の合理化は記憶に新しい。ホールのコンテンツを充実させ、理念に合致した事業を展開するには、運営予算に加え、公的助成と民間による寄付・助成を、経営主体の立場から戦略的に組み立てていく必要がある。そうした時、地域の文化拠点としての公立文化ホールが今後その運営について文化的・経済的両面において重視すべきは、あくまで「地域」であり、そこに関係をもつそれぞれの「人」である、という点が、上記の例等から導ける示唆ではないだろうか。

6. 総論 —文化ホールが芸術文化の循環系として機能すること—

カナリーホールが今後、より良い文化ホールとして一層の機能を目指すには、ホール全体の構造・事業活動・人・人の動きに関する情報の全てを一元化し、ハードウェア・ソフトウェア・ヒューマンウェアの観点からそれらを合理的に連結・連携させ、均等な速度において一定方向へ向かう文化ベクトルを創出することだと考える。

ワシントンDCのケネディ・センター所長であるアート・マネジメントのプロフェッショナル、マイケル・カイザー曰く、

「問題を抱える芸術団体は決まって悪循環に陥る。芸術やマーケティングの費用を削り、観客や得意客の興味を減退させ、その結果、チケットの売り上げや個人の寄付金が減るといった悪循環だ。それに応じてさらに経費を削減し、収入が減り、その繰り返しという訳だ。」¹⁹

一方でカイザーは、コストの削減は有効である、と述べている。経費削減を軽視すべきではない。しかしその対象は、管理費や人件費であって、芸術的独創性

¹⁸ 『文化芸術の振興に関する基本的な方針』（平成14年12月10日閣議決定）

『アーツ・マネジメント概論』p.280・294

¹⁹ 『芸術の売り方』p.307・308

やマーケティングではない。

カナリーホールが、芸術“文化”ホールである限り、芸術文化に関する企画には責任と最高のものへのこだわりを持つべきだ。そして全国的な現状傾向として、自主文化事業費を縮小、或いは予算を持たないホールが増える中で、未だ1千万円規模の予算をもつホールとして、それが何より地域に果たすべき役割であろう。

平成 22 年度予算における自主文化事業費削減と収益目標の上昇設定は、現実的判断とは言い難いと感じる。しかし、人口 3 万人規模の地方における一地域において、文化ホールの果たせる可能性は、現実を超越することができるだろう。中央集権的な枠組みだけに頼らない、地域に根付いた文化拠点形成が市民の手で実現出来たら、地域に関わる全ての人に、これほど豊かで有意義なことはないのである。

参考・引用文献一覧

J.S.バーンスタイン

『芸術の売り方』 山本章子訳 英治出版 2007 年
伊藤裕夫、片山泰輔他編著

『新訂アーツ・マネジメント概論』 水曜社 2004 年
社団法人全国公立文化施設協議会

『〔新版〕公立文化会館運営ハンドブック』 2007 年
笹井裕子 編

『エンタテイメント白書』 ぴあ総研 2008 年
時津町

『TOGITSU PLAN4 2006 第 4 次総合計画（基本計画後期 5 カ年）』

『時津町第 4 次総合計画（基本計画）見直しに係る【時津町まちづくり住民アンケート調査】』結果報告書 2006 年

とぎつカナリーホール 『とぎつカナリーホール運営委員会議事録』H.18～H.21
時津町議会録 <http://www.kensakusystem.jp/togitsu-s/index.html>

時津町ホームページ <http://www.town.togitsu.nagasaki.jp/>