

市民フォーラム議事要旨

2016/10/23(日) 14:00~16:40@市民会館小ホール

プログラム

第1部：講演「公共施設の役割」

講師：衛 紀生(可児市文化創造センターala 館長兼劇場総監督)

第2部：パネルディスカッション「複合施設の市民ホールが目指すもの」

パネリスト：衛 紀生

岩倉 博文(苦小牧市長)

黒岩 真美(市民ホール ワーキンググループ部会員)

山口 勝次(市民ホール ワーキンググループ部会員)

コーディネーター：森 傑(市民ホール建設検討委員会委員長)

[敬称略]

■ 委員長挨拶とこれまでの経緯についての説明

- ・ これまで苦小牧では、公共施設の建設において段階を踏んで時間をかけた検討を行う機会はなかったのではないかと思います。今回の市民ホールのプロジェクトでは、基本構想に1年、基本計画に2年と長い時間をかけて検討するプロセスを踏んでいるのが大きな特徴となっている。
- ・ 本日の市民フォーラムは、これまで検討委員会で検討してきた基本構想について理解してもらう機会としていただきたいと考えています。基本構想の概要版の資料を見てもわかるとおり、基本構想には座席数などの施設のスペックや仕様については記されておらず、施設の目指すべき方向性やコンセプトについてまとめているものである。
- ・ 施設のコンセプトは、「親近感と愛着の持てる憩いのプラザ(公共の広場)～苦小牧市民のサードプレイス～」とし、芸術愛好家のための施設ではなく、全ての市民に開かれた居場所になることを目指している。苦小牧にとっては新たな試みといえるが、先進事例では既に実践している事例もある。可児市文化創造センターalaは、その中の一つである。
- ・ 本日の市民フォーラムでは、衛館長から現在の公共ホールがどのような役割になっているか説明がある。苦小牧の新しい市民ホールを検討する際のヒントにできるよう、多くのことを吸収していただきたいと思う。

■ 衛紀生氏による講演「公共施設の役割」

● 可児市文化創造センターalaの概要と衛氏の略歴について

- ・ 可児市は人口が10万人ほどであり、施設の延床面積はおおよそ18,000㎡である。
- ・ 私自身は、開館して5年目に館長として来た。その当時は、非常にポテンシャルの高い施設ではあるものの、それをいかした経営ができていないことが課題であった。
- ・ 自身の経緯を振り返ると、1990年代からこれからの劇場の在るべき姿を模索してきた。その頃から様々な提案をしてきたが、厳しい批判をされ、世論からの理解はなかったように思う。alaはそ

これらの提案を実践したものと言える。現在は、国が定める特別支援事業にも選出されており、地域に必要な劇場として定着している。

● 常識を打ち破り、市民本位の施設づくりを実践することの重要性

- ala は上記の特別支援事業への選出からもみられるように公共ホールのトップランナーといえる。様々な自治体からの視察があり、ala の取組を参考にしようとするが、東京を中心とする多数の公共ホールは常識から脱せないところに課題があるように思う。新しい試みをする際には、常識を捨てなければならない。例えば、札幌市の市民交流プラザなどは鑑賞のみのホールであり、座席数は2,000席程度になっている。しかし、2,000席という規模は興行的な採算のことを考えたものであり、市民のニーズや使い勝手を考えるならばこの規模はオーバースペックである。税金を投入して建設される公共ホールならば、興行収入や採算という民間的な常識に捉われるのではなく、本当に市民が必要とする施設の在り方を根本的に考えるべきであり、黒字・赤字という考え方から投資という考えへの転換をする必要があるだろう。
- ala で実践してきたのは、常識を打ち破っていくことであった。例えば、チケット割引も独自の取組を行っている。その中の一つである DAN-DAN チケットという取組では、当日券を購入する場合は一般価格から割引されるシステムとしている。市民からも何故当日が安いのかとクレームが来ることもあるが、この考えは、当日券は通常より高価なものという常識に起因するもので、売れなかった席は観客からすれば鑑賞しにくい席であり、合理性を考えれば甚だおかしい考えである。
- 既存の枠組みで考えてしまう傾向があるのは、その方がチャレンジは少なく当事者にとって安心だからである。常識を打ち破る取組を行うということは、当事者の人間力や生き方が試されるといっても過言ではないだろう。
- 「あそこは特別だから(自分たちの施設ではできない)」と言われることもある。しかし、それは変化を嫌った発言であり、チャレンジ精神がないだけである。ala は特別なことをしているわけではなく、徹底して市民やまちにとっての価値を追求した取組を行っているだけである。

● 社会包摂機能を軸に置いた劇場運営

- また、ala の大きな特徴となっているのは、社会包摂(一人ひとりを分け隔てなく平等に扱い、社会の構成員として取り込むこと)機能を十分に使って地域の人々をケアしていくことである。例えば、母子寡婦福祉連合会と連携して、貧困家庭の家族を集めて家族を孤立させないようにするため、お互いに仲間づくりになるようなワークショップも行っている。
- 民間の芸術団体は、質の良いものをつくっていれば良いと考えている。しかし、公共のものはそうであってはならず、施設が求められている社会的責任を果たすことが非常に重要である。これまでの公共施設は、社会的な責任を果たしてこなかったためにハコモノの象徴として槍玉にあがっていたのだと思っており、いまだに変化する兆しがない。
- 市民にとって何ができるか、何が市民のためになるかを考えることが重要である。ホールの運営を行う際も、人間と直接的に向かい合うことができなければ価値はないと考えている。例えば、障がい者とのコンサートもやっているが、障がい者は感動すると奇声をあげる。コンサート中に声があると一般的な公演では支障をきたすので、声を出しても良いコンサートとし、一般的なコンサートとは区別することで実現させた。また、そのイベントには、赤ちゃんとその母親も参加できるよ

うにした。生活に息苦しさを感ずる人たちは、劇場に来ることは少ない。劇場から心理的・経済的に遠い市民に劇場へ来訪してもらうために何ができるかを常に考えている。

参照：オープン・シアター・コンサート (http://www.kpac.or.jp/event/detail_636.html)

- ・ 劇場から心理的・経済的に遠い市民に来訪してもらうための取組として、家族単位での鑑賞機会を地元企業からの寄附によって実現させる「私のあしながおじさんプロジェクト」を実施している。この取組は、地域子どもたちに鑑賞する機会を提供するものである。観賞後は子どもにメッセージを書いてもらい、その時に初めて実施者は取組の意義を実感する。取組を始めた頃は、地元企業側はalaがまた面倒なことを企画していると煙たがっていた。しかし、取組を実際に行い、地元企業へ子どもが書いたメッセージを送ると、取組の意義を真に実感してくれた。
- ・ 厚生労働省が策定する福祉政策の重要な考えにもなっている「ポジティブ ウェルフェア(参加型社会保障)」には、福祉という概念は満足して生きている状態が重要であるということが考えの根幹となっている。私自身は、社会的に自立して生きていることだと解釈しているが、それは自分一人で何でもできる状態を指すのではなく、他人に頼ることのできる接点があいくつもあることだと考えている。具体的な例でいえば、阪神淡路大震災が発生した際も、お金持ちではなく下町のおばちゃんの方が他人との接点が多いために元気だったようだ。自立しているということは、様々な人間関係の中で自分が誰かに必要とされている実感が大切であり、劇場はそのための場所になることができると確信している。そのためには、例えば観賞の前後の食事や会話などもたくさんあった方がよく、そのための取組を積極的にすべきであろう。alaでは、コミュニケーションの機会を増やそうと人数割引なども実践している。

● 社会課題と劇場運営の対応とそれを実現するための取組

- ・ 「ゆりかごから墓場まで」と呼ばれる社会保障制度を確立したイギリスの首相クレメント・アトリーは、文化芸術を社会課題にしっかりと対応させることが重要であるとしている。これを言い換えると、芸術活動から最も遠い市民にとっての活動をしなければ、公的支援を実践する価値はないと述べていると言えよう。
- ・ 社会課題と劇場運営を対応させるために、文化活動の特徴が多いに活用できると考えている。文化活動は、通常の状態だとネガティブに捉えられてしまう違いも豊かさで捉えることができる。すなわち、性別・収入・国籍など、様々な違いを積極的に受け入れ、それぞれの違いを個性として受け入れることができるのである。
- ・ alaでは、ソーシャル・インパクト投資(株や為替といった一般的な投資とは異なり、貧困や教育といった社会的課題を解決することで何らかの利益を得る投資の方法)という方法を導入し、alaの取組を政策的に評価できる数値も導入している。この指標を用いると、例えば高校生の中途退学を防いだといったことも評価できる。

● 市民の半歩先を提供するサービスと社会貢献型マーケティングの考え方

- ・ alaでは、東京や名古屋といった大都市で流行している前衛的な企画はしない。あまりにも前衛的であると市民に受け入れてもらえないからである。しかし、これまでと同じような企画を続けていても市民に飽きられてしまう。市民にとって半歩先のサービスを提供することが重要であると考えている。

- ala では、チケットを売り切ろうという考え方をしておらず、チケットを購入したくなる環境づくりが重要であると考えている。すなわち、社会貢献型マーケティングとは、売ろうではなく、いかに買おうと思ってもらうかを目標としているのであり、両者は発想の仕方が根底から異なる。
- ala がこの町にとってどのような価値を持っているかを常に気にしている。訳知り顔の芸術愛好家よりも、貧しい小学生が来た方が私自身は施設の価値を実感できる。そのためには、施設の意義や取組に賛同してもらえるソーシャル・コンシューマー(消費を通じて社会的課題の解決を図る個人のこと)をいかに生み出すかが重要である。広告や発信も東京のモデルをコピーペーストしているようでは根本的に駄目である。大切なのはこの町に何が必要かという視点であるように思う。
- 今このまちに何が必要かということを一から考えてほしい。そして、現在、文化芸術活動に携わっている人は受益者から抜け出し、自分がまちにどのようにして貢献できるか、そのためにはどのような活動をすれば良いかを考え、実行してほしい。

■ パネルディスカッション「複合施設の市民ホールが目指すもの」

● パネラーの講演感想

- (森) ala の取組はこれまでの劇場の運営方法とは大きく異なる新しい取組であり、劇場というよりは福祉施設に近い考えと言えるだろう。
- (岩倉) 人口 10 万人規模の都市で何故このような取組ができるのかと大変疑問に思っていたが、本日の講演を聴いて館長のこれまでのキャリアや経営観が徐々に理解されて浸透していったものであるとつくづく感じた。苦小牧でも「単なる貸し館業務で良いのか。」という疑問が現市民会館が直営の頃からあり、新しい時代に合ったホールでは、どのような機能を持たせるべきなのかを私自身もずっと考えていた。そのような中で森委員長を中心に様々な議論が交わされ、基本構想で「サードプレイス」がコンセプトになった。今後、具体的にどのような場所にしていくか、またどのような経営をしていくのか考えていきたいと感じた。
- (黒岩) 自分自身にとってホールは演奏する場所であり、それ以上のことを考えることがなかった。ワーキンググループに参加することで、ホールが担うべき役割が多様であることを実感した。常識に捉われてはいけな思いつつ、振り返ると常識的に考えている側面があったと反省した。苦小牧に住んでいる実感として、苦小牧の規模は、様々な市民が出会うことのできる規模であるように思う。
- (山口) ワーキンググループに参加して実感しているのは、新しいアイデアが次々と出てきているところであり、市民ホールの完成を多いに楽しみにしている。講演を聞き、可児市の取組を素晴らしいと思うと共に、苦小牧でも実現できるのではないかと感じた。様々な人たちを取り込めるのは文化の得意分野だという話があったが、自分自身、ヒップホップを実践している中からも実感があつた。苦小牧は人と人をつなげ、人がものを動かせるまちだと振り返ることもできた。

● 社会包摂型の劇場運営に至るまでの経緯

- (森) 施設をいかに使いこなすかという運営・マネジメントは非常に重要であり、ala でも館長が館長を務める前後ではその様相は随分と異なるようである。講演では、自立は他人との接点であるという話もあった。これは、概念的にいえばウェルフェア(福祉事業)からウェルビーイング(個人

の権利が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあること)への転換ということだろう。文化が仲間づくりに貢献でき、社会包摂型の劇場運営へとシフトしていった経緯について詳しく伺いたい。

- ・ (衛) ただ常識を破れと言っているのではなく、論理的に説得力を持って破ることが重要である。1997年にまとめた「芸術文化行政と地域社会 レジデントシアターへのデザイン」という著作を出したが、基本的な考え方や姿勢はその頃から一貫している。これらの考え方や姿勢は、長崎にある「のこのこ劇団」のことを知ったことが契機となっている。その劇団では、若者の劇団員に加えて、自閉症などの障がい者が劇団員として活躍していた。その劇団の公演は、自閉症などの障がい者がそれぞれの症状に合わせた対処を行い、劇を成立させており、その姿に感銘を受けた。それまでは蜷川幸雄などの著名な演出家が手がけた公演の評論をする仕事だったが、その劇団に出会ってから自身の方向性が変化していった。
- ・ (衛) 阪神淡路大震災の際にも、子どもが背負う震災の傷を実感し、神戸シアターワークスという子どもを対象としたキッズワークショップなどを実践していった。
- ・ (衛) 文化芸術の強みは共感であり、それをマネジメントできる点である。例え障がいを持っていても、性別が違っていても、その違いは個性となる。もちろん、文化芸術のもう一つの側面である崇高さもあり、そのための劇場運営も否定はしない。しかし、これまでの劇場はその崇高さの一つの側面にのみしか追求できていない。そのことを痛感したところから、自身の取組が始まっているように思う。
- ・ (衛) イギリスにあるウェストヨークシャー・プレイハウスに、自分が構想した劇場が既にあつた。そこでは、年間1,000ものコミュニティプログラムが実践され、それらに年間20万人もの市民が参加していた。その劇場を訪れた時に、自身が考えていたことに間違いがないことを確信した。
- ・ (森) 先日ウェストヨークシャー・プレイハウスを訪れたが、朝食サービスを劇場でやっていたのが非常に印象的だった。劇場が社会的課題を解決していき、その取組に市民が共感しバックアップしていくような、市民が施設のファンのような存在になることが重要だと感じた。

● 劇場運営における地域の在り方

- ・ (衛) 人的な集積がある東京は、特殊な地域であり、東京は地域のロールモデルにはならないことを自覚すべきであろう。地域の劇場が東京モデルを踏襲することは言語道断であると考えている。
- ・ (衛) 甲府県民会館では、地元の劇場が付加価値を持っている。地域の劇場に鑑賞以外の価値を持たせることが重要で、そのために何をすべきかを提案していくことが重要であろう。大都市に近接している場合はその点が重要である。可児の場合は、名古屋に行って鑑賞することよりも価値のある、一票を投じてもらう価値のある取組を行っていくべきだと考え取組を実践している。
- ・ (衛) 札幌と苫小牧は良い距離感であるように感じている。苫小牧で社会包摂型の劇場が実現できたら、東北以北で初めてのことであり、大きな出来事になる。文化がわかっていると共に経営のわかる人間を施設の重要なポジションに招き入れ、市民にサプライズを提供できると良いだろう。

● 衛館長の改革

- ・ (岩倉) 常識を打ち破っていくためには、既存の枠組みを壊していく創造的破壊が必要だと感じている。苫小牧市では一般会計が当初予算ベースで約800億円あり、おそらく可児市は半分以下の予

算だろう。そのスケールでalaの取組は画期的であるように思う。常識を打破するといった際、alaの場合は具体的に何を打破していったか詳しく伺いたい。

- ・ (衛) alaの場合、用地取得費含め建設費に130億円程度かかっており、当時の市の一般会計は260億円程であったので、市の一般会計予算の半分を使ったことになる。これは、市の基金をおよそ50億円投じ、80億円を起債などで賄ったものである。今考えると、人口10万人規模の都市にalaのような施設はハコモノになりかねない乱暴なものであったようにも思う。
- ・ (衛) 自身が館長に任命されてから行った改革として、まずは必要のない人間に自主的に辞めてもらった。劇場は基本的に対面型のサービス業であり、お互いにコミュニケーションがしっかりとできない限りは目標を実現できないと考えていたため、組織をゼロベースで再編した。
- ・ (衛) また、顧客コミュニケーション室を新たに設け、職員と市民のコミュニケーションに重きを置いた。コミュニケーションを通して行われる市民ニーズの把握こそがマーケティング戦略の要であると考えた。
- ・ (衛) さらに、これまでのプログラムをゼロベースで考え直した。当時は、スタッフの趣味に近い公演がいくつもあり、公演後に市民が首をかしげながら退出する公演もあった。日本人の悪い癖で、どんなに酷い公演であっても拍手したりスタンディングオベーションをしたりする。市民が本当に求める公演を行うように意識していった。

● alaの取組を実施する施設職員の在り方

- ・ (黒岩) プログラムを実践している職員の在り方も重要な要素であるように思う。そういった職員の在り方で意識している点について詳しく伺いたい。
- ・ (衛) 現在の係長に、「当時、館長の仕事の進め方は無茶ぶりだった。」と言われることもあるが、ここ2、3年は上手く機能しており、職員自らプログラムの展開や課題・問題を挙げてくれている。例えば、ある高校の校長先生と「一時、中途退学する生徒は少なくなっていたが、最近再びそういった生徒が増加した。」という話をしたことがあった。おそらく小中学生の時に長期で休んでしまったことが原因になっており、高校生となり居場所を見つけても授業についていけなくなったことが理由で卒業できないというのである。それはこの生徒だけでなく自治体そのものにとっても大きな損失である。そういったことを職員と話していたら、職員からの発案でalaの空室を使って、そういった子たちを何とか卒業させてあげようという学習支援を実施するようなプログラムを提案してきた。
- ・ (森) 衛氏の創造的破壊から始まり、それが徐々に定着していき、地域からも頼られるようになったというストーリーであろう。そして、そうしたときに職員たちもそのストーリーを意識するようになり、自らプログラムを提案するようになったということだと思う。
- ・ (衛) 職員教育にとって重要なのは、自分たちがどのような役割を担っているか、自分たちの職業の意味や意義を実感してもらうことである。

● リピーターを創出する「創客」戦略

- ・ (山口) リピーターのような根深い集客のために何が必要か。
- ・ (衛) 可児市民はalaの他にいく場所がないためにalaを使っているというのが大きいように思う。来館者はおよそ50万人だが、チケット購入者は1割ほどである。すなわち、他の9割の市民は公

演を聴きに来るのではなく、読書やランチなど鑑賞とは異なる目的で施設に訪れている。施設にとって来客数を増やすのは簡単で、AKB やジャニーズ、宝塚など著名人を呼べば瞬間的な来訪を増やすことはできる。しかし、それは長い目でみれば虚しく、何かのイベントをしなければ集客が見込めない施設になってしまう。気軽に来訪できる場所、来訪したときに自分が歓迎されていると感じられることが重要であるように考えている。

- ・ (衛) 自分が施設に来て最初にやったことは、「人間の家を作る」と言ったことと禁止事項が記載されている張り紙をやめたことである。また、可見市文化創造センターでは勉強をしにやってくる学生が多いのだが、中学生が机を削っていじめていた子の電話番号を掘ったことがあった。翌朝に職員が禁止事項の立て札を立てていたが、烈火の如く叱った。禁止事項を掲示するということは、一人の子のために今まで来訪してくれた人やそこで自由な時間を過ごしてきた人を無下に扱うことだと考えているためである。
- ・ (衛) 市民の自由な活動を許容する一方で、要望や注文については一貫した姿勢を持つことも重要である。よく「ロビーに照明を付けてほしい。」と言われるが、それは劇場という環境で勉強している以上は違うと断っている。しかし、寛容な心を持つことも重要であり、ロビーでカップラーメンを食べることも放任している。
- ・ (衛) 職員の仕事に対する姿勢や気持ちを引き継ぐシステムづくりが重要である。指定管理者制度では3年で職員が変わってしまうので、施設の理念を深く共有した職員も異動となってしまう。そういった職員の姿勢や気持ちといった質の側面は決算書には記載されない簿外資産・無形資産といえるが、指定管理者制度ではお金で測ることのできないそれらの貴重な資産を捨てることにつながり、良い方法とは言えないと考えている。
- ・ (衛) 職員の働きにとって重要なことは、その人間のキャラクターを活かすことであり、マニュアルはやめた方が良く考えている。
- ・ (森) 目に見える集客ではなく、信頼関係をどのように築いていくかが重要であろう。そういった社会貢献型のマーケティングを実施する際のポイントを伺いたい。
- ・ (衛) 民間の劇場は、芸術愛好者で成立していれば良いが、公共劇場はそうであってはならない。全国2,400ほどの公共ホールがあるが、おしなべて民間型の運営を行っており、良くないと感じている。
- ・ (衛) 社会貢献型マーケティングを実施する際に重要なのは、日々のコミュニケーションであるように思う。例えば、挨拶もその一つである。挨拶は、「あなたに関心がありますよ。」と伝えるメッセージであり、それを出し続け、施設が市民一人ひとりを受け入れていると発信することが非常に重要であろう。
- ・ (衛) ala で実施している取組の一つに、公演の日が誕生日である市民を対象に、担当職員がデザインしたバースデーカードで歓迎し、一輪の花を贈るものであるが、それを実施された市民は一発で施設のファンになる。社会貢献型のマーケティングを行う際に重要なのは、結局のところ地道な関係づくりであり、特効薬はない。どこまでいってもアナログな仕事が劇場経営だと痛感している。

● 市民が必要とする施設運営の重要性

- ・ (森) 目で見える事業費・経営費をみるのではなく、市民の生活が本質的に向上するために実施する長期的な投資という側面も追求すべきである。その際、既存の考えに捉われるのではなく、新たな全体像の捉え方や概念の転換が必要であろう。
- ・ (衛) ala の取組は、実施しようと思えばどの自治体でも実現できる。重要なのは、面倒臭がらないかだけであるように思う。
- ・ (衛) 興業主の視点で ala の取組をみれば、満席となっても入場料が安いので赤字となるが、そういったことも市民への重要な投資と考えている。施設運営から言えば、一部分が赤字となったとしても、他の利用料金収入などの部分で補填ができれば良いのである。民間の施設では、利益を最大化することが最大のミッションとなるが、税金を投資する公共施設はそうではなく、利益を適正化するのが最大のミッションであるように考えている。
- ・ (岩倉) 本日のフォーラムを受け、新しい時代や次世代の市民に向けた素晴らしい施設を残したいと改めて思った。市民ホールの運営に限ったことではないが、いかに付加価値を求めていくのか、その上での絶対条件は生産性である。市民の税金で様々なことをやっている以上、少しでも付加価値を高め、市民と共有できる価値である必要性を強く感じた。