

Title	文化ホール・スタッフをめぐる諸課題について(アート・マネジメント)
Sub Title	
Author	笹井, 宏益(Sasai, Hiromi)
Publisher	
Publication year	1998
Jtitle	Booklet Vol.3, (1998.) ,p.44- 52
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AA11893297-00000003-04211148

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

文化ホール・スタッフをめぐる諸課題について

笹井宏益

1. 文化ホールに対する批判とスタッフの在り方

1960年代から90年代にかけて、日本各地に多くの公共文化ホールが建設された。しかしながら、それらについては、「多目的」あるいは「無目的」で行政の中での位置付けや性格が明確でないとの指摘や、運営が極めて不適切であるとの批判が各方面からなされている。それらの批判に共通することとしては、例えば、次のような点が挙げられよう。

- ア) ホールの館長には行政官庁を退職間際の人々が任命されて、2年くらいで交代を繰り返している
- イ) ホールの職員もローテーション人事で2,3年おきにどんどん代わってしまう
- ウ) ホールの管理規則は使う側のためではなくてホール職員の身を守る楯になっており、使う側の立場を考えて運用されていない
- エ) 利用時間が硬直的で、それが公演内容そのものに影響を及ぼすことも多い
- オ) まとまった日数を借りることができない
- カ) 運営の改善を図るため財団法人化を実施しても、実態はなかなか改善されない

他方、民間音楽ホールの草分け的存在であるカザルスホール（東京都千代田区）の事業企画に携わっている児玉真氏は、演奏家に対する音楽ホールスタッフの心構えを次のように述べている。

「演奏家と付き合う製作スタッフに必要なことは、一つは一生懸命になることであり、もう一つは、演奏家・音楽に対する知識があることである。演奏家というものは一体どういうものか、どこにどういういい演奏家がいるか、などといういろいろな知識とたくさんの選択肢を持ち、また同時に演奏家がいま何を考えて、どういう状態なのかをセンシティブに感じる心、人を見る目がなければならない。コンサート開幕直前に、

楽屋で一人で気持ちを集中させる演奏家がいる。そういった演奏家の場合、楽屋に迎えに行くタイミングや呼び方に気を使わなければならない。タイミングがずれて演奏家の気を散らしてしまうと、1曲目の演奏にひどく影響が出るからだ。そういうような事を、瞬時に判断して、その演奏家にとって一番いいと思えることを考えてあげることが大切なのである。そこのところは演奏家もよく判っていて、たとえばスタッフが少しピントが外れたことをしたときに、考えたけれどもうまくいかなかったことは許してくれるが、考えないでやったことはあとを引く。演奏家がいよいよ演奏できるようにもって行ってあげるのがスタッフの仕事の一つだ。

また、リハーサルは演奏家の責任と考えられているが、リハーサルについて早めに聞いて会場のスケジュールを押さえたり、回数もなるべく多くできるように考えてあげるなど、できるだけ準備の手助けをしてあげる。演奏家がリハーサルに来たとき、出迎える、お茶の用意をする、楽譜のコピーなどちょっとした頼まれ事を受ける、といったフォローをする。また、ホールに初めてきた演奏家は音響に迷うことがあるので、その相談にのってあげるなどの細かいサービスをする。そういうようなスタッフのプロ意識が、いいホール、いいコンサートを作っていく。

さらに、チラシは、お客様に対するメッセージであると同時に、出演者に対するメッセージでもある。プロデューサーや製作スタッフがチラシのための原稿を書いているときは、演奏家に対しても「僕たちはこれだけ一生懸命考えてやっている。だから、演奏家も演奏会に向けて一生懸命になってほしい」という気持ちが表れる。制作スタッフが一生懸命音楽会に向かっているということを演奏家にもお客様にも伝えることによって、いいコンサートができる。」

ここで述べられていることは、文化ホールの運営全般にかかる留意事項とでも言うべきことがらであるが、ホールで仕事をするスタッフには、芸術に関わる専門的な知識はもちろんのこと、ディテールにこだわった心遣いが求められることがよくわかる。先に述べた公共文化ホールに対する批判と併せて文化ホールの運営の在り方を考えてみると、ホールで働く「人」が決定的に重要な役割を担っていることがわかる。

2. 文化ホール・スタッフに求められるもの

言うまでもなく、文化ホールの活動を支えるスタッフには様々な人たちがいる。そして、それぞれの役割に応じて求められている仕事の内容は異なるものの、企画された事業に関して、その内容や運営の点でベストな形にもっていくことでは一致している。

文化ホールのスタッフの種類としては、

- ① 芸術上の立場から活動全体を総括しその充実を図るスタッフ
- ② 自主事業の企画をするスタッフ

③ 公演を支える技術的なスタッフ

④ 広報・営業をするスタッフ

⑤ 会館の運営に住民の意思を反映させその組織化を進めるスタッフ等々が挙げられる。以下に、それぞれのスタッフについて求められる役割を考察する。

①芸術上の立場から活動全体を総括しその充実を図るスタッフ

いわゆる芸術監督がこれに当たる。文化ホールが個性的で発信性のある活動を展開するためには、特定のコンセプトのもとで、レベルの高い魅力的な事業を企画・実施していくことが必要である。そのため、最近では、運営の責任者とは別に、芸術上の責任者としていわゆる「芸術監督」を置く文化ホールが増えてきている。

芸術監督の仕事と文化ホールのコンセプトは密接な関連を有している。水戸芸術館の吉田秀和氏をはじめ、熊本県芸術劇場の鈴木健二氏、兵庫県立ピッコロシアターの山根淑子氏、藤沢市湘南台文化センターの太田省吾氏、埼玉県芸術劇場の諸井誠氏など例を見れば、両者がいかに密接な関連を有しているかが理解されよう。

芸術監督は、当該文化ホールの事業を特定のコンセプトのもとで総括し、制作スタッフに具体的な自主事業の内容を委託ないし指示する役割を担っている。また、貸し館事業においても、それらが適切で充実したものになるよう助言する役割を担い、さらに、文化ホールを運営を担当する組織に対し、文化ホールの事業の展開に当たり必要な措置を要望したり、芸術上の立場から望ましい運営の姿を示すという役割も担っている（なお、芸術監督を運営上の責任者が兼任しているケースも少なからず見受けられる）。

さて、芸術監督の任命に当たっては、まず、文化ホールのコンセプトを明確にする必要がある。コンセプトがハードやソフトに先立つと言われている理由もここにある。これまで全国各地で様々な分野から多くの人が芸術監督として登用されてきた。前述の芸術監督は幅広い分野から最も文化ホールのコンセプトにふさわしい人が選ばれているのであって、必ずしも特定の地域内から選ばれているわけではないことに注意する必要がある。

「文化ホールがまちをつくる」（森啓氏）と言われているように、文化ホールの活動を当該ホールが所在する地域づくりの中に位置付けようとする動きの中で、ともすれば、文化ホールのスタッフは、当該地域に住む住民の中から選ばなければならないとする考えに陥りやすい。しかしながら、そもそも芸術や文化の公共性は、それらを人類共通の財産と認識するところから生まれてくるものである。実際、優れた芸術や芸能は、時代や国境を超え、直接現代の日本人に訴えかけてくるのであって、狭い地域に閉じこもるようなものではない。地域における文化活動の第一の目的は、地域において人類の財産となるような芸術・芸能を創造し

(あるいは継承発展させ)、地域住民の生活を豊かにするとともに、世界の人々の幸福に資することにある。芸術監督は、もちろん地域の中に素晴らしい人材がいればそれに越したことはないが、地域に関係のある人に限るといような狭い考え方は好ましくはない。むしろ、文化ホールのコンセプトに最もふさわしい人を世界中の専門家の中から選ぶ、というような心構えが重要である。その際のたった一つの条件は、その人がその地域と文化ホールを愛してくれるか、ということである。

一方、こうした芸術監督の制度にも、いくつかの課題がある。その一つは、住民の意向との関連である。自主事業が特定の芸術監督のもとで実施されることになれば、そこには、当然、芸術監督の個性や考え方が反映されてくる。特に、メッセージ性の強い演劇や映画などにあっては強烈である。そのこと自体、自主事業の魅力を高め、情報発信性を担保する有効な手段であることは疑いを容れないが、そうした事業を継続していくためには、それらが住民に受け入れられていなければならない。そこで、現実問題として、住民の意向と芸術監督の個性・考え方が齟齬する場合も見受けられるようになってくる。

このような問題を解決するための一つの方法として、芸術監督の就任に際して一定の任期を付す、ということも考えられてよい。5年、10年といった期間芸術監督として活躍してもらってその後は別の人に依頼するようにすれば、自主事業にこれまでとは異なった魅力が生まれてくるであろう。ただし、この場合には、従来からの文化ホールのコンセプトが薄まってしまう可能性も否定できない。

もう一つの課題は、文化ホールと行政との関連である。公共文化ホールは、形の上では行政組織の一環であり、その運営は予算と定員の制約を受ける。また、程度の差こそあれ、法令や規則によって拘束されるのが常である。芸術監督のもとでの自主事業と言えども同じであって、一定の制約はどうしても受けざるを得ない。

それゆえ、芸術上の組織と運営上の組織との協力関係は不可欠であり、特に、運営組織の最高責任者と芸術監督の信頼関係は重要になる。芸術監督の制度は自主事業の魅力を最高度にまで高め、それらの創造のプロセスを体系的に行おうとするものであるだけに、運営組織との緊張関係は常に付きまとう問題である。それゆえにこそ、芸術監督の人選に当たっても、運営組織側として信頼のおける人を選ぶ必要がある。

②自主事業の企画をするスタッフ

いわゆる制作スタッフと呼ばれる人たちである。これらのスタッフは、芸術監督が示したコンセプトのもとで、自主事業を具体的に企画し、様々なプロセスを経て実施していく人たちである。したがって、これらのスタッフは、与えられた環境（施設・設備、予算、人員）のもとで、当該文化ホールに最も望ましい事業を企画し、その実現に向けて、アーティストと交渉し、必要な装置を整えるとともに、他のスタッフ（舞台・

音響・照明等の技術スタッフや広報・営業のスタッフなど）との連絡調整を行う役割を担っている。その中心となるのはプロデューサーであり、多くの場合、音楽、演劇、舞踊など各部門ごとに置かれている。

公共文化ホールにおいては、一般に、行政機関の職員がその任務に当たることになっている。これらの職員は、芸術・芸能にかかる専門家ではないため、事業の企画や制作といった仕事には不向きの場合が多い。もちろん、職員の中には、芸術・芸能に相当詳しい人がいることもあるが、そうした人たちでも、ほとんどの場合、芸術・芸能の「企画」というような活動経験を有していることは少ない。事業の企画実施とは、言い換えれば、事業をプロデュースすることであり、専門的な力量が求められる。

企画制作の仕事の流れを具体的に示すと次のとおりである。

- 1) 文化会館のコンセプトに合った事業内容の企画
- 2) 当該事業を構成するアーティスト（プレイヤーを含む）の選出
- 3) アーティストへの出演交渉
- 4) 当該事業に関わる舞台装置の制作（又は制作依頼）
- 5) 舞台技術職員、広報担当職員等との連絡調整

このため、文化ホールが自主事業を企画実施する場合には、事業の企画実施についての知識や技術、経験等を有するスタッフの育成とともに、外部からそうした人材を確保することも重要になる。企画制作の仕事にとって必要な能力は、優れたスタッフと行動を共にすることによって育まれていくことが多いことにも留意する必要がある。

企画制作スタッフの中心に位置するのが、プロデューサーである。プロデューサーの役割は、それぞれの文化ホールの実情に応じて様々であり、芸術監督的な立場のプロデューサーもいれば、企画制作部分を担当するプロデューサーもいるが、一般的に言えば、企画制作を総括する役割を担う。

萩元晴彦氏（カザルスホール総合プロデューサー）は、その役割について次のように述べている。

「日本には今、いろいろな段階のプロデューサーがいる。かつて先輩のプロデューサーが、“自分は戦略をもってアーティストを自分のイメージで大きく育てていく。そして、ある目標に到達するようなマネジメント、あるいはマーケティングをするプロデューサーを目指している”と言うのを聞いたことがあるが、プロデューサーや管理者の一番大切なことは、人間を鼓舞する、やる気を出させることだと思う。世界のアーティストがその舞台に立つことを目指すカーネギーホールの創設者のカーネギーの墓碑銘に『自分よりも能力のある人間を自分のもとの働かせた人間がここに眠っている』と書かれているが、プロデューサーの大きな条件はここにある。また、プロデューサーの力量の一つに、音楽と音楽家に尊敬の念をもって献身できるスタッフを集められるかどうかがあ

る。一つ一つの企画に、スタッフをはじめとする理解あるパートナーを獲得し、共に育て、後輩に手渡していく。」(「カザルスホールにみる音楽小ホールの運営」、昭和音楽大学オペラ研究所・同生涯学習センター紀要『パフォーミングアーツのマネジメント』より)

ここで指摘されているように、プロデュースの仕事では、芸術や芸能に関する知識に加えて、アーティストを「事業の主人公」としてマネジメントする(萩元氏の言葉を借りれば「やる気を出させる」)ことが重要になる。こうした高度に専門的な職人仕事は、単なる知識だけの問題に止まらないことから、それらを遂行するスタッフの育成には、相当の時間と労力が費やされることになる。

③公演を支える技術的なスタッフ

実際の公演は、アーティストだけで行われるわけではない。緞帳の上げ下ろしから舞台の転換、演出に沿った照明、ホールと公演内容に適した音響など、すべての技術がアーティストによる演奏や所作と一体となって感動的な公演は生まれる。こうした技術的なスタッフは、目立たない存在ではあるが、公演に欠くことのできない人たちであり、その技術の良し悪しは、直接公演の良し悪しに影響する。

しかしながら、我が国の文化ホール、特に公共文化ホールでは、舞台技術に対する認識がまだまだ低い。舞台技術者の重要性が認識されていないというよりは、舞台技術そのものに対する理解が乏しいのである。この点について、問題になっている事柄をいくつか挙げてみると次のとおりである。

- ア) 舞台装置の制作に取りかかるのが遅く、しかも直前に完成するという場合が多く、計画的な制作体制になっていない
- イ) ホールの図面の精度が低く舞台装置の制作に手間取る。例えば、オペラの場合、舞台の平面図とともに断面図が必要とされているにもかかわらず、多くの文化ホールでは作成されていない
- ウ) 劇場技術の分野で建築的な素養を持った人材が少ない
- エ) 劇場が本来備えているべき情報、例えば、建物の配置図、照明器具のリスト、大道具用の鉄管の長さ、速度、許容荷重等に関する図書類が備えられていない。

これらの点は、我が国の舞台技術(あるいは公演の完成度)に対する認識の乏しさを典型的に表しているものである。

専門の技術スタッフは、いわば公演を裏から支える人たちであり、彼らの活動は公演活動と一体となっていると言える。しかしながら、常勤でこれらの職員を置いている公立文化施設が約25%に過ぎない。この事実は、多くの文化ホールで自主事業が恒常的に行われているとはいえない、ということを示唆している。その一方で、委託契約職員を置いている文化会館が半数近くに上る。このことは、貸し館事業も含めて、利用頻度の点では、結構頻繁に公演等に活用されていることがうかがわれ

る。レジデンスとしてのオーケストラや劇団を置く文化ホールが今後増えることが予想される中で、さらに多くの常勤の専門技術者を置くことが望まれていると言えよう。

さて、そうした中で、舞台技術者の育成を文化ホールの活動の一環として積極的に行っているところがある。兵庫県立ピッコロシアターでは、ピッコロシアター開館5周年記念事業として、1983年にピッコロ演劇学校を開校した。演劇教育をとおして、将来の演劇創造者を育成する事業で、全国初の公立の演劇学校である。これに合わせる形で、1992年には、全国の公立文化施設で初めて、舞台を支える舞台美術・照明・音響などの技術者を育成する「ピッコロ舞台技術学校」を開校した。また、1994年には、都道府県では初めての公立劇団「兵庫県立ピッコロ劇団」を結成している。ピッコロ舞台技術学校で学んだ人たちが、ピッコロ劇団の公演をはじめピッコロシアターの活動の多くを支える仕組みになっているのである。舞台技術者の確保の問題は、文化ホールがどのくらい継続して自主事業を展開できるかという問題と不可分であり、そうした検討を踏まえて、舞台技術者の育成の方向を考えていくことが重要である。

④広報・営業をするスタッフ

文化ホールにおける公演とは、通常、公演をする側と公演を見る（聴く）側の二者がいて成立する。公演を見る（聴く）側＝観客は、公演を見たい（聴きたい）から文化会館に足を運ぶのであって、そういった行動は誰からも強制されるものではない。しかしながら、公演にかかる情報が住民に提供されなければそもそも「観客」は成り立ち得ず、その点で、広報活動は「観客をつくる」ための最大の条件であると言える。特に、文化ホールの活動が、「地域づくり」とリンクしている場合（我が国の場合ほとんどのケースがこれに該当しよう）観客をどう集めるか、は最大の関心事となる。

また、多くの公演はプロのアーティストを基本に組み立てられることから、アーティストへの出演料はじめ関係者への多額の支出は避けて通れない問題である。文化ホールの運営に「採算」の視点が求められるゆえんであるが、その意味で、どう収入を上げ、どう支出を抑えるか、という視点での営業活動が極めて重要になる。

こうした広報・営業をするスタッフは、文化ホールの運営にとって不可欠であるが、公共文化ホールの場合、運営を担当する職員が行政機関の中だけで育成されているケースがほとんどであり、広報・営業にかかる活動の重要性にもっと目を向け、育成の段階から実体験をさせるなどの配慮をする必要があるだろう。

⑤文化ホールの運営に住民の意思を反映させ住民の組織化を進めるスタッフ

我が国の場合、文化ホールの活動は、地域づくりの活動の中核として位置付けられていることが多々見受けられる。そうした場合、文化ホー

ルと住民との関わりが重要となる。公共文化ホールについては、特にこの点を関係者がきちんと理解しておく必要がある。

この問題は、地域づくりにおける文化ホールのスタッフの役割の問題として、様々な角度から検討されなければならないが、以下に、その際の検討の視点を掲げる。

まず、住民の文化ホールに対するニーズを調査するスタッフである。鑑賞の場なのか練習・発表の場なのか、といった文化ホールの利用形態から、鑑賞等の場合の事業内容は何か、というニーズ把握は運営の基礎になるものである。

次に、運営や事業の中で住民の参画をコーディネートするスタッフである。「住民の参画」と言っても、次に掲げるように、その関わり方に応じていくつかの形態がある。

その第一は、文化ホールの活動の理解者としての関係である。例えば、文化ホールで行われる事業に対して「友の会」を組織して応援してもらうなどの活動が挙げられる。鑑賞事業の場合におけるチケットの購入や広報活動への協力がこれに当たる。そのためには、日頃から文化ホールを開放して住民に利用してもらうとか、事業に関する情報を継続的に提供するとか、文化ホールという場において、あるいは文化ホールの事業を通じて、日常的に住民と接触し、信頼関係を築いていくことが必要である。

第二は、文化ホールの活動への支援者としての関係である。現在、様々な分野でボランティアの機運は高まっており、文化活動についても例外ではない。会場の受付や観客の案内など、ボランティアの人たちによって協力してもらえる場面は数多い。事業の企画段階からボランティアとして参画する例も見受けられる。東京都板橋区では、財団法人板橋区文化振興財団の事業の企画に当たって、区内にすむ主婦のグループ「ポン・ドウ・ポア」の会に、事業内容の企画とアーティストへの出演交渉について協力を求めている。これは、事業の企画制作に市民がボランティアで参画している例の一つである。

第三に、文化ホールの公演活動の参加者としての関係である。例えば、藤沢市民会館における「藤沢市民オペラ」などがその典型である。藤沢市では、1973年に初めての市民オペラ「フィガロの結婚」を皮切りに、5年に2回のペースで市民によるオペラ、すなわち市民によって編成されたオーケストラと合唱団の演奏でオペラが上演されている。1992年に財団法人藤沢市芸術文化振興財団が設立され、1993年にはその主催で、市民オペラの集大成ともいえるブッチーニ作曲の難曲「トゥーランドット」が上演された。さらには、1994年から「藤沢オペラコンクール」が実施されるようになり、入賞者は市民オペラのソリストとして登用されるようになった。こうして、市民による交響楽団、市民による合唱団、コンクールの入賞者によるソロ、の人たちの三位一体で行われる「藤沢市民

オペラ」が作り上げられてきたのである。これにより、同市における文化活動が一層活発になってきており、地域づくりに大きな役割を果たしている。

以上述べたような、文化ホールの運営に住民の意思を反映させ住民の組織化を進めようとする際には、住民と文化ホールとのパートナーシップをコーディネートする専門スタッフが求められる。特に、文化ホールに地域づくりの中核としての役割を期待する場合は、不可欠である。

3. スタッフの処遇と事業の評価

こうした文化ホール・スタッフは、ホールの存続にとって決定的とも言えるほど重要であり、それにふさわしい処遇を行う必要がある。また、それらのスタッフが実施してきた事業が文化ホールの事業としてふさわしいものであったかどうか、常に事業の評価をしていくシステムをもつ必要がある。公演に対する住民や専門家の評価、事業の実施までの一連のプロセスで改善すべき点はないか、など様々な観点から評価することが求められよう。

こうした努力を続けることによって、より優れたスタッフを確保することが可能になり、対外的な評価や予算獲得などの面においても、よりよい環境を生み出すことができると考えられる。

参考文献

根木明ほか著『文化会館通論』晃洋書房、1997年。

文化庁『活力ある地域づくりのための地域文化施設のあり方に関する調査報告書』、1995年。

美山良夫「文化行政の新たな構築を・21世紀へのブレークスルーをもとめて」、『自治展望』、財団法人神奈川県市町村振興協会、1995年。

平成6年度昭和音楽大学オペラ研究所・同生涯学習センター紀要『パフォーマンス・グアーツのマネジメント』、1994年。

團伊玖磨ほか監修『芸術と地域』ぎょうせい、1992年。

森啓編著『文化ホールがまちをつくる』学陽書房、1991年。

田村明・森啓編『文化行政とまちづくり』時事通信社、1983年。

(ささい ひろみ・北海道大学高等教育機能開発総合センター助教授)