

<平成 27 年度修士論文（静岡文化芸術大学大学院文化政策研究科）>

地方の劇場・音楽堂と芸術創造団体の提携が

地域にもたらす公益の推進に向けて

—プロオーケストラを事例として—

Promotion of Public goods for Regions through Cooperation  
between Local regional theaters, concert halls and Arts organizations:  
A case of Professional orchestras

細萱 亜矢 HOAOGAYA Aya

（論文指導：静岡文化芸術大学教授 片山泰輔）

目次

論文要旨	1
序章	2
第 1 章 地方の公立文化施設と日本のオーケストラに関する課題	3
第 2 章 劇場・音楽堂と芸術創造団体の提携関係に関する研究	8
第 3 章 事例研究の方法	12
第 4 章 提携実施施設とオーケストラへのプレ調査	14
第 5 章 未提携施設へのインタビュー調査と結果：メイン調査	19
第 6 章 結論と提言	23
おわりに	25
参考文献	26
図表	28

## 論文要旨

劇場・音楽堂と芸術創造団体の連携の必要性が求められているが、実際に劇場・音楽堂と芸術創造団体が何等かの提携状態にある件数は全体の 2 割と少数である。本研究では、地方圏の基礎自治体設置の劇場・音楽堂に焦点をあて、独立した芸術創造団体とレジデント・カンパニーを持たない地方の劇場・音楽堂が、地域に広く益するための提携を行う要件を明らかにすることを目的とし、プロオーケストラと提携する劇場・音楽堂 3 館と、その提携オーケストラおよび、未提携の劇場・音楽堂 5 館の事業担当者に対してインタビュー調査を行った。提携を行っている劇場・音楽堂と、未提携の劇場・音楽堂の調査結果を比較したところ、多様な鑑賞機会や芸術資源が少ない地方自治体の施設では、様々な芸術の鑑賞機会の提供と、地域の市民芸術団体の施設利用や育成が大きな役割と目的になっている。言い換えれば、地域内の今・現在の顕在化する需要に応え、現状に即したサービスを視野に置いた運営をしているということがわかった。

一方、提携を行っている 3 館に共通しているのは、「現状は地域内で不足しているが、描きたい将来の地域像や目標がある」ということだった。提携を行える要件とは、地域の現状を把握し、それに対応する事業を行うだけではなく、「現状を変え、よりよい将来像を地域に望む」意思を持っていることであった。従って、提携は地域に顕在化しているニーズに応えるための取組みとしては過大であり、地域社会に革新をもたらそうとする意識があってはじめて効果を発揮してくることが明らかになった。

キーワード：劇場・音楽堂 提携 プロオーケストラ 地方圏

Although cooperation or creating partnerships between theaters, concert halls and arts organizations is required there are only a few of them that fully cooperate with professional arts organizations on long-term contracts.

The purpose of this study is to examine the necessary conditions that make it possible to cooperate between theaters, concert halls and arts organizations for promotion of public goods within regions.

This study is based on interview surveys of local regional theaters, concert halls and orchestras. The author conducted interviews with the staff of three local regional theaters working together with professional orchestras in Japan and partner orchestras, and five local regional theaters which have not been cooperating with any other professional orchestras.

Comparisons between those two interviews found that the cooperation between arts organizations is too far advanced to be utilized for the strategy of meeting obvious needs in regions. Cooperation works effectively only when combined with consciousness of innovation in regional societies, thus this study concludes that 'cooperation is the strategy for innovation'

## 序章

### 研究の背景と問題意識

地方圏では、経済状態の低迷や人口減少といった社会の課題はより一層色濃く地域に影響している。産業基盤の弱体化や、若年層を中心とした都市部への人口流出がコミュニティの衰退を招き、地域を支える創造的な人材や活動が減少していく傾向にある。このような社会変化に対応し、地方で生きる人々が精神的に豊かな生活を営むためには、地域での文化芸術に接する経験・教育の果たす役割は大きい。

現在、多くの芸術創造団体の活動拠点は大都市に集中しているが、その一方で国内にある観覧席と舞台機構を持つ公立文化施設は全国に2,000以上あるとも言われ、広く各地方に整備されてきた。文化芸術享受の機会に格差が現れやすい地方では、公立の劇場・音楽堂が文化芸術の拠点として、質の高い実演芸術の公演や観客の創造、地域社会における教育やコミュニティの活性化といった役割を果たすことが強く求められている。

多くの劇場・音楽堂は主にはハード中心の整備であり、その中で行われる芸術創造団体との連携と、それを通じて行われる劇場・音楽堂の特性・機能を活かした事業の企画や自主制作は十分に発達してはこなかった。地方圏では、プロフェッショナルな芸術創造団体や芸術家といった文化的資源が少ない事を要因とし、劇場・音楽堂が貸館業務のみによって芸術文化の活性化を図ることは難しい。自主事業を行うとしても、いわゆる「買い取り公演」により次々に団体・芸術家の公演企画を市場から一時的な調達をするだけでは、真に芸術文化を地域に根ざしたものとすることはできないだろう。とはいえ、文化予算の削減が進む地方自治体にとって、地域に常駐する独自のレジデント・カンパニーを創設することはより一層高いハードルである。従って、このような状況にあって、地方の劇場・音楽堂が、外部資源である独立した芸術創造団体を積極的かつ主体的に活用していくかは重要な課題と考えられる。

2012年6月に「劇場・音楽堂等の活性化に関する法律」が公布され、その前文において、我が国の劇場・音楽堂の課題として実演芸術に関する活動が都市部に集中し、地方においては実演芸術に触れる機会が少ない状況が固

定化している現状を改善していくことが示された。あわせて、劇場・音楽堂を運営する者と実演芸術団体・芸術家の相互に連携する必要性も掲げられた。法的にも劇場・音楽堂が地域社会において果たすべき役割が明確化し、その実現としての芸術創造団体との提携はより推進されるものであろう。また、この20年間で見ると、劇場・音楽堂と芸術団体の提携自体は増加しており<sup>1</sup>、今後も、芸術創造団体との提携を結んでいく可能性は高くなることが予想される。しかし、現状では劇場・音楽堂のうち芸術団体と何らかの提携状態にあるのは全体の2割程度であり、その内プロとの提携についてはさらに2分の1程度<sup>2</sup>と少数である。提携が進まない要因として、劇場・音楽堂側が提携の意義を見出せないでいることや、ふさわしい提携先を選べないということが要因と考えられている<sup>3</sup>。しかし、既往の研究ではその背景に言及したものは少ない。また、都市部の劇場・音楽堂と芸術団体の提携についての研究は散見されるが、地方の施設の立場からの研究は不十分である。

### 研究目的

本研究は、地方圏の基礎自治体設置の劇場・音楽堂に焦点をあて、独立した芸術創造団体とレジデント・カンパニーを持たない地方の劇場・音楽堂が、地域に広く益するための提携を行う要件を明らかにすることを目的とする。

なお、芸術創造団体には様々な分野があるが、首都圏に集中する芸術創造団体の1つの典型例であり、公立文化施設との関係において、一定の成果をみせてきたプロオーケストラとの提携をとりあげる。

### 研究方法

本研究では、実際に提携を行っている事例から観察される公益的な成果や課題等を把握した上で、提携を行っ

<sup>1</sup>中川俊宏・土田順「劇場・音楽堂と芸術団体の提携に関する調査報告」『音楽芸術マネジメント第5号』(2013) p.89より。この調査では、全国で約20パーセントの施設が芸術団体との提携をしている結果になった。その他、(財)地域創造による平成22年度『地域の公立文化施設実態調査』では、19年度調査で「専門ホール」と回答した施設のうち680館の約2割がフランチャイズの楽団、劇団、アーティスト、または付属ジュニアオーケストラ等の育成団体があると回答している。

<sup>2</sup>中川・土田(2013)前掲、pp.89-90

<sup>3</sup>中川・土田(2013)前掲、p.93

ていない施設におけるこれらの成果に対する認識や、提携を実施していない理由等を調査する。これらの調査結果の分析により、地域社会に公益をもたらすための戦略として、地方の劇場・音楽堂の提携が有効なものとなるための要件を明らかにする。文献調査に合せ、プレ調査として、平成26年時点でプロオーケストラと提携を行っている劇場・音楽堂3館の事業担当者、提携先の楽団事務局に対しインタビュー調査を実施、提携の経緯や目的、効果などを聞き取り、そこから提携の公益的意義と、提携の実施が可能となった要素を把握する。次に、メイン調査として未提携の地方の劇場・音楽堂の音楽事業担当者に対してインタビュー調査を行い、提携を阻害する要因を検証し、提携を可能にする要件について考察につなげる。

## 論文構成

第1章では、地方の公立文化施設と日本のオーケストラに関する課題を述べる。第2章では劇場・音楽堂と芸術創造団体の提携関係に関する研究のレビューを行う。第3章では、事例研究の方法を説明する。第4章は提携実施施設とオーケストラへのプレ調査の結果を、続く第5章ではメイン調査として、未提携施設へのインタビュー調査と結果を述べる。その結果をうけ、第6章では結論及び提言を行う。終章では、今後の課題を示す。

## 第1章 地方の公立文化施設と日本のオーケストラに関する課題

### 第1節 日本の劇場・音楽堂と芸術団体の概要

#### (1) 日本の劇場・音楽堂の形成

現在、法律用語として「劇場・音楽堂」と呼ばれるものは、それ以前には「公立文化施設」であり、「文化会館」、「文化ホール」「公共ホール」などと様々に呼ばれてきた。日本における実演者と鑑賞者がいる「場」は、起源を紀元前の呪術的なものにまで遡ることができるという。その後時代が下るにつれ、日本における芸能や実演芸術は、東洋や西洋の文化の影響を受けつつ独自の発展を遂げてきた。現在の日本の実演芸術の様相は、能や狂言、文楽等のように伝統芸能として古くから受け継がれてきた古典的なものから、クラシック音楽やオペラ、バレエ

等のように近代に海外から移入され、発展してきたものがありそれぞれが並存的・重層的に存在している状況である(河竹1978、p.216)。同時に、そうした芸能や舞台芸術の変容や拡がりに合せ、演じられる「場」も変化し、またその存在意義も変化してきたと言える。

日本では、舞台芸術を上演する独自の空間として能舞台があるが、17世紀には歌舞伎劇場として完成され(永井2014、p6)、芝居小屋は日本各地に存在していた。幕末には全国各地に芝居小屋が形成されていた。都市部では狭隘<sup>きょうあい</sup>で囲い込まれた場所に大劇場が集約され、厳しい取り締まりにさらされていたが、地方では神社の勧進などでさまざまな名目での劇場建設が進んだ。しかし演劇が禁止されている地域もあるなど地域差もあった(徳永2012)。

明治期は遊郭と並び「悪所」と言われていた劇場だったが、政府高官や財界人の留学などにより、西洋にならって劇場が国や都市を象徴する社交場としての存在意義を求められた。演劇改良運動<sup>4</sup>も起こり、20世紀には帝国劇場(1913年設立)のような洋風劇場が増加した。帝国劇場は政財界人の出資による、国家的威信をかけた劇場であり、俳優や楽団、照明担当も配置された創造団体を内蔵した劇場であったが、数年で経営難となり民間に吸収されてしまう。

大正時代に一企業の劇場として始まった宝塚大劇場(1924年開場)は、俳優のみならず、脚本、演出、制作、舞台美術、舞台技術、衣装、オーケストラなどを持つ点で特徴的であった。この他、戦前における劇場は、すべて民間主導のものであった。一方、公立施設の源流として大阪市中央公会堂が1918年に建てられ、その後日比谷公会堂(1929年)、名古屋市立公会堂(1930年)等が建設された。「公会堂」は、その名が表すとおり、舞台芸術の上演を目的とはせず、「集会所」として設計された。1920年代後半になると、映画の普及による劇場構造の変化や競争によって劇場は衰退し始め、戦時中は言論と思想の統制と、空襲等の破壊によりその存在は途絶えてしまった。

<sup>4</sup>政府の演劇や劇場の欧化改良主義の一環であり、演劇の演目や劇場の興行制度に対して行われた改革運動。1886年(明治19年)政治家や実業家による「演劇改良会」が設立され、運動は活発化した。

第二次世界大戦後は、映画館を中心に劇場は急速に復興し、1950年代には戦前並に復活した。1950年代後半には、百貨店や新聞社、私鉄会社の設置による集客を目的とした民間ホールが次々と大都市に建てられた。しかし、高度経済成長は生活スタイルとテレビなど娯楽の変化を促し地域の劇場（芝居小屋）の多くは姿を消してしまった。

代わって、1960年代から1970年代にかけて、ホール機能を持った「公立文化施設」が地方自治体によって急速に整備されていくことになる。この時期の建てられた「文化会館」などと呼ばれる公立文化施設は、大都市で制作された作品の地方での受け皿の役割と、地域の集会所としての発想によって、大人数が収容可能で多目的に利用できるものであった。また、地方自治体が建設した公立文化施設は、法的には「公の施設」で、「住民の福祉を増進する目的」としているため、広く住民に平等に貸す出すことが目的であり、上演芸術や芸術文化の専門施設という認識には薄かった。この頃、芸術団体の数も増え、芸術創造も発展した。やがて、芸術家と、市民の双方から使い勝手の悪さを指摘されるようになり、「多目的は無目的」と批判を受けるようになる。

1980年代以降になると、公立文化施設はより上質な公演をかなえるため、音楽や演劇に適した専門ホールの設置が進んだ。そして、1990年代に公立文化施設の設置はピークに達し、ホールの専門化を経て、演劇から音楽まで多様な上演が可能になるよう、大小ホールを持つ複合化・多機能化の傾向が続いている。同時に、公立文化施設の「創造性」が重視されるようになり、貸館を行わない水戸芸術館や、公立の創造事業団である静岡県舞台芸術センターなどが活動を開始した。オーケストラなど独立した芸術団体と中長期の提携をおこなう「フランチャイズ」も行われるようになり、ハードとソフトの関係も相互の接点に多様性を見せるようになった。2000年代に入ると、公立文化施設の新設数は減少し、建設ブームに落ち着きを見せる。

## (2) 芸術創造団体の成り立ち

劇場施設の近代化していった明治以降から、伝統的な芸能から劇団、楽団、舞踊団等の芸術創造団体は、今日の日本国内において多様な組織・運営形態をとっている。その成り立ちをマネジメントの観点において概観したも

の<sup>5</sup>としては、『実演芸術組織・劇場の経営の在り方に関する調査研究』（社団法人日本芸能実演家団体協議会2008）が詳しく、設立主体、芸術分野、社会基盤の3つの観点で解説されている。

劇団、演奏集団、舞踏団等の設立には始まりの主体から分けて大きく2つのパターンがあるとしている。1つは、それぞれの実演家たちが集まり結成し、実演家自らが経営を担い、組織運営や公演政策にあたる専任の実務者を雇い活動するもの。もう一つは、国や地方公共団体、または放送局や新聞社といった団体が出資し、実演者及び実務者を雇用して芸術団体を運営する場合である。民間の多くの芸術創造団体は前者であり、中心的な人物が実演家を集めることもあれば、同好の実演家たちにより集団が形成されることもあり、基本的には実演芸術を創造したいという実演家の同志的結合が起点になる。なお後者は特にオーケストラ団体に多くみられるケースである。

芸術分野的にも組織形成の在り方は異なり、大別すると3つの形態があるとしている。1つは伝統芸能や演芸のような、座長や制作主体が公演ごとに人選を行う形、2つ目はバレエやオペラのように、公演を行うことを主目的に、継続性を持った同人的な集団が形成される形、3つ目はオーケストラに代表されるような、公演を行う事を主目的に、実演家や事務職員等を雇用する継続的な組織が形成される形である。芸術創造団体の組織形態は、他の産業と比べると多様な組織形態になっており、それは愛好者、観客の数、市場規模、また日本の「習い事」文化の中で、教育活動の需要といった社会との関係から継続可能な方法を選択してきた結果としている。

芸術創造団体が存続していくため、教授業（教室）や、学校教育との関係、放送事業などの文化産業の存在、そして不安定な芸術活動による収入を補填することが出来るための多様な副業の存在が背景となっており、それらはみな大都市を中心に集積されている。

昨今、文化庁の京都移転を求める京都府の提案に対し、文化庁は、重要無形文化財である芸能の人材育成拠点の7割、ステージ公演の6割、出版社の7割が東京にあり、「経済・消費活動と密接に結び付いている」と、文化関

<sup>5</sup> その他『芸術経営学講座』2, 3（佐々木ほか1998）など。

連の公演や人材育成拠点の東京集積度が高いことを理由に京都側の主張を全面否定したが、これは端的に文化産業の首都圏集中の構造が固定され、また今後も変動しにくいことを示したと言えよう。

そして、この様に多様な運営形態や成立背景を持つ創造団体のもう一つの特徴として、一部の団体を除くと、多くは拠点となるホールや劇場施設を持っていないということがあり、反対に、劇場・音楽堂のほとんどは、上演作品を創造する団体を持っていないということである。近世までは、上演組織が場（劇場）を成立させており、民間が創造活動を行ってきたが、公が設置する施設は、公会堂といった集会施設が元となっており、戦後に作られた公立文化施設もその考えの延長線上にあった。また博物館や図書館が社会教育基本法に定められた施設であるのとは違い、ホール機能を持つ公立文化施設は、根拠法もなく、地方自治法で「公の施設」と規定されるだけのものであったことから、あらゆる人が平等に多目的に利用できることが優先され、そこには芸術作品を創造・上演し、発信し、地域の文化を蓄積していくというものは理念的な前提としてなかった。そのため、多くの施設は貸館や、自主事業としても外部制作に依存したパッケージ公演の買い取りを繰り返すことにとどまりがちであった。今現在も、その文脈における影響は根底にありつつ、それぞれの地域の行政や館において、施設の目的やコンセプトを打ち出し現状を改善しようとする試みは広く国内にみられるようになり、全国的にも劇場や音楽堂の自主事業の在り方を見直そうとする意識は広がってきていると考えられる。

## 第2節 地方の文化環境

### (1) 地方文化行政の概観

文化施設を設置してきたのは多くの地方自治体である。戦後から現在の文化政策に大きな影響を与えたのは、国というよりも地方自治体の取り組みであった（小林2009）。1970年代、高度経済成長を通じ、公害や地域格差や都市問題など、地域の問題の対応が必要とされてくると、革新自治体が次々に生まれた。革新自治体の政治・行政は、国からの上意下達ではなく、地方が主体となり、ボトムアップ型の政治を実現するものである（野田2014）。そうした自治体の文化政策の取組として「自治体

文化行政」は全国的に発展していった。特に、1977年には畑和埼玉県知事が「行政の文化化」を、1978年に長洲一二神奈川県知事が「地方の時代」を提唱すると、地方の文化的な独自性や、自律性の意識は高まっていった。また、従来は教育委員会の所管であった文化・芸術関連の担当課が首長部局に設置されていった。「教育はチャージ、文化はディスチャージ」とした梅棹忠夫の影響もあるが、これにより文化芸術がひろく「まちづくり」に関わるものとして地方自治体の政策に反映された。

地方の時代・文化の時代は地域の固有性や独自性を打ち出そうとする動きだったが、根木は「芸術文化についていえば、中央と地方の格差は、なお厳然として存在している」（根木2001、p40）とし、地域における自律した文化の展開には、文化格差の是正が求められ、不変的で共通性を持つ、平均的な水準を保つ文化的環境の整備が必要と述べている。

また、友岡（2009）は、文化的資源の集積と文化的領域への投資という点で困難な地域が多数存在し、日本国内の「地方」での格差があるとしている。地域社会の文化的格差は経済をはじめとする資源の格差と連動しているが、創造的な人材を定常的に誘引し続ける条件を有しているかが重要だとしている。それには、地域の固有性を寛容しながらも、旧来の村共同体ではないソーシャルキャピタルが地方に適合する形で成立する可能性を、文化活動に求めることだと指摘している。

### (2) 一極集中と地方格差

次に、舞台芸術に関連する都市部と地方圏の文化格差の状況を見る。平成23（2011）年度）文部科学省『社会教育調査』では、「文化会館」の数は全国で1,866館あるとしているが、そのうち私立のものは118館であり、公立施設が全体の9割以上である。そのうち市区で設置されたものが多数となっている。県別に数を見ると、東京、埼玉、千葉、神奈川の合計が327館であり、全体の約17.5%、上位10位までに入っている大阪、兵庫、愛知を入れた大都市を入れると約29.4%であり、全国の3割近くを占めている。私立の施設をみても、東京都に48館と最も多く、2番目に多い大阪府が12館であり、その4倍近くになっている。公立、民間立問わず、首都圏に数が多い。

また、公立文化施設で行われている事業ジャンルでは、

主催事業のうち音楽事業が平均して 5 割を占めている<sup>6</sup>。そのため、舞台芸術の公演を代表してクラシック音楽（オーケストラ、室内楽、ピアノ、オペラ、声楽等）の演奏会回数<sup>7</sup>を見ると、1975 年から 2005 年あたりまでは一貫して増加し、減少傾向もあるものの、2013 年では約 12,000 回が開催されている。東京での公演の構成比は 3 割である。

また、舞台芸術の鑑賞には地域間の格差が大きいと言える。劇場・音楽堂の数、興行団数、演奏会数のいずれも首都圏が圧倒的に多く、大都市圏が続いて上位に入る。鑑賞率でも同様である（表 1、2）。

次に、芸術関係の就業者数を見ると、1970 年代から 2000 年代の初めまでその数は増加しているが、近年は減少の傾向がみられる。国勢調査の区分では「舞踊家、俳優、演出家、演芸家」と「音楽家」、またそれぞれの「個人教師」の 2 つの区分がある。音楽家の総数は平成 22（2010）年度国税調査によると 22,770 人だが、個人教師（レッスン・プロ）は 77,500 人で、3 倍以上である。いずれも上位は首都圏、大阪・愛知が続き、音楽家（演奏家）の人数 1 位と 10 位を比較すると約 20 倍以上になるが、「個人教師」の 1 位と 10 位では 3 倍以下程度であり、地方であっても比較的就業者が定着していると言える。反対に、「舞踊家」等では、全体でみても「個人教師」は半数である。どちらも首都圏に集中し、地方では一律に少ない人数である。（図 1、2、3、4）

### 第 3 節 文化芸術に関する法的整備と影響

#### (1) 自主事業への志向とアートマネジメントの始まり：1990 年代

創造活動の担い手である芸術家の存在は地方圏では少なく、首都圏を中心にあらゆる文化資源が集積しているという状況がある。そのため、60 年代以降、公立文化施設の設置は全国に増大したが、そこで上演される作品は外部依存性が高くならざるを得ない。また、公の施設として、地域の文化団体等への貸し出しに応じることが目的になるなど、総じて、地域の文化や芸術の創造や蓄積

を通じた市民生活の向上というより、限定的かつ一時的な芸術文化の「消費」に傾きがちだった。そもそも、劇場・音楽堂の存在意義が設置者側に明確でなく、そうした運営が続いた結果が、ハコもの批判や、文化施設の不要論の原因だったと言える。

1990 年代になると、「ハード先行、ソフト不在」への反省から、作られた施設の活用として事業企画と実施を行うための「アートマネジメント」研修が盛んに行われていった。1991 年慶應義塾大学文学部で「アートマネジメント講座」が開講、1993 年には文化庁と公文協の共催による自治体職員を対象としたアートマネジメント研修がはじまり、翌年には 1994 年地域創造設置、ステージラボを開講した。主には、現場職員の制作ノウハウを伝えることが目的とされていた。

#### (2) 文化芸術振興基本法と指定管理者制度：2000 年代

2001 年、文化芸術振興基本法が制定された。第 2 条には、「文化芸術の振興に当たっては、文化芸術を創造し、享受することが人々の生まれながらの権利であることにかんがみ、国民がその居住する地域に関わらず等しく、文化芸術を鑑賞し、これに参加し、又はこれを創造することができるような環境の整備が図られなければならない」という「文化権」の規定を日本の法律として初めて明記された。地方自治体の文化政策の目的にも根拠を与えるものとなり、文化振興条例や文化振興計画を策定する自治体も増加した。自治体文化政策の理念が明確化し、施策や事業が体系化されれば、巨額の建設費により設置されてきた文化施設も、その役割が明確化されることになる（片山、2015）。公立文化施設が、それぞれの地域でどのような公益性を発揮していくのかといった視点が持たれ始めていった。

2 年後の 2003 年に指定管理者制度が導入されると、それまで地方自治体または、地方自治体が出資する団体に限定されていた「公の施設」の管理が、自治体が出資していない企業や NPO 法人などの団体も可能になった。公立文化施設にもそれが適応されるようになったが、当初は民間の力で公共サービスを効果的に、より良いものとするより、単なる経費の節減のための手段として導入されることも多く、平成 22（2010）年には総務省から指定管理者制度の運用について、「指定管理者制度は、公

<sup>6</sup> 公益社団法人全国公立文化施設協会（2015）『平成 26 年度劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査研究報告書』

<sup>7</sup> 財団法人日本統計協会『統計でみる日本 2015』第 12 章文化・芸術 p.125

共サービスの水準の確保という要請を果たす最も適切なサービスの提供者を、議会の議決を経て指定するものであり、単なる価格競争による入札とは異なるものであること」といった内容の通知が出されるに至った。

指定管理者制度の導入によって発生している問題は、制度上のものというより、施設の設置目的や、どのようにあればそれが達成されているのかという判断を自治体側ができないことにあると言える。制度導入によって、何のために、どの様な事業を行うのか、どの様な人材、予算、期間が適正なのかといった、文化施設の管理運営の面でのマネジメントがより強く意識されるようになったと言える。

### (3) 「劇場・音楽堂等の活性化に関する法律」の意義

それから約10年後の2012年、「劇場・音楽堂等の活性化に関する法律」(劇場法)が制定された。制定に際して、現在の劇場・音楽堂等の施設が、多目的で貸館が中心になっており、その機能が十分に発揮されていないということ、実演芸術団体の活動拠点が大都市圏に集中し、相対的に地方では多彩な実演芸術に触れる機会が少ないことが課題とされた。

そのような認識の中で、「我が国の実演芸術の水準の向上等を通じて実演芸術の振興を図り、もって心豊かな国民生活およびかつよくある地域社会の実現等に寄与することを目的とし、劇場・音楽堂は「地域の拠点」、「新しい広場」、「世界の窓」といった、「国民生活においていわば公共財ともいふべき存在である」と記されている。これにより劇場・音楽堂等が広く公共性をもった存在として示された。また、劇場・音楽堂の定義を、「文化芸術に関する活動を行うための施設及びその施設の運営に関わる人的体制により構成されるもののうち、その有する創意と知見をもって実演芸術の公演を企画し、又は行うこと等により、これを一般公衆に鑑賞させることを目的とするもの」と規定された。ここにおいてようやく、劇場・音楽堂が「公の施設」から、人的体制をともなった「機関」であることが定義された。さらに、2013年に出された「劇場・音楽堂等の事業の活性化のための取り組みに関する指針」では、運営者・地方公共団体の取組の方向性が示され、関係機関との連携および、長期的な視点での運営評価が求められた。

今日の劇場・音楽堂は、その公益的な使命に基づき、継続的に活動をしていくため、組織のマネジメントである「アートマネジメント」が必要とされている。

## 第4節 日本のオーケストラ

### (1) 日本のオーケストラの成立と現状

日本国内におけるオーケストラ団体の成立は、民間や公共団体が出資し、楽団を作るものと、演奏家の同志的結合によって発足していくもの大きく2つに分かれている。現在もほとんどの団体は民間で演奏家の発意で誕生し、活動を続けている中で行政機関や企業がその存在を追認し、支援してきたという歴史的背景に特徴があるとされている(岩野 2013)。プロオーケストラは、戦後放送局が運営母体となったオーケストラが創設されたが、スポンサーの打ち切りなどの分裂等により、1960年代以降は自主運営オーケストラが増加した。地方でも1950年代にはオーケストラの創設が相次いだ。行政によって設立された団体としては、京都市交響楽団(1956年創立)、東京都交響楽団(1965年創立)、オーケストラ・アンサンブル金沢(1990年創立)、兵庫県立芸術文化センター管弦楽団(2005年創立)等、数例である。

1980年には文化庁がオーケストラへの補助金支出基準に「法人格を持つ」という項目を入れたことから、オーケストラの財団法人化や社団法人化が進んだ。2008年には公益財団法人制度改革が行われ、オーケストラも公益法人への移行をめぐり、財政の健全化など経営に対する課題に直面することになった。オーケストラは、「それ自体で経済的に自立しえない団体」とされる。日本のオーケストラは、演奏の形態だけでなく、運営システムも同時に輸入された。それは楽団員に定額の給料を支払うという形態であり、そのことが運営の難しさの一つになっている(松原 1994)。しかし、オーケストラが提供する芸術の特性上、たとえ演奏収入が十分でなかったとしても、大幅な人権費の削除や、生産の効率化といった経営の合理化はできない。また、ほとんどの楽団は自主運営であっても、収益性の高い事業を行うことが主目的ではない。その設置や活動の目的は何かしらの公益性に基づいており、国や自治体の補助金や、寄付金を得ることで運営を存続させている。

『オーケストラのあり方に関する調査研究報告書』



(2013)によると、国内オーケストラの経営の課題として、「依頼公演の収入の減少／不足」が最も深刻な課題となっており、「楽員の雇用面」「職員数の不足」といった課題が続いている。また今後取り組むべきこととして、「優れた音楽を提供すること」、「入門コンサートなどにとりくみ、音楽ファン層を拡大させること」に加え、「地域課題や青少年健全育成等の取組、社会の理解の獲得」、「楽団の個性やブランド作り」があげられているが、地域とのつながりを通じて持続可能な楽団運営を図っていくとする姿勢とみられる。

## (2) 劇場・音楽堂との提携の分類

オーケストラ団体が地域との接点やつながりを持つには、拠点として地域の劇場・音楽堂の役割が大きいと言える。劇場・音楽堂との提携について、まず首都圏に事務所を置くプロオーケストラについて取り上げると、特定の芸術創造団体と提携協定を結ぶことで特定の団体の継続的な優先利用を認める、いわゆる「フランチャイズ契約」が民間ホールであるオーチャードと東京フィルの間に1989年に実現し、公立ホールでは1997年に墨田トリフォニーホールと新日本フィルハーモニー交響楽団が本格的なフランチャイズ導入を行った。現在は川崎市と東京交響楽団、杉並区と日本フィルハーモニー交響楽団、江東区と東京シティ・フィルハーモニック管弦楽団といった様に、フランチャイズや事業提携といった形で、区レベルでの拠点化とある種の「棲み分け」がされているように見える。さらに、事業提携とはまた違う関係として神奈川フィルハーモニー管弦楽団グループが県立施設の指定管理者となり、関西でも事業体として日本センチュリー交響楽団が指定管理者として参画し、公共施設運営に参画していく新しい姿も見え始めている。

地方圏でも、長く地方のオーケストラとして発足し地域との繋がりが深い群馬交響楽団、札幌交響楽団が活動拠点とするホールが存在しているが、そのつながりのあり方は様々であり、首都圏の提携のあり方とは異なる面も多い。

赤木(2005、2011)によると、劇場・音楽堂とオーケストラの連携・提携の形態は、一体型・連携型・拠点型の大きく3つのタイプに分類される。さらに活動内容や経緯から分類すると地域密着型、ホール招聘型など5タ

イプに分かれていくが、事例によって重複することもあるとしている。一体型は、劇場・音楽堂とオーケストラの運営母体が同じ、専属オーケストラで、オーケストラ・アンサンブル金沢や兵庫芸術文化センター管弦楽団などが当たる。連携型は、独立したオーケストラと劇場・音楽堂が提携し、連携事業を図るタイプ(いわゆるフランチャイズ)であり、新日本フィルハーモニー交響楽団や東京交響楽団がこれに当たる。拠点型は、オーケストラが活動地域の特定の劇場・音楽堂に拠点を置くが、使用優先権がない、利用料の減免措置が少ないといったタイプであり、地方に多いとしている。

現在、都市部を除く基礎自治体設置の劇場・音楽堂で、専属団体や地元のプロ団体が存在せず、外部のプロオーケストラと明確な契約に基づく事業提携を結んでいるのは4館にすぎない。そしてその全てが在京オーケストラとの提携であり、年数回の定期的な公演事業と、アウトリーチなどの教育普及事業を行っているが、基本的に活動予算は施設側が請け負う形になっているのが現状である。

## 第2章 劇場・音楽堂と芸術創造団体の提携関係に関する研究

### 第1節 劇場・音楽堂と芸術創造団体の提携に関する議論の変遷

#### (1) 用語と定義

劇場・音楽堂といった公立文化施設と芸術創造団体の提携や事業実施上の連携関係について、1990年頃から「フランチャイズ」や「アーティスト・イン・レジデンス」、「レジデント・カンパニー」などの言い方がされており、その定義や言葉の指す意味は使用者や時代によって幅が大きい。

芸術創造団体と劇場・音楽堂に「フランチャイズ」という言葉が使われるようになったのは、オーケストラの東京フィルハーモニー交響楽団とオーチャードホールの間で行われた「フランチャイズ」提携が起源と思われる。しかし、フランチャイズ契約といっても事務所の住所もホール内にあるような拠点化から、定期的な演奏会を行う様なものまであり、明確な「フランチャイズ」の定義があるわけではない。赤木(2005)によると、芸術文化

の分野のフランチャイズとは、「特定のホールまたは地区に拠点を置いて活動を展開すること」を指すものとしているが、現在一般的に使われるのはこの意味に沿っていると思われる。加えて、それはプロや専門性の高い芸術創造団体の提携関係であり、地域のアマチュア団体や文化団体の「使用拠点」という使われ方はほぼされていないと言ってよいだろう。

また「アーティスト・イン・レジデンス」については、1997年に文化庁の地域振興課（当時）により「アーティスト・イン・レジデンス事業」が開始され、その活動スタイルが広まってきていると言えるが、現在の国内では、アーティストが製作しながら公開・発表を行うための短期滞在<sup>8</sup>と受け取られているのが一般的と思われる。

そのため、「レジデント・カンパニー」を劇場・音楽堂の専属芸術創造団体を指すものとし、狭義の「フランチャイズ」は、先にのべた赤木の定義に沿いつつ、独立したプロフェッショナルな芸術創造団体との提携契約による優先利用や占有権、または利用料の減免を伴うものとする。

### (2) 提携の有効性と課題の提起

文化会館や文化ホール等の文化施設が、芸術創造団体を持たずソフトが不在であることと、その対応を改善する必要性は長く論じられてきたと考えられる<sup>9</sup>。1990年代は、「貸館中心」から、文化施設の「創造性」に込めるものとして「自主事業」化が推進された時期で、多くの文化施設にとって新しい取組が表出した時期と言える。そうした背景の中、いわゆるレジデント・カンパニーや芸術創造団体のフランチャイズが1980年代末から1990年代にかけて行われ始めてくると、地域との合意形成に配慮することを留意点としながら地域の創造性を高める点で有効性があるとされた。

根木（1997）は、地域舞台芸術の創造に向けたプロセスとして、フランチャイズ制やレジデント制の導入は、

プロフェッショナルな芸術団体の活動拠点ができるとともに、地域の芸術団体との交流を通じ、双方にとって利益となるとしている<sup>10</sup>。しかし、地域の実態は千差万別であるため、地域に応じた独自の運営形態を開発することが必要だと述べた。

枝川（1997）によると、「アーティスト・イン・レジデンス」（レジデント・カンパニー）には館の事業企画に対応した団体を育成・支援するために一定期間利用させる場合と、施設的设计段階から特定の団体が参画し、専用とする場合があるとしている。「フランチャイズ」は、施設的设计後に特定の芸術団体に優先利用させるもので、貸館事業とアーティスト・イン・レジデンス事業の間に位置する事業形態であり、一つの芸術団体と専用公演を契約すると説明した。欧米型<sup>11</sup>の劇場と芸術団体が一体となった運営と比較すると、日本では芸術作品への考慮が後回しのためホールを運営する人材養成が遅れているとし、水戸芸術館やピッコロシアターが芸術監督制やプロ集団を抱えるシステムを取り入れたことを評価している。しかし、施設が貸館事業中心になっていることのマイナス面ばかりの強調やレジデンス化への直線的な考えには疑問を呈し、レジデンス化を行う施設が、地方自治体と一部の芸術団体の思惑だけで運営方針を決め、鑑賞者となる地域住民側のニーズの反映が十分にされていないことを指摘している<sup>12</sup>。

このように、当時新しい動向として出てきた施設と芸術団体の在り方について、期待感も含め肯定的な意見を前面としつつも、国内の現実を見ると懐疑的な意見や批判も含められたものが多い。特に、施設との密着度が高いレジデント化について課題の指摘が多いと言える。

### (3) 地域の施設との提携に関する見解

次に、提携の地域性にふれた論説をみていく。

立木（1999）は「フランチャイズ」を特定の芸術団体と

<sup>8</sup>国際交流基金情報センターAIR\_J ホームページ

<http://air-j.info/resource/article/now00/>

<sup>9</sup>1960年代から文化会館の急増を経て、1975年（昭和50年）の「第二国立劇場（仮称）設立の基本構想（案）」では専属のオーケストラや合唱団、舞蹈団、劇団等を常置する必要があるとされた（基本構想では削られた）。少なくとも70年代には、文化施設が芸術創造団体を持たないことに対する問題意識は実演者側を中心に関係者の間で一般的に認識されていたと考えられる。

<sup>10</sup>根木（1997）「第3章第4節 管理からマネージメントへ」『文化会館通論』pp.209-210

<sup>11</sup>ドイツの歌劇場に代表されるような欧州の劇場と、米国の多くの劇場とは芸術団体の関わり方は異なっていることに留意したい。米国のオーケストラ組織の成り立ちについては山田（2011）、劇場との提携は赤木（2011）等に詳しい。

<sup>12</sup>枝川（1997）第2章第3節「文化会館の事業」『文化会館通論』p.95, p.99

提携契約による施設の優先使用を認める方式と説明している。フランチャイズの特徴を、芸術団体の所在地と施設の所在地が近いところで発生するとみている。施設の設置計画時から提携契約を行う場合コミュニティ・オーケストラ等、構成員の住居地との関係によって実現されやすく、大都市では聴衆層が安定しているためにフランチャイズ化しやすい。また、地方の基礎自治体とプロとのフランチャイズは、その「見返り」として児童やアマチュア楽団の指導といった市民サービスが行われることで相互の利点があるとしている。

なお「アーティスト・イン・レジデンス」については、「欧米型の劇場思想」と、地域の活動にアーティストが参加し、市民と共同作品を作る手法の延長に実施されているとしている。これは短期的なもの恒常的なもの(レジデント・カンパニー)があるが、後者については国内では極めて例外的なために行政側は消極的な傾向で、こうした欧米式の地域劇場は困難であるとしている。そのため、施設側がアーティストを招聘し、中期的な事業の選択が実際のであり、且つ地方自治体の助成が必要となることから、地域への文化波及や住民の利益といった公益性が考慮されるべきと指摘している。

清水(1999)は、単なる買い取り公演でなく、制作機能の内在化により、劇場と観客の関係が密接になり、水戸や静岡以外にも、企画制作が内製される創造システムを持つ「パブリックシアター」がもっと存在しても不思議ではないと述べている。しかし、現実的には空間と芸術家・技術組織・制作組織などがそれぞれ切り離され緩やかなネットワークで支え合う「オープンシステム」であることが多いことから、その状況を踏まえた専属団体やフランチャイズ化の活用をするべきだとした。しかし、オープンシステムの問題として、舞台芸術の創造が一極集中化し、小規模都市では創造に関わる個々の職種が高い水準で自立するインフラストラクチャーが育ちにくいことを上げている。そのため、地域にプロの創造の場を実現するために、優れた舞台芸術の創造が可能な「プロフェッショナル・リージョナルシアター」が必要で、名古屋や札幌、仙台、福岡といった地方の大規模市のほか、小規模な都市に関しては、創造集団の人数規模を小さくすることで地域に対応できるとみている。

また、実務者向けのテキストとして、財団法人地域創

造が発行している「地域創造レター」の連載として1997年からスタートした「制作基礎知識シリーズ」を中心にまとめた「地域創造レター別冊 制作基礎知識」(2004年発刊)がある。執筆を担当した地域創造プロデューサーの児玉真氏は、レジデントアーティストを持つ試みは定着しつつも、地域にとって同じ団体のファンの獲得や、地域からの発信力の不足といった課題とともに、市民の総意をもって進めることがやりにくい点をあげ、専門家やプロデューサーが自治体との信頼関係を得ることが必要になることを説明している。また、フランチャイズについては、都内の例をあげつつ、事務局の設置や練習場の提供等、優遇措置を織り込みつつ、公演については基本的に芸術団体の責任で行うやり方と説明しているが、それは一定のマーケットがある東京など大都市に限られると想定している。その中間としてあるのが、新潟と東京交響楽団(準フランチャイズ契約)の関係であると述べている。

以上のように、独立した芸術創造団体の所在地と文化施設の所在地が近い首都圏ではフランチャイズ方式が取り入れられやすいこと、小都市や地方では芸術創造に関わる職種が少ないため、文化芸術の生産基盤となるためにも、地方都市に創造機能を持つ施設を設置する必要があると指摘されている。

#### (4) 劇場・音楽堂と芸術団体の関係性の展望

清水(2010)は、日本の場合、歴史的経緯からも、劇場に対する観客の期待からも、多様な創造集団が劇場と連携するような仕組みが期待されていると考え、その形態を取りつつ、創造性の水準を高めるあり方を探るべきだとしている。組織同士や空間との連結を高め、機能させることに配慮する必要があるが、文化施設と民間の創造集団・制作組織との連携は不十分である。国内の舞台芸術創造の水準を上げるためには、そうした連携の在り方を考える必要があるとしている。

以上の既往の研究から、1990年代は、新しい可能性としての公立文化施設と芸術創造団体の提携関係が論じられたが、同時に批判的に見る面も少なからずあった。予見としては、こうした提携が広がる可能性を示していた。2001年の文化芸術振興基本法の成立後、文化庁が芸術拠点形成事業として地域の拠点劇場等と芸術団体の連携・

協力を助成支援をしてきたが、2000年頃には目立った言説は無いように見受けられる。この頃、NPOやメセナ活動のほか、各地でのアート・プロジェクトや芸術祭が活発になり、2003年の指定管理者制度導入も行われている。施設と芸術団体の関係より、施設と地域や市民、学校、企業といったような、官民の協働や連携に関することが注目されていたことも一つの要因ではないだろうかと思われる。

フランチャイズやレジデント・カンパニーが出現してから約20年が経過した2010年代には、概念としては拡がり定着したものの現実としては同一団体との中長期的な連携・提携は拡がらないことから、専属の芸術創造団体を持つより、日本に特徴的な「オープンシステム」に適応することの方が有効だとする考えが主流であると受け取られる。しかし、2012年に劇場法が制定され、芸術団体や芸術家との連携が示されると、それを受けた連携や提携に関する調査も行われている(中川・土田2013)。劇場・音楽堂が単なる稽古場や貸館ではないとすると、「連携する相手の最たるものが芸術団体、芸術家」であり、「劇場のカウンターパートとして、実演芸術団体もまた、連携・協力の仕方を模索していくことが望まれる」(2013 米屋)ことは確かであろう。

## 第2節 劇場・音楽堂と芸術創造団体の提携に関する統計調査

### (1) 専属・フランチャイズ団体と育成団体の状況

公立文化施設と芸術創造団体の「フランチャイズ」についての統計としては1993年に住友生命総合研究所が文化庁の委託事業として行った調査「我が国の芸術文化の動向に関する調査」がある。300席以上の公私立文化会館・ホール1,765館を対象とし、1,212件が回答した。そのうち、特定の芸術団体の「フランチャイズ」となっている施設は10.1%であり、「なっていないが関心はある」が28.1%、「フランチャイズになっていないし関心もない」と回答したのが56.2%と半数以上であり、フランチャイズに対する関心度は低いとしている。

また、フランチャイズとなっている芸術団体との関係としては、「単にホールを優先的に貸し出すだけ」が35.2%と最も多く、「ホールが主催し、出演料を払う」が19.7%、「ホールが入場料を引き受け使用料を割り引く」

が18.9%、ホールがマネジメントを行っているのは2.5%と報告されている。

設問の内容から、「フランチャイズ」の定義がいわゆる「レジデント・カンパニー」のような状態を指しているようにも捉えられる上、地元団体への貸し出しの優先、という対応も地方施設では想定される。そのため既に都内で行われているようなオーケストラとのフランチャイズ契約の形態を指している訳ではなく、事業提携といった形態に限らず解釈の幅がある様に思える。しかし、当時のホールと芸術団体との関係性や提携の状況についての全体像をとらえた調査資料と言え、全国的には特定の団体との関係性を持つことに対し多くは関心が高くなかったと言える。

近年の全国調査としては、財団法人地域創造の行う「地域の公立文化施設実態調査」がある。この調査は全国の地方公共団体と公立文化施設を対象とし、ほぼ3年毎に実施されている。平成22年度調査では、前回19年度調査で「専用ホール」と回答した施設のうち640館の21.9%がフランチャイズの楽団、劇団、アーティスト、または付属ジュニアオーケストラ等の育成団体があると回答した。

また平成26年度調査では、対象となる施設の基準が大きく変更しているが、専用ホール1,391館のうち、専属またはフランチャイズの団体、アーティストを持っているのは3.9%だった。なお、ジュニアオーケストラ、市民ミュージカル劇団、市民オーケストラ、市民合唱団といった育成団体があるのは、22.2%であった。

舞台芸術公演を主に行うホール施設のおよその姿として、少なくとも2割程度が何等かの芸術団体と関わりがあり、プロフェッショナルな芸術創造団体・アーティストとの提携は約4%と少なく、市民芸術団体やアマチュア芸術団体などの育成団体がその5倍となっている。

### (2) 提携に関する劇場・音楽堂への調査

中川・土田による『芸術創造団体と劇場・音楽堂の提携に関する調査』(2013)では、ホール機能を持つ文化施設2,191館へのアンケート調査の結果、有効回答数1,083館の内、特定の団体と提携があると回答した施設は201館あり、全体の約18.6%であった。そのうち、プロ団体との提携が121団体(36%)で、アマチュア団体が211

団体（64%）となっており、アマチュアの提携と比べると、プロは半数程度となる。この調査で提携を検討していると回答した施設は7館のみだった。

提携の創造団体との提携の進まない要因としては、自主企画がないために必要がない（26%）を除くと、「適当な団体がない」15%、「機会がない」14%、「選べない」8%と、特定の団体と提携するメリットが公共文化施設側に見いだせないためであり、潜在的な提携推進の可能性は低くはないとしている。

### (3) 提携に関する演奏団体への調査

中川・土田は続く調査として2015年『演奏団体と劇場・音楽堂の提携に関する調査報告』を報告した。『音楽年鑑2005』および『演奏年鑑2012』掲載の1,135団体にアンケート表を送り、224団体が回答した。それによると、提携関係にある、またはあったと回答した団体は65団体で有効回答数216団体の約3割である。提携の阻害要因を、提携していない演奏団体に尋ねた結果として、「機会がない」26.5%、で、「適当な施設を選べない」(8.0%)、「適当な施設がない」(6.8%)を合わせると4割を超える。これは、劇場・音楽堂が先の調査と似た数値になっている。その他、「自主企画制作事業を行っていないので提携機会がない」(11.1%)、「提携のメリットが見いだせない」(10.5%)という結果になった。概して、提携に結びつききっかけに恵まれないということではないかと分析している。

### 第3節 劇場・音楽堂とオーケストラの提携

国内の劇場・音楽堂とプロオーケストラとの提携関係について、赤木(2005)(2013)がある。赤木(2005)は、プロオーケストラと公立ホールとの提携の在り方を5つの形態に分類し、地方と首都圏の環境の相違に着目し包括的な動向を示した。前提としては提携の有効性を示しオーケストラが演奏会と同じホールで練習できることで質の高い演奏ができることや、施設側の稼働率が上がるなどを効果としてあげている。

地方では施設とオーケストラの運営母体が同じ、または専属としている場合が多く、首都圏では独立した楽団と区が提携を行うことが多い。地方オーケストラにとって、自治体とホールとの結びつきは聴衆となる地元住民

との関係の上で重要であり、在京オーケストラとの提携は独自の楽団を持つことができない地方圏の施設にとって、経済面・芸術面の問題に対する1つの解決策として見ている。また首都圏に集中するプロオーケストラの地方分散の可能性を見ている。提携は単に芸術団体の独占利用ではなく、地域市民への「鑑賞機会の平等」(鑑賞機会の確保)と捉え、市民の理解を得ると共にオーケストラ側の地域への関わり方を考える必要があるとしている。

また赤木(2011)(2013)ではアメリカや首都圏のオーケストラを事例として、楽団の拠点を多極化することで聴衆の開拓・運営の健全化を図ることができるとしている。

しかし、これまでのところ、首都圏の施設の提携についての事例研究はあるが、地方の施設の提携事例については取り上げられていない。また、主に創造団体の側からみた提携メリットに焦点があてられていることから、地方の劇場・音楽堂の側からの詳細な事例研究が必要と言える。

## 第3章 事例研究の方法

### 第1節 研究のフレーム：全体の設計

本研究では、我が国における地方圏にある劇場・音楽堂と、国内プロオーケストラとの連携・提携関係について扱い、文献調査及び関係機関へのインタビュー等による事例研究を行う。地方圏については必ずしも統一された定義はないが、本研究では、首都圏及び、名古屋圏、大阪圏の大都市圏に属する県を除く地域を対象とし、事例とする自治体は、地域環境や人口規模にも配慮した上で選定する<sup>13</sup>。

はじめに、現況の地方にある劇場・音楽堂とオーケストラとの提携事業の事例の中から、公益的意義と適切な提携の要素を把握することを目的としたプレ調査を行う。提携を実施している劇場・音楽堂の音楽事業担当者にインタビューを実施し、提携の経緯と目的、契約の内容、

<sup>13</sup>首都圏、地方圏域についての区別は国土交通省の首都整備計画などに見られる範囲がある。県別で考えると、一般的には首都圏：埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、中京圏：岐阜県・愛知県・三重県、関西圏：京都府・大阪府・兵庫県・奈良県と考えてよいと思われる。本研究では、基礎自治体別に焦点を当てているため、大都市から離れた生活圏にあり、人口規模10万人の可見市のような地域は岐阜県であるが「地方圏にある市町村」と考える。



具体的な事業内容、地域の提携に対する理解、課題や展望について確認する。提携先のオーケストラ側の担当者に対しても同様に提携の経緯・目的および課題や、業界の今後の傾向などを確認する。

次に、それらを踏まえた上でレジデント・カンパニーを持たない、未提携の劇場・音楽堂を対象としてインタビュー調査を行う。提携中の施設と比較するため、プレ調査の対象となった劇場・音楽堂を設置した基礎自治体と人口規模が近い地方圏の基礎自治体を2カ所ずつ選定する。また、提携施設についてもホール機能に類似性があること、近年オーケストラを活用した事業を定期的に行っていることを基本条件にする。その上で、地域性に偏りがあることを予測し、なるべく広範な地域の劇場・音楽堂を対象とすることにした。

本調査の結果とプレ調査の結果の比較により、提携の阻害要因を検証し、提携を可能にするための条件について考察する。その後、今後の提携の在り方について提言につなげることが本研究の全体設計である。

## 第2節 事例の選択と概要

### (1) プレ調査の対象：提携中の施設

調査対象とする提携中の劇場・音楽堂については、以下3点の条件を満たす事例とする。

第一に、基礎自治体を設置した劇場・音楽堂であること。地方にある劇場・音楽堂の中でも、広域自治体を設置・運営する劇場よりも、基礎自治体立の劇場・音楽堂の方がより住民性や財政規模などの地域の環境に影響されやすい。そのため、多様な条件下にある劇場・音楽堂の運営を考える際に有効だと考えた。

第二に、プロオーケストラとの提携関係であること。集団創造による芸術ジャンルは首都圏に集中しているが、地方圏を活動拠点としているプロオーケストラは少ないにも関わらず、音楽ホール機能を持つ施設数はその数に勝っている。受容者側にとっても、学校教育の中に科目として組み込まれているため、音楽事業は実演芸術の中でも年代や地方を問わず、幅広い層に潜在的なニーズがあると考えられる。実際、全国的に劇場・音楽堂で行われる公演事業がクラシック音楽の開催数が一番多い<sup>14</sup>ことか

<sup>14</sup>財団法人地域創造（2015）『平成26年度地域の公立文化施設実態調査報告書』

らも、音楽芸術団体、ことにオーケストラのような多彩な芸術的資源をもつ団体との連携・協力は劇場・音楽堂にとって重要であると考えてよいだろう。なお、「プロオーケストラ」の範囲として、現在日本オーケストラ連盟に加盟している楽団<sup>15</sup>とした。

第三に、劇場が建設された後にプロオーケストラとの提携を実施したケースであること。提携の経緯として、地域の既存団体の活動拠点としての施設ではない、劇場の建設計画に伴うか、または計画後にソフトとなるプロ集団と提携を結んだケースとした。地域にプロの芸術創造団体が存在せず、ハード建設が先行した多くの地方劇場にとっても有効な示唆を得られると考えられるからである。

なお、プロオーケストラとフランチャイズ契約または事業提携を行っている劇場・音楽堂は、2014年時点においてインターネットによる検索と、『日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑』の一覧を参考に筆者が独自にリスト化を行った（表3）。その中から条件を満たす施設<sup>16</sup>は、以下の3館である。

①「りゅーとぴあ 新潟市民芸術文化会館」1998年開館  
所在地：新潟県新潟市（政令市）人口約80万人  
指定管理者：（公財）新潟市芸術文化振興財団  
提携オーケストラ：東京交響楽団（1998年準フランチャイズ契約）

②「いわき芸術文化交流館アリオス」2008年第1次オープン・2009年グランドオープン  
所在地：福島県いわき市（中核市）人口約32万人

<sup>15</sup>現在、正会員25団体、準会員8団体計33団体が加盟。日本オーケストラ連盟ホームページ

<http://www.orchestra.or.jp/page.cgi?kid=accession>

<sup>16</sup>東京フィルハーモニー交響楽団と提携する長野県軽井沢町大賀ホールは個人がホールを設置し町に寄贈した経緯がある。（公益財団法人軽井沢大賀ホール HP）

<http://www.ohgahall.or.jp/summary/index.php>（平成27年11月22日閲覧）また、新日本フィルハーモニー交響楽団と提携がある長崎県佐世保市の「シーサイドホール・アルカスさせぼ」は、建設は長崎県が、管理運営は佐世保市がおこなう。経費負担については、建設経費は長崎県が、管理運営費は佐世保市が負担している。（佐世保市例規集）

[http://www3.e-reikinet.jp/sasebo/d1w\\_reiki/mokuji\\_index\\_chiled.html](http://www3.e-reikinet.jp/sasebo/d1w_reiki/mokuji_index_chiled.html)（平成27年11月22日閲覧）

軽井沢町と佐世保市のケースは設置経緯が特殊なため、本研究の対象事例からは外した。

運営：いわき市市民協働部 提携オーケストラ：NHK  
交響楽団（2009年業務提携）

③「可児市文化創造センター・アーラ」2002年開館

所在地：岐阜県可児市・人口約10万人

指定管理者：（公財）可児市文化芸術振興財団

提携オーケストラ：新日本フィルハーモニー交響楽団  
（2008年地域拠点契約）

(2)メイン調査の対象：提携を行っていない施設

プレ調査に続き、メイン調査の対象とする劇場・音楽堂の選定は以下の点に該当する施設とした。

第一に、提携実施施設を設置している、3つの自治体の人口規模に比較的近い自治体から選ぶこと。第二に、提携館に共通点であった複合ホール施設であること。第三に、可能な範囲で国内の広範な地域から選定すること。第四点に、過去3年以内にオーケストラを活用した事業を実施していること。これらの条件から、次の6施設を選定した。

①政令指定都市規模（人口約60万人以上）

i「アクトシティ浜松」1994年開館

所在地：静岡県浜松市・人口約81万人 指定管理者：（公財）浜松市文化振興財団

ii「鹿児島市民文化ホール」1983年開館

所在地：鹿児島県鹿児島市・人口約61万人 指定管理者：（公財）かごしま教育文化振興財団

②中核市規模（人口約30万人以上）

iii「盛岡市民文化ホール」1998年開館

所在地：岩手県盛岡市・人口約29万人 指定管理者：（公財）盛岡市文化振興事業団

iv「富山市芸術文化ホール」1996年開館

所在地：富山県富山市・人口約42万人 指定管理者：（公財）富山市民文化事業団

③特定・中小規模市（人口約20万以上）

v「八戸市公会堂」1975年開館

所在地：青森県八戸市・人口約24万人 指定管理者：（株）アート&コミュニティ

vi「富士市民文化会館ロゼシアター」1993年開館

所在地：静岡県富士市・人口約26万人 指定管理者：（公財）富士市文化振興財団

以上の6施設のうち、調査強力を得られなかった富山市芸術文化ホールを除く5つの施設に対してインタビュー調査を行う。

## 第4章 提携実施施設とオーケストラへのプレ調査

### 第1節 プレ調査の概要

(1)プレ調査の対象：提携を行っている劇場・音楽堂

①「りゅーとびあ 新潟市民芸術文化会館」

新潟市民芸術文化会館は、1998年に開館し、オープン以来東京交響楽団は、新潟市の「準フランチャイズ」オーケストラとして、年6回程度の定期演奏会を開催。「新潟市民と東京交響楽団が一体になって、質の高い合唱付きオーケストラ曲を演奏する」ことを目的に、オープンの同年に発足した「にいがた東響コーラス」とは、毎年1回、合唱付き交響曲で共演している。また、楽団との関係性を生かしてロビーコンサートやプレトーク、小学5年生全員を招待する「わくわくキッズコンサート」などを実施している他、「わくわくキッズコンサート」のプレイベントとして東響団員が小学校を訪問し、特別授業をする「ようこそ先生！」も好評を得ている。

なお、レジデンシャルダンスカンパニー「Noism」（ノイズム）が2004年4月に設立された。世界的なダンサーであり、演出振付家の金森穰が芸術監督に就いた。劇場が1年を通じて所属ダンサーを抱えて運営する「シーズン制のヨーロッパスタイル」はコンテンポラリーダンスのジャンルでは日本初の試みである。

②「いわき芸術文化交流館アリオス」

いわきアリオスとNHK交響楽団の関わりは、2008年4月の第一次オープン記念公演「小林研一郎（指揮）NHK交響楽団&いわき市民第九の会合唱団 コバケン“炎の第九”コンサート」から始められた。いわき市出身の世界的指揮者・小林研一郎氏と、N響としては異例の「市民合唱団」と共演したこの公演が大成功を収めたことと、大ホールの音響性能等が評価され、翌2009年1月6日には、東北で初めてNHK交響楽団と定期演奏会の協定を締結。

大ホールでの演奏会のほか、2010年からは、広大ないわき市内各地の小中学校に本物の音楽をお届けする「おでかけアリオス」(学校アウトリーチ)にも、継続的に出演している。

### ③可児市文化創造センター・アエラ

開館 2002年。2008年度より地域拠点契約。公演、ワークショップや学校・福祉施設などに出向いたアウトリーチ活動などをプログラミングした包括的な提携契約。契約を依頼したのは、高水準な芸術性と多くの多様な人材を持っていること、新日本フィルは周知のように墨田区と連携してコミュニティへのプログラムを日常業務として展開しているという経験と技術集積による。ほか、東京に拠点を置く演劇団体「文学座」とも地域拠点契約を行っている。

## (2) プレ調査対象施設の提携オーケストラ<sup>17</sup>

### ①東京交響楽団

1946年設立の東宝交響楽団を前身とし、1951年改名。2013年時点で楽員89名、事務局職員数が20名である。事業活動支出は11億1653万5200円で、2012年度事業収入は11億6320万1千円である。そのうち演奏収入は9億3513万2千であり、その他に民間と文化庁等の補助9500万円を受けているが、地方自治体からは2012年度、補助を受けていない。

現代音楽やオペラの初演に定評があり、文化庁「アーツプラン 21」発足に伴い最初の支援団体に選ばれた他、2001年に日本初の「こども定期演奏会」を開催。これまでに文部大臣賞、音楽之友社賞、文化庁芸術作品賞、サントリー音楽賞等、日本の主要な音楽賞の殆どを受賞。新国立劇場では1997年の開館時から、レギュラーオーケストラのひとつとしてオペラ・バレエ公演を担当している。新潟市では1999年より準フランチャイズ契約を締結、2004年より、川崎市のフランチャイズオーケストラとなる。2013年度より(公財)八王子市学園都市文化ふれあい財団と提携し、コンサートやアウトリーチ活動を展開している。これら地域に密着した活動の一方で、年間約170回にわたる演奏の他、海外においても53都市71公

演を行っている。

### ②NHK交響楽団

1926年10月5日にプロオーケストラとして結成された新交響楽団を前身とし、その後、日本交響楽団の名称を経て、1951年に日本放送協会(NHK)の支援を受けることとなり、NHK交響楽団と改称。2013年時点で楽員数101名、事務局職員数28名である。2012年度事業活動支出額は29億5016万4千円。事業収入は国内のオーケストラとしては最も高い30億902万6千円であり、文化庁や地方自治体の公的支援を受けていない唯一の楽団である。

演奏活動の根幹となる定期公演は1927年2月20日の第1回予約演奏会に始まり、第2次大戦中も中断することなく続けられた。NHK交響楽団は、年間54回の定期公演をはじめ、全国各地で約120回のコンサートを開き、その演奏は、NHKのテレビ、FM放送で日本全国に放送されるとともに、国際放送を通じて欧米やアジアにも紹介されている。教育・社会貢献活動として全国の小・中学校へのアウトリーチ活動として「NHKこども音楽クラブ」をNHKとの共催で実施するほか、プロのオーケストラ楽員を目指す優れた演奏家を育成する「N響アカデミー」制度を設けている。

### ③新日本フィルハーモニー交響楽団

1972年、指揮者・小澤征爾のもと楽員による自主運営のオーケストラとして創立。2013年時点で楽員数90名、事務局職員数は22名。2012年度活動支出は11億2899万6千円、活動収入は11億5348万9千円である。文化庁と地方自治体を合わせた公的支援1億5170万円を含む助成を受けている。

1997年より葛飾北斎生誕地、国技館などで知られる歴史と伝統の街・墨田区に移転。同年オープンのみすみだトリフォニーホールを活動の本拠地とし、日常の練習と公演を行うという日本初の本格的フランチャイズを導入した。すみだトリフォニーホールとサントリーホールで定期演奏会、特別演奏会を行うほか、地元の学校体育館や小中学校の音楽授業、各種施設を訪れるなど、地域に根ざした演奏活動も精力的に行っている。地域拠点契約として三重県文化会館、「定期演奏会」を行っている唯一の地域拠点ホールであるパルテノン多摩、2008年度から可児市文化創造センター a1a、2011年4月から九州初の地

<sup>17</sup> 各オーケストラの基本情報は『日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑 2013』の記載および、各楽団ホームページの記載を参考にした。



域拠点ホールとしてアルカス SASEBO と提携している。年間公演数は約 140 回。

### (3) 調査項目

劇場・音楽堂への調査項目は以下の内容とした。

#### ①オーケストラとの提携についての概要

提携契約の経緯と目的および、提携書、契約書の記載等、契約の主な内容を聞いた。

契約については、他の選択を検討したかの質問を交え、より状況の的確な把握をすることを試みた。

#### ②提携事業の内容について（公演・アウトリーチなど）

提携関係によって実施している事業の、具体的な事業名、継続年数、およその参加人数等を確認。あわせて、事業の目的とその達成具合を尋ねた。最後に、提携関係によって実施している業務に必要な人員、予算を、通常の買い取り公演等と比較した際の違いと比較するために質問した。

#### ③その他、全体について

提携に関して、行政、議会・市民の理解を得るために必要なこと、提携事業について、苦勞しているところや解決すべき点が何かを質問した。あわせて、今後の展開について尋ねた。

オーケストラ側への調査項目は以下の内容とした。

#### ①提携経緯と目的について

劇場・音楽堂側と同じく、提携の経緯、目的を聞いた。提携することを決定した要素や理由、提携によって得られたメリットについても尋ねた。

#### ②提携事業の内容について（公演・アウトリーチなど）

事業の内容の決定方法、事業の目的の捉え方を聞いた。さらに、時間の推移による変化を問うため、開始から今までの事業の変化などが見られたか、今後の事業のためにすべきことも尋ねた。劇場・音楽堂側への質問と同様に、提携関係と、通常の依頼公演と比較した違いと提携関係によって実施している業務に必要な人員、予算、時間などを聞いた。

#### ③その他、提携・フランチャイズ全体について

劇場・音楽堂と同様に提携に関して、地域の理解を得るために必要なものを聞いた。他の地域や館での提携状況や、今後の提携の可能性を聞いた。最後に、新規のフ

ランチャイズや地域拠点契約などの提携をする場合、自治体や施設に求めることを尋ねた。

### (4) 調査の方法

今回聞き取りを行うインタビューは、劇場・音楽堂側は提携を担当する音楽事業担当の職員または責任者とし、オーケストラ側はオーケストラ事務局の提携施設の担当者または責任者とした。事前に質問項目を送付し、それぞれの所属する事務所内で対面式の半構造化インタビューを行い、後日メールで追加質問も行った。劇場・音楽堂の調査は 2014 年 11 月 21 日から 12 月 2 日にかけて行い、オーケストラへの調査は 2014 年 4 月 9 日から 4 月 20 日に行い、新日本フィルハーモニー交響楽団のみメールでの調査を 4 月 16 日から 5 月 9 日まで行った。

## 第 2 節 劇場・音楽堂へのインタビュー調査と結果

インタビュー内容についての詳細は表 4 にまとめた。

### (1) 提携の経緯

#### ①提携の機会

いわき市アリオス、新潟市りゅーとぴあは開館記念事業として、提携先のオーケストラを招き、市民合唱団との合奏や指導を通じてその後に提携契約の締結を行った。可児市アーラは開館に合わせた提携ではなく、館長交代時以降に提携している。オープンに合わせた提携は、より一層楽団との関係性が顕著になりそのイメージが施設に付帯するが、開館年数の差は提携の実施には影響しない。

#### ②提携先の探索

いわき市アリオスでは、「良いものは東京に行って手に入れ、鑑賞する」という市民の生活習慣はそのままに、施設で行われるものが東京に遜色がない、というある意味の品質保証と施設への信頼性を得ることを目的としている。テレビなどでだれでも知っている N 響を呼ぶことが決まっていた。「シティ・プライド」の醸成として、「東北初の N 響定期」が必要だった。

可児市アーラでは、芸術家と市民の交流を主眼にしているため、すでにコミュニティ向けプログラムにおいて実績と理解がある新日フィルを呼ぶことが館長判断により決定していた。

新潟市りゅーとぴあでは、当初、市長と市の要請で、

独自のオーケストラを持つことが検討されたが、研究段階で予算的に難しいということになった。演奏レベルの高い楽団となると、東京から呼ぶということになった。スポンサー系や、すでに独自の支持団体などがついていない楽団として、東響に決定している。また、調査の過程で各楽団にとつたアンケートなどから、楽団提案があり、それも影響している。

以上から、市民の芸術経験や、プログラムの方針として何を行うかということ considering 相手先がほぼ絞られているということが言える。また、楽団が提携先を探している職員に対し、事業に対する提案を上げていることも影響する。

## (2) 提携目的

新潟市りゅーとぴあでは、ホールへ出かける習慣をつくり、同じ楽団の演奏を継続的に聴くことで市民の聴取力を高めること、子どもたちへの音楽体験の提供をすることである。可児市アーラではコミュニティプログラムやエデュケーションプログラムを重視し、アーティストとの交流を目的にしている。いわき市アリオスでは、市民が地元を好きになること、シティ・プライドの醸成と、それぞれに異なる目的と理由を持つ。それによりどの楽団がふさわしいかが決まっていた。

## (3) 提携事業の内容

公演（年1回～5回）と普及事業（アウトリーチ、交流プログラム等）を実施。ホール内の一般公演にとどまらない、地域を面で捉えた包括的な事業展開がなされている。特にアウトリーチや普及事業では3館とも独自の手法をとっており、個性が出やすい。

## (4) 提携の契約内容

新潟市りゅーとぴあは期間の定めなし。『財団法人新潟市芸術文化振興財団と財団法人東京交響楽団の提携に関する覚書』による「準フランチャイズ契約」としている。可児市アーラ、いわき市アリオスは3年の契約期間からの更新制。可児市アーラは「地域拠点契約」の『覚書』、いわき市アリオスは「NHK交響楽団定期演奏会についての協定」に関する「業務提携」の『協定書』としている。

基本的に予算に関してすべて施設が負担。3館とも自主財源の他、文化庁や市の補助金による助成を活用している。

## (5) 提携実施における課題・問題点

予算の確保。特に文化庁の補助金が見込めなくなった時点で事業自体が存続できなくなる状況の可児市アーラのほか、多額の事業費がかかりやすいことをいわき市アリオスも指摘していた。また、クラシック人口が高齢化していくのは全国的な傾向であるが、公演での動員・定期会員の減少について新潟市りゅーとぴあが課題としている。プログラムの見直しの必要について可児市があげている。また、唯一の直営館であるいわき市アリオスでは指定管理者へ移行した場合の継続をあげた。

3館では予算確保と集客面での課題は共通した。事業予算については文化庁などの補助金を導入しているが、高齢化が進む地方では集客は大きな課題といえる。また、プログラムの見直しについては次年度以降の計画で変更が可能になる。しかし、指定管理者制度などで運営団体が交代した場合に関係性ごと引き継げるかが懸念されている。

## 第3節 オーケストラへのインタビュー調査と結果

インタビュー内容についての詳細は表5にまとめた。

### (1) 提携の目的・メリット

楽団側の共通認識として、継続的な収入が望めること、数年単位での計画を立てやすくなるといった効率性と、定期的に公演と教育普及活動が行えるということで、オーケストラの活動を社会に広く浸透させることができることがあげられた。その他提携地を選ぶ視点としては地域での競合が少なく、公演活動がしやすいこと（NHK交響楽団）などもあがった。

### (2) 通常公演との違い

「1度きりの関係性ではなく、密接な関係を作り上げることで双方向の相乗効果が見込まれる。継続性があること」（新日）、公演とエデュケーションプログラムによって総合的に町に根付ける所。継続した公演が約束されること。継続した住民、聴衆との関係が構築される」、単に「公演地」というのではなく、「活動の場」が広がる。

点から面へ。通常の依頼公演はその都度交渉して公演を契約。その時限りで終わるケースも多い(NHK 交響楽団)

といった様に、包括的な事業展開といった「面」での拡がり、事業の継続性による「時間」の面での繋がりが可能になることが提携の特徴ととらえている。また、通常の公演と、アウトリーチ演奏やワークショップなど、コミュニティプログラムとのセット事業であるという認識にある。そのため、提携は3か所が限度であること、最終的には演奏をやはり聞いてほしいといった向きの意見もある。

#### (3) 地域の理解の獲得

地域での活動、提携理解を得るために必要になることとして、地域の財団が行う事業のため、「いい演奏をすること」以外に、楽団が何かするという事ではない、という意見も聞かれたが、広報活動を重視している。首長や議会といった地域のステークホルダーに直接説明ができることといった点と、税金によって行なわれる事業のため、楽団の自己満足ではなく、公益事業としての説明責任という観点から、地域広報や新聞媒体などで細かく発信していくことの双方の必要性があげられた。

#### (4) 自治体や施設に求めること

反対に、自治体や施設側に求めることに関しては、自治体予算や事業計画が単年度を基本としているが、楽団は2~3年先を見越した活動をしているため、提携の一定期間の確保や円滑なスケジュール管理が求められている。あわせて、予算の確保があげられ、地方施設の傾向として、音楽や楽団に理解のある人材育成＝施設側のスタッフを育てることも大きなポイントとされた。

しかし、「極論を言えば、クラシックや音楽に関しての知識が少なかったとしても、アーティストの気持ちがわかり、楽団の立場を理解できること、同時に地域や行政の事を理解し、その立場に立つこともできて、両者の間を結びつける人材が求められている」といった意見もあり、必ずしも専門分野だけの理解が必要なわけではない。

#### (5) 今後の提携の可能性について

3つの楽団に共通して可能性はまだある、としながらも一つの団体が抱えられる提携数に限りがあるとしてい

る。劇場法の影響から、劇場・音楽堂側の観点が変わるのではないかという意見や、今後はより柔軟なプログラム化が求められるだろうという予測も聞かれた。

## 第4節 プレ調査の結果の考察

### (1) 提携実施3館の共通点

第一に、複合施設であること。大、中、小規模のホールで演劇・能楽の対応もでき、音楽以外の事業が開催されている。そのため、施設としては多様な事業形態の中での「提携」という選択である。第二に、市域に他のホール施設や民間主催の公演等が存在し、提携先でない楽団、その他の芸術ジャンルが鑑賞機会として提供される環境であると言える。

つまり、提携により、地域市民の鑑賞機会が著しく制限されるわけではない。第三に、市域全体と市民の文化的環境、趣向などの地域性を把握した上で事業設計がなされている。

なお、提携した楽団は、3つの地域ではほぼ肯定的に受け入れられ、特にこれといった反対等はほとんどなく、地域に受け入れられていた。一定の鑑賞機会の多様性を保ちつつ、地域に不足するプログラムを提供しているためと考えられる。

### (2) 提携の特徴的な効果

施設側と楽団のパートナーシップが生まれ、組織間の関係性の変化がおり、事業の改善・地域化がされる。その結果、楽団と地域の愛着の醸成がなされている。これは、中長期の関係性により、楽団と施設の双方がトライ&エラーを繰り返すことが出来るためであり、一回性の買い取り事業との決定的な違いである。組織間の影響や学習が可能になるため、外部(首都圏)の楽団が行う事業が地域化してゆき、提携組織間の信頼や地域市民の愛着といった感情面の変化につながる。

### (3) 提携実施の要素

提携中の館が共通して行っていることとして、地域の文化機会、環境や市民の趣向を把握しながら、足りない部分や将来に望むあり様に向けた事業の決定および提携相手が決定されていることがわかった。

地域の文化環境を把握し、望ましい地域の姿を実現し

ようとする中で、提携が選択され行われている。

以上のプレ調査の結果として、一過性でない包括的な事業実施により、施設と楽団側に事業の効率性や計画性が向上するといったことの他に、提携主体間に信頼やパートナーシップが生まれ、よりよい事業にしようという意識が強くなること、相互に影響し合い、職員にとっての学習機会も生まれること、それにより事業内容がより地域に適したものになり、質的な面も向上することがわかった。その結果、地域と団体の相互に愛着が生まれること、一部の鑑賞者へのメリットだけでなく、広く地域にとって公益的意義がもたらされていることが確認できた。

## 第5章 未提携施設へのインタビュー調査と結果：メイン調査

### 第1節 メイン調査の概要

#### (1) 調査の設計

メイン調査の対象は、第3章第2項に記したレジデント・カンパニーをもたない、地方の劇場・音楽堂の5館（アクトシティ浜松、鹿児島市民文化ホール、盛岡市民文化ホール、八戸市公会堂、富士市文化会館）である。事前に調査項目を記載した依頼状を送り、これを基にそれぞれの施設内事務所にて主に音楽事業の担当者に対面形式のインタビューを行った。

調査の目的は提携に対する公益の認識や、今までの検討過程など、提携の阻害要因についてインタビューを行っていく。それにより、提携に踏み切れないことがどの様な要因によるものかを確認することである。そのため、予想される阻害要因を以下の3段階の認識レベルで考え、それぞれから想定する質問を半構造化インタビューとして実施した。調査依頼時には、実際に調査先がどの認識レベルにあるかは分からないため、厳密に質問項目に従うというより、状況に応じて質問を進める形にした。

- ・レベル1：提携のメリットや方法などを知らない
- ・レベル2：提携を実施できない要因がある
- ・レベル3：提携を実施したくない要因がある

ただし、3つの段階は明確に分けられるというより、グラデーション的に連続したものであると考える方が適切である。

#### (2) メイン調査対象館の概要

##### ①「アクトシティ浜松」1994年開館

アクトシティ浜松は、ゾーンはオフィスやホテル、飲食店のある民間管理施設と、大・中ホールや展示イベントホールは浜松市から管理委託を受けて公益財団法人浜松市文化振興財団が管理する複合施設である。大ホールは、日本初の4面舞台を持ち、本格的なオペラや歌舞伎が上演でき、中ホールにはフランス・コワラン社のパイプオルガンを備える。

1991年から3年ごとに開催される浜松国際ピアノコンクール、1996年より県と共催で行われる静岡国際オペラコンクールの会場にもなっている。同財団により運営される「アクトシティ音楽院」は、浜松市が全国に先駆けて開設したソフト事業による音楽教育機関であり、音楽指導者やコンサート主催者となる人材の育成、音楽文化を担う演奏家の育成を行っている。

##### ②「鹿児島市民文化ホール」1983年開館

音楽に重点を置く1990席の大ホールと、演劇に重点を置く952席の中のホールおよび市民の発表会に適した400席の小ホールの3つの多目的ホールおよび、練習室や会議室のある複合施設である。主催事業ではオペラやジャズなどの公演や、鹿児島県が行う霧島国際音楽祭の関連事業を継続して行っている。谷山サザンホールと共催で教育普及事業やアウトリーチにも取り組んでいる。

##### ③「盛岡市民文化ホール」1998年開館

盛岡駅と直結するビル内に設置。ミュージカル、オペラといった音楽系利用、多目的な利用に対応した1510席の大ホールと、優れた音響により、パイプオルガンコンサートからピアノリサイタル、声楽などの音楽利用に対応した350席の小ホールを持つ。展示ホール、リハーサル室、音楽練習室、会議室も備えた複合施設である。パイプオルガンを活用した子ども向けワークショップや、盛岡市生まれであるピアニスト小山実稚恵と東京都交響楽団の公演を継続的に開催している。

##### ④「八戸市公会堂」1975年開館

ホール施設である公会堂と、八戸市公民館との複合施設。1,624席の大ホールと1,060席の中ホールがあるほか、リハーサル室や会議室、展示室がある。2015年に開館40周年を迎え、東京都交響楽団の演奏会が行われた。

演劇や音楽等の幅広い公演の実施と、市民の文化活動の場となっている。

⑤「富士市文化会館ロゼシアター」1993年開館

1,632席のクラシックを中心とした音楽向け大ホール、演劇・バレエ・ミュージカルなどをよりよい環境で楽しむことを主目的とした700席の中ホール、「ロゼシアター建設の思想をある意味でもっとも象徴する」としている326の小ホールを持つ。練習室、展示室、会議室が併設されている。市内小中学生を招待する鑑賞事業を開館時から継続。静岡交響楽団と新日本フィルハーモニー交響楽団が協力している。「ショパン国際ピアノコンクール in Asia」の会場として4年目になる。

(3) 調査項目

①プロオーケストラとの事業提携について

フランチャイズや、中長期の業務提携を行っている施設に対する考えやイメージを聞いた。また、可能であれば、中長期の業務提携でどのような事業を、どのような楽団としてみたいかを尋ねた。また、過去に提携に関する持ち掛けの有無や経緯などを質問した。

②提携を実施する際に想定される、課題や阻害要因について

施設運営側の要因（人的・財政的なこと）と、その他の要因（自治体や議会・地域の理解、制度上の関係）といった、内的要因と外的要因の両方を訪ねる形にした。合わせて、それらの要因を解決する方策を尋ねた。

③提携を行わない理由について

特定の楽団と提携するデメリットがあるとすると、どのようなことがあるか等、具体的な意見を聞いた。

④今後の提携について

提携を検討する可能性や、今後、劇場・音楽堂が提携を行うとして、オーケストラ側に求めるものと劇場・音楽堂側に必要なことの両面を訪ねた。なお、調査期間は2015年8月12日から2015年9月29日の間に実施し、後日メールによる補足質問を行った。

## 第2節 メイン調査の結果

設問項目ごとの結果については表6にまとめた。また個別の劇場・音楽堂の代表的な意見を表7にまとめた。以下はその内容を受け、全体の傾向を結果として説明す

る。

(1) 提携の捉え方

5館の共通の認識として、オーケストラとの提携は、公演と教育普及事業（アウトリーチやコミュニティプログラム）のセット事業であるということが5館全てにおいて確認できた。これは、プレ調査でおこなったオーケストラ側の回答と一致している。また、中長期の契約になること、オーケストラ公演と、教育普及事業の両方の経費がかかるため、多額の費用負担になるという見解である。また、研修会等での情報の影響もあり、可児市オーケストラの印象が強く、強力なリーダーシップ（館長・芸術監督）のもとに実施されているという見方がされていた（浜松・盛岡）。

個別の回答としては、アクトシティ浜松、富士市文化会館が都内のフランチャイズや、地方でも新潟市や可児市の例があることは理解しているという回答、盛岡市民文化ホールの様に「地域の音楽振興に有効に機能することは理解できるが、財政面だけでなく、専門的知識を持った人的体制が必要で簡単にできることではない」という考えの他、八戸市公会堂が「これといった関心や参考にしようとしているわけではない」としたのとは対照的に、鹿児島市民文化ホールは「提携関係があれば、アウトリーチなどに展開できる。吹奏楽が盛んな土地柄なので、学生対象にアウトリーチが出来るのは良いことのため、可能であればやってみよう」との意見を示した。

提携の持ち掛けの有無については、八戸市公会堂に5、6年前に都内のオーケストラから提携の持ち掛けがあったという。また、開館時にレジデント・オーケストラを作るという話が持ち上がったことがあったが実施しなかったアクトシティ浜松、5.6年程前には公募式の市民オーケストラ団体を作ろうという案があったが、実施には至らなかったという鹿児島市民文化ホールの様なケースのほか、開館時から市内全小中学生のための鑑賞事業として新日本フィルハーモニー交響楽団と静岡交響楽団の演奏会を例年おこなっている富士市文化会館のようなケースがあった。

また、提携の持ち掛けなどはなかったが、5年程継続して東京都交響楽団の公演を実施していた盛岡では、「当時の担当者に教育普及や補助金の獲得の意欲があれば、提携化してもおかしくはない状況にあった」という。

これらの結果から、施設によってそれぞれの経緯があることが認められるが、オーケストラ対応可能な施設において、提携や固定した団体の設置などに関する持ちかけは、何かしらの形ではあったということになる。

## (2) 提携の阻害要因に関する意見

次に、提携を実施する際に想定される課題から提携を行わない理由を質問し、具体的な阻害要因を聞いた。

楽器産業の集積地であり、ユネスコ創造都市ネットワークの音楽分野に加盟する浜松市では、「メーカーとの関係が強く、政策・企業による支援は、地元産業に結びつくことが優先される。アマチュア演奏家が多く、内輪で聴き合う文化。地元でアウトリーチや鑑賞事業もまかなえるので外部の団体の提携に話が向かない。仮にやるとすればどの様に楽団の選定をするかが問題」<sup>18</sup>とし、オーケストラや市民吹奏楽団といったアマチュアプレイヤー、楽器メーカーレッスンプロなど、プレイヤーが多いので色々な思惑があり、地元からの反発が予想され、浜松の状況に合わないとの見解であった。また、集客面でも、地元の音楽団体の演奏会は集客率が高く、次いで海外から招聘したオペラや楽団などは集客率が良いが、国内オーケストラに関しては「全く売れない」ため、近年は開催していない状況である。

盛岡市民文化ホールは、「様々な関係の中なので、一つの関係に特化することにはならない。貸館での付き合いや、その他の（文化関係者の）付き合いがある。地元の吹奏楽団などの地元の資源もある<sup>19</sup>」とし、近くに県立施設等、その他ホールもある環境ではあるものの、「地方なので、首都圏の様に必ずしも聴きたいものが聴ける、観られるわけではないので、色々なものを聴けることを事業として選択する」<sup>20</sup>ということであった。同様に、八戸市公会堂も「事業が定期的にはできないので、同じものを招き続けられない。同じ演目ではあきらめてしまう。本当に聴きたいものがある人たちは、青森市や仙台市へ出て行っている」と述べた。

なお、関係性の問題では、八戸市公会堂も占有権、使

用権の問題で地元のアマチュアオーケストラからの反発の予想、他のジャンルにも配慮が必要になることをあげ、鹿児島市民文化ホールでは他のプロの楽団や、プロモーターとの関係にひびかないかといった、対事業者への配慮があがった。

富士市文化会館は集客面と演目のバリエーションの必要性の両方の問題をあげた。「これだけを聴きたいという客ばかりではないため、1つを選択するデメリットがある。あえて契約する足枷はいらない」「鑑賞事業として、地域の色々なものを聴きたいというニーズがある」といった意見に合わせ、「静岡交響楽団とも20年の関係があるが、(教育普及事業はあっても)一般公演は集客の問題があり行っていない」としている。

また、内部要因として、プロと提携をするだけの人員体制や専門性の不足を八戸市公会堂、鹿児島市民文化ホール、盛岡市民文化ホールが示した他、八戸市公会堂と富士市文化会館では指定管理者制度の指定期間と、予算の減少から中長期的な計画がたてにくいことを理由にあげている。

5館全てに共通した考えとしては、「なぜその団体を選んだのか」という説明ができるか、何を基準に、どの様に選ぶのか」を課題としている。なお、5館中大規模市である浜松市と鹿児島市を除く3館に共通した意見として、「地方都市のために様々な団体や公演を呼ばなければならず、一つの団体を継続的に呼ぶことができない」ということがあった。

また、アクトシティ浜松と盛岡市民文化ホールは積極的に提携を行わないことを選択していると思われるが、主たる理由として地域のステークホルダーとの関係や構造を背景としている。その様な状況下では、買い取り事業とはあきらかに違う効果を説明できるか、またどうしてその団体を選んだのか、といった強力な理由がみつけれられず、現状での必要性を感じないことが提携を阻害する要因となっている。

## (3) 今後の可能性

今後の提携の可能性を、自館についておよび全国的にみた他館での両方の視点から尋ねた。自館については、「ない」と回答した富士市文化会館以外、「可能性はある・ゼロではない」と他4館が回答した。なお、機会が

<sup>18</sup> 2015年8月12日浜松市文化振興財団文化事業課長へのインタビューによる

<sup>19</sup> 2015年8月19日盛岡市民文化ホール館長のインタビューによる。

<sup>20</sup> 同上

あればやってみたいと回答したのは鹿児島市民文化ホールだけである。

次に全国について、拡がらないと回答したのは盛岡市民文化ホール、富士市文化会館、鹿児島市民文化ホールの3館であった。

拡がる可能性はあるとしたアクトシティ浜松と八戸市公会堂では、「小都市ならできる」とアクトシティ浜松が考えるのとは反対に、「大都市であればできる」と八戸市公会堂が回答し、2極化した。

なお、仮に提携を行うとして、やってみたいことを聞いた。アクトシティ浜松はピアノコンクールに関係したコンチェルトへの協力や、共演者として浜松の外（東京など）に送り込むことができるか、ジュニアオーケストラへの定期的な指導が可能か、という、現在の事業や文化資源との一貫性を持ちつつ、外部への発信につながる構造を期待している。鹿児島市は学生、児童向けのアウトリーチやクリニックのほか、中長期的な関係を生かして、「今年はできなかったが来年ならできる、良くなっている」といった、地域の将来像をよりよく変化させたいといった、具体的なプログラムへの期待というより、事業の質の向上を期待する意見が聞かれた<sup>21</sup>。

八戸市公会堂でも、学校でのワークショップや、ジュニアオーケストラへの指導、市民への演奏指導があがった。盛岡市も児童・生徒むけの教育普及に対し有効に機能するとしている。

#### (4) 提携を可能にする条件

自館・オーケストラ・地域の3つの面から提携を可能にしていく条件があげられた。

まず、自館については、共通の条件として「提携を行う強力な理由づけ」が上げられる。加えて、「アウトリーチなどはホール側がプログラムを組む。学校とのやり取りは1年がかりで必要になる。予算、時間、人員があればやりたいが、現在では手一杯」（八戸）「組織の在り方、

人の配置の問題」「芸術監督にしても、野心を持ちながら利己的でない人が必要」（盛岡）「プロを相手にできるだけの人的な体制」（鹿児島）といったように、「人的体制・財政担保」が重要となる。また、「指定管理期間があるため、中長期的な契約がそもそも難しい」（八戸）、「法人の環境変化が中長期的な計画をたてにくくしている」（富士）「市が協定書にオーケストラとの連携による文化振興を盛り込むなど」（盛岡）といった、制度上の条件が考えられる。

次に、オーケストラ側へ要求されることを館別にみると

- ・「地元のためになるように、市民と協働できること」（八戸）
- ・「どのような物語を地域に持ってきてくれるのか。なぜ、この市を選んだのかの理由が団体側にもほしい」「土地のための提案」（盛岡）
- ・「文化的啓発と公演としての成功」（富士）
- ・「単なる興業先、という考えでは困る」「財政的な折半など負担の在り方について話せるか」、「その地域や性質に合うものは何か、と考えることが必要」（浜松）
- ・「共催スタイルだと大きなものも呼べる。開催の方法」「何か新しいものを展開させていくこと」「決まったことを繰り返すだけでなく、将来に向けた話あいがいができること」（鹿児島）

以上のように、将来に向けた話ができるか・費用負担についての考えを工夫していけるか・地域の将来に向けた取り組みについて話ができるか、といった、主催側だけに事業運営を任せるのではない、オーケストラ側へ協働する姿勢が求められた。

そして、地域側に必要とされる要因としては、「市民の要求を顕在化できるか」（八戸）「市民から継続的事业への要求や声が上がるとできると思う」（鹿児島）、「市民の価値観の転換ができるか」（富士、浜松）といったことがあげられた。

なお、「提携というのは、地域の革命、変化のために必要であり得ると思う」（浜松）や、「単発の事業とは違うものを市民に提供しないといけない。次の将来像が描けるかどうか」（鹿児島）といった様な、劇場・音楽堂側とオーケストラ側のみならず、地域も含めて変化を起こすことが必要とする考えが持たれている。

<sup>21</sup> インタビューをおこなった事業担当者によると、自主事業として年間5本の公演を行っているが、買い取り公演が4本であり、2015年度に初めて市民参加が対事業を行っているほかはすべて買い取り公演である。他のホール事業と重ならない工夫などを行っているが、「かえって館としての買い取りのバリエーションが市民に意図が伝わりにくくなっているのではないか」と懸念するコメントがあった。

### 第3節 メイン調査の結果の考察

5つの施設の調査から、地方の館はその背景や状況が実に多様であり、都市規模や自治体の所在地によって一定のケースが当てはまる、といったものではなかった。むしろ、その地域の背景や住民性、文化的な環境や人間関係等、個別の地域事情が影響していることが多いと考えられる。それらを前提とし、今回調査を行った5つの館の結果から、①鑑賞機会の多様性の確保（毎回様々なもの呼び続けたいといけない）、②地域社会の事情（政策、産業、市民ニーズ）、③組織体制（指定管理者制度と期間、人員不足、人的能力、資金不足）の3つの観点から提携を行うことに積極的になれないことがわかった。しかし、提携自体の有効性を認めていないということではない。

地方の劇場・音楽堂の特徴として、様々な芸術の鑑賞機会を提供すること、地域の市民芸術団体の施設利用や育成を優先して行うという役割を担っており、それらが大きな目的となっている。その背景には、政策的にも、地域住民によっても、劇場・音楽堂がその様に期待されている（と運営者側が自覚している）ことがある。

提携を行わない施設は、そうした地域の現状を把握し、それに対応する事業を行っているため、外部の、かつ特定の団体と長期的に継続した事業を行う必要性を感じにくい。また、提携事業の有効性を認識し、やってみたい事業案があるとしても、なぜその団体を選んだのか、買い取り事業との違いは何かと言った、「選択の理由」が説明できないことが大きな阻害理由となっている。それと並行して、事業予算の確保や人員の不足、プロ団体と協働するための専門知識や適性をもった人材の不足といった基本的な組織体制にも阻害の要因がある。

## 第6章 結論と提言

### 第1節 結論—提携とは「革新」のための戦略である—

以下にこれまでの調査の結果をまとめる。提携を実施している3館と楽団に対するプレ調査の結果から、中長期の提携関係によって、一回ごとの買い取り公演とは異なり、劇場・音楽堂と楽団側にパートナーシップが生まれ、事業の効率化、適正化が図られることが

わかった。さらに、地域と団体の相互に愛着が生まれることと、包括的な事業実施により、一部の鑑賞者の欲求を満たす事以上に、広く地域に公益的な意義をもたらしていることが確認できた。一方で、集客面や事業費の確保といった面での課題もある。

その結果を踏まえ、続いて行った未提携の5館の調査の結果からは、プレ調査で確認できた提携のもたらす効果を認識していないわけではないが、鑑賞機会の多様性を確保、政策や産業、市民ニーズ等の地域社会の事情、人材や財政の不足といった組織体制の不全から、必要性を感じにくいことがわかった。また、なぜ提携なのか、なぜその団体を選んだのかといった「理由」が説明できないことが共通した提携の阻害要因となっている。

以上の提携を行っている3館の調査結果と、未提携施設の調査結果を比較すると次の結論を導くことができた。多様な鑑賞機会や芸術資源が少ない地方自治体の施設では、様々な芸術の鑑賞機会の提供と、地域の市民芸術団体の施設利用や育成が大きな役割と目的になっている。これは、「地方においては多彩な実演芸術に触れる機会が相対的に少ない状況が固定化している<sup>22</sup>」ことへの対処や、公の施設として「住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供する<sup>23</sup>」といった機能を考えれば、当然のことであろう。しかし、それはいわば、地域内の今・現在の顕在化している需要に応え、現状に即したサービスの提供を視野に置いているということである。

一方、提携を行っている3館に共通しているのは、「現状の地域内の状況においては不足しているが、描きたい将来の地域像や目標がある」ということであつた。新潟市では、当時新しくできた音楽ホールへ出かける習慣を身につけること、経験・学習をしないと体得できないクラシック音楽を定期的に同じ楽団の演奏を聴き、聴取力を持つ市民を創るということ、子どもたちが将来音楽を楽しむことができるように、体験機会を提供することであつた。可児市では、人口規模も小さく、そもそも市内においては「芸術家」が身近な存在ではないが、演奏会に合せた多様なコミュニティプログラムの展開によって、地域に芸術家や芸術団体との交流を深め、繋がりをつくり、ひいては音楽芸術に対する親しみを醸成しようとし

<sup>22</sup> 劇場・音楽堂等の活性化に関する法律 前文

<sup>23</sup> 地方自治法第224条第1項



ている。また、いわき市では、東京志向の強い市民が、地元に対して自信や愛着を持てる様にと、東京と比べても遜色がない事業を行うことや、「東北初」というラベルをもった事業提携を行うことで、外部への発信も兼ねたシティ・プライドの醸成を図ろうとしている。

つまり、提携を行える要件とは、「地域の現状を把握し、それに対応する」事業を行うだけでなく、「現状を変え、よりよい将来像を地域に望む」意思を持っていることである。言い換えれば、「革新のための戦略」として提携を捉えることができるかどうかにかかっていると言える。

劇場・音楽堂は、一部の鑑賞者のために公演を行うだけではなく、地域に変化をもたらそうとすることで、創造性高く、活力のある地域社会を創る可能性がある。提携を行う3つの館では、より良い将来へむけた取り組みの協働相手として、どの団体が地域にふさわしいのかという視点の中で（諸条件の制約があることは想像されるが）選択される方向性が定まっていた。先行研究で指摘される「適当な団体がない」「機会がない」「選べない」といった課題は、こうしたプロセスを見ながら解決の方法が示される。また、今回の調査の結果から、未提携の施設が挙げている阻害要因「多様な鑑賞機会の確保」については、提携事業は様々な演目が聞きたいことに対応する単純な「鑑賞事業」ではないと理解することである。提携によって可能になるのは、劇場・音楽堂を含めた地域の経験、文化資源の蓄積と、それにより生まれる変容であり、これは「創造事業」として捉える方が適切である。特定の団体との中長期的な関係を持つ理由はここにある。

次いで、「財政の不足」は、補助金など外部資金の活用や、会員制度の導入といった工夫で乗り越えられている。さらに、「専門人材の不足」は、むしろ提携を行う過程で、相互信頼に基づく意思の疎通や、学習機会が増加することで人材育成が図られている。無論、開館当時から都内の施設での制作経験者や、元楽団事務局員を職員としてそろえたいわき市アリオスの様に、専門性と経験の高い職員をそろえることができるのは理想ではある。しかし、実は提携のために特別な人員の増員が必要になっているのではなく、平均的な職員構成の中で、音楽事業担当者1、2名が対応している。政策との関係も、施設としてミ

ッション・ステイトメントのようなものを掲げる館<sup>24</sup>もあるが、文化振興条例の中でオーケストラによるまちづくり、などの文言が入っている館はないのである。つまりは、それ以上に、運営主体の地域社会を変えるという意識が重要となっている。

提携を拓がりやすくしている要因は、多くの施設の意識にあることが推測されるが、予算や人員の削減が進む、多くの劇場・音楽堂では現状維持が目的になりやすいと考えられる。さらに、何よりも設置者である自治体や、受益者であると同時に地方自治の主権者でもある市民の考える劇場・音楽堂の役割が、そうした顕在化された欲求に応えることだと認識されていることが特定の団体との中長期的な提携を阻む背景と言える。

直接来館する一部の愛好家や地元プレーヤーの需要といった「私益」に応えるだけではなく、社会をよりよく変える「公益」に資するための施設であるということ、運営者だけでなく行政や議会、納税者である市民の意識も含めて変革されていかなければ、今後芸術創造団体が劇場・音楽堂と深くかかわっていくことはできないだろう。そして、事業を担い、劇場・音楽堂と共に公益事業を行っていく芸術創造団体側も、そのことを同様に理解することが求められている。

## 第2節 提携実施の望ましいあり方への提言

提携を可能にする要件は、「現状を変え、よりよい将来像を地域に望む」意思を持っていることである。これをふまえ、今後提携を導入するための具体的な点について提言する。

地域に益するための提携を行うには、地域の特性を第一義的に把握することが必須になるため、人口や施設規模によって共通手法があるとは考えにくい。従って、他所の都市でうまくいった例を成功事例として同様の手法を取り入れればうまくいくといった性質のものではない。フランチャイズ実施館や、提携館を参考にしつつ、地域に合わせた独自の方法を考えることが重要である。また、これらの提案は基本的にはオーケストラだけに対応するのではなく、編成の違う楽団や、アーティスト個人、演劇などの他分野の提携に関しても応用できる可能性がある

<sup>24</sup> いわきアリオス「基本コンセプト」

と思われる。

### (1) 提携の体制づくり

#### ①内部体制の整備

提携を行うか行わないかといったことだけに關係するのではないが、基本的な人的体制が整っていることが望ましい。業務に応じた担当者数の確保、音楽事業の運営に適正があるか、経験がある専門人材の配置を行う。しかし、音楽的な理解が出来るだけではなく、地域に対する理解や、市民の考えを理解し、楽団と地域の橋渡しや結びつけができることが期待される。演奏会の実施だけが目的ならば貸館事業としても行える。意義ある事業にできるのは、地域を拠点としている劇場・音楽堂側の担当者が、地域の課題や、目指す将来に結びつけることができるかどうか重要だからである。

#### ②パートナーシップの構築

実際に提携を開始し、継続していく中で楽団と施設の相互の話し合いができることが必要。単に定例事業として同じことを繰り返していくのではなく、問題点や改善点をその都度話合うことが重要である。

#### ③地域に何の物語をつくるか＝目指す地域像の一致

なぜこの楽団を選んだのか、という説明を劇場・音楽堂側ができなければならないが、同じ様に、楽団にとってもなぜこの地域を選んだのか、という説明ができなければならない。相互に背景や、歴史、特性といったことから、これからどういったことがこの楽団と提携することで叶えられていくのかを、地域に語る必要がある。主には、劇場・音楽堂が地域の潜在的ニーズを見出すことが必要である。

#### ④財政のマネジメントと集客

継続事業のため、計画的な予算確保が必要になる。指管理料、事業収入、文化庁等、各種の補助金に加え、企業スポンサーの開拓も考える必要があるだろう。

また、会員制度をとるかどうか、ファン層をどの様に創出・拡大させるかといったことに対しても十分に配慮しなければならない。公演の集客が、結果として提携先の芸術創造団体が受け入れられているということを端的に表す一つの指標にもなるからである。

### (2) 事業プログラムの選択と契約

誰に(どこに)何を届けるか、公演かアウトリーチか、ワークショップか演奏指導か、招待演奏か、などの手段を考える。たとえば、学校にアウトリーチに行くとしても、ニーズや学校内の必要性といった検討をし、関係者の理解を得ることが必要になるだろう。

その上で、公演とエデュケーション・プログラムやコミュニティプログラム等の柔軟性のある組み合わせを決定する。実施形態においても、隔年に演奏会を実施し、その他の年はアンサンブルやワークショップを行うなど、幅広く柔軟に考えることも視野に入れる方が良い。事前に、何等かの方法により、全市的なマーケティング・リサーチが行えると、潜在的なニーズを探りやすくなると考えられる。また、そうした人材も今後必要になると言える。

加えて、契約書により期間の定めや目的を明記する必要がある。相互に事業内容を了解し確約するという意味もあるが、「契約を交わした」という事自体に広報力があり、市民や内外への周知が効果的に行えるという面もある。

### (3) 提携事業の周知と評価

事業実施中は、市民や地域の楽団に対する共感の創出を積極的に行いたい。税金や補助事業のアカウントビリティとしての責任もある。何より、当該団体との提携によって何ができるようになったのか、どのような効果が望めるのかということ浸透させることが、継続的な提携関係の強化につながるだろう。

また、今回の事業に関して経験、失敗を次につなげるためのふりかえりと評価を行うことも必要である。

### おわりに

プロオーケストラと提携を行っている地方圏の基礎自治体設置の劇場・音楽堂3館および、3館と類似する規模の自治体にある、未提携の劇場・音楽堂5館のインタビュー調査から、地域に益する提携を行う要件とは、「現状を変え、よりよい将来像を地域に望む」意思を持つことであることがわかった。しかし、芸術資源の少ない多くの地方圏の劇場・音楽堂等は、設置者や市民から多様な鑑賞機会を提供し、市民の施設利用や育成といったサービスを提供する施設と認識されている。また、組織体

制の不全によって中長期的な展望を持ちにくくなっているという状況も明るみになった。

本研究では、地方圏における基礎自治体設置の劇場・音楽堂を研究対象にした。そのため、県立施設など、広域施設の提携や、首都圏の提携・フランチャイズとの比較は行っていない。また、劇場・音楽堂とオーケストラといったサプライサイドへの聞き取りを中心に調査を実施したため、地域市民や、観客に対する調査は未実施である。なお、演劇やダンスカンパニーといった他分野の芸術創造団体での特殊な傾向もあるかもしれない。

今後、地方の基礎自治体に限らない、提携の事例を含めた全国的な調査や、需要者側への調査・研究が行われることで、異なる課題の表出も予想される。これらについては、残された課題となる。

## 謝辞

本論文の執筆にあたりまして、お忙しい中調査に快く協力して下さった以下の各機関のご担当者の皆様に大変お世話になりました。

特に、調査で訪れた地方の劇場・音楽堂の皆様には、地域と施設の抱える厳しい状況に向き合いながら、懸命に努力されておられる姿に感銘を覚えました。答えにくい内容の質問であったにも関わらず、真摯にインタビュー等に対応して下さったことで研究を進めることができました。本当にありがとうございます。

また、先生方や友人たち、そして大学院での生活を支えてくれた家族と、学内外の多くの方々に大変なご協力・ご支援を賜りました。

ここに厚く御礼を申し上げます。

アクトシティ浜松

いわき芸術文化交流館アリオス

鹿児島市民文化ホール

可児市文化創造センター・アーラ

八戸市公会堂

富士市文化会館ロゼシアター

盛岡市民文化ホール

りゅーとぴあ 新潟市民芸術文化会館

NHK 交響楽団

新日本フィルハーモニー交響楽団

東京交響楽団

## 【参考文献】

赤岡功・日置弘一郎編 (2005) 『経営戦略と組織間提携の構図』

赤木舞 (2005) 「わが国におけるプロオーケストラと公共ホールの提携関係の現状と展望」『文化経済学』第5巻第1号

赤木舞 (2011) 「オーケストラの効果的運営のあり方に関する一考察—米国におけるホール・地域と連携を中心として—」『音楽芸術マネジメント』第3号 日本音楽芸術マネジメント学会

赤木舞 (2013) 「公立の劇場・音楽堂とオーケストラの連携に関する一考察—ミューザ川崎シンフォニーホールと東京交響楽団の事例をもとに—」『音楽芸術マネジメント』第5号 日本音楽芸術マネジメント学会

潮博恵 (2014) 『古都のオーケストラ、世界へ！「オーケストラ・アンサンブル金沢」がひらく地方文化の未来』アルテスパブリッシング

垣内恵美子・林伸光編 (2012) 『チケットを売り切る劇場 兵庫県立芸術文化センターの軌跡』水曜社

片山泰輔 (2013) 「劇場・音楽堂等の活性化に関する法律」制定の意義と課題『アートマネジメント研究』第13号 日本アートマネジメント学会

片山泰輔 (2015) 「劇場法」制定と『公共財』としての公立文化施設の在り方 長峯純一『公共インフラと地域振興』中央経済社 pp. 134-155

河竹登志夫 (1978) 『演劇概論』東京大学出版会

加藤幸治 (2011) 「サービス消費機会の地域格差」『経済地理学年報』第57巻 経済地理学会 pp. 277 - 294

芸団協オーケストラ研究プロジェクト (1995) 「ザ★オーケストラ—その未来を考えるために」芸団協出版部

公益社団法人日本オーケストラ連盟 (2014) 『日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑 2013』

小林真理・片山泰輔監修 (2009) 『アーツ・マネジメント概論』水曜社

財団法人地域創造 (2015) 『平成26年度地域の公立文化施設実態調査報告書』

財団法人地域創造 (2011) 『平成22年度地域の公立文化施設実態調査報告書』

- 佐々木晃彦監修・松原他編（1994）『芸術経営学講座② 音楽編』東海大学出版
- 佐々木晃彦監修・山田翰弘（1994）『芸術経営学講座③ 演劇編』東海大学出版
- 社団法人日本芸能実演家団体協議会（2008）『実演芸術組織・劇場の経営の在り方に関する調査研究』
- ジェイ・B・バーニー（2003）岡田正大訳『企業戦略論【中】事業戦略編—競争優位の構築と持続—』ダイヤモンド社
- 清水裕之（1999）『21世紀の地域劇場』鹿島出版
- 清水裕之（2003）「日本における公立文化施設の現状と課題」『文化経済学』第3巻第3号
- 清水裕之（2010）「公立文化ホールの劇場機能とその変遷」日本建築学会編『劇場空間への誘い ドラマチック・シアターの楽しみ』鹿島出版
- 住友生命総合研究所（1993）『我が国の芸術文化の動向に関する調査 調査報告書』
- 曾田修司（2005）「公立文化施設の新たな役割—公立劇場・ホールに専門化がかかわることの意味について—」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第3号
- 立木定彦（1999）『現代の公共ホールと劇場 地域文化の再生から創造へ』蒼人者
- 徳永高志（2010）『公共文化施設の歴史と展望』晃洋書房
- 友岡邦之（2009）「地域戦略に動員される文化的資源：文化的グローバリゼーションの陰面としての自治体文化政策」『社会学評論』60(3)日本社会学会、pp. 379-395
- 永井聡子（2014）『劇場の近代化—帝国劇場・築地小劇場・東京宝塚劇場—』思文閣出版
- ニッセイ基礎研究所（2013）公益財団法人アフィニス文化財団委託調査『オーケストラのあり方に関する調査研究報告書—もっと社会とつながるために—』
- 根木昭ほか（1997）『文化会館通論』晃洋書房
- 根木昭（2001）『日本の文化政策—「文化政策学」の構築に向けて—』勁草書房
- 根木昭・佐藤良子（2013）『公共ホールと劇場・音楽堂法 文化政策の法的基盤Ⅱ』水曜社
- 中川幾郎・松本茂章（2007）『指定管理者は今どうなっているのか』水曜社
- 中川俊宏・土田順（2013）「劇場・音楽堂と芸術団体の提携に関する調査報告」『音楽芸術マネジメント』第5号
- 野田邦弘（2014）『文化政策の展開—アーツ・マネジメントと創造都市』学芸出版社
- 文化庁（2015）『地方における文化行政の状況について（平成25年度）』
- 松原千代繁（1994）「第2章オーケストラの運営」『芸術経営学講座② 音楽編』東海大学出版 pp. 67-68
- 山岸淳子（2013）『ドラッカーとオーケストラの組織論』
- 山倉健嗣（2001）「組織提携論の展開」『経営学論集（経営学の新世紀：経営学100年の回顧と展望）』第71集 日本経営学会
- 山田真一（2011）「オーケストラ組織のシカゴ・モデル成立とその背景」『音楽芸術マネジメント』第3号 日本音楽芸術マネジメント学会
- 米屋尚子（2013）「劇場活性化法に期待されること—地域の実演芸術振興の課題に向かう—」『文化経済学』第10巻第1号
- <http://www.kyoto-np.co.jp/politics/article/20151107000065> 京都新聞 2015年11月07日 12時42分
- [http://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01gyosei04\\_010004.html](http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01gyosei04_010004.html) 総務省ホームページ  
（最終閲覧 2015年12月13日）

【図表】

(表 1) 演奏種類別クラシック音楽の演奏会回数

年	オーケストラ		室内楽		ピアノ		オペラ		声楽(独唱)		その他		合計		総計
	邦人	来日	邦人	来日	邦人	来日	邦人	来日	邦人	来日	邦人	来日	邦人	来日	
1975	335	66	190	61	172	67	63	17	267	36	165	43	1192	290	1482
1980	398	59	374	116	430	114	125	31	507	78	540	158	2374	556	2930
1985	1043	178	408	144	649	188	220	52	421	53	1285	359	4026	974	5000
1990	1426	453	69	468	915	377	266	43	594	134	1621	597	5441	2072	7513
1995	1898	611	1011	462	1133	439	301	88	878	153	3494	873	8715	2626	11341
2000	1740	587	898	510	1198	297	333	196	688	92	3575	928	8428	2610	11038
2005	1816	474	1262	508	1492	495	417	212	894	139	3739	880	9620	2708	12328
2006	1826	471	1197	507	1500	515	424	239	900	154	3788	788	9635	2674	12309
2007	1767	446	1271	511	1368	466	385	136	926	142	3295	757	9012	2458	11470
2008	1688	386	1172	440	1253	343	379	229	957	117	2883	558	8332	2073	10405
2009	1861	394	1443	489	1492	383	429	77	1135	111	3451	674	9811	2128	11939
2010	2024	421	1484	348	1692	479	422	124	1134	103	3904	799	10660	2274	12934
2011	1911	288	1282	340	1415	395	385	78	1112	132	3427	578	9532	1811	11343
2012	1858	342	1271	378	1538	432	413	79	1154	112	3473	752	9707	2095	11802
2013	1905	351	1339	411	1589	354	433	84	1278	89	3458	735	10002	2024	12026
東京	613	138	509	158	689	147	227	34	602	46	1278	277	3918	800	
(構成比)	(30.3)	(32.8)	(34.3)	(45.4)	(40.7)	(30.7)	(53.8)	(27.4)	(53.1)	(44.7)	(32.7)	(34.7)	(36.8)	(35.2)	(36.5)

※ 邦人は邦人演奏家、来日は来日演奏家資料 社団法人日本演奏連盟「演奏年鑑」(昭和54年度版以前は「音楽資料」) 東京のデータは2013年。

(財団法人日本統計協会『統計でみる日本2015』第12章文化・芸術 p.125の表をもとに筆者作成)

(表 2) 芸術鑑賞などの都道府県ランキング (上位5位まで)

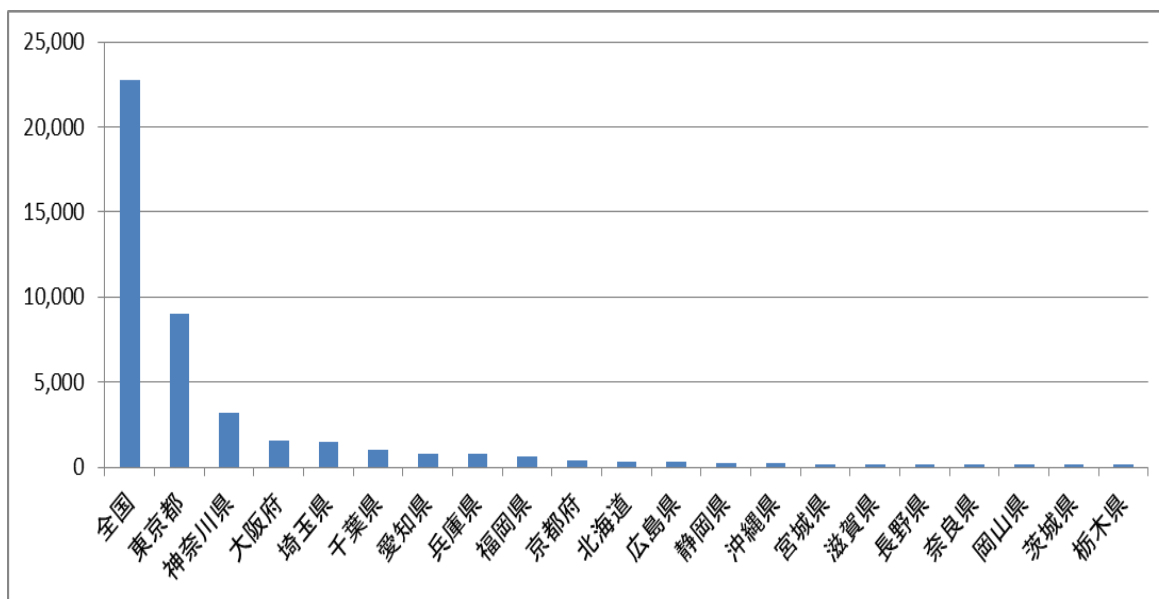
	行動者率 (%) ※						クラシック音楽 演奏会回数 <sup>エラー!</sup> ブックマークが定義されて いません。	興行場・ 興行団数 <sup>エラー!</sup> ブックマークが定義さ れていません。		
	演芸・演劇・舞踊鑑賞 (テレビ・DVDなどは 除く)	音楽会などによるクラシ ック音楽鑑賞	音楽会などによるポピュラ ー音楽・歌謡曲 鑑賞							
1位	東京	18.3	東京	12.3	東京	15.8	東京	4708	東京	1071
2位	京都	14.6	長野	10.6	神奈川	14.5	神奈川	924	大阪	128
3位	神奈川	13.8	神奈川	10.2	奈良	14.1	愛知	871	愛知	94
4位	奈良	13.3	兵庫	10.0	広島	13.8	大阪	827	神奈川	87
5位	愛知	13.1	京都	9.9	兵庫	13.8	兵庫	481	兵庫	54

※ 行動者

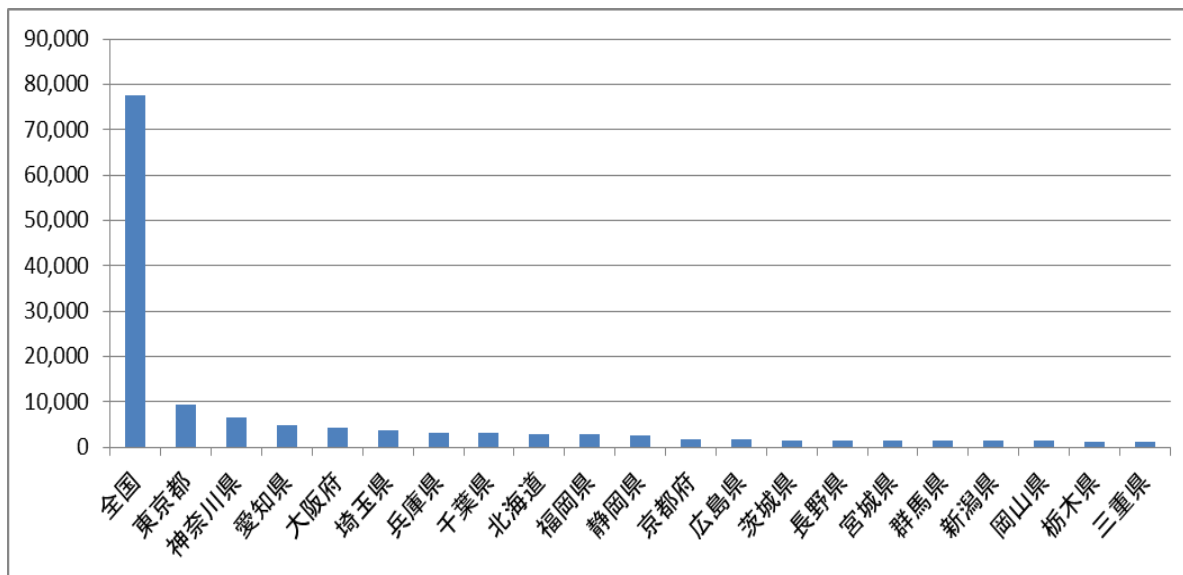
率は2011年、演奏会回数は2013年、興行場・興行団は2010年。興行場・興行団数は経済産業省大臣官房調査統計グループ構造統計室「特定サービス産業実態調査」。

(財団法人日本統計協会『統計でみる日本2015』第12章文化・芸術 p.125の表をもとに筆者作成)

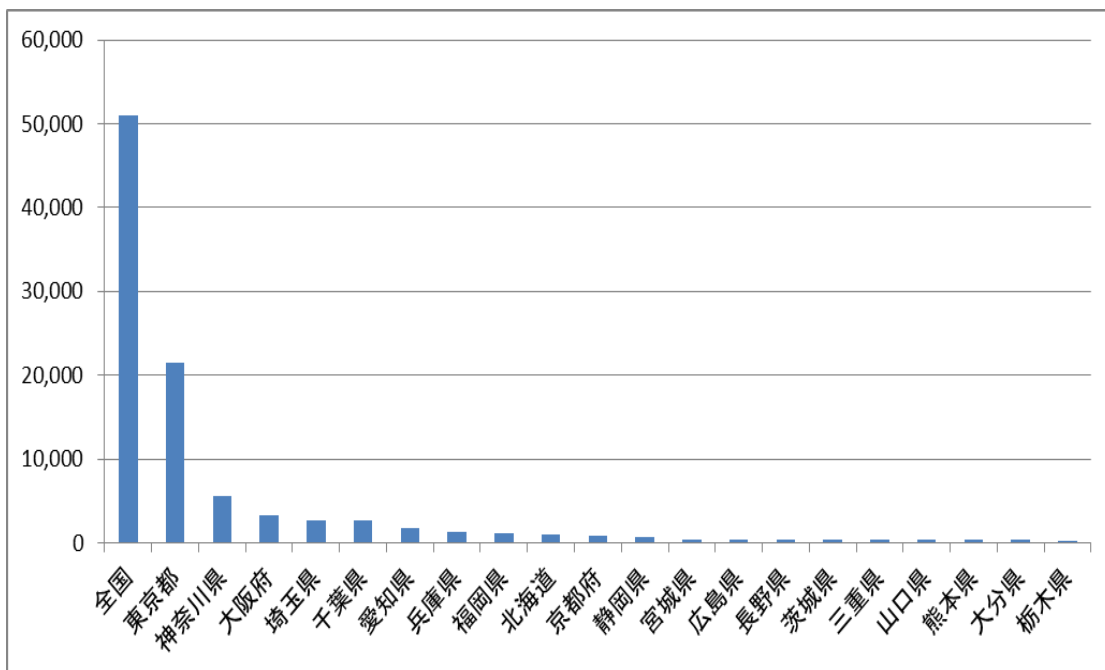
(図1) 音楽家：演奏家人数（上位20県）



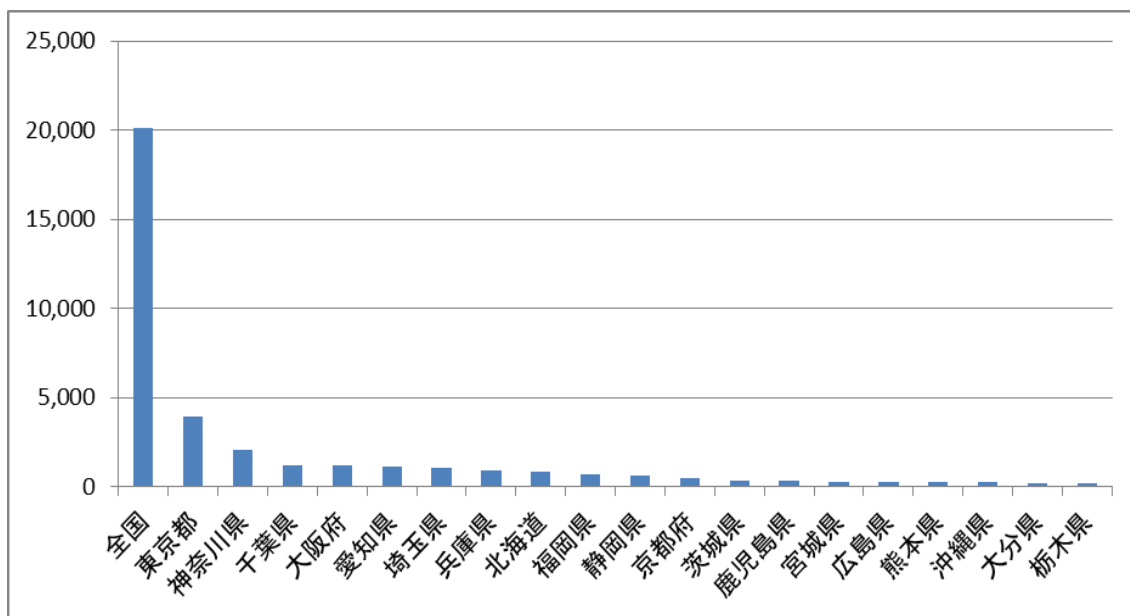
(図2) 音楽家：個人教師人数（上位20県）



(図3) 舞踏家、俳優、演出家、演芸家人数（上位20県）



(図4) 舞踏家、俳優、演出家、演芸家：個人教師人数（上位20県）



(表 3) プロオーケストラと提携施設

	名称 (○調査対象)	定期ホール／提携有無	練習場など
1	札幌交響楽団	札幌コンサート ホール Kitara	札幌芸術の森アートホ ール
2	仙台フィルハーモニー管弦楽	日立システムズホール仙台	若林区文化センター・ ホール、広瀬文化セン ター・ホール
3	山形交響楽団	山形テルサホール	文翔館議場ホール
4	群馬交響楽団	群馬音楽センター	群馬シンフォニーホー ール
5	○NHK交響楽団	NHKホール、サントリーホール ／いわきアリオス：提携	NHK 交響楽団練習所
6	○新日本フィルハーモニー交響楽団	すみだトリフォニーホール：F C ／可児アーラ・三重県文化会館・ パルテノン多摩・アルカス SASEBO 地域拠点契約	すみだトリフォニーホー ール
7	○東京交響楽団	サントリーホール、ミューザ川 崎：F C／りゅーとぴあ：準F C ／八王子市学園都市文化ふれあい 財団：パートナーシップ協定	東京交響楽団練習所 ミューザ川崎
8	東京シティ・フィルハーモニック管弦 楽団	東京オペラシティコンサートホー ール、ティアラこうとう：芸術提携 ／	ティアラこうとう
9	東京都交響楽団	東京文化会館、サントリーホール	東京文化会館
10	東京ニューシティ管弦楽団	東京芸術劇場	滝野川会館、保谷こも れびホール、東京芸術 劇場
11	東京フィルハーモニー交響楽団	Bunkamura オーチャードホール： F C／東京都文京区、千葉県千葉 市、長野県軽井沢町：事業提携／ ※新潟県長岡市・事業提携協定 2015～	東京オペラシティ
12	日本フィルハーモニー交響楽団	サントリーホール、横浜みなとみ らいホール／東京都杉並区：友好 提 携	杉並公会堂・IMA ホー ール・大田区民ホール・ アプリコ
13	読売日本交響楽団	サントリーホール、東京オペラシ ティ	読売日本交響楽団練習 所
14	神奈川フィルハーモニー管弦楽団	みなとみらいホール	かながわアートホール
15	オーケストラ・アンサンブル金沢	石川県立音楽堂コンサートホール ※滋賀県ひこね文化プラザ 2010～ 2013 (提携終了)	石川県立音楽堂コンサ ートホール
16	セントラル愛知交響楽団	三井住友海上しらかわホール／ 1990 年から岩倉市の好意による	岩倉市地域交流センタ ーみどりの家、



		練習場の無償借用や事業補助	名古屋文理大学文化フォーラム
17	名古屋フィルハーモニー交響楽団	愛知県芸術劇場	名古屋市音楽プラザ
18	京都市交響楽団	京都コンサートホール	京響練習場
19	大阪交響楽団	ザ・シンフォニーホール／2012年4月、大阪交響楽団は一般社団法人となり、これに伴って一般財団法人大阪シンフォニカー協会は、一般社団法人大阪交響楽団に統合。同4月、四国支局を開局	大阪繊維リソースセンター テクスピア大阪（大阪府泉大津市） 守口市生涯学習センター ムーブ 21（大阪府守口市） 神戸芸術センター（兵庫県神戸市） 河内長野市立文化会館 ラブリーホール（大阪府河内長野市） など
20	大阪フィルハーモニー交響楽団	フェスティバルホール／八尾市文化会館プリズムホール：地域拠点契約（2010）	大阪フィルハーモニー会館
21	関西フィルハーモニー管弦楽団	ザ・シンフォニーホー	オークホール
22	日本センチュリー交響楽団	ザ・シンフォニーホール	センチュリー・オーケストラハウス
23	兵庫芸術文化センター管弦楽団	兵庫県立芸術文化センター	兵庫県立芸術文化センター
24	広島交響楽団	広島市文化交流会館	アステールプラザ オーケストラ等練習場
25	九州交響楽団	アクロス福岡シンフォニーホール	末永文化センター

準会員

1	ニューフィルハーモニーオーケストラ 千葉	千葉県文化会館、習志野文化ホール	特に決めなし
2	東京ユニバーサル・フィルハーモニー管弦楽	東京芸術劇場、大田区民ホール「アプリコ」	森下文化センター、アプリコ小ホール、江東総合文化センター
3	静岡交響楽団	2012年9月静岡市清水文化会館マリナートとフランチャイズ提携	清水文化会館マリナート
4	中部フィルハーモニー交響楽団	小牧市市民会館	小牧市市民会館ホール、小牧市味噌市民センター、小牧市公民館講堂、小牧市東部市民センター、小牧市勤労センター
5	京都フィルハーモニー室内合奏団	京都コンサートホール	京都市西文化会館、京都外国語大学森田記念講堂
6	ザ・カレッジ・オペラハウス管弦楽団	ザ・カレッジ・オペラハウス	ザ・カレッジ・オペラハウス 大阪音楽大学施設内
7	テレマン室内オーケストラ	東京文化会館小ホール、いずみホール	カトリック夙川教会
8	奈良フィルハーモニー管弦楽団	奈良県文化会館国際ホール	いかるがホール

計 33 団体 ※調査対象外

(表4) 提携施設のインタビュー結果(プレ調査)

聞き取り内容	いわき市 アリオス	可児市 アーラ	新潟市 りゅーとぴあ
①提携の目的	<p><b>【シティ・プライドの醸成】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・目的は、文化芸術を利用して、市民のクオリティ・ライフの向上、市民が地域に自信を持つこと、好きになることである。これまでにN響定期があるのは全国でも6か所のみ。東北初、シティ・プライドを高める。</li> </ul>	<p><b>【アーティストとの交流】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティプログラムの充実、まちに芸術家がいることによる交流、市民の親近感ができ、敷居を下げる、音楽の素晴らしさを伝えやすくなる、といった、芸術団体がまちに居つくメリットを創ること。</li> <li>・レジデントを持つには莫大な予算が必要でできないが、第2の拠点として考えてもらうことはできるのでは。</li> </ul>	<p><b>【市民の聴取力を高める】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地方公演ではなく、本拠地の定期公演と同質のものを定期として持つこと。定期的に複数回の公演を聴かないと、聴衆に「オーケストラを聴く耳」が出来上がらない。その上で他のオーケストラ演奏を聴いて比較ができるようになるため、定期会員制度を設けている。</li> <li>・経験、学習をしないと体得できないのがクラシック音楽。同じ楽団の演奏を聴き続ける環境、子どもたちにとっては楽しかったという体験を提供し、ゆくゆくは支援者、鑑賞者になって欲しい。</li> </ul>
②提携の経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指揮者小林研一郎の出身地。オープン時に、名誉館長にする動きがあったが、実現せず。</li> <li>・地域性として鑑賞意向が強い市民はいるが、地元軽視の傾向がある。</li> <li>・ハコに適した演目、市民が市を好きになることを踏まえると、「日本一のオケ」がフランチャイズになればいい。地元出身の小林さんにN響を振ってもらうという案でどちらも収まりがつくという判断があった。</li> <li>・ホール音響の良さと、スタッフの熱意が評価されて来たい、来てほしいの関係ができたと思われる。(アリオスにN響ステージマネージャーだったスタッフがいた、オーボエ奏者の茂木と三鷹市芸術文化センターにいた足立との縁など人的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティプログラムの充実、まちに芸術家が出ることによる交流、市民の親近感ができ、敷居を下げる。音楽の素晴らしさを伝えやすくなる。</li> <li>・レジデントを持つには莫大な予算が必要でできないが、第2の拠点として考えてもらうことはできるのでは。</li> <li>・演奏会とアウトリーチや地域活動を契約に盛り込むことで可能になると考えた。</li> <li>・他の楽団の名前もあがったが、すみだトリフォニーでの地域活動の実績があり、楽団事務局側の意識の高さが楽員に根付いていることから、一本釣り交渉。(館長の人脈、会議などでスタッフが顔見知りもいた。)</li> <li>・多くのオケにとっては、コミュニティプログラムは片手間と思われる向きもあったが、「音楽を届ける」という意識、一部の</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・白山公園内に県民会館、音楽文化会館、公会堂があり、公会堂の改築としてりゅーとぴあが建つ。音文は市民の要望で建った日本発の公共練習場である。</li> <li>・りゅーとぴあのメインホールがシンフォニーホール。ハードとしてオーケストラを入れるための箱である。</li> <li>・前市長がリユートピアオープン前に新潟のプロオーケストラが作れないかとの持ちかけがあり、視察など研究をする。が、年間7億～10億の予算が必要と判明。継続することは市の財力として無理だということになり提携を95年くらいから検討。</li> <li>・都内のオーケストラを持つことに決まっていたが、スポンサー系で</li> </ul>

	<p>接点があった。)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地方公演ではなく、あくまで「いわき定期」として、質の高いものを呼ぶことにこだわった。</li> </ul>	<p>愛好家のためにあるのではないという理解をしてもらえる楽団だった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東海エリアではあまり新日フィルの公演はない。読響は競輪補助事業などで来ることもある。アンサンブル金沢も手ごろな価格のために周辺地域に来る。名古屋の団体もあるが、2時間で行ける。</li> </ul>	<p>ないところ、新日（すみだトリフォニーと契約）、日フィル（市民団体支援）でない楽団は東響と東フィルだった。</p>
③事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定期演奏会（年1回）いわき定期として東京と同じ内容を実施。</li> <li>・「おでかけアリオス」（学校アウトリーチ）2012年～2013年までに5回・のべ13校で実施。年2回ベースでの実施。※協定の中には書き込まれていない。演奏会とは別費用。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年1, 2回の特別演奏会としての公演。「定期公演」として都内と同じものであれば都合がよいのかもしれないが、内容は地域にあったものに組換え、指揮は音楽監督に振ってもらっている。</li> <li>・ジルベスターを新日フィルと他の楽団との交互に実施。</li> <li>・コミュニティプログラムとして、アウトリーチとホームカミング（企画の公募による交流会）を行う。</li> <li>・中学生吹奏楽団員とアマチュア団体のクリニック（演奏指導）</li> </ul>	<p>①定期演奏会（年6回）②名曲コンサート（③事業の大人版・同日同プログラム）③未来の聴衆のためのコンサート④「わくわくキッズコンサート」：小学校5年生のためのコンサート。新潟市内の小学校5年生（7,300名）をホールに招待し、東京交響楽団との出会いを作るコンサート（1時間プログラム5回公演）※奏者6人48校⇒60校まで目指したい。⑤東響ロビーコンサート：新潟敵演奏会当日、午後1時からコンサートホールホワイエに、東響団員によるアンサンブルコンサート（無料）</p> <p>⑥公開リハーサル：友の会会員へのサービス、ゲネプロの公開</p> <p>⑦にいがた東響コーラス：新潟定期演奏会で東響交響楽団と共演する合唱団を設立：入団および出演のためのオーディションを行い、出演者を選抜。</p>
④提携の効果	<p><b>【劇場に対する市民の信頼感】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・N響いわき定期演奏会が立ち上がった頃、いわき定期の定期会員はないのかという問い合わせがあった事で、いわき市民がN響の定期演奏会に対して、とらえ方が好意的であるということと、東京と同水準の演奏会がいわきの地で聴くこと</li> </ul>	<p><b>【芸術化と市民の交流】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的に可児にくることによって、市民・楽団の双方に交流が生まれる</li> <li>・地方のホールが楽団を抱えるというのは経済的にも不可能だが、それに近い効果が低予算でできるという効果があると思う</li> <li>・アウトリーチ先の施設の人たちが、公演の</li> </ul>	<p><b>【観客の聴く力の育成】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「聴く耳をつくっていく」ということでは、東響定期を継続的に聴いている方が一定数あること（現在950名、ちなみに最大数は2000年の1323名）から、りゅーとびあ開館前に年1回程度しかオーケストラ公演を聴いていなか</li> </ul>

	<p>が出来る、という確証を得られた、ということにつながったことから発せられた言葉だと認識している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・いわき市は東京を向いていて、良いものは東京まで行って手に入れ、鑑賞する、という文化。そうした生活習慣を維持しつつ、アリオスで行われているものも、それと同列に捉えて、鑑賞に来るという契機になっている。</li> <li>・ある種の品質保証＝アリオスの事業が、東京と比べて謙遜がないということになっている。</li> </ul> <p>【シティ・プライドの醸成】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部へ向けての発信材料になる</li> <li>・いわきが良いところであるという認識「City pride」の醸成にアリオスが寄与しているという実感がある</li> <li>・わかりやすい「ラベル」効果が、毎年「定期演奏会」を開催している N 響ということ</li> <li>・すかさず強引に、毎年 N 響を呼ぼうとしている郡山市の事例も、そのことを追認していると思う</li> <li>・ここでも、わかりやすい「ラベル」として機能している。</li> </ul>	<p>時に楽屋訪問して交流するといったこともしばしば。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・クリニックを受けた学生が、音楽大学に受かった、という報告もある</li> <li>・手紙を書いて来たり、差し入れがあったりという人と人との交流に発展している</li> </ul>	<p>った市民が、年に複数回聴く習慣を得たことが大きな成果だったと思う。とにかく「ホールへ通う」ことの習慣化、これが最大の成果といえる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・また、その人達が他の公演も聴いていること。特にオーケストラ（外来）公演に於いては、入場者の 4 割程度が東響定期会員という実績からも習慣化の成果だと考えられる。</li> </ul> <p>【子どもの音楽鑑賞体験】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「未来の聴衆を育てる」「子どもたちへの体験」これはすぐに結果は出ないと思うが、ごく少数ではあるが「わくわくキッズコンサート」を聴いて、ジュニアオーケストラ教室に入団した子供や、新潟大学のアートマネジメント学科へ進んだ子供などが、結果として確認されている。この事業の最大の目的は「音楽嫌いを作らない！」こと。「オーケストラの演奏会は楽しいものだった」という経験をしてもらうことで、大人になった時に「また行ってみようか」に結び付けられればと思っている。そのためにホールとオーケストラが一体となって取り組んでいる。</li> </ul>
<p>⑤楽団の地域に対する愛着</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対市民と対外部への広報戦略でもある。N響が来るのであれば、あの館ではいいものを行っているはず、という信頼感。</li> <li>・技術の高い演奏家集団は問題意識も高い。社会や地方に対する課題に対しての問題意識があるため、深い関係性が根付く。</li> <li>・出演者は必ず一泊はするので、飲食店で行きつけの場をつくっている。日帰りはできてもあまりない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・楽団員にとっても第2の故郷という感じになっていると思う。</li> </ul>	

<p>⑥地域の楽団に対する愛着</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定期演奏会（2011年の第3回は震災のため中止）、いわき特別演奏会（いわき市民とN響楽員の強い希望により開催）と、2013年までで6回の演奏会を実施。売れ行きは非常に好調。</li> <li>・特に、市民感情、議会、行政からの不満や文句はない。受け入れられていると思う。</li> <li>・音楽は、演劇に比べて幅広い人間関係があるので、広く気を配ることが必要。</li> <li>・年に一度、ここに「帰ってくる」と、いわきの人がN響に対して思うことができれば、それはN響に対する格別の愛着につながり、いわきを誇りに思うきっかけにつながるかもしれない。</li> <li>・そこから派生して、クラシック音楽そのものを肯定的に見てくれる人が増えていくことにつながるかもしれない。</li> <li>・巨人軍が宮崎県でのみ、特別に少年たちに野球指導をして、そのことが宮崎の少年たちにどの様な喜びを与えるだろうか、と考える、そこが事業のコンセプトの原点。</li> <li>・野球と異なり、子どもたちにとってはN響は浸透しているとはいえないが、子どもは大人の様子を見て育つため、先生や親が、若干の誇張と錯誤があったとしても、「N響が我が子のところに来た」と思うことによる喜びは、おでかけアリオス（アウトリーチ）全体への評価アップにつながっていくはず。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティプログラムを重視しているという選考理由からも、特に議会や市民からは反論はなかった。むしろ、有名な団体が来ることで受け入れられている。</li> <li>・「わがまちのオーケストラ」という認識が市民に生まれている</li> <li>・コミュニティプログラム実施により、より身近に楽団員を感じる方も多い</li> <li>・この前来た人たちが演奏するから、聴きに行こうということはよくある</li> <li>・オーケストラの公演を聴きにくるという目的だけでなく、そこに出演する楽団員を応援しにくるといった感じ</li> <li>・まちのために様々な活動をしてくれるオーケストラの応援団</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会員制度に対する反対意見もあったが安定した基盤づくりになっている。</li> <li>・市、市民からの反発は少数派である。</li> </ul>
<p>⑦買主・売主でないパートナーシップ</p> <p>・楽団のより地域を理解</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・いわきでやれることのメリットも楽団側にあるのではないかと。特別な信頼関係を作っていけそう。</li> <li>・次年度の演奏会も東京にない特別なも</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局員も可児市という町をよく理解しようとし、それに合ったプログラムも考えてくれる</li> <li>・提携していない場合は、単なる興行に来る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・楽団員も柔軟に協力してくれている。</li> <li>・何と云っても一番は、オーケストラ側と対等に話ができるようになったこと。一回きりの仕事では、突っ込んだ</li> </ul>

<p>し、事業を改善する姿勢</p>	<p>のを用意してくれている。 ・建前上ではあれ、対等関係で公演や事業をよりよいものにしていこう、とする姿勢が生まれる点にある。 ・担当者の人柄にもよるが、より現場に近い人が担当になってくれているときは、その部分が強くなる。 ・買主と売主、という関係ではなく、事業のパートナーという位置づけである</p>	<p>だけ。いい演奏を届けるだけという目的になるため、市民との交流を深くすることはなかなか難しくなる。</p>	<p>話や要望がしづらいが、提携を結んだことで、りゅーとぴあがしてほしいことと、東響が出来ることのすり合わせが可能になり、両者の持ち味を十分に活かせる事業実施が可能になった。</p>
<p>⑧地域に合せた事業化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・長期的な計画や、情報提供、施設側の希望を伝えることが出来る</li> <li>・実施後の修正</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「おでかけアリオス」(学校アウトリーチ) 2012年～2013年までに5回・のべ13校で実施。年2回ベースでの実施。※協定の中には書き込まれていない。演奏会とは別費用になる。</li> <li>・当初、楽団側のメニューとしてあった体育館での団体鑑賞会だったが、その翌年から「おでかけアリオス」のスタイルにあわせてもらった。(音楽室、45分間、クラスまたは学年単位。)</li> <li>・アウトリーチをやった楽員が、次のグループに経験を教えたりしている。プログラム開発能力、音楽水準とも非常にレベルが高く、想像以上の返しをしている。</li> <li>・他都市での地方公演や招聘公演の日程をあらかじめなんとなく相談してもらったり、指揮者やソリストの情報を公表前におしえてもらったり、本当に若干ではあるが、こちらの希望をきいてもらったりすることもできる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年1, 2回の特別演奏会としての公演。可児版であったり、さいの国と同じものだったり、「定期公演」として都内と同じものであれば都合がよいのかもしれないが、内容は地域にあったものに組換え、指揮は音楽監督に振ってもらっている。</li> <li>・アウトリーチとして福祉施設での演奏をしてきたが、むしろホールで聴きたいという要望がずっとあがっている(演奏中にじっとしていたりできない、声上がるなどのため)。近いうちに実現したいと思う。</li> <li>・長期的な視野に立った計画も話あうことができる</li> <li>・(提携なしでは)プログラムもツアーで回せるものだけを営業にかけてくるだけになる。</li> <li>・アウトリーチやクリニックなど、市民と交流する事業は、本来オーケストラも公演が主にあるため、一部の楽団員が抜けてしまう影響が大きく、普通のオーケストラではそれだけの仕事は受けない。</li> <li>・オーケストラ公演をやるなら、という条件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・客層の高齢化。新しい定期会員の獲得。サントリーシリーズ5回から、サントリーホールとオペラシティシリーズの組み合わせでより親しみやすいプログラムにしている。</li> <li>・地域に何を残すのか、が課題である。アウトリーチの仕方も単発でなく連続性、意味がなければならない。</li> <li>・楽団員と直に話ができるようになったこと。オーケストラの楽団員は、芸術家である自分と労働者である自分の二つの顔を持っている。事務局を介して依頼しても出来ないことが、直に話をするとやってもらえることもある。</li> <li>・前項の回答と被りますが、大きな経費の負担が必要になるとだと思います。また、細かい(具体的な)要望を受けられるかどうか。</li> </ul>

		<p>でアウトリーチなどをしてくれる場合もあるが、地域のことをしっかり考えた形ではなくなる事が多いと聞いている。</p> <p>・(提携なしでは) オーケストラの都合による日程、内容になることが多い。</p>	
<p>⑨クラシック音楽ファン層の醸成</p> <p>・顧客の拡大</p>		<p>・市内の客層は 400 から 500 人。オケファンはあまりいない。いいもの、分かりやすいもの(初回は小澤征爾指揮、ベートーヴェン「運命」、モーツァルト)を継続していくことで、客層をひろげている。だいたい、800 人が入っている。</p> <p>・市民、楽員同士の愛着からリピーター化へ。成果は出ていると思う。</p> <p>・新日フィルが来ることによって、他のオケも聴きたいという声上がるようになった。</p>	<p>・6 年前から定期チケットに他の楽団の演奏会をプラスしている。東京オケの会員に聞かせる演奏ということで、招聘側も緊張感がある。楽団の偏りをふせぐ。</p>
⑩楽団の活動への影響			<p>・「こども定期」として、オケの事業に新潟のアイデアが影響したと思う。</p>
⑪事業の合理化			<p>・もし、提携を結んでいなかったとしたら、このような事業展開には、多大な経費負担が発生していたと思う。</p>
<p>・総括</p> <p>○一回ごとの買い取り公演とは違い、対等なパートナーとして事業をよりよくしようという関係ができる。</p> <p>・地域への愛着</p> <p>・楽団への愛着</p> <p>・地域性に合った事業化</p>	<p>いわき市の場合は、そもそも東京に近く、住民の目線が東京に向いている。また、その上での住民の文化体験や知識はある程度高く、オーケストラ団体の差や、地方巡回と定期演奏会の違いも理解している土壌。その様な住民の意識に沿い、テレビ出演やドラマのテーマ曲を演奏している「有名な N 響」のブランド力を、施設のブランド化に利用している点に特性がある。</p> <p>事業化においては、そうした影響力をアウトリーチにも生かしているが、施設側の企画に合せて修正をしており、対等</p>	<p>人口 10 万人規模の市であり、名古屋までは近いが、必ずしもクラシック文化が根付いている土壌とはいえない。オーケストラやクラシックといった音楽の価値観に偏向があるわけでもなく、プロオーケストラという点で地域では肯定的に受け取られている。</p> <p>他の楽団への関心の誘発や、普段はホールへ来ることが出来ないハンデのある住民がホールでの鑑賞を求めるなど、音楽の体験機会があることで、市民の文化的な欲求を促進している。</p> <p>楽団員との直接的な交流も、身近にクラシック音楽や芸術を感じられる要因になったと</p>	<p>政令市でもあり、周辺環境としても、複数の文化施設があり、様々な芸術に触れる機会がある。</p> <p>事業作りにおいても、明確な目的と計画性があり、施設の側がイニシアティブをとって公演だけにとどまらないプログラミングをしており、その内容に楽団側も答えている。相互の力の引き出しができています。</p> <p>提携の目的からも、演奏会の質や、回数など、一番音楽性を重視、活用していると言える。それらをコントロールするだけのスキルがスタッフ側にも</p>

	<p>な事業パートナーとしての関係を築いている。 楽団員の能力の高さと、施設スタッフの能力の高さが必要と認識していた。</p>	<p>みられる。 音楽的芸術性を重視というよりは、住民の芸術体験や、音楽家というものの理解、共感を重視していると言える。</p>	<p>あると言える。 また、楽団組織としてではなく、現場に入る楽団員とのコミュニケーションを重視している。</p>
--	---	--	---

(表 5) オーケストラのインタビュー結果 (プレ調査)

聞き取り内容	NHK 交響楽団 (事業広報部担当部長)	新日本フィルハーモニー交響楽団 (営業部長兼営業部企画営業課長)	東京交響楽団 (業務執行理事事務室長 支援開拓本部本部長)
<p>(1) 提携経緯・目的</p> <p>①目的、経緯</p> <p>②提携決定の要素・理由</p> <p>③提携によって得られたメリット</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2008年4月に開館記念演奏会に出演したことがきっかけ。アリオス担当者にはもともとN響を誘致したいという思惑もあったようだ。</li> <li>・目的としては、1：定期的に継続したコンサートの提供、2：子どもたち、青少年の音楽文化向上・人材育成、3：東北地域のホールからの文化発信。</li> <li>・楽団にとっては継続した公演の開催が保証される。東北地域であること(競合が少ない)。費用と時間をかけた企画(定期演奏会)の再演が可能。地域に音楽を通じて貢献することは楽団の目的。</li> <li>・継続した公演の開催は財政的にもメリットがある。開催頻度の少ない地域での活動が増える。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的に公演が行えるということ</li> <li>・オーケストラの活動を浸透させることが出来る可能性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新潟ではプロオケを創ろうという機運があった。その頃、在京オケ含め、何が設立に必要なかアンケートを取っていた。その結果、10億以上の費用が掛かることが分かり、東京のオケを呼ぶのでも良いのではないかと答えた当楽団が、視察に回っていた市の職員の目にとまったようだ。当時の楽団長が、東京の定期をそのまま持っていくことと、市民コーラスをつくる(オーディションと東響の指導者による)ことを提案したところ、提携に結びついた。その点が、その他の候補楽団の中で差が付いた。</li> <li>・メリットとしては、日帰りできる距離に、年5、6回の定期演奏会と教育プログラムができること。また、音が非常にいいホールで定期的に演奏を聴いてもらえること。会員制をとっていることから、現代音楽の様な、一般的でないプログラム</li> </ul>



			<p>にトライすることが出来る。2/3が会員、のこり 1/3 を販売すればよい。ただし、人口も減少すると会員も減っている。公演数は増えた。(5回から6回になった)</p> <p>・新潟では当初から歓迎ムードだったと思う。お客さんがあたたかい。楽団メンバー入場から拍手があるので、その場で立って一礼してから着席、といった東京とは違う対応をしている。</p>
<p>(2) 提携事業について</p> <p>①事業内容の決定方法</p> <p>②事業の目的</p> <p>③事業の変化</p> <p>④事業のためにすべきこと</p> <p>⑤通常公演との違い</p> <p>⑥提携事業に必要な事業、予算、時間</p>	<p>①オーケストラ公演については内容、日程を提案。協議の上決定。その他についても合意された基本的なプランに則って施設側と協議の上決定している。</p> <p>②オーケストラ公演は、多くの人々に鑑賞の機会を提供し、音楽文化の普及に努めるという目標に一致する。アウトリーチは子どもたちの音楽文化向上や人材育成のため。また、地域の提携に対する理解を深めるため。</p> <p>③事業ノウハウを地方化するまではできないが、「定食メニュー」にならない様、楽団員主体で内容は任せている。</p> <p>④今後必要なことは、アウトリーチの中身の工夫。マンネリにならない、目的を考えるなど</p> <p>⑤提携と通常で違う点は、継続した公演が約束されること。継続した住民、聴衆との関係が構築されるなど。単に「公演地」というのではなく、「活動の場」が広がる。点から面へ。通常の依頼公演はその都度交渉して公演を</p>	<p>①アーラ⇒訪問各施設に事前ヒアリング⇒新日本フィル担当者に相談⇒事務担当⇔楽団員⇒アーラ</p> <p>②</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オーケストラ公演事業</li> <li>・アウトリーチ事業</li> </ul> <p>1.おでかけコンサート：2回（1回につき3か所を巡回）弦楽四重奏の小学校、福祉施設、障がい者施設、公民館など。</p> <p>目的：普段公演に足を運べない方々を中心に演奏を届けると共に交流機会を設ける</p> <p>2.うちにおいでよ×1回</p> <p>編成：1名（チューバ）可児高校吹奏楽部目的：市民企画によるプロジェクト</p> <p>3.管楽器クリニック：1回・地元アマチュアオーケストラ、編成：クラリネット、ホルン、トランペット。目的：楽器指導</p> <p>④予算面での向上が必要。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・予算…別計上（企画、拘束時間などによって変動）</li> </ul>	<p>①りゅーとびあがプログラムをつくっている。「わくわくキッズコンサート」を参考に、小学5年生を対象にしたコンサートとして「子ども定期」を考えた。実際は高学年対象にしている。プログラム内容を真似しているわけではないが、小学生にチケットを持たせて演奏会に行くという体験をさせる新潟の運営方式は良いものだと思う。学校事業については新潟を参考にしている。</p> <p>②③アウトリーチは楽団員が手を上げて、内容も独自に考えている。アウトリーチの目的は、オケでは個々の活動ではないが、音楽家個人を感じてもらえる。人間としての魅力と、音楽が簡単なものではないと理解してもらえる。</p> <p>前提として、「演奏会のステージにのるプロ」がやることに意味がある。海外では、演奏と教育普及（ティーチングアーティスト）は分けているが、そうではない所、また継続的に実施することが重要だと思う。</p>

	<p>契約。その時限りで終わるケースも多い。地域プログラムがあるのが提携の大前提といえる。自治体も継続の理由として公演だけではない活動が必要だし、楽団員としても、ただ演奏をして帰ってきた、というよりも、地域や社会の役に立っているのだ、と思えるのではないか。</p> <p>しかし、オケ公演なしのオーケストラ団員のアウトリーチは一体何の意味があるのだろうか。公演プログラムをよりよく理解するためのアウトリーチもあれば、その他の理由のものもあるだろう。目的がわからないと、こちらとしても困る。</p> <p>⑥提携事業ということで特別必要な人員や予算などはないが、アウトリーチ関係で対応する人員が必要。あとは通常の業務内で取り扱う。提携だから安い、高い、というのはない。</p>	<p>・派遣人員（楽団員）年平均 12 名（事務局）1 名×4 回＝専任事務員 1 名が全て担当。</p> <p>⑤地域に密着した行動を行なうことで、公益財団法人としての存在意義がより透明性がある。1 度きりの関係性ではなく、密接な関係を作り上げることで双方向の相乗効果が見込まれる。継続性があること。</p>	<p>人や予算の面で、どの様なやり方がよいか、パターンを試行をしたが、現在はピアニストと数名のアンサンブルで、4、5 組に分かれて学校を回る形にした。</p> <p>④熱心で音楽に精通したスタッフがいるので安心しているが、予算の問題。人口減少化の地域は予算的にも減少してしまう。若い家庭が、住みたいと思える街になるかが根本的な課題だろう。</p> <p>⑤提携と通常の依頼公演との違いは、公演と教育普及プログラムによって総合的に町に根付ける所。各楽団の個性を発揮できるようになる。提携は 3 か所が限度で、あちこちは無理。教育普及プログラムの要請があるのが提携。しかし、最終的には演奏をやはり聞いてほしい。</p> <p>⑥アウトリーチなどは、事務局、アンサンブルに参加する楽員、手間などは演奏会一つと同じ様にかかってしまう。しかし、継続していくために東京と同じ値段ではできないのではと思う。</p>
<p>(3) 提携やフランチャイズ全体について</p> <p>①提携に関して、地域の理解を得るためには何が必要か。</p>	<p>・提携には満を持しての提携と、まず提携して効果をあげていくという 2 つがある。実際、提携は自治体やホール、財団の方針で決まるケースがほとんど。いずれにしてもオーケストラ公演に確実に集客がある事。</p> <p>・提携時点で理解があるというより、提供後に事業者と協力していかに効果的なプログラムを構築、実施、PR するか。</p>	<p>・広報活動。仮にどのように素晴らしいことが行なえたとしても、その情報が一部にしか届かないということは意味がない。地域、国など公共団体の税金を頂戴して行なっていることは、自己満足ではなく、公益事業として行なっていることであると考え。このことが浸透できる可能性があがるのは、提携・フランチャイズ先が継続して事業を進められるということ以外にな</p>	<p>・いい演奏をするということ。地域には財団さんが立ってくれているので、楽団が何かということではない。</p> <p>・広報をすること、市長や議員といった上層部に話ができること。自分たちが世の中でどういう位置にいるのか、どうしたいのか説明し、話題性含めて、評価を外部にしてもらえるようにする。</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・杉並区と日フィルの場合、バブル後の会館建設が先のびし、フランチャイズ化できるかどうか不明という時期があったが、まだ未提携の間に、オケの持ち出しで自主的に区内全校へ回ってアウトリーチ活動をした。最初は反対もあったが、5、6年やるとそれが恒例化する。</li> <li>そのことで区民の支持を得ることが出来たと思う。地域での活動の積み重ねが「提携」ということなのかもしれない。</li> <li>・提携後からが勝負であり、継続して楽団が地域に貢献できることが大事なのではないか。</li> <li>・色々なものがあつた方がいい、というのもわかるが、入れ替わり立ち代わりの事業の後に、一体何が残るのだろうか。ホールと芸術団体が継続的に活動するということは、そういうことではないだろうか。</li> <li>・楽団側、施設側、市民の側の相互にメリットと学びが循環していくことが大事である。</li> <li>・提携に関する評価基準は作れていないが、助成金を得て活動することも考えると、今後評価基準は作った方がいい。公開を前提とし、事業だけでなく経営面も含めて、何が良くて何がいけないのか、頑張っている所を評価すること、こうした活動の全体をきちんと評価してあげないといけないと思う。</li> </ul>	<p>く、理解度を増すためには地域広報や新聞媒体などで細かく発信していくこと。「この団体が来てくれているから〇〇が出来ているのだ」という実感を頂いてもらえるよう活動することが必要。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・双方の必要性を生み出す場の創出と広報活動が一番重要ではないか。</li> </ul>	
<p>②今後の提携の可能性について</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域振興の観点や、事業費の効果的な活用、イメージ等からさらに増える可能性はある。さらに劇場法の展開に</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・可能性はあると思う。他団体のことは弊団では分からない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オファーの可能性はあるかもしれない。しかし、演奏会としては10か所であり、<u>依頼公演</u>ならいいが、</li> </ul>

	<p>よって、主催側の視点が影響するかもしれない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オーケストラ公演は費用が掛かるので、音楽団体との提携ということでは、小さなアンサンブルの活用やアウトリーチが主体になる可能性もある。たとえば、オーケストラ公演は隔年や2年間隔で行い、その間の年はアンサンブルといった回し方など、柔軟性は求められるのではないか。</li> <li>・N響の場合でいえば、郡山のホールも例年単発の依頼公演を行っているが、同じ県内での提携というのはいないだろう。</li> </ul>		<p>深い提携は厳しい。公演としては名古屋や大阪に行ってみたい気もするが、地域で1つのオケを抱えているような（山形とか）所へは行きづらい様に思う。</p>
<p>③新規のフランチャイズや地域拠点契約などの手助けをする場合、自治体や施設に求めることは何か。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・円滑なスケジュール調整＝楽団は2～3年をみて動いている。単年度予算をもとにした発想で活動するのはつらい。</li> <li>・一定期間の確保＝最低3年の提携期間が欲しい。</li> <li>・予算の確保</li> <li>・人材育成＝施設側のスタッフを育てることも大事である。</li> <li>・事業内容に精通している人材が地域のホールにはまだ少ない。スタッフの育成は急務だと感じる。また、事業経験者が年から来たとしても、地域とのつながりが薄い、また地域性の理解が足りないなどからギャップが生じる可能性もある。専門性と地域性の間を埋める役割も重要。</li> <li>・極論を言えば、クラシックや音楽に関しての知識が少なかつたとしても、アーティストの気持ちがわかり、楽団の立場を理解できること、同時に地域</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続的（複数年契約）に事業を進めていくこと</li> <li>・相互の理解と協力を進化させていくこと。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資金。充実した指揮者やソリスト、プログラムをやりたい。</li> <li>・音楽が分からないスタッフがいる体制だと、説明してもわかってこないということがある。そうすると行政内部での事業予算が獲得できない、ということにつながる。予算の面でいえば単年度予算の弊害。</li> <li>・長期で担当がつけられるかどうか。地域のトップの理解や働きかけ。</li> </ul>

	<p>や行政の事を理解し、その立場に立つこともできて、両者の間を結びつける人材が求められている。毎年施設の担当が変わるのは問題だが、長くいれば良いというものでもない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・施設だけの問題ではなく、指定管理者制度の上のこともあり、運営団体がどこなのか？ということは提携を結ぶ上では重要な要素である。</li> </ul>		
<p>総括</p>	<p><b>【メリット】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・楽団側のメリットとしては、継続的な収入が望めること、数年単位での計画が立てやすくなること、地域での競合が少なく、公演活動がしやすいこと。</li> </ul> <p><b>【地域の理解】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・提携前から理解を得ることより、提携後に地域の理解を得ることが課題としている。</li> </ul> <p><b>【エデュケーションプログラム】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アウトリーチ活動を提携に欠かせない要素としてとらえている。「公演の付随事業」、というだけでなく目的、内容、方法に対して高い問題意識を持っている。また、アーティストとしての楽団員としても、アウトリーチなどEPによって地域社会に自分たちが役に立っているのだ、という自己肯定感を得ている面もある。</li> <li>・地域でのEP等に関しては、直接楽団員の判断に任せられている。</li> </ul> <p><b>【人材・資金】</b></p>	<p><b>【メリット】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オーケストラの活動を浸透させることが出来る可能性がある。</li> </ul> <p><b>【地域の理解】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域、国など公共団体の税金で行なわれることから、公益事業として行なわれるため、活動の理解を広めるような広報活動を重視している。</li> </ul>	<p><b>【メリット】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・楽団側のメリットとして、東京から日帰り可能な場所への定期プログラムを持っていけること、年間定期的に活動ができる。</li> </ul> <p><b>【地域の理解】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・良い演奏を提供するということが必要で、地域へむけたことは財団の役割とみている。</li> <li>・議員や市長へ活動の意義が説明することが出来ること、広報、外部の評価を得る。</li> </ul> <p><b>【エデュケーションプログラム】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・提携と通常の依頼公演との違いは、公演と教育普及によって「総合的に町に根付ける」所であり、教育普及プログラムの要請があるのが提携だと理解している。買い取り公演よりも深い提携関係は3か所程度が限度。</li> <li>・小学校のアウトリーチでは演奏家個人を理解してもらえる機会としているため、ステージにのるメンバ</li> </ul>

	<p>・「音楽を通じた貢献」が一貫して意識されており、子どもたちや市民だけでなく、ホール職員にとっての教育効果なども意識している。＝市民、施設、楽団の双方向のかつ包括的なメリット、人材育成をイメージした活動展開である。</p> <p>・提携＝地域での活動が点から面になること。継続的な関係性を築くこと。</p> <p>・ホール職員に対しては、音楽的素養以上に、楽団と地域とのコーディネイト役を期待している。</p>	<p>ーが実施することに意味を置いている。</p> <p>・アウトリーチについては楽団員に任せている。プログラムはホール側が作っている。参考にしている部分もある。</p> <p><b>【人材・資金】</b></p> <p>・会員制度をとっているので安定した収入が見込めるため、地方でも現代音楽の様な、一般的でないプログラムにトライすることが出来る。</p> <p>・予算については大きな課題。地域のスタッフに適正がないと、予算の獲得にまで影響するとみている。長期的に専門スタッフが付けることや行政トップの理解が求められている。専門スタッフのいる新潟の場合でも、人口減少等による予算の減額が不安要素。</p>
--	---	---

(表6) 未提携施設のインタビュー結果(メイン調査)

聞き取り内容	アクトシティ浜松	盛岡市民文化ホール	八戸市公会堂	富士市文化会館 ロゼシアター	鹿児島市民文化ホール
提携を行う館に対して	<ul style="list-style-type: none"> <li>都内のオーケストラの動きや可児、新潟などのことは把握している。可児では館長が主導しているという理解。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の音楽振興に有効に機能することは理解できるが、特定の一団を決めて中長期の提携となれば、財政面だけでなく、専門的知識を持った人的体制が必要であり、簡単なことではない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>例は聞いたことがあるが、これといった関心や参考にしようとしているわけではない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都内のオケのFCや可児や新潟など、地方でもいくつかは知っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>可児の例を知っている。</li> <li>可能であればやってみたい。新しいことにチャレンジしてみたい</li> <li>・アウトリーチも出来るし、音楽をやっている学生にもいいと思う。</li> </ul>
過去のレジデントや提携の持ち掛けの経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>開館時にFCや浜松のプロオケを創る話があった。市民オケが複数あり、地元をさしおいて外部のオケを呼ぶことにはならなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提携の議論はなかった。5年くらい都響の公演を実施した。</li> <li>・当時の担当者に教育普及や補助金の獲得の意欲があれば、提携化してもおかしくはなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都内オケからなげかけが5,6年前にあった。現在は歌舞伎とオケを交互に開催。以前から独自のつながりで都響をよんでいた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持ち掛け自体はない。</li> <li>・21年間、市内全小6生には静岡交響楽団、中2生には新日フィルの公演を行ってきた。新日は一般公演もある。千葉や可児ほどの繋がりではなく、単年度契約でおこなってきた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公募型の市民オケを創ろうという案は5,6年ほど前があったらしい。</li> <li>・市立少年合唱隊を、市の受託事業として財団が運営している。</li> <li>・吹奏楽が活発な地。ジュニアオケはない。</li> </ul>
提携で得られると予想するメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今ある文化資源を活かした事業の拡大。</li> <li>・レジデントを持つことに比べた経費、時間、空間、パワーの面での効率性。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的な演奏会と児童無形の鑑賞会や楽器指導など、地域の音楽振興に有効。</li> <li>・均等に子どもたちの鑑賞機会を上げること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仮に提携するなら、学校でのワークショップやジュニアオーケストラのプロ指導をやってみたい。市民向けのクリニックなど。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・著名な指揮者を招くことが出来る。新日フィルとの20年間の関係で、地方都市にも関わらず小澤征爾のような著名な指揮者を3回招くことができた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・提携関係によるアウトリーチなどの展開。公立施設の義務の一つとして、将来の鑑賞者育成。</li> <li>・安定したコンテンツを持てること。</li> </ul>
提携を行わない理由	<ul style="list-style-type: none"> <li>・浜松の状況に合わない。アマチュアプレイヤー、楽器メーカーがあるので地元の反発があるだろう。オケ、市民吹奏楽団、レッスンプロなど、プレイヤーが多いので色々な思惑がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・近くに県立施設もあり、その他のホールもある環境。しかし、地方なので、首都圏の様に必ずしも聴きたいものが聴ける、観られるわけではないので、色々なものを聴けることを事業として選択する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市内にホールはここだけなので、地元や民間ふくめ、貸館のニーズが高い。</li> <li>・事業が定期的にできないので、同じものを招き続けられない。ランチや46ズといったような考えが持てない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これだけを聴きたい、という客ばかりではないため、1つを選択するデメリットがあると思う。</li> <li>・集客、普及事業、公演のセットという理解。契約にすると縛られることの方が多いいのではないか。</li> <li>・提携契約を結ばなくて</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・可能性はゼロではないにしろ、今まで現実的な検討に上ったことがない。安定したコンテンツを持てるのでいいのではないかと思うが。</li> <li>・プロを相手にしていきただけの人的体制。市民やアマチュアとは違うと</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的なアウトリーチ予算、手間や時間、人員があればそうしたこともやりたいが、現在では手一杯。</li> </ul>	<p>も、これまで新日との普及事業はできていた。単年度で反応を見ながら展開できるのに、あえて足かせはいらないと思う。</p>	<p>思われるので。</p>
提携を実施する際に想定される課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>メーカーとの関係が強く、政策的・企業の支援は、地元産業に結びつくかが優先される。</li> <li>アマチュア演奏家が多く、内輪で聴き合う文化。地元でアウトリーチや鑑賞事業もまかなえるので外部の団体の提携に話が向かない。</li> <li>仮にやるとすればどの様に楽団の選定をするかが問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>様々な関係の中なので、一つの関係に特化することにはならない。貸館での付き合いや、その他の付き合いがある。地元の吹奏楽団などの資源もある。</li> <li>内部の関係性の向上に関しては、人・配置・周到な用意が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>なぜそこを選んだのか、という説明責任がある。占有権、使用权の問題で地元アマオケからは反発が来るだろう。</li> <li>他のジャンルにも配慮が必要になると思う。</li> <li>指定管理期間が5年であり、公募制なので中長期的な契約が難しい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部環境の変化、法人の環境変化が中長期的な計画を立てにくくしている。この10年で人員は2割減となった。貸館の安全性を保つために修繕や改修計画の労力もかかるようになった。</li> <li>よほどの外部団体を呼ぶ理由がなければ、地方都市が呼ぶ強力な理由がない。</li> <li>事業提携化する意義が見だしにくい。目標の設定はできるかもしれないが、提携の効果は図りにくい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>どのプロ団体と提携するか、どの様に選定するかが最大の問題。なぜそこを選んだのか。</li> <li>税金の費用対効果として、単にアウトリーチと公演を行うだけなら買い取り公演でいいのではないと言われる。提携が出せる効果。</li> <li>予算に関しては市と相談する必要があり、人員が今のままでは業務が増えてしまう。</li> <li>他の楽団やプロモーターとの関係にひびかないか</li> </ul>
上記の解決策	<ul style="list-style-type: none"> <li>強烈な能力の芸術監督を置く。</li> <li>地元のレベルアップ、価値観の転換。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>強烈なリーダーシップでなぜここを選んだかを言える人材。</li> <li>財源と、強力な理由。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理の協定書に盛り込まれれば実施できると思う。</li> <li>なぜそこを選んだのか、という説明責任。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市民が何を望むか。</li> <li>地域性のあるものを、東京のプロ団体とつくりたい、とホールの側が思っている、市民の側にその欲求があるのか？（薄いと思う）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市民から何等かの要求、声があがるとできると思う。</li> <li>市の有識者など、施設が要求するよりいいと思うので、むしろそうしたことを戦略として仕向ける必要があるだろう。</li> </ul>



<p>今後提携について、自館の場合と、国内で広がるか</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自館で可能性はゼロではない。小規模都市で文化資源が何もない所ではあり得るのでは。</li> <li>・芸術団体と FC,提携というのは、地域の革命、変化のために必要であり得る。アートも音楽も色々な種類がある。</li> <li>・全て何でも、は無理なので、その地域の規模や性質に合うものは何か、と考えることが必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・音楽ホールの特性を持ちつつ、多目的な機能を期待されている。ホールの位置づけとして、プロオケを柱とした音楽振興が市からだされなければ、提携に踏み込む可能性は低い。</li> <li>・他館へは、劇場法の定めなどで風潮があれば広がるか。施設単体の力では難しい。民間パトロンがいるかいないかということも関係する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自館については、FCはないが事業提携はあるかもしれない。</li> <li>・今後は国内全体をみてもあまり広がらないのではないか。やはり、小都市や、区域内に複数のホールがある所は使い分けができるので楽団が入っていきやすいだろう。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自館についてはない。</li> <li>・今後も国内では広がらないと思う。しかし北陸での招聘が活発な気がする（長岡など）。実績があるのでどうしているのか知りたいところ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自館について可能性はあるが現実味はない。</li> <li>・広がらないと思う。人的体制に余裕のない施設が多いだろう。大きな都市や主要都市ではこれから海外の楽団に目を向けていくことがあるかもしれない。</li> </ul>
<p>楽団側に望むこと</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ピアノコンクールなどと関係して、コンチェルトができるか？オケに共演で送り込むことができるか？ジュニオケに協力できるか？定期的に指導に来られるか？将来、そうした子がプロに入るなど、一貫性を持つ構図を組めること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分たちの芸術表現に自信と誇りがあること。地域の公と提携するのであれば、地域をしらなければならぬ。自分たちがどうして選ぶのか答えをもっていないと。土地のための提案。どのような物語を持つてくるか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元の人々と協働できる事業。ホール側だけでなく、市民、客の要望を受け取れること。</li> <li>・ジュニアオケの指導、アウトリーチ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文化的啓発はもちろんだが、公演としての成功が担保されるかどうか。商業的に成功するコンテンツなら可能かもしれない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・何か（提携でないといけない）新しいものを展開させていくこと。今年ではできなかったが、来年ならできる、といった様に、決まったことを繰り返すだけではいけない。そういう話ができる楽団ならいいと思う。</li> </ul>

(表7) 施設ごとの結果 (メイン調査)

<p>○アクトシティ浜松 (レベルⅢ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・楽器産業+強力なアマチュア組織と文化+文化政策 ⇒税金の投入先として、外部より地元を優先となる。</li> <li>・費用負担の面でもどの程度楽団側が持つか。(単なる興行目的ではなく連携が取れる)</li> <li>・これまでの文化的蓄積・アクト事業を活かした包括的な取り組みができるか。 ⇒国際ピアノコンクールから共演、浜松から都内の舞台へ ジュニアオーケストラの指導 etc.</li> </ul>
<p>○鹿児島市民文化ホール (レベルⅡ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域に新しいことをもたらせる手段として有効ならやってみたい。</li> <li>・毎回単発で行う事業が本当の効果があるのかわからない。鹿児島は情報が遅いこともある。単発自主事業とは違うものが提供できないか。 ⇒次世代の将来像が描ける提携かどうか。地域の未来をつくること。</li> </ul>
<p>○盛岡市民文化ホール (レベルⅡ～Ⅲ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・様々な公演を展開すること、コンベンションホールとしてしての多目的な役割を果たす目的がある</li> <li>・提携の効果が出せるだけの人材・内部体制でない</li> <li>・団体が地域を理解し、なぜこの地域を選んだのかの理由が必要。 ⇒どのような物語を地域に持ってこられるか。</li> <li>・強力な選択な理由、強力な芸術監督が必要</li> </ul>
<p>○八戸市公会堂 (レベルⅠ～Ⅱ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域に唯一のホール施設として、貸館のニーズが高い</li> <li>・事業が定期的にはできないので同じものを招き続けられない</li> <li>・指定管理期間が5年で中長期的な契約ができない</li> <li>・アウトリーチに対応できる予算、時間、人員と、地域のニーズの掘り起し</li> </ul>
<p>○富士市文化会館ロゼシアター (レベルⅢ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・FCなどを行わない理由は、これだけを聴きたい、という客ばかりではないため、1つを選択するデメリットがあると思う。集客、普及事業、公演のセットという理解。契約にすると縛られることの方が多いのではないか。</li> <li>・提携契約を結ばなくても、これまでNJPとの普及事業はできていた。しかし、単発ではなく、3年～5年先を見越した結果を見たいと思っている。単年度で反応を見ながら展開できるのに、あえて足かせはいらないと思う。</li> <li>・市民が何を望むか。ホール側が外部団体と組むことで地域的なものにしたくても、市民がそれを望んでいなければならない。</li> </ul>
<p>【その他】</p> <p>地方の館はその背景や状況が実に多様であり、他所での事例をあてはめて成功するとは考えにくい。今回共通した回答は、「なぜその団体を選んだか」の強力な理由であった。地元団体などに反発がでない事に配慮するためにも必須。施設に直接かかわりのある芸術団体や利用者でない広い市民に対するニーズを掘り起こすようなマーケティング・リサーチなどを行っているかの問いには、「必要」「やってみたいがやり方がわからない」、「人材がない」という点で共通し、4館とも未実施であった。富士市では文化振興条例を作ったこともあり、市が調査を行っている。</p>