



# ◆キーワード事典・アートマネジメント◆

## 第1回

# 文化施設とは何か

伊藤 裕夫

日頃、私たちは「文化施設」という言葉を何げなく使っているが、改めてそれを管理運営する立場から、それはいったい何で、どのような社会的な目的をもって設置されたものなのか考えてみると、その曖昧さに驚くことが少なくないだろう。ある地方公共団体が新しく文化施設を建設しようと計画している、そうしたシナリオを想定して、文化施設のアートマネジメントの出発点を考えてみよう。

### 新文化ホール設置基本構想

関東地方のある中都市で、いま新しく文化ホールを建設しようという計画が持ちあがっている、としよう。二年ほど前に策定された長期計画の中に、「文化のまちづくり」が謳われていて、その主要施策として文化施設の建設があげられており、昨年度は市民や有識者による基本構想委員会が開かれ、市民のニーズ調査にもとづき音楽専用ホールをコアにした複合文化施設とすることが提言されたというの、その背景である。

今年度の基本計画委員会では、昨年度の委員会の提言を受け、地域の音楽団体の代表者や鑑賞団体、教育関係者、その他有識者などが集まり、施設の具体的な内容や事業の方針などについて検討がなされている。議論の内容は、大筋以下のようなものである。

「世界の一流オーケストラが来ても恥ずかしくない、音響のいいホールにすべきだ」

「音楽だけでなく、オペラやバレエの公演

から、安定した公共サービスの提供は一応保障されている。

実際、これらの文化施設は、地方公共団体が設置するものについては法制上「公の施設」(地方自治法)の一つとされ、広く住民の利用に供することが定められているが、それが「文化」のための施設であることは、美術館を除く、通常「文化会館」と総称されているものについては(設置条例に名目的に書かれている以外には、何の言及もない(詳しくは次回で述べる))。

### マネジメントの出発点

ところで、マネジメントとは、「組織の設立目的を組織の内外の資源を活用して、合理的・効果的に遂行すること」であるといわれている。したがって、文化施設を有効に運営していくためのマネジメントは、文化施設の設置目的がはっきりしていなければ、機能しやうがないことになる。

これが民間の施設なら、そこにはそれをつくろうと思ひ、お金を出した人がいるので、法制度上の設置目的がなければ、その人の個人的な思いを軸に運営に関わる人々の手で施設の使命(ミッション)を作り上げていくことになるだろうが、公立(公設民営も含め)

も可能なホール設計にしたい」

「稽古場を数多くつくって、様々な団体に貸し出して欲しい」

「多くの市民が利用できるように、安い料金設定を」等々。

また最近では少数ながら、次のような意見もある。

「公演だけでなく、ワークショップなどの自主事業に力を入れるべきだ」

「市民の運営参加で、もつと地域に開かれたホールに」

「オーケストラとフランチャイズ契約をして、音楽文化の発信基地にしよう」等々。

そして、こうした様々な声が部分的に採用され、玉虫色の計画案がまとめられていくが、開館後、それらを実現していくスタッフや事業予算はほとんど明記されることはない。

### 文化施設って何だ

こうした議論を聞くと、わが国では文化施設とは、ホールや劇場、あるいは展示場とい

の施設の場合は、定められた手続きを経ずして当事者の手で施設の目的を作り上げていくことはなかなか容易ではない。

文化施設を建設する際、市民や各界の代表、それに専門家などを交え基本構想委員会や基本計画委員会を開催する目的は、本来は施設の形態や個々の設備、あるいは事業の内容などを検討するためではなく、この設立目的とそれを実現するための人材等の運営の仕組みをきちんと設定するためであって、これらが計画レベルで明確化されてはじめて、文化施設のアートマネジメントが発発できるのである。

では、既に建設され、活動中の文化施設の場合は、どうすればいいのか。その場合も、今からでも遅くない。もう一度、市民や各界の代表者、それに館長をはじめとする運営の当事者、そして利用者が何回か会合を重ね、文化施設の設立目的を議論し、明確化することをやらない限り、アートマネジメントは出発できないのである。

\*本連載のキーワード事典・アートマネジメントは、次の三名が交互に執筆していきます。

- 伊藤裕夫(静岡文化芸術大学教授)
- 河島伸子(同志社大学講師)
- 小林真理(静岡文化芸術大学教授)



## ◆キーワード事典・アートマネジメント◆

### 第2回

# 公立文化施設設置条例とは

小林 真理

静岡文化芸術大学講師

公立の文化施設が次々と建設され、実際に利用されるようになると、施設に対する市民や芸術団体等からの不満が続々と聞かれるようになった。たとえば、公演が終わってお化粧も落していないのに九時になると、追い出される。練習室を使えば、塵一つ落ちていないか目を皿のように見回りをされる。装飾を固定させるために舞台上に釘を打とうとしたら、顔を真っ赤にして職員が制止する。職員と親しくなっているいろいろなことができそうになると、その職員が異動してしまう。そのかわりに「文化のことはわからないので」と平気で言ってしまう職員がやってくる。施設の連続日数使用ができない、等々。これらはお役所や行政職員に対する不満そのものであるが、そうとも言い切れないところもある。

## 文化施設の法的根拠とは

.....

自治体がつくる公立学校、幼稚園、保育園、児童館、コミュニティセンター、高齢者福祉施設、障害者施設、青年の家、公民館、図書館、博物館、生涯学習センター、女性会館、プール、体育館、競技場、公園、広場、病院、診療所、公営住宅、そして文化ホールや文化会館と言われる文化施設、これらすべては地方自治法上「公の施設」（住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設）と呼ばれる。「公の施設」は、住民みんなが平等に利用できることを前提として、設置自体と管理の基本事項を議会立法の条例で定めている。先の不満の原因をこの「公の施設」に求める人がいるが、それは違う。文化施設の目的とはどのようなものか、その際の平等

利用というのはどのようなことなのか。

列挙したこれらの施設の多くは、国レベルで法律が制定されており、施設が備えなければならぬ条件などが既定されている。たとえば、公民館には社会教育法が、そして美術館や博物館には博物館法がある。ところが、文化施設には、それに類する法律がない。たとえば、仮に文化施設を建設した場合に、文化施設は芸術文化の創造と鑑賞を目的として設置されなければならない、ホールの数や座席数に応じて専門の職員を数名置かなければならない、設置目的別に企画運営専門の職員を置かなければならない、毎年の運営費は建設費に充てた全費用の10パーセントを建設した自治体自らが確保しなければならぬ、ホールでは年間200日は公演を行うなければならない、公演以外の目的で利用する場合は特別な許可を必要とする等々、とい

う規定の法律があったとしたら、これほどまでに施設建設は進んだだろうかと思うのである。何も法的な縛りがないおかげで全国に豪華な文化施設を整備することができたといえる。しかし、管理運営の内容についてはおそまつなものができあがってきてしまった。

## 新しいタイプの施設(設置条例)の誕生

.....

しかし、新しいタイプの施設も誕生してきた。たとえば、「舞台芸術の創造及び公演」を条例で規定するものも出てきた。静岡県コンベンションアーツセンターの設置、管理及び使用料に関する条例」がそれである。この条例は「学術、文化及び芸術の振興並びに国内外との交流を図る」ことを目的とした施設である。この目的を達成するために「①舞台芸術の創造及び公演、②舞台芸術に関する人材の育成、③舞台芸術に関する活動の支援、④その他舞台芸術の振興のために必要な事業」を掲げ、これを公共団体に事実上委託することを規定している。そしてこの公共団体は「当分の間、財団法人静岡県舞台芸術センター」であることも附則で規定されている。また静岡県舞台芸術公演の設置及び管理に関する条例では、施設の目的として「世界に通用する舞台芸術を創造するとともに、舞台芸術の発

展に必要な人材の育成を図り、もって静岡県の舞台芸術の振興と県民文化の向上に寄与する」とし、そのような観点から「県民は、舞台芸術に関し創造された成果等を鑑賞し、又は人材の育成のための講座等を受講することができ」（第三条）として、県民の利用の形態を提示しながら、県民の自由で一般的な貸出利用の制限を設けている例も出てきた。

さらに、住民の自主運営により、二四時間使用可能な金沢市民芸術村では、その設置目的に「文化の創造を担う若人たちが集い、新たな市民芸術の創作活動を行い、演劇、音楽等の練習および成果発表をする場として利用に供し、もって市民の芸術文化の振興に寄与する」とある。そして第五条では「芸術村の使用時間は、午前〇時から午後一二時までとする（以下略）。施設の管理運営を非営利法人に任せる富良野演劇工場設置及び管理に関する条例も出てきた。また地方自治法の改正をいち早く取り入れて、利用料金を管理運営財団に繰り入れているところもある。すみだトリフォニーホール条例がそれである。

## 自治体文化行政マネジメント

.....

とくに一九八〇年代以降の文化施設建設は、自治体文化行政の一環として始まり、当時の

経済状況が拍車をかけた。自治体文化行政は、ずっと住み続けていきたいまちを作っていくための市民と行政の協働作業である。しかし行政の職員は新たな試みに挑戦することなく、従来の行政手法をそのまま行いがちである。前回にも述べられたように、基本構想や基本計画の委員会、実質的な議論ができる場合は稀である。場合によっては「建設先にある」で、これらを検討する委員会はたんなる承認機関である場合が多い。また委員が自分たちの要望だけを述べるだけで、結局まとまりがつかない。それに対する確固たる自信を行政職員も持てない。しかし実質的に専門家、市民、そして行政職員がフォーマルであれ、インフォーマルであれ議論を重ねてきたところでは、使い勝手の良い設置条例を制定している。実際には、市民や芸術家に都合のいい施設を作ろうとすれば、様々な障害が立ち上がることになる。その障害を除去するためには、どれだけ市民、専門家が行政任せにせずに関与していくか。行政職員もそれらに負けないくらい情報収集をして、勉強し、少しでもいいものを作ろうとするか、それにかかって



# ◆キーワード事典・アートマネジメント◆

## 第3回

# アートの企画を決める

河島 伸子

同志社大学経済学部助教授

一般に、アートマネジメントという言葉は、包括的・総合的に様々な概念を指すキーワードとして使われてきている。しかし、ここで、こと文化施設のマネジメントについて語るにあたり、便宜上、次の三つを区別してみよう。

- ① 文化活動そのものの内容の企画（企画的管理マネジメント）
- ② 団体の経営実務（資金獲得、会計、マーケティングなど）
- ③ 文化と社会とを結びつける作業（支援者を含む社会との関係のマネジメント）

もちろん、この三つの項目間での境界線は曖昧なものであり、これらはいわば三つ巴になって働くものである。この三者が企画のはじめから平等な立場で参加することによって、初めて有機的な活動が生まれるのである。

今回のコラムでは、①の文化施設で上演する内容の企画に注目したい。これまで、公立の文化施設の担当者を対象としたマネジメント講座の中でも、比較的实践的なもの（例えば財団法人地域創造が主催するステージ・ラボ）においては、この部分の基本的考え方に力を入れ、かつ文化に関する知識のない担当者向けに、まず音楽や演劇の面白さをわかってもらおう、という試みがなされてきた。しかし、さまざまな事業案の中から、何をどのようにして選んでプログラムを組み立てていったらよいのか、そのノウハウまでは特に教えていないだろう。このノウハウは特別に教えるべきことでもなく、経験により、担当者が次第に獲得していくものであるからだ。

### イギリスの文化施設における企画づくり

とはいっても、この一般的なパターンを理

解しておいて損はない。私がイギリスのアーツ・センターと呼ばれる、いわゆる複合文化施設を調査した際に気づいたことをいくつか紹介したい。前提としては、以下に取り上げるイギリスの文化施設では、基本的に自主企画を中心とし、出演する文化団体に対してはそれなりの出演料を支払う。一方、文化団体の方では、自前の上演施設を持たない場合、できるだけ多くの場所で出演料を稼ぎ、自分の活動レベルを高めていく必要がある。したがって、全国の文化施設に対して、団体の趣旨や具体的作品の解説などをのせたパッケージを送り、電話でフォローしていき、出演契約に至る、というプロセスを経る。

作品を供給する団体の方がイギリスでは圧倒的に多いため、文化施設の担当者には、毎週、かなりの数のパッケージが届く。もちろん、単に「待ち」の姿勢をとっているだけで

はなく、担当者は新聞、雑誌、業界誌などを目を通し、あらゆるアンテナをはって面白そうな公演を見つけていかなければならない。このようにして集まった、山ほどあるプロジェクト案の中から、上演可能な日数をどのようにして埋めていくのだろうか。原則的なことを言えば、考慮の対象となっている公演が①どれほど質がよく、斬新なものに見えるか、②地域の施設利用者の欲するタイプの作品か、③要求されている出演料とチケットの売れ具合の予想を勘案し、採算はどうか、といったことを考える。つまり、芸術的側面、マーケティング的側面、財政的側面を総合して判断していくわけである。それぞれの公演単体で採算をとる必要はないが、大幅な赤字を出す見込みであれば、それが施設にとってプラスマイナスとなる、新しい観客の開発につながる、など芸術的あるいは社会的な意義付け・正当化事由を必要とする。

ここまでは原則だが、何しろ担当者が目を通さなければならぬ情報は多すぎ、電話は鳴り止まない。その合間に明日の公演の仕込みがあったり、先月の公演の決算をしなければならぬ。そこで、効率的に仕事をしたいため、実際にはどのようなテクニックが使われるか、次に説明しよう。ここでキーとなる考え方は、「不確実性の最小化」である。文化施設と文化団体とは、公演を売り買いする

わけだが、このマーケットにおいて、文化施設の側に完璧な情報は存在しない。どれほど言葉で説明されようとも、ビデオを見ようとも、最終的に作品を見ない限り判断は難しい。すなわち、文化施設側は、不完全な情報しか持たないにもかかわらず買物しなければならない。ここで失敗する（客に売れない作品・質の悪い作品を買ってしまう）リスクを最小限にするため、大きく分けて四つの戦略がある。

### リスクを最小限にする戦略

.....

第一は、実績があり、質的に安定した団体ものを買うことである。これだけに依存すると施設の活動が沈滞化する危険があるが、どりあえず信頼できる団体のものを組み込んでこそ、冒険が可能となる。第二は、ポートフォリオを年間で組み、ターゲット客や予想される質、予想される売れ行きなどの面において多様なものを組み合わせ、トータルに成功するようにする。投資の考え方と同じように、リスク分散をし、偏りを無くしたプログラムニングを心がけることである。第三は、共同事業者を探すことである。例えば地元のエステイバルと組むと、専門的内容を任せたり、チケット販売のリスクを二分できるかもしれない。あるいは、特に信頼している創造団体と一緒に作品をつくり、内容面に深く関

わることで、結果の予測が、単なる公演買の場合よりは確実になる。共同制作には費用もかかるが、ホルルの名声も上がり、舞台公演を違った角度から理解することができ、という効果もある。そして第四は、ネットワークと口コミである。自分で何もかも見たり予想することが不可能なのだから、他のホール担当者、評論家、プロモーターの中から、価値観を共有し信頼できる人を探し出し、その人々と頻りに情報交換することに尽きる。あまりに当たり前のことで拍子抜けする向きもあるが、これが結局はものを言う。このことを心得ている文化団体の場合、パッケージ内に、これまでの上演場所、その施設の担当者名と連絡先をのせ、互いに連絡を取り合うよう奨励している。

我が国の公立文化施設においては、担当者が短期間で交代してしまい、文化とは関係のなかった人が着任し、一からやり直さなければならぬ、という問題がある。そのため、この最後にふれた口コミネットワークは育たせないばかりか、元々不完全な公演情報を補うための動も育たないのである。これを変えていくためには、研修を重ねるだけでは効果が上がらない。時間をかけて自分の足で見て回り、人と話をしていく担当者が育っていくことが重要なのである。



## ◆キーワード事典・アートマネジメント◆

### 第4回

# 文化施設の〈顧客〉を考える

伊藤 裕夫

静岡文化芸術大学教授

公立文化施設のアートマネジメントということが普及しだしてから、この世界でも「CS (Customer Satisfaction: 顧客満足)」ということへの関心も生まれてきて、様々な努力が始まってきている。CSは顧客満足とは、企業は顧客の満足を経営目標とするべきで、その結果として利益を享受することができるという考え方で、文化施設もこうした考え方を持つようになってきたことは、喜ばしいことである。しかし、では文化施設の「顧客」とは誰かとなると、どうも文化施設によって、市民・住民と捉えたり、施設の実際の借り手である文化団体や興行団体と捉えたりで、曖昧である。今回は、CSの前提となる、文化施設の「顧客」について考えてみることにする。

## パンフレットに見る「顧客」像

先日、島根県の出雲市で開催された文化経済学会の大会で、コンサートホールのホームページ(以下HPと略す)に関する調査報告があった(青池佳子氏報告)。それによれば、全国七十二ホールのうち九〇%に当たる六五ホールに何らかの公式HPがあるものの、その多くが自治体等の所属先のHPの一部で、掲載内容もまちまちで、ひどいものとなると建物の概観写真だけというのもあったという。

HPに限らず、文化施設の案内パンフレットを見ても感じるのだが、これらは誰が見ることを想定して作っているのだろうか。表紙には、施設の外観の美しい写真が、そしてページを開くと、首長か館長の挨拶があつて、施設の内容として大ホール、中ホールという順で、舞台回りや観客席、ホワイエの写真などがあり、舞台の広さや席数、またこうした

利用をイメージして設計されたといったコメントが記されている。また施設によっては、会議室・集会所や稽古場、楽屋なども写真付きで載せられており、中にはこの一、二年間に開催されたオペラやバレエ、コンサート等の紹介が出ていたりするが、これは少ない。どうも、HPもパンフレットも、少し皮肉な言い方をすれば、わが町にはこんな素晴らしい文化施設がありますよと、首長さんや館長さんが自慢している——そんな感じがしないわけではない。いずれにせよ、対象は曖昧か、あるいは多少意識されている場合は、貸し館事業の借り手——地元のプロ・アマの文化団体や営利・非営利の興行(鑑賞)団体、あるいは文化活動とは関わりのない企業や団体など、多くの場合は有料の使用者——に向けてつくられているように思われる。文化施設の顧客は、建物自慢の相手は論外としても、こうした館の使用者(借り手)な

のであろうか?

## 顧客は借り手が住民か

ここに別の意見がある。曰く、「公立文化施設は住民の税金で作られたものであり、したがって納税者である住民・市民こそ文化施設がもっとも大事にすべき顧客である」と。

確かに、公立文化施設は、地方自治法上「公の施設」(住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設)であり、住民のすべてに開かれた施設であることから、文化施設の顧客とは住民・市民であるという論には一定の説得力がある。しかし、では住民・市民とは誰かとなると、それはあまりに幅が広く漠然としているため、結局は曖昧なまま、使用者である文化団体や興行団体のほとんどは住民・市民だということから、やっぱり借り手でいいのだということになる。

こうした顧客を巡って混乱が見られるのは、実は、この連載でも毎回繰り返すようだが、文化施設の定義が曖昧で、その社会的な役割が不明確だからなのである。

ここでちょっと目先を変えて、同じ「公の施設」である学校や病院のHPやパンフレット——例えば、筆者の所属する大学のパンフレットを見てみよう。表紙などは建物であることもあるが、ページをめくるとまず本学の

特色として大学理念や学長のメッセージがあり、次いでカリキュラムや教員の紹介があり、またキャンパスライフ、そして受験者向けのインフォメーションが掲載されている。つまり、学校や病院のHPやパンフレットは、対象は広く市民・住民ではあつても、学びたい(受験したい)、病気を直したいといった具体的な「ニーズ」をもった人を想定している。社会的な役割がはっきりしているから、顧客も明確なのだ。

本来、公共施設とは建物ではなくて、社会的な「ニーズ」に応える機関であり、そのために通常は専門的なスタッフや設備を有しているものである。仮に小規模な施設で、専属の専門スタッフがいない場合は、地域のそうした人材を活用するのであつて、施設の使用とは借り手という顧客ではなく、施設の本来的役割を果たすに当たつての協力者でなければならぬ。だからこそ、(前号で紹介されているように)イギリスの地域のアーツ・センターでは、そこを使用して文化活動をする団体から使用料を取るのではなく、逆に協力者として出演料を払うのである。

## 「二」の顧客とその満足

では、文化施設にとつての「ニーズ」とは何かであるが、これについては次の機会に改

めて述べることにして、最後に、納税者である住民・市民をどう見ると言うことについて触れておきたい。アメリカの高名な経営学者であるピーター・ドラッカーは、顧客を「ノー」と言うことができる人。つまりあなたのサービスを受けられることも、また拒否することもできる人」と定義し、非営利組織には、「二つの顧客」がいると述べている。「第一の顧客」は、非営利組織の使命とするサービスを受取る人びとで、「第二の顧客」は、そうした非営利組織の活動に共感し、寄付やボランティアなどにより支える人びとであるという。支援者が顧客だというのは、非営利組織は支援者たちに、自分たちにはとてもできないすばらしいことをやっているから、せめて何らかの形で応援したいという「満足」を提供していると捉えるからで、逆に言えば支援者はそうした満足が得られなければ「ノー」と言える「顧客なのである」。

こう見るならば、住民・市民はまさに文化施設にとつて「第二の顧客」であつて、こうした住民・市民のCSが、最終的な経営目標になるという点では、先の見解はやはりきわめて重要な指摘であるといわざるを得ないであらう。



## ◆キーワード事典・アートマネジメント◆

第5回

# 文化施設の機能としての アウトリーチ(芸術文化普及活動)

小林 真理

静岡文化芸術大学講師

このアートマネジメント事典の第二回で、文化施設には国法レベルで法的根拠がなく、そのことは何を意味するのかという、施設の機能や役割等は、それぞれの施設の設定条例で規定されてなければならないということを書いた。しかしほとんどの設置条例はとくに代わり映えのないものであり、そこには地域文化の振興などのうたい文句が見いだされるだけである。それでは地域文化の振興を担う公立の文化施設で担わなければならない機能とはどのようなものだろうか。

### 新しい「顧客」を開発する

前回のこの欄で、文化施設の定義が曖昧で、社会的役割が不明確だから、対象となる「顧客」の捉え方についても混乱が見られるとあった。ここで改めて「顧客」とは何かということを考えてみたい。手元の辞書を調べると、「顧客」とは「商売などのお得意の客」とある。これを見る限りにおいて、「顧客」はその商品の良さを知っていて、ある程度「購入してくれる」ことを予測できるという意味で、重要な存在である。文化施設の場合、それは一般的にどのような人たちなのかと言えば、

- ① 音楽や舞台芸術、あるいは美術など優れた芸術文化を鑑賞しに来る(習慣のある)人、
  - ② 地域で文化活動をしている団体や個人で、文化施設を借りに来る(習慣のある)人、
- ところが、地域文化の振興という使命を担

った公立の文化施設の相手は、まずは住民といわれる不特定多数の集団である。それらの一部の、芸術や文化を好きな人だけを対象にしていればよいというわけではない。様々な行政サービスが不特定多数の住民に開かれており、誰にでも必要だと感じられるのに対して、文化施設はそのように受け止められない。したがって、現在のような経済状況がかんばしくなく、自治体の財政事情が悪いところでは、「一部の人がしか利用していない」、「好きな人たちが勝手に使っている」などと言われたり、新しく建設しようとするところでは、「他に先にやる必要があるだろう」、「無駄だ」などと非難されてしまう。

このような声に対して、公立の文化施設は住民に公平に貸し出しの機会を保障することによって、不特定多数の住民のニーズに添えていると考えがちである。しかし実際にはすでに活動をしている人をターゲットにしているということにすぎない。したがって現在の文化施設の評価において話題となる入場者数

や設備稼働率では、施設が十分に機能しているかどうかは計れないということになる。単純に収支の問題としてだけ捉えるのであれば、それで十分かもしれない。しかし地域の文化振興という使命を帯びた文化施設はそのようなものだけでは評価しえない何かがあるはずである。

それでは貸し出し機能以外で、文化施設がすべての住民を対象に提供しなければならない機能とは何か。それはこれまで文化や芸術に親しむ機会がなかった人々に、多元的な文化の価値の重要性を知る機会を提供するということではないだろうか。それは言うなれば、これまでの顧客ではなく、新しい鑑賞者や新しく文化活動に関わる人を開発するということである。

### アウトリーチの効果

二〇〇一年三月に財団法人地域創造から出された「アウトリーチ活動のすすめ——地域文化施設における芸術普及活動に関する調査研究——」はまさに、「芸術や文化を地域の中に広め、できるだけ多くの市民に親しんでもらう取り組み」である。「アウトリーチ(芸術文化普及活動)」に関する報告書である。ここではアウトリーチが「これからの地域文化施設

の鍵をにぎる事業である」としているのである。

その具体的な取り組みとしては、未来の鑑賞者である子どもを対象としたアウトリーチがもっとも多くおこなわれているとされている。また、高齢者や障害者を対象として事業や、市民参加型の事業を発展させたものなどがあり、タイプ分類もされている。

- ① アーティストを地域に派遣したり、作品を外部に持ち出して行う、地域派遣型事業、
- ② 芸術を体験・創作する様々なスタイルの体験・創作型ワークショップ事業、
- ③ 子ども、青少年、親子向け普及事業、
- ④ 専門家やアーティストの解説と一緒に芸術を鑑賞する、解説付き芸術鑑賞事業、
- ⑤ 教育普及活動を主目的とした展覧会事業、実技指導・専門人材育成事業、
- ⑥ 芸術の専門的知識を学ぶ、教養型セミナー・講座事業、
- ⑦ 日頃見られない施設の裏側や文化施設そのものを見学・体験する、施設体験型事業、

などがあるようだ。そして注目すべきはアウトリーチの効果である。報告書では、第一に、子どもや家族連れがやってくることに伴い、将来の鑑賞者の育成と集客が図られる。第二に、子どもも大人も活き活きすることによる教育的な効果が

ある。そして、第三に、行政や地域の賛同が得られ、文化施設の社会的な評価の向上に繋がるという効果があるとされているのである。ほとんどの公立の文化施設は地方自治体によって建設されたものである。それなのに、行政や地域の人から賛同が得られにくいというのには、まったくもって矛盾としか言いようのないものである。建設だけをして、事業費を出さないという自治体は、文化施設を自治体のたんなる「飾り」やモニメントくらいにしか考えず、文化が社会や生活にとって不可欠なものであるとの認識がないということであろう。しかしながら、文化施設の側にも問題がなかったとはいえない。どんなに優れた芸術活動をしていても、そのような芸術の鑑賞の場を提供していきなりしても、それを見に来る鑑賞者や支援してくれる人がいなければ、団体や施設は生き残っていけない。「もの豊かさから心の豊かさへ」を目指して建設された文化施設であるが、経済状況の悪化はこれらの施設を厄介者としか扱わない。この現状を変革していくために、文化そのものの価値を理解している人を増やしていくところ、地域の文化振興であり、文化施設の重要な機能なのではないだろうか。





## ◆キーワード事典・アートマネジメント◆

### 第6回

# マーケティング的発想の重要性 文化施設のマネジメントを考える

河島 伸子

同志社大学助教授

このコラムにおいて、文化施設と地域住民との関係作りの重要性が時折ふれられてきた。今回は、これを一歩すすめて、文化施設のマーケティングについて詳しく述べていこう。ここで意味するマーケティングとは、文化施設を利用者に対してより効果的に、売り込んでもらうこと、事業収入を最大限に上げていくことと考える。事業収入（すなわち観客が払うチケット代などの総売上）を増やして儲けていくことは、公的補助金を受けている公立文化施設などにおいては第一の活動目的ではない。しかしながら、観客のいない公演、利用者のない文化施設に存在価値はない。観客数を増やすことは、芸術・文化的観点からも重要な目標であるはずだ。また、補助金がある場合であっても、本来は事業収入をきちんとあげていき、それを次の活動にあてていくべきである。（公立の文化施設においては、収益を自治体にも戻すことが義務付けられており、事業収入をあげるインセンティブを欠く場合もあるが、事業収入を、観客からの反応の一つの目安としてマネジメントを考えてもよからう。）

### 事業収入を最大化するためには

さて事業収入の最大化には、次のような少なくとも三つの具体策があるが、どれもが非営利の芸術・文化にはあまりなじまない。第一が、公演自体にかかるコストは一定であるから、できるだけキャパシティの大きな会場で行うことである。商業ベースのオペラ公演がアリーナなどで行われるのはこの理由による。しかし、演目・芸術のジャンルは、ホール規模を選ぶものである。例えば室内楽を大ホールで行うことは好ましくない。第二が、チケットの値段を上げることである。実際、芸術文化公演のチケットの値段が上がっても、それに反応して需要が減少するわけではないことは、よく知られている。しかし、このような「価格弾力性」の無さを利用して、全体

に高くしすぎると、そのような価格帯では買えない人々を排除することになり、社会的な配慮の上から好ましくない。第三が、できるだけ「万人に受ける」ようなプログラムを組み、公演を完売状態に持つていくことである。しかしながら、観客が望むような作品、公演だけを企画することは、普通は芸術文化団体では嫌がる。アーティストが本当にやりたいことは、その時代・その土地の人々に受け入れられるとは限らない。それでも人々の数歩前を行き、発表していくことも、芸術文化活動の重要な一面であることに間違いない。

このように、観客からの収入を最大化していくことは、実は芸術文化を供給する側にとっては、非常に悩ましい問題を抱えている。実際には、英米のように公的補助が限定的であるために文化のマーケティングが発達して

いる国においては、マーケティングにこの三つの手段が組み合わされて使われている。芸術監督などの芸術スタッフとマーケティング担当部署とは、つまり、しばしば深刻な対立関係に陥るのである。

さて、このような問題をほらむマーケティングではあるが、プラス面も数多くある。それは、活動を展開するにあたっての市場調査活動開始後の利用者のニーズ調査及び属性調査の三つに伴い発生する。

### 市場調査の重要性

マーケティングの基本の第一は、事業展開すべき市場の調査にある。そもそも我が国の地方自治体などが美術館や音楽ホールなどの文化施設を建設する際に、計画されつつある施設に対する需要がどの程度であるのか、徹底的な「市場調査」が行われることは、どれ程あるのだろうか。住民へのアンケート調査で「あなたは、近くに音楽ホールがあったらよいと思いますか」と訊けば、おおむね「はい」と答えられるが、これはもちろんとりえずそういうものがあつたらよい、という願望に過ぎない。実際の需要はこれよりはるかに低く、このような調査はあまり意味をなさないが、大抵はこれでよしとされてしまう。ファーストフードの店が、ある地域に新店を

考える際に、その地域の人口構成、昼間人口、高校生以下の若者の比率、他の競合する店舗の立地状況などを徹底的に調査するのは大違いである。もちろん文化施設への需要は様々な要因より、正確な測定は常に困難なものではある。それにしても、市場の需要、競合関係（あるいは協力関係）になるであろう組織・団体・活動の分布に対する冷静な判断なしに建設計画が一人歩きする現状には感心できない。マーケティングの利点は、このような事前調査を行った場合に、使われない建物をつくってしまうという無駄を減らすことができることにある。

### 利用者ニーズの調査

第二は、既存の施設において、利用者が何を欲しているのかを調査していくことである。情報提供のあり方、チケットの購入方法、建物へのアクセスのしやすさ、建物内部の案内の親切さ、建物の外部・内部の雰囲気、トイレやカフェ、売店などの位置と設備・メニュー・品揃え、公演演目の内容・開始時間と終了時間など、チェック項目は多岐にわたる。文化施設が一旦起動すると、職員には外部者の目で見直すことが難しくなる。時折これら全てにわたって利用者の立場にたって評価しなおし、サービスの改善につとめていくことは

文化施設の責務であろう。このようなマーケティングの考え方により、顧客・利用者のニーズを無視した、一方的なサービスの供給を最低限に抑えることができる。

### 利用者属性の調査

第三は、文化施設の利用者の属性をとらえ、それがどの程度偏っているのか、あるいは地域全体の人口構成を代表しているのか、見極める必要がある。英米では、文化施設の利用者は、たいてい中年以上の比較的裕福で高学歴の人々に偏りがちである。我が国でも同じパターンを示すとは限らないが、利用者がある一定以上の所得階層（あるいは年齢層、特定地域住民）に偏っていないか、そしてそれが団体のミッションと齟齬をきたさないか、そのような偏りが生じるのはなぜか、を点検する必要がある。それにより、本来は地域に対して等しく開かれた存在であるべき文化施設が、どの程度住民に親しまれているのか、あるいはそうでないかが、わかるはずである。そして、必要に応じて、まだ文化施設の利用者となっていない人々に働きかけていかなければならない。

このような三つの調査結果をベースとして、マーケティングはさらに技術的な段階に進んでいく。これについては第9回に詳述しよう。



# ◆キーワード事典・アートマネジメント◆

第7回

## 文化施設にとって「ニーズ」とは何か

伊藤 裕夫

静岡文化芸術大学教授

第四回、文化施設の「顧客」について論じた際、文化施設の「ニーズ」については、次の機会に述べるとした。

ニーズという言葉は、言うまでもなくニード (need) の複数形で、マネジメント分野でもマーケティングにおいてよく使われるキーワードである。実際、この連載でも、様々な文脈において若干ニュアンスが異なる形で使われているが、そもそもニーズとは何なのか、文化施設のアートマネジメントという観点から考えてみたい。

### ニーズとは何か

通常ニーズとは、一般的には「必要(複数形)、なくてはならないこと」という意味であるが、マーケティングの世界では、「消費者の求めているもの、欲しているもの」という意味で使われている。すなわち、マーケティングでは、必要なものはその本人が一番知っており、かつ求めているという、暗黙の了解が前提されている。しかし、本当にそうなのだろうか？

例えば、やや肥満気味の人がいるとしよう。健康を考えると、その人に必要とされるのは低カロリーの食品なのだが、その人は肉類など脂肪分の多い高カロリーの食事を好んでいる。こうしたケースは、私たちの周りではしばしば耳にする話で、今日の社会的な問題の多くは、多かれ少なかれ、こうした個人の欲求と社会的に必要とされていることとのずれの違いから起こっている、といってもさしつかえないだろう。

もちろん、個人の欲求より、なくてはならぬとされていること——これらは何らかの「好ましい状態」が社会的に共有されていて、それが欠けているときに求められることが多い——の方が正しいといおうとしているわけではない。社会的に必要とされていることの中には、古い因習に根ざしたものも少なくなく、むしろ近代の社会は、個人の欲求を最大限尊重することを基本に成立したといえるのであるが、しかし、個人の欲求を充たすだけでは解決できない課題も少なからず存在するという点も、また事実なのである。

要は、いかに利用者ニーズを把握し、顧客満足を充たすか、といった議論の中でニーズを検討するとき、私たちは通常は、お客の求めているものという個人の欲求レベルで考えることには慣れているが、もう一つの「なくてはならないこと」といった社会的な視点も、時には求められることがある、ということである。

### 文化的なニーズ

さて、話をアートマネジメントに戻して、文化施設にとってのニーズとは何か、ということについて考えてみよう。

先に述べたように、ニーズには二つの意味がある。それぞれについて検討すると、まず「消費者の求めているもの」としてのニーズは、観客および施設を借りて活動する人びとの欲求である。具体的には、観客なら、「面白い、楽しいプログラム」や「安い料金」、あるいは公演情報やチケットの買いやすさ、公演時間、等等で、これらについては最近ではほとんどの文化施設でも、アンケートなどで充分把握しているであろう。また借り手の求めていることも、舞台設備や稽古場、楽屋、あるいは会場使用時間など、これらについても多くの要望が寄せられ、それなりにニーズは認識されていると推測される。

問題は、もう一つのニーズ、「なくてはならないこと」である。それを明らかにするためには、その文化施設がある地域社会においてどのような文化的な状況が「好ましい状態」としてあるかが、地域社会の構成員——少なくとも、文化施設を計画し設立した人びとや運営している人びと——の間に共有されていなければならない。そして、そういう「好ま

しい状態」に向けて、文化施設が果たさなければならぬ役割が、文化施設のニーズということになる。

では、それは具体的には何で、どうすれば把握できるのか？ 基本的には、それは文化施設の設定目的であり、使命(ミッション)であって、本来であればそれは文化施設の構想・計画段階で明確化されていなければならないのであるが、わが国ではそれらが曖昧なまま設置されることが少なくなかったということも、連載の第一回で述べたとおりである。しかし、たとえ構想段階で明確化していても、その段階ではそれは抽象的なものであったりして、具体的な事業の中で活かすことは難しいことも多々あるので、現実的な問題として実際の活動の中でそうしたニーズを把握する方法を考えてみよう。

### ニーズ把握手法としてのアウトリーチ

「なくてはならないこと」としてのニーズは、利用者アンケートなど通常の調査手法で見いだすことは難しい。専門家によるグループインタビューなどにより、人びとの心の奥底にある潜在的なニーズを掘り起こすことで把握できることもあるが、ここでは一般的に「アウトリーチ」と呼ばれている手法を紹介することにしよう(アウトリーチのタイプ分

類や効果については、当連載の第五回で詳しく紹介されているので、ここではその基本的な考え方を中心に述べる。

アウトリーチとは、もともととは社会福祉の分野で、ケースマネジメントの出発点であるクライエントの表明されないニーズ把握の手法として開発されたもので、ケースマネージャーがクライエントの生活現場や職場、関係している地域の機関などに出向いていって課題を発掘することをいう。ポイントになるのは、サービスを必要とするであろう本人から直接にはなく、その人に何らかの形で関わっている人——家族や近隣、あるいは職場の人びと等に接して、その人に「なくてはならないこと」を見いだそうとする点である。文化におけるアウトリーチは、社会福祉のように特定の個人ではなく、地域社会という不特定多数の人間集団にとっての「なくてはならないこと」の把握手法であるが、基本は同じで、地域社会における様々な人びとが、自分自身ではなく地域や他の人びとがどうあってほしいと考えているかを知ることを通して把握することだといえよう。

そういう意味で、連載の第四回で述べた「第二の顧客」の求めることが、「第一の顧客」が表明し得ないニーズを見いだすにあたってきわめて重要になるのである。



## ◆キーワード事典・アートマネジメント◆

第8回

# 文化施設の機能としての アウトリーチ(芸術文化普及活動)(2)

小林 真理

静岡文化芸術大学講師

筆者分担の前回(第五回)のこのコラムで、文化施設の機能としてのアウトリーチ(芸術文化普及活動)の意味と効果について若干触れたわけだが、今回はアウトリーチの効果が目に見える形で現れだした文化施設を紹介したい。もちろんその効果については前回述べたように様々であるが、今回紹介する小出郷文化会館は、予算の増額という形で現れた。このコラムでは顧客開発(マーケティング)、市民の文化的ニーズの把握など、様々な側面から文化施設への来場者を増やすための考え方が述べられてきており、アウトリーチの主要な目的ももちろんそこにある。しかし、税金の無駄遣いなどと言われながら文化会館の意味が問われている中で、このような事例は希有なものなのでぜひ紹介したい。

### 小出郷文化会館の実績

驚くべきことだが、新潟県北魚沼郡にある小出郷文化会館は二〇〇一年度に入ってから、予算が前年度比二倍以上の伸びを示した文化施設である。小出郷文化会館は北魚沼郡を構成する六町村の広域事務組合で設置され、一九九六年に開館、今年五周年を迎える記念の年である。開館時からの予算を年度ごとに見てみると、各町村から拠出されている自主事業のための予算は平成八年度に五〇〇万、平成九年度七〇〇万、平成一〇年度から平成一二年度まではそれぞれ九〇〇万円の横違い。それが平成一三年度になり、突然一八五〇万円にまで増えたのである。五周年記念の祝い金かと思えば、それは一八五〇万円のうちの二〇〇万円に過ぎないとのことである。つまり、周年記念ご祝儀を除けば、今年度に入り

### ホールから飛び出す

小出郷文化会館の館長桜井俊幸氏はこの状況をアウトリーチの成果であり、ホールへの

音楽の若手アーティスト七人の協力を得て、城山トンネルコンサート、宮柁二記念館、神湯温泉倶楽部、守門村村議会会議場でのコンサートを行った。城山トンネルは二〇〇〇年秋に開通した国道二九一号線のトンネルであり、新潟県小千谷土木事務所の協力を得た。また守門村村議会議場でのコンサートでは、村長、教育委員会、議員、議会事務局との合意形成を行った。このように書くこと、容易く合意形成が行われたように見えるが、説明、そしてそれに対する理解には非常に手間がかかっている。しかしこれらの手間が転じて多くの人に直接事業を理解してもらおうきっかけとなっているのである。これにより、文化会館の事業そのものを理解してもらい、普段演奏会に來ない住民が興味をもって来場することにより、会館や文化活動への理解が深まったと考えている。桜井館長を含めて、小出郷文化会館のスタッフは大変ユニークで、手間を手間と考えずにプラスに転じて考えるところはまさに活力にあふれている。

### アウトリーチ、そして

### 教育プログラムへ

心をもってもらえるような事業を行うところもある。以前二年続けて訪れたことがあるロサンゼルスのカウンティ・ミュージアム・オブ・アートは、次回述べる教育プログラムが充実している美術館の一つである。印象的であったのは、まずは美術館という場所に来てもらうことが重要であるとして、美術館の野外オープンスペースを利用して夏の時期に無料のジャズコンサートを開催している。そこではビールを飲んだり、スナック類もつまみながら、気軽な雰囲気です美術館に接する機会を演出している。つまり、関心のない人に関心を持たせ、それを将来の観客へと発展させていくまでを視野に入れているのである。そして少しでも関心を示した人に対して、芸術への理解をより深める教育プログラムを開発して、実践しているのがイギリスのウエストヨークシャー・ブレイハウスであったり、東京都世田谷区にある世田谷パブリックシアターなどがある。次回(第一回)はこの教育プログラムに焦点を当てたいと思う。

二〇〇〇年度は、(創)地域創造助成事業の一環として「三つのふ」プロジェクト「ふれあふるえる、ふえる」として、クラシック

このようにホールから人が集まる場所に出かけていく、積極的に打って出るアウトリーチもあれば、文化に関心のない人に対して関





## ◆キーワード事典・アートマネジメント◆

第9回

# 鑑賞者を開発する

河島 伸子

同志社大学助教授

第六回の本コラムで、文化施設のマネジメントにマーケティングの視点が必要であることを述べた。マーケティングの定義を狭くする限りにおいては、これは、すでに芸術や文化に関心のある人々を、自分たちの団体の活動にいかにかひきつけるか、そして彼らとどのように関係を深めていくか、ということになる。言い換えると「サービスの利用者」「鑑賞者」の視点にたったマネジメントのあり方であり、これがいかに重要であるか、ということについて述べた。さて、ここにおける問題点は、文化に対してすでに興味・関心のある人しかし、活動は到達できない、ということである。しかしながら、アートの社会的・公共的責任を考えると、特に税金で設立・運営された公共の施設が、そのようにある種の人々だけを相手にしてよいわけではない。今回は、すでに「鑑賞者」となっている人々の枠組みを超えて、より多くの、そして幅広い人々に文化を届けるには、どうすべきかを考える。

### なぜ鑑賞者開発が必要なのか

わが国の文化行政においては、文化施設に出かけて作品や公演を鑑賞する人々についてのデータが乏しく、どれほど文化施設がその地域コミュニティを代表しているか、あまりわかっていない。また、いわゆる社会階級差や多文化社会への対応が、まだ、それほど大きな課題として認識されていないために、このような来館者属性の偏りがアートマネジメントの課題としてとらえられることがない。しかし、ごく一般的に言うところ、文化施設の利用者は、比較的学歴や所得の高い層、そして中高年に偏りがちである。しかし、この偏りを、単に興味・嗜好の問題と片付けるわけにはいかない。なぜなら、それは、文化施設が、

若い人々や高齢者、あるいは低所得者層が訪れたいと思えるような雰囲気、つくり、内容を持つていないためである可能性が高いからである。行政や企業などの資金提供者も、文化施設が社会全体にとって有意義であるという前提にたつて支援をしているわけであり、もしそれが一部の特定の（それも社会的に恵まれた）人々にしか意味を持たないのだとすれば、支援の根拠は弱くなってしまふ。一見、万人のためにオープンである文化施設も、アクセス（＝機会）を保障するだけでは不十分であり、結果の平等を求めて（来館者全体の構成が、母体である地域住民全体の構成を反映するものであるように）、その利用度が極端に低いグループに対して積極的に働きかける必要がある。

これに対して欧米諸国においては、移民を歴史的に受け入れてきたり、社会階級による行動の差が明確に意識されていたりするため、この問題への取り組みも進んでいる。特にイギリスでは、一九九〇年代後半より、鑑賞者開発への取り組みが文化政策の大きな柱の一つとなり、さまざまな鑑賞者開発プロジェクトへの公的資金助成があった。これにより、以下のような、芸術文化へのバリアの除去が試みられている。

### 物理的バリアの除去

第一のバリアは、物理的なものである。身体障害者にとってのアクセスを改善するため、文化施設にスロープをつけたり、舞台公演に手話通訳をつけたりしてきた。しかし、実際、このようなものを用意して「障害者の方もどうぞ」といって待っているだけではだめで、彼らに積極的に働きかけなければ参加は促せないものである。イギリスでは、身体障害者が文化を楽しむための手助けをするNPOがあり、ボランティアの人々により、身体障害者を文化施設まで送迎するサービスを提供している。このNPOの場合、サービス利用者が見たいものに、やはり興味を持っていくボランティアに声がかげられ、両者が一緒に楽しめるように工夫されている。

さらには、身体障害者にとって必要な種類の、文化施設に関する情報の提供も必要である。公演や展覧会などのイベント情報、そして文化施設の身体障害者用設備に関する情報を、目が不自由な人々も内容を把握できるように形で提供していかなければ、前述のような「エスコート・サービス」も効果を発揮できない。

### 心理的バリアの除去

またイギリスでは、芸術文化に対して心理的抵抗感を持つ人が少なくない。特に白人以外の移民系コミュニティにおいて、イギリス、ヨーロッパの文化に対する抵抗は強い。これを取り除くためには、例えば博物館などにおいて、彼らの文化や歴史についての展示をミュージアムと移民コミュニティとが共同でつくるような試みもなされている（詳しくは、

や美容師など、人と接することの多い人々を、特別に市内の文化イベントに招待している。このNPOによってフロントライナーと呼ばれる、接客業の最前線にいる人々はさまざまな芸術文化活動を見て、彼らなりに意見を話すようになる。そして今後は、客に対して話していくこととなるわけである。もちろん、よいことばかりを言うわけではない。しかし、彼らなりに自分の言葉で感想を言ってもらう方が、出来合いの宣伝文句よりも集客の上では効果があると考えられる。このプロジェクトは芸術への心理的バリアに限らず、情報不足というバリアを取り除く意味も持つ。そもそも、文化活動になじみがない人が何かに出かける場合、口コミが大きな威力を発揮することはよく知られている。これを活かした鑑賞者開発プロジェクトなのである。

今後、アートマネジメントの考え方・実践が進むにつれ、わが国においても、このような鑑賞者の幅を広げていくことの重要性が認識されるであろう。それ以前に、第三回でもふれたように、現在どのような人々が、なぜ文化施設を利用しないのか、どのようなことを問題だと感じているのか、という点につき調査を行い、その分析結果に基づきプロジェクト開発が必要である。



# ◆キーワード事典・アートマネジメント◆

第10回

## 「行政評価」と 「第二の顧客」の満足

伊藤 裕夫

静岡文化芸術大学教授

この連載でも、何度か「第二の顧客」ということを述べてきた。「第二の顧客」とは、非営利組織の活動を支援する人や組織のことで、彼らは決して同情からではなく、何らかの「満足」を求めて、財政的、人的、その他の活動資源を、非営利組織に提供しているという見方になって、P・ドラッカーが使った言葉だということも、すでに述べた(第4回参照)。

今回は、文化施設にとつての「第二の顧客」とは具体的に誰のことで、彼らほどのような満足度文化施設の活動に求めているのか、そしてなぜ「第二の顧客」の求めていることが、サービスの享受者である「第一の顧客」の表明し得ないニーズを見いだすことにつながる(第7回参照)のか、最近注目されている「行政評価」ということに絡めて考えてみたい。

### 文化施設としての「第二の顧客」と「行政評価」

現在、多くの公立文化施設を財政的・人的その他の形で支えている「第二の顧客」は、直接的には都道府県や市区町村といった地方自治体である。実際、直営施設は言うに及ばず、財団等の第三セクター運営も施設も、その財源のほとんどは自治体からの補助金ないし業務委託費であり、人的面でも事務局長をはじめ管理部門の主要ポストは自治体OB及び出向者が占めてきた。そのため、同じ身内意識もあつて、「顧客」はもとより支援者という感覚はほとんど無かつたというのが現状であろう。

ところが近年、行政改革の進展や自治体財政の逼迫化に伴い、補助金ないし業務委託費

の削減や、議会やオンブズマンによる説明要求さらには行政評価、人事面でも地方公務員の出向規定の改定など、今までの運営のあり方が問われるようになり、あらためて運営の委託者である「第二の顧客」のことを意識することが増えてきているのではなからうか?そこで、最近よくいわれる「行政評価」をとりあげて、真の「第二の顧客」は誰か、そしてその満足とは何かを考えてみることにする。周知のように行政評価には、政策評価と執行評価という二つの側面があると言われている。まず、後者の執行評価は「活動単位あたりの効率を測り、改善活動を動機づける」もので、これは従来からも、文化施設の場合、稼働率の向上や来場者数の増加といった形で言われてきたものである(しかし、「文化」は単なる量によっては測れないといった理由か

ら、あまり真面目に取り組まれてきたとはいえない)。それに対し、政策評価は「顧客の満足度の向上を目的とし、成果を重視する」もので、わが国では最近になり必要性が言われだしたものである。それは、「まず、住民を顧客と見立てて、顧客の行政への期待成果を具体項目にリストアップ」し、その達成度をチェックし、住民に情報公開していくことで進められるように、行政は誰のために行われているのかという観点を抜きしてはありえないものである(以上、行政評価についての記述は、上山信一『「行政評価」の時代』NTT出版による)。

### 文化施設の政策評価のために

前(第7回)に述べたように、文化施設の場合、そのサービスを享受する「第一の顧客」は、「文化的なニーズ」をもった人々——観客であつたり施設の借り手であり、さらには現在施設の利用はなくても、設立目的(ミッション)から見て自分たちのサービスを必要としている人々——である。観客や借り手といった目に見える「顧客」のニーズは、それなりに把握しやすく、したがつてその満足度の向上に期待成果の測定も困難なわけではない。これらの成果は、公演への動員数や施設の稼働率に跳ね返ってくる——この場合は、執行

評価も政策評価もさほど差はない。しかし、現在の施設の利用者とは限らない、ある意味では「隠れた」ニーズの持ち主である顧客の満足度となると、その具体的なニーズはアウトリーチやその他の手法で何とか見いだしたとしても、それは当の本人が必ずしも望むものではない(前にあげた例でいうなら、肥満気味の人は低カロリーの食事を必要とはしていても、それを望んでいるとは限らない)こともあり、顧客の満足度の向上に期待成果の測定は不可能に近い。

そこで、ここでは「第二の顧客」という面から顧客の満足を検討してみよう。先にも述べたように、文化施設の「第二の顧客」は直接的には地方自治体であるが、行政評価という観点からは、文化施設は地方自治体の委託を受けて文化行政の一部を執行している機関であるから、その背後には「行政の顧客」である納税者、住民・市民がいる。

観客や借り手も、その多くは住民であるから、ここでも彼らの満足は一つの重要なメルクマールであることはいままでもない。しかし、住民・市民は自分の個人的な満足のみを求めて納税し、行政に期待成果を望んでいるわけではない。住民・市民は、それぞれ地域社会に「好ましい状態」を求め、そのために「なくてはならないこと」を満たすことを行政

への期待成果として望んでいる(もちろん人によってその「好ましい状態」に違いがあることから、そうした理想状態とその実現方法の選択のために首長や議員の選挙が行われるのである)。政策評価にあつては、この住民・市民が求める「好ましい状態」とそのために「なくてはならないこと」を具体的にリストアップし、その達成度をチェックしなくてはいけない。

### 文化施設としての「第二の顧客」の満足度

この住民・市民の文化施設への期待成果の具体的なリストは、基本的には先にあげたアウトリーチやその他の手法で見いだした、自分自身でなく地域や他の人々がどうあつてほしいと考えているかという「ニーズ」が元になる。しかしこれらのニーズには、アウトリーチに携つた文化施設の専門スタッフや市民ボランティアの主観的な思いというバイアスがかかっている。したがつて、こうしたニーズは、より多くの住民・市民に情報開示され、評価されていかななくてはならない。すなわち、「第一の顧客」の隠れたニーズは、「第二の顧客」の満足度によって確かめられていくのであり、そのためにも「第二の顧客」を前提とした政策評価が求められるのである。



# ◆キーワード事典・アートマネジメント◆

第11回

## エデュケーション・プログラム

小林真理

静岡文化芸術大学講師

第八回の本コラムで、ホールから飛び出したり、堅いイメージの美術館をソフトにするなどして、文化施設のサポーターや新たな観客を開発している事例を若干紹介した。このキーワード事典全般に一貫して流れている思想は、全国に建設された文化施設を活用し、市民がより豊かな文化生活を送れるように支援するためには、単純に「いいもの」を提供すれば事足りるわけではないということである。今回はイギリスのエデュケーション・プログラムの事例を紹介するとともに、我が国での今後の文化施設の対応の仕方などを考えてみたい。

### ウエスト・ヨークシャー・ブレイハウスのミッジョン

ここで紹介するのはイギリスのウエスト・ヨークシャー・ブレイハウスの事例である。この劇場はイギリスのリーズ中心部の再開地域に建設され、一九九〇年三月に開館した。残念ながら筆者はまだ訪れたことはないが、そのユニークな運営は様々なところで紹介されるようになってきた。

ウエスト・ヨークシャー・ブレイハウスは、運営経費のおおよそ五〇％を自分たちでスポンサーシップや寄付を募るなどして資金調達し、残りを公的資金によってまかなっている非営利の劇場である。我が国で劇場というと施設（ハード）だけを指すが、制作集団を持つていて公演活動をしている劇場である。施設には劇場施設の他、レストラン、バー、コーヒーショップ、サイバーカフェ、コンフェレンス・スペース、会議室を併設しており、ただ施設を貸し出すだけでなくケータリング・サービスや、公演が終了した後は衣装

- ① 劇場で制作された作品が、地域社会、国レベルで、さらに国際的なレベルで芸術的な成果（卓越性、artistic excellence）を達成すること、都市、地域、国の文化生活に資するための芸術教育プログラムを振興する。
- ② 観客と連携し、彼らのニーズに耳を傾けながら、劇場への関心と参加を積極的に促しながら、地域における幅広い層の有権者とコミュニティに奉仕する。
- ③ 芸術家がイギリスの文化生活に資するものが出来続けるように、再教育と作品開発のための機会を提供する。
- ④ 国際的に活躍する芸術家とともに、劇場の芸術的な地平を広げていくための事業を行う。
- ⑤ とくにこの地域での芸術家、教育機関との連携を強め、劇場の事業や方針を振興、展開し、芸術的な議論を刺激する。
- ⑥ 劇場の活動をさらに振興し、芸術の文化

的、社会的、財政的重要性への理解を増やすために産業、商業、政党と連携して活動する。  
⑦ 芸術の役割や未来、そして公的補助金のあり方についてオープンな議論を行い、文化政策が政府の政策課題の中心を占めるように働きかける。

### エデュケーション・プログラム

このような社会へ劇場を拓いていくことを意識したミッジョンの下で運営されている劇場の目玉の一つがエデュケーション・プログラムである。大きく四つに区分されており、学校でのプログラム、劇場での学校のためのプログラム、専門家のためのコースプログラム、コミュニティのためのプログラムで構成されている。学校と連携したプログラムは、

低学年・高学年向けに学校公演を行うというものもあれば、「お話を作る」ワークショップを行うものもある。また劇場での学校向けプログラムでは、創造力を育む教育として、人形劇の制作、ダンス・音楽の台本書き、ストーリー・メイキングなどのプログラムを毎月一週間提供している。これらのプログラムは劇場のスタッフだけでなく、教員などの助言を受けながら、作成されている。また教員を対象とした、創造力を高める教育を行うためのワークショップ、学習障害の

ある成人のための芸術活動プログラム、さらに五五歳以上高齢者を対象とした芸術活動プログラムが組まれている。習い事を行うというより、むしろ自らの能力をさらに引き出すようなワークショップやプログラムは、多彩で魅力的である。優れた芸術を分らせるように教育するのではなく、むしろ創造的な活動に参加してもらうことによって、芸術に関心をもってもらおうというもので、教育的というよりは、むしろ能力開発に近いものがある。我が国においても、学校教育の中で、総合学習を取り入れられたり、個性を育む教育が目指されたりしている。そのような意味でも、地域の文化施設と学校教育との連携は重要な課題となってくるといえるだろう。

### 大学機関との連携

さて、それに対して我が国の文化施設が十分に対応できる体制にあるかと言えば、まだ決して十分とは言えない。エデュケーション・プログラムを準備・開発していくことができている文化施設は限られているといえよう。エデュケーション・プログラムを開発することとなると、まさにアート・マネジメントの知識や情報に貪欲で、将来に渡って文化施設で働き続けている意思のある専門職員の配置があつてしかるべきだろう。文化施設が各地に建設された当初から、専門家や専門職員を

置くことが望ましいという議論がなされてきた。しかし実際にそれは進んでいない。しかしながら、現実の対応の鈍さに反して、大学ではそのような専門家を育てる学科やコースを設置しているところが増えてきている。卒業生や修士の学位を持った学生をすでに輩出しているところもある。もちろんそのような学科を卒業（修了）した学生を採用することも視野に入れてほしいと思うが、むしろそのような大学機関、教員、そして学生と連携していくことも文化施設の活路を見いだす一つの手段といえるのではないだろうか。

このコラムの第八回目に紹介した小出郷文化会館は大学からの実習生も積極的に受け入れている。会館側は学生に現場を体験してほしいという気持ちで受け入れをしているのだと思うが、実習を受け入れることは日々の業務に追われている職員をも刺激する。芸術の領域は常に最先端で新鮮な情報を収集していなければならないが、職員はなかなか長期研修に出かけることはできない。そのような中で、頭でっかちの学生や若い人からは某かの刺激があるようだ。それは新たな業務への意欲にも結びつく。施設は世界に類を見ないほどの技術を備えたものを建設してきたのである。それらを十分に使いこなす制作集団や専門職員こそが必要とされてきていることに今こそ気づいてほしい。



# ◆キーワード事典・アートマネジメント◆

第12回(最終回)

## 文化施設の業績を評価する

河島 伸子

同志社大学助教授

このシリーズ連載の最後は、前号で取り上げられていた評価の問題を、再度論じたい。行政及びNPOセクターにおいて、今や「評価」はもつともホットな話題の一つではないだろうか。営利企業であれば、最終的には市場での売上げや株価で企業の価値が判断されるが、そのようなシステムを持たないセクターにとつては、意識的に導入しなければならぬことである。文化セクターにおいては、文化という領域が数量的評価にはなじみにくいこと、また、何か結果が出るまでに時間がかかりがちであることなどから、一方では評価を拒否する向きがあるが、その一方で、実は狭い視野にたった短期的評価(例えば文化ホールにおける年間観客動員数)に傾く、という問題がある。

### 評価における課題

以下には、少しずつではあるが広がっている、行政・NPOにおける評価の実態や、評価に関する議論にふれる度に、私が問題だと感じることをいくつか指摘していく。ちなみに、大学においても最近では授業評価というものが導入されつつある。そこで、読者の仕事とは直接関係しないかもしれないが、わかりやすい例として、大学の話にしばらくお付き合い願いたい。

### 目標に照らして合わせる必要

まず大学における授業評価とは、おおむね学生による授業の評価を意味するのだが、いくつかの大学間で開発された基本フォーマットからして、意味がないものが多い。ここで問題の第一として挙げられることは、評価とは「活動や団体が目標として掲げていたこと」と、現在までの成果とを比較すること」という単純な定義が忘れられているということである。

ある。この「目標」の部分なしには、評価は実は全く意味をなさない。私が前にいたイギリスの大学では、このような学生による評価を実施する際に、その用紙の一番最初には次のような文言が必ず入る。「この科目の目標は、次の三つ(具体的に列挙されている)であった。この授業では、学期を通じてこれらの目標が達成されていたかどうか考えながら、質問に答えて下さい。また、来年以降、授業の改善に役立つような建設的意見を述べて下さい。」

つまり、最初から掲げられていた授業の目標と実際とが合致したかどうか、という明確な基準が与えられた上で、質問に答えていくことが学生には義務付けられているのである。ここでは、すなわち、この評価行為に関するルールが定められているのである。これに対して、日本の大学で現在行われる評価では、「この授業に興味は持てましたか」というような、学生の主観をきく質問が多い。個々の質問に対する回答は回答者の主観が支配してよ

いかもしれないが、評価事業全体のルールについては、評価者と被評価者との間での合意が本当に必要なのである。全く同じことが文化事業、文化施設の運営に関しても言えるはずである。

### 評価を行う目的の明確化

第二の問題点としては、評価を行う目的自体が明確ではない、ということである。大学の授業評価については、筆者の属する大学では現在検討中・実験中の段階にあるが、先日のその質問票を検討する会議に出て、議論が空回りしていると感じた。というのも、学生に授業への評価をしてもらうことが、いくつもある目標のうちどれを指しているのかわからないからである。目標には、その学期の授業方法・内容の改善、来年以降の改善、学生の理解度を知ること、教員同士で教育態度を監視すること、教員の勤務評定に取り入れることなど、いくつも想定できる。しかし、これほど多様な目標の中から何が重要なのか決まっていないことには、質問票を配布したところで無意味である。また、目的によっては、いつ、誰がどのように実施するのか、ということも変わってくる。

「学生リユーザーの意見をきいてみよう」という態度自体は、大学が学生に対するアカウンタビリティを意識し始めた表れであり、結構なことかもしれない。しかし、「とりあえず

きいてみよう」では、結局何の役にも立たないのである。

### 複数の評価方法をもつ

第三に問題だと思われるのは、評価事業がどのような目的をもつにせよ、学生に対して数量的処理が可能なアンケート調査をとることのみに頼る危険性である。前にふれた会議においても、「そもそも不真面目な学生がいろいろ加減に答えるのではないか」「いや、これを制度化し、学生の評価能力を高めていき、信頼関係を醸成する必要があるだろう」といった意見が出た。教員の学生への不信はともかくとして、ある特定グループにより、あるフォーマットで行う評価は、その授業のある一面しかとらえられない。

文化施設で行われる事業への評価であるとすれば、これは利用者アンケートにあたるが、それだけでは不十分である。それに加え、例えば地方自治体以外の資金提供者・協力者(個々の事業の協賛企業、協力団体など)、あるいは似たようなタイプの、他の文化ホールへのヒアリングがあるとうい。文化施設が持つ、多数の「ステークホルダー」たちがそれぞれの立場から、短期的あるいは中長期的な視点にたつて、文化施設に対してさまざまな意見を出していくことで、文化施設の業績の全体像が、浮かび上がってくるであろう。

### 評価の結果を生かす

そして最後に気になったのは、これらの点をクリアした評価事業が始まったところで、一体現状を変える気が我々にはあるのか、ということである。評価を行う限りは、その結果に耳を傾け、現状を改善する努力をするなり、次の目標を立て直すなり、何らかのアクションがなければ意味がない。特に利用者(文化施設で言えば鑑賞者やホール利用者)からの不満の声や、同じ分野で仕事を専門家の批判は、本当は誰もが避けておきたいものである。これに対して謙虚に耳を傾け、自らを振り返る勇気がないのなら、評価事業自体は誰にとつても時間の無駄である。

今回でこの連載も終わりとなった。連載の担当記者二名が違ったテーマを取り上げてきたが、ある程度一貫性のあるシリーズとなったように思われる。この分野において、一〇年ほど前には、文化施設における上演内容の充実、創造機能の強化などが大きな課題とされていた。その意義は依然として変わらないものの、今日では、アウトリーチ、教育、マーケティング、鑑賞者開発、評価など、文化施設と外部、地域社会とのつながりを意識することがアート・マネジメントにおいて重要性を増している。このメッセージが伝わったことを願う(結び)。p.66。

(伊藤裕夫、小林真理、河島伸子)