

# 公立文化施設の運営に対する評価の視点

A Viewpoint for the Evaluation of the Management of Public Cultural Venues

曾 田 修 司

Shuji SOTA

## 要 旨

平成15（2003）年度の指定管理者制度の導入以来、公立文化施設を運営する指定管理者（財団、企業、NPO等）は、その設置目的を達成するための活動が適切にできているかどうかについて評価を行い、それを元に次期指定管理者の選定（コンペ）に臨むことが想定されている。その際に、どのような評価の視点から、どのような評価指標が活用されるべきなのかについては、全体として試行錯誤が続いている状況である。

指定管理者制度の目指すところは、一般に、市民サービスの質の向上と経営の効率性の追求であるとされている。だが、現実には、もっぱら経費の削減だけが指標とされている事例が多く、その点が問題点として指摘されている（公文協2023）。

本稿では、江東区文化コミュニティ財団と彩の国さいたま芸術劇場の活動を例として、実際に指定管理者業務を担っている地方自治体出資・設立の財団にとって、どのような価値の創造が求められているのかについて考察した。考察の結果得られた結論は、大きく言えば、地域の文化資源の発見と活用による「文化の再創造」により、地域コミュニティをあらたに創出していくこと（「コミュニティの再創造」）が求められているということであり、そのことが今後の公立文化施設運営の最重要の課題であることを示した。

さらに、東京芸術劇場の外部評価委員会における議論を元に、同劇場が現在果たしているユニークな役割として、いくつもの多様で高次元のネットワークを結びつける「ネットワーク・ハブ」としての機能に注目し、それをさらに推進していくことが重要であることを指摘した。そのために、「芸術性とエンタテインメント性」の対称軸を設定しつつも、そのどちらも排除しないプログラミングを堅持するとともに、評価の視点を歴史的・空間的に拡張していくために、民・官を問わず多様な事業主体と協力・連携を進めていくことが重要であることを指摘した。

キーワード：公立文化施設、評価の視点、コミュニティの再創造

## はじめに

筆者は、これまで長期にわたり、公立劇場や公立文化施設の指定管理者の立場にあるいくつかの地方自治体出資・設立による公益財団法人の外部評価委員を務めてきた。

外部評価委員会は、団体の経営や施設の運営に関わる外部環境について、とりわけ、公立劇場や公立文化施設が現代の地域コミュニティにおいて取り組んでいる課題について、専門家の視点で点検し、意見を述べることが期待されている。

内部評価と外部評価の設計を考えてみれば容易に理解されるように、外部評価は、団体と外の世界との間に「橋を架ける」作業である。

本論考は、筆者が最近実際に外部評価委員（乃至それに類似する立場）として関わった公立の劇場や公立の（地方自治体出資・設立の）文化財団の評価のあり方について、現状と今後への課題を考察したものである。

本稿で取り上げる事例は、以下の通りである。

- 【事例1】 公益財団法人江東区文化コミュニティ財団外部評価委員会  
指定管理者制度に対応する公立文化施設・公立文化財団の評価のあり方について
- 【事例2】 彩の国さいたま芸術劇場（公益財団法人埼玉県芸術文化振興財団）  
「伝承による文化の捉え直し」について
- 【事例3】 東京芸術劇場（公益財団法人東京都歴史文化財団）外部評価委員会  
外部評価の視点
- 【まとめ】 ミッションの達成のための評価の視点を  
～狂言師野村萬斎による「このあたりのものでござる」をめぐる考察～

## 第1章 指定管理者制度に対応する公立文化施設・公立文化財団の評価のあり方について

### 【事例1】 公益財団法人江東区文化コミュニティ財団外部評価委員会

#### 指定管理者制度の問題点と現・指定管理者たる財団の懸念

筆者は、最近（令和5年度）、公益財団法人江東区文化コミュニティ財団から外部評価委員を委嘱され、同財団の外部評価に外部評価委員として参加した。実際に三度にわたって財団及びその運営する文化施設に出向き、財団の活動についての説明を受けた後、財団が指定管理者として運営する施設のうちのいくつかの施設について実地見学を行って、財団の理事長はじめ幹部職員と意見を交換した（2024年2月6日、2月13日、3月8日）。

その過程で、最初は必ずしも特別なこととして気にとめてはいなかったのだが、評価を始めた途端にすぐに気づかされたことがある。

それは、「文化コミュニティ財団」という財団の名称の意味するところの重要性である。財団の名称は、財団のミッションを端的に示すものであり、財団の存在意義に直接関わるものである。

地方自治体が設立する文化施設の運営のための団体の名前としては、「芸術文化振興財団」という名称が採用されることが多い。これに対して、「江東区文化コミュニティ財団」の場合は、それとは発想が異なっていると考えられる。

同財団（の前身）は、昭和57（1982）年の設立であり、設立時の名称は、「財団法人江東区地域振興会」であった。平成22（2010）年に公益財団法人への移行がなされ、その際に名称を「公益財団法人江東区文化コミュニティ財団」と変更している。

財団法人江東区地域振興会の設立趣旨は、「江東区文化コミュニティ財団 事業計画実績報告書 令和3年度～令和5年度 第6章」に資料として記載されている（江東区文化コミュニティ財団、2024）。

上記実績報告書には、名称を新たにした「江東区文化コミュニティ財団」の事業計画が記載されているが、区の目指すべき将来像として、「コミュニティ振興、文化振興、伝統文化の保存・継承、効率的な施設運営を通して築く、心豊かで生きがい、活力にあふれる誇れるまち」というビジョンが掲げられている（同実績報告書 p.7）。

ここで注目しておくべきことは、財団のミッション（使命）が、文化振興とコミュニティ振興を「二本の柱として」（すなわち、互いに独立の要素として）とらえられているということである（同実績報告書 p.3）。文意から、両者を統一的に運用することにより文化によるコミュニティ振

興を目指す、という視点が読み取れないわけではないが、そうだととしても、それはおそらくは後になっての意味付けであり、少なくともそのような考え方が文章中に明示的に示されているわけではない。

現在の時点から評価をするとすれば、地域を基盤とする文化財団が、直接管理運営を手掛ける施設群を統一的一体的に運用することこそが重要であるという主張は取り立てて斬新なものとは言えず、そのような考え方に賛同する人も多いだろう。

具体的には、生涯学習支援を中心とする区内各地域の「文化センター」も「江東公会堂（通称ティアラこうとう）」も3つの歴史文化施設も、その活動は、文化の概念を随時更新していくためにあるという考え方が、今では、言わば、当たり前のこととして受け入れられるようになって来ていると思われる。そして、この点が、今回の外部評価における財団側との議論の中で筆者が特に強く感じた感触である。

「はじめに」で述べたように、通常、指定管理者である事業者が目指すべきは市民サービスの質の向上と運営の効率性だと言われている。しかしながら、前者はほとんどの場合、非常に内容が抽象的でその達成度をはかるための指標がほとんどないため、結果として、もっぱら運営の効率性、すなわち経費削減のみが達成の指標とされることが多い。そして、そのことが指定管理者制度の大きな問題点であるとされている。（公文協、2023）

今回、外部評価を行った江東区文化コミュニティ財団の指定管理者制度をめぐる財団関係者の懸念もまさにその点にあったと言える。そもそも、4回目（第4期）の指定管理期間（5年間）のうち3年を経過した令和5（2023）年の時点で外部評価を前倒し的に実施したのも、そのような効率優先主義の指定管理者評価が行われるのではないかという懸念があったからであることが、外部評価委員会における財団側出席者の発言の端々に強く示唆されていた。

### 評価の視点—文化の定義を更新していくということ

江東区文化コミュニティ財団の特色・長所は、生涯学習をはじめとする区民の自主的な文化活動を促進するための施設である区民文化センター（江東、森下、古石場、豊洲、亀戸、東大島、砂町、総合の8つの区民文化センター）、芸術文化施設としての江東公会堂（通称「ティアラこうとう」）、そして、3つの歴史文化施設（江東区深川江戸資料館、江東区芭蕉記念館、江東区中川船番所記念館）という互いに異なる特色を持った文化施設群13館（上記の他に商工情報センターを含む）を指定管理者たる同財団が一体的に運営していることである<sup>1</sup>。

この点に着目しない限りは、それぞれ単体の施設の運営の効率性だけに評価の視点が偏ってし

---

1 ちなみに、同財団は、上記13館の活動を全体として統一的に伝えるための広報誌「カルナビ」を発行している。

## 公立文化施設の運営に対する評価の視点

まいがちになる。そうすると、個別の施設運営に関する競争原理の導入が主張され、個別施設ごとの指定管理者選定コンペが行われて価格だけが選定の基準になってしまうような事態になりかねない。これがまさに、前述した指定管理者制度の典型的な問題点と指摘されている点であった。

今回開催された外部評価委員会の議論において、同財団のミッションと文化振興、コミュニティ振興のあり方について、筆者が指摘したのは、以下の諸点である。

コミュニティ振興と文化振興を目的とする限りにおいて、スケール・メリットとインバウンドの振興はわかりやすいメリットであり指標であると言えるが、本当の目的はそこにはないことに留意すべきである。今後は、むしろ、コミュニティ振興と文化振興の間にこれまでになかった相互触発性や相互媒介性をもたせるような明確な目的をもった施策を展開すべきである。なぜなら、そのことによって初めて意識的な「学びと交流によるコミュニティの再創造」が可能になるからである。(江東区文化コミュニティ財団平成5年度「外部評価報告書」p.10)<sup>2</sup>

「コミュニティ振興、文化振興、伝統文化の保存・継承、効率的な施設運営を通して築く、心豊かで生きがい、活力にあふれる誇れるまち」という区や財団の目指す将来像は、適切であり、尊重すべきである。ただし、現在の日本社会のあり方を見ると、コミュニティ振興と文化振興を別々のものとしてとらえるのではなく、それらを明確に一体のものとして施策に取り組む姿勢が必要である。そのためには、「新たな視点の発見によるコミュニティの再創造」を目指して、信頼、思いやり、共感力（エンパシー）などのソーシャルキャピタル（社会関係資本）の涵養蓄積に向けて、「学びと交流によるコミュニティの再創造」を財団の目指す社会的課題への取り組みとして設定してはどうか。その際、財団経営の指標として「スケール・メリット」を掲げる従来の考え方から脱却し、多様な主体の参画による相互触発性に基づく「インクルーシブ・メリット」を志向することを明確にして、財団の社会的存在意義を再構築することが望ましい。(江東区文化コミュニティ財団平成5年度「外部評価報告書」p.16)<sup>3</sup>

地方自治法第244条の2に規定される、いわゆる「指定管理者制度」は、元々、公の施設の運営における市民サービスの向上と効率的な運営を求めるために、地方自治法の改正により、平成15（2003）年に導入されたものだ。

---

2 引用した文章は、同財団「外部評価報告書」に掲載されている筆者執筆の文章からの抜粋である。

3 同上

本来は、指定管理者制度の導入によって、市民サービスの質の向上と経営効率化の両方にとってよい影響があることが期待されていた。しかし、その後、地方自治体の財政運営が平成大不況の影響をまともに受けたことにより、もっぱら効率性の追及のみが目指されることとなってしまった。そして、今日では、そのような傾向が指定管理者制度のもたらした弊害として広く認識されるに至っている。

このことについては、先般、公立文化施設の全国的な統括団体である公益社団法人全国公立文化施設協会が行った提言に現状の問題点が簡潔にまとめられている。

その中で指摘されているのは、(筆者注：指定管理者制度の適用される多くの事例では)「短期的なコストダウンが目的になるあまり、経年劣化などが見過ごされて安全管理がおろそかになる／長期的な事業計画が阻害される／事業が継続する保証がないために非正規雇用が増加する」などの諸点である<sup>4</sup>。

### 「単機能型」と「複合機能型」の施設運営

ここで、文化財団の運営のあり方の特色を考えるために、機能面に着目して類型化を試みるとすれば、特定の機能の提供に特化する「単機能型」施設運営と、複合的な機能を提供する「複合機能型」施設運営とに分けることができる。

この点について、筆者を含む今回の外部評価委員2名と財団との間での意見交換では、以下のような点が明確になった。

地域のコミュニティ政策の課題は、日本のどの地域コミュニティにおいても概ね共通している。その課題とは、コミュニティの成員(居住者)の高齢化、世代交代、人材育成などである。そして、実は、それらの課題への対策の重要なカギとなる要素として挙げられるのは、土地の伝承、神話、伝説、民話、共同体におけるものがたりの共有などである。それによって、地域の住民が、文化の共有によって、ひとまとまりのコミュニティ意識を持つことが可能になるからである。

一見、これらは、現代の日常生活とは遠い存在であるかのようであり、コミュニティの課題と直接の結びつきはないように思えるかも知れないが、決してそうではない。むしろ、それらひとつひとつの活動がバラバラに存在しているのではなく、生活のさまざまな局面で、そこに関わる人びとの活動の積み重ねによって地域文化が蓄積され、新たに創造されていくと考えるのが自然ではないか。

今回の外部評価で共有されたのはそのことである。すなわち、文化関係の財団の評価においては、コミュニティとは「つくるもの」である、という発想が重要であることがそこでの共通認識

---

4 出典：公益社団法人全国公立文化施設協会「劇場、音楽堂等における指定管理者制度運用への提言」(2023/10/25)

となった。

以上のことを別の言葉で言い換えると、文化とは、あらかじめどこかに存在しているものではなく、私たち自身によって、「日々刻々、更新されていくもの」なのである。

例えば、歴史文化館のあり方は、単に過去の遺物を展示するという事に留まるものではなくて、私たちの今の生活、今の社会、今の価値観につながるものとして歴史遺産を地域の中でのどのよう共有するかということが重要なのである。

### 指定管理者の評価の視点—スケール・メリットからインクルーシブ・メリットへ

第1章のまとめとして、このことを現実の次期指定管理者選定にあてはめて考えてみたい。

指定管理者の施設管理・活用事業を評価するにあたっては、従来、経営上の「スケール・メリット」が重視されていた。しかし、「スケール・メリット」とは効率性や収益性に偏した考え方でないか。

この考え方にに基づき、今後は、「インクルーシブ・メリット<sup>5</sup>」に着目すべきである、というのが今回の外部評価を経た後の筆者の見解である。

## 第2章 「伝承による文化の捉え直し」

### 【事例2】 彩の国さいたま芸術劇場「埼玉回遊 特大号！ ～風と土地のロマンス」

令和4（2022）年10月以来、大規模な施設改修工事のため長期休館していた彩の国さいたま芸術劇場が令和6（2024）年3月1日にリニューアル・オープンした。

令和4（2022）年4月に同劇場の芸術監督に就任した近藤良平は、劇場での活動のテーマとして「クロッシング」を掲げている。日本語にするならば、「交差」または「越境」という語を当てはめることができるだろう。近藤は、芸術監督への就任を機に、埼玉県文化資源を訪ね、「クロッシング」を体験することから芸術監督としての活動を始めた。

そして、その理念を体現するパフォーマンスとして、「埼玉回遊 特大号！ ～風と土地のロマンス」（以下、単に「埼玉回遊」と記すことがある）と題する公演が令和6（2024）年3月9・10日の両日、リニューアル・オープンしたばかりの同劇場にて開催された。

---

5 「インクルーシブ・メリット」とは筆者による造語である。江東区文化コミュニティ財団の施設運営の対象施設が、区民文化センター（生涯学習施設）、江東公会堂（芸術文化施設）、歴史文化施設のすべての種類にわたっているとことから、それぞれの施設の運営を統合的一体的に行えるというメリットがあると考えてつくったものである。

本稿では、公立劇場（公立文化施設）である彩の国さいたま芸術劇場が「埼玉回遊」という舞台作品を創造し、異なる芸術ジャンルの「クロッシング」（交差・越境）という側面だけでなく、伝統と現代、自然と文化、生活と産業など、従来、異なる軸によって分断的に捉えられてきた事柄を、「クロッシング」という柔軟な発想によってつないでいることに着目し、この事例を元に、何が地域の文化を新たに創り出しているかを考察する。

「埼玉回遊」において、近藤は、空から俯瞰してとらえた映像を舞台上の大きなスクリーンに投影する手法を多用し、また、舞台上のパフォーマンスでは、彩の国さいたま芸術劇場の舞台（ステージ）の深い奥行きを効果的に活用して、極めて思索的な、印象深い舞台を作り上げた。

その舞台制作においては、近藤がホームグラウンドとする表現分野であるコンテンポラリーダンスを基調としながら、埼玉県内の各地に現存する各種の伝統芸能の魅力を発見し、それをコンテンポラリーと融合させる作品作りが行われた。

埼玉県内のそれぞれの地域に昔から伝わってきた伝統芸能と、現代の感性を舞台に造形するコンテンポラリー・パフォーマンスのすばらしい融合・統合の事例として、この舞台は、今後公立劇場や公立文化施設において目指されるべき舞台創造のあり方に先鞭を付けたものといえるだろう。

「埼玉回遊」につながる埼玉県内の文化資源の探索に関しては、公募により、他薦で123件の候補が集まり、近藤はそのうち25件の現場に実際に訪ねて行ったという。

「埼玉回遊」の公演パンフレットには、埼玉には、地元の文化資源として、さまざまな芸芸や職業や産業に従事する人たちが存在していることが記されている。

紹介されている文化資源には、藍染、足袋、チェンバロ製作、神楽面、自然をモチーフにした巨大彫刻、怪談師、自然食品の栽培や法螺貝の演奏など、実に多彩なものが挙げられている。「埼玉回遊」公演の舞台上では、巨大彫刻、怪談師、法螺貝が登場したのをはじめとして、川越鳶組合木遣保存会（川越市）による木遣、小江戸里神楽梅鉢会（川越市）、三芳町の竹間沢車人形が同じ舞台上で競演した。

このように、埼玉という地域の歴史や民俗を探索して、多くの人に知らしめ、新たなコミュニティの文化アイデンティティを作っていくとする試みは、例えば、それぞれの地域にある郷土博物館や歴史博物館が持っている「伝承のとらえ直し」機能と同じである。

演劇批評家の貫成人（ぬき・しげと）は、「埼玉回遊」の上演パンフレットで、ピナ・バウシュ<sup>6</sup>の埼玉での作品作りについて言及している。

地域の伝承文化資源を活かしつつ、それらをコンテンポラリー・パフォーマンスとして舞台化することは、地域文化を学ぶ楽しさを通じて、自分たちの存在のあり方、文化のあり方を再確認

---

6 コンテンポラリーダンスを代表するドイツの振付家、舞踊家（1940-2009）



## 公立文化施設の運営に対する評価の視点

する作業でもある。

演劇やダンスの業界にいと、コンテンポラリーな作品創作に携わる人たちと、伝統芸能や民俗芸能の世界で活動する人たちとの間に、互いに日常的な接点があるという意識を持つことは稀である。例えば、木遣や里神楽、竹間沢車人形などが、彩の国さいたま芸術劇場という現代演劇作品の上演を想定している最新設備を備えた劇場で演奏・上演されることは、普段はあまり発想されない事態である。

ところが、今回の「埼玉回遊 特大号! ～風と土地のロマンス」では、コンテンポラリーな作品創作の視点と、地域の伝統を伝える諸芸能とが、作品を構成する要素として、互いに緊密な関係を紡ぎながら併存している。ここでは、「伝承のとらえ直し」とともに、「伝承による文化のとらえ直し」が行われている。

前章（第1章）では、公立文化施設のあり方の分析的な対称軸として「単機能型 VS 複合機能型」を挙げて考察したが、それに倣うとすれば、この章での分析の対称軸は、作品創造過程における「伝統 VS 現代」の対称軸としてとらえることができるだろう。

### 「語り直し」による文化（コミュニティ）の再構築

このような「文化によるコミュニティの再創造」は、前章（第1章）で考察した江東区の事例に通じると言える。

「埼玉回遊」における近藤の作品創造のアプローチは、博物館などの歴史文化施設がコミュニティにおける文化の伝承という仕組みを保証するためのメディアであることを思い起こさせる。これにより、劇場（芸術文化施設）を歴史文化施設と一体化して（あるいは関係づけて）運営することの意味も明らかになる。

この「『語り直し』による文化の再創造」については、「第4章まとめ」で再度触れる。

## 第3章 外部評価の視点

### 【事例3】東京芸術劇場外部評価委員会

#### 開かれた外部評価のために

筆者は、平成24（2012）年以來、継続的に東京芸術劇場の外部評価委員（委員長）を務めている（2年間ずつの任期をその都度更新）。

一般的に、評価は、事業（または組織）の目的に沿って、目標の達成度を使って評価する。だ

が、その大元の目的とは何か、誰が、誰の視点によってその目的を決定しているのか、ということが、そもそも問われなければならない。

本章では、そのための一つの試みとして、中途段階の目標としての「劇場のブランド力の向上」に焦点を当て、その意義を考察する。

東京芸術劇場の外部評価委員会では、劇場側の内部評価として、ある種のプログラムについて、「民間との（あるいは個人の才能との）連携によって、ブランド価値の確立に資する」（したがって、そのことを積極的に評価する）という趣旨の表現が頻繁になされて来た。要は、外部の人やお金と協力・連携することによって、競争市場において自分たちが優位なポジションを確保し、評価を高めていくという発想をするのである。

内容からして、劇場のミッションから考えれば、そのこと自体は直接の達成目標であるわけではなく、補助手段的な（あるいは中間的な）達成目標であるはずである。

では、なぜ、そのことが本来の達成目標の達成度評価に準ずる意味合いで評価の対象となるのか。この点について以下に考察してみたい。

一つには、第1章で見てきた「単機能型 VS 複合機能型」の対称軸や、第2章で見てきた「伝統 VS 現代」の対称軸も、東京芸術劇場での外部評価においては、すでに参照されており、かつ、目標が達成されているからだと考えることができる。すなわち、東京芸術劇場の活動は、規模の面からも内容の多彩さや外部から質的評価の高さ（各種の演劇賞の受賞やメディアでの掲載記事数が非常に多いことなどが挙げられる）、などから考えて、きわめて高い水準を既に達成していると考えられるのである。

江東区文化コミュニティ財団が運営する文化施設群は、それぞれの施設については複合機能型的と言うよりは単機能型の特徴を強く備えており、機能の統合による文化アイデンティティの醸成は、財団が運営する13館の一体的な運営による「インクルーシブ・メリット」による、というのが本稿第1章で指摘した点である。

その点を、東京芸術劇場との対比でみると、東京芸術劇場はその施設自体の規模が大きく、同一の建物内に、コンサートホール、シアター（名称は、「プレイハウス」）、ミニ・シアター（「シアター・イースト」と「シアター・ウェスト」）などの舞台芸術上演のための施設群がある。また、地下一階にはロワー広場と呼ばれるフリースペースがあり、毎年恒例で実施されているファミリー層向けの企画（毎年ゴールデンウィークに行われている「タクト・フェスティバル」など）にも利用されている。さらには、同一の館内にギャラリーや小規模な展示スペースも備えている。

このように、「単機能型 VS 複合機能型」の対称軸としては、東京芸術劇場は最初から十分な複合機能を備えており、多ジャンルの公演や展示会などの企画制作運営も劇場雇用の専門スタッフによって行われているため、公立劇場や公立文化施設に求められる複合機能性についてはあらかじめ高水準の達成がなされている。

## 公立文化施設の運営に対する評価の視点

では、第2章で見た「伝統 VS 現代」の対称軸についてはどうか。

彩の国さいたま芸術劇場の事例では、地元の文化資源と現代のクリエイションのコラボレーションのあり方を取り上げて、その間の相互触発性、相互媒介性について考察した。

この点については、実は、東京芸術劇場のプログラミングの中から、「伝統 VS 現代」そのものをテーマとして抽出するのは難しいかも知れない。

しかし、その代わりに、異なる2つ（以上）の価値観を出会わせ、その間に相互触発性をもたせたり、人々の間に一体感を抱かせたりするような企画（公演、展示、ワークショップ、セミナー等）は、同劇場において非常に多く行われている。

もちろん、当然のことながら、東京芸術劇場の提供する公演や展示会にも、「伝統 VS 現代」のような相互触発を誘発するようなコラボレーションの要素は頻繁に見られる。逆に、そのことは、通常の演目のプログラミングの中にすでに組み込まれているとも言え、それが特別のこととしてことさらにフレームアップされているわけではない。

そこで、筆者は、東京芸術劇場のような首都圏（東京大都市圏）を代表する大規模劇場施設については、ここまでの考察では取り上げてこなかった「芸術性 VS エンタテインメント性」という対称軸を想定することが有効なのではないかという認識を得るに至った。

周知のように、野田秀樹芸術監督という強烈な個性を前面に押し出していることもあり、東京芸術劇場の演目は、純粹芸術志向だけに止まるものではなく、エンタテインメント領域へも大きく翼を広げている。

東京芸術劇場においては、設置者である東京都という大規模広域行政府が設定する政策目標の達成度が評価の基準（指標）となる。まずは、そのことが基本的な内部評価の視点となる。そして、これに加えて、劇場関係者による内部評価には様々な評価の視点が反映される。例えば、サービス享受者である観客聴衆の視点、居住者・納税者としての都民の視点、企画・制作スタッフや劇場職員・スタッフの働きがいの視点、などが予想される場所である。

では、それらに収まりきらない、外部から見た東京芸術劇場の活動の特徴とは何であろうか。筆者が継続的に参加してきた同劇場の外部評価委員会の議論の中からこの劇場の活動の特徴を強く示しているものを抽出すると、それは「ネットワーク・ハブとしての拡張性」という概念であった。

ここで挙げた「ネットワーク・ハブ」とは何か、については、少し説明が必要だろう。

繰り返しになるが、東京芸術劇場の活動の特徴は、外部とのネットワークの多彩さ、多元性、及び水準の高さにあるといえることができる。

具体的には、海外の国立劇場クラスの格の高い劇場との舞台公演の相互招聘・上演、国際的な共同制作、日本国内各地のオペラ上演可能な劇場とのネットワークによる共同オペラの制作、国内の演劇創作活動に意欲的な劇場とのネットワークによる質の高い演劇作品の地方巡回公演など、

東京芸術劇場は、同劇場ならではの多彩なネットワークによる提携公演・共同制作公演を数多く実施している。また、舞台公演の制作主体に注目してみると、すべての公演を東京芸術劇場が直接主催（自主制作）するのではなく、民間の事業主体（例えば、「NODA MAP」「ホリプロ」「パルコ」など）との連携も数多く行われている。

このようなプログラミングを実現できている公立劇場や公立文化施設は日本国内を探しても稀であり、他に類例を見つけるのが難しいと思われる。これは、首都圏に立地する第一級の大規模複合文化施設であるという同劇場の特性によるものである。

とりわけ、パフォーミング・アーツの業界において、民業と官業がそれぞれに大まかな境界領域を形成しながら、民間企業・団体の領域横断的な活動が活発に提供されているような領域では、公立劇場や公立文化施設の役割を狭く限定的に考えるのではなく、民業との役割分担や分業、あるいは民業の支援を積極的に推進するということが大事な公共文化政策となると言ってもよい。

実際に、東京芸術劇場は、他の大きささまざまな劇場・劇団との間での共同制作や地域連携、巡回公演などにおいて、多くのネットワークのハブとしてその結節点に存在しており、そのこと自体が高い評価に値する。また、そのような存在であることで、ネットワークの結節点自体を東京芸術劇場が主体的につくり出しているということができ、その点が高く評価できると思われる。

さらには、相手側の事業主体から見て、協力・提携したいと思わせる制作体制・経営方針を持っていることが非常に重要であり、この点が劇場の力量を端的に示すものとして注目したい点である。

そして、この点に、「ブランド力の向上」（ポジショニングにおける優位性の獲得）が劇場の本来の目標達成のための鍵となることの理由も見て取ることができるだろう。

これらの評価の在り方に加えて、通常の評価の視点の拡張の可能性として、様々な立場の顧客・受益者グループに対して、そのサービスの提供が想定される受益者層にまで行き届いているかどうか、「短期的 VS 長期的」の評価軸（歴史の評価軸の拡張）がどのように想定されているのかが考慮される必要がある。

外部評価委員会の中で、（明示的ではなくとも）了解されていたのは、「公立劇場は純粋芸術志向型でなければならない」という考え方を短絡的に是とする必要はない、ということである。公立劇場や公立文化施設が目指すべきは、芸術性の追求だけにとどまらない。エンタテインメント性の強い領域にも翼を広げつつ、（文化芸術活動の）非愛好者向け、ファミリー層向け、あるいは障害を持つ人々に向けたプログラムの提供のような、顧客層の「幅を広げる」戦略の展開が公立劇場としてこれから目指すべき政策課題への重要な取組として期待されていると言えよう。

## 第4章 【まとめ】 ミッションの達成のための評価の視点を

### コミュニティの再創造

#### ～狂言師野村萬斎の「このあたりのものでござる」をめぐる考察

令和3（2021）年1月13日に朝日新聞に掲載された座談会記事において、狂言師の野村萬斎（当時、世田谷パブリックシアターの芸術監督）は、狂言の最初に登場する人物の決まり文句である「このあたりのものでござる」という名乗りについて、「このあたりのもの」とは、英語で言えば「I am ではなくて We are」ではないか<sup>7</sup>（まとめは筆者による）と語っていた。

一見、至極簡単なことを言っているようだが、私見では、この発想から、公立劇場や公立文化施設の本来のミッションを特定することができると思われる。すなわち、公立劇場の活動によって、その地域の「『語り直し』による文化の再創造」が可能になるという視点である。

演劇や音楽などの舞台公演、あるいはもっと広く芸能一般は、時間の長短の差はあれ、昔から継承してきている演目の上演を、何度も、何日も、場合によっては何年間も続けて、そのたびごとに違う人々を巻き込みつつ、上演を繰り返している。このことから、毎回、あるいは毎日、劇場で、そして、その場に集う人々のコミュニティの間で、感情の共振・価値の共有が繰り返し起こっていると言えるのではないだろうか。

このことは、地域の祭礼における奉納芸や、「名乗り」に始まる狂言の構造と軌を一にしている。

しかも、奉納による共同体意識の確認や人々の中の共感の交換は、あたかも自然の営みであるかのごとく未来に向けて無限に繰り返されていくものであり、誰もそのことを不思議に思っていない。

ここまで見てきたように、公立文化施設は、その活動によって、その場に集う人たちが「語りなおす」ことで地域の文化が再創造され、それによって「コミュニティの再創造」が行われる機会を作り出すことができる。そして、このことは、すべての公立文化施設が本来的に持つべきミッションとしてふさわしいものだと筆者には思われる。

### 参考文献

- ・「江東区文化コミュニティ財団 事業計画実績報告書 令和3年度～令和5年度 第6章 資料」
- ・彩の国さいたま芸術劇場 「埼玉回遊 特大号！」（2024/3/9～3/10）上演パンフレット

---

7 たまたまこの記事が目にとまった筆者は、上記の「このあたりのものでござる」の考えを引用し、世田谷区三軒茶屋駅周辺まちづくり協議会の提言「三茶のミライ」（報告書）の中のコラムで紹介した。

- ・公益社団法人全国公立文化施設協会「劇場、音楽堂等における指定管理者制度運用への提言」(2023/10/25)
- ・曾田修司「外部評価報告書（抜粋）」(江東区文化コミュニティ財団平成5年度「外部評価報告書」(令和6年3月発行、p.10, p.16)
- ・曾田修司「こことからだの中のアート～アートというインフラが人と人を繋ぐ～」、世田谷総合支所街づくり課編集「三茶のミライ！」所収、世田谷区発行、pp. 35-36、2022年3月
- ・P・F・ドラッカー著、上田惇生翻訳『マネジメント [エッセンシャル版] —基本と原則』、ダイヤモンド社、2001
- ・貫 成人「劇場が土地に根を張るには」(彩の国さいたま芸術劇場「埼玉回遊 特大号!～風と土地のロマンス」上演パンフレット、公益財団法人埼玉県芸術文化振興財団、2024年)
- ・野村萬斎「(明日への Lesson) 第2週：メッセージ 狂言師・野村萬斎さん×朝日新聞 DIALOG」朝日新聞 令和3(2021)年1月13日