

～ 根を張ってこそ花が咲く ～

小美玉市まるごと文化ホール計画（案）

-小美玉文化はポジティブ・フィードバック(前向き思考)-

まえがき・震災の中で

ココロ・オープン・サポート

資源をつなげる

ピンチはチャンス

文化が無いとなぜダメなのか

・理性と感性

・子育ては親育て、ホール育ては地域育て

・日本が生き残るための戦略

学び舎

ポジティブ・フィードバック

褒めあたり評価しあたりして相互に元気を分け合い、自分を高めようとする感性的方法。

良いところを磨きこんで伸ばしていく。

対義語 ネガティブ・フィードバック

「問題発見(悪口や不満の言い合い)

問題解決(解決行動)」の理性的方法。

序章 「人」が鍵

町村合併効果

活性化に燃えるアピオス

全国から注目を集めるみの～れ

周辺環境一帯を盛り上げるコスモス

なかなかイイセンいってるじゃん

人をいかに育てるか

小美玉市まるごと文化ホール計画の基本的な考え方

第1章 極める《住民参画のクオリティ》

1. 参加のしやすさ

・学校のように

実践モデル：アピオス小劇場チーム「住民プロデューサー養成講座」

実践モデル：みの～れ舞台表現ワークショップ

2. 住民主役・行政支援 ～ “文化パートナー” という考え方～

・ポイントは「三方よし」

・住民主役（行政支援）の事業推進

試行イメージ：文化パートナーとの手の結び方

実践モデル：みのり太鼓

実践モデル：おみたまチンドンジャグバンド

ワークショップ

体験の場と略されることが多い。

・学びや創造、問題解決やトレーニングの手法

・参加者全員が体験するものとして運営される形態

・参加者が経験や作業を披露したりディスカッションをしながら、スキルを伸ばす場など、様々な意味で用いられる。

第2章 つなげる《バトンタッチ》

1. 次世代につなげる

・ポスト青年団

実践モデル：みの～れデベロップスクール

実践モデル：コスモスカフェ “win-win”

・中学生・高校生との連携プログラム

- 実践モデル：小川南中・美野里中 2 年生職場体験
- 実践モデル：美野里中演劇部
- 実践モデル：Jolly forest Jazz orchestra スチューデント・クリニック
- 実践モデル：中央高校生のエコキャップ・アート参加

2. 館職員を育てる

- ・直営 + 住民参画
- ・必要なスキル
- ・研修プログラム
 - 試行イメージ：新人（異動職員）研修
 - 試行イメージ：OJT
 - 試行イメージ：住民との対話
 - 試行イメージ：館OB職員
 - 試行イメージ：自己評価を高める

アウトリーチ
 もともと「外に手を伸ばす」あるいは「(地域への)奉仕・援助・福祉活動」「(公的機関や奉仕団体の)出張サービス」という意味。所属劇団・楽団や提携アーティストを地域や学校に派遣し、ワークショップやミニコンサートを行うのが文化ホールのアウトリーチ活動。

第3章 広げる《文化のネットワーク》

1. アウトリーチ

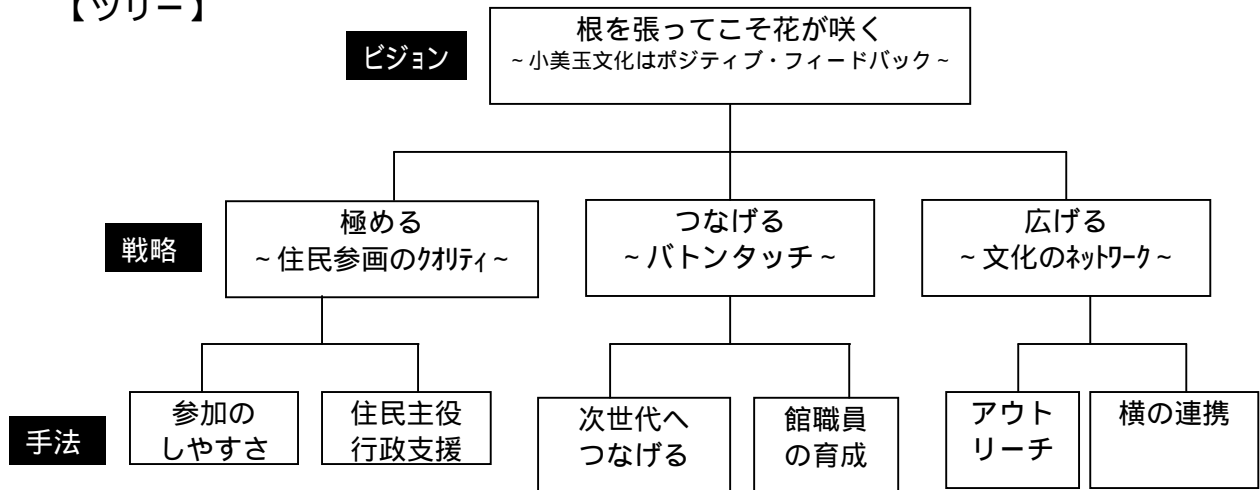
- ・文化振興サイクル
- ・アウトリーチの意義
 - 実践モデル：地域アクティビティ

2. 横の連携 ~ 住民プロジェクトの仕組みを使い込み合う ~

- 試行イメージ：「サークル交流会」から生まれるコラボレーション
- 試行イメージ：みの〜れ住民参画プロジェクトのコラボレーション

あとがき 未来予想図《小美玉の新たな文化づくり物語》

【ツリー】



根を張ってこそ花が咲く ～小美玉文化はポジティブ・フィードバック～

小美玉市の文化ホール3館を拠点に、まち全体の元気をどんなふうにつくっていくか。そして10年後へ向けていかに伸ばしていくか。それを考えたのが「小美玉市まるごと文化ホール計画」です。

3館は現在、住民と行政が互いに知恵を絞り、汗を流しながら、館の元気づくりを行なっています。それが関わっている人たちの誇りにもつながっており、理想的なまちづくりのスタイルになっています。新たな文化づくりの物語を描いていくこの計画は、そんな3館で活躍する住民リーダー12名と館職員7名がプロジェクトチームを組んで、3館揃ってつくる初めての取り組みなのです。

まずはじめに、3館がそれぞれの個性・独自性を互いに認め合い、刺激し合う存在になることを大事にする、ということを経営の根底にしました。そして、これまでのまちづくりは問題発見・問題解決でしたが、これからは良いところを磨きこんで伸ばしていく『ポジティブ・フィードバック()』の精神が大切だということ掲げ、小美玉の文化ホール3館の良いところ(強み)は何なのか、2年間の活動の中で探し続けることにしました。

2年間の活動を通じて辿り着いたビジョン「根を張ってこそ花が咲く」。切り花はすぐ枯れてしまうのと同様に、出来合いの作品を持ってくるだけの文化活動はすぐ枯れてしまいます。都市ならば頻繁に生け換えるのでいいかもしれませんが、地域は毎年美しい花を咲かせる木々に囲まれていたい。人の根を張れば、まちの幹が伸び、文化の花が咲く、そんな文化活動にしていくことが「持続可能な豊かな文化のまち」の実現につながると考えています。

ポジティブ・フィードバック

褒めあったり評価しあったりして相互に元気を分け合い、自分を高めようとする感性的方法。良いところを磨きこんで伸ばしていく。

対義語 ネガティブ・フィードバック

「問題発見(悪口や不満の言い合い) 問題解決(解決行動)」の理性的方法。

まえがき・震災の中で

平成23年3月11日、午後2時46分。マグニチュード9.0の大地震、津波、原発事故が一日のうちに起こった未曾有の危機。小美玉の文化ホール3館は、震災後すぐに住民の避難所や災害対策本部となりました。そんな中、天井が落ちたホールを見にやってきては我が子のように心を痛めて一日も早い傷の回復を心待ちにしている人、震災の影響で一度は中止になった参加型事業の振替公演を希望の光にしていると涙ながらに語る人、仲間たちにメールで連絡を取り合い励ましあう人など、文化ホールの活動がライフスタイルと一体化し、強く生き抜こうとする姿を目にしました。

ココロ・オープン・サポート

そんな中、いち早く動き出したのが、みの～れ住民劇団「演劇ファミリーMyu」でした。自らの存在を社会的機関として認識する彼らは、阪神淡路大震災の折に演劇の手法を用いて被災者の心のケアを行っていた演劇人たちの活動を学んでおり、演劇の持つ効用を認識して常日頃から活動にその手法を取り入れ、技術を磨いていました。自ら持ち得る技術と経験を今こそ地域の役に立てるため、地域の小学生たちの心のケアを目的とした演劇ワークショップ「はっぴい ぷろじえくと～ココロ・オープン・サポート～」を企画。地元アーティストも賛同し、絵本とジャズピアノのコラボレーション作品をも取り入れた独自の企画を瞬く間に創り上げて実践しました。地域に根ざす文化ホール「みの～れ」専属の住民劇団として、オリジナル作品を創り続けてきたことで磨かれた人材と経験があっただけでこそ為せる技でした。

資源をつなげる

同じ頃、コスモスプロジェクトも動いていました。前述のMyuに属するミュージシャン2名を招聘してロビーコンサートを企画。関係者はコンサートの開催のみならず、人々の交流と新たな価値を生み出すことに着眼し、出演者でみの～れとつながり、コーヒーサービスでNPOしみじみの村とつながり、終了後は隣接するしみじみの家で宿泊前提の打ち上げを行うことで、コスモスが有する資源を「つなげ」、住民主体の活動による「人の心の温もり」が感じられるような企画を生み出しました。

ピンチはチャンス

アピオスでは、「アピオス小劇場 タンゴコンサート」が、大ホールが地震の影響を受け使用できなくなっていたことで開催が危ぶまれていました。しかし関係者は、飲食できる小ホールに場所を移し、団子を食べながらタンゴを聴くという「ダンゴでタンゴ」なる企画にバージョンアップさせました。暗い世相をものともせず、洒落でピンチをチャンスに変えるたくましさや柔軟な発想力が発揮されたケースでした。

文化がないとなぜダメなのか

・ 理性と感性

「文化がないとなぜダメなのか」という問いが投げかけられることがあります。「人間らしく生きていくために本質的に求めるものが文化だ」ということは言い続けてきましたが、もっと多くの人に「なるほど!」と思ってもらえるよう、私たちの言葉を紡ぎだそうと「まるごと文化ホール計画策定プロジェクト」を通じて勉強してきました。その中のひとつに、本計画コーディネーターである筑波大学大学院教授蓮見孝先生から教えていただいたことがあります。

「私たちは物事を判断し実践するために理性（ロゴス：真面目な自分）という知恵を活用しているが、その対極にある感性（パドス：お茶目な自分）という知力も存在し、一人の人間はこの両輪があってこそ調和を保ち、共存しつつせめぎあいながら魅力的な個性を創り出している。学校教育を通して理性を高める訓練をしてきているが、感性を高める社会的機能は、残念ながら今の社会にはない。これを活発に高めていき、社会の調和を図ることが、文化ホールが果たしていく使命なのではないか」。

理性的方法は「問題解決（悪口や不満の言い合い） 問題解決（解決行動）」というネガティブ・フィードバックの暗い側面を持っています。それに対し、褒めあたり評価しあたりして相互に元気を分け合い、自分を高めようとするのが、感性的なポジティブ・フィードバック的マネジメントです。

感性を高める社会的機能である文化ホールが、まちの活性化を担う原動力となれる存在なのだということを私たちは学びました。

子育ては親育て、ホール育ては地域育て

みの～れ・アピオス前芸術監督の能祖将夫さんが常々言われていたことです。

「文化ホールは言わば地域の子ども。実際の子育てと同じように、育てるのに手間と暇と金がかかるし、多くの人に関わりが必要で、苦労も多いが喜びもまたひとしおだ。地域がそのような子どもを持ち育てていること自体が、地域の、そして地域を形成する個々人の成長と誇りになる。子供を育てることは親を育てることだと言うように、文化ホールを育てながら親である住民一人ひとりが育っていく。そういう機能が地域の文化ホールにはある」。

文化ホールにできるだけ多くの人が知恵を絞り、汗を流せば流すほど、社会もそれだけ成熟していきます。私たちはこれからも絶えずできるだけ多くの「育ての親」を増やす努力を続け、3館を大きくたくましく育てていきましょう。それがきっと、地域社会を大きくたくましく育てることにつながっていくでしょうから。

日本が生き残るための戦略

計画策定プロジェクト座談会のゲストにお越しいただいた群馬交響楽団五十嵐常務理事は、『価格競争では海外に全く歯が立たない現在の世の中で日本が生き残っていくためには、時代の変化に対応しつつ新たな価値を次々に生み出していける“創造的な人間”で勝負するしかない。そのためには、今の子どもたちに想像力と創造力をつけさせる戦略として文化芸術が大切だ』と言います。

片山善博さん（元総務大臣・元鳥取県知事）が、全国公立文化施設協会主催のアートマネジメントセミナーで次のように講演しています。

『文化芸術、特に芸術は無から非常に高い価値を創造する営み。現代の経営危機の時代においては、前例やマニュアルが何も無いところからどうやって難局を切り開いたらよいかという考える力、先を見通した上で新しく成し遂げる力、挑戦する勇気を持って新しい考え方を生み出していくことが重要。地域社会全体が文化芸術を重視して、文化芸術に親しんでそこからクリエイティブに挑戦する、勇気ある社会にしなければならない。

（中略）知に基づく地域づくりを標榜し、実践しなくてはならないと考えるが、そのためには地域に根ざした生活を守るため、地域に誇りと自信がないといけな。それを生み出すのは文化芸術でしかあり得ない』。

明治維新、戦後復興と並び、社会が大きく急速に変化していると言われる現在。マニュアルや常識が通用しない社会に加えて少子高齢の波。いまの子どもたちがこれから生きていくために私たちにできることは、精神的にたくましく賢く育つ環境をいかにつくるかということ。そのための文化芸術であり、社会的機関としての文化ホールなのです。

学び舎

第二次世界大戦後、経済的な豊かさを求め、物にあふれる豊かな社会を構築しました。しかし、「物の豊かさの時代から心の豊かさの時代へ」と言われるように、いま必要とされているのは「人の役に立つ」「人と人をつなぐ」ことで得られる心の充実感です。文化ホールは、住民一人ひとりの心の充実感を達成できる「学び舎」としての機能をもっともっと高めていくことが求められる時代なのではないでしょうか。

序章「人」が鍵

町村合併効果

文化ホール3館を有する小美玉市は、2009年にみの～れが地域創造大賞を受賞し、アピオス・コスモスにも住民参画による運営が展開されているように、「住民参画による文化のまちづくり」を実践するまちとして全国的に高い評価を受けています。

みの～れの地域創造大賞受賞のポイントが、審査委員会によって次のように記述されています。

徹底した市民参画によるホール運営を推進。約200名の住民実行委員会が毎年、各種事業計画に携わり、住民劇団・住民楽団を含むボランティア組織の「みの～れ支援隊」約160名が事業を支えるなど、ホール事業を通じたまちづくりの新たな人材育成のあり方を提示した。

町村合併によってみの～れからアピオス・コスモスに広がった、住民参画によるホール運営。ホールの運営や事業推進に数多くの住民が参加・参画し、元気を生み出しています。

特に、他の行政分野で見られない10代～30代の若者の参加・参画を得ており、3世代が入り混じって創造的な活動を行なっています。ときには企画を生み出し、表現者として舞台に立ち、バックヤードを支え、フロントスタッフとして客を迎え、記者として取材に飛び回り、さらにはホールを飛び出して地域交流を図るなど、文化をまちの隅々まで届けています。

館職員はその活動を支え、時には先陣を切って開拓し、新たな住民の参加・参画を促す役目を担っています。

活性化に燃えるアピオス

アピオスは、30年近くに渡って演歌や歌謡曲の歌手を中心に招聘して鑑賞事業を行い、長年「大衆劇場」として役割を果たしてきました。

平成20年度から、活性化のための手法と方針を考える「小川文化センターを活性化する会」(後に小川文化センター活性化委員会へとつながる)を立ち上げ、愛称募集 オリジナル企画の創造 施設の修復と改善、という3つの活性化の手法と、『共に支え合う自由空間』というミッションを策定しました。現在は小川文化センター活性化委員会が毎月会議を開き、アピオスの自主事業や運営ルールの改善、全国の事例を参考とした学習や住民プロデューサーとして必要なスキルを身に付ける研修などを行なっています。

また、国民文化祭演劇祭を支えた住民ボランティアスタッフの中核メンバーと館が連携し、文化ボランティアスタッフ「アピオスばるず」を立ち上げ、住民が支える文化活動の拠点としての体制を整えています。

オリジナル企画にも積極的に取り組んでいます。プロの指導・演出、プロバンドの演奏のもとスターになりきって歌う「スター なりきり歌謡ショー」や、大ホール舞台上に仮設客席を設置してこだわりの企画を手作りで行う「アピオス小劇場」シリーズ、おやじの復権を目指して企画した「おやじバンドコンテスト」を開催し、地域の元気づくりに取り組んでいます。

全国から注目を集めるみの～れ

みの～れは、誕生日の平成8年から住民参画によるホール運営に取り組んで15年。みの～れが今後どのように成長していくか、アピオス・コスモスにとって一つのモデルになります。「つどう・つなぐ・つくる」をミッションとして掲げ、住民劇団・住民楽団を含む文化ボランティア「みの～れ支援隊（4部門7組織）」と、事業を企画実行する「各種実行委員会プロジェクトチーム（8組織）」があります（参照：みの～れ住民参画イメージ図）。これらの代表や一般公募の住民が参画している「四季文化館企画実行委員会」は、ホールの自主事業の推進や運営ルールの改善について毎月話し合いを持っています。

住民が参加・参画する受け皿は、ミュージカル、器楽、企画プロデュース、広報デザイン、フロントスタッフ、次世代リーダー育成などで、その徹底した住民参画への取り組みは全国的にも先進事例として取り上げられる存在です。今後は経験やノウハウだけでなく、想いもバトンタッチしながら世代交代と新たな輪の拡大をいかに図っていくか、小美玉3館の将来を左右するモデルケースとして注目を集めています。

周辺環境も一帯として捉えるコスモス

コスモスは、図書館・史料館・公民館・文化ホールを併設する生涯学習センターとして、各施設と連携して市内全域に生涯学習を発信していく拠点に位置づけられています。

平成20年度に「玉里文化ホールを考える会」（後にコスモスプロジェクトへとつながる）を立ち上げ、生涯学習の拠点としての特長づくり 住民参画による事業展開 アットホームな身近さ、という提言を行い、文化ホールのみな

らず、コスモス全体・しみじみの家・民家園まで含む敷地全域をコスモスプロジェクトのフィールドとして捉え、周辺環境も含めて元気づくりに取り組んでいます。

コスモスプロジェクトの具体的な活動としては、フィールド内あちらこちらの場所に企画する「C・C・C（こすもす・きゃんぱす・こんさあーと）」、コスモスを拠点に活動するサークルを積極的につなぐ「サークル交流会」、若い母親を対象にした学び体験の機会を企画する「コスモスカフェ“win-win”」、さらに現在はコスモスのロゴデザインを筑波大学と連携して取り組むプロジェクトも進行しており、勢いのある活動展開をしています。

なかなかいいセンいってるじゃん

小美玉市まるごと文化ホール計画を策定するプロジェクトチームは、3館で活躍する住民リーダー12名。コーディネーターに筑波大学大学院教授の蓮見孝先生を迎え、2年の活動期間の中でワークショップを通じて将来像を共有したり、シンポジウムを開催してたくさんの人たちと「文化のまちづくり」について考えたり、「持続可能な仕掛けづくり」や「文化と商工観光の連携」、「社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）」について学びました。

これらの活動を通じてプロジェクトチームが自己分析した結果は、「小美玉3館、なかなかいいセンいってるじゃん！」。では、この“なかなかいいセン”をどうやって持続させられるか、そこが鍵だねという話になりました。

人をいかに育てるか

蓮見先生やゲスト講師の皆さんから学んだことや、プロジェクトチームでワークショップを通じて共感しあった想いの共通点は「人」でした。人がまちを元気にし、文化を育み、誇りを生む。この地に住む人たちの郷土愛が深まり、子どもたちがこのまちに住み続け、あるいは魅力を感じた人が移り住む。まちの未来を握る鍵となるのは、いつの時代も「人」なのだということに気づきました。

「結局は人の問題だよな」「ここはいい人材に恵まれてますね。それに比べてうちの市は...」。他の自治体から視察に来られる住民や職員の方々が口を揃えて言う言葉です。ここで言う「人」とは、次世代を担う若者やリーダー、館職員のことを指します。小美玉のいまの魅力は「人」が支えているのです。では、その「人」をいかに育成し、持続可能な文化のまちづくりを実現するか。まるごと文化ホール計画の大きな柱になりました。

小美玉市まるごと文化ホール計画の基本的な考え方

このプロジェクトを通じて学んできたことを生かし、計画の基本的な考え方を次のようにまとめました。

- 1 . アピオス・みの～れ・コスモスを中心核とし、3館の個性・独自性を磨いて伸ばしながら、それぞれ担う部分と連携して行なっていくところを明快にしていきます。
- 2 . 地域コミュニティセンターや空の駅、商業施設、田んぼの中など、小美玉全体を活動エリアとして捉え、3館から発信していきます。
- 3 . 祭りや食文化などもまるごと“文化”として捉え、コラボレートしていきます。

第1章 極める《住民参画のクオリティ》

小美玉3館には、表現者、それを支えるスタッフ、企画者、さらには演劇、音楽、美術、映画などありとあらゆるジャンルへの参加参画の受け皿が用意されており、それぞれ活発な活動が展開されています。この長所をさらに活かすには、「参加のしやすさ」と「習熟した住民との活動提携」のクオリティを上げることです。これは、「住民参加(行政主導) 住民参画(協働) 住民主役(行政支援)」という活動の成熟過程に伴う参加参画のグランドデザインを見直し、これまでやってきたことにひと工夫加えることで、新たに参加する人が参加しやすい環境を充実させることとなります。

また、自主的に活動できる住民(個人および団体)がホールと提携してまちのためにどんどん自主的な活動を繰り広げていき、必要な支援をホール側が行なっていくような環境をつくることとなります。

1. 参加のしやすさ

これから活動に参加しようと思っている住民にとって、すでに活動している組織に入って経験のある住民スタッフといきなり一緒に活動しようとするのは敷居が高いでしょう。

そこで、自分の興味や適性を感じた上でそれぞれの組織に入っていくことができるようにするため、短い期間の中で様々な活動が体験できるワンクッションをつくっていきます。これまで表現者の参加拡大の仕掛けを作ってきましたので、これからは企画、舞台技術、フロントスタッフなど、文化ホールの運営を支える側のためのワンクッションをつくっていくことが大切です。

モチベーションを保つには、例えば椅子並べを行うボランティアにしても、ディスカッションして並べてみてチェックする、というように、社会的責任と達成感を得られるように、きめ細かいマネジメントが大切です。たくさん種類を増やして体系化していくことで参加の輪を拡大するためのツールが広がります。

・学校のように

同じ時期に入学し同じ時期に卒業する、学校のように常に同じようなサイクルで「入れ替わる」という仕組みをあえて作ることで新たな参加者が参加しやすくなり、卒業生が既存の組織に毎年加入していくようになると、組織には常

に新しい風が入る仕組みが整います。この仕組みを表現者育成のためだけではなくスタッフ養成にも応用していくことで、実行委員会やボランティア組織の新陳代謝を促すことにもつながります。

ここで大切なことは、初めての人が参加しやすい環境を整え、それが館の受け皿である組織につながり、その組織自体もこの関係を望んでいることです。新たな人の参加、輪の拡大は、組織や館の活性化には欠かせません。

企画、広報、裏方、表方運営、アウトリーチにまで住民が参加・参画しているのが小美玉の文化の特長です。すでに実践活動している事業や組織に入る前のワンクッションである“学校的体験”を仕組みとして用意することで、より参加・参画の輪の拡大につながり、さらには参加者自身が様々な体験をすることで活動している住民同士が互いの理解を深めることにつながります。

実践モデル：アピオス小劇場チーム（住民プロデューサー養成講座）

小川文化センター活性化委員会では委員を二手に分けて事業を実践していますが、平成22年度にはその1つがアピオス小劇場チームとして活動していました。その活動期間である8ヶ月間を「住民プロデューサー養成講座」と位置付け、館職員が講師となって連続講座を行い、プロデューサーとは何なのか、企画を公演に仕立て上げるまでの過程、企画を立てるポイントや予算組みの仕方、新聞記者をゲストに招いての取材シミュレーション、おやじバンドコンテストやアピオス小劇場の裏方参加など、現場実習を交えて学びました。最終的には全員が企画を立て、一人ひとりプレゼンテーションを行い、活性化委員全員による投票を行なって次年度のアピオス小劇場企画を決定しました。

活性化委員会は委員が2年任期で交替となり、地域コミュニティや行政区でコト起こしできる人を育てて地域へ戻す、人材育成を行う社会機関としての役割を果たしています。

今後は活性化委員会卒業生が引き続きアピオスの事業企画ができるよう住民プロデューサー集団を創設したり、現場実習で裏方に興味を持った人が継続して舞台に携われるような組織を立ち上げるなど、様々な住民参加・参画の体制づくりに努めていく必要があります。

また、他館においても様々な住民プロジェクトの現場で住民プロデューサーを育てることに着眼することで、異なるジャンルの個人やサークルをつなげる人たち、あるいは地域と文化ホールをつなげる人たちが出てくるようになって、元気を生み出すサイクルが生まれていきます。

実践モデル：みの～れ舞台表現ワークショップ

「みの～れ舞台表現ワークショップ（以下、舞台表現WS）」と「みの～れ住民劇団 演劇ファミリーMyu（以下、Myu）」の関係がこの実践モデルのひとつです。舞台表現WSは年度前半におおむね2～3ヶ月の期間で開催され、館が主催して一般公募し、プロの演出家のもと一つの演劇作品づくりを行うものです。募集するのは役者体験希望の小学1年生から大人までで、経験の有無は問いません。いわば「演劇やコミュニケーションを学びながら、舞台づくりを知る学校」です。一方、Myuの役者もプロの指導を仰げるため参加を希望し、Myuのスタッフは作品づくりを全面支援します。初めて参加する人は、館が募集すること（安心感） 期間が限定されていること（入団するより遥かに敷居が低い）が参加の後押しとなり、Myuの役者やスタッフと一緒に舞台づくりを行う過程で仲間意識が芽生え、舞台表現WS終了後にはほぼMyuに入団します。Myuは、舞台表現WSをプロから学べるうえに新規団員を獲得できる機会（充電）と捉え、年度後半に自らのオリジナル作品づくりに生かして（放電）います。

2．住民主役・行政支援 ～ “文化パートナー” という考え方～

「住民参加（行政主導） 住民参画（協働） 住民主役（行政支援）」という活動の成熟過程に伴う参加参画の仕組みの中で、住民参画からさらに進化した「住民主役（行政支援）」のあり方について触れていきます。

住民と行政（館）が共に時間と想いを共有しながら進めていく「住民参画」は、館職員が抱える仕事量の限界が活動量や活発化に歯止めをかけてしまいます。そこで、文化ホールと価値観を共有し本計画を理解している住民スタッフや表現者が、自ら活動内容と館に求める支援について明示し、館や小美玉市の看板を背負って活動する「文化パートナー」になり、「住民主役（行政支援）」による事業推進を実現していきます。

・ポイントは「三方よし」

この取り組みが活発に活動していくようになれば、館職員はますます新たな参加参画の輪の拡大に力を注ぐことが可能となり、人事異動してきた職員も新たな住民と共に成長することができます。一方で習熟した住民にとっても、館職員の容量オーバーが住民参画活動の限界とされるよりも、自由にやりがいのある活動を行うことが可能となります。館職員は常にその活動内容を把握しつつ精神的に寄り添いつつも、実際の拘束時間は減少します。

この取り組みは、小美玉3館をはじめとした文化圏のあらゆるところが活動のフィールドとなり、文化ホールの活動として地域活性化に一役買って出ているか、その企画が“三方よし(近江商人の経営理念「売り手よし・買い手よし・世間よし」)”となるかがポイントです。

・住民主役(行政支援)の事業推進

自ら活動内容と館に求める支援を明示して、館や小美玉市の看板を背負って活動する「文化パートナー」が、3館とどのようにして手を結んで活動していくかを考えてみました。

試行イメージ：文化パートナーとの手の結び方

文化パートナーになろうとする個人や団体が、自らの活動内容と館に求める支援を明記した企画書を用意します。

年に一度、3館の自主事業企画委員(四季文化館企画実行委員会、小川文化センター活性化委員会、コスモスプロジェクト)が一堂に会し、文化パートナー希望者からプロポーズを受けます。

3館の委員は持ち帰って検討し、プロポーズの返事をします(逆に条件提示もあり)。

次年度4月1日～3月31日までが活動期間となります。

実践モデル：みのり太鼓

平成4年に創設。東京・青山で開催された第1回創作和太鼓コンテストでグランプリに輝くなど、全国トップレベルの創作和太鼓集団です。みの～れが企画したリズムワークショップのノウハウをアレンジし、独自の和太鼓ワークショップを開発しました。

必要な道具や講師はみのり太鼓がまかない、みの～れは会場を提供するパートナーシップのもと、10年近く和太鼓ワークショップを開催し続けてきました。創作和太鼓のリズムを体験できるこのワークショップは全国トップレベルの和太鼓奏者と一緒に和太鼓を体験できる取り組みとして参加者に喜ばれています。館としては地元の宝であるみのり太鼓と提携することで和太鼓文化の普及ができます。みのり太鼓としてはワークショップの開催と成果発表会の開催により公演鑑賞者の拡大と新たな担い手の創出につなげることができるほか、ワークショップ参加費をみのり太鼓の活動費(太鼓の皮の張り替え、稽古場や移動トラックの維持費など)に充てることができます。

住民(ワークショップ参加者)、館そしてみのり太鼓の3者が三方よしの仕組みとなっています。

実践モデル：おみたまチンドンジャグバンド

みの～れと商工会による一大祭り「四季の里さくらフェスティバル（現：小美玉さくらフェスティバル）」のプロジェクトから生まれた、チンドン屋でもない、ただのバンドでもない、手作り楽器を加えた新たなジャンル「チンドンジャグ」スタイルを確立。町村合併時には地域アクティビティの一環として行政区や地域コミュニティへ訪問。交流を深めて市の一体感の創出に大きく貢献しました。

昔なつかしいメロディを移動しながらどこでも演奏する機動力に魅力を感じた地域からはオファーが殺到しており、館としては行政区や地域コミュニティとみの～れの橋渡し役になり、信頼関係を構築してくれる存在としてかかせない存在になっています。バンド側は、みの～れと手を組んで地域アクティビティを行うことで、みの～れの看板を背負っている誇りを持ち、地域への認知度を上げる機会を得ています。地域の認知度があがることで新たなメンバーを確保出来ることとなります。そして地域からのオファーをできるだけ受けられるようにして活動を充実させていくことがバンド側の希望です。

第2章 つなげる《バトンタッチ》

1. 次世代につなげる

みの～れの誕生日前から活動してきた住民は現在もそれぞれのプロジェクトの中核として活躍していますが、エネルギーに満ちている今のうちから世代交代して新たなリーダーを立てていきたいと願っています。それは、自ら誇りとするこの活動を次世代に受け継いでいきたいからです。経験やノウハウは受け継がれていっても、想いまではなかなかうまく継いでいけないのが世の中の現実。すでに館職員は2代目に入れ替わっています。

どうやってバトンタッチしていくか、探りました。

・ポスト青年団

全国各地に「住民参加」のホール運営を掲げる文化ホールはこれまでもありましたが、建前で終わってしまうケースも少なくありませんでした。なぜ、みの～れはそうならなかったのか。それにはこの地域が育ててきた素養が大きく関わっています。

昭和40～50年代、この地域では18歳～23歳ぐらいの若者で組織された青年団活動が活発に行われ、最盛期には150人以上の団員が所属していました。行政側も青年団活動の社会的意義を認め、まちづくりに関わる委員会などにも青年団団長を必ず入れていました。青年団の活動は、現在の「おみたまふるさとふれあいまつり」のベースとなる“カンナ祭り”を企画運営したり、朝5時に集まって国道6号にカンナを植栽し“フラワーロード”の名で全国に名を轟かしたり、竹原中学校跡地の町有地が売却されるという話が出たときは跡地保全署名運動を起こして現在の希望ヶ丘公園として住民の憩いの場づくりをしたりなど、まちづくりに多大な影響を与えてきました。仲間たちと夜が明けるまで地域の課題や未来像について話し合い、そのために何ができるかを考え、行動に移していました。活動を通じて、「他者を理解しようとし、全体像を見据えながら物事を捉え、自らの意見を主張しつつもみんなで決めたことは守り通す。それが文化人」ということを学び、その中から、価値観の異なる人たちをまとめあげる手腕を持つリーダーを次々と輩出しました。リーダーたちに共通しているのは、「利他主義・プラス思考・あきらめない・指を自分に向ける（責任は常に自分にある）」ということ。青年団活動で磨かれ身につけたものです。

現在、社会情勢や若者のライフスタイルの変化により、青年団は事実上活動休止の状態となっています。だからこそ、現代の若者の参加参画を得やすい文化芸術というジャンルにおいて住民参画による事業運営を行うのです。仲間たちとの活動に燃え、「一から企画や組織を組み立ててやり遂げる」感動を味わう

ことで、将来のまちづくりリーダーに育っていきます。

“ どうすれば組織として動くのか ” そのノウハウや経験値を高めている文化ホールの活動は、人材育成機関として “ ポスト青年団 ” の役割を果たしていけると言えるのではないのでしょうか。

実践モデル：みの～れデベロップスクール

みの～れ誕生から5年後の平成19年度からスタート。住民プロジェクトは、リーダーの人格や考え方によってその成長や方向性が大きく左右されるため、伸び悩むプロジェクトも少なくありませんでした。

そこで、現リーダーの人格形成とスキル向上を目的に掲げ、さらには次世代のリーダー養成をも視野に入れた塾を創設しました。

ディズニーランド出身のリーダー育成専門家やファシリテーションの専門家などを招聘して講義を開催するほか、地元の魅力探しなどのフィールドワークも実践しつつ、企画・立案・実行・体験を通して、地域リーダーを育てる環境をつくっています。

現在は、次世代リーダーの発掘と育成をメインに事業を展開していますが、今後は現リーダーのための人格形成とスキル向上のためのプログラムと交流の機会を充実させていきます。

実践モデル：コスモスカフェ「win-win」

コスモスプロジェクトの事業の一つとして展開している、若い母親のための学びと気づきの体験の場。若い母親たちの社会参加の機会がないことを同世代のプロジェクトメンバーが実生活の中で体験し、子どもの教育に一番影響を与える母親の人格形成をコスモスが支援していきたいと考えて企画しました。

子どもと離れて集中して講座に参加できる環境を整えるため、託児サービスを実施。参加する若い母親が自ら企画し、HIPHOPダンス体験、ヨガ体験、市給食センター見学会など、企画内容がバラエティに富んでいます。

今後は参加の輪を拡大し、若い母親が社会参加するための第一歩を踏み出す場として機能していきます。

・中学生・高校生との連携プログラム

若者、特に10代の参加参画をさらに多くするための取り組みとして、中学生・高校生と文化ホールがつながるためのプログラムを展開していきます。

これまでもそのためのチャンスはいくつかありました。それをきめ細やかにマネジメントしていくことで、「つなげる」目的に沿うプログラムとしていきます。

実践モデル：小川南中・美野里中2年生職場体験

企業が就職活動前の学生を対象として職場体験プログラムを行い、企業に親しみを持ってもらって優秀な学生を獲得することも目的に行なっている事例を参考にし、次のようなプログラムを実践していきます。

中学生は、職場体験を毎年夏休みに行います。これを積極誘致して、充実したプログラムを体験してもらうことで、文化ホールへの愛着を高め、真に理解してもらうことにつなげていきます。

具体的には、住民の人たちにインタビューをして文化情報誌おみたマガジンの中学生版を作成したり、コンサートを作って実際に運営するなどの実践的なプログラムを行います。他にも、社会人として必要なコミュニケーションワークショップや、文化ホールの魅力体験として照明機材を操ったり、バックステージツアーガイドになるための訓練を受けたりします。

計画づくりの過程で、小川南中学校と美野里中学校の2年生合計20名を職場体験として受け入れ、実施しました。

1日目：社会人として大切なこと～ホスピタリティ・ワークショップ～

舞台技術体験（舞台機構・ピンスポット操作）

広報体験（ツイッター体験）

2日目：おみたマガジン号外製作体験

編集会議（レイアウト・取材内容検討）

インタビュー（住民委員）

3日目：おみたマガジン号外をつくって・発表して・飾ってみよう

号外製作 / 完成物の発表 / 陽だまり横丁へ展示

中学生が住民委員にインタビューすることで、住民委員が自らの活動を振り返って評価分析することにつながり、自己評価を高める効果が期待できます。

実践モデル：美野里中演劇部活動支援

中学校に演劇部があっても、地域の演劇活動はありませんでした。みの～れ誕生の折には住民の専属劇団を創り、美野里中演劇部卒業生や地域住民の演劇活動の受け皿になることが将来構想に示されていました。そこで誕生したのが、みの～れこけら落とし住民ミュージカルを機に結成した演劇ファミリーMyuです。

こうした背景から、美野里中演劇部とみの～れの関係をつくり、卒業後にみの～れの活動に参加しやすい環境を整えています。

具体的には、美野里中演劇部が立ち稽古に入った段階でみの～れに稽古場を移し、舞台技術管理マネージャーが演劇公演に必要な舞台技術的な面からアドバイスと指導を行ったり、演劇ファミリーMyuの舞台道具を貸し出ししたりしています。ここで裏方を経験した中学生が、後にStaff Egg（みの～れ支援隊舞台技術部門）に入ったり、Myuで育った小学生が美野里中演劇部に入部するなど、関係を深めています。

今後は、こうした支援活動をみの～れ自主事業にしっかり位置づけて、みの～れの活動の一つとして打ち出し、関係者の理解を深めていくことが大切です。

実践モデル：Jolly forest Jazz orchestraスチューデント・クリニック

みの～れ住民楽団「Jolly forest Jazz orchestra」が始めた、学生対象の楽器演奏クリニック。試験的に行なった今回は、茨城ジャズ連盟との共催で、茨城県内の小学生から高校生ビッグバンドを対象として開催しました。

将来的には市内の小学生を対象として開催し、将来的にバンドメンバーにつなげていきたいという想いを抱いています。

実践モデル：中央高校生のエコキャップ・アートへのボランティア参加

小美玉さくらフェスティバルの企画の一つとして行う予定で進めてきた「エコキャップ・アート」。ペットボトルのキャップ3万2千個で、みの～れのマスコット「BIRD」の巨大なモニュメントを作るという企画。小美玉さくらフェスティバルは東日本大震災の影響で開催が中止となりましたが、実行委員で話し合った結果、小学生にも体験してもらう機会を作るなど、さらに企画を発展させてモニュメントを完成させることにしました。

エコキャップ・アートの作業は、10万個のキャップを色や形によって仕分けし、使用できる3万2千個を選んで、枠にはめ込むというもの。これはみんなで作ったらもっと楽しいということに気がつき、地元の中央高校生も誘ってみることにしました。中央高校の先生の賛同を得てチラシを配布したところ、興味を持った約30人が参加してくれることになりました。

仕分け作業後は、各小学校の放課後児童クラブへ行って1mの正方形のBIRDをエコキャップ・アートでつくるワークショップも展開し、そこにも中央高校生がサポート役で参加しました。

このケースは新規プロジェクトでしたが、すでに活動している住民プロジェクトに高校生が参加することで、既存の組織に新しい風を入れることにつながり、効果がありそうです。

このモデルケースからの学びは、高校生向けには「演劇作品の照明助手として仕込みとオペレータを務める3日間コース」というように、具体的な内容と日程を決めて募集し、さらには世の中に発信できるプログラムにしていくことです。モチベーションを上げると共に文化ホールの発信機能を体験することにもつながります。

4. 館職員を育てる

・直営+住民参画

ひと昔前には財団化、近年では指定管理者制度など、文化振興を第三機関に委託することが流行しましたが、最近では財団を解散して直営化する会館も出てきました。

直営の良いところは、文化ホール=文化行政であることから、文化を活用したまちづくりで福祉や教育や農商工観光などあらゆる分野へ波及効果をもたらしやすいこと、住民参画型のホール運営により行政職員の意識改革と質の向上が図れることなどが挙げられます。

現在、アピオスとみの～れは市長部局、コスモスは教育委員会部局で、いずれも直営による住民参画型のホール運営を行っており、私たちはこの直営+住民参画による文化ホール運営が現時点ではベストであると捉えています。

但し、行政組織上の市長部局の生活文化課、教育委員会部局の生涯学習課の2課にまたがっていますので、住民にとって縦割りにならないよう、横断的な取り組みが必要です。公共ホール運営委員会、文化祭に関しては既に横断的な取り組みを行っており、今後のすり合わせも住民目線で行われることを望みます。

現体制は、 職員のローテーションにより活力（新しい風）が生まれている
新採職員がホールに配属され、磨かれてから各部署へ送り出される、という
直営ならではのメリットが出ています。一方で絶えずイノベーションを求めら
れる部署であり、マニュアルが通用しないクリエイティブな職務であることか
ら、館職員の育成方法の体系化が必要です。

・必要なスキル

「おもしろがる職員が増えていくと市は活性化していく。やりすぎちゃうぐ
らいの人がいてちょうどいい」と座談会の声。事なかれ主義の公務員気質は反
感を買う時代です。文化ホール職員にはどんなことが求められているのでしょ
うか。スキルを挙げてみます。

- A．本質を見抜く（理解する）力
- B．将来を見据えながら今どうするかを考えられる力
- C．固定観念に縛られない柔軟な思考
- D．企画力（“三方よし”の実現）
- E．プレゼンテーション能力
- F．ファシリテーション能力
- G．ポジティブ・シンキング
- H．愛郷心

} 民間的発想、
住民目線

・研修プログラム

これらを育むための研修を体系化することが必要です。できるだけ外部講師
に頼らず、職員が互いに講師になって研修を行えるような体系にしてい
くことで、教える側の成長も促していきます。後進を育てることにより自分自身を振
り返り、自らの目標を再認識することにも役立つだけでなく、プロジェクトを
マネジメントする力、コミュニケーション能力を高めるための実践の場にもな
ります。

具体的な研修プログラムを挙げてみます。

新人（異動職員）研修（平成23年度実施例）：講師 館職員

小美玉3館の文化行政が何を指してやっているのか、その考え方を共有する研修。

- ・事前に“文化がみの～れ物語”熟読
- ・優秀な地域コーディネーターになろう
- ・文化ホール職員に求められるスキル
- ・文化ホールの歴史
- ・3館の改革・取り組みを学ぶ
- ・プロデュースと制作実務
- ・リーダーシップ・ワークショップ

OJT（on-the-job training）

業務上必要な技術や能力を、経験値が高い人が実際に見本を見せることによって伝えていき、試行錯誤を繰り返しながら自分の技術、能力として身につけていく訓練方法。

例・ファシリテーション：参加意識を高める会議の作り方やワークショップ技法

- ・制作業務：ゼロから立ち上げ公演まで持つていく過程すべて
- ・グラフィックデザイン：デザインの基本から必要なソフトの技術
- ・プレゼンテーション：マスメディアの取材、視察や会議でのプレゼン
- ・企画力（“三方よし”の実現）：職員会議で常に企画を精査する

また、日常業務の中でも意識を変えることでスキルを磨けるチャンスがあります。

住民との対話

日常的に住民が足を運ぶ文化ホールの職場は、いま現場（まち）で起きている課題を住民がどのように捉えているかを把握しできる情報拠点です。

いろんな住民との対話（お茶飲み）を積極的に行うことで、本質を見抜く（理解する）力 将来を見据えながら今どうするかを考えられる力 固定観念に縛られない柔軟な思考、が磨かれていきます。

館OB職員

改革を始めたばかりのアピオスとコスモスの館職員と、3館の住民リーダーたちには創業者たる想いを残す人が健在ですが、みの～れ館職員はオープニングスタッフが全員異動したことにより、すでに2代目にバトンタッチされています。2代目3代目に引き継がれるのはノウハウだけで、創業者の熱い想いは薄まっていくのが世の常。いかに想いも継承されていくようにするのが問われ、活性化プロジェクトを始めたアピオス・コスモスもいずれ直面する課題です。

そこで、館OB職員の同窓会を定期的に企画します。館OB職員の愛着を逃さず、想いを受け継ぐためのプログラムです。3館の住民やアーティストも混じって行うことで、事業に携わった熱い想いや企画の根本的なものが受け継がれていきます。

また、館職員が人事異動する際には住民スタッフとしてボランティア登録を行い、その後の運営をサポートしていくような伝統にしていくことも大切です。

自己評価を高める

他の自治体の文化ホールなどと積極的に交流を図り、視察を積極的に受け入れ、教えることで自らのレベルアップを図っていきます。また、このことは他と違った強みを認識することにもつながります。自信がない中で活動しているとクオリティは上がりません。「これでいいんだ」と思えてこそクオリティを上げていく活動につながります。長所を確認できる環境づくりが大切です。

第3章 広げる

これからは、3館の活気、集う人材、強い愛着から生み出される企画実行力を、市内全体にどのように波及させ、まちの活性化を図っていくか、文化の力が期待されています。

小美玉全域を活動エリアとして文化活動を広げていくことにより、これまではつながっていなかった住民同士、地域と館、館と農商工観光施設など、あらゆるネットワークが構築されていきます。小美玉市内全域に広げていくための考え方（マーケティング）と手法を挙げてみました。

1. アウトリーチ

・文化振興サイクル（別添）

文化ホールの事業を展開していく上で、意識しているのが文化振興サイクルです。鑑賞事業中心のときのマーケティングは、あくまでも年代とジャンルでの分け方でした。社会的機関として全住民にどうアプローチしていくかを考えたとき、文化ホールとの関わりが浅く遠いか、深く近いかで6つの層に分け、それぞれを 無関心層・文化芸術未経験層、文化施設支持層（サイレント・パトロン）、文化芸術関心層、観客・聴衆層、文化活動住民（文化団体・地元アーティスト含む）、ボランティア（ポジティブ・パトロン）と呼びます。

このマーケティングで見れば、以前の鑑賞事業のみの文化行政は 文化芸術感心層 観客・聴衆層にのみ焦点を当ててきたこととなります。これが、文化ホールは愛好家だけのもの、という誤解を生んできた原因です。

アウトリーチ

もともと「外に手を伸ばす」あるいは「(地域への)奉仕・援助・福祉活動」「(公的機関や奉仕団体の)出張サービス」という意味。所属劇団・楽団や提携アーティストを地域や学校に派遣し、ワークショップやミニコンサートを行うのが文化ホールのアウトリーチ活動。

・アウトリーチの意義

近年、住民自身が舞台に立ったり、ボランティアとして運営を支えたり、各種講座やワークショップに参加したりと、観客でも施設の借り手でもない、文化ホールと住民の新しい関係が生まれています。

もともと「外に手を伸ばす」あるいは「(地域への)奉仕・援助・福祉活動」「(公的機関や奉仕団体の)出張サービス」という意味のアウトリーチ。文化ホールが所属劇団・楽団や提携アーティストを地域や学校に派遣し、ワークショップやミニコンサートを行うのが文化ホールのアウトリーチ活動です。

他の事業は、文化ホール側としては住民が自らの意志で参加する「待ち」の姿勢であるのに対し、アウトリーチは文化ホール側の意志で対象を決めることができ、「攻め」の姿勢で取り組めることが最大の特徴です。普段文化ホールを利用しない人でも、その存在意義を認識してくれるようになる可能性があり、アウトリーチは無関心層・文化芸術未経験層を文化施設支持層(サイレント・パトロン)に変化させる可能性を持っています。

実践モデル：地域アクティビティ

文化ホールが選抜したアーティストと共に1時間の授業をつくり上げ、小中学校の教室(1クラス単位)にそのアーティストを派遣して授業を行う「学校アクティビティ事業」は、小美玉市内全小中学校で行なわれています。1クラス単位というところがポイントで、息づかいを感じる距離で、キラキラ輝いている大人=アーティストが子どもたちと交流しています。

この地域版で、行政区やコミュニティに派遣して行なっているのが地域アクティビティ。区やコミュニティのイベント企画担当の役員と館職員が話し合っただけで企画を創り込みます。一般論として文化ホールの敷居が高いという意見がありますが、こうしたやりとりが距離感を縮めます。

住民劇団・楽団や文化ホールと提携するアーティストが地域に出向いていくことにより、これまで「待っていた」だけでは対象になり得なかったあらゆる住民が事業の対象となり、文化ホールとの関わりを持つ住民の範囲を飛躍的に拡大していきます。

2. 横の連携 ~住民プロジェクトの仕組みを使い込み合う~

住民プロジェクトが活発になり、参加参画住民が増えて大所帯になると、組織の縦割りが起こります。異なるジャンルを理解し、交流し、互いに認め合いつつ刺激になっている、そんな関係づくりが大切です。

試行イメージ：「サークル交流会」から生まれるコラボレーション

コスモスプロジェクトが着眼したのは、コスモスを拠点に活動するサークル同士が交流する機会を積極的に設けることがコラボレーションを促し、新たな文化活動が生まれるきっかけになるということです。

初めて開催したときには、自己紹介で一周するのに2時間かかりました。それだけ理解して欲しい、理解し合いたい気持ちが強いです。

現在は交流が始まった段階ですが、コスモスという拠点と企画を実現できるコスモスプロジェクトという器があることで、近いうちに表現者たちによるコラボレーション企画が生まれてくることを期待します。

試行イメージ：みの~れ住民参画プロジェクトのコラボレーション

みの~れ住民参画プロジェクト（みの~れ支援隊、各種実行委員会）に参画する住民は、同じプロジェクトに長期間参画する傾向にあり、特定のジャンルと人間関係の中で活動を続けています。様々なジャンルを開拓してきたこともあり、新企画をなかなか立ち上げにくい環境にあるのも現状です。

そこで、各プロジェクトが生み出した仕組みを生かし、別プロジェクトの住民がプロデュースしたり、体験ワークショップを企画するなど、横の連携を図っていくことを推進していきます。例えば、「光と風のステージCue」は年6回の公演を企画実行しますが、そのうちの1回を「なつかしの名画座」企画実行委員がプロデュースする実験的試みを行い、光と風のステージCueメンバーはそのサポートに回ってみるとすると、いつもは映画の企画をしている住民委員は、音楽家を探してプロデュースし、照明や音響効果、舞台美術を考えるとという新たな体験ができます。一方で光と風のステージCueメンバーは、新規メンバーの獲得の可能性につながり、また、サポートする中で気づきも生まれるでしょう。

このような「横の連携」を意図的に生み出していくことで、新企画を生み出すほどの効果を参画住民にもたらすことが期待できます。

あとがき・未来予想図～小美玉市の新たな文化づくり物語～

2021年（平成33年）。来年はみの～れが20歳を、アピオスが40歳を迎えようとしています。コスモスはこの前の6月で28歳になりました。3館がきょうだいになって15年の月日が流れました。きょうだいの結びつきはますます強くなったように思います。

相変わらず3館にはいろいろな人たちが毎日にやってきます。地域の人たちばかりでなく、市外からもその魅力に惹かれて通ってくる人がいます。中には移り住んだ人もいます。

ホールに向かうのは歌の練習でやってきたコーラスのお母さんたち。ホワイエでは文化情報誌おみたマガジンの取材をしている隣で、農業関係者の跡継ぎの若い人たちがミーティングをしています。窓の外には霞ヶ浦の景色を見つめながら愛を育むカップルの姿も。ダンボールで芝生をすべって遊ぶ子どもたちを見つめながらお茶を飲んでいる若いお母さんと育児パパ。みんな館のスタッフとも顔なじみで、「やぁ」「どうも」「ひさしぶり」いつもの手を挙げてのあいさつ。

今日は朝からなんだか賑やか。ホールの予約にやってきた人たちです。本当ならくじ引きで決めるところですが、予約したい2日間をうまくやりくりして分け合う方法を話し合って落ち着いたようです。話し合い、互いにハッピーになる方法を考えるのが小美玉の人たちの特長です。

すっかり顔なじみの地域コミュニティのおじさんと館職員、ボランティアの人たちがいろいろな道具を担ぎ、車に乗せています。今から地域アクティビティに行くところのようです。今日のアーティストは、おやこDEジャズに出演しているピアニストと俳優4人組。いまやホール企画制作公演はアウトリーチに行くことが前提で創られていますから、舞台美術も仕込みとバラシが手間いらずに工夫されています。

館内には制服を着た中学生の姿もあります。中学生の職場体験です。彼らは3日間の中でコンサートを企画してチラシを配り、本番まで運営するのです。これが小美玉名物「中学生プロデュースコンサート」。小美玉の子たちはこの職場体験を通して“プロデューサー”“演出家”“照明プランナー&オペレーター”“舞台監督”“フロントスタッフ”など、コンサートの企画運営に欠かせないポジションを体験でき、それが現実のコンサートとして本番が行なわれます。このときの体験を機に文化ホールスタッフになることを夢見て、今年から文化ホールに配属になった女性がいます。新規採用職員が文化ホールに配属されるのは小美玉市役所の特長です。文化ホールで住民参画プロジェクトを通じて磨かれた職員は、固定観念に縛られず柔軟な思考で仕事を進め、人間関係を構築するコミュニケーションに長けていて、みんなクリエイティブだと評判です。こ

これは文化ホール職員のための充実したトレーニング・カリキュラムと、住民と新たな価値を生み出すプロジェクトを次々と仕掛けて行く現場に恵まれているおかげですね。

文化ホール職員は、新規採用職員や5年ぐらい経験を積んだ人のほかに、各館1人ずつ10年以上の経験を持つスペシャリストがいて、アートマネージャーとして活躍しています。創意工夫が地域活性化の鍵を握る文化行政の中でも、小美玉市は特に成功例の少ない住民参画型のホール運営を特長として打ち出しているため、職員が一人前に育つまでに10年かかります。住民と館職員が共創の関係を築くには、経験と想いを蓄積した専門性を保ちつつ新しい風を入れていくというバランスが大切です。

さらに、スタッフのやる気を引き出して常に住民目線で決断し、住民の力が最大限発揮できる環境づくりに奔走する館長、専門的見地で3館の活動の社会的意義を理論的に整理する文化芸術の専門家、さらには文化ホールが持つ専門性を生かして舞台技術の側面から文化のまちづくりを支える舞台技術管理マネージャーの三者は、文化ホールの元気づくりのためにはなくてはならない人たちです。この三者が民間登用されていることで、文化ホール職員に民間的発想と住民目線で物事を捉える力が蓄積されています。

日が暮れて、ホールに出入りする住民の顔ぶれが変わってきました。ジャージ姿の子どもたちは演劇の稽古。楽器や太鼓を担いでいる若者の姿もあります。バッグ片手にやってきた人たちは会議でしょうか。毎晩のようにいろんな会議が行われていますからね。

3館の住民参画は今も健在ですが、若干の変化が見られます。会議を仕切っているのは若い人たちです。かつてのリーダーたちの姿も見えますが、若い人たちの活躍に目を細めながら、意見を求められると色々な視点からの考え方を示し、あくまでも若い人たちに決定を任せるスタンスを変えません。若い人たちはそんな彼らを慕い、なかなか引退させません。重宝されて、かつてのリーダーたちもなんだか誇らしげです。

今夜は文化ホール職員OBと住民、アーティストを交えた同窓会です。毎年行なわれていて、昔話に花が咲きます。井戸を掘り始めた人たちの苦労話は長くて、いつも時間オーバーになってしまいますので、コスモスの隣のしみじみの家に宿泊前提で行うことになったそうです。OBやアーティストや住民の人たちの熱い想いが、こうして今のスタッフに受け継がれています。

小美玉市の文化は、10年前に3館のリーダーたちが集まって作り出した「小美玉市まるごと文化ホール計画」に記された“ポジティブ・フィードバック”の方針に則り、3館に共通する想いを踏まえただうえで、それぞれの長所を伸ばしていく手法で個性あふれる文化ホールになりました。さらに、街中まるごと

表現活動のフィールドとして活用しています。

さて、明日は「第 期小美玉市まるごと文化ホール計画」の座談会です。テーマは、「リーダーなきリーダーシップ～老舗と伝統を学ぶ～」。

私たちのまちの文化を伝統として受け継いでいくための大切な座談会です。3館のリーダーが集まったの研修や会議は毎年恒例になっていて、「お互いの良さを認め合いつつ、でも負けない！」とっていますが、今年は10年後の未来をつくる特別な会議。しっかりこだわって、そしてできるだけたくさんの人に参加参画してもらうための計画づくりにしたいと思っています。