



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 小出郷文化会館

### —文化活動と地域行政の関わり—

#### 怒り

“水滴のように脆弱で儂い存在だった個々人の活動は、これを機にひとつの川の流れとな  
って、この土地に豊かな恵みをもたらす事になる” 10

平成5年2月2日。その日開催された『文化会館懇談会』に参加した住民たちは凍りつい  
た。「またハコか！」医師・庭山昌明は心の中で叫んだ。懇談会で発表されたのは民意や地  
域をまったく無視した計画だった。 15

—小出町の干溝地内に文化会館を建設する。キャパは1200席、総工費35億円。—

これまで全国の文化会館を視察してきた櫻井俊幸は、ハードは立派であるが、運営はま  
ったくうまくいっていない多くのホールをその目で見て来ていた。「町の提示した計画では、  
小出郷に建設されようとしている文化会館も同じような憂き目に会うのではないか。住民  
の意見をまったく聞くことなく、地域にふさわしいキャパシティも考慮されておらず、い  
きなりこんな構想を打ち出すなんて。」と櫻井は心の中で思った。 20

「どうしたものか。」会合後、途方に暮れる若者たちの姿がフロアにあった。それぞれの  
表情は暗かった。これまで積極的にまちづくりに参加してきた彼らは、今回の会合を楽し

---

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科和田充夫教授の指導の下に、博士課程13期生の長尾雅信が作成  
した。

本ケースは教材として準備されたものであり、特定の経営状況の巧拙を評価するものではない。

本ケースの作成に当っては小出郷文化会館館長櫻井俊幸氏をはじめ小出郷の皆様にも多大なる御尽力を頂いた。

ここに期して感謝したい。

(2004年11月)

本ノートは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先  
は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-  
564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp）。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。  
慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、  
スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わ  
ない）による伝送は、これを禁ずる。

みにしていた。しかしその内容たるや彼らの期待を裏切るものだった。

そこに憤りの表情で会議場を後にした医師の庭山が、憔悴仕切った若者たちの姿を見かけ、彼らに声をかけた。

「こんなところで議論していてもしょうがない。ウチに来て今後の対策を練ろうじゃないか。」

5

## 小出郷の概要

小出郷は新潟県の南端で、福島県、群馬県との県境に接する北魚沼郡2町4村（小出町、堀之内町、湯之谷村、広神村、守門村、入広瀬村）によって構成されている。行政区として認められていない、いわゆる地域コミュニティである。

10

小出郷は近世には、只見川上流の上田銀山へ至る宿場町、河港であった。その後奥只見電源開発に伴い発展、上越線、関越自動車道が通じ、栃尾又温泉、銀山平への観光基地となっている。

冬は三メートルもの積雪期間が100日～150日もある、日本国有数の豪雪地帯であるこの地域では、魚沼コシヒカリや「八海山」、「緑川」などの日本酒の銘柄を産む水の恵みを充分に受けている。その総面積は約947ヘクタール。そのうち97%を山岳林野が占めている。

15

小出郷地域全体の人口は45,176人。（平成16年現在）人口は平成17年以降も微減の傾向にある。老年層の人口比率が25.5%と全国平均より高めである。<sup>1</sup> この地域も日本の他の多くの地域同様に、高齢化と過疎化の課題を抱えている。

小出郷を構成する2町4村は平成16年11月をもって合併し、新たに魚沼市を名乗ることとなる。

20

近年、この2町4村の協働の礎となったのは、昭和51年の小出郷広域事務組合発足がきっかけである。この組織は効率性の観点から、消防団、ごみ、し尿処理などの施設をそれぞれの町村で持つのではなくて、共同で運営していくために設立された。<sup>2</sup> この仕組みによって、2町4村の行政間だけでなく、住民間の交流ももたれることとなった。

25

## 若者たちによるまちづくり

小出郷広域事務組合の発足に前後して、後に小出郷文化会館を支えることになる若者たちが、東京の大学や専門学校を卒業し、町に帰ってきた。東京での生活を謳歌してきた若者たち。それぞれ音楽、演劇、伝統芸能に熱中してきた。ところが、意を決して町に帰ってきたはよいものの、百貨店すらないこの地域では、東京で触れてきたロック、ジャズ、演劇などの芸術文化はテレビやレコードのみでしか触れることが出来なかった。

30

<sup>1</sup> 平成14年9月15日時点における日本の65歳以上人口（推計）は2362万人で、総人口の18.5%を占めている。

<sup>2</sup> ごみに関してのみ大和町が加入。

「本物に触れ続けたい。」Uターンをしてきた若者たちは、東京から遠く離れたこの地域でも本物の芸術文化に触れる機会が欲しいと思った。幸いなことに、若者たちには東京で培った独自のつががあった。ロック、ジャズ、フォーク、演劇、落語・・・。彼らは赤字覚悟で小出郷の至るところで、文化的イベントを多々催した。

同じ時期に、Uターン組が中心となり、商工会の青年部で『まちづくりの活性化を考える会』の発足や青年会議所にて広域的まちづくりを考える機会がもたれた。「せっかく帰ってきてここに腰をすえて住むのだから良いまちづくりをしよう。」様々なボランティアな活動が、こんな思いのなかでUターン組の若者を中心にしてこの地域に芽生え始めた。

時は移ろい平成元年。活力と魅力あるまちづくりを資するために、国から日本全国の市町村に1億円が与えられた。いわゆる竹下首相『ふるさと創生基金』である。時の小出町長、櫻井たかしは「まちづくりすなわち人づくり」と題し、その中から3000万円を町内の若者育成に当て、それによってまちづくりの勉強会、『小出町まちづくり研究会』（以下まち研）を立ち上げた。

それに応えるべく、商工会青年部でボランティアにより良いまちづくりを研究していた面々や、芸術文化活動に取り組んでいた人たちが参加した。

まちづくり研究会の最初のテーマとして挙げたのが『文化会館』だった。これはこれまで多くの芸術文化活動を開催していた若者たちがまち研に多く参加した、という理由だけではなく、当時小出郷地域に住む母親たちから、親子劇場のための施設建設の陳情があったり、県会議員の選挙公約としても文化会館の設立があったためであった。こうして地域のニーズに応える形で、まち研の活動が始まった。

彼らはこれまで芸術好きな若者が行ってきた催しものを続けるとともに、文化を核としてまちづくりをしていた先進地域へ研修旅行に出かけた。国内有数の音響を誇る宮城県中新田町のバッハホール、女性が中心となって参画している兵庫県丹波田園交響ホール、温泉保養地と映画祭を巧みに結びつけた湯布院。これらの先進的事例に触れることによって若者たちはさらにまちづくりに対する意欲が高揚した。一方で彼らは、当時全国に1800あった公共ホールのほとんどが、ハードのみに凝っていてソフトがまったく充実しておらず、運営に問題を抱えていることを知った。

「これまでの取り組みを一部の人間たちの自己満足に終わらせないために、小出郷の皆さんに還元しよう」という意識の下、まち研の面々は、『小出郷芸術文化振興フォーラム』を開催。バッハホールの課長を招聘し、集まった住民たちを前にして、その課長とまち研の若者とで「地域にふさわしい文化ホール」についてパネルディスカッションを行った。

しかし同時に、このように積極的に町の将来を考え、活動している彼らの知らないところで、この地域を揺るがす出来事が水面下で計られつつあった。

### 民意なき文化会館構想

まち研が文化振興フォーラムを開催する半年ほど前の平成3年5月、小出町と湯之谷村間で文化会館建設に向けた検討が開始された。これは新潟県が広域的に特色ある施設建設のために創設した『広域まちづくり事業補助金』が郡内の町村長の会議で発表されたことに応えてのものだった。以前から文化会館の単独設置は難しいと考えていた小出郷地域の町村長は、補助金の採択第一号のために活動を開始した。それから6町村間で文化会館建設にまつわる会議が住民たちには非公式でもたれ続け、その年の暮れには新潟広域まちづくり事業補助金として、5億円が支給されるほどに計画が進んでいた。

そして平成5年2月2日。広域的に集められた文化団体代表者や住民たちに向けて、文化会館建設の説明会が開かれた。それは既に町村長の会議によって決定された内容に対して、地域からの追認を得るためのものだった。1200席と400席という地域のキャパシティを度外視した収容人数。ビジョンなきホール建設。住民への相談の皆無。まち研の報告書も行ってははずなのに、である。

我慢、諦め、怒り。複雑な感情の交錯が住民たちの心の中に沸き起こった。

その日、医師庭山の自宅に集まった数人は、個人的なネットワークから日ごろからまち研で関わりがある小出町役場の小幡誠が、建設に向けた事務手続きを担っているという情報をキャッチした。早速、彼らは庭山邸に小幡を呼び出し、文化会館建設について詰問する。とうとうとこれまでの状況を語る小幡。その話に聞き入る面々。小幡の話が終わり、一同はその事の経緯を把握した。憤りが増した。

そして意を決した庭山が小出町長に電話をかけた。

「我々は勝手に文化会館のことを検討する。それに小幡を借りますよ」

### ボランティア組織と行政のやり取り

町長は役場側の担当者であった小幡の貸し出しを了承した。それから小出町役場と住民たちの話し合いによって、住民が自主的に文化会館建設を研究する会の発足が決定・承認された。つまりは町側が、文化会館のコンセプトづくりを住民たちに一任したのだった。研究会の面々は、文化会館建設を広く多くの住民に検討してもらうために、小出郷内に400ある文化団体すべてに会立ち上げの連絡をした。

平成5年2月11日。第一回の会合が開かれた。参加者は約30名。名前も『住民による文化を育む会』（以下、育む会）と決まった。2ヵ月後に県の方に文化会館の建設基本構想を提出しなければならなかったため、育む会の面々は毎週火曜、合計50回以上の会議を絶え

ることなく続けていく。

育む会の出入りは自由。メンバーの年齢も背景もさまざまだった。そこにはまち研に参加していた若者も多数参加していた。その運営費は募金箱を設置し、参加者のカンパによって賄われた。

行政側の小幡は建設に関する情報を持っていたにも関わらず、住民たちの自由な意見を聞き、書記に徹した。まち研のメンバーであった関が、育む会のメンバーから自由な意見を引き出し、小幡がそれをまとめた。

参加者それぞれには、自分の中で考えている文化のイメージがあった。最初は怒りのぶつけ合い。多様なアイデアの乱立。自由な意見が出されて行く中で、回を重ねるごとにそれがどんどん集約され、コンセプトづくりに活かされていった。

文化を育む会で話し合われた内容はその度に小幡によって整理され、次の会が始まる前に数人いる世話人だけの世話人会議を行い、前回の確認と次回の作業の確認を丁寧に行うことも続けられた。また会議の内容は毎回必ず行政側に報告された。それによって行政側もそれに応え、持ち得る情報を育む会に提供するというサイクルが発生したのだった。

そして50回に及ぶ会議の末に、小出郷文化会館のコンセプトが出来上がった。それは『四季の響（おと）と出会いの郷（さと）』と題された。その主な内容は、

- ①いきいきとした子どもたちの感性を磨く
  - ②地域における芸術文化の核施設として機能する
  - ③さまざまな交流を行う
  - ④世代を越えた環境づくりを柱とする
- というものだった。

これらのコンセプトを基に、育む会で出されたさまざまな事業のアイデアを盛り込み、事業を体系的に具体化し、実践すべく文化会館の会館準備が行われていた。

予算規模やキャパシティに関しては、行政の決定を覆せなかったものの、育む会はコンセプトを基にして、ホールや会館施設の設計の変更の交渉を行った。コンセプトを活かすには大ホールの音響にこだわることで、市民が使いやすいような会館にしなければならない。例えばコンセプトの肝を成す、子どもたちに来てもらうにはその母親たちに来てもらわなければならない。そのため彼女たちが過ごしやすいように、女性トイレを拡充したり、親子室の設置を図った。また豪華な内装や外装を止め、浮いた3000万円で音響設備へ徹底的に金をかけた。この音響設備はプロのアーティストからも支持され、後に多くのアーティストのレコーディングにも使用されるようになる。

育む会の面々がまち研参加時代に全国行脚して得た見聞が、そのときになって文化会館づくりに活かされたのである。

平成6年5月。ついに文化会館の建設が始まった。しかし工事が進む中で、会館の顔となり活躍しなければならない館長がまだ決まっていなかった。公共のホールなのだから慣行どおり、役場から館長が派遣されるべきだ、という意見もあった。官民協調の礎は出来ていたものの、地域のための文化会館になるには、小出郷文化会館の館長は住民志向でなければならない。さまざまな検討がなされた結果、平成7年10月に文化会館の館長には、Uターン者でまち研時代から文化芸術活動の振興に力を注いできた、当時工務店の専務であった櫻井が選任されることとなった。ここに民間出身の館長が誕生した。

### 苦闘続きの運営

櫻井館長は就任後、すぐに企画運営委員会を立ち上げた。これは2町4村の代表男女一名ずつ、文化団体の代表、会館の建設に関わってきた育む会の代表者など20人で構成されている組織である。これからも文化会館のコンセプトを保持していくため、企画運営委員会が館全体の運営に関するヘッドクォーター的な役割を担うことになった。

館長就任や文化会館のコンセプト保持のための組織が出来上がったものの、文化会館にはまだ問題が山積していた。とにかく金も人もない。そして平成8年6月9日の柿落としまで時間もなかった。

建設費は35億円、ということは決定されていたが、運営費に関しては行政側でまったく計算すらされていない状況だった。さらに行政側から、自主企画の事業費は税金の投入額から500万円で上げるようにという査定が来た。当時の全国公立ホールの平均が、1500万円前後だったにも関わらず、である。これだけでは育む会で練り上げてきたアイデアが死んでしまう。そもそもこれだけの資金で生き残れるだろうか。憔悴した文化会館の面々は、ホールがスタートした後の人員の配備について知識がなかったため、文化会館の設計図面を東急文化会館に送り、見積もりをしてもらうことにした。

しばらくして、愕然とする結果が返ってきた。このホールを稼働させるためには、38人の人員が必要だという。文化会館が雇った職員は2人。行政が設定したホールの収容人数は変えることも出来ない。さらに大ホール、小ホールともにフルに稼働させなければならない。業務委託、という形式も採り得るがそれはコンセプトに反する。

「ないものねだりをしてもしょうがない。」企画運営委員会委員長になっていた庭山の発言に櫻井館長は一計を案じた。「住民の皆さんの力を借りよう。」

その年の11月末、音響、舞台、照明、映写、客席案内ボランティアの募集をした。明けて3月に第一回の研修会を開催したところ、100人近くが文化会館に集ってくれた。地道な

がら続けてきてこれまでの活動の成果が芽生えてきたのかもしれない。櫻井はそれを強く感じた。ボランティア、というとまだ日本の社会ではタダで使える人、というイメージが払拭出来ていない。彼らの想いに評価をしなければならない。櫻井は彼らを有償ボランティアとして扱い、午前・午後・夜の三部に分かれてもらい、一区分3000円を支払うことにした。

5

「コンセプトを活かそう。」育む会のメンバーは危急存亡にある文化会館を盛り立てるため、それぞれボランティアに支援組織を立ち上げた。そこで生まれたのが、サポーターズクラブであり、友の会であり、座付き企画集団である。

サポーターズクラブは金銭的に文化会館を支援する団体である。法人会員年会費・一口3万円、個人会員1万円。メンバーの草の根的な尽力によって、発足一年目に法人会員100社、個人会員100人を集め、みごと400万円の資金を作り出し、小出郷文化会館の自主企画を支える源となった。

10

友の会は公演の鑑賞・事業協力をを行う地域のホールメイトであり、チケット販売の手助けも行う。会長は文化を育む会のメンバーが務めている。ホールの自主事業や関係する記事を「友の会 会報」として隔月自主的に発行している。そして座付き企画集団は、文化会館が主催するジャズ・映画・演劇などの事業を住民自ら企画・運営を行う団体である。

15

明確なコンセプトやこれまでの文化的普及活動によって、小出郷に住まう市民の自発性が喚起されつつあった。

大きな光明となる糸筋も見え始めた。ちょうどこの時期に文化庁が『文化のまちづくり事業』というソフトに対する財源支援の構想を立ち上げていた。この情報をキャッチした櫻井らは早速申請を行い、文化庁も小出郷文化会館の取り組みが趣旨に合った事業ということで認可を下し、平成8年から5年間支援を受けることが出来たのである。その額、5年間で1億円。そして文化庁からは現在も『芸術拠点事業』に選定され、年間合計2650万円の補助金を受けている。

25

### 文化ネットワークの拡大にむけて

地域の文化を育むこと。これに向けて小出郷文化会館では、コンセプトに基づき23の自主事業が展開されている。(平成14年度)<sup>3</sup> そのほとんどが単なる買い公演ではなく、プロの演奏家などが一緒になって企画・制作する事業である。

30

例えば、コンセプト「いきいきとした子どもの感性を磨く教育の場」に基づいた子どもたちのための自主事業として、「鑑賞事業」+「育成(セミナー)」+「発表会(ときにはプロと共演)」といった『芸術循環進化型』プログラムが展開されている。

<sup>3</sup> 全国平均は13.6本。

羽田健太郎による『ヤングピープルコンサート』は、会館の翌年平成9年から始まり、毎年テーマを決めて子どもたちに音楽の楽しさを伝えるコンサートを開いている。羽田のトークやオーケストラの楽器の説明に加えて、子どもたちは指揮者にも挑戦している。3年目からは、ホールでのコンサートに先立ち、オーケストラのメンバーが学校を訪問して音楽室で小さなコンサートを開催するようになった。それを踏まえて小学校5年生をコンサートに招待することで、ホール外の活動と会館での事業とを連動させている。 5

平成11年から開始された『ジュニアプラスオーケストラ』は育成プログラムに当たる。きっかけは域内にある学校の金管ブラスバンド部の廃部によるものだった。そこで小出郷文化会館がその受け皿となり、吹奏楽をやりたくてもその場がなくて出来ない、小学校3年生から高校3年生の子どもたちを集め『ジュニアプラスオーケストラ』を発足させたのだった。講師として東京佼成ウインドオーケストラのクラリネット奏者や昭和音楽大学講師のトランペット奏者を招聘している。ジュニアプラスオーケストラは、小出郷の伝統ある音楽祭「音楽の夕べ」やホール主催の小出郷吹奏楽フェスティバルに参加し、その腕を披露している。学生たちは講師たちとの共演を行うなど年々力をつけてきており、地域や世代を越えた育成の場となっている。 10 15

現在は、学校のブラスバンドとジュニアプラスと両方に所属している子どもたちもいて、学校間の交流の促進や、ジュニアプラスで得た技術を学校に戻って普及させるといった行動も起きている。

地道な活動は実質的な成果として表れ始めている。以前は小出郷の吹奏楽のレベルは低かったが、今では関東圏の大会にまで出場するようになっていく。 20

これらの事業に参加するアーティストは、櫻井館長を初め文化会館に携わる面々が、文化会館のコンセプトに合う活動を推進している、ないし行いたいと希望しているアーティストに直接交渉することによって集まってきた。例えば羽田健太郎は次のような経緯で小出郷文化会館に関わることになった。 25

羽田はその著書『音楽はゆかいだ！』で、「子どもたちの感性を磨くために、本物のホールで本物の音楽を聞かせてあげたい」という夢を語っている。「これだ！これは小出郷文化会館のコンセプトに合う！」櫻井は早速、羽田に連絡を取る。そして文化会館のこれまでの経緯や目的を丹念に話した。そのコンセプトや意気込みに共感した羽田は協力することを誓い、それが現在まで続く文化会館の目玉事業となっている。 30

羽田だけでなく、文化会館に長く関わるアーティストたちは、ホールや各々の事務所で打ち合わせを何度も行い、企画内容をつめ、意思のすり合わせをしている。これはただの買い公演では成し得ない事柄である。

また何よりも彼らを楽しませ毎年かの地に訪れさせているのは、熱心に練習や事業に取り組む小出郷の住民たち、そして彼らとの様々な側面での関わりである。 35



「鑑賞・育成・発表の循環が、コミュニティアートをハイアートへと進化させる。」これが櫻井館長の、そして小出郷文化会館に携わる人たちの願いである。

#### 来ぬのなら出張してみよう小出郷

地域には日々の雑多な用事やアクセスの不備、高齢のために小出郷文化会館に足を伸ばすことが出来ていない住民もまだまだいる。また、新聞折り込みなどの単純な広報活動だけでは、文化会館の活動内容は認知されない。芸術文化はホールのものだけではない。小出郷における文化の核施設として、地域へのアプローチも大きな役割である。それを果たすために考案されたのが、小出郷の様々な地域に出張して演奏会を行う、アウトリーチ活動である。これは櫻井らが若かりし頃、銀山の奥山や寺の境内、酒蔵などで行ったコンサート活動をヒントにした構想だった。

最初のアウトリーチは吹雪のため、数メートル先の視界すら定かではない凍てつく日、小学校の音楽室で行われた。その中をやってきたバイオリニストは6人の小学児童のために曲を弾いた。初め緊張していた小学生たちはその目を輝かせ、その音色に引き込まれて行った。

たとえ十数人程度の聴衆でも、オーケストラのメンバーが各学校へ向かい、その音楽教室で演奏をする。国の重要文化財に指定されている豪農の館、目黒邸の囲炉裏火が燦々と燃える前で、リコーダーやリュートの演奏会も開かれた。時には役場、銀行のロビー、議場、温泉の待合場、トンネルの中、お寺の境内がクラシックコンサートの舞台となる。最近では老人ホーム、福祉施設や病院などで童謡を演奏する、「ふれあいコンサート」も実施され、文化会館が地元の教育委員会や各施設と共催して、地域密着型の文化芸術普及活動を展開している。

以前は文化会館がほとんどの事業を仕込んで、さまざまなコンサートを催し各地域で展開していたが、現在はそれぞれの地区に実行委員会が出来、企画運営を担当している。アウトリーチ活動を小出郷の各地区で行うことによって、文化会館に対する地域の理解の促進、本物の芸術文化に触れた効果が徐々につつある。

住民とともに文化会館のコンセプト作りに奔走した町役場の小幡は言う。

「オープン当初、クラシックの事業をやっても100人、200人だった観客が、オープンして10年近く経った現在、800席も売れている状況を考えると、アウトリーチの成果が少しずつ出てきているのかもしれない。」

小出郷文化会館が展開する様々な事業を通じて、アーティストと地元の共作による新しい文化芸術も生まれている。

地元の民話（昔語り）に合うイメージの曲をアーティストに作ってもらい、昔語りとクラシックのトリオのコラボレーションコンサートも平成15年から開催されている。土着の文化が発掘・加工されることによって、それがふるさと発信的な役割を担いつつある。

大正時代に、哲学者土田杏村の指導で実践された『自由大学運動』。信州上田で始まったこの運動は新潟・群馬にも広がり、この小出郷でも農閑期を利用して展開されていった。ここでは進学したくても出来ない、働く人たちも大学教育が受けられるように、詩人・北原白秋、野口雨情、作曲家・中山晋平、歌手・佐藤千夜子、生物学者・山本宣治などの著名な講師が訪問し、芸術・文学・哲学・自然科学といった幅広い分野で講座がもたれた。いわゆる大正版生涯学習である。

そして時は流れ現代の小出郷。行政は、より民意を汲み上げるため、新潟県一村一価値づくり職員提案制度を利用し、『魚沼文化自由大楽』構想を立ち上げた。「自由大学運動の精神を受け継ぎながら、更に豊かな文化を創り上げよう。」という意識の下、今まで行われている文化事業を発展させ、遊び、学び、ふれあう芸術文化の発信基地を創り小出郷の地域や世代の垣根を超えて学ぶことの出来る環境づくりを目指している。「音を楽しみながら学べる大学」、『魚沼文化自由大楽』にはこんな想いが込められている。

それに伴って、当初4つのコンセプトに沿った事業のみを行ってきた小出郷文化会館も、現在は住民が純粋に楽しむだけの買い取り事業を行っている。それによって利潤を生み出し、採算の取り辛い育成型事業に利益分を当てる戦略が取られている。しかしそのようなタイプの事業が住民に好まれ、そればかり行っているのは、文化会館に関わる次世代の人々を育てることが困難になり、また小出郷文化会館の核を成すコンセプトからも大きく外れてしまう。

コミュニティアートからハイアートへの道のりは長く苦しい。しかし不況の中で、年間3000万円近くのチケット売り上げやセミナー受講料を上げる小出郷文化会館。限られたお金をやりくりして、住民たちはいい音楽に触れたい、演劇を観たい、自分を磨きたいという想いで文化会館にやってくる。5年、8年、10年。文化の素地はじっくりと育まれる。

#### 平成の大合併、魚沼市誕生の経緯とその影響

国家の財政状況の改善、地方分権の促進、深刻化する高齢化への対応、行政運営の効率化。市町村合併は、日本が抱える様々な問題や展望に応えるために、総務省が推し進める構造改革である。総務省が各地方自治体、及びその住民に対して訴える合併のメリットは次のとおりである。①利用可能な公共施設（図書館、スポーツ施設、福祉施設など）の拡大や窓口の増加による『住民の利便性の向上』、②より専門性の高い職員の採用による『サービスの高度化・多様化』、③地域の中核と成り得るグレードの高い施設の整備や大規模投

資を必要とするプロジェクトの実施といった『重点的投資による基盤整備の推進』、④環境問題、観光振興など広域的調整・取り組みを必要とする課題に関する施策の展開が可能となる、『広域的観点に立ったまちづくりと施策展開』、⑤総務、企画などの管理部門の効率化、類似施設の重複の回避などによる『行財政の効率化』、⑥地域の存在感や格の上昇によるイメージアップがもたらす、企業進出や若者の定着への期待という『地域のイメージアップと総合的活力の強化』である。

しかし地方自治体にとって、目に見えた実利的なメリットと言えれば合併特例法<sup>4</sup>に盛り込まれた恩恵<sup>5</sup>や合併特例債である。合併特例債とは、合併直後の市町村では、地域間の道路整備や住民サービスのための施設整備、格差是正のための施設整備など新たなまちづくりの経費が必要と成り得るため、これを支援するために作られた制度である。

この国を挙げての合併推進施策により、平成16年4月1日から同7月1日までに45の市町村が合併し12の市町が成立した。さらに平成16年7月26日において77市町が合併の告示済みである。そして平成16年11月、小出郷2町4村も町村合併をし、新たに魚沼市となる。

前述したように、元々広域事務組合によって協働関係にあった小出郷2町4村の合併協議はスムーズにいった。(この広域事務組合には近隣の大和町も加入しているが今回の合併には参加しない。)今後、この広域事務組合で行われている事業にも変化が出てくるだろう。

そしてこの合併の影響は、広域事務組合事業の一つになっている小出郷文化会館にも降りかかる。

例えば合併にともなって小出郷文化会館の名前も変えるべきである、という意見もあればそのままにすべきであるという意見もある。両者の折り合いがつかない場合は再度、その名前を広く公募する予定である。

他方、今でも活動を続けている育む会やまち研は、魚沼市誕生後の文化会館の位置付けの要望を小出郷の各町村長に上げている。そこで訴えられたのはアーツカウンシルの導入である。アーツカウンシルとはイギリスやアメリカを中心に世界的に導入されてきた『芸術評議会』である。ここでは「政府はお金は出すが口は出さない」のが原則である。文化とは、市民がつくるものであり、行政がつくるものではないという哲学がその根底にある。

アーツカウンシルは市長直属に位置づけられ、その構成員は館長・芸術員・顧問・事務局局長・市民代表による。多くの文化会館が教育委員会や企画部の下に置かれている中で、

<sup>4</sup> 平成17年3月31日までの時限法。

<sup>5</sup> 添付資料『合併特例法』の概要を参照。

このアーツカウンシルは、行政内部の政治や人事の影響をさほど受けることはない。

行政が文化会館の予算を判断するのではなくて、アーツカウンシルを置き、市長がそれに文化会館の裁量を委ねて、会館全体の運営や事業評価をしていく中で、予算配分を決めるシステム構築への期待がこめられている。

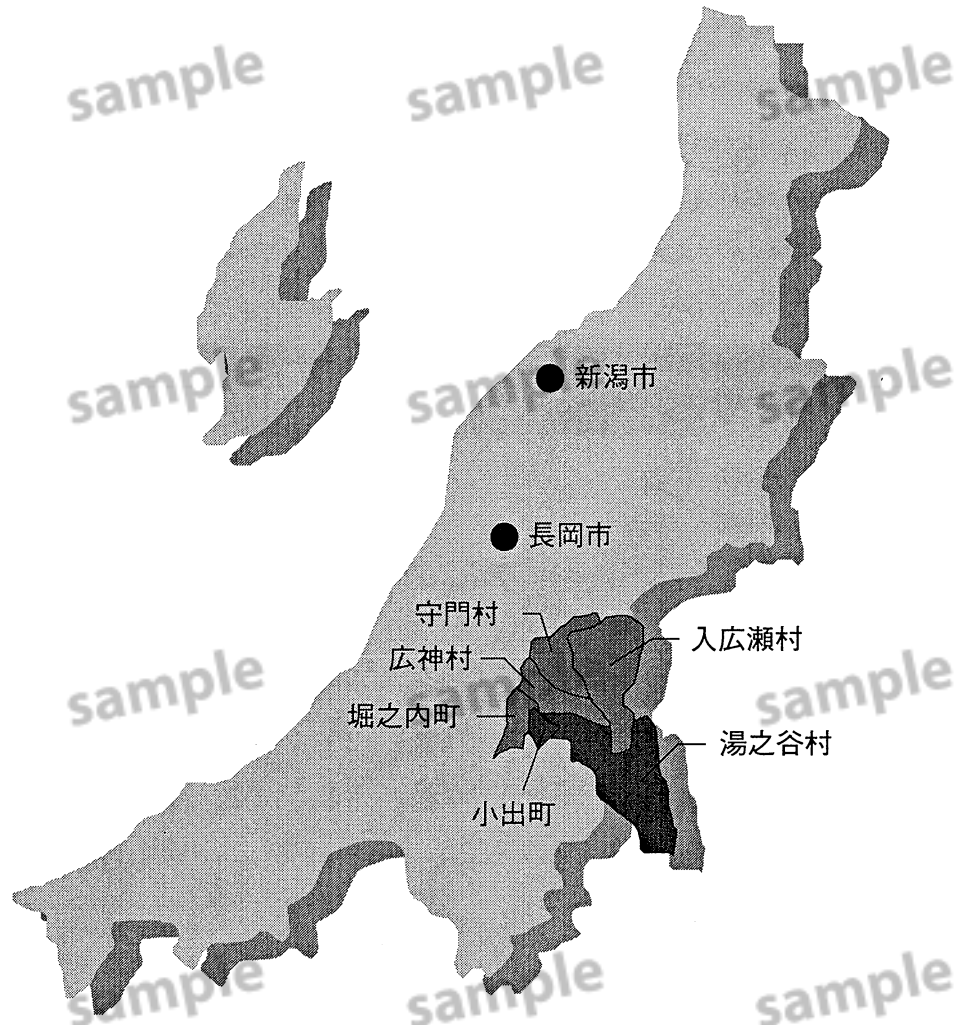
残念ながら公的セクターの性質上、それはすぐに採用されることには至らなかったが、小出郷文化会館のために新たに文化振興課が創設され、それは文化会館内に置かれることになった。 5

平成13年11月に成立した『文化芸術振興基本法』には、自治体は国と連携をはかりつつ、「自主的かつ主体的に」地域の特性に応じて文化政策を展開する責務が記載されている。新市としても、より小出郷文化会館との関係を考えねばならないだろう。 10

市でありながら、過疎債の適用対象である人口45,000人の魚沼市にとって、芸術文化は如何なる活性化の資源と成り得るのか。そして川は世代を越えて脈々と流れ続けることが出来るのだろうか。

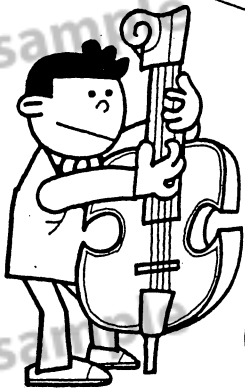
<付属資料1>

小出郷の位置

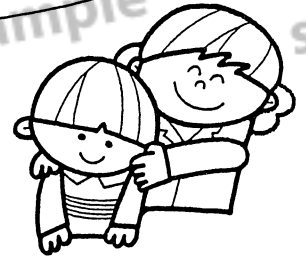


地域の中のホールとして

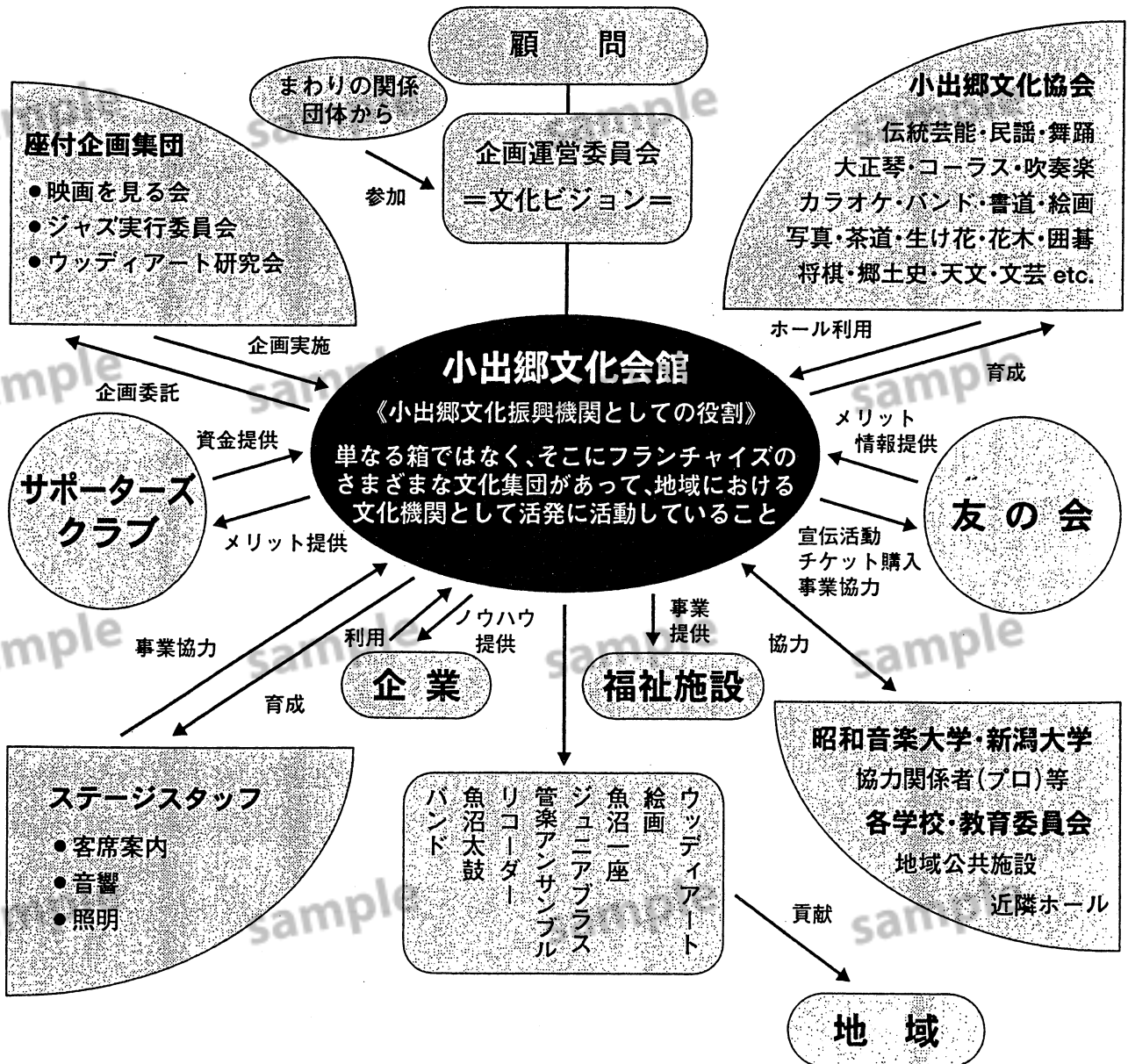
# 小出郷文化会館ビジョン



- コンセプト
- 1 芸術文化の核施設として
  - 2 子どもたちの感性を育てる場として
  - 3 さまざまな交流の場として
  - 4 四季の響(おと)をたいせつにして

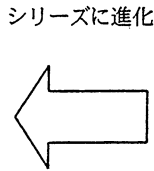


## 主役は住民



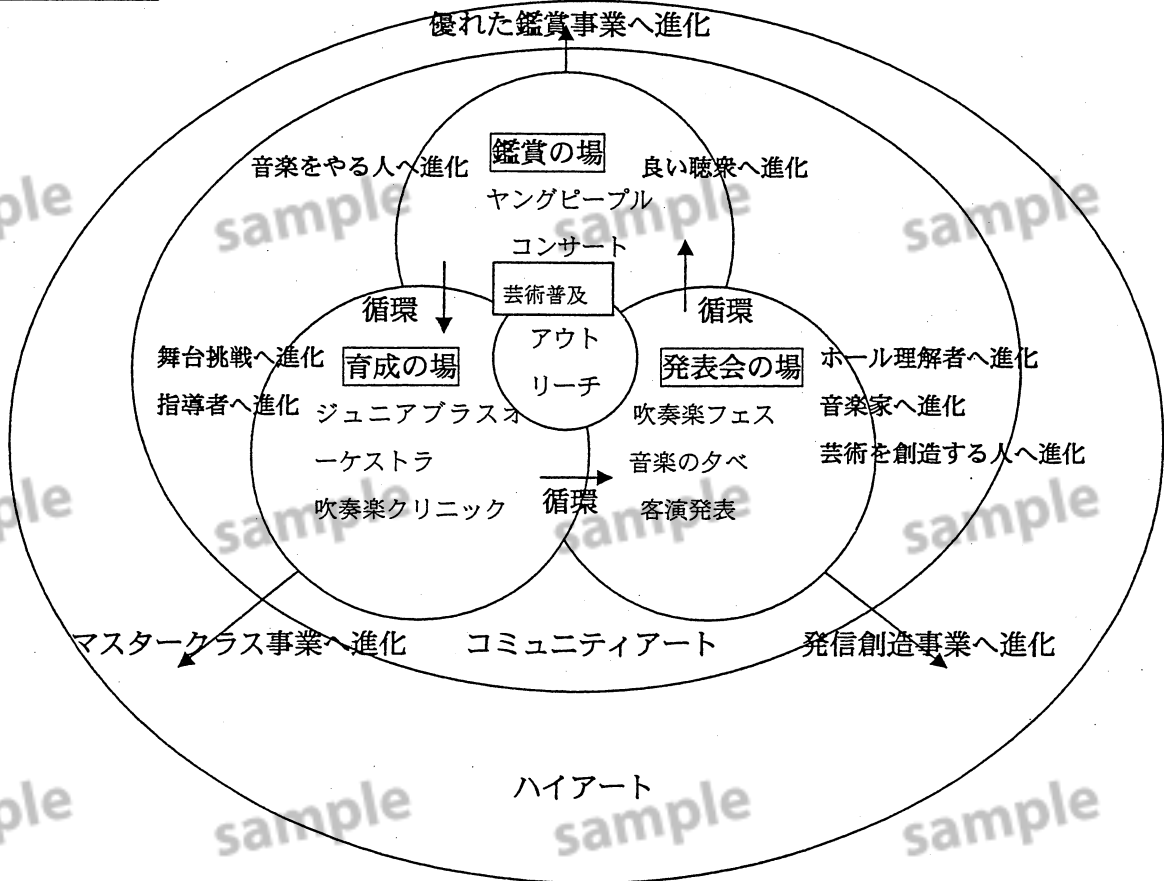
「芸術循環進化型」アウトリーチプログラム

響きの森コンサートシリーズ  
 響きの森ジャズフェスティバル  
 響きの森アウトリーチプログラム  
 響きの森演劇シリーズ



1. 羽田健太郎ヤングピープルコンサート
2. 東京佼成ウインドオーケストラ
3. 吉沢実リコーダー演奏会
4. 鼓童演奏会
5. 演劇鑑賞
6. ガラコンサート(アウトリーチ〜ツモ)
7. クラシック・演劇鑑賞ツアー

- アウトリーチ
1. オーケストラ首席学校訪問
  2. 佼成主席学校訪問
  3. 吉沢実学校訪問
  6. 学校鑑賞教室



1. ヴァイオリンランドクラブ
2. 小出郷ジュニアブラスオーケストラ
3. 小出郷リコーダーオーケストラ
4. 魚沼太鼓・ジュニア太鼓
5. 魚沼一座
6. ブラス・リコーダージュニア
7. 共通育成団体

- アウトリーチ
1. 施設慰問コンサート
  2. 敬老会慰問コンサート
  3. 保育園慰問コンサート
  4. 地域イベント出演
  5. 老人クラブ鑑賞会

1. 緑の風コンサート
2. 音楽の夕べ・吹奏楽フェス
3. リコーダー定期演奏会
4. 魚沼太鼓定期演奏会
5. 魚沼一座定期公演・演劇祭参加
6. 定期演奏会
7. 定期演奏会

# 魚沼文化自由大楽のまとめ

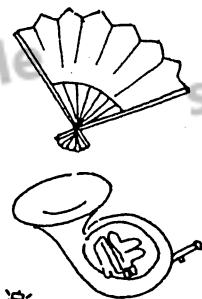
かつて、この地域で行われてきた「自由大学」の思想を受け継ぎながら「あそび・まなび・ふれあう 文化の郷・小出郷」をテーマに、このような構想ができました。

## 四季の響と出会いの郷

いきいきとした  
子供たちの感性を  
地域・世代を越えた  
交流の場

地域の芸術文化の  
核施設

楽しんで  
ふれあう環境  
を



うおぬまぶんかしゅうだいがく

# 魚沼文化自由大楽

楽しみながら、子供からお年寄りまで  
みんなで学べる大楽です。

### コンセプト系 大楽部

### おたのしみ系 あそび楽部

### セミナー系 まなび楽部

### 住民プロデュース ふれあい楽部

**大楽部**  
ヤングビートルコンサート  
ピアノ公開レッスン  
アウトリーチ事業  
南北コーラスフェスティバル  
レコーディング&コンサート  
ふれあいコンサート

**あそび楽部**  
歌謡ショー楽科  
ミュージカル楽科  
演劇楽科  
ヤングポップス楽科  
映画楽科  
落語楽科

**まなび楽部**  
日本画育成楽科  
吹奏楽育成楽科  
リコーダー育成楽科  
和太鼓育成楽科  
コーラス楽科  
リトミック楽科  
バンド育成楽科  
演劇育成楽科  
スタッフ育成楽科  
文化協会振興楽科

**ふれあい楽部**  
座付企画創作楽部  
ウッディアート楽科  
名作映画楽科  
ジャズ楽科  
歌声サロン楽科  
自由楽科

### これから考えたり、工夫していかなければならないこと

コンセプト事業充実  
アウトリーチの充実  
知恵アイデアの蓄積  
芸術家との信頼度アップ  
聴衆の育成  
伝広報マニュアル化  
アクセスの工夫

実行委員会での運営  
文化協会との連携  
青年会議所との連携  
おやこ劇場との連携  
商工会青年部と提携  
郵便簡保の会と提携  
企業との連携

セミナー育成の充実  
世代、地域を越えて学べる環境  
ホールを学校として開放  
講師料を受講料で賄おう  
発表会、演奏会を企画しよう  
学校、教育委員会との連携

プロモーター組織  
会員の強化  
サポーターズと提携  
友の会と連携  
事業で儲けよう  
文化基金を積もう  
自立しよう



<付属資料5>

小出郷文化会館アウトリーチプログラム (1999～2003)

	アウトリーチプログラム	アーティスト	内 容
1	公共ホール音楽活性化事業 地域創造補助事業 1999/1	白石禮子 ヴァイオリン	学校訪問コンサート3校 温泉ロビーコンサート
2	ヤングピープルコンサート ゆうきプラン事業 1999/6	新星日本交響楽団主席 チェロ・オーボエ	学校訪問コンサート 12校
3	リコーダー育成プログラム ゆうきプラン事業 1999/11	吉沢実 リコーダー・リュート	目黒邸コンサート 学校訪問コンサート3校
4	吹奏楽クリニック ゆうきプラン事業 1999/12	関口仁 クラリネット	学校穂門コンサート3校 クリニック
5	地域創造連携プログラム 2000/6	音楽アーティスト 高木和弘 vn 黒住さやか fl 山崎祐介 harp 竹村浄子 pf 中鉢聡 ten 沢崎 sop 瀧田 pf	城山トンネルコンサート 宮柵二記念館コンサート 神湯温泉コンサート 守門村議場コンサート 各学校訪問コンサート2校
6	星はすばるサロンコンサートシリーズ 「アウトリーチからツモへ」 文化のまちづくり事業 2001/10～2002/2	久保陽子 vn 広中孝 pf 白尾彰 fl 石橋尚子 pf 山本正治 cl 村上淳一郎 va 武藤よしみ pf 広中孝 pf 戸田弥生 vn 渡部僚子 pf 堀了介 vc 山口泉恵 pf	神湯温泉コンサート 池田記念美術館コンサート 湯之谷村役場 守門村議場 川口交流体験館 宮柵二記念館
7	フランス・ガラ・コンサート	久保陽子・広中孝他 15人	各学校訪問コンサート2回 小出郷文化会館
8	心のふるさとふれあいコンサート 「加来陽子が唄う日本の歌」 2001/9～11 魚沼ひまわりの会コンサート	加来陽子 sop 西野雅人 gt	六ヶ村養護老人ホーム 病院・養護学校 小出郷文化会館
9	リトミックセミナー 2001/6～10	平島美保・宮良愛子 本宮かおり	五ヶ所保育園 5ヶ月
10	ジャズ学校訪問コンサート 2001/7～10 ↓ 響きの森ジャズフェスティバル	大隈寿男 トリオ 大隈寿男 dr 金子健 b 森下茂 pf ジョージ川口・阿川泰子 大隈寿男 トリオ	学校訪問コンサート2回 こまみ温泉コンサート かたくりコンサート
11	こころのふれあいコンサート 「加来陽子が唄う日本の歌」 2001/9	加来陽子 sop 西野雅人 gt	広域圏7ヶ所公演 中條町3ヶ所公演 佐和田町3ヶ所公演
12	バイオリンランドクラブ 2001/6～11	安部慶子 vi 楠山裕子 pf 崎野敏明 vc	原小学校閉校記念コンサート 小千市コンサート さくら保育所コンサート 学校訪問コンサート
13	バッハに捧げる二夜 2002/10～11	テディ・パパヴラミ vi ルイジ・ピオヴァーノ vc	学校訪問コンサート2回 学校訪問コンサート2回
14	芸術拠点形成事業 2002/10～2003/1 ニューイヤー・ガラ・コンサート	広中孝 pf 久保陽子 vi 小林由佳 pf 弘中孝・久保陽子 他22名	興珊寺コンサート 北越銀行コンサート 学校訪問コンサート6ヶ所

<付属資料6>

小出郷文化会館 育成プログラム一覧 (1999～2003)

	アウトリーチプログラム	指導者	所 属
1	小出郷ジュニアプラスオーケストラ	関口仁	東京佼成主席
2	小出郷管楽アンサンブル	萩谷克巳	東京佼成主席
3	小出郷リコーダーオーケストラ	吉沢実	ウィーン国立大講師
4	魚沼一座	栗谷川洋	演出家・舞台監督
5	魚沼太鼓	大井良明	鼓童
6	魚沼ヴァイオリンランドクラブ	安部慶子	東京芸大講師
7	日本画倶楽部	田中博之	前東京芸大講師

	育成プロデュース団体	指導者	所 属
1	映画を見る会	斉藤正行	シネウンド
2	ジャズ実行委員会	大隈寿男	ウイングス
3	鳴子絵馬実行委員会	馬場章吾	長岡造形大学
4	歌声サロン	新宿ともしび	新宿ともしび会

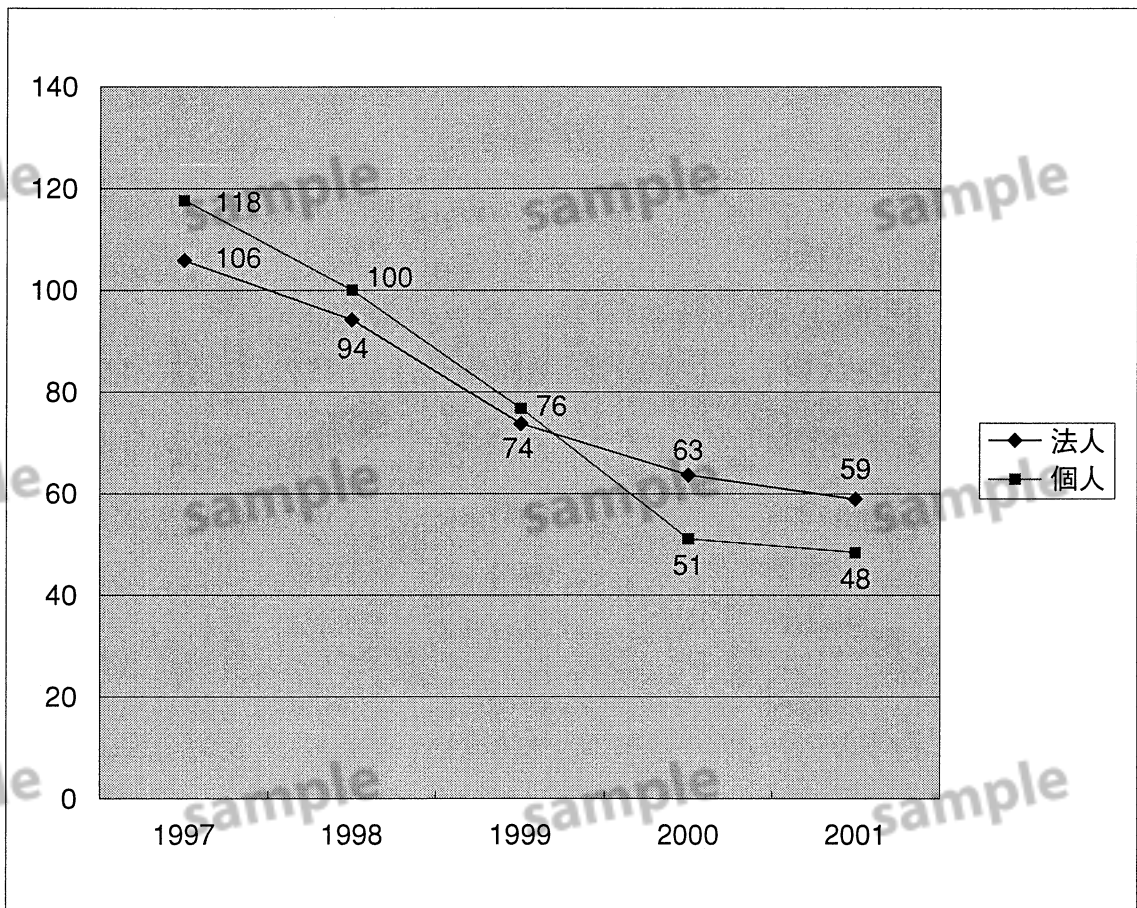
	セミナー・講座・レッスン	講 師	所 属
1	ピアノ公開レッスン 音楽合宿	ルドルフマイスター	ユーロピアノ
2	リトミックセミナー	平島美穂	昭和音楽大学
3	コーラスセミナー	樋本英一	東京混声指揮者
4	太鼓セミナー	大井良明	鼓童
5	バイオリンセミナー	安部慶子	東京芸大講師
6	日本画セミナー	田中博之	前東京芸大講師
7	ステージスタッフセミナー	山崎淳一	レコーディング エンジニア
8	演劇セミナー	栗谷川洋	演出家・舞台監督
9	吹奏楽クリニック	東京佼成主席	東京佼成主席
10	吹奏楽超初級・初級講座	三浦義弘	小出郷音楽アンサンブル
11	バンドクリニック	渡野辺マント	上々台風
12	室内楽マスタークラス	久保陽子	東京芸大講師
13	ヤングピアノレッスン	広中孝	東京芸大講師
14	アートマネジメント講座	西巻正史	TAM トヨタ
15	音楽大学アートマネジメント研修	横阪泰彦	新潟大学

<付属資料7>

小出郷文化会館ホール稼働率

	平成8年	平成9年	平成10年	平成11年	平成12年	平成13年	平成15年
稼働率 (大ホール)	64.40%	60.90%	54.70%	77.10%	94.60%	95.50%	100%
稼働率 (小ホール)	53.40%	73.50%	51.70%	68.70%	82.10%	73.20%	74%

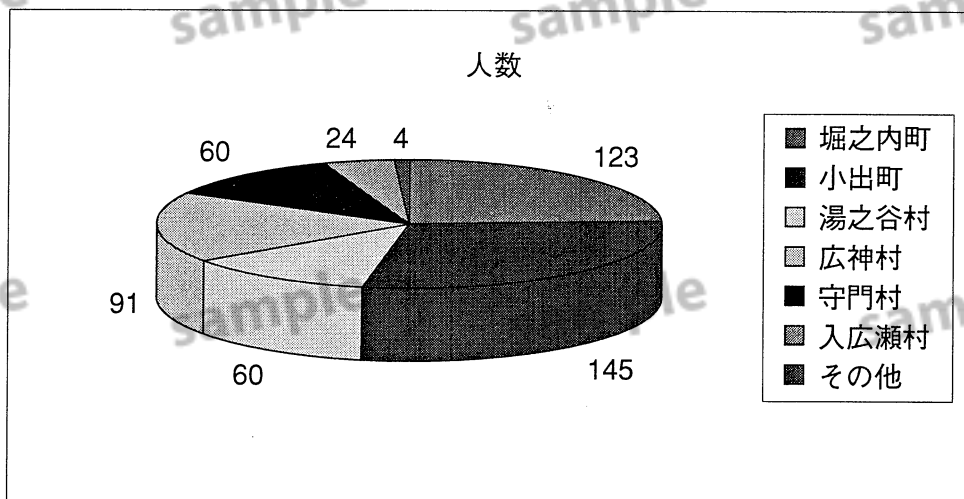
サポーターズクラブ会員数推移



<付属資料8>

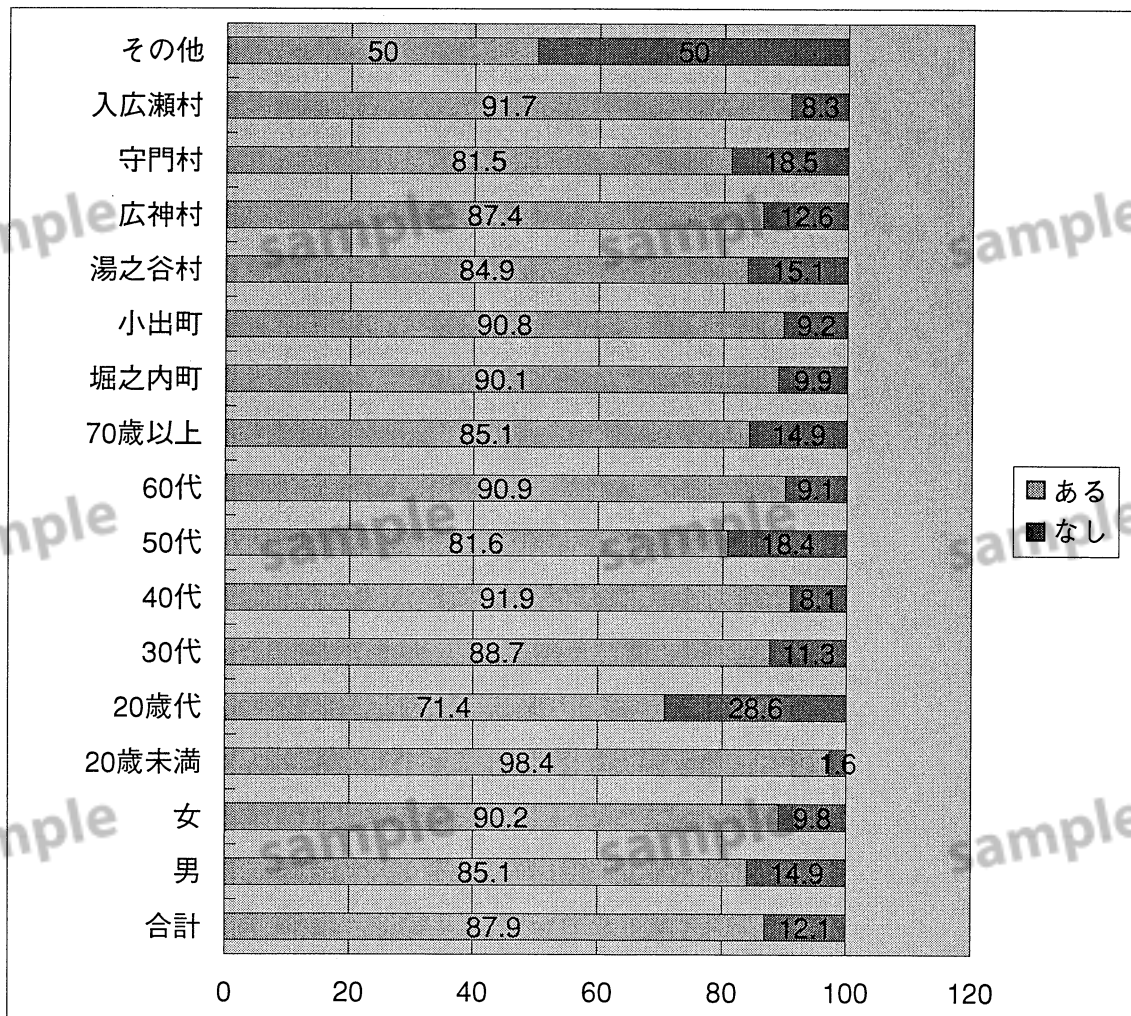
『小出郷文化会館に対する住民意識調査』（平成8年 & 平成13年）

サンプル（平成13年版）



<付属資料9>

文化会館への来訪度（平成13年版）



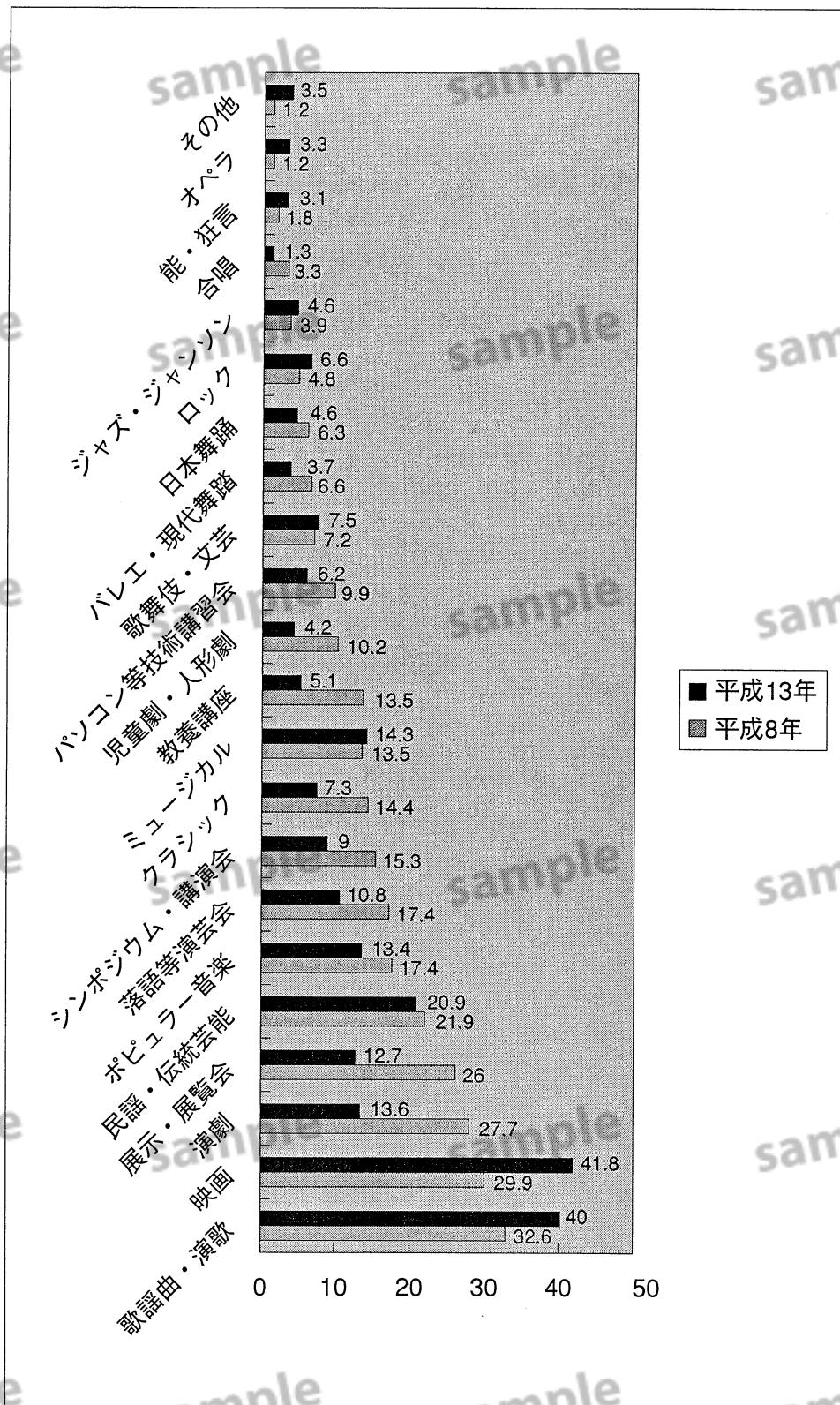
<付属資料10>

文化的催しへの参加回数（平成13年版）

	0回	1回	2回	3回	4～5回	6～10回	11回以上
合計	43.2	16.2	13.8	10.2	9.8	3.4	3.4
男	49.8	16.6	13.9	7.6	8.5	2.2	1.3
女	37.3	16	13.9	12.3	11.1	4.1	5.3
20歳未満	62.3	21.3	8.2	1.6	1.6	1.6	3.3
20代	60	11.4	11.4	8.6	5.7	0	2.9
30代	49.1	17	9.4	13.2	11.3	0	0
40代	31.8	18.8	21.2	10.6	11.8	1.2	4.7
50代	40	16	12	16	9.3	2.7	4
60代	43.4	12	10.8	10.8	12	7.2	3.6
70代以上	32.1	15.4	19.2	9	12.8	7.7	3.8
堀之内町	38.8	17.2	12.9	10.3	12.9	2.6	5.2
小出町	35.5	15.9	17.4	11.6	10.9	5.1	3.6
湯之谷村	54.7	11.3	11.3	15.1	5.7	1.9	0
広神村	45.8	19.3	13.3	6	8.4	3.6	3.6
守門村	55.8	15.4	9.6	7.7	5.8	1.9	3.8
入広瀬村	39.1	17.4	17.4	8.7	13	4.3	0

<付属資料11>

文化会館に期待する催し物



## <付属資料12>

### 『合併特例法』の概要

(<http://www.soumu.go.jp/gapei/>より作成)

#### 1 趣旨（第1条）

市町村行政の広域化の要請に対処し、自主的な市町村の合併を推進し、あわせて合併市町村の建設に資することを目的とする。

#### 2 市町村建設計画（第5条）

合併市町村がハード・ソフト両面の施策を総合的かつ効果的に推進するため、合併市町村、都道府県が実施する事業等を内容とする計画を作成する。

また、合併市町村は、あらかじめ都道府県知事に協議し、議会の議決を経て、計画を変更することができる。

なお、住民発議により設置された合併協議会においては、市町村建設計画の作成等の状況を、合併協議会の設置の日から6ヶ月以内に請求代表者に通知するとともに、公表しなければならない。

#### 3 市となるべき要件の特例（第5条の2、第5条の3）

平成17年3月31日までに、合併する場合に限り、市制施行のための要件を、人口3万以上とするとともに、連たん要件等の人口以外の要件を不要とする。

なお、市の全域を含む区域をもって平成17年3月31日までに行われる新設合併にあっては、市制施行のための要件をいずれか備えていない場合でも備えているものとみなす。

#### 4 議会の議員の定数・在任に関する特例（第6条、第7条）

##### (1) 新設合併の場合

- 1) 定数特例を活用する場合（設置選挙を実施）  
合併市町村の議員定数の2倍まで定数増（最初の任期）
- 2) 在任特例を活用する場合  
合併前の議員が2年までの期間在任が可能

##### (2) 編入合併の場合

- 1) 定数特例を活用する場合（増員選挙を実施）  
増員選挙及び次の一般選挙による議員の任期まで定数増が可能  
定数増： $(\text{編入先の旧定数}) \times (\text{被編入の旧人口}) / (\text{編入先の旧人口})$   
増員選挙による任期：編入先の市町村の議員の残任期間
- 2) 在任特例を活用する場合  
編入先の議員の任期まで在任が可能



さらに次の一般選挙による議員の任期まで定数増が可能

#### 6 市町村の議会の議員の退職年金に関する特例（第7条の2）

関係市町村の議会の議員のうち、合併がなければ退職年金の在職期間の要件（在職12年以上）を満たすこととなる者は、当該要件を満たしているとみなす。

#### 7 農業委員会の委員の任期等に関する特例（第8条）

選挙による委員は、一定数以内、一定期間に限り、引き続き在任することができる。

#### 8 職員の身分の取扱い（第9条）

一般職の職員が引き続き職員の身分を保有するようにし、また公正に取り扱わなければならない。

#### 9 一部事務組合等に関する特例（第9条の2）

一部事務組合又は広域連合の構成団体のうち一団体以外のすべての市町村が、新設合併又は編入されることにより廃止される場合には、関係地方公共団体の協議による規約の改正等によって、合併後も当該一部事務組合又は広域連合が存続することができる。

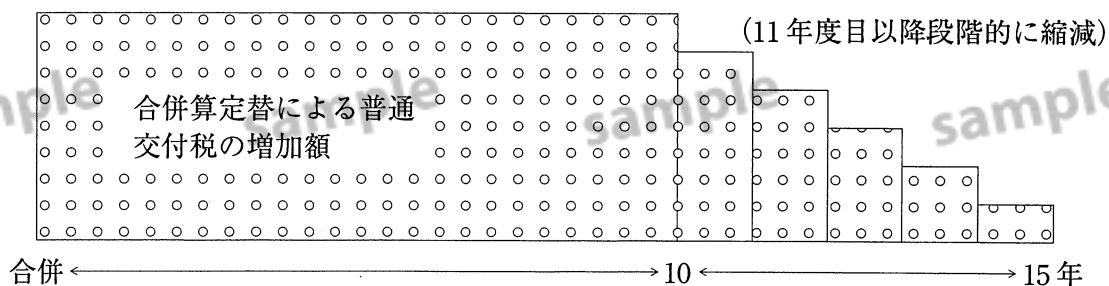
#### 10 地方税に関する特例（第10条）

合併が行われた日の属する年度及びこれに続く5年度に限り、課税をしないこと又は不均一の課税をすることができる。

合併により新たに人口30万以上の市となった場合における当該市に対する事業所税の課税団体の指定は合併の日から起算して5年間を行わないものとする。ただし、合併市の人口が、30万を合併関係市町村の人口のうち最も多いもので除して得た数値に、合併市町村の人口を乗じて得た人口以上となった場合はこの限りでないものとする。

#### 11 地方交付税の額の算定の特例（第11条）

合併が行われた日の属する年度及びこれに続く10年度について、合併関係市町村が合併しなかった場合と同様に算定し、その後5年度については段階的に増加額を縮減する。





## 12 地方債の特例等（第11条の2）

- (1) 市町村建設計画に基づく次の事業又は基金の積立てで特に必要と認められるものは、合併が行われた日の属する年度及びこれに続く10年度に限り、地方債を充当でき、元利償還金の一部は、基準財政需要額に算入する。
  - 1) 一体性の速やかな確立・均衡のある発展のための公共的施設の整備事業等
  - 2) 地域住民の連帯の強化・旧市町村の区域の地域振興等のための基金の積立て
- (2) 「市町村建設計画」を達成するための事業に要する経費に充当する地方債について特別の配慮をする。

## 13 災害復旧事業費の国庫負担等の特例（第13条）

災害等に対する国の財政援助につき、合併市町村が不利益とならないようにする。

## 14 都道府県の議会の議員の選挙区に関する特例（第15条）

一定期間に限り、従前の選挙区によるか、または合併市町村が従前に属していた郡市の区域を合わせて一選挙区を設けることができる。

## 15 国、都道府県等の協力等（第16条）

- (1) 国の役割
  - 1) 都道府県及び市町村の自主的合併に関する助言、情報の提供等を実施
  - 2) 合併市町村の建設に資するため必要な財政上の措置その他の措置
- (2) 都道府県の責務
  - 1) 市町村の自主的合併に関する助言、情報の提供等を実施
  - 2) 市町村の求めに応じた市町村相互間の必要な調整
  - 3) 市町村建設計画の達成のための事業の実施その他の必要な措置

## 16 特別区に関する特例（第17条）

この法律の規定は、地方交付税の額の算定に関する規定（第11条及び第11条の2第2項）を除き、特別区にも適用される。

[参考] 過疎地域自立促進特別措置法（過疎法）（平成12年法律第15号）上の合併特例

（平成12年4月1日から平成22年3月31日まで）

市町村の合併があった場合の特例（過疎法第33条第2項）

過疎地域の市町村を含む合併があった場合には、合併市町村が過疎地域に該当しない場合であっても、合併市町村のうち旧過疎地域のみを過疎地域とみなして、過疎法上の措置をすべて適用する。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

© 16年12月・100