

可児市文化創造センター建設にかかる

# 市民参加の詳細

名古屋大学教授 清水裕之

## 市民参加をファシリテートする

### (1) 公立文化施設と市民参加

公立文化施設において、具体的な市民参加プロジェクトはどのように立ち上がり、どのように展開するのであろうか。あるいは、どのような問題、課題を乗り越えなければならないのだろうか。具体的な事例として、筆者が最初から関わった可児市文化創造センターの計画の流れを追いながら眺めてみたい。<sup>i</sup>

可児市文化創造センターは非常に長い年月をかけて計画されてきた。まず、昭和 55 年まだ町制だったころに可児町文化センター建設基金条例が制定されて、資金の積み立てが始められた。昭和 57 年に市政が施行され、昭和 63 年には「可児市文化センター建設研究委員会」が発足した。しかし、当時可児市は団地急増による人口増のための学校づくりなど緊急課題の解決が急がれ、文化センターの計画は持ち送りとなっていた。しかし、平成 5 年議会で文化センターの建設地が決定され、建設基本方針が議会です承されるとともに、平成 8 年には用地取得が始められた。同時に筆者らが可児市の専門委員として文化センターの構想作りに関わることになった。

筆者らは既に長久手町文化の家や知立市文化会館のプロジェクトにおいて市民参加型の計画を支援してきたが、特に可児市には計画の最初の段階から市民参加を本格的に取り入れるように御願ひし、山田豊市長はそれを快く承認いただいて、市民参加型プロジェクトがスタートをした。

計画初期からの参加型プロジェクトは筆者らも初めての経験であり、参加する市民の方々、行政の方々ともども手探りの状況でプロジェクトは進んだ。通常、公共施設の計画は構想段階、設計段階、施工段階という 3 つの過程を経て建設される。構想段階は、何のために施設をつくるのか、そこで何をやるのか、そのためにはどんな空間や組織体制が必要なのかといった事業の概要を定める段階である。前半の理念を中心に取りまとめる段階を基本構想段階、後半の具体的なプログラムを定めてゆく段階を基本計画段階と呼ぶ。設計段階では設計者が選定され、その設計者によって具体的な建築のプログラム作りから具体的な設計までが行われる。空間の基本的な成り立ちを検討する基本設計段階と具体的に施工可能な図面を仕上げる実施設計段階とに分かれる。設計が完了すると入札を経て施工者が選定され工事に入る。

これらの期間は施設規模や用地取得その他の条件で変化するが、構想段階に 1 年から 2 年、設計段階で 1 年から 2 年、施工段階で最後の調整期間も含めると 1 年半から 2 年半ぐらいかかる。即ち、早いものでも 3 年半、比較的ゆっくりと進む場合には 6 年から 7 年の年月が費やされる。筆者の関わったプロジェクトでは、世田谷パブリックシアターや彩の国さいたま芸術劇場の場合には 13 年以上の長きにわたって実現している。このように長期にわたる場合はかなり先の文化状況や地域状況などを読まなければならない難しさがある。可児市文化創造センターの場合も基本構想から竣工、開館まで 6 年の期間を要している。

さて、本来、公共施設の計画は建築ではなく、ソフト事業から構想が検討され、施設が出来前からソフト事業の展開が始まるのが好ましい。ところがこれまでの公共施設においては、多くの場合、施設の計画から出発している。このことが今日、箱物行政として世の中の批判を浴びている。可児市文化創造センターの計画も箱物作りから入っている。しかし、例え箱物から出発しても、市民の要望、合意を踏まえ、完成時まで具体的なソフト事業の展望がしっかり作成され、さらに市民に理解される活動が展開されるのであれば、それは決して箱物に終わらない。箱物が批判を受けるのは箱の意味をしっかりと見つめず、事業計画も十分に定まらないまま建設が完了し、そのまま放置されてしまうことがあまりにも多いことにあると考えたい。

可児市文化創造センターの計画においては、施設と事業の理念、具体的な活動と必要空間の一致をしっかりと考えること、そして、そのための運営組織のあり方を十分に煮詰めること、そして、それが地域に受け入れられるために市民参加による合意形成と意思決定のプロセスを当初から導入することを前提にプロジェクトが組まれた。

表1に可児市文化創造センターにおける市民参加の流れを示した。まず、驚かれると思うが、毎月2回は会議やワークショップが開催されている。実はこの表に示されているのは本会議のみであり、会議と会議の間にはとりまとめ役による幹事会などが実施されており、中核となった市民委員は毎週何かの会議に出席し、あるいは、その間にも意見調整などを行っている。良く、ここまで我慢して参加してこられたと感謝している。そして、計画期間の6年を経ても作業が終了したわけではなく、むしろ、開館とともにかれらの作業はより広い人々に対して責任のある、そして負担もかかるものに変化しているのである。しかし、そのような負担の大きなボランティアでありながら、最終的に立ち上がった市民活動グループ **ala** クルーズの参加者は100人あまりとなり、今日では既に **NPO** 法人も獲得し、自立した組織としてそれぞれ参加されている個人は自己実現や生甲斐として活動されている。当初、基本構想段階で立ち上がったときは、行政の呼びかけに応じた35名が、途中でメンバーの入れ替えを含め、どのような経緯を経て、自立した100人規模のボランティア組織に成長したのであろうか。ここでは、その過程を中心に眺めて見たい。

基本構想の段階では、平成8年10月に市民公募委員35名からなる「文化センター基本構想等市民懇話会」（以下懇話会という）が構成された。同時に、行政側には庁内の諸部局の調整機関としての文化センター基本構想研究会が構成され、また、地方自治法第174条に基づき専門の学識経験の専門委員が採用された。筆者のほか、3名の大学関係者が採用されている。そのうち一人は市民参加研究、一人は情報メディア、一人は建築計画の専門家である。専門委員が懇話会と行政の間を調整しつつ、行政による事業推進に適切なアドバイスをする役割を持つことになった。さらに途中から、市民委員、専門委員、行政が作成した基本構想案を大所高所から判断、手直しし、市長に答申するための文化センター基本構想等検討委員会が設置された。この委員会には大学関係者や地元諸団体のまとめ役などが指名され参加した。文化センター基本構想等検討委員会には専門委員は行政側のオブザーバ

一として参加し意思決定には加わっていない。基本的には、それぞれの組織がそれぞれの立場から相互に意見の出し合い、そしてチェックを行う関係になっている。このような複雑なかかわりを採用したのは、プロジェクトの過程で常に第三者的な評価を行い、判断の的確さを増そうとする意図が込められている。そして、さらに、議会には文化センターのための特別委員会が設置され、そのチェックも受けている。

このような相互チェックを利かした検討システムにおいては、それぞれの組織が互いに相手の作業を尊重しないと空中分解を起こすことがある。例えば検討委員会が懇話会の案をまったく否定して自らの案を作成提示するというのもシステム上はありえることである。議会の専門委員会が自らの意見を通そうとする場合もある。しかし、可児市のプロジェクトでは、それぞれがそれぞれの役割を尊重し、適切なコメントや提言を交換させることが出来た。本プロジェクトの成功は懇話会の市民委員の献身的な活動が最も基本にあるが、その活動をしっかり受け止めた検討委員会や議会、そして、市長のゆるぎない姿勢があったからこそここまでくることが出来た。このことは最終的には、どこにも記録として残っていないが、今後同種のプロジェクトに関わる可能性の高い本講座の受講者にはしっかりと認識してもらいたい事柄である。

さて、このような枠組みの中で懇話会はスタートをした。第一回目は、委嘱状交付、委員長を選出など儀式的なものであり、大きなロノ字型の会議テーブルを委員がぐるりと取り巻くように座る、いわゆる行政の委員会特有の堅苦しい雰囲気であった。今から思えば、最初るときからもう少し堅苦しさを和らげるような作業を行うべきであった。近年の市民参加型ワークショップでは、緊張感を取り払うゲームや自己紹介プログラムなどの手法がかなり研究されてきているので、そうした手法を適宜採用すると良い。

参加型ワークショップでは参加者がそれぞれフラットな関係を保つことも大切である。今日では、参加者のフラットさを損なわないように、参加者に役職としてのヒエラルキーをつけず、第3者として専門的な技能をもったワークショップリーダーが進行を行うことが多い。参加型組織のリーダーを選ぶ必要が生じたときには、十分な合意を形成して進めることが大切である。リーダーに選ばれると、強い責任感が生じるが、それが空回りすることもある。専門家がリーダーになる場合も注意が必要である。専門家には、それまでの研究成果によって裏づけされた確信がある。しかし、参加型の計画の場合も、リーダーの意見も一つの意見である。その意見を一方的に押し付けるようなことがあってはならない。あくまでも、参加者に十分な理解を求めるような手続きを踏む必要がある。懇話会では結果的にワークショップリーダーの役割を専門委員が行ったが、専門家の専門委員としての「提言する役割」と「中立的なワークショップリーダー」としての役割調整に矛盾が残る結果となったと反省している。

なお、第1回から地元ケーブルテレビが常に取材に入り、会議の内容をその都度ケーブルテレビにて放映した。このことがどの程度、地域への周知につながったかは判断できないが、会議の映像記録が残されたことで、設計者選定にあたり、応募希望設計者に対し

て懇話会の活動をビデオにて報告できることになり、それが市民参加を受け入れる設計者の選定につながったことは特に記しておきたい。

第2回以後は、積極的にワークショップ形式を採用した。2回目は、懇話会委員に行政が加わり、数名ずつ複数のグループに分かれて大型の付箋紙を用いてそれぞれの意見を広く引き出し、それをグループごとに取りまとめるKJ法ワークショップを実施した。この方法は今日では非常にポピュラーな方法になっているが、時間をしっかりとかけることで、大きなテーブルでは気後れしたり、発言を避けてしまったりする人も意見を述べ易く、また、その発言について一つ一つ意見交換をしながら、その文脈の裏に潜む気持ちまでも汲み取ることができる点で捨てがたい効果がある。また、グループ発表に持ち込むことでお互いに意見交換し、皆が大切に思っていることを発見したり、また、チームの中からグループを取りまとめることが出来そうなリーダー的存在を発見できるなどの効果もある。

可児の場合にも、このワークショップで提出された市民意見は専門委員の手によって一つ残らず収録され、第3回のワークショップまでに、整理された形で懇話会に再提出された。ハードに関する意見と、ソフトに関する意見をそれぞれシートに別けて整理した。この作業の特色は、各グループのまとめを参照しながら、専門委員が大切だ、あるいは解決しなければならない矛盾的課題として認識したものについてのコメントを書き添えて懇話会に返したことである。このような方法は、専門委員の意見の強制につながると否定的に考えることも出来るが、可児市文化創造センターのように非常に複雑な施設で解決せねばならない矛盾が多々予想される場合には、早い時期に専門家としての専門委員の見解を明確にすることも大切ではないかと考える。実際、市民意見の中で一番ばらつきが大きく、矛盾の調整に困難が予想された客席数については、最終的に懇話会単独では結論に導けず、最終的に行政判断にゆだねる結果となった。

専門委員として、もっと広く市民意見を聞きたいという希望もあって、懇話会に諮ってご意見箱、ご意見ファックスを設置した。しかし、残念ながら、この時点では意見は上がってこなかった。まだ先の何も見えていないプロジェクトに対する広い意見を収集することは難しいと感じた。もう一つ、誤算があった。実は、常にいろいろな人が出入りしてかしましく市民参加型プロジェクトが進行すると想定し、懇話会委員などが寄り合える小空間を市役所の別棟に用意してもらった。しかし、行政職員は日ごろは本庁舎におり、また専門委員も日常的に勤務するわけではなく、また、懇話会委員もまだ、懇話会への参加にやっとといった時期であり、小空間は機能を果たすことが出来なかった。本来は、プロジェクトの推進本部がそこに常に取り、常に市民とやり取りできるような人的な仕掛けが必要であったのではないだろうか。また、時期が少し早すぎたのかもしれない。

従来型の専門家主導の委員会を中心に基本構想が固められてゆく場合には、曲りなりにそれなりの専門家が集められていれば、プロジェクトで予想される問題や持って行くべき方向性は早期に見えている。行政側が専門家の見解をきちんと理解し、それを尊重する姿勢を持っていれば、専門家の中で異なる細かい意見のばらつきを調整することで基本構想は

それほど難しくなく創り上げることができる。専門家は大きな枠組みから設定し、徐々にディテールに入ってゆく技術を持ち合わせている。しかし、市民の場合は、まったく様相がことなる。市民の場合は、このような公的プロジェクトへの参加経験はない。また、それぞれの関心事は、きわめて私的な関心事から出発する。これは当然のことであり、私的な関心事であるからこそ真剣に取り組もうとするのである。しかし、細かいことがらはまるで床面に放り出された巨大なモザイク画の素材のようであり、個人個人にはそれがどのようなモザイク画になるのか皆目検討がつかない。そのような一つ一つの画素を丁寧に分析し、つなぎ合わせて一つのストーリーに仕立ててゆく作業を行わなければならない。ここに市民参加型プロジェクトの難しさと醍醐味がある。このつなぎ合わせにはある種の熟練した技術が必要である。ファシリテーターと呼ばれる人々はそうした素養を身に付けた人々である。残念ながら可児市文化創造センターの場合は不慣れな専門委員がファシリテーター役を演じて、混乱を招いた部分があったかもしれない。ただ、行政と市民に対して裏表でちがう顔をすることは絶対にしないことを肝に銘じており、また、どこからの質問や疑義に対してもきちんとして答えることだけは忠実に実施したと自負している。

第4回目には市民参加でプロジェクトを実施し、24時間市民管理を早々と実現していた金沢市民芸術村に視察に出かけた。雪の日でかなりしんどい思いをして往復したが、少しばかり遠足気分もあり、委員同士が打ち解け、また、先進地での驚くような事例に方向性を見出したように思われた。

この後少しずつ、第2回目に提出された意見分布を参照しながら、そこに提出された調整事項、矛盾事項を意見交換して解くための会議を行った。また、文化センターではどんな活動が行われるべきか、いろいろな分野にわたって検討を加えた。懇話会には多様な分野の人々が加わっているものの、さらに広く市民意見を聞き取りするべく、懇話会委員自らが聞き取り役となり、諸団体の代表者への公開ヒアリングも実施している。こうした活動を行いながら、専門委員からは、適宜、それを空間プログラムや事業プログラムの基本的指針となるような資料の提出を行っている。懇話会はそうした資料を参考にしながら、懇話会の合間にさらに何回かの幹事会を実施し、一字一句基本構想の案文を練り上げ、提言資料を創り上げた。そして、それが出来上がった時点で平成9年6月に（仮称）可児市文化センター建設基本構想発表シンポジウムが催され、さらに広い市民に構想がアピールされた。この段階でも反省事項がある。このシンポジウムの内容は主に行政がつくり、懇話会のメンバーにはお手伝いを依頼した。しかし、シンポジウムの進行や内容が硬すぎる、自分たちが行えばもっとうまくやるのにといった意見が懇話会メンバーから提出された。そして、次の基本計画発表会は懇話会メンバー中心の運営に切り替えられている。

基本構想が取りまとめられると、それをより詳細で具体的なプログラムとしてまとめる基本計画の段階に入る。基本計画の段階は理想としては、作るべき施設の建築プログラムと、そこで実施される事業プログラムの二つがバランスを持って具体化されるべきである。しかし、行政のプロセスでは施設建設がどうしても先行する。そして、行政だけではなく、

市民側も建築に対する具体的なイメージはわきやすいが、事業についてはほとんどイメージができない。箱物批判は、行政にむけて行われるが、筆者の経験では、市民側も実は事業に対するビジョンを明確にすることはなかなか難しいものなのである。単に箱物批判を行うのではなく、むしろ、市民とソフト事業の立ち上げをどのように実現するのか、その手法を研究すべきではないかと実感している。

可児の場合も基本計画においてはどちらかというと建築計画に重点が置かれてきたように感じられる。ただし、建築計画における市民参加もなかなか難しい。先ほども示したように、市民は自分たちの関心のある空間の有無に特に注目する。しかし、それらの関係性や大きさについては試算する経験も無く、また出来上りを想像することも難しい。さらに、それらが全体として一つの建築物としてどのように地域に誕生し、それがどのような規模になるか、そして街並みや景観にどのような影響を及ぼすかといったことについては、ほとんど判断するよりどころを持っていない。建物が実現して初めて、ああこのようなものになるのかと実感することが多く、そのタイミングのずれが出来たものに対する自分たちの意見反映のなさになり、不満に代わることが多い。市民参加による計画を積極的に推進しようとしている可児の計画ではこのような後手にまわる結果はなんとしても避けたい。そこで筆者ら専門委員は、プロセスを重ね合わせるということをあえて実施した。具体的な設計者が決まらなければ設計は始まらない。設計が始まらなければ具体的な空間の成り立ちは見えてこない。そこで、設計者が決まらない前に一度具体的な設計案をつくって懇話会に諮ってみようということにした。誰がつくるか。資金もない。そこで筆者の所属する名古屋大学のゼミ生に頼んで夏休みの8日間を可児市で設計合宿することにした。朝8時から夜10時過ぎまでの過酷な作業の連続であったが、何人かの懇話会委員が途中で陣中見舞いに来てくれたり、学生の粘りもあり、2案の試案が完成した。その完成案を最終日に懇話会に諮って意見交換を行った。これによって、紙に書いた建築プログラムが具体的にどのような大きさになって敷地に現れるか、それがどのような景観を創るのか、中身の空間はどのようなものになるのか、ある程度は理解が進んだのではないかと考えている。ただし、室の機能の存在や室と室の関係性は比較的理解されやすかったが、空間の大きさについては十分には把握指されにくいことにも気づかされた。

この試案の設計により、設計者選定の公開ヒアリングにおける建築家独特の難しい語り口にも懇話会委員はついてゆき、また、最終的に採用された設計者である(有)環境造形研究所(現(有)香山壽夫建築研究所)の案の理解も進む一助にもなったと考えている。試設計を経て、それを面積表という形で取りまとめ、ソフト事業についてはあまり基本構想と変わらない内容で基本計画が取りまとめられ、最終的な発表イベントを実施して、懇話会の作業は終了した。

懇話会において、最後まで解けなかった課題があった。それは大ホールの客席数である。懇話会の議論を通して、音楽にも演劇にも高い水準で対応できる多目的ホールでゆくことについて合意は比較的スムーズに進んだが、1000席のホールが1200席のホールかで最後ま

で調整が取れなかった。そして、その判断は行政にゆだねるという結果になってしまった。行政として、1000 席という判断を行ったが、市民同士で合意に至らなかったことは後までわだかまりを残すことにもなった。市民同士による意思決定には、それなりの合理的根拠の提出を専門家などが行う必要があるが、施設完成後のスタッフ採用がまだであり専門的能力や経営能力が読めないことや利用者が不特定であることなどの理由で客席規模にはなかなか決定的な合理的根拠を提出することは難しい。客席数の設定はどの公共ホールプロジェクトにおいても最も難しいポイントになっている。

懇話会が終わった段階で、行政的にはプロセスは設計者選定に移った。設計者選定は公開プロポーザル方式で実施され、第 2 次選考に残った設計者に対して公開ヒアリングが実施された。公開ヒアリングは審査委員が公開の場で、設計者が審査委員や市民に対して設計意図を説明する機会である。可児の場合には特に市民参加に対する具体的提案が求められた。設計者に選定された（有）環境造形研究所は東京の設計事務所であったが、可児で基本設計を行うこと、そして、市民との設計のやり取りを 3 回繰り返すことを約束した。行政は、使用していない建物を現地設計の拠点として設計者に提供した。こうした行政の協力的な姿勢も円滑なプロジェクト推進にとっては大切な事柄である。

平成 10 年 4 月からはメンバーを再公募して第 2 段階目の市民参加フェーズが動き出した。可児市文化センター市民活動研究会である。メンバーは 46 名となった。入れ替わりもあったが多くは懇話会からの継続参加者であった。懇話会のときはグループ編成は特に分野を定めていなかったが、今回は最初から四つの分科会（演劇・舞踊、美術・工芸、音楽、情報・科学）に委員を割り振った。同時に、それぞれの分野に対応する専門家を専門委員に追加している。また、ホールの設計に関する専門的なアドバイスを得るために、設計者に対する専門家として舞台照明、舞台音響、舞台監督の 3 名を専門委員に追加している。また、分科会とは別に広報ワーキンググループを組織して、情報誌「すきっぷ」の発行や、企画イベントの実施、小学校授業への参加などを実施している。

研究会の役割としては、1) 設計者が企画する設計ワークショップへの参加、2) 市民ネットワーク作り、3) 研究会からの情報発信、4) 市の策定する運営計画への提言が挙げられた。

まず、設計案への市民意見反映について見てみよう。4 月から 12 月の 9 ヶ月が基本設計に当てられた期間であった。その中で設計者は市民とのキャッチボールを 3 回繰り返すと約束した。即ち、3 ヶ月に 1 度の割合で案の提示、市民活動研究会での検討、設計案への反映を行った。住宅のような小さい建物ではこの繰り返しはそれほど難しいものではないが、2 万㎡にもならないとする大規模な施設である。設計条件として、高度な機能を持つホールも複数あり、練習施設その他もたくさん要請されている。このような施設の計画は熟練した設計者であっても、多様な市民意見をできるだけ受け入れた修正を加えるのは大変な作業となる。さらに、単に市民活動研究会の意見だけを反映させるのではなく、専門委員会、行政、議会の特別委員会の意見も反映させなければならない。これらの対応においては、ま

ず案の説明だけで一月はあっという間に過ぎてしまう。それらの意見をすべてメモにとり、図面への反映を行い、結果についてそれぞれの集まりで報告をする。かなり無理をした設計プロセスであった。しかし、それらを設計チームが乗り越えてくれたのは、良い建築を作りたいという情熱と、活動研究会をはじめとする市民の良い施設への強い期待であったと思う。市民参加型の設計では、いろいろな意見に押されて調整ができず、中途半端な施設になるという批判を聞くことがある。しかし、可児の事例をとおして、全体の情熱が一つも目標に向かい集中し、さらに、それぞれの立場の人々が互いにその職分や能力を認め合ったときには高いレベルのものが実現できるという実感を得ることが出来た。設計者は技術者、あるいは実務家の側面と芸術家の側面があるが、後者の側面を市民が良く理解することができ、反対に設計者が真剣に自ら設計したい内容を分かりやすい言葉で語る事ができれば、相互のコミュニケーションは深いところまで進むことが出来る。このような環境作りのためには、単に当該施設の設計についてだけではなく、設計者の建築に対する情熱や考え方についての講演会などもワークショップの中で実施した。このような配慮もファシリテーターの仕事の一つであろう。また、早い段階から施設運営に関わるプロとしてアートマネージャーが採用されている場合には、彼らを取り仕切るべき大事な視点でもある。

懇話会におけるワークショップの進行は、専門委員がファシリテーター役と説明役を同時に行ったが、活動研究会においては設計者がその役割を引き受け、専門委員は一步後ろに引いた形で参加した。非常に困難な調整が必要になったときには前面にでる覚悟であったが、結果的にそうした緊張した場面は生じなかった。

3回（途中で修正案を提案しているので実質4回）の繰り返しの大きな流れは、設計プロポーザル案の見直しをする過程で出たいろいろな要望に対応するために第1次案が非常に大きく膨れ上がり、第2次案で修正を繰り返しながら、要望の趣旨を生かしながら予算が許す範囲の規模までコンパクト化する形となった。設計の検討は、主に図面によって、そして副次的に模型や透視図の助けを得ながら行われた。しかし、2次元の図面から3次元の空間を想定することは市民にとってはかなり難しかったようである。室と室の繋がり、室の有無などは判別できるのだが、室の立体的なイメージや設備、ロビーやホワイエなどの大空間の成り立ちなどは想定していたよりも把握されていなかったかもしれない。研究レベルでは、コンピューターグラフィックスや映像などいろいろな技術を援用できるのだが、時間と設計費用が限られている実際の設計過程においてはそれらを用いることはまだ限界がある。建築という空間言語を用いた市民とのコミュニケーションの方法についてはこれからもっと研究してゆく必要があるだろう。また、劇場などの特殊な設備については活動研究会の中で議論はほとんど行われていない。最新の技術を活用し、妥協を出来るだけ行わない究極の多目的ホールを目指すというような抽象的な表現で話が進み、具体的な対応は、舞台技術の専門家が参画した専門委員会にて調整が行われている。ただし、専門委員会には活動研究会の代表メンバーが参加する形を採用して、専門委員と活動研究会の乖離を防

いでいる。舞台技術の専門委員は会議のほかに設計者とより専門的な打ち合わせを頻繁に開催し具体的な技術の監修を行っている。音響設計の専門家は設計者側が依頼をし、対応してもらった。

さて、このように設計段階に入ると、人々の関心は建物に移ってしまう。可児市文化創造センターの計画の場合においても、具体的なソフト事業についての話し合いは、十分に実施されていない。ただ、行政側はこの期間中に外部委託として事業のあり方に関する調査研究を実施した。

基本設計が終了し実施設計に移る平成 11 年からは、活動研究会の内容も変化をしている。まず、2 月から 3 月にかけては、可児市文化創造センターの基本設計結果を市民に報告する企画を活動研究会に依頼し、それを市民によるソフト事業として取りまとめた。「見たい！知りたい！みんなの夢！！」と題する報告会を活動研究会のメンバーが主体的に実施することで、今後の市民企画事業の可能性と課題を探ろうとする試みであった。結果的には市民の行動力の高さが実証された。

4 月からはソフト事業や施設の管理運営のあり方についての意見交換に活動研究会のテーマが移り始めている。まず、市民参加について詳しい演劇評論家、衛紀生さんによる講演会が行われた。衛さんは「いい加減な気持ちで市民参加なんかできるか」といった挑発的な講演で、まだ当事者意識がそれほど強くはない活動研究会メンバーに刺激を与えている。小宮山智津子さんには具体的な体を動かすワークショップのさわりを指導してもらった。この段階では、活動研究会のメンバーは、良い多目的ホールができ、また皆が気持ちよく使える練習施設や情報施設ができるかなという期待に胸をときめかせており、衛さんの挑発にも関わらず、まさか自らが施設運営のパートナーとなる展開にいたろうとは思っていなかったのではないだろうか。しかし、活動研究会では単に意見交換を行うのではなく、具体的なアーツプロジェクトを実際に試みるところに向かってゆく。

その一つが「親子でつくろうあかりアート」である。これは美術・工芸分科会が、担当の専門委員と共同で練り上げたプロジェクトで、化学ろうそくを用いた明かりアートを作って駐車場に並べて楽しむという企画で、皆熱をいれて作品を仕上げ、非常に美しい夕闇の明かりの風景が鑑賞に来た市民を感動させた。意見を言う組織から自ら行動、実行する組織へ転換が始まったのである。また、この間、大変興味深い活動を活動研究会の有志が主体的に行ってくれた。それは、設計案をもって可児市内の 5 つの小学校を回って、授業の一環として生徒と交流をするという企画である。建築家に代わって市民が子どもたちにこれから出来る文化センターの内容を説明し、意見交換を行うという企画であった。子どもたちの反応は上々で、また、説明する委員側も施設内容を頭にいれる良い機会となったのではないか。これから文化センターを建設する計画がある場合には、このような交流をぜひ参考にして欲しい。

さて、懇話会、活動研究会と会を重ねて、約 4 年が過ぎた。設計も一段落して、市民参加も少し中休み状態となる。その直接の原因は、担当の行政スタッフが大幅に人事異動し、入

れ替わったことにある。平成 12 年 4 月から継続して動き始める予定であった市民参加活動は、新しい行政スタッフの勉強などのために 7 月まで中断した。この中断は市民参加活動に大きな影響を与えた。それまで緊張して続いてきた市民側のテンションがぷつぷつと切れてしまったのである。考えて見れば、2 週間に 1 度以上の頻度でがんばってきたところに、詳しい説明もないままに次のプロセスがぶつんと切れてしまったような印象を与えてしまったのである。行政にとって、人事異動は当たり前のことであり、新しい担当者は全く準備が出来ていないから、学習するまでは動き出せないと考える。しかし、今から振り返って見ると、この中断はそれ以上のマイナスを生み出したのではなかったか。一度冷めたテンションはもう一度、同じ水準に戻すのに時間がかかるものである。こうしたことはどこでも起こりがちなことであり、行政としては注意しなければならないことである。

行政側の動きとしては、この年の 10 月に実質的な運営母体となる可児市文化芸術振興財団が認可され、行政の担当者はこの組織に移っている。

さて、ようやく平成 12 年 8 月に「可児市文化創造センターala」が命名された。Ala という名称は全国公募を行い、さらに中学生、高校生も交えた選考会議によって決定した。時を同じくして、次のステップである可児市文化創造センター市民の会準備会（以後準備会と呼ぶ）委員が公募された。中断にも関わらず 47 名の参加者を得ることができた。準備会として行ったのは、1) 近隣の公共ホールで活動している市民ボランティア組織の稼動状況をグループに分かれて視察調査を行い、可児市における「(仮称)市民の会」の検討資料とする、2) 調査結果を踏まえて可児市にふさわしい「(仮称)市民の会」について検討し、会則を提案する、3) それに基づいて新たな組織作りを展開するという活動である。

この会の目的は「市民の会準備会」という名称が方向性をあらわしているが、これまで行政が主体的にマネジメントしてきた市民参加の仕組みを、行政から切り離れた対等なパートナーとしての市民組織に移行できるのかどうか、市民自身にその意思があるかどうかを問うための準備会であった。市民側から見ると、これまでは、行政から付託された内容について意見を提出することが主な責務であったのに対して、これからは自らが事業主体として登場するのかどうか、その決断を迫られる状況となったのである。準備会に参加している市民の一人一人、意見が異なっていたであろう。また、熱意はあっても、仕事や家庭の関係で活動に参加しにくい方々もおられたであろう。いろいろな温度差や意識の方向性を抱えながらともかく準備会は出発した。まず、各地の先進事例の調査を行った。市民が主体的に古い市民会館の管理運営を引き受けた福井文化会館、可児市と同じように市民参加型で立ち上がった近隣の文化施設である、知立市文化会館、扶桑文化会館、碧南市文化芸術ホール、長久手町文化の家、接遇スタッフ講習会をしっかりと行っている静岡県コンベンションセンターなどのボランティア組織の実態を訪問し調査を行った。行政が行った調査を聞くのとは異なり、これから自らが関わることになるかもしれない当事者として市民が自ら行うヒアリング調査は真剣であった。

そして、当初は 1 年ぐらいかけてじっくりと会則や組織の立ち上げを行う予定であった

のだが、どうせ市民組織をつくるなら早く、市民主体の組織を具体的に創り上げようという意見が強くなり、それに押される形で、会則文章化グループが結成され、その精力的な活動によって平成13年4月には会則案が報告され、5月には「ala クルーズ」という名称も加えて市民の会の会則が市長に提言報告された。

この報告を受ける形で、今度は市民自らが運営する「ala クルーズ」がその結成に向けて動き出した。「ala クルーズ設立発起人会」の誕生である。ここから活動の主体は完全に市民に移り、行政担当者はオブザーバー参加するという形になっている。発起人会は準備会メンバーの有志20名であった。ずいぶん減ったように見えるが、発起人会は重労働なので、クルーズが立ち上がったら、また会員として戻ってくると約束して一時活動を離れた方もおられた結果である。

発起人会の主な作業は、会則に基づいて会員募集の手続き、広報を行うこと、会員募集説明会を開催すること、設立総会に向けた諸準備を行うことであった。7月に2回の説明会が行われ、合計100名の参加者が集まった。説明会以後の1月を募集期間として受付は発起人メンバーが当番を決めて担当した。第一次募集の入会者は112名と大規模になり、創造企画、支援、広報の3つのグループに分かれて活動内容の検討に入った。ala クルーズの組織を作るにあたり、再び衛紀生さんが呼ばれて講習会が実施されている。市民自身が身を引き締める意味で厳しい意見を再び聞きたいと考えたようである。

ala クルーズは平成13年9月から立ち上がり、11月には設立総会にこぎつけている。当初は正会員122名、準会員2名の船出であった。

活動は先にあげた3つのグループに分かれて行われている。創造企画グループはala クルーズの活動趣旨に沿った事業を企画、実施するグループで、平成13年度には「手づくりレンガ」事業、「うるおいコンサート」事業、平成14年度は文化創造センターオープニングイベントにおける「美濃焼きのルーツ 可児の古陶展」などを手がけている。支援グループは可児市文化創造センターが行う自主事業のチケットもぎり、客席案内など、いわゆるフロント接遇業務を行うグループである。開館に備えて、他のフロントスタッフ業務の視察を行ったり、厳しいフロントスタッフ研修を受けたりして準備を整えた。

広報グループはala クルーズの広報誌発行やポスター・チラシの制作、ビデオ記録、ホームページの作成など様々な情報提供、記録保存をするグループである。このグループの活動は一見地味ではあるが、会員や一般市民との情報交流にとっては非常に大切な活動であり、また、記録の保存を通して可児の文化を後世に伝え残す役割も担っている。

これらのグループの活動は、記録を見て分かるようにほとんど毎日のように何かの活動が行われている。このような積極的な活動は、行政が文化創造センターの一角に日常的な活動拠点を確保、提供したこと、活動に対して当初は事業委託、そして、その後は助成金の形で支援をしていることによっても大きく支えられている。現在ala クルーズは既にNPO法人化にも成功して成長を続けている。

当初懇話会の立ち上げのときは単に意見を反映できると参加した市民が、6年後には、自

ら文化創造センター、いや、可児の文化活動を主体的に支える実力のある組織に大きく変身した。このことは大きな驚きであるが、このようなあり方は今後きわめて一般的な形になってゆくのではないだろうか。

そして、今現在、既に存在している公立文化施設においても、指定管理者制度などの展開と並んで、市民の主体的な参加が広がってゆくのではないだろうか。ala クルーズばかりではなく、様々な地域のホールボランティア組織がみな実に生き生きと活動を続けている実態を見るにつけ、筆者の確信は強くなっている。

さて、ここで、可児の事例を振り返りながら市民参加型を成功させる秘訣について少し整理をしておきたい。

1) 市民参加を採用するのは早ければ早いほうが良い。

可児の場合、基本構想という初期の段階から市民参加が滑り出した。このことは市民の意思決定に自由度が高く、市民意見を反映させるチャンスに広がりがあった。

2) 市民参加を成功させるにはしっかりしたファシリテーターが不可欠である。

可児の場合には、筆者らがファシリテーター役を行ったが、これは決して最良の方法ではなかったかもしれない。計画開始当初は十分な技術を持ち合わせておらず、それらが少し硬い展開をもたらしてしまったことは反省すべきであろう。しかし、長期にわたる市民参加プロセスによって、参加する市民もファシリテーターも行政も成長することが出来た。

3) 市民参加を成功させるには市民意見をきちんと受け入れる行政の意識と体制が不可欠である。

流行だからと形だけで市民参加を導入すると大きな失敗を招くことがある。市民参加を導入する場合には、どこまで市民に判断を委ねるのか、なにを検討してもらいたいのかを明確に示し、その範囲の意思決定については広い懐で受け止める行政の姿勢が大切である。

4) 市民参加を成功させるには、市民が意思決定を行うときに必要な正確な情報を適切な時期に適切な形で用意することが不可欠である。

市民は的確な判断を行うための資料を持ち合わせていない。また、それを自らの力でそろえることはほとんど不可能なことが多い。従って、判断の材料になる基礎資料が行政が出来るだけ情報開示して提供すべきである。また、必要とあれば具体的な調査などを併用して情報の獲得につとめる必要がある。

5) 市民参加を成功させるには、市民参加組織をフラットに保つことが大切である。

自由に発言し、個人個人の意思を尊重する意味で、参加型組織はできるだけフラットな仕組みとすることが望ましい。企業などの合理的組織においては、上に立つもの、取りまとめるものを設定し、その責任において組織としての意思決定を速やかに行う。しかし、参加型組織においては、あまりに合理的な意思決定を行うと、大切なものが抜け落ちてゆく可能性が高い。多くの矛盾を抱えても、早急に結論を急がず、意見の振れ幅を容認しつつ、フラットの関係の中で意見交換を重ねてゆく体制づくりが大切である。

6) 市民参加を成功させるには、適切な専門的判断でサポートできる各種の専門家の参画が

望ましい。

専門家のアドバイザーがいることよりの確な判断材料が提供される。市民も難しい判断における相談者がいることで、安心感を持つことができる。専門家はやはり専門家なりの知恵を持っている。「餅は餅屋」の喩を思いだそう。

7) 市民参加を成功させるには、無理のない段階的ステップを構築することが大切である。市民参加を成功させるには、行政上の理由などから不用意な不連続性を作り出してはならない。常に次の方向性が示されている必要がある。

可児の場合も行政職員の交代などで、半年以上のブランクが空いた時期があった。この不連続性は参加のテンションを一気に引き下げてしまう。どのような事情があっても、いったん走り出した市民参加型プロジェクトは目標が達成できるまで、中断することは好ましくない。

8) 市民参加を成功させるには、変更できない結論を用意してはいけない。行政が期待する結論があったとしても、それは一つの案として提示し、それ以外の解決策が提案されたときにも、その可能性をつぶさないように心がけるべきである。変更できない要素（例えば敷地など）があった場合にはそれは与条件としてあらかじめ明示すべきである。

これは行政がよく陥るミスである。本当はゆずれない条件があっても、何も決まっていませんからといった言い方をすることがある。そして最後の段階になって実はそれは不可能ですなどといったしまえば、それまでの協力関係は一瞬にして敵対関係に転換する。譲れない与条件があれば、これはこういう理由で決まっています、この範囲の中で考えてくださいと最初から制約条件を明らかにしておくべきである。そして、仮に議論がその枠を超えたときには、それは依頼していないと闇雲に突っぱねるのではなく、その真意をきちんと把握できるまで会話を進め、それが本質的なものであれば、相互理解の下で前提条件を見直す度量を持つことも大切である。

9) 市民参加を成功させるには、行政、議会、専門家、市民それぞれがお互いの役割や価値を評価しあい、尊重しあう姿勢が必要である。

一般に市民の行政不信は非常に大きい。むしろ不信の塊の中から、相互理解の光をみつけてゆくようなところが市民参加型のプロジェクトには見られる。市民は専門家にも不信感を持っているし、議会に対しても不信感をもっている。このような意識の中から協働の道を探ってゆくには、お互い、開くべきところはすべて開いて積極的に相手を信頼してゆくことが大前提になる。

10) 市民参加を成功させるには、分かったつもりになってはならない。できれば同じステップを2度、3度繰り返してでも、理解を深め、合意形成を硬いものにする努力が必要である。

事業を進めてゆくと、ついつい、みんな分かったつもりになることがある。しかし、それは理解できないから発言をしなかったり、意見が反映されないから意見を言わなかったりするケースも隠れている。本人も分かったつもりになっていても、実は大きく誤解をして

いることもある。人々の意見は多様であり、解釈も多様である。お互いの意見を出来るだけ近づけるためには、同じステップを何度も繰り返す勇気と時間も必要である。

少ない人数で意思決定が進行するトップダウンのプロジェクトと、多くの人々の合意を必要とする市民参加型のプロセスはこの点で大きく異なっている。

11) 市民参加を成功させるには、フラットな集団が目的を達成するために、使いこなすことが出来る、情報伝達、合意形成、意思決定技術をもっている必要がある。

市民参加にも技術が必要である。近年、合意形成の技術は飛躍的に進歩している。しかし、建築設計のような空間言語を共有する技術はまだ開発途上である。

12) 市民参加を成功させるには、常に緊張をしいる作業ばかりではなく、様々な形で参加者の交流、親睦を図る企画を行うことも大切である。

公的なプロジェクトは遊ぶことを嫌う。公金を使えばそれは当然である。しかし、参加者は人間である。適度な親睦会や遊びを介在させることによって、交流は促進される。

13) 市民参加を成功させるには、途中から参加した市民にも居場所が与えられるようなオープンな雰囲気作りが大切である。

長期にわたる市民参加型プロジェクトでは、途中で参画する人々も多い。そうした人々に溶け込みやすい雰囲気作りや仕組みづくりも大切な要素である。

14) 常に一つ先に達成すべき目標を設定する・

あまり最初から壮大な目標を設定しても、気だけあせるだけで、達成感が得られないうちに力がしぼんでしまう。最終的には大きな目標を設定しても、ステップ、ステップで実現可能な目標を設定してはその階段を着実に上ってゆくことが大切ではないだろうか。出来るだけ明確で、達成しやすい目標を少しずつ深化させてゆくことも市民参加型プロジェクトの継続にとっては大切な事柄である。

このほかにも、市民参加を成功させる秘訣はたくさんあろう。しかし、一番大切なのは多様な意見を許容しながら、その中から合意を得る信頼関係の樹立である。これが出来れば市民参加はほぼ成功したといっても差し支えないであろう。

1 可児市文化創造センターにおける市民参加プロジェクトの流れ（表1）

表1 可児市文化創造センター市民参加の変遷 可児市文化創造センター ～市民参加のあゆみ～(平成14年7月, 財団法人可児市文化芸術振興財団)から引用		
日時	活動の名称	活動内容
可児市文化創造センター基本構想等市民懇話会		
平成8年9月1日	基本構想当市民懇話会委員を広報(9/1号)で募集	
平成8年10月19日	第1回文化センター基本構想等懇話会(35名)	委嘱状の交付, 委員長の選出, 事業経過の説明
平成8年11月2日	第2回文化センター基本構想等懇話会	市民意見, 要望を引き出す
平成8年11月15日	市民懇話会がご意見箱, ご意見ファックスを設置	
平成8年11月19日	第3回文化センター基本構想等懇話会	市民意見に対する専門委員からの分析 基本構想骨子案の説明
平成8年12月7日	第4回文化センター基本構想等懇話会	先進地(金沢市民芸術村)への視察と意見交換
平成8年12月22日	第5回文化センター基本構想等懇話会	市民意見の中, ハード面からの相反意見の検討と調整
平成9年1月12日	第6回文化センター基本構想等懇話会	市民意見の中, ハード面からの相反意見の検討と調整 専門委員レクチャー「市民参加の考え方」
平成9年1月26日	第7回文化センター基本構想等懇話会	ジャンル別に広範囲に文化活動内容の検討
平成9年2月16日	第8回文化センター基本構想等懇話会	懇話会以外の各団体代表者への公開ヒアリング
平成9年3月8日	第9回文化センター基本構想等懇話会	文化活動に対応する空間プログラムの作成
平成9年3月29日	第10回文化センター基本構想等懇話会	文化センター建設基本構想にかかる市民懇話会の提言
平成9年4月14日	文化センター建設基本構想にかかる市民懇話会提言書報告会	
平成9年5月14日	第11回文化センター基本構想等懇話会	専門委員レクチャー「劇場に必要な技術について」 専門委員の基本構想(案)の提出と議論
平成9年5月26日	第12回文化センター基本構想等懇話会	基本構想(案)の経過説明, 討論
平成9年6月3日/7日	視察	扶桑文化会館, 駒ヶ根市民会館, 土岐市民会館, 名城大学
平成9年6月22日	(仮称)可児市文化センター建設基本構想発表シンポジウム	
平成9年6月24日	第13回文化センター基本構想等懇話会 先進地視察の報告活用事業について文化活動グループ別分けの検討	先進地視察の報告 活用事業について文化活動グループ別分けの検討
平成9年7月21日	第14回文化センター基本構想等懇話会 活用事業について検討成果の発表施設規模の運営組織等の提案	活用事業について検討成果の発表 施設規模の運営組織等の提案
平成9年7月26日	第15回文化センター基本構想等懇話会	試設計案の作成設計WS
平成9年7月26日～8月2日	市民懇話会WS(名古屋大学建築学教室学生による試設計)	
平成9年8月2日	第16回文化センター基本構想等懇話会	試設計案の発表, 質疑応答
平成9年8月10日	文化活動に関する調査の発表(市内文化団体409団体)	
平成8年9月7日	第17回文化センター基本構想等懇話会	施設規模の検討, 専門委員レクチャー「図面, 機能, 空間構成等」
平成9年8月11日	市民意識調査の発送	
平成9年8月20日	第18回文化センター基本構想等懇話会	施設規模についてのグループ別討論
平成9年10月4日	第19回文化センター基本構想等懇話会	施設規模の検討発表, 専門委員レクチャー「ホールの形態について」

平成9年10月18日	第20回文化センター基本構想等懇話会	事業計画及び運営計画(案)の説明
平成9年11月3日	第21回文化センター基本構想等懇話会	専門委員の施設規模と組織の提案
平成9年12月1日	(仮称)可児市文化センター建設基本計画策定	
平成9年12月13日	(仮称)可児市文化センター建設基本計画発表イベント	
平成9年12月23日	第22回文化センター基本構想等懇話会	
平成9年3月	設計プロポーザルによる設計者選定 公開ヒアリングを踏まえて(有)環境造形研究所が選定される	
可児市文化センター市民活動研究会		
平成10年4月25日	第1回可児市文化センター市民活動研究会(46名)	委員委嘱, 活動内容の説明を受ける
平成10年5月2日	第2回可児市文化センター市民活動研究会	プロポーザル案の説明を受け, 内容を検討
平成10年5月23日	第3回可児市文化センター市民活動研究会	プロポーザル案についての検討及び検討結果の発表
平成10年6月7日	第4回可児市文化センター市民活動研究会	研究会意見についての設計者の回答 活動記録のまとめ
平成10年6月21日	第5回可児市文化センター市民活動研究会	建設基本計画の再確認
平成10年7月5日	第6回可児市文化センター市民活動研究会	基本設計1次案の説明を受け内容を検討
平成10年7月23日	第7回可児市文化センター市民活動研究会	基本設計1次案の検討及び, 検討結果の発表
平成10年8月5日	第8回可児市文化センター市民活動研究会	先進地視察(大垣スイートピア, 長久手町文化の家)
平成10年8月22日	第9回可児市文化センター市民活動研究会	第1次案についての市民からのヒアリング
平成10年9月6日	第10回可児市文化センター市民活動研究会	先進地視察の意見とりまとめ ワーショップの検討
平成10年9月27日	第11回可児市文化センター市民活動研究会	企画事業の検討
平成10年10月4日	第12回可児市文化センター市民活動研究会	基本設計2次案の説明を受け内容を検討
平成10年10月18日	第13回可児市文化センター市民活動研究会	基本設計2事案についての検討
平成10年11月14日	第14回可児市文化センター市民活動研究会	基本設計2次案修正案についての説明を受ける 企画事業選考のための討論会
平成10年11月28日	第15回可児市文化センター市民活動研究会	基本設計2次案の検討及び検討結果の発表
平成10年12月12日	第16回可児市文化センター市民活動研究会	分科会を超えたグループ活動(文化センターの活用について)
平成11年1月4日	第17回可児市文化センター市民活動研究会	12月末に作成された基本設計について説明を受ける
平成11年2月20日	第18回可児市文化センター市民活動研究会	3月に実施する企画事業についての準備作業
平成11年3月14日	第19回可児市文化センター市民活動研究会	3月に実施する企画事業についての準備作業
平成11年3月21日	企画事業「見たい! 知りたい! みんなの夢!!」	場所:生涯学習センターゆとりピア
平成11年4月18日	第20回可児市文化センター市民活動研究会	企画事業の反省
平成11年5月23日	第21回可児市文化センター市民活動研究会	衛紀生さんを迎え市民参加について勉強
平成11年6月19日	第22回可児市文化センター市民活動研究会	小山智津子さんを迎えワークショップの勉強
平成11年7月17日	第23回可児市文化センター市民活動研究会	実施設計の中間報告を受け, 内容検討
平成11年8月22日	第24回可児市文化センター市民活動研究会	運営への市民参加について説明を受け, 意見交換
平成11年9月5日	第25回可児市文化センター市民活動研究会	実施設計について意見交換

平成11年9月18日	第26回可児市文化センター市民活動研究会	利用時間や利用システムについて説明を受け、意見交換
平成11年10月16日	第27回可児市文化センター市民活動研究会	文化センターの運営について説明を受け、意見交換 清水専門委員と市民参加についての意見交換
平成11年11月14日	第28回可児市文化センター市民活動研究会	完成した実施設計の説明を受ける
平成11年11月23日	ワークショップ	親子でつくるあかりアート(美術・工芸分科会)
平成11年12月16日	ワークショップ	文化センター徹底解剖(情報・科学分科会)
平成11年12月19日	第29回可児市文化センター市民活動研究会	分科会ワークショップ及び研究会活動の報告
可児市文化創造センター市民の会準備会		
平成12年8月～9月	可児市文化創造センター市民の会準備会委員を公募	
平成12年9月30日	第1回市民の会準備会	建設事業の経過報告 準備会の活動内容について
平成12年10月17日	第2回市民の会準備会	基礎調査について検討
平成12年10月30日	基礎調査Aグループ	福井文化会館(10名)
平成12年11月4日	基礎調査Bグループ	知立市文化会館、扶桑文化会館
平成12年11月5日	基礎調査Cグループ	静岡コンベンションセンターグランシップ
平成12年11月7日	基礎調査Dグループ	碧南市文化芸術ホール、長久手町文化の家
平成12年11月25日	第3回市民の会準備会	基礎調査グループ発表
平成13年1月19日	第4回市民の会準備会	基礎調査の結果についてグループで検討
平成13年2月17日	第5回市民の会準備会	市民の会組織や募集についてグループで検討
平成13年3月3日	準備会有志による現場交流会	トン汁、ビンゴゲーム
平成13年3月16日	第6回市民の会準備会	会則の作成、会員、会費、組織について検討 3・28.4・4.4・6 会則文章化グループ会議
平成13年4月16日	文章化グループによる会則(案)中間報告	市民の会の活動内容と組織について 市民の会設立発起人について
平成13年5月1日	市民の会「alaクルーズ」の会則を市長に提言として報告	
alaクルーズ設立発起人会		
平成13年5月1日	第1回発起人会議	今後の活動についての協議 会員募集についての検討
平成13年5月8日	第2回発起人会議	会員募集のパンフレットについての検討
平成13年5月15日	第3回発起人会議	会員募集のパンフレットについての再検討
平成13年5月22日	第4回発起人会議	「広報かに」掲載会員募集のパンフレットについての検討
平成13年5月29日	第5回発起人会議	「広報かに」掲載会員募集のパンフレットについての再検討
平成13年6月5日	第6回発起人会議	設立に向けての内容について検討
平成13年6月12日	第7回発起人会議	設立に向けての内容について検討
平成13年6月19日	第8回発起人会議	財団との意見交換会議
平成13年6月26日	第9回発起人会議	会員募集説明会に向けての内容について検討
平成13年7月3日	第10回発起人会議	会員募集説明会に向けての内容について検討

平成13年7月10日	第11回発起人会議	会員募集説明会に向けての内容について検討 入会窓口事務局当番について
平成13年7月15日	第12回発起人会議	第1回「alaクルーズ」会員募集説明会開催 7/16より受付当番制開始
平成13年7月17日	第2回alaクルーズ会員募集説明会開催	
平成13年7月24日	第13回発起人会議	説明会の反省 グループ別事業や運営などについて検討
平成13年7月31日	第14回発起人会議	グループ別事業や運営などについて検討
平成13年8月1日	第15回発起人会議	グループ別事業や運営などについて検討
平成13年8月7日	第16回発起人会議	「文化創造センター専門委員会」 会議報告 各グループ別検討会
平成13年8月14日	第17回発起人会議	2階部分のディレクター室の平面プランについて 各グループ別検討会議 会員名簿の作成について
平成13年8月15日	alaクルーズ会員募集1次締め切り日	
平成13年8月28日	第18回発起人会議	全体会議開催の内容について検討
平成13年9月3日	第19回発起人会議	全体会議開催の内容について検討 グループ別事業や運営について検討
平成13年9月11日	第20回発起人会議	全体会議開催の内容について検討 グループ別事業や運営について検討
平成13年9月15日	alaクルーズ全大会	活動方針について 財団からの委託事業・共催事業について
平成13年9月24日	第21回発起人会議(幹事会)	
平成13年10月8日	alaクルーズアーツスクール講演会	講師:衛紀生
平成13年10月15日	グループ代表者会議	
平成13年10月26日	第1回役員会議	
alaクルーズ活動		
平成13年9月15日	全体	alaクルーズ全体会議 第2回 各グループ会議
平成13年9月24日	発起人会	alaクルーズ発起人会会議
平成13年9月24日	広報	第2回グループ会議
平成13年9月29日	創造企画	第2回グループ会議
平成13年10月1日	広報	第3回グループ会議
平成13年10月3日	創造企画	第1回「うるおいコンサート」プロジェクト会議
平成13年10月15日	代表者	第1回グループ代表者会議
平成13年10月15日	広報	第4回グループ会議
平成13年10月16日	代表者	第2回グループ代表者会議
平成13年10月16日	支援	第2回グループ会議
平成13年10月22日	広報	第5回グループ会議
平成13年10月26日	役員	第1回役員会議
平成13年10月27日	創造企画	第4回グループ会議
平成13年10月29日	創造企画	第1回「あなたのレンガを文化創造センターに！！」プロジェクト会議
平成13年10月30日	支援	第3回グループ会議
平成13年11月3日	役員	第2回役員会議
平成13年11月3日	創造企画	第5回グループ会議

平成13年11月3日	創造企画	第2回「あなたのレンガを文化創造センターに！！」プロジェクト会議
平成13年11月11日	全体	alaクルーズ設立総会(正会員122名, 準会員2名)
平成13年11月13日	創造企画	第2回「うるおいコンサート」プロジェクト会議
平成13年11月17日	創造企画	第3回「うるおいコンサート」プロジェクト会議
平成13年11月19日	広報	第6回グループ会議
平成13年11月20日	支援	グループ会議
平成13年11月28日	創造企画	第4回「うるおいコンサート」プロジェクト会議
平成13年11月29日	創造企画	第3回「あなたのレンガを文化創造センターに！！」プロジェクト会議
平成13年11月30日	役員	第3回役員会議
平成13年12月3日	創造企画	第5回「うるおいコンサート」プロジェクト会議
平成13年12月8日	全体	可児市文化創造センター現場見学会開催
平成13年12月8日	創造企画	第6回グループ会議
平成13年12月8日	創造企画	第1回「アンケートの事業検討」プロジェクト会議
平成13年12月8日	広報	第7回グループ会議
平成13年12月11日	創造企画	第4回「あなたのレンガを文化創造センターに！！」プロジェクト会議
平成13年12月13日	代表役員	第3回可児市文化創造センター専門委員会
平成13年12月14日	創造企画	第5回「うるおいコンサート」プロジェクト会議
平成13年12月15日	創造企画	第5回「あなたのレンガを文化創造センターに！！」プロジェクト会議
平成13年12月18日	支援	第5回グループ会議
平成13年12月21日	広報	第8回グループ会議
平成13年12月22日	創造企画	第2回「アンケートの事業検討」プロジェクト会議
平成13年12月26日	創造企画	第6回「あなたのレンガを文化創造センターに！！」プロジェクト会議
平成14年1月6日	創造企画	第7回「うるおいコンサート」プロジェクト会議
平成14年1月6日	創造企画	第3回「アンケートの事業検討」プロジェクト会議
平成14年1月7日	広報	第9回グループ会議
平成14年1月8日	役員	第4回役員会議
平成14年1月12日	創造企画	第7回グループ会議
平成14年1月12日	創造企画	第8回「うるおいコンサート」プロジェクト会議
平成14年1月13日	創造企画	第4回「アンケートの事業検討」プロジェクト会議
平成14年1月19日	支援	第6回グループ会議
平成14年1月20日	全体	「あなたのレンガを文化創造センターに！！」事業開催(財団との共催事業)
平成14年1月21日	広報	第10回グループ会議
平成14年1月24日	代表役員	第4回可児市文化創造センター専門委員会
平成14年1月27日	創造企画	第9回「うるおいコンサート」プロジェクト会議
平成14年1月27日	創造企画	第5回「アンケートの事業検討」プロジェクト会議
平成14年2月2日	支援	「長久手町文化の家」視察研修
平成14年2月4日	広報	第11回グループ会議

平成14年2月6日	全体	第7回「あなたのレンガを文化創造センターに！！」プロジェクト会議(事業反省)
平成14年2月10日	創造企画	第8回グループ会議
平成14年2月12日	役員	第5回役員会議
平成14年2月16日	全体	第10回「うるおいコンサート」プロジェクト会議
平成14年2月23日	全体	alaアーツスクール「劇場マナー講座」
平成14年2月23日	創造企画	第11回「うるおいコンサート」プロジェクト会議
平成14年2月25日	広報	第12回グループ会議
平成14年2月27日	役員	全体会議資料作成など
平成14年3月1日	役員	第6回役員会議
20021/3/2	全体	alaクルーズ全体会議及び各グループ会議
平成14年3月2日	創造企画	第1回「市民ギャラリー展示」プロジェクト会議
平成14年3月2日	創造企画	「うるおいコンサート」会場設営など準備
平成14年3月3日	全体	「うるおいコンサート」事業実施(財団からの受託事業)
平成14年3月9日	創造企画	第1回「ロビー展示」プロジェクト会議
平成14年3月9日	創造企画	第1回「(仮称)市民文化祭検討」プロジェクト会議
平成14年3月11日	広報	第13回グループ会議
平成14年3月16日	全体	第12回「うるおいコンサート」プロジェクト会議(事業反省)
平成14年3月18日	広報	第14回グループ会議
平成14年3月19日	支援	第7回グループ会議
平成14年3月20日	役員	第7回役員会議
平成14年3月22日	全体	第2回「ロビー展示」プロジェクト会議
平成14年3月23日	創造企画	第1回「管打楽器講習会検討」プロジェクト会議
平成14年3月30日	創造企画	第2回「(仮称)市民文化祭検討」プロジェクト会議
平成14年4月5日	創造企画	第2回「市民ギャラリー展示」プロジェクト委員会
平成14年4月7日	創造企画	第2回「管打楽器講習会検討」プロジェクト会議
平成14年4月9日	役員	平成14年度第1回役員会議
平成14年4月13日	創造企画	平成14年度第1回グループ会議
平成14年4月13日	創造企画	第3回「(仮称)市民文化祭検討」プロジェクト会議
平成14年4月13日	創造企画	第1回「演劇入門検討」プロジェクト会議
平成14年4月15日	広報	平成14年度第1回グループ会議
平成14年4月22日	創造企画	第1回グループ代表者会議
平成14年4月23日	創造企画	第3回「管打楽器講習会検討」プロジェクト会議
平成14年4月23日	創造企画	第2回「演劇入門検討」プロジェクト会議
平成14年4月30日	役員	第2回役員会議
平成14年5月10日	全体	第3回「ロビー展示」プロジェクト会議
平成14年5月10日	支援	平成14年度第1回グループ会議
平成14年5月11日	創造企画	第2回グループ会議
平成14年5月11日	創造企画	第3回「演劇入門検討」プロジェクト会議

平成14年5月12日	創造企画	第4回「管打楽器講習会検討」プロジェクト会議
平成14年5月18日	全体	ala勉強会 施設見学
平成14年5月18日	創造企画	「市民ギャラリー展示」プロジェクト勉強会（各地の見学）
平成14年5月18日	創造企画	第4回「(仮称)市民文化祭検討」プロジェクト会議
平成14年5月20日	広報	第2回グループ会議
平成14年5月22日	役員	第3回役員会議
平成14年5月23日	支援	第2回グループ会議
平成14年5月25日	支援	劇場フロントスタッフ研修受講
平成14年5月26日	支援	劇場フロントスタッフ研修受講
平成14年5月26日	全体	第3回「ロビー展示」プロジェクト会議
平成14年5月27日	全体	「ロビー展示」プロジェクト 冊子グループ会議
平成14年5月28日	創造企画	第4回「演劇入門検討」プロジェクト会議
平成14年5月30日	役員	総会資料作成
平成14年6月2日	全体	alaクルーズ平成14年通常総会(正会員102名, 準会員4名)
平成14年6月8日	支援	劇場フロントスタッフ研修受講
平成14年6月8日	創造企画	第5回「(仮称)市民文化祭検討」プロジェクト会議
平成14年6月9日	支援	劇場フロントスタッフ研修受講
平成14年6月9日	支援	第5回「管打楽器講習会検討」プロジェクト会議
平成14年6月9日	全体	「ロビー展示」プロジェクト 冊子グループ会議
平成14年6月11日	役員	第4回役員会
平成14年6月17日	広報	第3回グループ会議
平成14年6月30日	全体	第3回「ロビー展示」プロジェクト会議
平成14年7月6日	支援	劇場フロントスタッフ研修受講
平成14年7月7日	支援	劇場フロントスタッフ研修受講
平成14年7月13日	創造企画	第3回グループ会議
平成14年7月27日	全体	「ロビー展示」事業実施
平成14年7月27日	創造企画	「市民ギャラリー展示」事業実施(財団との共催事業)
平成14年7月27日	全体	ala開館にともなう各種事業のサポート
平成14年7月28日	全体	ala開館にともなう各種事業のサポート