

アーツカウンシル東京 東京芸術文化相談サポートセンター「アートノト」  
2023年度アーツアカデミー事業

## 芸術文化創造活動の担い手のための キャパシティビルディング講座

～創造し続けていくために。芸術文化創造活動のための道すじを“磨く”～

活動報告書・課題解決／価値創造戦略レポート集



Capacity Building

# Arts Academy Capacity Building

Program 2023



アーツカウンシル東京 東京芸術文化相談サポートセンター「アートノト」  
2023年度アーツアカデミー事業

## 芸術文化創造活動の担い手のための キャパシティビルディング講座

～創造し続けていくために。芸術文化創造活動のための道すじを“磨く”～

活動報告書・課題解決／  
価値創造戦略レポート集

## はじめに

「アート」の定義

講座概要	6
【対話型ゼミ】受講生募集概要	7
ファシリテーター／アドバイザー&講師紹介	8
【対話型ゼミ】受講生紹介	9

第1回	ヴィジョン・ミッションを磨く&ファンドレイジング力を磨く～組織使命の再確認・探求、事業／活動に必要な資金調達力を磨く～	10
第2回	活動の意義を伝える評価軸を磨く～ロジックモデルを活用した評価の考え方、その方法を学ぶ～	14
第3回	評価ワークショップ～ロジックモデルを活用し改善・変革していく術を磨く～	18
第4回	実践者との対話～共同体から生まれる芸術と表現。その実験／実践から学ぶ～	22
	中間ディスカッション～思考の整理・課題の抽出・設定～	26
第5回	「文化」「芸術」とは?～「文化的な権利」を端緒に芸術文化と社会の相関を捉え直す技を磨く～	30
第6回	芸術文化と社会～社会における芸術文化の価値や位置付けを俯瞰する～	34
最終発表会	課題解決／価値創造戦略レポートの最終発表会	38

課題解決／価値創造戦略レポート	秋田 祥	10年。ここからどうしたいのか。	42
	池田 美月	持続的な文化芸術交流事業の実践に向けて	46
	印田 彩希子	アーティストの仕事の受け皿としてのNPO法人の可能性～[SEED OF ARTS]が目指す価値創造～	50
	植木 愛	コミュニケーションを開く機会をつくる～組織とプロジェクトの成長に向けた対話の提案～	54
	榎 日向	「プロフェッショナル・オーケストラにおける音楽鑑賞教室のあり方」～団体規模の違いから見える実態と今後の展望～	58
	小池 梨沙	暮らしの中に民謡がある未来を取り戻すために	62
	佐藤 千春	さて、なにを残すか。－民謡、再考－	66
	武内 剛	あの頃の自分に向けて～多様なルーツを持つ若者にとっての光となる表現者へ～	70
	長井 望美	インディペンデント人形劇団が考える生存戦略と人形劇の未来	74
	西村 聡美	アートマネージャーが作品について語る場を持つことから	78
	早淵 仁美	美術と生活を並列させるためには? とともに世界を作る。	82
	深井 厚志	戦略的・創造的編集による芸術の生態系のアップグレード	86

終わりに	【対話型ゼミ】受講生からの言葉／受講を終えて	92
	ファシリテーター／アドバイザーからの言葉	94

公益財団法人東京都歴史文化財団 アーツカウンシル東京





おがわ ともり  
**小川 智紀**

ファシリテーター  
アドバイザー

認定NPO法人STスポット横浜 理事長。1999年より芸術普及活動の企画制作に携わる。2004年、STスポット横浜の地域連携事業立ち上げに参画。2014年より現職。現在、アートの現場と学校現場をつなぐ横浜市芸術文化教育プラットフォーム事務局、民間の芸術文化活動を支援するヨコハマアートサイト事務局を行政などと協働で担当し、福祉事業のネットワーク化を模索している。NPO法人アートNPOリンク理事・事務局長、NPO法人ジャパン・コンテンポラリーダンス・ネットワーク理事、NPO法人子どもと文化全国フォーラム理事、「子ども白書」編集委員、愛知大学文学部非常勤講師。



わかばやし ともこ  
**若林 朋子**

ファシリテーター  
アドバイザー

プロジェクト・コーディネーター／立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科 特任教授。デザイン会社勤務を経て、英国で文化政策とアートマネジメントを学ぶ。1999～2013年(公社)企業メセナ協議会勤務。プログラム・オフィサーとして企業が行う文化活動の推進と芸術支援の環境整備に従事(ネットTAMの企画・運営等)。2013年よりフリー。事業コーディネーター、執筆、編集、調査研究、評価、自治体の文化政策やNPOの運営支援等に取り組む。NPO法人理事・監事、アートによる復興支援ARTS for HOPE運営委員、助成審査委員、自治体の文化振興計画等策定委員など。2016年より立教大学大学院特任教員。社会デザインの領域で文化、アートの可能性を探る。



やまもと けいた  
**山元 圭太**

1982年滋賀県出身。地元の商業高校で近江商人を学び、大学で国際協力のNPO/NGO活動に参加。より良い世界/社会をつくろうとする「現場のプロ」の人たちが活躍できる環境を整えることができる非営利組織の「経営のプロ」になりたいと考え、経営コンサルティング会社で5年、国際協力NPOで5年、組織開発・人材育成・ファンドレイジング・計画立案などの経験を経て2014年に独立。合同会社喜代七代表/株式会社CNC執行役員/NPO法人日本ファンドレイジング協会副代表理事/NPO法人ソーシャルバリュージャパン理事。社会的な願いに寄り添い、その成就のために新たな視点・知恵を提供する、多様なコミュニティをまたいで活動し、風を運び、風を起こし、移ろいでいく人。



みなもと ゆりこ  
**源 由理子**

明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科 教授。国際協力機構(JICA)等を経て現職。専門は、評価論、社会開発論。改善・変革のための評価の活用をテーマとし、政策・事業の評価手法、自治体、NPO等の評価制度構築、関係者による参加型(協働型・協創型)評価に関する研究・実践を積み。近年は特に、社会福祉分野、文化芸術分野における関係者のエンパワメントや組織強化につながる評価のあり方に関心を持つ。主著に「プログラム評価ハンドブック～社会課題解決に向けた評価方法の基礎・応用」(共編著、晃洋書房、2020年)、『参加型評価～改善と変革のための評価の実践』(編著、晃洋書房、2016年)など。



おがわ のぞみ  
**小川 希**

Art Center Ongoing代表。1976年東京都生まれ。2008年1月に東京・吉祥寺に芸術複合施設 Art Center Ongoingを設立。文化庁新進芸術家海外研修制度にてウィーンに滞在(2021年-2022年)。中央線高円寺駅から国分寺駅周辺を舞台に展開する地域密着型アートプロジェクト TERATOTERAディレクター(2009年-2020年)、レター／アート／プロジェクト「とどく」ディレクター(2020年-2022年)、茨城県県北芸術村推進事業交流型アートプロジェクトキュレーター(2019年)、社会的包摂文化芸術創造発信拠点形成プロジェクトUENOYES(ウエノイエス)ARTS TIME PROJECT ディレクター(2018年)など多くのプロジェクトを手掛ける。



なかむら みほ  
**中村 美帆**

青山学院大学総合文化政策学部 准教授。東京大学法学部卒、同大学院人文社会系研究科文化資源学専攻(文化経営学)博士課程単位取得満期退学、博士(文学)。静岡文化芸術大学文化政策学部准教授を経て、2022年4月より現職。主著に「文化的に生きる権利—文化政策研究からみた憲法第二十五条の可能性」(春風社、2021年)、『法から学ぶ文化政策』(共著、有斐閣、2021年)、『自治体文化行政レッスン55』(共著、美学出版、2022年)など。



あおやぎ まさのり  
**青柳 正規**

アーツカウンシル東京 機構長。1944年、大連生まれ。古代ローマ美術・考古学を専攻。東京大学文学部教授、国立西洋美術館館長、文化庁長官、東京オリンピック・パラリンピック 文化・教育委員会委員長などを務め、現在、東京大学名誉教授、日本学士院会員、山梨県立美術館館長、学校法人多摩美術大学理事長、奈良県立橿原考古学研究所所長、石川県立美術館館長、他。50年に亘りイタリアの古代ローマの遺跡発掘に携わる。著書は、『皇帝たちの都ローマ』、『ローマ帝国』、『文化立国論』、『人類文明の黎明と暮れ方』他。



あきた しょう  
**秋田 祥**

映像上映の企画／運営



いけだ みつき  
**池田 美月**

独立行政法人国際交流基金文化事業部  
企画調整・文芸チーム



いんた あきこ  
**印田 彩希子**

特定非営利活動法人SEED OF ARTS /  
ファンドレイザー



うき あい  
**植木 愛**

公益財団法人八王子市学園都市文化ふれあい財団芸術文化振興課



えのき ひなた  
**榎 日向**

公益財団法人東京交響楽団 フランチャイズ  
事業本部



こいけ りさ  
**小池 梨沙**

民謡未来ネットワーク 代表／一般財団法人  
日本郷土民謡協会 公認教師 / 特定非営利  
活動法人日本火消し保存会 上級木遣り師  
／一般社団法人和軸 正会員



さとう ちはる  
**佐藤 千春**

民謡研究会ゆたたち 主宰／一般社団法人  
民俗文化興隆協会 代表理事 / 公益財団法  
人日本民謡協会 広報部



たけうち じょう  
**武内 剛**

映画監督 / プロデューサー /  
芸人 / 講演家



ながい のぞみ  
**長井 望美**

「人形劇団ネンネンネムいねむり鳥」[眠鳥  
企画]主宰



にしむら さとみ  
**西村 聡美**

アートマネージャー、企画制作者



はやせ ひとみ  
**早瀬 仁美**

ギャラリー運営 / アーティスト / 作家 /  
コーディネーター



ふかい あつし  
**深井 厚志**

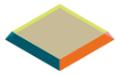
編集者、コンサルタント /  
株式会社AEDIT 代表

# 1

## ビジョン・ミッションを磨く& ファンドレイジング力を磨く

～組織使命の再確認・探求、事業／活動に必要な資金調達力を磨く～

対話型ゼミ(非公開)



日時 2023年9月25日(月) 10:30～16:30

講師 山元 圭太



講師の山元圭太さん

6年目の開催を迎えた2023年度「芸術文化創造活動の担い手のためのキャパシティビルディング講座」は、これまで実施してきた【対話型ゼミ】に加え、一部の講座を【オンライン公開講座】としても開講した。今年度の【対話型ゼミ】には、12名の受講生が公募と選考を経て集まった。初顔合わせとなった第1回は、事業／活動の根本であるビジョン・ミッションを明確化し、それをかなえるためのファンドレイジングの本質的な考え方を学ぶ1日。ファシリテーター／アドバイザーの小川智紀さん、若林朋子さんから「この講座は受講生同士、横と縦のつながりができるのが特徴です」と挨拶があり、場の雰囲気は和む。続いて、受講生からの自己紹介。それぞれの創造の現場での課題意識を語った。

### 前半:ビジョン・ミッションを磨く～組織使命の再確認・探求～

山元圭太さんによる講座は休憩後、午後からスタート。山元さんは「非営利組織の経営のブ

ロ」として、NPO法人などの経営コンサルティングを担ってきた。前半は「ビジョン・ミッションを磨く」。後半は「ファンドレイジング力を磨く」の2本立て。前半の講義の目的は「今、自分は事業／活動を通して何をしたいのか」を整理すること。山元さんは手始めに「エコノミック(経済)」、「ソーシャル(社会)」、「ライフ(生業)」という事業／活動を大分する3類型を提示した。

1つ目は「エコノミック(経済)」。利益の最大化を目的とした、最も一般的なビジネスモデルだ。2つ目の「ソーシャル(社会)」は社会課題の解決や、社会をよりよくなる新しい価値の創造を目的とした事業／活動。営利組織でないが故に、目的達成のためには「資金調達計画」を立て、後半で話す「ファンドレイジング」を行う必要がある。3つ目の「ライフ(生業)」は自己実現を目的とした事業／活動。「ライフ(生業)」は、時にソーシャルビジネス的な顔を見せることもある。しかし、どれも明確に切り分けられないため、「場

面によっては使い分けてもよい」と山元さん。その場合でも「自分の芯だけは忘れないで」とアドバイスを添えた。続けて、「この3類型の中でどれに重きを置くか、それぞれの割合を考えて欲しい」と受講生に問う。ソーシャルの割合が最も高かったと答える人が8人。受講生のほとんどが、社会的なビジョン・ミッションの実現を求めていると言える。

事業／活動の性質を理解したうえで、どのようにビジョン・ミッションを明確化すればよいか? 山元さんは続けて「ソーシャル」の中でも、明確なゴールをもつ課題解決型と、誰も見ないゴールを目指す価値創造型の2タイプを提示した。価値創造型は、例えば「アートがあふれるまちをつくり、地域をもっと豊かにする……」などをビジョン・ミッションに掲げた団体などが挙げられる。明確なゴールを描きづらいため、他者から「なにをしているのか分からない」とも見られやすく、資金調達に苦戦しがちになる。そこで、「ソ-

課題解決型は計画とリサーチが重要だが、価値創造型は振り返りが重要(出所:山元氏の講義スライドより)

	課題解決	価値創造
ビジョン	揺るぎないゴールライン (誰もが描ける)	ゴールの方角 (誰も描けない)
事業	集中 (絞りきる)	多様 (試してみる)
戦略	計画 (Plan)	振り返り (Check)
コミュニケーション	管理 (ブレてないか)	共有 (何が起きているか)
メンバー	役割/専門 (不可欠なパーツ)	自立/自律 (アンテナ/分身)

シャル活動の経営戦略の入口である組織使命(ヴィジョン・ミッション)を明確化しよう」と山元さんは提案する。ヴィジョンはあるべき社会の状態で、ミッションは組織が果たす役割だと定義した。ファンドレイジングの成功につながる「組織使命」の条件とはなにか。1つ目は「入魂度」。平たく言えば本気かどうか。2つ目は「共有度」。山元さんは「あなたの事業／活動の組織使命(ヴィジョン・ミッション)を覚えていますか?」と切り込む。非営利組織が定款に組織使命を定めていても、メンバーが忘れていたことを多く見かけると言う。続けて「普段使用の短い組織使命のショートステートメントがあるとよい」とアドバイス。

山元さんは講義前半を総括した。「講義前半の役割は「呪いからの解放」。多くの人は事業／活動をビジネスとしてエコノミックの観点で考えないといけないと思いがちだし、組織運営を型にはめてしまう。だけど、形式や観念に捉われる必要はありません。事業／活動を通して何をしたいのが重要なのであってそれに合わせてヴィジ

ン・ミッションも更新していくことが大切です」。

### 後半:ファンドレイジング力を磨く～活動に必要な資金調達力を磨く～

各自が事業／活動でやりたいことを整理したあとは、やりたいことを実現するための資金の調達。後半は戦略的に資金を集め、財務基盤を固める「ファンドレイジング」の考え方を学ぶ。山元さんは「ファンドレイジング5W1H理論(why, what, when, who, where, how)」を提示した。

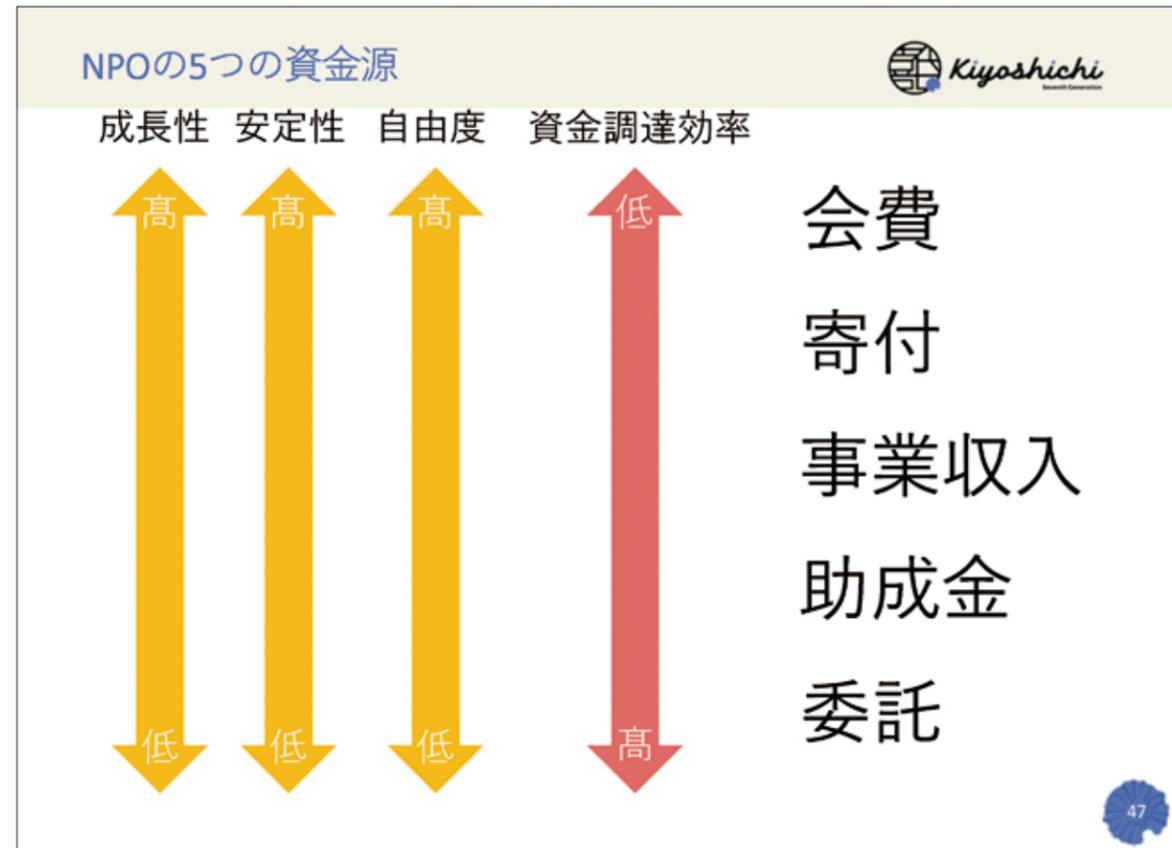
Whyは「何のために資金が必要なのか」を明確化すること。前半で組織使命を磨いたのはこのためだ。ソーシャルな活動において、組織使命は経営資源。それが明確であればあるほど、助成金の情報提供や事業提携の声かけが集まりやすいと言う。

Whatは「何を集めるのか」。お金はもちろんのこと、「一緒に活動する仲間」も非営利組織には必要だ。ボランティアやインターン、会員、職員

……。ファンドレイジングはフレンド・レイジング(仲間づくり)と言い換え可能だそう。山元さん曰く「WhyとWhatが整うとファンドレイジングは半分成功」。この2つが最重要項目だと言う。

次に重要なのは資金源の多様性。「持続可能な財務基盤は、どれか1つに頼りすぎることなく、重層的に5つがある状態」と山元さん。多くの非営利組織は入手しやすい助成金や委託金に依存しがち。しかし、これらは制約もつきまとい、自由度がない。一方、自由度が高いのは会費や寄付といった信頼と共感に基づく資金。不安定のように見えても、支援者がお金を払うことに価値を感じられるようなコミュニケーションを欠かさなければ、高確率で継続寄付が見込めると言う。より共感をもってお金をもらうには支援者のペルソナの分析とマーケティングが必要だ。「Where」や「How」にあたるのがこの部分。新しく支援者になってくれそうな人の年齢、性別、職業などを洗い出し、接触を図る。講義では「30代・男性・お金に余裕のあるビジネスエ

椅子が1本脚や2本脚では座れないように、脚が多ければ多いほど安定します(出所:山元氏の講義スライドより)



1,2. 自分の現場について語る受講生たち 3. 左から小川智紀さんと若林朋子さん 4. 講座開始時の様子

リート」を対象とした具体的なファンドレイジングマーケティングの成功事例が共有された。

### ダイアログ・セッション

最後はファシリテーター／アドバイザーと山元さんのダイアログ・セッション。小川さんはファンドレイジングの一例として国立科学博物館のクラウドファンディングを挙げた。山元さんはこれをポジティブに評価。「外国の博物館や美術館を見れば、珍しいことではない。日本の人口減少と公助の衰退を考えれば、前向きな検討材料のひとつになりえる」と言う。

「ファンドレイジングは点ではなく、線、面で計画を策定すべき。「ファンドレイザー」は『より深く社会参加したい』と思う人が気持ちよくお金を出せる機会設計をするのが役割。認定NPO法人日本ファンドレイジング協会の「寄付白書 Giving Japan」では寄付をしない人たちの理由で最も多いのは『お願いされないから』と結果が出ています。『なにかを提供していないからお金くださ

いって言えない』って皆は言うけれど、頼られた人もいます」

若林さんからも山元さんの発言を証明するような事例が挙がる。1つ目は企業による芸術文化支援活動を公益社団法人企業メセナ協議会が毎年まとめている「メセナ活動実態調査」及び「メセナ白書」。「メセナ白書1999」で最も支援を集めていたのが音楽分野だった。企業は直接支援要請を受けたものから支援を検討するという。「自ら求めることによって支援につながるという事実は、当然ながらも衝撃だった」と若林さんは話す。

2つ目は2011年7月にニューヨークで開催された助成団体による東日本大震災復興支援会議(公益財団法人日本国際交流センターほか主催)。震災支援に心を寄せる全米各地の支援団体に対して、被災地支援の現状や日本国内の寄付状況をプレゼンし、米国からの円滑な寄付方法を話し合う内容だった。若林さんは芸術文化分野の被災状況を説明したが、米国の

支援者に言われた言葉は「それでいくら必要なのか?」。具体的な必要額が示されないと資金を出しようがないわけで、寄付を求める準備が足りなかったと若林さんは振り返る。その後も、3人から次々とファンドレイジングの先例が提示され、活発な話題提供と対話のきっかけが生まれる1日となった。

※文中のスライド画像の著作権は講師に帰属します。

### 講座目標

- 導入** ● 本プログラムの全体像と各回講座の意図を確認する。メンバーのつながりビルディング。
- 前半** ● 活動/組織のヴィジョン・ミッションの棚おろしレクチャー&ワークショップ
- 後半** ● 事業/活動のためのファンドレイジングの全体像を捉え、実践の工夫・発想の拡張や新たな可能性を探る。
  - 資金調達方法の多様性や可能性を知る。
  - ファンドレイジングの実際の悩みを共有し、考える。

# 2

## 活動の意義を伝える 評価軸を磨く

～ロジックモデルを活用した評価の考え方、その方法論を学ぶ～

オンライン公開講座



日時 2023年10月12日(木) 18:30~21:00

講師 源 由理子



講師の源由理子さん

第2回は「評価」がテーマ。芸術文化創造活動の担い手たちは、自身の事業／活動の意義を伝えるため、どのような評価軸をもつべきか。また、効果的な事業／活動の実施やその改善にどう活用できるのか。「ロジックモデル」を用いて、価値を引き出し活用する思考法を学ぶ。今回はキャパシティビルディング講座開講以来、初めての【オンライン公開講座】。【対話型ゼミ】の受講生だけでなく、一般申込の参加者もZoomウェビナーでの講座に参加した。

さっそく、ファシリテーター／アドバイザーの小川智紀さんが話し始める。「評価って言葉を聞いて思い出すのは中学校の成績表。美術の成績が5段階中2でした。評価ってイヤだなあ……」若林朋子さんも言葉を返す。「成績は明確な数値になる評価。でも、数値化できないこともある。特に芸術文化は後者。どうやって自身の活動を評価して、活用していけばいいんでしょう」。

2人のファシリテーターから、評価論、社会開発論を専門とする講師の源由理子さんへとマイクが渡された。源さんは20代のころ、ケニア共

和国ナイロビ市のスラム地域の生活改善プロジェクトに携わり、それを評価するときに疑問や関心を抱いたと言う。「誰が評価の指標を決める主体となるのか？ その主体の価値観は本当に反映されているのか？ 資金提供者や支援者の視点だけで評価していいのだろうか？」

源さんは現在、事業／活動の価値を事業関係者と一緒に引き出し、評価軸づくりに取り組む「参加型評価／協働型評価」を研究・実践し、芸術文化領域でも実践者のエンパワメントにつながる評価のあり方について論じている。イメージで嫌厭されがちな「評価」を前向きに定義していく。

### 前半：評価は一方向的に下されるものではない

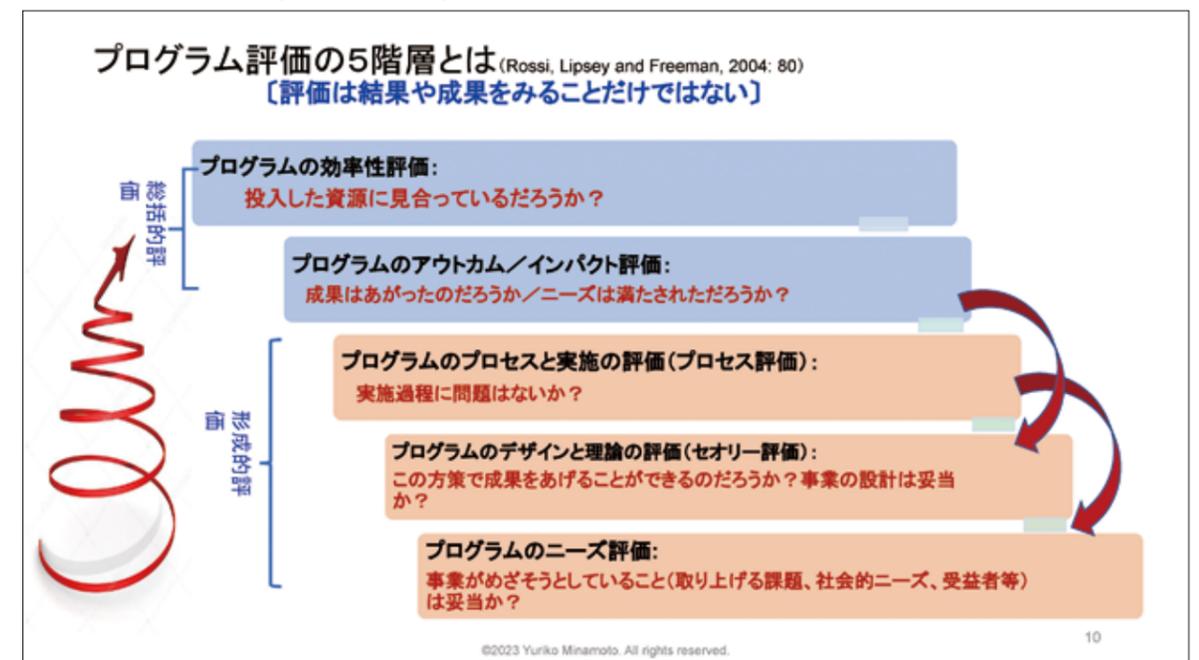
「評価する(evaluate)」という語の構成は、「引き出す」を意味する「e」と、価値を意味する「value」に動詞化の接尾語「ate」がついているというもの。つまり「評価をする」ことは「評価対象の価値を引き出すこと」。事業／活動への評

価とは、事業／活動の価値を引き出し、可視化することになる。また、評価は客観的な事実特定に加えて、価値判断を含むもの。先ほどの美術の成績の話で考えてみよう。美術の成績が2というデータがあるとき、「2でもいい」と思うか、「5をとらないとダメ」となるか、データに対する価値判断が加わって、初めてその事実の意義が明らかになる。

様々な評価方法がある中で、今回は継続的に事業を見直し、新たな変革をもたらすための道具である「プログラム評価」が取り上げられた。源さんは1つの事例を紹介。生活困窮家庭の子どもに学習支援を行う団体がいて、その目的は「子どもが学校での勉強を楽しむこと」だとする。ここでいくつか問いかげが浮かぶ。1つ、目的はこれでいいのか？ 2つ、学習支援だけで目的が達成できるのか？ 3つ、事業／活動の途中で困難があったらどうすればいいか？

上記の3つの問いかげはそれぞれ、ニーズ評価、セオリー評価、プロセス評価に該当し、形成的評価と呼ばれる。事業／活動の結果だけを測るのではなく、始まる前や実施中を含めた各段階で、複数の視点から事業／活動を問い

各段階の問いかげは有機的につながっている(出所:源氏の講義スライドより)



©2023 Yuriko Minamoto. All rights reserved.

直し、その改善につなげる。源さんは「評価は目的ではなく道具である」と強調した。

「ロジックモデル」を活用し、事業／活動を改善・強化する

ここで、事業／活動の構造を手段と目的の道筋で仮説化し可視化する「ロジックモデル」の活用が紹介される。

ロジックモデルの構成要素は「アウトカム」、「アウトプット」、「活動」、「インプット」の4つ。「アウトカム」は事業／活動を実施したことによる変化。「アウトプット」は「活動」によって生み出されたモノや結果を指し、「インプット」はその「活動」のための資源にあたる。ロジックモデルを組み立てるには「アウトカム」を最初に設定し、逆算して「アウトプット」と「インプット」を作成していく。

源さん曰く、ロジックモデルは約70種類もあるそう。特に日本で多用されるのは「作戦体系図型」と「変化の連鎖型(Theory of change)」だ。

源さんは作戦体系図型を「事業／活動の強化に向いている」と説明し、「自分たちでロジック

モデルを事業／活動を実施前に作成し、実施状況に合わせて見直してほしい」と話した。

様々な視点から合意を形成する「協働型プログラム評価」

続いて、「協働型プログラム評価」の解説。これは、事業／活動の関係者とともにロジックモデルをつくり、評価を継続的に行うもの。目指す価値や、なにをすべきかなどを議論して合意形成を図る。この評価手法の利点は、それぞれの暗黙知が言語化され相互に学習できること、関係性構築など様々。その後のマネジメントによる影響を与えてくれるはずだ。

源さんは講義前半部分を概説した。「評価はやっていることの価値を引き出すもの。その価値は活動／事業の実施主体が関係者ととも合意形成を図りながら決めることが大切です。なにを実現したいのか、それを最初に議論しましょう。そうすると他者に事業／活動の価値を説明できるようになります。ロジックモデルを自分たちのために使ってください」

後半:評価は自分たちでデザインできる

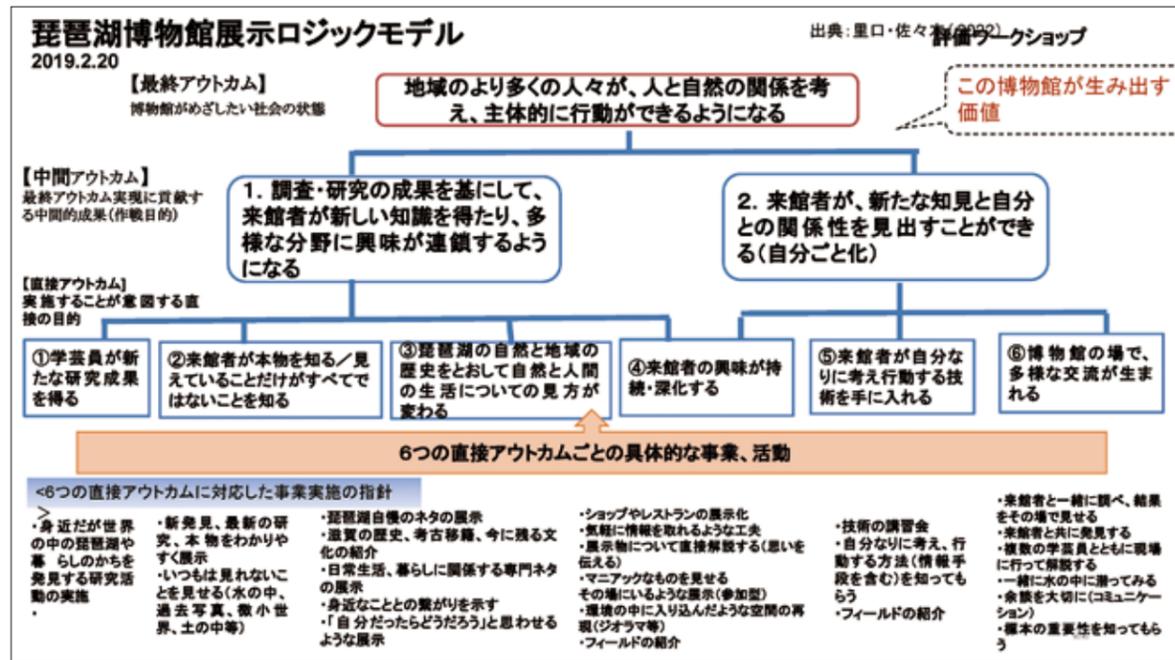
次は評価のデザイン。必要なのは、「評価を通して誰がなにを明らかにしたいか」という評価設問の検討と、「自分たちが測りたい価値はなにか」を考える評価指標の検討だ。

参考として紹介された琵琶湖博物館のケースで作成されたロジックモデルでは「琵琶湖の自然と地域の歴史をとらえて自然と人間の生活について見方が変わる」というアウトカムがあった。では見方が変わったか、来館者からデータを取り、自分たちで分析する必要がある。

データを取るために必要なのが評価指標。ロジックモデルに基づき、価値を測る物差しをつくっていく。大事なことは、指標は必ずしも量的情報だけでなく質的情報もあること。講義後半の最後には量的・質的データの集め方も共有された。

後半30分ほどの講義が終わり、質疑応答に入った。ある【対話型ゼミ】受講生から「KPI(重要業績評価指標)、助成金獲得のための効果測定と、評価の違いを教えてください」と質問が。

琵琶湖博物館の学芸員らが「協働型プログラム評価」ワークショップでつくったロジックモデル (出所:里口保文・佐々木亨「琵琶湖博物館の第3期リニューアルを対象にした評価事例」『博物館研究』57号、p15)



出典:里口・佐々木(2020) 評価ワークショップ

(参考) データの種類と収集・分析方法

出所: 米原(2020)をもとに追加

	量的データ	質的データ
例	<ul style="list-style-type: none"> <li>数値化されたデータ (例:人口、GNP、年齢、平均寿命、就学率、貧困指数、ジェンダー不平等指数、参加者数、など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>数値化されないデータ (例:インタビュー内容、観察内容、テキスト、表情や声色、動画、静止画、声色、など)</li> </ul>
分析方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>仮説に基づく統計的な分析</li> <li>記述統計、推計統計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「解釈」に基づく質的考察</li> <li>内容分析、主題分析、物語化、エピソード等</li> </ul>
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>標本数が多い(無作為抽出等)</li> <li>大きな母集団の傾向を調べることができる</li> <li>一般化できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定の文脈における解釈</li> <li>現象や状況をより深く把握できる</li> <li>一般化はしにくい</li> </ul>
長短	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般化が可能のため、横展開などの政策提言が可能</li> <li>対象者の心理状況や、なぜそうなったのかの考察はできない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般化には限界があり、広範囲に及ぶ提言には向かない</li> <li>対象者の心理状況や、なぜそうなったのかの議論、考察が可能</li> </ul>
データ収集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>質問紙(アンケート)調査</li> <li>既存の2次データ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インタビュー</li> <li>フォーカス・グループディスカッション(FGD)</li> <li>観察</li> <li>参加型ワークショップ</li> </ul>

©2023 Yuriko Minamoto. All rights reserved.

量的・質的データそれぞれの長所・短所を知り、それに合わせた収集をしよう(出所:源氏の講義スライドより)



左から源さん、若林さん、小川さん



質疑応答の時間は【対話型ゼミ】受講生がビデオカメラをオンにして参加

源さんは「KPIはアウトカムをコントロールできる民間企業の言葉。社会課題解決や価値創造のための事業／活動ではコントロールできない外的要因が生じることもある点に留意が必要になると私は思う」と回答。また助成金獲得のための効果測定は、アウトカムを可視化する「変化の連鎖型(Theory of change)」が便利だと言う。これには「資金獲得型ロジックモデル」なる別名もあり、資金提供者に「よい変化が多く関係者にあった」と何らかの影響を示しやすいそうだ。

別の受講生からは「ロジックモデルを作成して

しまおう、事業／活動がリニア的(直線的)に走ってしまわないか。芸術文化創造活動のよさであるハブニングの発生とロジックモデルの間でうまく折り合いをつける方法は?」と質問が挙がった。源さんは「すごくいいポイント」と顔をほころばせながら「予期せぬ発見はきちんと捉え、測定して、次の活動につなげてしまえばよいのではないかとアドバイス。最後、講義をこう締め括った。「芸術文化の価値を言葉にするのは難しいですよ。それでも、価値を引き出し、説明するのは理解者を増やしたり、自分たちが意図する活動を継続的に見直したりするため。意図や

ミッションの可視化に有効なロジックモデルを活用した評価の考え方を生かして、芸術文化を盛り上げてほしいです」

※文中のスライド画像の著作権は講師に帰属します。

講座目標

- “社会的価値”を引き出す「評価」について考える。
- 評価軸を持つことで組織・活動強化につながる道筋を探る。

# 3

## 評価ワークショップ

～ロジックモデルを活用し改善・変革していく術を磨く～

対話型ゼミ(非公開)



日時 2023年10月30日(月) 18:30～21:00

講師 源 由理子



講師の源由理子さん

【対話型ゼミ】受講生12名が参加する第3回は、協働型プログラム評価の実践だ。第2回講座の理解を深めるため、講師の源由理子さんのファシリテーションのもと、ひとつの事業を、その関係者とともにロジックモデルを活用して評価するワークショップを行った。

### 前回のおさらいとルールの共有

まず、第2回【オンライン公開講座】のおさらいから。ある事業／活動を評価するときに、なにを目指せばよいか、それをどのような視点で価値判断するのが妥当なのか関係者全員で合意形成を図るのが協働型プログラム評価だ。

そのために、事業／活動の目的や手段を言葉で可視化する「ロジックモデル」を作成する。ロジックモデルはあくまでも管理すべき計画ではなく、事業／活動を問い直すための道具だ。関係者たちの理解を助けるため、源さんはあえて直線的に図示した。

ロジックモデルを構成する基本要素は、実現したい望ましい状態「アウトカム」、「アウトカム」のために行われた結果である「アウトプット」、「アウ

トプット」を出すための「活動」、「活動」のための資源である「インプット」だ。ロジックモデルを作成する場合は、「アウトカム」をはじめに決定し、逆算していく。

「アウトカム」は主語＋述語を具体的に考えていく。例えば「女性が輝く社会」は「あまりいい「アウトカム」とは言えない」と源さん。女性が輝くとは社会的抑圧がなくなることなのか、政治・経済領域における意思決定層の男女比が平等になることなのか、それともビカビカと発光することなのか——？「アウトカム」が曖昧な表現や広すぎる概念、キャッチフレーズのようなものと、人によって解釈が大きく異なってしまう、評価指標や活動内容が変わってしまう。したがって、多くの人にとって具体的にイメージしやすいもので合意していく必要がある。

源さんは続けて、ワークショップに臨む受講生に以下の4つのルールを共有した。

- 議論の前に付箋に自分の意見を書く。
- 1枚の付箋には一つの意見を書く。
- 「誰が書いたか」で意見に優劣をつけることをしない。異なるバックグラウンドをもつ参加者

は全員が対等な関係。

- 正しい答えはない。正しさよりも参加者が納得できることが重要。

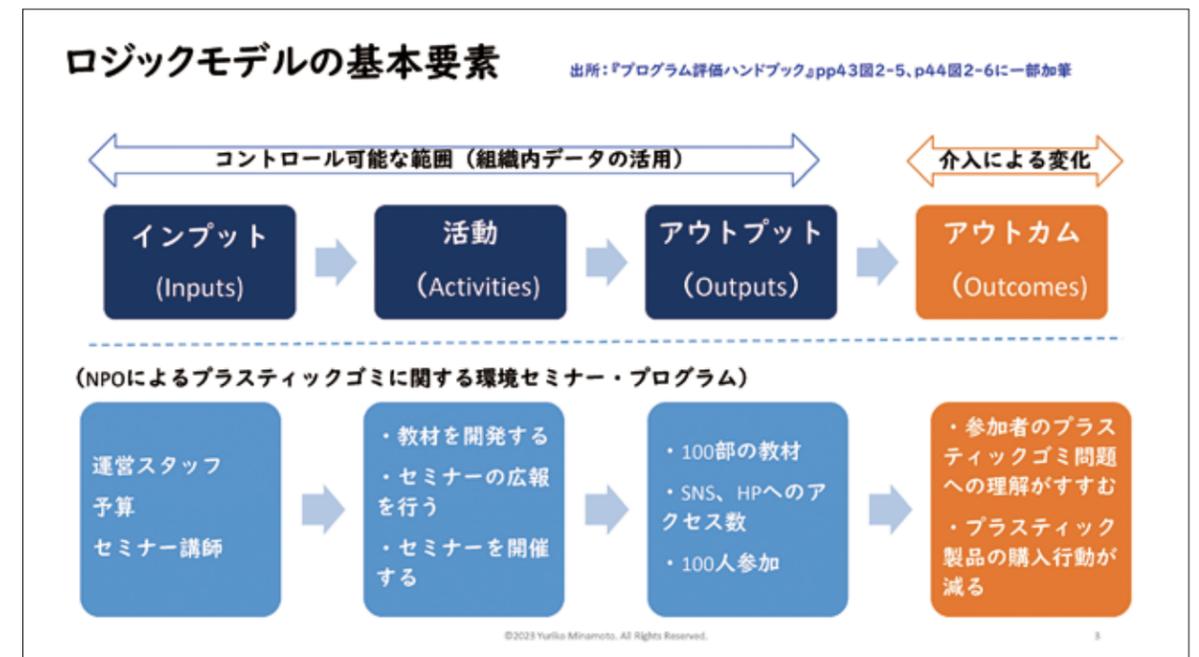
### 協働型プログラム評価を実践する

今回は本講座全体のファシリテーター／アドバイザーの小川智紀さんが事務局を務める「横浜市芸術文化教育プラットフォーム」の事業／活動を事例に評価ワークショップに取り組んだ。

これは神奈川県横浜市内の小中学生を対象に、芸術文化教育によって学びの基礎をつくるもの。事務局、コーディネーター(アートNPOや文化施設など)、アーティスト、学校の4者が連携し、芸術文化に触れるワークショップや鑑賞体験を子どもたちに届ける。予算を支出しているのは主に横浜市。事業／活動への関心が低い学校の先生や、学校に行けない子どもをどう包摂するかなど、様々な課題があると小川さんは話す。

源さんから「どんな人が関係者として参加したらいいと思いますか?」と問いかげがあった。早速、

ロジックモデルの構成要素や活用のポイントについておさらいする(出所:源氏の講義スライドより)



受講生たちは、配られた付箋にどんな人が参加すべきかを書き込んでいく。市長・市議や学校の先生、子ども、アートNPOや文化施設の職員、教育委員会職員、アーティストなど様々なステークホルダーが書き出された。今回は、受講生が書き出したステークホルダーになりきるロールプレイをしながら、意見を出し合っていく。

次は、それぞれが考える最終アウトカムを書き出した。

源さんはこの中で「似たようなものを見つけて」と言い、受講生がマイクをパスしながら、それぞれがなりきるステークホルダーの立場で最終アウトカムについて議論する。子どもが芸術文化に親しむことで、人生が豊かになるという意見が多く、その合意はとれていると言えそうだ。

気になるキーワードをもつアウトカムが示された。1つ目は「主体性」。事業／活動に対して関心の低い先生役を演じる受講生が「(本事業を体験する子どもたちが)学校の学びに役立つ『自ら考える力』をつけてほしい。好き嫌いを判断するのもそうだし、自分が嫌いなものも、誰かにとっては好きなものかもしれないと考えられる子になってほしい」と発言した。

源さんは「主体性、多様性を認めてほしいということかな? 事業／活動への関心は低い先生役ですけれど、実は本質をついていますね」とコメント。続けて、受講生に話した。

「いろいろなところでワークショップをやっているけれど、熱量の低い参加者は必ずいる。でもその人たちが変わっていくんです。付箋をボードに貼ると、自分の意見が取り上げられて、議論に参加していると実感できる。だから最初は協力的でなかった人が熱中しだすんです」

2つ目のキーワードは「均等」だ。教育委員会職員役を演じる受講生からは、このような「アウトカム」が出た。「地域の子どもたちが均等に芸術文化に触れる機会を創出する」。これには「不登校や障害のある子をとりこぼしたくない」という思いがあるようだ。これに対し、子どもの立場の受講生から、「地域の子どもがいつでも無料でアートを楽しめる世界」という生育環境や経済状況に思いを寄せた意見が出た。

個々の視点から出てきた「アウトカム」を整理するため、それぞれの付箋から手段と目的の関係性を探して、つなげていく。例えば「地域

の子どもがいつでも無料でアートを楽しめる世界」と「地域の子どもたちが均等に芸術文化に触れる機会を創出する」は手段と目的でつなげられる。すると、ロジックモデルの図らしくなってきた。整理を続けながら、最終アウトカムの合意点を見つけていく。

議論はいろいろな方向に転んでいくが、その様子を源さんが止めることはなかった。議論が一段落すると、「途中で止めなかったのは自分たちがめざすアウトカムの議論が重要だから」と源さん。続けて、こうフィードバックした。

「議論を聞いていて興味深かったのは、芸術文化には主体的に選択できるようになることや、多様性を認め合うようになる力があると皆さんがおっしゃっていること。つまり、最終アウトカムはそのようなものにできると思います。皆さんは今、芸術文化の社会的な意味を議論していました。これを可視化できれば、外部に芸術文化の社会的役割を伝えていけると思います」

続いて、「アウトカム」や「アウトプット」から逆算して「活動」の部分を考えていく。教職員へのワークショップや子どもにスタッフとして参加し

評価ワークショップのルール。主役である参加者が守るよう努める(出所:源氏の講義スライドより)

## 評価ワークショップのルール

- 原則として、議論をする前に付箋に意見を書いてください。
- 1枚の付箋にはひとつの意見を書いてください。複数の意見があるときは複数枚の付箋に書いてください。
- ホワイトボードに張り出された付箋は、「私たちの意見」として議論します。誰が書いた付箋かは問いません。  
→異なる立場で異なる経験・知見を持つという意味で「対等」
- 「正しい答え」はありません。皆さんの議論をもとに、皆さんにとって納得できる「解」を生み出す過程がワークショップです(主役は皆さんです)。

©2023 Yuriko Minamoto. All rights reserved. 9



1. ファシリテーター/アドバイザーの小川さん 2. 意見がボードに貼られていく。ファシリテーターはそれに対して価値判断を下さない 3. ロールプレイで発言をする受講生 4. 1時間以上の議論を通して、皆で完成させたロジックモデル

てもらい、多言語での対応を保障するなど考えが挙がった。「実際に予算がつくのはこの部分」と源さん。そして、予算がついて活動していくなかで効果が現れなければ、この部分を問い直していけばいいと言う。

網羅できていないところはあるものの、受講生全員が議論したロジックモデルが形になった。これを見れば、事業／活動設計の妥当性、あるいは実施上の改善点を検討できるようになる。また、このロジックモデルは「この効果をあげるために、このような活動がしたい」と可視化できるため、予算を求めるときの説明のための資料にも使うことができる。

ある受講生は「自分はこんな考え方をしたことがなかったから参考になった。最近、公的機関が実施するアーティスト支援事業に応募したばかり。これを聞いてからやりたかった」と話した。

源さんが最後に、ファシリテーターとしてではなく個人的な感想を共有した。

「『主体性』という言葉が出たのが非常によかった。この言葉が芸術文化と社会をつなげ、多様性の議論にも接続しました。こういう議論をする、様々な立場の人が事業／活動の中に含まれていく。この一体感が大事ですね」  
評価とは評価対象そのものの価値を引き出すこと。評価学の考え方通り、受講生全員が芸術文化の価値を言葉で可視化しようと試みた講座になった。

※文中のスライド画像の著作権は講師に帰属します。

### 講座目標

- 参加型評価ワークショップを体験し、ロジックモデルを道具とし、活動をふり返り、取組の継続的改善や社会変革につながる評価的思考について学ぶ。

# 4

## 実践者との対話

～共同体から生まれる芸術と表現。その実験／実践から学ぶ～

オンライン公開講座



日時 2023年11月15日(水) 18:30～21:00

講師 小川 希



講師の小川希さん

【オンライン公開講座】として実施した第4回講座の講師は、表現と社会をつなぐ芸術複合施設Art Center Ongoing代表の小川希さん。“アートセンター”をオープンするまでの道のり、そしてそれを「やめない」ための現在の思考が共有された。

前半:表現と社会をつなげたい。ならば、自分自身で変えてしまえ

1976年生まれで、1990年代末を武蔵野美術大学の学生として過ごしていた小川さん。当時から、閉じられた世界で成立するアートに疑問を抱いていたと言う。

「若手アーティストが作品を発表したければ10万～20万円も払って貸し画廊を借りるか、公募で選ばれるかが常套手段だった時代。所属している学部以外、社会との接点もなくて、不毛だと思っていたんですね」

武蔵野美術大学卒業後は「表現と社会をつなげたい」と考え、東京大学大学院へ進学。誰かに任せるのではなく、自分自身で状況を変えたかったと話す。

始めたのはOngoingという名の公募展プロ

ジェクト。Ongoingは「現在進行形」を意味する単語だ。「表現を身近なものとして触れられる場所をつくる」、「誰かの価値観ではなく作家自身の価値観で動く」という2つのテーマを軸に、2002年から始動した。

公募にあたって、アーティストの表現ジャンルや経歴は一切不問。同時代の人間はなにを見て、考え、生きているのかという視点から、自身と同じ1970年代生まれの作家であることが唯一の条件だった。選考の仕方もユニークで、キュレーターが選考するのではなく、アーティスト一人ひとりがプレゼンテーションしたうえで、互選した。

小川さんが最初の会場として注目したのは廃校だった。東京都内の区役所に手当たり次第に電話をかけ、ようやく港区三河台中学校での開催にこぎつけた。1人につき1部屋を割り当て、アーティストが展示を5日間行う「Ongoing vol.01」を2002年に開催。「どうしたら様々な人に見てもらえるか」をアーティストたちと考え、トークイベントやシンポジウム、参加作家による鑑賞ツアーや手づくりカフェも展開。その運営費用は参加作家たちによる自作のカタログを販売して賄ったと言う。

次に大事だったのはメディアへの働きかけ。「広報のスキルもノウハウも分からなかったけれど『こういうものを送ったらおもしろいだろう』と作成したプレスリリースを送りました。その結果、大手メディアが取り上げ、2600人の人が来場しました」

その後、2003年は吉祥寺駅周辺の飲食店11店舗を会場に(この回は飲食店の店長が参加作家を選考)、2004年は豊島区立朝日中学校で、2005年とその翌年は神奈川県横浜市のBankART Studio NYKで展示を開催。東大大学院の仲間とつくった運営事務局が結果的に小川さん一人になっても、博士課程進学しても、展覧会を開催しつづけることにのめり込んだ。そして、5回目のOngoingで活動に区切りをつける。

「展示のやり方も手慣れてきて、同じことをやってもしょうがない。5回目のOngoing最終日のシンポジウムで『この後どうするんですか』と聞かれて『アートセンターをつくります』と口走りました。自分を追い込んだんですね」

小川さんは武蔵野美術大学在学中の西ヨーロッパ貧乏旅行で、どの街にもアートセンターがあるのを見てきた。

Ongoing立ち上げの軸になったテーマ(出所:小川希氏の講義スライドより)



### Ongoingとは？

- Ongoing = 現在進行形 → 現在進行形の表現作品を発信  
過去5回の展覧会

### Ongoingのメインテーマ

- 表現というものが特別で高尚なものとしてではなく、現代社会を生きる人々にとってより身近な現実の延長線上で触れられるものとして機能する場の提供
- 若い表現者自身が自らの表現行為を省察し、あらゆる意味での質を向上させ得る機会の創造

ongoing

「アートセンターはギャラリーやカフェがあるような総合的な文化の場所です。カフェでお年寄りがコーヒーを飲んでいる横で、美大生がビールを飲みながら芸術談義をしている。アートを中心に人が集まる場所。どうしてこんなに豊かなものが日本にはないんだろうとっていて、自分でつくってずっと考えていたんです」

小川さんは、2008年にArt Center Ongoingを吉祥寺にオープン。偶然見つけた空き家を仲間のアーティストと共に改装した。

「『お金儲けのためでなく、文化のためだから』と大家に家賃値下げを交渉し、仲間のアーティストたち延べ100人が無償で改装を手伝ってくれました。一級建築士の知り合いが引いた図面をもとに、2階の柱や天井を崩れないギリギリまで無くして、ギャラリーにしています」

1階はカフェスペースで、2階のギャラリーは若いアーティストが実験的な発表をできるスペースに。5年間のプロジェクト時代に築いてきたコミュニティ内でクチコミが広がり、アーティストがアーティストを呼ぶハブになっていったと言う。公的支援や裕福なパトロンが背後にいるわけでもなく、インディペンデントで運営していると

小川さんは言う。運営を支える財源は基本的にカフェスペースの収益。当初は1カ月に1回の企画展を開催していたが、絶え間なく人を集めるため、2週間に1回へ増やした。様々なアーティストや来場者との出会いが増え、運営も徐々に安定していった。2013年からはアーティスト・イン・レジデンスも運営している。2016年からは協働する仲間たちとOngoing Collectiveを称し、親となった自身たちの子ども世代に向けたOngoing Schoolプロジェクトなども行っている。

### 後半:血肉になった東南アジアとウィーンでの学び

小川さんは2016年に独立行政法人国際交流基金アジアセンターの助成を得て東南アジア各国に、2021年には文化庁新進芸術家海外研修制度でウィーンに滞在した。後半は海外で小川さんが学んだことを共有していく。3カ月間で東南アジア9カ国83カ所のアートセンターを訪ね歩き、衝撃を受けたと言う小川さん。東南アジアのアートセンターの多くは公的な助成を受けていない。設立者たちが展示やプロジェクト、ワークショップ、私設図書館など

様々な活動を展開して、自らの知恵や才能を仲間やコミュニティとシェアすることでサバイブしているという。

インドネシアの代表的なアート・コレクティブ「ruangrupa」は約40名のメンバーがいるにもかかわらず、その間にヒエラルキーがなかったと言う。

「『どうやってそんな組織をつくるの?』と聞くと『オーガニックだよ』って多くの人が答える。ピタリくる日本語訳は、いい塩梅という意味での『テキトー』。皆がタバコを吸いながらサッカーゲームをやっていて、グタグダと時間を共有している。そういう時間や場所がオーガニックな関係をつくっているみたいです」

一方、2021年に訪れたウィーンは東南アジアと真逆。「オフスペース」と呼ばれるアーティストやキュレーターが自ら運営している民間のスペースが約100カ所もあり、国・州・区それぞれが、スペース運営のための助成金を数十万から数百万単位で供与していて、アーティスト天国のようだった。

「『ヨーロッパはいいねえ』なんて話をすると、『自分たちからこうなったわけではなく、前の世代の



質疑応答とラップアップの時間。小川希さんが、小川智紀さん・若林さんと対話していく

人が闘ってこうなった』と皆が口を揃えて言う。それにも衝撃を受けましたね」

ヨーロッパでのリサーチを機に、今までの考え方が変わったと話す小川さん。

「これまではOngoingを自分ひとりだけでやってきたという自負があった。でも、そうすると僕が死んだらOngoingが潰れるわけです。一方でヨーロッパの人たちは何世代もの時間をかけて闘って文化をつないできた。日本は、一世代で終わることの繰り返しで、何世代にも渡って築いて、つないでいくことへの意識が薄かった」

現在の小川さんは、これまで展示会のキュレーションなど自身が担ってきた役割を、様々なアーティストやキュレーターに任せるなど、多様な人たちと連帯し、表現の場をリレーしていくことを意識していると言う。

「文化として次の世代に残していくためには行政機関と組むことも必要。東南アジアとヨーロッパで学んだことは僕の血肉になっています」

質疑応答の時間で、一般参加者から「文化の変容をどう残していけるのか」という質問があった。小川さんはこう答える。

「僕の場所では展示などは必ず記録を残して

います。それも重要だけど『文化を可能とする“状況”をどう残すか』ですよ。次の世代が僕みたいなことをしたかったら、再現できるようなロビー活動すらできていない。日本は運動が途切れていて、いつもゼロからリスタート。だからこそ、これからはアート・コミュニティの人々だけでなく、市民や行政とも文化の価値を共有して“状況”をつないでいきたい」

ファシリテーター／アドバイザーの小川智紀さんから声が上がる。

「ロビー活動や共同体の中のヒエラルキーの話は突き詰めていくと政治の話。特に公的な助成金などが絡むと、その話がしづらい。僕が気を遣いすぎ?」

講師の小川さんが「ヨーロッパの公的支援は『金を出しても口を出さない』。そういったアートの現場と行政との関係性も時間をかけて勝ち取ってきたんだと思います」と応答した。

ファシリテーター／アドバイザーの若林さんも「林業のような長い目もちたい」とコメントをつなぐ。

「資本主義や経済社会構造自体をすぐに変革するのは難しい。でも、例えば助成金の仕組

みづくりで変えられることもある。支援する側と受ける側の『信頼関係』をもっと強化して不要なルールを減らしていくことで、アート界の公的支援や資金調達のあるようを少しずつ変えていけるかも。何世代か後に収益化するサイクルを代々回す林業のように、長い時間軸で数百年後を見据えていきたいのかな」

小川さんは「『この人だから支援する』とか『いいことをしている場所を支援する』みたいな支え方が広まればいいのではないかと提案。次世代の芸術文化の場づくりを思索する時間となった。

※文中のスライド画像の著作権は講師に帰属します。

### 講座目標

- これまでの活動・実践をベースとした問題意識（東京／アジア／ヨーロッパから見たもの）について実践者の話を聞き、文化・芸術の価値をリレーすることを考える。
- 自分の活動に活かせる事例やアイデアを学ぶ。

展示だけでなくゲストトークも。研究者、作家、政治家など著名人が訪れる(出所:小川希氏の講義スライドより)



# 中間ディスカッション

～思考の整理・課題の抽出・設定～

対話型ゼミ(非公開)



日時 2023年11月29日(水) 18:30～21:00

講師 小川 智紀／若林 朋子



講師の小川智紀さん

「中間ディスカッション」と題して実施した今回の【対話型ゼミ】は、ファシリテーター／アドバイザーの小川智紀さんと共に、これまでの講座を振り返りながら、受講生それぞれが感じている課題や問題意識を話し合う場に。

講座開始と共に、「この話をしておかない」と小川さんが切り出した。話題は、出演者の麻薬取締法違反を理由に、映画『宮本から君へ』に対する、文化庁所管の独立行政法人日本芸術文化振興会の助成金が不交付になったこと。映画製作会社が助成金不交付決定の取り消しを訴えた訴訟で、最高裁は2023年11月17日、不交付を妥当とした二審・東京高裁の判決を破棄。表現の自由を擁護するかたちで、製作会社側の逆転勝訴とした。その判決文を引用し、「公益性」を理由とした助成金の不交付がもたらす表現の自由の萎縮について、小川さんが問いかけた。

受講生からも応答が続く。「麻薬取締法違反ではなく、制作現場でセクシュアルハラスメントが起きてしまった場合だったらどう考えればいいのか」、「制作の過程で関わった人の労力はどうな

るのか」と悩みながらも意見を交わし合った。

小川さんは、「今日は答えが出ない回ですので。オチがつかなくてもどんどん話してくださいね」と受講生に明るく呼びかけた。各講座後の受講生アンケートのコメントを一部ピックアップしながら、今まで学んだことを振り返っていく。

## 前半:各講座の振り返り

第1回講座は山元圭太さんによる「ビジョン・ミッションを磨く&ファンドレイジング力を磨く～組織使命の再確認・探求、事業／活動に必要な資金調達力を磨く～」[「エコミック」]「ソーシャル」[「ライフ」という3種類の比重を、自身の事業／活動の性質において確認し、いかに組織使命を明確化するか学んだ。

ある受講生は寄付を求めるときに必要以上にへりくだってしまうため、効果的なプレゼンテーション方法に悩みを感じていることを共有。別の受講生は、山元さんの講座をヒントにクラウドファンディングの計画を立てていると話した。

「僕にとって実践的に役に立ったのが山元さんの『ソーシャルの皮』という考え方。資金調達のプレゼンの方便を使い分けていいと知れたのがよかったです。自主制作映画の配給宣伝費を募るクラファンで、様々な理由で離れ離れになってしまった親子・家族の面会交流支援を行っているボランティア団体への支援にもつながるようなクラファンの設計を考えています」

資金調達によって活動基盤を強化するビジネス的な側面と、自身の事業／活動の社会的な側面を両立する方法を示した山元さんのアドバイスを、実践しようとする意気込みが示された。

評価論を専門とする源由理子さんは、第2回と第3回の講座を通して、「事業／活動の価値は自ら引き出せる」と受講生をエンパワメント。ロジックモデルを活用した事業／活動の整理・見直しと、協働型プログラム評価の実践で、事業／活動の改善や価値創造につなげる道筋を示してくれた。

ただ、自分たちが日々働く現場で、どうやって応用できるのか悩む受講生もいた。例えば、数十年

受講生アンケートからキーワードを抽出したスライド。気になる言葉を選んで、それらの真意を聞いていく(出所:小川智紀氏の講義スライドより)

第1回

うしろめたさ

がむしゃら

起業

講師：  
山元圭太さん

ビジョン・ミッションを磨く&ファンドレイジング力を磨く

組織使命の再確認・探求、事業／活動に必要な資金調達力を磨く

ソーシャルの皮

ビジネス

へりくだる

Capacity Building Program

利益と課題解決

対話

予算要求

～数百年の時を超えて価値が再発見・評価されることもある芸術文化の分野で、ロジックモデルを活用できるのかと、問いを投げかけた受講生も。また、ほぼセルフマネジメントで事業／活動を行う受講生は、ステークホルダーたちと対話する協働型プログラム評価の場をつくるのが難しいとも感じていた。

一方で、セルフマネジメントで取り組んでいるからこそ、賛否両論が飛び交う対話が貴重で刺激的だと話す受講生もいる。

「仕事をしていく中で、あまり関わりたくない人っていますよね。でもその人にもさまざまな経緯や事情があり、担当プログラムに関心や意欲が低い場合がある。その人といかに一緒に考えていくのか挑戦することが価値創造なんじゃないかと認識しました」

小川さんも現場で応用することの難しさに同意。「現場で議論する時間なんてなかなかないし、取り組みも昨年度の引き写しになりがちです。振り返りのポイントを意識的につくるのが

必要なんでしょうね」

第4回講座はArt Center Ongoing代表の小川希さんによる「実践者との対話 ～共同体から生まれる芸術と表現。その実験／実践から学ぶ～」。

アートを中心に人が集う総合的な文化の場所“アートセンター”をつくることにのめり込んだ小川希さんの話に奮い立たされた人が多かったようだ。

アートギャラリーの運営をする受講生は小川希さんの話を自らの活動に引き寄せて、「分かりやすさ」について考えた。

「現代美術は専門用語ばかりで分からないと言われると、『結局こういうことです』って単純化しちゃうんです。ですが、小川希さんの話を聞いていると、分かりやすさは単純化ではなく『どうありたいか』を伝えることではないかと感じました。小川希さんは『こうありたい』をいろいろな方法で伝え、行動してきた方。美術作品が内包する難しさはあっても、小川希さん自体は分かりやすい」

前半のディスカッションは講座の振り返りだけでなく、課題解決や価値創造の糸口を探り寄せる時間になった。

### 後半:受講生同士のディスカッション～現状で足りないものは? 10年後どうなりたい?～

講義後半は受講生同士がグループに分かれ、「現場の活動で足りないもの、キャリア形成に必要なもの、10年後の自分や社会はどうなっているか」を話し合うことに。付箋にそれぞれの課題を書き出していった。

各テーブルのディスカッションの様子を観察し、共通して聞こえてくるのは「人・時間・お金が足りない」という声だった。

ある受講生は、「自身が活動する芸術分野に人が足りず、特にオーガナイザーやアートマネージャーがいらない」と吐露。すると別の分野で活動する受講生からも「自分も同じ。だいたい仕事を一人でやることになって、お金も

創造の現場の課題が書き込まれた付箋



1. 映画監督、プロデューサー、芸人、講演家の武内剛さん。気になるコメントを指定し、受講生同士でマイクをパスし合う  
2. 課題を書き出して受講生たち



時間もない。自分が資金調達術を磨かない」と共感した。それに対し、大きな組織に所属する受講生も「時間がなくて、日々こなすことだけで精いっぱい。組織を変えるために、ここで学んだことを持ち帰りたい」と話し、意欲をあらわにした。

グループワーク後は、それぞれのテーブルで共有された課題を発表。

「現場で足りないものの一例で、外国人観光客とのコミュニケーションツールとして『英語』が挙げられました。そのときに、自分で英語を学ぶことも必要だが、英語ができる人を探して、仲間にするという方法も出てきました。キャリア形成や10年後の未来という観点でも、人を集めるコミュニケーション力、足りないものを補える

仲間がいれば課題をクリアできるという考え方が面白かった」

ディスカッションが盛り上がる様子を見て、小川さんも切り上げるのが名残惜しいという顔。そんな中、最後に受講生に「課題解決/価値創造戦略レポートの最終発表会」に向けたレポート作成を呼びかけた。「それぞれのつかえていることを整理して、書きあげてみるのが大事だと思います。そういうときに自分の課題を自分だけで考えず、『横』の軸やつながりをつけてほしい。そしてその『先』。ぜひ、意識してください」。自分達の現在地をシェアしあい、改めて受講生同士のつながりが強まったように感じる回となった。

※文中のスライド画像の著作権は講師に帰属します。

#### 講座目標

- これまでの講座をふまえ、自身の思考の整理、活動の周りのリソースの棚おろし、課題の抽出と解決の糸口をあらためて探る。ディスカッションを通して新しい気づき等を共有する。
- 自身のキャリアを振り返り、課題解決や価値創造に向けて必要な能力の向上につなげる。

# 5

## 「文化」「芸術」とは？

～「文化的な権利」を端緒に芸術文化と社会の相関を捉え直す技を磨く～

対話型ゼミ(非公開)



日時 2023年12月13日(水) 18:30～21:00

講師 中村 美帆



講師の中村美帆さん

【対話型ゼミ】として実施した第5回講座の講師は、公共文化政策研究者の中村美帆さん。「文化権」という新しい人権概念に立脚し、社会における芸術文化の必要性や、行政が担う文化政策の考え方を説く講座になった。

講座の冒頭で、アメリカの作家スティーブン・キングの言葉が引用された。

「芸術家は役立たずだと思うなら、コロナ禍の隔離生活を、音楽も、本も、詩も、映画も、絵画もない状態で過ごしてみるといい」

新型コロナウイルス感染症が流行しはじめた2020年4月、キングがTwitter(現X)に投稿したこの言葉は数十万単位の「いいね!」と、数万単位の再投稿がなされ、注目を集めた。中村さんは「社会における文化芸術とは」といった時に、ないと困るよね、やっぱり必要だよ、というところを今日の出発点にしたい」とコメントし、強力なエンパワメントの視点から講座がスタートした。

### 前半:芸術文化の存在意義を説明する「文化権」とはなにか

中村さんは共著書『法から学ぶ文化政策』(共著、有斐閣、2021)で、「文化のサイクル」の図をつくっている。そのなかで見ると、例えば博物館は文化芸術を「送り出す」「遺す」仕事をしていることになる。

続けて、文化のサイクルを形成する文化産業は2種類あると中村さんは言う。1つ目は、需要と供給のバランスが釣り合って成立する「市場の内側」。2つ目は「市場の外側」、つまり利益を上げることが目的としない、ヴィジョン・ミッションのために事業を行うもの。中村さんの専門分野である「文化政策」は、「市場の内側」だけでなく、市場の外側の部分に公的資金を投入するなどして持続可能にしていく仕組みを考えるものだ。

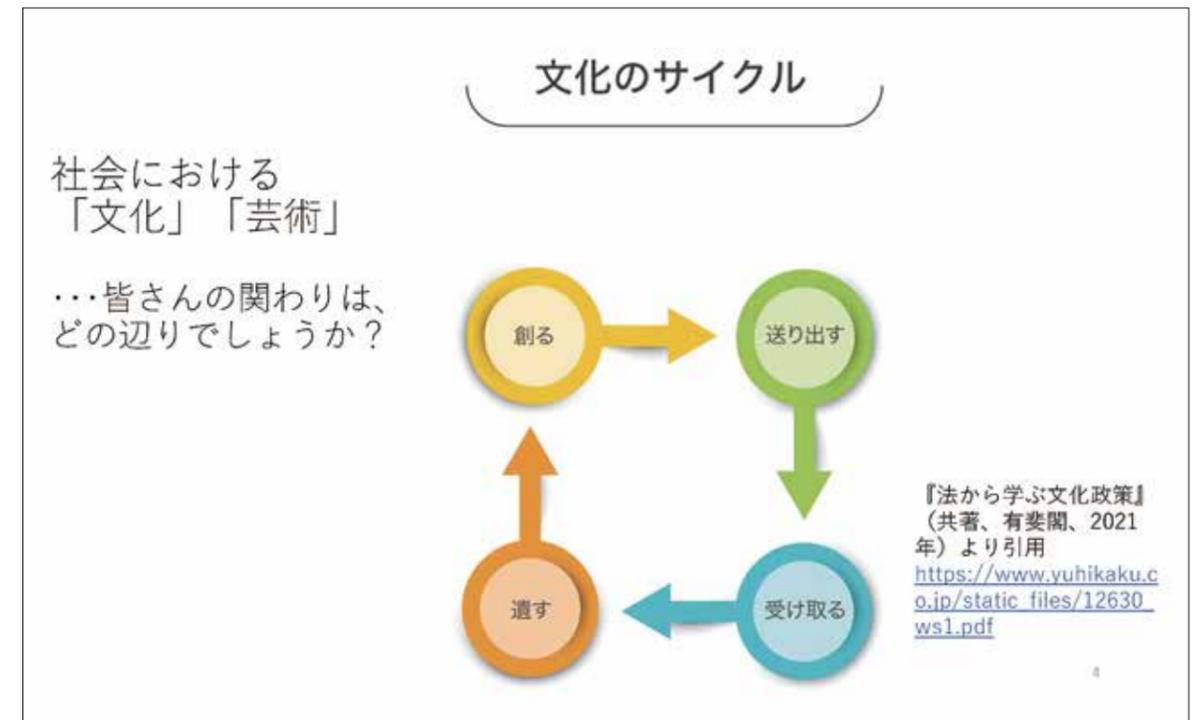
コロナ禍では、市場の内外双方の芸術文化の担い手たちが大打撃を受けた。文化芸術推進フォーラムの調査によると、当時、飲食、観光、航空産業と同等もしくはそれ以上にパ

フォーミング・アーツ、ポピュラー音楽、博物館等の収入減少が明らかになった。さらには「芸術文化は不要不急」とも言われる世論の動きがあり、芸術文化関係者にとって厳しい時代になったといえる。一方で、冒頭のキングの言葉に共感する人が多いのも事実。それではどのようにして、芸術文化の価値と公的支援の必要性を訴えていくことができるだろうか？

アラン・T・ピーコックという文化経済学者は、「文化市場の二重性」という概念を生み出したことで知られる。独自性や創造性の高い芸術作品を生み出す1次市場と、その複製を大量生産する2次市場では、前者はコストがかかり市場での競争力を維持できない。そのため1次市場を存続させなければ、なんらかの公的支援が必要だという考え方だ。

では、なぜ公的支援を投入してまで、芸術文化を存続させるべきなのか。公的支援がなければ、まずお金のない人々が芸術文化を享受することが難しくなる。続けて中村さんは、フランスの社会学者ピエール・ブルデュエの「文化資本」という概念を用いて、文化体験の格差が

「まず自分がどこにいるか考えてほしい」と中村さんは受講生に伝えた(出所:中村美帆氏の講義スライドより)



経済格差を再生産し続けることを指摘した。

以上のことを考えると、芸術文化を創る・送り出す側と、受け取る側双方の視点から、格差是正のために芸術文化への公的支援が必要だといえそうだ。

ここで中村さんは「文化権」という言葉を提示した。文化権は第二次世界大戦後に発展した、新しい人権のうちの一つ。

「文化を享受したり創造したりして楽しむことは、人間である以上望んでいいことなんだ、願って当然のことなんだということです。芸術文化を個人の生まれながらの権利として保障するという考え方ですね」

1948年の世界人権宣言の第27条1項では「すべて人は、自由に社会の文化生活に参加し、芸術を鑑賞し、及び科学の進歩とその恩恵にあずかる権利を有する」という一文がある。1966年には法的拘束力をもつ「国際人権規約」へ発展。その中の社会権規約(国際

人権A規約)15条1項(a)には「文化的生活に参加する権利」が明記され、日本も1979年に国際人権規約を批准。国際社会に対して、日本に生きる人々の文化権を保障する責任を負った。

日本国内では、2001年に文化芸術振興基本法が成立。第2条第3項には「文化芸術を創造し、享受することが人々の生まれながらの権利である」と書かれている。2017年には文化芸術基本法に改正され、その第2条第3項で、より多様な人々に等しく文化権を保障する行政と地方公共団体の責任が明文化された。

続けて、「文化権は『自由権』と『社会権』の両方の性質を併せもつ」と中村さんは説明する。自由権は平たくいうと「国家からの自由」。公権力の権力濫用に対抗して個人を守る言葉として出発した。しかし、資本主義的競争の激化によって経済的・社会的弱者が生まれてしまった。それらの人々を守るために、社会権という概念が誕生する。積極的な生存保障を国家に求める「国家による自由」の概念だ。

文化権の自由権的側面は、表現の自由を保障する憲法第21条などによって裏づけられているが、社会権的側面は依然として根拠となる法が曖昧な状態だと中村さんは言う。

「文化権の社会権的側面をより強固に求めるために、憲法第25条の『すべて国民は、健康で文化的な最低限度の生活を営む権利を有する』という一文にその根拠を求められないか、私の仕事として研究している」と中村さん。まだ議論の途上にある文化権の可能性を示した。

### 後半:グループディスカッション

講座後半は受講生同士のディスカッションに。中村さんは2つの議題を提示した。1つ目は、自分が文化のサイクルのどこにいるか。2つ目は受講生それぞれの立ち位置において、文化権とどう関わるか。

20分の時間が受講生たちに与えられた。ディスカッションは盛り上がり、中村さんが時間を告げてもなかなか止まらない様子。その後、各テーブルでどんな話が出たかを共有する時間に。



1. ディスカッションする受講生たち  
2. ファシリテーター/アドバイザーの若林さんも各テーブルに加わる



「文化権」という言葉を知ること、希望につながると中村さん(出所:中村美帆氏の講義スライドより)

## 文化権(cultural right)とは

- 文化政策の基本理念の1つ
- 第二次世界大戦以降、国際社会で発展してきた新しい権利の1つ
  - 20世紀末において「文化的諸権利(cultural rights)は人権一家のシンデレラ」(Niec, 1998)
  - 経済的・社会的権利に対して、文化的権利はあまり注目されず
  - 今なお発展途上の人権
- 文化に関わることを人権として認める考え方
  - 文化を享受したり創造したり参加したり楽しんだりすることを、人間なら誰でも持っている、個人の生まれながらの権利として認める
  - ここでいう「文化」の定義:
    - 文化政策の対象としての「文化」
    - 狭義の「芸術」よりは広いが、文化人類学的な広義の「文化」概念よりは狭い
- 文化権の実現のための文化政策の必要性(という説明を可能にする)

ある受講生から「市場の外側の芸術文化を支援するのなら、政府だけでなく企業や市民でもできるのではないかな。そういうエコシステムはつくれるのかな?」と問いが上がった。中村さんは「政府が税金を徴収するなら、それを還元せよというのが社会権的考え方。エコシステムの議論は魅力的だが、企業や市民の参加を、政府がサボる言い訳にされちゃうと困りますね」とコメント。政府による公共文化政策の必要性にふれた。

別の受講生からは、切実な声上がる。

「私のように創って送り出す側は、市場の外側かつ1次市場の中にもいることもあり、まずは事業を継続可能にすることを考えている。小規模な活動で、子どもや障害のある人の負担を減らそうとすると、身銭を切ることになってしまう。経済的に自立できないアーティストは社会的地位が低いと思いながら日々活動しています」

中村さんはその声に誠実に応答する。「そもそも人権は自己犠牲なくていいものなんですよ。『あなたも私も等しくもっていて、尊重されるべき』というものなので、誰かが誰かの幸せの手段になる必要はないんです」と人権の意義に立ち返って話した。その後、こんなたとえ話が続く。

「パン職人とパン屋は似ているようで違いますよね。パン職人はおいしいパンを追求する。それを持続可能にしたり人に届けたりするのがパン屋。パン屋がうまくいかないことは、パン職人だけのせいとは限らない。パン職人だけが傷ついたり、責任を感じたりする必要はないんです。サイクルがうまく回るように、私も研究者として頑張りますね」

ファシリテーター/アドバイザーの若林さんも「本質的なディスカッションだった」と講座をまとめ、文化権をそれぞれの活動の意義を言語化して伝えるための糧にしてほしいと受講生

に伝えた。最後に、受講生が取り組む課題解決/価値創造戦略レポートの作成についても、「怖がらずに楽しんで、今の自分にしか書けないものを書いてほしい」と受講生を鼓舞し、2023年内最後の講座を締めくくった。

※文中のスライド画像の著作権は講師に帰属します。

### 講座目標

- 「文化権」と関連する他の概念から、芸術文化の意味や公共文化政策について考察し、芸術文化の可能性について広く考え直す力を磨く。
- 広く世界を視野に入れて、芸術文化の価値を説明する文化政策の理論的背景について思考を深める。

# 6

## 芸術文化と社会

～社会における芸術文化の価値や位置付けを俯瞰する～

オンライン公開講座



日時 2024年1月10日(水) 18:30～21:00

講師 青柳 正規



講師の青柳正規さん

最後の講座となる第6回【オンライン公開講座】の講師は、アーツカウンシル東京の青柳正規機構長。人は、どのように新しい創造を生み出してきたか？ 主に西洋を中心とした美術史をたどりながら、芸術文化の社会的役割を考える壮観な講座となった。

### 人間の創造性はどのように更新されてきたか？

はじめにファシリテーター／アドバイザーの小川智紀さんが、2冊の図鑑を紹介した。小学館の図鑑NEOアート『図解 はじめての絵画』と西村書店『世界 文字の大図鑑 謎と秘密』。どちらも監修には青柳さんの名前がある。講座資料も、100ページを超える西洋美術の図鑑のよう。人間のクリエイティビティが発揮されてきた美術の歴史をさらいながら、芸術文化の社会における価値や機能を考えていく講座となった。

冒頭は、芸術という人間の行為そのものについて考える時間に。青柳さんは「芸術」や「クリエイティビティ」と呼ばれるものの前提を共有する。

「『芸術家』と呼ばれる人たちは、そのクリエイティビティをもって活動を行います。そして、鑑賞者がその活動から何らかの影響・作用を受けることで芸術が成立します。クリエイティビティとは『誰もやっていないことをやること』といわれますが、創造活動を行うとき、人は先人の影響を受けています。また、すでに様式が決まっている表現方法もあるでしょう」

青柳さんは、そのような前提があるなかであらためてクリエイティビティをもっと広い意味で捉えてほしいと話す。青柳さんはそのうえで、芸術文化の社会的機能を説明した。

「社会は放っておくと必ず腐敗します。そうでなくとも、社会は安定すると、おりを溜めてしまい、清

新さを失います。芸術は幅広く社会を刺激・攪乱し、社会に清新さをもたらすものです。『エロス』という言葉は元来、混沌から新しいものを生み出す『意欲』を意味します。そのエロスを生み出すのが芸術の役割であると私は考えております」

西洋美術は、先人が蓄積した優れた様式を継承しながら、それを打ち破りたいという意欲によって更新されてきた。例えば、裸婦を描くことはキリスト教世界の16世紀においては難しかった。しかし、イタリア・ルネサンス期の1510年ごろ、ジョルジョーネは《眠れるヴィーナス》で初めて裸婦を描いた。宗教上の問題にならないように、題材はヴィーナスであるという言い訳を用意して。その弟子筋のティツィアーノは《ウルビーノのヴィーナス》で師の変革した様式を継承する。ギリシャ神話の寓意を使用することで宗教的な批判を免れ、新しい表現を模索した。

その後、人やモノのプロポーシオンを大袈裟に



Caravaggio, *Supper at Emmaus*, 1600-01

1. 光と影の巧みな演出の中で世俗的にキリスト教の出来事を物語るカラヴァッジョのような芸術家が現れた(出所:青柳正規氏の講義スライドより)
2. 図鑑を手に「売り切れでなかなか買えなかった」と話す小川さん。左はファシリテーター／アドバイザーの若林さん



表現したり、ドラマチックな光を設定したりするなど、新しいクリエイティビティを探索する芸術家が生まれていく。

《裸のマハ》や《着衣のマハ》で知られる18～19世紀のスペインの画家フランシスコ・ゴヤは、宮廷画家として華やかな貴族の生活を描いてきた。しかし、動乱の時代に伴って社会に対する懐疑心を抱き、その結果《1808年5月3日、マドリード》に代表されるような戦争の惨禍を描くようになる。一人の画家の中でもクリエイティビティは変化し、社会によって形成されるものでもある。

そして、多くの画家たちは彫刻的なボリュームや空間を追求し、絵画の平面性を打ち破ることに挑んできた。アンリ・マティスが1909年に描いた《輪舞》は輪になって踊る5人によって、人間の身体を多角的に描写している。このような挑戦は伝統的な「三美神」をモチーフとして、古来行われ続けてきたことでもあった。そして新たな造形表現への挑戦やクリエイティビティの源泉

は、常に時代の変化に影響されるということを物語る、バブロ・ピカソのような芸術家の誕生へとつながっていく。

青柳さんは千利休の「守破離」という言葉を引用して、芸術家たちの営みを形容した。「何かを会得するには伝統を徹底的に守りなさい。ある程度習得したらそこからは破って構わない。そのことの意味を深めたら離れていいんだ。これはクリエイティビティの本質ではないでしょうか」

前半の講義は、芸術の社会的役割や社会の変化とともにある芸術のありようを振り返り、その本質を概観するものとなった。

### ディスカッションと質疑応答 ～仲間づくりの大切さ～

後半は、ファンリテーター／アドバイザーの小川さんと若林さんとのディスカッションに。

様々な観点から、熱量のある鼎談が繰り広げら

れた。地域による芸術文化の役割の違いを考えると、地域の歴史や特性を知ることによってクリエイティビティを発揮できる可能性を、3人が探る。一方で、昨今は地域の特質性が薄れてしまっているという指摘もあった。しかし、だからこそ、多様性の価値を前向きに捉え直すこともできそうだ。

暮らしの中で社会性を身につける重要性や、挨拶というコミュニケーションが文化の基本になること、文化と芸術の違い、当たり前のものではない「異なるもの」である芸術の意義を社会に伝えていく方法、ありたい社会のイメージを自分で試してみるなど、議題は多岐にわたった。

若林さんから、非営利の芸術文化創造活動の「事業化」という青柳さんのお話について、担い手たちは、どうやってその事業／活動を事業化できるのかと質問が投げかけられる。青柳さんは「非常に難しい問題」としながら「環境を整え、異分野の仲間をつくるのが重要では



芸術の社会的機能はなにか、どうしたら経済的に成立するかなど気になる質問が飛び交う

ないか」と話した。

「創造活動を続けるためには、経済と良い関係をもつ意識も必要だと思います。だから、1日の半分はお金を稼ぐ労働で、もう半分は創造活動をするみたいな働き方があるかもしれません。あるいは、外交や営業を任せる仲間がいてもいいかもしれません。研究者時代の僕にとっては出版社の編集者が良い異分野の仲間、社会との中継点になってくれました。今の芸術家にとって、それはインターネットかもしれないし、地域の人かもしれません。また、やはり一つひとつ手を抜かず活動に取り組めば、可能性が繋がったり活動が波及したりするのではないのでしょうか」

「アーティストの努力はもちろん必要だが、企業にも社会貢献の責任があるのでは」と小川さんが言うと、青柳さんも同意した。利潤を社会に還元することも企業の義務であると言い、大塚オーミ陶業株式会社を例に、やりがいのある芸術産業に目を向けた小規模企業の採用活動の成功例を紹介した。

若林さんも「企業の社会貢献活動は社会から

の要請で動く。企業が芸術支援に動かないのは、サポートを求める芸術側からの発信が足りないからかもしれないですね」と、芸術側の支援要請の課題を分析。

青柳さんも「難しい高度成熟社会の中で社会活動を活発に行っていくには、今までになかったものを社会に取りこまなくてはなりません。その中の一つとして芸術文化はのびしろがあると思います。約10年前の調査で公共投資の経済波及効果は1.54くらいだった、文化投資は1.8だった。そういった芸術文化の潜在力をもっと社会に訴えていきたいですね」といった言葉で応答した。

【対話型ゼミ】受講生からも質問が上がる。「自分が活動する分野は、分野自体が縮小傾向です。どのように打開していけるでしょうか」。青柳さんは「難しい問題ですが、スターをつくることや、『シアター・オリンピックス』\*のように、国際的な祭典をつくり、分野全体の注目度を上げるのはどうでしょう」と具体例を共有した。また、一般視聴で参加したダンサーの方からは

「地域の美術館でパフォーマンス・アーツを展示することに市民から批判がありました。地域と美術館と鑑賞者とより良い関係を築く方法は」と質問が。青柳さんは「身体表現を美術として位置付けて説明できる、学芸員の力が必要。学芸員と仲間になってほしいですね」と応答。【対話型ゼミ】受講生や視聴者も混ざっての質疑応答の時間は、「仲間」をつくり、芸術文化の価値を社会に伝える大切さを再確認する時間になった。

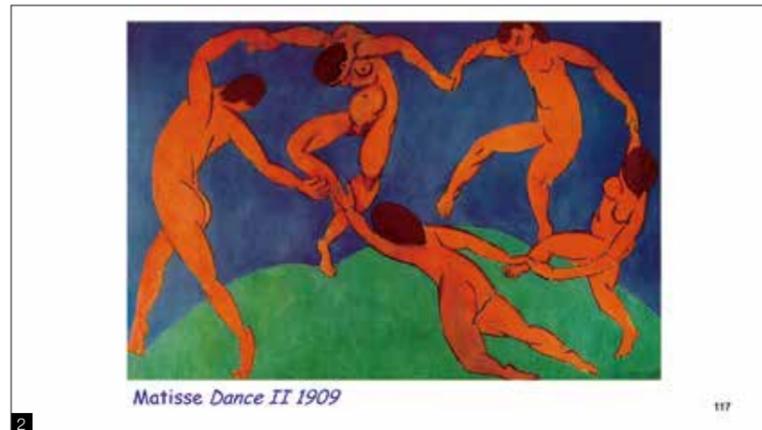
\* 鈴木忠志、テオドロス・テルゾプロス、ロバート・ウィルソン、ユーリ・リュビモフ、ハイナー・ミュラーら、世界各国で活躍する演出家・劇作家により、1994年にギリシアのアテネにおいて創設された国際的な舞台芸術の祭典。「シアター・オリンピックス」公式サイト<https://www.theatre-oly.org/about/>（参照:2024-02-13）

### 講座目標

- 社会にとってなぜ創造活動が必要か、あらためて考える時間を持つ。
- 創造活動を取り巻く環境を俯瞰し、自らの活動の価値を客観的に捉え直す。
- 芸術文化の本質的価値、社会的価値を考える。



Goya, The Third of May (El Tres de Mayo), 1814  
Museo del Prado



Matisse Dance II 1909

1. フランシスコ・ゴヤ（1808年5月3日、マドリード）。
2. フランス人兵士が、スペインの民衆を銃殺する場面を描いている／アンリ・マティス《輪舞》

（出所：青柳正規氏の講義スライドより）

最終発表会

# 課題解決／ 価値創造戦略レポートの 最終発表会

対話型ゼミ(非公開)



日時 2024年2月8日(木) 17:00~21:00

講師 小川 智紀／若林 朋子



約3時間にわたる発表会。好奇心と少しの緊張感が織り交ざった、温かい空気のなか始まった

【対話型ゼミ】として実施した「課題解決／価値創造戦略レポートの最終発表会」は、2023年度の芸術文化創造活動の担い手のためのキャパシティビルディング講座の最終回。

この日のために、受講生12人それぞれが考える事業／活動の課題解決や価値創造のための活動計画をまとめたレポートを提出した。会場には過去のキャパシティビルディング講座の修了生やアーツカウンシル東京の職員も集まり、聴講者として受講生を見守った。

聴衆の前で、各受講生がレポートをもとに5分間のプレゼンテーションを行った。その後、ファシリテーター／アドバイザーの小川智紀さん、若林朋子さんが5分間のフィードバックを行った。

この日に発表した受講生のレポートは、本冊子の41ページ目以降に掲載している。

### 講座の学びを生かした集大成

発表のトップバッターを飾ったのは、八王子市

の文化財団で働く植木さん。新プロジェクトとして2022年に始動した地域芸術祭「八王子芸術祭」に携わった際の反省点は「ゴールをどのように共有するか」。第2回、第3回講座で学んだ協働型プログラム評価を活用して、組織内の職員が課を横断して対話する場の設定を提案した。組織全体で事業の最終アウトカムを共有し、それぞれの職員が事業を「自分ごと化」できるように解決策を議論したという。

アートギャラリーを運営するアーティストの早瀬さんは、現代美術と人の生活との間に隔たりを感じてきた。第4回講座をきっかけに、現代美術をわかりやすく伝えることは「どうありたいかを伝えること」だと思い立ったと話す。「経験としての芸術」をキーワードに、みんながたすの肥やしになっているモノを持ち寄って作品をつくることで、様々な人が出会いお互いを知ることができるイベントの実施など、具体策を提案した。そして、もう一つ重要だと早瀬さんが言うのは第5回講座で学んだ「文化権」。芸術を享受する権利が全ての人にあるのなら、鑑賞

者が芸術を享受した時の感覚を日常生活の中で常に感じていられるような世界と一緒に創っていきたくとまとめた。

民謡を研究し、伝承・普及する活動に取り組んでいる佐藤さんは、どのような民謡を残していきたいかを再考した。佐藤さんは民謡の継承者の立場の違いは大きく2パターンあると指摘。加えて第1回講座で学んだ事業／活動の3類型を活用して、自分はソーシャル型だと分析した。そして民謡を取り巻く環境の悪化を打破するために、3月4日を「民謡の日」に制定して、日本各地で民謡に触れられる機会をつくってしまおうと提案した。

講座での学びがそれぞれのレポートに多分に活用されていたことが印象に残った。受講生たちの発表。「ネットワーク」、「対話する場」、「地域」など、社会と芸術文化のつながりや、同じ職能同士のつながりをつくるためのキーワードが多く挙がった。また、受講生同士のコラボレーションの可能性も感じられ、全講座を通して生まれた交流の深まりが表れていた。

1. 受講生は発表のためにスライドや写真も用意した
2. 受講生同士で記入したリアクションペーパーを共有してフィードバックを行う
3. ファシリテーター／アドバイザーの小川さん(写真左)と若林さん(写真右)から受講生に向けてフィードバック
4. 受講生一人ひとりに修了証書が手渡される



## 分厚くて、おいしいパイをつくる糧に

受講生による発表の後、ファシリテーター／アドバイザーの2人からの建設的なフィードバックがあった。

若林さんは、戦略を次に進めるために、ブラッシュアップする方法を助言。「担い手同士のネットワークをつくるという目標であれば、まず誰に声をかけるのか。その辺りもできるだけ具体的に設定して、その人たちに見せに行くための企画書だと思って書いてみよう」、「自分のやりたいことを考える企画なので、無理のあるギリギリの予算設定ではなく、自分がこうありたいと思う時給・日給単価や支出額など、一度自分の理想を組んでみてほしい」といった改善策が提案された。

小川さんから、様々なヒントがシェアされた。例えば、植木さんに向けて、2021年のキャパシタビリティ講座のあるレクチャーでの話を共有。「組織の結束を固めるために社内広報が重要だ」という話があった。「広報」とは合意形成なんですよ」と小川さん。また、人形劇の芸術的価値を言語化し、専門性をもつ人材育成やネットワークの必要性を

レポートにした長井さんには「人形劇は、その担い手の人数に比べて中間支援組織の数が多く、ひとりで全てをやるというのは大変だから、中間支援組織の人に出会ってチャンスをうかがってみたらどうでしょう」と次のステップを示した。

受講生の発表後の総括の時間で、小川さんは芸術文化創造活動の担い手同士の「コモンズ」について話した。

「今の現場の担い手たちは、コミュニティといえますか、『コモンズ』をつくっている最中ではないでしょうか。資金獲得のために人を出し抜くのではなく、お互いで協力してなにかをつくっていける可能性を、今日の発表で感じました」

若林さんも同意した。

「『パイを奪い合う』という言葉があります。でも、そうではなく、パイ自体を仲間たちと協力して増やす発想が必要です。パイは増やせるんです。そのためには心を開いて協力できる仲間をつくるのが大事。レポート作成のための個別相談デーで、哲学者のジョン・デューイの

話になりました。『考えることが経験につながる』と彼は言っています。モヤモヤ考えたこの講座での時間が、経験になっていく。みんなで集ってモヤモヤ考えた経験を、分厚くておいしいパイにしていけたらいいと思います」

その後は、修了証書の授与式に。アーツカウンシル東京活動支援部の大塚千枝相談・サポート課課長からも、受講生に向けてはなむけの言葉が送られた。

「ここが終わりの場のようですが、本当はここが始まりなのだと感じました。今日からいろんなことが皆さんに起こると思いますが、それを見に行きたいですし、また皆さんと出たいなと思っております。この芸術文化の世界をこれからも盛り上げてください」

### 講座目標

- 創造活動における課題解決の具体的な実装方法を提案、相互に思考を共有する。

修了証書を手記念撮影



## 課題解決／ 価値創造戦略レポート



## 1



あきたしょう

## 秋田 祥

映像上映の企画／運営

主にセクシュアルマイノリティの視点や経験を中心に、挑戦的または実験的な表現を試みる映像を上映するシリーズ、ノーマルスクリーンを主宰。2015年よりこれまでに音楽家アーサー・ラッセルのドキュメンタリーやクリエイティブな方法でHIV/AIDSと向き合う映像、韓国、ベトナム、タイのインディー映画やアート作品など日本では鑑賞できる機会の少ない作品を数多く上映してきた。京都では毎年、Queer Visionsという上映イベントも行う。2020年、Visual AIDSによる国際キュレーターレジデンスに選ばれ、アーティスト古橋梯二のニューヨークと彼が関わった日米交流について調査している。2022年度ACC日本グランティ。

## タイトル

## 10年。ここからどうしたいのか。

## 戦略の内容

現在行っている活動を大きくすることを目的にするのではなく、現在行っている活動を見つめなおし、関係者が集中して取り組めるだけのリソースをまず確保する。

## 実現の手段・方法

<活動を見つめなおす>

これまでとこれからについて関係者や来場者と話し合う。  
資金調達のために話す技術を身につける。資金調達の専門家と協働する。  
プロジェクト内容と理念や社会的問題意識を共有できるパートナーに出会う。

## 工程表

2023年～ ・活動を継続しつつ来場者についてもっと知る。 ・10周年準備。	2027年～ ・シリーズ企画開始。
2025年～ ・10周年。ウェブサイトリニューアル。 ・資金調達の準備～開始。 ・配信事業の準備～開始。	2029年～ ・教育プログラム開始
	2035年 ・20周年。

映画や映像作品の上映活動を東京で開始してから、早くも8年以上が経過した。その内容や理念を語り始めるとキリがないので割愛するが、これまでに上映と配信のイベントを50回以上行い、作品数はそれ以上になりそのほとんどが日本初紹介だった。その作品の多くは、商業目的ではない映画や、商業にはならないものだ。活動スタイルとしては既存の映画興行(特にインディー系映画の上映と配給)から学び刺激を受けつつ、特定のコミュニティに重点を置きながら作品、作家、来場者の語りや体験や時間が搾取されることのない、新たな形態を模索している。当初から無理なく継続するために、あえて上映やイベントを不定期で開催してきたことが継続できた大きな要因の1つだと考えているが、活動に協力／参加してくれる人が徐々に増えてきたことが、何よりも今も活動ができていく要因だ。その結果、イベント実施の頻度も高くなっていった。

一方、やりがいや手応えを感じつつ、イベントを準備し実施する度に直面する問題も多い。しかし本稿では、日々直面し思い悩んでいることや「課題」ではなく、キャパシティビルディング講座を経てその必要性をあらためて考えさせられた弊団体の「今後の展望」について考えたい。ここには計画だけではなく理想も含まれる。それはこれまで私が少ない予算で活動してきたため、創造的なプログラムを思い描くことがうまくできなくなってしまっている状態から脱却するための試みでもある。計画を描きそのために必要なものを明確にしていき、そこから課題解決に繋げたい。

## やってきたことの継続／再挑戦

アート関連のイベント企画者への、あるインタビュー記事の冒頭をよく思い出す。質問する側が“運営していくなかでの困難”について文化事業従事者に問いつつ「『お金』という答えは受け付けません。それは皆そうだから(笑)それ以外で」と付け加えていたのだ。たしかに「お金が...」という話はそれで終わってしまう。そのため、お金、つまり資金やその調達の問題について私も悩みつつも丁寧に向き合わず、それ以外の課題の解決について考えるようにしてきた。だが資金不足は間違いなく私の大きな課題であり続けた。お金に関する悩みは尽きない「この活動ならではの課題こそ自分が向き合うべきだ」と考えてきたからだが、今回本講座を受け、資金調達のためには自らの活動を多角的に見つめ直す必要があることがよくわかった。つまり、資金が何に必要なのかをより具体化させる必要があり、そのためには今後やりたいこと／すべきことを考え思い描かなければならない。そうすることで、少ない資金で自分にも周りにも負担がかかっていた状況を改善したい。

例えば、当初から実施したいと考えながら、あまり、またはまったく行えなかったことだが、弊団体の核となる上映を通した対話の場を、もっと積極的に作りたい。映画鑑賞をきっかけに作品の芸術性や作品が扱う題材についてそれぞれが話すことはもちろんあり、それは私がやりがいを感じる点であるが、上映直後や時間が経ってから集まって話し合える物理的な場や、作品から影響を受けて表現したものを共有する場が必要だ。そうすることで、考えを共有し深めあうことができる。イベ

ントが出会いの場にもなり、それがやがて行動にも繋がるかもしれない。これまでも実際に、短い作品の上映とアーティストを招いたトークイベントの終了後に、来場者同士の交流を促したことやテーマや議題をいくつか提案したりグループにわかれて議論をする時間をもうけたこともある。ワークショップの内容や議題によっては難解だったり繊細すぎたりしてうまく展開しないこともあったため、対話や議論の実践を軸に活動している個人や団体と協働して、対話プログラムを行ってみたい。

ここには学びと遊びの要素が含まれる。学校や職場とは違った場だからその気軽さや雑多さによるリラックスした空間で、映像を通して自身のことやものごとを見る眼を養う機会が発生し得る。同時に既存の教育の現場に提供できるものもあるのではないかとも思いついてきた(現在は幅広い年齢の方がイベントに参加してくれているが、10代は減多に来ない)。これまで弊団体が上映してきた作品によっては、親子関係、友情、主流ではない歴史、ジェンダー、偏見やそれらと向き合ってきた人々を描いたものも多い。映像作品としても主流メディアではあまり見られない表現も多く紹介しているため、多様な生と性にふれながら、哲学的な問いに向き合う鑑賞教育としても利用できるだろう。実際にそれが大学の授業で定期的に利用されたこともあるし、私も上映の機会をいただくことがあり、刺激的な作品を教育現場に提供できていることの喜びは大きい。それに加えて教育の専門家と協働し、より10代前半／後半のこどもに向けた教材の制作、またはその年代向けに特化したプログラムにもとりくみたい。こどもの教育に関わった場合、その影響は10年～20年後くらいに見え始めるのだろうか。

小さな画面を手にしたながら育った現代のこどもに限らず、映像との関わり方について考えるにあたって、配信が大きなキーワードであることは明らかだ。弊団体は「映画を他者と観る」という従来の映画体験の価値と、その歴史や運動の功績(そしてその連なり)を大切にしているが、配信にもより積極的にになりたい。2020年には作品とトークの配信を多く行ったが、世界中からのアクセスがありオンライン上での感想投稿なども盛り上がり、対面とは違ったやりがいを感じた。配信の教育的な利用、そして配信による収益化も期待ができるだろう。

他にも音楽に関するイベント、野外や意外な場所での上映、国際的なネットワーク強化(特にアジア)を念頭にした交流や、LGBTQのアーティスト支援などにも挑戦したい。幸いなことに活動が続き、ウェブサイト上の情報も増えてきたため、その本格的な整理と保存、そしてより親しんで映画ファンや研究者に使ってもらうためにもウェブサイトをリニューアルし、同時にこれまでの活動をまとめた紙の本も作りたい。

## やっていなかったことへの挑戦／再検討

来場者／参加者それぞれの生活や研究で応用してもらうために必要なことや、実現したいことは尽きないが、核である上映についても前からやってみたいことがある。1つ目は、開かれていないイベントだ。上映と対話、またはそのいずれかだけでもいいが、弊団体が大切にして

いる考えとそれを感じとってイベントに参加したいと思ってくれる人のためには、その来場者が中心であると感じられたり、ある一定の安全性が確保されている必要がある場合も多い。最近では、よく使われている「セーフスペース」という考えを参考にしつつ実際に人が集まる場をつくっているわけだが、ざっくばらんに話ができる場所も必要だと思う。紹介／共有する作品にもよるが、そこに私がいない方がいい場合もあるだろう。そうしてでも作品鑑賞をしつつ、出会いや対話にも繋がる場所を提供できるようになれば素晴らしい。これまでの経験から思うのは、理想は、1つの作品につき通常の誰でも参加可能なイベントと、小さなネットワークで繋がっている人だけが参加するイベントの両開催だ。開かれていないイベントは「閉じたイベント」として、特に助成金申請では、ネガティブに捉えられがちような気がするが、開かれたイベントには参加しづらいと感じている人に私はこれまでに何度も出会ってきた。そして時に弊団体が上映する作品の内容に一番近い鑑賞者／対象者は、そのような人たちだったりするのだ。

次はテーマに基づくシリーズ上映だ。例えば3ヶ月ごとに「私のクィア青春映画」「私にとってのクィア映画」などの分かりやすいテーマで、著名ゲストにそれぞれの思い入れある映画を紹介してもらい皆で鑑賞するシリーズ。これまでの上映では十分な資金がないため、作品／字幕／共催者／会場／助成金などの都合がついたものからとにかく上映していくことが多かった。現実には1年前から計画を立てるような余裕はなく(恥ずかしながら)、先のことは予測不可能な状態だった。このような、これまでのプログラミングのスタイル?にはわくわくさせられる側面があるが、もし作品選定をゲストに委ねることが決まっているプログラムを定期的に行うことができれば、そこが多くの人にとって抛り所なるのではと想像するし、1本の柱ができてその周りでのびのびと企画ができる気がする。

このシリーズ上映／小さな集まりの理想は、特定の会場との連携だ。定期的にイベントをホストしてくれる会場(団体)、特にイメージするのは既に安定したリソースを保有し、普段は(恒常的に)不特定多数に向けた事業を行っている会場／施設だ。そこで敢えて特定の観客を想定したイベント／上映を行う。その効果は、「みんなのために」イベントを行いフラットになっている現場に、ポジティブな波が起きることだろう。現状ではそのような会場では、少数派の人々の声は会場の外と同様に埋もれがちだ。そこで特別イベントが行われれば、会場にとっては消されがちな声を増幅する機会にもなり相乗効果が見込める。場所を持たない団体としては、会場を見つけて交渉するだけでも大変な時間と労力が必要とされる。そういう意味でも安定した連携、つまりはパートナーシップは、活動継続の大きな助けと励みになる。

## やるべきだったことの始動／再現

他団体との連携は資金調達の話に繋がる。本講座の第一回で資金調達について学びながら、イベントに来てくれる人々のことが、ぼんやりとしか分かっていないことに気づいた。資金調達に真剣に取り組む

ことは、上記の計画を実現するために必須である。そのために日頃から応援してくれている人たち、こちらの発信するものを真摯に受け止めてくれる人たちのことを知る必要がある。イベント後にアンケートを行ったことはあるが、参加者をお願いをして感想以上のアンケートや聞き取りなど、踏み込んだ調査を試みてもいい頃なのかもしれない。活動9年目を目前にして、真面目にアンケートをとってこなかった事実到我ながら呆れるが、これが新たな展開への第一歩かもしれないと思うようにする。ちなみに、映画上映というと、既存の産業があるために特別な資金調達が必要ないように思われることもあるが、大きなものだけでも(最低でも)作品費／アーティスト費、字幕、執筆、告知物デザイン、会場費／技術費、出演者謝礼がかかる。そして実際には作品を選ぶまでの調査にも時間がかかり、専門知識を要する場合も多い。やや大きなイベントになるとイベント前〜本番〜終了後まで、来場者の対応に集中できる人も必要となるし、アクセシビリティの準備と確保や告知／PRなど例を挙げればきりがない。

他に、活動に賛同してくれるアーティストや映画関係者に協力してもらい、資金調達のためのトークや上映、そしてチャリティイベントでよく行われるようなイベントも実施していきたい。例えば、フリーマーケット、パーティ、音楽イベント、ベネフィットアートオークション、グッズ販売は、いずれも弊団体と親和性がありそうだが、これまでは1つ1つの通常のイベントを実施し、その後も事務仕事だけで手一杯でまったく資金調達を計画する余裕はなかった。そう思うと、これらの資金調達のために働いてくれる仲間が必要になる。それぞれの専門家に依頼し協働するために資金が必要だが、それより前に資金調達の専門家に出会う必要がありそうだ…。資金調達に関しては、本講座のディスカッション時に若林さんが共有された実体験が印象的だった。それは、ファンダーと実際に面談したときに具体的に必要な金額が提示できなかったために、調達の機会を逃してしまった、という自分にも起こりそうな話だった。まず私が一番に行動すべきは、資金調達の話をする準備なのかもしれない。これまでの「切り詰めて周りに迷惑をかけながらの低予算の収支計画書」ではなく、実際に支払うべき額からなる具体的な経費を提示できる準備が必要だ。そして文字通り「資金調達の話」ができるようにならなければいけない。つまり、お金の話、そしてお金が必要であるという話をする。それに慣れなければいけない。最近では、ニュースレターを購読しているアメリカの非営利の映画祭やアート施設から届く、募金を募る大量のEメールを削除せずに丁寧に読んでいる。

## まとめ／ない

次の10年を思い描くように、敢えて大雑把に「やりたいこと」を並べつつ、そのために「やるべきこと」を本講座で得た知識を振り返りながら考えてみた。具体性に欠ける部分もあるが、これまでの体験があるからイメージできる未来の図がある。そのために必要な資金調達のために、これからはより多くの人に(ややわかりにくいこの活動を)わかりやすく説明する必要がある。わかりやすい語りを警戒する弊団体に

とって、それはチャレンジだが、そのための準備をこの連続講座でさせてもらったと感じている。初回の山元圭太さんによる「資金調達」についての講座や、源由理子さんのロジックモデルについての講座で知った、目標設定に必要な微妙な調整や言葉の選び方の重要性はもちろん、関係者と議論をするための準備もできそうに思う。しかしこれらを一緒に行うチームは私にはまだない。まずは日頃のイベント開催のために、作品や能力や知見や時間を提供してくれている仲間に相談することから始めるべきなのかもしれない。

本講座が始まった直後から、イスラエルによるパレスチナの占領と民族浄化がさらに激化している。その虐殺を支援する大国や大企業があるなか、その緊急性に気づかず(または気づきつつ)沈黙を貫くアーティストやアート団体／施設が多い。そんな人たちと私は今後同じ空間で仕事ができるだろうか？と日々考えている。そんな場所で安心や安全は可能なのだろうか？作品や展示に説得力はあるのか？芸術とは？文化とは？中村美帆さんの「文化権」についての講座では、その「権利」の意味についてあらためて考えつつも、都合よく特定の集団の「人権」の意味を無効にする「権力」に、どうしようもない無力感に襲われた。一方「鑑賞者の責任」\*はどうだろうか、ということも考える。それは責任ではなく、任務とか力とか夢と呼べるものかもしれないが、「あなたは作品を観ました。それであなたは？」という鑑賞者に対する問いや会話や教育が(少なくとも私が生きてきた場所では)、疎かにされてきたことについても考えさせられる。これらの暗い現実、そしてそこに直面することで生まれる私にとっての新たな問いや気付きは、今後の活動内容に深く関係してくるだろう。

### 参考文献

- gasi editorial編「セーフスペース」タバックス、2024年
- 大島岳「HIVとともに生きる 傷つきとレジリエンスのライフヒストリー研究」青弓社、2023年
- me and you(野村由芽・竹中万季)編「わたしとあなた 小さな光のための対話集」me and you、2022年
- 菅野優香編「クィア・シネマ・スタディーズ」晃洋書房、2021年

\*バーバラ・ハマーの映画「Audience」(1982年)には、ハマーが自身の作品上映の会場で観客にインタビューをしている。その中に彼女が「映画の観客の責任とはなんだと思いますか?」と尋ねるシーンがある

## 2



いけだ みつき

## 池田 美月

独立行政法人国際交流基金文化事業部  
企画調整・文芸チーム

1997年生まれ。慶應義塾大学大学院文学研究科独文学専攻修了。2022年に独立行政法人国際交流基金に入職し、現在は文化事業部企画調整・文芸チームに所属。大学時代は演劇学を専門とするゼミに所属。2020年「フェスティバル／トーキー20」のインターンシップ・プログラムに参加。

## タイトル

## 持続的な文化芸術交流事業の実践に向けて

## 戦略の内容

公的機関として文化芸術交流事業を持続的に実施していくにあたっては、事業の企画・実施だけでなく、事業終了後に事業について記録し、公開していくことがとりわけ重要となってくるだろう。文化芸術をどのようにアーカイブしていくかについての議論は多くなされてきているが、文化芸術交流事業のアーカイブについての議論は十分になされていないのではないだろうか。国際文化交流を目的に活動する公的機関に在籍する立場から見えてきた課題及びその解決に向けて行われている取り組みや検討について整理していく。

## 実現の手段・方法

過去に行った事業をアーカイブし、公開する体系を創る(ポータルサイトの開設、事業報告書の作成・公開など)。その際、事業概要だけでなく、ナラティブな報告を残す(定量評価だけでなく、定性評価も残るように心がける)、また事業実施の効果を測るためのフォローアップ調査を実施するなど、中長期的に事業情報を立体的に残していけるような枠組みとなることを目指す。

## 1. 課題・問題意識

国際交流基金は、国際文化交流を推進することを目的として外務省所管の特殊法人として1972年に設立され、2003年に独立行政法人となった。現在は文化芸術交流、海外における日本語教育、日本研究・国際対話の3分野を中心に、政府からの運営費交付金を主たる財源としてさまざまな国際文化交流事業を展開している。キャパシティビルディング講座を受講するにあたり、現時点で感じている課題としては、主に以下の2点を考えていた。

- (1) 国際交流基金は、長年培われたネットワークやコネクション、ノウハウが強みではあるが、「独立行政法人」の活動は事業の効率化(注1)を前提とされているため、事業継続のために常に新規予算獲得に追われたり、目に見える形で事業成果を出すことを求められたりすることに動きにくさがある。
- (2) 数年ごとに人事異動があるため、事業が職員に紐づいていると、数年経つとノウハウやネットワークが途切れてしまうことがある。また、良い事業だったとしても予算によっては途中で終わらざるを得ない限定的なものに終始してしまう等、事業のサステナビリティがないことが多い。

上記の問題意識(2)を主な出発点として、本レポートでは、公的機関として文化芸術交流事業をいかに持続的に実施していくことができるか検討していく。

個人的に、文化芸術事業は長期的な観点で支援・実施するべきであると考えているが、所属組織の特徴と限界を理解した上で、また、若手職員という現時点での立場から、何を、どこまで出来るのか、さらに、自分自身のキャリアを考えていく上で、今後どのように文化芸術と関わっていききたいか……。ひとりで悶々と考える日々を送っていたが、本講座の受講を通して、自分が考える課題に対してより真摯に、建設的に向き合うことができた。まだ完全に思考の霧が晴れたわけではないし、未だに拙い考察であると思うが、本講座受講の集大成として現時点において私の中で仄かに見えてきた課題解決へのいくつかの糸口について整理していきたい。

## 2. 課題の原因分析

課題の原因としては、以下2点を考えている。

- (1) 過去に行われた事業についてまとめられた情報源のアクセスが難しい
- 事業報告書の作成は、総務省が定めるガイドライン<sup>注2</sup>にもあるように、基金内においても義務付けられており、運営検討会議内で共有がなされている。客観的な事実ベースの事業情報(実施年月日、実施国、予算、参加者など)を記録・保存する組織内データベース(事業情報システム)や各年度の主要事業について報告する年報は存在し、規模の大きい事業の場合は報告書の形で公開されたり、図書として刊行されることもある。しかし、

多くの場合、各事業の詳細について報告書やレポートの形でまとめられて一般公開されることは多くない。

- 公式ウェブサイトにも過去の事業として掲載されているものもあるが、階層が煩雑でアクセスしたい情報にリーチしにくい。また、「事業情報システム、公式ウェブサイト、年報」と情報を記録する媒体が複数あることによって、登録状況が散逸している場合がある。
- 組織の性質上、人事異動による担当者の交代や部署編成がしばしば起こる。担当部署の解体・統合によって文書の場所や管理部署が変更になる場合には特に引継ぎがなされていないと過去に実施された事業情報について知ることが困難となる。

(2) 予算・マンパワー不足

後者に関しては、主に実務ベースでの解決策として、事業実施の企画の段階で、事前・事後広報を盛り込んで計画する(最終的にどのような形での報告の発表を目指すか企画の段階から決めておく)、広報申請のスリム化、事業報告書の体系化、部署内に記録(アーキビスト)担当を作るなどいくつかの方策が考えられるだろう。前者については、事業を記録し、公開する環境づくりを組織内で進めていくことが解決の糸口となるのではないかと考える。

以下では、主に事業を記録していくことについて、国際交流基金文化事業部で近年行われてきた事例を紹介しつつ、課題解決としての事業のアーカイブの可能性について検討していく。

## 3. 解決策:「事業をアーカイブする」(事例紹介・期待される効果)

文化芸術のアーカイブについては国内外で様々な試みや議論がなされてきている<sup>注3</sup>が、国際文化交流を行う公的機関として文化芸術交流事業をどのように記録・公開していくかについてはこれまで十分な検討がされてきたとは言い難いのではないだろうか。組織内では、公文書やデータ保管の規程などは存在するが、各事業についてのどのようにアーカイブし、公開するかは所管部署の裁量に委ねられている部分が多くある。

国際交流基金文化事業部<sup>注4</sup>で現在実施している事業のアーカイブ・情報発信の試みの中から代表的なものをいくつか紹介しつつ、事業のアーカイブという解決策によってどのような効果が期待されるか、持続可能な文化芸術交流事業の実践にどのように寄与することができるか検討していく。

## 3.1. 舞台芸術チーム:舞台芸術国際共同制作におけるプロセスオブザバー制度

2019年に開催されたシンポジウム「舞台芸術における国際共同をめぐって―見えぬものを伝え、見られなくなるものを残す」では、舞台芸術作品をどのように記録していくかについてのディスカッション

が行われた。その中で、作品としての成果物だけではなく、制作のプロセスに注目し、記録していくことの意義についても話し合われた<sup>注5</sup>。

舞台芸術チームでは、新型コロナウイルスの影響により舞台芸術分野での国際的なコラボレーションの機会が失われている中、異なる価値観や感性を持つアーティスト同士の議論や接触の機会を維持すると同時に、芸術が果たす社会的な役割を模索し、オンラインを含む新たな表現、気付き、舞台芸術が持つ可能性の拡大に寄与することを目指す取り組みとして、2021年度より、日本と海外のアーティストによる舞台芸術国際共同制作事業を立ち上げた<sup>注6</sup>。

国際共同制作事業の特徴は、日本と海外のアーティストの交流を通じた新たな表現の模索という側面に加え、最終的な成果発表に至るまでのプロセスを第三者の目で記録し可視化するための新たな試みとしてプロセスオブザーバー制度を導入した点である。

オブザーバー制度とは、研究者や制作者、批評家など様々なバックグラウンドを持つ第三者が、オブザーバーとして舞台芸術の制作過程を記録し、報告書やイベントを通して公表する制度である。プロセスを共有することで、舞台公演の国際共同制作の過程を一般に広く伝えていき、より多くの公演団やアーティストによる海外とのコラボレーションに役立てることを目指す。また、普段接することのできない国際的な現場の様子から、新たな形での国際交流への気付きを提供することも期待している。オブザーバーは、制作現場から継続的に参加し、制作過程を記録する。その記録は、最終的にはレポート<sup>注7</sup>やシンポジウム<sup>注8</sup>の形で一般公開される。

### 3.2. 美術チーム:ポータルサイト「Doors to Arts of Japan」

美術チームでは、2022年度に、新たなポータルサイト「Doors to Arts of Japan<sup>注9</sup>」を公開した。「Doors to Arts of Japan」は、国際交流基金が日本の美術や文化を海外へ紹介する事業の一環として継続的に実施している「基金巡回展」事業のプロモーションビデオをはじめとした基金制作の美術に関するあらゆる映像へのアクセスを可能とするサイトである。

「Doors to Arts of Japan」では日本の美術や文化を国内外へ広く紹介することを目的に、すでにYou Tubeチャンネルで公開していた14シリーズ計70本を超える動画コンテンツの紹介情報と、ビデオやプレイリストへのリンクを新たに一つのサイトへ集約することで、日本美術に関心を持つ人たちにとってアクセスしやすいプラットフォームとして発信することを試みている。

### 3.3. 企画調整・文芸チーム:文芸情報ポータルサイトの作成

私が所属する企画調整・文芸チームにおいても現在ポータルサイト制作の企画が進んでいる。国際交流基金は、日本語で書かれた図書の海外での翻訳出版に対する支援や、海外での日本の図書や作家の紹介、作家、翻訳者、出版社・編集者等の際の様々な交流

事業を実施している。しかし、(1)それらの情報は基金公式ウェブサイトや特設ウェブサイト等に散逸しており、内外の関係者にとって基金の文芸事業全体やその蓄積が把握しづらい<sup>注10</sup>、(2)様々な事業を通じて繋がりのできた翻訳者や出版関係者との継続的な関係や体系的なネットワークづくりができていない等の課題を有している。

基金が実施する文芸事業情報を集約的に整理し、発信していくことで、日本の文芸や基金が手掛ける文芸関連事業に関心を持つ人たちにとってアクセスしやすいプラットフォームとなること、また、過去に実施した事業情報のアーカイブ機能となることを目指す。

#### 3.4. 期待される効果

報告書やポータルサイトで事業をアーカイブしていくことで期待される効果としては、「(1)プロジェクトの持続、(2)アクセシビリティの確保、(3)次のプロジェクトへの継承」が考えられるだろう。

まず、客観的な事実ベースの事業概要から漏れてしまう、具体的な実施の様子、アンケート結果などから見えてくる参加者の生の声、事業実施プロセスが記録されているアーカイブが遺されていれば、仮に過去に終了した事業を再開する場合にも、完全に途絶えてしまった状態で一から始めるということはなくなるだろう。事業情報を記録し、組織内の記憶に遺していくことは、持続的な事業の実施の第一歩として不可欠な営みだといえる。効率的に事業を実施していく効果があると考える。

次に、アーカイブを含む事業情報を整理した形で公開することは、アクセシビリティの確保に繋がる。これは、公的機関の義務である説明責任(アカウントビリティ)の一端を担うのみならず、期待される広報効果は、事業実施の後押しとなるだろう。

最後に、事業情報のアーカイブは次のプロジェクトの実施に大きく貢献する可能性を孕んでいる点について触れたい。実施事業においてどのような効果があったのか記録し、遺していくことは、次に実施する事業の検討の際に有用となる。客観的な事実ベースの事業概要や動員数など定量的評価だけではなく、アンケート結果やフォローアップ調査結果によるナラティブベースの定性的評価を組み合わせた立体的な事業評価の記録が残されていれば、新規事業実施検討や予算要求などにおける内外に向けた有効な説明材料となることが期待される。

#### 4. これからの国際文化芸術交流事業に向けて

本レポートでは、持続的な文化芸術交流事業の実践に向けて事業をアーカイブしていくことの重要性についてまとめてきた。

国際交流基金は、日本ASEAN友好協力50周年(2023年)から今後10年にわたり、日本とASEANの次世代の交流促進と人材育成を目的とする包括的な人的交流事業「次世代共創パートナーシップ文化のWA2.0ー」を実施していく<sup>注11</sup>。この取り組みは、基金が2014年から2023年にかけて実施したアジアとの文化交流事業

「文化のWA(和・環・輪)〜知り合うアジア」を発展的に継承するものであり、双方向の知的・文化交流事業の実施が期待されている。

世界の全地域で総合的に国際文化交流事業を実施する日本で唯一の専門機関である国際交流基金が、実施した事業のアーカイブを公開し続けていくことは、基金内外の国際文化交流事業活動の発展に大きく貢献することが期待できる。したがって、このような大規模な事業が再び始まる今こそ組織内で事業をアーカイブしていく体系づくりが急務であると感じている。

また、これからの時代における国際文化交流事業を考えていくにあたり、「文化」の捉え方も見直す必要があると考える。本レポートで紹介した舞台芸術国際共同制作は、これまで基金が多く行ってきた海外での日本の舞台芸術作品の大型公演のように一方向的な派遣事業では、「観る側／観られる側」という関係性がどうしても生じてしまうことに対する反省として、1つの作品を共同で作る過程で明らかになる双方の考えの違いや、違いを調整する必要性によって新たな価値の創造を目指すものであった。

今の時代における文化芸術の実践を考えるにあたって、「自文化」と「異文化」を峻別し、自文化や異文化がそれぞれ一つの集合体として把握できるという発想を前提とする相互文化論の限界を指摘する論考もある<sup>注12</sup>。現代における「双方向の(文化)交流」を考えるにあたって、また、持続的な文化芸術交流事業を目指すにあたって、国際文化交流を実践する公的機関としてどのように「文化」を捉え直していくか、今後、再度検討していく必要があるのではないかと思う。

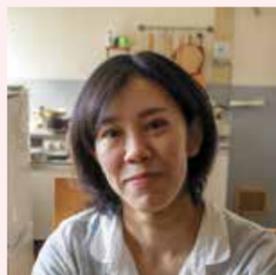
##### 参考文献

- 機関誌「舞台芸術」第21号「アーカイヴを「批評」する―「記録」の創造的な活用のために」、KADOKAWA、2018年
- 木村文「デジタル時代の博物館ーリトアニアにおけるデジタル化の受容と実践の現場から」花伝社、2023年
- 報告書「響き合うアジア2019 シンポジウム「舞台芸術における国際共同をめぐる一見えないものを伝え、見られなくなるものを残す」、国際交流基金アジアセンター発行、2020年
- 柴田元幸、沼野充義、藤井省三、四方田犬彦 編「世界は村上春樹をどう読むか」、国際交流基金 企画、文春文庫、2006年
- 平田栄一郎、針貝真理子、北川千香子 編「文化を問い直す 舞台芸術の視座から」、彩流社、2021年

##### 注

- 令和4年4月1日〜令和9年3月31日までの中期目標を達成する期間(第5期)においては、業務運営の効率化、適正化として経費の効率化(每事業年度1.35%以上の効率化の達成)、人件費管理の適正化、調達方法の合理化・適正などが定められている。国際交流基金公式HPよりhttps://www.jpff.go.jp/j/about/admin/plan/
- 総務省HPよりhttps://www.soumu.go.jp/menu\_news/s-news/01gyokan03\_02000046.html
- 日本国内の文化芸術のアーカイブの取り組みとしては、文化デジタルライブラリー(独立行政法人日本芸術文化振興会が運営するサイト)、EPAD(一般社団法人EPADが文化庁や広く舞台芸術界と連携して進める、舞台芸術アーカイブ+デジタルシアター化支援事業(Eternal Performing Arts Archives and Digital Theatre))、早稲田大学演劇博物館、慶應義塾大学アート・センター(KUAC)土方巽アーカイブなどがある。国際交流基金舞台芸術チームは、「緊急舞台芸術アーカイブ+デジタルシアター化支援事業(EPAD)」実行委員会と共催で2021年2月から、日本の優れた舞台公演をオンライン配信するプロジェクト「STAGE BEYOND BORDERS –Selection of Japanese Performances-」を展開しており、配信を開始してから約137か国で視聴され、合計1800万ビューを記録するなど、世界中から高い評価を得ている。
- 国際交流基金文化事業部は2024年2月現在、企画調整・文芸チーム、舞台芸術チーム、美術チームの3チーム編成となっている。
- 長島確「なぜプロセスか?」報告書「響き合うアジア2019」シンポジウム「舞台芸術における国際共同をめぐる一見えないものを伝え、見られなくなるものを残すー」
- 国際交流基金公式ウェブサイトhttps://www.jpff.go.jp/j/project/culture/perform/creation/index.html
- 「舞台芸術国際共同制作事業 プロセスオブザーバー報告書」は、国際交流基金公式ウェブサイトに公開されている。
- 2022年2月には、2020年度から2021年度にかけて制作した演劇、音楽劇、オンライン劇、ダンス等多様な8つの舞台芸術国際共同制作事業に参加したプロセスオブザーバーによるオンライン座談会が開催され、各プロジェクトに関する考察と国際共同制作のあり方についての議論が行われた。座談会の様子は、YouTubeチャンネルでも公開している。https://www.jpff.go.jp/j/project/culture/perform/creation/2021/talksession.html
- Doors to Arts of Japan 特設ウェブサイトhttps://www.daj.jpff.go.jp/
- 国際交流基金では、文化事業部以外の部署でも様々な文芸関連事業を実施している。例えば、2023年10月に行われた国際シンポジウム「世界とつながる日本文学 ～after murakami～」は、2006年に日本研究部が実施した「国際シンポジウム&ワークショップ春樹をめぐる冒険ー世界は村上春樹をどう読むか」の後継事業であるため、主幹は日本研究部である。国際交流基金の海外事務所においても多くの文芸関連事業が行われているが、それらの事業情報を集約的に蓄積・公開するプラットフォームは現時点では存在しない。
- 国際交流基金公式ウェブサイトよりhttps://www.jpff.go.jp/j/project/special/bunkanowa2/index.html
- 平田栄一郎は、どの文化圏であっても混合・差異・矛盾を抱える現代社会においては、「自文化」と「異文化」の領域・境界が曖昧となってはいるが、依然として文化の相違や相互文化の発想が私たちの意識から消えるわけではないことを指摘したうえで、むしろ有益なのは、私たちがいまだに保持する自文化と異文化への意識や、何かに対して異質だと思う判断力を自ら省みることだと論じている。(「序章 文化を問い直すー文化・アイデンティティ・自由と舞台芸術」、「文化を問い直すー舞台芸術の視座から」、平田栄一郎、針貝真理子、北川千香子 編、彩流社、2021年、18-19頁より)

## 3



いんだ あきこ

## 印田 彩希子

特定非営利活動法人SEED OF ARTS  
／ファンドレイザー

2008年より10年間、劇団820製作所にて制作・俳優として活動。公演の企画・運営業務を担当。2018年にワークショップ活動に専念するために退団。フリーランスのファシリテーターとして、ワークショップの企画・運営・実施に関わる。2020年、NPO法人に入職、地域食堂の企画・運営、ファンドレイジングを担当。2022年、神奈川県内の中間支援団体「一般社団法人ソーシャルコーディネートかながわ」非常勤職員として入職。一社での活動と並行して、プロボノとしてNPOの伴走支援に関わる。2024年4月より特定非営利活動法人SEED OF ARTSのメンバーとして活動を予定。

## タイトル

## アーティストの仕事の受け皿としての NPO法人の可能性 ～『SEED OF ARTS』が目指す価値創造～

## 戦略の内容

NPO法人SEED OF ARTSは、国内および国際的なネットワークを活用して、日本国内への芸術教育の普及を目指す団体である。

法人格の特性を活用しながら、事業、芸術教育を行うアーティストたちのネットワークやWS参加者との継続的関係の構築、活動のアーカイブ等を行う。地域で活躍するアーティストが自立していくことを目指すことで、職業の選択肢を増やしていくこと、芸術と地域の価値循環サイクルを作っていく。

## 実現の手段・方法

- 【事業】○日本国内での芸術教育の普及事業 ○ウェブサイトでのノウハウや成果の蓄積・アーカイブ
- 【組織】○団体内で共有できる顧客リストの作成 ○仕事の選択肢の一つ（複業）○定期的な共有・振り返り（月1回程度）
- 【財源】○委託料・助成金（団体として事業を行う中で、相性の良い財源を開拓）

## 工程表

【2024年度】	【2025年度】
4月 登記変更・新体制スタート	アーティスト派遣
上半期 プラットフォームの整備（Webページなど） 活動に必要な手順・意思決定方法の整備 業務委託、実績作り →すでに動き出している事業を組織に取り込んでいく	自主事業 ワークショップ見本市
下半期 TA派遣の準備	【2026年度】 複数のアートNPOと連携し、事務所等の拠点を共有
	【2028年度】 アート・福祉・教育等の分野を超えたグループ または拠点を持つ

## はじめに

NPO法人SEED OF ARTS(以下SOAと表記)は、国内および国際的なネットワークを活用して、日本全国の市民を対象に、芸術教育の普及を目指す団体として、2024年4月からのスタートを目指し、現在準備を進めている。

以前より、芸術教育を行うアーティスト(ファシリテーター)たちのネットワーク、WS参加者との継続的関係の構築、個人活動のアーカイブ等の必要性を感じていた。

## 芸術教育を取り巻く課題感

## 1. いずれ公共劇場ではアウトリーチを回せなくなるかもしれない

現在、各地の地域文化施設でアウトリーチ・ワークショップ事業が多様な形で展開されている一方で、劇場が担える限界や予算等の制約から、いずれ公共劇場ではアウトリーチ事業を回せなくなる可能性もあると感じている。

課題につながる一つとして、指定管理者の制度問題が考えられる。制度下では3～5年程度で事業者を選び直す自治体が多く、長い目で地域の文化を育てる姿勢が生まれにくいなどの弊害がある。また、公的なお金が入る結果、国や地方公共団体の意図を汲まねばならず、評価基準は事業内容の「質」よりも集客数などの「数」に偏った消極的な予算配分になったり、予算が絞られる＝事業が成立しないという理由から突然打ち切りになることもあるなど、公共劇場職員だけでなく、活動の継続性が見通せないことによるアーティストの疲弊も生み出している。

## 2. アウトリーチに関わるアーティストの現状

公共劇場のアウトリーチに関わるアーティストの課題として、成果やネットワークの蓄積がしづらいという問題がある。例えば、参加者の個人情報、基本的に劇場からは共有されずWS参加者との繋がりがつくれないこと。アーティスト自身による成果の公開や活動の情報発信が制限されるため、実績の蓄積ができないこと。などが挙げられる。労働環境が脆弱で将来に不安があることも挙げられる。賃金・謝金が低く、場合によっては交通費すら出ないというパターンもあり、ファシリテーターの仕事だけで生計を立てられるものではなく、仕事の選択肢として成立しない。

この対価性の低さについては、専門性や必要性について共通認識の形成と普及が課題のひとつである。従来のアーティストは、作品を創る専門性があることに対し、場づくりの専門家は人々がそれぞれの想いを伝えるために専門性を用いる。つまり従来のアーティストとは異なる専門性を持つことになるのだが、まだこの仕事に対する価値認知は低く、対価が得づらいのが現状だ。

## 3. 個人の力の限界

規模の大きな仕事は、団体あるいは法人格を持つことが条件になることもあり、アーティストが個人で受けられる仕事の大きさには限界がある。海外で活躍しているアーティストであっても、国内での仕事は

受け皿がなければ受けられない場合も。

また、前述の1・2で挙げた課題にもつながるが、劇場は予算が絞られ、アウトリーチ先の施設(学校等)の資源にも限界がある。参加する施設はいずれも厳しい予算と組織体制で運営しており、ファシリテーターの価値認知が上がれば予算が増えるとは限らない。であれば、予算以外に資源を集める方法を模索する必要があるが、個人の力では限界があるだろう。

## 4. アウトリーチが減ることによる子どもたちへの影響

課題の最後に、参考としてアウトリーチが減ることによる受益者、主に子どもたちへの影響を考えてみたい。一般財団法人地域創造が行った調査、令和4年度「地域文化施設におけるアウトリーチ・ワークショップの成果や効果に関する調査研究」報告書によると、児童生徒のプログラムに参加した感想・印象で最も多かったのが「芸術家と出会えたり、芸術家が目前でやるのを見たり聞いたり、ナマの芸術を自分で体験できたりしてうれしかった」が69.0%、ついで「芸術家と出会ったことで、いろんな大人がいて、いろんな生き方、考え方があることに気がついた」が32.6%となっている。教員へのインタビュー調査では、子どもたちの家庭環境や日常生活を考えると、プロのアーティストとの出会いは「一生ないかもしれない」貴重な出会いという声も聞かれている。こうした出会いから、様々な職業を知るきっかけであったり、進学や将来の生き方・考え方に関するアドバイスになったりする効果がある。こうした機会の減少は、生きづらさからの救いを失うことであったり、芸術を志す者の減少は将来的な芸術文化全体の幅を狭めてゆくことにも繋がりはしないか。

## 解決策=NPO法人という選択肢

これらの課題の解決策として、アートNPOは、公共劇場では触りにくい部分やアーティスト個々の活動では担えない部分をサポートできると考える。

SOAが担う機能・役割としては、大きく4つである。

## 1. 仕事・アーティストの受け皿

課題感として「個人の力の限界」でも述べた通り、アーティストとしてステップアップを重ねていく過程で、個人では受けられない仕事と出会うこともある。法人の受け皿があることでチャンスを掴む機会を増やすことができる。普段は海外で活動しているアーティストにとっては、国内のNPOのメンバーに名を連ねておくことで国内での活動がしやすくなると考えられる。

「活動を継続しやすい」という点はNPO法人の魅力である。単なるボランティア団体として活動するよりも、NPO法人という法人格を取得して活動するほうが、人材の雇用も可能となるほか、NPO法人のみが対象の補助金なども豊富に存在している。財源の開拓やファンドレイズの必要はあるが、法人事業としてのアウトリーチは、継続性を高める効果が期待できる。

### 2. 選択肢のひとつとしての法人（複業）

SOAはあくまで選択肢のひとつである。メンバーになったからと言って、全ての仕事を法人で受ける必要はない。個人の方が都合が良い場合には、そちらの選択肢をとってもらっても構わない。正直、複業の中の一つという緩いつながりを当法人では目指したい。

#### 3. 言葉や技術を磨く場

アーティスト同士が集える場であり、互いの情報交換や技術研鑽の場を持ちやすくなることは言わずもがなである。自主事業を行えば成果、接点、顧客リストなどを組織内で共有してゆくことも可能である。またウェブサイト等での情報発信を活用して、事業においてどのようなプロセスがあったのかどんな成果があったのかをアーカイブすることができる。

NPO法人という特性は、言葉を磨く場としての親和性が高い。NPO法人は事業報告書をはじめとした書類を所轄庁に毎年提出することが義務づけられており、提出された書類は誰でも閲覧可能な状態に置かれる。
税務申告をしなければならぬ。書類作成や財務管理の業務は生じるものの、毎年必ず事業の振り返りや財務状況の把握ができることは、事業評価や改善を通じ、自分たちの指標や評価軸を持つこと、伝える言葉を磨くことにつながる。

あわせて助成金や補助金、ほかの支援性資金を獲得・活用してゆく過程では、支援者や受益者への説明責任が伴う一方で、分野や立場を超えた集まりや話し合いの場を作ってゆくことになる。背景の異なる人たちとの出会いやちょっとした雑談からヒントを得られることや、新しい取り組みにつながる可能性が広がることは、メリットとも言える。

#### 4. アーティストたちが自立していく場

1〜3の機能・役割によって、団体内部においては、団体としての経験や実績を重ねてゆくことは、アーティストの実績にもつながる。団体の外側においては、事業や発信を通じて共通認識や価値観の普及を行うことで、団体や雇用によらない、ファンリテーター（アーティスト）という職業としての自立を目指していく。

## SOAの方向性=芸術教育とは

SOAが扱うのは芸術教育である。芸術という言葉から想起されるのは、劇場や美術館などの文化施設に足を運んで鑑賞する特別な非日常体験のイメージがある。しかし、私たちが扱うのは、暮らしの中の楽しさや面白さ、興味深さを見つめ直し深めるような、日常的な表現活動、遊びや生活の場を含むような、普段使いのアートであると捉えている。ゆえにSOAのアーティストとは、人それぞれの表現や思いを伝えるために専門性を用いるアーティストである。

また、教育の意味は広辞苑によると次のように定義されている。

1、教えること。望ましい知識・技能・規範などの学習を促進する意図的な働きかけの諸活動。

2、1を受けた実績。

「教える育てる」の「教」は師が弟子を教えるという意味、「育」とは大人が子を育てと解釈できる。教育といったときに抱く印象が、教育す

る主体は親や先生であって、受ける側が受け身的な立場であるというのは、こういったところから持たれるのかもしれない。しかし芸術教育と言ったときには教育よりも英語の「education」の方がイメージしやすいかもしれない。educationの語源はラテン語の「educatus」で、「e」は「外へ」を意味する接頭語、「ducere」は「導く、能力を導き出す、引き出す」という意味である。さらに松島鈞氏（『現代教育要論』）によれば、「語源からいうならば、educatioというラテン語に遡る。この語は動詞として、大きくするeducareと引き出すeducereの二つを派生させている。この語は、もともと、動植物の生命を引き出し、それを飼育・栽培するということの意味していたとされる。次第に、子どもを養い育てることを意味するようになった。つまり、親が子どもの成長が引き出されることを願い、育てることを意味するようになったとされる」とある。つまり、与えるものだけでなく「潜在するものを引き出す」ことが教育とも言え、私たちが扱う言葉の意味合いとしてはこちらのスタンスの方が近い。

教育の分類方法はいくつもあるが、一般に教育は、行われる場に応じて学校教育／社会教育／家庭教育の3つに大きく分けて把握されている。SOAの事業は、「遊びや生活の場を含むような、普段使いのアート」という性質から、あくまで現時点の見通しであるが、学校や福祉施設、コミュニティ・カフェなど日常生活の場、文化以外の目的で使われる場所に入ってゆく活動であり、学校教育／社会教育の領域に関わる事業になる。

### 芸術教育の普及が生み出す価値

前提として、アートが扱うのは社会課題解決の前の部分であることを先に述べておく。問題解決には至らなくても、同じ問題を違う角度から捉え直すこと、従来とは異なるアートならではの発想やアプローチから取り組むことで、気づきや考え方の変容を促すのが芸術や文化である。短期的に具体的問題解決するものではないが、意識が変わり変化が起こることは長期的視点から根深い課題が少しずつ良くなっていく。対症療法というよりも漢方薬のように徐々に効いてくるものである。そのうえで、SOAが芸術教育の普及を行うことで生み出す価値は大きく3つに分けられる。

#### 1. 学校が楽しくなる

令和4年度「地域文化施設におけるアウトリーチ・ワークショップの成果や効果に関する調査研究」報告書によると、学校にいるときに「楽しい」と感じる時間について尋ねたところ、最も多いのは「休み時間や給食の時間」で71.1％、「学級活動の時間」が50.4％との結果が出ており、他者とのコミュニケーションが多くなる時間をあげる子どもたちが多い。プログラムに参加することで、他者と関わる楽しさやコミュニケーションの幅が広がることは、学校が楽しい状態の基礎になると言える。

#### 2. 自分らしい選択ができる

「行きたくないけど、学校に行かないといけない」「就職できないから死

ぬしかない」「ちゃんとできない」と思うなど、社会の中に自分が生きる隙間を感じられない人が増えている。芸術や表現活動を通して自分なりの表現をすると、自身の内側に表現する場所が生まれ、まだ生きていけるかもしれないと思える。日常やその人の中に価値を見つけていくことは、生きていく上での補助線となる考え方になりうる。

芸術や表現活動を通じて生きづらさと向き合うことは、救いや生きる力に繋がり、地域にアートが持ち込まれることが、異なる価値観の共存する街を作り、誰をも受け入れる地域へと繋がっていくと期待できる。

#### 3. 子どもの将来の仕事の選択肢としての芸術教育（TA）

芸術環境を取り巻く課題感でも述べた通り、プロのアーティストとの出会いは「一生ないかもしれない」貴重な出会いとなる可能性がある。ある意味「ちゃんとしていない大人」に出会う機会は、子どもたちの家庭環境や日常生活を考えると、なかなかないのではないだろうか。アーティストが職業として食べていける環境は、残念ながらまだ難しいのが現状だ。「ちゃんとした職業につかなければ生きていけない」背景には、食べてゆける職業が限られている現状がある。

アーティストの専門性への対価性を上げ、食べていける職業になることを目指すには、表現教育に価値があると知っている人が増えること・伝えられる言葉を持つ人が増えることが必要である。価値の認知・普及のためには、芸術活動そのものだけでなく、多様な背景を持つ人々が集まり共通言語を作っていくことが求められる。SOAがNPO法人という法人格を選ぶ理由の一つであり、アートNPOの可能性でもある。子どもたちが芸術を職業として志せることは、将来的な芸術文化の幅を広げていくことにもつながる。あるいは、地域的に見れば、小さい子どもでも将来の夢を見られるような地域、人がやる気を持てることを仕事にして食べていける環境は、生きやすい地域づくりにも繋がる。

### 戦略の内容

SOAの価値創造に向けて、以下の方策を行う

#### 【事業】

日本国内での芸術教育の普及を事業として行っていく。24年度より、各メンバーが関わっている事業をSOAの事業に取り込み、業務先のクレジットに団体名を連ね実績を積む。これらの実績を重ね、25年度からのファンリテーター派遣や事業委託を受ける団体の足腰を作っていく。教育、社会包摂、多文化共生など多様なテーマを扱い、また、演劇やダンスだけでなく音楽や美術など多彩なジャンルへと活動の幅も広げていきたい。

並行して、情報発信プラットフォームとなるウェブサイトを整備。整備には団体のサポートメンバーに依頼もしくは、プロボノを取り込んでいくことを検討する。ノウハウや成果のアーカイブはWebサイトをメインに活用し、団体の内部だけでなく外部の人々にも発信を行う予定だ。

#### 【組織】

事業でのステークホルダーを整理し、団体内で共有できる顧客リスト

の作成・蓄積を行う。

メンバーに名を連ねるアーティストは、個人で仕事を受けられる余白を残したゆるい繋がりを目指す。SOAを専業とはせず、基本的には複業の選択肢のひとつとしてスタート。非常勤スタッフもしくはボランティア的な関わりから始めていく。一方で、総会とは別に、コアメンバーは月1回程度の定期的な共有・振り返りの時間を設け、事業の進行状況や目的を共有し、事業の評価改善を行っていく。

#### 【財源】

事業との相性を鑑み、まずは委託料・助成金を財源とする。助成金の中でも、芸術分野・子ども分野・教育関係・国際交流・多文化共生など、ジャンルの開拓を意識。開拓するうちに、相性の良い分野の見極めや、どの分野をどんな割合で資金源にしていくかを検討していく。また助成金の活用には、出口戦略、助成期間終了後の事業継続またはモデル化の方法の視点を入れ、事業の継続性の向上やレバレッジを狙い、地域で活躍できるアーティストの仕事の選択肢を増やしていく。

#### 【3〜5年後の展望】

3年後には複数のアートNPOと連携し、事務所等の拠点を共有。組織を横断した情報共有がされることで、雑談からのヒントや新しい事業が生まれる場所を創出。お互いのステークホルダーの接点としての機能も持つ。

5年後には、アートだけでなく、福祉・教育等の分野を超えたグループまたは拠点をもち、分野をこえたコーディネート機能を果たしたい。横断的な活動を通じ、支援する・されるの区別からグラデーションをつくり、往還する仕組みづくりを行う。

拠点はアーティストが地域で活躍できる場所であると同時に、地域で支える共有地を目指す。内部関係者だけでなく、地域の人が「ここが好きだから集まる」「ここを続けるために、お金を払って利用する・みんなで守っていく」と言えるような、場所の価値を共有していきたいと願う。

#### 参考文献

- 一般財団法人地域創造　令和4年度「地域文化施設におけるアウトリーチ・ワークショップの成果や効果に関する調査研究」報告書
- 広辞苑
- 宝仙学園　中学高等学校共学部 理数インター／高等学校女子部　ウェブサイト https://www.hosen.ed.jp/blog-jhs/10795/
- 松島 鈞氏（『現代教育要論』）日本文化科学社（1991/7/1）　335ページ
- 川本亨二「教育原理」日本文化科学社、1995年

## 4



うつき あい

## 植木 愛

公益財団法人八王子市学園都市文化ふれあい財団 芸術文化振興課

1994年生まれ東京在住。2017年より公益財団法人八王子市学園都市文化ふれあい財団芸術文化振興課に所属する。音楽公演（ポップス、ジャズ、クラシック、オーケストラ、邦楽等）、ユースオーケストラ運営、市民オペラ事業、演劇事業、伝統芸能事業等ジャンルを問わず様々な公演・WS 型プロジェクト等芸術文化事業の企画制作をする傍ら、広報宣伝担当として財団情報紙の編集・制作等を担当する。2024年より八王子芸術祭ディレクターを務める。

## タイトル

## コミュニケーションを開く機会をつくる ～組織とプロジェクトの成長に向けた対話の提案～

## 戦略の内容

組織やプロジェクトにおける指針が不明確である課題に対し、それぞれの場で目的に沿った効果的な開かれた対話の機会を作ることで、ビジョン・ミッションを定め、共有することや、それに基づいた振り返りや評価、次の計画をする段階まで連動した動きを構築する。

## 実現の手段・方法

いかにコミュニケーションを開く機会を持てるかということを軸に、【組織】【プロジェクト】それぞれにおいて以下のことを実施する。

①【組織】組織内プレゼンテーションセッション ②【プロジェクト】八王子芸術祭:アートサロンプロジェクト

## 工程表

## ①組織内プレゼンテーションセッション

令和6年度 ― 〇プログラム計画書を作成・提案

令和7年度 ― 〇4月「事業計画」セッション実施 〇9月「中間報告」セッション実施 〇1月「施設管理情報、会計・労務情報」セッション実施 〇3月「事業報告」セッション実施

## ②八王子芸術祭:アートサロンプロジェクト

令和6年度 ― 〇4月 プログラム計画書作成・提案 〇5月～6月 開催エリアのリサーチ、地域情報の情報収集、会場確保 〇7月 企画概要決定・告知 〇8月～ 八王子芸術祭アートサロン毎月1回開催（～令和7年度）

令和7年度 ― 〇11～12月 八王子芸術祭開催(サポーター30名突破) 〇1月 振り返り・次年度に向けたアートサロンの実施内容について計画立案

令和8年度以降 〇2年毎に八王子芸術祭開催エリアにてアートサロン実施。〇(令和9年度)八王子芸術祭サポーター50名突破、市民企画運営チーム発足。

## 始めに

私は、公益財団法人八王子市学園都市文化ふれあい財団芸術文化振興課に所属し、これまで様々な芸術文化事業の企画制作を担当してきた。具体的な担当業務としては、音楽公演（ポップス、ジャズ、クラシック、オーケストラ、邦楽等）、ユースオーケストラ運営、市民オペラ事業、演劇事業、伝統芸能事業等ジャンルを問わず様々な公演・ワークショップ型事業等の企画制作をしている。また、現在は広報宣伝担当として財団情報紙の編集・制作、ホームページ・SNS発信や営業等も行っている。

約6年半勤めてきた中で、多くの現場経験や学びを得、素晴らしいアーティストの方々や参加者・お客様との出会いの中で、一つ一つの事業をより良いものに成長させたいというモチベーションがある反面、各事業における目指すべき具体的な指針が不明瞭である、または指針をチーム全体で共有できていないが故に、制作担当として様々な選択や判断のタイミングで根拠を持って方向を示すことが出来ずストレスに感じることが度々あった。また、入社直後は、そのストレスの正体がわからなかったことや、経験値が無い上で言語化できるまでの材料が自身の中にまだ無かったため、その疑問自体が正当なものなのかと漠然と悩むことが続いた。しかし年月が経つにつれ、学生時代から現職に勤めたことから、自身の知識や経験、課題意識や問題解決の手法は非常に限定された空間や価値観の中で構成されてきたものであり、それは正しい判断材料になるのだろうかという考えから常に悩んでいたように思う。

昨年、本講座開講と同時期に、新プロジェクトである「八王子芸術祭」を約1か月半の間開催し、今までにない業務量と準備時間の無さで課内全体が非常に疲弊したことがあった。後日課内会議で上がった事業の反省点について皆が口々に言ったことは「皆がイメージを共有できるゴールが無かった」ということだった。入社後から漠然と疑問に思いつつ解決する策がないまま悶々としていたことが、今やチーム全体の課題となったタイミングで、本講座を通して、同時に課題解決のためのヒントや気づきをリアルタイムで得ることが出来たこの期間は大変貴重な学びの機会であり、それまで言語化出来なかった部分の「言葉」を得た感覚であった。組織の中で新しいプロジェクトを実施した際に反省点が出てくるのはある意味当然の流れでもあるが、だからこそ、これ以上この課題をそのまましておくのではなく、チーム全体で問題が可視化され、共有化されている今こそ、アクションを起こせるのではないかと思ったため、今回、このことを好機と見て、講座での学びを生かして現状顕在化された課題に向き合ってみることにした。

## 課題と気づき

「皆がイメージを共有できるゴールがない」という状況について話し合った時に出てきたポイントは2つある。それは、各プロジェクトにおけるゴール自体が無いのではなく、そのことが「共有出来ていないこと」、又、最優先とするものが何か整理出来ていないが故に「不明瞭であること」であった。このことから来る現場の具体的な状況として、以下のようなことが挙げられる。

- ①プロジェクトの指針の理解や判断基準がプロデューサーや企画チーフ等一部の職員に限定・集中し、現場の制作担当が一つ一つの小さなことについて自分自身で選択や判断が出来ない。
- ②プロジェクトにおける主催としての意志が明確でないがために、アーティストや参加者、組織内外の関係者との対等な意見交換が難しい。
- ③組織においても、プロジェクトにおいても、中心人物以外の組織内外の関わっている人々が、「自分ごと」として捉えられず、上手く連携することが出来ない。
- ④最終アウトカムが不明瞭であり、方向性についての解釈や変更する可能性の余地が常にある状況であったために、結果的に1つのプロジェクトに対して、達成すべき目標をいくつも背負わせることとなり、適切な評価と次の計画が出来ない。

上記は一例に過ぎず、この他にも様々な部分で影響があると想像できるが、この4点だけを取り上げて見ても、組織とプロジェクトそれぞれの場で「対話」が不足しており、限定された空間で完結してしまっていること等が、関わる全員が身動きを取りづらい状況に置かれてしまうことに繋がっていると言える。逆を言えば、組織やプロジェクトごとに様々な立場の方々とはオープンに意見交換が出来る目的に沿った効果的な対話の機会を作り、事業の最終アウトカムを定めることや、それに基づいた振り返りや評価、次の計画をする段階まで連動した動きを構築出来れば、それは組織にとってもプロジェクトにとっても大きなチャンスなのではないだろうか？

この気づきはまさに今回、源由理子氏による「活動の意義を引き出す評価軸を磨く～ロジックモデルを活用した評価の考え方、その方法論を学ぶ～」の講座を通して得たものである。講座では、最終アウトカムが不明瞭であることが、効果的な活動や方針が考えられない状況を作っていることを方法論の視点から再認識するとともに、協働型評価を取り入れることで、評価プロセスの透明性、包括性、信頼性を高めるだけでなく、関係者間の協力と連携を強化し、持続可能な成果と改善を実現するために効果的であることを学んだ。また、実際にワークショップを通して、ロジックモデルを使って組織内外の様々な立場の方々やプロジェクトを考えるということを体験し、現在の組織やプロジェクトにおける中長期的見地からのアウトカムとして、「対話」を中心とした振り返りや計画のセッションは不可欠であり、「組織のコミュニケーションを開く機会」、「プロジェクトのコミュニケーションを開く機会」がいかに重要であるかを気づかされた。

では実際にどのような方法を取ればそれが解消されるのか？ この気づきに従って、「組織を開くこと」「プロジェクトを開くこと」の2つの視点で問題解決の方法を考えてみる。

## 手法の提案(具体的な内容とその効果)

## 組織を開くこと

この問題意識を持ち始めた当初は、現在所属している課内のプロデューサー始め担当者間で行われるコミュニケーションや、事業の仕

組みや制作フローのどこかに抜本的な改善が必要であり、担当間や課内で完結出来ること／すべきことだと思っていたが、そうではなく、いかに「コミュニケーションの機会を開く」ことが出来るかということ考えた時に、対話の機会をどのような形・タイミングで持つか、そして内部の人間だけでなく、外にいる立場の存在こそがキーだということに気づいたことから、以下のことを提案したいと思う。

#### 【組織内プレゼンテーションセッション】

組織内において、一年に数回、各事業担当が自身の事業計画や目標、課題をプレゼンテーションするセッションを開催したい。参加者はコンサートやイベントの企画制作運営を担う課から地域のコミュニティイベント運営、大学との連携・協働を推進し活動する課、そして施設管理や経営管理まで、組織内の全ての部門が含まれ、複数のセッションを通じて、お互いのアイデアやリソースを提供し、課題を解決するためのアイデアや提案を出し合い、振り返りまで行うこととする。

セッションは、①事業計画(年度最初)、②中間報告(上半期終了時期)、③事業報告(年度末)をテーマとする3回と、事業以外の業務(施設管理情報や会計・労務の情報等)に関する情報共有をする回に分けて年間合計4回実施を基本とし、これにより、事業や組織全体のミッション・ビジョンを明確にするとともにロジックモデルを構築し、各部門の活動と組織全体の目標との関連性をに明瞭にし、それぞれの働きの領域を越えて「自分ごと」として考える機会を作りたい。

またそれによって、組織内でプロジェクトを開くきっかけの場となり、閉ざされた空間で行われるコミュニケーションから起こりがちな判断基準の偏りや、自己満足の世界に陥るリスクを防ぎ、客観的で冷静な視点を得ることや、相互理解しつつ同じビジョンを共有する場をつくることで組織内の「共有度」を高められると考えている。

最終的には、事業計画や事業報告の際に各部門でまとめられたデータと、その場で話し合われたことをブラッシュアップさせ、理事会に報告するための資料をまとめる場として活用出来れば、より組織全体の意見を吸い上げた評価、振り返りが出来、次の計画の立案まで繋げて取り組むことで組織全体でスパイラルアップしていくことを目指せるのではないだろうか。テーマや実施時期が適切であるかは、実際に実施してみて検証する必要があるが、そのことに関してもセッションの中で意見交換をし、その結果を反映させる余地を残しながら実施出来ればベストだと思う。

事業の企画制作を担う一職員が考える「理想」ではあるが、このような対話の機会を組織全体で持つことによる効果により、現在の課題を解決できるのではないかと一案として提案したいと思う。

#### プロジェクトを開くこと

次に、「プロジェクトを開く」ということを考えていくに当たって、今回取り上げている課題が事業振り返りの際に反省点として挙がった「八王子芸術祭」を取り上げ、どのようなことが出来るか考えたいと思う。

まず、八王子芸術祭の概要を紹介しよう。八王子芸術祭とは、八王子市の市域の広さを活かし、5つの区域にゾーニングした各地域で、2年毎に開催する地域発掘型・巡回型芸術祭であり、令和4～



13年度の10年計画で、それぞれ地域の特色を活かしたテーマを設定して様々なコンテンツを展開し、地域の皆様と一緒に楽しみながら作っていく「旅する芸術祭」がコンセプトとなっている。1つのエリアを2年かけて回るプロジェクトの内訳として、1年目は地域の文化を耕す取り組み(リサーチ→企画立案・制作開始)2年目は集大成となるフェスティバルの開催としている。

令和5年度は高尾・恩方周辺エリア【NATURE Field】で、『自然に潜む美しさを探る旅』をテーマに開催。豊かな自然、積み重ねた歴史の魅力に焦点を当てた、様々なイベントを実施した。

#### 【八王子芸術祭:アートサロンプロジェクト】

「アートサロン」とは、現在、令和7年度開催の北八王子・中野上町周辺エリア【ものづくりField】を舞台とした第2回八王子芸術祭に向けて次年度から開催を予定している構想だ。主催者(財団職員)、アーティスト、そして芸術祭の参加者である地域住民の交流を活性化させたいという大きな方針のもと案として挙がっているが、まだ内容の詳細は決まっておらず、まさにプロジェクトチームで今後内容を考えていく段階にある。八王子芸術祭のプロジェクトチームの一員として、アートサロンを「プロジェクトを開く」対話の機会として提案したいと思う。

まず、会場は八王子市内18か所にある市民センターを活用する。理由としては今後芸術祭を開催する各エリアに複数あり、コンサートホールや美術館等文化施設がない地域でも、地域住民が比較的足を運びやすいからだ。また、様々な立場の方々との対話を活性化させ、今まで関わってきていない人の声を聴くという意味では、市民センターは様々なコミュニティが集まる場所であり、サークル活動や高齢者の福祉サービス相談会等も行われており、様々な分野や年代の方との出会い・周知の拠点として効果的なのではないかと考えるからである。

内容としては、主催者(財団職員)、アーティスト、地域住民が、土地やその地域が持つ魅力や課題について意見交換し、個人の興味関心やそれぞれの立場で日々気にかけていることや、こういうものがあつたらいいな、といった些細なことから、アートに対するニーズを引き出し、それを基に皆で芸術祭の方向性や内容について考え・共有することを目的とし、2年間の間毎月1回開催することとする。その中で、ロジックモデル作成のワークショップを実施し、次回開催の方針を皆でつくることで、地域の声を反映させたプログラムやアート作品を

展開することが可能となる。また、芸術祭自体が2年計画であることによって、計画・リサーチの段階からアーティストや地域住民が共に参加し「自分ごと」として芸術祭の開催に携わることが出来るのではないだろうか。最終的には、アートサロンに関わった方を中心にサポーターを募り、実際の芸術祭のイベント現場スタッフとして参加してもらうことや、市民発案企画の運営チームが生まれることが1つの理想である。また、アートサロンをきっかけにプロジェクトのフォロワーが生まれ、出会う場であると同時にその活動の先でフォロワーがリーダーになっていく時に、主催者としてどのように手綱を渡してけるか。その具体的な手法に関してはアートサロンの実施と同時並行で検討し検証・構築していく必要がある。尚、芸術祭実施後には、アートサロンにて振り返りを行い、成果や課題を共有し次のエリアでの活動へのフィードバックや計画に繋げることで、八王子市全体で芸術祭をより深く地域に根付かせていくことに繋げたい。10年かけて全てのエリアでプロジェクトを開いていくことが出来る上に、なぜ芸術祭をやるのかということ伝えることが組織のミッションを伝えることにもなり、外に対して組織が開かれることにもなると言えるだろう。

#### 最後に

この講座を通して得たこととして、芸術創造活動に様々な立場に関わる受講生の皆さんとの出会いから学んだことが非常に大きかった。普段の業務の中で関わるアーティストや関係者の立場の方々の活動する上での困りごとや、ある事柄に対するそれぞれの視点、置かれている状況をレクチャーやディスカッションの中で知ることが出来たことは非常に大きな収穫であり、今回の課題やその解決策を考えた時に、主催者の立場としてどうあるべきなのか考えさせられるきっかけにもなった。同時に、今まで自身が組織内の他部門や、事業に係るアーティストや関係者との対話の機会を多く持って来なかったのではないかと気づくことにもなった。「組織を開くこと」「プロジェクトを開くこと」を同時に進めていくことで、皆が持つ多様な視点や経験を活かし、より豊かな議論や意思決定が可能になるということを今後の活動に生かしたいと思う。

また、このような学びの機会は本当に貴重であると感じ、同僚にもこの講座を受けてほしいと思う一方で、いつか組織内で経験年数に応じた悉皆研修ではない「キャパシティビルディング」のためのクリエイティブな職員研修が出来れば、組織内での対話がより活性化し組織全体で共通言語を持つことにも繋がるのではないかと感じた。今回提案した「コミュニケーションを開く機会」を実施することによって、そういったアイデアをはじめ、様々な課題について対話をもって探り、成長していく、より良い組織文化やプロジェクト運営を実現していきたい。

## 5



えのき ひなた

## 榎日向

公益財団法人東京交響楽団 フランチャイズ事業本部

1997年生まれ。佐賀県武雄市出身。2020年福岡教育大学初等教育教員養成課程を卒業。大学の卒業論文では、スクールオーケストラについて、『千葉県内の小学校における実態と課題について』と題し研究。大学卒業後、小学校教諭となり小学校3年生を担当。その後教師を辞め、2021年4月より、特定非営利活動法人京都フィルハーモニー室内合奏団に入団。ステージマネージャーとして約2年間在籍。2023年5月より公益財団法人東京交響楽団に入団。フランチャイズ事業本部に所属。

## タイトル

## 「プロフェッショナル・オーケストラにおける音楽鑑賞教室のあり方」 ～団体規模の違いから見える実態と今後の展望～

## 戦略の内容

- 第一章 小学校で求められる音楽教育と音楽鑑賞教室  
学習指導要領解説、実際の学校現場で求められる音楽教育と実態の乖離、音楽教育の熱量の地域差について考察。
- 第二章 団体の活動から見えるもの  
規模の違う2つの団体を比較。
- 第三章 音楽鑑賞教室の今後の展望 一地域と団体の実態を踏まえて  
現状の課題を整理し、音楽鑑賞教室におけるプロフェッショナル・オーケストラの組織使命とその条件、団体の特徴を活かした今後の音楽鑑賞教室について考察する。

## 実現の手段・方法

- ①実態を知る ②「本気度」と「共有度」を高める ③団体規模の違いを活かした公演の分配を行う  
④行政、教育現場、そしてオーケストラの三者が揃い、事前学習から事後学習、その後の児童の成長といった、一連の音楽鑑賞教室の実現プロセスを評価する

## 工程表

音楽鑑賞教室が児童に与える影響の大きさが広まれば、オーケストラをはじめとする音楽、ないし芸術文化の社会における価値や位置付けも上がり、人間に必要なものだと言えるようになる。

オーケストラ業界は、コロナ禍における演奏会減少、感染への不安で離れてしまった高齢者や新たな聴衆を呼び寄せることのできる企画・演奏の場の創生、そして地方都市での芸術活動の活性化も大きな課題となっている。音楽鑑賞教室をブラッシュアップしていくことは、オーケストラの新たな未来の聴衆を育てることとしても捉えることができる。社会にとって音楽、オーケストラが必要不可欠なものであることを追求するため、音楽鑑賞教室をより重要視することが必要になる。

## はじめに

学生時代の音楽の授業にはどんな思い出があるだろうか？

子どもの頃の体験はその後の人生に大きな影響を与える。「ホンモノ」に触れる体験は、特に大きな影響を与えるだろう。

今回はプロフェッショナル・オーケストラが行う、小学校を対象とした「音楽鑑賞教室」について、2つの規模が違う団体に所属した経験から、現状の課題と今後の展望について探っていく。

### 第一章 小学校で求められる音楽教育と「音楽鑑賞教室」

#### (1) 学習指導要領より

小学校音楽科の目標は『表現及び鑑賞の活動を通して、音楽的な見方・考え方を働かせ、生活や社会の中の音や音楽と豊かに関わる資質・能力を次のとおり育成することを目指す』とある。ここでは「知識及び技能」「思考力、判断力、表現力等」「学びに向かう力、人間性等」の3つの項目それぞれに関して目標が示されるが、まず「プロフェッショナル・オーケストラが提供する音楽鑑賞教室」が、この目標の中でどの内容に該当していくのかを考えたい。

「知識及び技能」の観点では、事前学習を行うと仮定した場合、公演の楽曲に対して曲想と音楽の構造などとの関わりを、実感を伴いながら理解することができる。

「思考力、判断力、表現力等」の観点では、『音楽表現を工夫することや、音楽を味わって聴くことができるようにする』という内容の、音楽を味わって聴くという鑑賞領域の内容に関連する。

平成29年告示の学習指導要領で1番重要視されている、「学びに向かう力、人間性等」の涵養に関する目標を示した『音楽活動の楽しさを体験することを通して、音楽を愛好する心情と音楽に対する感性を育むとともに、音楽に親しむ態度を養い、豊かな情操を培う』。これを「音楽活動の楽しさを体験する」、「音楽を愛好する心情を育む」、「音楽に関する感性を育む」、「音楽に親しむ態度を養う」「豊かな情操を培う」の5つに細かく分けて考える。音楽鑑賞教室を通して得られる利点はたくさんある。事後学習で感想を共有したり、公演を思い返したりすることで、いろいろな感じ方や考え方に接することができ、奏者や友達と気持ちを合わせて音楽表現をしたり、音楽を味わって聴くことができたときに、音楽活動の楽しさを体験することができる点。公演を通して音楽に感動する体験や機会を提供できる点。児童が音楽的感受性を身につけるとともに、音や音楽の美しさを感じ取ることができる機会を提供できる点。我が国や諸外国の様々な音楽に、関心をもつ機会を提供できる点。美しいものや優れたものに接して感動する機会を提供することで、情感豊かな心を育てることができる点などが挙げられる。

#### (2) 実際の学校現場 一求められている音楽教育と実態の乖離

では、実際の学校現場はどのような実態であるのか。小学校3年生の授業を行った際、4月の最初の授業でクラスの3分の1程が前学年の内容を理解できていなかった。ピアノを習っている児童と学校の授業でしか音楽に触れていない児童の差が歴然としてい

た。また、そもそも教師の側の事情もある。教師の志望率が下がっている現在、県によっては小学校教員採用試験で、ピアノの弾き歌いの試験がないところもある。教師が楽器を弾けない場合、基本的に伴奏や音の確認はCDでの指導となり、生の音に接する機会は極めて少なくなるだろう。また、実際に音が鳴っている楽器を見たり、聴いたりする機会の減少にも繋がる。しかし、この事実には地域性も関係する。

#### (3) 音楽教育の熱量の地域差について 一スクールオーケストラを例に音楽教育には地域性が極めて顕著に露出する。

「スクールオーケストラ」というものをご存知だろうか。これは、小学校の教育活動において部活動の一環として行われているものを指す。この活動は福島県や千葉県、山口県等で盛んである。2020年のデータではあるが、船橋市で小学校のオーケストラは54校中5校、弦楽部1校、中学校でオーケストラがある学校は27校中8校、習志野市では小学校で16校中1校、中学校で8校中2校設置されていた。全て市立の学校である。音楽部や吹奏楽部等、幅を広げていくと数は更に増加する。また、例えば船橋市では、希望した市立学校に楽器の貸与を行ったり、千葉交響楽団を学校に派遣したり、市立中学校の文化系の部活動に指導員を派遣する事業を市の事業として行っている。千葉県少年少女オーケストラのように、都道府県レベルでは全国初の少年少女によるジュニアオーケストラとして結成された団体もある。一方、私が育った佐賀県には、私が小学生当時、自分の足で行ける範囲にジュニアオーケストラも無ければ、弦楽器を習える教室もなかった。児童が音楽に触れる機会は、育った地域や周りの環境に左右され、本人の意思ではどうすることもできないことも多い。そのような環境で育つ児童にとって唯一プロの演奏と触れ合える機会が、今回テーマに挙げた「音楽鑑賞教室」である。

### 第二章 団体の活動から見えるもの

#### (1) 音楽鑑賞教室の実態比較

下記2団体を例に挙げ、2022年度の実績を比較してみる。特定非営利活動法人京都フィルハーモニー室内合奏団は、楽員14名、事務局5名の小さな団体である。(2023年3月31日現在)2022年度、音楽鑑賞教室の開催は(文化庁主催公演も含む)27回である。開催地域としては、鹿児島県種子島や長崎県壱岐などの離島、山中などの交通の便が悪い地域での公演が多かった。また、開催場所は主に学校の体育館で、気温や湿度によって楽器はもちろん、鑑賞する児童にとっても演奏家に対しても環境が整っているとは言い難いことが多かった。

一方、大きい団体の例として、公益財団法人東京交響楽団を挙げる。こちらは、楽員84名、事務局15名という大きな団体の例である。(2023年2月1日現在)2022年度、音楽鑑賞教室の開催は(文化庁主催公演も含む)20回である。ミュゼザ川崎シンフォニーホールやテアトロ・ジョーリオ・ショウワ等の大きいホールでの開催や、文化庁主催公演では比較的街の中で電車でも行きやすい箇所での開催が目立った。

## (2)「音楽鑑賞教室」でみえる小さな団体の活動長所

京都フィルハーモニー室内合奏団はその名の通り、フルオーケストラではなく室内合奏団である。音楽鑑賞教室ではソリストを招いたとしても演奏者は15人と小規模なことが多い。楽器や必要備品も、2トラック1台で移動することが多く、フットワークが軽いという点が大きな長所として挙げられる。また、宿泊場所の数が少ない地域であったり、公演会場となる体育館が狭かったり、学校までの道路状況が芳しくない状況があったりしても、人数が多い団体に比べて状況に対応しやすい。

## (3)小さな団体の活動を通して

長所として挙げていた「小規模な団体である」ことが逆に短所にもなり得る。人が居ないことから、業務量が膨大になりやすく、資金や時間が足りない状況に悩みが尽きない。プログラムに関して、ほぼ全ての曲に編曲を施す必要があり、金額がかさむ場合もある。NPO法人は運営の実働にかかわる人材が少ない団体もあるため、自分の時間を使って団体運営しなければならないというケースが出ることもあるだろう。また、理念先行で事業を起こしている組織も多いため、収益性や効率化を軽視する傾向があり、営利目的の民間企業に比べ経営運営がルーズになりがちであると考えられる。組織基盤をしっかり構築し、運営戦略を練る必要がある。

## (4)「音楽鑑賞教室」でみえる大きな団体の活動長所

音楽鑑賞教室における第一の長所として、児童に対してオーケストラの迫力を届けることができる。公演後は必ずと言って良いほど、迫力がすごかった!という感想をいただくからだ。また、ホールでの開催であれば、クラシックホールに出かけて行き演奏会を聴く、という体験を児童に提供することもできる。児童によっては、この体験が人生の中でこの時だけ、という貴重なものになる可能性もあるだろう。事務局の面で考えると、部署によって分かれ、担当によって業務をある程度分担して行うことができるため、小さい団体に比べて負担が少ない。公演の企画制作担当と、舞台や楽譜専門としての裏方の担当をきちんと分けることができるというのは、当たり前のようで実はとても大事である。また、組織基盤がしっかりしているので、組織の体系や経営においても小さい団体より安定している点が挙げられる。

## (5)大きな団体の活動を通して

大きい団体になると、各担当の役割がある程度線引きされるため、担当外のことに関しては、把握していなかった情報がある場合がある。また関係各所への情報伝達に関して、該当する人数が増加するため、より一層情報の確実性、そして正確な共有に配慮する必要がある。遠方への移動を考えた場合、人数分の出費が増え旅費が莫大になる。大人数が宿泊したり、休憩時間を過ごしたりするためのスペースや場所も必要になり、お金や場所に余裕がある場所や団体でしか受け入れることが厳しくなるという課題が考えられる。

## 第三章 「音楽鑑賞教室」の今後の展望―地域と団体の実態を踏まえて

### (1)「音楽鑑賞教室」の理想実現へ向けた現状の課題

第一章の(1)で論じたように、「音楽鑑賞教室」とは、音楽活動の楽しさを体験することができる点、音楽に感動する体験機会を提供できる点、児童が音楽的感受性を身につけるとともに音や音楽の美しさを感じ取ることができる機会を提供できる点、我が国や諸外国の様々な音楽に関心をもつ機会を提供できる点、美しいものや優れたものに接して感動する機会を提供することで、情感豊かな心を育てることができる点を児童に提供することを目的としている。この点を踏まえ、「音楽鑑賞教室」はビジョンの実現のために活動するソーシャルビジネスとして考えられ、第二章で挙げた2団体は、協業して同じ目的のために動くパートナーであると位置付けられる。また、学習指導要領の内容が目標としてゴールラインを提示しているので、課題解決型のビジョンであると考えることができる。依頼公演として受けるだけでなく、何のために「音楽鑑賞教室」を行うのか、オーケストラの組織使命を見つめる必要がある。

また、公演場所の面でも考察したい。第一章(2)(3)で述べた様に、音楽教育の普及には地域環境の格差が大きいことが課題として挙げられる。「プロフェッショナル・オーケストラが提供する音楽鑑賞教室」は、環境が整っていない児童へ「ホンモノ」へ触れる機会を提供することができる絶好の機会である。勿論、都会の児童の中にも、家庭やその児童自身の事情で、音楽に接することができない児童も当然いるだろう。「ホンモノ」へ接する機会を享受することは、児童の権利である。

### (2)「音楽鑑賞教室」におけるプロフェッショナル・オーケストラの組織使命とその条件

「音楽鑑賞教室」におけるプロフェッショナル・オーケストラの組織使命は、第一章(1)で述べた内容に該当するが、加えて対象となる児童の状態を把握することで、オーケストラが何を果たすべきか考えることも大事である。対象となる児童の状態を把握するには、日頃児童と接している教師との関わりが必要不可欠となる。これは公演前の学校との打ち合わせによって実現可能である。そしてオーケストラの果たすべき役割をこなすための条件として、こちら側の「本気度」と「共有度」が求められる。「本気度」はその言葉の通り。そして「共有度」を高めるためには「音楽鑑賞教室」を行う目的をオーケストラのメンバー全員に共有することが必要である。学校に対しても依頼公演という特性もあり、目標実現のため授業や事前事後学習の内容に積極的に関わることまで踏み込めないことが多いが、専門性や団体の特徴を活かして力になることはできる。

### (3)団体の特徴を活かした今後の「音楽鑑賞教室」

第二章で団体の特徴を整理した点を踏まえ、今後の「音楽鑑賞教室」の在り方について考える。まず、小さい団体と大きな団体は協業して同じ目的のために動くパートナーであるため、意識して住み分けを行う必要がある。小さい団体は、地元での演奏の他に、小回りを利かせて音楽素地がない過疎部や離島、公共交通機関が発展していない地域

や近くに音楽団体が居ないような地域で公演を行い、大きい団体は、近郊地域やホールでの演奏活動を主として行い、音楽教育における取りこぼしを防ぐ、といった形である。地方ではそもそもオーケストラの音楽鑑賞教室について、教師側の理解が進んでいないことも多いため、機会を広げるために、情報を広めることも大事である。上記を実現するためには、一団体の努力では実現が難しい点も多い。行政や他オーケストラ、その他関係各所との協力が必要になる。事前学習、公演、公演後の感想文、来年の依頼…。その繰り返しで行われている「音楽鑑賞教室」。学校側としても行事の一環、そしてオーケストラ側としても業務の一環としての認識で居続けると、ブラッシュアップしていくことはできない。活動の意義を見出し、よりよいものにするためには、行政、教育現場、そしてオーケストラの三者が揃い、プロセスを評価していくことが求められる。この「プロセス」とは、音楽教室当日の様子だけではなく、事前学習、事後学習も踏まえ、子どもたちにどんな気づきがあって、どんな成長をしたか、そしてどのような目標を達成できたのか、どのように次に繋げていくのか、そこまで整理することである。評価を通して、関係者が当事者になり、「音楽鑑賞教室」で得られた児童の音楽目標の到達状況という、結果が抽象的で実際に数字では見えない部分の意識の共有、そして「音楽鑑賞教室」を行う意図を、実態を通し自分ごととして可視化することができるのではないだろうか。

#### おわりに

今回、プロフェッショナル・オーケストラが行う小学校対象「音楽鑑賞教室」について、2つの規模が違う団体に所属した経験から、現状の課題と今後の展望について探った。

音楽教育は特に地域での体験格差が大きい。そしてそれは遺伝性があり児童が成長した後の子孫にまで影響し得るものである。文化芸術基本法第2条第3項では『文化芸術に関する施策の推進に当たっては、文化芸術を創造し、享受することが人々の生まれながらの権利であることに鑑み、国民がその年齢、障害の有無、経済的な状況又は居住する地域にかかわらず等しく、文化芸術を鑑賞し、これに参加し、又はこれを創造することができるような環境の整備が図られなければならない』と明記されている。コロナ禍、オーケストラに限らず、文化芸術の業界は不要不急と叫ばれたことは記憶に新しいが、「音楽鑑賞教室」の児童に与える影響の大きさが広まれば、オーケストラをはじめとする音楽、ないし芸術文化の社会における価値や位置付けも上がり、芸術文化は人間に必要なものだと言えるようになるのではなかろうか。

児童それぞれに「ホンモノ」に触れる機会均等のチャンスを提供する「プロフェッショナル・オーケストラが提供する音楽鑑賞教室」によって期待される児童への教育効果は、公演後に送付いただく感想文や、公演後の児童の輝いた目を見ると明白である。オーケストラ業界は、コロナ禍における演奏会減少や、感染の不安で離れてしまった高齢者、新たな聴衆を呼び寄せることのできる企画、演奏の場の創生、そして地方都市での芸術活動の活性化も大きな課題となっている。「音楽鑑賞教室」はオーケストラの新たな未来の聴衆を育てる面としても捉えることができる。社会にとって音楽、オーケストラが必要不可

欠なものであることを追求するため、「音楽鑑賞教室」をより重要視することが必要になると考える。

#### 参考文献

- ・ 小学校学習指導要領(平成29年告示)解説 音楽編 文部科学省 平成30年2月28日初版発行 教育情報誌 まなびの風 第67号 令和3年(2021年)12月8日 https://www.city.funabashi.lg.jp/shisetsu/bunka/0002/0001/0007/p009322\_d/fil/manabi67.pdf
- ・ 千葉県少年少女オーケストラホームページ(最終閲覧日2024年1月27日) https://www.cbs.or.jp/cpyo/cpyo\_profile
- ・ 習志野市ホームページ(最終閲覧日2020年1月4日) http://www.city.narashino.lg.jp/shisetu/gakkokyoikucenter/shogaku/index.html
- ・ 船橋市ホームページ(最終閲覧日2020年1月4日) http://www.city.funabashi.lg.jp/kodomo/ichiritsu/006/p042441.html
- ・ 日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑2022 公益社団法人日本オーケストラ連盟2023年3月1日発行
- ・ 文化芸術基本法 条文リーフレット
- ・ (平成29年6月23日に平成29年法律第73号として公布,施行)(最終閲覧日2024年2月11日)
- ・ https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka\_gyosei/shokan\_horei/kihon/geijutsu\_shinko/pdf/kihonho\_leaflet.pdf

## 6



こいけりさ

## 小池 梨沙

民謡未来ネットワーク 代表／一般財団法人日本郷土民謡協会 公認教師／特定非営利活動法人日本火消し保存会上級木遣り師／一般社団法人和軸 正会員

小学2年生より母親の影響で日本民謡(唄と三味線)を習いはじめる。大阪の普通高校を卒業後、アニソン歌手を夢見て上京し新聞奨学生をしながら代々木アニメーション学院(声優科)に入学。在学中に市民劇団のオーディションに合格し、ミュージカルに出演するも、表舞台に限界を感じて裏方へ転身する。その後、音楽アーティストの海外ツアーに同行した際に、先方国との交流の中で、自分が幼少期に日本民謡を習っていた経験の尊さに気づき、自らの意志で再び民謡教室の門を叩きお稽古を再開。2011年の東日本大震災発生後には、民謡の本場である東北に元気を届けようと、東北3県及び関東で3年間に渡り30公演をマネジメントした。また、2023年4月に民謡未来ネットワークを結成し、民謡文化の継承のために「民謡こども食堂」を立ち上げた。

## タイトル

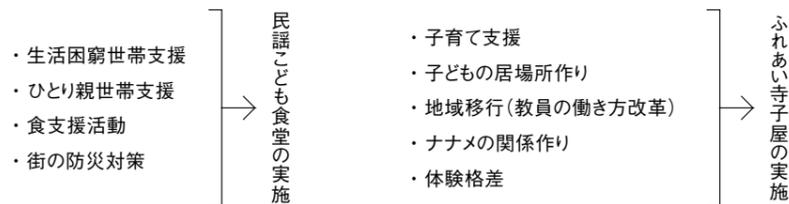
## 暮らしの中に民謡がある未来を取り戻すために

## 戦略の内容

民謡が日常の暮らしの中で傍受できる環境を作る  
音楽教師に民謡(和楽器等全般的に)を指導する場を作る

## 実現の手段・方法

動きのある社会的課題の解決の為に、ことごとく民謡を絡める



自治体と信頼関係を作り、地域の中で民謡が絡める機会を増やす

## 工程表

## 《短期目標》

- 2024年2月 クラウドファンディングを開始(約2カ月間)
- 2024年5月 民謡こども食堂(ふれあい寺子屋)開始
- 2025年1月～3月の間 墨田区内のホールを借りて発表会を実施
- 民謡こども食堂、子ども食堂BAND「エプロンズ」の支部を作る
- 駅前でストリート民謡ライブを毎週実施
- 墨田区内の学校と連携する(地域移行)

## 《中期目標》

- 墨田区の子育て事業、観光事業、まちづくり推進担当課と信頼関係を構築する
- 学校の音楽教員が日本民謡を学べる仕組みを作る
- 全国の和文化継承活動の同業者とネットワークを構築し協力関係を構築する

## 《長期目標》

- 東京スカイツリーの麓に民謡HOUSE(仮称)を作る
- いつでも民謡を聞けるカフェと和のイベントホール完備、和楽器職人の工房を誘致
- 常に民謡を聞けるチャンネルを作る
- 主要都市に民謡HOUSEを立ち上げ、人々の交流拠点にする
- 日本に在住している人々が日本の民謡を10曲以上知っている

## 民謡酒場の灯を絶やすな!

2023年7月より「民謡こども食堂」をはじめた。きっかけは、民謡酒場の危機だ。

民謡酒場とは、常連客が三味線・尺八・太鼓などの生伴奏に合わせて、好きな民謡を唄うことができる居酒屋で、昭和30年代に集団就職のために上京して来た人たちが、故郷の民謡で労をねぎらうスポットとしてにぎわった。

東京都内、浅草界隈に100軒ほどあった民謡酒場は、今や3軒。時は流れ、民謡愛好家の交流と研鑽の場として、ゆるやかにその役割は変化していた。そこに所謂、新型コロナウイルスの流行が止めを刺してきたのだ。

政治的にコロナ禍が収束したと云えど、客足は戻らない。行きつけの民謡酒場は、週に一度の営業しかできなくなってしまった。そこでオーナーから「お店が営業していない時間帯に、場所を活用してもらえないか」と声をかけてもらった。

世話になってきた店の維持存続をかけて、NOとは言えない。

2022年秋ごろから、いくつかのイベントを企画した。ただ、駅から近いとは言えない立地で、はじめこそは遠方から民謡愛好家が足を運んでくれたが、このままでは続かないとすぐに悟った。遠方から来てくれるお客様はありがたいが、もっと地元の住民に親しんでもらう必要があるのではないか、そして、「民謡」と接点を持たない人でも、気軽に足を運んでもらえる雰囲気を作る必要があるのではないか。

そのような考えから、民謡酒場で子ども食堂をはじめようと思った。

## 「民謡こども食堂」開店!

今年度(2023年)、民謡こども食堂は、夏休みを中心に6回開催することが叶った。洗い店構えもPOPにイメチェンした…はずだったが、やはり地域の住民はなかなか暖簾を潜ってくれない。子ども食堂を開けば、地元の親子連れがわんさか集まるであろうという考えは浅はかであった。我々は毎回の集客に頭を悩ませる結果となった。

しかし、上手くいかなかったことばかりではなかった。行政や食支援活動とつながることができたことは、今までにない気づきと成果であった。これほど多くの市民活動があり、行政側も前向きに連携し、バックアップしていることに希望を感じた。地域住民に懇意にいただくためには、地域の社会課題の解決やニーズを叶えられる場所であればならない。

奇しくも、キャバシティビルディングの講座の中で、10月12日(木)に源由理子先生による講義「活動の意義を伝える評価軸を磨く～ロジックモデルを活用した評価の考え方、その方法論を学ぶ～」があった。その中で、まさに「社会的介入事業」における「社会課題解決」と「社会価値創造」について語られていた。ここで我々の活動は更に明確になった。

我々は、「民謡酒場の維持存続と活性化及び民謡文化の継承」を掲げて活動しているが、そこに社会的課題を羅列してみると、食支援の他にも、子育て支援や子ども達の居場所作り、防災など、他にも多くの社会的課題の解決と接点が見えてきた。

## 子ども食堂&amp;文化継承活動のロジックモデルを考える

子ども食堂は元々、共働き世帯やひとり親世帯において、子ども達が一人で食事をする「孤食」防止対策として、広まったとのことだが、その役割は「地域の居場所」であるとか「食文化支援」、あるいは



普段の民謡酒場



民謡こども食堂としてイメチェン

「防災」の拠点として期待され、行政も積極的にバックアップしている。

以前は、明確に支援の対象層を定めた食堂もあったが、最近は誰でも来ることができる開かれた子ども食堂が増えている。季節ならではの楽しみをプラスするためにハロウィンやクリスマスの催しを企画するなど、地域の子供会を思い出すような位置づけだ。そこに我々のように民謡や何らかの文化的継承活動に絡めるなど、様々なアプローチの手段にもなっている。

さて、生演奏の民謡を間近に聞けるというだけでも、珍しい子ども食堂ではあったが、子ども達が、民謡に関心を持ってくれたとして、具体的に民謡を口ずさめる程度まで引き上げる道筋を確実にかつ、できるかぎりナチュラルに作らなければ、中途半端な普及活動になってしまうのではないか。漫然と子ども食堂だけを展開していれば民謡が伝承される訳ではない。民謡文化をもっと具体的に伝承していくための構造作りが必要だ。

まずは民謡を耳にしてもらう為にどうしたらよいか。私たちの民謡こども食堂に来る人数は限られるうに、6回しか開催できなかった。機会が圧倒的に足りない。次年度は最低でも倍の12回は開催したい。いや、体力…というより資金が足りるのか？費用対効果は適切なのか？

今年度は運営側の都合で土曜日を中心に開催していた。例えば、子どもの居場所作りを考えたら…学校帰りに立ち寄れる平日開催の方が、ニーズに合うのではないか。学校帰りなら、宿題を見てあげて、みんなで夕食が食べられた方が良いのではなからうか。そうすると、学習支援と食支援は時間を区切った方がよいのではなからうか。子ども食堂を謳っていると、食支援だけという印象を与えかねない。

そのような考えから、次年度は、平日中心に開催、学習支援や具体的な民謡指導も受けられる「ふれあい寺子屋」を併設し、もっと地域住民や子ども達との繋がりを強化することを狙う事とした。

同時に、あえて「なぜ民謡なのか」という点も掘り下げた。近年は、和楽器バンドの活躍や「ましろのおと」「この音とまれ」「鬼滅の刃 遊郭編」アニメの影響で和楽器に対する世間の関心は高まっている。もちろん、邦楽の中で和楽器に興味関心を持ってもらえることは大歓迎だ。しかし、ほとんどの和楽器は高額であり、気軽に手にすることができない。始めたら辞めにくい風潮も根強い。古いしきたりに躊躇する若い世代も多いだろう。思い切って飛び込むことも悪くはないが、私たちはそれ以前に、せめて邦楽の種類をある程度語れるくらいまでの環境を作っておきたい。

そのために、民謡はもっともっと手軽でなければならない。

## 日本における民謡とは

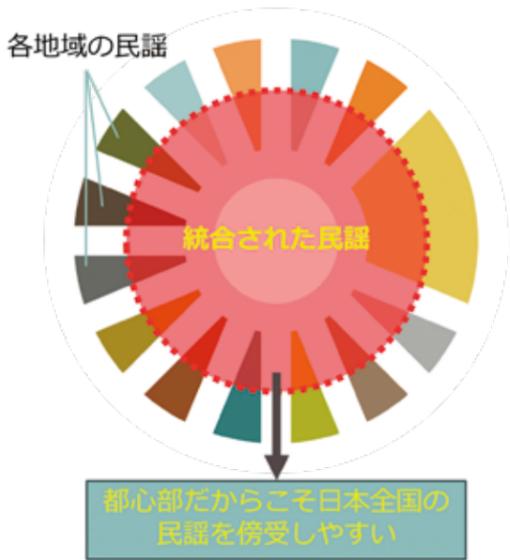
民謡とは、主に民衆の生活のなかで生まれ、口承によってうたい継がれてきた歌の総称である(出典: フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』)。日本における民謡は、労働や信仰、娯楽といった民衆の暮らしの中から生まれたものが多く、今は失われた生活様式を垣間見ることが出来る。先人がどのように生き様を彩ってきたのかを、その土地に根付く唄が現代に繋いでいる。

その土地の若者がその土地の唄を受け継ぐことで、地域の人々と共感し、アイデンティティが形成された。メディアが発達しはじめた時代に、日本各地に点在する民謡がプロファイリングされ、「これが日本の民謡ですよ」という緩やかなジャンルが誕生した。それは、数多あるアイテムをコンプリートしたい人間の心理を突き、よその土地の人間でも全国各地の民謡をたしなみ、日本の民謡は確立されていった。一方で、地方の本来の民謡文化がデフォルメされる結果にもなった。

## 日本の伝統芸能との違い

日本には歌舞伎、能や狂言、人形浄瑠璃文楽、雅楽、邦楽、落語など様々な伝統芸能があるが、私としては、民謡は伝統芸能ではないと思っているし、伝統芸能にはいけないという考えがある。民謡は庶民の身近にあり、生活に密着した自由な叫びだと捉えているからだ。伝統芸能という格式に置いてしまうと、それは暮らしに余裕のある人たち向けの娯楽になってしまうのではないかと懸念している。

伝統芸能であると提示して、継承活動を活発にしようという考えや動きもあるが、人々が興味を持って手を伸ばさなければ傍受できないものは、本来の民謡の姿ではないと思っている。いやもう、社会の中では既に民謡は庶民の手元から離れ敷居の高いものになってしまっているのではないか。いやいや、まだ間に合うなら思い出してほしい。国民的大スター、ザ・ドリフターズが70-80年代に民謡をふんだんにアレンジ



し、人々が熱狂していたことを。上手い下手ではなく、老若男女が同じツールで過ごすことができていた。今はどうか。

だから、暮らしの中に民謡がある未来を取り戻す必要があるのだ。

つまり民謡は、日本に暮らす誰もが手を伸ばさなくても傍受でき、自由に暮らしに寄り添うものであって欲しいのだ。そこから魅了されて、もっと研鑽したい人は、教室や流派に入るもよし、もっと格式の高い本格的な和楽器の世界に足を踏み入れても良いだろう。

なにも、民謡が素晴らしいからやってみなさいよ! という訳ではない。そもそも、民謡は日本の庶民と共にあったのだから。

## 文化権と体験格差

12月13日(水)には、中村美帆先生の講義があり、「文化権」「体験格差」というワードが飛び交った。裕福でなければ文化を傍受できないなんて、考えてみたら酷いお話なのに、俯瞰してみると、実際そんな格差にあふれている世の中で、人々はそれぞれ置かれた環境でなんとかがきながらやっているんだと思わされる。

我々の活動と重ねてみると、民謡はどんな環境の人でも暮らしに少しの彩を添えられる表現活動として、門戸を開いておきたい。民謡は和楽器が登場するゆえに、「お金がかかる」と思われがちだが、それも崩していきたい。

「民謡こども食堂」だからできること。それは、子ども食堂は食支援で、これから開設するふれあい寺子屋は子育て支援活動として、様々な子ども達を取り巻く環境をサポートしながら、民謡のある空間を提供できる。行政は、縦割りだが我々の活動はシームレスであり、問題をたらいまわしにすることはない。これは民間活動だから成し遂げられるスタイルだ。

## 民謡が人々の暮らしに与える影響

民謡酒場の維持存続の為に、ある種、偶発的なアイデアとしてスタートした民謡こども食堂ではあるが、街の中の社会的課題の解決と子どもたちへの民謡文化の継承というアプローチの相乗効果で、民謡酒場や民謡そのものの価値に確信を持つことが出来た。

生まれ育った国の文化や歴史背景を知っていることは、グローバル社会において求められることであり、また本人がアイデンティティをもって世界を渡り歩くために力強い糧となるはずだ。

我々の活動だけでは、本当に小さな力にしかならない。しかし、このアクションを沢山の方に知っていただき、多くの共感を得ることで、活動の輪が増えることを願っている。

あなたも民謡をやってみない？

## 7



さとうちはる

## 佐藤 千春

民謡研究会ゆたち 主宰／一般社団法人民俗文化興隆協会 代表理事／公益財団法人日本民謡協会 広報部

岩手県北上市生・東京都在住。2018年に民謡を研究し伝承、普及させる事を目的とした任意団体「民謡研究会ゆたち」を設立。書籍や資料で民謡の研究を行う傍ら、民謡関連イベントにも参加、自ら若年層をターゲットにした民謡のイベントを開催するなど新しい形の民謡普及活動を行なっている。また年に数回は日本各地の民謡伝承地に滞在し取材活動を実施、その取材内容を基に一般向けにわかりやすく民謡を解説した本を発刊している。また公益財団法人日本民謡協会でも広報部員として民謡の保存育成活動に参画、日本の文化・芸術の振興に貢献している。2023年に日本の地域経済の活性化及び民俗・伝統文化の継承に寄与することを目的とし、一般社団法人民俗文化興隆協会を設立。口癖「民謡はいいぞ」。

## タイトル

さて、なにを残すか。  
—民謡、再考—

## 戦略の内容

民謡は、祖先が生きてきた歴史を知ることができる、歌のタイムカプセル。地域活力の低下や画一化が進んでいる現在、地域の個性が失われつつある。地域の人が地域独自の民謡を活用して、地域から日本を活性化させることができるような社会を作りたい。そのために、もっと身近に民謡を感じられる場所の提供を行う。

## 実現の手段・方法

現在まで行っている、実際に民謡に触れてもらう民謡イベントと、民謡を現地取材しわかりやすく解説した民謡解説本の発刊を継続して行い、引き続き民謡ファン獲得を行う。また活動を通じて知り合う民謡普及の志を持つ同志と協力し、民謡イベント拡大や新たな民謡の施策を作り出し、民謡に触れる機会創出の規模を拡大しながら更に民謡ファンを増やし民謡需要を高めていく。

## 工程表

- 民謡イベント継続開催、民謡解説本継続発刊、民謡のデジタルアーカイブ化開始
- 民謡普及同志と合流し新たな組織での施策創出
- 「民謡の日」設定と登録それに伴う広報活動
- 民謡イベント規模拡大、日本各地での民謡催し支援活動開始
- 1万人規模の民謡フェス開催

## 民謡、再考

「もっと効率的な民謡普及活動をしたいと思いこの講座を受講しました」

これは受講前の自己紹介文である。全て受講しレポートを書いているが、ますます活動方法が分からなくなったというのが本音だ。

なぜなら「私が本当に残したい民謡ってなんだろう?」という棚卸しの機会をいただいたからである。

## 『民謡』とは何か

出会うほぼ全ての方に聞かれるので、まずここで民謡について簡単に紹介する。

民謡は古来より庶民が歌い継いできた作詞作曲者不明の歌である。古くから呪い(まじない)の歌、結婚式等めでたい時に喜びを歌った祝い歌、仕事時に歌われた仕事歌など、民謡は庶民の生活と共にあった。民謡を広い意味に解釈し、庶民が無病息災と、農作物の豊穡を願って歌い始めたとするなら、神話の時代にまで遡るかもしれない。例えば、今は文明が発達し「祈り」の力に頼らなくても食物が育つが、昔は自然災害が起こると食物が育たず、食べる物が無くなると死に直面する。そこで人々は歌を歌い豊作を祈った。庶民が文字の読み書きができなかった時代には歌を歌って自らの気持ちを伝えたりもしていた。

文明の発達による生活水準の向上と共に「生活必需歌」ではなくなった民謡。それを先人たちが後世に残そうと民謡を芸能として普及させ、さらに観光誘引などの目的で作られた新民謡と言われる新しい

民謡も作られた。作られたのが約100年前なので、新民謡も今では民謡として定着しつつあるが、作詞作曲者が不明ではないため、古からの民謡とは違いがある。

新しい民謡として代表的な『丸之内音頭(東京音頭)』は、東京という都会でも盆踊りを開催するという目的で作られ、それが新たな風習となった革新的民謡のひとつである。また芸能化した民謡は歌だけでなく、三味線や尺八など和楽器の伴奏が用いられる。

現代では民謡は稽古事や地域の祭りの歌として主に活用されているが、その担い手は高齢者(70代以上)が多く継承者不足が課題となっており、民謡継承の問題のひとつとなっている。

## 継承者パターンの現状把握

前提として、民謡の継承者は主に2パターンに分けられる。

## ①芸能としての継承者

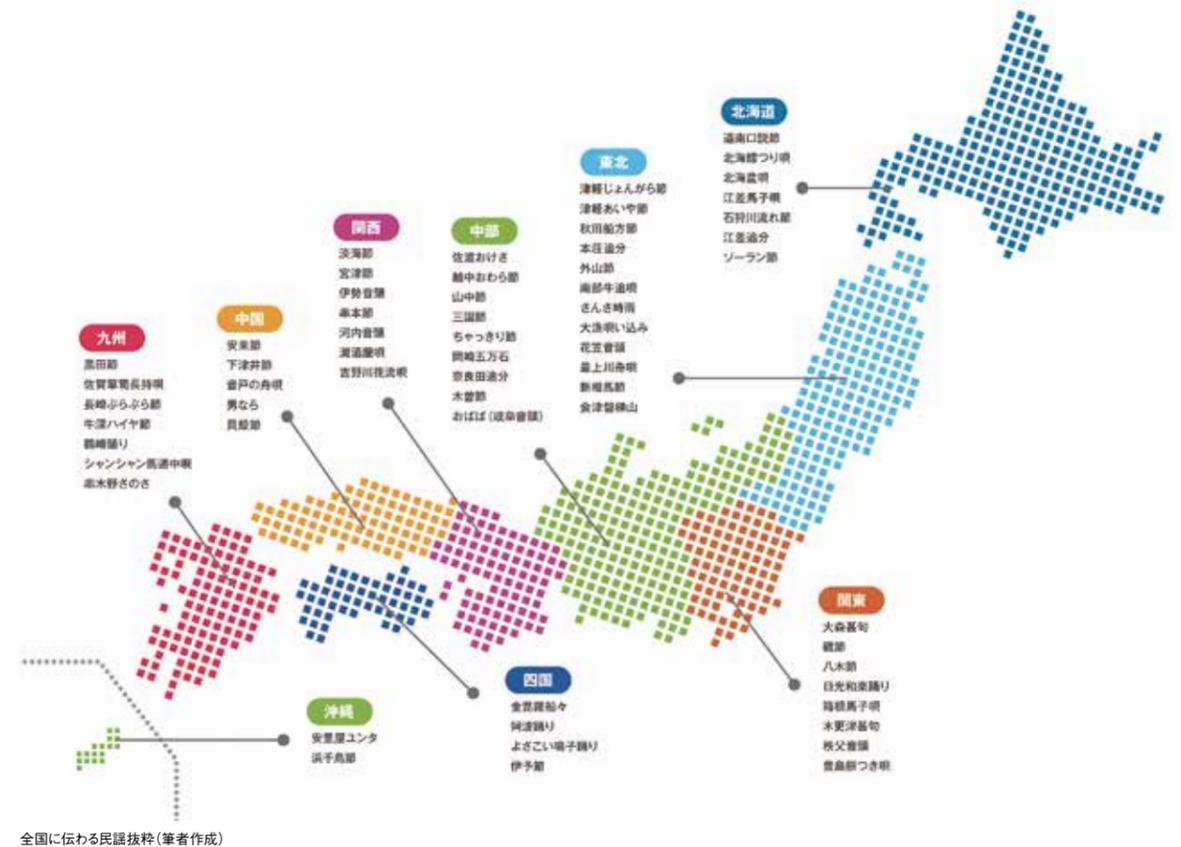
民謡を芸能として捉えている。

例)歌や三味線を師匠に習い、上達したら独立する。独立後は稽古事として弟子をとって、プロのアーティストとして活動する。民謡を生業にしている場合が多い。

## ②地域文化(民謡行事)としての継承者

民謡を地域の文化として捉えている。

例)阿波踊りなど祭りや盆踊りの行事として民謡を披露する。仲間や



タイプ	エコノミック（経済）	ソーシャル（社会）	ライフ（生業）
目的	利益の最大化	ビジョンの実現 （社会課題の解決）	理想の暮らしの実現
	民謡でお金を稼ぎたい	民謡で日本（地域）を 活性化させたい	民謡で自分が心地よい 場所を作りたい
起点	生活のために	社会のために	自分のために
同業者との 関係	競合	協業	友達

芸術文化創造活動の担い手のためのキャパシティビルディング講座 第1回講座【対話型セミ】を基に作成(講師山元圭太氏)

地域住民同士で教え合い、地域の文化継承のため奉仕活動として行っている場合が多い。

上記2パターンそれぞれの継承者にヒアリングを行った結果、さまざまな活動タイプを図式化し分類した。いずれかのタイプを並行している場合もあり、全てがこの図式に当てはまるとは限らない。

ここで大切なのは、同じ「民謡」というツールを活用しながら、実現したい目的が全く違うということである。

どれが良い悪いはないのだが、違うタイプの人間同士が、目的が違うということを理解せずに「同じ民謡を普及したい者同士、力を合わせましょう!」と一緒に活動をはじめると、少々“ややこしいこと”になる。実際にややこしくなっている現場もみかける。この“ややこしさ”は、どのタイプも「民謡」と称した同じ言葉を使用していることで起こる問題と考える。

民謡継承者がどの様な「民謡」を残したいのか、お互いの活動を理解した上で活動することが大切である。

### 民謡は格式高いもの？

「民謡は日本の伝統芸能だから……」
挨拶でよく耳にする言葉である。私は、民謡を「伝統」という二文字と一緒にすることで、民謡が失われる一つの要因になってしまっている可能性があることを強く危惧している。このレポートを読んでいる方も「伝統だから、何年も変わらず受け継がれている格式高いものなのだろう」と思ったであろう。その「格式」というものが新しいライトユーザー参入を拒んでいると感じる。もっと文化表現は自由で良いはずだ。例えば、カレーは伝統に倣い1つ1つのスパイスから作るモノでなければならない。レトルトを温めて作るカレーは非なるモノ。と言っている様なものである。スパイスから時間をかけて作るのもレトルトを温めたものも全てカレーである。

伝統として受け継いだ全てを守るため、同じことを繰り返していて

は、時代の流れに合わず、いずれ消滅してしまう。そもそも民謡は長い歴史の中で進化し続けているものである。

お互いの活動を理解することが大切と前項で書いたが、ここでも民謡継承者がどの様な「民謡」を残したいのか、これを考える必要がある。民謡継承者の残したい民謡は何なのか、自分が残したい民謡は何なのか、ここが合わないと頭ごなしに「伝統だから変えてはいけない」「格式を守れ」と言われ、変革者は呪いにかかってしまう。

呪いにかからないためにも先方がなぜそういうことを言ったのか理解するなりして、お互い尊重しながら活動していくことが重要である。抵抗勢力も目的が何であれ「民謡を残したい」という気持ちは一緒なのである。

### 目指すべき社会の実現に向けて

さて、前置きが長くなってしまったが、上図において私がどのタイプなのかと分析するとソーシャル型である。

地域の活力の低下や画一化が進んでいる現在、地域の個性が失われつつある。地域の人が民謡を活用して、一緒に歌ったり踊ったりしながら地域独自の文化に触れ、地域の魅力を堂々と発信できる社会を目指したい。民謡を地域の活性化に繋げ、地域から日本を活性化させることができるような社会を作りたい。そのためには、もっと身近に民謡を感じられる場所の提供が重要ではないかと考える。

### 民謡をもっと身近に!

群馬県吾妻郡草津町では、湯の温度を下げる湯もみ作業で歌われた民謡「草津節」を観光資源として活用している。

観光客が、駅を降りてバスに乗り観光地に行くまでの間、草津節がバスの中で流れる。自家用車で来た場合は道路に草津節のメロディポイントがあり、走行すると草津節が流れる仕組み。実際に草津節を歌いながら湯もみショーが観られる観光施設では、草津節のアレンジ曲がループして流れ、草津節を歌いながら湯もみショーを披露する。

インバウンドで草津に来た外国人も日本の伝統音楽に触れることができて満足そうであった。有名な写真スポットとなっている湯畑周辺の道には、草津節の歌詞が書いてある徹底ぶり。草津節にまつわるお土産も日本酒、Tシャツ、タオル、マグネットなど種類も豊富。帰りのバス車内でも勿論草津節が流れ、もう帰る頃にはすっかり草津節を覚えている。地域の民謡を活用することは、地域の魅力を引き立て、観光誘客や地域振興に大いに寄与でき、草津というまちのブランドを認知させる絶好の糧になっていると考える。

また、阿波おどりで歌われる「阿波よしこの」、よさこい祭りの「よさこい節」など、お祭りや盆踊りで歌われる歌のほとんどが民謡である。お祭りや盆踊りは楽しいだけではなく様々な祈願や先祖供養など日本人として大切な意味を持つ民謡行事でもあり、こうした民謡行事は、地域の人々の団結や、文化としてではなく、観光資源ともなっており地域経済の活性化にも繋がっている。
しかし、このような民謡行事も衰退の一途を辿っている。原因として以下の点が考えられる。

- ①地方の過疎化（東京一極集中）
- ②地域コミュニティの衰退による担い手の消滅
- ③担い手の高齢化
- ④需要が減少し採算がとれない
- ⑤現存する民謡行事（盆踊り等）で民謡（地域独自の音楽）以外の認知率が高い楽曲（J-POPやアニメソング）を中心に活用

民謡を取り巻く環境が悪化し、民謡に触れる機会が年々少なくなっている現在の状況を打破する為に、以下の施策を考えている。

- 施策:日本全国、きょうは“民謡の日”
- 概要:3月4日を“民謡の日”として設定する。
- 目的:日本各地で民謡に触れる機会を創出し、地域の歌である民謡の認知度を向上させ、民謡で地域を活性化させる。
- 詳細:民謡に触れる機会として代表的な地域の祭り。そこで単純ではあるが民謡に触れる機会を増やす施策をここに提案する。日本各地で民謡を聞けるイベントが開催しやすくなるよう民謡に関連する特定日を設定。例えばその読み方から由来させた3月4日を「民謡の日」とし、その日は各地の祭りなどの民謡行事を特別に開催したり、地域に伝わっているが広く披露する場のない民謡を知ってもらうイベントや、逆に地域にこだわる事のない全国の民謡が聞ける民謡フェスの開催など様々な民謡に関連した催しを行うキッカケを創出する。
- ポイント:この施策の肝は、限られた地域の限られた施策ではないという点。

民謡の日の周知広報を行い、ある程度の認識が広がれば、日本全国で民謡に関する催しが自然発生的に開催されると想定される。また、日々の出来事を報道する各地のマスメディアでの露出も期待できる。

### さて、なにを残すか

今、メディアやイベントで民謡に触れられる機会は多くなく、ますます民謡を知る機会がなくなると危惧している。

民謡を未来へ残す糧として映像や音声などでデータにして残すことはできると思うが、今まで私たちの祖先が地域の歴史や生き様などを歌い継ぎ伝承されてきた本当の民謡が、生きて繋がらないと考える。

民謡の魅力をもっと知ってもらい、誰もが楽しんで民謡を歌ってもらい、時には懐かしいアルバムを開くように、民謡を歌ってもらえるようになり、私たち日本人の力で民謡を歌い未来へ残していく活動を続けていきたい。

#### 参考文献

- 竹内勉『民謡―その発生と変遷―』角川選書(1981)
- 藤井青銅『「日本の伝統」の正体』柏書房(2018)
- 島添貴美子『民謡とは何か?』音楽之友社(2021)

## 8



たけうち 剛

## 武内 剛

映画監督／プロデューサー／  
芸人／講演家

2004年から2012年まで北米ニューヨークへ留学。ハーバート・ベルクホフ(HB)スタジオで3年間演技を学ぶ。卒業後、現地で演劇、ミュージカル、映画などに出演。2012年に日本に帰国後、お笑い芸人「ぶらっくさむらい」として多くのテレビ番組に出演。ライブやイベント活動と並行して、(株)笑下村塾の認定ファシリテーターとしてセミナーやワークショップ、全国の中学高校での講演を行う。

2020年、所属していた芸能事務所を退所。

2021年、自身の父親を探す旅を描いたドキュメンタリー映画「パドレプロジェクト」の監督兼プロデューサーとして企画を立ち上げ、2022年に撮影。

2023年に完成後、国内外の映画祭で5つの賞を受賞(2024年2月時点)。

2024年、全国の映画館での公開を目指している。

## タイトル

## あの頃の自分に向けて ～多様なルーツを持つ若者にとっての光となる表現者へ～

## 戦略の内容

- 日本に住む、外国にルーツを持つ若者に「当たり前存在して良いんだよ」というメッセージを、作品や、私自身を通して発信したい。私が子供の頃は、自分だけ周りとは見た目が違うという事で悩んできたが、下の世代の子らには私が味わった思いをしなくてもすむように、私が前に出て活躍する事で日本人の意識を変えていきたい。
- 今までは「作品を作って発表する」というだけで満たされ、利益を上げる事を真剣に考えてこなかった。今後は、作品を制作するのに要した予算・時間を確実に収益に変え、その売上を更に次の事業に生かすことを至上命題としていきたい。収益スポットを複数作りたい。

## 実現の手段・方法

- 監督・プロデュースを務めたドキュメンタリー映画「パドレプロジェクト」を全国で上映。
- 映画館での上映と並行して、公共施設などを使った民間主催の自主上映会を行う。
- 上映がひと段落したあとは映画をオンラインで配信する。
- 映画制作に至った想いや、その後を綴った本を出版する。
- 本の内容を基に(ひとり親、アイデンティティーに悩む人、夢への一歩が踏み出せない人などに向けた)講演会を全国で行う。
- トークイベント、アコースティックライブができるバーを開業し、アイデンティティーの悩みなど多様なバックグラウンドを持つ若者が集まって表現、発信、交流できる場を作る。

## 工程表

- |          |                                                                         |
|----------|-------------------------------------------------------------------------|
| 2024年2月  | 映画「パドレプロジェクト」制作への想いを書いた本の執筆開始                                           |
| 2024年3月  | 映画公開時の集客に向けた認知獲得のため(SNSのフォロワーを増やす、色々なコミュニティに顔を出す、何か頼まれたらなるべく引き受ける etc.) |
| 2024年9月～ | 全国20館ほどのミニシアター、単館系映画館で上映開始                                              |
| 2024年9月  | 映画公開のタイミングに合わせ本を出版(上映後にサイン本を売るなどしてチケット収入以外の収益を確保)                       |
| 2024年12月 | 映画館での上映がひと段落したら自主上映・講演会の依頼を受け付ける                                        |
| 2025年    | バーの開業準備(映画配給の展開に合わせて)                                                   |

## 芸能界で見た理想と現実

2020年9月、私は所属していた芸能事務所を辞め、それと同時に自宅のテレビを捨てた。

お笑い芸人として汗をかけた8年間。

見た目が特徴的なこともあって、割とすぐにテレビに出る事ができたけど、良くも悪くもステレオタイプなキャラやイメージが求められる世界で、自分の夢描いていた理想と現実とのギャップに気付いた。

閉鎖的で封建的な芸能界においては、7年間のアメリカ留学で得た視野の広さが皮肉にも邪魔をし、次第に「この世界で売れることが、果たして俺の人生にとって正解なのだろうか??」と疑問を持ち始めてしまった。

芸人としてデビューしてから、自分の素を出したり、生い立ちを語ったりすることは避けていた。

ある種の「道化を演じるのが“芸人魂”だ」と、自分に言い聞かせて活動していた。

私は元々、マイペースな性格で、ゆっくりと創作して作った自分のネタや作品を発表するのが好きなのだが、テレビの世界で売れるためには、そういうアーティスト的な能力より、見た目の華やかさ、トーク力、ガツガツいく気概や、可愛げなどが求められる。

そして“バカ”でいなきゃならない。

何よりも1番大事なのは、運だ。

「タレントで大ブレイクして、ロレックス買って、ベンツに乗って……」と言った世界に無頓着だった私は、アルバイトをしながら、テレビやライブに出演するという日々を過ごしていた。

言い換えると、アルバイトで、なんとか食いつないでいけたので、お金の問題に真剣に向き合ってこなかった。

またタチが悪いのが、テレビに出ると一応チャヤホヤされたり、街で声をかけられたりするので、それに気をよくして、「お金がない」という現実から目をそむけ続けていた。

## 自分の国が嫌いになった過去

私は日本でハーフとして生まれ育つ中で、嫌でも自分の肌の色の違いを意識せざるを得ない日々を過ごしてきた。

先述したアルバイト時代にも、信じられないような理不尽な思いを経験した私は、「こういうのは、俺の世代で最後にしないとダメだな……」と思っていた。

思えば20年前の私は真っ暗闇の中に生きていた。

精神的にも自暴自棄になっていた私は、たった一人の家族である母にも牙を向き、「日本に復讐してやる!」と言って、母を泣かせてしまった。今思い出しても辛い記憶だ。

そんな20歳ごろのある時、A-twiceという日本人とアメリカ黒人ハーフのラッパーの本を読み、どん底にいた自分はとても勇気づけられた。Twiceというのは英語で倍という意味で、「ハーフ(半分)ではなく、2倍なんだ」というメッセージが込められている。

A-twiceはハーフとしてのアイデンティティーの狭間に生きながら、志なかばで若くして病に倒れてしまった。

「俺もいずれは、A-twiceのように同じ様な悩みを抱えた若い子たちに勇気を与えられる存在になれば……」。なんてことを漠然と思いつつながら活動を続けてきた。

## ターニングポイント

自暴自棄になっていた自分を変えるべく、お金を貯めて23歳の時、3ヶ月アメリカ旅行したのが人生のターニングポイントになった。

旅先で訪れた、“人種のつぼ”と言われるニューヨークの街が大好きになり、学生ビザを取得し、再度渡米。2012年まで約7年間、ニューヨークに住んだ。

人と違うということが当たり前のように認められているニューヨークから日本を見た時、自分の悩みがとても小っぽけなことに感じ、気が付いたら吹き飛んでいた。

帰国後、すぐに芸能事務所に入り、お笑い芸人「ぶらっくさむらい」として自分の全てを笑いに変えた。笑わせるのも、笑われるのもOK、と思える程に強くなっていった。



## きっかけはコロナ

話を戻すが、芸能界で目に見える成功を収めることもなく時間だけが過ぎ、気がつけば40歳になろうとするその年に起きた、新型コロナウイルスの感染拡大。仕事もなくなり(元々そんなになかったけど)良い意味で踏ん切りが付き、契約解除の書類にサインし、事務所を辞めた。もう未練はない。

「さあ、職なし金なし40歳! 崖っぷち! どうしたもんか……」と頭を

捻っていた時、2歳の時に1度しか会ったことがないアフリカ人の父のことが浮かんだ。

父がいるであろうイタリアは欧州の中で真っ先にコロナの感染爆発により医療崩壊を起こし、多くの人が亡くなった、とニュースで報じられていた。

一度しかない人生で、「このタイミングしかない」と思い立ち、私は父への想いを語った動画とブログをインターネット上に公開した。

予想以上の反響があり、あるキー局の番組プロデューサーから「今度特番の企画で、『家族の感動の再会』のような番組があるんですが、興味ありますか?」と電話があった。

二つ返事でOKをしたのだが、父の検索をするとなるとイタリアでのロケとなる。コロナ禍真っ只中だった当時、国外への渡航制限などもあった為、その番組出演の話は流れてしまった。

今思えば、これが神様の仕業としか思えない分岐点だった。

## 監督兼プロデューサー誕生

盛り上がった気持ちはもう抑えがきかなくなっていた為、「じゃあ全て自分でプロデュースしてやってやる!」と思い、父親探しの過程を撮影したドキュメンタリー映画を作ろうと決意した。

ここからは、もう堰を切ったように動いた。

映画作り自体が初めてだったが、「芸能界で売れる!」という、殆ど運ゲーに近い世界で右往左往するのとは違い、先人達が歩いた轍の上をちょっと自分のアレンジを加えて歩けば良いので、さほど苦ではなかったのと、自分の人生をテーマにした映画の監督兼プロデューサーとして試行錯誤し、あくせく働く行為そのものが新鮮で純粋に楽しかった。

2021年の8月にまずクラウドファンディングで1度目の資金調達。集まった約110万円の資金をもとに翌年2022年5月、イタリアへ渡航。



父の搜索と撮影を終え、日本に帰国。それからポストプロダクション作業で引きこもり、2022年12月に初号試写。

2023年1月から国際映画祭に応募を始め、2023年4月に正式に映画が完成した。

作品のタイトルを「バドレプロジェクト」と決めた(※以下、「バドレ」)。

バドレ / padre はイタリア語で父親という意味だ。

同年5月、アメリカのニューアーク国際映画祭でワールドプレミア上映。

その後、デトロイトトリシティ国際映画祭で最優秀国際映画賞。ボルチモア国際黒人映画祭でオスカー・ミショー賞と最優秀国際映画賞の二冠に輝き、同年11月、日本プレミアとなった唐津ライジングサン国際映画祭でゴールデンサン賞受賞。

さらに翌年、2024年2月に高円寺ドキュメンタリーフェスティバルのコンペティション部門入賞と、まさか初監督を務めた映画で5つも賞を受賞するなんて、4年前に芸能事務所を辞めた時は想像すらもできなかった。テレビを捨てた甲斐があったというものだ。

## キャパビル講座の知見をフル活用した資金調達

とはいえ、プロデューサーとしては赤ん坊同然。

自主映画といえども、110万円で映画が作れるわけもなく、別の仕事で稼いだお金を回していたのだが、映画祭の応募料や渡航費などで総額250万円ほど使ったところで、とうとう資金が底をついた。

この時、たまたま目にした「芸術文化創造活動の担い手のためのキャバシティビルディング講座」の情報。

普段ならば、流してしまい、そのままネットサーフィンをしてしまうとこののだが、詳細を読んでみると、私が喉から手が出るほどまでに欲しい知見が得られそうな講座だったので、すぐに応募した。

受講した理由は、プロデューサーとして、今後自らの映画を配給・宣伝、劇場公開する上での目利きや洞察力、客観能力、作品の価値を最大化し言語化する力、コネクションを広げる力、そして映画から派生、展開し、継続的にアート活動を続けていく為の経済的知識が学べそう思ったからだ。

第一回の山元先生の授業が、正に当時の私のニーズにバッチリはまった。

「バドレ」を全国の映画館で公開する為の配給宣伝費が、およそ200万円必要という事で、私は早急に資金調達しなければいけなかった。

私自身が芸人・タレント活動しているという事もあって、クラウドファンディングとの相性が良いというのは1回目の資金調達で気付いたのだが、同じ企画で2度、クラウドファンディングをするのはできる限り避けたかった。

しかし、山元先生が言及した『「エコノミック」「ソーシャル」「ライフ」の3つの要素で、自分のプロジェクトがどこに位置するか、時には3つの要素を使い分けながら動いていく』という部分に、自分の想像力の芽が一気に開花し、再度クラウドファンディングでの資金調達をすることを決意した。

離ればなれになった親子の為の面会交流支援活動をしている団体の方々にご協力を仰ぎ、「バドレ」と社会との接点を見出し、その

部分を訴求点とする事で、「この映画を世に出すことは、社会にとってこんな意味があるんですよ」というアピールでもって、1回目のクラウドファンディングとの違いを打ち出すことに成功した。

小川智紀先生の授業で作成した「自分年表」は、過去から現在の自分がどういう信念を持って生きてきたのかということを変更して考えるきっかけになり、今回の映画に賭ける想いを、より確固たるメッセージとしてクラウドファンディングの本文ページに書くことができた。

源先生の授業で、様々な立場に立ってディスカッションをする事からヒントを得て、「バドレ」の応援コメントを、いわゆるお決まりの文化人や映画評論家ではなく、社会活動家の人や、外国ルーツのあるミュージシャン、家族をテーマにした表現をしているアーティストなどから頂戴することで、裾野を広げ、幅広く作品の魅力を伝えるというプロモーション手法を取ることができた。

そして、小川希先生の授業を拝聴し、先生のバイタリティやプロデューサーとしての実行力、人を繋ぐ力に、なぜだかシンパシーを感じて、「うん! そう、あるある!」と頷きつつも、過小評価していた、私自身のプロデューサーとしての力を認識することができた。

そんな授業の甲斐もあってか、2度目のクラウドファンディングは260万円を超える支援を集めることができ、無事に資金調達に成功した。

## 逆算して考える集客戦略

現在、映画の配給会社さんと打ち合わせ中なのだが、ドキュメンタリー映画は1万人動員して、大ヒットと言われているようだ。

無名監督のドキュメンタリーで1万人というのは、かなりハードルが高いと思うのだが、制作費と配給宣伝費の450万円を興行収入(チケットの売上)だけで回収する為には1万人動員して、やっとならマイゼロということなので、ここは目標として掲げなければいけない数字である。

「赤字でも楽しければヨシ!」としてしまうと、アルバイトしながら、なんとなく芸能界を目指していたかつての自分と変わらないし、ただでさえアートが軽んじられてる国だから、アーティスト当事者自らが意識を変えなければ、何も変わらないのだ。

1万人という数字を指標とすると、色々な課題、超えなければいけない壁が見えてくる。

芸能事務所に所属していた時には、全ク力を入れていなかったSNSにも本気で向き合わなければいけないし、地方の劇場では集客が苦戦されると言われているので、今のうちから、平日、週末問わず、色々な場所へ出かけ、人に会いまくり、まるで政治家に立候補するつもりでコネクションを作っていこうと思っている。

東京で出会う人はどこからの都道府県からやって来てる人が殆どなので、こうした地道な広報活動が巡りめぐって、必ず生きてくると思う。映画興行は商売で、商売は結局、人と人との繋がりが全てだ。

便利なSNSと、オフラインでのコミュニケーションをうまく掛け合わせて、全国公開へ向けた下地を作っていきたいと思っている。

今の私の姿を、あの頃、どん底にいた20歳の自分が見たら、どう思うのだろうか?

「バドレ」はあの当時の自分自身に観て欲しくて作った、と言っても過言ではない。

「このオッサン、なんかカッコいいな! 憧れるな!」と思ってくれるだろうか。あの当時の私の様な、人知れず悩みを抱えている若い子がこの映画を観て、プロデューサーとして切磋琢磨する私の姿を見て、何か行動を起こすきっかけを与えられたら、私にとってそんなに幸せなことはない。

## 未来のための場作り

まだ少し先の話になるが、「バドレ」の上映が落ち着いたらバーを開業する計画も立てている。

誰にも悩みを相談できずにもがいている子や、同じような仲間が欲しい外国ルーツの子やアーティスト、色んなマイノリティの人達が気軽に集まれるようなコミュニティの場所になればいい。そしてあわよくば、その子たちの中から、頼もしい学生バイトリーダーが誕生し、シフトを完全にその子に任せて、私も引き続きアーティスト活動ができれば最高だ。

そんな未来を作りたい、いや、作れると思う。

なんといっても、「父親探しの旅を撮影して映画を作る」っていう超難題をクリアした私にとって、できない事なんてないと思っている。

終わり

## 9



ながいのぞみ

## 長井 望美

「人形劇団ネンネンネムネムねむり鳥」  
「眠鳥企画」主宰

人形遣い、人形美術家。人形遣い×他分野パフォーマンス企画制作。転勤族家庭に生まれ日本各地を転々として育つ。幼少期は姉妹でヌイグルミ遊びに熱中。「大人になったら人形は捨てるべき」と思いこんでいたが、2004年にチェコ由来の人形劇上演会場で笑い転げる大人の観客の姿と鳴りやまぬ拍手に出会い、人形劇の芸術性と可能性に衝撃を受け墜落。学生人形劇団、伝統・現代人形劇団等での修業を経て2016年独立。現在はインディペンデント人形劇団「ねむり鳥」、企画団体「眠鳥企画」として東京を拠点に活動。2012年愛知人形劇センター主催P新人賞受賞。2019年現代サーカス演出家との共同企画「長井望美×目黒陽介企画」でTOKAS OPEN SITE パフォーマンス部門採択。2020年モスクワ中央人形劇場アトラボ招聘。

## タイトル

インディペンデント人形劇団が考える  
生存戦略と人形劇の未来

## 戦略の内容

人形劇は無限の表現の可能性を内包した上演芸術の一分野である。日本は独自の豊かな人形劇文化を持ち、その歴史・技術は世界の上演芸術界でも高く評価されている。しかし国内での認知度は高いとは言えず、観劇習慣を持つ観客も多くはない。2004年の学生劇団の立ち上げから始まり、紆余曲折を経て現在はインディペンデントという形態で活動している。人材、活動資金、稽古・上演場所、創客、と課題はつきない。多様な人形劇団／アーティストが活気を持って活動し、観客が楽しみ、次世代が学び、より良い活動・作品が生まれ育つ、健康的で活発なサイクルを生み、日本で身近で気軽に人形劇が親しまれる未来に向かいたい。セルフマネジメントのインディペンデント人形劇団・企画団体が活動を継続し、未来に向かうためにできることは何なのか、考えることから始める。

## 実現の手段・方法

1. 「人形劇はどこにいるのか?」「人形劇の価値とは?」を言語化してみる。他者に伝えるための言葉を磨く。
2. 課題を挙げ、改善戦略を導き出すために思考を整理する。活動の命題を立て、命題を実現するための事業を仮説し、そこから自団体で行う活動を選択し、具体的に考えていく。  
より大きな規模で取り組むべきことと、自団体で取り組めることが混在するため、広い範囲から考え始め、段々に自団体の活動に肉薄させていく。  
(人形劇→インディペンデント人形劇団→自団体「ねむり鳥」「眠鳥企画」)
3. 自団体の特性を活かした活動について考える。
4. 活動の実施→フィードバック→次なる思考・活動へ。

1, 人形劇はどこにいるのか。人形劇の価値とは? 言語化してみる。

## 1-1 人形劇はどこにいるのか?

初対面の方に「わたしは人形遣いです」と自己紹介をすると大抵の方は首を傾げる。この現象は頻発するので、いつからか相手の沈黙の気配を察知したらすかさずこちらから、「ところで、人形劇ってご覧になったことありますか?」という質問を投げかけるようになった。人形劇の観劇経験がある方、特に大人になってからの観劇経験者との遭遇率はかなり低い。上演に複数回足を運んだことがある方の確率は更に下がった。いっそのこと、と開き直って質問を重ねる。「では、人形劇というとどんなイメージがありますか?」……返答は多かった順に、①「TV人形劇の○○シリーズを見ていた」、②「幼稚園、学校などに児童集団向けの人形劇が来てたかな」、③「チェコの人形劇って面白いんですよ」、④「文楽は一度は観るべきというよね……」などなど……。

「人形劇という概念は知っている。否定的な印象はないが、こどもに向けたもの、懐かしいもの、ちょっと古めかしいものというイメージ。小さなこどものいる家庭は興味を示すが、こどもが思春期を過ぎると自分たちに関係のある存在という認識は激減する。伝統人形劇は観光資源でもあるが、他地域から情報に接する機会は少ない。TVなど映像化された人形劇を楽しむ層は一定数おり人形劇に対し肯定的な印象を抱いているが、これらの映像ファンが生公演の観客層に参入する確率は高くはない。メディアで海外の人形劇情報に触れ、観光に行ったら積極的に観てみたいと思っている層は一定数いる」……。人形遣い歴20年、自己紹介の機会に恵まれた相手を対象に行った口頭アンケートのざっくりした集計である。実施地域は東京その他旅先。大雑把であるが日本で一般の方が遭遇する人形劇の普及形態と印象の縮図「なんとなく知ってはいるけど実際に上演に親しむ機会はほとんどない」という様相を反映しているのではないだろうか。

## 1-2 人形劇の価値を言語化してみる。

一言で人形劇と言っても、この分野はその内に多様な美術や操作方法、上演形態を擁する。巨人の人形が街を闊歩する巨大人形劇、精緻な名人芸で観客を魅了するハンドパペット(手遣い人形)やマリオンネット(糸操り人形)、比喩やユーモアに富んだオブジェクトシアター、影絵や水上人形劇などアジアの多彩な伝統人形劇たち、操作者の身体を駆使したフィジカルな人形劇、ミュージカルにファンタジーを、演劇に次元の多層化をもたらす、他分野上演芸術に演出手法として用いられる人形劇など……。世界に視野を広げると、美術・技法はもちろん、対象とする観客(こども向け、全年齢向け、大人向け)、上演会場(野外、劇場、その他)、扱う主題(ドラマ、民話、政治風刺、プロパガンダ、教育……)、社会問題を提起するものから抱腹絶倒のものまで……。その多様性は驚くほどである。上演芸術の中でも視覚的要素が強いため、言語・文化・世代などの境界を超えた鑑賞体験を実現しやすく、世界各地で多文化圏の劇団が集まる国際人形演劇祭、国境を越えた渡航上演などが盛んに行われ、文化交流のひとつの磁場にもなっている。

人形劇は歴史の視点から捉えると民族や地域を代表・象徴する文化

的財産である。また、芸術という視点で捉えると他の芸術分野に遜色なく、その時代、その文脈、そのアーティストを反映し、同時代的な表現を産みだし得る上演芸術の一分野でもある。人形劇を背骨として貫くのは「操作者が人形(物体)を動かす。動く人形の様子に観客が生命のイマジネーションを見出す」という単純かつ未だ解明され得ない不可思議な原理だ。この現象について考えるとき、人形劇には「なぜ人間は他者……それが非生物であっても……に感情を投影するのか」「私たちにとって生きているとはどういうことなのか」という根源的な問いが内包されていることに気が付く。「人間」「生命」に深くかかわるその問いは、私たち人間にとって普遍的なテーマであるがゆえに、時代を経ても新たな表現を産む芸術分野であり続ける。多様な観客を受容し、共同体の多世代が集まって楽しむハレの場の要にも、人間の存在を問う先鋭的な上演芸術作品にも、民族のアイデンティティたる伝統芸能としても、こどもの心の友となる児童向け上演にも、セラピーの現場でも、多くの場で人形劇はその魅力を發揮している。

日本は独自の豊かな人形劇文化を持ち、その歴史・技術は世界の上演芸術界でも高く評価されている。しかし国内での人形劇への認知度は高いとは言えず、観劇習慣を持つ観客も多くはない。欧米の現代人形劇のシーンは、インディペンデントから突出した芸術性によって世界の上演芸術界に広く名を轟かすアーティスト、ミュージカル「Lion King」の美術家Julie Taymor、フランスの人形劇演出・美術家Philippe Gentyなどを輩出している。彼らは、そのキャリア初期に研究のため伝統人形劇の宝庫であるアジアを訪れ、日本の伝統人形劇団も訪問している。欧米から多くのアーティストが来日し、日本の伝統人形劇の技術・精神性を学び自身の創作に還元している。日本の人形劇は世界的な文化資源であると言えるだろう。その文化資源を背景に持ち現在に繋がる、時代の芸術を体現し広く国内外の上演芸術界に躍り出る日本の現代人形劇団／アーティストの登場が待たれる。しかし国内での現代人形劇を取り巻く活動環境は劇団／アーティストにとってなかなかハードなものである。

2, 「人形劇シーンの課題」、「自団体の課題」から戦略を考える。

2-1 現代人形劇・インディペンデント人形劇シーンの  
問題

人形劇の活動形態には様々な分類が存在するが、ここでは、伝統人形劇団、現代人形劇団、と分けて考えたい。日本の現代人形劇団のほとんどが民営劇団であり、活動規模で大手現代人形劇団、インディペンデント人形劇団、と更に分類できる。大手劇団は専任のアートマネージャー(制作者)・拠点となる稽古場・美術工房などを擁し、公立の教育施設での上演事業委託、地域の教育・文化施設での上演、劇場で大人向け企画公演を行うなどの活動を行っている。制作部、美術部、操演部(TV部門を擁する劇団もある)などがあり、多世代の構成員で活動を行っている。創立100年に近い老舗団体もある。インディペンデント劇団の多くは一人〜少人数の団体で、筆者の知る範囲ではアーティストが自らアートマネージャーを兼任しセルフマネジメントで運営を行っている場合が多い。背景となる芸文の文脈、対象とする観客層、上演場所、実施する事業なども多様である。筆者はインディペンデントの存在はシーンに多様性を

もたらし、この分野の未来への可能性を広げていく重要な存在であると信じる。しかしこの業態は制作力、活動拠点、上演機会の獲得、ネットワークなど、継続のため多くの課題を抱えがちである。

現状、日本には人形劇の専門家を育てるための長期的な専門教育機関はなく、大手劇団の研究所、あるいは経験者が行うワークショップなどに教育の機会を委ねている。筆者も学生劇団卒業後、大手現代・伝統人形劇団研究生、インディペンデントアーティストの私塾生などを経て2016年に独立した。劇団の研究所は自団体の維持と発展を目的とする人材育成の場である。分野全体の発展を企図するならば、多様なアーティスト・アートマネージャーを育成する場が必要だろう。アーティスト自身の個性や芸術的志向が尊重される学びの場、多様な人形劇の技法を通し人形劇の本質に迫る研究機関、輩出された人材が職能として社会に機能していくためのネットワーク作り、これらに取り組み高等教育機関の設立が望まれる。

人形劇の分野を専門とするアートマネージャーは多くない。上演芸術ではアーティストとアートマネージャーが協力して活動を行い、芸術と社会的価値を高めていく状態が望ましいだろう。しかしインディペンデント規模の人形劇活動は多くの場合、活動から発生する収益が少ない状態からスタートし、専門知識のあるアートマネージャーを劇団／アーティストが雇用することへの経済的ハードルは高い。アーティスト自身が独学でセルフマネジメントの活動を始めることになりがちであるが、上演芸術のマネジメントには専門性の高い知識と経験が必要である。上演芸術分野は上演を重ねることでアーティストと作品が育ち、より多くの観客の心を動かし得る強度を持った芸術に成長していく。現状の日本のインディペンデント人形劇シーンでは、まず上演の機会を作ることに低からぬ障壁が存在する。マネジメントについて助言を求められる相手もなく、セルフマネジメントでの活動継続を困難として活動から離れていく才能あるアーティストが少なからず存在することを残念に思う。

近年、当講座のようにセルフマネジメントのアーティストにも開かれた学びの場が増え、筆者も幸いにも学びの機会を得た。このような機会がより多くの団体／アーティストに広がっていくことを願うとともに、改めて、アーティストによるセルフマネジメント業態では発想やマンパワーに限界があることも痛感している。このような場での学び・交流から生まれるヒントやアイデアを実践していくためにも、分野外の協力者、同分野で協力し合える関係の環を広げていくことが重要だ。外部の経験のあるアートマネージャーに業務を丸ごと依頼することが困難な場合でも、問題発生時や、より良い活動に向かうために課題が生じた際、相談ができるアドバイザーのような関係性が構築できないだろうか。一事業や一部の業務委託に終わらず、劇団やアーティストのキャリア形成、日本の人形劇シーンの発展をゆるやかに長期的に見守り応援し、共にシーンを育てて行くアートマネージャーの存在が不可欠だと考える。また、若手のインディペンデント劇団／アーティストが等身大の問題を共有し経験をシェアし、協力し合って活動継続、及びこのシーンの発展を図っていくネットワークの必要性を感じている。

## 2-2 課題を整理する。

「戦略＝具体的にとれるアクションは何なのか」を導き出すために命題から課題を分類する。

<p>【命題】</p> <p>(1)国内の人形劇シーンの活性化</p> <p>(2)自団体の活動継続と強化</p>	<p>【課題】 命題を達成するための課題を仮説する。</p> <p>a.人材育成　・アーティスト(人形遣い・美術家・演出家)　・アートマネージャー</p> <p>b.人形劇団の上演団体としての活動　・芸芸向上のための稽古　・上演作品の創作　・上演機会の創出　・上演</p> <p>c.創客と観劇習慣の促進</p> <p>d.専門性を活かした収益化事業、二次市場への展開</p> <p>e.ネットワークの構築　・支援制度、支援者とのネットワーク　・活動継続・強化のために協力し合える横軸のネットワーク</p>
-----------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

【サイクル】 上記課題をポジティブに達成していくために①～④のサイクルを回す。

①アーティストの芸芸の向上、よりよい作品の創作を図る。

②作品、アーティストの認知を社会に広める。

③需要をみつけれ、需要をつくる、需要に結びつく。

④支援者、志望者を増やす。

## 2-3. 「ねむり鳥」、「眠鳥企画」の事業戦略

自団体の事業を再考する。上記課題a～eのどれに該当するかを考えながら、よりよく実施していくために具体的な方法を検討する。

<p><b>b+c 身近な場所で気軽に人形劇を楽しむ機会の創出。</b></p> <p>『ローカルなカルチャースペースと共に作る、少人数規模公演の定期継続開催。東京、夏の北陸・長野・関東ツアー』</p> <p>概要: カフェ、ライブハウス、ギャラリー等ローカルなコミュニティスペースと提携し、20～50人規模の会場で定期的に公演を行う(同会場で三か月に一回、一年に一回など)。出演者は2～3名、人形遣い+音楽家など他分野との協働、休日や夏休みに子どもから大人までが気軽に足を運び共に楽しめる作品を上演。会場に集客協力を仰ぎ劇団のファンに加え会場ユーザーにも人形劇鑑賞習慣の広がりを図る。</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

手応え: リピーター、口コミでの広がりが生まれ、小さな成果ではあるが新規観客、ローカルな会場での観劇習慣創出に繋がっている。コンセプトや宣伝美術など世界観にこだわった活動ができている。上演を重ねチームと作品が育つ。

課題点:収入はチケット代のみ。主旨のためチケット代を抑え、支出節減のためスタッフは最低限の人数で運営。アーティストへの出演料は支払うがリハーサル拘束分まで届かない場合も。小規模

事業で波及速度は遅い。

戦略: 共感し協働してくれるより収容力のある会場を増やし、上演先を増やすことで企画制作・リハーサルなどの償却率を上げる。小規模会場であるため定員増が困難な場合、一日の上演回数増を検討。定価チケットに加え、活動を応援したいと思ってくださっている観客に向けた応援金額上乘せチケットを設定する。文化・教育施設、フェスティバルなどに作品上演や共催事業の提案を行い、予算と波及力の強化を目指す。

<p><b>c+d 2024年度事業、『ねむり鳥20周年美術展』(仮)</b></p> <p>概要: 本年で「ねむり鳥」立ち上げから20周年となる。これを記念し人形美術やデザイン画、宣伝美術などを展示する美術展を行う。それに伴いカンパニー冊子(絵本)の製作、販売を行う。</p> <p>ねらい: 自団体の美術面での世界観を深める。上演以外にも展示という形態で劇団の世界観に触れられる機会を作る。会期中にミニライブや体験ワークショップなどを行い、展示から上演に足を運ぶ層を広げたい。人形のキャラクターを活かしたグッズ製作を施行し、二次市場への展開を模索する。後日、冊子のアートブックフェア出展や委託販売なども検討する。</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

課題: 展示会場を検討中。通りがかった人が気軽に入ってこられる開かれた空間が理想的。ファンディング。助成金への応募を検討中。運営チーム編成。広報のリーチ範囲を広げたいので展示・イベント広報に知識経験のある外部のアートマネージャーに協力を仰ぎたい。

<p><b>a+c+d 長期展望で臨むワークショップ事業</b></p> <p>概要: こども／一般／プロフェッショナル対象、それぞれの人形遣い／美術のワークショッププログラム内容を見直し内容を練り長期展開を目指しリサーチを行う。</p> <p>戦略: 人材育成のため将来的に国内でプロフェッショナル対象のワークショップを定期開催したい。そのために単発施行を行う。運営のノウハウや会場などのリサーチ。</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>e.インディペンデントカンパニーのネットワーク作りを考える。</b></p> <p>概要: 同～若手世代のインディペンデント劇団がネットワークを持つことについて考える。価値観やライフスタイル、活動シーンなども多様なため、ひとつの目的を共有することは容易でないと思われるが、将来的にインディペンデント人形劇センターのような場・ネットワークをつくることができれば個々の活動継続をエンパワメントし、シーンの活性化に繋がるのではないか。こういう事業ができるとよいのでは、というアイデアを温め、近い活動形態の劇団／アーティストと話すことから始めたい。</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

・マネジメントの経験の共有と情報交換の場。上演芸術分野の経験あるアートマネージャーを招いての勉強会・相談会開催。マネジメント面での団体の孤立を防ぐ。

・劇団／アーティストがそれぞれの芸芸のワークショップを提供できる場。人形劇志望者や他分野アーティスト、興味を持った一般の方が

ここに来れば多様な人形劇に触れられる学びの集積所。

・他分野への技術提供の情報集積所。

・小規模作品のコンペティション開催。活動を始めたてのカンパニーでも挑戦しやすくステップアップの目標にできるようなコンペが増えればいい。審査もインディペンデントの目線で行うことでシーンに新たな価値観を提示する。

### 4. まとめ。価値を創造するために

最終レポートの執筆を通して、近い世代のインディペンデント人形劇団／アーティストが記したこのような文章をみかける機会が今までほとんどなかったことに気がついた。同業態の人形遣いや美術家の絶対数が少ないこともあるが、言語化し開示してゆくことへの心理的障壁もあったのではないかと思う。講座内のディスカッションでも度々「言語化」というキーワードが登場した。活動規模が小さいからこそ、それぞれが言語化し他者に開いていくことが環境改善への第一歩に繋がるのではないか。

人形美術、稽古、クリエイション(上演作品創作)、マネジメント、と人形劇にはタスクが多い。少人数で活動を回していくには芸術的才能の他にマネジメントセンスとタフネスが必要だ。個人では解決の障壁が高い問題も多いため、インディペンデント活動の受け皿となるような場やネットワークの必要性を講座を通し改めて感じた。日本のインディペンデント現代人形劇団の歴史はまだ浅い。小川希さんの言葉にあったように、夫々の団体の試行錯誤を一代一回限りでは終わらせず、次世代は次の地点から進み始められるようにマネジメントのノウハウを蓄積しシェアしていきたい。人形劇はその受容力から多様な観客の心に働きかける力を持っている。上演を要に共同体の人が集まり、美味しいもののお店が出て、世代を超えた観客同士に会話が生まれ、人形劇が共同体に健康的に作用する瞬間を実感する時がある。日本の人形劇が国際人形劇祭を騒がせる存在となり、日本の休日により身近な場所でより気軽に親しめる芸術でもあれる未来を願う。

## 10



にしむら さとみ

## 西村 聡美

アートマネージャー、企画制作者

栃木県生まれ。制作プロセスにおける、他者との協働がもたらす予測不可能性への関心を起点とし、劇場の中で行われる公演にとどまらず、アウトリーチ・学校公演といった教育普及事業、市民参加型プログラムの運営にも携わる。また、専門である音楽分野のみならず、美術、演劇などの他分野との領域横断的・実験的な活動にも取り組む。これまで手がけた企画に、《エコーの極点》《ヴォカリーズ・レッスン》などの「態度と呼応のためのプラクティス」シリーズ（トーキョーコンサート・ラボ、2021-2022）がある。また同シリーズ企画にてメルキュール・デザール第8回年間企画賞第2位受賞（2022）。現在はフリーランスのアートマネージャーとして、スタイル&アイデア:作曲者、逆位置 re-verse、Ensemble Toneseekなどのプロジェクトに参加している。

## タイトル

アートマネージャーが  
作品について語る場を持つことから

## 戦略の内容

アートマネージャーを対象に、作品の批評や意見交換を行うクローズドな場所をつくる。アーティストや観客／聴衆と比べ、俯瞰した立場で作品と接することを求められる機会が多いアートマネージャーのために、ひとりの個人として、作品の話を共有するための時間を設けることを目的とする。

## 実現の手段・方法

アートマネージャーを対象に、月1回ほどの作品レビューや意見交換の場を設ける。

参加者の心理的安全性を確保するために

- ・クローズドでの開催:集会は現地開催のみ、オンラインでは実施しない。
- ・話す内容を事前に明らかにしておく:対象とする企画は事前に決定し、会までに鑑賞をすませておくようにする。
- ・定期的な開催ができるようになったところで、アーティストとの意見交換の場を設けてみる。

## 工程表

- |           |                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施に向けて    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・周囲のアートマネージャーに具体的なニーズや意見をヒアリングする。</li> <li>・3名程度のプロジェクトのコアとなるメンバーを集める。活動はチーム制で行う。</li> <li>・活動の周知、開催周期や広報の方法など、全体の方向性を決定する。</li> </ul>                                           |
| プロジェクトの内容 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・レビューの対象となる展覧会・公演・演奏会は事前に決定し、集会までに各自鑑賞しておく。</li> <li>・参加者が関与するプロジェクトや作品は、終了または完成したもののみを取り上げ、制作途中のものではできるだけ取り上げない。</li> <li>・小さな会場を借りて（あるいは会食などの機会を利用して）気軽に話すだけの場所とする。</li> </ul> |

今日の日本において「アートマネジメント」という考え方が、文化芸術活動従事者たちに広く認識されて久しい一方、その「アートマネージャー」が担う役割は、美術、演劇、ダンス、音楽といった各分野で全く異なり、厳密に定義することはむずかしい（また、世代や従事する現場の属性によっても、細かな差異はあるだろう）。ここでは、筆者がこれまで多く経験してきた、音楽分野におけるアートマネージャーとしての視点に基づいて、論を進めることとする。

## 作品とアートマネージャーの距離

作品とは本来、特定の誰かに所有されるものではなく、誰に対してもあまねく開かれた存在である。属性や立場によってその見え方が変わることがあっても、作品とそれに向き合う人との距離そのものは誰しも変わらないはずだ。

しかしながら、集団創作を行う現場などでは、予算や人間関係を掌握する立場であるという性質から、アートマネージャーは必然的に強い権力を持ってしまう。強い権力を持つということはすなわち、クリエイションの場において、作品や制作活動への直接的な言及に対して慎重にならざるを得ない。アーティストやスタッフがのびのびと、作品について自由に思考を巡らせ、実践を重ねていくことができるような、安全な場所を創出するのがアートマネージャーの仕事のひとつであるとすれば、彼らを守るためにも、その全体を俯瞰し、常に調整に取り組めるような立場に身を置かなければならない。

言い換えれば、アートマネージャーは、よりよい創作の現場をつくり出すために、作品や制作の場から自身を意図的に遠ざけなければならないときがあるのではないか。

## 作品制作と他者への／による介入について

筆者は、同時代の作曲家による創作行為に関する論考を収集し、ウェブサイト上で公開するプロジェクト「スタイル&アイデア:作曲考」（以下「スタイル&アイデア」）にメンバーとして参加している。本プロジェクトは、音楽学（表象文化論）研究者や演奏家、アートマネージャーといった「作曲」の非当事者によって構成・運営される。

2021年よりプロジェクトを開始し、翌年の2022年には論考の収集に加え、作品委嘱という行為から、実際に創作の過程を記録・開示し、聴衆をも含めた多様な立場の人々と創造行為を共有することを目的として、2名の作曲家をコラボレーターとして招き、演奏会を企画、開催した。さらに2023年には、日本アートマネジメント学会で、その演奏会の活動報告を行った。本演奏会では、作品委嘱という実践の場において、非作曲家であるプロジェクト・メンバーや聴衆が、作曲の過程に「介入」することで、作品とその制作行為が多様な立場にいかに関わっていくのかを模索することが主なねらいであり、アートマネジメントという観点から、演奏会企画および運営をとおした、つくり手との新たな関わり方を提示した。このことについて、学会発表の場で司会を務めた藤野一夫氏から、この演奏会における企画者が担った役割は「アートマネジメント」よりも「ドラマトゥルク」的ではないかという指摘を

受けた。筆者にとっては当時、制作活動への積極的な関与が、（音楽分野における）アートマネジメントの役割の範疇から外れるという意識がなかったことから、ある意味で不意打ちのような言及であった。しかしこの指摘によって、アートマネージャーとしてかねてより漠然と抱いていた、作品とアートマネージャーの関わり方と、その距離に対する違和感が明らかになった瞬間でもあった。

上述した、創作の場を守るための俯瞰的な立場であるアートマネージャーとは違い、本プロジェクトでは、作品やその制作に関わる行為に対して、マネジメント側から、より能動的に、かつ直接的に働きかけることをねらいとしていた。

研究者や演奏家、アートマネージャーといったプロジェクト・メンバーが、作曲家との協働という仕組みによって制作主体の一部となり、さらには聴衆をも巻き込む（本演奏会ではプレ企画として作品委嘱時に公開のシンポジウムを開催し、参加者とともに企画テーマを決定した）など、多様な人々が作品制作を起点に、それぞれの役割や領分を互いに緩やかに侵犯していくことで、立場の優劣なく作品と向き合うことができる＝作品をひらく環境が生まれたのではないかと考えている。

現在、日本においては、主に視覚芸術に従事するアートマネージャーに対しては、研究の時間が認められ、個人々が執筆する文章や、学術的実績に対しても業績として評価が与えられている。一方で舞台芸術分野では、現場の文化芸術従事者の役割が固定・細分化されている影響もあり、そこに携わるアートマネージャーはあくまでも実務専任としての役割を期待されることが多いのではないかと感じている。特に音楽分野ではその傾向が顕著であるように思う。

スタイル&アイデアのメンバーは、このプロジェクトにおいて、普段従事している仕事でのスキルをそれぞれ持ち寄りこの活動に反映させつつも、一方で、プロジェクト内で担う役割は職能に応じて個々に固定化されることなく、流動的な立場で活動に取り組んでいる。この状況を可能にしているのは、メンバーが自身の個別の活動で抱える利害関係を、この場では可能な限り持ち込まず、プロジェクトとしての活動の方針は全員で話し合って決めるという暗黙のルールに則り、各々がスタイル&アイデアというプロジェクトを安全な場所にしようと心がけていることが要因のひとつであると捉えている。

これらの経験から、作品制作の場においては、場の心理的安全性が担保された上で、目的や目標をその場にいる全員ができる限り共有し、適切なコミュニケーションを図れば、互いの立場や領域を超えた作品づくりを行うことが可能なのではないかと筆者は感じている。

## アートマネージャーが作品と向き合う時間

一方で、すべての現場でこのような環境が用意されているわけではない。だからこそ、その足場を構築し、安全な場所をつくるために、アートマネージャーは存在している。

しかし、それが本来の果たすべき役割であるといえども、アートマネージャーは創作の現場において、いつまでも作品との距離を取り続けなければいけないのだろうか。

こういった観点から筆者は、アートマネージャーが作品との適切な

距離を取り戻すために、アートマネージャーのための作品を語る場所をつくることを提案したい。アートマネージャーが、事業運営にかかる予算やスケジュールの調整といった日々の実務のことを一度忘れ、ただ作品のみについて考え、率直に意見を交わすための場所である。

例えば、月に1回、定期的に集会を開く。事前に参加者が提案した展覧会や公演、演奏会を鑑賞したあと、参加者同士で意見交換や批評に取り組む。参加者自身に関わるプロジェクトについては、上述したアートマネージャーが持つ権力性による影響を鑑み、作品がすでに完成し、発表されたもののみを対象とする。したがって、プロセスの途上にあるプロジェクトは取り上げない。くわえて、業務における悩みをこの場で参加者に相談するのはよいが、評価の対象としないこととする。

活動の場は、参加者の属性、居住地の影響を受けにくいオンライン上での実施が理想ではあるが、参加者同士で時間を共有し、作品のための言葉を交わすことを目的とするのであれば、現地での開催が望ましいだろう。

自らを、作品制作のために他者の安心安全に気を配る役割から一旦解放し、目の前にある作品の享受者としてそれをただ見つめるための時間を取り戻すことで、アートマネージャーも創作の場の一員であることを思い出すことができるのではないか。

なお、文化芸術活動に携わるにはどんな立場であれ、作品への批評的観点を養うことは不可欠であるが、この提案では、その思考の訓練の場としても機能させたいというねらいがある。加えて、定期的にひとつの場所に集うということは、アートマネージャー間の緩やかなつながりをもたらす場として、参加者同士のネットワーク構築に寄与することを意図している。

## 作品を他者と共有する

作品をつくることや、表現活動への取り組みは、ゼロからイチを生み出すような行為ではなく、すでに存在する世界の事象や他者の言葉を、その制作者／表現者固有の身体を経由して語り直す、敷衍的行為のひとつであると筆者は解釈している。そして作品は、誰かが生み出し、別の誰かがそれを享受することで成立するが、そこからさらに踏み込んで、その作品をまた新たに別の誰かと語り直そうとする営みこそが、文化芸術の世界と積極的に関わろうとする者の役割であるだろうとも思う。

作品は他者と言葉を交わすための道具でもある。だからこそ、どのような立場であれ、誰しもがその作品を語る権利を有している。作品をつくり手やその周辺のみが占有するのではなく、できる限り多くの人々にひらいていくことが、複数性を内包する豊かな創造行為へとつながるのではないだろうか。

## 作品の担い手とは: つくり手／観客や聴衆／アートマネージャー

制作の現場は、作品を中心とした、多様な人々による連帯の場であるべきだと考える。

文化芸術は、人々が他者や世界を知り、よりよく生きるための社会の営為のひとつであり、アートマネジメントはあくまでも、作品や制作活動をその社会の中に成立させるための手段として存在していることを忘れてはならないと考える。

だからこそ、創造の現場でその役割を全うできるように、アートマネージャーが作品や制作のために思考する時間を確保し、言葉を交わす場所を育むことを目指してみたい。

## 11



はやぶち ひとみ

## 早瀬 仁美

ギャラリー運営／アーティスト／文筆家／  
コーディネーター

徳島県生まれ。女子美術大学大学院美術研究科芸術表象専攻 修了。「今こうしている間に起きていること」に焦点を当て活動している。美大教員を経て、東京都杉並区の代田橋でオルタナティブなスペースとしてgallery full⇔empty(ギャラリー・フル・エンプティ)をオープンし、運営している。招聘アーティストのキュレーションや各展示のステートメント作成、ラジオ配信などを行う。また、地域との連携を通じて地域の価値を発見する取り組みを行う。近年ではラーニングプログラムを実施し、社会における美術の理解や存在を考察している。

## タイトル

## 美術と生活を並列させるためには？ ともに世界を作る。

## 戦略の内容

1. 問題点や違和感を洗い出し、ギャラリーという箱がいかにかに箱ではないかの価値を改めて認識する。
2. 世の中の美術の認識の隔たりに対して、分かりやすさの探究。
3. 社会との接点を見つけ、少しずつ繋げていく。

## 実現の手段・方法

まず地域レベルで横の繋がりを作るために、定期的に人が集まれるような小さなイベントを実施する。ここでは繋がりの他に、日常をギャラリーに持ち込み丁寧に味わうというテーマがある。その繋がりを基に、一般の人にアーティストとして参加してもらい、その空間で美術と生活の関係を見つめていく。

## 工程表

## 2024年度

- ①細かくこれまでの反省点や違和感を改めて洗い出し認識する。
- ②種まきの要素であるイベントを企画し、宣伝活動。
- ③月に2回は実施し、横の繋がりを作っていく。

## 2025年度

- ①イベントで作った繋がりを基に、最終目標であるイベントを組み立てる。
- ②イベントを実施。
- ③年に2回ほど継続し、次の発展に生かしていく。

## 違和感との対峙

美術はどうして必要なのか。私は何度もこの問いを行き来する。自分の中には、確かに在る。ただ、棚の中からどうぞと出すことは出来ない。世の中を見渡せば、美術館の「中」に美術は展示され、あらゆる場面でスマホのカメラなどによって「アート」名義で記録される。全く間違っていないし、そこにも美術は在る。しかし、いつしか美術と言った瞬間に別のものになってしまう感覚があり、目の前の人や生活との間に分断を感じるようになった。

自身は美大出身なのだが、それを人に伝えると高い確率で「絵描いてるの?」と言われる。自身はそこまで絵は描いておらず、現代美術専門だったため聞かれるたびにどう答えるかを考える。「絵はそんなに描いてなくて……」「映像とか……」「色々な素材を使ってその都度違う作品を……」とできるだけ簡単な言葉で返そうとするのだが、相手はほとんど「美術わからないからねー」「へえーすごいね」という反応を返してくる。これは出来るだけ正確に伝えたいと言う自身の性格の問題かもしれないが、絵画や彫刻専攻の友人がすんなりその質問に答え、聞き手も安心している様子を見ると、毎回どうすればこのわだかまりを解消できるのか考えを巡らせてしまう。多くの人が、美術ではなく、「絵」「彫刻」と捉えているのだと感じる。

## gallery full ⇔ empty

2021年に美術大学の若手教員仲間と代田橋アート commons という団体を作り、主に現代美術と地域をテーマに地域の文化づくりや若手アーティスト支援を目的とした活動を展開する任意団体として活動している。翌年の2022年より、東京都杉並区の代田橋でオルタナティブなスペースとしてgallery full⇔empty(ギャラリー・フル・エンプティ)をオープンした。本ギャラリーでは、企画展や、それに付随するトーク、ラジオ収録・発信等を通して、地域、社会について現代美術の視点でそこに訪れる人々と共に考える取り組みを行っている。

## なぜギャラリーを運営するのか

<gallery full ⇔ emptyという名前のコンセプト>  
full=いっぱいになる、満ちる／empty=空になる、引く

いっぱいになったり、空になったり、満ちたり、引いたり  
空になったり、いっぱいになったり、引いたり、満ちたり  
行き来するものが、行き来できること  
その間に、器が器になっていくような

ただ空間があって、展示する人が作品を置いて、そうやって通り過ぎていくのではない、作家があらゆるものを持って来て、また持ち帰って、その行き来の中に、この空間が器になっていく。作品が置かれている間、だけではない、その前から。我々はこの間に座って、作家のことを眺めていて、物理的なものがまだ、そこにはない時も、空間は存在している。

そうこうしていたら、人も現れる。現れては、帰っていく。ただ、皆がその都度体重をのせていって、そうやって、空間という器が器になっていく。(ギャラリーのwebページからそのままを引用)

杉並区の旧環七沿いに面した場所にギャラリーは位置する。その通りには古い喫茶店、ランチも提供する居酒屋、クリーニング店、デイサービス、民家やマンションなどが立ち並び、バイクや車が音を立てて通る。その一角を選んだ理由は、実は特別なことではなく、物件の好条件と職場であった大学との近さだった。ただし、そういった特別ではない理由がこのギャラリーには必要であった。何の妥折もないところにギャラリーが存在し、入った瞬間に空間に包まれる。ここで大事なのが、そこに在る時だけ現れる空間ではなく、中も外もなく、そこから出たあとも終わらない場所。そうしている間に、ギャラリーという「器」が人々と共に作られていくことを意識した。

これまでギャラリーの活動としては、現代アーティストを招聘した展示や、貸しスペースとしての展示を行ってきた。ただ作品を搬入して並べていくのではなく、特に招聘アーティストにはギャラリーのコンセプトを伝え、町を歩いてもらい、やり取りを重ねて共に展示を作っていく。その中ではそのアーティストが何を考え、何を見ているかも我々が感じ取っていき、作品や空間に反映していく。いかにここが、ただの箱ではなく、部屋の形をした何もない更地であるかをアーティストに感じてもらい、自由に一から場所を練り出してもらおうかが、展示の大部分である。そしてオープンして1年ほど経ち、徐々に地域の人も通りがけに足を運んでくださるようになったが、まだまだ地域と関わるのは簡単ではないと感じている。そういった現状を感じさせる例がある。gallery full ⇔ emptyでは、自身が主宰・講師となり、現代美術のラーニングプログラムを発足し、実行した。対象は現代美術初心者、現代美術を一から学び直したい人として、基礎講座からアートプラクティスとして作品制作するまでを目標に実践。ギャラリーに成果物を展示し、外部のアートフェスにも出品してゲストを呼び公開講評会を行った。

ラーニング実施の目的としては、SNSの普及により美術館に足を運ぶ人が多くなった今でも、現代美術が分からないという多くの声があること、何より、意識の中で美術と人の生活の分断が消えないことにあった。まず始め、受講者募集にあたり、様々な算計のもと35,000円の見込額を設定したのだが、これが非常にネックとなった。各方面に宣伝をしたところ、内容に興味はあっても金額を理由に断念する人が多かった。もしくは、金額だけに注目するような、内容の質ではなく受講料の高さだけが露出するような印象があった。たとえこの金額を下げたところでまず美術の価値が伝わらないことの露呈を感じ、どこからこの課題を見つめていく必要があるだろうかと考えさせられた。

さらに、ラーニングプログラムの終盤、galleryでの成果展示の際に、地元のおばあさんが前を通りかかった際の出来事。気になる様子でおばあさんが覗いていたので、どうぞと声をかけた。「ここは何? ギャラリーなの?」と言うので「はい、今展示しているのでは非入ってご覧

ください」と答える。「え？ でも絵がないじゃない」「あ……絵はないんですけど、色々な日用品に文章がついていて……（簡単に展示の説明）」「あ、難しいわね! じゃ!」と帰ってしまった。おばあさんは一步も入ってはくれなかった。これぞ、課題を見せつけられた瞬間である。自身としては、「これぞ感じていたことの具現化!」と意気込んだ。誰のための展示なのか、この展示はさっきのおばあさんには必要のないことなのか。

## 課題を洗い出す

人は驚くほど、美術に対してトラウマを持っているように感じる。自身が体験してきた会話の中で序盤に放たれる「美術分らないから」の言葉の裏に、何が隠れているのか。それはおそらく、これまでの教育のあり方が関係していることは否めない。あえて主観的なことを述べるが、美術は学校の教科の中で、唯一正解が一つではない、もしくは無い、教科だったはずであるが、それがいざ課題を提出した結果、クラスには誰の絵が上手い、上手くないの空気が立ち込める。この空気が、トラウマを作っているように思う。絵が上手い人はすごい、となる。画家はすごい、となる。売れる絵はすごい、となる。この過程の中に、「その人」はどこに介在するのか。こうやってどんどんその人と絵が離れていくのではないか。こうなってしまうと、さらにここに現代美術が入る隙を創ることは、難しい。

そこで、ラーニングプログラムを実施したという経緯がある。これまでの「分からない」を解すように、「作品をみる」ということが上手いと下手では計れない、実は自分の中のもので出来ることであるという指針を用いた。幸いなことに、参加した受講生には好評だったのだが、上記で述べたように参加する価値がまず伝わらないことと、行った成果がまだ「箱」の中に留まった結果も生むことになった。

## 分からないに対する姿勢

こういった現状の社会を変えていくために、少しずつ手がかりを集めていきたい。まず、「美術は分からない」に対して、どういったことができるのか。これまでその場面に遭遇すると、例えばまずは作品の説明をし、反応をみて、その都度簡単な言葉で簡潔に説明してきた。そのことは、まずはその人が納得してもらうことが最優先という姿勢であり、同時に混乱する表現は避けるので、深くは語らない。そしてどこかでその人に感じ方を委ねる。しかしこれは対処法のような、近づけるところまでしか歩みよらないように、安定しないものであった。もしくは逆に、手っ取り早く一番深いところを言葉で言ってしまう場面も生まれていた。「分かりやすさ」とは何なのか。

その点において、今回の芸術文化創造活動の担い手のためのキャパシティビルディング講座でのArt Center Ongoing の小川希さんのお話がとても参考になった。小川さんは様々な経緯で現在のアートセンターを設立した。活動する上で繰り返し放たれるテーマは、「発表する場所がなかった作品や作家のための場所」。小川さんの講義の

中に難しいことは全くなく、とても分かりやすい。この分かりやすさはどこから来るのかと考えたときに、おそらく小川さんは場所の説明をしているのではなく、ご自身の説明をしているのだと感じた。つまり、分かりやすさとは、ある事柄を単純化したり手加減したりして伝えるのではなく、どうありたいかを伝えることである。そうあるために、何をしているのか。それが大事なのだと気付かされた。

誰かに伝えるべき場面に遭遇したとき、この姿勢でいることで、一気に全てが介在することになる。作った人、伝える人、聞く人がそれぞれの中で事柄を組み立てていき、心の中でそれぞれの景色をみる。これでやっと「分かる」とか「分からない」とかの尺度から離れることができるように思う。

この考え方は、カントが唱えた自然美にも繋がる。一輪の花について、生物学者はその花が生物学的にどのようなものであるかを知っている。だが一般人は知らない。生物学者が花の生態を述べたところで一般人には理解し難いが、どこが良いと思っているのかを述べることでできれば、その人のこととして理解することができる。そういう風にしてお互いの尺度を共通のものにしていくのである。

## 具体策としての始まり

レポート作成にあたり、個人相談の機会をいただき、若林朋子さんと色々なお話しをさせていただいた。その中でのキーワードが、経験としての芸術。芸術作品をただみるということではなく、経験することができる、それはその人が本当に「みた」ことになる。自身が提唱したい日常との並列は、こういったことに付随するはずである。

自身のギャラリーの具体策の始まりとして、「たんすの肥しを減らす会」を実施したい。おそらく多くの人が、たんすの肥しを持っている。例えば自身なんかは、ビーズの指輪が作りたくて、ビーズの肥しを沢山抱え、小さいバックが作りたので布も何枚も持っている。でも、まだ肥しのまま。そういったものをギャラリーにわざわざ持ってきてもらい、肥しを果実に作り変える会を実施する。こういったことで、様々な人が集まり、お互いのものを覗き、声を掛け合い、道具を渡し合う。ここで期待することは、その中で何かの作業について先生並の人が出てきたり、肥しを交換したり、作業の中での会話でお互いを知ること。日常をギャラリーに運び、ここで起こることを、丁寧に経験してもらうのである。

そして、ここでの現時点での最終目標としては、この会で集めた人と情報を基に、「一般人と呼ばれるアーティストの会」を実施したい。アーティストとして活動していない人もしくは、誰でもが登壇の対象であり、その人が、集まった人の前でお話ししてもらう会。テーマは何でも良くて、例えば堂々と自慢話をする、収集しているものを発表、歴代のあだ名とその由来の話、ペットとのじゃれ合いを見せつける、使いやすいうちの鍋ランキング、嬉しかった話。登壇した人をこの日はアーティストとして迎える。日々培ってきた「作品」を発表してもらうのである。まだ期待のレベルを越えないのだが、ギャラリーでこれをやることに意味がある。少なくともこれに参加してくれた人は、今後のアーティストの展示にも足を運び、それぞれの中で何かを感じ取ってくれるのではないだろうか。

各地で行われるようになった芸術祭も、地元の人との関わりがある。作品の意図を全て地元の人が理解しているかは定かではないが、それぞれが感じている価値があるのは伝わってくる。作品の材料を自分が提供した、Videoに自分が映っている、この作品の一番良い写真を撮れる角度を知っているなど、それぞれが芸術祭における自分の価値を見出している。これは自分にとって美術との関わり方は何かということである。「自分にとっての何なのか」「むしろ美術という必要がなくなる」。これが芸術を経験することへのキーである。

こういった姿勢を整え、伝えることで、資金繰りの面でも寄付関連の活動に繋げていきたいとも考えている。

## まとめとして

自身も作品制作を通じてアーティスト活動をしている。「今こうしている間に起きていること」に注目し、生活や関係性に起こることなど些細で微細なところにまで焦点をおく。一つが全てであり、全てが実はその一つであるという感覚を基に、その一つを丁寧に形作る。雨の日も雲の上には太陽の光が輝いていて、その時、木の葉っぱが風に揺れる。ある人は読みたい本をバックに入れていて、農家では野菜の根をシャキッと刈り取る。そのようなことが感じられる世界に私はいたい。

中村美帆先生の文化権のお話で、「受け取る権利」も認識させられた。芸術の権利といえば、発信する側の権利と捉えがちだが、受け取る側にも権利があるのだ。良いものを受け取る権利は、鑑賞者にもある。加えて、文化権は確立したものではなく、流動的なものであり、それは世の中の動向が反映されている。

美術を通して、観賞した人が日常生活にもその時の感覚を手に、生活したり、考えたり、感動したり、そんなことが起こるようになっていく、これが自身の役目だと思っている。お互いに権利がある以上、一緒になってその世界を創っていきたい。

#### 参考文献

- ジョン・デューイ／栗田 修(翻訳)『経験としての芸術』晃洋書房、2010年



ふかい あつし

## 深井 厚志

編集者、コンサルタント／  
株式会社AEDIT 代表

1985年生まれ。英国立レディング大学美術史・建築史学科卒業。美術専門誌『月刊ギャラリー』、『美術手帖』編集部、公益財団法人現代芸術振興財団を経て、現在は井上ビジネスコンサルタンツに所属し、アート関連のコンサルティングに従事。産官学×文化芸術のプラットフォーム、一般財団法人カルチャー・ヴィジョン・ジャパンでの活動ほか、アートと社会経済をつなぐ仕事を手がける。2024年、アートのエコシステムをアップグレードするための戦略的編集プラットフォーム、株式会社AEDITを設立。

### タイトル

## 戦略的・創造的編集による 芸術の生態系のアップグレード

### 戦略の内容

芸術がかつてないほどに社会的に注目される現代社会にあって、芸術を社会経済との結びつきを開拓／より強固なものにし、芸術家や芸術の担い手たちの活動／創造環境をより豊かで活発なものへと変えていくための、戦略的かつ創造的な編集アプローチを展開する。

### 実現の手段・方法

- ① 芸術と社会経済を取り結ぶコンサルティングと実践
- ② ①を組織的かつ戦略的に取り組む体制づくり
- ③ ①を担う人材の育成(もしくはその支援)
- ④ ①を通じた芸術と社会の統合的な生態系の策定

### 工程表

#### 短期計画

2024年 上記に取り組む株式会社AEDIT設立

2025年 安定的な体制づくりと生態系絵図の  
底本策定

#### 中長期計画

2028年 この種の仕事を職業として確立

2030年 芸術と社会経済との接続フォースの  
アライアンス構築

2035年 他領域のフォースとのアライアンス構築

視界いっぱい広がる大海を前に、恐怖をおぼえるだろうか。航路はおろか地図もなく、太陽や月や星々を抛り所に、ただ知れるのは自らの現在地点のみ。それでも大胆に——あるいは無謀にも——飛び込んでいくのが、開拓者たる芸術家たちだ。ある者ははるか水平線の先まで道なき道を描き出し、ある者は流れに身を委ね漂い流されることさえ愉しそうにし、いずれにしろ、誰に指図されるでもなく皆思いおもいに舟／船を漕いでいる。その先に行く着くのは果実たわわな緑豊かな未踏の島か、暗い海の底深くに沈む難破船に眠る金銀財宝か。いや、きっとその道程で発見されるだろう、海水から飲み水をつくる術だとか、海鳥を捕まえる術だとかにこそ意味がある——私たちは、そのようにして芸術家たちの冒険から、茫漠たる世界の一端を知り得てきた。芸術史とはそれすなわち人類史でもあり、芸術家の営みとは、それすなわち世界を更新する手つきにちがいない。万物の真理に迫ろうという、私たち人類の飽くなき欲求の突端に立ち率先して切り拓いていく人たちこそが、芸術家の、そして芸術の正体なのだ、と私は思う。世の中に数多ある物事事象から、また世界を構成する多様な人々から、私がとりわけ芸術／芸術家を愛し、身を捧げるのはこのためだ。そして、芸術家を中心に、芸術に携わる人々すべてとともに、いままさにここで歴史書の一頁を更新しようという大局観のもとに、芸術文化創造活動の一担い手としての私の意識はある。

### 芸術の時代(?)

近年国内では急速に芸術に注目が集まっている。幾度の波を経つつも、美術品の購買層が一挙に増加して一つの文化として認知されるほどになったし、芸術家や美大生が美術媒体以外のマスメディアで取り上げられる機会も増えた。泰西名画でもない現代作家の美術展に多くの若者が列をなす光景も見慣れれば、商品デザインでの芸術家のコラボレーションやまちづくり事業等への芸術家の参加も珍しくない。どうやらVUCA(不確実性時代)と呼ばれる状況や資本主義経済の行き詰まりも横目に、(ステレオタイプであるものの)論理も計算も計画もどこ吹く風と、いかなる時代においても個を貫き、自己流でも新地平を切り拓いてきた芸術家たちに、大いなる期待が寄せられているようだ。

文化庁は従来の守りの文化行政から逸脱して、文化と経済の好循環による文化(と社会)の活性化を企図する文化経済戦略(2017年策定)を展開し、経済産業省は「アートと経済社会について考える研究会」(2022~2023年)を発足して280頁を超える詳細な報告書にまとめるなど、政府も民間も足並みを揃って、芸術を社会経済に接続して考えようという大きな流れの真ただ中にあるとあっていい。

社会経済のなかでの芸術の存在がより大きくなれば、芸術家をはじめ芸術に携わる人々にとってより多くの機会をもたらすことになるだろう。しかしながら、現実として、社会経済からの需要に芸術セクターは応えきれておらず、各所での機能不全が見られている。これには様々な要因が挙げられるが、私が価値創造において着目しているのは、異なる領域の繋ぎ手の存在と、社会、あるいは「世界」というような、より大きなスコープのなかで芸術を捉えることである。本稿ではこれらを

ベースとした私の価値創造戦略を述べたい。

### 芸術文化の「価値」

芸術が社会もしくは個人に対して持ちうる「価値」については、洋の東西を問わず、これまでに様々に議論されてきた。ここで掘り下げることはいないが、文化的価値は「芸術のための芸術(art for art's sake)」の言葉に表されるような、芸術そのものが持つとされる本来的価値と、芸術がその他のものの役に立つという手段的価値に大別される。いっぽう我が国では、戦後長きにわたる文化政策の不在の後に制定された「文化芸術基本法」(2001年)に続く、「文化芸術推進基本計画」(第一期:2018年3月)のもと、芸術文化の価値をその「本質的価値」と、本質的価値から生じる「社会的価値」「経済的価値」の3つを有するものとし、その整理のもとに芸術文化の計画的な推進が図られてきた。本質的価値とは、芸術の美学的な価値に加えて、人々に豊かさや創造性をもたらすなど、人間らしく生きるための糧としての芸術文化の価値を言う。これに対して社会的価値・経済的価値は、芸術文化が地域社会の基盤形成に資する、多様性の維持や世界平和に資する、あるいは良質な経済活動に資する、といった考え方を言うものである。しばしば、こうした社会的価値や経済的価値の推進は、道具主義とも揶揄されるような、芸術を一道具に扱め、その本来的な価値を損なう恐れがあるとの見方もあり、こと芸術文化の側から積極的に社会的・経済的価値の推進に取り組もうという試みは少ないのが現状だ。

### 文化的価値プロジェクト

いっぽうこうした議論は国内に限ったものではない。「芸術はいったいなんのためにあるのか」「芸術はなぜ必要なのか」といった問いに対して、イギリス政府機関であるAHRC(芸術・人文学研究会議)は「文化的価値プロジェクト」を組成し、実証的な研究活動を行った。本プロジェクトは、芸術文化の価値を個人や社会にもたらす効用として、コミュニティや医療、都市再生、社会包摂、イノベーション経済など、広範な領域におよんで研究することで、捉えどころのない文化的価値の理解を進めようというものだ。本プロジェクトが画期的に思えるのは、すぐに本来主義／手段主義の二元化による対立を生んでしまうこの種の議論において、あらゆる領域において「個人の経験」を置き直し、個人から外へと向かう作用として文化的価値を据えたことである。本質的価値／社会的・経済的価値のような二項対立、あるいは本質／外部・副次効果のような仕分けを避け、芸術本来の価値もその他の価値も、「個人」という基軸をもとに等価に並ぶ。こうして解明された文化的価値の多様な構成要素は、政府の、自治体の、あるいは企業の、芸術文化に対する支援や出資、研究開発や新規参入の根拠や目的となり得、そのことは直接的に芸術文化を育む力となる。また、このように一つの研究をもとに芸術文化と医療福祉、経済、地域社会など異なる領域が並び立つことで、芸術文化をその個別領域の内側に閉じ込めるのではなく、より大きな絵図のなかに捉えることができるだろう。

### 芸術の構造そのものへの働きかけ

西洋美術史を学ぶ学生だった頃から数えて、芸術に向き合って20年が経とうといういま、私は株式会社AEDIT(エディット)を立ち上げる。社名はartのaとeditから構成した造語で、本稿の冒頭で述べた芸術／芸術家に対する考えから、歴史書の一頁を共に更新する、同時代を生きる編集者たちのひとりとして、芸術をとりまく社会に貢献していきたい、という思いを込めた。事業内容としては、芸術に関わるあらゆる領域におけるコンサルティングを軸に、企画、編集、コーディネイト、制作まで、幅広く行っていく。同時に、これらのいずれの取り組みにおいても、常に視座に「芸術をとりまく生態系をアップグレードする」ことを置き、これをAEDITとしてのミッションに据えたい。

「美術にあまり興味ないでしょう?」——かつて美術雑誌の編集者であったときに編集長から言われたこの一言が、いまでも折思い出される。もちろん美術を愛し、編集者として人並以上の美術に関する知見を誇り、美術に対する興味関心は尽きない。実際には、編集長の発言は私が美術に関する様々な構造や仕組みに対して特に関心を寄せる様子を見てのもので、私の性質をよく見抜いた一言だったと思う。芸術分野は芸術家を筆頭に、アートマネージャーやプロデューサー、制作、技術、インストラー、批評家、ディーラー、キュレーターなど、高度な専門家たちによって構成されており、みな限られた時間と予算と人員のなかでいかに良質の芸術をこの世に送り出すかに心血を注いでいる。これに対して、私は同胞たる芸術の担い手たちが活動する生態系そのものに注視し、これに働きかけることで、芸術が育まれる環境を守り、あるいは押し広げていくことで貢献したいと思ったのだ。

#### 生態系と他領域

芸術をめぐる生態系については数多くの研究がなされているものの、いまだ確立されたものはないように思う。各国各地で芸術をとりまく環境は異なるし、芸術分野自体の関係人口も少なくデータに乏しければ、ビジネスモデルも多様、かつ非営利セクターやアマチュアが占める割合も大きく、また常に刷新し続ける芸術そのものの性質の捉えどころのなさも手伝って、生態系を描くのは容易でないことが想像できる。それでも、例えば美術の生態系を美術家やコレクター、批評家、キュレーターなどのプレイヤー単位で相関関係に描いたダイアグラムや、芸術の営利と非営利の関係性を読み解いたもの、個人の芸術家から政府の文化政策までを図に落とししたもの、我が国では文化と経済の循環を描いたもの(令和4年文化審議会文化経済部会「文化と経済の好循環を実現する文化芸術活動の『創造的循環』」)、芸術を中心に社会、企業、地域、技術との理想的な関係図構築を試みたもの(経済産業省「アートと経済社会について考える研究会報告書」)などの先行研究が挙げられる。

これらにも多くを学びながら、私が取り組みたいと考えるのは、芸術の営利／非営利、制作と発表、学術と産業といったあらゆる営み、そして、それらと非芸術領域の生態系とがどのような相関関係を持つのかを、統合的に示す大絵図のようなものだ。芸術領域はその整理詳細の試みによって具体を明らかにし、またこれを他の領域の生態系と

の地続きで作用・関係性をひも解き、芸術を社会に必須の構成要素として再確認するとともに、いまだ曖昧模糊としている、芸術が持ち得る社会経済に対する価値を引き出していきたい。

#### 戦略的・創造的編集

しかしながら、私は芸術と非芸術領域の生態系の策定を、客観的な解析・研究に留めない。芸術分野では誰もが専門家でありながら、その構造そのものに働きかけるプレイヤーは少なかったように思う。近年は各地でアーツカウンシルが組成されたり、文化庁が直接事業によって抜本的な改革に乗り出したりしているが、芸術の、特に非芸術領域との(あるいは芸術内の異なる分野間や、芸術と隣接分野・産業との)関係性においては手つかずの部分が多く残されていると感じる。私は、自治体や企業から文化機関、個人の芸術家との仕事まで、その幅広さと常に異なる領域のあわいに立って取り組むこの立ち位置を活用することで、芸術をとりまく生態系を構成する複雑な線の本一本本に、自らも積極的に関与・働きかけていく。細い線であれば太らせ、線のない空域には線を引く。一か所が明らかになれば、また別の線が浮かび上がって新たな可能性を見出す——そのような、全体像を常に意識し、不断にして終わりを迎えることのない、戦略的・創造的編集による大絵図の制作に取り組んでいきたい。それは、この芸術界を内から、外から、より豊かなものに発展させていこうとする同胞や後進たちにとって、一つの手がかりを示す地図のようなものになるだろう。

#### 結びにかえて

本稿ではほとんど触れることはできなかったが、これらの課題感一つひとつにはそれぞれ先行研究があり、また実政策や活動に落とし込んでいる実践者がいる。あるいはコロナ禍においては、分野や世代も超えて多くの芸術家や芸術の担い手たちと連帯する機会があり、皆、志を一つにしていることを確認できた。私のこのような価値創造の思想・戦略の背景には、それぞれの信念のもとに活動する、そのような先達や同胞たちの存在があり、私の活動は、そうした同胞たちと共に取り組んでいく、そうした同胞たちに向けられたものでもある。自らも身を粉にしながらも、何よりこの仲間たちと、いままさに更新しようという歴史書の新たな一頁を、私自身も楽しみにしたいと思う。

##### 参考文献

- ジェフリー・クロシック、バトリツィア・カジンスカ『芸術文化の価値とは何か——個人や社会にもたらす変化とその評価』中村美亜訳、水曜社、2022年
- 加藤種男『芸術文化の投資効果』水曜社、2018年
- 小林真理(編著)『文化政策の現在2　拡張する文化政策』東京大学出版会、2018年
- 「経済産業省　アートと経済社会を考える研究会報告書」https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\_info\_service/art\_economic/20230704\_report.html
- 「文化庁 文化経済部会」https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/bunka\_keizai/



終わりに





あきたしょう

**秋田 祥**

映像上映の企画／運営

本講座を通し、規模や分野は違えど「芸術創造活動の担い手」たちと個人として、団体として、または今この都市に生きる文化芸術従事者として、様々なアイデアや葛藤などを皆さんと共有できたことは、私の今後の活動継続の励みになる重要なものでした。少なくとも、東京という大都市で活動しながら文化活動に携わる人々と「課題を共有できない」という問題を、早くも解消してくれた気がします。講座前後のディスカッションでは、助成金を出す側の苦悩も想像できるようなものがあり印象に残っています。他には講座参加者の多くが「時間が無い／忙しい」と言っているように感じられる回もありました。これに関しては、現在の経済システムやその問題について文化従事者ももっと意識的になり、話しあっていく必要があると私は感じています。また話しましょう!



うえき あい

**植木 愛**

公益財団法人八王子市学園都市文化ふれあい財団 芸術文化振興課

日々業務に追われる中、時間やエネルギーを割いて向き合うことが出来ていなかった様々な課題に対して、この講座に参加することで突破口を見つけたという思いで応募しました。実際に毎回の講座を受講する中で、今まで漠然と疑問に思いつながらも、その正体が何なのか認識出来ていなかったことが多角的な観点から明らかになり、そのことを表現する新たな言語を得た感覚でした。今後活動を推進していく上で、様々な問題に対峙する度に立ち返ることの出来る基盤を得たように思います。いつも受講生に寄り添い多くの気づきと学びを与えて下さったファシリテーターや講師の皆様、そして手厚いサポートで常に支えてくださった運営スタッフの皆様、沢山意見交換をしながら共に学び励まし合うことができた受講生の皆様に、心より感謝申し上げます。ありがとうございました。



いけだ みつき

**池田 美月**

独立行政法人国際交流基金文化事業部企画調整・文芸チーム

キャパシティビルディング講座を受講する前は、自身が感じている課題について漠然とただ一人で悶々と考えていただけだったのですが、講義で様々なトピックについて学び、話し合い、振り返ることで、問題解決への糸口が少し見えるようになりました。受講を通して知り合うことができた人たちや受講生の縦と横の繋がりなどキャパビルで出来たネットワーキングは私の宝物です。キャパビルで学んだこと、悩んでいるのは「一人じゃない」ということが分かったこと、キャパビルを通じてできた仲間たちの存在は今後アートに関わる活動を続けていく上で大きな糧になると思いますし、今後また立ち止まることがあったとしても、いつかは必ず再び進み出せる力になると確信しています。半年間、大変有意義な講座を受講させていただき本当にありがとうございました!



えき ひなた

**榎 日向**

公益財団法人東京交響楽団 フランチャイズ事業本部

この業界に入ってまだ約2年半と少し。経験も知識も浅い私は、この「対話型ゼミ」を通し、様々な方の多角的な目線を学んで、知見を増やしたい、と応募しました。他の受講生の皆さんがとても課題意識が高く、刺激を受け、勉強になりました。毎回の講座で、ただ学ぶだけでなく、アウトプットまで行うことで、学びを自分の肥やしとして蓄えることができましたと思います。そして、講義を通して充実した時間が過ごせ、悩んでいるのは私だけじゃない、と交流の場を通して感じ、これからの指針や方向性についても深く考えることができました。小川さん、若林さんのお二人をはじめ、講師の皆さま、運営の皆さま、関係者の皆さま、そして一緒に過ごした受講生の皆さま、ありがとうございました。そして、これからも共に実践していく仲間として、どうぞ宜しくお願いいたします!



いんだ あきこ

**印田 彩希子**

特定非営利活動法人SEED OF ARTS／ファンドレイザー

先日、工場見学に行く機会があり、見終わる頃には「最高」とはしゃぐくらいに魅了されていた。その時に社長さんが「自分で自分のことを良いです!って言うのは少し恥ずかしいんですね」と話してくれた姿が印象的だった。この講座を通して、自分たちのやっていることの価値を伝えられた方がいいと思う一方で、「ちょっと恥ずかしい」という感覚もとても自然なことだろう。その上で、できることは「正直に伝える」ことなのではないだろうか。自分たちの活動でどんな変化が生まれたのか、これからやらなといけないこと・必要な資源は何か。とか。活動が魅力的であり、その価値が伝われば、感じた良さを外へ伝えてくれる人が増えるのではないか。一人で作った言葉は自慢話に聞こえてしまうかも知れないけど、みんなで作った言葉には、きっと力が宿る。



こいけ りさ

**小池 梨沙**

民謡未来ネットワーク 代表／一般財団法人日本郷土民謡協会 公認教師／特定非営利活動法人日本火消し保存会 上級木遣り師／一般社団法人和輪 正会員

はじめは、毎回参加ができるのかとても不安だったが、運営の皆様が大変手厚くサポートをしてくださり、リマインドを得たりしながら何とか修了書を手にかけて安堵した。講座を通して自身の過去と未来を見据え、現在の足場を固めるきっかけになった。更には非常に有意義な出会いに恵まれ、今後の活動に新しい楽しみが増えた。また今後もこの講座が続く限り、新しい仲間と出会えるだろうと、今もワクワクしている。



さとう ちはる

**佐藤 千春**

民謡研究会ゆたち 主宰／一般社団法人民俗文化興隆協会 代表理事／公益財団法人日本民謡協会 広報部

受講前、私が探求し伝播したい民謡に燃える情熱を抱き、民謡の事しか考えず傘もささずに全速力で走っていました。それに行き詰まり感を感じていた時、この講座に出会いました。受講を終え、広く文化を多面的に探求することを学び、民謡だけしか見ておらず暗中模索状態だった狭い視野を広げ、自らの考えを根本的に整理する良い機会となりました。他の受講生との交流においても、異なる視点やアイデアを共有し合うことができたことは大変有意義で、それぞれの分野は異なっても志は一緒だと感じました。最後に、この講座を運営してくださった関係者の皆様、そして受講生の皆様に心から感謝申し上げます。この講座で学んだことを活かして、民謡は勿論、日本の文化継承と創造に多角的に貢献していきたいと思ひます。民謡はいいぞ!



にしむら さとみ

**西村 聡美**

アートマネージャー、企画制作者

これまで、仕事で文化芸術の現場に居続けることができたのは幸運だと感じながらも、アートマネジメントの知見や情報を体系的に学ぶ機会が社会人になってから減っており、ここ数年、働きながらそのための環境をどのように確保するのかを自身の課題としていました。そういった意識から本講座を受講しましたが、希望の環境を得られたことに加え、ここでは、近い目線でさまざまな悩みを持つ仲間たちと、同じテーマや課題をもとに話し合うという経験そのものがとても有意義でした。しかし一方で、自分の言葉を文章で伝えることが苦手な自分は、最後のレポート執筆で大変苦労しました。内容は未だに自信がないのですが、それでも、どうにか言葉にするための機会を与えてもらったことを、今となってはとてもありがたく感じています。



たけうち こう

**武内 剛**

映画監督／プロデューサー／芸人／講演家

ある程度大人になると仕事などが忙しくなり、時間をとって勉強したり、自分自身の活動を見つめ直ししたりする余裕はなくなるものだが、今回思い切って講座に応募して、本当に良かったと思う。先生が何を言ってるのかよく分からなかった回もあったが、それが皆にバレるのは恥ずかしいので、とりあえず「うんうん」と頷いて分かったフリをしながら、その後配信されるアーカイブ動画を何度も視聴してやっとなり理解する、という具合に、ついでいくのがやっとの半年間だったが、現在行っている事業にそのまま実用できる様な実践的な教えも多々あり、現場で体験し、感じた事を授業で発言したり、他の受講生とのディスカッションで意見交換できたのが、とても楽しかった。色々な角度から、アートやそれに纏わる物事を学ぶことで客観的に自分の活動を見ることができ、それによってアーティストとしての自分の価値を改めて理解することができた。他の受講生や講師、運営スタッフの方々など講座に携わる全ての人が芸術やエンタメを愛しているがゆえに、教室内(時にはパソコンのモニター上)は常に前向きなエネルギーに満ち溢れていて、そのエネルギーを浴びにいくだけでも充分受講した価値があったと言えるだろう。この講座で得た知見と出会いを、今後の活動に活かしたいと思う。



はやぶち ひとみ

**早淵 仁美**

ギャラリー運営／アーティスト／文筆家／コーディネーター

美術作品を作り上げることの他に、それをどう扱っていくか、素晴らしい作品があっても、それをどんな舞台上に上げ、生かしていくのか。社会での現実的な実態と知恵を得るために今回の講座に参加しました。講座ではそういった部分が十分に教授され、同時に、自身に現実的な思考が足りないと思っていたことも、自身のあり方を明確にしていくことで、実現に繋がっていくということにも気付かされました。そして何より、講座では毎回受け身では終わらず、参加者のみなさんが実践的に活かしていこうとする姿勢が見えたのが刺激になりました。別々だった人々が同じ場所に集まり、ただただ各自の姿勢を見せ合うだけで、他への影響がみられる。これが協力することの本質だったり、可能性なのだと感じることもできました。贅沢な時間をありがとうございました!



ながいのぞみ

**長井 望美**

「人形劇団ネンネンネムネムねむり鳥」 「眠鳥企画」主宰

講座を通じて「人間にとって文化芸術とは何なのか」という問いに改めて向き合う時間を得た。「社会とは? 評価とは? 価値とは?」概念を覆す思考の旅。レポートに向かい、改めて自団体の活動に視野を戻しうんと唸る。マクロからミクロに帰ってきた! 講座を経ての言語化を通し、自身を整理し混乱した時に立ち返る基準を作ることができた。小さく取り組みは始めるが価値感はずだに。イベント人形劇ネットワークに興味のある方はぜひご連絡ください! 多様な背景の参加者との対話から、様々なヒントと思考の活性化を得ることができた。孤立せず自団体の活動の継続を模索し続けることが、後に続く同分野のアーティストをエンパワメントすることに繋がると思ひます。このような学びの機会を与えてくださった皆様に、心より御礼申し上げます。



ふかい あつし

**深井 厚志**

編集者、コンサルタント／株式会社AEDIT 代表

つい内向きへと偏ってしまいがちな芸術活動に携わるなかで、講師の皆さんのお話の一つひとつは、いずれも多くの発見や教訓に満ちたものであり、今後の私の活動指針を立てる上で大いに参考にさせていただいた。また自身の活動や、思想や関心、職能について見つめ直すとても貴重な時間ともなった。そして、それ以上に私にとって大きな意味を持ったのは、多様なジャンルの芸術文化の担い手の皆さんと机を並べ、意見を交わすことができたことだった。各々の活動に真剣に、ひたむきに取り組む仲間たちの存在は、私の価値創造戦略の策定における重要な動機の一つとなった。このような機会を設けてくださったアソカカウンシル東京や運営の皆さんには感謝の意を表するとともに、私の今後の活動をもって貢献したいと思う。

## 終わりに

## ファシリテーター／アドバイザーからの言葉

# 閉じてるけれど、開いてる

## 小川 智紀

### 「閉じてるけれど、開いてる」

本講座の課題解決／価値創造戦略レポートの書き手は、よく知られる規模の大きい芸術団体に所属しているメンバーから、マイナースポーツの文化版ともいえるような小さな芸術文化領域そのものを背負った受講生まで。多彩なバックグラウンドを持つ人たちの提言が集まっている。

通読して、共通して見えてくる課題もあった。それは、実務者が経験や技術を共有し、議論する場所を求めているという点だ。閉じて互助的に専門性を向上したいという思いと、開いて現場のありようを社会に問いたいという欲求がない交ぜになっている。対象そのものよりも、共有や分有のあり方自体が一つのテーマになっていて、これが第一線で活動している実務者の現状であるといえる。

振り返ってみると、1990年代の芸術文化領域において、理論面で大きく主張されたのは公共性とは何かを問う議論であったと思う。量的に大きく飛躍した各地の公立文化施設の基盤に、バブル経済の影響があったのは確かだが、同時に市民的公共性といった市民参画に関する理論の成長もその存立を下支えしたはずだ。あれから30年経ち、経済的にも右肩下がりの社会になる中で、公共性論の更新も必要になってきた。

近年は「公共性」に代わって「コモンズ」の発想が芸術文化領域でも取り上げられるようになった。社会学者の吉見俊哉を中心に編み出したといわれる「文化的コモンズ」の概念\*1は「地域の共同体の誰もが自由に参加できる入会地のような文化的営みの総体」として整理され、特に自治体の文化政策に影響を及ぼしつつある。

公共性からコモンズへ。30年間の芸術文化領域の変化を詳述する紙幅はないが、いくつか挙げる。まず、教育や福祉といった隣接他領域との協働を通した社会的価値を作り出す小規模な活動に注目があたり、これまでの芸術分野ごとの専門性が太刀打ちできなくなった点がある。「公共性が高く必要なのだ」と主張するだけでは何をいったことにもならず、現場知を持ち寄り考え方を更新していく具体的な場所が必要になってきた。

また、芸術文化の総合性に焦点があたっているという点もある。たとえば「まちづくりの活動と連動したアートプロジェクトにおいて、アーティストや文化施設は本当に必要か、必要だというならその機能

とは何か」とこれまで自明だった存在を問い直す議論も増えた。単なる芸術家、芸術団体、文化施設、文化事業をどう見るかということ以上に、芸術文化のエコシステム全体のありようを捉えなければ全体が豊かにならない。全体を一望できるはずだと構想された、アーツカウンシル型組織の限界も見えてきた。だから今こそ、共有と分有の小規模なコモンズを! という感覚も理解できる。

### 「開いてるけれど、閉じてる」

次に、芸術文化を離れてコモンズ論を見てみる。政治学者・宇野重規は「公共性概念がしばしばきわめて抽象的に論じられがちであるのに対し、コモンズ概念は、具体的なものや場所、空間、さらにはそれと結びついた諸権利やネットワークを指すことが多い」\*2としている。

コモンズ概念の再検討を促す契機となった、女性初のノーベル経済学賞で知られるオストロム\*3は、コモンズの設計原理として以下の8つを挙げている。(1)コモンズの資源と利用者が明らかであること(2)コモンズの維持管理のルールが地域的条件と調和していること(3)集団の決定に構成員が参加できること(4)ルールの監視役がいて説明責任があること(5)ルール違反に段階的な制裁があること(6)紛争解決メカニズムがあること(7)外部の政府権力が、コモンズの制度づくりの権利を侵害しないこと(8)コモンズが入れ子組織になっていること。

### 「閉じてるけれど、開いてる」

冷静に比較すると違いも明らかだ。コモンズ論では資源の利活用を前提に置いて緻密化を進めていく流れがある。一方で文化分野のコモンズの議論では「誰もが自由」であることに比重を置きながら、文化全般の再定義を模索しているようでもある。二つの議論に隔たりはあるのだが、対象や構成員の明瞭化の問題以上に、自律的なルールづくりという創造性があるかどうかに注目したい。

私が関わったあるアートの居場所は、少人数の常連参加者を緩やかに入れ替えながら「酔っぱらった人は参加させない」というルールだけで十年以上活動を続けている。理念を守り活動を続けるために、コモンズのルールが必要なのだ。自律的なルールを作り運用していく中で、次の展開は開ける。

閉じているけれど、開いている。その矛盾した環境をどう作っていくのか、それは実務者として活動するすべての人たちに問われているのだろう。

## 終わりに

## ファシリテーター／アドバイザーからの言葉

# 自由になるためのアーツ(術)を手に入れる

## 若林 朋子

### 「自由になるためのアーツ(術)を手に入れる」

「人材育成のように時間がかかり、成果の因果関係自体が判断しにくいことにも、抗いがたい効率化の波が押し寄せつつある。そうした時代の波の中で、効率をあげることが真の価値なのか今一度聞きたい。人は学び続ける生き物であり、大なり小なりの学びは一生続く。その1人ひとりの学びの一時を、大量生産でなく、いかに良質な体験にしていくかが、人材育成を目指す講座やプロジェクトのミッションではないだろうか」――昨年の本テキストでは、コストパフォーマンス重視の人材育成の行く末を憂えて筆を置いた。

今期のキャパシティビルディング講座は、受益者数の拡大を目指す東京都の方針を受け、実施形態を大きく変更した。6年目にして初めて一般聴衆も参加が可能な形とし、オンライン公開講座を全体の半分組み込む新たな方式で実施。アーツカウンシル東京の講座担当者も制作担当チームも改変に尽力され、より多くの人々に学びの機会が開かれた。マンネリ化を防ぐためにも、従来と違う方法を試してみる意義はある。他方、多忙な中で願書を書き、選抜を経て参加してくれた受講メンバーにとっては、対面による濃密な学びの場が、従来よりも半減することとなった。仲間と対話を重ねて学び合う時間を持ちにくかったのではないだろうか。私自身のファシリテーションに一層の工夫が必要だったと省みている。果たして受益者を拡大した今期は、キャパビル講座のコスパは高まったのだろうか……。

こうした研修事業におけるパフォーマンスとかコスパとはいったい何を指すのだろう。受益者1人当たりにかかる費用の多寡で判断するのか、あるいは、体験や学びの深度がパフォーマンスの尺度なのか。後者ならば、オンライン化で受益者数が増えるほどに学びのパフォーマンスは落ち、コスパが下がっていくともいえる。また、誰にとってのパフォーマンス／コスパなのかも考えてしまう。主催者にとってのコスパがよくても、制作者にとってのコスパが悪いこともあり得る。主催者にとって瞬間的なコスパが悪くても、受益者1人ひとりの学びのパフォーマンスはすこぶる良く、長期的にみれば高いパフォーマンスで人材を育成している場合もあるだろう。学びにおけるパフォーマンスとかコスパというのは、単純な計算式で割り出せる話ではないのである。技術は進歩し、たしかに私たちは便利な配信・アーカイブ技術を手に入れたが、進歩の罨にはまってしまふことがないよう、事業目的や講座の意図を愚直に確認し続けたい。

世の中に目を転じると、2023年は「リスキリング」という言葉を頻繁に聞く年だった(リスキリング本を出版した高校の同期生をメディアでよく見かけたからかもしれない)。リスキリングは「新しいことを学び、新しいスキルを身につけ実践し、そして新しい業務や職業に就くこと」(後藤、2022)で、単なる学び直しではなく、新たな仕事に就くというゴールまで含めた概念だという。DX時代にあって、いまはデジタル人材の育成やリスキリングが強調されている。

では、本キャパビル講座はリスキリングの場なのだろうか。たしかに、講座修了後に新たな業務に就いたり転職したりする受講生は何人もいたが、当初からそれを目的にしていた人はいなかったように思う。もとより、本講座は特定の業務や職業のためのスキル習得の場ではないので、リスキリングとはいえないのだろう。キャパシティビルディング講座の「キャパシティ」とは、もとは「収容する器の容量」のことで、転じて「物事を受け入れる能力」のことを言う。本講座で開発(ビルディング)を目指すのは、実用的な職業能力というよりも、「受容する力」である。多様な視点をいったん自分という器のなかに取り入れて、もやもや悩み、想像力を働かせて思考し、その過程で自分自身の価値(判断)基準を確認していく時間だと私は考えている。あえていうなら、リベラル・アーツ。リベラル・アーツとは、生きていくうえで直面する不自由さや束縛から、自分自身を解放するための知識や生きるための力を身につける横断的な学びである。仕事上も、人生においても、個々人が自由(＝リベラル:liberal)によりよく生きていくための術(＝アーツ:arts)を、キャパビル講座を通じて少しでも手にしてもらえたらと考えてきた。

今、世界は混迷を極めている。とても簡単には解決できない。ここまでの混沌に向き合うための術は、もはや「想像力」しかないといっても過言ではない。想像力を働かせて物事を受け入れ、自分の器を拡張して対応していくほかない。キャパビル講座が、目前の仕事の悩みのみならず、ゴールの見えない大きな混沌にも向き合う力を養う場になったらと願っている。

そんな当方の願いは、課題解決／価値創造戦略レポートの最終発表会で昇華されていったことを最後に付記する。どうぞ本報告書の受講生レポートをご一読ください。

<sup>[1]</sup> 「文化的コモンズが、新時代の地域を創造する―地域における文化・芸術活動を担う人材の育成等に関する調査研究 報告書」、一般財団法人地域創造、2016

<sup>[2]</sup> 「コモンズ概念は使えるか―起源から現代的用法」宇野重規、2019(待鳥聡彦・宇野重規編著「社会のなかのコモンズ」、白水社)

<sup>[3]</sup> 「コモンズのガバナンス 人びとの協働と制度の進化」エリノア・オストロム著、原田禎夫はか訳、見洋書房、2022

アーツカウンシル東京 東京芸術文化相談サポートセンター「アートノト」  
2023年度アーツアカデミー事業

## 芸術文化創造活動の担い手のための キャパシティブUILDING講座

～創造し続けていくために。芸術文化創造活動のための道すじを“磨く”～

### 活動報告書・課題解決／価値創造戦略レポート集

編集	特定非営利活動法人舞台芸術制作者オープンネットワーク 中尾江利、及位友美(株式会社ボイス)
テキスト執筆	小川智紀、若林朋子、中尾江利(株式会社ボイス) 受講生12名(課題解決／価値創造戦略レポートページ)
デザイン	三浦佑介
写真	古屋和臣、森勇馬
講座運営	特定非営利活動法人舞台芸術制作者オープンネットワーク(ON-PAM)
事業担当	アーツカウンシル東京 活動支援部 相談・サポート課
発行	公益財団法人東京都歴史文化財団 アーツカウンシル東京 〒102-0073 東京都千代田区九段北4丁目1-28 九段ファーストプレイス5階 TEL: 03-6256-8431 FAX: 03-6256-8828 <a href="https://www.artscouncil-tokyo.jp/">https://www.artscouncil-tokyo.jp/</a> ©公益財団法人東京都歴史文化財団アーツカウンシル東京
発行日	2024年3月29日



アーツカウンシル東京  
アーツアカデミー2023  
事業紹介ウェブサイト  
[https://www.artscouncil-tokyo.jp/ja/  
events/60109/](https://www.artscouncil-tokyo.jp/ja/events/60109/)



東京芸術文化相談  
サポートセンター「アートノト」  
ウェブサイト講座情報  
<https://www.artnoto.jp/learning/>





アートノト  
東京芸術文化相談サポートセンター

