

アーツカウンシル東京 平成30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

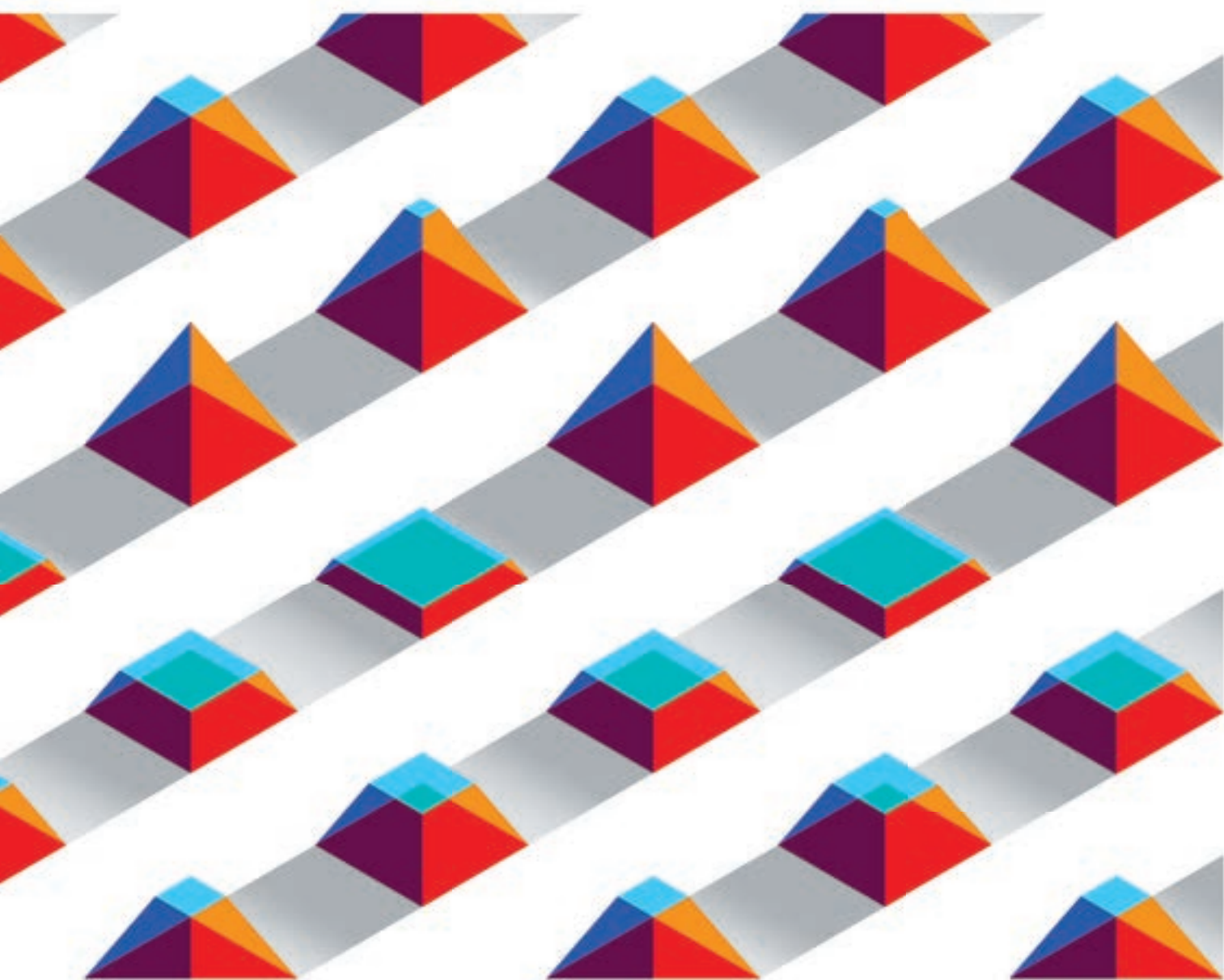
～芸術文化創造活動のためのロジックを“磨く”～

活動報告書・課題解決戦略レポート集



Arts Academy

Capacity Building Program 2018



はじめに

アートカウンシル東京では、東京の芸術文化創造を牽引する次代の担い手を育成するため、当機構設立の2012（平成24年）度よりアートアカデミー事業を実施しています。

人材育成事業の一環である当事業は、東京芸術劇場での劇場運営のOJTと公開講座を軸にしたプログラムと、当機構でのプログラムの2つの柱があります。昨年度までの当機構でのプログラムでは、少数の若手制作者・研究者・創作者等を対象とし、当機構の助成事業に関する調査活動の補完業務と芸術文化創造をめぐる課題研究活動という内容でした。その中で芸術文化を取り巻く現状分析や課題の抽出、および創造活動に対する客観的な評価や公的支援の必要性ならびに支援のための施策立案まで深く思考する力を養い、実践の場につなげる若手人材の育成を目指しました。修了生は25名を数え、日本各地の地域版アートカウンシルや、公共・民間の劇場、大学、アートNPO等で活躍しています。

事業開始から6年が経ち、あらためて創造の現場で何が求められているかを考慮した結果、これまでの内容を見直し、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に主眼を置くプログラム内容に改訂しました。

その理由は、芸術創造の担い手がそれぞれの活動の理念や目標にあらためて向き合うこと、その実現を妨げる課題を明らかにすること、課題解決や活動推進のためのファンドレイジングの考え方を広げることや活動の意義を他者に客観的に伝えるための評価軸を磨く力、そして芸術文化と社会のつながりを俯瞰的にとらえ、自らがどのような接続点となりえるか等、それらの思考と実践力を深めるための体系的な支援が、未来の担い手育成のためには不可欠であると考えたからです。

こうした問題意識を踏まえ、アドバイザーとして伊藤美歩さん、若林朋子さんに協働いただき、5回の講座とその学びを生かして受講生

各自の課題解決戦略を考え提案するレポートの作成と発表、というプログラムを策定しました。従来にない特徴としては、芸術文化創造や文化政策の知見のみならず、山元圭太さんや落合千華さんといった社会課題解決に取り組むソーシャルセクターの第一線で活躍する講師も招き、新たな学びと広い社会的視座を得る試みを投入したことです。

「芸術文化創造活動のためのロジックを“磨く”」という副題を付け、人材育成事業としての新たな舵取りに、期待と少しの不安を抱きつつ受講生を募ったところ、多様なフィールド、世代の方々から多数のご応募をいただきました。そして、各々の現場と向き合い、切実な問題意識と前に進もうとする強い意欲と情熱を持った18名の受講生と始動することとなりました。受講生は全5回のワークショップやレクチャー形式の講義を通して互いに意見を交し合い、学びを共有しながら、社会における芸術文化の役割について広く深い思考と実践する力を蓄え、レポート作成に取り組みました。

約1カ月間のレポート作成期間でしたが、各々の課題解決や目標実現に真剣に向き合う18名のレポートは、期待を上回る刺激と多様な示唆や可能性に溢れています。受講生それぞれの今後の活動の指針となる内容である以上に、芸術文化支援の新たな可能性を多角的に提案する、調査研究成果ともいえるでしょう。本報告書を通して、当事業の成果を文化セクターに携わる多くの方々と共に、今後の芸術文化創造活動の支援を考える参考となれば幸いです。

最後に、本事業の構築に力強いご助力をくださった伊藤美歩さん、若林朋子さん、ゲスト講師の山元圭太さん、落合千華さん、大澤寅雄さん、プログラム運営を伴走してくださった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)の皆さま、その他多くの関係者の皆さまに心よりお礼を申し上げます。

アートカウンシル東京（公益財団法人東京都歴史文化財団）

目次

プロフィール

アートカウンシル東京 平成30年度アートアカデミー 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

アドバイザー、ファシリテーター&講師紹介	4
受講生紹介	5

プログラム

第1回	VISION、MISSIONを磨く&課題・目標の設定 ～受講生による課題・問題の提起、共有機会の設定～	6
第2回	活動基盤を磨く ～芸術文化事業の運営体制の課題とその改善策の深掘り～	8
第3回	活動のためのファンドレイジング力を磨く ～ファンドレイジング課題実践～	10
第4回	活動の意義を伝える評価軸を磨く ～自身の活動の意義を客観的に伝える術を鍛え磨く～	12
第5回	芸術と社会の関わり方を磨く ～芸術文化の社会とのつながりを捉え、[接続]を考える～	14
第6回	課題解決戦略レポートの最終発表会	16

課題解決戦略レポート

新井まる	こころの波紋がかさなりあう、豊かな社会をめざして	20
石田高浩	地域拠点プロジェクトの評価を通じた地域アートプロジェクトの在り方の検討 —新潟市・水と土の芸術祭市民プロジェクトを事例として—	24
井上紗彩	収益事業の冗長化で、アーティストを持続可能な職業に。	28
今井俊介	30年後の劇場が、人々の「好き」が循環する、活気ある“場”であるために	32
大園康司	これからの「コンテンポラリーダンス」に向けて —シーンを支える仕組みをアーティスト自らがつくる—	36
小川まき	理事会へのファンドレイジングプランの提案について	40
小野良	劇団のネットワークの構築に關してのプロセスと展望	44
鯨エマ	高齢者が主体的に取り組める全国シニア演劇大会を！ —2020年東京大会を、その後も元気に活動継続する起爆剤に—	48
後藤良基	これからの社会により貢献できるクラシック業界を目指すために	52
坂本もも	誰も排除しない演劇を目指して	56
塩見直子	穂の国とよはし芸術劇場のこれからを考える —「人づくり」「場づくり」としての劇場—	60
鈴木加奈子	コンテンポラリーダンス発信の場としての新たな挑戦 —「ダンサーとアーティストを繋ぐマッチング劇場」としての新施策—	64
高原寛子	100年続く音楽祭を目指して —草津夏期国際音楽アカデミー&フェスティバル40周年事業—	68
藤原佳奈	アートアカデミーを経て考える、創客について	72
松浦彩	私の思うこれからの美術館のあり方	76
馬淵宏真	アートプロボノ普及のための事業についての提言 —専門家が文化芸術団体をサポートしやすい社会の実現のために—	80
宮本晶子	社会と共生する文化担い手になるには	84
吉村衣世	実行委員会形式公演の可能性について	88

終わりに

受講生からの言葉／受講を終えて	92
アドバイザーからの言葉：伊藤美歩、若林朋子	96
募集概要	98

プロフィール

アドバイザー、ファシリテーター&講師紹介



©Taira Tairadate

伊藤美歩

いとう みほ

アドバイザー、ファシリテーター

米国ノースウェスタン大学卒。南メソジスト大学大学院修士課程修了、MBA及びMA（芸術運営学）の学位を取得。テキサス州サンアントニオ交響楽団で企画職を担当後、ハリウッドボウルにて企画職、ロサンゼルス・フィルハーモニーではその活動拠点となるウォルト・ディズニーコンサートホール建設のためのファンドレイジング・キャンペーンのマネジャーを務める。2004年に帰国。日本の芸術団体や非営利団体へのファンドレイジング・コンサルティングや研修、音楽イベントの企画制作などを行うために2005年5月に有限会社アーツブリッジを設立。慶應義塾大学非常勤講師。日本ファンドレイジング協会理事、一般社団法人Music Dialogueの事務局長などを務める。



© 山本 尚明

若林朋子

わかばやし ともこ

アドバイザー、ファシリテーター

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准教授。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）。13年よりフリー。事業コーディネート、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（8団体）、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。16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。

山元圭太

やまもと けいた

NPO法人日本ファンドレイジング協会理事、認定ファンドレイザー、NPO法人国際協力NGOセンター（JANIC）理事、NPO法人おっちラボ理事、島根県雲南市地方創生総合戦略推進アドバイザー。経営コンサルティングファームで経営コンサルタントとして5年、認定NPO法人かものはしプロジェクトでファンドレイジング担当ディレクターとして5年半のキャリアを経て、非営利組織コンサルタントとして独立。「本当に社会を変えようとするチェンジメーカーの『想い』を『カタチ』にするお手伝い」をするために、キャパシティ・ビルディング支援や講演、セミナー、コーディネートをやってきた。2015年に株式会社PubliCoを創業して代表取締役COOに就任。2018年にPubliCoを解散し、故郷の滋賀県草津市で合同会社喜代七を創業。現在は、「地域を育む生態系をつくる」をミッションに掲げ、滋賀県で実践すると共に、全国各地で支援を行なっている。専門分野は、ファンドレイジング、ボランティアマネジメント、組織基盤強化、NPO経営戦略立案など。

落合千華

おちあい ちか

ケイスリー株式会社 最高執行責任者 COO、慶應義塾大学政策・メディア研究科研究員。プログラム評価等をととした社会的事業のインパクトマネジメント支援、その研究に従事。特にコミュニティ支援や社会包摂を目的とした芸術文化活動を重点領域とする。財務的支援にも知見を有し、ソーシャル・インパクト・ボンド導入支援を含む各中央省庁の調査研究や、地方行政、民間企業、NPO等の評価事業に参画経験有。外資系メーカーR&D、経営コンサルタントを経て、2016年4月よりケイスリー参画。慶義塾大学大学院理工学研究科修了。慶應義塾大学政策・メディア研究科後期博士課程在籍中。

大澤寅雄

おおさわ ともお

（株）ニッセイ基礎研究所芸術文化プロジェクト室主任研究員、NPO法人アートNPO リンク理事、NPO法人STスポット横浜監事、九州大学ソーシャルアートラボ・アドバイザー。2003年文化庁新進芸術家海外留学制度により、アメリカ・シアトル近郊で劇場運営の研修を行う。帰国後、NPO法人STスポット横浜の理事および事務局長を経て現職。共著＝『これからのアートマネジメント“ソーシャル・シェア”への道』『文化からの復興 市民と震災といわきアリオスと』『文化政策の現在 3 文化政策の展望』『ソーシャルアートラボ 地域と社会をひらく』。

プロフィール

受講生紹介

五十音順

1 新井まる

あらい まる

株式会社 maru styling office

2 石田高浩

いしだ たかひろ

アーツカウンシル新潟 プログラムオフィサー

3 井上紗彩

いのうえ さあや

森ビル株式会社

4 今井俊介

いまい しゅんすけ

公益財団法人東京都歴史文化財団
東京芸術劇場 事業企画課

5 大園康司

おおその こうじ

ダンスユニット・かえるP代表／春時プロジェクト株式会社

6 小川まき

おがわ まき

NPO法人シアタープランニングネットワーク

7 小野良

おの りょう

guizillen／足立区文化芸術劇場（シアター 1010）

8 鯨エマ

くじら えま

NPO法人シニア演劇ネットワーク理事長／
俳優（J.CLIP）／障がい者ヘルパー

9 後藤良基

ごとう よしき

浦安音楽ホール
（2019 年 4 月より公益財団法人日本オペラ振興会に勤務予定）

10 坂本もも

さかもと もも

舞台制作者（口ロ／範田遊泳）

11 塩見直子

しおみ なおこ

公益財団法人豊橋文化振興財団
穂の国とよはし芸術劇場 事業制作部 教育普及リーダー

12 鈴木加奈子

すずき かなこ

セッションハウス企画室 制作／
マドモアゼル・シネマ ダンサー

13 高原寛子

たかはら ひろこ

公益財団法人群馬草津国際音楽協会

14 藤原佳奈

ふじわら かな

mizhen

15 松浦彩

まつうら あや

公益財団法人石橋財団ブリヂストン美術館
コミュニケーション部広報課

16 馬淵宏真

まぶち ひろまさ

公認会計士／一般社団法人 Music Dialogue 監事／
Foglietta Opera（フォリエッタ オペラ）監事／
NPO法人 森林浴音楽会 監事

17 宮本晶子

みやもと しょうこ

水戸芸術館演劇部門 企画制作
（2019年夏より合同会社syuz'genに勤務予定）

18 吉村衣世

よしむら いよ

公益財団法人現代人形劇センター／
人形劇団デフ・パベットシアター・ひとみ





1

VISION、MISSIONを磨く& 課題・目標の設定

～受講生による課題・問題の提起、共有機会の設定～



ワーク「Vision/Missionステートメント」

Vision (あるべき社会の状態)
 力 な をつくる

そのために私たちは、
 Mission (それを実現するために自組織が担う役割)
 ・
 ・
 ・

を果たす。
 入魂度
 これを私が行うのは、 だからだ。

目標

- 芸術文化創造活動を行う上での「戦略のフレームワーク」をインプットする。
- 組織のヴィジョン、ミッションがなぜ必要かを戦略の全体像を捉えることを通じて理解する。

を立てることもできるが、非営利の活動においては1～4までのステップを踏むことが必須となる。この四つのステップのお話の中で印象的だったのが「1 組織使命」の条件が「入魂度」と「共有度」という点だ。企画や事業に魂が入っていて、それをステークホルダーとも共有できることがヴィジョンには大事なのだろう。こうしたヴィジョンステートメントを組織全体で共有し、日々意識することが重要で、定款の目的にあるような長いものではなく、メンバーの誰もが覚えられ、わかりやすいステートメントをつくることが推奨された。また、四つ目のステップ「4 成果目標」では、非営利組織ならではの大きな作業と認識しながらも、「成果の定義を自分で決める」ことについて話された。特に「価値創造」型の組織は正解がないことに挑戦しているので、成果の定義を自ら決めて、その成果を周りに伝える努力が必要であること、また、ヴィジョンとソーシャルインパクトの両輪を明確にすることで、活動しやすい組織になることが強調された。身の丈にあったものでよいから成果の定義を決め、それを追求する体質作りが

非営利組織には必要!とのことだった。ヴィジョンを設定することや、成果を他者に説明する難しさを身にしみて感じている受講生にとって、誰かが作った定義に当てはめるのではなく、成果は自身で決めて良いのだ!という自信につながった。

ファンドレイジングはフレンド・レイジング(仲間づくり)

後半の「5 財源基盤」「6 組織基盤」のステップでは、ファンドレイジングについて受講生の関心が集まった。ファンドレイジング＝お金集めというイメージではなく「なんでもお金で解決しない!」ことがむしろ大事であるという話。実現したいヴィジョンにはどれくらいの資金が必要か、支出計画を立てるところから始まり、必要金額のためにどこから資金調達をしていくかを考えるというプロセスが、収益目標から計画する営利企業とは異なる点だという。そして、寄付者や協賛企業などのステークホルダーとの関係作りにおいて既存、過去、新規など、それぞれが期待

することを的確にとらえたコミュニケーションをすることによって、寄付や協賛もしくはボランティア活動につなげていくことを総合してファンドレイジングだという。つまりファンド・レイジングはフレンド・レイジング(仲間づくり)であるという話に、目を開かれた受講生もいたのではないだろうか。

第2回講座に向けて

山元さんが続けて講師となる第2回講座に向けて、ヴィジョンとミッションを明確にするためのワークシート作成をする宿題が出された。非営利且つ、芸術創造を主軸にして活動をしている組織やアーティストにとって、「異分子」の山元さんの講座は目から鱗、かゆいところに手が届くようなヒントが沢山あり、課題解決戦略のための立案に向けて確実な一歩となった。

DATE

日時：2018年11月12日(月)
16:00～20:00

講師：山元圭太

平成30年度アーツアカデミーのキックオフとなる第1回講座は、NPOのファンドレイジングや経営戦略立案等が専門の山元圭太さんを講師として迎え実施した。芸術文化業界で活動している受講生に対し自らを「異分子」と位置付ける山元さんの自己紹介から講座がスタート。非営利で活動している受講生も多く経営的な視点はなかなか持ちづらいなか、山元さんのお話は「異分子」だからこそその明快さで芸術文化業界の前提を問直し、漠然とした不安感を取り除いていく講座となった。

自分の活動の立ち位置を明らかにする

最初のワークは、「あなたの活動が〈エコノミック(経済)〉、〈ソーシャル(社会)〉、〈ライフ(生業)〉の三つのどれに当てはまるのか、二つ以上にまたがる場合はどういう比率になるのか」という問いかけだ。割合を出すことによって自分自身でも意外な結果になることもあり、「同僚やメンバーにもやってほしい」という声が聞こえてきた。

また「ソーシャル」の中でも「(社会)課題解決」型なのか、「価値創造」型なのかという目的の違いで組織のあり方が変わってくるという。この問いかけに対し、今回の受講生のほとんどが「価値創造」型に挙手。業種や規模も異なるが、同種の悩みを抱えていることがわかった。事業／活動のヴィジョン・ミッションのフレームに自身の活動を落とし込んで考えてみることで、自身の立ち位置や大切にしていることが明確になる本ワーク。こうしたタイプ別の特性を理解しておくことでそれぞれの活動の課題解決への近道なるのだ。

組織使命は「入魂度」と「共有度」

自分の団体・活動の特徴を理解した上で、いよいよ経営戦略にとりかかることができると話す山元さん。経営戦略の六つのステップとして「1 組織使命」「2 現状調査」「3 実現仮説」「4 成果目標」「5 財源基盤」「6 組織基盤」が挙げられた。営利目的の活動では1～4のステップはなく5、6のみで戦略



2

活動基盤を磨く

～芸術文化事業の運営体制の課題とその改善策の深掘り～



DATE

日時：2018年12月5日(水)
17:00～20:00

講師：山元圭太

第2回講座は、第1回に引き続き山元圭太さんが講師となり実施。第1回は山元さんからのインプットが中心でしたが、第2回は前回の講座を基にして自分の活動の課題を可視化し、その結果をグループで発表するというアウトプットの作業を通じて、セルフアセスメントを実践する回となった。

講座の冒頭、山元さんより発表された今回の目標は二つ。

- ・「経営戦略六つのステップ」を使って自分の組織の重点経営課題Best 3を抽出する。
- ・重点経営課題Best 3を解決するために残りのアーツアカデミーで得たいものを明確にする。

この目標に向けて、各グループ(1グループ4～5人)のリーダーが進行役となり、グループ内での意見交換が活発に行われた。

まずは宿題として出されていた自団体の「ヴィジョン・

ミッション・ステートメント」を基に議論するグループワークから始まった。本来組織内で共有されるべきヴィジョンや課題を、実は同僚や上司と話す機会がなかったという意見もあり、違う組織にいる受講生同士だからこそ語り、意見を聞き合う場となり、このプロセスがそれぞれの頭と心をほぐし、再び課題に向き合える力を養う機会となっていた。

「ヴィジョン／ミッションは変えてはいけない」という呪縛からの解放

前回の講座で挙げられていた、「1 組織使命」「2 現状調査」「3 実現仮説」「4 成果目標」「5 財源基盤」「6 組織基盤」の六つのステップを使い自身の組織や活動の重要経営課題を考えた。ステップごとに自団体の「Good(がんばっていること等)」と、「Issue(起こっている問題等)」の事象をあげ、その中で緊急性と重要性が高いBest 3を絞りこんだ。



自己診断ワーク		
Step	Good	Issue
①組織使命	■ ■ ■	① ■ ■ ■
②現状調査	■ ■	■ ■ ■
③実現仮説	■ ■ ■	■ ■ ③ ■
④成果目標	■ ■	■ ■ ■
⑤財源基盤	■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ②
⑥組織基盤	■ ■ ■	■ ■ ■

自己診断ワーク	
重点経営課題	対策アクション案
①	
②	
③	
今後のアーツアカデミーで(なんとしても)得たい(具体的な)こと	
+	
+	
+	

目標

- 六つのステップを使って地組織の重点経営課題Best 3の抽出。
- 重点経営課題Best 3の解決案を提案する。

この自己診断ワークでは単純に「Good」と「Issue」が炙り出されただけでなく、このワークに向き合って感じるひっかかりや、六つのステップ間のズレなど思わぬ気づきもあった。このようなセルフ・アセスメントから導き出された障壁の原因は、例えば「ヴィジョン／ミッションは変えてはいけない」というような私たちの多くがとらわれがちな思考にあるようだ。

この「ヴィジョン／ミッションは変えてはいけない」という思考に対し、山元さんは「世の中や社会は常に変化し、皆さん自身も成長し、ライフステージも変わっていく。何より活動の対象としている人達も変わるはずですよ。にもかかわらず、自分たちが目指すものだけ変わらないってことに、一度疑問をもってみるのも良いかもしれません。」と一蹴。ヴィジョン／ミッションは少なくとも2年に1回は見直したほうがよいという話も出るに至った。

このように受講生の皆さんが無意識に縛られている

「～～でなければならない」という固定概念＝“呪い”、から解放される“除霊”の言葉が次々と繰り出され、その度に歓喜がおこり、「前に進んでいいんだ!」という自信が増幅された今回の講座。受講生の肩の荷があり、次の戦略を考える意欲を培う回となった。

重要経営課題へのつぎないアイデア

最後に、以下のことをグループごとにメンター(アドバイザーの若林朋子さん、伊藤美歩さんとアーツカウンシル東京企画助成課シニア・プログラムオフィサー)がついて、ディスカッションをした。

- ・重点経営課題Best 3の対策 →対策アクション案

各グループから様々なアイデアが湧き上がり、時間の関係で、途中で打ち切らなければいけないほど、意見交換は続いた。例えば、以下のような案がある。
・「組織基盤・財政基盤の見直し」→「コミュニティの単位と小回りの利く組織を整理、有志の会費

制度の導入等、新しい財源を考える」
・「事業の成果が目に見えにくい」→「周年誌の作成、これまでのステークホルダーの声を集める」
・「ヴィジョン・ミッションが団体代表の頭の中にあって共有できていない」、「見直しができていない」→「ヴィジョン・ミッション合宿を行う」「メンバー間での交換日記」
・「持続可能な財源基盤が業界全体で必要」→「アーティストの労働組合(ユニオン)、互助会のような仕組みをつくる」

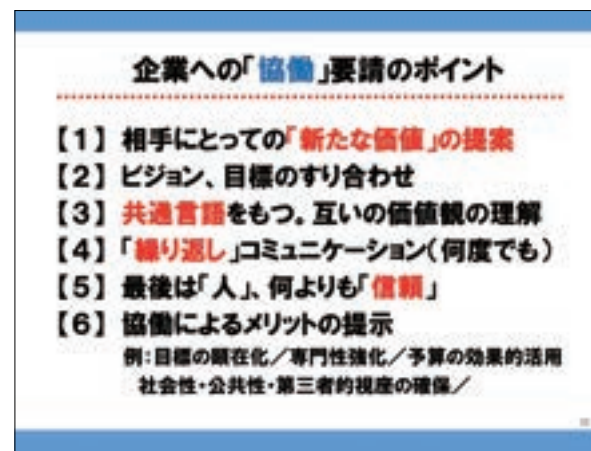
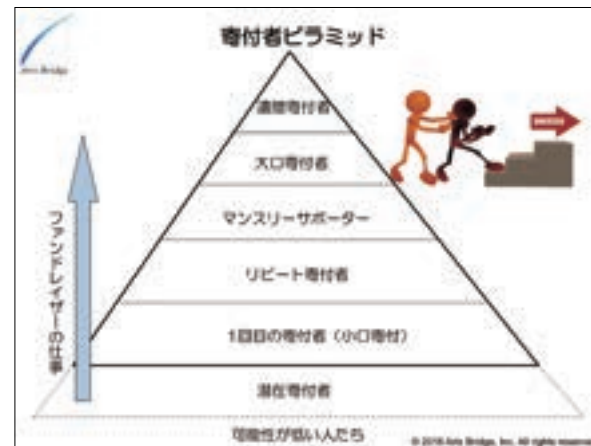
重点経営課題の絞り込みと対策の検討について、「このやり方はシンプルなのでぜひ自団体でやってみてほしい」と山元さん。グループワークを通じて、普段は別々のフィールドで活動している受講生がそれぞれの課題、解決策を共有し、回を重ねるごとに仲間としての連帯感も深まっていた。



3

活動のための ファンドレイジング力を磨く

～ファンドレイジング課題実践～



目標

- 財源の成長戦略とは事業・組織の成長と共にあることを理解する。
- ファンドレイジングとは芸術団体がファンを増やす活動の沿線の上に位置づけられ、資金だけでなく、非資金的(モノや時間による寄付など)支援も含まれることを理解する。
- それぞれの財源の特性や全体像を把握した上で、自ら(の組織)にとって最適なアプローチ方法を考える。
- 支援者と長続きする関係を築くために重要である「支援者が応援してよかったと思えるような体験」をどう作れるかを、自ら(の組織)に当てはめて考える。

どのような財源の種類があり、 どのような活用方法があるのか？

続いて若林さんから、「限られたパイの取り合いではなく、いかにパイ＝資金源を広げるかの発想転換」することが強調された。公的な芸術文化支援が潤沢とはいえない状況下で、金銭以外にも含む多様な民間支援の事例は、受講生の視野を広げ、「民間」というだけでも、企業や団体、個人など様々で、限りある公的支援に比べて開拓のしがいがあることに気がついた。その開拓のためには、まずは自団体の基盤となる財源を明確にし、収入源のバランスを整理することからはじまる。どのようなリソースを必要としているのか？そのリソースを得るための支援は何か？を把握することで、マッチする支援プログラム、支援相手が見えてくる。相手にとって「新たな価値」の提案となるようなアプローチがポイントだ。

ステークホルダーマッピングで見えてくる 現実的な距離感や、 ステークホルダーの実感度

再び伊藤さんに戻り、潜在的寄付者の把握のためのステークホルダーマッピングを行った。自団体(活動・事業)に当てはめて具体的なステークホルダーの名前と関係性をワークシートに落とし込んだ。「まずはどんなステークホルダーがいるのかカテゴリーを洗い出すだけでも大切」と言う伊藤さん。ワークを通じて、「関係性が近いと思っていたステークホルダーが実は遠かった」という気づきなど、受講生の間でも意外な発見があったようだ。輪の中心が大きいほど、外側のステークホルダーも増加する構造がわかり、輪の中心になる人を育てていく重要性を再確認した。このマッピングで洗い出したステークホルダー(とカテゴリー)に対して、関係作りの糸口を探したり、アクションプランを立てるため、「関係度」&「金銭能力」マトリックスを使い分析も行った。

講座のなかで繰り返し話された、「支援」までの道のり(工程)をどのように築いていくか。その問いかけを反響することで、「ファンドレイジング」のイメージが変化し、「ファンドレイジング」＝「ファンづくり」という考え方がじわじわと染み込んでいくようだった。ファンドレイジングに不可欠な団体と支援者の「関係性」が、願うという一方的なものではなく、対等であるべきだという点も、受講生を勇気付ける大きな学びだった。講師の伊藤さん、若林さん、受講生同士で、ご当地WAON(イオンが提供する電子マネー。利用金額の0.1%が地域貢献のための寄付金となる。)を使った寄付などの創造的なアイデアや体験談の数々が飛び交った。今後、受講生がどのような「ファンドレイジング」に挑戦していくかが楽しみだ。

芸術文化団体の多くは、ファンドレイジングに時間と人を十分に確保することは難しく、目の前の業務を消化するのに精一杯だが、今こそ開拓していくべき、そしてその甲斐がある活動ではないだろうか。

DATE

日時：2018年12月12日(水)
17:00～20:00

講師：伊藤美歩、若林朋子

芸術文化団体に身を置く方であれば、少なからず感じる資金調達の苦労や課題。最近ではSNSなどでクラウドファンディングを実施している芸術団体や仲間の活動が目に入る機会が増え、「ファンドレイジング」という言葉自体も身近になりつつあるが、実際のところファンドレイジングとは何を意味し、どのような構造で取り組まれるものだろうか。第3回は、芸術文化業界において、今、最も知りたいことの一つ「ファンドレイジング」をテーマに、アドバイザーである伊藤美歩さんと、若林朋子さんが講師となり実施した。

ファンドレイジング＝ファンの 度合いを上げる

受講生のこれまでの取り組みをきいてみると、事業のクラウドファンディングや、「友の会」という形式での会費・寄付金集めなど、事業収入や助成金でないかたちの資金集めを実践している方が多かった。一方で、欧米などでみられるファンドレイジング専任の担当者がある団体の例はなく、同課題

を掘り下げていく余地はまだあるような状況。また、芸術分野特有の課題として、社会課題解決型プロジェクトの訴求力に比べて、潜在的支援者に伝わる価値の言語化がハードルとなっていることがあるようだ。自分の活動を1分間トークで紹介するグループワークでは、短い時間で活動の価値を相手に伝えることの難しさを実感していた。一方で、価値創造型の活動が多い芸術分野では、観客や愛好家がまさに支援者でもある。

芸術文化団体へのアドバイスとして、伊藤さんは、「いきなり全ての人を対象にするのではなく、活動の価値をわかってもらっている人からアプローチするという優先順位の設定は必要。そういうところが他の非営利団体と少し違うかもしれません」と話す。また、寄付依頼は工程が重要で、「潜在的寄付者」→「1回目の寄付者」→「リピーター寄付者」→「マンスリーサポーター」→「大口寄付者」→「遺贈寄付者」という寄付者(ドナー)ピラミッドにおいて、支援者をより上部にあげていくように戦略をたてることが要となる。



4

活動の意義を伝える評価軸を磨く

～自身の活動の意義を客観的に伝える術を鍛え磨く～



目標

- 評価の意義を理解し、慣れる（講座直後）。
- 評価の重要な要素を、周囲の方にも伝える（講座後 2 週間以内、可能であればそれ以降も）。
- 自身の事業に関するデータの一つでもよいから、取ってみる（講座後 3 ヶ月以内、可能であればそれ以降も）。
- これらを通して、自身がなぜその活動に取り組む意義があるのかを、より深めるきっかけにする。

DATE

日時：2018年12月26日(水)
17:00～20:00

講師：落合千華

そもそも「評価」とは何か

「評価」とは対象となるものの文脈がわからない人に対して説明する際に有効な手段であると話す落合さん。そして「評価」に関わる「社会的インパクト」については、「社会」とは何か、まず関係者間でよく話し合い、合意すること。そして合意された「社会」において事業の介入によりどのような成果が出たのか、介入が無かったときと比較したその成果の差分が「インパクト」だと話された。

このように、自明とされてきた単語の一つ一つを明快に解析していく落合さん。アンケート結果でも多くの受講生が持っていた「客観性」についても、評価の世界で言われる「Objectivity is myth(客観性は神話)」つまり客観性に捉われる必要はないという考え方もあることが紹介され、私たちが日ごろ抱いている前提や先入観が次々に覆された。

「客観性を追求しなくてもよい評価がある」というお話は「何をもって客観的と言えるのか」という問いや、「他者からの評価は必須」という固定概念に囚われて

いたが故に感じていた評価の困難から、解放される突破口となった。

評価のプロセス

では「評価」とは具体的にどのように行うのか。「評価」のプロセスは次の四つに分けられる。

- 1 計画
- 2 実行
- 3 分析
- 4 報告・活用

「1 計画」は、何をを知りたいのか、どのようなデータが必要なのかを考える、特に事業改善を志向する「評価」の要となるプロセスで、高い専門性と労力が求められる。そのため「1 計画」の段階では外部団体へ委託をすることもあるが、落合さんは、事業実施者自ら「評価」に携わることはメリットしかないと話された。「評価」においては、「客観性」よりも当事者が評価を

理解し主体性をもって取り組むなかで、ロジックを整理し、「評価」を活用していくことこそが事業をより良くしていくには重要とのこと。ただ、文化や芸術分野の価値創造型の事業や、実演家にとって、「評価」と「創造性・芸術性」のジレンマもあることを確認し、社会的な成果を志向しているのでなければ、「評価をしない」という判断も必要であること、また、事業(活動・作品等)を「芸術的に」評価するのは、一旦社会性とは切り分けた上で、あくまで批評家の仕事にあたるかもしれない、というお話も印象的だった。

いずれにしても、「なぜ『評価』するのか、何のために、何が必要なのかを関係者で明確にする」ことが強調された。つまり「評価目的」が曖昧で、関係者と共有ができていないと、評価結果の活用もできない。例えば、現場担当者が主導して実施した「評価」の結果を、上司から「この結果(評価)は使えない」とされる残念な結果にならないよう、計画段階で組織内での丁寧な対話を行い、コンセンサスをとることが重要となる。

ロジックモデルを作ってみる

後半は実際にセオリーを作っていくというワークを行った。ロジックモデルを作り、活動からアウトカムまでの道筋の言語化を試みた。

- 1 課題の深堀り
- 2 ステークホルダー分析・システムマップ描写
- 3 成功のイメージ
- 4 アウトカムの設定(セオリー作成)
- 5 指標作成と目標設定

この五つにわけてセオリーを作っていた。グループで取り組んだこのワーク。自身の活動の再定義、関わっていく社会とステークホルダーのマッピング、そこに派生するアウトカムを整理する作業は、講座内で実施するには時間切れの受講生も多かったようだ。しかし、芸術文化への愛情と、実際に文化事業に対する社会的インパクト評価にも取り組まれている落合さんから、受講生それぞれの質問に的確

丁寧なアドバイスもあり、学びも手応えもしっかりと得ることができたようである。

「評価」は実は、ヴィジョン、ミッションの定義やステークホルダーマッピングなどこれまで実施してきた講座内容とも深くつながっているということが実感できた今回の講座。

講座の最初に落合さんから提案された、

- ・「評価」のエッセンスを周囲に届ける
- ・データを実際にとってみる

という、持ち帰ってからできる実践の大切さが強調された。

「評価」とは実際に取り組んでみないとハードルの高いものだったが、「客観性」というイメージから解放されること、「価値づけ」「言語化」など表現の変換で、受講生も“自分ごと”として感じられるようになった。これまで、他者から価値判断され「評価されるもの」として受け身だったものが、自身の活動を発展させるために、評価とは自分達で作っていくものなのだ、ということが実感できた。「評価」に対して積極性が身についた講座となった。





5

芸術と社会の関わり方を磨く

～芸術文化の社会とのつながりを捉え、「接続」を考える～



DATE

日時：2019年1月23日(水)
17:00～20:00

講師：大澤寅雄

第5回講座は、文化政策が専門で、官公庁・自治体の政策からアートNPOの活動まで幅広い領域で活躍されている大澤寅雄さんを講師に迎えた。今回は「1 文化政策の半世紀を俯瞰する」、「2 米国NPOにおける劇場経営」、「3 生態系としての芸術文化と社会」と三つのパートに分かれており、大澤さんの引き出しの多さを感じるとともに、今までの講座とは少し趣が異なる内容となった。

文化政策の半世紀を俯瞰する

一つ目のパートでは、明治から現代までの日本の文化政策の歴史を振り返った。明治期は急速な近代化と資本主義経済の推進のもと、富国強兵や脱亜入欧といった方針を強化する一環で、教育に音楽や美術が取り入れられるなどの文化政策が行われていた。大正から昭和初期のいわゆる戦前の時代は、文化・芸術が治安維持の警戒対象として国による検閲が行われる一方、「国威発揚」や愛国心を刺激するためのプロパガンダとして利用するような政策が

敷かれていた。戦後になると、憲法の前文に出てくる「文化国家」建設にむけて文化政策は「心の豊かさ」を求めるものになり、戦後直後に文部省社会教育局に文化課と芸術課を設け、現代への流れができたのだそう。このように文化政策の意味や役割は時代背景によって全く変わることがわかり、翻って現在の文化政策はどのような社会背景と結びついているのかと自然と思考が広がった。

90年代の「ハコモノ行政」やNPO法成立による文化の担い手の多様化などを経て、2010年代は文化・芸術の社会への活用や政策評価、事業評価に注目が集まる。まちづくり、福祉、教育、観光、環境といったそれぞれの縦割りの政策に対し文化・芸術がその横串を刺す役割を担うという、従来の文化行政にとらわれないアプローチも提言された。一方で、「芸術文化が道具化になってしまうのではないかと」といった意見もあり、文化政策の考え方が問われるところである。

そして、同パートは最後に文化的素養といった個人

明治から昭和までの文化政策

- 明治期の文化政策**
- 帝國主義への追随、近代化と資本主義経済の推進
 - 不平等条約の改正交渉や海外法権の撤廃(艦隊編)
 - 脱亜入欧や富国強兵(教育における音楽や美術)
- 大正から昭和(戦前)**
- 治安維持の警戒対象と「国威発揚」
 - 国による検閲やプロパガンダ
- 昭和(戦後)**
- 「文化国家」の建設、「心の豊かさ」への希求

おそらく「資本」の在り方は変化する

これまでの地域社会	⇨	これからの地域社会
人口増加、経済成長、 総中流化の中での 競争社会に必要な資本		人口減少、経済縮小、 格差拡大の中での 共生社会に必要な資本

目標

- 芸術文化と社会との関わりを更新し続けていくために、そのありよう(独自性と普遍性)について考える。
- 大澤氏の「文化生態系」の視点にヒントを得て、自分自身や関係者との関係性や役割を可視化し、接続できていない点を結んで、「滞り」を循環を考える。
- どのような領域で、どのような人たちと関わっていくのかを意識し、自らが生態系を開拓して滞りを解消する、相利共生の「接続点」になっていく可能性を探る。

的資産にかかわる「文化資本」の重要性と地域社会への関わりについて触れ、これからの地域社会に必要なものは、「共生社会に必要な資本」としての文化資本であり、その多様性こそが重要であるというお話で締めくくられた。

米国NPOにおける劇場経営

続いて2パート目は、大澤さんがアメリカのシアトルの劇場KIRKLAND PERFORMANCE CENTER(以降KPC)で研修を行った際に日本との多くの違いを感じた実体験がもととなる、アメリカのNPO型劇場経営についての話になった。

一つ目は提携事業についてである。KPCは提携事業を行うカンパニーやアーティストがある程度決まってい、毎年同じ時期に長い期間の公演を行う。外部へ貸し出せる期間が年間1～2週間という短さのため、劇場で一番多い事業が提携事業、一番少ないものが貸館事業となっている。

もう一つは組織構造とその運営の違いである。劇場オフィスには7～8人が常勤しており、公演があろうとなかろうと定時になったら帰るという働き方で、例えば、公演があるときは舞台技術ディレクターが午後3時頃に出勤し終演まで勤務、その他の部門は終演まで立ち会わないように、ポストごとに無理なく仕事ができるような仕組みになっている。また経営管理を担う理事会の存在も大きく、「方針を策定し使命と目標を達成することを保証する」という大きな責任を負っている。理事自ら寄付も行い、資金調達など経営管理のための直接的な支援も行っている。各部門やポストの役割が明らかになっていることで理事会の機能が明確になり、資金調達に注力できている。

生態系としての芸術文化と社会

第1・第2パートまでとは一変し、三つ目のパートは、生態系は何から構成されているのかという生物の授業のような内容から始まった。生態系は生産者、消費者、分解者によって構成され、それぞれの役割や生態



生態系としての芸術文化



系同士の繋がりによって循環していく。こうした循環を社会と芸術文化の中にも作れないだろうかという展開には、受講生も新鮮な感覚を覚えたようだった。また、大澤さんは「長い目で、お互いに進化していくことですね、共生という関わりを、一緒に生きていく、水も土も光も風も、いろいろな植物同士も動物達も関わりあっていく、それで共にお互いが進化する」と話す。ハチドリのかぼしが長くなり、ランもハチドリに合わせた形になったように、共に進化していく関係をつくるのが持続可能な社会に適応し、生き残っていくというお話には、生態系の一員として自分も進化し、得意な力を活かすことを考えてみるという大局観が得られたようだった。

時代によっても国によっても変容する文化・芸術の在り方から、共に進化していく生物たちのお話まで及んだ本講座。芸術文化を取り巻く社会の変化と同時に自分自身も進化することができるという気づきは、山積みの課題を目の前にして固まってしまうしがちな頭と心と体をほぐし、新しい思考につながるきっかけとなった。



6

課題解決戦略レポートの 最終発表会



DATE

日時：2019年2月21日(木)
17:00～20:30

講師：伊藤美歩、若林朋子

18人の受講生が、各人の活動の課題解決戦略を提案するプレゼンテーションの実施

今回は、平成30年度アーツアカデミーの集大成となる課題解決戦略レポートの最終発表会。5回の講座を経て受講生が体得したものが形となって表れる瞬間である。レポートを作成するにあたり、アドバイザーの二人にメールや面談、電話などの相談や、受講生同士で情報交換をしながら、レポートが書き上げられた。発表当日は、芸術・文化関係者20人以上が駆けつけ、いつもの活気溢れた中に緊張感が加わった雰囲気となった。

18人の課題解決戦略レポートは立場によって視点や方向性が異なり、受講生自身が抱えている課題とヴィジョンとの関係性がよくわかる内容となった。応募当時のもやもやした課題が、講座を通じて行われたヴィジョン、ミッションを徹底的に言語化することや、ファンドレイジングや評価のワークショップの実践により明確になり、ロジカルに「磨かれた」課題解決戦略レポートとなっていた。

提出されたレポート自体は5000文字以上なので、

5分というプレゼンテーションの時間はあっという間だったが、それぞれ熱意が溢れる中身の濃い発表となった。各発表後にいただいたアドバイザー二人からの講評でも、もう一歩思考を深める一言が添えられ、18の課題を会場全体で向き合うような時間となった。

穂の国とよはし芸術劇場の塩見さんの発表では、劇場がある豊橋市の文化振興指針と劇場の運営を照らし合わせ、今後の展開を具体的に検討する戦略となっていた。この発表に対し、若林さんは「豊橋市の皆さんの前で報告会を開いたら良いと思った」と背中を押し、指針や条例を達成しているのか否かの定点観測での検証は重要なリサーチと提案になっているとし、特に人材育成プログラムの追跡調査は同様の取組を行っている施設にも参考になるため実現してほしいと評価していた。

草津夏期国際音楽アカデミー&フェスティバルの運営に携わる高原さんは、100年続く音楽祭を目指して資金面での課題解決をするために、基金を創設

するという意欲的な戦略を発表した。これに対し伊藤さんはミッションと評価が直接結びつきにくい苦労に共感しながらも、基金をつくるには評価が必要なので、この芸術祭から巣立っていったアーティストたち(卒業生)が代弁者になれるようなコミュニティをつくり、そこからの発信というような演出で評価がなされるとよいという具体的なアドバイスもあった。

受講生18人は同じ講座を受けながらも、獲得した知見を創造的に昇華し、多彩なアイデアや挑戦、提言へと展開していた。共通していることは、この18の課題は、決して特殊な事例ではなく、芸術文化の業界全体に関わる課題であるということである。彼らが、今後課題解決に向けて進んでいくことが、芸術文化業界の前進につながるような期待感に満ちた発表となった。

全員の発表終了後、発表を聞いていただいていた関係者の方から、以下のコメントをはじめ多数のフィードバックが寄せられた。

「芸術が人間にとってどういう意味を持っているのか、奥行きのあるパースペクティブをもって考えられていた。」

「18人の発表から、どういう人物が必要か、どういう課題意識をもとにどんな挑戦が必要なのか、という輪郭が見えてきた。皆さんのチャレンジを応援したい。」

今年度のアーツアカデミーが、他の人材育成事業と一線を画している点は、思考のアップデートを図っているところではないだろうか。忙しい実務や生活に追われ、認識している課題を解決する時間すらないと感じている現場の人間にとっては、新たなスキルを得ることよりも、今の自身の思考や考え方を変化させていくことの方が、解決への近道になるのだと感じられる機会となった。

また、「芸術文化創造活動の担い手」として、ジャンルも立場も異なる人達が集まり、意見交換が行われたことも、この講座の醍醐味であった。同じ受講生と

いうフラットな立場で、学ぶ時間と、互いの課題や考えを共有し、有機的な関係が築かれていた。このアーツアカデミー自体がコミュニティ、ネットワーク形成に必要不可欠なプラットフォームとして機能しはじめていたのではないだろうか。

今後、ここで生まれた繋がりを活かしながら、受講生が課題解決戦略を実践へと展開し、芸術文化に携わる人々の間でつくられる生態系が豊かになっていくことがイメージできる発表会となった。





あらい まる

新井まる

株式会社 maru styling office

「ガールズトークをするように、アートのお話をしよう」を合言葉に、より身近にアートを楽しむためのアート専門webマガジン「girls Artalk」を立ち上げ、早いもので丸6年が経とうとしています。7年目になる今春、2019年3月1日に友人の会社と共同経営というかたちで、新しいメディア「ILUCA（イルカ）」マガジンとして生まれ変わることになりました。「ILUCA」は「心の波紋」をキーワードにしたライフスタイルマガジンです。心が動くことを大切に、ひとりひとりが、好きなことを好きと言える社会を目指して、新たなチャレンジをしていきます。「好きを、好きと言える社会をつくる」というビジョンを掲げ、走り出します。

タイトル

こころの波紋がかさなりあう、豊かな社会をめざして

戦略の内容

オンラインメディア・体験をシェアできるアプリサービスを軸に、オフラインではアートをアーティストを身近にするコミュニティの形成。ゆくゆくは、アーティストの思考プロセスからソウゾウ性を身につける、スクーリング事業への展開を予定。多方面からのアプローチで「好きを、好きと言える社会」を作っていきます。

実現の手段・方法

- ・アートの感想を気軽に言える、カジュアルなアート批評アプリサービスの運営
- ・上記と連動したメディアの運営
- ・アートとアーティストを身近にするコミュニティの形成
- ・アーティストの思考プロセスからソウゾウ性を身につける、スクーリング事業
- ・アートを切り口とした企画やコンサルティングなどを通じて、世の中にアートのエッセンスを注入していく

工程表

【 オンライン 】 2019年3月1日 アート web マガジン「girls Artalk」をリニューアルし、心の波紋を切り口にしたライフスタイルマガジン「ILUCA magazine」をリリース。
2019年夏（予定） 仲間と心の波紋を重ねる体験シェアサービス「ILUCA gallery」（アプリ）リリース。

【 オフライン 】 2019年3月8日 girls Artalk リニューアル「ILUCA magazine」リリースイベントを開催予定
アーティストと交流できるリアルイベントを月1〜2ヶ月に1回ペースで定期的に開催。
コミュニティ形成を目指す。
→特に、ここはアートアカデミーの仲間と一緒に実施していきたい
アート系教育コンテンツの開発
→パートナーが運営しているコミュニティマネージャーの学校のカリキュラムや、企業研修プログラムのひとつとして販売していく。ゆくゆくは、独自のスクール事業を展開したい。

（例）ワークショップやイベント、教育コンテンツなど

- ・心を豊かにするものづくりワークショップ
 - ・演劇から学ぶ、じょうずな気持ちの伝え方
 - ・自分の身体を知ろう、動かしてみても気がつくこと
 - ・対話式鑑賞法／VTSで「見る力」を鍛える
→VTS（＝Visual Thinking Strategy）
 - ・ビジネスとアート
- ・アーティストと一緒に巡るアートウォーク
 - ・課外授業としてアートフェアのツアー
 - ・アーティストの思考を身体的にトレースするような授業
 - ・アートを家に飾り、作品と対峙してもらう課題
- +アートアカデミーの仲間同士でアイディアを出し合い現実化したい

「人の心を豊かにすることがしたい」という想いから勤めていた会社を辞め、アート専門web マガジン「girls Artalk」を立ち上げてから早6年が経とうとしています。
ノウハウも資金もなく、理想の世界を実現化したいという熱い想いだけを胸に手探り状態で仲間と走ってきたこの6年間。未だ多くのハードルがあることは事実ですが、少しずつ世の中が変わってきているのを感じています。

立ち上げ当初はアートと聞くとピンと来ない層がほとんどでしたが、現在では世界的にみても追い風が吹いているような状況で、それはアートオークションの落札額にも如実にあらわれています。例えば、2008年6月クリスティーズのオークションでクロード・モネの「睡蓮」を描いた連作のうちの1枚がモネの作品につけられたこれまでの最高額の約2倍である約87億円で落札されたことで大きな話題になりました。さらに10年後の2018年には、レオナルド・ダ・ヴィンチの「サルバトル・ムンディ」が史上最高額となる約508億円で落札されるなど、異常なほど値が上がっています。2017年5月にはzozoの前澤氏がバスキアのオークション史上最高額の123億円で落札したことで、これまでアートに関心がなかった層にも話題になりました。

実際に6年間運営をしてきたメディア「girls Artalk」を事例にみると、立ち上げ当初は取材もままならなかった状況から、現在は月間約5万PV、その半分以上がユニークユーザー、コンテンツ毎の反応も年々上昇傾向。一昨年広尾の山種美術館を貸し切って開催したgirls Artalk 4周年イベントでは約150名が来場するなど、当初からは想像もつかないほどの人が集まりました。
また、立ち上げ時から企業に対してアートを切り口にした企画提案をし続けていますが、当初は見向きもされなかったのが、今となっては感度の高い企業を筆頭にアートを取り入れようという流れが起こっています。

例えば、渋谷の商業施設マークシティには、複数ある渋谷の商業施設のなか、アートを切り口に差別化をする企画を提案し続け、約2年越しの2013年のハロウィンで初めてアーティストコラボレーションの取り組みを実施。ハロウィン施策の反応が良かったため、翌年から1年に1人のアーティストをSALEポスターに起用する試みをはじめました。

最近特に需要が高まっているのが体験にフォーカスした施策です。成城石井が運営するワインバーとの共同企画では、店舗内へのアート作品の導入、アーティストを講師に迎えたワークショップ開催するなど約2年間に渡り継続しています。現存する日本最古のオーケストラである東京フィルハーモニー交響楽団とは約5年に渡り初心者でも楽しめる演奏会や講演会を企画、現在はコミュニケーションデザインまで関与しています。

しかし、アートに関心を寄せる層が増えたとはいえ、マスにまで行き渡っているわけではありません。理想の社会を実現するためには、社会的なインパクトを与えなければなりません、そもそも「アート専門」と打ち出した時点で、自分には関係ないと思っている多くの層に対してハードルを上げていたこと、知らず知らずのうちにリーチすべき層に訴求しきれていなかったことに気が付きます。
それと同時に、この6年間で世の中の流れも変わり、より本質的で、持続可能であることや人間的であることが重視され、世界的に多様性を尊重する社会へ向かっています。アートは問いであり、時代を写す鏡でもあります、それを発信するメディアもまた時代にあわせて変化していくものです。
そこで、心の琴線が揺さぶられる瞬間、つまり心が動くという人間の根源的なことに立ち返ろうということで、活動7年目となる2019年3月に現在のgirls Artalkをリニューアルする形で、ライフスタイルマガジン「ILUCA」をリリースすることになりました。このような形をとることで、より社会との接続点を増やすことが可能になります。

現状の課題（外的環境）

- これまでの経験から認識している課題は下記のとおりです。
- 【 課題 】
- ・サイエンスでは解決できない時代への突入
 - ・AI時代におこるスキルシフト
 - ・日本における文化教育
 - ・アートにおける批評性
 - ・アートとの接点がない（一部のアートファンの間で盛り上がっている）
 - ・アーティストの地位の低さ
 - ・資金面の問題（アート関係各所は、一部を除きどこも資金不足に悩んでいる）

テクノロジーが発達し、AIの研究が進み、ありとあらゆる世界中の情報が容易く手に入れることができるようになったこの時代、これまで社会で必要とされてきた分析力や最適化・効率化はAIの得意分野となり、単純な作業の多くは代替されていくと言われていいます。人間的で抽象的な領域を扱うスキルと、無から新たな価値を生み出すスキル。そういった、本当に人間がやるべきことが求められる社会に突入しつつあるなかで求められる人間の価値こそが「ソウゾウ性」であり、ソウゾウ性の根本には、人間特有の感じることのできる豊かな心があると思っています。
※ソウゾウ性は、想像性（Imagination）と創造性（Creativity）の両方の意味で使用しています。

日本人は幼い頃から詰め込み型教育のなかで、このソウゾウ性を養う機会を忘れてきました。教育が人の基盤をつくり、人が社会をつくるので、世の中のベースは教育からできていると考えと、このままでは未来に不安を抱かざるを得ません。

最近では、スタンダード教育の終わりが来たとよく耳にします。標準の教育だけでは乗り切れない時代に突入していくことは明らかで、変化の時代を生きるための教育が求められるなか、アートはまさにうってつけのツールであり、アートのアプローチの教育は世の中を変えていくことができる大きな可能性を秘めていると感じています。

アートが見直されているのは子どもの教育だけではなく、現に、世界のエリートたちはMBA取得ではなく、こぞってアートスクールに通っています。単に教養を身につけるためではなく、この複雑で不安定な時代において、これまでのような「分析」「論理」「理性」に軸足をおいたサイエンス重視の意思決定ではうまく舵取りをすることができないからです。日本にこの考え方が広がりはじめたのはここ数年のことですが、世界的にみると10年以上前からこのような流れが起きています。実際に、「芸術学修士は新しいMBAである」と題した記事がハーバード・ビジネスレビューに掲載されたのは2008年のことで、日本が随分と遅れをとっていることがわかるでしょう。

さらに、日本で芸術・文化が浸透していないのは、アーティストとの距離が遠いことも原因のひとつなのではないでしょうか。欧米では、アーティストの友人がいて、友人を応援したいから作品を買う、という話をよく耳にします。しかし、日本では、普通科の学校を卒業して、一般企業に就職する大多数の人が辿るルートの中で、アーティストと知り合うチャンスはほとんどありません。

アート＝特別なもの、自分には関係のないもの、と認識されているゆえに、アーティストは夢を見すぎた職業だと思われがちです。さらに、アーティストに限らず日本全体としてクリエイティブなことへお金を使うという意識が低いことも、文化的水準の低さの現れかもしれません。

この事実を通じて、日本社会におけるアートの認識を再定義すると同時に、「アーティスト」が社会のなかで役割を持ち、彼・彼女らが価値を循環させられるインフラを整備することは大きな意義があると考えています。

さらに、崇高なものだと線引されてしまっているアートに対して、感じたことを自由に発言しづらい雰囲気が充満していると感じます。ひとりひとりが、誰にも遠慮せずに、好きを、好きと言える、お互いに尊重しあえる社会の実現のために新たなチームを組んで活動をスタートします。

解決策

「みんなが、好きを、好きと言える社会をつくる」をヴィジョンに設定し、グローバル展開も見据えて「世界中の人々に最高のアート体験を提供する」ことを組織的なミッションと決めました。熱い想いを持った新しい仲間たちと、[ILUCA]を軸に多方面からのアプローチにより課題を解決し、豊かな社会を実現していきます。

実現のための策として、下記のような事業を考えています。

- ・アート体験を気軽にシェアできる、カジュアルな批評アプリサービスの運営
- ・上記と連動したメディアの運営
- ・アートとアーティストを身近にするコミュニティの形成
- ・アーティストの思考プロセスからソウゾウ性を身につける、ビジネスパーソン向けのスクーリング事業
- ・アートを切り口とした企画やコンサルティングなどを通じて、世の中にアートのエッセンスを注入していく企業案件

体制　組織

[ILUCA]は友人の会社株式会社qutoriと、弊社株式会社maru styling officeの2社の共同事業として運営をしていきます。（編集部、アプリ開発担当含めて運営チームは15人程度）

[ILUCA magazine]のほかに、仲間と波紋を重ねる体験シェアサービス「ILUCA gallery」を開発中で、今夏リリース予定。アート情報を中心に、心の波紋が広がる場面を検索できるほか、波紋を言葉に残して共有できるサービスとなる予定です。

課題　内的環境

社会的な課題の解決のために、経営視点での課題を挙げてみました。

<重点経営課題>

・組織的な人の確保と土台がため

良いサービスを生み出すためには、人材の確保が必須です。幸いにも熱い想いを持った人たちが集まっているので、今後は組織の土台となる愛と信頼を育みつつ、運営体制を整えていく必要があると感じています。

・コンテンツの核となる人の確保

メディアのカラーを押し出して他社と差別化をしていくことはもちろん大切ですが、最近のユーザーは、どこのメディアの記事かというよりも、記事の内容や誰がシェアしているかに呼応する傾向があります。その点がオンラインメディアの強みであり、これ

までリーチできていなかった層にも訴求することが可能になると考えています。

そのため、コラムニストやライターなどコンテンツの核となる人や、コンテンツをシェアしてくれるアンバサダー的な立ち位置の人材をどれだけ巻き込んでいけるかは今後の重要な経営課題のひとつです。人のファンドレイジングをどのように進めていくかを運営サイドでしっかりと練りたいと考えています。

・資源の確保

運営資金については、メディア単体すなわち広告モデルのみでの収益化はこれまでの経験から非常に困難かつ時間がかかることがわかりました。メディアとアプリサービスを軸に、これまで培った実績を活かした企業案件で利益をあげ、その資金でメディアを育てていきたいと考えています。まずは、ワークショップやスクール系のイベントを収入源の一つと考え、定期開催していきます。パートナー企業がコミュニティマネージャーの学校を運営する事業を行っているため、この事業領域ではノウハウを最大限活かしていけると考えています。

さらに、企業への提案案件は、girls Artalk時代の事例を土台に、新しいチームで提案先に合わせて企画をカスタマイズしながら都度アプローチをかけていくと同時に、メディアの広告枠をメニュー化し、ある程度メディアとして機能するようになった段階から積極的に広告営業をかけていきます。

現在弊社でSNS運用戦略や代行などの相談を多く受けており、インフルエンサーマーケティングも領域内なので、各企画にあわせて掛け合わせでの提案もしていきたいと思っています。また、マネタイズの仕組みのなかにアーティストの存在を組み込むことも大切にしていきたいことの一つです。

新しいチャレンジなので、正直スタートしてみなければ分からないことばかりですが、想いをもった素晴らしい仲間が集まっているので走りながら柔軟に対応していけるのが強みのひとつだと思っています。

・組織に適した評価方法の確立

上記とあわせて、組織として気持ちよくやっていくためには組織の事業や人に対しても適切な評価方法が必要だと感じています。これまでのgirls Artalkは皆の熱い想いだけで何となくできてしまったことを反省しています。今後サービスを大きくしていくには欠かせないことなので、トライアンドエラーで自分たちにあった方法を見つけていきたいです。

戦略とターゲット今後の展望について

サービスのターゲットとしては、最終的にはマスに届けることが目的ですが、段階を踏んでいきます。マス層が懂れる身近な人、心の波紋がひろがる素地を既に持っている、感性豊かな都内在住の男女を「ハイ・レセプター（受容者）」と定義し、メインターゲットに設定します。基本的には、年齢、性別を超えたマインドでセグメントしています。このハイ・レセプターから心の波紋をひろげ、マイクロインフルエンサーやマス層も取り込んでいく予定です。オンラインマガジンと、アプリサービスの2つで、ミッションにある最高のアート体験を提供するために、内的、外的どちらからもアプローチをかけていきます。

girls Artalkでやってきたように、アートをより身近にしていくこと、裾野を広げることはこれからも変わりません。オンライン上での情報発信を軸に、新たに体験をシェアできるアプリサービスが加わることで社会との接続点が増え、より立体的な訴求が可能となります。

また、情報過多な時代だからこそリアルなつながりを大切に、アートツアーやワークショップ、アーティストと交流できるリアルイベントを定期開催するなど、よりオフラインのコミュニティづくりにも力を入れる予定です。さらに、世の中を大きく変えることができるのは教育だと考えているため、コミュニティの延長上にスクーリング事業を思い描いています。様々なアプローチを通じて、アートという概念自体、ひいてはアーティストを取り巻く環境含めて変えていくことで「好きを、好きと言える社会」が実現できることを切に願っています。

参考文献

- ・山口周『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』株式会社光文社 2017年
- ・小崎哲哉『現代アートとは何か』株式会社河出書房新社 2018年
- ・山本豊津『アートは資本主義の行方を予言する』PHP新書 2015年
- ・『WIRED VOL.30』コンデナスト・ジャパン 2018年1月1日発行
- ・朝日新聞 2019年2月17日（日）10面
- ・https://jp.reuters.com/article/idJPJAPAN-32417820080625
- ・https://toyokeizai.net/articles/-/197787
- ・https://bijutsutecho.com/magazine/news/headline/4333



いしだ たかひろ

石田高浩

アーツカウンシル新潟
プログラムオフィサー

1988年、新潟市秋葉区生まれ。新潟大学大学院自然科学研究科環境科学専攻博士前期課程卒業。建築・都市計画を専攻。在学中から地元の小須戸地区で町並みまちづくり活動に関わる。卒業後は小須戸地区の空き町屋を活用したイベントスペース「町屋ギャラリー薩摩屋」のスタッフとして企画・運営に取り組み、2013年以降は水と土の芸術祭市民プロジェクト等として「小須戸ARTプロジェクト」を企画・運営。行政職勤務を経て2018年7月より（公財）新潟市芸術文化振興財団アーツカウンシル新潟プログラムオフィサー。

タイトル

地域拠点プロジェクトの評価を通じた地域アートプロジェクトの在り方の検討

—新潟市・水と土の芸術祭市民プロジェクトを事例として—

戦略の内容

新潟市で水と土の芸術祭を機に立ち上がった多数の市民プロジェクトのうち、2016 年からの流れの中で実施された「地域拠点プロジェクト」の評価を行い、行政に対し制度の運用改善に向けた働きかけを行う。同時に、自身が行うプロジェクトについて持続可能な体制の整備、他の市民プロジェクトを実施する団体との連携枠組みの構築を進め、既存の芸術祭のフレームに捕らわれない新潟市の新たな文化芸術活動のネットワーク形成に繋げる。

実現の手段・方法

自身が 2 つの立場を持つという利点を生かし、実現に向けて動いていく。アーツカウンシル新潟のプログラムオフィサーとして今回の評価の結果を新潟市に対して提言し、制度運用の改善に繋げていく。合わせて地域でアートプロジェクトを実践する立場として、既存のプロジェクト協力者を中心に地域での活動への協力者を増やし、近隣地区の他の市民プロジェクト団体との連携・協働等を図っていく。

工程表

行政、自身の活動、他団体の 3 つの対象に対して、今回行った地域拠点プロジェクトの評価の成果をそれぞれ下記の目標に繋げていく。

短期的目標（現在～2019年度中）

- 対行政 市民プロジェクトの制度の今後の運用ついて提言することで、新年度以降の制度の運用の改善に繋げる
- 自身の活動 移住促進や空き家活用、より広域な区内の地域連携といった地域課題とプロジェクトとの接続体制の確立
- 対他団体 他の市民プロジェクト実施団体への情報提供及び団体間の交流機会の創出

中・長期的目標（2020年度以降）

- 対行政 文化行政の幅広い可能性に対する認識が浸透し、施策全般の改良・改善に繋がる
- 自身の活動 プロジェクトの継続的な実施を実現し、成果を移住促進や観光振興、産業振興等の各分野へと波及させる
- 対他団体 芸術祭の有無に関わらず質の高い市民プロジェクトが地域間で連携する体制を整え、芸術祭に依存しない地域文化活動の在り方を構築する

1 問われる芸術祭後の市民プロジェクト

日本各地で「芸術祭」が盛んであり、新潟市でも2009年からトリエンナーレ形式で「水と土の芸術祭」が開催され、2018年に4 回目を迎えた。水と土の芸術祭に対しては市民が自主的に企画・運営する「市民プロジェクト」(以下市民 P) に特色があるとの指摘^{1,2} があり、2012年には137件、2015年には109件、2018年には82件の市民 P が実施³⁻⁵ された。一方で文化芸術を取り巻く社会情勢や首長の交代による新潟市政の変化等により芸術祭の次回開催は白紙となり、多額の税金が投じられた芸術祭の意義や成果が改めて問われている。芸術祭を機に生まれた多数の市民 P も同様で、同時に芸術祭後のプロジェクトの在り方も問われている。筆者はアーツカウンシル新潟のプログラムオフィサーとして勤める一方、長年市民の立場で市民 P 等として地域でアートプロジェクトを実施してきた。2つの立場から複合的に市民 P の今後について考察・検討したい。

2-1 市民プロジェクトの現状と課題

まず、新潟市で多数の市民 P が実施された背景を整理する。その最大の要因は助成率の極めて高い助成金である。上限額50万円、2015年までは助成対象経費の全額、2016年以降はその8割が助成され、資金面のハードルの低下が市民による多種多様な企画の実施に繋がったと考えられる。次に、芸術祭開催の有無に因らない継続的な助成である。芸術祭間の2年間で「水と土の宝物事業」として市民 P は継続し、毎年20件程度のプロジェクトが実施されてきた。新たな活動の掘り起こしに加え継続的な活動への助成も行われ、芸術祭で行われた「アートプロジェクト」(芸術祭事務局がアーティストを招へいし、アート作品の制作・展示を行うもの。以下アート P) が市民主体の活動へ発展した活動や、強力なリーダーが「区」単位での動きを作り出した活動等にも繋がっている。一方で筆者は、自身の活動も含めて、助成金の継続的な交付が活動の助成金依存に繋がっていないかと懸念している。また、市民 P の「数」が目される一方、個々のプロジェクトや全体の「質」への議論の不足を感じている。実施自体を評価するのではなく、市民 P が行われた結果地域や新潟市全体でどのような変化が起きたのか、その観点での評価が求められると考える。

2-2 地域拠点プロジェクトの実施

こうした中で、2018 年の芸術祭では「区内の広報・連携の核となる拠点を設け、市民プロジェクト間やアートプロジェクトとの連携を図る体制を整え、アートを活用して地域課題へ取り組むもの」⁶

として、新たに市内全8区で12件の「地域拠点プロジェクト」(以下地域拠点 P) が実施⁵ された。この背景には、2015年の芸術祭において、市民 P で活用された一部の空き家が「カフェ」や「地域の茶の間」等として芸術祭後も継続活用された例がある。この事例をモデルとして新潟市内各地に「拠点」を設けること、そして「拠点」を中心にバラバラだった市民 P のネットワーク化を図ることが狙いとされた。2017年には地域拠点の形成に向けた人材育成事業⁷ も実施され、2018年の地域拠点 P は一連の流れの中で実施された。

2-3 地域拠点プロジェクトの評価の検討

市民 P 全体の評価ということを考える場合、その事業数の多さに加えそれぞれの事業の目的や内容、活動団体の多様さもあり、一括しての評価が非常に困難であった。一方で地域拠点 P は目的がある程度明確化されており、評価を検討しやすいのではと考えた。そこで、評価のためのロジックモデル^{図1}を検討・作成し、指標となる情報の収集^{表1} 及び評価を試みた。

①市民・住民の地域・取り組みへの関心の高まり

この実態把握には市民への意識調査が必要であるが現実的に困難であり、代替として市民 P の報告会で実施団体を対象に行われたアンケートを用いて、指標となる情報の収集を試みた。アンケート中に「市民プロジェクトの実施による地域や住民の変化を感じることはありますか。または、芸術祭後、団体の活動に発展はありますか。」という設問を設けて回答を集計した。結果はほぼ全ての団体が「ある」と回答した。しかし、合わせて回答を求めた具体例の記述を見ると、市民 P の実施が地域の新たな動きに繋がった等具体的な記述もある一方で、実施団体による主観に留まる記述も多く、実態の把握に繋げるには難しいデータであるように感じる。

②拠点運営及び取り組みの継続

地域拠点の芸術祭前後の活用状況を調査した結果、新たに拠点となった会場が芸術祭後も継続して活用されている例はなく、反対に芸術祭前から活用されていた会場が、芸術祭とは別な要因から芸術祭後に活用が打ち切られた例もあり、継続的な拠点の活用に関係しているとは言えない状況がある。原因として、会場を継続して活用していく際の人的・資金的負担に加え、芸術祭の開催に向けてプロジェクトが企画されたことが、結果として「芸術祭自体が目的化」したためと考えられる。地域拠点 P の実施団体には地域で拠点を立ち上げ継続していく計画性やそのための体制の構築が、事務局側にはそのために必要な支援を見直し、

実施していく必要があるのではないだろうか。

③拠点を中心とした市民 P のネットワーク化

地域拠点 P を中心とした市民 P の連携の事例について、各プロジェクトの報告書や前述の報告会でのアンケートから抽出を試みた。結果、他の市民 P 等との具体的な連携が行われた地域拠点 P は12件中8件に留まった。連携の内容としては全区や複数区を対象とした他の市民 P への会場提供が多く、全体として「区内の連携の核」として期待された役割を果たしたかは疑問が残る。またアート P との連携は1件に留まり、アート P と市民 P の連動はほとんど進んでいない状況がわかった。

2-4 実施団体側として感じた課題と改善策

筆者自身も地域拠点 P を実施しており、その際に感じた課題や必要な改善策についても、主観的な考えを含むが合わせて述べておきたい。

まず、助成金以外の部分での事務局の支援の弱さを課題として指摘したい。例えば市民 P のネットワーク化に関して、地域拠点 P 実施団体に対して事務局が求めたタスクは広報面、主に他の市民 P チラシの設置が中心であり、それ以上の連携や区単位での市民 P の取りまとめは各団体に任せられていた。一方で、筆者も発起人となり地域拠点 P 実施団体のミーティングを設けたが、各団体の「地域拠点」に対する認識にも大きな差があることを感じたこともある。今後意義ある連携を促進するためには、事務局から各実施団体へのより強い働きかけや支援が必要ではないかと考える。

また、拠点の活用の継続という点に関しては、筆者の活動拠点とする町屋ギャラリー薩摩屋や先述の継続活用の事例においても市民 P とは別な行政支援が活用されていることから、プロジェクト実施後に別な支援制度に接続するための情報提供等、継続的な拠点運営に向けた支援が必要と考える。加えて言えば筆者の活動もそうであるが、継続的な活動に対しては、継続の意味やその目的に対しての適切なアドバイスや情報提供も必要であるように思われる。それと同時に、拠点となる会場や活動を取り巻く様々な状況に対して実施団体と行政や会場の所有者等はじめとした関係団体との協議・協働の場が求められると感じている。

3-1 行政に対する制度運用改善への働きかけ

今回の地域拠点 P の評価については、更なる精査を行い、アーツカウンシル新潟を通して新潟市に提言することを予定している。具体的には、下記の4つの事項を提言する予定である。

【評価を踏まえての新潟市への提言(案)】

- ・地域拠点プロジェクトを実施する市民が「地域拠点」への共通理解を持つために、求められるタスクを明確化すること。
- ・質を重視して実施件数を絞り、地域拠点としての継続的な活動に向けて必要な支援を行うモデル事業を選定するなど、制度としての市民プロジェクトの運用方法を再検討すること。
- ・アーツカウンシル新潟の活用も含め、地域拠点のタスクを果たすために必要な支援が提供できる事務局の体制とすること。
- ・継続市民Pは「モデル事業」の候補にもなるが、一方でビジョンの明確化や助成金に依存しない継続的な自立を促す仕組みも構築すること。

ただし、上記の提言が終わりではなく、制度のより良い運用に繋がられるように対応していきたい。

3-2 自身の活動の今後の継続・発展に向けて

小須戸地区でのこれまで6年間の活動の継続の中で、アートプロジェクトの運営に必要な体制は徐々に整ってきた。今後はそれをベースに移住促進や空き家活用の取り組みと活動とを接続し、地域の中での活動の位置付けを固めていきたい。それと同時に昨年初めて取り組んだ秋葉区という区単位の動き写真1の発展も含め、アートを通して地域に主体的に関わる人を増やし、活動そのものの幅も広げていきたい。これらにより継続に向けた運営基盤を整え、その成果を地域の様々な分野へ波及させていけると考えている。

また、これまで頼ってきた芸術祭という大きな枠組みが無くなるとした場合、市民 P 全体の一体感の醸成や個々の活動の質の確保をどう進めていくかがますます重要になると考える。筆者としては、まずは既に関係性を構築した隣接地区の活動等を中心に連携し、徐々に自主的な活動が継続されている他の市民 P へとその輪を広げ、芸術祭に依存しない新潟市の新たな文化芸術活動の形を作り上げていけないかと考えている。



写真1 区単位での動きに取り組んだ「水と油の芸術祭 2018」

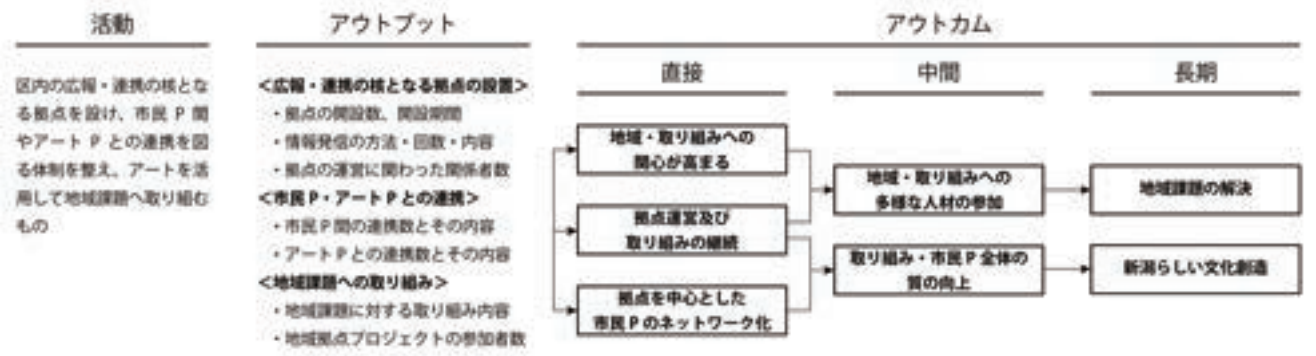


図1 評価のために検討したロジックモデル(筆者作成)

No	区	地域拠点プロジェクト名	活動 実績	拠点の活用状況				アートP・他の市民Pとの連携		
				用途	芸術祭前	芸術祭後	有無	数	連携プロジェクト名	連携内容
1	北	地域拠点プロジェクト 富坂南理子「よろこばずベースキャンプ」	継続	コミュニティスペース	○	×	○	2	紅葉のふらの歴史をたどるプロジェクト（北區）、道の駅秋葉（南區）	会場
2	東	知ることから始めよう「写真で語る 地域の歩みと産業の関わり」	継続	事業所	○	○	×	-	-	-
3	中央	ニュー浸漬ラジオ2018 水と土と浸漬	継続	コミュニティスペース	○	○	○	1	漬五郎さん・The Fermented Woman-（中央區）	会場
4	中央	音楽 2018 ONE MORE CUP STORY	継続	公共施設	×	×	○	3	芸術家入居（アートP）、道の駅秋葉（南區）、水と油の芸術祭（東）（秋葉區）	会場/活動
5	中央	秋葉祭り2018 in 秋葉島	実施有	住宅	×	×	×	-	-	-
6	江南	よごしたからもの創造発信事業	実施有	事業所	○	○	×	-	-	-
7	秋葉	水と油の芸術祭（東）	継続	コミュニティスペース	○	○	○	4	小須戸アートプロジェクト2018（秋葉區）他3所、海子の連携注「かつて秋葉島がガラスの一大産地でした」（秋葉區）、音楽2018 ONE MORE CUP STORY（中央區）	活動/会場
8	秋葉	海子の連携注「かつて秋葉はガラスの一大産地でした」	継続	事業所	○	○	○	2	水と油の芸術祭（東）（秋葉區）、「海子」秋葉島を巡遊（秋葉區）	活動/会場
9	南	道の駅入りに行列プロデュース	継続	会場の準備	○	×	○	1	うちのdeザンデン（南區）	会場
10	南	天幕堂プロジェクト2018	継続	会場の準備	○	○	○	1	フォートウェーブプロジェクト 会場（南區）	会場
11	西	2018内野新川はたると写真展・アート拠点化	継続	公共施設	○	○	×	-	-	-
12	西蒲	にしかんを囲むる拠点アート化プロジェクト	実施有	公共施設	○	○	○	1	自然ふれあいゾーン遊歩道を利用し、敷地内からアート・イルミネーション（西蒲區）	会場

表1 地域拠点プロジェクトの一覧・評価のための指標（2019年2月18日現在、筆者調べ）

参考文献

- 吉田隆之『国際展の地域コミュニティ形成への影響 - 水と土の芸術祭（新潟市）を事例に -』日本文化政策学会、文化政策研究第10号【研究ノート】2016年 p.102
- 水と土の芸術祭 2015 実行委員会、『水と土の芸術祭 2015 作品記録集』2015年 p.4
- 水と土の芸術祭 2012 実行委員会、『水と土の芸術祭 2012 事業実施報告書』2013年 p.6
- 水と土の芸術祭 2015 実行委員会、『水と土の芸術祭 2015 事業実施報告書』2016年 p.7
- 水と土の芸術祭 2018 実行委員会、『水と土の芸術祭 2018 公式 HP』2018年
- 水と土の芸術祭 2018 実行委員会、『水と土の芸術祭 2018 市民プロジェクト募集要項』2017年 p.1
- 新潟市、『水と土の文化創造都市 市民プロジェクト 2017 人材育成プログラムチラシ』2017年



いのうえ さあや

井上 紗彩

森ビル株式会社

2007年、森ビル株式会社入社。六本木ヒルズ等のブランディング業務に8年間従事。六本木ヒルズクリスマスマーケット等の企画立ち上げに携わると共に、2009年より5年間六本木アートナイトの制作に参加。全体事務局業務や、アーティストとの現場調整業務を経験。2014年10月より、シンガポールにて6ヵ月の語学研修のち、上海支社に9ヵ月所属。2016年2月に帰国後、海外企業の誘致支援コンサルティング会社であるアンカースター株式会社に出向、コワーキングスペース立ち上げ業務を担当。同社での繋がり、ミューラル(壁画)アーティストとのコネクションを得、TOKYO MURAL PROJECTを立ち上げ。2018年より森ビル都市開発本部計画企画部計画推進部に異動、新規プロジェクトにおける文化施設の企画業務に携わる。

タイトル

収益事業の冗長化で、アーティストを持続可能な職業に。

戦略の内容

自身の創作活動にて生計を立てることができているアーティストは全体のほんの一握りに過ぎず、多くのアーティスト志望者は不安定な生活を強いられていたり、ついにその道を諦める選択をする者もいる。本論では、アート制作を複層的な収益源を持つ組織を母体に行うことで持続可能な職業とすることを提案したい。

実現の手段・方法

アートとは本来、内発的な衝動から生まれる極めて個人的な表現である。しかしアーティストが制作の過程で習得する技能は、社会課題解決に資する可能性を秘めている。これを収益事業として昇華し、収益を資金源に作品制作を行う。作品は自己のブランド価値を高め、次の収益事業の受注につながる。こうした資金循環を可能にするためには、個人として活動するよりも、集団を組織し場面に応じて相互補完できる体制を作ることが有効だ。

工程表

【個人レベル】

- ・社会還元可能なスキルの棚卸し(2019年3月)
- ・社会ニーズとスキルのマッチング、事業開発(4月～6月)
- ・組織化、事業の立ち上げ(7月～2020年3月)
- ・収益化、組織の安定経営(2020年4月)

【社会レベル】

- ・啓蒙事業としての支援プログラムの立ち上げ
- (概ね向こう1年間で)

1 アーティストを持続可能な職業に

大学卒業の記念として、私は所属をしていた演劇サークルのメンバーと劇団を立ち上げ、1回限りの特別な公演を行ったことがある。海外の脚本に基づいて時代背景などを忠実に再現することを目的としていたサークルでの演劇スタイルとは180度転換して、オリジナル脚本で、現代の自分たちの等身大の物語をリアルに表現してみようという企画だった。公演は予想以上の評判を収め、オリジナルメンバーが卒業した後も、大学に残った者や後輩たちに引き継がれ、劇団として活動をしていくことになった。多くのメンバーはもともと決まっていた大手企業や銀行などに就職したのだが、当時脚本と演出を担当した友人は、そのまま小劇場演劇界にどっぷりとはまっていた。私は舞台美術を担当しており、演者や音響等本番に張り付かなくてはいけない種類のスタッフに比べると、会社員をしながらの両立が可能だったということもあり、当時から現在に至るまで、彼の演劇公演の際には舞台美術スタッフとして関わり続けている。そんな私が、小劇場の演劇に携わる人々を間近で見て来て思うのは、制作の楽しさ、喜びこそあれど、いっこうに楽にならない不安定な生活と体力的にハードな稽古と本番の両立という現実の厳しさであった。時たま、脚本提供依頼や演劇の講師等の仕事で収入があることもあるようだが、基本的には大学時代からずっと、深夜のアルバイトを続けて生計を立てている。演劇に留まらず、とにかくアーティストは生活が安定しない。日本芸能実演家団体協議会の2015年の調査によれば、30歳代の実演家の平均収入は364.4万円¹で、全国平均の397万円(30～34歳)、432万円(35～39歳)²をいずれも下回っている。また同調査では、芸能実演家の41.7%が過去1年間に月給、年俸などのあらかじめ決められた報酬を全く得ていないと回答した。私は仕事で現代美術やストリートアートの作家とお仕事をさせていただく機会が多いのだが、業界でそれなりに名の通った人であっても、食費や交通費を切り詰めながら生活をしているという現実に衝撃を受けたことがある。アーティストとはそういうものなのだ、そう思って思考停止してしまっている気がする。いや私は、この現実を絶対に変えていきたい。私を含め多くの方に数々の感動や新しい視座を与えてくれるアーティストが、明日を生きることには不安を感じるほどの貧しさの中で創作活動を強いられているなんて、そんなおかしいと思う。本論文では、これらの課題の原因分析を行い、現状打破につながるような戦略を考えてみたい。

2-1 消費されるアーティスト

まずは、なぜアーティストたちがそのような状況を強いられているのか、その原因について考察する。私は主に次の3点が原因で

あると考える。

1つ目は、アーティストの側が対価の支払い者に比べ、立場が弱く、正当な対価を要求できていないという点である。展覧会や企画に参加することが、アーティストの業界内での知名度向上や、経験値アップにつながるという考えが双方の根底にあり、作品制作に費やした時間に見合わない対価で取引が行われているという場面が多いように思う。前述の私の友人の脚本家も、とある大きな舞台の脚本提供を依頼された時、かつてないまとまった金額の報酬に喜び勇み、よく考えずに契約をしてしまったのだが、長期の拘束期間を鑑みると、アルバイトで稼げる金額よりも下回っていたことに後で気がついたという。文句を言えば次の仕事が来なくなるのではないか、という思いもあるだろう。「使ってもらえる」という感覚なのだ。

2つ目は、生活を支えるための仕事のために創作時間が犠牲になっているという点だ。上記原因も伴って、自分の作品で生活をしていくことが難しいアーティストは、アルバイトをして生計を立てようと試みるが、それは自身の創作活動とは全く関係がない仕事であることが多い。例えば友人の役者たちは、公演があると仕事を長期的に休まなくてはいけないので、フレキシブルにシフトが組める深夜の作業系のバイトをしている。一時シフト調整に失敗し、夜はバイトをして、数時間しか睡眠を取らず日中稽古をこなすという過酷な生活をしている友人もいた。また、学生の頃から10年間勤めた漫画喫茶が倒産してしまった友人は、一度も会社員をしたことがないという経歴から再就職先を探すのに大変苦戦していた。3つ目は、ステップアップの道筋が見えないという点だ。アーティストの世界には、中間層の存在が欠落しているように思う。世界中の展覧会やイベントに引っ張りだこな著名なアーティストと、日々の生活で精一杯なアーティスト。その2者の間の成長過程は、不明瞭で制度化されていない。力のあるプロデューサー的存在の人にたまたま見出されるか、個人で自身のプロデュースもできる器用なタイプのアーティストか、運の要素も大きいだろう。演劇で言えば、ニューヨークのオフブロードウェイとブロードウェイのように、ステップアップしていける過程が世の中の仕組みとして存在していると、〇〇歳までに、これを達成しようというような人生設計も立てやすくなるのではないだろうか。

こうした原因を踏まえ、アーティストが正当な対価を得ながら、創作活動に資する経験を積むことができ、将来設計を描きやすい職種となるために、どんな解決策が考えうるか、事項では参考事例を用いて検証していきたい。

2-2 日本絵画史上最大の画派狩野派に学ぶ

狩野派は、室町時代中期(15世紀)から江戸時代末期(19世紀)

まで、約400年にわたって活動し、常に画壇の中心にあった専門画家集団である。親・兄弟などの血族関係を主軸とした画家集団で、これだけ長期にわたって一国の画壇に君臨したという点で、世界的にも他にほとんど例を見ないものである。狩野派はなぜ、信長、秀吉、家康といった天下人の心をとらえることができたのか。そこにはどのような策略や戦略があったのだろうか。

狩野派の祖は狩野正信だが、狩野派の基盤が固まったのは2代目元信のころだと言われている。狩野元信は1467年に応仁の乱が勃発する少し前に室町幕府の御用絵師として8代將軍・足利義政に迎えられた。それまでの主流であったモノクロの水墨画と源氏物語絵巻などに見られる大和絵を融合させ、障壁画や肖像画、仏画など様々な絵画を手掛けていく。ダイナミックでありながら、繊細な彼の画風は当時の武将たちなどから気に入られ、次々と注文が殺到するようになった。1人では対応することが出来なくなった元信は大勢の弟子を取り、さまざまな作品を量産していくこととなった。絵の技量のない新弟子のため、元信は絵手本を作り、同じような絵を描けるように訓練をした。これは、花や草木、昆虫などありとあらゆるモチーフを網羅したマニュアルのようなものだったという。これによって弟子たちは誰でも元信と同じように狩野派の絵を描くことができ、作品の質も一定に保つことができるようになった。さらに、元信は狩野派の経営基盤をより堅固なものにするために扇絵を手がけることにした。当時、祝い事をはじめ、季節の挨拶などの際に贈る習慣があった扇に目を付け大量生産を行い、この扇絵の制作は一族を支える莫大な利益をもたらす事業として成功した。このように元信は大勢の弟子を取り、独自の教育システムを取り入れ、扇絵から寺社・御所など大規模な公共事業まで、幅広い需要に対応し、絵画をビジネスとして発展させていった敏腕経営者であったのだ。3

2-3 メディアアートとテクノロジーソリューション事業

組織化し、クオリティを保ちながらの大量受注を可能にし、複数の収益事業を持つことで経営を安定させる狩野派の経営手法は、現代でも通用する考えであると私は思う。そして近年国内外で大活躍を見せているチームラボやライゾマティクスの組織や事業内容を見ると、狩野元信が思い描いた経営手法が見事に重なってくるから驚きだ。チームラボは、2001年に当時東京大学と東京工業大学の大学院生であった5名を中心に設立され、2019年現在は500名の企業として成長を遂げている。同社は自らをウルトラテクノロジスト集団と称し、アーティスト、プログラマ、エンジニア、CGアニメーター、数学者、建築家など、様々な分野のスペシャリストで構成されている。2016年には、シンガポールのアートサイエンス・ミュージアム、マリーナベイ・サンズに常設展をオープンし、

2018年には森ビル株式会社と共同運営の美術館をお台場に開業、わずか5ヵ月で100万人の来場者を迎えるという快挙を遂げており、近年ますます注目が集まっている。このようにテクノロジーを駆使したデジタルアートの先駆けとしても知られているが、同社はアート制作に加えて、様々な事業を展開している。Webサイト、アプリ制作、保守運用、ブランディング、空間演出、映像制作、データ分析といったソリューション提供型の事業をはじめ、ソリューション事業で培ったノウハウを製品化して、パッケージ販売をするプロダクト事業、クリエイティビティによる生産性向上を目指したインテリアデザイン事業だ。特に、プロダクト事業は特徴的で、アートとして制作した作品を、製品化し複製し、ライブの舞台セットやイベントコンテンツ用途として販売しているのだ。一点ものの絵画とは違う、複製の比較的容易なデジタルアートならではの強みを生かした事業であるが、やりようによっては、他ジャンルのアート分野でも参考になる手法なのではないかと思う。PerfumeやElevenplayのインタラクティブデザインを手がけていることで著名なライゾマティクスは、人数こそチームラボと比べると少なく数十名の組織ではあるが、同様にアート作品の発表と並行して複数の事業で成功している組織である。同社にはリサーチ、デザイン、アーキテクチャの3部門があり、デザイン部門では、商品開発、広告プロモーション等を設計・実行・評価しブランド設計・広告設計をサポートする事業を受注している。またライゾマティクスで注目すべきは、プログラマー出身の真鍋大度氏と、建築出身の齋藤精一氏という2人のカラーの違うアーティストを抱える集団であるという点だ。スターアーティストとスタッフという構図だけでなく、案件によって表に立つアーティストが代わる変幻自在のアーティスト集団としての可能性を感じられる事例だ。互いを補完し合いながら、冗長性を持たせることで安定的な経営を目指し、個人としての成長もサポートしていき次代のアーティストの育成を促す組織の理想像の萌芽がここに見られる。

3-1 組織化とソリューション事業の複数ポートフォリオ

これまで見てきた事例に共通しているのは、組織化による大量受注体制、スキルの社会還元によるソリューション事業、事業を複数持つことによる経営の安定化という3点である。制作の手が増えることにより複数の案件を並行して受注することができれば、それだけ組織の実績が世間に知られる露出の機会も増え、次の受注に繋がっていくことにも貢献していく。こうした収益事業で得られた資金は、組織の安定経営化に貢献し、より実験的で内発的なアート活動の資金源となる。また、収益事業を通じて、組織のメンバーの技術力が向上したり、パッケージ販売の可能なプロダクトが生まれ、新たな収益事業として成立していくなどの効果も

期待できる。また、こうした生活の基盤としてより安定した組織の中で技術力を積みながら、個人としても名を上げていくことが、組織と個人双方にメリットが出るようなステップアップの仕組みとしても大変優れた形であると思う。

3-2 現代版狩野派の応用可能性と課題

前述した通り、現在成功している2つの事例はいずれもテクノロジー関連のソリューション事業を提供しているところが共通項であった。これは、時代の高まる需要を捉えたからこそ成功することができた、狩野派における扇のような事例であろう。では、メディアアート以外のジャンルのアーティストには、どのようなソリューション事業が展開可能なのだろうか。これを突き詰めて考えるためは、改めて自身のスキルを棚卸しし、現代社会のニーズと照らし合わせて、ひとひねり、ふたひねり加えるが必要になるだろう。例えば、演劇であれば、「一億総コミュ障時代」(コミュニケーション障害)と言われる現代人の悩みを解決する人前での振る舞い方をトレーニングするコンテンツを開発してみたり、現代アーティストであれば、独特の物の切り取り方や社会への問題提起力を企業の新製品企画の構想段階に活かせないかなどというアイディアが思い浮かぶが、より個別的で具体的で、発注側に価値をわかりやすく伝えることが求められるだろう。また、これは1つの事業を立ち上げるということなので、特に初動期は予想以上に時間を費やす必要があるし、安定稼働するまでは制作活動ができない状況になる可能性もあるので、覚悟を持って取り組まないで中途半端になってしまうだろう。先日、友人でもある華道家辻雄貴氏が、自身のプロデュースによる生け花の体験キット「カキトカザイ」の販売を開始した。オフィスの開業時や昇進祝いの際に送られるのが胡蝶蘭しか選択肢がないというところに着目し始めた事業だ。仕組みが整った後は、毎月のキットの構成内容をディレクションし、スタッフが生産する体制を取り安定的な収益が得られていくことを目指しているが、立ち上げには1年という期間を要し、作家自らがプロジェクトマネジメントをし、コンセプトメイクや会社の立ち上げ、出資者の募集、販売体制の確立などに奔走する毎日であった。4

3-3 道筋の見える化と、初動期のサポート

こうした成功している人々と、私の周りの演劇人たちの間を埋めるものは何だろうか。やはり成功までの道筋についての情報がなく、こうしたらこんな未来が待っているということの認知を広めていくことがまず第一であろう。それとともに、初動期1年くらいの活動資金的な援助があるかないかが非常に重要であると考える。実は前述した辻雄貴氏の事例でも、製品の試作をするための作

業場の賃料やプロトタイプの制作資金などが、製品販売前に発生してきていた。彼の場合は、アンカースター株式会社の児玉太郎氏が、自身の企業理念である「日本人の価値観のアップデート」との親和性から資金及び組織的なサポートを行ったことで実現した。こうした理解ある出資者と出会えるかどうかで、はじめの一步を踏み出せるかが決まってくると思う。例えば、上記のような成功を目指す仕組みとして、活動資金を出資するようなサポートをアーツカウンシル主導で立ち上げられるのであれば、啓蒙の良い機会となると思う。これは一過性の制作費を提供する助成制度とは異なり、自立をサポートする資金提供である。こうした出資をした民間企業への税制優遇措置などのインセンティブ付与も有効だろうと思う。「カキトカザイ」は、辻氏と児玉氏が複数回にかけて行ったビジネス開発のディスカッションの中からアイディアが生まれたが、そうした企業家とアーティストのマッチングの機会を作ることも有効かもしれない。

考察を終えて、私個人としてのネクストステップは、下記の2つにしようと思う。1つは、友人の劇作家と劇団員とスキルの棚卸しを行い、事業化について検討すること、もう1つは、広く制度化に向けて、動くことだ。後者については、アーツカウンシルとアンカースターを引き合わせることから始められればと思う。今回の提案が、大きな転換の一步となることを願っている。

以上

参考文献

- 公益社団法人日本芸能実演家団体協議会「第9回芸能実演家・スタッフの活動と生活実態調査調査報告書」https://www.geidankyo.or.jp/img/research/2014_jittai_all.pdf, pp.45-50 (参照2019年2月17日)
- 国税庁「平成27年分民間給与実態統計調査」<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/minkan2015/pdf/001.pdf>, p.22 (参照2019年2月17日)
- MAG2NEWS「400年の美。なぜ狩野派だけが、天下人の心をつ捉えたか?」<https://www.mag2.com/p/news/133092> (参照2019年2月17日)
- カキトカザイ公式 HP「華道家辻雄貴監修。いけばな体験を贈る、世界にひとつとして同じものがない創作型ギフト『カキトカザイ』発売」<https://kakikazai.com/> (参照2019年2月17日) PR TIMES <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/0000000002.000040728.html> (参照2019年2月17日)



いまい しゅんすけ

今井俊介

公益財団法人東京都歴史文化財団
東京芸術劇場 事業企画課

1993年東京生まれ。5歳よりヴァイオリン、12歳よりクラリネットを始める。すみだトリフォニーホール・ジュニア・オーケストラ在籍中の16歳で、オーケストラ「ラノッキオ・アンサンブル」を創設。以後、6年間オーケストラの代表として企画運営を担当。2016年春、突如10年間続けていたクラリネット奏者としてのキャリアに終止符を打ち、企画側にシフトすることを決意。2016年東京芸術劇場アーツアカデミー研修生として研鑽を積む。また文化庁委託事業「全国芸術大学コンソーシアム」の一員として、熊本県でアートによる復興の最前線をリサーチ。2017年度より公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場事業企画課 常勤職員。芸劇ウインド・オーケストラ・アカデミーの制作担当及び、コンサートホールの貸館担当を兼任。

タイトル

30年後の劇場が、人々の「好き」が循環する、活気ある“場”であるために

戦略の内容

職員として劇場で働き始めてからしばらくして、ある仮説が頭に浮かんできた。それは「30年後に事実上、劇場は消滅する」というショッキングなもの。ホールの運営担当として現場に立つと、数値以上に若者の少なさを感じるとともに、活気も感じられなかった。その理由を探ると、「若者」「劇場」「池袋」を取り巻く様々な要因が絡み合っていることが見えてきた。マンパワー、資金、時間全てに余裕がない中で、劇場の未来に向けて、より効果的な施策が必要である。

実現の手段・方法

気軽に音楽に触れられる機会を提供するとともに、近隣在住在勤の方を対象に劇場への距離感を縮めてもらうことを目的に2017年度より行なっているアトリウムコンサートをはじめとして、徐々にパブリックスペース（アトリウム）の利用が増えてきているが、季節や時間、ジャンルの偏りが見られる。部署の垣根を超えたアトリウムの活用に関するPTを結成し、既にあるフォーマットから拡げていきながら、企画運営を行う。

工程表

2019年度初めに、アトリウム活用に関するPTを結成

- ・アトリウムで行われている既存の企画を整理、共有
- ・既存の企画を起点にアイデア出し
- ・2020年度のマルシェテーマを設定
- ・豊島区のリサーチ、池袋を起点とした東武東上線、西武池袋線沿線のリサーチ

2020年度よりクリエイターによる出店を募る

インターネットの発展がもたらす、
劇場を取り巻く環境の変化

もうじき平成が終わろうとしている。この30年間で急成長したもの。その代表格は、インターネットである。インターネットの発展は、コミュニケーションの円滑化や情報伝達量の増加を促すだけでなく、エンターテインメントの分野にも影響を与え始めている。定額のストリーミング配信サービスの提供する映像作品は、既にアカデミー賞の受賞をするまでの水準に達しており、動画共有サービスでは、人々の関心を引くコンテンツが無数に存在する。インターネットの発達に、若者の貧困化が拍車をかけ、経済的な負担を感じず、かつ自分の手元で完結させることのできるエンターテインメントの支持率が上昇している。その結果、世界的に見られるのが「移動しない若者」の増加である。国土交通省が平成28年末に発表した全国都市交通特性調査によると、20代の若者の一日における移動回数が、70代の移動回数を下回ったという。休日に限ってみれば30年前から47%減という有様である。アメリカやイギリスなどでも若者の移動回数の減少は見られているが、20代が70代を下回ったのは日本のみである。この移動回数が減少する理由は、外出をしない（即ち移動回数0）こと、または外出先からどこも経由せずに直帰する（即ち移動回数2）ことにある。働き方改革によるテレワーク等の推奨は、今後この流れを助長する可能性も高い。このような環境下で育ってきた若者には外出する習慣がなく、定期的に鑑賞のために移動し、お金と時間を消費することは期待できない。そのため立地に制約のある「劇場」にとっては、特に集客の視点から見て厳しい状況になることが予測される。

今のクラシック音楽の担い手は
どのようにして創られたのか？

未来の担い手の創造を考えるため、過去の担い手の成り立ち方を振り返りたい。クラシック音楽に限っていえば宗教音楽に端を発し、貴族の娯楽として発展した。この時代、作曲家は繰り返し演奏されることを想定せず、依頼された特定の機会のために作品を提供していた。しかし18世紀後半の市民革命の勃発により既存の社会秩序が崩壊し、担い手がブルジョワジーに移行していく中で、作曲家を取り巻く環境は大きく変わった。最も大きかったのは華麗なテクニックで観衆を魅了するヴィルトゥオーソと呼ばれる音楽家の登場である。彼らの演奏は一般人にとって理解しやすく、愛好家が増加していった。この状況に好感を抱いていなかったのが、当時の興行主と学者をはじめとした識者であった。ヴィルトゥオーソ達は、自身の楽曲の権利を掌握していたため、当時の

興行主は多額の対価を支払い上演権を得なければならず、利益が上がらなかった。その状況を打開するために彼らが注目したものが、多額の対価を支払わずに取り上げることのできる、過去に作曲された作品であった。しかし先述の通り、繰り返し演奏することが想定されていなかった作品は、賞味期限が設定されていたのと変わらない。そのため、その期限を延ばすための一つの策として、作曲家の神格化（英雄化）が行われたと考えられている。そしてその鑑賞の仕方は、テクニックやメロディを切り取って、楽しむのではなく、その作曲家の精神に近づくため、意識を集中させて聴くことが推奨された。この時から飲食しながらの鑑賞や照明の明るい会場での鑑賞は集中力を削ぐとされ排除されていき、純粋な鑑賞体験を重要視したために、総合的な体験としての価値が薄れてしまったのだ。パイロイト音楽祭の創設者のワーグナーは、その鑑賞環境の厳格さを重要視した作曲家の1人である。そのワーグナーは西洋音楽の1つの頂点に達したとされ、当時はワーグナーの作風に類似した作品が次々に発表されていた。新たな種が必要になった音楽評論家にとって注目された作曲家が、当時十二音技法という斬新な作風を提唱したシェーンベルクであった。十二音技法を新しい音楽として評論家や学者が中心となって担ぎ上げた結果、現代音楽の難解さを感じさせ、その難解さを理解できない者を排除する環境になってしまったと考えられる。この際に古い音楽と見なされた作曲家が、ヨーロッパからハリウッドに渡り映画音楽の礎を築いたコルンゴルト等の後期ロマン派の作曲家とされる。彼らのエッセンスを受け継いだ映画音楽が、日常的に聴かれていることを考えると、何とも皮肉である。これまでクラシック音楽の担い手をめぐる歴史を振り返ったが、分岐点で内に窺う道を選んできた。その選択は、主に興行主、学者、批評家をはじめとした識者によるものであった。価値観が大きく変わり始めている今、私たちは慎重に選択する必要があるだろう。例として公演時間について考察したい。現在、若者を対象とした鑑賞料金の値下げは至るところで見られるが、そのサービスの利用者が新規顧客の開拓に繋がっていないよう見受けられる。総務省統計局による平成28年の社会生活基本調査を参照すると、20歳から34歳の若者は、19時30分から25時30分にかけて趣味娯楽に時間を費やしており、そのピークは22時とされる（平日に限る）。しかし現状は既存の公演の多くが19時開演に設定されており、劇場の閉館時間は彼らの活動のピークにあたる22時に設定されている。扉を開け新たな客層を迎えるためには常識にとらわれずに、現在固定化している様々な仕組みから問い直し、構築していく必要があるのではないだろうか。

200万人が通り過ぎる街の劇場として

東京芸術劇場が居を構える東京都豊島区。その中心の池袋駅は、JR 線、西武線、東武線などが交わり、約200万人が毎日利用する東京を代表するターミナル駅である。その影響もあり、豊島区は30万人の人口を要する、人口密度が23区内で最も高い地域の1つである。特徴としては区内の外国人率が7%弱と都内で3番目に多く、局所的には23%が外国人という地域も点在していること。加えて、20,000人の学生が通う立教大学をはじめ、9つの大学が門を構えているだけでなく、池袋東口を中心にしたマンガ・アニメ文化の発信によって、若者が日常的に滞在していることだ。まさに多種多様な人々が交わることはないものの時間を消費しているが、その傾向が雑多なイメージを抱かせる要因であり、高級感ある街や閑静な街に居を構える施設で芸術鑑賞をしている既存の愛好家の足を遠のかせている。また新宿や渋谷などで、日常的に余暇の時間を消費する若者からは「池袋は遠い」という声が多く聞かれ、未だに「通過駅」としての認知度が高い。

このように「池袋」は、日常的に音楽鑑賞や舞台鑑賞をする客層にとっては、鑑賞体験として相応しい街という認知はなく、接点がない若者にとっては行く理由のない離れ街として認識されている。その街に所在する「劇場」としては、渋谷や六本木、大丸有地区の文化施設と同じアプローチでは非効率的であり、既に「池袋」を通り、滞在している人々を対象にアプローチすべきと考えられる。即ち、これからは劇場に「行く理由」ばかりではなく、「寄る理由」を創ることが大切であると考える。そのためには「公演時間の設定」や「鑑賞料金の価格設定」だけではなく、劇場が「自分と関係がある存在」「自分が主体的に関与できる余白のある存在」として認知されることが欠かせない。

「余白」をキーワードに考える、

劇場の持つパブリックスペースの活用の可能性

私は「余白」とは、2種類あるものだと考える。一方はただ空いてしまった場、他方は周縁がデザインされて空けられた場である。参考に1980年に廃線となった線路跡地をコミュニティ運営によるパブリックスペースとして再出発したマンハッタン、ウエストサイドの「ハイライン」を例に挙げる。市民参加型のコミュニティでの議論によって育まれたアイデアが、制作チームに共有されながら創られた約2.5キロの遊歩道には、タイプの異なる広場やベンチが点在し、こどもたちが我を忘れて走り出すマット地や浅い水流が突然現れるエリアもある。広場ではダンスパフォーマンスやヨガ、天体観測など多種多様なイベントが運営会社によって企画されている。また道のいたるところに「ハイライン・アート」が設置され、入れ替えもありながら、1年中その道中を彩る。空間

的な制約はあるものの、遊び方や楽しみ方が定められておらず、運営会社の立ち位置は、行動を促すスイッチの設置及びメンテナンスに限られている。このように周縁がデザインされているからこそ、空いた余白が魅力的に感じられ、今では年間500万人を惹きつける、観光資源ともなっている。これまで、日本の多くの「劇場」は税金を投じて造られたハコとして存在し、そのハコが活性化していることを発信するために、中身(公演)を次々と入れ替えることに注力していた。しかし中身ありきであって、中身が入れ替わる度に集う人も入れ替わり、中身がない時は人が集うこともなく、生態系は形成されてこなかった。しかし逆説的に紐解いていくと、生態系を育むための方策が垣間見えてくる。それは公演やチケットありきではない劇場空間、所謂パブリックスペースのデザイン（行動を促すスイッチの配置）に重点を置くことである。

劇場のパブリックスペースの活用について

公演やチケットありきではない、劇場におけるパブリックスペースの構造は、劇場毎に異なる。東京芸術劇場は、地下一階から五階にかけて広がるパブリックスペース、アトリウムを所有しており、その広さは国内で他に類をみない。しかしヒューマンスケールの視点でみると、人は広大な空間に入ると、自分を包む空間が狭い時と同じように不快感を感じる。その不快感を払拭する仕掛けの1つとして、世界的に見られるパブリックスペースを活用したマーケットに注目したい。ロンドンでは、パブリックスペースをマーケットとして利用することを、市のブランディング戦略のひとつとして挙げている。市内で開かれているマーケットは行政主導のものだけで45(2012年時点)を数え、その周辺で民間運営のマーケットが同時開催されることでエリアの活気が生まれている。出店者は平均19年間継続的に出店しており、まさに顔になっている。その出店者に会うことを目的にやってくる来場者も多く、そのコミュニケーションの積み重ねから、仮設ではあるものの「仮」ではないコミュニティが創られていることは注目に値する。またそのコミュニティでの未知の素材、食材、作品との出会いはマーケットを楽しむ上での醍醐味になり、来場者はその「余白」に大きな可能性を感じることができる。この双方の継続性こそが、自分事化が定着し、自分の居場所として捉えられる秘訣であると考えられる。加えて「仮」のマーケットの来場者が、既存の商店で平均1,500円程の買い物をしており、相乗効果が見られることは非常に興味深い。しかし、この街を活気づける効果が実証されているマーケットが、日本では定着していない。マーケットの開催数、開催会場、開催日が限定されていることや、マーケットに対する信頼度の低さからマーケットのみの収入では出店者が生計を立てられていないこと

が、大きな要因と考えられる。実際ロンドンではマーケットのみの収入で生計を立てられている方が約13,500人(小売業の2.8%)いるのに対し、日本では未だ0人と、雲泥の差が見られる。そこで、アトリウムの空間を活用することで、賑わいを創出するだけでなく、日本での浸透度が薄いマーケット文化を、劇場がもつコンテンツと交わせながら後押しする、劇場マーケット(マルシェ)構想を提案したい。劇場がキュレーションを行うことで、街の日常と、劇場の非日常がグラデーションのように混じり合う場となるだけでなく、街を行き交う人々にとっては劇場への入り口に、既存の劇場来場者にとっては「池袋」という街の魅力を体感できる仕掛けとなるのだ。そしてここから、様々な人が未知なるものとの出逢いから新しい「好き」を見つけることのできるコミュニティが生まれていくのである。

池袋に増えたファミリー層の思い出の源になるために

2014年に豊島区は、「2040年における消滅可能性都市」に東京都23区の中で唯一挙げられた。その危機感から、豊島区では女性が安心して生活できる街づくりを目指すための様々な施策が講じられた。その結果「共働き　子育てしやすい街ランキング2017年」(引用：日経 DUAL)にも選ばれるほどになり、人口も増加している状況である。このファミリー層から、買い物等の帰り道に、子どもと共に立ち寄り場所として支持されることも不可欠である。しかしながら、劇場内のホール空間で行われる公演は未就学児の入場を認めていないものが多い。両親が鑑賞中に子どもを預けることのできる託児施設はあるものの、子どもを置いて大人だけが楽しむことの後ろめたさや寂しさを生み、劇場が家族の思い出の源になりきれしていない。劇場が恒常的に、家族の思い出の源となるための装置としても、劇場マーケット(マルシェ)は有効であると考える。出店者と並んで、劇場内で行われている公演に関連したワークショップや小規模な公演を年間通じてワンボックスシアターとして展開し、他人の目を気にせず芸術に触れられる機会を提供していくのだ。このワンボックスシアター運営費には、マルシェの売り上げの一部に加えて、ホール利用者が支払う施設使用料及び主催事業のチケット収入の一部を充てていく。このような仕組みを創ることで、現在の愛好家の「好き」が、将来の担い手の「好き」を育てる構図が生まれ、まさに生態系が育まれていく。劇場マーケット(マルシェ)は、その様子を行動展示的に見せることができ、より多くの人の関心と参加を促すことができると考える。

最後に

芸術文化振興基本法が芸術文化基本法に改正された際、「芸術のための芸術」から「手段としての芸術」として捉えられていること

が特徴的であった。今後もこの流れは加速すると見込まれる。閉じられたコミュニティで完結するのではなく、いかに多くの人々に影響を与えられるか。その拠点としての役割を、劇場は背負うことになるだろう。ただこれは一朝一夕で転換できるものではなく、長期的な視点を持って地道に培っていくことで、果たすことができるものだ。目の前の公演やインパクトに振り回される毎日だが、一度歩みを緩め、進む道を明確にすべきではないだろうか。

参考文献

- ・ 渡辺裕『聴衆の誕生ーポスト・モダン時代の音楽文化』中公文庫
- ・ 鈴木美央『マーケットでまちを変える：人が集まる公共空間のつくり方』学芸出版社
- ・ 国土交通省発表「全国都市交通特性調査」(平成27年実施)
- ・ 総務省統計局「平成28年社会生活基本調査」



おおぞの こうじ

大園 康司

ダンスユニット・かえる P 代表／
春壽プロジェクト株式会社

コンテンポラリーダンスの分野で、振付家・ダンサー／ワークショップデザイナーとして活動しています。ダンス作品の創作・上演のほか、小学校や地域コミュニティをはじめとしたワークショップ／アウトリーチ、演劇作品や映像など他分野への振付提供などが主な活動のスタイルです。また、コミュニティやリアルな場づくりに興味を持ち、クリエイターが集うシェアオフィス・企業のソーシャルイノベーションを担うイベントスペースの企画運営にも携わり、インディペンデントなクリエイターやアーティストがネットワークを構築することの重要性を考えています。そのほか、舞台音響家としても活動し、演劇の創作現場に関わっています。

タイトル

これからの「コンテンポラリーダンス」に向けて

ーシーンを支える仕組みをアーティスト自らがつくるー

戦略の内容

「コンテンポラリーダンスのアーティスト自身による、コレクティブ・インパクトを目指す」
現代社会における「ダンス」の立ち位置は益々多様化し、アーティストに求められる資質も、作品を創り発表する以外に、社会と関わりながらどのように活動するか？を考える思考力、実行力が問われています。アーティスト同士が抱える課題を相互に掘り起こし、様々な分野で活動するスペシャリストと問題意識を共有し、相互協力による課題解決＝「コレクティブ・インパクト」を目指すネットワークを構築することを構想しました。

実現の手段・方法

振付家／ダンサー／ダンスに関わるアーティストを対象に勉強会を開き、課題や不足しているリソースを掘り起こし共有していくコミュニティを醸成します。その後、外部から有識者を招いてレクチャー・講座や、制度設計などを構想・実践し、最終的には「アーティスト同士による互助会の設立」「アーティスト自らの管理運営による助成・活動のバックアップシステムの構築」を目指し、コンテンポラリーダンスの活動の受け皿として機能させていくことを目指します。

工程表

【 実現までの道のり 】

1年目	ダンス・アーティストを対象者として、勉強会を実施。テーマごとに数回の勉強会を開き、アーティスト自身による「寄付金集め」「ダンス専門の助成設計」「互助会制度」について、専門家も招きヒアリングしながら実現可能性をリサーチしていく。
2年目	初年度の勉強会の成果を基として、寄付制度を設計、賛同するアーティストを募る。 合わせて次年度に向けて寄付をどのように活用していくか、助成・互助会システムを整備する。
3年目	助成申請の受付開始。例として、最大10万円までなど小額のパイをつくり、その代わり随時応募可能な仕組みにする等、より互助会的な性質を持ったシステムの構築を目指す。

昨今のコンテンポラリーダンスを取り巻く環境について

2018年8月、朝日新聞朝刊の文化欄に「新たな身体表現、逆風の時代 コンテンポラリーダンス 委託対象外に」という題名で記事が出ました。コンテンポラリーダンスが置かれている現在地を確認するために、全文を引用いたします。

――以下引用

若手芸術家の育成をめざす文化庁の委託事業で、これまで採用され続けてきたコンテンポラリーダンスの団体が、今年初めてひとつも対象に選ばれなかった。新たな時代の身体表現として脚光を浴びていたはずのジャンルに、なぜいま逆風が吹いているのか。

「商業優先」と危機感

事業名は「次代の文化を創造する新進芸術家育成事業」。伝統芸能、音楽、舞踊、演劇という各部門の団体に対し、国が若手芸術家の育成を委託するものだ。前身を含めて2002年に始まり、今年度は8億7千万円の予算がついた。文化庁は年度ごとに採択団体数の大枠を決め、有識者を集めた会議で対象を選ぶ。舞踊部門は、一昨年度までは7～11団体が対象。バレエや舞踏とともに、コンテンポラリーダンスも2団体選ばれていた。ところが昨年度対象が1団体に減った。さらに今年度は予算が絞られ、舞踊部門での採択自体が全体で5団体に。対象はバレエ、モダンダンス、舞踏の各団体のみとなり、コンテンポラリーダンスは入らなかった。

選考後の6月、NPO「ジャパン・コンテンポラリーダンス・ネットワーク（JCDN）」の佐東範一（のりかず）代表が事情を聴きに文化庁を訪れた。若手振付家・ダンサーによる巡回公演や市民向けワークショップ、東日本大震災後の三陸国際芸術祭などで、ダンスの裾野を広げてきた団体だ。

前身の時代も含め、15年連続で選ばれてきたが、昨年度も今年度も不採択に。佐東代表は「我々のように小規模でやってきたところが淘汰（とうた）され、商業的に成立するものだけを文化として残そうとしているのでは」。

危機感を募らせたJCDNは今月30日に東京都内、来月8日に神戸市で緊急会合を開くことを決めた。一般の人の参加も可能で、現状の課題や打開策などを話し合うという。

世田谷パブリックシアター（東京）でダンス公演の企画に関わり、今回の採択会議で審査を務めた楳屋（かじや）一之さんによると、優先的に検討されたのは活動の内容ではなく、必要書類の完成度や組織の運営能力だったという。「実績を元に対象が決まった印象で、提案内容を吟味する時間はなかった。他のジャンルの

ような統一的な組織がないのもマイナスに働いた」

枠超え、人がつながる意義

コンテンポラリーダンスは国際的に「現代の総合芸術」ととらえられている。単なる舞踊という枠を超え、演劇やパントマイム、美術、照明、ファッションといった他の芸術分野との連携の可能性を無限に広げることができるためだ。鍛え上げた肉体やテクニクは必要なく、個々の多様な身体に根ざすため、舞台経験の有無を問わず、誰でも参入できるのが特徴だ。

1990年代には先の世田谷やびわ湖ホール（大津）が積極的に舞台を提供するように。トヨタやキリンなどの大企業も社会貢献活動（メセナ）の一環として若手支援の賞を相次いで創設した。しかし経済優先の空気が強まるなか、商業的な動員力の弱いコンテンポラリーダンスには逆風が吹き始めるようになる。

舞踊評論家の石井達朗さんは「伝統や国籍、民族性といったあらゆる枠組みを取り払い、人と人が密接につながりあえる。そこに、いまの時代におけるコンテンポラリーダンスの存在意義がある。勅使川原三郎ら、海外のアートシーンに大きな影響を与えてきた日本のアーティストも少なくない」と語る。「欧州の政府が『未来』への投資を惜しまないのに対し、日本は評価が固まったものだけを追認する傾向がある。今回の事業採択でも、審査員5人のうち4人がバレエ中心の専門家という文化庁の人は公平性に疑問が残る」。採択に関わった楳屋さんも「次世代の才能を積極的に発掘し育てるために、国も新しい枠組みを作る必要がある」と提言する。（木村尚貴、上田真由美）1

――ここまで引用

この記事を受けて、コンテンポラリーダンスの領域で活動する様々なアーティストや批評家、関係者から昨今のコンテンポラリーダンスを取り巻く環境についての声があがりました。助成金に頼らざるを得ない財政・運営基盤の脆弱さや、記事内で語られている「コンテンポラリー」の定義まで、SNSを発端として様々な意見が交わされ、実際に東京と神戸でJCDNをはじめとした有志によるミーティングが開催されました。

私は残念ながら参加は叶わなかったのですが、ネット上での発信、実際のミーティングで交わされた議事録を目にすると、既存の事業をいかに継続・維持させていくか？という、「現状維持のための議論」が先行している感が否めない印象を抱きました。それ自体が悪いことでは決してなく、しかし全く別の価値観からアーティストひとりひとりが情報をキャッチアップし、活動基盤について意見を発信していく必要性があります。

コンテンポラリーダンスという言葉が隆興し、ある程度の認知を得てきたこれまでの数十年間を経て、ダンスを巡る環境は大きな

転換期を迎えているように感じます。私は、これまで作品を創り広げていく以外のこと、例えば社会的な活動には受動的だったアーティスト個人が、自ら積極的に打って出て行き、仕組みをつくっていくことを考えていく必要があると思っています。

アーティストが自立性を持って活動していくこと、そしてその活動自体を自らがサポートしていくこと。自分たちが行っている表現がどのような特長を持つのかを語り、発信できる言葉を持つこと。新たな領域と接続して、アーティスト自らがダンスの価値をアップデートさせていくことなどの必要性を痛感しています。本レポートでは、この講座で得た知見をベースに、ダンス・アーティストの自助組織をどのように成立させていくかのアイデアを書いていきたいと思います。

コンテンポラリーダンスのアーティストの現状

まず、日本でコンテンポラリーダンスの領域で活動しているアーティストにとって、主にどのような活動がメインのフィールドとなっているのか、現状を以下に整理します。大別すると、下記のような仕事にほとんどは分類できるのではないのでしょうか。

1. 作品の創作・上演活動(自主、買取など)
2. スタジオなどでのレッスン
3. 他分野への振付・作品提供(演劇・音楽・映画・広告など)
4. ワークショップ／アウトリーチ(学校、福祉施設、企業など)
5. 教育機関(大学・高校など)での教員業務

私は上記のうち、1(作品創作)と3(ワークショップ・アウトリーチ)を主として活動しています。自身の作品創作以外はいずれも所謂「クライアントワーク」であり、ニーズとオファーがあって初めて成立する、受動的な仕事になります。

そして、1の作品創作・上演活動を行うことがほかの全ての活動のスタートとなっており、劇場空間＝舞台においてダンス作品を発表する行為がダンス・アーティストの前提条件となっているのが現状です。

劇場空間での作品上演というのは、ダンスを発信する方法のひとつでしかなく、そこから双六的に広がっていくロールモデル以外にも、ダンスが社会と密接に関わり、ダンスそのものを仕事にしている方法はいくつもあるのではないかと考えています。

また、収益面でも上記のなかに大きな偏りがあります。自身の作品創作・上演が活動のボリュームゾーンとしては一番大きいのですが、もっともペイが難しい活動です。そのために、他のクライアントワークで得た収入で創作資金を補填したり、助成金や企業協賛などのファンドレイジングを試行していく努力が必須となっています。

現状を踏まえて、新たな場づくりのビジョン

これまで私個人の主観を述べてきましたが、アーティストそれぞれが抱える課題や問題意識、ビジョンは当然のように違います。その差異をそのまま共有し、広くシェアする機会を持つことがまず重要なのではないかと考えています。とはいえ、まずは私が持つ問題意識、共有したい議題をテーマとして、そのテーマごとに勉強会を開くことをイメージしています。議題のテーマは幾つかありますが、まずは「ファンドレイズ・寄付」というテーマを本項では設定します。

アーティストの保障、互助会制度について

アーティスト自身が、何か新たな活動をスタートさせるとき、情報の収集、リサーチ、手続きなど、すべて個人負担となってしまうことのハイリスクがあり、なかなか一歩を踏み出すことができないのではないのでしょうか。

活動にあたって、必要な資金をどのようにファンドレイズしていくのか、どのような機関に働きかけていくのか。多様なアプローチがありますが、ここでの提案として、もっとも身近な同業のアーティストひとりひとりが、シーン全体を下支えしていく仕組みづくり、という方法を提案してみたいと思っています。

具体的には、アーティストの互助会のようなものを組織し、毎月少しずつ会員(アーティスト)から寄付を募り原資とします。何かしら会員が活動をスタートさせたいとき、企画書を提出・申請し、互助会から一定の資金援助や、賛同する会員アーティストを募り、活動をフォローアップしていく仕組みをつくることを考えていきます。

この仕組みは、これまでのアーティスト活動であまり試みられることのなかった「寄付」というファンドレイズの方法に対してのある種の実験でもあります。全方位にターゲットを広げるのではなく、まずはもっとも身近な、活動のためにシステムが必要なアーティスト自身が少しずつ自らのシーンへの寄付をしていくことで、持続可能な基盤をつくります。ゆくゆく制度化して、外部にも広く寄付を募れるような強固なビジョンを持った組織となることを目指していきたいと思っています。寄付文化をつくるには、まずは自分たちがその文化を自分たちの為に体験してみることからしか始められないのではないかと、という発想です。

私は、1人のアーティストとして、このような気軽に申請できる仕組みを利用したいと思うし、また、多くのアーティストがサバイブしていくための、駆け込み寺のような組織がもっとあれば、よりコンテンポラリーダンスという領域で活動していく為の土壌が耕されていくと思っています。

課題と展望

ダンスアーティストの互助会、自身の寄付による助成金システムは、クリアしなければならない課題として、思いつく限り以下のようなことが挙げられます。

- ・運営組織の担い手
- ・寄付金の設定
- ・助成申請のシステム化

いずれも、専門性を持ったスペシャリストの手腕が必要不可欠な領域であり、またアーティストが一般的に不得手とする実務的な制度設計の部分です。しかし、個人的にはこれをそのまま専門家に丸投げしたのでは、この組織づくりの意味は半減してしまうのではないかと考えています。この仕組みにとってのビジョンである「アーティスト自身がつくる自らのシーンのバックアップ、サポート」として、その名のとおり、関わるアーティスト自身(つまり私自身)が手を動かし、組織をつくっていくことがもっとも重要ではないかと考えています。もちろん、プロボノなどの制度を活用し、専門家のアドバイスのもと進めていくことを前提としますが、よりアーティスト立場に立った組織づくり、制度設計をすることで、本当の意味で現場の役に立つ組織が出来て行くのではないかと、思います。

参考文献

- 1 朝日新聞「新たな身体表現、逆風の時代 コンテンポラリーダンス 委託対象外に」2018年8月28日
<https://digital.asahi.com/articles/DA3S13653458.html>
(参照 2019年2月16日)



おがわ まき

小川まき

NPO法人
シアタープランニングネットワーク

明治大学文学部演劇学専攻卒。議員秘書や市民活動サポートセンター コーディネーター、コミュニティスペースのコンシェルジュ等、非営利セクターでの職務に従事。現在は日本ファンドレイジング協会プログラム・オフィサー。2児の母。舞台芸術の様々な職業のためのインフラ確立をめざすヒューマン・ネットワークであるNPO法人シアタープランニングネットワークにおいて2012年より理事。障害を持つ子どもたちに観劇体験を届けるホスピタルシアタープロジェクトでは、2012年度、2014年度は出演、2014年度はコーディネーターとしても参画。

タイトル

理事会へのファンドレイジングプランの提案について

戦略の内容

本レポートは、下記のような団体において、30～50％ほどを占める既存プロジェクトの自己資本比率を高めるためのファンドレイジング戦略の立案を念頭に、理事が理事会・総会にプランの提案を行うことを想定し、構成した。
受講当初は、「そのプロジェクトを自主財源で賄う」というプログラムの立案を考えていたが、工程表を作成する中で、もう少し手前に第1目標を設定し、それをクリアすることで、当初予定していた上記プランに近付けることを次の目標と定め、検討を行った。なお、今回、300万円以下の規模の団体としたが、本レポートの基本情報は想定団体のホームページや公開の報告書情報に基づき構成している。

- ・団体の概要
- ・予算規模300万円ほどのNPO法人
- ・舞台芸術のさまざまな職業のためのインフラ確立を目指すヒューマンネットワーク団体
- ・障がい児・病児とその家族を対象とした多感覚演劇を8年前から実施している
- ・理事・監事が10人で地域在住者も多い
- ・専従職員がいない

実現の手段・方法

当初、本研修におけるゴールを150万円のファンドレイジングプランの立案を考えていた。
しかし、ファンドレイジングサイクルを回す上で、ボトルネックになりそうなところがいくつか考えられたため、まずはその改善を行い、将来的にファンドレイジングサイクルを回せる組織づくりをテーマとして、構成を行った。

工程表

実現までの道のりのベンチマークとして、6月の総会が考えられ、大まかに4期にわかれる。次回総会での「ファンドレイジングプランの立案の合意」を目指し、必要事項の洗い出しを行う。そして、合意に基づき具体的な実施案を作成、実行する。		
初期（総会までの期間） ・理事会への工程表の提案 ・ステークホルダーの洗い出し	中期Ⅰ（プランの立案） ・ファンドレイジングプランの立案	後期（目標達成）※ 2021年6月 ・継続的な固定費の確保 ・事業費の確保による安定運営
次期（総会での承認とプランニング） ※ 2019年6月 ・総会において改善案の共有・合意 ・ステークホルダーの可視化 ・ファンドレイジングプランの立案の合意	中期Ⅱ（プランの実行） ・ファンドレイジングプランの実行	
	中期Ⅲ（初年度目標達成）※ 2020年6月 ・基盤強化の一助として固定費の確保 ・事業費の確保による自主財源でのプロジェクトの運営	

序論 課題意識／問題の所在

「当該団体にて既存プロジェクトを自主財源で運営出来るプロジェクトにするためのファンドレイジングプランの作成」戦略の内容の項でも触れている通り、筆者が本研修を受ける中で重点的に考えたい戦略である。このプランニングを念頭に置いて、自組織の現状の洗い出しを進めた中で、「自主財源での運営が出来ないこと」をボトルネックとするのではなく、前提として考えねばならないことが2点あったため、それについてもこの項で触れたいと思う。

一点目は、代表任せになってしまっていること。筆者は理事として団体に携わっているが、専従職員のいる団体ではないこともあり、団体の事務手続き一切、ウェブ更新に至るまで代表が担っており、各プロジェクトも代表が実務を担当している。代表にかかる負担が大きいことは、理事会としても認識している中で、積極的に理事会が動くことで担えることや軽減出来ることを明らかにしたいと考えている。

もう一点は組織のステークホルダーが見えていないこと。ファンドレイジングプラン策定に向けても、組織のステークホルダーが可視化されていることは非常に重要である。上記に上げた課題同様、理事会が共通認識を持つことや役割分担をすることで、ステークホルダーとの関係性を高めたり広げたり出来るものがないかを考えて行きたいと思っている。団体としてクラウドファンディングの実行経験もあるが、より戦略的に実施するための方策も検討できると良いと考えている。今回既存プロジェクトに限定したものではあるが、ステークホルダーを洗い出したところなどをシェアしながら、位置づけを明確にしたり、他のプロジェクトとの連携や新しい施策を検討したいと考えている。

本論

序論に上げた問題意識から、次回総会に向けた理事会への提案内容として、下記の3点を設定した。

- ①属人的な業務を分担する策の検討
- ②ステークホルダーの洗い出しと組織内部での共有
- ③プロジェクトの自主財源を増やす施策の検討

この項では、それぞれの提案内容に付随する現状や課題、解決に向けた方向性を考えて行きたい。また、前提となる組織ミッションや団体構成についても触れたいと考えている。

1 属人的な業務を分担する策の検討

専従スタッフがいないため、基本的な事務手続きはすべて代表自身が行っている。地域在住や子育て中の理事も多く、フットワーク軽く動ける理事もいないというところが課題としてある。加えて、理事が

理事の属性	
男女比率	男 性:50%
	女 性:50%
年齢層	3 0代 :20%
	4 0代 :20%
	5 0代 :50%
	7 0代 :10%
エリア	関 東:70%
	東 海:10%
	関 西:10%
	九 州:10%

表1 理事・監事の職業：講師、プロデューサー、俳優、劇作家、研究者、会社役員、NPO職員、士業等

プロジェクトベースで関わっていることもあり、理事会全体で何かをやるということはこれまで少なかったため、理事同士の対話を深めていく中で、属人的な業務の軽減や次項以降の解決に向けて、出来ることを模索して行きたいと考えている。表1

2 ステークホルダーの洗い出しと組織内部での共有

プロジェクトを実施する中で、関わってきた方々が組織にとって、また、演劇にとってどういう立場の人であったか、また、団体を取り巻くステークホルダー像の分析を行った。関係者を分類する中で、下記のような特性が見えてきた。

「障害がある為に劇場での観劇から疎外されている子どもたちに観劇体験届ける」これを因数分解したときに、直接的な「演劇鑑賞」―芸術的側面としてとらえた場合、福祉の側面を重視した場合、あるいは、教育的側面をとらえた場合とでは、とらえ方が異なる。ワークの中で描いたものとしては5つの分類になった。

まずは理事会に案として提出し、ステークホルダーの可視化を図りたいと思っている。

①演劇を通じて社会貢献をしたい

カンパニーメンバー／潜在アーティスト／WS参加者

②演劇の効用を知りたい／知らせたい

研究者／一般観劇者

③全ての人に演劇を届けたい

寄付者／カンパニーメンバー／メンバー周辺／ファン

④主な受益者

障害児さん(本人)

⑤観劇を通じて社会的体験をさせたい図2

(保護者／兄弟児／親の会メンバー)

(施設関係者、移動支援等のボランティア、行政)

(開催施設の関係者、運営者、入所者)

(障害を持った方に別のプログラム提供をしている団体やメンバー)



図 2

①―③が提供側の側面、④が主たる受益者（障害児本人）、⑤が④を取り巻く関係者である。⑤を漠然と捉えていたが、どの側面から支援したいかによって、得られるもの、競合する物が違うのである。「演劇だから」の側面と「手段としての演劇」でのステークホルダーとの関係性が少し見えてきた。まずここを可視化し、団体においての位置づけを明確にしていくことで、次に意図するアクションプラン作成に向けた精度を高めたいと考えている。

3 自主財源を増やす施策の検討

障がい児・病児とその家族を対象とした多感覚演劇として位置付けているプロジェクトは2010年に始まった。当初はクラウンとの協働事業で実施しており、初年度から3年間、同一財団からご支援を頂いた。

筆者自身も2011年度カンパニーの試演会を観劇し、3年目の2012年に本プロジェクトに初めて参画したが、開催当初のクラウンとの協働などを経て、ワークショップリーダーの要素を持つアーティストを中心とした演劇公演の体制はようやくこの年に形成されている。しかし、骨格が形成出来つつあったのがこの年であったが、概ね三か年とされていたこの助成の最終年となっている。それ以降は大まかな骨格は継続しながら、アップデートを重ね、複数の助成財団さんのご支援を中心に継続してきた。2014年度からは公募でのカンパニーメンバーの参画もあり、必要性の周知は高まっていると考えている。

この事業は当団体の中でも福祉要素の強いプロジェクトである。

最近ではこのプロジェクト、あるいはこれに関連したワークショップで団体を知っていると言う方にお会いする機会も増えてきた。筆者自身、この取り組みに思い入れがあるのだが、なぜ、このプロジェクトを支援するのか、「価値創造か、課題解決か」頂いた問の中から自身が納得できる解が見つかったのはありがたい収穫だった。「価値創造集団である団体において、障害を持っていることで劇場での観劇から疎外された子どもたちに演劇を届ける課題解決プロジェクトである」その認識に則り、前項に記載のステークホルダーの洗い出しを元に、ファンドレイジングプランを立案したいと考えている。表3

結論

組織内部において、本論で上げた提案を行うことをまずは次年度総会で目指したいと考えている。

- ①属人的な業務を分担する策の検討
- ②ステークホルダーの洗い出しと組織内部での共有
- ③プロジェクトの自主財源を増やす施策の検討

現段階で筆者自身が考えている目標値としては年間150万円の自主財源の獲得のためのプランニングである。正会員200人純増相当の数値だが、まずは組織内でこれを考える土壌を作りたいと考えている。目標金額の獲得において見込める効果は下記の通りであるが、おそらく考える土壌をつくることによって、次の効果を模索出来ると考えている。

- ◎プロジェクトを自主財源で現在の規模で開催(顕在化した課題の継続支援)
- ◎管理費の一部を捻出(プロジェクトの運営にかかる事務費用の捻出)

今回の研修で得た学びを元に提案を作成し、理事会の中での対話を重ね、組織基盤、財源の底上げを図っていきたいと考えている。

プロジェクトの変遷			
開催年度	形態	特徴(☆は一般公開回あり)	公演数
2010	公演	教育や福祉の場で活用しうるクラウン手法を学び、施設や病院を訪問する事業を実施、巡演	6 か所
2011	公演	クラウンとの協働について、シンポジウムも並行して開催、試演会☆、巡演	5 か所
2012	公演	ワークショップリーダーの要素を備えた俳優を中心に構成、試演会、シンポジウム☆、巡演	10 か所(デイサービス、通所施設等)
2013		実施なし	
2014	公演	カンパニーメンバーを始めて一般公募、巡演	10 か所(デイサービス、親の会、太鼓教室など)
2015	WS	講演と WS を開催	
2015	公演	巡演に加え、大学でのオープンデーを実施、☆	6 か所
2016	WS	団体がベンチマークにしている団体の芸術監督を招聘、WS を行い、それぞれで公演作品を作成	東京、仙台
2016	公演	ソーシャルストーリーの作成、会場への巡演から来場形式に変更	1 か所、7 公演
2017	公演	障がい等の違いに適応した元氣系と癒し系の作品の提供	4 か所 12 公演
2018	公演	インクルーシブアーツフェスティバルに出展	4 か所 12 公演

表 3



おの りょう

小野良

guizillen /
足立区文化芸術劇場（シアター1010）

2013年より足立区文化芸術劇場に施設運営として勤務。受付職員を務める。

2014年より劇団「guizillen」に制作として参加。事務作業や票券を主に担当。

2018年より舞台芸術制作者オープンネットワーク（ON-PAM）に正会員として入会。

タイトル

劇団のネットワークの構築に関するプロセスと展望

戦略の内容

下記のようなミッションを持つ劇団のネットワークを形成する。

- ① 世代に縛られることのないネットワーク
- ② 演劇界での課題を共有するネットワーク
- ③ 既存の縁の輪を拡げることができるネットワーク

以上のようなネットワーク形成を達するために、自分が何をできるかを検討する。

実現の手段・方法

現在私が抱えている「課題」を検討するための講演会や勉強会を企画。

その参加者からも現在抱えている課題や問題をヒアリングして、現在劇団界全体が抱えている課題を抽出する。

その課題に対する解決方法を検討する会を継続的に開催していく。

工程表

1 年 目

現在私が抱えている課題・疑問に対する講演会・勉強会を開催。同時に劇団にアンケートとヒアリングを開始。数値目標として100ケース集めたい。

2 年 目

1 年目で集まった事例をもとに劇団界全体の課題を抽出。継続して課題を検討するミーティングを開催。同じく継続してケースを集めていく。

これ以降は抽出された課題により方針を決めたいが、「劇団と劇団」から「劇団と人」を繋ぐネットワークとしての取り組みの準備も進めていく。

はじめに

昨年の非営利活動法人舞台芸術制作者オープンネットワーク（以下ON-PAM）のミーティングの際に「アングラ・新劇時代から活動をしている世代から、若い世代への継承がされていないのではないか」という意見があがったことが、今回私がアーツアカデミーに応募したきっかけだった。劇団、特に小劇団の観客は概して俳優の知り合いによって形成されている。¹ 確かに私自身も観劇する際は同世代の劇団の公演に偏りがちであり、上の世代の公演を拝見する機会はどうしても少なくなってしまう。劇団の思想に触れるには何より公演を観ることが第一であるが、「俳優の知り合いによって形成される」構造がある以上、世代が別の劇団を知る機会が減ることは何ら不思議ではないだろう。現在劇団の数は都内だけでも2,000～3,000あるとも言われている² 中で、それぞれの表現を追求しながら成長している。理念が通じ合う仲間たちと語り合いながら切磋琢磨していく姿は私もとても好きな光景だが、だからこそ世代間での交流が計れなかったのではないだろうか。例えば、劇団と劇団を繋ぐ世代に縛られることのないネットワークを構築することで、劇団・俳優間の交流を活性化させたり、ノウハウの継承を促したりすることができるのではないか。また、技術者・制作者といった専門知識を備えた関係者や特定の世代に関心を持っている観客等、既存の人脈では繋がらなかった人々との循環を生み出すことができるのではないか。このような仮定を実証するための術を得たかったからだ。

応募にあたって私は、その可能性を劇団のコンベンションを開催することで具現化したいと起案した。しかし、今回のアカデミーをきっかけに自分の考えを深掘りしたところ、世代間の交流を促進するためにコンベンションを開催するというよりも、ネットワークの形成こそに自分の果たしたいビジョンがあると自覚した。と言うのも上記の「アングラ・新劇時代から活動をしている世代から、若い世代への継承がされていないのではないか」という意見を聞いた時、私は自分の劇団に架空予約が起きた時のことを思い出していた。その際にはON-PAMに知見を求めることでことなきを得たが、劇団の世界で起きたトラブルを「劇団として」解決できる機関がなかったのだ。そこで強く感じたのは、「劇団として今回の経験をいかに残すことができるかということ」と「先輩劇団のノウハウをいかに引き継いでいくか」という2点であった。つまり「トラブルや事例のアーカイブ化」そして「それを共有できるネットワークの構築」こそが、自分のミッションだと感じた。コンベンションも私にとっては可視化されたネットワークとして理想ではあるが、これを達成目標ではなく劇団のネットワークを構築する一手段に据えたい。

また、今回このネットワーク作りにあたって、劇団制作、劇場職員としてどちらをベースにして活動をしていくかを考えた。しかし、それぞれの組織で私が達成したいミッションに齟齬があると感じていた。劇団制作

としての私のミッションは主宰の追求する表現を叶えること、劇場職員としての私のミッションは地域の人々と共に文化芸術によって賑わいを作ることである。全て演劇を始め文化芸術の活性化のビジョンに繋がることだが、今回の「ネットワークの構築」は課題解決型に重きを置くミッションであり、他2つとは別の方向性だと感じているからだ。そこで今回のミッションを達成するにあたって、組織から外れた自分個人としてネットワーク作りを始めてみようと思う。

ネットワークの必要性

そもそも現在の劇団はなぜネットワークの必要性が問われていないのか。私はその原因が、ほとんどの劇団が既に独自のネットワークを形成していることにあって考えている。前述した通り「理念の通じ合う仲間たち」との繋がり、それは劇団の繋がりだったり、俳優の繋がりだったりヒトを媒体として繋がるネットワークだ。実際この縁によって国内の演劇文化は発展しているだろうし、自分たちの作り上げてきた縁で作品が完成するのは何より素晴らしいことである。しかし、前述した架空予約のように縁に縛られ過ぎることで発生する問題もあるのではないだろうか。多くの劇団はプレイガイドの手数料といった金銭的なコストがなかったり、事前にチケットを郵送する手間がなかったりといった理由で、チケットの取引に「置き置き制」を採用している。電子チケット等の低コストなチケットシステムも現れている中で置き置き制を継続する理由を、劇団員や他劇団に所属する何人かにヒアリングしてみたところ、一番多かった返事は「既存のお客様の為」であった。そして、蓋を開けてみるとその「お客様」も劇団・俳優の知り合いなのだ。劇団、特に小劇場界の客層はアルバイト先の同僚であったり、学生時代の友人であったりする。しかし、どうしてもこのような繋がりには俳優が経歴を重ねると、チケット代や交通費の金銭的成本、観劇や移動にかかる時間的コストをかけてもらう遠慮もあり誘いづらくなる。結果として誘いやすいのは、事情を承知している過去の客演先での共演者が中心となってしまう。それによって起きているのが観客の大半が別の劇団員だったり、俳優だったり、劇団業界だけで観客が回るという構造だ。また他にも、ある人物の問題行動によって劇団が被害を受けたのだが、その人物以外に仕事を頼むあてがないために依頼をし続けているという例もある。このように、既存の縁に頼り切るのではなく、時に自分たちの現状を客観視するためにも「外からの情報」を共有することは非常に有効だ。このネットワークによって課題を持っている劇団が新しい情報と結ばれることで更に上質な創作活動ができる、また未知のステークホルダーとの新しい縁を繋ぐことを目指す。

ネットワークのビジョンと戦略

前述の課題をもとに、私が構築するネットワークは以下のビジョンを持つ。

①世代に縛られることのないネットワーク

②演劇界での課題を共有するネットワーク

③既存の縁の輪を広げることができるネットワーク

これを叶えるために今年からの戦略を以下のように立てる。

はじめに述べたように、このネットワークの構築に関しては組織から外れた一個人としての活動とする。もちろん、劇団制作として、劇場職員として、ON-PAM会員として築いた縁を頼りながら、ここで改めて自分と同じく劇団として課題を抱えている人を集めることで自身の新しい縁を作ることに注力をしたい。そこで、まず今年中に以下のような場所を形成する。

①劇団向けの組織作り講座（参加者30名程度）

身体表現系の芸術団体が自分たちのビジョンを達成する上で、どのような組織作りをしていくかを検討する場所。劇団員向けに、営利法人なのか、非営利法人なのか、社団法人なのか、それとも任意団体として活動するのがベストなのか、組織として自分たちの活動を俯瞰する機会にする。講師には組織経営、会計、ファンドレイジングといった各専門家を呼ぶことで新たな情報に出会うきっかけとする。

②現代の東京の劇団の「場所」はどこにあるかの

トークセッション（40名程度）

現在東京を本拠地として活動する劇団のホームがどこにあるかを検証する。かつては下北沢、その後は中野と時代によって変遷はあるが、我々のような成立して5年目の劇団からすれば、この2つの街の劇場は正直言って敷居が高い。それは予算の都合もあるが、一番はスケジュールが取れないからだ。もちろん具体的に場所を定義する必要はないが、各世代の劇団関係者を集めて、それぞれが今どのような意識を持って創作活動にあたっているのか、感覚の差を埋めるきっかけ作りをする。

③小劇場界におけるチケットの勉強会（10名程度）

現状インターネットを介した取り置き予約は上述した架空予約・無断キャンセルといった問題が発生してしまう。その対策、及び小劇場界で今後どのようなチケット販売システムを導入すればお客様のアクセシビリティを保てるかを考える場とする。

この3点に関しては現在私が課題・疑問を持っている内容を解決・具体化するためのものであり、ON-PAMの会員提案企画³をベースに活動をする予定である。そのため「劇団の」というよりも「制作の」

課題としての側面が強いように見えるだろう。しかし、この会に集まる方々、興味を持つ方々は私と同じく現状になにかしらの課題意識を持っていると期待ができる。その参加者から直接アンケートを取り、各々の劇団が現在課題として抱えている問題のヒアリングを行う。また、この活動を劇団制作、劇場職員としての繋がりも活用しケースを集めていく。1年間の数値目標を100ケースとして各劇団の事例を集めたい。なぜならば都内だけでも2,000〜3,000と劇団が存在しているという調査がある中で、小さな数では調査の指標にならないと考えているからだ。そうして集まった事例から劇団界の全体の課題を抽出して、翌年また各講演会・セッションを行う流れを継続する。また、その情報はアーカイブ化してインターネット上に掲載し、いつでも閲覧可能な状態にする。そして劇団単位で登録ができるSNSやメーリングリストを用意し、同じく閲覧ができるようアナウンスをする。突発的な問題に対する意見交換や、情報共有ができる場所とする。

その後の展開

その後の展開は抽出された課題の方向性をもとに決めたいが、まず間違いなく抽出されるだろう課題として「お客様をどう集めるか」の展開を考えておく必要はあるだろう。そこで、ネットワークを「劇団と劇団」に留まらずに「劇団と人」を繋ぐ役割を担う仕組み作りを常に頭の片隅に置いておきたい。私にとってその仕組みこそがコンベンションである。実際に私がこの業界に足を踏み入れる以前に「TPAM」で「ブース・プレゼンテーション」の機能があった。今後、関係の方にどのように開催されていたのか、なぜ今は開催されていないのかも調査したい。

これは感覚なのだが、現在活動している劇団にはコンベンションを開催しても参加するメリットは感じられないだろう。特に趣味活動の一環として活動することも多い小劇団には、出展料や準備のためのコストを割けるだけの資本もない。そこで考えてみたいのは、毎年2回開催される同人誌即売会「コミックマーケット」についてである。企業から趣味活動で参加する個人まで出展するが、年間100万人以上が来場する世界でも有数の即売会として成長している。またコミックマーケットのユニークな点として、関わるすべての人間が皆「参加者」として一員に加わる点だ。⁴ 出展者、来場者はもちろんのこと、これだけの催事を動かす組織が皆ボランティアとして参加している。果たしてここに参加する人々は何を求めて参加しているのだろうか。私が思うに、この場所はかつてインターネットが普及していない時代には自分の表現を皆に見てもらえる場所、またその希少な表現と出会える機会だったのではないか。つまり、コミックマーケットに参加する人々にとって、そこは「表現をする」「表現と出会う」為の場所であり、実は我々が普段劇場で行っていることと同じなのである。業界人口の違いはメディアの違いだと終わらせてしまえばそこで

終わりだが、劇場に足を運んでいただける「お客様」から一緒に作品を作り上げる「仲間」として演劇を作る楽しさ、演技をする楽しさを発信していく構造を生み出せないだろうか。

そのためにはネットワークを活かしながら劇団側にも観客と共に作品を作り上げる為の情報発信を行っていく。寄付金などの金銭的な支援から、ボランティア・プロボノ等の人的な支援をイメージしている。同時に観客に対しては公演情報の発信はもちろんのこと、「劇団」を観てもらうために今活動している劇団が「何を」「どのように」「どう考えながら」作品を作っているかを公にする劇団アーカイブを作成していく。ゆくゆくは劇団の公演に訪れる人がどれだけいるのかをオープンにできるまでこのアーカイブを成長させたい。今どれだけの人々が演劇に接しているのか、社会的な評価にも使える数値になるだろう。

おわりに

今後、働き方の見直し、文化行政の改革、劇場の減少等、創作環境は目まぐるしく変わっていくであろう。その中で常に現在の課題を検証して、最新の情報を収集・発信をすることは必要である。そのためには何より自分が最新の情報を集め続けなければいけないし、考え続けなければいけないだろう。既に先例に挙げた「TPAM」を始め、「名古屋演劇アーカイブ」のような素晴らしいネットワークや「fringe」のように多くの事例がアーカイブ化されているサービス等、これまでも私と同じように課題意識を持っている人や組織が多くいることは間違いない。劇団の活動の調査と同時に、過去から今まで続いている活動の調査をすることで、より広く繋がるネットワークを作りたい。

参考文献

- 『都市の舞台俳優たち ―アーバニズムの下位文化理論の検証に向かって』「第一章「都市のエスノグラフィー」 1：客としての知り合い」
- 『新改訂版 演劇は仕事になるのか？―演劇の経済的側面とその未来』p.18「日本に劇団はいくつあるのですか？」
- 「会員提案企画」会員間のつながりを活性化させます。会員からの提案によって立ち上げられる企画です。情報共有や勉強会、時機に即応したトピックによる会合など、様々な目的・形態によって行われます。(舞台芸術制作者オープンネットワーク公式ホームページより)
- 『コミックマーケットとは何か?』p.34「Chapter4 コミックマーケットの理念と有り様」

- ・田村公人『都市の舞台俳優たち―アーバニズムの下位文化理論の検証に向かって』ハーベスト社 2015年
- ・米屋尚子『新改訂版 演劇は仕事になるのか？―演劇の経済的側面とその未来』アルファデータブックス 2016 年
- ・コミックマーケット準備会『コミックマーケットとは何か?』コミックマーケット公式サイト「コミックマーケットの理念と実相」2014 年



くじら えま

鯨エマ

NPO法人シニア演劇ネットワーク理事長
／俳優 (J.CLIP) ／障がい者ヘルパー

1973年生。神奈川県出身。高校卒業後、女優を夢見、劇団養成所を経て某老舗劇団に入団。しかし鳴かず飛ばずの食うや食わずで副業にヘルパー業を始める。それをきっかけに劇場のバリアフリー活動に着手。主に視覚障害者の音声ガイドを作成し始める。しかし需要が少なく、増え続ける高齢者をターゲットにしたサービスを考えたいと、2006年高齢者劇団かんじゅく座を旗揚げ。2011年に全国の高齢者劇団と交流するため、全国シニア演劇大会を開催。これを機に翌年NPO法人シニア演劇ネットワークを設立し、理事長に就任。2018年から島しょ巡演をスタート。現在に至る。主なプロデュース公演：海千山千プロデュース 全 24 公演・かんじゅく座全 12 公演・全国シニア演劇大会（過去 4 大会）

タイトル

高齢者が主体的に取り組める全国シニア演劇大会を！

ー2020 年東京大会を、その後も元気に活動継続する起爆剤にー

戦略の内容

2020 年に予定している「全国シニア演劇大会inTOKYO」。参加劇団が地元でさらなる飛躍のきっかけになるような大会にしたい。が、五回目の今回、中核団体になるかんじゅく座に今一つ元気がない。旗揚げから13年経ち、活動がマンネリ化したのか。座員のモチベーションをあげるには？参加劇団にいい影響を与えるには？そして大会が、その後の活動を後押しするには？まずは当事者の不安を解消するところからスタートしたい。

実現の手段・方法

まずは、かんじゅく座座員の、日ごろの活動に対する気持ちをリサーチ。個々に聞くことはあったが、全体で話し合うことで不安も喜びも共有するところからスタート。それがはっきりしたところで、不安を解消するための提案をしてゆきたい。同様に2月26日の座長会議で、各劇団からも大会に対する意見や提案を聞き出し、大会までの準備段階で協力し合えるように仲間意識を育みたい。新たに、「テーマ」を設定し、審査員を導入することでも、参加者の自信につなげてゆきたい。

工程表

2019年2月25日	アーツカウンシル東京助成金申請締め切り
26日	全国座長会議と劇場下見⇒参加団体、参加条件、大会テーマ決定。
3月上旬	機関紙発行：全参加劇団に執筆してもらう。会員だけでなく、近所の人に配れるような機関紙にする。以後3ヵ月に1回発行。
3月下旬～	座員対象にSNS講座開催。
4月上旬	劇場契約：提携公演の申請含む。(周知効果と経費削減のため) 審査員打診スタート
6月上旬(大会1年前)	ホームページ改革：シニアの目線で見やすい特設ページを作る。参加劇団が準備過程を投稿できるようにする。 カウントダウンスタート。CATV・NHKへの売り込み。座員で分担してFAX作戦。
7月～11月	島しょ部巡演の際に、応援観劇ツアーを提案。地元の応援者同行作戦！
2020年1月～	チラシ・ポスター・パンフ作成スタート
4月	取材依頼。ジュニア審査員公募開始。
6月4～7日	大会本番！！

主役であるシニア座員のモチベーション不足

最初の1～2年は座員もやる気に満ち溢れ、「まだまだ自分ではできる」と自信に満ち、集客も満員御礼。資金援助もあって潤沢。しかし、体調不良や介護、孫の世話で退団者が増えると、途端に意気消沈……。これが、どこのシニア劇団にも共通する傾向だ。かんじゅく座は旗揚げから13年。過去に4回の全国大会を経験しているが、まず、かれらの全国大会に対する真意、日ごろの活動に対する不安などをみんなで共有し、解消の糸口を探った。

準備段階を話題にして資金調達

また、毎度のことながら資金調達は重要課題だ。都心の劇場で、プロスタッフを起用し、審査員料なども発生することを考えるとかなり経費が掛かる。また地方、島からくる劇団には、宿泊費用の負担を軽減したい。

ミーティングで不安と目標が明確に！

かんじゅく座の劇団員は、法人の賛助会員でもある。自分たちが団体の構成メンバーになっていることを意識し、主体的に関わってほしいと思っているが、いまの活動、団体に対する不安・不満をきいてみた。

発見①加齢に不安、できないジレンマ

一番多かった意見は、やりたいのに「体がついてゆかなくなってきた」という自分へのジレンマ。それゆえ、徐々に活動が遠慮がちになっていく。「もっと稽古したい」「できることは裏の仕事も手伝いたい」という意欲を受け止める器が要る。

発見②プロデューサーの不安も打ち明け信頼築く

座内ミーティングでは製作・作演出を担う私(鯨)の思っている不安、モヤモヤも、正直に吐露した。これが信頼関係を生んだ気がする。お互いの目指すところを確認し、そこへのハードルを共有したことが「いい仲間づくり」の一助になった。ミーティングの最大の成果かもしれない。
⇒早速臨時稽古を増やしたところ、数名が参加。稽古したい人が、



おもいきり稽古できる環境づくりが必要だとわかった。裏の仕事を手伝いたいという人には、DM書きから頼んでいる。

2月26日の座長会議でも、各参加劇団に、現在の運営上の問題点や、不安などを聞きだし、何が課題なのかをクリアにさせて大会の参加条件を全員で決めたいと思っている。遠方にいても、メールやSNSでの交流がうまくいくように、集まる30人全員に発言してもらい、お互いに知り合う時間にする。深めてもらう。今後は創作過程をHPでレポートするなど、他劇団の情報を得ることで、モチベーションが上がるように、会議をよき交流の場にしたい。

役割分担でモチベーションアップ

思い切ってシニアに頼る、仕事を任せてみる。だれしも頼られると、やりがいを感じるのではないだろうか。主体性をもって参加してもらうために、できることを少しずつ分担し、「自分も大会を支えている」という責任感と充実感を得られるようにする。

頼る①シニアが見たくなるHPはシニアに作らせる

さまざまな演劇祭、公演イベントのHPを観察してもらい、どこのHPが見やすいか、投稿しやすいかを調査。そのうえでSNS講座を開き、ネット使用のマナーや、危険回避方法を学んでもらう。大会までの1年間、HPを活用し自由に投稿できるようにする。自分の劇団、演目の宣伝をどんどんできるようにしたい。

頼る②機関紙記事もシニアが執筆。自治体にも配布。

これまで会員向けだった機関紙だが、一般の方が読んでもわかるように編集して広く配布。稽古場日誌の投稿や宣伝記事の執筆を促す。

頼る③取材に連れまわし、露出度を増やす。

これまでもやっていたが、マスコミの取材には積極的に参加してもらう。「台詞覚えてないけど、舞台たっちゃいます!」と、加齢によるハンディを武器に笑をとれるような人材を発掘したい。(または仕向けたい)

頼る④広報の知恵を拝借

協賛会社を探すにあたり、かつて広告代理店や営業畑で働いた経験のある座員に知恵を借りる。

資金調達で話題に！

予算上、チケット収入250万円に対し、支出が1000万円に達している。差額750万円を、助成金、クラウドファンディング、協賛金で調達したい。

資金①助成金

TTF枠でアートカウンシル東京から島しょ部巡演に対して助成を受けてきた。ある意味、そのゴールとしてのイベントなので、引き続き、アートカウンシル東京に、申請する。目標額は400万円。その他、NHKの「わかば基金」に申請予定。この助成金は、活動に興味を持ってもらえると、番組の取材につながる可能性がある。狭き門だが挑戦したい。

資金②クラウドファンディング

準備段階から大会の意義を理解してもらい、宣伝と資金調達を同時にできる方法。高齢者は経済的格差が大きいとはいえ、参加者に「持っている人」は少なくないはず。参加者自らおもわず財布のひもを緩めてしまうような流れをつくりたい。お金を出すことで、「俺が支えているんだぜ意識」を芽生えさせる。目指すは200万円。

資金③協賛金

広告掲載金でもある。知人、親族に頼るだけではなく、新規開拓もする。高齢者向けの商品メーカーではなく、高齢者も欲しい商品メーカーを、座員と一緒に探す。(例:「尿漏れパッド」より、「記憶力が良くなるガム」!) 先回同様60万円を目指す。

社会的な評価と、話題性を得るために

対策①大会の演目にテーマを決める

例えば「若い世代につたえたいこと」など。これは、約13劇団に上ると思われる演目をできるだけ多く観劇してもらうための対策。テーマを決めることで、みたことのない劇団の作品にも興味がわくのではないか？

対策②プロの審査員をつける

演劇のプロフェッショナルのほか、ソーシャルワーカー、ブランディングデザイナーなど異業種から合計3名。甲乙つけがたいと、これまで審査員導入を考えていなかったが、テーマを設定したことで評価基準を作った。具体的に言葉の評価を引き出し、劇団にとっては、今後の目標や課題が見えやすくなる。

対策③ジュニア審査員

若者との交流は、高齢者を元気にする。客席に若い世代をいれるために、中学生以上大学生(23歳)以下で一般公募で5名～10名に審査してもらう。
⇒世代の違う審査員から閉会式でコメントをもらい、審査員賞と、ジュニア審査員賞を授与。



舞台を通して若い世代と交流を ー社会とのかかわりー

プロの演劇公演を見にいくと、観客席も演劇関係者が多いように感じるが、それに対してシニアのアマチュア演劇は、「演劇鑑賞がはじめて」という方をはじめ、日ごろ劇場とは縁遠い人が多い。そして役者たちは、60歳過ぎてから演劇に初挑戦するような人ばかりで、選ぶ作品はメッセージ性の強いものが多い。これは、長い人生経験で、生きる上で大切なことを伝えたいという思いの表れだと思う。

だが、それ以上に、シニアが演じる姿そのものから、観客は高齢者の直面する老いという問題と、それを乗り越えて挑戦しようとするエネルギーを感じる。これから高齢者になる全ての人が、それぞれの視点で「老い」を同時体験し、それを笑ったり憂いたりする公演は、シニア演劇ならではの価値がある。人生・老い・介護を考えるきっかけになっている。考えるだけではない。シニア演劇は予防医学としての役割が大きい。「喋る仲間がいる、出かけるところがある、目標がある」ということが認知症予防になる生活スタイルとはよく言うが、すでに、認知症の兆候がみえる方も、この3か条で、生き生き活動が続けている。そういう仲間どうしで、作品を創り上げるのは、容易ではないのだが、そこには地域社会で必要な助け合い社会の縮図がある。稽古場に介護の専門家がいるわけではない。できる人ができない人を助ける。助けた人も、ほかの人に助けられている。ただ、むづかしい壁もある。

座員たちは人に頼ることを「迷惑をかける」と考えがちだ。そうではなく、迷惑をかけあって当たり前と思うために、日ごろから、腹を割ってはなせる関係性を築くことが大切だと感じる。これこそが、理想的な地域社会の形ではないかと思うし、作品以上に知ってほしい現状でもある。

シニア演劇を観て「これは芸術なのか、福祉なのか、どっち？」と迫られることがある。正直に言うと、これは線引きができない。高齢者が生き生きするだけで、福祉活動と言われてしまうのだが、生き生きしているときにこそ、新鮮な感情が表情となってあらわれ、いいものが創造でき、笑いが生まれ、観客が喜ぶ。文化芸術は、福祉の現場にも、教育、防災などの現場にだって、共存できるのではないだろうか。



シニアが生き生きと活動する姿は、みるものを明るくする。高齢化社会を明るくするのだ。

遠い地の同志が生きる励みに！

大会が終わって、地元へ帰った劇団員たちは、他劇団の公演をみて学んだ演出や技術、活動などを参考に、自分たちの演劇に役立てるのは言うまでもない。今回出場予定の最高齢者は91歳だ。その存在だけで勇気をもらえるが、この91歳の役者は、戦争体験を演劇にしている。高齢者の中には「戦争体験を語りたくない」という人も少なくないが、91歳に影響を受けて「自分もやろう」という役者もいた。また、自然災害で被災した地域があれば、遠方の劇団が心配し、電話をしたり「物資を送ろうか」という話になる。心配されたほうは「覚えていてくれたんだ!」「ありがとう、がんばります!」と、また生きる勇気を振り絞る……これまで何度かみているシチュエーションだ。文化芸術は、こうして人と人をつなぐ。

島しょ部への影響

大会から帰った島しょ部のシニア劇団が、参加経験を糧に、活気づくことを望んでいる。製作から各島の自治体などにも、レポートをしてゆこうと思う。今後変化を期待しているのは、島のみなさんが芸術文化に対して価値を見出してくれるのではないかということ。かんじゅく座が昨年に行っている島しょ部巡演は無料公演なのだが、基本的に島では有料の入場券というものがない。すべて、無料が当たり前なのだ。残念ながら、演劇、歌、落語、、、なにをとっても対価を払うものという認識がない。どの島のシニア劇団も、島唯一の劇団であるが、これからどのような資金繰りで継続していくにしても、入場

料金を取れず、持ち出しばかりでは、大きな挑戦ができないだろう。少しずつでも入場料金にあたるものが発生し、その価値が認められればと思う。

このようにチケット収入の目途が立てば、都心から島を巡演したいと思う劇団も、増えるのではないだろうか。

どこまでも「老い」とつきあうーシニア演劇の今後ー

引き続き問題となるのは、後にも先にも「老い」である。「老い」と付き合いながら、どこまで継続できるのか？大会までの14ヵ月の間で死者が出るかもしれない。体調不良のものが多ければ降板もあるだろう。「老い」を「見せる」「魅せる」ことがいつまでできるのか、個々のプライドもあり、随時、考えてゆかなければならない。

参考映像

『プロフェッショナル仕事の流儀』『振付演出家MIKIKO』NHK





ごとう よしき

後藤良基

浦安音楽ホール
(2019年4月より公益財団法人日本オペラ振興会に勤務予定)

音大の声楽科を卒業後、音楽界とは離れた業種を複数経験。新浦安駅前に浦安市が設置した300席の室内楽専用ホール「浦安音楽ホール」のオープニングスタッフとして2017年2月から現職に勤務。ホール主催事業の運営を担当。具体的には、鑑賞型事業の選定、市民参加型公演の制作、ホールボランティアの運営など。また、担当公演外の広報戦略にも携わり、チラシのデザインやFacebook広告の運用等も経験。2019年4月からは公益財団法人日本オペラ振興会にてオペラ制作に携わる予定となっている。

タイトル

これからの社会により貢献できるクラシック業界を目指すために

戦略の内容

日本の未来において、クラシック音楽の特質を生かして社会に貢献する方法を検討した。ここではクラシック発祥の地、ヨーロッパの枠組みから芸術の本質を考え、続いて日本に近未来に起こりうることを考察した上で、クラシック音楽の本質を日本社会に役立てるために必要なことを考えた。

実現の手段・方法

- 4月からの新しい職場において、
- ①「社会とのつながり」に具体的に言及したミッションステートメントの策定
 - ②一般社会へのアプローチとして、一方的な公演告知からの脱却
 - ③自らの言葉で日本社会における活動意義を説明できる音楽家の育成

工程表

新しい職場での業務はオペラ制作を見られるが、詳細はまだ未確定なので、具体的なことを示すことは難しい。しかし上記の3つの手段・方法の内①については、15年後に日本オペラ振興会が擁する藤原歌劇団が創立100周年を迎える際にはぜひ実現させたい。本文中では、あくまで妄想の範疇ながら、策定までの道筋を時系列で示した。②については、自分が広報担当になることがあれば直接着手したいし、広報担当にならないとしても常に提案し続けたいことである。③については育成部の担当にならなかったとしても、オペラ制作担当でも育成部の受講生とのかかわりはあるはずなので、個人的なアドバイスとしても伝えていきたい。

業界全体に対する問題意識

＜クラシック業界に従事していて感じる違和感＞

クラシック業界の現場に従事する人々を観察していると、大きく2種類の考え方を持つ人々に分類できる様に思われる。極端に表現するならば、「商業的成功なくして、芸術性を論じる事は無意味」とする立場と「芸術性こそが命題であり、商業的成功の追求は墮落である」とする立場であり、実際の現場に於いては、この二つの立場の間でいかにバランスを取って成立させるかという事が常にジレンマとなっている感がある。これはつまり経済活動（＝エコノミック）を追求するのか、生業としてのあり方（＝ライフ）を追求するのかという事で、本来は個人・個々の団体それぞれのスタンスとして各々追求すべきものであろうが、現状においては、二つの立場が対立し、相批判し合う不毛な場面が散見される。

今回のアカデミーでは、クラシック以外の分野に従事する人々と多く交流する事が出来た。同じアート分野であっても、他ジャンルでは想像以上に「いかに社会と向き合うか（＝ソーシャル）」という考え方によって活動している団体・個人が多いと感じられた。アカデミーに参加したいというメンタリティを持つ人の集合体というバイアスは掛かっているのかもしれないが、それでもクラシック業界全体について改めて考えるきっかけとしては十分であった。

＜問題提起＞

クラシックの社会的価値は、国家や行政の目的の中で語られることが多く、そもそも日本にクラシック音楽が輸入されたのは、明治政府による西欧化政策の一環という政治的な理由からであった。しかしそれは、クラシック音楽という芸術の本質とは一定の距離がある立場において為されてきたのではないだろうか。明治の世からおよそ150年という時間が流れる中、まさに日々クラシック音楽と向き合っている現場の当事者の間での議論は十分であったと言えるか。もちろん、例えば被災地に於ける各演奏団体の訪問演奏など、非常時に於けるクラシック音楽の、社会に対して持ちうる力については都度議論されており、それは大いに肯定されるべきことである。しかし平時から「社会における、クラシック音楽の必要性」について、クラシック業界従事者自身が確信を持って発信する事が出来ない状況が、先述の極端な二項対立に間接的に表れているのではないか。

ここでは、発祥の地である西洋に於ける芸術についての考え方、さらに「クラシック音楽」の本質について考察した上で、社会課題を多く抱える極東の島国「日本」の現代に於いて、その芸術の本質がどのように貢献し得るのかを吟味したい。そして、安易に商業主義に走るのでもなく、＜芸術＞という殻に自ら閉じこもるのでもない、真に社会に貢献できるクラシック業界の実現のために、必要なアクションを考えていきたい。

クラシックの本質とは・私たちが生きる時代とは

1. クラシック音楽とは何か ガダマーの定義を起点として

素晴らしい芸術に触れたとき、まるで日常の悩みや苦しみが束の間消滅するかのような感覚をおぼえる。そのとき、私たちの心の中では何が起きているのだろう。

「音楽」は「音による芸術(広辞苑)」である。では「芸術」とは何だろう。20世紀の哲学者ガダマーは芸術の本質について「私たちの生と世界の真実を見える様にさせること(＝真実の認識)」と述べている。このガダマーが言うところの「真実」について、クラシック音楽発祥の地である西洋の枠組みの中で考えた上で、現代日本にも通じる一般化された結論を探ってみたい。

＜西洋の伝統から考える芸術の定義＞

西洋の芸術の発展には、キリスト教の影響を排除して考えることは出来ない。筆者はキリスト者ではなく、また専門的な知識も乏しいため、信仰的・宗教学的立場から詳しく論ずることは出来ない。しかし聖書の記述からは、ユダヤ教の時代から儀式に音楽が伴っていたことを発見できる。例えば旧約聖書に収められている「詩編」は、ユダヤ教からキリスト教を通して礼拝・典礼で用いられている150編におよぶ祈りの詩だが、詩の本文の前に次のような脚注が添えられていることから、それらが歌われることを前提に編纂されていることが読み取れる。

【詩編4:1】指揮者によって。伴奏付き。賛歌。ダビデの詩。

【詩編12:1】指揮者によって。第八調。賛歌。ダビデの詩。

時代が下って、中世にはグレゴリオ聖歌が席卷し、宗教改革を推進したルター自身も賛美歌を多数作曲した。キリスト教には初期の段階から今日まで一貫して「歌う宗教」という特徴を見出せる。

キリスト教の音楽が表現するものはなにか。それはすなわち「神の存在」であり、「イエスの教え」であろう。こうした「超越者」の存在と、そこに「救い」があるのだということこそ、キリスト教にとって最も重要な「真実」なのではないだろうか。

このように西洋において音楽は、まず「目に見えざる救いの源」を暗示するための道具であった。

ところが中世が終わると、社会の急激な変化に伴って、それまでは教会の一職人であった職業音楽家たちも次第に世俗化してゆく。バロックから古典派にかけては主に王侯貴族のための音楽が生み出され、ロマン派以降には作曲家それぞれの主張が音楽に反映される様になる。さらに19世紀末のウィーンではオペレッタやワルツ等が市民の娯楽として流行し、20世紀に至り教会の時代から綿々と積み重ねられてきた「調性音楽」がついに崩壊する。このように、今日「クラシック音楽」と呼ばれる音楽は、実際には実に多種多様な要素を含むのである。

宗教音楽が表現するものが「超越者の存在」だとしたら、世俗音楽において表現しようとするものは何か。それは「愛」かもしれない。「人間の愚かさ」かもしれない。「民族意識」かもしれない。または作品にどのような意味を見出すかが、そもそも完全に受け取り手に委ねられている場合もあろう。そこに宗教音楽の様に統一された一つの目的を見出すことは出来ない。

<芸術の本質>

しかし、もし宗教音楽から世俗音楽に至るまで共通していることがあるとすれば、それは「人間の内面世界」を扱っているということなのではないだろうか。さらに成立から数百年を経た作品に、西洋とは異なる文化圏で育った人間が心を動かされるということは、人間の内面には時代や民族にかかわらず共通の感覚が備わっているということではないだろうか。もし人間の心の奥底に普遍的に変わらない「何か」があるとしたら、それは人間にとっての真実である。そしてその「何か＝真実」を感覚的な次元で認識させてくれる力を芸術は持っている。これこそがガダマーの言うところの芸術の本質：「真実の認識」なのではないだろうか。

さて、芸術作品は今日も生まれ続けているが、クラシック・コンサートでは基本的に過去の作品が取り上げられる。時間は時に残酷なほどに普遍性のテスターとして作用するが、その過酷な試験に通過したものだけが、今日に残っているのである。素晴らしい音楽に我を忘れる瞬間は、そんな幾重にも及ぶ試練を耐え抜いた、いわば「真実の中の真実」に出会う瞬間なのだ。言葉や実体を伴わなくとも、それが確かに存在するということを体感させてくれる、得難い瞬間である。

2. 日本の現代　そして未来

日本はいったいどこに向かっているのだろうか。

5年後には国民の3人に1人が65歳以上の高齢者となり、少子高齢化はますます進行すると見られるが、実際的にこれからの日本社会を担っていくのは若年層である。そこでここでは、若い世代の傾向に着目するところから日本の将来像を考えてみたい。

<若者の消費行動の変化>

「若者の〇〇離れ」という表現を良く耳にするが、消費者庁の調査(平成29年度版消費者白書)によれば、実際に若年層の「消費離れ」は顕著である。しかしその一方で、購入したモノやサービスを使ってどのような経験・体験をするかという「コト消費」への関心は高まっている。同白書ではこの背景について「情報化の進展によりデジタル化されたコンテンツが複製によって簡単に手に入るようになり、モノを所有することの意識が低下する、また、デジタル化されていないコンテンツの価値が相対的に高まるという影響が生じた」ことが考えられると述べている。また実例として「スポーツ観戦・映画・コンサート鑑賞」といった「コト消費」にお金をかけていると回答した人の割合が若年層で顕著に高いことも示されている。また、有給取得率は年代別では20代が最も高いというデータもあり、有給取得に対する罪恶感も20代が他の世代と比べて最低である。ここからは、職場における義務感よりプライベートの充実を重視する傾向が読み取れる。

若年層がこのような傾向を示している理由は何だろうか。「消費離れ」の原因について、同白書は「将来の生活に不安を抱く若者が増え」たことを挙げている。実際に諸先進国のなかでも、将来に不安があると答える若者が

日本では突出して多く(同白書)、雇用の不安定や経済の低成長から来る将来不安は深刻である。しかしその中での「コト消費」の高まりは興味深い。私見であるが、これは一つに「物質的な豊かさ」が飽和状態を迎え、「大量に消費するためにがむしゃらに働く」という価値観がそぐわなくなったことが前提にあるのではないだろうか。日本は生活に必需のインフラは十分に整い、非常時以外で生存欲求が脅かされるような事態はほぼ起こらない。インターネット利用率も全世代平均で80%を超え、欲しいものはワンクリックで家まで届けてもらえる。その一方で、家庭内暴力や児童虐待のニュースが日々報道され、「心の病」を抱える人の割合も、10代～20代で急増している。こうした社会情勢を背景とした、物質的な豊かさより精神的な充実やつながりを重視する風潮が、「モノ」から「コト」へのシフトに反映されているのではないだろうか。

<AIの登場による影響>

また、近い未来に起こりうることとして度々取沙汰されるのが「人工知能(AI)進化」による影響である。将棋や囲碁等では既に人工知能が人間を凌駕する現象が起きており、汎用AIの出現は向こう10年以内とも言われている。人工知能との協働・共創が当たり前になる社会はすぐそこである。そんな中、人間が遥かに及ばない高度な判断力を有するAIの登場によって、AIが人間をコントロールする時代が訪れるのではないかと恐れる意見もある。しかしコンピュータが正しい解を導けるかどうかは始めの条件設定に懸かっているのであり、AIの判断基準もプログラミングする人間に依存するのである。従って、これからAIがより広く浸透してゆくときには、AIの条件設定をする人間の倫理基準こそが重要になると言われている。

<時代のベクトル>

「モノ」の価値は計量可能なものであるが、「コト」の価値はあくまで主観であり、その値段は最大公約数的な価値の代替指標でしかない。同じ様に、AI時代に求められる「倫理」も数値化出来るものではなく、「正しさ」という主観の集合体である。だからこそどれだけAIが発展しても、倫理基準の設定は最後まで人間に委ねられる部分となるであろう。そしてこれらの事実は、これから迎える未来においては、今まで以上に人間の「主観」、つまり心の内面についての理解があらゆる局面において重要になっていくことを示しているのではないだろうか。

結論

ここまでの考察から、未来の社会は芸術の分野へと接近してゆくと考えるのは飛躍であろうか。つまり、芸術の本質が「真実の認識」であるならば、人々が人間の内面を深く掘り下げれば掘り下げるほど、芸術が内包するところの「真実」に近いところに収斂してゆくとは考えられないだろうか。もちろん、「芸術に触れることで現代人が抱える諸問題を解決できる」と言い切ることに危険がある。19世紀の哲学者ショーペンハウアーは芸術の

救済作用を認めながらも、それは一時的なものにすぎないと述べている。素晴らしい芸術に触れただけで現実の問題が解決される訳ではない。だが、芸術は人間の内面について深く考える人々の最大の理解者として、彼らに寄り添い、時に励まし、癒しともなり、人間の精神の伴走者と成ることが出来るのではないか。そしてこれこそが、これからの日本社会において、芸術が担うことが出来る役割なのではないだろうか。

<クラシック音楽がより社会に役立つために必要なこと>

クラシック音楽が、このように社会の役に立ってゆくためには、社会とクラシック音楽をつなぐ架け橋が必要である。そのために必要なことは何か。

戦略①　ミッションステートメントの策定

新年度からの新しい職場でどの程度実現できるかはさておき、「社会とのつながり」について具体的に踏み込んだミッションステートメントを策定し、浸透させることは必要であると考ええる。なぜなら、それが「架け橋」の重要な基礎工事、つまり社会とのつながりをつくるためのすべての行動の礎になるからである。「社会とのつながり」に具体的に言及しているミッションステートメントの例としては、金沢21世紀美術館が挙げられるだろう。・金沢21世紀美術館は、「新しい文化の創造」と「新たなまちの賑わいの創出」を目的に開設されました。21世紀という大きな歴史の転換点にあたり、新たなまちづくりへの対応が求められています。金沢21世紀美術館は、ミュージアムとまちとの共生により、新しい金沢の魅力と活力を創出していきます。

実際にミッションステートメントなどの重要な決定に携わるのは、それなりの立場の人間であろう。かなりの時間と努力を擁することを覚悟しなければならないが、これは地道に取り組んでいくしかないだろう。しかし、雑談レベルでは同僚や業界人たちとの議論・対話を積み重ねていきたい。試みに、4月から勤務する団体のミッションステートメントを考えてみる。・今、日本人は急速な少子高齢化や、科学技術の飛躍的發展によってもたらされる大きな変化を迎えようとしています。私たちは、総合芸術であるオペラの普及・振興を通して人間の普遍的な価値を伝え、変化の激しい現代社会を生きる人々が、心の豊かさを取り戻すことができる場を提供していきます。

戦略②　一般社会へのアプローチ

広報のコミュニケーションを、一方的な公演告知ではなく、ターゲットに近い客層に属する実際のお客様へのインタビュー記事などにする事で、そのターゲット層に対して「ライフスタイルの提案」という形でクラシック音楽が身近にある生活の魅力を伝えられるのではないか。

戦略③　使命感を持った音楽家を育てる

ヨーロッパからの輸入文化であるクラシックを、日本人が日本の社会の中で

生業としていくことに対しての必然性・使命を、自らの言葉で強く語ることのできる音楽家を育ててゆく必要がある。オペラ歌手の育成所のカリキュラムに、ミッション&ヴィジョンを考える時間を設けたり、フィギュアスケートやテニスなど、スポーツのメンタルコーチを講師として招くのも一つの方法かもしれない。そして、音楽家自身が自らの言葉で社会に対して発信できる力を身につけさせたい。

<今後の展望>

ここでは具体的な戦略のアイデアを三つ挙げたが、最も重要なのはやはりミッションステートメントの策定であろう。そこで戦略①の実現に向け、妄想ながら時系列で大まかな計画を考えたい。なお戦略②・③については担当部署に関われるかという問題があるが、部署外であったとしても常に提案を続けていきたいと考えている。

- ・2019年4月　公益財団法人日本オペラ振興会(以下JOF)にて勤務開始。まずは業務に慣れることに徹しながら、考察を深める
- ・2021年頃　雑談レベルで「日本のオペラって誰のためにあるんだろねえ」と言ったことを口にし始める。その延長線上で、同僚、同業者、またJOFと近い関係にある昭和音大の講師陣等との勉強会を定期的に開催し始める。
- ・2025年頃　横浜市営地下鉄の延伸に向けて、JOFの拠点である新百合ヶ丘駅周辺の再開発に向けたプロジェクトが活発化する頃ではないかと思われる。ここで、新百合ヶ丘地域におけるJOFとしてのヴィジョン&ミッションを策定することを提案。
- ・2030年　横浜市営地下鉄が新百合ヶ丘駅まで延伸する
- ・2032年頃　2034年にJOF擁する「藤原歌劇団」が創立100周年を迎えるにあたり、100周年のメッセージの中に、今後の藤原歌劇団の活動方針としてのミッションステートメント(以下M.S.)を含めることを提案。策定委員会を設置。(その際には外部コンサルとしてぜひ山元先生のお力をお借りしたいです)
- ・2035年　100周年イヤーを終え、M.S.発効。なお、M.S.には「5年毎に検討会を開催し、達成度・および社会情勢に照らして必要に応じて内容を変更する」という一文を添え、これ以降M.S.を軸に常に社会に開かれているJOFを目指す。

<最後に>

今回、これまでずっと頭の中で考え続けてきたことを一度言語化することが出来て、さらに見えてきた問題がある。芸術の本質については、今回は主に哲学的な観点から考察したが、実際にはアプローチ方法は無限であること、また「現代」は非常に多様な時代でもあり、どの立場から眺めるかによって見える景色は違うであろうこと、等である。だが、この果てしない「芸術」というものに携わる幸せを再認識することも出来た。今後、さらに幅広い視点から、社会と芸術のつながりを見出していきたい。



さかもと もも

坂本もも

舞台制作者（ロロ／範宙遊泳）

1988年東京都生まれ。日本大学芸術学部演劇学科演出コース在学中より、学生劇団から商業演劇まで幅広い現場で、演出助手、制作助手、制作協力、演出部などを経験。2009年11月より劇団「ロロ」に、2011年4月より劇団「範宙遊泳」に所属し、制作を担う。2016年9月より、NPO法人アートプラットフォームに契約社員として勤務。急な坂スタジオ（演劇・ダンスの稽古場）の運営業務にあたる。2017年2月に娘を出産。

タイトル
誰も排除しない演劇を目指して
戦略の内容
誰も排除しない演劇をつくるために「演劇と育児」「制作者の労働問題」を考える。 どうしたら心身の健康を保ちながら、離職することなく豊かに演劇と関係できるのか。
実現の手段・方法
「演劇と育児」「制作者の労働問題」の課題をいくつか挙げ、解決策を考える。 具体的な打開策は見つかっていないが、個人ではなく座組み、ひいては演劇界全体の問 題として共有し、思考することが大切である。
工程表
問題提議をしてから、思考を継続させるために記録を残し、公開して意見を拾い、また思考していく。 (媒体はnoteを検討中)

誰も排除しない演劇

演劇は、ひとつの空間に閉じ込められた複数の人々がひとつの演目を同じ時間か
けて一緒に観る芸術である。異なる価値観を持ち、分かり合えないかもしれない
人々が集う空間は、社会の縮図といえる。劇場を社会と例えるならば、そこには
あらゆる人がいるべきだ。例えば、コンビニでアルバイトをする外国語話者、残業
に疲れたサラリーマン、勉強そっちのけで遊んでばかりの学生、働きながら子育て
に悩む親、老後をのんびり暮らす老人、LGBT含むすべてのセクシャルマイノリ
ティー、未来に希望しかない子どもたち—も観客でいていいし、作り手でいていい
はずだ。
観客と作り手、双方に多様な人々を想像して、劇場をより社会に近づけるために、
制作者として何をしなければならないのか。ここでは「育児と演劇」「制作者の労働問題」に焦点をあてる。

演劇は子育てと共存できるのか

出産して30歳を迎え、若手と呼ばれることも少なくなり、レギュラーのスタッフや
関わりの深い出演者の出産や育児のタイミングも重なり、育児と演劇の両立に
ついて考える機会が増えた。社会的には女性が働くことが当たり前になり、共働
き世帯も急増しているが、演劇界において女性が育児をしながら創作活動に
従事するには、多くの困難があるように思う。
私自身、これまでと同じように演劇と関わることができなくなった。これまで演劇に
けてきた時間と脳みそと体の多くを子どもに割かなければならず、創作に参加してい
る実感が薄くなった。物理的に稽古場や劇場に身体を置くことができず、座組み
に対していちいち負目のような申し訳なさを抱えてしまう。親に預かってもらうこと
でなんとか仕事をこなしながらも、慣れない乳幼児の保育に疲労の色が見えると、
祖父母に負担をかけていることも心苦しくなる。何より、娘と一緒にいる時間があまり
作れず、寂しさを我慢している姿を見る度に、演劇を続けていていいのだろうか
と自問してしまった。
結婚、出産、育児、介護など人生の大きな転換期に、現状とその先の未来を比べて
想像し、演劇を続けるか否かを悩む可能性は、誰にでもあるだろう。演劇以外に
大事なものが増えてしまった時に、どちらも同じだけ大事にしながら活動が続け
ていくためには、どうしたらいいのだろうか。当事者同士だけで現状を嘆いているだけでは、
この問題はまったく解決されない。非当事者の理解を得て、協力してもらいながら、
子どもを持たない人を含めた座組み全体で、考えて行かねばならない課題だ。
観客の立場で考えてみれば、小さい子どもがいる人は、趣味の時間を持つことが
なかなか難しい。モニターとWi-Fiがあれば簡単に映画やドラマが楽しめるこの
ご時世、移動と鑑賞に時間もお金もかかる観劇のハードルはぐんぐん上がっている。
最近では託児付きの公演も増えてきているが、開催日が限定されていて費用も余分
にかかるため、気軽に利用できるとは言い難い。
子どもがいながら作り手でもあり観客でもある身として、双方にとって何かいいシス
テムを構築できないものか。

- 子どもがいる人と一緒に演劇をつくるためにできること
子どもがいる人と協働する場合に、受け入れ側として改善できることを考える。

- ・稽古時間とオフの見直し
保育園や託児施設へ預けて創作に参加できるように、稽古時間を11:00-17:00
(直前は11:00-19:00)に設定する。夕食を家族ととり、子どもが眠る時に側に
居られるように。保育園が休みのことが多い土日祝日は保育者の確保が困難に
なるため、なるべくこの日に稽古オフを設定する。また、打ち合わせはなるべく

SkypeやLINEのビデオ電話で行う。実際に顔を突き合わせて話すことも大事だ
が、効率の良さや負担軽減を優先してよい。

- ・座組み全体で保育を引き受ける
保育者が確保できない場合は、子連れ参加を許可する。子どもたちの親(スタッフ
であったり俳優であったり)を座組みに引き入れるからには、その子ども座組みの
一員として迎え入れるくらいの気概を持ってほしい。近年「子連れ出勤」という言
葉も周知され、一見すると理解があるように思われるが、子ども帯同を許可する
だけでは親の負担軽減にはならない。例えば子どもを職場に連れて行くためには、
いつもより1時間は準備や移動時間を多く見積もらねばならないし、オムツに着替
えにおもちゃにご飯にと荷物は増える。連れていったところで、子どもはすぐに飽き
てぐずったり帰りがったりするし、まわりの大人たちに対して警戒心も強く、その場
に慣れるためには時間がかかる。そのため座組み全体で、子どもが居やすい空気
作りに協力してもらうことが大切だ。おもちゃやお絵かき道具などを常備しておい
て遊ばせたり、休憩時には一緒に食事をとってもいいかもしれない。「あそこは楽
しいから一緒に行ってもいいよ」と子ども自身に思ってもらう努力が、座組み側にも必要だ。
「好きで産んだのだから自己責任だ」という考えを減するには、やはり当事者が声
を挙げるしかない。当事者特権を振りかざすのとは違う形で、課題や問題点を非
当事者に知ってもらい、改善点を一緒に話し合い、自分たちで自分たちの働きや
すい環境を作っていかなければならない。個人的な問題ではなく、座組み全体で改善
していく姿勢を広めていきたい。

- 子どもがいる人を観客として呼び込むためにできること
子どもが理由で観劇がしづらい人を想定して、改善できることを考える。

- ・上演のスケジュールを工夫する
会社勤務の人は平日に働き、土日祝日しか趣味や娯楽に時間を使えないという
考え方は、働き方がどんどん多様化している現代には当てはまらないのではないか。
勤務形態がシフト制だったり、休みが不定期だったりする職業の場合は、一般的
に家族が休日である土日祝日は家族のために時間を割き、観劇の優先順位が下
がるのではないか。そもそも幼い子どもがいる人は、保育園や学校が休みになる
土日を自由に過ごすことは難しい。
私の実感としては、保育園に預けられる平日昼公演が最も観劇のチャンスなの
だが、実施している公演はなかなか少ない。また、上演時間が短い場合は平日夜遅
めの公演も、保育園や託児から家に引き取ったあと、配偶者の帰宅と入れ替わり
に出かけることができるのでありがたい。先日21:30開演の作品を観て、仕事や
家族の時間を過ごした後のご褒美のようなひと時が、新しい観劇体験だった。

- ・託児公演の普及
興行に託児を導入して育児者も観劇できる環境を作る流れは、少しずつ広まっ
ている印象がある。情報がわかりにくいなどの指摘は改善すべきだが、実施回が限
定されていたり、事前予約が必要だったりするのは、期間中すべてにスタッフを常
駐させておくことができない業者側のルールや、主催側に回数を増やすための予
算がないのが理由だ。
「イベント託児 マザーズ」を例に出すと、2時間以内の演目で3名の託児を設定
すると、主催者は20,000円＋税を、保護者は託児料金(0歳～1歳:2,000円、
2歳児以上:1,000円)を、マザーズに支払うことで成立している。上演時間が
長い、託児料金を下げたい、受け入れ人数を増やしたい場合は、主催者側の負担
金が増えることになる。小劇場演劇においては、保護者1名の観劇であれば、
託児の費用はチケット代で回収できない。

すべての回で託児を実施するには主催団体の金銭的負担が大きいが、少しでも託児を増やすことができれば、育児期の観劇離れを食い止めることができるかもしれない。

・ベビーシッター制度の検討

専門業者に託児を発注すると、金銭的負担が大きい。では、劇団独自の託児を開設することはできないだろうか。これまでもスタッフや友人の子どもであれば、2時間程度の上演中にロビーで預かることはしてきた。事前に何度か会っている子どももいれば、初めましての子どももいた。これが観客の子どもであった時、もちろん安全管理や、不測の事態への備えなどに徹底して努めなければならないが、例えば保育士やベビーシッターの資格を持つ者に協力してもらえれば、外注するより安価に託児ができるのではないか。

調べたところベビーシッターの国家資格はなく、資格がなくても採用条件を満たしていれば働くことができ、未経験者に研修を受けさせることで採用する会社も多いようだ。育児経験のある者が簡単にシッターを名乗れる危険な状況ではあるが、もし全国保育サービス協会が認定するベビーシッターのための民間資格「認定ベビーシッター」を取得する者が保育者だったとしたら、信頼感を得ることができるのではないか。また、実は保育士の国家資格を持っていながら保育士にはならず、演劇界で活躍している人もいる。そういった人材の副業としても、短時間の保育業務は需要があるかもしれない。もっと言えば、制作者がその資格を取ることで、独自の託児と新しい働き方ができるのではないか。

「認定ベビーシッター」とは…

ベビーシッターとして在宅保育や個別保育を業務として行うために、基礎的、専門的知識や技術を身につけていることを証明する専門資格。ベビーシッターの使命や役割、各年齢の子どもの心理や特徴、子どもの接し方、病気や怪我への対応などベビーシッターの仕事で活かせる内容を学び、協会が実施する研修会を修了し、更にベビーシッター（在宅保育）の実務経験をもつ者が、認定試験を受験することができる。

舞台制作者の労働問題

演劇と育児の両立を考えると同時に、演劇にまつわる労働の問題について触れておきたい。劇団制作である自身の労働環境をベースに考えると、以下の問題点が挙げられる。

・労働時間の長さ

演劇創作には多くの時間が費やされる。制作者の仕事を例に挙げると、数年前から先の企画を立て始め、実現させるための交渉とアイディア出しと予算管理。興行が決まれば、各所との膨大な打ち合わせや広報活動に追われる。SNSの普及により、こまめな情報発信が求められる。日々飛び込むお客様からの問い合わせメールや、仕事の依頼電話などに応答する。公演規模にもよるが、稽古は約3週間から2ヵ月程度が一般的か。終日稽古場に詰め、劇場入りし、あっという間に終演を迎える。公演が終われば、精算業務や助成金の報告書作成、アーカイブ整理などー。いわゆる勤務時間というものが実質存在しないため、常に仕事の影がちらつきながらプライベートな時間を過ごしている。

・賃金の低さ

おそらく小劇場演劇と呼ばれる業界に従事する人の多くが、仕事量に見合うだけ

の収入が得られていないだろう。生活のためにアルバイトをしながら演劇に携わっている人も多い。それなりのギャランティが支払われる場合も、月給制なことは稀で、公演後数ヶ月後の支払いということもざらにある。

・社会保障がない

法人格を持たない任意団体である劇団の場合、社会保障がない。産休や育休の規定もないため、仕事内容や休職期間の調整に自由が効くが、休んでいる間の金銭的保証はされない。

・仕事の実態が理解されづらい

制作という仕事の内容は多岐に渡る。公演の数だけ制作者がいて、対峙するアーティストの数だけ、正解もあるし失敗もある。一言で制作といっても、公共劇場制作、民間劇場制作、制作会社勤務、劇団制作、フリーランスの制作など、勤務場所や興行の目的によってかなり業務の違いがある。私の関わる業務を思いつく限り挙げてみると以下のように3つに棲み分けされる。(すべてを一人でまわしているわけではない)

【公演運営にまつわる仕事】

●いつどこでだれとどんなものを上演するかを決める(企画立案)

・劇場予約・スケジューリング(公演日程、全体の進行、稽古スケジュールなど)・キャスティング(オファー、ギャラ交渉、内容の打ち合わせ)・スタッフینگ(オファー、ギャラ交渉、内容の打ち合わせ)・著作権の許諾など各種交渉と手続き・内容の整理(作家にとっての編集者ポジション)

●お金にまつわるすべてを調整し管理する(会計)

・助成金申請・予算作成・資金調達、配分・金庫番・精算

●チケットを売る(票券)

・プレイガイドや劇場販売への配券・劇団手売り分の管理

●観客を呼ぶ(宣伝・広報)

メディアの露出や宣伝コンテンツなどの戦略を練り、実行する。

・チラシのアイディア出しからデザイナーに発注、納品まで・チラシの折り込み、DM発送作業・プレスリリース作成、送付・取材立会い・広報物の校正、写真チェック・webサイトやSNSの運用・招待状送付、返答対応・券売に苦戦した場合の動員かけ

●稽古場

創作しやすい環境を整え、座組みのSOSに対応する。

・稽古場仕込み、バラしの立会い・稽古場オープンとクローズ・洗い物、掃除、ゴミ捨て・ケータリングの管理・資料印刷や掲示・懇親会の企画実行・配布折り込み束作成の管理・事務連絡・打ち合わせ立会い・各部署ヘルプ(洗濯、アイロン、小道具作成、買出しなど)

●グッズの作成(物販)

二次収入となる上演台本やグッズを作成して販売する。

・アイディア出しからデザイナーに発注、納品まで・在庫管理・追加製作の進行

●劇場入り(本番まで)

本番に向け様々な準備を進める。

・パンフレット作成・チケット作成・掲示物作成・お釣り銭両替・場内アナウンス

録音・劇場オープンとクローズ・食事の手配・洗い物、掃除、ゴミ捨て・ケータリングの管理・衛生面の管理・見切れ席チェック・ゲネプロ来客対応・各部署ヘルプ(洗濯、アイロン、小道具作成、買出しなど)・初日乾杯の幹事

●劇場入り(本番中)

・受付(金銭授受から集計データ入力まで)・チケットもぎり・パンフレット配布・場内整理・物販・お客様への挨拶・遅れ客入場対応・トラブル対応・終演後の飲み会アレンジ・打ち上げ幹事

●公演終了後

・荷返し立会い・倉庫整理・精算業務全般(ギャラ振込、助成金報告書作成など)

【劇団運営にまつわる仕事】

●公演やイベントの計画を立て実行する

上記の公演運営にまつわることをすべてを管理、進行する

●助成金の申請・処理

公演に関わらない助成金の獲得

●日々の業務

・電話やメールの問い合わせ対応・SNSの更新(エゴサーチ)・劇団員個人仕事先への初日祝いや楽屋見舞いの手配・劇団員個人仕事先への視察、挨拶

●主宰のマネジメント的立場

・スケジュール管理・事務連絡の代行・打ち合わせや取材に同席・ギャラ交渉・プロフィールや宣材写真、請求書など必要書類の手配・挨拶まわり(差し入れ)・編集者的なポジションとして、様々な打ち合わせ

●事務所に所属していない俳優のマネジメント的立場

・劇団に問い合わせが来る個人案件の窓口・主宰にキャスティング権やアシスタント選考権がある案件の采配・制作者が個人的に相談を受ける案件の采配

【曖昧な仕事】

●リサーチ

キャスティングやスタッフイングの参考にするため、様々な演劇作品やアートを鑑賞する。

●関係性づくり

様々な人とパイプをつくるため、イベントや飲み会に積極的に参加して名刺を配る。

●スキルアップ

制作者としてのスキルアップのため、様々な講座や勉強会に参加する。

例) アーツカウンシル東京のアーツアカデミー、セゾン文化財団の広報を勉強する講座や、英語勉強会、TPAM in Yokohamaでグルーブミーティング、デザイン講座や税務の勉強など

これだけの仕事があるにも関わらず、実態が見えづらい職業なのはなぜか。「縁の下の力持ち」とはポジティブな意味だと捉えているが、仕事内容の実態が見えないと、当然評価も受けづらい。滞りなく進行することが当たり前で、制作者の仕事が表面化するのはおもに、何か失敗をした時だ。「制作の評価は減点方式」と

言われ続けてきたが、加点方式にはならぬものか。1

自分にしかできない働き方を見つける

演劇と育児を両立させていく方法をずっと考え続けているが、一向に答えが見つからないのが正直なところである。唯一分かっているのは、これまで通りの働き方では成立しないということだけだ。

演劇は、日本古来の神仏に奉納する舞や神楽にはじまり、猿楽、能、浄瑠璃、歌舞伎、西洋文化を取り入れて発展した新派、少女歌劇、アンガラ、現代口語など、時代の流れに合わせて新しい表現を生み出してきた。ならばそれに携わる人々も、新しい価値感や生活様式に合わせた関わり方が求められているのではないか。制作者として、アーティストを売り出し、劇団を大きくしていくビジョンは最重要事項である。しかし今はそれと同じくらい、演劇にまつわる労働問題や、暴力性を排除してより良い環境で豊かに演劇を続けていくことに興味がある。心身を病んで離職する前に、子どもを産んでも演劇を続けていくために、既存のルールや制作者の仕事の枠にとらわれずに、自分にしか出来ない方法を見つけて、演劇と長く付き合っていきたい。ベビーシッターの資格取得はちょっと本気で考えている。最後に。制作業務は、誰でもできる作業であり代替え可能と思われやすい。以前、仕事内容の一端であるメール作業を時給換算されて語られ、絶望的に傷ついた経験がある。1通のメール単価は数百円？数時間、数日間、思考して文章を練っていても？たった1通のメールから関係性を構築して、数百万円の価値にするのが制作の仕事だと信じているのは私だけなのかー。私は相手にそう言うことができなかった。言える制作者になりたい。

参考文献

- 公益社団法人日本芸能実演家団体協議会「芸術団体の就労環境改善に関する調査研究」2018年3月

だいたい近いことが書かれていた。私個人の問題ではなく、多くの制作者が現状の労働環境に困難を抱えていることが見受けられる。

 - イベント託児　マザーズ　http://www.mothers-inc.co.jp
 - HUFFPOST　「東京国立博物館や歌舞伎座でもスタート　親が安心して芸術を楽しめる「イベント託児」とは？」https://www.huffingtonpost.jp/2014/07/17/takuji_n_5593970.html
 - KIDSNA　「民間資格、認定ベビーシッターとは？資格の概要や資格の取り方について」　https://sitter.kidsna.com/sitter/article/way-to-work/732
 - 公益社団法人全国保育サービス協会　http://acsa.jp



しおみ なおこ

塩見直子

公益財団法人豊橋文化振興財団
穂の国とよはし芸術劇場 事業制作部
教育普及リーダー

高校時代、演劇部に入ったことをきっかけに、演劇を創ることと出会う。大学1回生の頃に制作の仕事を知り、以降劇団の制作として活動を始める。その頃より民間や公立の劇場を利用しての舞台作品を上演してきた。大学卒業時に演劇活動を一旦停止。その後、縁あって滋賀県立芸術劇場びわ湖ホール、山口情報芸術センター[YCAM]に演劇・ダンス等を中心とした制作スタッフとして勤務。2014年より現職である穂の国とよはし芸術劇場・事業制作部に所属。人材養成事業の他、公演事業等を担当。

タイトル

穂の国とよはし芸術劇場のこれからを考える

ー「人づくり」「場づくり」としての劇場ー

戦略の内容

穂の国とよはし芸術劇場は、2018年で開館6年目を迎えた。公共劇場の運営は、市の文化施策と密接に関連している。豊橋市では2016年に「豊橋市文化振興指針」を改訂。その内容を検証し、当館が今後取り組んでいくべき事業・劇場のあり方を検討する。

実現の手段・方法

「豊橋市文化振興指針」改訂版は約10年の計画である。2016年時点で豊橋市は、前半の2016年～2020年の5年間について具体的なアクションプランを提示している。この内容の内、劇場が関連する事業のピックアップを行う。また、2021年以降の劇場の取り組みについて、指針で示された内容と、現在、自分自身の興味関心のある課題とを付き合わせて、今後の展開と、自分自身のこれからの検討する。

工程表

①障がいと多文化共生	障がいを持った来場者の受入れに関するワークショップ等を実施しているが、まだ経験・知識不足である。学びの機会を増やすと共に、地域の専門機関の協力や連携を仰ぎ、誰もが来やすい劇場を目指す。
②市民イベントの活性化	豊橋市では市民のアートイベントが盛んに行われている。イベント会場として劇場を提供することは、市民活動のバックアップに繋がり、イベントの継続はまちの力としても重要である。劇場がまちの一つの要素として存在し、参加する人たちの手で活用できることができる場である事に引き続き取り組みたい。
③人材養成事業の今後	「高校生と創る演劇」「ワークショップファシリテーター養成講座」は、演劇創りや人との関わり合いを通して、豊かな人材が育つことが期待できる。ここでの経験は将来、地域を支え、或いは舞台芸術を支える人材が育つことも期待されるため、事業開始から10年後を目処にその成果を図りたい。

穂の国とよはし芸術劇場は、豊橋市が東三河市民のための演劇・舞踊・音楽等の芸術文化の振興と芸術文化を活用した市民の交流と創造活動の活性化を図るための芸術文化交流施設として、2013年4月に開館した。2018年度で開館6年目を迎えた劇場である。

開館以降、主催事業では舞台作品の上演、創作、またそれらに関する人材養成、普及啓発に取り組み、また貸館事業では、地域で活動する劇団やダンス・バレエ、ピアノの発表会等の他、文化芸術目的以外の利用者にも門戸を開いている。

公共劇場の運営とは、市の文化施策と密接に関連している。今回、2016年に改訂された「豊橋市文化振興指針」を参照しつつ、現在当館が取り組んでいる事業の内容の検証と、今後当館が取り組んでいくべき事業や展開を検討する。

豊橋市文化振興指針（改訂版）と前期アクションプランの実施状況

穂の国とよはし芸術劇場の建設に至っては、豊橋演劇鑑賞会などが中心となって1993年に発足した「豊橋に演劇専門劇場をつくる会」の『演劇に適した劇場を豊橋に建てたい』という熱意や、2001年1月に豊橋市が策定した「豊橋市文化振興指針」の中で、文化を担う人づくり、拠点施設の整備、推進体制の設備など様々な指針が出され、それらを具体化する形で計画が進められた。

そして豊橋市は、2016年に、これからの10年程度を見据えた指針として「豊橋市文化振興指針」改訂版を発表。そのなかで、2016年～2020年の5年間の前期アクションプラン（「文化振興指針」を推進するために、前半の5年間で重点的に取り組む内容を具体的に記した計画）も発表した。

この前期アクションプランには、当館に関連する内容が多く含まれているため、以下に関係性の強いものをピックアップする。なお、() 内は、当館が既に実施した時期である。（参照：穂の国とよはし芸術劇場のあゆみ）図1

豊橋市文化振興指針（改訂版）前期アクションプラン

◎重点基本方針

豊橋市の文化振興を進めるため、指針では新たな4つの方向性のもと、12の基本方針を挙げる。この内、2016年～の5年間で重点的に取り組む①～④の基本方針とアクションプランを次の通り定める。

（参照：豊橋市文化振興指針【改訂版】「文化振興の体系図」）図2

①豊橋発の芸術文化の創造

<以下、アクションプランの例として挙げられたもの。(2)以降も同様>

- ・豊橋市発の舞台芸術公演の開催（2013年、2017年）
- ・市民参加型舞台作品「高校生と創る演劇」「市民と創造する演劇」等の開催（2014年以降）
- ・アーティスト・イン・レジデンス事業の実施（2017年以降）など

②幅広い領域での芸術文化の活用

- ・小中学校向け公演鑑賞事業、ワークショップ事業の実施（開館前より実施）
- ・福祉関連施設向けのワークショップ事業の実施（未実施）
- ・社会人向けのワークショップ・レクチャー事業などの実施（2013年以降）など

穂の国とよはし芸術劇場のあゆみ		
	主な取り組み等	実施事項
1993	「豊橋に演劇専門劇場をつくる会」発足	
2001	豊橋市文化振興指針策定	
2002	第4次豊橋市基本振興・基本計画のリーディングプロジェクト「まちなか文化の創造」事業として創造文化学習センター（旧称）基本振興策定	
2003	創成芸術文化アドバイザー（平瀬真）就任	
	芸術「フラット」発足	
2004	学校アウトリーチワークショップ開始	
	駅前事務所設置	
2005	芸術アートフェスティバル「大連五い」とよはし」開始、以降毎年実施。	
2006	穂の国とよはし芸術劇場開館	+初年度は、寄附金活用していたが、専任秘書長が上がり、現在は公演と併せた企画として実施している。
	プロデュース公演「まよひ」上演（芸術・音楽・舞臺）	
2007	劇場ツアー、プロトリアンビアル試演会開催	文化庁補助金「優れた劇場・音楽堂等活性化事業」（現・芸術文化振興基金「劇場／音楽堂等機能強化推進事業」）採択。以降、毎年採択。
	11月「高校生と創る演劇」3月「市民と創造する演劇」開始。	
2008	「ワークショップファシリテーター養成講座」開始。	文化庁補助金「優れた劇場・音楽堂等活性化事業」（現・芸術文化振興基金「劇場／音楽堂等機能強化推進事業」）採択。以降、毎年採択。
	初年度寄附つぎダンサーによるレクチャー実施	
2009	プロデュース公演「まよひ」再演（芸術、音楽、舞臺）	
2010	「豊橋市文化振興指針」改訂版 策定	
	あいもとりエンターレ2010懇談会場として参加。	
2011	障害や社会問題とアートを考えるトークイベントを開催。（グレイアインシアター芸術監督ジョニー・シーレイ）	文化庁「運動会形成事業」（豊橋市申請）採択。
	プロデュース公演「流れ星」（芸術、音楽、舞臺）、「デザイン・タイムズ」（芸術）上演。	
2012	芸術アーティスト・イン・レジデンス「ダンス・レジデンス」開始。	「芸術界」が第1回ハヤカワ「豊橋劇場」賞受賞
	ワークショップファシリテーター養成講座「アドバンス」コース開始。より美術館に連携について学ぶ。	
2013	芸術文化アドバイザーに森原聡平就任。	穂の国とよはし芸術劇場が地域創造大賞（劇場大賞賞）受賞
	イギリスの芸術団体による障害者の社会モデルと芸術芸術機関のアタセシビリティについて学ぶワークショップ開催。	
2014	障害のある人と共に創る演劇ワークショップ＆レクチャーを実施。（講師：ジョニー・シーレイ）	「流れ星」劇場が第1回読売大学賞（劇場・シナリオ賞）受賞

図 1

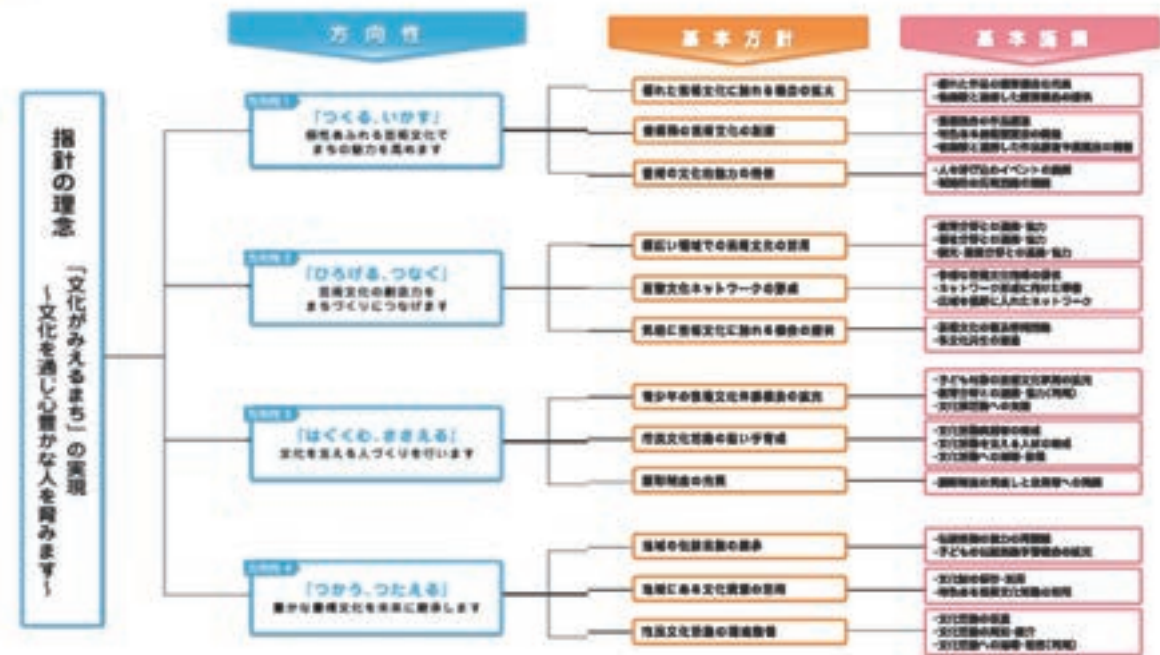


図2

③市民文化活動の担い手の育成

- ・東三河地域の高校演劇活動への支援(2014年以降)
- ・若手音楽家育成コンサート(2014年以降)
- ・ファシリテーター(ワークショップの進行役)養成講座の開催(2014年以降)など

④地域の伝統芸能の継承(財団設立前より実施)

- ・吉田文楽保存会定期公演等の開催
- ・豊橋邦楽大会の開催
- ・伝統文化こども教室の開催 など

このように、前期アクションプランで示された内容は、ほぼ実施済みということが分かった。理由としては、指針の改訂時期と当館の開館時期が同時期であったため、アクションプランは、当館が既に取り組んでいた事業や、計画していた事業をベースに踏まえつつ、策定されたという偶然的背景がある。また、指針を検討するワーキンググループに芸術文化プロデューサーらが参加していたことも大きな要因と言える。

では次に、2021年度以降の取り組みについて、検討したいと思う。基本方針の内容のうち、前期に含まれなかった内容を鑑みつつ、私自身が現時点、当館で働く上で特に必要性・重要性を感じている事項を3つのキーワードに絞って検討する。

以下、『J』中の文章は、基本方針の引用とする。

障がいと多文化共生

障がい者や外国の人による施設の利用や、舞台公演の観劇、イベント

への参加機会が年々増加傾向にある。この状況に対し、我々スタッフがどのような受入体制を取る必要があるのかが課題である。

当館では2014年以降、障害とアートを考えるレクチャーや、多様な人々が一緒に参加できるワークショップを実施、劇場職員も参加して、学びの機会としている。これらのイベントは実施回数・バリエーションを広げ、継続的に実施している。このような機会や、実際に目の前におられる来場者への対応等で体験したことを、事後にスタッフ同士で共有し、そこでの気づきを次に繋げると言うことが非常に大切だと考える。これらの取り組みは、『幅広い領域での芸術文化の活用』や『芸術文化ネットワークの形成』『気軽に芸術文化に触れる機会の提供』と結びついていく。

また、我々だけではどうしても経験・情報不足になる部分を、地域の福祉施設や教育機関、多文化共生関連の機関等の専門分野の方達と繋がる事で助言を受け、更なるサービス向上に努めることは、上記結びつきを強めると共に、『優れた芸術文化に触れる機会の拡大』に結びつく。誰もがもっと気軽に芸術に触れたい、ハンディキャップや言葉の壁があるけれど、自分も参加してみたい。その期待に応えられる環境を整えるには、我々自身の努力と同時に、専門機関とのネットワーク構築が重要である。2020年のオリンピック・パラリンピックを目前に、特に障がい者の芸術分野への参加機会の提供が求められているが、2021年以降も継続して、誰もが来やすい劇場を目指すことが大切だと考える。

市民イベントの活性化

穂の国とよはし芸術劇場では開館前より「豊橋アートフェスティバル 大道芸inとよはし」を開催している。劇場や豊橋駅前広場だけでなく、近隣の公共施設、歩行者天国、商業施設を活用し、駅周辺エリアの賑わいづくり

に一役買っている。

また当館では、年間を通じて市民が自主的に行っているイベントへの会場提供を行っている。現在取り組んでいるイベントにおける劇場の関わり方の例として、劇場近隣で実施されている周遊型アートイベントや18年間続いている映画祭、市民参加型音楽イベント等での会場提供や、専門スタッフのサポートなど、市民の活動を後押しするような形で、劇場やスタッフが関わりを持っている。

これらイベントは、当初は豊橋駅前の商業ビル等のイベントスペースで実施されていたが、ここ数年、ビルの老朽化に伴う取り壊しで会場を失いつつあるタイミングで、当館が開館したという状況があった。

劇場側の考えとしては、開館して間もないタイミングで、既に劇場周辺で自主的に取り組んでいるアートイベントと関係性を持ち、結果劇場に積極的に関わってくださる人を増やすことが重要であると考えられた。現在も連携している各イベントについては、劇場という新しい施設が、既存の市民のアート活動との関係を構築するために関わり始めたことがきっかけで、現在に至っている。

このような取り組みは、新たな観客を呼び込むチャンスだけでなく、地元人材の活躍の場を提供と、観光や産業分野との連携協力を繋げる。『豊橋の文化的魅力の発信』のみならず、『地域にある文化資源の活用』や『幅広い領域での芸術文化の活用』並びに『芸術文化ネットワークの形成』『市民文化活動の環境整備』を可能にする。

これからも地域における市民活動をバックアップしつつ、市民が継続して自主的にイベントが続けられることが重要である。劇場は、孤立してあるのではなく、まちの一部・一つの要素として存在し、参加する人たちの手で活用できることができる場なのである。このようなあり方を引き続き模索していく必要がある。

人材養成事業の今後

開館2年目以降から「高校生と創る演劇」「市民と創造する演劇」「ワークショップファシリテーター養成講座」「学校アウトリーチワークショップ」等、様々な人材養成事業に取り組んでいる。これら、人材養成事業の取り組みに対する評価として、2019年1月に「地域創造大賞(総務大臣賞)」を受賞した。

本格的な人材養成事業の開始から5年目にして、一定の評価をいただいたことは確かであるが、それはここまで地道に継続してきていることに対する評価であり、ここから本当に成果がでたことに対する評価ではないと考える。先行する劇場の実績からみると、この種の事業はある程度の成果が見えるまで10年は継続することが必要であると考ええる。例えば、初年度の「高校生と創る演劇」に参加した高校生が、26歳から28歳となり、高校卒業後にどのような状況になっていたのかという追跡調査などを行うことで、この事業の成果と可能性が見えてくると考える。そのためにも、規模やスタイルの変化はあるかもしれないが、10年間継続してことその成果が見えてくると考える。また、参加者の予想される成果としては、

- ①プロの俳優・舞台スタッフ・劇場制作者になる。
- ②様々な分野で挑戦的な取組をする人材、リーディングする人材になる。
- ③豊橋市(役所)・東三河地区で、地域を支える人材になる。
- ④後進を育てる人材になる。

上記のような人材が複数人でてくれば、それが成果となるといえるのではなかろうか。①②となる人材は少数だと予想される。一番の目標は③であり、10年後、20年後の豊橋市・東三河という自分が生まれ育った地域を支える人材を育てるということについて、劇場としてできることの一つがこの事業だと考えられる。③の人材に必要な資質というのは、自分の周辺にある課題を発見し、それを解決するために、他者と意見を交換し、考え、調整し、協働し、行動し、解決するということが、自然にできる人材であり、これは現在行っている「高校生と創る演劇」や「ワークショップファシリテーター養成講座」での演劇作品や人と人との関わり合う創作をするなかで身につけることができる能力だと考えられる。

このように、当館が現在取り組んでいる人材養成事業が最終的に目指す効果は、文化振興指針の理念である『「文化がみえるまち」の実現～文化を通じ心豊かな人を育む～』に大いに繋がるといえる。

「高校生と創る演劇」「ワークショップファシリテーター養成講座」は共に、2014年より開始した。これからも継続して実施し、10年後である2024年頃を目処に、彼らのその後について調査することで、地方都市の劇場の取り組みの成果が得られるのではないだろうか。

総括

今後の劇場の取り組みを検討した結果、私自身として興味があり、劇場が取り組めることとして、「人づくり」「場づくり」というキーワードが浮かび上がっているように思う。様々な状況に置かれた人を受け入れ、活躍できる場を提供すること。地域の市民活動をバックアップし、生き生きとした社会をつくること。高校生らが舞台芸術の創作に触れ、10年後、地域や舞台芸術を支える人材となる事。劇場としてこれらを地道に続けていくことが、文化・芸術の力を活用した豊かな社会づくりに繋がると考える。

今後の自分自身の目標としては、現在行われている取り組みを中心に、何と何を繋げれば、効果的な結果を生み出せそうかということ意識して、中／長期的な計画や実践ができるようになりたい。そして今回、一度「指針」に立ち戻ったことで、今、何が起っていて、これからどうなるのかを想像してみるという経験ができた。

そして将来、当館を離れる事もあるかもしれないが、当館の取り組みは、日本の様々な劇場でも応用できるだろうから、これまでの経験を大事にし、そして土地土地の状況に立ち戻りつつ、色んな場所での公共劇場のあり方を実践出来るような人材を目指したい、と思う。



すずき かなこ

鈴木加奈子

セッションハウス企画室 制作／マドモアゼル・シネマ ダンサー

セッションハウス企画室において、年間の各公演におけるプレスリリースや公演制作業務、ダンスクラスのプログラム企画立案に携わる。同劇場付カンパニー マドモアゼル・シネマにダンサーとしても所属し、旅するダンス札幌プロジェクトにおいて、現地ダンサーとの合同公演における制作（2016年）、国際ダンスフェスティバル「ADEY エチオピア・ダンス文化の探求と強化の旅」にて、現地スタッフと協同制作（2017年）を実施。その他、メキシコ・エチオピアツアー公演において初のクラウドファンディングのプロジェクトリーダーとして、原稿制作・プレス業務・支援者を集めた報告会の運営に携わる。つくば市内にて、幼稚園児～大人までダンスクラスを設け、インストラクターとしても活動中。

タイトル

コンテンポラリーダンス発信の場としての新たな挑戦

ー「ダンサーとアーティストを繋ぐマッチング劇場」としての新施策ー

戦略の内容

コンテンポラリーダンスは数居の高い芸術分野であり、認知度の高いカンパニーも集客に苦戦している。コンテンポラリーダンスの普及、ダンサーが継続的に踊り続けられる環境を目指し「アーティストを繋ぐマッチング劇場」としての確立を試みる。コンテンポラリーダンスの多様性とセッションハウスのダンスという枠に捉われない受容性の広さを活かし、アーティスト同士出会いの機会を設け新たな芸術価値を創出。新しい客層にも劇場に足を運んで頂く。

実現の手段・方法

ダンサーの場合、作品や身体的特徴を、演奏家の場合、楽器や楽曲の特徴を、その他、他ジャンルのアーティストとのコラボレーションの希望などをヒアリングし集積していく。これらのデータを参考に、異なるジャンルのアーティスト同士のマッチングを実施。アーティスト双方に希望に沿う情報を提供し、コラボレーションのニーズが合致した場合、期間以内にセッションハウスで作品を上演することを条件として、マッチングが成立。

工程表

- ①ダンサーやダンスカンパニーの作品や身体的特徴をデータ化・他ジャンルとのコラボレーションの希望をヒアリング
- ②同じく演奏家について、楽器や楽曲の特徴をデータ化・コラボレーションの希望をヒアリング
- ③アーティストにマッチング候補を提示
- ④双方のコラボレーションのニーズが合致したら、期間内のセッションハウスの上演を条件にマッチング成立
- ⑤上演にあたり、コンテンポラリーダンスに興味のある観客層以外の顧客の呼び込みも実現

上記を「ダンサー×音楽家」だけでなく「ダンサー×映像作家」「ダンサー×ファッションデザイナー」など様々な分野や業界とのコラボレーションを実現。既存の概念から脱却した新しい芸術価値を提示し、観客と新しいアートとの出会いも創出する。

コンテンポラリーダンス・セッションハウスの歴史と今

NHK紅白歌合戦でのバックダンサーや土屋太鳳のミュージックビデオ、森山未來による世界を股に掛けたダンサー活動など、コンテンポラリーダンスがメディアでも頻繁に取り上げられるようになり、近年「コンテンポラリーダンス」というワードに関心を持ち始める人々が増加傾向にある。遡るとヴッパタール舞踊団ピナ・バウシュの来日や大野一雄、山海塾といった舞踏（BUTOH）の世界的評価の高まりを機に、1990年代に入り日本でもコンテンポラリーダンスが広まり始めた。1991年、ダンスのための小劇場「神楽坂セッションハウス」は、ダンサーが創作作品を自由に発表できる公演スペースの提供、ダンサーの身体鍛錬、知識・スキル向上のためのレッスンやワークショップの提供と2本柱を目的として設立された。セッションハウス企画室では、コンテンポラリーダンスを中心とした各種プログラム（小作品集の上演や単独公演、ワークショップを通じての作品発表など）を企画・運営している。設立から28年、若手からベテランまで国内外で活動するダンサーを多数輩出してきた。個々人がスマートフォンを所有し、映像を通して簡単にダンスや音楽を楽しめるようになった現代では、劇場に集う意義が問われ、さらに世の中がAI時代に突入する中では、「人間らしさとは何か」という問題に直面している。変化する社会の中でセッションハウスは、唯一無二の身体が発する価値あるダンス、人間の身体の本質や尊さを広める存在でありたいと考えている。

ダンス公演における観客動員の壁

コンテンポラリーダンスは着実に普及し、2005年にはクラシックバレエの公演数を抜いたこともある。現在も劇場・ギャラリーで盛んに

公演が開催されている。世間の関心は高まっているものの、一般人にとっては未だ数居の高い芸術分野であり、認知度の高いカンパニーも含め、集客に苦勞しているのが現状である。セッションハウス企画室では、1、2ヵ月に1度のペースでプレスリリースを作成し、ダンス関係者や助成団体、各種メディア、個人の顧客に対して案内状を送っている。これまでは新聞掲載によって多くの集客を実現していたが、SNSの普及も相まって客層が変化・減少していることは事実である。私たちは、コンテンポラリーダンスをはじめアートの醍醐味を広めること、そしてダンサーが継続的に踊り続けられる環境作りに努めたいと考えている。

セッションハウス企画室のヴィジョン・ミッション共有

組織内においてヴィジョン・ミッションを共有し、意見を抽出した。図1

＜ヴィジョン＞

- ・「アーティストたちが出会い対話する（セッション）場をつくる」
- ・「個ひとりひとりが価値観を尊重される社会をつくる」

＜ミッション＞

- ・「一人一人が自由にセッションできるプログラムの提供」
- ・「自由に表現できる場」
- ・「アーティストと観客との間にインティミットな場の創出」

現在非営利任意団体であるセッションハウス企画室の活動タイプとしては、社会的価値の創造に比重をおくソーシャルタイプであり、様々な事業を試しながらヴィジョンの実現を目指していくことが望ましい組織である。「アーティストたちが出会い対話する（セッション）

	Vision（あるべき社会の状態）	Mission（ヴィジョンを実現するために組織が担う役割）
経営 プロデューサー	アーティストたちが出会い対話出来る（セッション）場をつくる	・一人一人が自由にセッション出来るプログラムの提供 ・アーティストと観客との間にインティミットな場の創出 ・世代や性別、国境を越えた関係性の模索と深化
経営 ディレクター 振付家	個ひとりひとりが価値観を尊重される社会をつくる	・自由に表現できる場の提示 ・ダンスを通じたオープンな交流、関係性の創出 ・自分の感性で安心して楽しめる場の提供
テクニカルスタッフ デザイナー	子供たち（後継して世に出るくる人たち）が各々の役割を担って円滑に機能するような環境をつくる	・ダンスに関わることが仕事になりうることを体現する ・現場で得たことを様々なかたちで伝達する
テクニカルスタッフ 制作スタッフ	誰もが舞台に立てるような場をつくる	・参加者、観客層の開拓 ・公演実施のサポートの充実、継続可能な活動の模索 ・道標としてのハイレベルな公演の実施、ダンサーの育成
制作スタッフ ダンサー	日常生活に窮する人が人間の身体の本質に立ち返る場をつくる	・自分の身体の可能性を発見できる場の提供 ・他社の身体の尊さを発見できる場の創出 ・自他ともに存在の喜びを共有できる場の提供

図1 セッションハウス企画室のヴィジョン・ミッション抽出

場をつくる」という社会的成果を目的の一つとして掲げ、経験と実績に基づいて様々な意見・アイデアを交わしながら、事業活動を推進している。

「ダンサーとアーティストを繋ぐマッチング劇場」としての新たな挑戦

ここで新たに「出会い」「対話」「自由」というキーワードをもとに新事業を提案する。新事業の基軸として「ダンサーとアーティストをつなぐマッチング劇場」としての確立を試みたいと考えている。これは、セッションハウスの上演実績・データベースを駆使したマッチングシステムを導入することにより、ダンサーと他アーティストとの出会いを積極的に創出することを目的としている。アーティスト同士がこれまでになかった新たな出会いを実現することで、既存の概念から脱却した舞台表現を試作実験し、新しいアート価値を提示していく劇場を目指す。

セッションハウス企画室が、表現の場におけるアーティスト同士（ダンサー×音楽、ダンサー×映像作家、ダンサー×ファッションデザイナーなど）の接点を作る機能を持ち、双方のマッチングサポートを行う。ダンス公演において必要な要素のひとつである「音楽」を例にすると、施策の仕組みは以下になる。

「ダンサーとアーティストをつなぐマッチング劇場」

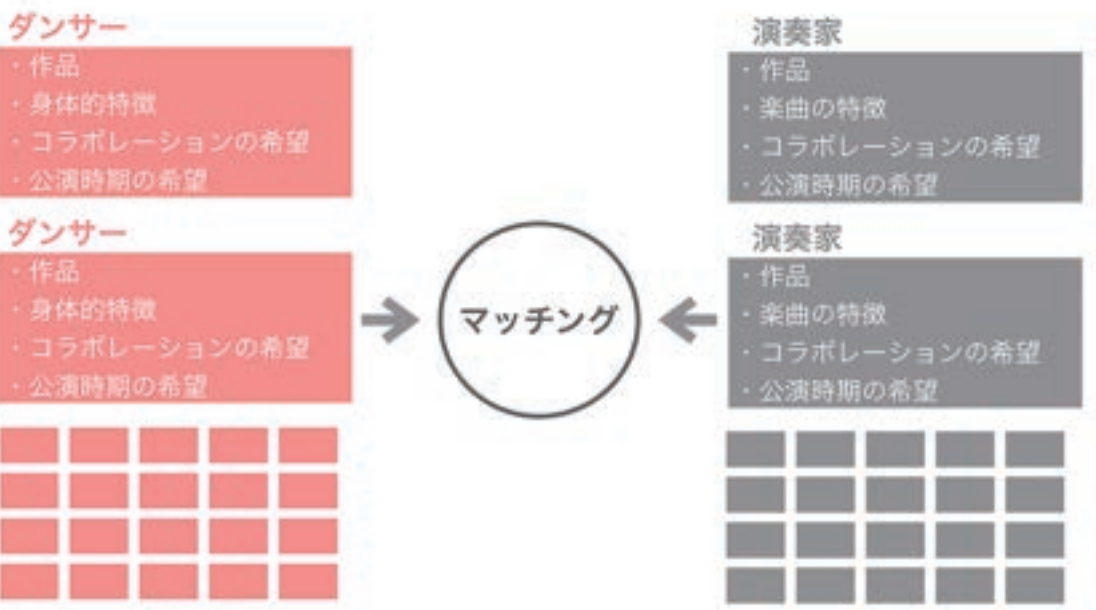


図2 マッチング施策の仕組み

ダンサーやダンスカンパニーの作品や身体的特徴をデータ化し、他ジャンルとのコラボレーションの希望、公演時期の希望などをヒアリングし情報を集積する。演奏家の場合も同様、楽器や楽曲の特徴、ダンサーや他ジャンルのアーティストとのコラボレーションの希望をヒアリングしていく。パーカッション、ヴァイオリン、ピアノ、ギター、三味線など楽器の種類は問わない。このようにして集積したデータベースを基に、コラボレーションを求めるアーティスト双方の希望に沿う情報を提供し、マッチングさせていく。図2

これは、コンテンポラリーダンスの特徴でもある「多様性」を強みとしながら、コンテンポラリーダンスというジャンルに捉われないセッションハウスの受容性の広さを活かすことができる。同劇場では、ピアノやギターなどの楽器とコンテンポラリーダンスがコラボレーションした作品が上演されることはあるが、その数はまだ少ない。コンテンポラリーダンス活動をするダンサーたちは、日本女子体育大学や日本芸術大学、お茶の水女子大学など出身校において縦や横の繋がりは強く、様々な共演を果たしているように見受けられるが、異なるジャンルとの共演機会を得られるのは稀である。

一方で、私自身は現役プロの三味線奏者と共演した経験がある。彼は私の三味線の師匠でもあるのだが、民謡や和太鼓など日本の伝統の枠を超え、シタールやアコースティック、タンゴとのコラボレーションを次々と実現している。コンテンポラリーダンスにも興味を持って

下さり、三味線とコンテンポラリーダンスの共演を果たすことができた。15世紀から伝わる音楽と1990年代に広まり始めたダンス、受け継ぐ音と身体がDNAが溶け合い交錯する空間は非常に新しいものであったが、このような機会も減多にあるのではない。

ここで、セッションハウス企画室が、様々な上演実績とソリューション、データベースを駆使して、コンテンポラリーダンスとアーティストの「マッチング」という積極的な出会いの創出を促す仕組みを導入する。事業収入としては、一定期間以内にセッションハウスにて上演することをマッチングの条件とする。この事業が軌道にのった時に検討すべき課題は、データが大量に蓄積された場合の管理方法であり、効率的に情報をピックアップ可能なシステムの導入が必要となる。

新たな切り口から見せる表現の創出

先では音楽を一例に述べたが、ダンスと映像、ダンスとアート、ダンスと食、ダンスとファッション、ダンスとテクノロジーなど、多種多様なジャンルを結びつけることも可能である。セッションハウスでは、これまでに、美術作品、醸造酒とタイアップした作品の上演、ギャラリーでの写真・絵画の展覧会など多数の開催実績がある。今後も新たな切り口で他分野・他業界との連携プロジェクトを推進し、アーティストたちの表現活動の幅を広げるとともに新たな価値の創出が実現できるのではないかと考えている。例えば、舞台鑑賞をしながら嗜むワインやビールなどのアルコール類、ダンサーの動きによって、最新ファッションをより魅力的に見せるファッションショーも実現可能である。VR分野においてはペイントソフトが目まぐるしい開発スピードを見せており、VRゴーグルを装着しながら身体を使って空間に絵を描く様子をダンスとして観客に提示することも可能であろう。

「アーティストと観客の出会い」の広がりを実現

これまでアーティストの出会いの場を創出する機能について述べてきたが、第二段階として「アーティストと観客の出会い」についても、より広がりを持たせたいと考えている。アーティストの幅広い受容をダンス公演に足を運ぶことのなかった観客の間口拡大に繋げていく。現在、劇場に来場する観客を分析してみると以下になる。

- コンテンポラリーダンスに興味のある人
- 公演作品に興味のある人
- 普段劇場に通うダンサー
- ダンス評論家
- 近所の住人
- 出演者の家族、知人
- スタッフの家族、知人

ここで、出演者＝コンテンポラリーダンサーに捉われず、出演者＝舞台アーティストなど分野をまたぐことで、既存の観客層だけでなく多方面から関心をもち劇場に足を運ぶ人が必然的に増え、新たなアートとの出会いの実現が可能となる。これまでコンテンポラリーダンスを観たことがなかった人がコンテンポラリーダンスを知るきっかけにもなり、またその逆も然り、ダンスと異なるジャンルに興味を持ち始める観客も生まれる。興味・関心は些細なきっかけから膨らみ、趣味や生きがいへと昇華することは稀ではない。きっかけ創出もヴィジョンの一つに挙げた「個ひとりひとりが価値観を尊重される」ことに繋がると考えている。今や音楽やダンスを映像で気軽に楽しめる時代ではあるが、だからこそ観客は同じ空間で集い、喜怒哀楽を共感できる楽しさも味わいたいと劇場に足を運んでいるように見受けられる。アート、世代や国境という枠を超え、人々と感情を共感できる機会がより増えることを望む。

さいごに

コンテンポラリーダンスとアートのコラボレーションをマッチングさせる仕組みを確立させていくことで、アーティスト同士が出会い、新しいアートを創出していく劇場として、既存の概念から脱却し様々な試みを実現したい。舞台芸術、そして舞台空間に融合し得るジャンルの魅力を、刺激、共鳴し合いながら多角的に提示していく。アーティストが探求し続けられる場。人間の身体への価値、生きる営みの価値を再発見できる場。インターネットでの観劇が可能になった今、新しい技術の良いところを取り入れ利用しつつも、劇場に足を運ぶ意義を提唱し続けられる組織でありたい。劇場がダンスを発表する単なるハコという認識から脱却し、利用者個々人が用途・楽しみを発見できる場であるよう様々なことにチャレンジしていきたい。コンテンポラリーダンスに数居の高さを感じることなく気軽に足を運べる劇場、さまざまな分野のアーティストや観客を心待ちにしている。



たかはら ひろこ

高原寛子

公益財団法人群馬草津国際音楽協会

2002年より公益財団法人 群馬草津国際音楽協会（旧・財団法人 関信越音楽協会）において、草津温泉で毎夏開催される「草津夏期国際音楽アカデミー&フェスティバル」の運営に携わる。主に補助金及び助成金申請、寄附金募集、コンサートチケット販売等の資金調達を担当。日本ファンドレイジング協会 認定ファンドレイザー。

タイトル

100年続く音楽祭を目指して

―草津夏期国際音楽アカデミー&フェスティバル40周年事業―

戦略の内容

2019年に40回目を迎える音楽祭の周年事業を行うことを通して、資金面の問題解決を図る。

実現の手段・方法

草津夏期国際音楽アカデミー&フェスティバルの40周年事業として「100年基金」の募集、
「40周年記念誌」発行、シンポジウムの開催の3つの事業と広報活動を行う。

工程表

100年基金

- ・2月～3月 制度設計
- ・4月～5月 広報活動
- ・6月～8月 募集活動

シンポジウム

- ・2月～3月 シンポジウムの構成準備、出演者の選定・交渉
- ・4月～7月 広報活動
- ・8月 実施

40周年記念誌

- ・2月～3月 構成の検討、被インタビュー者の選定
- ・3月～4月 インタビュー、原稿集め
- ・5月～6月 編集、入稿作業
- ・7月 印刷
- ・8月 配布開始

「広報活動」

- ・2月～3月 広報計画の策定
- ・3月 公式ホームページ内に特設サイトの設置、新聞雑誌等のメディアへの売込み
- ・4月 音楽祭チラシ内に関連事業の掲載
- ・5月～8月 特設サイト及び公式SNSにおける広報活動

1-1 「草津夏期国際音楽アカデミー&フェスティバル」について

私が所属する公益財団法人群馬草津国際音楽協会（以下、「音楽協会」という。）では、毎年夏の2週間にわたり群馬県草津町において、「草津夏期国際音楽アカデミー&フェスティバル」という教育目的の音楽祭を開催している。これは、世界各国から招いた一流のクラシック音楽の演奏家から日本の若手音楽家が直接レッスンを受けることができるマスタークラス（アカデミー）と、その講師らによる演奏会を一般の音楽愛好家に公開する演奏会（フェスティバル）の二つの大きな柱から構成されている。ヴァイオリニストの豊田耕児氏と音楽評論家の遠山一行氏（故人）、そして現在も事務局長も務めるレコードプロデューサーの井阪紘氏の発案で1980年に始まり、以来39年間、延べ1万人を超える受講生が内外より受講し、27万人を超えるお客様を迎えてきた。また、平成15年以降は毎年のように天皇皇后両陛下が訪れ、コンサートをご鑑賞いただき、皇后陛下は室内楽のレッスンを受けられている。

この事業は、音楽協会と草津町の共催で開催されており、草津町、群馬県から経常支出の半分近くの補助を受けて運営されている。また、事業のソフト面での運営はレコードプロデューサーの井阪紘氏が設立当初より事務局長を務めており、まさに官民一体となってこの事業を40年にわたって続けてきた。

1980年代から90年代にかけて、日本全国で音楽祭がたくさん生まれ、また、消えていったが、この音楽祭が途切れることなく続いているのは、真の音楽家を育てるという目的を実現するために事業の根幹に「日常から離れた環境で、自分の中の音楽を見つめる機会を設ける」「音楽を学ぶ意欲のある人すべてに門戸を開く」という理念を貫き、商業主義に流されない運営を続けているからにほかならない。この音楽祭にとっては、演奏会でさえも講師がリハーサルをどのように行うか、ステージ上でどのように演奏し、振る舞うか、ファンとどのように触れ合うかといった一挙手一投足すべてが学びとなる。このような演奏会に聴衆として参加することで、観客までもが音楽家を育てる一端を担うこととなる。

これまで10000人を超える受講生の多くは、プロとして活躍しており、今や世界的なヴァイオリニストに成長した庄司紗矢香さんやフィンランド放送交響楽団の首席フルート奏者の小山裕幾さん、小学生ながら「若い音楽家のためのチャイコフスキー国際コンクール」チェロ部門で優勝した北村 陽さんなど、トップアーティストとして活躍する演奏家も数多く輩出している。また、1998年には文部省から地域文化功労者賞を受賞、2005年には日本美術協会による高松宮殿下記念世界文化賞若手芸術家奨励制度を受賞するなど、既に内外から大きな評価を得ている。

1-2 音楽祭を取り巻く問題

長年にわたって事業を続けてきたことにより、すでに大きな成果を残し、また、多方面から評価を得ているこの事業は、その一方で問題を多く抱え

ている。慢性的に資金不足であること、長く続けている割には、この音楽祭自体の認知度が低いこと、ステークホルダーの高齢化による事業承継の問題等。外に目を向ければ、観光地草津での本白根山噴火による観光客減少、少子化による音楽大学の学生減少、クラシック音楽の愛好者の年齢層の高齢化、NPO第一世代承継の問題に端を発する非営利事業の後継者問題等、私たちの活動の問題に直結する外的要因も多く見られる。

1-3 Vision, Missionと目標

先述した通り、この音楽祭は設立当初から確固とした理念に基づいて運営されてきているが、その一方、多くの問題を抱える中、常に前年と同じくらいの規模、質で事業を行うことで一年一年の事業を積み上げるのがやっとの状態である。そこで今回、この事業について自分なりに考え、VisionとMissionを設定した。

Vision: すべての人の心にアートを

Mission: 一人一人の心の中の音楽を見つめなおす場の創出

ここで描いたVisionを実現するためのMissionとして、音楽祭を開催しているわけだが、この事業をより良いものに育て、実施していくために事業の実施目標も併せて設定した。長期的な目標を「この音楽祭を100年続くものに育てていく」とことと掲げ、10年後の50周年の際にこの事業の運営組織と財源の基盤が整備されていることを中期的な目標とし、短期目標として40周年を迎える本年、周年事業を活用して財源基盤と組織基盤の強化を図りたいと考える。本稿では、この40周年事業についての提案を行いたい。

2-1 資金の問題の分析

私たちの活動で最も深刻かつ切実なのが資金面の問題であり、次の大きな二つの要素がある。一点目は運転資金の調達に苦労していること、すなわち資金の循環の問題である。二点目はやりたい事業の大きさに（支出）に収入が追いつかないこと、すなわち収支のバランスがなかなかうまく取れず、収支相償が原則の公益法人としては運営が極めて難しいこと、つまり資金不足の問題である。

2-2 運転資金の問題分析

音楽協会としての事業が、現在は音楽祭ひとつだけのため、収入が入る時期が事業実施前後に集中しており、通年通しての運転資金が不足している。また、事業終了後は翌年度の事業のための前払費用が発生するため、収支相償が原則で内部留保ができない公益法人としては、資金の調達が常に大きな課題となる。以前は銀行から運転資金として借入れを行っていたこともあったが、役員の個人的な保証が必要なこと、

また、公的な助成を受けている中で利息を支払うことへの抵抗等により、近年は行っていない。現状では利益相反取引を後回しにすることや内部関係者が個人的に無利子で資金を融資することで、何とか運営しているが、それも限界がある。会員組織を作って定期的な会費収入を得ることも検討したが、既に「草津アカデミー友の会」という支援組織が外部にあり、練習会場の建設やグランドピアノ、パイプオルガンなど高価な楽器の寄贈等、長年にわたって支援活動を行ってきている。音楽協会独自で新たに会員組織を作ることは現実的ではないと思われる。

2-3 資金不足の問題分析

この音楽祭は、約1億円の事業費に対し、事業収入約30％、公的補助及び助成約60％、寄附金収入約6～7％で賅っている。50％近くは地元自治体からの支援を受けており、地方での文化事業としてはかなり恵まれている環境だといえる。しかし、補助金や助成金もその年によって金額が変動することがあり、必ずしも安定的な基盤ではないといえる。また、事業収入については、比較的安定して収入を得ているが、2018年は、地元草津町の本白根山噴火の影響で、草津温泉の観光客入込が約15％減少し、それに呼応するように音楽祭のチケット販売額も約15％の減少がみられた。このように観光地である地元の状況に大きく影響を受けやすい。その一方で、受講生の減少についても心配されたが、こちらは大きな減少は見られず、教育目的というこの音楽祭の一番大切にしている部分が大きく評価された形となった。また、企業からの協賛については、一社からの多額な協賛は得ず、広く薄く複数の企業からの協賛を得ていくという設立当初からの方針により、大きな支援を受けることはないが、その一方で商業主義に流されずにこの事業を続けてくることができた大きな要因の一つであると思われる。

支出面で考えると、海外から多数の講師を招くため、渡航費などは為替の影響を大きく受けることが多い。また、その年のコンサートプログラムの内容により、出演者の数なども変動し、それに応じて出演料だけでなく交通費、滞在費などの費用も増減する。その一方で、この音楽祭の趣旨を理解しているからこそ、低額のギャラでも参加してくれるアーティストが多く、音楽面でのクオリティを保ちながらなんとか継続することができている状況である。

助成金によっては、用途を限定するものもあり、準備期間の人件費や管理費用を極力抑えている点で運営面での人材確保等、今後の事業の継続に大きな不安を残している。

事業としてやりたいことを積み上げて予算を作成すると、収支差額が大きくマイナスとなることがあるが、その改善のために事業の規模（開催期間や講師の数）を縮減しても、それに伴い事業収入の見込みも下方修正せざるを得ないため、必ずしも良い結果が得られるとは限らない。そのため、現状では事業規模の見直しには至っていない。そのほか支出面の詳細な精査については、すでに内部で議論を尽くしているが、本稿では割愛し、収支差額を解消するために、支援性の資金をより

多く獲得することに重点を置いて考えたい。

3-1 支援性資金獲得のための評価

支援性資金と一口に言っても行政からの補助金、民間助成団体からの助成金、企業からの協賛金、個人からの寄付金など様々なものがあるが、常に説明責任が伴い、維持と獲得に共通して必要なのが、私たちの活動がどのようなものかをいかにして伝えるかということである。これまで事業の成果物として、毎年コンサートのハイライト部分を収めたCDを作成してきた。これは音楽活動の団体としては正しい方法ではあるが、果たして私たちの活動の成果を伝える手段として有効に活用できているだろうか。私たちの活動を知らない人に、事業を知ってその趣旨を理解していただくためにどのようなことを伝えていけばよいのか、また、すでに私たちの活動を知っている方にその本質を伝えるためには何を示せば伝わるか、その方策を長年模索している。そのための手段として評価を用いることで、より多くの支援性資金の獲得を目指したい。

3-2 評価とは何か

評価という言葉は、大辞林によると「①物の善悪・美醜などを考え、価値を定めること②品物の値段を定めること③物の値打ちを認めてほめること」とあり、他者から品定めをされるといったイメージがある。しかし、事業の評価という文脈で考えると、自己評価と第三者評価という二種の評価主体が認められる。私たちは、「評価」を自己評価で行うものとし、私たちの事業の価値を外に示すためのツールとして使いたいと考える。この場合、自己評価であるからこそ本質的な価値を伝えることが可能となる反面、客観性を欠くことの無いよう細心の注意を払いたい。

3-3 評価で示したいこと

私たちの活動は最初期から、「個人の中にある音楽を見つけるために初心に帰る場」と規定しているがゆえにこの音楽祭の真の成果を外部に発信することがなかなかうまくできずにいる。例えば、受講生として何人が参加したとか、そのうち何人が留学したとか、コンクールに入賞したとか、そういった定量的なことは重要な情報ではあるが、私たちの活動を伝える評価軸としては非常に希薄なものと感じる。もちろん、この音楽祭に参加したことで、留学のチャンスを得たとか、コンクールで上位に入賞するためのきっかけを得たとか、それは参加した人の大きな飛躍のきっかけになったということではあるが、私たちが一番伝えたいのは、この音楽祭に参加した人が自分の中に何を見つけたかということで、その結果として、参加することが大きな飛躍のきっかけとなり得るということなのである。このことを伝えるには、どのような評価を提示すればよいのか。

3-4 評価の方法の検討

芸術分野での評価について模索する中で、私たちの活動について、関係者によるSWOT分析を試みたり、ロジックモデルを用いて社会的

インパクト評価を示すことを試みたり、また、参加者にアンケート調査を行ったりといった様々な評価手法について考察を重ねてきた。これらの方法のうち、アンケート調査の記述方式の回答が、私たちが示したいことを言葉で提示しているように感じられた。私たちが伝えたいのは、何かを数字で表したものだけではなく、参加した一人一人がどのように感じたか、そしてその夏の経験がその人にどのようなものをもたらしたかということだと気づかせてくれたのである。このような個人の所感を収集したものを定性評価として活用することで、私たちの活動を伝えるツールとして使えないかと考え、40周年事業で活用することを検討した。

4-1 40周年事業の概要

前項で述べた資金の循環を促し、不足を解消するための基盤づくりと支援性資金の獲得に向けての第一歩として、①「100年基金」の創設②「40周年記念誌」の発行③シンポジウムの開催の3つの事業を中心とする音楽祭の40周年事業とそれに伴う広報活動を行うこととする。

4-2 「100年基金」の創設

慢性的に資金不足ではあるが、基本財産や受講生の奨学金のための基金など、目的と用途を制限している資金は音楽協会内に既に存在する。これらと同様に運転資金に充てるための基金、つまり運営のための大きな金庫を新たに作ることで、より潤滑な運営を図りたい。この基金設立にあたって、今年40周年を迎えることによる周年事業という形を活用し、寄付を募っていきたいと考える。この音楽祭を100年続くものにしていくための「100年基金」として、40周年事業として寄付を募集する。募集期間はこの春から、今年の夏の事業終了(8月31日)までとし、募集目標額は1000万円とする。運転資金不足解消の目的から出発した「100年基金」募集の過程は、単なる資金集めにとどまらず、ファン層の可視化も期待される。先述のとおり、すでに友の会組織があり一定数の会員がいるが、直接音楽団体に属する人たちではない。今回、基金の募集をすることで、友の会の活動と並行して音楽協会にも所属意識を感じてもらえる効果が見込まれる。また、かつてアカデミーに参加し現在はプロとして活躍する人々の同窓会的な役割も担うことが可能となる。資金作りを通してこの事業の「仲間」という大きな財産の取得も期待される。

4-3 40周年記念誌の発行

個人の所感を集めた定性的な評価報告を私たちの活動を伝えるツールとして使うことを目的として「40周年記念誌」を発行する。内容は参加講師やプロとなって活躍している元受講生へのインタビューを中心とした定性的評価に加え、音楽祭の歴史やデータベースをも盛り込んだ40ページ程度のものとする。完成時期は2019年8月を目指す。より多くの方に見ていただくため、音楽祭会場内で無料配布するほか、公式ホームページ上にPDFファイルを掲載することも検討したい。

4-4 記念シンポジウムの開催

音楽祭期間中に40周年を記念したシンポジウムを開催する。モデレーターに第三者である識者を招き、また、パネリストには私たちの事業の代表者のほかに類似の音楽祭の関係者を複数招くことにより、日本の音楽祭を概観する客観性を確保した討論を行う。これにより音楽祭という形の文化活動の意義や価値を示したい。また、このシンポジウムを主催することで、日本で一番古い教育目的音楽祭の事業者として、音楽祭という文化活動の国内における先駆者としての存在感も示したいと考える。

4-5 40周年事業の広報活動

上述の三つの周年事業の実施にあたっては、公式ホームページ上に特設サイトを設け、基金の募集状況、記念誌の被インタビュー者やシンポジウムの参加者の紹介などの関連情報を取り上げることにより、40周年事業の実施を複合的かつ多層的に構築し、盛り上げていきたい。また、新聞、雑誌等のメディアへの売込みも積極的に行うことで、媒体への露出を増やすことも目指したい。

5 終わりに

先述の通りこれまでこの音楽祭の成果物として1年ごとに記念CDを作成し、15周年と25周年の際は記念写真集の作成を行った。音楽そのもので成果を示すという姿勢は、芸術団体としては正しい姿勢である。しかし、その一方で、聴けば、見ればわかってもらえるとは言い切れない。音楽そのものの本質的な価値と事業の重要性は密接に関係しているが、その関係性の説明が必要なのではないかと考える。今回、40周年記念誌の作成とシンポジウムの開催は、私たちにとって初めての言葉による説明の機会であり、大きな挑戦となる。周年事業として、100年基金の募集と合わせて複合的に実施することで、この音楽祭が100年続くための資金と組織の基盤強化の大きな原動力となることを期待する。私自身はこの40周年事業をリーダーとして引っ張っていくことで、事業の成功を目指すことに加え、組織全体の活性化を図り、長期目標に掲げた「100年続く音楽祭」への道筋を作りたいと考える。

参考文献

- 三省堂編修所「大辞林」p.2063 1988年 株式会社三省堂
- NPO法人アートNPOリンク「NPO DATABANK 2018-19「実践編！アートの現場から生まれた評価」2019年 <http://arts-npo.org/artnpodatabank.html>（2019年2月9日閲覧）



ふじわら かな

藤原佳奈

mizhen

演劇家。演劇創作ユニットmizhen主宰。兵庫県姫路市出身。2012年、mizhen旗揚げ。以後、全作品の脚本・演出を担当。2015年福岡市文化芸術振興財団舞台演出家コンペティションにて観客賞受賞。『夜明けに、月の手触りを』が、第21回劇作家協会新人戯曲賞にノミネート。『Sの唄』が、平成28年度希望の大地の戯曲 北海道戯曲賞優秀賞受賞。第5回クォータースターコンテストで『マルイチ』グランプリ含め4賞受賞。“言葉が踊り、身体が喋り、空間がうねり出す”をキャッチコピーに、観客の心に染み込んで揺らす作品を鋭意創作中。

タイトル

アーツアカデミーを経て考える、創客について

戦略の内容

新たに“創客”を課題に掲げ、今回アーツアカデミーで得た気づきをもとに、「ビジョン／ミッションの設定」、「ファンドレイジング」、「社会とのつながり」の3点から、取り壊し予定のアパート一棟を使った直近のプロジェクト『裏参道フェスーおわりと、』で、実践を試みた。

実現の手段・方法

『裏参道フェスーおわりと、』企画内で、“異分野とのつながり”から創客を考えるにあたり、日替わりゲストのパフォーマンスを企画し、異分野プロボノに参加してもらった。“ファンドレイジング”から創客を考えるにあたり、フェスティバル9日間を映像化するクラウドファンディングを実施。“社会とのつながり”から創客を考えるにあたり、入場無料の展示スペースを設置した。

工程表

・プロボノに相談し、公演を、『裏参道フェス』というフェス仕立てにすることに

・日替わりゲストを呼ぶことが決定、ブッキング開始

・映像化プロジェクト、クラウドファンディング実施を決定

・プロボノが、新たに2名のプロボノを引き入れてくれる

・ことばの展示の部屋の企画を、参加型の展示にすることが決定

・クラウドファンディング目標達成

課題について

今回、アーツアカデミー受講にあたり、「mizhenや演劇を観たことがない人とどうやって出会いを作るか―“創客”」を、一番の課題として設定していた。

1-1 課題設定の背景

「演劇」に興味を持ち出したのは大学の頃だった。興味を持ち出したと同時に、「演劇」というものはどうやらとても面白そうなのに、日本の中では、「音楽」や「映画」のように語られることが少ないのは何故だろう？ということ、ずっと考えていた。

大学在学中から上京するまでの約4年間、会った人ほぼ全員に「あなたは、演劇を観るか。観るとすれば何を観るか。」という質問をしてみる。という実験を行った。上京するまでの期間だったので、リサーチしたのは京都か兵庫、あるいは(しょっちゅう行っていた)住み込みバイト先で出会った日本各地の若者だったりしたが、当時の記憶では、8.9割以上の人が演劇は「観ない。」観たと答えた人のほとんどが「宝塚」か、「四季」だった。それ以外の演劇を観ると答えた人と出会ったのは、片手で数えるぐらいだった。

演劇は「言葉」も「身体」も「空間」も使って、色んな表現ができる面白いものなのに、その中の一部のジャンルしか認知されていないという現状を“もったいない!”と思う気持ちが、本格的に演劇を始める前からあり、実際に自分が演劇を創作し始めた後も、その“もったいない!”が一番のモチベーションになっていた。演劇を始めてから、できるだけ演劇以外の人が集うところに足を運び、“演劇”との接点を見出そうとしてきた。個人的な出会いは増えたが、公演の企画自体は、“演劇を観る人”を対象にした内向きのものになっていることに気づき、自分たちが作品を作る上で大事にしたいことはそのままに、いかに“新しく創客”していけるか、ということを考えるようになったところであった。

アーツアカデミーを受講して、気づいたこと

2-1「ビジョン／ミッションの設定」―山元圭太さんの講義から

mizhenのチームとしてのビジョン／ミッションを考えたと、[染み込んで揺らす体験を、多くの人に]ということがチームで言語化された。“多くの人”の対象を考えるにあたって、“染み込んで揺らす体験”を創るにあたって、自分たちにとって、“異分野とつながる”ということがキーワードになると気がついた。

2-2「ファンドレイジング」

―若林朋子さん、伊藤美歩さんの講義から

クラウドファンディングや、プロボノ、ボランティアについて、ファンドレイジングの理念を学んでから、ポジティブに価値を交換する手法として、

もっと活用していきたいと考えるようになった。(これまでは、“お金”と“創作”が混じることにどこか抵抗があったのだと思う。それは今でもなぜだかずっとある。これは私だけではない感覚だと思うので、何が影響しているのか、もう少し考えたい。)

2-3「社会とのつながり」―大澤寅雄さんの講義から

大澤さんの講義を聞いたあと、自分たちが創るものは、社会の中でどういう存在であるか、ということについて改めて考えた。自分がずっと興味を持ってきたのは、社会の中に分かりやすく「課題」としてあるものへの解決や訴えよりも、日常の中にさりげなく矛盾を孕んで存在するものと、白黒つかない答えの出ないような間について、思考する時間だ、と気がついた。大澤さんの講義で、生態系の中でどういう役割だと置き換えるか、というワークがあったので、自分たちが創るものはどういものだろう、と抽象化してみようと考えた。いまあるものを揺らす、刺激を誘発する、触発する、のイメージで“フェロモン”というワードが思い当たったが、これは誤解も招きそうなのでまだ暫定のキーワードである。

『裏参道フェスーおわりと、』で、課題解決を実践

ちょうど2月のmizhen自主公演を考えていたときに、アーツアカデミーを受講し始めた。次のプロジェクトがまさに気づきを実践で試す良い機会だったので、当初課題においていたことと、アーツアカデミーを受講しながら気づいたことをふまえて、課題に向かって実践することにした。

3-1『裏参道フェスーおわりと、』企画概要

表参道の取り壊し予定のアパート・ビラ青山を一棟使い、取り壊されるまでの9日間を、『裏参道フェスーおわりと、』と銘打ち、“おわり”をテーマにしたフェスティバルを開催した。写真1



写真 1

【各部屋について】

101号室 『おわりのことば、』展

“おわり”にまつわることばの展示と、来場者が“おわり”から連想する言葉を書ける参加型の展示。入場無料。会場受付&ロビースペースにもなっている。フリードリンクコーナーを設置。

102号室 mizhenの部屋

岸田國士『命を弄ぶ男ふたり』を原案にした、mizhenの新作演劇『渋谷区神宮前4丁目1の18』を上演する部屋。ゲストとはしごで観劇できるスケジュールになっている。

※202号室は、mizhen&制作の楽屋兼滞在部屋として使用

201号室 日替わりゲストの部屋

ゲストアーティストによる、“おわり”にまつわるパフォーマンス
ゲストは日替わりで、玉井夕海(ウタウタイ／渋谷さ知らズ)、武徹太郎(音楽家／美術家／馬喰町バンド)、熊谷拓明(ダンス劇作家)、柳家緑君(落語家)、米澤一平(タップダンサー)&住玲衣奈(ダンサー)、澤奈緒(造形作家)、安田登(能楽師) & 玉川奈々福(浪曲師)、SLOPE UP SESSION CLUB(即興音楽)、目黒陽介(ジャグラー)。9組の異ジャンルアーティストに加え、ピラ青山にはモバイルセルを製作するSAMPO.Incの共同代表、塩浦一慧氏のモバイルセル(Moc)を、展示(塩浦氏は滞在)。また、2月10日のみ、ドラマー・目次敬之氏のMocも併設され、Moc内でBucci's Brew Projectの投げ銭ライブを開催した。

3-2 企画の意図

3-2-1 異分野とのつながりから考える創客

①日替わりゲスト

“異ジャンル日替わりゲストの部屋”を作り、ゲストには、値段を自由に設定してもらい、集客やチケットの管理をすべてお任せした。mizhenの演劇とはしごでできるようなタイムテーブルにし、mizhen→ゲスト、ゲスト→mizhen、あるいは日をまたいでゲスト→ゲストと、それぞれのお客さんが、新しいお客さんになるような仕組みを考えた。

②異分野プロボノ

今回、運営チームには、株式会社uni'que CEOの若宮和男氏をはじめ、広告会社勤務、建設会社広報の、演劇畑ではない方々に協力してもらい、SNS運用など広報面での実務や、広い客層にアプローチするための企画のアドバイスなどをいただいた。

3-2-2 ファンドレイジングから考える創客

クラウドファンディングの実施

当初、今回の記録映像を撮影するとなると赤字、という予算組だった。またとないこの9日間のフェスティバルを、せっかくなら良い形で残し

たいと思い、単なる記録映像ではなく、映画監督早川千絵氏の手で映像作品化してもらうことに決め、その費用のため、目標金額を100万円に設定したクラウドファンディングを実施した。資金調達だけでなく、映像×演劇／パフォーマンスということでの創客と、プロモーションとしての効果も狙った。

3-3 社会とのつながりから考える創客

入場無料の展示スペースの設置

「おわりのことば、」展という展示スペースでは、“おわり”から連想する言葉を壁や床、天井に這う蔦に書いてもらえる参加型の企画とし、通りすがりの誰でも入れるように入場無料スペースにした。セルフサービスの無料ドリンクコーナーも設け、近隣の人が立ち寄れるような場所を作ることにした。このあたりの企画は、わたしでなくすべてプロボノチーム、手伝ってくれたメンバーのアイデアである。(特に、ことばの展示ではアイダミツル氏にディレクションしていただいた) 写真2



写真 2

結果

4-1 効果

・日替わりゲスト

お互いの創客につながり、また、参加アーティスト同士の交流が生まれた。

・異分野プロボノ

異分野プロボノチームがサポートしてくれたおかげで、発信していくことのアイデアも増え、またプロボノチームが自分ごととしてSNSなどで宣伝してくれたおかげで、その友人、その友人の友人といった人が観に来てくれ、これまでの企画の中で最も“演劇を初めて観る”というお客さんが多く、新たな出会いが生まれた。

・クラウドファンディングの実施

目標金額を達成し、124名のコレクターから、合計で1,023,611円ご支援いただいた。クラウドファンディングのプロモーションで目に止まり、公演に興味を持ってくれた人も多かったので、プロモーションとしても効果があったと感じている。写真3



写真 3

・入場無料の展示スペースの設置

今回、このスペースを設けたことが一番大きな収穫だった。当初想定していた近隣の方の来場はさほど多くなかったが、旅行者や、学生、近くで会社の総会があったというビジネスマンなどが、ふらっと立ち寄り、“おわり”について言葉を書き、一杯コーヒーを飲んで話して帰っていった。立ち寄ってくれた人が、後日演劇やゲストアーティストを観に来場してくれたり、スタッフとしゃべるためにお菓子を持って訪れてくれたり、9日間という短い間なのに、いつの間にかコミュニティスペースとなり、これまでの演劇公演では出会わなかった出会い方ができた。
101号室は受付とロビーも兼用していたので、通常劇場ならば公演後に色んな方とせわしく挨拶するところを、会場に残りたいお客さんとは温かい飲み物片手に、じっくり話すことができた。“おわり”がテーマだったので、何名かのお客さんとは、家族の死や、介護の話、自分の人生について、ゆっくりと話することができたり、展示に書いた言葉を媒介にして、コミュニケーションが生まれた。

4-2 課題

・日替わりゲスト

チケットの管理を全部アーティストに任せていたが、宣伝のタイミングが分散したり、チケットの売れ行き状況がつかみづらかったりしたので、チケットに関しては主催で一括したほうが良かったと反省した。タイムテーブルもゲストとmizhenの間が15分しか空いていなかったのも、30分ぐらい空けたほうが、お客さんの負担が少なかったように思う。せっかく日替わりゲストのパフォーマンスが毎回変わるのも、通し券の販売など、連日参加することでさらに楽しめる仕組みを考えるのが良いと思った。

・異分野プロボノ

異分野プロボノチームは本当に助けられたが、企画が走り始めた後に人を集めてもらったので、今度は企画の前段階から、声掛けをしているのが良いと思った。プロボノに入ってもらいながら、情報共有が難しくなり、どこまでお願いするのがよいか、悩むことも度々あった。頼れることがたくさんあるはずなのに、「これは、わたしたちがやります!」と抱えてしまっでディスコミュニケーションを生んでしまう、ということもあった。結果、手放してみると、案外部分的に手放せることはたくさんあり、チームの中で把握していることが一人に偏ってしまっていることや、作業を分類できていないことに気づいた。今後、プロボノとしてチームに参加してもらう可能性を考えると、mizhenの中での作業をさらに明確化(どこまでが外に渡せることなのか、一番大事にしたいことはなにか) する必要があると感じた。また、今回のチームは一回のプロジェクトチームだったので、今後プロボノと継続的な関係を結んでいくにはどうすればいいかも、考えたい。

・クラウドファンディングの実施

今回急遽クラウドファンディングを実施することになったので、事前準備が間に合わず、スタートダッシュの悪い始まりとなり中盤にかなり苦労した。クラウドファンディングをやるには、余裕を持った設計が必要だと改めて感じた。クラウドファンディングの実施にも、チーム編成が必要。

今後の展望—テーマは「余白」

5-1 異分野でゆるやかな余白のあるチーム作り

今回、たくさんの異分野プロボノ、そしてボランティアスタッフに関わってもらい、“チーム”の価値観が変化した。アンコントロールラブルなことも含めて、色んな人のアイデアが混じれば混じるほど、企画は面白く前進していく、ということを確認した。これからも、人が集いなくなるような企画を考え、企画に興味がある人達とゆるやかに繋がり、プロジェクトごとにアイデアを出し合っていく、ゆるやかなチームを作っていきたいと思う。それは、作品作りも含めて、いま一番関心があること。

5-2 余白の場作りの可能性

今回「おわりのことば、」展のスペースをすることとで、演劇鑑賞の手前、そしてその後でコミュニケーションできる余白スペースの大きな可能性を感じた。劇場に併設されているカフェや、ショップというのはよくあるが、今回の企画は、“おわり”という誰しも興味を持ちうるキーワードがテーマになり、ことばの展示単体でも一つの小さな祭りになっていたことが大きかったのではないと思う。これまで、劇場にどうやって足を運んでもらおうか、ということばかり考えていたが、“演劇とアクセスする間”の企画も併せて考えていきたい。



まつうら あや

松浦彩

公益財団法人石橋財団
ブリヂストン美術館
コミュニケーション部広報課

交換留学時に巡った欧州で、美術館が暮らしに溶け込んでいる様子に触れて感動し、卒業と同時に原美術館に就職。現代美術専門の同館で、海外巡回展や展覧会広報、コンテンポラリーダンスや音楽、野外上映会など、美術館の個性を強化するイベントの企画運営に携わる内に、美術館が国境を超えた人の輪を生み出し、新しい価値を提示するメディアとして機能するダイナミックな場であることを体験的に学びました。昨年12月にブリヂストン美術館（現在長期休館中）に転職し、アーティゾン美術館という新館名での2020年1月の開館準備に携わりながら、一個人として現代の美術館のあり方、人の心を動かすものは何か、そして自分が人生で何をなすべきなのか、という問いへの模索も続けています。

タイトル

私の思うこれからの美術館のあり方

戦略の内容

ここでは具体的な事例に触れつつ、特定の実験館についてではなく、私個人の思うこれからの美術館のあり方について考察します。日本の美術館の課題の一つに観客の高齢化があり、美術館に興味がないと回答した若年世代はなんと50%を超えているという調査結果も見られます。多様化する価値観の中、美術館も顧客と社会のニーズに合わせて変化する必要があります。それぞれの館の専門性を深めながらも活動の幅を広げ、クロスジャンルの企画を行う芸術の場となることが、新しい人の輪の創出に繋がり、未来の観客と文化の活性化に繋がると考えます。

- 実現の手段・方法
- ① 閉館していく美術館、これから開館する館を含めた内外の様々な美術館のミッションステートメントやマネジメント体制、プログラム、過程についての情報収集と考察する作業を継続して行うこと。
- ② 美術のみならず、建築、デザイン、ダンス、音楽、文学など他ジャンルの芸術活動を行う同時代の人々や、ビジネスの視点からアートを語れる人々などとの関係を構築し、企画を実施します。それが美術館のファン・レイジングにつながり、人の輪が広がります。なお、ジャンルを広げる際には、その館のミッションステートメントに沿った企画を行うことが重要です。また人選にあたっては重鎮だけでなく、若手や中堅にも機会を与えることが、未来の表現者を育てることにつながります。

工程表

ここでは特定の実験館について言及していないため具体的な日程は省略しますが、将来的には上記の戦略を視野に入れて仕事に取り組みたいと考えます。その際には

- ・リサーチ
- ・組織のビジョン、使命、ゴールの再確認
- ・組織の充実と、組織内の意思共有
- ・行動計画
- ・財源の確保
- ・実施
- ・実施事項の評価
- ・改善

というプロセスを経て、数年単位で社会的反響を見ながら、実施していく必要があります。

美術館としての個性と人的交流の創出／ 原美術館の事例

個性豊かな、稀有と言っても良い美術館の一例として、ここでは私が1994年から25年勤務した原美術館について紹介してみます。

1-1 日本の現代美術館の草分けとして

原美術館は、1979年に現代美術館の草分けとして、創設者で現・理事長の原俊夫によって東京都品川区、御殿山に誕生しました。現・公益財団法人アルカンシエール美術財団を母体に、現代美術を通じた国際交流の推進と現代美術の活性化、作家支援の場として活動し、年間3-4回の展覧会、講演会やパフォーマンスなど各種イベント、教育プログラムを運営してきました。原美術館の建築は、原俊夫の祖父にあたる実業家・原邦造の私邸として1938年に建造され、設計は東京国立博物館本館や銀座の和光ビル（旧服部時計店）を手がけた渡辺仁によるもので、日本のモダニズム建築、昭和初期の洋風建築の貴重な作例と言われています。1988年には別館として伊香保温泉（群馬県渋川市）近くに、世界的建築家・磯崎新の設計によりハラ ミュージアム アークを開館しました。所蔵作品は約1,000点、1950年代以降の巨匠から今日の第一線で活躍する若手作家まで、世界の優れた現代美術作品を幅広く収集しており、原美術館とハラ ミュージアム アークそれぞれの建築や環境を活かして作られた常設展示作品や野外立体作品を設置するなど、特徴のあるコレクションを形成しています。昨年11月、建物の老朽化を理由に東京の原美術館を2020年12月に閉館、群馬県のハラ ミュージアム アークを原美術館ARCに館名変更し、活動拠点として集約することを発表、現在閉館を惜しむ人々が多数来館しています。

1-2 約40年の歩みと三つのフェーズ

原美術館の約40年の歩みを振り返ると、概ね三つのフェーズで捉えられます。ここでは便宜上、第1期、2期、3期と呼ぶことにします。まず第1期は、開館から10年間（1979 -89年）、日本に現代美術専門館が無かった頃、その先駆けとして現代美術の普及を目指した時期です。クリスト（当時の呼称・1982年）やロバート・メイプルソープ（1984年）等、世界的な作家の個展開催の他、ビデオアートや欧米各国の現代美術事情をいち早く紹介しました。また、日本の若手作家に発表の場を与える意欲的なグループ展「ハラ アニュアル」（1980-90年、全10回、出品作家計97名）は、従来に無い試みとして高い評価を受け、そこから多くの作家達が飛躍していきました。第2期は、次の10年間（1990-2000年）、日本の現代美術を世界に発信した時期です。この時期の特徴として、原美術館発・欧米への三つの大型国際巡回展の企画・実施が挙げられます。

日本固有の表現を海外に紹介することを目指し、「プライマルスピリット」（1990年ハラ ミュージアム アーク、1990-91年海外巡回、出品作家計12名）、「フォトグラフィー アンド ビヨンド イン ジャパン」（1994-95年原美術館、1995-97年海外巡回、出品作家計12組）は北米へ、「倉俣史朗の世界」（1996年原美術館、1998-99年海外巡回）は北米、欧州他の美術館へ巡回しました（展覧会名は略称）。森村泰昌（1994年）、ソフィ カル（1999-2000年）等の個展を日本の美術館として初めて開催したのもこの時期です。第3期は2001年から現在に至る約20年間です。原美術館の空間を活かした個展を中心に開催し、ウィリアム・エグルストン（2010年）やエリザベス・ペイトン（2017年）ら世界的に知られる作家でありながら、日本での紹介が稀だったり初めてだったという企画が多く見られました。また時代の流れを反映し全館を使った大型インスタレーションが特徴的な展覧会として、オラファー・エリアソン（2005年）、ピピロッティ・リスト（2007-08年）、ジャン＝ミシェル・オトニエル（2012年）等の個展が話題を呼びました。2000年頃からコンテンポラリーダンスや音楽など、同時代の多様な表現を紹介するイベントを積極的に開催、より幅広い顧客の獲得を実現しました。

1-3 国際的な人的交流

活動の積み重ねによって作り上げられた個性、原美術館らしさを総括すると、国際的な視野に立った作家の選考やプログラムの運営と、時代に先駆けた取り組み、それによって生まれた人的交流が挙げられるでしょう。多くの無名の作家を世に出すきっかけを作ったこと、そして顧客については一般来館者に加え、活動を支援してくれるメンバー（一般会員、個人・法人賛助会員）、資金提供者（協賛企業、助成団体等）、協力企業（ギャラリーや機材提供企業等）等の人の輪が形成されていきました。また、広告宣伝は情報波及のために行えた方がもちろん良いのですが、原美術館は広告宣伝予算を持たず、チラシやポスター等の印刷物、パブリシティ、オウンドメディアやアーンドメディアを最大限に活用した広報活動を行っていました。にも関わらず、内外の美術関係者や作家、建築家、デザイナー、クリエイター等いわゆる感度の高い、国際的に著名な人々への訴求力も高く、一対一の人と人の繋がり、ファンド・レイジングならぬファンまたはフレンド・レイジングが自然な形でなされていた事も、非常に重要なファクターでした。影響力のある人々から情報が広がり、昨今では美術愛好家にとどまらない幅広い層が内外から多く来訪するようになっています。

1-4 閉館に向けて／ミッションの達成

一方、常に時代に先駆けた取り組みを、変化し続ける世界で続けていくためには、相当な労力が必要なことも事実です。今回の講座で、

非営利組織はミッションを成し遂げた後はその活動を終えても良いのだ、という事実を認識したのは大きな発見でした。以下も私見であり、私自身も残念でならないと感じていることをお伝えした上であえて述べますと、東京の原美術館は日本での現代美術の活性化という役目を成し遂げ、次の世代にバトンを渡して閉館するのではないかと、という一つの解釈もあるのではないかとことです。人の輪を作り文化を育ててきた、非常にユニークな価値創造型組織の歩みの一端をここに記すことで、美術館のあり方を考えるきっかけとしたいと思います。原俊夫理事長の、美術館にとって大事なことは何か、という記者の質問に対する「自分のやりたいことをやる。そしてリスクをとることです。」¹という言葉もここに書き添えてみます。

21世紀の美術館と社会との関わり方／英テート・モダン、米ニューヨーク近代美術館(MoMA)の事例

顧客の視点を考えるならば、それを内包する社会の変化も考えて行かなければなりません。当然ながら美術館も時代に即して変化し続ける必要があります。例えば、環境や難民問題などの世界を悩ます大きな課題と美術館はどのように関わるべきなのでしょうか。昨年11月、森美術館で開催されたシンポジウム「拡張する現代美術と変わる美術館」に参加しました。そこでアメリカやイギリスの近現代美術館の館長によって示された美術館の姿は、名品を味わってもらうという従来の美術館像とは異なり、激動する政治的背景の中、「美術館は政治的な視点を表明する」「社会活動の場」であるという「公共」を強く意識した内容でした。ここでは自分のメモと掲載2紙(朝日新聞、日本経済新聞)を元にまとめます。

2-1 テート・モダン／社会活動の場として

ロンドンのテート・モダンのフランシス・モリス館長は、「国立美術館のテート・モダンは特定の政治的立場に立たないことが原則、しかし、美術館は社会運動家の活動の場にもなる」と語り、2016年6月のイギリスのEU離脱を問う国民投票の前に、残留派が同館の外壁を合法的に使ってメッセージを掲げた例を挙げました。また、時事問題に迅速に対応して作品を展示できるポップアップスペースを設ける予定であること、アフリカ系やインド系英国人の作品収集に注力する体制作りに取り組んでいることも語られました。

2-2 ニューヨーク近代美術館／政治的立場の表明

私立財団運営によるニューヨーク近代美術館(MoMA)のグレン・ラウリィ館長は、トランプ大統領が2017年1月、アフリカ・中東7カ国の国民の入国を禁止する大統領令を出した際、イラク出身の建築家ザハ・ハディドら入国禁止対象国出身者の作品を展示することで、一つの政治的表明を行ないました。「現代美術は表現の自由、

人の移動の自由に基づいている。移民の入国禁止は重大な問題」であり、「全ての美術館は何を展示し、しないのかを選んだ時点で政治色を持つ。美術館も良心に基づき、行動しなければならない」とし、この展示に至った経緯を話しました。ハリケーン被害が相次いだ2010年には、水没を避ける都市開発プランを専門家チームが提示し、そのいくつかは実際に政策に取り込まれたといいます。サブプライムローン問題で空き家が多発した2012年、建築家や社会学者らが構成する5つのチームがその活用方法を提示するなど、MoMAは現代社会に積極的な問いかけを投げ続けています。

21世紀の美術館のあるべき姿／歴史を現代の視点から語ること

多民族国家で政治的にも複雑を極めるイギリスやアメリカにおける政治的表明が可能なパブリックな場としての美術館の重要性は、単一民族国家の日本の状況とは異なっています。従って、日本の美術館が同じように社会活動の場となるべきなのにそうっていない、と批判するのは短絡的だと考えます。しかしながら、公共の場である美術館の役割が以前よりずっと複雑化しているのは事実であり、現代社会とどのように関わっていくか、試行錯誤を続けるべきであることは事実でしょう。欧米の例とは逆に、論争を巻き起こす作品を撤去することで中立を保とうとした日本の公立美術館の例も見られ、そうした事項については批評され、論じられる必要があります。このシンポジウムの中で、特に重要だと感じたのは、テートのモリス館長の「美術館は歴史や事実を語る場だと考えられてきたが、それらは視点によって変わる。美術館の役割は、歴史を現代の視点から語り様々な形で広げること。外に出て、人々とより良い関係を築く必要がある。」という言葉です。ここに21世紀の美術館のあるべき姿を模索する上で、重要な答えが提示されているのではないのでしょうか。(このシンポジウムには、上記館長に加え、南オーストラリア州立美術館のラーナ・デヴェンポート館長、大原美術館の高階秀爾館長、森美術館の南條史生館長が登壇しました。)

3-1 最近の美術館のリニューアル事例／日本

次に、日本の公立・私立美術館のリニューアルの事例を紹介します。多くの美術館で現在も課題とされていることの一つに、来館者の高齢化が挙げられます。若い人を含めた幅広い層を動員するために、美術館は時代に即するべく様々な試みを行なっています。ここまで美術館の「活動」に焦点を当てて述べてきましたが、美術館の施設リニューアル、名称やロゴ刷新の例にも触れてみます。ほとんどが建物の老朽化に対応するために始まったリニューアルですが、同時に館のイメージや活動内容、サービスも刷新している例が多く見られます。

建築家の隈研吾による全面改築によるリニューアルを遂げた根津美術館(2009年)、設備改修・修復・復元に加えて、現代美術家・建築家の杉本博司の監修でホワイトキューブの新館を増築し、プログラムの幅を広げた東京都庭園美術館(2014年)、施設のリニューアルに加え新しくTOP MUSEUMという名称を採用した東京都写真美術館(2016年)、内藤廣による新建築に加え近代美術館からアートとデザインの美術館へと変化を遂げた富山美術館(2016年)、杉本博司と榊田倫之の主宰する建築意匠によりリニューアルしたMOA美術館(2017年)などは、多くの場合、展示施設のみならず、企画内容やロゴ、デザインの刷新、カフェやショップ等の付帯施設の充実も図り、より多くの人に開かれた美術館として顧客満足度を上げる努力がなされています。今後も東京オリンピック開催に向け、複数の美術館が新しい姿で開館することが予定されています。

3-2 アジアの新しい大型美術館、香港M+の事例

現代の美術館に求められる役割が多様化し、拡大していることを示す例として、アジア最大となる新しい美術館M+の開館(2019年に予定)を挙げます。建築はスイスのヘルツォーク アンド ムーロンによるもので、展示スペースは15,000㎡の巨大美術館となります。同館は香港政府の40ヘクタールの大規模な開発計画、「西九龍(ウェスト・カオルーン)文化区(WCKD)プロジェクト」の中心となる施設で、劇場も併設されます。アジア最大級のアートフェア「アート・バーゼル香港」を開催して欧米の一流ギャラリーが出演して高額な取引がなされるなど、既にビジネスとしてのアートの取り組みが活況という土壌の上に、今後は一層文化に力を入れた都市計画がなされます。M+は、美術だけでなく、デザイン、ドラマ、パブリック・カルチャー、建築、デザインなど20世紀以降のビジュアル・カルチャーに焦点を当てた活動を行なっていくことを予定しており、アジアで最も新しい画期的な文化創造の中心地になるということで、開館前から注目を集めています。M+のスハーニャ・ラフェル館長は、美術館を企画する段階でリサーチを行なったが、香港の人々はモダンアートだけでなく、フィルム・カルチャー、デジタル、パフォーマンス等、様々な種類の美術館を求めているため、1つの美術館で多様なジャンルを紹介することにしたと述べ、また香港を中心に東アジア全体の芸術に視野を広げる意向を示しています。²

まとめ／21世紀の美術館にとって重要なこと

これからの美術館に求められるのは、

- ・ 質の高い施設や活動内容を提供し、その美術館らしさ、個性を打ち出すこと

- ・ 複雑化する社会に対応し、変化することを恐れないこと
- ・ 過去(の歴史や作品)を現代の視点で捉え直し、新しい視点からその価値を提示し、気づきを与えること
- ・ 多様化する顧客のニーズを知り、施設の改良や多様なアクティビティを提供するなど、多角的にサービスを向上させること
- ・ 活動を通じて人の輪を生み出し、社会に良いインパクトを与えることだと考えます。美術館の核となる活動を従来通り大切にしながら、これまでのあり方にとらわれない新しい試みを取り入れ、変化していく柔軟性が大切です。

今後の展望／私の思い

美術館とは公共の場でありつつ、極めて私的な体験をできてそれを共有できる場でもあります。長年、美術館の仕事に携わってきて、芸術を知ろうとすることは、つくづく人間そのものを探求する行為なのだと感じています。作家が色やかたちをどのように認識してそれを作ったのか、一見してわからない作品の背後にある考えは何なのか。なぜ人はそれを見て感動するのか。作品を通して知覚が開かれて初めて見えてくる風景もあります。その面白さを伝えたくて、この仕事を続けてきました。作家も鑑賞者も共に育つポジティブな場を作りたい。若い人からお年寄りまで異なる人々が、ただ芸術を通じて緩やかに繋がり、知的好奇心を刺激される場を作りたい。消費されて終わってしまうものではなく、長く余韻が残り後に糧となる、そんな体験を届けたい。今後自分に何ができるのかは未知数ですが、こういう思いを共有できる人々とこれまでたくさん出会えたことが、すでに宝であることを感じています。

参考文献

- 1 「Pen」赤坂英人 p.157 2018年3月号 CCC コミュニケーションズ
 - 2 アートコレクターズ・イン・アジア <https://www.tomosha.com/asia/9102>
- ・ フィリップ・コトラー、ニール・コトラー著 井関利明・石田和晴訳『ミュージアム・マーケティング』第一法規
 - ・ P・F・ドラッカー、G・J・スターン編著 田中弥生監訳『非営利組織の成果重視マネジメント』ダイヤモンド社
 - ・ 日本経済新聞 2018年12月18日 文化 岩本文枝 梅野悠
 - ・ 朝日新聞 2018年12月19日 文化文芸 34 面 大西若人



まふち ひろまさ

馬淵宏真

公認会計士／一般社団法人 Music Dialogue 監事／Foglietta Opera (フォリエッタ オペラ) 監事／NPO法人 森林浴音楽会 監事

公認会計士として、会計やガバナンスの観点から企業の社会的信頼性を高め、企業がステップアップするための支援をすることを本業としている。元々は趣味として、美術館・クラシック音楽のコンサート・演劇等の鑑賞、同時代を生きる現代アート作家の作品購入、絵画教室や陶芸教室での作品制作、合唱団参加と広く浅く芸術を楽しんでいたが、観客が団体の中に入り込むような形で、いつの間にか三つの音楽団体の監事を務めるようになった。各団体では本業の専門性を活かしたアートプロボノとして活動している。自分が監事を務める各団体の課題解決のためのヒント、さらには自分と同一ような立場の専門家が文化芸術団体を支援しやすくなるための枠組みを模索したいと考え、当アカデミーを受講。

タイトル

アートプロボノ普及のための事業についての提言

—専門家が文化芸術団体をサポートしやすい社会の実現のために—

戦略の内容

文化芸術団体の運営組織基盤強化のためにアートプロボノの普及を行う。文化芸術団体に多い「文化芸術団体と専門家の接点の少なさ」、「専門家に頼ることのハードルの高さ」という課題を発想の転換により解決する。さらに、団体が持つリソースから「プライスレスな報酬」を用意することで団体とアートプロボノにWin-Winの関係を作る。このような発想で専門家がアートプロボノとして文化芸術団体をサポートしやすい環境を作る。

実現の手段・方法

中長期的な視点で、アートプロボノの普及と専門家がアートプロボノに参加しやすい環境作りを目的とした「アートプロボノ普及モデル構築事業（仮称）」を行政やアーツカウンシルに提言する。具体的には、アートプロボノに関する講座、文化芸術団体の継続フォロー、アートプロボノの人材育成、社会的インパクト評価を内容とする。この事業には筆者自身も関わっていく。

工程表

概ね以下のような工程で、筆者も「アートプロボノ普及モデル構築事業（仮称）」の発起人の一人となり当事業の担い手になりたい。

1年目	・行政、地域アーツカウンシル等への提案活動、理解の促進 ・当事業の担い手のコンピテンシーの定義と人選 ・事業内容（アートプロボノ普及モデル）の具体化、成功のためのファクター抽出
2年目	・事業予算の確保 ・当事業の評価のためKPIの設定、ロジックモデルの作成
3年目～	・文化芸術団体側向けの講座を実施 ・文化芸術団体の継続フォロー ・アートプロボノの人材育成 ・社会的インパクト評価

1 はじめに

筆者が音楽団体の役員に就いて実感したことの一つに、文化芸術団体はアーティストと企画制作者だけでは成り立たず、団体自体の経営・運営を支える専門家やビジネスパーソン（以下、専門家）のニーズが多いということがある。例えば、筆者の専門分野である会計・税務（公認会計士・税理士等）の他にも、経営（企業経営者等）、法務（弁護士等）、IT（Webデザイナー等）等の分野が挙げられる。そのニーズの切実さは、文化庁による文化芸術団体に対するアンケート調査で「組織や人員の間で十分な体制を整えられない」という回答が図抜けていることから明らかである¹。しかし、実際にこれらの専門家のサポートを受けている文化芸術団体は少数派のようである。それは、今回のアーツアカデミーのクラスメイトとの会話でも感じた。

本稿では、「専門家からサポートを受けている文化芸術団体が少ない」ということを解決すべき課題として考察していきたい。

2 文化芸術団体側のとらえかた

上記課題について、アーツアカデミーのクラスメイト等へのヒアリングから、文化芸術団体側が考える「課題の原因」として以下の2点を抽出した。

①文化芸術団体と専門家の接点の少なさ

非営利団体とプロボノの仲介を目的とした中間支援組織はいくつかあるが、例えばサービスグラントではこれまで200件を超える団体を支援している中で、子ども・教育、医療・福祉等の課題解決型団体の支援割合が多く、文化芸術団体の支援は件数ベースで約5%と少ない²。また、筆者が知る限り、文化芸術団体を主な支援対象としているのは、弁護士等が組織した「Arts and Law」のみである。

最近では、文化庁が文化芸術団体のマネジメント力の底上げの観点から、「アートプロボノ」（美術、演劇、音楽、ダンス等のアート領域において、専門的なスキルを活かして行う無償または安価での支援）を推進しているが認知度はまだ低い。

このような背景もあり、そもそも専門家との接点が少ないと考えている文化芸術団体が多い。

②専門家に頼ることの心理的ハードルの高さ

仮に文化芸術団体と専門家の接点ができたとしても、「専門家に依頼する財源がない」、「プロボノを依頼するのは気が引ける」という声が多く聞かれる。

さらには、「自団体と経験・価値観を共有していないプロボノの受け入れは不安」、「プロボノとのコミュニケーションに割く労力と時間がない」の等の不安も大きいという調査結果もある³。

以上のように、文化芸術団体側の多くの方は、専門家からサポートを受けにくい原因として、「そもそも文化芸術団体と専門家との接点が少ない」、

「専門家に頼るのは心理的なハードルが高い」という2つを感じているようである。

3 その原因は真実なのか？

まずは、上記の原因が真実なのかを疑ってみるという試みをしてみたい。

①文化芸術団体と専門家の接点の少なさ

演劇、音楽、ダンス、美術等、どのような分野の芸術であっても、ライブイベントである限り必ず観客がいる。観客の中には上述したような専門家もいるだろう。もちろん、観客の中の誰が専門家なのかはすぐには分らないが、文化芸術団体と専門家の接点は観客の中にもあるというように発想を転換することで可能性は広がる。従来は「お客様」としてのみとらえてきた団体の周囲にいる人たちに向けて「担い手」としての関わりを呼びかけていくという発想である。

文化庁の調査によると、何らかの芸術の鑑賞習慣がある人はプロボノに積極的であるという統計結果が出ている²。この統計結果は、「お客様」の中には、アートプロボノに積極的な人が想像以上に多いということを示唆している。また、このように「お客様」がいるというのは課題解決型団体には見られない、文化芸術団体独特の強みである。

なお、筆者自身も、元々はひとりの観客としてコンサートに出かけた2つの音楽団体の監事に就いており、一つの実例といえる。

②専門家に頼ることの心理的ハードルの高さ

ここでは、アートプロボノをファンドレイジングとの比較で考えてみたい。ファンドレイジングは「ファン“度”レイジング」とも言われるほど、まずは潜在的寄付者に団体のファンになってもらう関係構築が大切だと言われる。ファンドレイジングを「お金の寄付」と定義するなら、プロボノを「専門知識と労力の寄付」と考えることもできる。そうすると、潜在的プロボノについても、まずは関係構築が大切であり、プロボノを依頼するハードルの高さは「お金の寄付」を依頼する場合と同程度と言えるのではないかと。

このように発想を転換すれば、観客として繰り返し足を運んでくれている「お客様」は既に団体のファンになっている可能性が高い上に、寄付先を選ぶ際に重視することとして上位に位置付けられている、「活動の趣旨や目的に賛同・共感できること」や「信用できる役員やスタッフがいること」⁴というハードルさえもクリアされている可能性も高い。

つまり、それぞれに独特の個性を持ち、ファンもいる文化芸術団体においては、その観客やファンこそが有力な潜在的アートプロボノでもあると言える。

以上から、発想を転換すれば、最初に提示した2つの課題は絶対的な真実というわけではなく、文化芸術団体は既に潜在的なアートプロボノとの接点があり、かつ、ハードルの高さもファンドレイジングと同程度と考えることもできる。

4 お金だけが報酬なのか？

このように発想を転換して、観客やファンの中にいる専門家と関係を構築し、プロボノを「専門知識と労力の寄付」と定義したとしても、文化芸術団体側の引け目は残るであろう。

そこで、もう一段階発想を転換して、「お金だけが報酬なのか？」という点から考えてみることも提案したい。

筆者のアートプロボノ経験やアーツアカデミーでの講義内容を踏まえると、例えば、以下のような体験や機会は通常はお金で買えない価値、すなわち「プライスレスな報酬」と言える。

- ①プロボノ活動に対するお礼、団体の活動報告
- ②アートプロボノ同士や寄付者、アーティストとつながれる機会
- ③アーティストの成長を間近で継続的に感じられる体験
- ④アーティストによるクローズドなレッスン
- ⑤アーティストも参加する打上げへの参加
- ⑥リハーサルや稽古の見学やバックステージツアー
- ⑦ライブイベントでの優先席の確保

本業で生活基盤を得ている人は、本業以外での活動ではエコノミックよりもソーシャルやライフに寄っている可能性が高く、これらの「プライスレスな報酬」の方が金銭よりも喜びが大きいという場合も十分にあり得る。図1

文化芸術団体側に対しては、「お金を支払えるか／支払えないか」という二項対立ではなく、一人ひとりにとっての「報酬＝喜び」が何なのかをすり合わせながら、団体が持つリソースの中から「プライスレスな報酬」を用意するということを提案したい。それにより財政的負担を最小限にしながら「引け目の軽減」とアートプロボノの「理想の暮らし」を両立する効果がある。多様な「プライスレスな報酬」を用意できるというのも、課題解決型団体には見られない文化芸術団体の強みである。

事業／活動のタイプ			
	エコノミック (経済)	ソーシャル (社会)	ライフ (生業)
目的	利益最大化	社会課題の解決	理想の暮らしの実現
起点	株主のために	社会のために	自分のために
KPI	利益最大化	社会的成果	世界観想像 価値創造

図 1 山元圭太 (2018)「2018 年度アーツアカデミー事業第 1 回講座資料」アーツカウンシル東京を元に作成

5 実現のための提言と自分の立ち位置

ここまで述べた、文化芸術団体の「お客様」や「ファン」にアートプロボノとして団体経営・運営の担い手になってもらうというアプローチは、従来のプロボノ中間支援組織が仲介するというのとは逆のアプローチであり、文化芸術団体側から直接的、能動的にアプローチすることが必要となるものの、非常に効果的なアプローチである。

これは、文化庁のアンケート調査の、アートプロボノのきっかけとして、「関係を持つ団体・個人からの直接依頼」(42%)、「プロボノ活動を行っている知人の誘い」(33%) 等、支援を受ける文化芸術団体側からのアプローチが多く、「仲介サービスへの登録」(8%)は少ないという結果からも裏付けられる。図2

また、このように関係を構築済みの、「顔が見える専門家」に依頼することで、文化芸術団体側が抱える「自団体と経験・価値観を共有していないプロボノ」、「プロボノとのコミュニケーションに割く労力と時間」といった不安もおのずとクリアされたと考える。

とはいえ、個々の文化芸術団体が各々独自にアートプロボノについてのノウハウを蓄積するというのは難しい。やはり、アートプロボノの認知度向上やノウハウの普及を促進する枠組みが必要と考える。

そこで、文化庁等の行政、さらにはアーツカウンシル東京やアーツコミッション・ヨコハマを始めとする各地域の文化芸術支援組織に以下のような「アートプロボノの普及事業（仮称）」という提言をしたい。

提言：アートプロボノ普及モデル構築事業（仮称）

- ①アートプロボノの認知度向上施策

地域アーツカウンシル等の文化芸術団体向けの講座内容に、「アートプロボノへのアプローチの方法、依頼・活用の留意点、どこまでプロボノに任せるか、プライスレスな報酬の用意等」といったテーマを盛り込むことで、

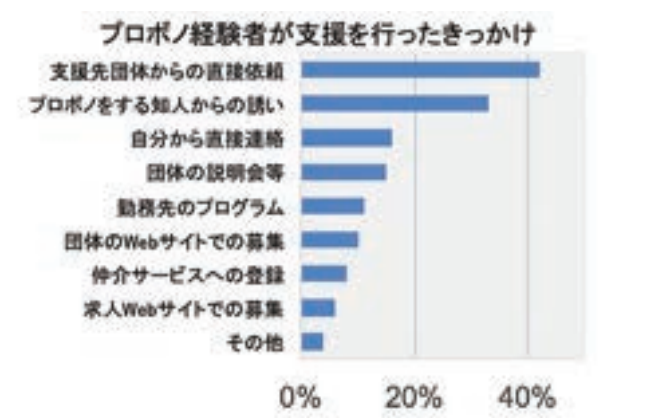


図 2 一般社団法人芸術と創造 (2017)「専門人材による文化団体における社会貢献活動調査報告書」文化庁をもとに作成

文化芸術団体側にアートプロボノについての発想転換をしてもらう。より実践的な事例紹介として、アートプロボノ経験者と支援を受けている文化芸術団体が登壇してのパネルディスカッションも有効と考えられる。また、その内容をWebで公開するのもアートプロボノの認知度向上に役立つだろう。手始めに、筆者自身（アートプロボノ）が支援先の文化芸術団体の方と登壇してみたい。

②文化芸術団体の支援

上記講座を受けた文化芸術団体を継続的にフォローし、アートプロボノへのアプローチやプライスレスな報酬の用意の実践について個別サポートする。また、過度な負担とならないよう、かなり踏み込んだ支援内容については団体がある程度の報酬を支払う等の啓発も同時に行う。

③アートプロボノの人材育成とネットワーキング

潜在的アートプロボノが団体の具体的な支援を行う前段として、アートマネジメントについて学べる環境を整備する。同時に各団体のアートプロボノが横のつながりを持てるネットワーク作りを行う。

④社会的インパクト評価

上記の事業についてインパクト評価を行うとともにPDCAサイクルを回す。

⑤長期的事業としての位置づけ

上記の事業は単年度単位で行うのではなく、中長期的に効果が出るという観点で行う。

6 期待される効果・インパクト

上記のような事業を通じてアートプロボノが普及することにより、文化芸術団体側だけでなく、専門家個人、さらには社会全体にもポジティブな効果が出ると期待される。

①文化芸術団体側に期待される効果

- ・アートプロボノの支援により、財政的負担を最小限にしながら文化芸術団体の運営組織基盤が強化される。
- ・アーツアカデミーのクラスメイトの何人もから「社会との関わり」、「団体同士の交流」というフレーズが聞かれ、文化芸術団体が社会や他団体とのつながりを求めていることを感じた。アートプロボノには団体と社会や他団体をつなげる架け橋の役割も期待できる。

- ・アートプロボノから団体についての客観的な意見を聞くことで、文化芸術団体が自分たちの存在価値を信じられるようになる。

②専門家側に期待される効果

- ・本業だけでは出会う機会のない人との人脈が広がる。これにより、ビジネスや趣味等で新たな価値の創出につながる。
- ・日常的に文化芸術に接することにより、心の豊かさやゆとりが生まれる。
- ・日常的にアーティストの思考(いわゆるデザイン思考、アーティスト思考)に触れることにより、本業にもイノベーションが起こり、団体と共に成長できる。

③社会全体に期待される効果

- ・企業等においてアートプロボノもCSRという認識が生まれ、専門家が

アートプロボノに参加しやすくなる。

- ・働き方改革が叫ばれる昨今の世の中で、本業以外の時間の過ごし方の一つとしてアートプロボノが受け皿となることで、パラレルキャリアの選択肢が広がる。
- ・文化芸術がより身近になり、誰もが文化芸術に親しめる社会の実現につながる。

7 引き続き検討すべき課題

「アートプロボノ普及モデル構築事業（仮称）」を成功させるためには引き続き、行政・地域アーツカウンシル等の理解の促進、予算・人材の確保、事業内容（アートプロボノ普及モデル）の具体化といった課題をクリアしなければならない。

また、事業内容を具体化するにあたっては、文化芸術団体側の視点においては、芸術分野毎の特性、団体の規模によるプロボノの活用の仕方を検討しなければならないと考える。また、アートプロボノ側の視点においては、プロボノの専門分野、プロボノとしての活動期間（プロジェクト単位か長期か）、専門家個人の興味等によって関わり方が異なってくることも考慮する必要がある。※工程表参照

8 今後の展望

アートプロボノは、文化芸術活動における新しい市民参加のスタイルである。様々な分野の文化芸術活動が、より多くの専門家や市民に支えられながら振興していくために、自分自身が主体的に何をできるかを今後も考えていきたい。

以上

参考文献

- 櫻田 和也「報告：アート NPO の運営実態調査 “ARTS NPO BANK DATABANK 2016-17 「アート NPO の基盤整備のためのリサーチ」」2017 年
- 綿江 彰禅 アーツカウンシル東京ウェブサイト「アートプロボノの概要とニーズ (1) アートプロボノの可能性 ～芸術文化団体のイノベーションに繋がるか～」2017 年 <https://www.artscouncil-tokyo.jp/ja/library/column-interview/24269/>
- 文化庁「専門人材による文化団体における社会貢献活動調査報告書」2017 年 一般社団法人芸術と創造
- NPO 法人日本ファンドレイジング協会編「寄付白書 2017」2017 年 NPO 法人日本ファンドレイジング協会
- 菊池宏子、帆足亜紀、山内真理、若林朋子「働き方の育て方—アートの現場で共通認識をつくる—」2016 年 アーツカウンシル東京
- 大澤寅雄 吉澤弥生「東京アートポイント計画 2009-2016 実態調査と報告」2018 年 アーツカウンシル東京
- 吉本光宏「地域アーツカウンシル—その現状と展望」『ニッセイ基礎研 REPORT』2015 年 2015-5-29 pp1-23



みやもと しょうこ

宮本 晶子

水戸芸術館演劇部門 企画制作
(2019年夏より合同会社 syuz'gen に
勤務予定)

東京学芸大学在学中に小劇場の制作、演出助手として演劇活動始める。特別支援学校教育を学ぶ傍、同大学教授で演出家・佐藤信氏の演劇ゼミに参加。小劇場の活動のほか、2007年 エイブルアートジャパン国際交流プログラム「飛び石プロジェクト」出演、2011年 エイブルアートジャパン企画「R&J」制作助手を経て、2012年に故郷富山県にUターン、公益財団法人富山市民文化事業団(オーバード・ホール)に入社。主に「オーバード・ホール名作ミュージカルシリーズ」制作を担当する。2015年からは公益財団法人水戸市文化振興財団(水戸芸術館)演劇部門にて、教育普及事業の教育プログラム(朗読スタジオ、水戸子どもミュージカルスクール、れっすんプロジェクト)を担当する他、水戸芸術館オリジナルのプロデュース公演制作なども担当している。

タイトル

社会と共生する文化担い手になるには

戦略の内容

このタイトルは私が文化事業に従事する上での生涯の目標である。公共劇場で勤務しながら感じている、制作という業務の離職率の高さ、人材の流出が顕著であることや閉塞感に囚われている原因を考えたいと思い、アーツアカデミーを受講した。この問題の原因が何かを考えた結果、雇用側、社会全体の「専門性の理解不足」と「やる気の搾取」だと感じている。様々な多様性を持った人や分野との共生を求められる時代に、文化担い手が一番共生に遠い働き方をしているのではないだろうか。私が公共劇場で働く上で感じる大きな壁はその部分だ。企画者たちの働き方が変わらないのに、多様性のある社会との共生するプロジェクトを実践できる環境を作ることではできないのではないだろうか。そこで「ちがいをみつめるプロジェクト」という戦略を考えた。組織やチームの中のディスコミュニケーションを打開するために対話の場を作ることが必要不可欠だと考える。制作者の雇用側と雇用される側に向けた意識改革プロジェクトをコーディネーター、ファシリテーターの立場から提案したい。

実現の手段・方法

「ちがいをみつめるプロジェクト」

自分たちの働き方について話し合う機会を内部で設けることは難しい場合が多い。そこで、ファシリテーターが先導して、ひとつテーマを異なる立場で、課題、実践・解決方法を考え、異なる点を共有していくワークショップを行う。「やる気の搾取」が生まれる背景には「共感力」「想像力」「相互理解」が欠けていることがあげられる。管理側、働く側がひとつのテーマを考えることで、それぞれの認識や働き方の改善点をあぶり出す。また、考える過程では、想像力を広く持つために、様々な分野からの話を聞いたり、リサーチをしたりする。問題点が明らかになってきたら、実際に改善策を考えるとところまでもひとつの流れとする。

工程表	
特にゴールがないワークショップだが、1つのテーマに半年くらいのスパンを設ける。	
① テーマ募集、決定(1〜2週間)	
② ランチャイム・アフター5ミーティング (月1〜2のペースで2〜3ヵ月)	雇用側、雇用される側それぞれ同じテーマで行う。 同じテーマにつき、1〜2回、意見を言い合うだけでも良い。まずは言葉にしてみることから始める。
③ テーマにあった専門性を持った講師の講演会、ワークショップ	テーマによっては、市民との交流や他施設などへのリサーチも行う。
④ ミーティング内容の交換会	違いはどこにあるのか(具体的に抽出、言語化をする) 改善できることは何か(方法、時期など具体的に) 改善できないことの要因について考察する(なぜできないのかの言語化)
・この戦略では、劇場で働くひとやチームを対象にしているが、視点を変えて、会社からまちの人たち(まちと劇場、障がいと劇場、外国人と劇場など)に視線を変えて同じワークショップを行うことを展望としていく。	
・今ある場所(まちのあきスペース、使っていない時の劇場など)を利用していく。	

1 制作人材不足はどこから来るのか

「あらゆる人が共生できる社会に」という考え方が提唱され、求められるようになっていく。このレポートのタイトルである「社会と共生する文化の担い手になるには」という問いは、私の生涯の目標である。それを目指すべく公共劇場で勤務してきたが、日々に忙殺され、閉塞感に囚われてしまっている原因を考えたいと思いアーツアカデミーを受講した。制作の仕事は企画立案からその実行までの基盤を担うセクションだ。この基盤がないと、舞台や文化プログラムは実施できない。しかし、公共ホルルの仕事を始めてから、これからを担う世代の離職率の高さ、人材の流出が顕著だと感じている。働きつづけれない、疲弊してしまう背景には一体何があるのだろうか。

2 共生する社会を目指すために、身近な中で共生することを目指す

2-1 対話が生まれない現実

山元圭太氏の講座でヴィジョンステートメントの分析課題を自分たちの組織に持ち帰った時になかなか話し合いの場を持つことが難しい現状に直面した。なぜ組織内がそのような状況に陥ってしまっているのだろうか。組織の管理サイドの部署も企画制作セクションも専門に沿って部門分けを行い、高い水準の事業を行なっていることは素晴らしいが、いい意味でも悪い意味でもお互いの状況を気にしていない。プラスの言い方をすれば「信頼している」というものだが、長い間の中でそれは「無関心」になりつつあるのではないだろうか。実際に地方公共団体の劇場をふたつの地域を経験し共通して感じるのは、閉塞感、職員のビジョンや意識の差、男女差別、学歴差別、地域格差が大きいこと。閉塞感の中にと、一生をかけてその組織を変えようという気力がなくなってしまい、疲れてしまう。現実のなりたいた自分、理想の劇場や公演とのギャップは広がる。現状のままではいけないとはわかっていながら、芸術文化を仕事としてできる環境が限られており、次の一歩が踏み出せず、負のスパイラルに陥ってしまう。また、女性は結婚、出産といったライフスタイルに合わせた働き方の制度はあれども「その人しかわからない」といった専門性が共有できるマンパワー不足が顕著で、結婚を諦めたり、職業を辞めたりせざるを得ない環境にあることが多い。また、「好きなことを仕事にしているのだから、頑張りなさい」というような暗黙の了解のような風潮が強く残っていることも原因にあると感じる。特に他の業種に比べて、文化を担う仕事はまだ職業として確立されていない部分も多い。それがこの「好きの搾取」の空気を根強く残してしまっており、もし過重な労働をしていても「好きなこと」だから仕方がないと行き場を失う結果になってしまったり、過度な負担を背負わせてしまったりという結果に繋がっているのではないだろうか。

2-2 やる気の搾取をなくすためには

何が一番問題か考えた結果、雇用側、社会全体の「専門性の理解不足」と「やる気の搾取」であると思う。私が公共ホルルで働く上で感じている大きな壁はその部分だ。自分のアイデンティティに近い部分を搾取されてしまうのは健全な環境ではない。様々な多様性を持った人や分野との共生を求められる時代に、文化の従事者が一番共生に遠い働き方をしているのではないのだろうか。そのような状況で働く人たちに、多様化する社会を受け入れる文化企画が提案できるのだろうか。答えはNOだと思う。どうしたらそのようなことが行われないようになるのだろうか。まずは、自分たちの働く内部の課題を見つめることが必要であると考えた。そこで、気づきの第一歩としての文化行政の担い手と雇い側である公的機関に向けた人材育成プロジェクトを考えたいと思う。

しかしながら、組織内部のディスコミュニケーションを組織の中からアプローチしていくことは難しい作業である。内側からノックしても開かない扉は、視点を変えて、外からノックするのはどうだろうと考えた。そこで、教育普及活動を中心に行ってきた自身のキャリアを生かし、自分が外部因子であるコーディネーター、ファシリテーターの立場から考えたい。

3 ちがいをみつめるプロジェクト

3-1 気づきの場を作る

まず、ひとつの問題でも意識がどう違うのかを知る「気づきのワークショップ」を行う。ひとつテーマを異なる立場で、課題、実践・解決方法を考え、異なる点を共有していく。「やる気の搾取」が生まれる背景には「共感力」「想像力」「相互理解」が欠けていることがあげられる。

私の考える「共感力」「想像力」「相互理解」とは

・共感すること
共感とは(デジタル大辞林より)
① 他人の考え・行動に、全くそのとおりだと感ずること。同感。
② 《心》[sympathy] 他人の体験する感情を自分のもののよう
に感じとること。
③ 《心》[empathy] →感情移入

辞書では主に感情で同意することを指す言葉として説明しているが、私は「違う立場の事柄でも自分の立場に置き換えても同じことがある。その事柄に伴う感情や行動、考えについて理解し、認めること」だと考えている。「もし自分だったら、どう行動するか、どのように感じるか」ということを考え始めることが「共感」の一歩だと思う。

・想像すること

想像とは(デジタル大辞林より)

実際には経験していない事柄などを推し量ること。また、現実には存在しない事柄を心の中に思い描くこと。

まず「想像」ができて、初めて「共感」できるのだと思う。「もし自分が〇〇だったら」と考えること。他の人が行なっていることを「分野外だから」「立場でないから」と考えることすらしていない言葉をよく耳にするが、それは考えることを放棄しているだけなので、「わからないことをわかろうともしないこと」に気がつくことから、想像力は高まっていくのではないだろうか。

・相互理解

相手のことをお互いに理解すること。「想像」して「共感」できる部分、異なる部分を見つけること、考えること、気がつくことが「理解する」ことだと考えている。

以上、この三つの視点が忘れられてしまっていると「搾取」や「理解不足」が起こり、それを改善する環境すら作ることが困難になるのではないだろうか。

また、目標、目的が大きく違ってしまっている可能性もある。まずは、管理側、働く側がひとつのテーマを考えることで、それぞれの認識や働き方のちがいや共通点、改善点をあぶり出す。少人数編成のチームでランチタイムなどを利用して、話す場を設ける。テーマは募集制にすることで、何に問題意識を持っているか知ることでもできると思う。その考える過程では、想像力を広く持つために、様々な分野からファシリテーターを招き、客観的な視点と専門分野からの新しい視点を示してもらう。

3-2 気づきからの実践

異なる部分、方向性、問題点がわかったところで、何が実現できるかを検討する。雇用形態の改善、業務内容の見直し、目標・目的の見直しなど、すぐに実践可能な部分と時間がかかる部分を整理し、改善のための計画を作る。また、実現可能でない部分については、その原因を考える。具体的に、改善に必要な時間や行う内容を細かく出して見ることで、組織の問題点、チームの問題点にも目を向ける。組織内での対話力を高めることを実践していく。

3-3 実践からの発展

上記のことを経て、目標、目的の方向性が整えば、企画内容についてもやるべきことが整理できると思う。それを実際の事業に盛り込んだり、発展させたりしていく。また、対象を変えてこのワークショップミーティングを行うことで、より多くの多様性を受け入れられる事業や団体を目指していく。

4 自分たちの課題から社会へ

4-1 場をつくるということ

この「ちがいを見つめるプロジェクト」は、①信頼関係の構築、②そこからの目標と戦略、③行動、結果の改善のステップから、自信と意欲に繋がっていく構成のノンゴールワークショップである。テーマの受け皿も大きいことから、「まちと劇場」、「障がいと劇場」、「外国人と劇場」など、あらゆる多様性を認めることが必要な分野のワークショップとしても応用実践できることが期待できる。

しかし、まずは自分たちの環境を見つめることが先決である。いくら他の多様性を受け入れたくても、その中の環境が整っていなければ受け入れることすらもできない。ハード面、ソフト面、テーマは無限にあるので、ワークショップ後もワーキンググループなどを自主的に作っていくことが共生可能な環境づくりの第一歩となるのではないか。ダイバーシティを実践する場づくりの実験としても、自分たちの課題を一度見つめることは、これからの指針を決めていく上で重要になると思う。組織の中では、理念や目標など大きな指針を見直すことがされにくい、まずは意見を言える「場を作る」ことは重要である。「場を作る」とはただ新しい何かを作るという意味のみではない。今ある課題を考えることである。地方都市ではシャッター街となったまちの中で、商店の空きスペースを利用した子育て中、介護中の方々の交流が盛んになっていたり、イベントを行ったりすることで活性化を図っていることが多い。すでにある時間と場所、グループを利用し、交流して、移りゆく時代の中で必要であることを見つめ続けることが雇用の問題を見つめることにもつながると考える。

4-2 文化行政の懐の深さ

文化芸術の分野は懐が広いからこそ、多様な分野、人、ものと共生することができる。その活動に従事する人たちが柔軟でいるためには、自由な働き方、考え方があって良い。そして、それは個人レベルの考えとして払拭されるのではなく、意見として常に発信できる環境が必要であると考えている。人材がもっと流動可能な働き方ができたり、タスクわけの工夫で子育て中、勇退後でも専門性を活かした働きをすることができたり、とそれぞれの特色や専門性を生かしてできるのではないかと、とも思う。働く人たちの充実を確保することは文化の充実を確保することでもあるのではないだろうか。懐が深い文化行政だからこそできる提案があると信じたい。文化芸術は創作することのみがその対象ではなく、社会への提案できる思想や労働環境においても豊かである場所だと考えている。無限の可能性と深い懐は、違いを持つ多くの人の救いになるはずである。そして、これからの文化行政から発信されることに魅力を感じる子どもたちや若い人たちが増えてくれることを切に願って、これからも邁進したい。



よしむら いよ

吉村衣世

公益財団法人現代人形劇センター／
人形劇団デフ・パペットシアター・ひとみ

聾者と聴者による人形劇団、デフ・パペットシアター・ひとみの企画制作を担当する。劇団は公益財団法人現代人形劇センター内に1980年に設立し(現代人形劇センターは人形劇団ひとみ座を母体に設立)、現在役者6名・制作者3名で活動している。公演の形態は設立当初から実行委員会形式が中心。制作者が全国各地に足を運び、単体〜複数の団体・個人間をコーディネート・調整し実行委員会を運営(運営補助)していく。聾者と聴者が共に活動するという劇団主旨をもとに、その地域独自のボーダレスな企画を実行委員会と一緒に練り、実施する。

タイトル

実行委員会形式公演の可能性について

戦略の内容

デフ・パペットシアター・ひとみの主な公演形式である「実行委員会形式公演」の運営について見直す。そのために実行委員会形式公演のメリット・デメリットについて洗い出し、劇団側と実行委員会側の双方のデメリットがメリットに変わるような仕組みを考えた。双方のデメリットを考える中で、課題が財政面にあることに行き着く。そこで解決案としたのが「A.実行委員会のマニュアル作り」と「B.基金設立」である。

実現の手段・方法

- A

過去に成功例として捉えられてきた特定の実行委員会が実施した、予算組みや運営体制などのノウハウを集め、経験の浅い実行委員会でも安心して取り組めるような資料を作成する。
- B

デフ・パペットシアター・ひとみの運営母体である公益財団法人現代人形劇センター内に一般からの寄付による基金を設立する。志ある地方の実行委員会への活動資金援助や、教育普及など、複数の支援メニューをつくる。

工程表

- 過去5〜10年間の公演数、公演地域をリサーチする(実行委員会公演と自主公演それぞれ)
- それをもとに、年間公演数、公演地域を分析する

A 着手から1年目 ・過去に公演が成功した(黒字になった)複数の実行委員会に、当時の予算組みや運営体制について教えてもらう ・それをもとに経験の浅い実行委員会が取り組みやすくなるような資料を作る	着手から2年目〜 ・各地域の経験の浅い実行委員会のメンバーと共に、マニュアルをもとに運営計画をたてる ・公演実現までのサポート ・実行委員会のストレス軽減、楽しく取り組む ・公演がうまくいき、地域の中での関係や活動が継続していく
B 着手から1年目までに ・劇団の既存の支援者の中から、プロボノを探す ・基金の設立にむけて、関係者にリサーチ(プロボノにお願いする) ー 着手から2年目までに ・リサーチをもとに寄付メニューを作成(プロボノと相談しながら) ・資金を集める	着手から3年目までに ・ウェブサイトなどで告知 ・人口の少ない地域の志ある実行委員会に金銭的補助を行う ・実行委員会の不安軽減、楽しく取り組む ・公演がうまくいき、地域の中での関係や活動が継続していく

課題意識

本講座第一回目で実施した「ビジョン／ミッションステートメント」を劇団に持ち帰り、制作者4名で作成した。以下4名それぞれの回答。

1 誰もがエンターテインメントを楽しめる社会をつくる

そのために私たちは

- ・幅広い人が楽しめる演劇をつくる
- ・様々な障害のために演劇が見られない人たちとふれあう
- ・そのために表現を工夫していく

を果たす。

これを私が行うのは「みんなにエンターテインメントを楽しんでほしい」からだ。

2 幅広い芸術的刺激がボーダレスに交わされる社会をつくる

そのために私たちは

- ・活動を幅広い人に見てもらう
- ・デフにしかできない舞台をつくる
- ・障害の有無等にこだわらずコミュニティをひろげる・つくる

を果たす。

これを私が行うのは「そういう社会が好き」だからだ。

3 全ての人が生きやすい(生きにくいと感じない)社会をつくる

そのために私たちは

- ・普段出会う機会の少ない団体をつなげ、一緒に活動を行う組織をつくる
- ・聴覚に障害をもつ(マイノリティの)人たちが創る作品を社会に発信する
- ・つながった団体と新たな事業(人形劇以外)の立ち上げ

を果たす。

これを私が行うのは「自分自身の生きやすさも変わらと思う」からだ。

4 障害のある人もない人も一緒に楽しめるような日常をつくる

そのために私たちは

- ・お互いが出会い同じ土俵にたつ場をつくる
- ・多様な人による芸術を発信する
- ・障害の有無関係なくフラットに楽しめる場をつくる

これを私が行うのは「自分が居心地良い社会であってほしい」からだ。

以上4人のそれぞれの熱い想いが「入魂度」と共に判明した。そして4人とも、全ての人が平等である社会の実現をミッションに、多様な観客が参加可能な公演づくりをビジョンに掲げていた。

その後、「重要経営課題&対策アクション案」を書き出したところ、

いくつかの課題が浮かび上がってきた。

その中で4人が共通に持つ「ビジョン／ミッション」に一番近い事業である「実行委員会形式の公演」に関しての課題意識が気になった。

課題

- ・現在実行委員会を主な公演形態としているが、地方の若者減少により担い手が少なくなったり、メンバーの固定化により実行委員会の運営の継続が厳しくなっている。
- ・実行委員会の設立や運営支援の負担が重くなり、作品創作にむける時間が減ってしまっている。
- ・実行委員会の公演数にむらがあり、年間を通じて安定的な公演回数を維持する事が難しい。

原因分析

このような課題が浮上したので、劇団側のメリット・デメリット／地方実行委員会側のメリット・デメリットを考えた。

劇団側メリット

- ・様々な団体との交流が生まれ、新しい企画や作品が生まれることがある。
 - ・旅公演により全国各地の実行委員や観客との密接な交流があり、役者のモチベーションがあがったり、様々な刺激がある。
- 劇団側デメリット
- ・手間がかかる(意思疎通が現地にいかないと難しいが、そうそう何回も地方に行けない)。
 - ・年々経験値の高い実行委員が高齢化により減ってきていることにより、実行委員を新規開拓しなければならない地域が増えてきた。それに伴い、制作者の経費や人件費がかさんでしまう。

地方実行委員会メリット

- ・地域内での芸術に関する関心が高まり、障害者に対する関心も併せて高まる。
- ・自分たちで主体的に活動する事により、イベント運営の仕組みがわかる。
- ・人と人との繋がりが生まれる。

地方実行委員会デメリット

- ・チケット収入が赤字になる恐怖。「赤字になった」「頑張らずぎて疲れてしまった」など、せっかく繋がった実行委員会が嫌な思い出も抱えてしまい、一回公演して終わってしまう。
- ・地域の中に志がある実行委員もいるものの、資金不足により公演が中々出来ず、5年や10年間で空いてしまう。それにより若手に継承していくことが難しくなっている。

・イベント慣れしていない実行委員や、観劇人口の少ない地域にとっては、ハードルが高くなっている。

デメリットをメリットに変えていくためには？

分析した結果、特に実行委員会側に顕著だが、財源部分に問題があるとわかった。

次に、劇団側／実行委員会側共に負担のない公演数の比率を分析するため、過去5年間の年間公演数を出してみた。表1 また、地域の比率も次頁／下図のようになった。表2

A 実行委員会のマニュアル作り

実行委員会開催にあたって心配なことは、チケット収入が赤字になってしまうこと。しかし黒字にしてきた敏腕実行委員会も少なくはない。各地域の制作担当者が、その地域の過去の敏腕実行委員会の予算組みや運営体制を調査し、他の実行委員会でも参考にもらえるような資料にする。不安をなくして、公演本番まで積極的に取り組みやすい状況を整える。

B 基金設立

劇団の運営母体である公益財団法人現代人形劇センター内に「メンボウ基金(仮)」を設立し、下記の支援メニューを設定する。

a. 地域振興

小さな地域の志しある実行委員会への支援。地域の豊かな交流と文化活動発展につなげる。

実行委員会形式の公演において、人口の少ない地域(観劇者数の絶対数が少ない地域)では、地域の主催者側にとってのリスクが大きくなってしまう。人口の少ない地域には上演料の一部を基金か

ら補う体制をつくることで、より負担の少ない形で実行委員会が取り組む事が可能になる。また、「地元で公演が見たいけど実行委員会に入る余裕がない…」という声も多く、そういった支援希望者に向けた窓口にもなるのではと考える。

b. 教育普及

全国各地の実行委員会メンバーを発掘し、育成する。

全国各地域の実行委員会を育成するために、劇団制作者が現地に赴き団体同士を繋げたり、運営を補助したりする。そのために、劇団制作者が年間数十か所の地域に出向いていて、その経費は劇団の運営費を大きく占めている。その経費を基金より出資し、デフ・パペットシアター・ひとみの公演の経験を通し、地域の中の実行委員会メンバーが、福祉と文化芸術の担い手として育っていけるような環境をつくる。

公益財団法人への寄付は税制優遇を受けられるというメリットがあるので、気軽に出来るような寄付体制を目指し3年以内を目標に整えていきたい。私は団体に提案し、プロボノを探したり、相談したりする役割を担いたいと思っている。

寄付者へのお礼(報告)案

- ・毎年活動報告書の送付
- ・寄付者限定のウェブサイト
- ・年2回の説明会
- ・稽古場見学会の招待
- ・バックステージツアーへの招待
- ・人形制作現場見学
- ・ゴールドメンボウ、シルバーメンボウの贈呈

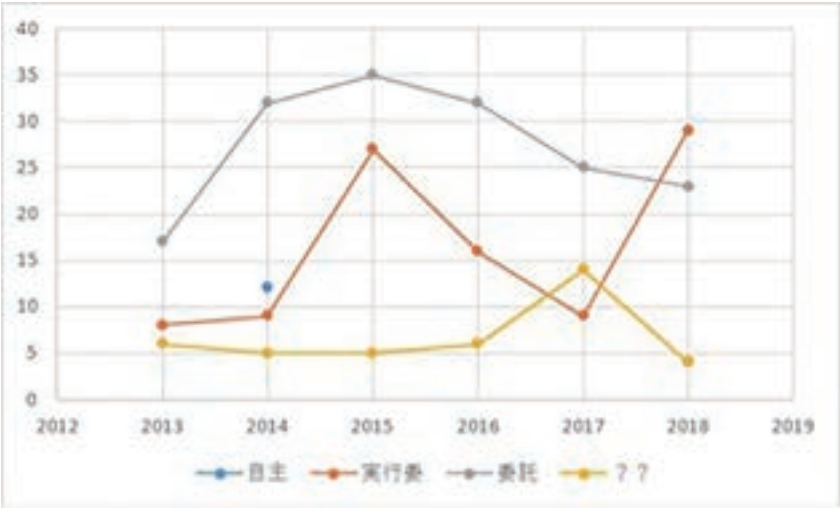


表 1

公演種類別グラフ (2013～2018年)

2013年、2014年、2017年は制作者の入れ替わりがあり、公演数が減少している。規模の大きな自主公演はおおよそ3～4年に一度という状況。委託事業は2014年～2018年は文化庁による「文化芸術による子供の育成事業」により学校公演数が増加している。

期待する協働・連携

過去の実行委員会、各地域の企業、聴覚障害者協会、理事、川崎市(劇団の本拠地)の企業

◎公演に来たり実行委員に参加する人の層

障害のある当事者、スタッフ関係者、実行委員に誘われて、演劇(人形劇)に興味がある、文化芸術活動全般に興味がある、障害のある人と何かをつくっている・つくりたい、手話に興味がある、子どもと一緒に来られるイベントなので、いろんな人とつながりたい、マイノリティであることに窮屈な思いをしている、家族が障害をもっている、その他の活動家など

期待される効果

- ・ハードルが下がる事により、今まで取り組みたくても取り組めなかった人が行動するきっかけになる。
- ・地域内で文化芸術に触れる機会となり、文化芸術に対し無関心だった人が関心を持つきっかけになる。
- ・デフ・パペットシアター・ひとみを呼んだことがきっかけで、地域内での繋がりが増える。活動が活性化する。
- ・実行委員会形式の公演に寄付制度を導入する事で、小さな地域の実行委員会の魅力をもっと発信する媒体が生まれる。実行委員会側に活動を発信してもらう場をもうける等も考えられる。
- ・双方の余裕が生まれる事により、企画もより地域の人と深めることができる。(ex.劇団の公演を実施するだけでなく、複合的なイベントを開催することで、団体間の繋がりが広がる。)

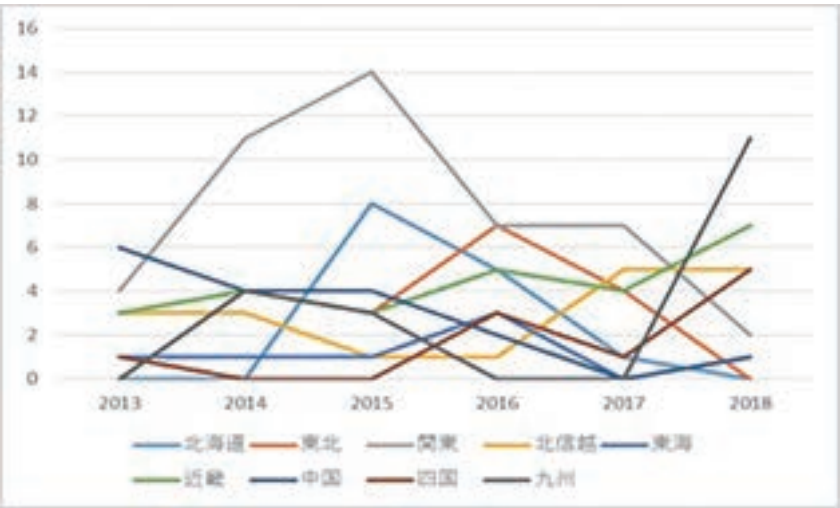


表 2

公演地域別グラフ (2013～2018年)

「今年は〇〇地域を中心に公演ツアーをする」と毎年制作担当者が決めて、その地域を重点的に営業する。3年～4年サイクルで公演することが理想だが、それが実現できている地域と、来ていない地域がある。

終わりに

受講生からの言葉／受講を終えて — アドバイザーからの言葉



終わりに



あらい まる

新井まる

株式会社 maru styling office

girls Artalkを立ち上げてから6年間仲間と一緒に手探りで走り続けてきたなかで、正直何度もやめようと悩んできました。アート専門メディアなのに、代表の私がアートについて専門的に学んできたことがなく、学校に通うなども検討していましたが時間とお金に余裕がないのと、通うとなると現在の事業をストップしなければならないため、手近な書籍を読んだり、知人から教えてもらったり…などでここまで来てしまいました。そんななか、アーツアカデミーの受講が決まり、立場は異なるけれど同じように文化芸術活動を盛り上げたい、社会をどうにかしなければという問題意識のもと真剣に議論できる仲間がいるという事実に感動すると共に、気持的にもとても救われました。ちょうど新しい体制で新たなチャレンジをするタイミングだったので、初回の授業から学ぶことが多く、このような機会をいただけたことに心から感謝しています。人生はご縁の連続だと思っていますので、アーツアカデミーでつながったご縁をこの先もずっと大切にしていきたいです。本当にありがとうございました。



いまい しゅんすけ

今井俊介

公益財団法人東京都歴史文化財団
東京芸術劇場 事業企画課

講義を受ける中で、自分が認識している以上に、自分の担当企画や劇場自体のビジョンが明確に描けていないことに気付かされた。目指す姿に対し、独自の評価軸を定めることで、ミッションが鮮明に見えるようになるものであるが、目の前のものを回すことで精一杯という状況にある。自分の関わる部分を整理することのできる余裕を、意識的に作ることを心がけた。

受講生からの言葉／受講を終えて



いしだ たかひろ

石田高浩

アーツカウンシル新潟
プログラムオフィサー

転職し7月から現職に就いたことで、行政の文化施策全般に対して考える立場、地域における文化活動の主体としての立場、2つの立場を兼ねることとなりました。私自身はアーティストでも文化芸術に関する専門を学んだわけでもなく、これまで地域の目線から様々な事象を理解し、ある意味既存の文化行政を使ってきたところもありました。今回のアーツアカデミーの受講は、純粋に文化芸術の分野から地域にアプローチする方々の考え方、それ故の悩みや難しさに触れるきっかけともなりました。より広い視野を持ち、地域と文化芸術、それを取り巻く環境との関係を見つめ直す機会を持てたことは、今後に向けて幸いでした。今回のご縁が今後の皆さまの活動の発展に繋がり、その輪に私も入っていると思うと嬉しいです。



おおその こうじ

大園康司

ダンスユニット・かえるP代表／
春萌プロジェクト株式会社

これまで漠然と課題に思っていた事柄が、リアルな実感を持って山のように降り掛かってきた、というのが受講を終えての最初の感想です。そして、自分がどの立ち位置にいるのかを改めて見つめ直す契機ともなりました。アーティストとしてこのプログラムを受講したからには、身の回りのアーティストたちに、シーン全体に少しでも働きかけて行くような仕組みをつくりたい。それがひいては、自らの活動のキャパシティをビルディングしていくことにつながっていくのだと思います。この講座で得たものを一過性の自分のものだけに終わらず、アウトプットしていきたいと思っています。



いのうえ さあや

井上紗彩

森ビル株式会社

この度は講座に参加させていただきありがとうございました。海外の事例や、アートとは違う領域の手法などを学ぶことができ、自身の視野を広げるきっかけとなりました。また、ワークショップ形式で学んだことを自分自身の活動に照らし合わせて考えることができ実践的でした。講義に加え、受講者との出会いも貴重であり、様々な年代とジャンルで同じような悩みを抱えている方々がいることがわかり、今後も横のつながりで情報やノウハウを共有していくことができると良いと思います。また、最終レポートを通じてこれまで点で感じていたり実践していたことを、今一度整理する良いきっかけとなりました。ぜひ、アーツカウンシルにもご協力いただきながら、戦略レポートに書いたことをはじめ具体的に実践していけたらと考えています。



おがわ まき

小川まき

NPO法人
シアタープランニングネットワーク

大学を卒業後は、ずっとソーシャルセクターでの仕事に従事してきました。しかし、芸術分野・演劇分野に関わり続けたいという思いは強く、2012年からシアタープランニングネットワークに参画しています。その中で、子育てとも平行しながら、関わってきている、思い入れのあるホスピタルシアタープロジェクト、このプロジェクトに、団体に寄与したい、その力をつけたい、それが本講座の受講の出发点でした。「ビジネスかソーシャルかライフか」、「課題解決が価値創造か」、「システムマップ」、「風光土水」受講期間に色々な問いを頂き、次のステップに向けてやるべきこと、そして自身の思いもクリアになった気がします。たくさんの問いを投げかけてくれた講師、運営の皆様、一緒に学んだ受講生の皆さまに感謝申し上げます。



おの りょう

小野良

guizillen／
足立区文化芸術劇場（シアター1010）

最初の挨拶の時に口から溢れた「壁」というキーワード。それはあまりに無自覚に出た言葉で、一体何が自分にとっての壁なのかを考えさせた。大学時代、何を理由にかの記憶はないが「自分を殺してでも他人に仕えよう」と決意した。10年程経った今でも決意はそのままだった。しかし、今日の前にある課題や問題から目を背けてまで他人の意思に仕えようとする自分に、自身の中で精神的な隔たりを感じた。それは紛れもなく「やってみたい」という意思と「やってはいけない」という意思の間にある大きな壁であった。アーツアカデミーはその壁を超える勇気を授けてくれた。「文化芸術を愛する自分を生かしながら他人に仕えたい」今はそう思う。自己啓発セミナーの感想みたいだが、確かに僕の目を啓いてくれたアーツアカデミーに心から感謝をしたい。



くじら えま

鯨エマ

NPO法人シニア演劇ネットワーク理事長
／俳優（J.CLIP）／障がい者ヘルパー

いい時期に受講できた……それにつきます。私事です、忙しさのあまり、目の前の公演をこなすことだけで、振り返る時間がなかったのですが、この講座を受けて、まず、座内ミーティングをするきっかけを得たことは最初の収穫でした。また講座の中でグループで話し合った時に、ほかの方から聞く迷いの言葉に共感し、挑戦からは勇気をもらいました。5回目の大澤先生の講座を欠席してしまったことが悔やまれますが、映像での配信など、丁寧なフォローがとても助かりました。これまで、活動には意欲があるのに、なぜかうまくいかない……ということの連続でした。受講したことで「勢いだけではダメ、止まって考えろ」、という戒められたようにも思います。下手な鉄砲は何回撃っても何にもあたりませんね。ありがとうございました。



ごと う よしき

後藤良基

浦安音楽ホール
（2019年4月より公益財団法人日本オペラ振興会に勤務予定）

ホールの慌ただいオープンイヤーを乗り越え、浦安での2回目の夏が終わる頃、ふと自分の仕事に対する目標を見失いかけていることに気づきました。自分はどこに向かうべきか悩み始めたタイミングで、友人からの勧めがあり受講することになったのがこのアカデミーだったのです。そんな状況だったので、特に山元先生の自分の活動の方向性を見極めていくワークはとても刺激的でした。その後転職のお話を頂いた時にほぼ迷わずに決められたのも、ワークの中で自分の進みたい方向が明確になっていたからだと思います。また何より、自分と同じようにアートと社会の在り方について模索する仲間と出会えたことがこのアカデミーに参加して得られた最大の財産だと思います。最後に運営の皆様、いつも暖かくサポートしていただきましてありがとうございました。



さかもと もも

坂本もも

舞台制作者（ロク／範宙遊泳）

アートという広いくろりの中で、普段は接点があり持てない異業種の方と、近い課題や同じような問題意識や新しい発見を共有することができて、とても刺激的でした。私がレポートのテーマに据えたことは、非常に個人的な感情から出発していて、公にすることを最初は躊躇しました。私のバックボーンに関わりのある人たちに、良くも悪くも言及せねばならないからです。しかし、そうやって抱え込むことで壊れていく制作者がいることも事実で、本当に小さな一歩から初めて見ようと思いこれを書きました。言葉にすることができて、少しだけ前進できたような気がします。ありがとうございました。



しおみ なおこ

塩見直子

公益財団法人豊橋文化振興財団
種の日よはし芸術劇場 事業制作部
教育普及リーダー

本講座では、初めて触れたことが多く、正直申して、最初の頃はあまり腑に落ちておらず、講座の内容と自分をどう繋げればよいのかと、戸惑うことの方が多かったです。ですが、ある時、様々な講座の内容で点と点だったことが一本の線で繋がり、ふと腑に落ちた瞬間がありました。その感覚を頼りにレポートをまとめてみましたが、ありきたりの内容に落ちてしまったな、というのが、実感です。ですが、そもそも公共劇場のあり方や取り組みは、どこでもある程度は似ていると思います。飛び抜けて新しい事を目指すのではなく、今あることを大事に見つめ直し、磨くべき事をきっちり磨く。本講座で、大事なことに気づかせて頂きました。そして、講師・運営チームの皆様、何より一緒に受講した皆様との時間や交わした言葉は、何ものにも代え難い経験です。ありがとうございました。



すずき かなこ

鈴木加奈子

セッションハウス企画室 制作／
マドモアゼル・シネマ ダンサー

「気合いで何とかする！何とかなる！」というこれまでの仕事の取り組み方を何度となく反省する貴重な機会をいただきました。5回の濃密な講座を受講する中で、ヴィジョンを達成させるストーリーを描き、熱意と戦略をもって実践していかなければ！と肝に命じました。最も心に響いたのは「あなたがやりたいことで、誰もがすることは難しく、みんなが求めていることを『仕事』にしないさ」という言葉。仕事の入魂度・モチベーションを一気に高めてくれる一言。芸術に関わる仕事を担っているからこそ、柔軟な発想力を持って、働く人もお客様も、関わる人全てが楽しめる組織でありたいと思いました。さまざまな分野から集まった刺激的な受講生の皆様とお会いできたのも視野を広めるチャンスとなりました。このような機会をいただき、ありがとうございました。



たかはら ひろこ

高原寛子

公益財団法人群馬草津国際音楽協会

もしかしたら非営利事業の中でアートを語るための魔法の言葉があるのかもしれないと邪な期待を抱きながらこの講座に参加しましたが、ここで学んだことは、むしろオーソドックスなファンドレイジングのセオリーばかりで、課題解決型の活動が価値創出型の活動かなどという区分けはそれほど必要ではなく、大切なのはそれらをいかに自分の活動に引き寄せて考えるかなのだということに気づきました。4ヵ月共に過ごした受講生の皆さんは、アートという共通項がありながらも様々な活動をされていて、たくさんの刺激を頂き、講座に来るのが楽しみで仕方ありませんでした。そして、伊藤先生、若林先生、講師の先生方のあたたかな愛に包まれてとても幸せな4ヵ月でした。この貴重な機会を創り、運営してくださった関係者の皆様に心から感謝いたします。



ふじわら かな

藤原佳奈

mizhen

小さいながらも演劇の興行ではお金を扱っているのに、今のビジネスのお金のまわりかたのことも、ファンドレイジングのことも、あまりにも知らないことが多すぎる、ということ思った。マネジメントについては、からっきしセンスがないと自覚しているが、資金集めについてアイディアを出していくのは楽しそうだ、と思えたのが今回の大きな収穫だった。それは多分、講師の方たちが楽しそうに話していたからだと思う。「人との多様なつながりを作っていく」というキーワードをいただき、今回のアーツアカデミーでエネルギーと挑戦する勇気をいただいたので、直近のプロジェクトを急速大改革しながら実践していくことができた。ここでアカデミーを受講していなかったら、思いついてもなかなか実行には移していなかったと思う。感謝です。



まつうら あや

松浦彩

公益財団法人石橋財団
ブリヂストン美術館
コミュニケーション部広報課

ちょうどこの講座に応募した頃、仕事の進路について真剣に悩んでいました。本をたくさん読み、これまで取り組んできた仕事の内容とその位置付けを再確認する中、もっと学びが必要だと感じました。今回この講座に参加させていただき、これまでもややもやと気になっていたけれどもはっきり認識できていなかったことが言語化され、整理されたことは大きな収穫でした。また、それぞれの場で悩みながらも熱い思いで芸術文化創造活動に取り組む仲間たちとの出会いも、嬉しい出来事でした。ここで開いた一つの扉から、更に奥に分け入ることで可能性を広げていけたらと思います。



まぶち ひろまさ

馬淵宏真

公 認 会 計 士 一 般 社 団 法 人 Music Dialogue 監事／Foglietta Opera（フォリエッタ オペラ）監事／NPO法人 森林浴音楽会 監事

文化芸術団体を運営面から下支える者として、当初は自分が役員を務める音楽団体の課題解決のヒントを得ることを目標に当アカデミーに参加しました。ですが、講師や運営スタッフの皆さん、そしてクラスメイトの熱い思いに刺激されながらアカデミーでの4ヵ月間を過ごすうちに、その目標を大きく飛び越える戦略レポートを書くに至りました。この自分の中の変化は、アカデミーで同じ志を持つ多くの方々と化学反応を起こした結果だと思っています。アカデミーが終わってしまうのは寂しいですが、ここで出会った方々とはこの先もずっと仲間であられそうながしています。キャパシティビルディングはもちろん、毎回の白熱した議論、そして毎回の懇親会を通じて得た横のつながりは自分にとってとても貴重です。関わってくださった全ての方々に感謝いたします。



みやもと しょうこ

宮本晶子

水戸芸術館演劇部門 企画制作
（2019年夏より合同会社syuz'genに勤務予定）

このアカデミーを通じて、一歩踏み出すことの大切さを学んだこと、多くの考え、課題を持った仲間に出会えたことが何よりも収穫でした。分野を問わず、高い意識で臨んでいる受講生の方々、道を極めた講師の皆さんと議論したり、共有したりしたことで、これからの自分の活動について見つめ直し、進むことができたと思います。全く違う分野のことだと思っていた中に自分の探していた言葉があったり、光があったりと気づきの多い日々でした。講師の山元さんが教えてくださった言葉で「あなたがやりたいことで、誰もがすることは難しく、みんなが求めていることを『仕事』にしないさ」というのがありました。この言葉が何をするにも力をくれます。ここで出会った言葉や仲間たちと「これから」を創っていけるように頑張りたいと思います。



よしむら いよ

吉村衣世

公益財団法人現代人形劇センター／
人形劇団デフ・バベットシアター・ひとみ

本講座はとても勉強になりました。第一回目、第二回目の山元さんの講座では、「これって誰かと共有できるものなのだろうか…」ともやもや抱えていたものが、とてもクリアに言語化していただいたように思います。三回目の若林さん、伊藤さんのお話は、新しい世界というか、組織を運営していく可能性がこんなにあるのかと、目からうろこでした。落合さんの「評価」の講座は、自分たちのものさを誰かに伝えることを、誠意をもって取り組み続けるしかないという勇気をいただいたように思います。大澤さんの授業では、純粋な視点に立ち戻り、今回の講座を見直す時間となりました。普段の業務の中では出会えない人と一緒に講座を受講し、思考をめぐらし話し合えたことが、何よりもの収穫でした。

講座を終えて

伊藤美歩

国や自治体からの補助金は今後も徐々に減少傾向という中、資金提供側はさらに効率的に助成・支援するため、欧米から入ってきた社会的インパクト評価のような考え方を取り入れ始め、芸術分野にもその波が押し寄せ始めています。一方、日本の芸術文化の業界には、未だに慣習やしがらみのようなものが色濃く残っていて、物事を論理的に、効率的に進めていくのは容易ではありません。この二つの異なる価値観・世界の狭間で毎日の現場をまわしている芸術文化創造活動の担い手たちは、少なからず不均衡や齟齬を感じながらも、多忙すぎて日常の中でその不均衡の原因について考える時間がとれず、もやもやとしたものを持ち続けていたりします。その結果、自分の能力が足りないせいでこんな状況になってしまっていると間違った理由で自分を責めてしまったりということも…

日々こんな風に「大変な思いをしながらも活動を継続している担い手たちにとって、今、どんな学びの機会が必要とされているか？」ということを実践者や関係者と話し合い始めたのが昨年の夏でした。

ものすごい勢いで世界が変化している中、芸術団体は環境の変化を正確に認識した上で、自分たちはどのようなスタンスで変化と向き合うのかを決断し、それを社会に対して積極的に伝えていくということが必要なのではないか。そのためには芸術文化領域に携わる皆が少なからず苦手意識をもっている「ロジック」を磨くということが重要であること、そして部分的なノウハウを学ぶだけでなく、まず経営戦略の全体像を知り、これまでバラバラに考えてきたことがどのようにリンクしているのかを学べるような内容にしていきたいということになりました。

そして実際に山元先生による第1～2回の経営戦略概論とワークは皆の共通言語となり、残りの3回を結びつける役割を果たしました。特に、組織の特色（課題解決型／価値創造型）によって戦略の内容や実施方法が違い、特にビジョンの特徴や設定の仕方も変わってくるといお話には、私自身、これまでもっていた芸術団体のビジョン設定についての違和感が消えた瞬間でもありました。

続く第3～5回ではファンドレイジングや評価という経営的に重要な要素や、文化政策の歴史や芸術分野の生態系というちょっと視座を変えるような内容も学びました。特に芸術分野では受け入れにくく複雑とされている「評価」の回では、落合先生から「芸術の本質的価値について本当に評価が必要なのかはよく考えた方がいいです。それでも必要、となった場合は評価の目的についてよく考えること」という

ような言葉があった時は、部屋の中の空気が少し軽くなったような気がしました。また毎回たくさんのワークを通して具体的に自団体／活動の棚卸をしたり、受講者同士で考えや悩みを共有しましたが、他の人が同じ課題に向き合っているかを見ながら比較することで、自分の活動をより客観視できるようになっていったように思います。

第6回に向けては、受講生たちがそれぞれ取り組む課題を決め、それに対しての具体的な目標を設定、その実現に自分がどう関わるのか、そのための工程表などを具体的に戦略レポートに書いていただきました。今回は、自分の活動／団体の財政基盤を強化する、業界のニーズに応えるようなサービスやプラットフォームを提供する、社会（個人の集合体）との接点を創出する、芸術分野への支援者を増やすなど、それぞれが大きなテーマと向き合いましたが、絡まった糸をほぐしていくように客観的に課題を分析、自分なりの解決策を見出し、それが周りに伝わるようなロジカルな文章やプレゼンに仕上げられ、この4ヵ月の視野の広がりや思考の深まりが見事に反映されていたと感じました。

また、この業界の在り方や個人の働き方などについて強い疑問を投げかけたレポートもいくつかあり、皆がハッとさせられました。芸術を仕事にしている人たちはどんな犠牲を払ってでも、よいものを生み出し続けようとするあまり、気づいた時にはもう先に進めないほど疲弊してしまっているということもよくあります。団体として芸術体験の素晴らしさを多くの人たちに伝えていくことはもちろん大切ですが、そこに携わる個人（制作者たち）が長く、よい関係で芸術と向き合っていけるように環境を整えることについても、もっと皆で真剣に考え、改善していかなければいけないと強く思いました。

今回の18の改善提案が実現すると、個々の活動／団体が好循環に入り、他団体へのロールモデルになっていくことなど考えると、この講座のソーシャルインパクトもとても大きなものになりそうです！まずは実現を後押しするためにも、引き続きお互いの取り組みへの応援団となっていけたらいいなと願っています。

そして最後に…

このような学びの機会をつくらただけでなく、「それぞれの受講者の学びを最大限にするためなら何でもする！」という強烈なスタンスで臨まれたアーツアカデミーの今野真理子さんをはじめとする運営チームの皆様にご心から感謝申し上げます。

枠を越える

若林朋子

本講座は、アート分野ではめずらしい「キャパシティビルディング」（組織力・基礎体力の向上・構築）をうたい、芸術文化創造活動のための“ロジック”を磨くことを目的として開講した。企画の検討が始まった当初は、「総合ファンドレイジング講座」という案もあったが、最終的には、お金の話にとどまらず、ミッション・ビジョンや評価、芸術や社会との関係性を考える、総合的な内容となった。アーツカウンシル東京（ACT）プログラムオフィサー（PO）の今野真理子さんが、プライベートで自ら学んだ内容をアート分野にカスタマイズして結実させた。ここでいうロジックとは「思考の筋道」「筋の通った説明／思考の方法」のことである。ロジックを磨くことで、作品創造や制作の仕事、組織運営、資金調達、政策提言など、芸術文化創造に関わるあらゆる活動が、もともと持っている底力を強化することを目指した。単なるノウハウの獲得ではない。向き合う余裕のなかった日頃の悩みや課題について、考え抜く時間と場を提供するものだったといえる。

受講生18名の熱心な参加と、講師陣の刺激あるレクチャー、ACT担当POらの丁寧なフォローアップ、事務局を担うNPO法人ON-PAMのきめ細やかな制作で、6回の講座は想像していた以上に盛り上がった。毎回のテーブルワークでの議論も、懇親会でのオフトークも、かなり突っ込んだところまで話せた。これは、受講生全員が、何らかアートの現場に関わっているため、切実さを共有できたことと、各々の具体的な事例を提示できたからだろう。

そうした環境のもとで、毎回話すことによって、自分がおぼろげに考えていたことが整理され、アートという共通の土俵にいる仲間たちの話を聞くことで、自分の考えが更新されていく。このやりとりの繰り返しは、新たな知識を得ること以上に得難いものだった。

キャパシティビルディングの核心は、今現在の自分や組織に何が必要かを見極めることにある。誰に強制されるでもなく、損得とは離れたところで、それを深く考える時間と場が不可欠であり、それが今回の講座だったのではないかと。受講生の最終レポートからもそれを読み取ることができる。

今回の講座を振り返ると、「枠を越えること」が特徴でもあり、成果だったように思う。一番の枠越えは、芸術分野の枠を超えたコミュニケーションだろう。日常的に他分野と行き来することは難しいが、今回は様々な芸術分野のメンバーが参集し、つながった。アーティスト、団体事務局、制作、媒体運営、文化施設や財団の職員といった職種の枠も越えて

交わることができた。

また、地域の枠を越え、新潟・水戸・豊橋・草津から参加があったこともありがたかった。東京という、極めて特殊な地域では見落としがちな地域事情や視点を共有してもらえた。地域を限定せずに受講生を募集したACTの卓見である。アート分野以外の講師陣にご出講いただけたことも、アート業界にとつての枠越えだったのではないだろうか。アートの内側だけで流通している言語や常識に気づいたり、逆にアートだけが特別なわけでもないと理解することができた。

今まで自分が収まっていた枠、組織が作り上げてしまっている枠から一歩踏み出そうとする動きもたくさん見られた。本講座だけがきっかけではないだろうが、図らずも講座期間中に、新たな事業をスタートしたり、プロジェクトを実施したり、転職が決まったりするメンバーが少なからずいた。あるいは、講座の内容を所属組織に持ち帰り、他スタッフと話し合いの時間を持った受講生もあった。1人の受講経験がより多くに伝播することは人材育成の理想である。また、具体的なアクションにすぐにつながらなくても、苦しみと真摯に対峙して自分なりの枠越えを模索していることは、最終講座での発表や戦略レポートから伺い知ることができた。このような、さまざまな能動的な枠越えはうれしかった。

そして、本講座を主催したACTも、大きく枠越えしたと感じる。助成機関としての従来の枠を一歩踏み出した。芸術文化の助成は、どれほど助成総額が増えても、助成のインパクトを測る評価手法が発達しても、作品に関わるどころの資金助成だけでは、瞬間的な対処療法でしかない。現場に関わる人々が抱える日常的で切実な課題にも目配りしない限り、将来大樹になるかもしれない芸術の、担い手の小さな芽は力強く育っていかないだろう。今回の講座は、人材育成事業であるアーツアカデミー枠で展開された、資金以外の助成、多面的支援とも位置付けられる。こうした取り組みの実現を心強く思う。今後も、資金助成と人材育成（研修・講座）など多面的な助成で、芸術創造環境の整備が推進されていくことを願う。助成をはじめとする芸術文化支援は、10年、20年先のこと、つまりは2030年、2040年くらいのことを考えて、手を打っていかねばならない段階に既に入っているからである。

それぞれが枠を越えた後の、枠の広がり期待している。

1. 目的	次代の芸術文化の担い手を発掘、育成することを目的とした「アーツアカデミー事業」を実施する。創造活動の課題解決に役立つノウハウや芸術文化支援等の専門家による講座、及び受講生各自の創造活動の課題解決戦略レポートの作成と発表を主なプログラム内容とする。これらを通して社会における芸術文化の役割について深い知見と広い視野をもって考え、実践していく人材の育成を目指す。 同時にアーツカウンシル東京における芸術文化支援事業の調査研究活動に資す内容とする。
2. 募集人数・対象	(1)20名程度 (2)芸術文化領域において3年以上の活動経験のある制作者、研究者、セルフマネジメントのアーティスト・表現者、及び芸術団体・アートNPOのコーディネーター、アートマネージャー、芸術文化支援団体のプログラムオフィサー等。(分野は問わない)
3. 応募資格	本事業の趣旨を理解し、研究意識を備えた受講意欲を有する方で、次の全てに該当すること。 (1)芸術文化領域において専門的知見を有し、企画制作、創作、研究、マネジメント等について3年以上の活動経験があること。 (2)目的意識をもって主体的に考え、自らの活動の改善に向けて、課題解決策を立案し、具体的な取組を行う意思があること。 (3)自身の実践を通して、芸術文化環境の発展に貢献する意欲があること。 (4)各講座及び最終発表会に出席できること。※注 (5)課題レポート作成と提出が可能なこと。 (6)講師及び他の受講生と積極的に交流や議論ができること。 (7)受講後も芸術文化の振興に資する活動に携わる意思があり、終了後3～5年後をめどにアーツカウンシル東京が行うアンケート調査に協力できること。 ※注：受講生選考にあたっては全6回受講可能な方を優先する。
4. 受講料・場所等	(1)受講料：無料 (2)場所：アーツカウンシル東京 会議室(千代田区九段北4-1-28 九段ファーストプレイス8階) (3)著作権：受講生が作成したレポート等成果物の著作権はアーツカウンシル東京(公益財団法人東京都歴史文化財団)に帰属する。 (4)その他：出席やレポート提出に対する報酬等はない。
5. 応募書類・方法等	(1)応募書類 ア 平成30年度アーツアカデミー 受講申込書 イ 履歴書(市販のもの、A4、写真貼付) ウ 職務経歴書(様式任意、A4 1枚程度) エ 志望動機(様式任意・400字程度) オ レポート(様式任意・1,600字程度) 内容：自らの活動について、客観的な視点を踏まえながら、以下の①～⑥を盛り込んで記述すること。 ①活動概要、②マネジメント体制、③目的・目標、④現時点の成果(外的評価含む)、⑤現時点で感じている課題・問題意識、⑥課題解決のために自らが考えている糸口 カ 返信用封筒 定型封筒(長3)に切手82円を貼付し、住所、氏名、郵便番号を明記する。 (2)応募方法 封筒に赤字で「アーツアカデミー受講生 応募」と明記の上、(1)の応募書類(ア～カ)を応募先に郵送すること。なお、応募書類は返却しない。 (3)応募受付期間 平成30年10月5日(金) から同年10月26日(金) まで(消印有効)
6. 選考のプロセス及び方法	選考委員による書類審査(履歴書、職務経歴書、志望動機、及びレポート)
7. 採否の発表	選考結果は、採否にかかわらず平成30年11月5日(月)頃までに、本人に通知する。 なお、選考結果については、電話等による問合せには応じない。
8. お問い合わせ先及び応募先	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 企画室企画助成課

アーツカウンシル東京
 平成30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

～芸術文化創造活動のためのロジックを“磨く”～

活動報告書・課題解決戦略レポート集

編集	山崎奈玲子、塚口麻里子(ON-PAM)
テキスト執筆	伊藤美歩、若林朋子、山崎奈玲子、久木元拓、今野真理子(アーツカウンシル東京)、受講生18名(課題解決戦略レポートページ)
デザイン	三浦佑介
写真	古屋和臣
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)
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 8階 TEL: 03-6256-8431 FAX:03-6256-8828 https://www.artscouncil-tokyo.jp/ © アーツカウンシル東京
発行日	2019年3月

