

アーツカウンシル東京 2019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道すじを“磨く”～

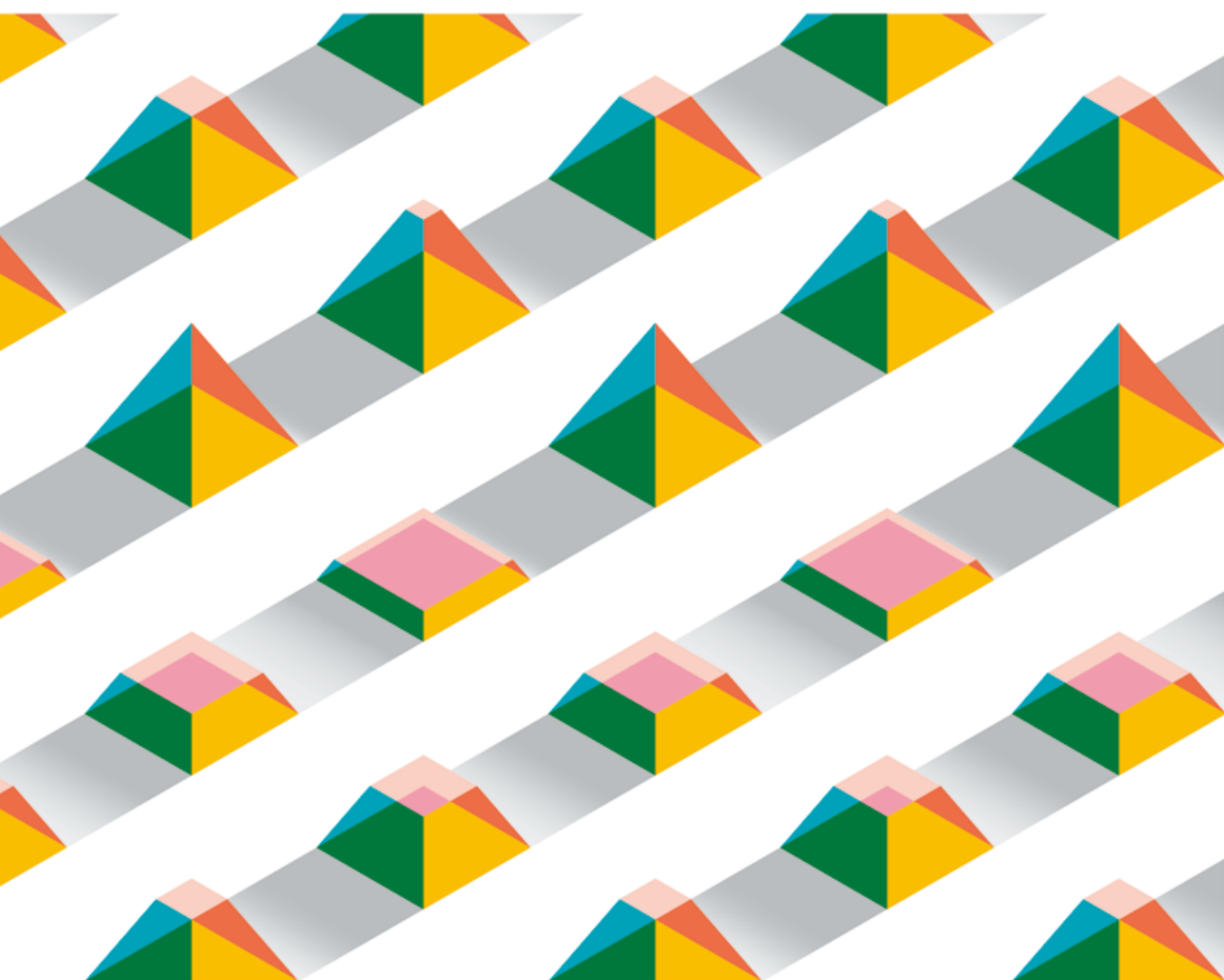
活動報告書・課題解決戦略レポート集



Arts Academy

Arts Academy

Capacity Building Program 2019



アーツカウンシル東京では、これからの芸術文化創造を牽引する担い手を育成するため、当機構設立の2012(平成24)年度より人材育成事業の一環としてアーツアカデミー事業を実施しています。当事業は、当機構でのプログラムと東京芸術劇場でのOJTと公開講座を軸にしたプログラムの2つの柱があります。

当機構でのプログラムは、2017(平成29)年度までは若手制作者・研究者・創作者等数名に当機構の助成事業に関する調査事業の補完業務を委嘱し、芸術文化創造をめぐる課題研究に取り組むという内容でした。

2018(平成30)年度は芸術文化創造環境全体と社会を広く捉える学びのプログラムに改訂しました。その内容は創造の現場の担い手が抱く課題や目標を明確化し課題の解決や活動推進力強化のために必要な思考を深掘りする力や実践する力を培うプロセスへの支援(芸術創造活動の担い手のためのキャパシティビルディング)です。当該領域の人材育成事業では珍しい特徴として、山元圭太さんや落合千華さん、源由理子さんといったソーシャルセクターの第一線で活躍する講師も招き、日ごろ接する機会の少ない新たな学びと広い視野を得る試みを投入しています。

今年度は、昨年度に引き続き若林朋子さんと、新たに小川智紀さんをアドバイザー兼ファシリテーターとして、プログラム運営は引き続きON-PAM(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)に委託し、運営チーム一丸となってプログラムのさらなる改良に取り組みました。昨年度との違いはリクエストの声が多いファンドレイジングの講座を1回増設、新しい試みとして片山正夫さんによる芸術文化の必要性を考える回を新設したことです。レクチャーとワークショップをベースに、最終的に2講座の拡充と受講生による課題解決戦略提案レポートの作成と発表の回を合わせた全8回のプログラムを策定しました。

本書では、この全プログラムの様子と、様々な芸術文化領域から集まった今年度の受講生11名のレポートをまとめていますが、受講生のレポートからはゲスト講師や小川さん、若林さんからの教えや

助言を積極的に受け入れる素直さ、ひたむきさに加え、各々の切実な思いや意欲が溢れています。また、受講生の多くが受講当初の課題設定に捉われ過ぎず、視点の広がりや新しい発想につなげており、学びが各人の糧となっている様子が読みとれます。

また、巻末に掲載している受講生の受講後のメッセージと、小川さん及び若林さんの寄稿は私たちが何に向き合い、どのような場を共有してきたかを物語っており、心打たれる内容です。行間から感じられるのは、アーツアカデミーが社会における芸術文化の存在理由やそれに向き合う自分たちの役割について突き詰めて考え、ともに議論する場となり、ノウハウや知識を得るだけではなくそれらを能動的に活用し実装に向かって思考を深掘りしていく装置となったのではないか、ということです。これは私たち運営チームもプログラム運営を通して実感したことでもありました。プログラム内容が固まったのは2019年初夏でしたが、その夏の終わりに日本の芸術文化創造環境を揺るがす大きな出来事が起き、アーツアカデミーではどのように向き合えるか、運営チームでも真剣な議論があり、第5回の片山さんの講座及び第7回の大澤寅雄さんと小川さんの講座ではこの事を反映していただきました。また、第8回は新型コロナウィルスの脅威と向き合うタイミングとなりました。このような過程を通して、芸術文化領域の担い手の育成とは、まさしく社会と人があってこそであり、その思いを形にするための後押しとして、どのようなことが必要なのかを私たち自身があらためて学ぶ日々でもあります。本書を通して、この取り組みを芸術文化セクターに携わる多くの方々と共有し、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、当事業の構築に力強いご助力をくださった小川智紀さん、若林朋子さん、ゲスト講師の山元圭太さん、伊藤美歩さん、片山正夫さん、源由理子さん、大澤寅雄さん、プログラム運営を伴走してくださったON-PAMの皆さん、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。

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

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道すじを“磨く”～

活動報告書・課題解決戦略レポート集

プロフィール	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	ヴィジョン、ミッションを磨く&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(1)～	10
	第4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(2)～	12
	第5回	芸術文化の必要性を考える ～芸術文化支援を鍵に、自立の在り方等を考える～	14
	第6回	活動の意義を伝える評価軸を磨く ～活動を振り返り、改善・変革していく術を磨く～	16
	第7回	芸術と社会の関わり方を磨く ～社会とのつながりを捉え、「接続」を考える～	18
	第8回	課題解決戦略レポートの最終発表会	20

課題解決戦略レポート	伊藤さやか	違いを楽しみ、わだかまりをとく ーマルチリンガル演劇実行委員会 今までの反省 / これからの挑戦ー	24
	碓井千鶴	映画・映像作品の海外展開に向けて	28
	オリーブまちこ	少人数運営体制でも、全てのお客様に快適な環境をつくる	32
	五藤真	「楽しいバックオフィス」の輪郭を描く	36
	大丸敦子	コンクールをアップデートする ー持続的なファンを作る取り組みー	40
	西崎萌恵	民間企業による文化・芸術事業運営について	44
	根木一子	インクルーシブな活動を求めている人へ、届けるために	48
	藤岡審也	アートによる未来の人づくりに向けて ー神奈川県立青少年センターにおける舞台芸術の取組の方向性について考えるー	52
	古橋果林	より開かれた「音楽の場」の創生を目指して	56
	細川洋平	小さなカンパニーが孤立しないことから	60
	脇坂兵吾	共有体験をより深め、あなたの「良い」を創り出す。	64

終わりに	受講生からの言葉／受講を終えて	68
	アドバイザーからの言葉：小川智紀、若林朋子	72
	募集概要	74

プロフィール

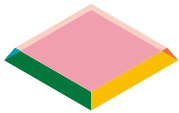
アドバイザー、ファシリテーター&講師紹介

	おがわ ともり 小川智紀 アドバイザー ファシリテーター	認定 NPO 法人 ST スポット横浜 理事長。1999 年より芸術普及活動の企画制作に携わる。2004 年、ST スポット横浜の地域連携事業立ち上げに参画。2014 年より現職。現在、アートの現場と学校現場をつなぐ横浜市芸術文化教育プラットフォーム事務局、民間の芸術文化活動を支援するヨコハマアートサイト事務局を行政などと協働で担当し、福祉事業のネットワーク化を模索している。NPO 法人 ジャパン・コンテンポラリーダンス・ネットワーク理事、NPO 法人アート NPO リンク理事、愛知大学文学部非常勤講師。
	わかばやし ともこ 若林朋子 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)。2013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。2016年より立教大学大学院特任教員。社会デザインの領域で文化、アートの可能性を探る。
	やまもと けいた 山元圭太	株式会社 Seventh Generation Project 代表取締役／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。「本心に社会を変えようとするチャンジメーカーの『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、コーディネートを行ってきた。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。
	いとう みほ 伊藤美歩	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。
	かたやま まさお 片山正夫	公益財団法人セゾン文化財団理事長。1958年兵庫県生まれ。1987年、セゾン文化財団の設立時より運営に携わる。常務理事を経て2018年より現職。1994～95年、米国ジョンスホプキンス大学フェローとして芸術助成の評価を調査。現在、(一財) 非営利組織評価センター理事長のほか、(公財) 公益法人協会理事、(公財) 助成財団センター理事等を務める。アーツカウンシル東京カウンシルボード委員。慶應義塾大学大学院非常勤講師。著書に「セゾン文化財団の挑戦」共著に「民間助成イノベーション」等。
	みなもと ゆりこ 源由理子	明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科・教授／明治大学プログラム評価研究所・代表。国際協力機構(JICA)等を経て現職。専門は、評価論、社会開発論。改善・変革のための評価の活用をテーマとし、政策・事業の評価手法、評価制度構築、参加型・協働型評価に関する研究・実践を積む。最近、評価の過程におけるステークホルダー間の「対話」と価値創造、それを可能にする評価ファシリテーションの機能に注目している。プログラム評価研究所では自治体、NPO、財団、企業のCSR等の評価実践現場を支援。国際基督教大学卒、東京工業大学大学院社会理工学研究科博士後期課程修了、博士(学術)。
	おおさわ とらお 大澤寅雄	(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	2	3
	いとう さやか 伊藤さやか MUSICAL、マルチリンガル演劇実行委員会 (Multi-lingual Theatre Tokyo) 	うすい ちづる 碓井千鶴 国立映画アーカイブ/ Happy Tent ファウンダー 	おりーぶ まちこ オリーブまちこ パーツ・パフォーミング・アーツ(旧劇団東京人形夜) 所属(マイムアーティスト・振り付けアシスタント) 
4	5	6	7
ごとう まこと 五藤真 株式会社countroom 	だいまる あつこ 大丸敦子 公益財団法人日本室内楽振興財団 	にしぎき もえ 西崎萌恵 株式会社東急文化村 	ねぎ いちこ 根木一子 アーツカウンシル新潟 プログラムオフィサー 
8	9	10	11
ふじおか しんや 藤岡審也 神奈川県国際文化観光局文化課 兼 神奈川県立青少年センターホール運営課 	ふるはし かりん 古橋果林 株式会社シアターワークショップ／音楽ワーク ショップ・アーティスト(東京文化会館ワーク ショップ・リーダー) 	ほそかわ ようへい 細川洋平 演劇ユニット ほろびて 主宰 	わきさか ひょうご 脇坂兵吾 フリープロデューサー／ 舞台企画斜薬生 主宰 



ヴィジョン、ミッションを磨く& 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～



DATE

日時：2019年9月17日(火)
16:00～20:00

講師：山元圭太

2019年度アーツアカデミーには、演劇、音楽、映画、バントタイム等の様々な活動分野から、アーティストや企画・制作の担当者、財団職員や中間支援組織の実務担当者まで、幅広いバックグラウンドをもつ総勢11名が集まった。まず、自身の活動や普段感じていること、アーツアカデミーへの参加動機を含めた受講生の自己紹介が行われた。ファシリテーターでアドバイザーを務める小川智紀さんからは「周りがどうであろうと好きなことを言ってい。議論する場所にしてほしい」、若林朋子さんからは「受講生の皆さんそれぞれに動機は違いますが、何かこれを機会に一步踏み出したということが分かりました。全力でそれを応援していきたい」との温かいエールが受講生に送られた。

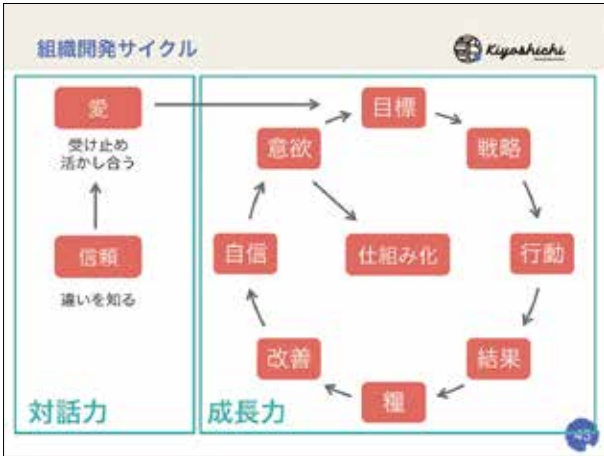
自分の活動を見つめ直すことからのスタート

第1回講座では、NPO等のファンドレイジングや経営戦略立案に造詣の深い山元圭太さんを講師に迎えた。講座は、受講生自身の事業や活動を、「エコノミック(経済)」、「ソーシャル(社会)」、「ライフ(生業)」という3つのビジネスタイプから考えることから始まった。3つ

のタイプの事業の目的、起点、戦略立案方法、同業者との関係といった特徴を学んだ後、受講生それぞれが進めていきたい事業・活動について、3つのビジネスタイプがどの程度の比重になるのかを考え、グループ内でも意見交換を行った。時に笑い声が聞こえるような雰囲気の中、議論は白熱し、他の受講生からのフィードバックによって受講生は自らの理解をも一層深めた様子であった。グループワークを終えた一同に対して、山元さんは改めて、NPOが該当することの多い「ソーシャル」を取り上げて解説した。マイナスの状態からゼロの状態を目指す「課題解決型」事業と、ゼロの状態からプラスの状態を目指す「価値創造型」事業の2つに分けて考えることで、どちらの特色が強いのかをメンバーと共有しておくことが大切であるとした。

経営戦略を6つのステップで考える

後半では、ソーシャルビジネスの課題解決型の戦略の立て方について、「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



↑サマリーシート

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。
- 戦略の全体像を捉えることを通じて、活動のヴィジョン、ミッションがなぜ必要かを理解する。

織基盤」の6ステップから考える方法を学んだ。山元さんは「1.組織使命(ヴィジョン)」においては、本当に実現したいという強い思い、すなわち「入魂度」とメンバー内におけるヴィジョンの「共有度」の2つが欠かせないと語った。『やりたいこと』、『誰もがするには難しいこと』、『ニーズがあること』の重なるところにポジショニングを寄せることで「入魂度」を高め、上図右上のシートを用いて共働するメンバーと使命(ヴィジョン)を確認し、ベクトルを擦り合わせていくことで「共有度」を高めていく方法が紹介された。使命(ヴィジョン)を明確にした後に続くのが、「2.現状調査」である。特に課題解決型にあっては、向き合おうとしている社会課題がどういった構造で生じているのかを分析していくために、多くの当事者の声を集め、状況を上流・中流・下流の三段階で可視化していくことが有効であるとのことであった。また、「3.実現仮説」では、課題の解決に向けて、他のアクターとの役割分担のなかで自分たちの活動を選択し、「4.成果目標」では、ソーシャルビジネスや芸術文化創造の分野では自らが「成果」を定義していくことの重要性が指摘された。

「愛」と「信頼」を土壌とした組織作り

確かな財源基盤をもつことは、受講生はもとより芸術文化に携わる多くの関係者に共通する課題であろう。「5.財源基盤」においては、ファンドレイジング(資金調達)をフレンド・レイジング(仲間づくり)とみなし、作りたい世界観を共有できる仲間を増やしていくという考え方で取り組むことが成功のカギだと山元さんは力説した。仲間の在り方や参加の仕方が多様な芸術文化の世界にあって、自身の活動に即し、ファンやボランティア、インターン、プロボノといった「仲間」をどうやって増やしていくのかを、ステークホルダーピラミッドを使いながら確認していった。また、「6.組織基盤」では目標を掲げ、アクションを起こし改善するというサイクルをうまく回すために、その土壌となる「差異を認めながら、お互いをどう活かせるか」という「信頼」と「愛」の必要性が強調された。対話の機会を織り込んでいくことによって、組織文化を育んでいくことができることの話に、受講生の多くも納得の表情であった。最後は、「うまくいく対話の具体的なコツは?」、「自分が

関わっている活動の主催者と自分の間で、価値創造と課題解決の食い違いがあった場合はどうするか?」といった具体的な質問などが寄せられ、講座での気づきを全員が共有する機会となった。日頃は意識することの少ない部分を改めて整理する機会を得た受講生にとって、事業・組織のヴィジョンはもとより、価値観や生き方といった本質的な問いにも向き合う時間にもなったのではないだろうか。

第2回講座に向けて

受講生には第2回講座までに、サマリーシート(上図右下)を用いて、自らの団体や活動についてまとめるという宿題が課された。使命や現状に対してどんなことが有効な対策になるのかは、受講生の活動毎に異なっている。次回は、それらの活動や組織の現状に寄り添いながら、より具体的な学びを進めていく内容になる旨が伝えられた。



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：2019年10月16日(水)
17:00～20:00

講師：山元圭太

第2回講座は、前回に引き続き山元圭太さんを講師に迎えて行われた。第1回講座で学んだ組織基盤や財源基盤、事業強化のためのフレームワークを踏まえ、受講生一人ひとりが自らの組織や事業の使命、課題に正面から改めて向き合う時間となった。前回の宿題として課されていたサマリーシートに基づき、これから乗り越えていきたい「自分たちの活動の重点経営課題」と「対策アクション案」、「今後のアーツアカデミーで得たいこと」を自己診断ワーク(右ページ図)に書き出す作業から始められた。

次いで、山元さんと若林さん、小川さんが、3～4名にグループ分けされた受講生が座る各テーブルを回り、サマリーシートと自己診断ワークに基づいて対話が行われた。受講生にとっては、自らの組織や活動がもつ使命と現状、そして課題を多角的に考える機会となった。以下、山元さんと受講生との間で行われたやり取りの一部を紹介する。

まずは、プログラムを磨き上げること

音楽の参加型ワークショップを提供する団体を立ち

上げたいという大丸さんは、「地域に住む大人から子どもに、アートや音楽を通して心豊かな劇場活動圏をつくる」ことを組織使命として掲げた。様々なワークショップが試みられている昨今にあって、多くの人が関心を寄せる使命ではないだろうか。大丸さんは、「①団体として成立させる、②提携先をつくる、③自分たちの人材を増やす」という三点を重点経営課題として挙げた。これに対して、山元さんは、「財源や組織は一旦無視して、まず、『これが私たちのエデュケーション・プログラムだ』と胸を張って言えるものを磨き上げることに注力した方が良い」とアドバイスをした。「ワークショップに参加する人の多くは、何が得られるかを重視します。自分達らしいプログラムを磨き上げ、トライアルとして1回目をやってみてはどうでしょう」と提案し、その上で成果を「見える化」していくことが大切だと続けた。自分達のプログラムがどういった価値を提供できるのかをしっかりと作り上げることに、他との差別化を図っていくことは、音楽ワークショップに限らず、あらゆる作り手に共通する最初の一步としても重要なものであろう。



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	
・	
・	
・	



- サマリーシートをもとに、芸術文化創造活動を行う上での「戦略のフレームワーク(全体像)」をつかむ。
- 戦略の全体像を捉えることを通じて、活動のヴィジョン、ミッションがなぜ必要かを理解する。
- 6ステップを使って自組織 or 個人の「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。

組織使命を具体化するメリット

中間支援組織で社会包摂分野を担当する根木さんは、「どこにいるか分からない人たちに、どうアプローチできるのか」を重点経営課題として挙げた。これに対して、山元さんは「少人数からでも良いので、当事者にインタビューしてみたいのか。相手がどういった人々で、自分たちは何をしてあげられるのかを整理することができれば」と述べ、インタビューの実施を助言された。受益者のイメージやニーズを生の情報から掴んでいくことの重要性を改めて指摘するアドバイスである。また、公共施設で舞台芸術活動の振興に携わっている藤岡さんは、「青少年が主体的に創造活動に取り組めるような居場所や創造スペースを作る」という組織使命を掲げた。自らの経験に基づく問題意識から、「①アートをを用いた施策、②青少年・若者を巡る問題、③地域コミュニティ」を課題とした。山元さんは、藤岡さんに対して「行政の立場として書いたものではなく、具体的にどういう状態を実現したいのかを明確にしたほうがよい」とアドバイスした。「青少年」という抽象度の高い表現ではなく、どんな属性や年齢層をター

ゲットしているのかを具体的に示し、優先順位を付けることで支援の対象をより明確にすることが必要ではないかという提案である。さらに、「(事業を通じて)どういうストーリーを生み出したいのか」をはっきりと描くことで、自分のみならず、周囲の人々とも意図の共有ができるようになり、仲間が集まってくるというメリットも期待できると山元さんは続けた。公共性が求められる組織において、職務と自らの問題意識とを伝えていくにあたって、こうした具体的な提示は説得力を持つであろう。

ヒアリングを通じた情報収集

団体を主宰している細川さんは、重点経営課題として「①時間の不足、②資金調達の難しさ、③人員不足」を挙げた。山元さんからは参考にした団体を問われ、細川さんは幾つかの団体名を挙げた。その上で、山元さんは、「どこまで教えてくれるかはわかりませんが、(そうした団体に)ジレンマも含めて現実をヒアリングし、情報収集することを勧める。その上で、何を諦めなきゃいけないのか。何をどのレベルまで高めなきゃいけないのか。何をどのレベルまで高めなきゃいけないのか。何をどのレベルまで高めなきゃいけないのか。」

のか。あるいは、この時期はこれに集中すべきかなどの選択肢を知ることが重要」とアドバイスした。そして、「自分たちの資源で十分集客出来るような“ブランド”を作る」という組織使命に対しては、「“ブランド”は偶然にできるものではなく、戦略的かつ計画的に作られています。そこでは、青臭さと腹黒さの両方、つまり『青臭さ』を作り出す器用さが必要です。本当にそういうことやりたいのか？ということを考えなければいけません」と述べ、「そのためにも、ヒアリングは大切です。目指すべき姿が、今の自分からどういった距離感にあるのかを考えてみませんか」と続けた。

全員とのセッションを終え、山元さんは「総じて感じたのは、一つひとつ、書かれた言葉の解像度を上げることの必要性です。特に、『どういう人』という対象が抽象的だと感じました。そこが明確になると、仲間が集まります。財源も組織も一旦無視して、まずは自分たちの事業の価値を作ることに時間を使うことが大切」と総括した。受講生一人ひとりにとって、自分だけでは気づけなかったアイディアを見つけ、組織使命や課題に新しい視点をもつきっかけとなったのではないだろうか。



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(1)～



DATE

日時：2019年10月30日(水)
17:00～20:00

講師：伊藤美歩

非営利団体の活動にあって、「資金調達」、つまり「ファンドレイジング」は最も大きな関心事のひとつであろう。日々の活動だけでなく、より質の高い事業を行っていくためにも資金は不可欠である。第3回講座は、伊藤美歩さんを講師に迎えて開催された。米国のオーケストラでのファンドレイザーとしての実務経験を端緒に、長らく非営利芸術団体のファンドレイジングに従事されてきた伊藤さんの体験談を交えつつ、ファンドレイジングの理念から支援者の巻き込み方に至る成功の秘訣、失敗の教訓等を教えていただいた。

アピール・メッセージを用意して、ファンドレイジングを始めよう

冒頭、伊藤さんは、「皆さんにとって、ファンドレイジングとはどういうイメージですか?」と問いを投げかけた。受講生からは、「大変なイメージ。やりたいけれど、やりたくない」、「人に伝える気持ちの強さが必要。そのためにも時間も体力もいる」といった声が上がった。一部の参加者にとって、「ファンドレイジング」には、「労力が必要」というイメージがあるようだ。そこで、伊藤さんは、

「単に資金の調達ということだけではなく、聴衆や鑑賞者を増やしていくことと絡めてファンドレイジングを考えてほしい」と続け、ファンドレイジングに臨むマインドから話を始めた。

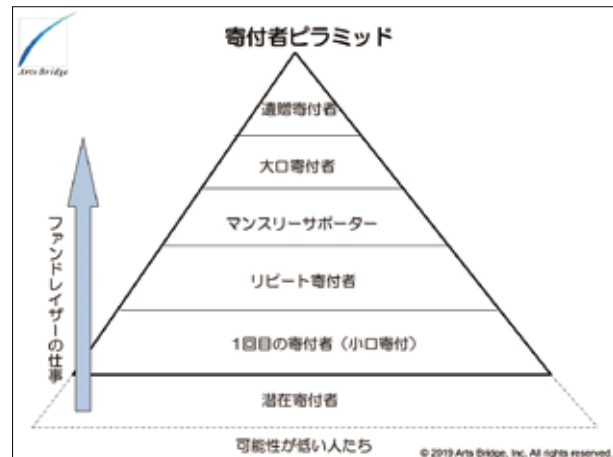
伊藤さんは、「ファンドレイジング」を「『ファン度』レイジングと捉える」ことを提案した。これは、団体と支援者の関係はポジティブで対等なもので、信頼関係が知人、友達、そして親友へという具合に構築されていくように、支援者との関係性もファンから始まって、熱心な寄付者になっていってもらおうという考えを表している。その実現に向けては、自団体がもつビジョン・ミッションや目標、活動を正しく伝え、取り組みへの理解者・共感者を増やしていく必要があるという。そこで、講座では、2人1組で受講者が自団体の使命や活動を相手に1分間でアピールし、フィードバックをもらうというペアワークが行われた。短時間に多くを盛り込み、時間超過に終わってしまう受講生も散見され、伊藤さんからアピール・メッセージの作り方のポイント(右ページ図左上)についての解説が行われた。

その後、日本の寄付市場の状況やファンドレイジングの基礎知識と共に、寄付を募るユニークな取り組み等

Appeal・メッセージのポイント

- 聞き手が求めているもの
 - なぜ? (なぜあなたがその活動をやするのか、なぜ必要なのか?)
 - 何を? (どういう手段で?)
 - 成果? (何がどう変わるのか?)
- 右脳を刺激する言葉遣い
 - イメージがわくような説明
 - 専門用語を避ける
- 情報の取捨選択
 - 興味をもってもらい次につなげることが目的
 - 散えて全てを伝えない

→300字程度の文章にまとめて組織内で共有しましょう!



- 目標
- ファンドレイジングの理念、概念や手法(なぜ・何が・どのように必要か)を学ぶ。
 - 財源・事業・組織が一体となった成長戦略づくり。
 - 財源の種類を学ぶ。
 - 既存・潜在的支援者の巻き込み方・共感の醸成。
 - 実例&失敗談と教訓・改善策等の共有について学ぶ。

を説明して頂いた。一口一万円以上の寄付者の名前を積み木に刻印して、館内の壁面に掲示する東京おもちゃ美術館の「一口館長プログラム」や、途上国支援のための企業の寄付つき商品プログラムやスマートフォンを利用した寄付といった多様な手法がある中で、成功事例から「寄付したくなるようなストーリー」の存在の重要性を再認識する内容であった。

周りにいる人々について考える

次いで、「ファンドレイジング」の実務を担う「ファンドレイザー」の具体的な仕事内容に関する学びを深めた。まず、寄付をする前の潜在的な寄付者から大口の遺贈寄付者まで、寄付者を階層化して考えるツールとして「寄付者ピラミッド」(上図左下)が示された。そして、このピラミッドを踏まえて、伊藤さんは、「ファンドレイザーの仕事とは、寄付者の心に響く働きかけや不断のコミュニケーションを通じて、一度、寄付してくれた人には継続的な寄付をお願いできるように、三角形の底辺から頂点に向けて、手を引いてステップアップさせていくこと」と述べた。こうした活動では、具体的

な寄付依頼に至る前の念入りなプランニングが欠かせない。事前計画と寄付者との関係性構築の時間を十分にとることで、寄付にまで至る確率を上げることができるという。

一方、新たな人たちと出会い、支援の輪を広げていく上では、「潜在寄付者」の把握も重要である。講座では、「潜在寄付者」の把握を念頭に、自分の団体や活動の周りにいる人々を洗い出すワークが行われた。受講生からは、「リアルで会う人しか思い浮かばなかった。Twitterのフォロワーなど、バーチャルのファンを増やしていきたい」、「元スタッフは大きな存在。事情を知っている人を内側に巻き込んでいきたい」といった感想が聞かれた。多くの受講生が、自団体の周りにいる人々を把握し、関係者や共感者を増やしていくことを心がけていくことが、ファンドレイジングの第一歩であると感じた様子であった。

寄付者との関係を維持・強化するための戦略とは

寄付や支援の協力をしてくれた方々に対しては、十分な

フォローを通じて、継続的な関係性を築いていくことも大事な取り組みである。伊藤さんは、継続的な支援が得られるように、支援者の性別、年齢、職業といった属性や友人関係、支援履歴などをデータベースソフトで管理、分析し、相応しい時期に相応しい寄付をお願いをするといった具体的な寄付依頼計画を立てることが重要と語った。また、寄付者に対しては、感謝の意を伝えることもファンドレイザーの重要な仕事である。手紙やメールによる御礼だけでなく、寄付金の使途などに関する報告を併せて行うことで、安心感が生まれるという。さらに、寄付者向けの特典として、アメリカの劇場での数多くの実例等も紹介された。受講者の多くが、こうした成功事例を参考に、自団体のファンドレイジングを行っていくための具体的な方法を模索しようとする姿勢がみられた。

ファンドレイジングの最前線で活動する伊藤さんの話には、ファンドレイジングの実務上のテクニックのみならず、活動の基盤となる信頼関係の重要性やその理念が込められていた。人と人の思いを繋ぐために、ファンドレイジングを進めるという発想が受講生にも伝わったものと考えられる。



4

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(2)～



DATE

日時：2019年11月11日(月)
17:00～20:00

講師：若林朋子

第4回講座は、本講座のファシリテーターも務めている若林朋子さんを講師に迎え行われた。ファンドレイジングの2回目となる今回は、文化セクターにおけるファンドレイジングの全体像から財源のマッピング、そして助成金・協賛金等の活用方法を中心に学んでいった。

新しいファンドレイジングに繋がる発想術 ー「いかにパイを広げるか？」

講座は、まず、日本の芸術文化支援に関連した予算の概観と動向の把握から始められた。文化庁や芸術文化振興基金、地方自治体による芸術文化支援の予算、そして、メセナ活動に代表される企業からの文化支援の状況を、数字と共に学んだ。依然として、芸術文化活動に対する支援は限られている現状を踏まえ、若林さんは「限られたパイ、資金源を取り合うのではなく、パイをいかに広げるのかへの発想転換が必要」と強く語られた。具体的な策として、「民から民への資金の流れを創ること」と、「文化以外の分野にも目を向け、幅広い財源からの資金調達の可能性を考えること」の二つが示された。後者においては、文化・アートと

社会との関わりの具体的な例を示しつつ、支援プログラムを探す際に、「文化」や「アート」といったキーワードのみならず、右ページ図左上の隣接領域をキーワードとして利用することなども紹介された。多くの受講生にとって、文化が社会へ及ぼす影響の範囲と大きさを再確認する機会となった。

講座では、次いで、芸術文化活動の支援にある多くのかたちの解説に移った。若林さんは、「助成」や「協賛」、「寄付」、「事業委託」、「補助」といったよく目にする支援方法と、それぞれの違いを解説し上で、活動の規模や性質、ビジョン・ミッションが多様な芸術文化活動にあっては、自分たちの活動に相応しい支援策を選んでいく必要があると説いた。同時に、資金支援だけでなく、非資金支援にも注目する必要があるという。最近では、「プロボノ」という言葉を耳にする機会も増えており、講座では「どのような非資金支援の具体例があるのか？」というテーマに即したグループワークが行われた。「公演場所を提供してもらった」、「プロのカメラマンにプロフィール写真を無償で撮ってもらった」といった受講生の経験が語られると共に、



- 文化セクターにおけるファンドレイジングの全体像を捉え、実践のあり方、工夫、発想の拡張を試みる。
- 財源の多様性や可能性を知る。
- ファンドレイジングのための言語化力のブラッシュアップ ほか。

多くのアイデアも飛び交う活発な意見交換の場となった。資金提供だけに留まらない、より多様な支援のあり方を探っていくことも芸術文化活動の充実には不可欠であることが認識される場となった。

ファンドレイジングに取り組む前に ーポートフォリオ作成のすすめ

講座の後半部では、受講生が「財源のマッピング」に挑んだ。「助成金・補助金」、「会費・寄付金」、「受託事業収入・協賛金」、「自主事業収入」という4つの資金源は、それが内発的なものなのか、外発的なものなのかという観点と、支援性なのか、事業性なのかという観点という2つの軸から区別すると全く異なった位置に属するという。そこでこれら4つの財源毎に、自団体の現状と具体的な数値目標を記入したポートフォリオを作成していった(上図左下)。若林さんは、「ポートフォリオの作成に当たっては、①4つの資金源のどこに財源基盤を置くのかを決めること、②望ましい資金源のバランスを意識することが必要だとアドバイスした。やみくもにファンドレイジングを行うのでは

なく、「資金源の全体像を描き、将来を設計した上で、始めていくことが大切」という若林さんの声に、受講生は真剣に耳を傾けていた。続いて、「財源100本ノック」と名付けられたグループワークが行われた(上図右下)。これは、受講生の団体もつ財源以外の「新たな財源」を考えていくというものである。「(支援者に)エキストラ出演してもらって、その参加費として資金提供を受ける」、「異業種コラボによるワークショップの実施」、「旅館や会社へのアート作品の貸与」、「外国人観光客に向けた夜公演を実施する」、「企業と協働し、企業の製品やプログラムを活用してワークショップを行う」といったアイデアが次々に受講生から挙げられた。新たな資金提供先の獲得は、多くの受講生にとって大きな関心事であり、様々な可能性を模索しあう機会となった。

申請書は読み手の気持ち想像して

最後に、若林さんは助成金・協賛金の活用方法と助成申請書作成上のポイントを解説した。申請書を作成するには、「3行コピー」を持つことが重要だという。

「感動的な文言ではなく、むしろ誰にでも伝わる簡潔で要領を得た言葉・表現で」書かれた自分の活動・団体を端的に表現する短い文章は、申請書の基本的な骨格となるようだ。次いで、若林さんは、活動が「市場原理になじむ『エンターテインメント系』のアートなのか、市場経済には本質的になじまない『非営利系』のアートなのか」を踏まえた上で、助成金を申請する「理由」を言語化していくことが必要だと述べた。こうした準備プロセスは、申請書を筋の通った骨太なものにしていく。「申請書には読み手がいる」ことも繰り返し強調された。書きたいことを一方的に書き連ねるのではなく、読み手が聞きたいことを適切に捉え、それに答えていくことの重要性を学ぶ時間となった。



5

芸術文化の必要性を考える

～芸術文化支援を鍵に、自立の在り方等を考える～



DATE

日時：2019年12月2日(月)
17:00～20:00

講師：片山正夫

第5回講座は、セゾン文化財団理事長の片山正夫さんを講師に迎えて行われた。今回の講座は、「なぜ、社会にとって芸術文化が必要なのか」を考えることで、芸術文化活動の価値を説明する力を磨きつつ、自立の在り方を探求していくねらいを設定した。「あいちトリエンナーレ2019」内の企画展「表現の不自由展・その後」の展示中止と再開、そして文化庁の補助金を巡る一連の出来事は、図らずも「表現の自由」と「表現の侵害」の対立を浮き彫りにし、「なぜ芸術文化は公的に支援されるのか」という問いを顕在化させた。そこで、この日は、「あいちトリエンナーレ2019」をめぐる出来事をひとつの事例として、社会における芸術の必要性を受講生それぞれの立場から考えていく場となった。

今、あらためて考える

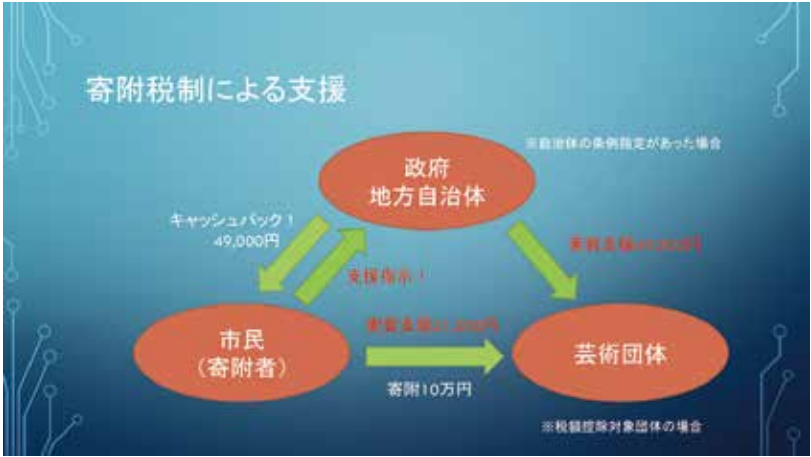
冒頭、片山さんは、「これまでに『表現の自由』にまつわる議論は、度々起こってきた」と述べ、政治的、性的、宗教的な問題等を扱った作品を公的な場で展示することは是非が議論されてきたことを

指摘した。片山さんは、今回の「あいちトリエンナーレ」の問題もこの系譜に連なるものであるとし、受講生に「あいちトリエンナーレの問題についてどう思いましたか？」と問いかけた。受講生からは多くの意見が出されたが、中でも、運営団体と行政、そして周囲の人々との間に、「共通言語、とりわけ『芸術とは何か』という認識がないままに議論が進んでしまったのではないか」という芸術文化観の相違や、それぞれの主体間で論点がずれるといった分断を問題視する意見が多く出された。また、「事前対策が不十分」や「理解してもらえないような説明を運営側がしていれば、新しい価値観を生み出せたかもしれない」とう運営側の課題を指摘する声や、「補助金不交付の決定へと至った文化庁のプロセスが不透明」といった補助金の手続きに対する意見も挙げられた。

芸術文化に対する 公的な助成・支援がもつ意味

後半、片山さんは「武満徹、小津安二郎、手塚治虫、

芸術文化に税金を投入することの正当性／理論的根拠 (Rationale) はどう説明されてきたか？	
カテゴリー	キーワード
個人の内面	心の豊かさ・人間性 充実（発展した）、自律的な個人 自己実現意欲 Creative Capital City (L&P)
教育・福祉政策的	子ども、アート・イン・エデュケーション 才能開花 教育機会均等
経済政策的	観光 クリエイティブ産業 イノベーション・イマージン
社会政策的	社会教育・多様性 コミュニティケーション・集合的記憶 まちおこし、コミュニティの復興
地域政策的	地域デザイン・イマージン クリエイティブ・イマージン 文化振興・観光振興
都市政策的	都市再生・都市デザイン・イマージン 都市再生政策 都市再生戦略
外交政策的	国際交流・国際デザイン・イマージン 文化振興・観光振興・文化政策 文化政策
その他	文化・経済・社会政策・文化政策 文化政策・イマージン 文化政策・イマージン 文化政策・イマージン 文化政策・イマージン
以上を踏まえ	文化政策・イマージン・文化政策・イマージン 文化政策・イマージン・文化政策・イマージン 文化政策・イマージン・文化政策・イマージン 文化政策・イマージン・文化政策・イマージン



- 「なぜ、社会にとって芸術文化が必要か」という問いについて考える。
- 創造活動を取り巻く環境を総体的に捉え、活動の価値を客観的に説明する力を磨く。
- 芸術文化支援の選択肢を知り、自立の在り方も探求する。

黒澤明、寺山修司、安藤忠雄といった、日本のアート界を作ってきた人たちは、公的な助成金をもらっていなかったのに素晴らしい仕事をした。だから政府の支援など不要なのではないか、という意見にどう答えるか」と問題を提起した。そして、明治維新直後の欧化政策の一環として、列強からの侵略に対する危機感を背景に始められたわが国の文化政策が、徐々に「心の豊かさ」といった抽象的で曖昧なものになっていったと歴史的経緯を振り返った。さらに「現代における芸術文化に税金を投入することの正当性」を問われ、受講生からは「芸術が、心の豊かさや人間形成に資する」という個人の内面を指摘する意見が多く聞かれた。また、「所得や地域、教育の格差によらず文化に平等にアクセスする権利」が人々にはあるという意見（文化の権利）や、「国として文化水準を上げる」（外交政策的）、「受益者の金銭的な負担の軽減」といった意見（経済学的）、「文化財保護」、「教育的価値」を指摘する意見もあった。受講生の発表を受け、片山さんは「芸術文化に税金を投入することの正当性／理論的根拠はどう説明されてきたか？」と題した表（上図左上）を示し、

意見を「個人の内面」、[教育・福祉政策的]、[経済政策的]、[社会政策的]、[地域政策的]、[都市政策的]、[外交政策的]、[文化権]、[経済的]というカテゴリーへと整理していった。

次いで、文化芸術基本法、東京都文化振興条例、日本国憲法において、行政が文化に関わる根拠がどのように記述されているのかを確認した上で、日本の文化政策の立案プロセスが抱えている問題が指摘された。また、Jリーグの例を踏まえつつ、サッカーチームが地域に一体感をもたらしている例を挙げ、たとえば「スポーツにはできないがアートにはできること」は何かを深堀して考えていくことも重要ではないかと指摘した。さらには、芸術の概念の歴史を踏まえながら「社会から超越しているからこそ芸術だ」という考えと「芸術もまた社会の一部じゃないか」という考えの間にあるジレンマ、そして独創性と制度化とが容易には相いれない状況にあることも考えていくことの重要性も述べられた。そして、「そうしたところにも、あいちトリエンナーレ問題の根があるのではないかと」とし、「では、あいちトリエンナーレの問題



を繰り返さないためには、どうしたら良いのか？」との問いが受講生に投げかけられた。受講生からは、運営側が「上層から末端まで共通の認識をもつ」、「作品を提示する理由を説明していく」、「市民とコミュニケーションしていく」といった意見が出され、同時に、「不交付決定に至るプロセスの情報開示」、「審議プロセスの整備」といった行政に対する改善の声も挙げられた。

最後に、片山さんは、イギリスの社会学者ダーレンドルフが民間公益セクターのあるべき姿として述べた「創意豊かで個性ある団体が乱立するようなクリエイティブカオス（創造的混沌）の状態」という表現を引きつつ、民間支援の役割の重要性を強調し、逆に政府に対し過度に期待し、依存することには注意すべき面もあると述べた。芸術文化と政治が直接相対すると問題が起こりやすいのは事実であり、民間から民間への資金の流れを促す寄付税制のさらなる活用に向けた取り組み、そして、アーツカウンシル・イングランドの理念を引き合いに中間支援組織の重要性を再認識すべきと講座を締めくくった。



6

活動の意義を伝える 評価軸を磨く

～活動を振り返り、改善・変革していく術を磨く～



DATE

日時：2019年12月16日(月)
17:00～20:00

講師：源由理子

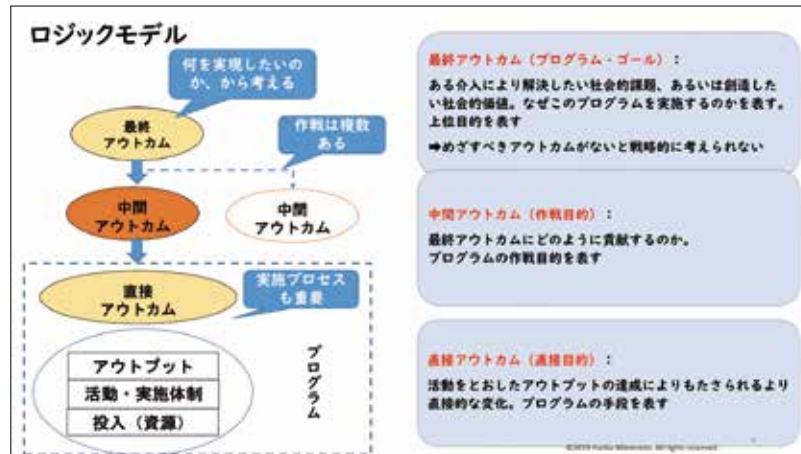
第6回講座は、『活動の意義を伝える自己評価軸を磨く～活動を振り返り、改善・変革していく術を磨く～』のテーマのもと、明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科教授で、明治大学プログラム評価研究所代表の源由理子さんを講師に迎えて開催された。今回は、「評価」の意義、手法、効果を学び、評価を使いこなすために有用な「ロジックモデル」の作成を通じて、活動の価値を可視化・言語化していく技術を磨いた。

評価は「改善のための情報源」

まず、源さんから「評価(Evaluation)」の理念や方法論といった理論的な側面が解説された。評価は「物事のメリット、価値、意義を体系的に明らかにすること」と定義され、「事実特定(Factual identification)」と「価値判断(Value determination)」という二つの構成要素から成り立っている、中でも「価値判断」が重要で、特に「誰」の価値を基準に評価するかで結果が大きく変わることが強調された。講座は、特に「プログラム評価」に焦点を当てて

進められた。「プログラム」とは、「特定の社会目的を達成するための一連の介入」のことを指し、芸術文化活動もその範疇に含まれる。「プログラム評価」の対象は、その実施とアウトカム(社会に起こる望ましい変化)である。「評価は改善のための情報源」と述べられたとおり、評価はプログラムの改善を行っていく上で有効な方法で、過程を評価する「形成的評価」と最終的な結果を評価する「総括的評価」に分けられる。源さんは、両者が相互補完的であることにも言及した。

次いで、プログラム・セオリー(プログラム理論)の概念が説明され、目指す成果を得るために、ブラック・ボックスになりがちな成果への道筋を明確にしていくことの重要性が指摘された。プログラム・セオリーの実践では活動・実施体制と資源、アウトプット、直接アウトカム、中間アウトカム、最終アウトカムの各段階に分けて、体系的に図示した「ロジックモデル」が不可欠である。これは、「最終的なゴールへと至るために『どのような作戦』で、『どのようなこと』を戦略的にやっていくか」を可視化したプログラムの見取り図(右ページ図左下)にあたるという。講座



- 評価の意義を理解する。
- 評価の全体像を捉え、手法や効果を活動の継続的發展に生かす。
- 活動の価値を評価し可視化、言語化する技術を磨く。

では、「生活習慣病リスク」などの具体例を交えつつ、詳細な解説がなされた。また、「参加型評価」への言及もあった。「評価ワークショップ」のような対話を通じて、関係者同士がプログラムの目指すべき方向を決めていくことで、課題やニーズといった現場の暗黙知が可視化できると共に、周囲の関係者との相互学習や協働関係の構築にも役立つとのことであった。

作戦を可視化するために —ロジックモデルを作る

後半は、ファシリテーターの小川智紀さんが所属するNPO(STスポット横浜)が事務局運営をしている横浜市受託事業「横浜市芸術文化教育プラットフォーム」を題材に、学校関係者、アーティスト、事務局の立場を考えつつ、ロジックモデル作成を経験した。参加者は、事前に小川さんと源さんによって作成された当事業の概要と自己分析シートを読み込んでいた。

ロジックモデルの作成は、「最終アウトカム」の決定

から始められた。こうしたアプローチをとることで、目指すべきものが共有され、その後の議論が理論的で建設的なものになるとのことであった。「子どもたちの笑顔がみたい」、「子どもたちの芸術機会の均等」、「学校関係者や保護者に文化・芸術教育の意義が理解される」といった、様々な視点からの「最終アウトカム」が示された。次いで、源さんのファシリテーションのもと、意見の分類が行われた。『「一人ひとりを排除しない」と『芸術機会の均等』は似ている」、「『生きる力』と『サバイバル』、『コミュニケーション能力』も似ている」といった意見交換と集約を経て、それぞれの関係性にある手段・目的という因果関係、すなわち、「ロジック」を検討し、構造的な整理を進めた。

次に、「横浜市芸術文化教育プラットフォーム」で行っている5つの事業・活動に対して、取り組むべき具体的内容を列挙し、それぞれから導かれる「直接アウトカム(直接的な成果)」を考えていった。源さんは、直接アウトカムを考えることで、「自分たちのやっている活動が、本当に直接アウトカムに繋がっている

のか、また、直接アウトカムを達成するために、現状の活動で十分かどうか、議論してほしい」と強調した。

そして、「中間アウトカム」の検討が行われた。これは、「直接アウトカム」の総括によってもたらされる中間的成果のことで、冒頭で考えた「最終アウトカム」の実現に貢献する。さらに、時間の制約からワークショップでは取り上げられなかったものの、ロジックモデル作成の延長には、それを踏まえた定量的・定性的な評価指標の作成と、データの収集が行われるとの解説があった。

ロジックモデルは、限られた資源のもとで事業がもつ効果を最大化し、改善や見直しをする有用なツールになる。ロジックモデルの作成ワークショップを通じて、多様で異なる関係者同士が問題意識や考えを語り合い、コンセンサスを築くことができるとの実感が得られた。各組織・活動が抱える課題を棚卸するという意味でも、ロジックモデルの作成に取り組むことは意義深いと考えられる。



芸術と社会の関わり方を磨く

～社会とのつながりを捉え、「接続」を考える～



DATE

日時：2020年1月28日(火)
17:00～20:00

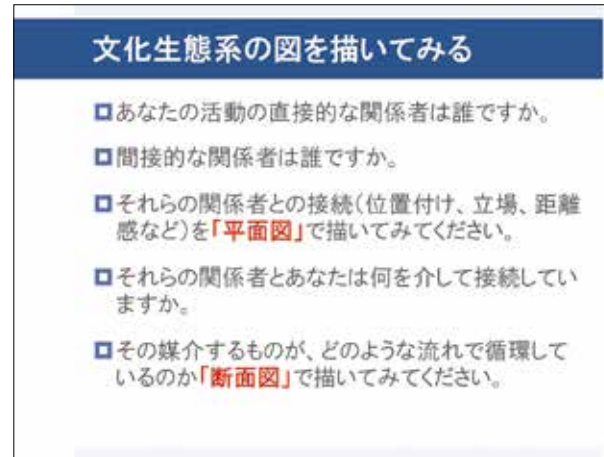
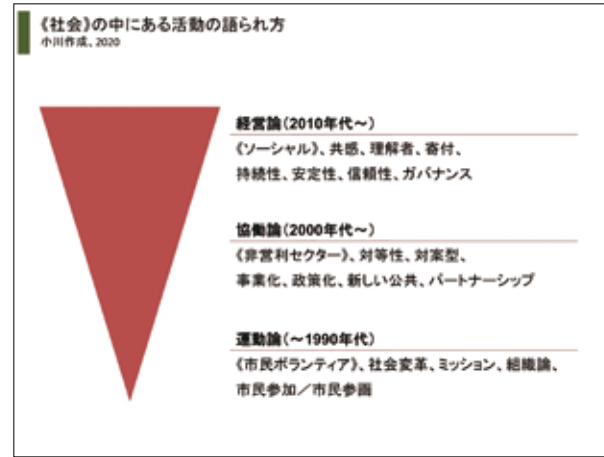
講師：大澤寅雄、小川智紀

第7回講座は、本講座のファシリテーターを務める小川智紀さんと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の大澤寅雄さんを講師に迎えて行われた。テーマは、「芸術と社会の関わり方を磨く」―社会とのつながりを捉え、「接続」を考える―。芸術文化と社会とがどのように接続できるかを、文化生態観察、文化的コモンズ、文化資本といったキーワードから学び、自分たちの活動とステークホルダーとの関係性、役割を可視化する試みである。

芸術文化活動はどこにある？ ——社会的背景をとらえる

講座では、まず小川さんが登壇し、助成事業の運営事務局の仕事の中で感じてきた疑問が語られた。小川さんは、日本国憲法第89条「公金その他の公の財産は、宗教上の組織若しくは団体の使用、便益若しくは維持のため、又は公の支配に属しない慈善、教育若しくは博愛の事業に対し、これを支出し、又はその利用に供してはならない」を踏まえ、「公の支配に属さないつまり民間の慈善、教育、博愛

事業に対して助成金が出せないのは不思議。芸術文化の活動に対しても、『慈善、教育もしくは博愛の事業に該当するから、これはお金を払うのは憲法違反だ』という人もいる」と述べた。そして、日本の教育や社会福祉の領域における歴史背景を例示しつつ、「民間や“社会”の側にあると、自由にはできるが存立基盤が危うい。“国家”の側にあると、縛られるけれども安定になる。それでは、どこに芸術文化を位置づければよいのだろうか」との問いを受講生に投げかけた。
講座ではさらに、社会の側で支えるというのはどういうことなのかを、考えていった。市民活動支援の識者として知られている山岡義典さんの「民間の中で支えるということは、(歴史的に)“社会運動”という側面があったことを忘れてはならない」という言葉を引きつつ、1970年代に起きた「川崎バス闘争」や昨年開催された「死刑囚表現展2019」を例に説明がなされ、全員で社会運動への支援の担い手が国家なのか、民間なのか、あるいは社会なのかを考えた。小川さんは「現状では少しずつ民間の助成が進んできている」と述べ、「2010年以降、民間の活動は



目標

- 芸術文化と社会との関わりを持続可能にするために、芸術文化と社会との接続のあり方について考える。
- 大澤氏による文化生態観察、文化的コモンズ、文化資本と社会関係資本の考察の整理をもとに、自分自身や関係者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」を循環させていくかを考える。
- どういう領域で、どういう人たちと関わっていくのか、どのような価値が生まれているのかを意識し、生態系全体を見渡しながら自らが生態系の一部分として、相利共生の「接続点」になっていく可能性を探る。

『経営論』として語られる傾向にあるが、改めて1990年代までの『運動論』や2000年代の『協働論』を考えていく必要性もあるのではないかとまとめた。

「文化資本」、「社会関係資本」、「経済資本」の流動性を高める

続く後半では、大澤さんが登壇した。日本における文化政策の変遷が概説された後、フランスの社会学者ブルデュエが提唱した「文化資本」、「経済資本」、「社会関係資本」という3つの資本を踏まえ、それらの相互転換と地域での循環によって「地域資本」の形成が図られるのではないかと提案が示された。また、「文化資本があるからこそ、信頼、規範、ネットワークが形成される」と「社会関係資本」の成因を述べ、東日本大震災、ノートルダム大聖堂や首里城の火災といった惨事では、文化資本に甚大な損失を及ぼしたものの、文化資本があったからこそ即座に外部からの社会関係資本が流入し、資本の転換や循環、地域のレジリエンス(復元力)を呼び

起こしたのではないかとの考察を述べた。
生態系として、芸術文化を捉える

次いで、美術家の藤浩志氏が描いた「Plants!」の概念図と、大澤さんが自然界の生態系から着想、提唱してきた「文化生態系」の5つのポイントが示され、各受講生の活動にまつわる文化生態系の絵を描くグループワークが行われた。生物の住む環境が多様であるように、受講生が活動場所として描いた絵にも、海中や森を例とした種々の環境が描かれた。そして、自らが描いた生態系を示しつつ、「記事で取り上げてくれる記者はサンゴ」、「陸にいる人と海にいる人では役割が異なる」、「ここは、水のような、土のような、泥っぽい感じ」といった議論が繰り広げられた。生態系という切り口から自らの活動を観察することは、つながりや環境の大切さへと目を向ける好機になった。

大澤さんは、また、「生態系サービス」と呼ばれる概念を文化へと適用した「文化の生態系サービス」を示し、「4つあるサービスの内で『調整サービス』と

「生息・生育地サービス」が見落とされがち」と述べた。同時に、「価値」から芸術文化を捉えたと、どうしても「利用価値」に重きが置かれるが、そもそも「利用価値」を測る指標となる経済的価値には限界があり、「非利用価値」は見落とされがちであることから、価値自体を測ることに困難がある」とも指摘した。

2001年のユネスコ総会で採択された「文化」の定義には、「共生の方法」もその範疇に含まれているという。異なった種が同所的に生活することで相互に利益を得る「相利共生」、効率的に花粉を運んでもらうためにハチの羽音によって花が一時的に「蜜を甘くしよう」と頑張るような「共進化」、そして、森の木々が地中の根でネットワークを作っていることといった生態系の例を挙げ、受講生間ではもとより、社会との相互作用が進むことへの期待を述べ、講義を締めくくった。



8

課題解決戦略レポートの最終発表会



DATE

日時：2020年2月25日(火)
16:00～20:00

講師：小川智紀、若林朋子

2019年度のアーツアカデミーもついに最終回となった。第8回目の講座では、本年度の学びの集大成ともいべき課題解決戦略レポートを11名の受講生が発表した。今回のねらいは「芸術文化活動における課題解決の具体的な実装方法を提案、相互に思考を共有する」である。忙しい仕事の合間をぬい、昨年9月からの7カ月間に亘って講座に参加してきた受講生は、毎回、芸術文化支援や評価のあり方を考え、創造の現場が抱える問題に関する学びを深めてきた。

レポートの作成に当たって、受講生は各々が取り上げたい課題の解決に向けた戦略と手段・方法、そして実現へ至る道のりを定め、期待される効果やインパクト、さらには今後の展望をどのようにレポートにまとめるか、アドバイザーと個別に面談するなど、入念に準備してきた。最終発表会では、受講生全員が10分間のプレゼンテーションを行い、アドバイザーを務めてきた若林朋子さんと小川智紀さんから、一人ひとりにフィードバックが寄せられた。会場には、アーツカウンシル東京の職員や昨年度の受講生も集まり、

充実した議論の時間となった。

課題を絞り出し、解決策を考え抜く

国立映画アーカイブにおいて特定研究員を務める傍ら、国際映画祭の作品選考や映画・映像関係の翻訳なども手がけている確井さんは、自らの経験に基づいて、日本の短編映画・映像を紹介する英語版データベースの構築の必要性を語った。発表では、講座でも取り上げられた助成金やクラウドファンディング、プロボノの活用、他の組織と連携といった具体的な案が飛び出し、「データベースを基盤に、作家の海外展開をサポートしていきたい」と展望を述べた。また、演劇ユニットを主宰する細川さんの発表は、「小さな単位で演劇活動を行っている人たちのカンパニーが長期的に活動するためにはどうしたらいいか」という問いに対する答えに迫るものであった。第1・2回の講師を務めた山元圭太さんの講座で登場した『ビジネスプラン見える化BOOK』(日本政策金融公庫)で示された「仲間・協力者を見つける」というポイントに着目し、立場や目線の近い関係者を募って



目標

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

対話の機会を設け、孤立しそうなカンパニーを対象としたシンポジウムの開催や資料のアーカイブ化、そして、SNSのグループ機能などを活用したオンラインでの意見交換の場作りといったアイデアを提案した。そして、「孤立の回避や情報交換のために、こうした取組を通じて、緩やかな連帯を作りたい」とまとめた。オンラインで発表に参加した大丸さんは、第3回の講師、伊藤美歩さんの「ファンドレイジングとは“ファン度”を上げること」という言葉が響いたという。1993年以来、3年ごとに開催されている「大阪国際室内楽コンクール&フェスタ」で広報を担当している彼女は、「(個人の)応援者の顔が見えてこない、接点が薄い」という実状を課題とした。そこで、ファンドレイジングの手法を活用できるのではないかと考え、「ポスターアンバサダー」、サポーター(会員)制度の創設、Thank Youレター、過去の入賞団体のコンサートといった具体的な施策のアイデアを挙げた。

様々な提案や思考を共有する

いずれの発表も、講座を通じて得たアイデアや視点

を踏まえつつ、受講生自身が抱える問題意識や課題を分析し、その解決策を探るという熱意に満ち溢れた濃密なものであった。会場で仲間の発表を聴く受講生にもしばしば深く頷く姿が見られた。発表後に寄せられた、アドバイザーからの温かくも、的確なコメントによって、俯瞰的な立場から新たな気づきも得られたのではないだろうか。

全員の発表が終わって、小川さんは「社会と関わらない芸術というのは存在しない。『じゃあ、どう関われば世の中がちょっとおもしろくなるのか』というのを、皆さんと考えることができたのはすごく大きかった。場所は違うかもしれないけれど、これから一緒に考えていきたい」と総括し、受講生全員の今後に期待を寄せた。また、若林さんからは、「11人のプレゼンテーションはそれぞれに違った内容でしたが、要所、要所には通じる部分もあったと思います。その共通点を大事にして欲しいと思いました。また、自分以外の視点を日頃からいかに取り込んでいくかというのも大事だと思います。この8回の講座を通じて、それを体感していただけたのではないのでしょうか」との言葉が

送られた。

今回の講座を通じて生まれた繋がりは、芸術領域や立場の垣根を超えた関係の始まりを強く予感させる。最後に修了証書を手にした受講生の顔には達成感と自信を見ることができた。受講生一人ひとりの次なる挑戦に期待がもたれる。





いとう さやか

伊藤さやか

MUSICA!、マルチリンガル演劇実行委員会(Multi-lingual Theatre Tokyo)

早稲田大学在校中、歌謡番組のバックダンサーを始め、OB の劇団にも出演するようになる。卒業後はフリーランスの役者、歌手、司会、ライター、演出、プロデューサー、運営スタッフとしてイベントや舞台、映像の仕事に取り組む。2016年、ミュージカルの作り方を研究するため、Middlesex University の奨学金を得て、同大学 Theatre Arts 学部大学院に留学。脚本や楽譜を用意せず、パフォーマー達の身体から自然に生まれる音や動きやドラマを、クリエイター達のアイディアと融合させることで作品を作っている。現在、この手法を用いて二つの演劇団体、マルチリンガル演劇実行委員会（演出、事務局）と劇団 MUSICA!（演出、主宰）を運営中。

タイトル

違いを楽しみ、わだかまりをとく

ーマルチリンガル演劇実行委員会 今までの反省 / これからの挑戦ー

戦略の内容

すでに多民族社会となった世界の都市を見るに、人種・文化の多様性は街に発展をもたらす一方で、市民の間にわだかまりを生むようだ。急激に多民族化する日本においても、住民の心にわだかまりが生じることは避けられないだろう。政治的扇動、天災などによってそのわだかまりが爆発し、暴動、テロへと発展しないよう、マルチリンガル演劇を通して、草の根活動的にわだかまりをとくことを目指す。

実現の手段・方法

- もたら街にいる人のわだかまり、海外から街にやってきた人のわだかまり、双方と向き合い、
- 1、文化的・民族的多様性の乏しい日本の社会に生きてきた人に、違いを楽しめる演劇空間を提供する
 - 2、文化的・言語的な問題で日本社会に溶け込めず、生きづらさを感じている人たちを、マルチリンガル演劇を通してサポートし、彼らが日本で自分らしく活躍するためのきっかけを作る

工程表

短期目標 ～実績と基盤をつくる～

- ・「マルチリンガル演劇とは何か」を知ってもらう方法を増やす
- ・マルチリンガル演劇を気軽に体験できる機会を提供
- ・多角的なファンドレイジングを可能にする
- ・地域に根ざしたイベントを実施し、評価と改善を重ねて、国際プロジェクトに備える

中期目標 ～ Instant MIX theatre lab との共同プロジェクト～

- ・Instant MIX theatre lab のスペシャリスト達が持つメソッドを学びながら、マルチリンガル演劇作品の創作・上演をする
- ・外国語習得など、マルチリンガル演劇のメソッドを使ったビジネス向けワークショップの開催
- ・事業収益につながるコンテンツの開発
- ・多文化共生などに関心を持つ企業や研究機関との共同リサーチ

長期目標 ～各地でわだかまりを解き、異文化・異民族間の摩擦解消に貢献～

- ・選びやすくオーダーしやすいように、ワークショップをパッケージ化
- ・日本で生きづらさを感じている外国ルーツの人達に、クリエイティブな就労の場を提供
- ・日中韓でマルチリンガル演劇フェスティバルを交互開催

2018年、留学先のロンドンから豊島区大塚に戻って一番驚いたのは、大塚駅を行き交う人々の人種の多様さだった。豊島区はこの五年で区内の外国籍住民が四倍に増え、すでに人口の割以上が外国籍。いまや新成人の約四割は外国籍だ。地元商店街では「もう外人は勘弁してほしいよ」という言葉を何度も聞いた。いつも親切な隣人でさえ「そのアパートのゴミ置場、変な言語が書かれてるの。気持ち悪くない?」とつぶやく。おそらくそのアパートの住人が分かる言語でゴミ出しに関する注意を書いてくれたのだと思われるが、隣人はそれを見て「変な言語」「気持ち悪くない?」と悪気なく言う。

私が留学していた時、ロンドンはブレグジットで大いに揺れていて「us（我々）」と「others（その他）」というものの言い方が横行していた。隣人は私を「us」、そのアパートの人々を「others」として認識していたように思う。今の東京は、ヨーロッパ諸国が行なった移民のかき集めと移民の排斥という道を、そのままなぞろうとしているかのようだ。その先にあるのは分断と憎悪と暴力なのに。

焦りと恐怖感から「マルチリンガル演劇を日本に普及させよう」という思いが生まれた。英国では民族的・文化的多様性の難しさを目の当たりにしたが、一方で、多様性の素晴らしさを伝えようとするマルチリンガル演劇のパイオニア集団 Instant MIX theatre lab との出会もあった。彼らは主に devising(集団創作)で上演作品をつくる。パフォーマー達のアイディアを融合させることで作品を作り上げ、演出家はパフォーマー達が自由に、平等に、そしてクリエイティブに、アイディアを出し合える場を作ることを仕事とする。多国籍・多言語チームの Instant MIX theatre lab で、私は「違いを楽しむ」ことを知った。だから、無意識にヘイトスピーチをしている隣人達にも、英国で“外国人”だった私のように、言葉の壁や居づらさを感じている日本の“外国人”の方達にも違いを楽しんでもらいたいと思った。

2019年、Instant MIX theatre lab の芸術監督 Anne Bérélowitch をスーパーバイザーにむかえ、同じく日本の多文化共生を願う仲間と、マルチリンガル演劇実行委員会を設立。そして、

日本でマルチリンガルをやりたい→ マルチリンガル演劇のスペシャリストを日本に招聘したい→ 助成金が必要→ 6 件の助成プログラムに応募したが、どれも不採用→ マルチリンガル演劇のスペシャリストが招聘できない→ 日本でマルチリンガル演劇ができない

という堂々めぐりを経験した。いつまでたっても動き出せない為、マルチリンガル演劇実行委員会のメンバーは、ほとんどが名前だけの会員に。なんとかせねばと思うものの、渡航費や滞在費を捻出することができない。そんな時に知ったのが、アーツアカデミーの存在だった。スペシャリスト達を招聘するための助成金をどうしたら得られるのか? それを知るために応募したようなものだったが、ここでの学びを通して気づいたのは、「助成金がもらえないから実現しないのではない」という事実だった。

スペシャリストの招聘がスタート

→「マルチリンガル演劇とは何か?」 がスタート

日本では、私がやろうとしているマルチリンガル演劇を知っている人が見つけれなかった。その為、マルチリンガル演劇のスペシャリストを日本に招聘するところがスタートだと考えた。しかし、私はそもそも「マルチンガル演劇とは何か?」をきちんと説明できていなかったのだ。

マルチリンガル演劇には、複数の言語が作品全般において複雑にからみあうものから、単に多言語で字幕表示をするだけのものまで、様々なタイプがある。私が目指すのは“違い”を楽しむためのマルチリンガル演劇。多国籍のパフォーマーが母国語をはじめとする言語を使い、それぞれの言語の背景にあるそれぞれの文化を衝突させたり融合させたりしながら作り上げる演劇でなくてはいけない。創作の過程で文化摩擦が起こること多々あり、その一つ一つと丁寧に向き合っていく必要があるのだが、そういった過程も記録し、研究材料として大切に残しておく。

上記が私の定義する「マルチリンガル演劇」の説明なのだが、どうやらマルチリンガル演劇実行委員会の仲間にとってすら、理解困難なものだったようだ。私も、水の中に入ったことのない相手に水泳について話すような難しさを感じていた。やはり、言葉での説明には限界があった。

無料にすれば多様性のある参加者が集まる→

多様性のある参加者は多様性のある告知から

そこで、スーパーバイザーの Anne Bérélowitch と相談を重ね、私でもできるマルチリンガル演劇の体験ワークショップを企画。私がワークショップリーダーとしてフォローしきれなくなるだろう繊細な問題（宗教や民族間対立）がつきまとうコンテンツは避け、かわりに私が得意とする、パフォーマーたちの身体から自然にわき出る音、動き、ドラマを融合させる特殊な devising(共同創作) メソッドを取り入れた。

自己資金と仲間からの寄付金を会場費にあて、無料ワークショップを開催。無料にこだわったのは、金銭的負担を与えないことで、参加者の多様性を促進するためだ。しかしフタをあけてみれば、来てくれたのは親切的な友人たちと、欧米人との無料語学レッスンを期待する人々ばかり。せっかく参加してくれた韓国や中国出身の仲間たちは日本人参加者にあまり相手にされず、英語やフランス語を話す人ばかりが人気になってしまう始末。文化的多様性を楽しむ場のはずだったのに、欧米、そして中・韓に対する日本人の態度の偏りが露呈した形になってしまった。それでも、参加者やアーツアカデミーの仲間に、マルチリンガル演劇のことをいろいろ語っているうちに、「マルチリンガル演劇」という名前が引き起こす誤解（ESS のようなものだと思われたり、多言語を習得するための講座だと思われたり）に気づくことができた。また「日本語しかできないから参加したら恥をかきそう」という不安を与えていたこともわかったので、外国語が全く話せなくても恥づかしさや引け目を感じないよう、方言も一つの言語として扱ったり、デタラメ語の使用を推奨したりした。

現在、マルチリンガル演劇を紹介する Youtube プログラムを製作中。

マルチリンガル演劇ワークショップの内容もスマートフォン等から気軽に観られるようにし、誤解や躊躇の原因を取り除いていく。

今まで開催したワークショップの中で、最も多様性のある参加者を得られたのは、地域のコミュニティセンター主催の演劇フェスティバルに参加した時だった。地域の雑誌やテレビで宣伝するチャンスができたので、今までのような誤解を生まないよう、SNS やローカルテレビでアピールしていった。また、日本語が得意でない人にも臆せず参加してもらうため、英語での告知に加え、日本語学習者に監修をしてもらいながら以下のような説明文をチラシにのせた。

「あなたの国のことばをつかって、あなたが知らないことばをつかう人たちと、心と体をうごかすゲームをしたり、ストーリーを作ったりします」

助成金がなくてはどうにもならない

→助成金以前に検討すべき課題がある

スペシャリスト達を東京に招聘するために必要な航空費・滞在費・謝礼を、自分で用意するのは不可能な為、国際プロジェクトの助成申請が通らなければ、前に進めないと思っていた。しかし、コストの因数分解を試みたところ、金銭以外でまかなえるものが見えたのと同時に、助成金以前に検討すべきさまざまな課題も見えてきた。

・人件費(出演者やクリエイター、それを支えるスタッフへの謝礼)

今のところ、0円である。おそらく、全員無償ボランティアのまま公演を実現することも可能だろう。しかし、本当にそれで良いのだろうか？ 特にパフォーマーの多くは、金銭的に余裕がない。彼らはアルバイトを切り上げて手伝いに来てくれているのだが、この状態で公演を行えば、アルバイトができる時間はますます減り、生活の質を落とさざるを得なくなる。

・会場費(ワークショップ会場費、上演のための会場とそのリハーサル会場費)

ワークショップの回数が増えれば増えるほど、私や寄付者の負担が大きくなり、それが大きな悩みだった。しかし、地域の演劇フェスティバルに参加すると、会場を無料で提供してもらえることが分かった。また、新しく大塚駅前にできた広場も条件によっては無料で使用が可能。天候の心配はつきものだが、駅前という立地もあり、多くの人の目にとまることで宣伝効果も期待できる。

・宣伝費

「マルチリンガル 演劇実行員会のパンフレットはないのですか?」としばしば聞かれるが、今はパンフレットどころかチラシの用意にも苦労している状態だ。紙媒体の宣伝はお金がかかる上、情報の更新が容易ではない。そこで現在はSNSやHPなどインターネットでの宣伝が主流となっているのだが、これがデジタルツールに苦手意識を持つ高齢層の置き去りにつながっている。彼らが望むのは電話やファックス、ハガキでの告知。しかし、それをする余裕はない。代替手段になりそうなのは、ローカルテレビやコミュニティ紙での情報発信だ。地域イベントに関わったり、地域の有力者に

相談することで実現する。

・航空費、滞在費

滞在費に関しては「うちに泊まってもらっても良いよ」と申し出ているメンバーがいるのだが、招聘先でのホームステイを体験したアーティストに話を聞くと、ステイする側にもさせる側にも、かなりのストレスがかかるようだ。ホームステイは本当に取るべきリスクなのか、これから検討していく必要がある。

お金が必要=助成金が必要

→必要なのは多角的なファンドレイジング

助成金だけを頼らず、多角的なファンドレイジングを行うことも重要だ。

・協賛金、寄付金

現状は「お情け」「お付き合い」で出してもらっているが、これからは、この団体のミッションに共感してもらった上での寄付にシフトしていかなくはいけない。そして、もしミッションに共感できなくても、例えば「楽しいから」という理由で寄付をしてもらえるようなチャリティイベントも企画していきたい。現在、計画しているのは、文化的多様性をいかした以下のようなイベントだ。

・「わが郷土の遊び」体験イベント

・各国の家庭料理パーティ

・各国のマナー講座

・会費

マルチリンガル演劇実行委員会の会費を設定。特別なイベントへの招待、会員限定チケットやグッズのプレゼントなど会員になる特典を用意すれば、会費を払う動機になるかもしれない。

・事業収入

金銭的に余裕のない移民や留学生にも参加してほしいと、無料ワークショップにこだわってきたが、マルチリンガル演劇は日本のビジネスパーソンにとっても有益なはずだ。異文化コミュニケーション能力、語学学習を助けるオープン・マインド、物事の本質をとらえるのに必要なネガティブ・ケイバビリティの向上などが期待できる。企業だけでなく、多文化社会での活躍を願う私立の教育機関や、住人同士の異文化摩擦に頭を悩ます自治体もクライアントになりうる。ふだんは演劇と縁のない世界にいる人々が抱えている課題とニーズを常にヒヤリングするのが大事だ。

どうやっても、助成金申請が通らない

→通さなかったのは、何故？

今回、アーツアカデミーに参加して学んだものの一つに、“助成金を出す側の視点”がある。助成金は助成事業採択者のお金ではない。だから、助成申請を審査する人たちは、その事業が助成機関の持つ目的や課題

意識に合うものか、申請団体に事業を実施できるだけの能力・経歴が本当にあるのか、そしてその事業が引き起こす社会的なインパクトを期待できるか、ということを厳格に審査しなくてはいけない。その視点で見ると、国際プロジェクトを実現するのに必要な額を、無名の演劇人が地元の仲間と立ち上げたほとんど実績のない団体に与えることは難しい。あまりにも不安・不明な点が多すぎる。

まずは、国際プロジェクトを実現できる能力と実績があることを証明しなければいけないだろう。マルチリンガル演劇実行委員会の役員は、十年以上にわたり豊島区の街おこしに携わってきたメンバーなので、地域の助成金事業には慣れている。彼らのネットワークとノウハウを生かし、まずは地域イベントに対する少額助成を狙う。現在企画しているのは、豊島区が取り組む国際アート・カルチャー都市構想の趣旨にそったマルチリンガル演劇作品「inside-outside-in TOSHIMA」の創作・上演。

insider ずっと豊島区に住んでいる日本国籍の人

in-outsider 移民として豊島区にきた人

out-insider 豊島区から海外へ移った人

outsider 海外から豊島区を訪れた人

上記の人々に、ビデオ、文章、マンガなどそれぞれの表現方法で、それぞれの目にうつる豊島区をえがいてもらい、それらに出演者の体験談を加えたものを素材としてマルチリンガル演劇の新作を作り上げる。devising (集団創作)の手法を使い、演劇経験のない市民もプロのパフォーマーも、日本語が上手に話せない人も日本語しか話せない人も、対等な仲間として、一緒に舞台を作り上げる。様々な文化・言語を持つパフォーマーたちが演劇作品を作っていくリハーサル室は、さながら多民族共生社会のミニチュア。上演までの過程も複数の言語でレポートし、マルチリンガル演劇実行委員会のHP、SNS に随時アップする。直面した課題や悩みもシェアすることで、民族的・文化的多様性のある社会を目指し、活動している人々の参考となるようにする。また、公演をインターネットでライブ配信し、マルチリンガル演劇と豊島区を世界に発信。豊島区の観客には、舞台を通し、自分とは違う視点から見た豊島区を体験してもらい、今まで見えていなかった豊島区の課題や可能性、そして魅力の再発見につなげてもらう。各公演の後には、公演関係者と来場者が気軽に話せる交流会を実施。観る側と観せる側というボーダーを取り払い、自由でオープンなコミュニケーション、フィードバックの場を作る。

今後の展望

2020年

マルチリンガル演劇実行委員会として実績をつむ

- JR 大塚駅前の広場にて、通りすがりの人でも参加できる無料ワークショップ「iroiro OPEN workshop」を開催
- 地域のフェスティバルに参加し、体験ワークショップを開催
- 街おこしにからめたマルチリンガル演劇作品「inside-outside-in

TOSHIMA」の創作・上演、そしてその評価と改善

4. すでに実績のある団体・個人の協力を得る

5. マルチリンガル演劇実行委員会らしいチャリティイベントの実施

マルチリンガル演劇について知ることができる機会を提供

- Youtube プログラムを作り、動画でマルチリンガル演劇を紹介
- ホームページ、Instagram、facebook にワークショップや稽古場の写真、動画、ブログを掲載
- 各コンテンツのマルチリンガル表示

2021年

Instant MIX theatre lab との共同プロジェクトを実施

演出の Anne Bérélowitch をはじめ、マルチリンガル演劇の技術を持ったパフォーマーやクリエイターを日本に招聘

- 舞台作品の上演
マルチリンガル演劇のエキスパートと日本のメンバーによる舞台作品の創作、上演
- ワークショップ
パフォーマーを対象とした、マルチリンガル演劇のクリエイティブワークショップ
語学学習、異文化コミュニケーションなどの課題を解決するためのワークショップ
- シンポジウム
個人の参加者だけでなく、文化的多様性に関心を持つ芸術団体、教育機関などとの交流をはかり、日本でのマルチリンガル演劇の可能性を探る

2022年以降

マルチリンガル演劇を、多民族・多文化社会が抱える課題のソリューションとして確立させていく

日本で

- 四日市、浜松など外国籍労働者が多い地方での公演とワークショップ
草の根活動的に異文化・異民族間の摩擦解消を目指す
- ワークショップのパッケージ化
学校や企業が気軽に申し込めるよう、マルチリンガル演劇ワークショップのシステムを整える
- インターンの採用
日本で生きづらさや就職の問題に直面している移民の人たちに、ネットワーキングと就労経験の機会を提供

海外で

中国・韓国と共に、持ち回りでマルチリンガル演劇祭を実施

「近くて遠い国」と言われる日中韓で、1年ごとにホスト国をかえながら、マルチリンガル演劇祭を行い、それぞれの民族が持つわだかまりを、少しずつ解いていく。

2



うすい ちづる
碓井千鶴

国立映画アーカイブ/
Happy Tent ファウンダー

文化庁在外研修員としてニューヨークに滞在した後、山形国際ドキュメンタリー映画祭、F/T、恵比寿映像祭等のスタッフを務めるほか、ベルリン国際映画祭 in 仙台、Hors Pistes Tokyo (共催：ボンビドゥーセンター) など海外との協働企画のプログラムディレクターを務める。2014 年に Happy Tent を立上げ、国内外の若手映画・映像作家の作品紹介や作品のプロデュース等、幅広い活動を展開。長編作品のプロデューサーを初めてつとめた『うろんなところ』(2017 年、池田暁監督) は東京国際映画祭、ロッテルダム国際映画祭等で上映された。2016 年 9 月より国立映画アーカイブの特定研究員として教育普及企画を担当する傍ら、国際映画祭の作品選考や映画・映像関係の翻訳なども手がけている。

タイトル

映画・映像作品の海外展開に向けて

戦略の内容

短編映画・映像作家の作品情報を集約し発信することで、海外展開を効率的に行えるインフラとなるデータベースを構築することで、作品発表の機会を増やし日本の短編映画・映像ジャンルの底上げを目指す。

実現の手段・方法

海外の事例や長編の映画作品のシステムを参考に、国内外のキュレーター、リサーチャーが作品を探しやすい短編映画・映像の英語版のデータベースを構築すると共に、作品の海外対応の窓口や映画祭への応募など、データベースを基盤とした作家の海外展開のサポートを行う。

工程表

短期目標

- ・インディペンデント映画・映像作家へのヒヤリング
- ・海外のディストリビューター等のシステムのリサーチ
- ・海外のキュレーターへのヒヤリング
- ・情報共有サイトの立ち上げ

中期目標

- ・短編映画・映像を紹介する英語版データベースの立ち上げ

長期目標

- ・キュレーターのリサーチサポート
- ・若手映像作家の作品紹介の場の創出

これまで映画・映像作品のキュレーターとして活動する中で、できるだけ多くの作品に出会い、その時々ベストだと考えるものを提示しようとしてきた。しかし、現実的には、世界中で日々膨大に生み出される作品の全てに目を通すことは不可能であり、映画祭やギャラリー、批評などをリサーチ・作品選定の道しるべとすることが多い。また、海外のキュレーター、リサーチャーからは、日本の短編映像、ビデオアートのリサーチをする際に参考とすべき組織やデータベースについて問われることが多かったが、現状、個々の作家やキュレーター、美術館、映画祭、ギャラリーなどを紹介するにとどまっている。作品のプロデューサーとしての立場では、とりわけ海外展開のプロデュースをしてほしいという声を若手の映画・映像作家から頻繁に聞いている。

また、低予算の短編作品の場合は、商業公開は基本的に想定できず、国内外の映画祭や美術展での発表が中心となり発表の場が少ない。製作体制も作家個人がプロデューサーを兼ねることが多いため、製作時間や予算確保が困難であり、英語が苦手な場合には海外とのやりとりも時間がかかるため海外展開に係る負担が大きい。そのようないくつかの観点にまたがって困難を抱えた状況を打開する、効率的な情報共有ネットワークの構築を考えてみたい。

現在の日本の映画・映像作品の状況

海外から日本映画をリサーチするには、いくつかの便利なサイトがある。文化庁の日本映画情報システムは、1896 年から 2020 年 1 月までに劇場公開された日本映画作品 (映倫審査作品) に関する情報を検索することができる。公益財団法人 ユニジャパンと国際交流基金が共同で運営する JFDB (日本映画データベース) は、5,900 本以上の日本映画の公式情報を、日本語・英語で掲載しており (2020 年 2 月 18 日現在)、日本映画の海外への普及を目的としている。ただ、残念なことに、掲載作品は劇場公開作品を中心としているため、ここから漏れてしまう短編映画・映像作品も多い。

日本のエンタテインメント業界で活躍している日本のトップクリエイターを検索できるウェブサイト「Japan Creator Bank」は、日本のクリエイターを多言語 (日・英・中国語) で検索でき、日本のクリエイターと国内外のコンテンツ関連企業等をマッチングさせることを目的としている。これらは、ロケーションデータベースやテレビ、キャラクタービジネス、ゲームなどのデータベースと共に、Japan Contents Catalog (JACC) と連動しており、各ジャンルのデータベースを横断的に検索することができる。また、そのほかにも、教育映画の製作者連盟を前身とする公益社団法人 映像製作者連盟によるものや映連会員 4 社 (松竹・

東宝・東映・KADOKAWA) の製作・配給作品を網羅したものもある。

しかし、実際に私がこれまで上映した短編映像作家の多くは、これらのシステムからは溢れ落ちている。そのため、興行としての映画から外れてしまう、短編映画、映像作品 (ビデオアート、メディアアート。上映だけでなく、インスタレーション展示の映像作品も含む)、アートアニメーションなどの作品を対象として考えてみたい。

海外の事例

短編映画・映像作家がより活動しやすくなる状況を創出するために、個々の作家のサポートと同時に、ジャンル・業界の底上げ的なインフラを作り出すことを検討する際に、私自身がキュレーターとしてお世話になった、海外の組織の活動を参照してみたい。アメリカにはいくつかの短編映像 / メディアアートを扱うディストリビューターがあるが、中でも 1971 年から活動をしている Electronic Arts Intermix は 3,500 作品以上の映像作品を取り扱っている非営利団体である。取り扱い作品は、ビデオアートまたはメディアアートで、ドキュメンタリーや長編劇映画は含まない。作品ごとに扱うというよりは、作家の作品全体をまとめて取り扱い、作家にとっての窓口的な役割も果たす。ただし、所属作家は他機関での作品配給も可能で、自由度は高い。フランスではフランスおよびその他の国の実験映画を扱う非営利団体 LIGHT CONE があり、イギリスには 1960 年代のカウンターカルチャーのムーブメントの中で生まれた映画・映像作家の協同組合のようなものから始まった LUX、ベルギーには 1989 年に創立された ARGOS などがある。カナダの Canadian Filmmakers Distribution Centre は、1967 年に創設された非営利の配給組織で、インディペンデント映画を扱っており、現在オンラインカタログでは、3,200 作品以上の、850 を超える作家の作品を紹介している。その他にも、オーストリアのアートフィルムおよびビデオ作品を扱う Sixpacfilm、ラテンアメリカのビデオアート作品を扱う Videobrasil 等があり、国内外への作品の紹介や配給を担う他、現在は作品保存の観点から、アーカイブとしても極めて重要な役割を担っている。これらのジャンルの作品を扱う日本における重要な機関としてイメージフォーラムが挙げられるが、イメージフォーラムは映画館およびフェスティバルやシネマテークを活動の基本とし、それらの作家の作品を海外に紹介もしているが、リサーチに活用できるオンラインカタログやデータベースはない。私自身の経験から、具体的に調査・参照したい組織がフィンランドの Av-arkki である。Av-arkki は 1989 年に創立されたアーティストによる非営利団体であり、フィンランド人およびフィンランドを拠点として活動しているメディアアーティストの作品を

扱い、現在作家の数は250を超えている。Av-arkkiは、作品をデータベース化しオンラインカタログで紹介だけでなく、国内外の映画祭、美術展、ギャラリー、イベント等への作品の貸し出しを行う他、映画祭への応募や積極的な紹介も行い、ギャラリーやエージェント、ワールドセールスと言えるような役割も担っている。

また、フィンランドのメディアアーティストについて理解してもらうためのプログラムも積極的に実施しており、私は2017年に10日間程フィンランドに招聘され、連日アーティストとのミーティング、スタジオ訪問を行った。招聘に際しては、HIAP (Helsinki International Artist Program) とFrame Contemporary Art Finland、Finnish Cultural Foundation、Ministry of Education and Culture らと協働し、Av-arkki がマネジメントをしていたが、キュレーターのニーズを汲み上げて適切な作家を紹介するプログラムは、フィンランドの作家があまり紹介されていない国・地域との関係作りを意図したものだったと記憶している。何れにせよ、データベースやオンラインカタログの作成・運用や映画祭・美術展への作品貸出を超えた、攻めの姿勢とも言える積極的なフィンランド作家の紹介を行っていた。データベースは、作品・作家名だけでなく、上映・展示形式（インスタレーション、シングルチャンネル等）やジャンル（ダンスフィルム、エクスペリメンタル、ドキュメンタリー等）、様々なキーワード（アブストラクト、自然、振付、コーヒー等）による検索ができる。各作品のページでは作品のスチル写真や抜粋の映像を見ることができ、カタログ等に必要な作品情報およびアーティストのプロフィールが全て確認できるページ構成となっている。また登録・リクエストすれば作品選定用に全編の視聴もできる。図1

組織・資金・チーム

日本の短編映画・映像作家の作品を海外に向けて紹介する活動として、英語版データベースは確実に有効であると感じるが、当然システムの立ち上げやデータベースの運営には相当な資金とマンパワーが必要である。システム立ち上げの際の資金は、クラウドファンディングや助成金を活用し、その後の長期にわたる作家の紹介に関しては、海外の組織の運営の事例も参考にしながら、公私様々な助成金や個々の作家からの会費、上映・展示料で運営でできればと思う。データベースの構築には、ネットワークやウェブサイト作成・運営のプロフェッショナルと共に、作品情報をまとめていくエディター、また解説文などを執筆するキュレーター、英語への翻訳者など様々なスキルのスタッフを必要とする。おそらく、このようなデータベースを求めている人は多いはずなので、広く参加を呼びかけ、それぞれのスキルを生かし合うチーム作りができれば理想であり、また志を共にする方々にプロボノとしてアド



図1 「Akiya」（作家：Jonna Kina）作品ページ（Av-arkkiホームページより）

バイザーを依頼したいと思う。

サイトの認知度を高め、より活用してもらうためにも、他の組織と連携して作り手にとっても有効な場へと育てていく必要があるだろう。「インディペンデント・フィルムメーカーと上映活動に携わる多くの人々、それらを取り巻く環境をサポートするシステムを作りたい」と映画製作者、上映者らが集まり立ち上げたNPO 法人独立映画鍋のような団体と協力して、インディペンデント作家向けの助成金等の情報を紹介したり、応募時のサポートをすることなどができれば、作り手たちに一層必要とされるチームを作っていけるのではないだろうか。また、これまでに挙げた国内外の様々な組織との協力以外にも、日本の短編作品を多く扱う製作・配給会社や短編アニメーションを紹介する日本のウェブマガジンtampen.jp、大学の映像・アニメーション学科など、様々な組織との連携を視野に入れていきたい。

期待される効果、インパクト

データベースを用いて、上映や展示を企画するキュレーターが作品にアクセスしやすくなることにより、国内外での作品発表の場が多くなるだろう。また、コミッションワークやクライアントワーク

の委託先として若手の監督・作家を探している映像業界関係者にとっても、新たな才能を探す場として活用してもらえたらと思う。個々の作家が自身のウェブサイトを作ることが難しいこともあり、自主製作作品の情報発信の場の役割も担っていくことで、作家の経済的・作業的な負担も軽減する効果もあるかもしれない。更には、長期的に作家・作品を紹介し続けることにより、消えていくことの多いインディペンデント作品の情報を残す、アーカイブ的な機能をも担うことが出来るのではないだろうか。

検討すべき課題

データベースとして活用してもらえるものを作るには、何より情報量と精度、情報のアップデートが重要になるだろう。ターゲットとするジャンル・作家の情報を集め、1件ずつ契約して、データベース化していく作業は当然ながら時間も労力もかかる。単年度の助成金では目指すレベルを達成するのに必要な資金・人材を集めて目標とする作業を完了することは難しいと思われるため、パートナー企業や行政による支援、大学等教育機関との連携をも模索していきたい。また、アーカイブとしての機能を考えると、継続的かつ安定的に運営資金を回していくことが重要になる。一気にデータベースをローンチするのではなく、まずは映画・映像作家にとって便利な情報の共有からスタートし、作家たちのニーズやデータベースの可能性を共有しながら更に「アニメーション作品」や「シングルチャンネル・上映作品」など、より狭いジャンルに絞って少しずつ活動を広げていくことも検討したい。

その後の大きな夢

データベースをひとつの柱として映画・映像作家の海外展開をサポートすると同時に、将来的には蓄積された情報・ネットワークを元に国内外のキュレーターのリサーチサポートを行っていきたいと思う。サンパウロの videobrasil のように、キュレーターの助言を得ながらその場でアーカイブ作品を閲覧し検討できるような場を作ることができればなお素晴らしいし、発表の場が限られる類の映画・映像作品を継続的に紹介する小さな上映・展示スペースが併設されれば、日本の短編映画・映像の拠点ともなるのではないだろうか。

また、作家ひとりひとりが映画祭を調べて応募作業を行ったりするのは極めて効率が悪いので、ディストリビューターとしての機能も果たしていきたい。興行システムに乗りにくい、短編映画・映像作品が人々にとって身近なアートの形態となる日を夢見て、小さな一歩が動き出すことを願っている。

参考文献

- 公益社団法人 映像製作者連盟　https://www.eibunren.or.jp/
- 一般社団法人 日本映画製作者連盟　http://db.eiren.org/
- 公益財団法人 ユニジャパン　https://www.unijapan.org/
- 特定非営利活動法人 映像産業振興機構　https://www.vipo.or.jp/
- 日本映画情報システム　https://www.japanese-cinema-db.jp/
- ジャパン・フィルムコミッション　https://www.japanfc.org/
- JACC®　サーチ　https://japancontentcatalog.jp/
- Japan Creator Bank　https://japancreatorbank.com/ja/
- NPO 法人独立映画鍋 http://eiganabe.net/
- tampen.jp http://tampen.jp/
- Av-arki https://www.av-arkki.fi/
- Argos http://www.argosarts.org/
- LUX https://lux.org.uk/
- LIGHT CONE https://lightcone.org/
- EAI https://www.eai.org/
- Videobrasil http://site.videobrasil.org.br/



おりーぶまちこ

オリーブまちこ

パーツ・パフォーミング・アーツ(旧劇団東京人形夜)所属(マイムアーティスト・振り付けアシスタント)

パントマイム・ダンス(コンテンポラリー・ストリート等)の身体表現団体パーツ・パフォーミングアーツ所属、マイムアーティストとして活動。TV(Eテレ等)、CM等の振付アシスタントや演技指導、出演を行う。東京都へブレンアーティスト。団体は、教育機関、福祉施設でのワークショップ・舞台公演等を数多く行っている。団体の自主活動としての舞台公演、ワークショップなどを行う際は、概ね出演・講師アシスタント等と制作を兼務している。

タイトル

少人数な運営体制でも、
全てのお客様に快適な環境をつくる

戦略の内容

- ・何らかの困難を抱えるお客様(障がい者・高齢者・幼児連れの方など)が来た際にも、出来るだけ快適に舞台鑑賞してもらえるように、貸館の会場利用者として出来る準備を考えたい。
- ・要員が少ない小規模団体でも、上記のようなお客様に対応できるような運営方法を検討する。
- ・出演を兼ねる制作スタッフ、当日来たスタッフ、経験の浅いスタッフでも出来るだけ安心して業務にあたる舞台公演・ワークショップの受付・制作マニュアルを作成する。

実現の手段・方法

- ・設備、表示などハード面の整備を行う
 - 大規模な劇場や対象者に特化した事業者の取り組みをリサーチし実現可能なものを取り入れる。
 - 外出の介助経験のある方、当事者の考えを知る機会(公演時のアンケート、専門事業者の調査結果、知人との会話)を持つ。
- ・接遇など、ソフト面の整備を行う
 - バリアフリー研修の受講、省庁作成の接遇ビデオ、冊子などで学習し活用する。
 - 興味を持つスタッフには一緒に知識を身に付けてもらうことなども考える。
- ・少ない要員でも快適な制作業務が出来るようにする。
 - 初めて参画するスタッフでも動きやすくなるような制作マニュアルを作成する。
 - 舞台公演の安全管理ガイドラインを参照し、専門分野(音響・照明・特殊効果)の依頼時に判断できるようにする。

工程表

【1年～】

- ・会場選定の際に、バリアフリーについて確認できるようにする。
- ・少人数でも安全に運営できる体制を模索する。
- ・バリアフリー接遇に関する民間の研修を受講し、知識を身につける。
- ・マニュアルを作成する。

【3年～】

- ・会場選定、接遇などに当事者の意見を取り入れ、より快適でスムーズな運営ができるようにする。
- ・少人数で運営する舞台公演時の、スムーズで安全な運用体制、業務フローをある程度確立し、効率化を図る。
- ・マニュアルをブラッシュアップする。

私が所属している団体は、パントマイムやダンスといった身体表現芸術を行っている。様々な活動の中で大切に考えている活動の一つに、福祉施設、教育機関、未就学児施設等で行うワークショップや舞台公演がある。現在福祉施設で行うワークショップについては施設や行政からの依頼が多い。今後は自主公演・自主的なワークショップを行う際に、障がい者・高齢者・幼児連れの方等対象とした内容のイベントを行いたいと考えており、出来るだけ多くの多様な方々に、楽しく安心して鑑賞や体験を行ってもらいたいと考えている。活動規模について、自主公演の場合は当日スタッフ、出演者が一緒になって入場案内や接遇などを行う、運営要員が少ない団体である。舞台公演だと、400～600名程度の会場を利用する事もある。依頼公演など外部の方々がスタッフをして下さる場合もあるが、そうでない時は、専任の当日制作スタッフが3～6名程度、出演者も会場案内等を兼務する形で乗り切ってきた。今まで特に大きなトラブルになった事はないが、業務の流れが不明確、現場の判断や、お客様の質問対応など、スタッフにとって大変さがあったように聞いている。今後、自主公演を行うにあたって、運営要員が少なくても、よりお客様が快適に感じられるイベント運営、スタッフや出演者がスムーズで安全な運用を行っていくにはどうしたらいいか考えていきたい。

1. 会場と設備

施設をお借りする際に、日程、立地、開催企画に必要な設備、動員人数、予算を考えながら会場を探している。ここに、障がい者・高齢者・未就学・幼児が対象となる場合は、設備のバリアフリー状況について確認を行う。

現状の公共施設のバリアフリーの状況について、資料を元に紹介する(Big-i(国際障害者交流センター)作成の障がい者の舞台芸術表現・鑑賞に関する実態調査報告書2017年「劇場・文化施設アンケート 集計・分析メモ」より)。まず、エレベーター(69.6%)、車椅子席(81.2%)、多機能トイレ(85.1%)など、ハード面のアクセシビリティ対策については多くの施設が対応している。しかし、同じアンケートで、「障害者から施設の運営や合理的配慮についての要望を受けたことがありますか」という調査の中で、「要望がある」という回答の内容の大半が「設備関係(59.7%)」だったという結果もある。個々に色々なケースがあり施設で用意されているバリアフリー設備には一定の限界があると読み取れる。以前、障がい者支援施設の職員から、一時外出等の計画時には必ず下見をして、お手洗い、お食事等の対応が出来るか確認すると伺ったことがある。企画の内容が障がい者、高齢者の対象範囲だった場合は、介助経験者、当事者の知見を伺えたら良いと思う。まずは知人から意見を頂いていきたいと考えている。

幼児連れの方も、舞台鑑賞についてバリアがあると考えられる。厚生労働省が全国の18歳未満の子どもがいる世帯を対象に実施した、「平成26年度 全国家庭児童調査」結果で、対象世帯の親に「子どもたちとよく一緒にすること」を尋ねたところ、「映画や観劇、音楽会へ行く」と答えたのは32.8%。このうち未就学児だけの割合は23.3%で、他の年齢に比べ低い結果だった。(小1～3年生:42.1%、小4～6年生:40.9%、中学生:35.6%、高校生:29.2%)。今迄の私自身の経験では、保育園等での公演を行った際に「なかなか普段は舞台まで足を運んで観ることが出来ないの嬉しい」という感想を頂く事が複数あった。

良い事例として福島県喜多方市で行われている「喜多方発21世紀シアター」をあげたい。お子様を中心とした舞台公演フェスティバルで、喜多方市内の20箇所以上の会場で4～5日に渡って行われる。私の所属団体は2018年から参加させて頂いている。パンフレットは各公演の対象年齢を色分けしており選ぶ時にぱっと見て参考になる。チラシや告知の時点で、0歳～幼児向け、とターゲットがわかりやすく記されていれば、他のお客様も心の準備ができると思われる。

また、会場によって、客席の桟敷席は区切られておらず大きなゴザ敷になっていて、小さなお子様は多少動き回れ、自宅の居間で鑑賞しているような環境で観ることができる。スペースがあり、レジャーシートを敷く程度の設営であれば実現可能な会場も多いのではないかと考えられる。幼児・未就学児を対象とした企画の際には、子ども向けに特化した舞台公演からノウハウを学び、可能な設備から取り入れていきたい。また、こちらも実際の公演を通して子どもや親のフィードバックをもらい、よりよい改善方法を探っていきたい。

また、体験の機会の場合、公共施設の舞台等を障がい者、子どもたちが利用する場合もある。経験から、舞台バックヤードはバリアフリーの観点が少ない場合が多い。共有設備や備品など、経路上に障害となるものがある、移動の段差があるなどの会場で、小さい子どもさん、障がい者の舞台発表会などを行う場合は、施設の方に確認の上必要であれば養生しておく、場所を移す、注意喚起の貼り紙を貼るなど考えたい。

お客様ご案内時、お手洗いの場所、写真を撮ってよいか、舞台公演の場合は休憩があるかなどを聞かれることがよくある。専任の当日スタッフが少数、出演者も一緒になって入場案内や接遇などの運営を行う場合、人数が少ないのをカバーするためには、お客様にとってわかりやすく知りたい情報を表示し、可能な限り質問が出ないようにカバー出来るとよいのではないと思う。大きな規模でのイベントや公演での観劇サポート事例、病院などユニバーサルデザインに配慮されたサインを参考にして、私達の規模で出来ることは取り入れていきたいと思う。施設、イベントの内容

によってお客様の知りたい情報が違うと思われるので、会場下見の際に必要な表示を事前に確認を行い、視認性が高く、わかりやすい情報が得られるサインを作成出来るようにしていきたい。

2. 接遇

先程のアンケートについて、現状の公共施設の障害者に対するサポートや理解に関する研修の実施は20%程度の実施に留まっている。

こちらは施設の職員を対象としているが、実際は施設職員ではなく、施設利用者が接遇を行う場合が多い。しかし、そういった研修を体験した事がある方は施設職員よりさらに少ないと考えられる。施設を利用し運営する側にとっては、高齢者や障害のある方などをお迎えする時に基礎的な内容を理解できている方が安心して接遇業務にあたる事が出来ると思うが、どうしたらいいだろうか。

バリアフリー接遇に関する民間の研修について、こういった研修は法人や行政の団体が講師を呼んで行うものなのかな、という先入観が私自身あったが、バリアフリーに関する研修や民間資格は探すといくつかあった。

・日本ケアフィット共育機構／サービス介助基礎研修
2時間完結で座学・体験。高齢者や障がい者と良好なコミュニケーションをとるための声がけ、サービス介助の知識と実技の基礎を学ぶ事ができる。

・一般社団法人ユニバーサルマナー協会／ユニバーサルマナー検定3級
障がい者当事者が監修したカリキュラムを元に、多様な人々の特徴や心理状況の知識、サポート方法を学ぶ事ができる。オンライン講習もある。

両方とも、「初めて学びたい方向け」「知識をより深めたい方向け」とレベル別での講習・検定が用意されていた。多様な人々の特徴や接遇について体系的に学ぶ環境はあったことがわかった。今後、研修を受け、今後の舞台公演・ワークショップでの接遇等に生かしていきたい。また、同じ想いを持つ方がいれば、一緒に学んでいけたら良いと考えている。

また、一つの無料教材の例として“「心のバリアフリー」を学ぶアニメーション教材”(内閣官房東京オリンピック競技大会・東京パラリンピック競技大会推進本部事務局作成)がある。図1



図1 「心のバリアフリー」について学ぼう

異なる条件を持つ多様な人々とコミュニケーションをとる際に、知っておきたい知識や心の持ち方についての動画で、「心のバリアフリー」「声がけ」「コミュニケーション」などが体系的に編集されており Youtube で観ることができる。こちらは、制作・出演者のバリアフリーの認識を一定にする時間がとれる場合には活用できそう。

また、観光庁が観光業関係者を対象として作成した「高齢者・障害のある方などをお迎えするための接遇マニュアル」というものがある。宿泊施設や観光地域、旅行業などを対象にしたもので、旅行のサービスを行う際の必要な接遇ポイントが詳しく書かれている。窓口での金銭授受等、舞台公演の受付などでも活用出来る内容が盛り込まれている。

日本では、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催に向けて公共施設・交通インフラの整備、心のバリアフリー推進の取り組みが行われている。活用できる資料等、他にもあると思うので、引き続き情報を探していきたい。また、他のスタッフ、出演者に負担にならない程度に少しずつ啓発し、最終的には全員で「心のバリアフリー」を実現できるようにしていきたい。

3. 少ない人数で安全な公演を行う

小さな規模の団体が少ないスタッフ・出演者が、スムーズでお客様にきめこまやかな運用を行うにはどうしたらよいか。問題点のいくつかとして、各自の役割が明確化できておらず、責任と権限、判断が全て一人か二人に託されてしまう。また、経験の多いスタッフに負担が多くなってしまい、経験の浅いスタッフに業務を教えることができない。解消するためには、人数が少ない場合であっても運用体制、業務フローを明確化したマニュアルを作成し、

全員で情報共有した方が効率的ではないか。業務の共有や分散が出来る、当日の流れが理解できると、気持ちの負担が減るのではないだろうか。

また、ある程度の規模の劇場公演を行うとなると、多岐にわたる専門知識が必要となり、外部の技術者に仕事ををお願いする場合も出てくる。安全性について、どうなのか不明な場合も多々ある。「劇場等演出空間運用基準協議会」が策定した、「劇場等演出空間の運用および安全に関するガイドライン」を参考にし、実際の作業に落とし込むのが良いと考えられる。公演制作にあたる各セクションの運用体制、安全衛生管理体制の内容、それぞれの役割と責任との関係や、気をつけるべきことが詳細に書かれている。こちらのガイドラインを元に、現状の体制・業務フローを一度洗い出し、より、スムーズで安全な運用マニュアルの作成を行っていきたい。また他にも資料がないか調べていきたい。作成したマニュアルを活用したイベント実施時に、改善と改善を行い、内容をブラッシュアップさせていければ良いと考えている。

私達の活動に興味を持ってきて下さるお客様、スタッフ、出演者にとって、より快適で安全な環境を作り、楽しかった!良い時間を過ごした!と感じて帰ってもらう事ができれば、結果的に開催が長く続けられると思う。今後、自分なりに勉強したり資料を作ったりしながら、周囲の皆様と協力して、良い環境づくりを行いたい。



ごとう まこと
五藤 真
株式会社countroom

1985年生まれ。一橋大学社会学部卒業。在学中に演劇の音響スタッフを務め、企業勤務を経て、税理士資格取得を目指す。2014年から会計フリーランスとして複数の非営利団体、芸術文化団体に従事。会計業務の他に「助成金との健康的な付き合い方を考えるゼミ」の企画実施、演劇団体「リクウズルーム」の会計担当として会計演劇の企画、ジャンル横断型実験ミーティング「シンボジウム（仮）」の企画制作などを行う。2018年、「表現と文化のためのバックオフィス」を掲げる株式会社 countroom を設立。現在社員6名とともに、個人が各現場に赴き事務をサポートするスタイルを軸として、表現する人が安心して活動できる状況を創造すべく活動が続けている。千葉商科大学会計大学院会計ファイナンス研究科修了、2020年税理士資格登録予定。

タイトル

「楽しいバックオフィス」の輪郭を描く

戦略の内容

楽しいバックオフィスの在り方について当事者間で探る過程を通じて、芸術文化領域における経理・労務などのバックオフィス人材を拡充し、各団体における経営改善、基盤強化に繋げることで持続可能で自立的な創造環境を下支えする。

実現の手段・方法

バックオフィスの楽しさと楽しくなさについてのリサーチを様々なバックオフィス従事者と経営者との両者に対して行い続ける中で、各現場でのバックオフィスの課題やその解決方法、具体的な知見、Q&Aを収集・分析する。そのアウトプットの場づくりを通じて、バックオフィス従事者が前向きに支え合い学び合える環境の確保、そして認知につなげる。

工程表

- ①ヒアリング項目の設定
- ②経営者とバックオフィス従事者の両者にヒアリング
- ③データ分析と検討会の開催
- ④芸術文化団体のバックオフィス用虎の巻ベータ版の作成
- ⑤オープンな報告会開催
- ⑥クローズドな互助会の設立と運営

脆弱で楽しくないバックオフィス

「持続可能な」「自立的で」「安定した」事業運営を望みながらも、それに対する抜本的な解決の糸口を見いだせずに苦心する。こうした芸術文化団体を見たり聞いたりすることに尽きることがない。なぜ芸術文化団体はこうも自立できず、不安定なのか、そもそも自立とはどういうことか。この問題が一筋縄にも二筋縄にもいかないのは自明のこととして、例えば、その切り口の一つに経理や総務、事務、労務等のバックオフィス機能の脆弱性も挙げられるだろう。

そしてその機能を強化するために、なにはなくとも従事する人の担う役割が大きいのではないか。私自身、そう考えてこの業界で経理の仕事をしている身だが、これまでの経験に限ると、芸術文化業界の中でバックオフィスを専門にやっていきたいという明確な意志を持つ人はなかなかいない。当初は収入面がネックになっていると考えており、それは今に始まらない重要な課題だと考える一方で、どうやらバックオフィスという仕事は、この業界で活動したい、働きたいと思う人々にとっては、そもそも楽しくない・楽しそうと認識されていないのではないか…そんな疑問が日に日に強まっている。私自身、楽しいからやっている。が、なんでこんなことやってんだろうと自暴自棄になる瞬間があるのもまだ事実である。

収入が不安定な上、もし楽しくもないのであれば、従事したくないのは当然ではある（とにかくまず収入をあげろ、というもっともな話もあるが）。そこで本稿の執筆機会をきっかけに、「楽しいバックオフィス」の在り方の模索をベースとして、芸術文化業界におけるバックオフィス機能の強化及び従事する人材拡充のための実践を試みてみたい。

バックオフィスのジレンマ

バックオフィス、例えば経理、総務、労務等々の業務に対し、経理スタッフや事務スタッフが専任でつく。または制作者がそれらに兼任で従事する。フルタイムで従事する場合もあれば、違う職場と兼業する場合もある。または、アーティスト自身が片手間に事務処理を行うことも多い。そうした多様な従事者や従事のされ方の一方で確実に言えることは、どんなアーティストによるどんな作品制作であれ、そこに事業性が伴う限りバックオフィス業務が一定割合発生するということである。

しかし、「バックオフィス業務はシステムや業者に任せて、クリエイティブな活動だけに専念したい」という声も頻繁にかつ直接耳にする。つまりその声を裏返すと、バックオフィスはクリエイティブではない。ということになる。芸術文化領域に関っていたいのにクリエイティブでない仕事に従事しなければならないとしたら、

それはある意味致命的なジレンマであるし、実際事務処理の中には単純で画一的な作業も少なくないのも事実である（余談ではあるが、'creative accounting'という言葉を辞書で引くと真っ先に「粉飾決算」という訳が出てくるように、会計においてはクリエイティブをはき違えることに大きなリスクが伴う）。私自身、アーティストに「事務は退屈で時間の無駄なのでできることならやりたくない」ということを言われることはままあるし、納得しつつもそのたびになんとも複雑な気持ちになる（少し胸が傷む）。

一方でバックオフィス業務、つまり事務処理や管理業務があって初めて円滑な事業運営が行えるし、適切な経営判断のための素材が整う。また社会的な信用を得るための各種届出や報告も事務あつての成果物だ。冒頭で述べた持続可能性や自立性、安定性のカギはこうしたバックオフィス業務が握っていても言えるし、その意味で経営とバックオフィスは表裏一体である。そして、明瞭に可視化された目的を設定しづらい芸術文化領域の事業において、その事業に派生して生まれるバックオフィス業務も、実は弾力的で柔軟な姿勢や理解、対応が求められる。

だからこそ、バックオフィス業務がその活動の創造性と実は連結されているということ、アーティスト・経営者とバックオフィス従事者との間で双方に強く認識されること、そしてバックオフィス業務の中にも創造性を見出すことは実はできること、バックオフィス従事者たちの中で、つまらなくはない、「楽しいバックオフィス」の実感を広く共有していくことが、創造活動を持続的で自立的にするためにも重要だと考える。

バックオフィスを楽しむには

さて「楽しいバックオフィス」と言ってみたところで、その実のイメージがうまく沸かない。というのも、バックオフィスとは具体的に何のために行うものなのか、何をすべきなのかが、従事者自身にとってすら具体的にイメージしにくい。作品制作や事業運営そのものの舵取りをするわけではなく、気が付くと処理すべき問題が次から次へと降ってくる。それをこなすことで忙殺されている日々を送りがちになってしまう、つまり能動性や主体性を見失いがちになってしまう。受動性も一つの良い特性だと捉えられるが、他の役職などと兼務したり業務過多であったりすることを理由として、充分にその武器としての専門性や客観的な知見を論理立てながら磨いていくことが難しい現状もある。

また同業の団体間での横の繋がりとして、課題・知見を共有する機会も多くないように感じる。さらに、芸術文化事業における事務処理や財務、労務などにおいて、特殊な処理を要する点も一定程度存在するため、知りたいことが本屋の経理コーナーに行っても売っていないし、セミナーを探しても良い講師がすぐ見つかる

わけでもない。明日右に行くか左に行くかもわからない五里霧中、受動的役割を担いながら、いったいどこに楽しさを見出せばよいのか。

「楽しいバックオフィス」を必要充分に定義するのは私の力量では困難を極めるので本稿では最低限にしか追求できないが、仮に私が考える「楽しいバックオフィス」を列挙してみると、①自分が何のためにバックオフィス業務を行っているのかが理解でき、②その業務が事業経営や創造活動の一部であることが感じられ、③都度押し寄せる処理判断や期日の不安より推し進める前進感が勝り、④バックオフィス業務の所作や行為自体が楽しく豊かだと感じる。この4点だろう。

言い換えると、業務役割の解像度、芸術文化活動への主体性、やってる感、業務への愛着と好奇心、と言ってもいいかもしれない。もちろんまったくそうでない、という従事者も多くいることだろう。前置きで本稿の半分以上が終わってしまったが、上記の課題や楽しさへの追求、それらの共有のために、以下のようなリサーチと場づくり、そして共通言語づくりを試みてみたい。

「楽しいバックオフィス」を共通言語にする実践

①ヒアリング項目の設定

もちろん楽しみにこしたことはないが、そもそも上記のような課題認識や「楽しさ」の定義が主観にすぎるので、「楽しさ」及び「楽しくなさ」についての実感の客観性を高めていくべく、バックオフィス従事者及び団体経営者に対してのヒアリングの質問項目を整理する。例えば項目としては、以下を想定する。

＜共通項目＞

- ・法人形態
- ・事業規模
- ・事業形態（イベント型、場づくり型、など）
- ・スタッフ数及び雇用形態
- ・etc

＜バックオフィス従事者に対して＞

- ・業務は楽しいか、何がどう楽しいか
- ・業務内容とその目的は何か
- ・自分の業務が事業全体（団体）に対して果たす役割は何か
- ・経営や創造活動に活かされていると感じているか
- ・日々感じている課題意識や不安はあるか、その改善方法は何か
- ・今具体的に知りたい知識は何か
- ・etc

＜経営者に対して＞

- ・経営者として描いている団体（及び社会）の向かう先について
- ・団体の歩みのためにバックオフィス従事者に担ってほしい役割は何か
- ・バックオフィス従事者と日々どのように連携をとっているか
- ・etc

②経営者とバックオフィス従事者の両者にヒアリング

上記①で検討した質問項目を元に、身近なところからヒアリングを行う。まずは弊社の社員に行い、その次に現在の取引先や普段関わりのある方々、または面識はないが伺ってみたい方々をリストアップし、ヒアリングを快諾してくれた方々から順次実施する。ヒアリングを行った相手に、他にヒアリングの候補者として思いつく方を伺い、候補者が挙げればリストに加える。できる限り定量データと定性データをバランスよくとれるよう記録の取り方を工夫する。ヒアリング項目自体もヒアリングを重ねる中で随時更新、改善を加える。また、ヒアリング対象者の中で興味がありそうな方がいたら今後のインタビュアーとしても参加してもらう。

③データ分析と検討会の開催

ヒアリングの実施と並行して、ヒアリングに対するクローズドな検討会を定期的に行い、事業規模や事業形態に応じたバックオフィスの「楽しさ」や「楽しくなさ」、具体的な課題意識や不安及びその改善方法の整理を行う。検討会は弊社の有志及び外部分析員、過去のヒアリング対象者のうち参加希望者にて行う。

④芸術文化団体のバックオフィス用虎の巻ベータの作成

上記のヒアリングや検討会で蓄積する内容には、業務に対する考え方や人間関係などのウェットな要素、Q&AのQは明確だがTPOやリスクに応じてAにおける判断が都度変化するニュアンスの要素、答えの明確な手続方法に対する知識というクリアな要素がある。その最後のクリアな要素の中で、皆が共通して悩み不安に感じている事柄について処理方法をまとめたいわゆる虎の巻を、オープン化する前提で作成する。最大公約数的な一般化より、できるだけ個別具体事例を収集・作成した上で、事業規模ごとなどの各モデルケースに応じたQ&A集にまとめていけると有用性が高いだろう。

項目は例えば以下の通り（ヒアリング結果に応じて項目内容や優先順位は変動する）。

- ・効率的な経理業務フロー
- ・帳票やデータの整理方法・記帳・税務等のTips
- ・経営者とバックオフィス従事者の情報伝達の改善
- ・効果的な予算策定手順

- ・経営者と予実管理を一緒に行う体制づくりのための記帳方法、スケジュール作成、コミュニケーションの仕方
- ・法人化から設立初期の芸術文化団体が注意すべきバックオフィス業務（登記・届出等の設立手続、記帳の仕方等）
- ・源泉所得税と納付の方法、期日
- ・助成金申請から報告業務までの一巡
- ・給与計算と社会保険手続き
- ・etc

⑤オープンな報告会開催

ある程度のヒアリング量が蓄積された段階で、答えが明確な情報を整理する機会として、またバックオフィス従事者同士が顔を合わせて話せる機会として、報告会を開催する。

⑥クローズドな互助会の設立と運営

上記④で挙げたウェットな要素とニュアンスの要素は、多分に個人情報が入り込まれ、またケースバイケースであるゆえ整理が難しいが、実は一番重要かつ皆が知りたい部分でもある。そこで、互助会のようにその中でのみ交流できる機会を設けることで、共有できる要素のナマ感を残す。理想は其中で上記④のQに対して互助会の誰かが(精度の高い)Aを挙げてくれる状態だが、そのためには適切な距離感が保たれ、風通しが良くかつ密度の高い場づくりが必要となり、また情報漏洩等のリスクもあるため、運営には慎重な設計が求められるなど難易度は高いだろう。

このような6段階のステップを踏むためには、多分に公益性・ひいては公益性を帯びた活動として、客観性やより深い視座が必要となるため、随時意見や指摘をいただくためのアドバイザリーボード設置も検討すべきだろう。また、仮にここまでたどり着くことができるとしたら、基金設立によって関係する収支を株式会社である弊社本体と切り分けられれば、より自律的で透明性の高いネットワークとなると考えられる。

もちろん、こうした過程を通して、弊社の社員や外部リサーチャーが、取引先以外にてコンサルティングや相談員として出張業務を獲得していくことで事業として成立することが理想であるが、まずはヒアリングやその分析、場づくりには人の手間と時間がかかるのは明白である。追って回収することを想定した上での投資として、赤字覚悟でのトライアルを、期間を区切ってチャレンジしてみるべきかもしれない。

しなやかで楽しいバックオフィスから生まれるもの

現場で実務を行うバックオフィス従事者からの生の声を基礎にして、不安とともに解消しながら「楽しさ」（及び「楽しくなさ」）

を共有していく。こうした過程が、団体運営の弾力性を高め、アーティストのよりよい創造活動に繋がっていく。また、業界全体の課題認識における解像度を高めていくことで、問題構造を改善させるアクションを様々なプレイヤーが実践していく基礎・土台を醸成していく。そして、我々は研究者自体でこそないが、研究者や行政、自治体との連携を通して、よりよい政策立案の一助となる。

このような後ろにいるからこそその可能性は、後ろにいる人たちが自身が認識するところから高まっていくのではないだろうか。

さいごに

本文内で「バックオフィス」という言葉を39回も使用してしまった。完全にフロントに出てしまっているが、芸術文化業界でのその職能や従事者が、せめて初めて会った人に「奇特な人ですね」とボカンとされることのない程度には認知されてほしいという願いからの稚拙な表れなのだ、そう思っでどうかご容赦いただけると幸いである。私はこの仕事を楽しいと思っている。そして忘れてはならないのは前に立つ人をかっこいいと思っていること、その人のつくる作品やそのための事業が好きだからこの仕事をしているということだ。その上で、後ろ盾のお役目を担う人に不幸になってほしくないし、前に立つ人が疲れたとき、（誰でもできる簡単な仕事という意味ではなく）後ろに下がってもなお面白い、そういう環境が当たり前にあるのは楽しいだろうなと思っている。



だいまる あつこ
大丸敦子
公益財団法人日本室内楽振興財団

東京都出身。中学生の頃宝塚に、高校生になるとクラシック音楽のコンサートに出会い、「ワクワクする劇場空間を作る仕事をしたい」と考え、音楽大学で音楽教育やコンサート制作などを学ぶ。大学卒業後、東京芸術劇場アートアカデミー研修生として劇場運営について学び、エデュケーションプログラムの立ち上げに携わる。生まれ育った東京以外の地域に興味を持ち、兵庫県立芸術文化センターに就職、オーケストラ・劇場の事業制作を担当。2019年4月よりフリーランスとして、公益財団法人日本室内楽振興財団で「大阪国際室内楽コンクール&フェスタ」の広報担当として運営に携わるほか、音楽ワークショップアーティスト「おとみっく」のマネジメントを行っている。

タイトル

コンクールをアップデートする

ー持続的なファンを作る取り組みー

戦略の内容

「大阪国際室内楽コンクール&フェスタ」は1993年より3年に1度開催しており、2020年5月に第10回を迎える。国際音楽コンクール世界連盟に加盟し、世界の演奏家には室内楽の登竜門のひとつとして知られている一方、日本国内での知名度が高いとは言えないのが現状だ。

今後も持続的に開催するために、広報担当として応援者＝ファンを増やすための戦略を短期・長期両方の視点から考えた。

実現の手段・方法

- ①街に応援されるコンクールを目指してー応援ツールをつくる
- ②持続して応援できるシステムづくりーサポーター制度、コンクール期間外の公演の開催

工程表

～2020年5月	第10回開催に向けての広報活動 ★応援ツール第1弾“ポスターアンバサダー”制度の募集 各種SNSの活用
2020年5月	第10回コンクール&フェスタの開催 ★サポーター会員の募集
2020年6月	第10回での施策の振り返り、次回へ向けての新たな応援ツールの検討
2020～2022年	★年2回以上の主催室内楽演奏会の開催 SNS等で過去の受賞者動向配信
2022年4～10月	開催概要記者発表、出場団体応募受付
2023年1月	★第11回の応援ツールのリリース
2023年3月	記者発表
2023年5月	第11回コンクール&フェスタの開催

日本室内楽振興財団と大阪国際室内楽コンクール&フェスタについて

私の所属する日本室内楽振興財団は、1992年に読売テレビおよび関西経済界の支援の下設立された財団である。現在の財団の活動の軸は以下の3点だ。

- ・「大阪国際室内楽コンクール&フェスタ」の開催（3年に1度）
- ・コンクール&フェスタ優勝者による国内ツアー（グランプリツアー）の開催（1年に1度）
- ・室内楽に関する事業に対する助成

現在、私は「大阪国際室内楽コンクール&フェスタ」（以下「コンクール&フェスタ」）の広報を担当しており、2020年5月の第10回開催に向けて準備をしているところだ。「コンクール&フェスタ」は、財団の中核となる事業で、1993年より3年に1度開催している。運営資金は、財団の運営資金と同じく読売テレビと関西経済界の各社からの協賛金で賄われている。コンクール第1部門（毎回弦楽四重奏）、第2部門（回によって異なり、第10回はピアノ三重奏／四重奏）、フェスタ（民族音楽を含めた室内楽アンサンブル）の3部門に分かれて開催される。出場団体は毎回世界各国からの応募があり、第10回は15か国38団体129名の出場が予定されている。国際音楽コンクール世界連盟にも加盟しており、室内楽のコンクールとしては賞金額や出場団体数等から、世界4大室内楽コンクールにも数えられ、世界各国の室内楽を志す音楽家の登竜門とも言われている。

コンクールの意義

今日、クラシック音楽のコンクールは世界各国で多数開催されている。アマチュア、プロフェッショナル等対象は様々な種類のものがあるが、プロフェッショナル向けで厳しい規定が設けられている国際音楽コンクール世界連盟に加盟している団体だけでも122団体（2019年現在）ある。そしてそのコンクールの多くが、ソリストを対象にしたものである。

また、私はコンクールには大きく分けて2種類、演奏技術の上達を目指す“教育型”のものと、入賞することでそのキャリアのステップアップを目指す“発掘型”があると考えており、「コンクール&フェスタ」は後者であると考えている。コンクールに入賞ということは、音楽家にとってはそのキャリアの一つの大きなステップアップを意味し、興行側としては奏者選定の目安ともなり、そして、聴衆には新しい才能の顔見世の役割も果たすのだ。

「大阪国際室内楽コンクール&フェスタ」の課題分析

「コンクール&フェスタ」は1993年から3年後のごとに開催され、2020年5月には10回目を迎える。30年、確実に回数を重ね、過去の入賞団体には世界の第一線で活躍する団体も少なくない。フェスタ部門の“一般審査員”募集には、毎回定員100名を超える応募がある。しかしながら、私が広報として運営に携わるようになり見えてきた課題は、個人の応援者＝ファンの顔が見えてこない、ということだ。現状、運営資金はその多くを企業からの協賛等で賄われており、個人からの寄付を集めなければならない状況はこれまでなかった。

また、お客様がコンクールに足を運ぶ機会は3年に1度、その間にあるグランプリコンサートも1年に1度という、接点が薄い。毎回楽しみにして通ってきてくださっているお客様が一定数いると思われるが、会員制度も持っておらず、リスト等での蓄積も殆どないため応援者の顔が見えず、広報活動も毎回単発的になってしまっていたのである。

応援者＝ファンを可視化する

ファンドレイザーの伊藤美歩さんの「ファンドレイジングとは“ファン度”を上げること」、という言葉がとても響いた。現在、個人からの寄付による資金調達は喫緊の課題とはなっていないが、応援者＝ファンを可視化するという点において、ファンドレイジングの手法も活用できるのではないかと考えた。そこで、持続的な応援者＝ファンをつくるための施策を、ファンドレイジングの手法も交えつつ考え実行してみることとした。

持続的なファンを作るために

ー① 応援ツールをつくる

“応援”を具現化する方法のひとつに、“会場に足を運ぶ”という方法があるが、「コンクール&フェスタ」は3年に1度の開催、その間にあるグランプリツアーも年に1度と、その機会がとても少ない。そこで、まずは来る5月に開催される「第10回コンクール&フェスタ」に向けてファンがこの“応援”を具体的に示しやすいツールを作ることから始めようと考えた。手始めとして、「ポスターアンバサダー制度」を社内にて提案し、実行することとした。どれだけの応募があるかは未知数であるが、まずは実行し、反応や工程についてデータを取ることから始めたい。また、次回以降に向けて、「ポスターアンバサダー制度」以外の応援ツールも複数用意することが望ましいだろう。

ポスターアンバサダー制度概要

コンクール＆フェスタのポスターを掲出していただける「ポスターアンバサダー」を募集。ポスターを掲示することで応援の気持ちを具体化してもらう。図1

〔対象〕

自身の権限でポスターを掲出できる方、団体

〔掲出場所〕

不特定多数の往来・来客がある場所（飲食店、病院、商店等）

〔ポスターサイズ〕

B3、任意で応援ポップを付けられるよう準備

※掲出しやすいよう通常のポスター（B2）の半分のサイズでポスターアンバサダー専用印刷

〔特典〕

掲出されている写真を送っていただくと、第1部門・第2部門予選、フェスタ1次ラウンドのいずれかチケットをペアでプレゼント



図1

〔募集方法〕

フェスタ審査員応募者への結果通知時にお知らせを同封、ウェブ・SNS掲載

〔応募期間〕

3月半ば～コンクール初日の1か月前までを目途に募集

〔備考〕

20か所程度の応募を想定

持続的なファンを作るために―②

サポーター（会員）制度の創設

3年後、そしてその先のコンクール＆フェスタを持続的に開催していくためにも、サポーター制度を作っていきたいと考えている。現状、個人からの寄付を募る予定はないが、サポーター（会員）制度を通して、今後もコンクール＆フェスタを持続的に応援してもらうため、コンクール＆フェスタに関する公演等の案内の送付や、コンクールが近づいた時期に応援ツールを用いて周囲へのPRに協力してもらうなどの関係性を築けるような制度としたい。個人情報の管理等の問題もあるため、今後社内で協議し、実現に向けた整備を行ってきたいと考えている。

持続的なファンを作るために―③

Thank you レター（応援へのお礼）

「コンクール＆フェスタ」のそれぞれの本選の日、また3部門の優勝団体が出演する大阪と東京でのコンサートにおいて、応援（来場）してくださった方々に、全出場団体のサインが書かれたThank you レターを渡すことを考えている。右の写真は、バンフ国際弦楽四重奏コンクールにおいて配布されたThank you レターであるが、これを受け取った人に聞くと、やはり嬉しかった、応援したい気持ちになった、とのことであった。寄付においてもその後のお礼が次につながっていくということであったが、これからも出場団体を応援し続けてもらうため、また引き続き「コンクール＆フェスタ」を応援してもらうために、この取り組みを行いたいと考えている。写真1

持続的なファンを作るために―④

過去の入賞団体のコンサート（応援する機会をさらに増やす）

コンクールを応援する楽しみの一つとして、出場団体の成長を見ていくことができる、ということが挙げられるのではないか。

コンクールの応募には35歳以下の年齢制限があり、室内楽の世界においては若手に分類される。つまり、活動の幅はこれから広がりを見せる時期にコンクールに出場しているのだ。

そして、過去の入賞した団体がその後来日公演を行っている、ということも少なくない。そのような機会を生かし、日本室内楽振興財団では2019年度に第10回開催に向けたブレイベントとして全5回、過去入賞団体のコンサートを主催して行った。アンケートやSNS等でコンクール＆フェスタを楽しみにしているお客様が来場しているお客様が一定数いることも判り、回数を重ねたことで徐々にチケット購入者数も安定、「コンクール＆フェスタ」をまだ知らない関西の室内楽ファンへのPRもすることが出来た。そこで今後もこの取り組みを続け、3年に1度となる「コンクール＆フェスタ」の間の期間にも、年数回、来日する演奏団体の公演を主催し、「コンクール＆フェスタ」が終わった後も、その成長をたしかめ応援する機会を、そして期間外にも「コンクール＆フェスタ」を知っていただく機会として、コンサートの開催という形で作っていくことが出来れば、持続的に応援することが出来るのではないだろうか。

第11回とその先を見据えて

これまで過去30年、「コンクール＆フェスタ」は着実に回数を積み重ねてきた。その結果、室内楽の第一線で活躍する団体も少なくない。これからも継続的に開催していくために応援者＝ファンは欠かせない要素である。より多くの企業やお客様により長い目線で応援してもらえるよう、まずは応援者を増やす取り組みを小さなことからでも一つ一つ丁寧に行っていききたい。



写真1 バンフ国際弦楽四重奏コンクールにおいて配られたThank you レター



にしぎき もえ

西崎萌恵

株式会社東急文化村

平成元年生まれ、福岡県出身。幼少よりクラシックピアノを学び、東京藝術大学音楽学部楽理科卒業、同大学院応用音楽学修了。卒業後、演出家・宮城聰がプロデューサーを務める「アジア舞台芸術祭（現・東京芸術祭アジア舞台芸術人材育成部門）」に制作として3年間従事。芸術団体「リクウズルーム」企画立案・制作。その後（株）東急文化村入社、オーチャードホール制作を経て財務部へ異動。簿記2級勉強中。主な興味は、芸術とお金＞芸術諸ジャンルの越境＞テクノロジーと芸術。今後の目標は“経営の視点を持ちバランス感覚の優れた舞台人になること”。

タイトル

民間企業による文化・芸術事業運営について

戦略の内容

民間企業で舞台芸術に携わる者として、同様の規模感の企業がどのように芸術と関わってきたのかを探る。「採算を取ること」は数値目標があるが、「良い作品を上演すること」の事業評価は難しい。特定の団体の戦略を扱うのではなく、民間企業が今後芸術活動に取り組むにあたってのヒントを、リサーチと執筆の中で得たい。

実現の手段・方法

舞台芸術事業の運営・支援を行なっているサントリーグループ、株式会社資生堂、セゾングループを取り上げ、企業がどのように芸術支援に取り組んできたのかを概観。SSS（スリーエス）とも呼ばれる3企業の、トップや企業としての芸術に対する姿勢を文献から探る。

工程表

今回のレポートでは各企業のリサーチに留まるが、その中で得たヒントを元に今後以下について自身で調査を進め、その上で、自分に何ができるのか考えてゆきたい。

- ・アートの事業化、またアート×ビジネスについて
- ・企業の社会貢献を会計で表現する事について（社会関連会計、環境会計）
- ・企業のお金にカウントされない部分（非財務情報）で、どのように芸術が扱われているか

問題意識

ある調査によると、2018年のステージ市場規模は1,987億円（前年比17.9%増）、動員数は7,645万人（同11.3%増）と推計され、2001年と比較して市場規模は2倍も拡大している。¹ 同調査サマリーでは市場規模の伸張とライブ会場不足を指摘し、一方で会場規模1,000人以上の大規模会場では集客には苦勞している事も報告している。また2019年のビッグニュースとして「演劇集団キャラメルボックス」の破産がある。小劇場演劇のひとつの商業的成功例ロールモデルが崩れたことは、周辺に衝撃を与えた。² 今日の舞台芸術業界は混沌としている、と私は感じている。

舞台芸術が経済的に自立不可能である程度の公的支援が必要であることは、文化経済学領域の古典・ボウモルとボウエンの著書『舞台芸術芸術と経済のジレンマ』の中で指摘されている通りである。近年は資金調達方法の選択肢も増えているが、一方で価値観と娯楽の選択肢も多様化しており、そもそも舞台芸術の存続も問われているのではないか。舞台芸術のみならず、「映画や放送、音楽といった各業界に共通する最大の変化は、産業を支えてきた既存の勢力が存続を問われ、業界全体がドラスティックに変わる分岐点が2020年といえる」³ という指摘もある中、アナログな舞台芸術の世界で自分がどのような立場で何を目指し、何をしていくべきか、先の見えない不安感に苛まれたことが、本講座を受講した理由である。

私は前職で自治体主導の文化事業や劇団運営に携わり、その継続の難しさや自由度の低さに問題意識を持ったため「公的資金に頼らない持続可能な芸術運営」を探るべく民間企業に入社した。そこで分かったのは「採算を取ること」は数値目標があるが、「良い作品を上演すること」の事業評価は難しいという事である。「少しでもチケットを売って採算を取ること」以外の何を動機に舞台の仕事を進めていけば良いのかを見失いつつあるので、私の勤務先と同規模の民間企業をリサーチ、彼らと芸術の関わり方や事業運営について整理し、これからのヒントを得たいと考えている。

民間企業と文化・芸術事業

本講座でも指摘のあったとおり、日本において文化・芸術の実務面は、国家よりも民間主導で社会の中で育まれてきており、その傾向は現在に至るまで続いているといえる。

戦後、国家は文化を主に教育関連の法律の中で発達させてきたが、1980年代から地方自治体の文化施設が増大、やがて“ソフトの充実”が課題となり、1990年代に芸術振興政策が整備された。それに伴い国家文化予算も増えたものの、長らく国家予算の0.1%前後という、GDP比で見ても諸外国と比較して低い数値を推移、2019年度はオリンピックの影響もあり1167億900万円（前年度比7.8%増）が計上されているが大部分は文化財維持費に充てられ、拡充部分は観光インバウンドに資するコンテンツ作りの命を受けている。⁴

一方民間では1990年企業メセナ協議会が設立するが、それ以前より企業によって文化・芸術事業が運営されてきた。（以後の各企業レポートでその一部に触れる。）民間企業の芸術事業支援額は、2018年度は212億円にのぼる。⁵

民間企業の文化・芸術との関わり方は、どのようなものがあるのだろうか？以下5つに類型している文献があった。

- ①企業等が、イベントを自ら主催あるいは協賛する
- ②美術館・博物館や劇場・音楽堂等を設置し、運営
- ③各種の文化芸術団体等に対し寄附金を拠出して、文化芸術事業等の

- 支援を行う
 - ④資金を出損して文化芸術関係の財団を設立し、文化芸術事業を支援し、あるいは実施する
- 根木昭・佐藤良子「文化政策学要説」(p.82)より

以下の項ではSSS（スリーエス）とも呼ばれる3企業を取り上げ、その足跡や特徴に加え、いずれに類型されるのかを記述する。

サントリーグループ

会社概要：1899年大阪市中央区に「鳥井商店」として創業。洋酒、ビール、清涼飲料水の製造・販売等を行う企業グループ。大阪市北区に本社所在。従業員数：39,466人（2018年12月31日現在）連結売上収益（酒税控除後）：22,508億円（2018年1月1日～2018年12月31日）⁶

- 主な活動
- 1961年 サントリー美術館 開館（創業60周年）
- 1969年 サントリー音楽賞 創設
- 鳥井音楽財団（のちサントリー音楽財団に改称）（創業70周年）
- 1979年 サントリー文化財団 設立（創業80周年）
- 1986年 サントリーホール 開館

芸術文化・学術・社会福祉関連法人
公益財団法人サントリー芸術財団（サントリー美術館 サントリーホール）
公益財団法人サントリー文化財団
公益財団法人サントリー生命科学財団
社会福祉法人邦寿会

他・サントリーパブリシティサービス株式会社

サントリーは自然科学、スポーツ、文化等の分野でメセナ活動を熱心に行ってきた。芸術・文化分野ではクラシック音楽や美術分野を中心に、①イベントの主催・協賛、②美術館・ホールの設置と運営、④財団を設立し文化芸術事業の支援を行なっている。

創業者の鳥井信治郎が「社会、企業、従業員の三者への“利益三分主義”」を唱え、会社がどんな苦境にあっても神社や寺に巨額の寄進をし、困窮学徒の救済、社会事業への寄付などを続けた、という社会貢献の姿勢が会社の伝統として受け継がれているようだ。

企業グループとして文化・芸術を重要な一角として展開してきたことは、ホームページの組織図からも窺える。以下のような証言もある。「これからの宣伝は、広告を出したりテレビコマーシャルを流すだけでなく、文化というものを企業戦略の核とする時代がやってくる。宣伝活動は文化にまで領域が広がっていくー中略ー企業戦略の中心に文化を据えよう、企業が一般大衆の感覚から遊離せず、そのなかに溶け込んでいくには、これからは文化を通してしかない」（『ドキュメント サントリーホール誕生』P.41）

サントリーホール建設のきっかけは、創業者次男の佐治敬三に作曲家の芥川也寸志が“都内に良質のクラシック専用コンサートホールを”と訴えたことだったそうだ。周辺のアークヒルズ開発を担当していた森ビルは、当初商業複合施設の建設を計画していたが、ホール建設に情熱を燃やすサントリーに一帯を託した。それは、メセナに熱心に取り組んできた企業

であれば、文化的な複合施設としてアークヒルズを展開でき地域全体にとって良いだろうと考えたからである。

サントリーにとっては芸術事業を運営し支援していくことが、大事な一部となっているようである。

株式会社資生堂

会社概要：1872年東京銀座に「資生堂薬局」として創業　化粧品品の製造・販売を中心に、レストラン事業、美容室事業、教育・保育事業など幅広く展開。東京都中央区新橋に本社所在。

従業員数：38,640名（2018年12月31日現在）

連結売上高：11,315億円（2019 年度）7

主な文化活動
1919年　（大正8年）「資生堂ギャラリー」を開設
1937年　企業文化誌・花椿 創刊
1983年　現代詩花椿賞（-2017）
2007年　Shiseido art egg 賞
2006年　芸術文化支援（協賛）活動（-2018）

画廊が多く軒を連ねる銀座に本店を構え、2代目経営者の福原信三が1919年「資生堂ギャラリー」を開設して以来、展示会場の無償提供や作品の収集、現代美術を中心とする若手アーティストの支援といった芸術文化支援活動を行ってきた。また公募制で舞台芸術作品への協賛も行い、主にコンテンポラリーダンスや現代演劇団体が支援対象となってきた。

　創業者の孫である福原義春は「文化と経済は相互に支えあって発展していくものであり、企業も一部分であっても文化の発展を担いながら社会に対する責任を果たさなくてはならない」(『メセナの動きメセナの心』p.10)と強い使命感を持ち、1990年（社）企業メセナ協議会を中心となって設立し理事長を務めるなど、メセナのフロントランナーとして芸術文化振興を牽引してきた。

　資生堂と芸術の関わりを見てみると、①協賛という形のみならず、自社ビルに②美術館を創設している。

　福原は著書で、経済至上主義の企業運営の限界を指摘し、これからの時代は“文化資本経営 ”…会社に蓄積された体験やアイデア・技術など“文化資本”化することによって経済資本を動かしてゆく…という新たな経営のあり方を模索すべきと訴えている。会社が芸術支援を行うことで、会社のイメージアップ活動を超えて、後世に“まだ評価の定まらない若手”の現代美術作品を残し、社員に“多様な価値観に出会う多くの機会”を提供し、その姿勢が会社としての価値になってゆき、社会機関としての役割を果たしてゆくというサイクルを目指しているようだ。

　2019年、資生堂グループは重点活動テーマとして<環境（Environment）><ダイバーシティインクルージョン（Social）><アート&ヘリテージ（Culture）>を定めている。企業が現在に至るまで芸術を重要なキーワードとしていることが窺える。しかしながら、現代詩花椿賞は 2017年に終了、芸術文化支援（協賛）活動も 2018年をもって募集を終了しており、事業の縮小がうかがえる。

セゾングループ

会社概要：1912年前身である武蔵野鉄道が設立、合併を経て1946年西武鉄道となる。セゾングループは西武鉄道から発展した、クレディセゾン・西友・西武百貨店を中核とする流通系企業グループ。2000年代、銀行の不良債権処理に伴いセゾングループは解体された。

主な活動
1973年　西武劇場（のちパルコ劇場）
1975年　西武美術館（のちセゾン美術館 1999年閉館）
1981年　軽井沢高輪美術館（のちセゾン現代美術館）
1987年　銀座セゾン劇場（のちル　テアトル銀座 2013年閉館）
1987年　セゾン文化財団

　西武鉄道関連企業による「西武グループ」は、西武鉄道と、西武百貨店を中心とした流通部門とに分かれ、後者が主に芸術事業を担う。創業者次男の堤清二が流通部門のオーナー経営者として独自の経営を行っていた。彼は「辻井喬」のペンネームを持つ作家・詩人でもあり、安部公房や武満徹のバトロンでもあった。

　一時はグループでの売上高は40,000億円以上にのぼり、1970年～80年代はダイエーと並ぶ流通業界大手であったが、経営が行き詰り1998年～2003年頃解体。しかし現在も、無印良品を展開する良品計画やファミリーマート、ロフトなど、グループが手掛けた事業の一部は大きな文化的影響力を持ちつつ運営されている。

　セゾングループでは②美術館・ホールの設置と運営をしていた。現在も名前と運営体制を変えて存続しているが、これらの文化事業はトップの堤清二の意向が重視されていたようである。

　例えば、1975年池袋の西武百貨店8階に開館した西武美術館では、パウル・クレーを始めとする現代絵画と抽象絵画を中心にした企画を実施していた。これは現実問題として、既に有名なアーティストの作品は他の百貨店にコネクションがあり、新興百貨店の西武には来てくれなかったという事情もあるが、反骨精神に溢れた堤の趣向も強く、“何か尖ったことをする百貨店”というイメージが出来上がり、それがセゾングループ全体へのイメージへと繋がっていった。”当時、国公立の美術館では現代アートは扱われていなかった”8 中で、時代の先端をゆく表現を紹介した功績は大きいが、1999年にグループの解体とともに美術館は閉鎖。堤が自ら「西武はビジネスの上ではベンチャー体質、テイストの上でもアバンギャルド体質である」(『ポスト消費社会のゆくえ』p.58) と述べるように、独創的なビジネスを構想しユニークな事業が多数生まれた一方、すでに出来上がったビジネスで安定した利益を得る力、持続力には問題があったようだ。なお、当時の西武百貨店の文化事業関連費用は広告宣伝費の10％前後に設定されており、百貨店の経営を圧迫したことは無いとの記述がある（同 p.83）。

　のち経営から身を引く堤は「私が辞めた後でも、西武の文化事業が続くように」と私財を投じてセゾン文化財団を設立したが、「私は正直なところ、メセナ活動ってよくわからないですよ」(同 p.159) と述べている。前2社と異なり、企業の姿勢というよりは堤個人の趣味と意思によって創り出された側面が大きかったようだ。

考察

- 文献中の印象的なポイントとして、以下記載しておきたい。
- 旗振り役のトップが芸術に造詣が深くアーティストと個人的交流もあり、使命感と熱意をもって支援に取り組んでいた
- 彼らが特に“ 評価の未だ定まらない現代作品 ”に興味を持ち、普段から鑑賞していた事が分かり、興味深かった。またそのトップのまわりに人材が集まっていた
- いずれの企業関係者も「日本では文化施設に対して国が消極的だから、企業に期待するしかない」(『ドキュメント　サントリーホール誕生』p.94) という意気込みでもって、自らが芸術文化の担い手を買って出る姿勢でいた

リサーチを進めた結果、私が得たヒントは以下の通りである。

- 失敗を恐れないこと。大事業でも、誰かに責任を押し付けるでもなく活発に取り組むこと。
- 芸術支援が企業の価値に繋がることに、確信を持つこと。
- そのためには、“ 評価の未だ定まらない現代作品 ”や同時代のアーティストに目を向け、育む姿勢を持つこと。
- 創造性の高い事業の実現のため、会社を超えたネットワークと協力体制をつくること。

　また 2005年の時点で宮沢章夫に「今世の中で一番金がありそうだが、企業メセナに対してなんの興味ももってない」9 と名指しされていた楽天株式会社 も、2011年には代表取締役会長兼社長　三木谷浩史が東京フィルハーモニー交響楽団の理事長に就任。時代とともに企業も人も変化していくことを実感させられた。

今後の展望／おわりに

　今回、文献からは当時の関係者の並並ならぬ熱意が伝わり大変刺激的だったが、現代に生きる私達は彼らの事業を継承する立場であり、これまでと同様の方策でやっていける訳ではない。今後民間企業はどのように取り組んでいけば良いのだろうか。

アートの事業化

　人工知能（AI）に仕事を奪われるという不安が広がりつつある中、＜創造力＞こそは人間のなせる業で、クリエイティビティによって新境地へ進む事ができる、という意見がある。

　日本でも 2010年代以降、政府は文化観光やクールジャパン政策を推進。地域社会でもアートフェスティバル、芸術祭など文化事業隆盛傾向にある。冒頭で触れたように、ライブ・エンタテインメント市場は拡大傾向にあり、広義でアートのニーズは高まっていると言える。

　「クリエイティブ資本論」を唱えるリチャード・フロリダは、今日の都市経済を牽引するのはクリエイティブ・クラス（科学者、芸術・デザイン等クリエイティブ労働者階級）の人々だという。人々が欲しがるモノや情報、体験を生み出す創造性を持った人々こそが現代社会では重要性を持つ、というのだ。前出の福原の提言のように、これからは経済的価値以上の価値や意味を持った“アーティスト型のビジネス”が必要と考え、企業とアーティストとの協働を探る動きもあるようだ。10

私自身の今後の展望

　このような傾向の中、民間企業が芸術・文化に取り組むことは、すぐに何らかの経済的な価値を持たないにしても、数十年後に意味が生まれるのではないかと考える。お金に換算されない部分で芸術がどのように捉えられ、また評価していけば良いか、引き続きリサーチしてゆきたい。

　私は本レポートを執筆しながら「間違うこと」と「役に立たないこと」はAI には出来ない事なのではないか、と考えた。

　価値観や趣味が多様化する中で、人が同じ時間に同じ場所に集い、同じ空間でモノを見て感動を共有する。この素晴らしさは芸術諸ジャンルを超える。

　芸術には熱意が伴う。その熱は時代を超えていくと私は信じてゆきたいと思う。

引用

- ライブ・エンタテインメント市場、前年比 13.8％増で 6,000億円に迫る勢い／ぴあ総研が 2018年調査結果（確定値）を公表　https://corporate.pia.jp/news/files/PIAsoken_2019summary.pdf
- 東京商工リサーチ「[演劇集団キャラメルボックス]、観客動員数の落ち込みで破産を決意」https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20190627_05.html
- 北谷　賢司『エンターテインメント・ビジネスの未来 2020-2029 』日経 BP社　p.17
- 「2019年度文化庁予算の概要」https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/yosan/pdf/r1_yosan.pdf 、美術手帖「文化庁の2019年度予算案、前年度比84億円増の1167億円に。文化資源の“磨き上げ”に171億円」　https://bijutsutecho.com/magazine/news/headline/19187
- 企業メセナ協議会「Mecenat Report 2018」https://www.mecenat.or.jp/_data/introduction/research/uploads/MecenatReport2018.pdf
- サントリー HP 企業情報　https://www.suntory.co.jp/company/overview/
- 資生堂 HP 企業情報　https://corp.shiseido.com/jp/company/info/
- 本講座　片山正夫氏の講義より
- 宮沢章夫「東京大学『80年代地下文化論』講義 決定版」(P.64)
- Tokyo Canal Links Event Report Vol.55 「＜アーティストの思考を取り入れることが、これからの『アート×ビジネス』のあり方＞ 山口周、綿江彰禪、佐藤守」https://h-media.jp/

参考文献

- 根木昭・佐藤良子『文化政策学要説』悠光堂 / 2016 年
- 石井清司「ドキュメント　サントリーホール誕生」ばる出版 / 1991年
- 福原義春「メセナの動き　メセナの心」求龍堂 / 2000年
- 福原義春「文化資本の経営 - これからの時代、企業と経営者が考えなければならぬこと -」ダイヤモンド社 / 1999年
- 片山正夫「セゾン文化財団の挑戦―誕生から堤清二の死まで」書籍工房早山 / 2016年
- 鈴木哲也「セゾン　堤清二が見た未来」日経 BP / 2018年
- 辻井喬・上野千鶴子「ポスト消費社会のゆくえ」文春新書 / 2008年
- 小林真理「文化政策、アートマネジメント、研究?」ネットTAM https://www.nettam.jp/
- 田中鮎夢「文化経済学とは何か：芸術文化の経済分析」経済産業研究所 RIETI https://www.rieti.go.jp/
- 藤　和彦「2045年、AI でなくなる仕事より、新たに生まれる仕事を考えてみる」経済産業研究所 RIETI　https://www.rieti.go.jp/
- 小泉元宏「王さまと私たち：[生の文化政策]に向けて」ネットTAM https://www.nettam.jp/
- 森本博行「Harvard Business Review　クリエイティブ・クラスの人材育成こそ、国と企業の競争優位の原動力となる」https://www.dhbr.net/articles/-/5309



ねぎ いちこ
根木一子

アーツカウンシル新潟
プログラムオフィサー

1992年、東京都八王子市生まれ。青山学院大学文学部フランス文学科卒業。同大学総合文化政策学研究科修士課程文化創造マネジメント専攻在学。文化庁やワコールアートセンターでインターンシップ経験後、共同通信社の中高生取材活動「文化プログラムプレスセンター」の運営に携わる。平成31年4月より現職。ソーシャルインクルージョン事業を担当。

タイトル

インクルーシヴな活動を求めている人へ、届けるために

戦略の内容

春に現職に就き、ソーシャルインクルージョンの担当となった。
障がいのある方や高齢者などと事業を進めていく中で、施設や学校という社会システムに適応しづらい人々と何か出来ることはないかという想いがあった。彼ら彼女らは何を求め、そこに文化芸術は何ができるのか。
インクルージョンの当事者からニーズを引き出し、
文化芸術以外の分野の方々と共に事業の評価やアーツカウンシル新潟の価値を考えることができないだろうか。

実現の手段・方法

- ・インクルージョンの当事者（今まで関わりのなかった人・団体を中心に）へのインタビューを実施
- ・助成を受けている事業者へのフィードバック
- ・事業者のロジックモデル作成ワークショップを外部の関係者も交えて行う。
- ・アーツカウンシル新潟のロジックモデルワークショップを、助成している団体や市内の文化芸術団体と共に行う

工程表

短期

- ・当事者インタビューを実施。
- ・インタビューから課題やニーズを抽出。事業者の取り組みに活かす。

中長期

- ・事業者のロジックモデル作成ワークショップを実施
- ・アーツカウンシル新潟のロジックモデルワークショップを実施

はじめに

近年、ソーシャルインクルージョンの実現のための手法・媒介として、文化芸術が注目され、文化芸術と福祉が連携した事業の事例は全国で多く見られる。活動の対象は、地域社会から排除されがちな、障がいのある人、高齢者、移民・外国人、子ども、貧困層、不登校、失業者、病気を持っている人、ホームレスなど、多岐に渡る。そのような対象に対して、多様な関わり方を提供できるのが文化芸術であり、その関わり方は、共に作品を鑑賞すること、創作活動を行い発表することなど多岐にわたり、文化芸術活動の場自体も、自己を自由に表現できる場として、新たなつながりが生まれる場としても機能する。

これは自身が前職で中学・高校生と文化芸術との接点をつくっていた時から肌で感じてきたことで、学校生活にうまく馴染めず評価を受けづらい生徒が文化芸術作品に出会うことで、自分自身の言葉で内面を表現することができるようになり、その場に集まった同世代や大人たちに認められエンパワメントされていく姿を見てきた。さらに、このような活動は対象者がリカバリーされるだけでなく、活動に関わる文化芸術関係者や一般の人々にも大きな変化をもたらす。日頃なかなか接点を持ちづらい学生からの率直な疑問や感想を受けたアーティストなどの文化芸術関係者は、文化芸術とは何か、自身の活動の意味について常に問い直されるからである。今の社会に対して文化芸術ができることは何か。アーティストの力は実際に何ををもたらしたのか。インクルーシヴな活動を行う場で起こったストーリーを、一般に共有することは、ただ生きづらさを抱える人々の助けになるだけでなく、ひいては文化芸術活動の価値が理解向上に寄与することができるのではないかと考えている。

現在の活動

以上のような背景を前提とし、現在アーツカウンシル新潟が支援している事業者のインクルーシヴな活動として、新潟県音楽療

法士協会による「社会的課題を音楽を使って解決する可能性に関する調査研究」を例に挙げたい。当協会は平成29年度よりアーツカウンシル新潟の文化芸術基盤整備促進事業助成を受け、年齢や障がいの有無に関わらず、誰もが音楽や音を楽しめる環境づくり、音楽活動を通じたウェルビーイングの実現を目指し、活動を進めてきた。

平成29年度には先進事例の視察として、認知症を持つ高齢者をはじめ、誰もが音楽を楽しめる取り組みを実践している、イギリスの取り組みを視察。30年度には、初年度に視察したイギリスの室内管弦楽団で活動している音楽療法士を招き、ワークショップや勉強会を行った。そして平成31年度（令和元年度）には、視察やワークショップで得た経験を元に、新潟市内と音楽家と協力し音楽セッションの実践を行った。具体的には、「高齢（デイサービスセンター）」、「障害（就労支援施設）」、「児童（放課後等デ

イサービス）」の3つの施設で、施設の利用者にも楽器を持ってもらい自由に音を出してもらい、その音に対して音楽療法士と演奏家が即興で応え、全員で音楽を創るという行為を楽しんだ。
セッションに参加する利用者の「主体性」と「創造性」を重要視し、施設職員も交えて音でコミュニケーションをとることで、普段の生活では見られない新しい表情や行動を発見したり、支援する・される側に分断されていた利用者と職員の関係性がゆるやかにつながるような変化もあった。また、ダイレクトに演奏の反応を受け取ることができる施設での演奏の機会が、演奏家自身にとってもかけがえのない機会と認識されはじめたことも、大きな収穫だったと感じている。写真1

活動の課題

上記のようなインクルーシヴな音楽セッションを行って、自身が感じた課題は活動のリーチ先の限界だった。令和元年度の音楽セッションの実施先は、事前のアンケートにおいて「音楽活動に興味がある」と答えた施設を中心に選定しており、文化芸術活動



写真1 福祉施設での音楽のセッションの様子

に理解と関心の高い施設であった。一定の理解があったことで、福祉施設での演奏家と音楽療法士による音楽セッションという全国的にもめずらしい活動を実際実施し、その意義を伝えるという目的は達成されたものの、このような活動をまだ届けられていない層がいること、本当にインクルーシヴな活動を求めている人はどこにいるのか、考えるようになった。

実際にセッション行った施設の中には、創作活動としてダンスを取り入れていたり、利用者の創作物の面白さを職員が認め、共に楽しむフラットな関係づくりがすでにできていた施設もあった。そういった風通しの良い環境の施設で活動を継続し、更なる変化を見る必要がある一方で、このような文化芸術によるインクルーシヴな活動に縁がなく、施設内の人間関係にも悩みを抱えているような、そんな施設にもアプローチする方法を考えるべきではないか。さらに言えば、施設に通うのが難しい、学校に行けない子どもなど、システムにうまく順応できずに、社会の外側に追いやられてしまっている人にこそ、活動を届けなければならない。

新潟市の課題

さらに、高齢化進行、若者の流出、ひきこもり、自殺率の高さなど新潟市として解決すべき社会的課題が様々あり、とりわけ自殺対策については、平成21年に政令指定都市でワースト1位を記録して以来対策が講じられ、減少傾向にあるものの、未だ政令指定都市の中で高い水準で推移している。今後も市税より支出された助成金を使ってインクルーヴな活動を続けるにあたり、市の課題である自殺対策をアプローチの選択肢に入れることは自然なことであり、自殺というのは社会で起こっている「社会的排除」を放置した結果に起こる最悪の状態であり、ソーシャルインクルージョンを掲げる上で取り組むべき大きな課題である。図1

必要性があるとはいえ、自殺へとつながる原因や動機は年代や職種によっても様々なため、アプローチする対象の多様化は避けられないだろう障がいのような先天的な生きづらさだけでなく、ライフステージごとに起こる問題、家庭環境、健康問題、学校や会社でのいじめなどが複雑に絡み合い、その要因はいつ誰の元に発生してもおかしくない。

上記を前提として、以下の取り組みを実施する。

当事者ヒアリングの実施

施設や学校というシステムに組み込まれない人々の置かれている状況、課題、文化芸術活動のニーズを把握するには徹底した当事者へのヒアリングが必要と考え、当事者100人インタビューを

実施する。対象者には現在の活動や感じている課題、必要としているもの、また元当事者には自身がどのようにしてリカバリーに至ったのかをヒアリングすることで、ニーズを抽出することができるのではないか。アンケートを実施済みの市内の福祉施設だけでなく、今まで事業者もアーツカウンシル新潟も関わりを持ってこなかった施設・団体、個人にまで関係を広げることも、インタビューの目的の一つだ。

対象には以下のような施設、団体、個人が想定される。関わる対象の幅が広いことから、ライフステージ別と全体に関わるものに分類した。

【乳幼児～児童 関連】

幼稚園、保育園、こども園、発達支援施設、子育て支援施設、児童養護施設、特別支援教育士 (LD・ADHD 等)、保健師、児童相談所、家庭児童相談室、市の児童福祉・母子保健等の担当課、児童虐待経験者 等

【学生などの若年層 関連】

学校、特別支援学校、フリースクール、フリースペース、学童クラブ、学習塾、教育関係NPO (学習支援等)、カウンセラー、ホームスクーリング関係者、不登校児の家族の会、少年院、いじめ経験者 等

【社会人 関連】

企業の相談窓口、家族会 (ギャンブル、アルコール依存など)、産業保健総合支援センター、商工会議所、研修会 (ストレスマネジメント、ハラスメント等)、引きこもり経験者 (引きこもりの長期化に関して) 等

【高齢 関連】

介護老人福祉施設、グループホーム、認知症高齢者グループホーム、医療・福祉・介護関係者、地域のかかりつけ医、弁護士会、介護福祉士、ホームヘルパー 等

【全体】

社会福祉協議会、自助団体、ピアサポート団体、元当事者、親・家族の会 (ひきこもり、依存症患者の家族、自死遺族など)、臨床心理士会、精神保健福祉士、自殺予防ゲートキーパー養成経験者、民生委員、NPO (男女共同参画社会の形成促進、保健、医療又は福祉、子どもの健全育成、人権擁護)、地域の茶の間 等

ロジックモデル作成ワークショップの実施

ヒアリングの次のステップとして、ロジックモデル作成ワークショップを提案したい今回の受講の中でロジックモデル作成ワークショップを経験し、外部の人を交えて事業の評価について考える必要性について痛感した。先述の当事者インタビューで抽出されたニーズを、新潟県音楽療法士協会などの事業者にフィードバックするだけでなく、現在の活動のステークホルダー、インタビューでつながった当事者も交えて事業の評価について考える必要がある。

新潟県音楽療法士協会の活動は「誰もが音楽や音を楽しめる環境づくり、音楽活動を通じたウェルビーイングの実現」という揺るがない目的があり、その実現のための手法も見つけつつあるが、外の目で事業を見てもらうことで事業者にできることと期待されていることの可視化につながると考えている。

【想定される参加者】

・セッションに参加した音楽療法士、演奏家

・参加していない音楽療法士、演奏家

・セッションに参加した福祉施設職員

・その他の福祉施設職員

・行政 (文化関係課・福祉関係課)

・学校、特別支援学校職員

・当事者インタビューで関係を構築した団体や個人 等

おわりに

以上のような徹底したニーズの掘り起こしと分野や施設を横断したつながりをつくることが、文化芸術を通したインクルーシヴな取り組み、ひいては文化芸術の中間支援組織に必要なのではないか。アーツカウンシル新潟には文化芸術に関する専門家があり、文化芸術関係のつながりや業界のニーズについてわかる一方、他分野におけるニーズには時間をかけて多くのケースに当たる必要があるのではないか。また、インタビューの結果は一事業者のためだけでなく、今後インクルーシヴな取り組みを行う事業者に助成する場合や、市の取り組みにも役立てることができる。

今後、福祉に限らず産業や観光など他分野へのヒアリングを行い、ロジックモデル作成ワークショップを他の助成を受けている事業者でも行うことができれば、それぞれの事業の目指す目的の明確化や協働関係の構築なども可能ではないか。そして、助成を受けている事業者や事業に関わる外部の関係者を招いて、アーツカウンシル新潟のロジックモデル作成ワークショップを行い、アーツカウンシルとして新潟市民にできること・求められていることを明確化し、今後の事業を展開することを目指したい。

参考文献

- 新潟市保健衛生部 こころの健康センター いのちの支援室、第2次新潟市自殺総合対策行動計画、2019年3月策定
- 社会的排除リスク調査チーム (内閣官房社会的包摂推進室 / 内閣府政策統括官 (経済社会システム相当)、社会的排除にいたるプロセス～若年ケース・スタディから見る排除の過程～、2012年9月



ふじおか しんや

藤岡 審也

神奈川県国際文化観光局文化課
兼 神奈川県立青少年センター
ホール運営課

主な担当業務：青少年センターホール運営課が主催する事業の全体予算・監査・年次レポート取りまとめ、各種助成申請、主催事業の制作業務
主な担当事業：国立劇場歌舞伎鑑賞教室や郷土芸能の普及公演等の伝統芸能公演3本、コンテンポラリーダンス公演、フリースクールの子どもたちが参加する演劇公演、青少年向け舞台芸術ワークショップ4本、課題を抱えた青少年向けアウトリーチ3本及び横浜、紅葉ヶ丘地区の県・市立文化施設5館の連携事業

タイトル

アートによる未来の人づくりに向けて
ー神奈川県立青少年センターにおける舞台芸術の取組の方向性について考えるー

戦略の内容

青少年が取り組む舞台芸術活動を中心とした支援事業・人材育成事業について
・これまでの歴史・実績を踏まえた取組（学校教育を豊かにする、青少年のやる気・才能を伸ばす）
→プログラム面での再検討、時代に応じたアップデートを行い、プログラムの幅・自由度を広げる。
・施設の強みを活かして今後取り組むこと（学校や通常の文化施設ではできないこと、共生社会を実現するために）
→地域の様々な現場でアートをシェアしながら、人づくりや社会的課題の解決に活かしていく。

実現の手段・方法

- ①受益者（青少年、教員などの現場）のニーズや国や県などの政策課題を把握
→施設の持つ特徴を活かした取組を立案
- ②関係する主体（教員、地域代表者、青少年施設、NPO、学識者、アーティストなど）が集まった検討会を開催し、事業の具体案検討
- ③外部資金（文化庁、地域創造、民間助成金など）、市町村（共催など）の協力の獲得
- ④①から③の実績をもとに県予算を獲得、事業実施（県単独予算でのボトムアップの取組みは困難）

工程表

【～2030年】

施設の新しい存在価値、「青少年センターだからできること」の確立＜最終アウトカム＞
アートを通したグローバル人材の育成拠点として、子ども・青少年を中心に据えた舞台芸術活動を通した人づくり・地域づくりを実戦

【～2022年 ※開館60周年】

「施設の強みを活かして今後取り組むこと」の実践開始＜中間的アウトカム＞
地域の様々な現場でアートをシェアしながら、人づくりと社会的課題の解決を計っていく。
・心の課題を抱えた青少年を支援する団体・施設、行政、学識者、アーティストなど多彩な主体との連携・場の創設
・地域の子ども会、郷土芸能保存会などとアーティスト（よそ者）を繋げる取組み開始
・GCED（地球市民教育）の実践として、施設の取組みを打ち出す。

【～2020年】

「これまでの歴史・実績を踏まえた取組み」を検証、プログラム内容面でのアップデートを行う。
・数百人規模の一斉講習プログラムの他に、個々を伸ばすメニューや先端分野のメニューも用意（例：ダンス振付、映像 など）。
・伝統芸能に関しては、鑑賞型ではなく様々な伝統文化を体験するための子供向けフェスティバル事業を開始

1. はじめに

このレポートは神奈川県立青少年センター（以下「青少年センター」）における舞台芸術の取り組みを、社会との接続の在り方を捉え直し、再構築することで、今後の方向性のヒントを記すことを目指している。
アートをシェアすることが地域の課題解決や「未来の人づくり」に繋がっていく。この考え方が社会の様々な現場で共有されることを願いつつ、筆者自身がその実現に向けて日々実践を重ねていきたい。

2. 青少年センターについて

(1) 施設の概要と特徴

青少年センターは、昭和37年、青少年のための県立複合施設として設置された。県内の青少年育成の拠点施設として、通常の劇場・音楽堂と異なり、以下の「4つの機能」が、それぞれの切り口で青少年の豊かな人間性や社会性、創造性、コミュニケーション能力を育むための取り組みを行っている。
①施設のミッション
「青少年の健全育成」(「神奈川県立青少年センター設置条例」第2条)
②「四つの機能」
・ホール運営課…青少年や県民の舞台芸術活動への支援
・指導者育成課…青少年の体験学習を推進する人材の育成
・科学支援課…青少年の科学体験活動の推進、科学指導者の育成
・青少年サポート課…課題を抱える青少年を支援

(2) 青少年センターの舞台芸術の取組みについて

青少年センターの舞台芸術の取組みは、学校教育と連携して行われる大規模な演劇・ダンスの各事業や伝統芸能など、半世紀以上続いて来たプログラムが半分を占める。ここ数年は、そうしたプログラムの微調整を行うとともに、県の文化振興政策である「マグカル」の一環として、スタジオ HIKARI 等を活用した舞台芸術の人材育成や、「劇場法」「文化芸術基本法」などに記載された新しい要請に対応した、社会課題に対応するためのプログラムをスタートさせてきた。
主なステークホルダーとしては、神奈川県内の小中高の各学校（演劇部、ダンス部、郷土芸能部等）、県内市町村施設（青少年施設、文化施設）、NPO・民間団体（青少年支援、アート）、児童文化・文化芸術団体、伝統芸能団体・保存会、個々のアーティスト…と多岐に渡る。

3. 課題意識

青少年センターは、青少年行政の一機関として位置付けられているが、その中でホール運営課の取組みは文化行政の範疇で行われている。そのことは、ともすれば取組みの評価が定まらないこと、施設の立ち位置の中途半端さにも繋がりがかねないことなのだが、事実10年から5年ほど前まで、青少年センターは何度か解体の危機にあり、事業費も現在の半分以下という時代があった。その後「マグカル」の拠点の一つとなったことで息を吹き返した部分があるが、取組みの本旨は「青少年の健全育成」であることに変わりはない。
なぜ、文化芸術が青少年の健全育成に繋がるのか？そもそも「健全育成」とは何なのか？そうした問いに対する答えが施設内で共有されておらず、課題に思えたことから（今回のアーツアカデミー応募の

動機）、今回の戦略レポートでは、神奈川県の文化行政と青少年行政両面からのアプローチから、今の時代に求められる施策の「質」を踏まえつつ、以下の4つの視点を意識した施設の戦略を考えた。

- ①青少年自身の置かれた環境（社会、学校教育など）
- ②文化芸術の捉え方文化施設に求められる役割（「文化芸術基本法」「劇場法」など）
- ③行政の施策に求められる質（「見える化」「EBPMによる証拠にもとづく政策の有効性の検証」）
- ④神奈川県の重点施策（「ともに生きる」「SDGs」…）

4. 戦略の内容

(1) これまでの取り組みについて

開館から半世紀以上継続されてきた、中高演劇部・ダンス部向けの各種プログラム、それから伝統芸能や演劇、ダンスの普及公演は、舞台芸術を通して学校教育をより豊かなものにする性格があり、青少年のやる気や創造性を伸ばすという意義が認められることから、学校現場や我々施設側、県庁内でも前向きな評価が共有されている。今後も受益者のニーズを踏まえた調整、時代に応じたアップデートを行いながら、一人でも多くの青少年の「健全育成」を後押しすることが望まれる。

(2) 施設の強みを活かして今後取り組むこと

一方、数年前から開始した困難を抱えた青少年を対象としたアウトリーチや、青少年指導者・施設職員等を対象とした演劇の手法を活用したワークショップといった、青少年センターの各機能を横串にしたクロスファンクションの取組みは、学校以外の様々な現場で、青少年を中心に据えてアートをシェアすることで、社会的課題の解決や人づくりに活かしていくことを目的としている。
現代の青少年が抱える困難な課題、地域社会や学校教育の変化、文化芸術に求められる役割の変化を考えると、青少年センターの舞台芸術とそれ以外の各機能がクロスしながら取組むことで、より社会の現場に近い実践的な成果を生み出せるのではないか。また、それこそが今の時代に青少年センターに求められる役割でもあり、「健全育成」の場としての学校教育から溢れてしまった青少年に対する働きかけや、学校教育以外の様々な場所での「健全育成」を担っていくことが施設の強みに繋がるのではないかと考え、レポートでは、そうした近年スタートした新しい方向性に絞った戦略としている。

(3) 戦略の手段について

県の事業として実施する際の特記事項として、県庁内での予算獲得よりも、外部資金（文化庁、地域創造など）や市町村（共催など）の協力の獲得が先となる。県組織以外の様々なステークホルダーのニーズに基づく施策であるのはもちろんのこと、かつその有効性が県組織以外の機関による評価（助成採択など）として担保されない限り、県単独の予算獲得は厳しく、たとえ予算を取れたとしても継続性は期待できないためである。そうした事業の殆どは、立案した当事者が異動した時点でジ・エンドとなるが、外部資金を調達した事業の場合、申請サイクルがそのままPDCAサイクルとなるため、事業の有効性が自然と組織外からも問われることになり、人材育成の面でも有効で

ある。また、外部資金を調達できる限り予算削減リスクも減少する利点がある。

今後必要になるのは、上述の戦略上で重要な、取り組みに関係する主体が集まった検討会などを開催し、着地点を共有した上で具体案を検討していくことが挙げられる。教員・地域代表者、青少年施設職員、NPO、学識者、アーティストなどが想定されるが、そうした現場はこれまで文化行政、青少年行政、教育行政という縦割り行政の中ではあまり混じり合うことがなかったが、青少年という横串を入れることで、より強固で実践的な取り組みに結び付けられることが期待できる。

以下、そうした戦略に組み込む上での、具体的な取組みを一つ提案したい。

(4) 具体的な取組み例として～「郷土芸能の未来形」を探る

青少年センターでは、文楽、歌舞伎といった古典芸能から県内各地域の郷土芸能に至るまで、年間4本の伝統芸能の普及啓発公演を実施している。その中で郷土芸能の公演については、広く県民に各地の芸能を知っていただき、潜在的な支援者となっていたくという目的と共に、出演団体の皆さんに横浜での晴れの舞台を提供することで、継承活動の活性化を図る目的がある。

こうした伝統芸能の取り組みについては、実際のところ観覧者の殆どが高齢者となっていることから、今後はこうした観賞型ではなく、青少年に直接届く体験型の取り組み、中でも郷土芸能の担い手を拡大する取り組みが必要だと考えた。青少年を中心に据えた、未来志向のアートマネジメントの視点による取り組みである。郷土芸能の単なる普及啓発に留まるのではなく、グローバル化が進む時代だからこそ、強靱なローカルとしての郷土芸能の価値を見直すことで、今の社会に求められる新しい「健全育成」のあり方の一つとして再構築を目指す取組みである。

①郷土芸能の持つ価値について

日本の伝統芸能は遥か昔の「五穀豊穡」や「雨乞い」といった「飢え」への恐れから発生し、地域コミュニティが生きていくために結束する場として機能してきたという考え方がある。こうした本来の機能を21世紀に求めることはできないが、それでも高度成長期までは全国各地でこうした芸能が祭礼の中で行われてきた。日本の長い歴史からすれば、郷土芸能が廃れていった時代はまだほんの一瞬に過ぎない。都市化の進展により、郷土芸能を支えてきた伝統的な地域共同体の基盤が破壊され衰退したにも関わらず、未だ、「町内会」「子ども会」「まちづくり協議会」などの「地縁」によるコミュニティにとって代わるような地域コミュニティは形成されていないという事実もある。

ただ単に古臭いとか時代遅れだからと郷土芸能を切り捨てるのではなく、現代の生活の中にも息づく「お正月」のような年中行事や「わらべうた」のようなものも含め、そうした伝統文化に詰まっている青少年が社会で生きていく上で大切な要素を見出すことから始めたい。

日本を代表する民族音楽学者であった小泉文夫は、「日本の音－世界の中の日本音楽－」(1978年)の中で、現代における郷土芸能の価値について2つのポイントを挙げている。一つ目は、「単に昔からのものとして、ながめてみるということではなく、自分たちが体験し、そして自分たちの生活の中に反映させることが出来る、これが非常に望ましい(中略) こういう芸能に若い人や子どもが主として参加することが、

一番いい」こと。つまり、本来の郷土芸能の関わり方とは「鑑賞」といった受け身のものではなく地域が多世代の人々がプレイヤーやアクターとして参加する(できる)ことである。

筆者は神奈川県内の多くの郷土芸能の現場取材してきた。その現場で共通して見られるのは、お祭りに向けて努力する子どもたちの姿である。子どもが一生懸命になるのはダンスやピアノ、それこそスポーツも同じだが、郷土芸能の現場がそうした習い事としての芸術やスポーツと違うのは、子どもを中心とした多世代の交流があり、子ども同士であっても異年代での交流、親以外の大人との交流も活発に行われている。また、多くの芸能では、子どもたちだけに任せられた役割(演技や踊りや演奏)が与えられていることも重要である。

小泉文夫が挙げたもう一つの価値としては、「(郷土芸能は) 実は芸術音楽のように固定した形というものが本来ないということです。(中略)昔からの郷土芸能、民俗芸能(中略)を受け継いできた若い人は、自分たちの好みによって、さらに発展させ、創造的に形を変えることが許されているのです。こうした主体的な伝承こそほんとうの民俗音楽の命だと言わなくてはならない」という、郷土芸能が本来持っている(た?)自由で自立的な活動が挙げられる。

これらの価値を踏まえると、郷土芸能は、ただ祭りに参加するだけに留まらず、青少年が実社会を円滑に生きるための訓練の場でもあること。さらに、青少年に対する自立的な役割を与え、社会的承認の機会を与える側面も持ちながら、さらに創造性まで発揮できる場でもあったことが分かるだろう。

②郷土芸能が継承・創造される場所への支援について

少子化・核家族化や、地域における人と人との関わりの希薄化など、社会状況の変化が複合的に絡み合いながら、日本中の郷土芸能が衰退している。中でも都市化が進む神奈川県における状況を見ると、そもそも宅地化が昭和や平成期になされた土地も多く、郷土芸能そのものが存在していない地域も多い。いわゆる「新住民」が多く、精神的なルーツも県外に散らばっている土地柄である。

ただ、そうした地域であっても、いくつもの「新しい」郷土芸能が生まれてきている。戦後、長らく廃絶していたものを復活させた例、他地域から伝えられた芸能が定着した例や、地域の由来や伝承に取材して生まれた例など多くの「新しい」芸能が生まれた。こうした「新しい」芸能の創作の多くで重要な役割を果たしたのは、地域外の芸能者との交流である。近世から続いているとされる「古くから」の郷土芸能も、元を辿ると他の地域との交流や、上方や江戸の芸能者との交流を経て創られていった点は同じで、例えば、国指定無形民俗文化財である相模人形芝居を受け継ぐ人々に人形芝居を伝えた江戸系の人形浄瑠璃の人形遣いは、同じ街道筋の山梨県の座にも指導していたことが分かっている。こうしたプロフェッショナルな「アーティスト」に教えを請うムラの若者といった構図は、昔からよく良く語られる「よそ者・若者・馬鹿者」論にも通じるところがあり、その構図は郷土芸能においても当てはまるのではないだろうか。

今後想定される「郷土芸能の未来形」が生まれる場への支援としては、青少年センターが持つ地域の子ども会、学童保育、郷土芸能保存会、アーティストとの繋がりを生かし、地域(町内会など地縁による団体)とよそ者(アーティスト)を繋げるマッチング事業が考えられる。

地域の歴史や風土、残されている痕跡、周辺地域との繋がりから、

どういう「郷土芸能」を残して行くか博物館的な知見とアートプロジェクト的な柔軟な思考をミックスした実践(試行錯誤)を子どもたちを中心にして行うことで、地域活性化と芸能(アート)としての自立化を図る取組みである。そこに基礎自治体の施設が連携することも考えられる。

また、郷土芸能やお祭りといった場を接点に、地域の人材が緩やかに連携して取組みを進められるよう、ノウハウを蓄積・共有する場をつくるとともに、コーディネーターやファシリテーターといった新しい役割を担える人材を育成することを進める必要があるだろう。

いずれにしても、この施策で一番大事ななのは、親子間(タテ)と同学年(ヨコ)の繋がりが多い現在の子どもが置かれた人との繋がりを、斜めにも広げていく郷土芸能の持つ社会的な特性、青少年の健全育成に繋がる側面を再発見することがポイントとなる。

一方、青少年センター施設を活用した事業としては、県内の古典から郷土芸能、民謡、わらべ歌や昔遊び、食文化に至るまでの伝統文化を体験することができるフェスティバル事業を実施する。また、不足している伝統芸能分野における若いプロデューサー的人財の発掘・育成を兼ねて、公演やワークショップ等を試行錯誤できる機会をスタジオHIKARIで作っていくことも考えたい。

5.「未来の人づくり」に向けて

2015年9月の国連サミットで採択されたSDGsは、「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包摂性のある社会を実現するための、全世界の国・人々に向けられた目標である。2030年までに持続可能な社会を実現するための指針として、17の目標(ゴール)が「持続可能な開発目標」として設定され、我が国でも産官学の多方面から取り組みが広がっている。神奈川県でもSDGsが県政の重点政策として位置付けられ、様々な部局で取り組みが行われている。

このSDGsにおける「文化」に関する代表的な目標としては、ゴール4「質の高い教育」の項目7(SDGsターゲット4.7)が考えられるが、そこには、「2030年までに、持続可能な開発のための教育(中略)グローバル・シチズンシップ、文化多様性と文化の持続可能な開発への貢献の理解の教育を通して、全ての学習者が、(中略)必要な知識及び技能を習得できるようにする。」と記載されている。

ユネスコがこれまで取り組んできた様々な理念が盛り込まれたこの条文の中で、国(文部科学省)は、特に「持続可能な開発のための教育(ESD)」に着目し、2020年度から始まる新学習指導要領にESDを取り入れることになっている。SDGsターゲット4.7には、ESDの推進だけではなく、「グローバル・シチズンシップ(地球市民教育:GCED)」という取組みの推進も明記されているのだが、我が国では、国主導で「エコ」「環境問題」と結びつきやすいESDが取り上げられる傾向であり、GCEDについては主だった展開がなされていない状況である。

そのような状況で筆者が目じたのは、GCEDの考え方が、これまでの「グローバル教育」や「シチズンシップ教育」と違い、語学や異文化理解、政治や司法への模擬参加といった部分に主眼が置かれるのではなく、共生社会を実現していくために必要な認知や態度、行動、他者との対話といったスキルを育成することに主眼が置かれることである。GCEDでは、個人が社会の一員としての責任感と主体性を

持って関わる(地球市民としての)「姿勢」や「意識」といった哲学的な部分、人間が考え行動する拠り所全般への働きかけが重要視されるのである。

全人類に向けた新しい人づくりの方向性を示すともいえるGCEDの考え方は、グローバル化の時代を青少年が生き抜くための新しい「健全育成」のあり方を示すものではないか、そして、このGCEDを推進するプログラムの一つとして、青少年センターの取り組み自体を位置付けられないだろうか。何より、アートの創造活動における特徴、特に舞台芸術が持つ他者との対話、協働、自らの働きかけといった特徴は、そのままGCEDの実践に結びつく活動といえるだろう。

- ①人と人がアートを介して向き合うことで、ローカルな課題とグローバルな課題が結びつくこと
- ②アートの実践を通した様々な作用により、地域において前向きな変化が生じること
- ③こうした体験を通して、社会にコミットできたという前向きな実感が青少年に生まれること

これらは、先ほど述べた「郷土芸能の未来形」を探る取組みで考えられる目標・評価項目であるが、取組みを通して青少年の中で育まれる参画意識や協働力は、GCEDが目指すところと重なり合うように思われる。

GCEDの実践を「アートによる未来の人づくり」という方向性の拠り所として、施設の戦略のその先に加えることで、青少年センターという施設の新しい価値創造にも繋げられるのではないかと思いつつ、この戦略レポートの結びとしたい。

参考文献

- 折口信夫『日本芸能史六講』1944年 講談社学術文庫
- 小泉文夫『日本の音－世界の中の日本音楽－』1978年 平凡社
- 三浦雅士「考える身体」1999年 NTT出版
- 平田オリザ『芸術立国論』2001年 集英社新書
- 『揺らぐ世界 中学生からの大学講義4』2015年 ちくまプリマー新書
- 「かながわ青少年育成・支援指針―青少年を支援する13の施策の方向」2016年 神奈川県県民局次世代育成部青少年課
- 「地域における文化・芸術活動を担う 人材の育成等に関する調査研究報告書―文化的コモンズが、新時代の地域を創造する―」2016年 一般財団法人地域創造
- 『劇場・音楽堂等 伝統芸能事業 企画制作ハンドブック』2018年 編集(株)文化科学研究所、発行:(公社)全国公立文化施設協会
- 『劇場・音楽堂等 子どものためのプログラム 企画ハンドブック』2019年 編集・発行 (公社)全国公立文化施設協会
- 「SDGs とは?」<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html> (外務省)
- 「2015年9月25日第70回国連総会で採択『我々の世界を変革する:持続可能な開発のための2030アジェンダ』(仮訳)」(外務省) <https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf>
※このうちターゲット「4.7」に「ESD」「GCED」が明記
- 『「GCED:Grobal Citizunship Education(地球市民教育)」について」<https://www.mext.go.jp/unesco/002/006/002/003/shiryo/attach/1356893.htm> (文部科学省)



ふるはし かりん
古橋果林
株式会社シアターワークショップ／音楽ワークショップ・アーティスト（東京文化会館ワークショップ・リーダー）

私は、より多くの人に開かれた「音楽の場を創る」ことを目的とし、音楽ワークショップ・アーティストとしての活動と、株式会社シアターワークショップにおいて、ホール・劇場のコンサルティング業務とコンテンツ企画業務を行っている。音楽ワークショップでは、より多くの人を受け入れ、安心して音楽を楽しめる場を創り、居心地の良い「音楽の場」を創造している。ホール・劇場のコンサルティングの業務では、ホール・劇場の構想から基本計画、実施計画、さらには運営・コンテンツ企画まで、様々な形で音楽の場を創ることに携わっている。この二つの活動を通して、アーティストとしての立場とマネジメントの立場のどちらも経験しながら、より良い「音楽の場」の生成に貢献していきたいと考えている。

タイトル

より開かれた「音楽の場」の創生を目指して

戦略の内容

年齢や障害、社会的ハンディキャップの有無といった個人のバックグラウンドに影響されことなく、多様な人々が音楽鑑賞や音楽創造体験に参加できる機会を提供し、多様性を認め、全ての人々に対して開かれた“音楽の場”の創生を目指す。

実現の手段・方法

- 1. あらゆる人々が劇場・ホールを気軽に訪れる仕組みづくりの検討
- 2. 様々な場所における開かれた“音楽の場”の増加
- 3. 横断的関わりによる“開かれた”現場の創生

工程表

- 1. 所属先における、コンテンツ企画制作業務において、1～3年内に実施（試行）。
- 2.
 - 2-1. 自身が提供する“音楽の場”の質の向上（継続して実施）
 - 2-2. 関係者、協力者との関係づくり、外部資金導入等の基盤づくり（1～3年）
 - 2-3. 開催場所、対象者の拡大（3年～）
- 3. 複数の現場・立場を往来する人々によるクローズドな情報交換会を実施（1年以内）

はじめに

筆者は、老若男女問わず多くの人々が幅広いジャンルの音楽に能動的に関わることでできる芸術文化環境作りに関わっていきたいと考えている。

例えば、現在の日本でクラシック音楽に関して言えば、「高尚な芸術」として「才能ある選ばれし人間」のみが享受できる音楽であるという認識が強いように感じる。専門的な教育を受ける機会や音楽を好きになる機会に恵まれない者の中には、ある種の音楽に対する敷居の高さを感じ、食わず嫌いの拒否反応を抱く者も多い。しかし、音楽の場は「才能ある選ばれし人間」のためだけの、単なる音楽や表現に対する意欲や情熱の発露の場に留まるべきではなく、多くの人々に向けて開かれているべきである。どのような背景や環境を持つ人でも、日常的に音楽や芸術文化に触れることができ、自らがそれを楽しむ機会を持つことは、その人の人生を豊かにするものだろう。

筆者は、上記の課題認識をもとに、音楽の場がより開かれたものとなることを目的とし、音楽ワークショップ・アーティストとしての活動、劇場・ホールのコンサルティング、企画制作の仕事を行っている。本レポートではこの2つの活動・仕事の質を高め、今後さらに拡大するための戦略レポートであり、戦略を実行することで、“音楽の場”がより開かれ、多様な人々がそれらを楽しむ社会になることを願っている。

あらゆる人々に開かれた“音楽の場”

1. なぜ社会に音楽は必要か

1.1 筆者の考える音楽の役割とは

近年、あらゆる人が芸術文化に親しめる環境作りや、文化芸術機関の社会的役割を再考する動きが広まってきている。音楽の分野においても、これまでの様々な音楽活動に加え、音楽の持つ創造性、協調性、参加性を活かし、社会的課題にアプローチすることで、人々の生活の質を向上し、共生社会の実現に貢献するような芸術文化活動が注目され始めている。これらの活動は、年齢や障害、社会的ハンディキャップの有無といった個人のバックグラウンドに影響されことなく、多様な人々が音楽鑑賞や音楽創造体験に参加できる機会を提供し、多様性を認め、全ての人々に対して開かれた“音楽の場”を創生している。

これらの活動の「効果」は、決して容易に示されるものではないが、例えば英楽団マンチェスター・カメラータでは、演奏家が音楽療法士と連携しながらケアホームの高齢者を対象に曲作りのプログラムを展開するほか、大学機関とも連携し、プログラムの効果検証を行っている。その中でも、英国内の大学と提携した「音楽創造ワークショップが抗精神病薬の減少にもたらす影

響」という研究では57%減という効果がみられ、自閉症児を対象にした“Music in Mind”プロジェクトでは、プロの演奏家と音楽療法士と一緒に即興ワークショップを行うことによって、自閉症児の潜在的なパーソナリティや表現力を引き出している。また、アルツハイマー協会と連携し、自閉症患者の抗精神病薬をなくす、または減らすための取り組みと調査研究を行い、外部機関 New Economy に評価されるなどの成果を上げている。また、ポルトガル・ポルト市の音楽施設Casa da Músicaでは所謂ホームレスと言われる人々と共に、音楽を創造するプロジェクトを実施しており、その活動への参加から、参加者が社会復帰を果たす等の例もみられる。

さらに、これらの活動は「（アートを介した）社会包摂」活動と言われる場合が多いが、「社会包摂」とはマイノリティな人々を、社会の中心的に扱われるマジョリティ社会に包摂することではなく、一人ひとりの多様性を包摂する社会を目指すことであることを、確認しておきたい。図1・図2



図 1



図 2

2. より開かれた“音楽の場”とは

では、より開かれた“音楽の場”とは具体的にどのようなものだろうか。ここでは、筆者の活動範囲において目指す、開かれた“音楽の場”について述べたい。

2-1. 劇場・ホールにおける開かれた“音楽の場”

現代社会における“音楽の場”の一つとして、劇場・ホールをあげることができる。日本には全国に2000近くの劇場・ホール⁽¹⁾があるが、その性質は様々である。日本におけるこれまでの劇場・ホールを振り返ると、1960年代の大会、集会が主目的である公会堂・市民会館時代、芸術家を中心とした主目的ホール、パフォーミングアーツセンター等が主であった時代を経て、市民参加、市民参画等を通した市民が主役の日常的な賑わいを創出する地域劇場、パブリックシアターを創設する傾向へと変化していった。また、前述の通り、あらゆる人々が芸術文化に親しめる環境作りや、文化芸術機関の社会的役割を再考する動きの広まりから、劇場・ホールにおいても、これまでの「公演」に限定されず、様々な取り組みが行われてきている。

2-2. 劇場・ホール外における開かれた“音楽の場”

次に、劇場・ホール外における“音楽の場”について考えてい。劇場・ホールに訪れる人は残念ながら一部の人に限られているのが現状である。例えば、家庭環境や家族・親戚等の行動範囲から、劇場・ホールに訪れる“きっかけ”を得られない場合や、興味関心を抱いてはいるが、経済的理由や健康状態、身体的特徴等、一人ひとりの様々な背景から劇場・ホールに訪れることができない場合もある。そういった人々に対しても“音楽の場”は開かれているべきであり、アウトリーチ等の活動を通して、“音楽の場”を提供することが可能である。

音楽におけるアウトリーチの実施対象として保育園・幼稚園、学校等の教育現場、高齢者施設、福祉施設等が多くあげられる。筆者も自身の活動の中で、これまで保育園・幼稚園、小中学校、高齢者施設等において、音楽ワークショップの実施や慰労演奏会を行ってきた。近年では、日本における少子高齢化が大きな社会問題として認識されていることから、高齢者を対象とした文化芸術活動のニーズが高まってきている。

一方で、あらゆる人々に対して開かれた“音楽の場”の創生としては、未だ全ての人々に対して開かれているわけではないと感じている。例えば、今後活動を広げていきたい対象として、病院に入院されている、通院されている患者の方々、刑務所に入所されているの方々、引きこもりのの方々、社会復帰を目指す方々等様々である。これらの方々とともに音楽活動を行うことは、決して容易ではない。彼らが主に関わっている施設と連携し、音楽活動を

行う際には、必ず参加者となる人々のそれぞれの背景や事情を理解した人材の紹介が必要となってくる。活動の展開は慎重に行う必要があるが、今後対象を拡大し様々な文脈を持つ方々にリーチすることで、より開かれた“音楽の場”を目指したい。

また、劇場・ホール外における開かれた“音楽の場”として、偶然・偶発的に出会える“音楽の場”の提供も考えられる。これまで音楽に親しみを抱くきっかけを持てずにいる人々に対して、新たな機会を提供することが必要なのではないだろうか。

3. より開かれた“音楽の場”創生のために

次にこれまでに述べた開かれた“音楽の場”の創生を実現させるための、具体的な戦略について述べたい。

3-1. あらゆる人々が劇場・ホールを気軽に訪れる仕組みづくり

“音楽の場”の一つである劇場・ホールを開く試みとして、多様な人々が劇場・ホールに気軽に訪れる仕組みを構築する。現在多くの劇場・ホールで行われている催事の多くは、参加者が能動的にチケットを購入する場合が多い。しかし、劇場・ホールの存在すら知らない人々も、一度は劇場・ホールを訪れ、音楽を楽しめる機会を提供したい。例えば、地域の保育園・幼稚園、小中高校等の教育施設と連携し、授業の一環として劇場・ホールでの音楽体験を提供する。参加者は、劇場・ホールの魅力の詰まった「劇場・ホールバックステージツアー」に参加後、実際舞台上で音楽創作ワークショップに参加する。参加者は、劇場・ホール魅惑の空間に触れながら、プロの音楽家が立つ実際の舞台の上で音楽を体験することができるのである。

これらの企画を実行する上で重要となるのは教育施設の理解と協力である。現在の日本の教育施設は、残念ながら学校外での課外学習において寛容とは言えない。もちろん、児童・生徒を学校外に連れ出すことは、当然危険性もあり、教職員の負担も大きい。しかしながら、例えば劇場・ホールと学校間でバスをチャーターする等の手段の検討により、リスクを軽減させることは可能だろう。実現のためには、教育施設側の理解と長期的関係作りが必要であるため、今後長い期間をかけて、計画する必要があるだろう。図2

3-2. 様々な場所における“音楽の場”の増加

現在、筆者は東京文化会館での音楽ワークショップを中心に活動を行っているが、今後は東京文化会館での活動に留まらず、拡大していきたいと考えている。「音楽ワークショップ」という言葉からその内容や活動の意義はなかなか伝わりにくい。前述の社会における音楽の役割や、「音楽ワークショップ」の内容、活動の意義、社会における必要性について、的確に相手に伝える



図3 東京文化会館バックステージツアー&音楽ワークショップ例「東京文化会館に行こう!」 © 東京文化会館

スキルの向上と、積極的な発信が必要だと感じている。具体的な策として、営業として活用できるであろう、活動の内容を伝えるリーフレット、PR映像の作成等を検討する。またSNSを活用した情報発信として、参加者と音楽を即興的に創作する様子の発信や、毎日即興演奏で日記を発信する等、音楽作りの楽しさ映像を通して発信することを検討したい。

また、活動を拡大するにあたり、3年後を目途に外部資金の投入についても検討する予定である。

3-3. 横断的関わりによる“開かれた”現場の創生

筆者は劇場・ホールコンサルティング業務／コンテンツ企画制作、音楽ワークショップ・アーティストと複数の立場から“音楽の場”に関わりを持っている。そのため、複数の現場を往来する自身の立場を活かして、現場を“開く”ことを試みたい。文化芸術に関わる仕事の分野や関わり方は様々である。その様々な分野の人々が多様な考えを認め合いながら、各々が柔軟で自由な思考を持つことが、文化芸術をより発展させていくのではないだろうか。また、複数の現場を往来する働き方は、様々な角度からの視点を持つことができ、今後より多様化するであろう芸術文化業界をさらに豊かなものにすることに一助を果たすと考えている。

具体的には、アーティストと現場制作等、二足の草鞋を履く働き方の人々との交流を図るため、同じ状況にある人々を集めたカジュアルな会を立ち上げ、複数現場での働き方を持つ人々の現状、取り組み、課題等のヒアリングを行う。さらにはクローズドな情報交換会を定期的に開催することで、継続的に現状や課題を把握し、複数現場を繋ぎ、より開くための策を検討していきたい。

二足の草鞋としての働き方を通して現場を繋げ現場を“開く”ことにより、文化芸術に関わる人々の働き方がより柔軟で自由で、多様なものになることに貢献できればと考えている。

さいごに

多様な人々が、音楽鑑賞や音楽創造体験に参加できる機会を創出することが筆者の活動の目的である。自分自身の、音楽活動を通して生きづらさから解放された経験から、誰もが抱える不安や苦悩から、音楽を通して開放される瞬間を、より多くの人に提供したいと強く願っている。一方で、音楽は扱い方によっては時に暴力的に、支配的になる危険性があることも認識しているつもりだ。一方的な押し付けや他者への尊重の欠如は、それが芸術活動だとしても、人を傷つける可能性があるのではないだろうか。どのような現場だとしても関わる全ての人々の個々人を尊重し、対等な立場で活動を行えるよう努めていきたい。

(1) 平成27年度社会教育調査によれば、全国の劇場、音楽堂等の数は1851館である。

参考文献

- ・文部科学省「平成27年度社会教育調査」
- ・2015年4月16日ブリティッシュカウンシル「フューチャー・セッション：高齢社会における文化芸術の可能性」配布資料
- ・東京文化会館「高齢者向け音楽ワークショップの検証 平成30年度報告書」



ほそかわ ようへい
細川洋平
演劇ユニット ほろびて 主宰

2009年に立ち上げたソロ・カンパニー「ほろびて」の主宰・脚本・演出。活動休止を経て2015年より小さな舞台空間で時間／老い／認識といったテーマを軸に作品作りを行う。台詞そのものの有効性にも着目しており、言葉自体が持つ事実への距離感をさまざまに変化させること、人称の変化などで、言葉自体を疑いつつ、それ自体が言葉への逆説的な信頼にも繋がるといった劇作を行っている。身体と言葉の関係にも関心を抱く。

タイトル

小さなカンパニーが孤立しないことから

戦略の内容

上演に際し少人数でも成立し得てしまうカンパニーは、協力者がいなければ孤立しがちです。自身の経験を振り返りながら、精神的・物理的な孤立の回避、また外部との連帯の形成を模索します。

実現の手段・方法

- ・小さなカンパニーの当事者同士で、演劇シンポジウムに参加。意見交換。
- ・先行制作者を招いたシンポジウムの開催。
- ・定例会的な集まり、「場」の創出。
- ・Web上にも「場」を作り、情報やノウハウの共有とアーカイブ化。
(まずは演劇に絞って行います)

工程表

【オフライン】

2020年春	同志の募集および声かけ。課題共有、情報交換開始。
2020年随時	同志と共に演劇シンポジウムに出席。
2021年以降	先行劇団制作（経験者）を招きシンポジウム。シンポジウムのアーカイブ化。共有。

【オンライン】

2020年春	SNS上ば場を開設。オフラインと同時にオンライン上でも同志を探す。情報交換を重ねる。
2021年以降	代謝を進めながら、「場」を成長させる。

【総合】

2021年以降	「場」の継続と、新しい価値の創出。
---------	-------------------

1. 孤立しないために

大前提として、芸術団体（カンパニーと同義）は創作によって評価されるものであり、宣伝・制作能力がそれに並ぶことはあっても、勝ることはない、ということをまず置かせていただきたいと思います。その上で、独自活動をし、孤立しがちなカンパニーの長期的な活動のためには何をすればいいのか、考えていきたいと思います。活動を続けていく中での問題点は制作的な資金難、人材不足、リソース不足と挙げればキリがないほど出てきますが、制作、脚本、演出、出演等々をこなすソロ・カンパニーが、どのようなものを足がかりに、広報・宣伝活動と、活動実績を積み上げ、制作的な経験知を上げていけばいいのか。実践している自分自身の立場から考えようと思います。物事は割り切れるものではなく、複数の要因が影響を与え合いながら変遷していくのですが、可能な限り切り離して考えていきたいと思います。

2-1. ソロ・カンパニーの課題

誰もが指摘することだと思いますが、まずソロ・カンパニーという体裁は拡大・商業路線には向いていません。制作部とクリエイション部は分けるべきだと思います。財源や広報だけでなく、出演者のケア、所属事務所とのやりとりなども含めて制作業務は多岐に渡るもので、十全にやろうとするとどうしても足りないところが出てきてしまいます。どうしても表現したいものがある以上、出演者やスタッフを募って上演をする、という方法を一人で選択・実行できるのもソロ・カンパニーの強みではあります。ですが、脚本執筆や演出、稽古時間も、小さな連絡業務も、費やす時間は等しく、一人でできる分量には限界があります。どうにか上演できても、イメージしながら実行できなかった業務への無念を抱えることになります。それでも閉幕後に手元に残ったわずかな達成感を、次回公演への動機にするのです —。ある意味、自分のカンパニーはそういう状況でした。

2-2. 運命に頼らない仲間

課題解決のために必要なこと、その第一歩は「仲間を増やす」です。山元圭介氏による「見える化BOOK」¹によると、ソーシャルビジネスを進めるための5つのポイントとして、①解決したい地域や社会の課題を見つける。②自身の強み・弱みを整理し、やるべきことを明確にする。③仲間・協力者を見つける。④事業計画を策定し、アイデアを具体化する。⑤事業の目的・目標を仲間と共有する。が挙げられています。その中の、③に着目します。ソロ・カンパニーであるということは、協力者が極端に少ないことを意味します。

例えば成長している劇団には才能ある脚本家や演出家と共に、制作者、プロデューサーの存在も際立っています。細川展裕（ヴィレッチ）や高萩宏、長坂まき子（大人計画）といった存在はもちろんのこと、現役の劇団では、阿佐ヶ谷スパイダース（長塚圭史＋伊藤達哉）、チェルフィッチュ（岡田利規＋中村茜）、ハイバイ（岩井秀人＋三好佐智子）、ままごと（柴幸男＋宮永琢生）、ロロ（三浦直之＋坂本もも）などが特定の制作者と共に成長してきた実績があります。手を組んだ時期、タイミングは違えど、それぞれが力強く手を取ることで劇団の成長に繋げてきたことは結果が物語っています。

ですが、こういったアーティストとプロデューサーの出会いが「運命的」であり、誰しにも訪れるものではないと考えると、こういった出会いを待つのではなく、作り出していくことが第一歩だとわかります。どうするのがいいでしょうか。

2-3. 近い問題意識を持つ存在を探す

ソロ・カンパニーは孤立しがちです。少ない人員で上演を進めるため、閉じた集団になりやすい。上演関係者が出演者と演出家の他に受付スタッフ1人、場内案内1人、照明と音響を演出家が兼ねている場合は以上で終わりになることもあります。この閉じた集団に外部と接続させるための扉を設けるなら、仲間を増やすこと以外にありません。しかも座組の人間を増やすのではなく、横の繋がりを形成する。近い状況や、近い問題意識を持っている制作関係者が集まり、ノウハウや情報の共有と蓄積、解決のための検討を行えるような場を作ること。

3-1. 仲間を見つけて、何をするか

具体的には、地道な働きしかありません。上演・準備期間は避け、上演のない時期に以下を行います。

(A) 先行制作者を招いてシンポジウム・トークイベントを開催する。(B) 立場や目線の近い関係者を募り、演劇制作者のためのシンポジウムに参加し意見交換をする。(C) 毎月1回～2回、決まった曜日や日付に定例会的な集まりをする。

(A) は企画から開催まで責任と実行力を要しますが、自分のほしい情報を深くまで知られる可能性が高いです。一方で、先達を招くとして、裏側の話を簡単に明かしてくれるのだろうかということと、成功者による例を一般化できるかに疑問が残ります。(B) 知人とシンポジウムに行くことで、共通体験・共通言語を蓄えていくことができます。(C) は、基本参加を自由意志に任せ、話したいことがある人がその時に集まる、という場にするすることで、雑談ベースでさまざまな人の身近な問題点や視点に触れること

ができ、また問題に直面しているときには解決のために知恵を出し合える可能性があります。一方で、特定の問題解決にすぐさま結びつくとも限らず、ゆるやかなチーム形成のための下地作りと考える方がよさそうです。

3-2. オンラインでの活動

現実空間での働きかけと並行して、Webでの活動も行います。Facebookのグループ機能などを使い、共感してくれる人同士で意見交換の場を作ります。「作品自体のことには触れない」、「言い切り・決めつけはしない」、「否定はしない」など、哲学対話の7つのルールを元に、基本的なルールを設け、問題に対してフラッシュアイデアでもいいから気軽にコメントをできるような場を作っていこうと思います。宣伝方法の共有などもでき、文字情報としてアーカイブもされるので、貴重な資料にもなり得ます。加えて、新型コロナウイルスのような流行病の対策をはじめ、さまざまな情報交換をする場にもなります。前述の劇団制作などは恐らくそういったネットワークを持っていると思われますが、孤立しがちな小さなカンパニーには貴重な場になると考えられます。実際に対面しなくてもいい分、時間や場所の垣根を越えて気軽に立ち寄れる相談所として活用できるのではないのでしょうか。時には実際に集まり、前述の(C)の様な場で活動報告や意見交換を行うこともできます。

3-3. ゆるやかな連帯を保つ

大事なのは小さな交わり、情報交換から、ゆるやかな連帯を形成していくこと。孤立を防ぎ、カンパニー存続可能性を増やすことです。もちろんさまざまな事柄により、芸術団体は立ち上がり消えていきます。ですが、少なくとも声なき悲鳴がどこにも届くことなく消えてしまうのではなく、小さくてもその声を聞き届け、手を差し伸べられるような関係の構築が、決して強い絆ではなくても、わずかなきっかけ程度でもできあがるのなら、感覚的な言葉ではありますが、それはいいものだと思います。

もうひとつ、大事なのは、将来、連帯が必要となくなったときに離れていくことも容易であること。上記で提案している「場」は、孤立回避や情報共有といった目的のためのものであり、場のための場にしないということ。同時に新しく入ることも容易にする、そんな場にしたいと思います。

4-1. あらためて考える、異なる視点

アーツアカデミーを通じて、講義と共に得たものは、違う視点

を持った同期のみなさんの言葉でした。膠着していると感じていた状況も、視点を変えると進む場所が見つかるのだなと実感しました。自分が同期の誰かに何かを貢献できたのかは甚だ疑問ですが、仲間を得ることは現状に対する最優先事項であり、活動継続のための大事な要素だと気づくことができました。これらの体験を元に、実行可能なことから記させていただきました。

これによる先への展望としては、(A)を複数回開催できたあかつきにはそれ自体をレポートにまとめて(ゲストの許可も当然得たものに限り)冊子の発行もしくはWebに掲載します。成功例は模索中の人間の抛り所にもなりますので、意義は大いにあるはずです。(B)は演劇全般を考える時間を単純に増やすことにも繋がるので継続そのものが重要になると考えます。(C)ですが、Webの活動と並行する「場」として育てて行き、ゆくゆくは孤立しているアーティストのバックアップ、支援にも繋げられたらと考えています。アーティストの要望にどれだけ応えられるのか、何がバックアップとなるのかはまだ不明ですし、具体的な集客などには繋がらないかも知れませんが、自分が現在抱えている課題などがある程度クリアになった際には、その経験を同じ様な状況にいる人間に活かしたいと思います。

4-2. 小さな活動の小さな一歩から

また、場の形成から、新しい芸術団体の誕生や、お互いの関わりが生まれることも、将来的な目標と言えます。団体に限らず、公共事業との連携などが生まれる可能性もあります。ソロ・カンパニーの孤立を防ぐことは、演劇・芸術業界の有機的な活性化にも繋がるはずです。小さな活動の第一歩となると思いますが、この小さなはじまりは豊かな歩みになると信じています。ゆるくとも強固な基盤を形作り、育てられるように、小さくても継続していこうと考えています。

引用

1 日本政策金融公庫 国民生活事業 融資企画部『ビジネスプラン 見える化 BOOK』平成31年3月 p.3



脇坂 兵吾

フリープロデューサー／
舞台企画斜生主 主宰

1985年生まれ、青山学院大学経済学部卒。大学入学と同時に俳優養成所「青二塾」に入所。2009年ラジオ番組制作「有限会社ファンタジスタ」に入社、2012年退社。退社後に俳優活動を行い、2013年演劇団体「爬虫類企画」を旗揚げ。翌年、団体規模拡大を目的にプロデュース業に専念するため、俳優活動を辞める。2016年に解散した後、小劇場の公演単位でのプロデューサーとして活動。公演規模の拡大を目指し、舞台制作会社への入社を検討中。「現場至上主義」を掲げ、各セクションの知識・見解を知るため、商業公演での音響・大道具・演出部・演出助手などを経験。「良いものを良いと、大声で言える社会」を目標に活動中。

タイトル

共有体験をより深め、あなたの「良い」を創り出す。

戦略の内容

小劇場に限らず、舞台演劇に蔓延する問題はなんなのか。
大小公民様々な問題があると思われるが、その根本原因には「需要の問題」というものがあると感じる。
エンタメの細分化により、「昔ながらの手法・価値観」というのは崩壊し、客観性や俯瞰性が問われるようになり、
どのように対応していくか。本論においては、軸を「需要変化」におき製作者としての解決策を提案していく。

実現の手段・方法

- ① 観劇体験の増加
→ 細かなジャンル分け、他メディアとの融合・共存、敷居の低下
- ② 既存観劇層の「コア化」のアプローチ
→ 積極的意見の確立・発信、作品・演劇理解への窓口強化、定期的接触機会
- ③ 上質な作品創り
→ 固定キャスト(劇団員)の出演、観劇評価の明確化・対応、才能の獲得

工程表

短・中期 (1～3 年以内)

- ① エンタメ・芸術業界全体での繋がりを増やす。各団体の特色を明確化及び提示。
「初めて演劇を観る人」向けの価格帯を設定。
- ② それぞれの顧客に、専門知識を促す企画を提案。
個人の持つ取捨選択をより明確に、類似公演への横の広がりを。
年2～3回の公演だけでなく、定期的に触れ合う機会の増加。
- ③ 同じ志向・目標を持ち共通言語作りをしていく事での、作品向上。
他評価をより開けた状態で聞き入れる環境づくり。

長期 (10 年以内)

- ① 気軽に触れられる体制づくりをしていく。劇場形態・観劇形態の多様化及び常態化。
- ② コア層をまとめて、一定の交流が行われる環境にし、
それぞれの「良い」が創られる事により、「良い」ものが継続していくように。
- ③ 公演・作品の持つ基本的な資質を明確に差別化。
特化したものとなっていく。「わかりやすいジャンル分け」がされたたものを、あらたに「新・舞台演劇」定義し、「才能の獲得」をしていく。

はじめに

昨今の動画配信を始めとしたエンターテインメントの増加・拡大には目を見張るものがある。電車の中でスマートフォンを片手に映画を観る姿もよく見られる光景である。若者の中では、昔テレビで放送されていたバラエティ番組さながらの企画・人気でYouTuberの認知度があがっている。なりたい職業が「芸能人」から変わっていったのもうなずける。時間や場所に制約がなく、自分の好きな時に見て、嫌なものは表示されず知る事さえない。興味がありそうなものは関連して次々と横に広がっていく。「一般的」「常識的」という言葉の定義は薄れていき、さらに「個」の時代となっている。個人の嗜好・選択肢が増えていき、他人との直接接触よりもSNSによる匿名性の強い自己発信が増加している。そんな社会の中に舞台演劇はどのようなものになっていくべきか。

常態化している問題点

公演規模に限らず、舞台作品が抱える問題点として、以下のようなものがあると考えられる。図1

問題 1 新規参入の厳しさ

舞台演劇は他コンテンツと比較しても高価格である。映画と比較しても、2倍～5倍程度である。単純な時間比較であると確かに費用対効果が悪いと感じられる。公演費用から計算していくと、自然と生まれる価格設定ではあるが、昨今は劇場規模と比例しないような公演も多く見受けられる。

また評価を得たものが、小劇場であれば長くても10日間16公演程度しかなく、口コミで広がり、未体験層に届いたとしても予定が合わないという事も耳にする。評価の高い作品が出来たとしても、それが継続していかないという問題もある。劇団や作品は過去のものに触れようとすると有料の場合も多く、現在の風潮では深く入り込み辛いという弊害を感じる。

問題 2 ファンイベント化の傾向

2.5次元ミュージカルを台頭とした俳優のアイドル化によって、これまでの客層とは異なる需要が生まれている。劇場に足を運ぶ若者は非常に増えているが、目的は「出演者」「原作」にあり、「舞台作品」ではない。いわゆる「追っかけ」が多くなり、質実ともに、その需要に合わせた公演が増加している。悪い点だけではないが、上質な作品は生まれづらいのでは、と感じている。需要の主な点は、「見る」事にあり、「観る」事に重点は置かれていない。「面白ければ+α」という程度のものであろう。このままの現状がどこまで続くかはわからないが、もし継続するようで

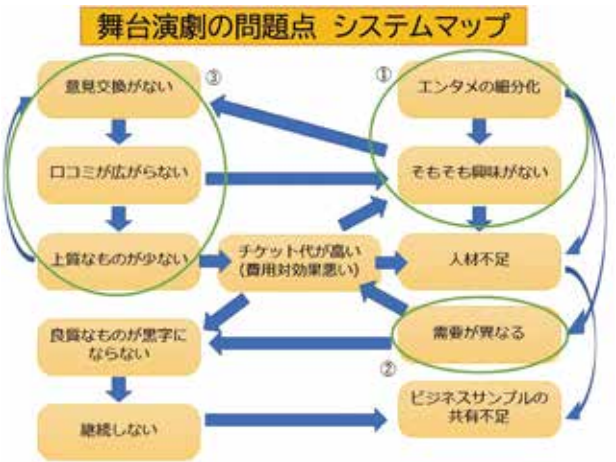


図 1

あれば、作品としての「劣悪品」を生み出し続けてしまうのでは、と感じている。

問題 3 提供作品の品質低下

上記2項目の影響もあってか、「良い」と思う作品の相対数が非常に少なく感じる。現場で感じている事をナイロン100℃のケラリーノ・サンドロヴィッチの新聞記事から引用すると、「演劇の入場料は高い。(中略)要は『入場料に見合うかどうか』。(中略)『面白い演劇』は『面白い映画』よりずっと面白い。問題は『つまらない演劇』が『つまらない映画』よりずっとつまらないことだ。」¹
「つまらない」というのが個人的見解ではあるものの、そういった作品が多く存在するのは、公演規模の大小、それぞれ理由は異なるが、「観客の感想・意見が届いていないのでは」と思う。

問題解決にあたって

「舞台芸術」に必要なものは「表現者(Actor)」「観客(Audience)」「共存する場(Theater)」である。これまでの活動は「表現者」によった思考が多かったが、今回「観客」の関するものに焦点をあてていきたい。

解決 1 「客育」への取り組み

「客育」という発想がある。現在のテレビ・ラジオなどのメディアでは「視聴率」ではなく、「コア率」というのを重視する傾向にある。いうなればヘビーユーザー以上が「顧客」となり得る、そのためいかにして観客を「コア層」へと育てていくか、という考え方である。

舞台芸術の強みは「眼の前で、今、まさに起きている」という体験型だ。舞台演劇においては、いまだに「口コミ」の力が一番

強いのが事実である。小劇場で3年間10公演の自主団体公演をして、アンケートの集計を見る限り、始めの3～4公演における観劇層は「知人」は9割を占めているが、徐々に「口コミ」の割合が増えていき、最終的には団体（作品）を見る層が2～3割を超えるまでになった。現在の演劇界には根本解決には、これが必要なのではと考える。

解決 2 作品の明瞭さ

「観るまでは作品の事がわからない」という必然的問題を抱えている。あらずじだけでは内容がわからなく、キャッチコピーも偏り文句でしかないため、観客が頼れる情報はキャスト・スタッフ・劇場・価格のみである。これらがすべて同じであったとしても、同じような作品が生まれるとは限らない。喜劇なのか、悲劇なのか。軽いのか、重いのか。その指標があまりに少ないように感じる。これらをもう少しわかりやすいものにしていければ、受け入れられやすくなるのではないだろうか。

解決 3 「無難」からの脱却

声をあげる事自体を恐れている社会のように感じる。SNSでの匿名性でない限り、「好き」「嫌い」と言えないのはナンセンスと感じる。Twitterなどに並ぶ観劇感想は「面白かった」「カッコよかった」など無難な言葉が多い。「作品」としての評価は非常に薄く、当たり障りのない言葉を使ったものばかり。良い悪いに関係なく、もう一步作品に踏み込んだ意見が出て、この声がまっすぐ創作者に届けば、次の創作活動の向上へと繋がるはずだ。その結果、「作品」が淘汰され、「良い」ものはより良くなっていくと思われる。しかしながら良し悪しの判断すらなく、「作品」に対して無関心なのかもしれない。その場合には関心を向けさせる工程が必要である。

観客の作品コア層への昇華プロセス

前述の事より、問題点の根本解決には既存観客層の「作品コア層への需要変化」が最も効率的だと考える。

提案 1 個々の「良い」の確立

増加傾向にある観客層の多くが「ファンイベント」と感じているものを、作品へ踏み込ませる事が必要である。「+α」から「舞台作品」としての向き合わせるように仕掛ける。取捨選択の可能性が多くある社会では、あくまでこれを「自然に」「半ば強制的に」行う事が大事である。「知っておけ」「知らなければ」という強迫観念では、遠ざける要因になってしまう。あくまで現在興味・関心があるものと繋げていかねばならない。例えば、公演の後に

行われる出演者アフタートークなどを集客目的ではなく、知識人を入れ、より作品見解を深めたものにし、あえて専門用語を出す事で「慣れさせる」事などが挙げられる。「誰でも楽しめるもの」にする必要はなく、より特化したものにするのが望ましい。その中で観客自身が「作品」と向き合い、取捨選択をするようになれば良い。2.5次元の観劇層などは関心対象がはっきりしているので、その点と「舞台演劇」の魅力を繋げたトーク番組や対談を掲載するようにする。その中で個人が「良い」と思うものを自然発生させ、言語化しやすい状況をつくり出せる。

提案 2 「観客の発信」と「表現者の受信」

公演の性質によるが、過去作品の上映会を行い、関係者と観客が作品創りについて話合う場を設ける。あくまでメインは上映会とし、アフタートークの延長線上であるが、場を変える事で、観客側の意見を出しやすい環境を作る。事前アンケートなどで匿名性を設けつつ、挙手性での質疑応答も行う。20～30人程度の小規模なものから、映画館などの規模にも対応した事を行っていきたい。

また、公演団体側にとっても定期的に行えるものとなり、負担量にもよるが、休演日などに設ける事により、機会損失を減らせる事が期待される。それにより長期公演も検討出来ればと考える。まっすぐ意見を出しても許される場、受け止められる人材がいれば、必ず実りのあるものになると信じている。

提案 3 ジャンルの明確化

作品毎にきちんとしたジャンル定義をする。既存のジャンルだけではなく、新しい可能性も探っていきながら、観客に伝わる共通言語として浸透させていく。表現者の意向など、様々な問題はあるし、観客毎に異なる見え方もあるが、ブラックボックス的な要因を少しでも減らしたいと思う。

提案 4 低価格帯の常態化

R25や学生料金などの低価格帯のチケットをどの公演にも設けるようにする。フライヤーに乗る数字が変わるだけで、舞台演劇に対する印象は大きく変わると考えられる。既存の高価格というイメージの払拭に貢献出来るかと思う。口コミや初めて観る人たちへの敷居をなるべく低くしていき、触れる機会を増やす目的である。図2

単発公演との兼ね合い

劇団などでは、集客意識はあれど、「客育」意識はまだ軽薄に感じる。商業公演でも、結果がついてくれば良いが、目の前の券

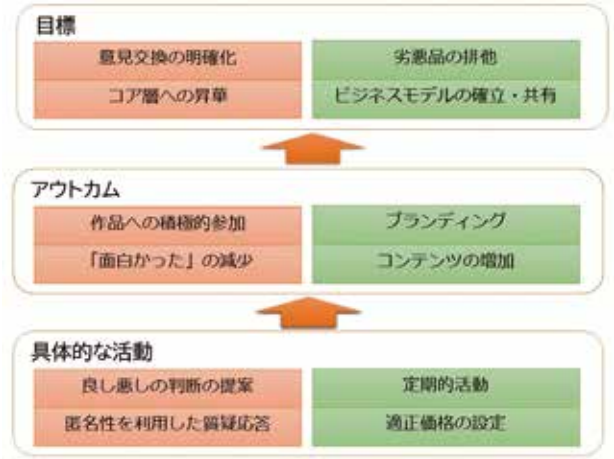


図 2

売数に追われているように思う。加えて「劇団公演」ではなく、「プロデュース公演」が多くを占め、単発での作品創りも多い中で、どのようにして需要の異なる個々の観客に対してアプローチしていき、周りの理解を得つつ進められるかが課題ではないかと思う。「創作者」がつくりだすものを、いかに評価し、どのような可能性があるのかを探り何をしていけば良いのか。プロデューサーの本質的な部分も含め、自身の活動を探っていきたい。

将来的な才能の獲得を目指して

「新規参入の増加」「コア層への変化」が成立すれば、若年層の舞台への認知度が上がり、「良質な表現者」の相対数はあがっていくと考える。個人的な考えではあるが、「才能」というのは時代によって割合が決まっていて、それらがどこへいくか、だと考える。単純に言えば「なりたい職業」ランキングに入るか、という事である。少し前であれば、歌手やアイドル、または声優やお笑いなどに集中していたように感じる。自分もそうであったが、「売れないから舞台を」「人気落ちてきたから舞台俳優に」というのが、最近では非常に多く感じる。しかし「良い」ものが増えていけば、「舞台俳優」という言葉がランキングに挙がると考える。

最後に

これからの「芸術」はなるべく「開けた芸術」にしていく必要があるのではと考える。開けた上で、個々の選択に上られるかどうか。「観る機会」を等しくする必要はないが、「触れる機会」を平等にしていき、肩書きやネームバリューなどではなく、大小関わらず、良質なものが質実ともに評価されていかなければ、今後の舞台演劇が「悪く」なるのかもしれない。

引用

1 東京新聞「風向計」 2016年9月22日

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

受講生からの言葉／受講を終えて



いとう さやか
伊藤さやか
MUSICAL、マルチリンガル演劇実行委員会 (Multi-lingual Theatre Tokyo)

私が今、苦戦している課題を通過した人たち、そして私がこれから直面するであろう問題に立ち向かっている人たちに会えたことに、心から感謝します。講義中だけでなく、懇親会でも、行き止まりだと思っていた道を前に進むヒントをいただきました。講師の方からも、スタッフの方からも、同じ受講生の仲間からも。そして皆さんと、野心も不安もシェアできて嬉しかったです。今は、「芸術が社会問題に対してできることは、無数にある」と信じられます。もちろん、それには社会とのコミュニケーションが必要で、社会とコミュニケーションをとるためには、自分のビジョンを語るための言葉、「みんな一緒に仲良く暮らしたい」なんていう綺麗事ではない、切なるニーズを聞き取るための力を身につけなければいけません。簡単なことではありません。でも、不可能ではないと、確信しています。



うすい ちづる
碓井千鶴
国立映画アーカイブ / Happy Tent ファウンダー

普段の仕事ではなかなか考える機会のない課題に真っ向から向き合い、必死で言語化し、様々なバックグラウンドの受講生と議論を交わすという、とても刺激的な時間を過ごすことができました。毎回、講義終了後はぐったりしましたが、同時にこれからの自分の活動や文化芸術の環境について改めて希望や目標を持ち直し、心地良い興奮状態でもありました。受講を経て、もっと考えたいこと、学びたいことに意識が向くようになっていきます。これからも、ここで出会った皆さんと情報共有や議論を繰り返していけたらと思います。



おりーぶ まちこ
オーリーブまちこ
パーツ・パフォーミング・アーツ (旧劇団東京人形夜) 所属 (マイムアーティスト・振り付けアシスタント)

私自身この講座を受ける最初の動機としては、助成金などの応募の仕方を知って、資金を増やして大きな舞台公演ができればいいな、という事でした。アーツアカデミーの受講を通して、芸術文化と国・民間はどのように関わりを持っているのか、どんな枠の区切り方があるのか。活動を広げていくためにはどんな風に協力する方々と関わっていき、協力者を増やしていったらよいか。様々な事について講義をお聞きし、ディスカッションでは、他の受講生の方の様々な立場からのご意見を伺うことが出来ました。立場が違って同じような悩みがあるんだなぁ、と思うことも多かったです。知らなかった事をたくさん知って、考えてみたこともないことを考える貴重な機会ばかりで、勇気や励みも沢山頂いて、大変感謝しています。



ごと まこと
五藤真
株式会社countroom

大変重たい講座でした。毎講座、今の自分には受け止めきれないほどの質と量で、ただ逆にいうとどこを拾っても吸収のしようがあり、さらに逆にいうとこれを活かさないなんてもったいなさすぎるという心持ちで、毎回楽しく受講させていただきました。いつでも振り返れる記憶と密な資料があり、頼もしい講師の方々と受講生の皆がいるということで、割とこれから前に進むのしんどいなーと思っていたけれど、やはり改めてちょっと前に進んでみようかなと思っています。ありがとうございました！



だいまる あつこ

大丸敦子

公益財団法人日本室内楽振興財団

昨年の春、心の準備もなくフリーランスとして歩みだし、不安でいっぱいでした。その不安を少しでも解消したい、自分の考え・行動の芯となるものを築きたい、との思いから、アーツアカデミーの受講を決意しました。1回1回これまでの自分の考えを顧み、様々な方向から新しい知識・考え方を得る良い機会となりました。またこの講座と一緒に受けた皆さんとのディスカッションも、同じ“芸術・文化”の中にも多様な考え方があることを実感し刺激を受けました。また、毎回のディスカッションや戦略レポートを通して、自分の中にあったモヤッとしたものを言語化することで、一歩前進できたな、と感じています。また今回レポートに書いたコンクールのことだけでなく、ライフワークとして取り組みたいと考えていたことも具体的な行動に移し始めることが出来ました。



にしざき もえ

西崎萌恵

株式会社東急文化村

制作として5年間ほぼ休む間も無く走ってきて、昨年バックオフィス業務や経営を学べる財務部への異動した事は私の人生で大きなターニングポイントとなりました。同じタイミングでアーツアカデミーを受講出来たのも、ずっとモヤモヤしていた舞台のこれからを考え直す良いきっかけになりました。自分は芸術に何ができるのか、これから何をすべきか、まだ着地点は見えていませんが、今回様々な講師陣や受講生と会えた事でヒントを沢山得て、まずは一歩進めたかなと思います。調べてみて、まだまだ調べ足りない事が出てきました。これからも考えることを続けていきたいと思います。



ねぎ いちこ

根木一子

アーツカウンシル新潟
プログラムオフィサー

春に現職に就き、新しい分野に初めての土地…右も左もわからないまま、はやく組織で役に立てる人材になれば!という焦りの中での受講でした。投げかけられる様々な角度からの問いに、まだ形成しきれていない組織の中の自分と、まだはっきりと形にはならない自分自身の目指すものという両者の間で揺れることもありましたが、これからも自分の仕事と人生を問い直し更新し続けていくことは続いていくのだと思います。なにより、初回で若林先生がおっしゃった「ここでは何を言っても大丈夫。」という言葉、講師の皆さまの、おだやかなファシリテート。どんな人も、どんな発言も受け入れ、等しく議論する、安心・安全な学びの場が創られていたことが、素晴らしいことだと感じています。受講の機会を与えていただき、感謝申し上げます。



ふじおか しんや

藤岡審也

神奈川県国際文化観光局文化課
兼 神奈川県立青少年センター
ホール運営課

神奈川県の文化行政に取り組んで10年、今の職場（神奈川県立青少年センター）でも4年が過ぎ、私自身の職員生活も後半に入ったタイミングでこのような機会に巡り会えたのは、本当に幸運でした。講師の皆様からいただいた多方面の示唆や課題を、それぞれの現場で同じよう試行錯誤を続けておられる仲間や事務局の皆様と共有できたことは、自分の漠然とした考えを言語化する上で本当に役に立ちました。また、何より職場では得ること叶わなかったであろう視野の広がりを得ることができました。正直言ってレポートはまだモヤモヤとした形になっていない部分も多いのですが、今回のキャパシティ・ビルディングが自分自身の成長に繋がったという、この実感。予想以上に強く感じています。ありがとうございました！



ふるはし かりん

古橋果林

株式会社シアターワークショップ／音
楽ワークショップ・アーティスト（東京
文化会館ワークショップ・リーダー）

講座の受講を通して、自身が今置かれている状態を如何に客観視できていないか、如何に目の前の事に精一杯で、状況整理ができていないかという事に気づかされました。目まぐるしく回る毎日ではありますが、今回の講座で学んだことをしっかりと咀嚼して、自身の活動に活かしていきたいです。講座の中で非常に印象的だったのが山元さんの「まずは内容の質を高めることに力を注ぐべきだ」というお言葉でした。様々な戦略も必要ですが、常に高い質のパフォーマンスを提供することを忘れずに、活動を続けていきたいです。



ほそかわ ようへい

細川洋平

演劇ユニット ほろびて 主宰

アーツアカデミーに参加したいと思ったのは自分の公演直後の脱力と、軽い絶望感からでした。小さなカンパニーの当事者として、どうしたら今の状況に希望が抱けるのか。重い頭で演劇情報サイトを見ていたときに見つけたのです。参加して、これまで触れたこともなかった講義が続き、毎日が驚きと発見の連続でした。豪華な講師陣の話、そして講義後の同期のみなさんや関係者のみなさんとの食事は何ものにも代え難い大切な「場」でした。バラバラの経歴を持つみなさんと話している内に、いくつかの可能性が生まれていきました。参加した時間はこの先、大きな楔となりそうです。最後のレポート発表日が、自分のカンパニーの公演初日の2日前ということは承知していたはずですが、実際は想像以上に大変で焦りました。次は戦略レポートを実行していく番です。



わきさか ひょうご

脇坂兵吾

フリープロデューサー／
舞台企画斜学生 主宰

1年という期間で、現場を進めつつ、定期的に新たな刺激を頂けた事が本当に良かったです。今まで自分の経験のみで進んできたため、触れたことがない体制や知識が多く取り入れられました。活動の性質や、過去の反省点などを思い返され、再認識が繰り返し行われ、さらに新たな要素も入る。講義を受けている時間は思考がフル回転していました。得られたもので、最も大きかったのは、「自身の思考の言語化」でした。まだ拙いながらも、1人で勝手に思い描いていたものや理想や信念に近いものを言葉にし、誰かに伝えようとする事の重要性を感じました。思考の言語化を継続して行い、より自身の活動意義や芸術社会への貢献に繋げていきたいと思います。関係者の皆様へ、心より御礼申し上げます。

矛盾と論陣

小川智紀

2020年の東京オリンピック・パラリンピックまで一年を切り、東京の文化プログラムは充実の度を増している。そんな中、あまたある華やかな各種チラシの中から探りあてて、このアーツアカデミー2019への受講を希望したメンバーは、まさに企画サイドがイメージした「次代の文化芸術を創っていきたい」と願う強者たちだった。私はファシリテーターという立場で、たくさんの議論の時間をともにした。

一般の印象と異なり、文化芸術の現場は厳しい。「多くの人を楽しさを届ける仕事をしているのに、終電帰りが続いて疲弊し、目も当てられないほど人が不足している」と欠員を指折り数えながらの話題は、各方面で続いている。「息の長い活動が求められているのに、来年度この事業があるかどうか分からないし、そもそも自分がいるのかも分からない」と助成金頼みの運命を誰かに祈るようなため息もあちこちで聞く。

「ジェネラリストとスペシャリスト双方の能力が自分に求められているが、チームの人材育成の方針は特になさそうだ」と、組織そのものに対する信頼のピントが合わなくなってしまった人も数多い。仲間と互助会的に飲み屋で愚痴をこぼす経験は、誰もが一度ならずともしてきたはずだ。

現場の矛盾に耐性を持つ人ばかりが働くアート業界には、何の未来もない。愚痴を愚痴で終わらせずに、何とか現場の力になるような再教育の場を作りたいという思いを私はずっと持っていた。受講生各自の課題解決戦略を考え、提案するところまで進めるこの講座は、東京の隅っこのワンルームで鬱々としていた駆け出しの頃の私が、そういえば痛切に必要としていたものだった。

講義とグループディスカッションによって構成された連続講座は充実していた。山元圭太さんは、多様な受講生のヴィジョンやミッションの整理を担当した。市民活動型のモデルとビジネスベースの事業経営の接合の難しさを感じ乗り越えて来た経験が、受講生に響いていた。昨年度のアーツアカデミーのファシリテーターを経て登壇した伊藤美歩さんが繰り出した軽やかなファンドレイジング論の背景には、市民がアートを支える米国社会と日本の現実の落差をどうにかしたい、という思いを強く感じた。

今年度新たに加わったプロジェクト評価の講座を担当した源由理子さんは、統計的手法に傾きがちな評価の一般的なイメージを市民による合意形成として捉えなおすため、文字通り汗をかいていた。

片山正夫さんは民間の助成機関の意義と課題をそのまま、公金が基盤となっている本講座に問いかけていた。大澤寅雄さんは、諸矛盾を包み込んだ上で、アナロジーとして全体を概観するという方法を示した。

一言でいえば、講師陣もそれぞれ矛盾を抱えこみながら進んできた人たちだったのだ。その経験が、論として一つ一つ粒だった。

最近の文化事業の傾向を見ていると、トップダウン型の決めごとが多いように感じられる。大きなプロジェクトを動かす際には、とりあえず方向性を指し示す必要があるからそうしているだけなのに、論じるまでもなく従う、論を俟たない、という意味で現場が解釈してしまうときがある。上からの論理の整合性だけで事を運ぼうとしてしまう。

そんな中、アカデミーで印象深かったのは国際展「あいちトリエンナーレ2019」をめぐる議論だ。この展覧会では作品をめぐる展覧会の一部が中止されたり、国の補助金が不交付になったりと社会問題化した。アカデミーの運営チームは、個別にこの問題に向き合っているとはいえ、政治的に繊細な問題を含んでいるためどう取り扱うかを悩んだ。芸術ジャンルの一つである現代美術界隈内部の問題として捉え、興味を持たない受講メンバーもいるのではないかと危惧もした。

しかしアカデミーで、アートと公共性の問題を正面から取り上げると、自身の経験や見聞をもとにさまざまな議論があふれ出す。同時進行する現実で起きている問題をもとに口角泡を飛ばし、自分の芸術観を再確認しようとする受講生たち。相手の意見に耳をそばだてて、慎重にメモを取りながらの人もある。議論がすれ違うことにも、ぐっとこらえながら。二次会まで続いた議論は、感動的ですらあった。

つまり、単純なことなのだ。論じる場がなく、論じる相手が見当たらないだけだ。アーツアカデミーという場には、論じるための他者がいた。体系化されていないとも、間抜けで舌足らずで思いが先行し穴だらけの議論でも、とにかく意見を求められた。現場知をもとに紡いだ論は、ここで洗練されて鍛えられ、誰かが論を継いでいくかもしれない。古ばけた言い方かもしれないが、今こそ論陣を張る必要があるだろう。アート業界の繁栄に直接つながるかは分からないが、いま社会に不足しているのは議論の場だ。

アーツアカデミーを終えたいま、その意味をもう一度見定めたい。

アーツカウンシルが提供する思考と対話と議論の場

若林朋子

数年来、アーツカウンシルをつくろうという動きが各地で活発化し、実際に次々と生まれている。各々、発足の経緯や組織形態、取り組む事業内容が異なることもあって、「アーツカウンシルとはいったい何なのか？」という議論は尽きない。しかし、どのような形であれ、芸術支援や文化振興に取り組む専門組織の層が厚くなっていくことは心強い。この先も日本の芸術・文化が萎まずに咲き続けられるよう、支えてくれるのではないかと希望を持てるから。

私自身は、はじめてアーツカウンシルのありがたみを実感したのは「図書資料・相談サービス」であった。留学中、ふらりと立ち寄ったアーツカウンシルの図書室に、たくさんの本やアーカイブがあり、参考資料の無償提供まであった。なかでも、アートマネジメント系のガイドシリーズは、資金調達から、文化政策、キャリア設計、マーケティング、NPO経営、来場者アンケートなど多岐にわたり、大いに参考になった。こうした地道なサービスが、英国の芸術・文化の土壌を豊饒に耕し続けてきたのではないかと想像した。図1

芸術・文化を、持続的に花咲かせることは容易でない。ひとたび大きな力が働けば、がらがらと壊れてしまうこともある。資生堂の福原義春名誉会長は、「日本の文化はかつて二度、大きく破壊された」とよく語っておられた。一度は明治維新で、二度目は第二次世界大戦によって。70年の間に二度も大きな文化破壊が起きたのだ。いまや戦後75年が経ち、二度の文化破壊を経験した激動期とほぼ同じ時間が過ぎたことになるが、この間、日本の文化・芸術は壊れずに、繰り返し咲き、生き生きと芽吹いてきたのだろうか。歴史の判断を待つしかないが、今期を振り返ると、2019年度は、後々も芸術・文化に大きな影響を及ぼすと渦中でもわかる出来事が重なった。あいちトリエンナーレ2019をめぐる諸問題と、年度末の新型コロナウィルスによる文化催事の自粛・中止要請。詳細は割愛するが、芸術・文化創造の現場や文化振興に、じわりと影響を及ぼす事件だった。

そんな年に実施された、アーツアカデミー「芸術文化創造活動のためのキャパシティビルディング（組織力・基礎体力の向上・構築。養分溢れる創造の土壌づくり）講座」の2年目は、初年度より2コマ

増やして内容をパワーアップし、総勢11名の受講生が仲間たちとの議論を深めた。あいちトリエンナーレを受けて、「芸術と公的助成」に正面から向き合う“緊急講座”に仕立て直してくださった片山正夫さんの回や、芸術と社会の関りを制度から考え、生態系に見立てて捉え直す大澤寅雄さん・小川智紀さんの講座は、さまざまな分断が可視化されたトリエンナーレ問題が冷めやらぬ中で、自分事として考えざるを得ない時間となった。山元圭太さんによるヴィジョンとミッションを磨く講座、伊藤美歩さんのファンドレイジング講座、評価の実践を模擬体感した源由理子さんの講座も、グループワークで交わされる受講生の議論を聞くにつけ、あいち問題の端々に結びついていると感じられた。

今、目前に起きていることの意味を、講座を通して自ら考え、言葉であらわし、他者の異なる意見に耳を傾ける。この一連の時間をたっぷり持つことが、どれだけ得難く大事なのか、今期ほど実感できる年はないように思う。対話が成立しない焦燥感と、命の危険すら感じる暴力的な脅しに晒されたあいちトリエンナーレ後に開催された2019年度の本講座は、アーツカウンシルという存在が提供する研修機会の意義を、再認識することとなった。

冒頭の「アーツカウンシルとはいったい何なのか？」という問いに戻れば、思考する場であり、芸術・文化をめぐる対話と議論を促す装置だと私は考える。特に芸術界の危機に際しては、即応して議論を引き受けていく役割を担ってほしい存在である。アーツカウンシル＝助成機関と考える向きもあるが—もちろん助成も重要だが—一瞬的的な対症療法ではない、こうした研修機会を提供する人材育成講座をはじめ、調査研究や、情報集配、相談対応、ネットワーキング支援など、芸術創造の土壌をいろいろな角度から耕し種まきすることも、アーツカウンシルの根幹を成す重要なミッションである。

社会や経済にどのような突発的な変化が起ころうとも、想像もしていなかった逆風が吹こうとも、そこから一歩踏み出そうとする胆力と危機打開の発想力は、人からしか生まれない。すぐに答えが出ないことに向き合い、思考する時間を持ち、他者との対話と議論を数多く経験してきた人が、困難を乗り越えていくのではないか。受講生のレポートを読み最終発表を聞いて思うのだった。本講座が、今年も受講生にとって、そのような時間と場として機能したとすれば幸いである。

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。芸術創造活動の課題解決及び目標達成への道筋に必要なスキルや思考力を多面的に磨く座学講座、及び各受講生の活動に根差した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。同時に芸術文化支援の調査研究活動に資する内容とする。
2. 募集人数・対象	(1) 16名から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) 芸術文化領域における専門的知見を有し、企画制作、創作、研究、マネジメント、中間支援等について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。(選考にあたっては全8回受講可能な方を優先する) (5) 課題レポート作成と提出が可能なこと。(後日に編集作業を経て、公開型の報告書に掲載する) (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。
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、交通費等の支給はない。
5. 応募書類・方法等	(1) 応募書類 ア 平成31年度アーツアカデミー 受講申込書 イ 履歴書(任意書書式、A4、1枚程度、顔写真、氏名、住所、連絡先電話番号、Eメールアドレス、生年月日、学歴、職歴、免許・資格等の記載があること。顔写真添付が難しい場合はA4別紙に貼付の上、提出すること) 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84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 令和元年8月5日(月) から同年8月30日(金) まで(消印有効) ※志望動機及びレポートは、受講の際に講座内で講師及び他の受講生と共有する機会がある旨を予め了承のこと。
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、採否にかかわらず令和元年9月6日(金)頃までに、Eメール及び郵送にて本人に通知する。 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。 ※アーツカウンシル東京の事業紹介ページにて、受講生の一覧を掲載する予定を予め了承のこと。
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
 2019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道すじを“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、大野はな恵、塚口麻里子(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)
テキスト執筆	小川智紀、若林朋子、大野はな恵、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11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	2020年3月



アーツカウンシル東京
 アーツアカデミー
 事業紹介ウェブサイト
 <https://www.artscouncil-tokyo.jp/ja/what-we-do/education/arts-academy/>



レポートブログ(2014年～)
 <https://www.artscouncil-tokyo.jp/ja/blog/category/arts-academy/>



