

アーツカウンシル東京 2021年度アーツアカデミー事業

芸術文化創造活動の担い手のための キャパシティビルディング講座

～創造し続けていくために。芸術文化創造活動のための道すじを“磨く”～

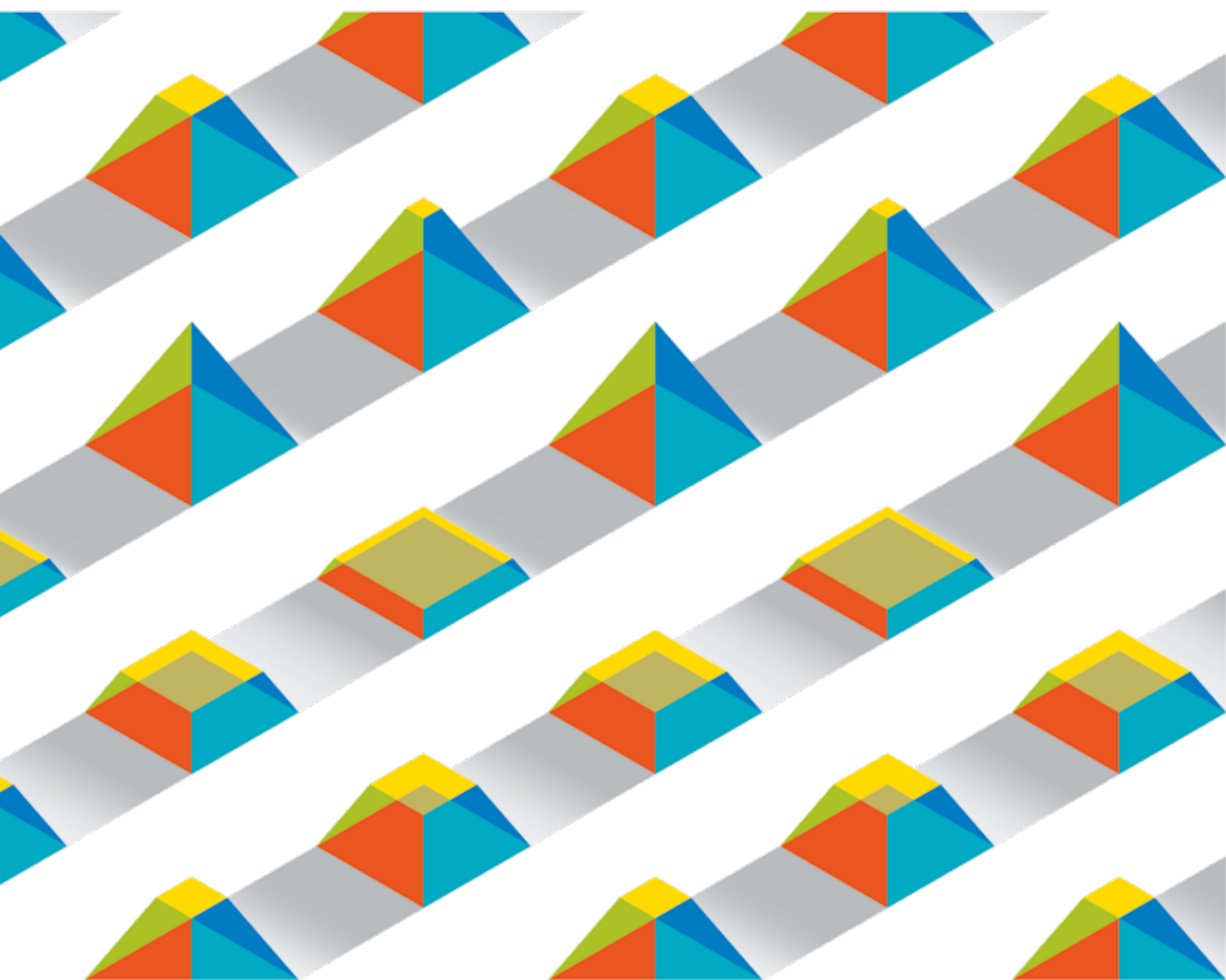
活動報告書・課題解決戦略レポート集



Capacity Building

Arts Academy Capacity Building

Program 2021



はじめに

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次代の担い手を育成するため、2012(平成24)年の設立当初よりアーツアカデミー事業を実施しています。人材育成事業の一環である当事業にはアーツカウンシル東京と東京芸術劇場でのプログラムの2つの柱があります。

本書はこのうち、アーツカウンシル東京が実施している「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講座」の2021(令和3)年度の取り組みについて紹介するものです。2018(平成30)年度から実施している当プログラムは、創造の現場の様々な担い手を対象に各自の活動基盤や推進力強化のために必要な思考力や実践力を磨く学びの場となるべく、座学及び受講生による課題解決戦略レポートの作成・発表の2つの要素で構成しています。社会との相互連鎖の中に芸術文化の多様な意味を見出すきっかけになるように、芸術文化セクターのみならずソーシャルセクターや民間企業の第一線で活躍する講師も招き、広い視野を得る試みを行っていることが特徴です。

生活様式や価値観、社会全体が変容する日々において、芸術文化の担い手の“キャパシティビルディング”に資するにはどのようなプログラムが相応しいか、アドバイザー兼ファシリテーターの小川智紀さんと若林朋子さん、事業運営を委託している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)の皆さんと共に検討を重ねました。今年度は全8回の講座の中に、広報・パブリックリレーションズの講座を新たに組み込み、株式会社資生堂の広報部門に長年勤務された上岡典彦さんを講師に招いて、「活動の価値をいかに他者に伝えるか」というテーマでコミュニケーションやエンゲージメントの可能性を再確認するための講義をいただきました。また、ファンドレイジングの講座では非営利団体のファンドレイジングのエキスパートである徳永洋子さんを招き、寄付を中心とした講義をいただきました。

プログラム全体の折り返し地点として第6回の講座では、思考の整理・

課題の抽出・設定をテーマとし、受講生や講師とのディスカッションを通して自身の課題や問題意識を再確認し、解決に向けた糸口をあらためて探る機会を設けました。毎年度試行錯誤を重ねてプログラムを構成していますが、ゲスト講師の山元圭太さん、大澤寅雄さん、源由理子さん、片山正夫さんにはこれまで以上に受講生の具体的な課題や問題意識に応じた講座内容をご考案いただきました。

昨年度に引き続きオンライン形式での講座となりましたが、北は秋田から南は沖縄まで、拠点、活動分野、属性、経験値、世代も多様な受講生16人が参加し、互いを尊重し合いながら積極的な意見交換の場が形成されました。毎回の講座後のアンケートでは、講座内ではおさまらない思考や感想、意見、相談、質問が受講生から寄せられ、のべ約5万字、毎回の平均は約6千字となりました。小川さん、若林さんは毎回のアンケートへもあらゆる角度から受講生に対しフィードバックをくださり、課題解決戦略レポート作成時の受講生との個別相談の時間も懇切に対応くださいました。また、ON-PAMの皆さんはプログラムの様子を紹介するブログレポートやダイジェスト動画制作も含め、円滑なプログラム運営や情報発信にも尽力くださいました。

4カ月間のオンラインでの対話やアンケートで積み重ねたコミュニケーションを経て、各受講生のレポートはそれぞれの思考を形にする道すじを示した結晶のようです。また、様々なアイデアや提案が盛り込まれたレポート群は、芸術文化創造に関わる多くの人々にとって希望や刺激を与えてくれる示唆に富んでいます。本書を多くの方々と共有し、今後の芸術文化創造やそれを支える様々な担い手の育成や支援について考える参考となれば幸いです。

あらためまして、本プログラムの構築にご尽力くださった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

目次

アーツカウンシル東京 2021年度アーツアカデミー事業

芸術文化創造活動の担い手のための キャパシティビルディング講座

～創造し続けていくために。芸術文化創造活動のための道すじを“磨く”～

活動報告書・課題解決戦略レポート集

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 私たちが生きる社会と芸術文化の置かれた環境を俯瞰する ……………	6
	第2回 ヴィジョン、ミッションを磨く～受講生による課題・目標の提起と深掘り、共有機会の設定～ ……………	8
	第3回 芸術文化と社会の関わり方を磨く～社会とのつながりを捉え、「接続」と「循環」を考える～ ……………	10
	第4回 これからの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の理解と実践～ …	12
	第5回 広報・パブリックリレーションズとは？～活動の価値を伝える力を磨く～ ……………	14
	第6回 思考の整理・課題の抽出・設定 ……………	16
	第7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～ ……………	18
	第8回 社会における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～ …	20
	第9回 課題解決戦略レポートの最終発表会 ……………	22
課題解決戦略レポート		
	石崎 竜史 やっちゃえ、演劇。ー「みる」演劇から「やる」演劇へー ……………	26
	歌川 達人 映画界の労働環境&ジェンダー格差の改善に向けたブループリント ……	30
	岡崎 未侑 新しい30年間のミッションをつくるー市民オペラという文化の確立ー ……………	34
	岡田 庸子 劇場開館にむけての広報ーその先に、アーティストと住民がゆるやかにつながる社会を見据えてー	38
	河野 遥 クリエイションの現場に携わる制作者のミッションとは何かー看過されてきた課題に目を向け、新たなクリエイションの価値を創造するー ……………	42
	貴田 雄介 自分が感じるモヤモヤを言語化して他者と共有することの可能性 ……	46
	近藤 未佳 評価を通じて風通しのよさを求める ……………	50
	神保 治暉 エリア51と持続発展への2つの航路 ……………	54
	関口 智子 まちは誰のものか。文化芸術と民官学協働のまちづくり ……………	58
	高山健太郎 日本唯一のアートの仕事に特化した就職フェア「ART JOB FAIR」ー文化芸術活動の創造環境を支える雇用・人材育成の課題解決を図るー ……………	62
	鳥井 由美子 人々の暮らしも芸術活動も、等しく大切にされる環境を作りたい ……	66
	永田 直子 芸術と福祉のまざりで起こる相互作用への妄想、その企みー新しい創造の場・岡山芸術創造劇場でこれから起こることー ……………	70
	端野 ^(松谷) 真佐子 共生社会の実現に向けた文化芸術活動の中間支援について検討する ……………	74
	平松 隆之 全ての地域の学生演劇にスポットライトを！ー挑戦するものが応援される社会にーー日本学生演劇プラットフォームの再組織化に向けてー ……………	78
	松浦 正和 文化芸術を活用した社会的処方パート1 生きづらさを感じている子どもたちへ「体験」と「人とのつながり」をー個性を活かせる居場所づくりを目指してー ……………	82
	三富 章恵 アートNPOが持続可能な組織でありつづけるために ……………	86
終わりに		
	受講生からの言葉／受講を終えて ……………	90
	アドバイザーからの言葉：小川智紀、若林朋子 ……………	94
	受講生募集概要 ……………	96

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。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・事務局長、NPO法人子どもと文化全国フォーラム理事、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、調査研究、助成プログラム開発、評価、コンサル、自治体の文化政策やNPOの運営支援等に取り組む。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

合同会社喜代七 代表／株式会社 Seventh Generation Project 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／島根県雲南市地方創生アドバイザー。経営コンサルティングファームで経営コンサルタントとして5年、認定NPO法人かものはしプロジェクトでファンドレイジング担当ディレクターとして5年半のキャリアを経て、非営利組織コンサルタントとして独立。「本当に社会を変えようとするチャンジメーカーの『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。



おおさわ トラオ

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リンク理事長／九州大学社会包括デザイン・イニシアティブのアドバイザー。2003年文化庁新進芸術家海外留学制度により、アメリカ・シアトル近郊で劇場運営の研修を行う。帰国後、NPO法人STスポット横浜の理事および事務局長を経て現職。共著＝『これからのアートマネジメント"ソーシャル・シェア"への道』『文化からの復興 市民と震災といわきアリオスと』『文化政策の現在3 文化政策の展望』『ソーシャルアートラボ 地域と社会をひらく』。



とくなが ようこ

徳永 洋子

ファンドレイジング・ラボ代表／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／佐賀未来創造基金理事／日本吟剣詩舞振興会理事／法政大学非常勤講師。三菱商事、日本フィナンソロピー協会、シーズ・市民活動を支える制度をつくる会の勤務を経て、2009年に日本ファンドレイジング協会に入職。2012年6月より2014年末まで同協会事務局長をつとめた。2015年2月に「ファンドレイジング・ラボ」を立ち上げ、NPOのファンドレイジング力向上と寄付文化の醸成を目指して、講演、コンサルティング、執筆などを行っている。著書『非営利団体の資金調達ハンドブック』(時事通信社)。



うえおか のりひこ

上岡 典彦

エバラ食品工業株式会社 執行役員コミュニケーション本部長。1987年資生堂入社。営業、広報を経て、2009年第14代『花椿』編集長就任。同誌のリニューアルに取り組み、資生堂創業140年、『花椿』創刊75年の2012年に新装刊させる。その後広報に復帰し、2015年から広報部長。2019年社会価値創造本部アート&ヘリテージ室長。2016年から日本パブリックリレーションズ協会副理事長も務める。2020年には第36回「企業広報賞 企業広報功労・奨励賞」を受賞。2021年7月より現職。



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。最近は、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)。



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、米国ジョンズ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、(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スルボード委員。慶應義塾大学大学院、明治学院大学非常勤講師。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。

プロフィール

受講生紹介

1

石崎 竜史

いしざき りゅうし

20歳の国主宰／脚本家／演出家／俳優

2

歌川 達人

うたがわ たつひと

一般社団法人Japanese Film Project
代表理事／映像作家

3

岡崎 未侑

おかざき みゆう

公益財団法人立川市地域文化振興財団

4

岡田 庸子

おかだ ようこ

公益財団法人岡山文化芸術創造
岡山芸術創造劇場 事業グループ 営業・広報担当

5

河野 遥

かわの はるか

舞台制作者

6

貴田 雄介

きた ゆうすけ

熊本県立劇場 舞台技術グループ

7

近藤 未佳

こんどう みか

公務員

8

神保 治暉

じんぼ はるき

拡大するアートチーム「エリア51」代表／演劇作家

9

関口 智子

せきぐち ともこ

編集、ディレクション／omusubi不動産 企画・広報チーム
マネージャー／千葉県松戸市「科学と芸術の丘」ディレクター

10

高山 健太郎

たかやま けんたろう

キュレーター／アートプロデューサー／
株式会社artness代表取締役

11

鳥井 由美子

とりい ゆみこ

わが街の小劇場 劇場主

12

永田 直子

ながた なおこ

公益財団法人岡山文化芸術創造
岡山芸術創造劇場 事業グループ 制作・学芸担当

13

端野(松谷)真佐子

はたの (まつたに) まさこ

「文化芸術×共生社会プロジェクト」実行委員会事務員

14

平松 隆之

ひらまつ たかゆき

横(う)りんこ(劇団うりんこ／うりんこ劇場)

15

松浦 正和

まつうら まさかず

可児市文化創造センターala
顧客コミュニケーション室・まち元気そうだん室

16

三富 章恵

みとみ ゆきえ

NPO法人アーツセンターあきた 事務局長

【五十音順】



1



2



3



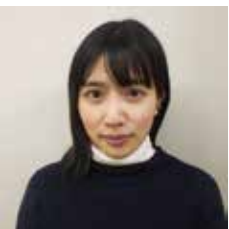
4



5



6



7



8



9



10



11



12



13



14



15



16

4

5

私たちが生きる社会と芸術文化の置かれた環境を俯瞰する



DATE

日時 2021年9月22日(水)
18:00~22:00

講師 小川 智紀
若林 朋子

これからの時代、私たちは何を大切に、どう歩んでいくのか。未来に向かうために「いかに創造していくか」という問いは、芸術文化だけに限らない。4年目となる『芸術文化創造活動の担い手のためのキャパシティビルディング講座』では、芸術文化活動における課題に取り組むために必要なスキルを磨くとともに、私たちが生きている「社会の未来を創造する」ことも考えていく。

開講は、2021年9月22日。昨年度に引き続きZoomでのオンライン開催となり、沖縄から秋田まで全国より16名の受講生が集まった。「オンラインだから参加できました」という声もあり、とくにコロナ禍で土地を気軽に行き来できず行動範囲も狭まりがちななか、距離をこえた規模での開催である。

さらに今年度の講座第1回は、例年とは少し異なる始まりだった。これまでは後半にゲスト講師による講座を行ってきたが、今回は自分たちが今どういう環境にいるのかを俯瞰することを重視し、これから数ヶ月を共有するメンバーとの横のつながりを大切に時間を持つことにしたのだ。共に集い、互いを知り合うことで、個々人の課題を深掘りしていく丁寧なスタートをきった。

前半はまず、今年度の『キャパシティビルディング講座』がどういう意図で組まれたものかを確認していく。全9回の講座をあらかじめ俯瞰し、これから自分が何を学び、どんな人と出会い、何をどう深めていくのかを把握する。そうすることで自分の活動が、社会や芸術文化の環境とどう結び付けられるのかを考えていく。

講座全体のファシリテーター／アドバイザーは、小川智紀さんと若林朋子さん。2人の自己紹介は仕事や趣味の話をまじえながら、明るく親しみやすい会話のキャッチボールが行われた。画面越しに数名の受講生の顔が緩みはじめる。そして次に本講座の全体像をつかむために、それぞれの講座の講師とテーマを紹介する。講座を主催するアーツカウンシル東京の今野真理子は、「あえて芸術文化のセクターではない方にもゲスト講師としてお招きし、幅広くいろいろな学びを伝授していただき、議論していく場を

つくっていききたい」と説明した。

これから全9回の講座を通して多角的に「社会における文化芸術のあり方」を考え、今それぞれが感じている課題を解決したり、目標を達成していく具体的な方法を見出していく。若林さんから「コロナ禍でも力強く次に進んでいただけたらいいな」と願いをこめたエールが送られた。

受講生の自己紹介では、一人につき3分で所属や参加目的を語った。今年の受講生は演劇や市民オペラなどに関わる公立劇場の職員が多い一方、劇団主宰、映画・映像関係者、国の公的組織職員、インディペンデントのキュレーター、演劇制作者などさまざま。自己紹介では、創作活動にあたり「コロナがどうなるかわからないけれど劇団活動を再開するにあたって」「集団のあり方が変わっていつているかもしれない」「権力のヒエラルキーがない集団にしたいが、団体運営の理想と現実の間で奮闘している」のほか、「官の立場で文化に何ができるのか」「学生劇団が次のステップを歩み出せる、観客ひいては社会にとって意味のある活動にしたい」など、現場の切実な声があがった。その後、若林さん、小川さんが一人ひとりに丁寧に「面白いところ」「嬉しく思ったところ」などをコメントしていく。

「安心してなんでも発言できる場なので、積極

的に話し合っていたら、コロナで内向きな時も外に眼を向かせてくれる仲間でもあります」と若林さんの言うように、これから後半の講座では、受講生同士がお互いの課題や思考を深掘りしていく。

今野より、講座のゴールである『課題解決戦略レポート』について説明があったのち、若林さんから過去の修了生たちの受講後の動向が紹介される(下図)。実際にZoom越しに修了生が実践的なエールを送ってくれることで、受講生が講座のその先をイメージできる狙いだ。

そしてついに、講座後半のメインプログラム「語らうワークショップ」(100分)が始まった。ラウンド1~3を通して受講生が互いに「私」について語らましようということで、私たちが生きる社会と芸術文化の置かれた環境を俯瞰していく。まず、Google Jamboardというツールを使い、リアルタイムで3つのアンケートに答えていく。

ラウンド1
アンケート①「私はなぜ、ここにいるのでしょう」
受講生は、便宜的に演劇・映画・美術・音楽・伝統芸能・ダンスを配した図のなかに、自分のいる場所を書き込んでいく。多くの受講生が、明確にひとつのジャンルではなく、複数のジャンルにまたがる場所を選び、それぞれの現在地が可視

化されていた。

アンケート②「キャリアはいつから?」
年表に、自分が芸術文化に関わり始めた年にチェックを入れていく。「2001年は劇場ではこんな感じでしたね?」「2011年は震災でしたね。現場はどうでしたか?」など、いくつかの時代をそれぞれの視点で振り返った。

アンケート③「官・私・共」(下図)
「官」「私」「共」の三角形の図のうち、自分がどのようなイメージで活動しているのかもっとも近い場所に自分のアイコンを配置する。「ベストの三角形」という概念から発想を得ているこのアンケートは昨年度も実施し、三角形の中央付近に多くの受講生が集まっており、今回もまた中心に集まる人が多かった。

これらアンケートにより自分がどこにいるかを可視化することでポジションを知るだけでなく、ざっくりではあるが受講生の全体像の俯瞰もできた。

ラウンド2・3
実際に、受講生同士で言葉进行を交わしていく。まずZoomのブレイクアウトルーム(少人数グループ)に分かれ、3~4名で20分間話し合う。テーマは「自分にとっての課題」「その課題がコロナ禍で変わったか?変わらなかったか?」。終了後、ルームごとにどんな話題が共有できたかを全体に発表

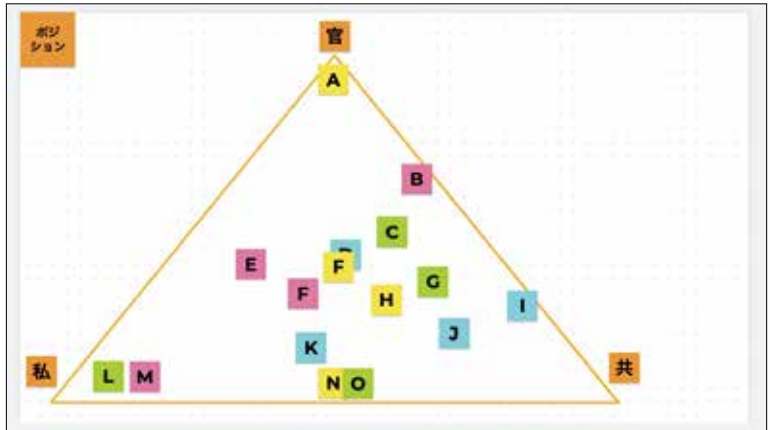
した時には、どのグループも初対面ながらまだ語り足りないような名残惜しい空気が漂っていた。

小川さんから「20分では短いという声が殺到しています。次は30分です!」とふたたび別のメンバーでブレイクアウトルームへ。同じ話題についてまた別のメンバーと話すことで、同じテーマが横に広がって繋がっていくという「ワールドカフェ形式」だ。それぞれの土地の芸術文化はどんな状況なのか? そのなかでどんな課題を抱えているのか? そんなことを再び3~4名で話し合った。話題は途切れることなく、実感のともなったお互いの声に耳を傾ける。離れた土地で、同じく芸術文化に携わる人同士、どんな思いでどんな課題を持っているのか、あつという間に30分が過ぎ

最後に「磨く時間」と題した振り返りで、本日の4時間にわたる講座を締める。小川さんからは「現場の課題は山積している。諦めず、仲間と話しながら、時間をかけて少しずつ向き合っていくことが必要でしょうね」と、若林さんからは「解決できないけれどもやもやと考える力(ネガティブケイバリティ)を強めていけたら。一緒に悩む仲間がいるのがこの講座のいいところから」と、繋がりがながら学ぶことで未来に向かう場にしていきたいという、受講生たちの受け皿となる場であることが示された。

講座目標

- [前半] 本プログラムの全体像と各回講座の意図を確認する。いま現在の日本社会や芸術・文化環境(創造・制作・享受・支援)に結び付けて考えてみる。
- [後半] 多様なバックグラウンドの受講メンバーとのディスカッションを通じ、芸術・文化の現場や自分自身、所属先の課題について、自らの考えを言語化し、仲間から異なる視点を学ぶ。





2

ヴィジョン、ミッションを磨く

～受講生による課題・目標の提起と深堀り、共有機会の設定～



DATE

日時 2021年10月1日(金)
19:00～21:30

講師 山元 圭太

山元さんはキャパシティビルディング講座を開始した2018年度から“ヴィジョン、ミッションを磨く”をテーマに講座を担当されている。普段はコンサルタントとして主にソーシャルセクターの非営利の組織体の経営支援をおこなうため「まったくアート分野の者ではない僕でいいんですか?」と言われるが、だからこそ「自分達のやっていることを社会的な視点で見ると?」ということを整理して考えるきっかけを提示してくれた。

まずは「自分は何をやりたいのか?」を可視化していく。これにより、やりたいことのタイプによってどういう観点で何をすればいいかわってくる。自分のやりたい事業/活動は『エコミック(経済)』『ソーシャル(社会)』『ライフ

(生業)』の3つの類型に分けるとするとどういった割合なのか(右図)。受講生がZoomのチャット欄に各人の事業/活動の配分を書き込んでみると『ソーシャル』が多い結果になった(過去のキャパビル講座ではずっと『ライフ』が多かった)。しかし、最近では「“ソーシャルの皮をかぶったライフ”が多い」そうだ。たとえば「お年寄りの居場所になるカフェを作りたい」と考えた場合、お年寄りの支援が目的であれば『ソーシャル』のようだが、実際のニーズを調べてカフェではない方が効果的だとなった時に「それでもカフェでやりたい」というならそれは『ライフ(の中にソーシャルの要素が入っている)』と考えらるのだ。

次に「自分の事業/活動はどちらの特色なのか」を『課題解決型』と『価値創造型』の2つの型に当てはめて考えていく。これにより、組織運営におけるマネジメントの手法が違ってくるのだ。『課題解決型』の場合は、今ある明確な課題について「〇〇を解決する」というゴールラインが明確だ。この場合、いわゆるPDCAにおいてP=Plan(計画)が大事になる。『価値創造型』の場合は、誰も実現したことがないゴールを目指すため、計画はどうしても曖昧になる。進む方向を示しながら都度進路を見直していく、つまりPDCAにおけるC=Check(振り返り)が大事となる。本講座の受講生は、例年に続き『価値創造』が当てはまる人が多かった。また『価値創造型』

だけでも組織としては『課題解決』が求められることがある」との声も上がった。

今日の講座では、価値創造についても意識しながら『課題解決型』についての理解を深める。実際にはどうやって活動の計画を立てていけばいいかを、ソーシャルビジネスやNPOの経営戦略の6つのステップを例に考えていく(右図)。山元さんは、特に“社会を変える計画(インパクトモデル)”といわれるSTEP1～3について説明する(STEP4以降は、今後の講座で触れる予定)。

STEP1・組織使命

——この組織は何のために存在するのか? 組織使命とは、①ビジョン(あるべき社会の状態)と②ミッション(組織が果たす役割)のこと。この使命設定のために重要な2つの条件が、「入魂度(やる気があるか)」と「共有度(どれだけ関わっている人達にビジョンが共有されているか)」である。とくに非営利組織の場合、「どれだけ何を達成できたか」などがメンバーにとっての大切な指針となるのでとても重要だ。ただ、何かを成そうとする時は自分がやりたいことにとらわれやすくなる。しかし、自分が得意で貢献できることは何か、どういうものが求められているのかを意識し、それらが重なりあっているものが成功しやすくなるというポイントもある。

また、自分はこれを成そうという『個人使命』と、組織としてこれを目指そうという『組織使命』は、たとえ重なっていてもあくまでも別物。「そこを切り分けないと(組織使命を背負う義務感のような)“呪い”にかかるよ」と注意が促された。

STEP2・現状把握

——どういった現状になっているのか? 次に必要なのが、現状把握だ。これを省くと二次的に他の課題を生む可能性があるので、きちんと調べておく必要がある。

STEP3・実現仮説

——どうすればビジョンが実現できるのか? 現状を踏まえ、実際に動くにあたってどうすればよいのかを『上流』『中流』『下流』にわけて考える。たとえば、石につまづいてケガをした子がいる場合、上流=そもそもの石をどかしておく、中流=絆創膏を貼る、下流=絆創膏は貼れなかったけれど化膿した傷の処置をする、と当てはめられる。しかし、目指すものの規模が大きくなるほど自分達だけですべてに対応するのは難しい。そうした時に「できることからコツコツやろう」とするのか、「できないことは別の人に協力してもらって一緒にやろう」とするのかなど、実現のためにやるべきことが見えてくるのだ。

その後はSTEP4以降を簡潔に説明し、約80分の講座が終了した。休憩5分をはさみ、山元さん

から、進化し続けている組織観について知るために書籍『Teal組織』(著:フレデリック・ラルー)が紹介された。また、受講生がチャットに「Teal組織については実は懐疑的に感じています」という率直な質問を投げかけると、山元さんからは「そのとおり、Teal組織は作ろうと思って作られる組織ではない、なぜかという個を活かす多中心的な営みであることが肝だから…」といった具体的なアドバイスが示される等、とても実論的な時間となった。

後半はヴィジョン、ミッションを言語化してみるワークショップ。講座の学びを実際に自分の活動に落とし込むのが目的だ。それぞれの活動や組織を「●●が」「××な」「△△をつくる」に当てはめていく。山元さんからは「対象は“みんな”としても良いですが、絞れば絞るほど事業としては強くなる」とのこと。そのため「選ぶことは、ほかの選択肢を捨てるということではないか」と悩む受講生もいたが、山元さんからは「選ばないということは、捨てないということではないです。決めることによって、その先にある新たな可能性、深みにリーチすることになります」とアドバイスがあった。記入後は、Zoomのブレイクアウトルーム(少人数でのミーティング)に分かれ、それぞれの内容についてシェアしていく。あるルームでは「これはどのくらいの規模?」と追求しあったり、「共有度を高めるにはどういうところが難しい?」と具体的な行動をイメージしたり、質問し合うことでそれぞれ

の考えが少しずつ明確になっていくようだ。

全員でのZoom画面に戻ると、受講生からも山元さんに向けて積極的に質問が飛び交う。「企業が社会的な責任として芸術文化に支援すべきでは、という考えは通じますか?」という問いには「企業によります」と答えつつ、「『エコノミック』『ソーシャル』『ライフ』の区分はゆるやかに統合されつつあります」と、そもそも企業のあり方が変容しているという所感を述べた。また、「女性が育児や介護を担い、仕事を辞めていくことを解決するにはどうすればいいのか?」との質問には、「迷ったら当事者の声を聞くこと。当事者とは『エコノミック』なら顧客、『ソーシャル』なら自分が力になりたい受益者、『ライフ』なら自分」と、やりたいことのタイプに合わせて回答。その後も「ではどのように当事者の声を聞けばいいのか」など実践的な方法を説明してくれた。そして最後に、裏テーマとして「“呪い”に気づき、コントロールしよう」があることが示された。「自分や自分の団体は、どういったクセを持っているのか。枠にとらわれてはいないか。自分たちの活動/事業を客観的に分類することで、コントロールするための手がかりにしていけることをお伝えしたい」との言葉で締めくくった。山元さんのアドバイスは、終始、具体的であり、その視点は“非営利の組織がどう考え、行動したらいいのか”という組織経営の基礎を学べるものだった。

講座目標

- 活動・組織のヴィジョン、ミッションの棚おろしレクチャー&ワークショップ(創造活動を行う上での「戦略のフレームワーク」のインプット/ヴィジョン、ミッションの必要性の理解、課題とその改善策の深堀り、等)

あなたがやりたい事業/活動はどのタイプ? Kiyoschichi			
	エコノミック (経済)	ソーシャル (社会)	ライフ (生業)
目的	利益の最大化	ビジョンの実現 (社会課題の解決)	理想の暮らしの 実現
起点	株主のために	社会のために	私のために
戦略 立案方法	①利益 ②売上 ③費用	①社会的成果 ②支出 ③収入	①世界観想像 ②価値創造 ③収支試算
同業者 との関係	競合	協業	友達





3

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」と「循環」を考える～



DATE

日時 2021年10月13日(水)
19:00～21:30

講師 大澤 寅雄

大澤寅雄さんは、株式会社ニッセイ基礎研究所で官公庁や自治体の文化政策に関する調査研究に携わられると同時に、「文化生態観察」と名乗り活動されている。ご自身でつけた肩書だそう。今回の講座では文化と社会の関係を読み解くために、生物の生態系になぞらえ、文化の生態系について論じていく。受講生は事前に、1990年から2050年までの『自分の年表をつくる』という宿題を提出したうえで参加した。

「まず、文化伝達の単位となる『ミーム』という概念をお伝えしたい」と始まったレクチャー。後にとても重要になるこの『ミーム』とは、いったいどんなものなのだろうか？ この『ミーム』という言葉を作ったリチャード・

ドーキンス(生物学者)は、「文化的伝達は遺伝的伝達と類似している」と説明している。生物が遺伝的な伝達を行うように、人類の文化は人から人へ伝達され、進化している。その伝達されていく情報を『ミーム』と呼ぶ。大澤さんはわかりやすく、ご自身の体験を例に話してくださった。ある時、大澤さんはとある離子保存会に入っていた。祭離子は地域によって少しずつ拍子が異なっており、「テケテンスク」テレスク「テンスクス」という地域もあれば、「テケテンスク」ステスク「テンスクス」という地域もあり、それぞれの文化となっている。その違いの最小単位が『ミーム』なのだ……と概念を説明する。私達もまた、同じ時代を生きている人間の間で無意識に『ミーム』を伝え合い、広がっているのではないかと。それはつまり、自分の『ミーム』(他の人との小さな違い)が誰かに伝わるということかもしれない。この『ミーム』という概念を踏まえたうえで、生物の生態系に照らしながら、文化の生態系について見ていく。生物の生態系には、植物(生産者)が光合成により有機物を生産し、それを虫など(第一次消費者)が食べ、それをさらに大きな動物(第二次・第三次消費者)が食べ、動物が排泄したり死んだり、植物が枯れたり朽ちたりすれば土やキノコ(分解者)に分解され、そこからまた植物(生産者)が育つという循環がある。これは文化にも置き換えられる。文化事業の営みにより

生活最低限の「無機的な生活(食べる・働く・寝る)」以外の「心の有機物(作る・楽しむ・共感するなど)」が生み出され、消費されながら、市民に届いていく。そうしてさらなる「心の有機物」が生まれるためには、町には文化施設(ホールや美術館)や文化事業が必要になる。その循環があればこそ、文化は持続可能であるはずだ。文化施設というのは言い換えれば、生物学における「ビオトープ」なのだと大澤さんは言う。例えば、水場という環境がなくても地域は循環はするけれど、もし地域の中に川やため池などの水場のようなビオトープがあれば、今までになかった“多様な”生物の関係が生まれ、地域が豊かになるのではないかと考えられるのだ。

では、“多様な”とはどういうことだろうか。生物の場合、多様性には「①遺伝子の多様性<②種の多様性<③生態系」の3つがある。例えば、てんとう虫ひとつとってもいろんな遺伝子を持った個体がいるが、そのてんとう虫は地上の生態系におけるたった1つの種に過ぎない。そして生態系もまた海や地域によっていくつも存在する。そして多様であることで、種は絶滅せずに生き残っている。これを文化に置き換えると、それぞれ「①表現の多様性<②分野の多様性<③環境の多様性」となる(右図)。音楽ひとつにも多様な表現があり、その音楽とはいくつもの表現分野

のひとつであり、そしてそれらが上演される文化施設にはホール・美術館・劇場はたまた公園・カフェなど様々な環境があるのだ。

次に、文化施設が多様な環境を担うとはどういうことか、その公共性について考えよう。大澤さんは東日本大震災の後の被災地でヒアリングを行い、「困難な中で集まれる場所がほしかった」という言葉をたくさん耳にしたそうだ。そこで改めて「文化的な繋がりを実感できる場所が求められている」「公共の場である公立文化施設はそれを分かち合える場所であれば良いのでは」と考えたという。しかし「公共」とはよく聞く言葉ですがそもそも何なのだろう。受講生に向けて「バツとなにが思い浮かぶ?」と質問すると、「公共的な場」「公共的な取り組み」「公共料金しか思い浮かびません…」など、改めて具体的な言葉にしようとするとなかなか出てこない。実際には「公共」とつくものには投資、交通機関、福祉、利益などがあるのだが。他にも「文化施設について、公共と公立では何が違うのか?」や「“Public”と“Common”は何が違うのか?」などの切り口で、公共について考えていく。そのうえで、講座第1回でおこなった「ベストフの三角形」のワークに再度取り組んだ(下図)。今回は「官」「私」「共」の三角形のみで考えたが、今回はそこに組織的な視点も加える。三角形の中に「営利か非営利か」「公式か非公式か」「公か私か」を分ける3本の線を追加することで、

中央にボランティアなNPO・NGOが位置づけられた。図内の黄色く塗りつぶされた部分は、中間支援の領域だ。この分布図は、大澤さんには「生態系のひとつの地図」に見えるそうです。それぞれがどのような環境で生き抜いていくか自分の地位(=ニッチ)を持ちながら、相互扶助によって利点が得られることが、生物学においても自然なことだ。それは文化にも当てはまることを示唆し、70分のとても濃いレクチャーを終えた。

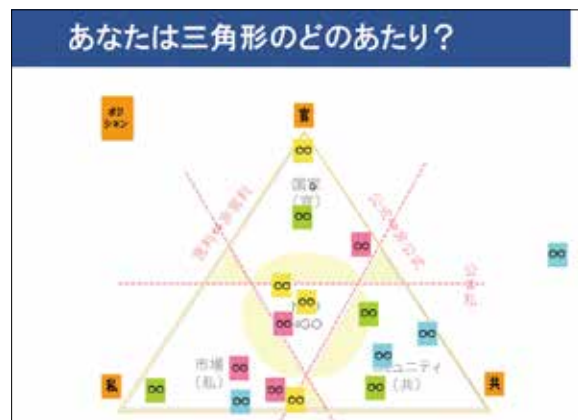
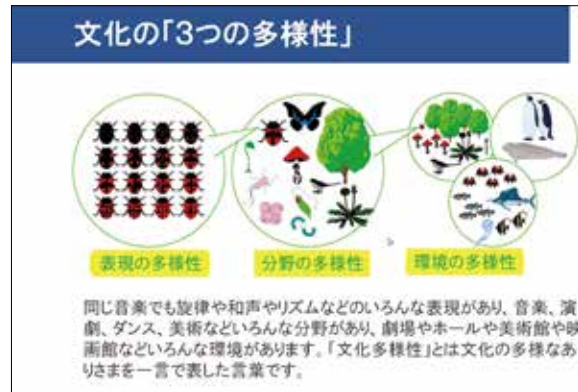
グループワークでは、受講生への宿題であった『年表』を使い3つのお題についてディスカッションした。
〈お題〉
①他の人と共通の『ミーム』を見つけられるか？
今までに自分が突然変異したきっかけとなった『ミーム』は何か？
②自分の『ミーム』をいつ、どこで、誰に伝播させたいのか？
③「ベストフの三角形」を生態系として眺めた時に、自分のベストなニッチ(生態的地位)ポジションはどこか？
まず3～4人のグループに分かれ、1990年から2050年までのみんなの年表を見ながら、お題①の共通の『ミーム』を探っていく。あるグループでは、人生において契機になった事を発表し合うと「海外との接点の中で価値観が揺さぶられる」「芸術祭に参加し視野が広がった」「震災はそれほどダイレクトではなかった」などの共通点が挙げられ、これが『ミーム』ではないかということが見えてきた。

2度目のグループワークでは、再び同じチームで②③を深めていく。グループで話し合うことで客観的に自分について考えられたり、これからどういう方向へアプローチしていったらいいかが具体化していく。最後に大澤さんが「今コロナで混乱している中、いろんな場所で攪乱(こうらん)が起きています」と言った。攪乱とは、生態系や個体の構造を乱し、大きく変化させることで、新たな個体が生息できる場所を生み出すこと。これを文化に置き換えると、コロナによって打撃を受けた文化環境がここから再生していく中で、新しく生育場所を発見することが可能かもしれない、ということだ。まさにその渦中にいる受講生達に向け、大澤さんは『雑草はなぜそこに生えているのか』(稲垣栄洋:著)という本を紹介した。雑草は秋には芽吹かない。冬の低温を経験した種が、春の暖かさを感じて芽吹くのだそう。人間もまた、今、経験していることが明日に芽吹くわけではない。すぐかもしれないし、5年後かもしれないが、冬の厳しさを経験しているからこそ芽吹くことができるのでは…と、生物生態系になぞらえ温かいエールを送ってくださった。

講座の後には、希望する受講生はそのまま残ってお話する「もやもやタイム」に突入。大澤さんも参加して「こういうニッチの見つけ方もあるよ」などのアドバイスをくださり、それぞれの仕事や人生の問いも共有する深い時間が流れていった。

講座目標

- 芸術文化と社会の関わりを更新し続けるために、そのありようについて考える。
- 「文化生態系」の視点をヒントに、コロナ以降の時代で自身がどのような生態系を開拓し、新たな「循環を生む「接続点」となり得るか探求する。





4

これからの活動のための ファンドレイジング力を磨く

～ファンドレイジングの理解と実践～



DATE

日時 2021年10月27日(水)
19:00～21:30

講師 徳永 洋子

がある。一例として、文化系の団体の場合は活動についての賛同が得られると団体活動が継続できるだけでなく、文化的な社会の発展にも繋がる……といった公益がある。また、非営利団体の主な資金源は事業収益・会費・助成金・寄付など様々あるが、互いの相乗効果を図ることもファンドレイジングの基本である。

徳永さんはまず「寄付」を中心に講義を掘り下げていく。「寄付」というとボランティア精神のようなイメージもあるが、芸術団体や劇場にとっては「ファン」「支援者」による応援を意味する。そういう方々からの応援を得るためには、まず「寄付者の気持ちになる」ことが重要となる。寄付をするまでの心の動きには「①課題への共感→②解決策への納得→③信頼→④寄付しよう!」という流れがあり、①「共感」は「いいね!」「素敵!」と思ってもらえたらスタート、②「納得」してもらいにはわかりやすさと客観性が欠かせず、③「信頼」を得るにはこれまでやってきた活動を丁寧に説明することが大事だと、徳永さんは説明する。

次いで「応援しようとしてくれる人に対して、豊富なメニューを用意することが必要!」と言う。メニュー項目には「金額」「継続or単発」「使途自由(団体自体へのサポート)or使途指定(特定

のプロジェクトへのサポート)』があり(右図)、「金額」は例えば寄付金額の単価を1,000円、5,000円、10,000円、と3パターンほど用意しておくとい。目安は、一般には2:5:3の割合で中心を選ぶ人が多いそう(この場合は5,000円)。また『継続or単発』と『使途自由or使途限定』の項目については、それぞれの組み合わせごとにメニューが考えられる。たとえば『継続』かつ『使途自由』なものに会員やマンスリーサポーターがあり、『継続』かつ『使途指定』であれば奨学金サポーターが考えられる。また『単発』かつ『使途自由』であれば年末キャンペーンやファンレイジングイベントなどがあり、『単発』かつ『使途指定』であれば建設キャンペーンやイベント協賛などの可能性がある。

ここで、講座の受講生にも、自分の活動に当てはめてどのようなメニューを用意できる可能性があるのかを考えてもらった。そのうえで3名ほどのブレイクアウトルームに分かれ、受講生同士で共有し、意見交換する。徳永さんからのアドバイスとして、「もし自分たちの活動に対して「いいね!」と言ってくれる方がいるのに寄付に繋がらない場合は、受け皿がない可能性があります。せっかく応援してくれる人の受け逃しがないよう、団体側が場を用意することが大切です。試したことがないことはやってみようと思いがけない支援者が現れるかもしれませんよ」と前向きな提案も

あった。また、せっかく送金しようと思った方に手間をかけさせないため、徳永さんは「ぜひオンライン決済を」と薦める。寄付を募るには「手軽さ」が大事だからだ。ほかにマンスリー会員(月額自動引き落とし)なども手軽な方法のひとつ。支援者の気持ちや手間を考えることで、良い関係を築くことができる。「とにかく『ファンの気持ちを大切にする』『継続率を高める』に尽きる!」と徳永さんは繰り返し言う。とくにアート・文化系の場合は「好きだ!」「応援したい!」というファンが支援者にあたる。このファンの気持ちを考えるために、次に“マズローの欲求5段階説”に照らし合わせて考えていくことにする。たとえば、ファンクラブや友の会の会員は、5段階中3段階目の「社会的欲求」に当てはまる。会員になった方に会員証や限定グッズを送ることによって「仲間ですよ」という証を得てもらう。すると次には「認められたい」という『承認欲求』がわいてくる。「3年も応援しているのに認められているのかしら?」と考えるようになったファンの方に感謝の気持ちを伝えるために、「いつもありがとうございます」と手書きの手紙を送るなども良い。すると次には『自己実現欲求』という段階になる。「自分が団体を育てた!」という実感が欲しくなるのだ。活動の報告を続けることでそのコアなファンとの関係がより深くなっていく。「一般的に7割継続があれば良い」と言われているため、新たな会員を募るよりもすでに会員になっている方の継続に力を入れる方が、よりファンドレイジング活動の基盤強化の後押しになるのだ。

重要な活動資金のひとつに『助成金』がある。現代の助成金はネット情報報。活動団体側が

助成金情報を探するのはもちろん、助成する側は審査の過程で団体をネットで調べるからだ。またオンライン申請が求められる場合もある。徳永さんは「費やすためではなく、増やすためのお金だと考えた方がいい」と言う。助成機関側の視点から考えると、専門性のある団体に投資することで社会をより良く変えていくことが、第一の目的である。そのため団体側がその後の運営の土台となるように助成金を初期投資だと考えることで、団体も成長し、社会的な影響も大きくなり、助成機関にとっても意義のある流れになるのだ。また、非営利団体の事業収益の上げ方については『ミッションとの整合性』と『収益性』がよく話題になるポイントだそう。『ミッションとの整合性と収益性のどちらも高い』という場合は、たとえば自主事業として定期的な演劇公演を行うと、地域の文化振興という目的にも叶い、収益にも繋がる。しかし実際には『ミッションとの整合性は低い、収益性は高い』というパターンが多い。劇場を貸しホールとして運営した場合であれば、収益にはなるけれど必ずしも文化活動とは限らない(=ミッションとの整合性が低いとは言えない)。ただし、劇場に訪れた人に定期公演のチラシを配るなど、さらに一歩先で文化振興に繋げることもできる。一番問題なのは『ミッションとの整合性と収益性のどちらも低い』場合だ。たとえば地域の劇場が子どもたちに演劇を観せたいので親子で観劇に来てほしいと企画するも、子どもを育てる親御さんから高額なチケット代をとれないので値段を下げる……などのパターン。その場合の解決方法としては、ボランティアを募るなどされている。そのほか非営利団体らしい収益の上げ方としては、『共感』と『参加』がある。これは、団体のメッ

セージを明確に盛り込むことで賛同を得、「あえてあなたから買いたい」「あなたを応援したい」と思ってもらえるようにするのだ。するとファンの方々は、チラシを配ってくれたり、チケットを友人の分も買ってくれたり、イベントを手伝ってくれたり、と、団体の活動に参加するようになっていく。

コロナ禍におけるファンドレイジングについては、クラウドファンディングなどの「オンライン寄付の導入」がポイントだと説明する。とくに文化については、コロナ禍で資金的な困難に見舞われていることが世間にも知られた。「人は人に寄付をする」という言葉があるが、どうしても顔を合わせられなかったコロナ禍を経て、顔を見せ、自分達の存在を感じてもらえるプロセスやストーリーを発信することに改めて力を入れること。それが既存の支援者との関係性の強化につながっていく。また、公的助成金を申請することで「こんな団体があるんだ」と行政の目に留まることもある。とにかく積極的に発信し続けることが大事なのだ。徳永さんからは「「こういうミッションを目指している」などの思いに共感する人が力になってくれますので、1人でも2人でも届くよう発信を続けましょう!」と力強いメッセージをもらった。

講義の終盤には、受講生からの質問「いつから寄付を集めれば?」「小さな団体だと、事業に必死で手が回らないこともありますか?」などにもお答えいただき、盛りだくさんの2時間が終了した。ファンドレイジングに興味を持った方には、徳永さんの著作『非営利団体の資金調達ハンドブック』が入門編となりそうだ。

講座目標

- 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能力のブラッシュアップ
- 変容する社会の中でのファンドレイジングの可能性を探る、等



	継続	単発
使途自由 (団体自体へのサポート)	正会員 賛助会員 マンスリーサポーター など	年末キャンペーン ファンドレイジング イベント など
使途指定 (特定のプロジェクトへのサポート)	奨学金サポーター など	建設キャンペーン イベント協賛 など

©ファンドレイジング・ラボ

1) ミッションとの整合性と収益性

	ミッションとの整合性が低い	ミッションとの整合性が高い
収益性が高い	☹️?	☺️○
収益性が低い	☹️×	☹️△

ミッションとの整合性が高いが、収益が上がらず持続性が危うい事業は、事業収入以外から資金を調達して補てんしたり、ボランティアや物品寄付で経費を削減するなどして解決を図る。

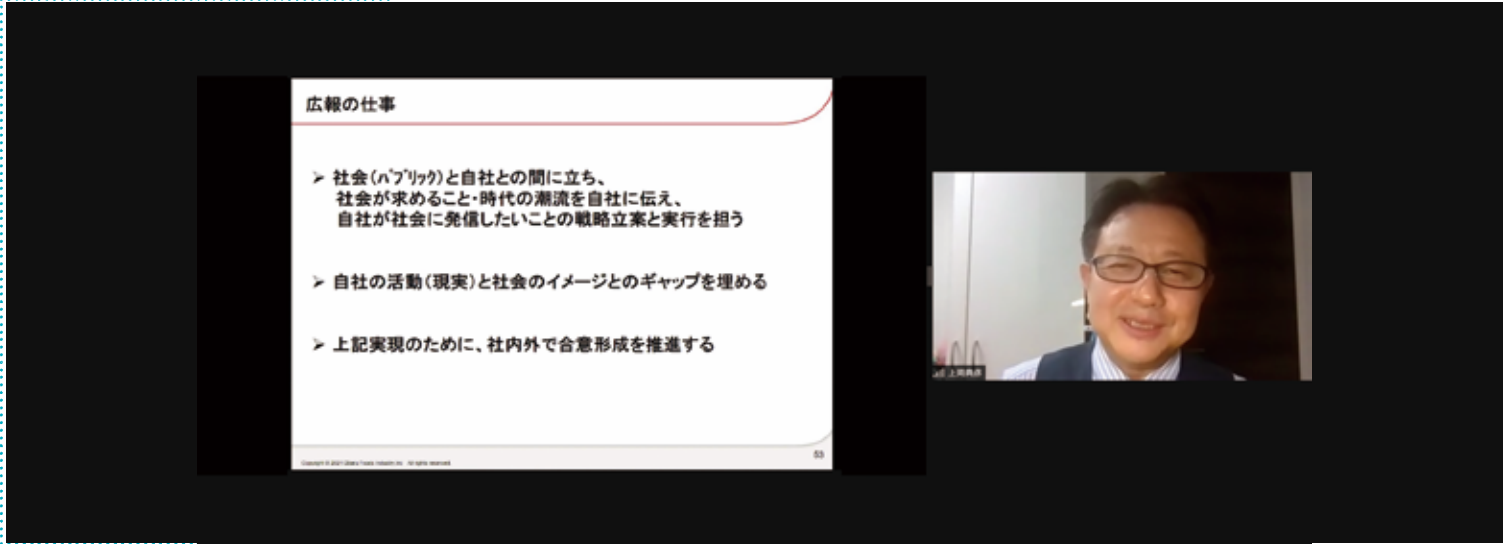
©ファンドレイジング・ラボ



5

広報・パブリックリレーションズとは？

～活動の価値を伝える力を磨く～



DATE

日時 2021年11月10日(水)
19:00～21:30

講師 上岡 典彦

第5回のテーマは、広報・パブリックリレーションズ。本講座では初めて扱う題材である。講師の上岡典彦さんは、資生堂の企業文化誌『花椿』の元編集長。なんと毎月映画10本を映画館で見、すでに登った百名山は50以上だそう！上岡さんは「自己紹介でも数字を伝えたと覚えてもらえるでしょう？ 広報パーソンにとっては、自分を記号化することが大事です」と、さっそく講座が始まった。

最初の40分は上岡さんの自己紹介をかね、『花椿』での取り組みを解説する。編集長就任を機に誌面を大幅リニューアルした上岡さんは、それまでの『花椿』の歴史・あゆみを全て振り返ったうえで、新企画として『花椿』の伝統ともいえる詩の

コーナーを作成したり、メインターゲットの30～40代女性に人気のある自社CM出演タレントや小説家などを起用。また資生堂の事業との連動を狙い、アジアの国々を訪ねる記事も企画した。さらにはWEB化も推進。そうして「資生堂は、女性に次の時代の生き方を提案していく企業だ」という思いのもと構成した『花椿』が完成した。いずれの企画も「これまで脈々と続いてきた花椿のDNA、そのベクトルを未来にどう伸ばすかを考え、当時の社会状況の中で広報誌として資生堂にどう貢献できるか」を重視したそうだ。

最後に大事なポイントとして、広報誌は作っただけで終わらないということ。「美容部員に店頭で活用してもらいたい」「まずは社員に読んでもらいたい」との思いからいろんな部署の朝礼へ出向き、「こんな思いを込めてリニューアルしたんだ」と伝える時間を設けてもらった。上岡さんは「やっぱり思いなんです。暑苦しく語りました」と熱を込めて語る。

広報の仕事についてまず考えよう。『広報(PR／パブリックリレーションズ)』とは「合意形成をつくること」である。また、マネジメント全体に関係するため、広報担当者だけでなく(企業の場合は)経営トップやスタッフ全員で取り組むべきものだ。そこには団体内外に関わらず、様々な

人々とのコミュニケーションが存在している。『広報』と似た言葉に『宣伝』があり、よく誤解されることがある。違いとしては、『宣伝』は自己推薦でメディアのスペースを買い取り発信し、『広報』は基本的にはお金を支払わず情報の内容・質で勝負しメディアを通じて報道してもらう、いわば他者・第三者推薦とも言える。どちらも自社や活動を知ってもらうには大事なことだ。自分から「私はこうだ」と言うことも、他人に「あの人・組織はこうだよ」と言ってもらうことも、両方が必要であり、相乗効果をどう創出するかがポイントとなる。

『広報』の活動には、次の5つの機能がある。(1)『外部情報』の受信(2)『外部情報』の経営者・従業員への発信(3)『内部情報』の受信(4)『内部情報』の従業員への発信(5)外部への発信

ここからもわかるように、広報の対象は外の人々とは限らない。むしろ団体の内部に向けたものが中心となる。これを「エンployeeリレーションズ(＝主には社員・チームメイトに、団体の理念やビジョンや方針を共有し、信頼を構築すること)」と言い、広報において大切なポイントだ。しかし、内部のメンバーに向けて広報を行うとはどういうことだろう。上岡さんは資生堂での経験を例に挙げて解説する。

たとえば、経営者がメディアに出た記事を社員

が読み、さらに「こんなことを話していたよ」と社内コミュニケーションがうまれたことがあった(＝ブーメラン効果記事)。また、頑張っている社員を地元メディアに取材してもらうことにも注力した(＝故郷に錦を飾る作戦)。ほかにも、資生堂の持つ企業資料館のバーチャルツアーを実施したり、社内イントラネットを活用してニュースを共有したり、自社の歴史を共有する社員向け素材を制作することで団体のDNAを共有してきた。以上は内部に向けた重要な広報活動のほんの一例である。

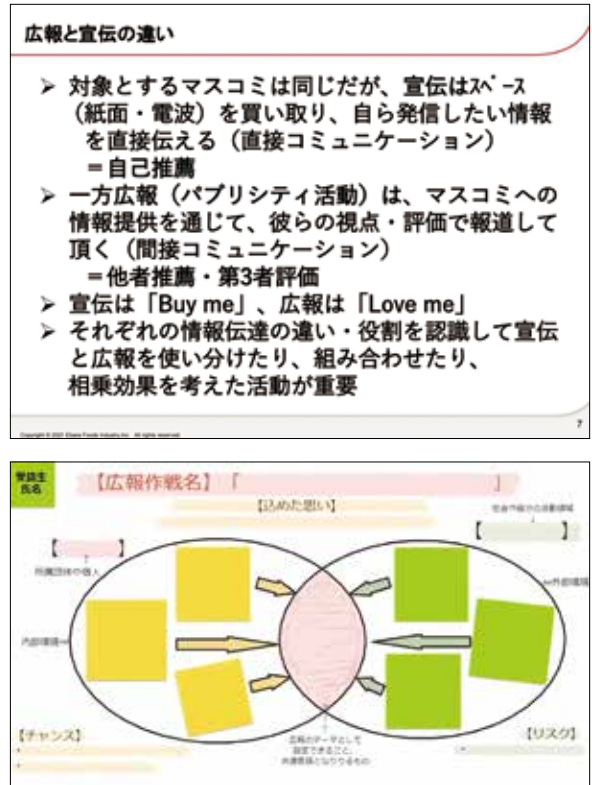
実は、2021年7月にエバラ食品工業株式会社に転職された上岡さん。資生堂での経験を活かし、社内広報企画『エバラジオ』などを立ち上げた。そこでは、社長の本音を聞きだす対談インタビュー、エバラあるある川柳、社員ひとことメッセージなど、自然に楽しくコミュニケーションを生む企画を考えているそう。

しかし、自分が伝えたいことばかり発信しては、独りよがりですぐに相手に届かない。「伝えたいこと」と「時代の潮流、社会の関心」が重なるところにしか、受け手とのコミュニケーションが発生しない、と上岡さんは言う。ではどうやって時代の潮流や社会の関心を掴めばいいか、その考え方を紐解いていく。

上岡さんが紹介した日本新聞協会発行の「ニュースの定義」(昭和41年)には、異常性、人間性、普遍性、社会性、影響性、記録性、地域性の7点に合致するとニュースになると書かれている。どうすれば自分達が伝えたいことこの7点が当てはまるのか、上岡さんがひとつ

のニュースリリースを例に挙げた。ある時、メイクアップアーティストを30人以上抱える資生堂らしく、女性役員向け・浴衣やマスク着用時・ひいきのチームのスポーツ観戦など、世の中で流行りかけていることと掛け合わせたメイクを提案してニュースリリースを発信した。また新ブランドのプレス発表会では、注目を集めるため、当時話題になっている場所で、なかなか集まるのが難しい4人の売れっ子モデルを一同に会させたそう。ほかにも、当時では考えられなかった広告宣伝費の公開をしたり、戦略PRとしてメンズスキンケアブランドの実習会とトークイベント「これからの男の生き方について」を合体させ、さらに人脈構築パーティーを設けて男性集客を目的とした広報イベントを開いたりもしたという。関心を持ってもらうにはどうすればいいか、さまざまな工夫や考えることが大事なのだ。また「危機管理広報」としてメディアからどのような質問がきても対応できるように対応フローを作成したり、想定Q&Aを作成したり、事前にイメージ記事を数パターン準備するなどの手間もかけていた。そういったノウハウももちろん大事だが、上岡さんがもっとも大切にしていることは「広報していく中で、どんな思いを込めているか。それが伝わりません」だと言う。「妄想して、妄想して、とにかく妄想してください。世の中の接点と自分の伝えたいことが社会や時代とどう重なるのか、妄想するという「想像力」を武器に、その思いを伝えていくことです」。

講座の後半、本来であれば広報戦略のベン図(集合図・論理図)を作るワークショップ(下図)



講座目標

- 自身の活動の価値を他者や支援者にいかに伝え、共感を得るか。自身の活動のステークホルダーを再確認し、コミュニケーションやエンゲージメントの可能性や手法を開拓し、磨く。





6

思考の整理・課題の抽出・設定



DATE

日時 2021年11月17日(水)
19:00～21:30

講師 小川 智紀
若林 朋子

第6回講座ではこれまでの講義を振り返ることで、自身の思考を整理し、課題を抽出し、選択や解決の糸口をあらためて探っていく。ここで中間整理をすることによって、最後に提出する『課題解決戦略レポート』の礎ができるだろう。講師は、講座アドバイザー／ファシリテーターの小川智紀さんと、若林朋子さん。過去5回の講座で受講生達に丁寧に伴走してきたお2人が、これまでの学びをより深められるよう共に噛み砕いていく。

まず、これまでゲストを迎えた各講座(第2～5回)ごとに、小川さんがキーワードを最大9つピックアップ。9つのパネルをめくるとそれぞれに関連した受講生の受講時の感想があらわれるという、人気を博した往年の

クイズ番組のような方式で、気になったポイントについてディスカッションしていく。

第2回 講師:山元圭太さん
『ヴィジョン、ミッションを磨く』
自分達の活動が社会とどう繋がっているのかをひも解いていく視点があった第2回講座。キーワードは『言語化』『エコノミック／ソーシャル／ライフ』『課題解決型』『価値創造型』『定性的』『入魂度』『私物化・リーダーの暴走』『コミュニケーション』『ミッション』。自らの活動を振り返る受講生からは「自分たちの作品と活動のつながりを言語化する手がかりになった」「個人使命と組織使命のバランスが良かった時期は成果も良かった」「定性的に示せないことで、悪循環にはまりがち」との感想があった。また、活動をより良くするための改善点・課題として「話し合いを通して、声を上げ、耳を傾け、どう応えるか考える」「資金よりもミッションが共有できる人、どう導き増やすか」などの問題提起もある。

とくに"課題解決型"と"価値創造型"の取り組みについての問題意識が強い。「課題解決型と価値創造型は一つの組織の中で共存しうなのか」「文化芸術にとっての課題解決は価値創造と切り離せず、価値創造の方からしかアプローチできないのでは」「課題解決型と価値創造型の二分類のみでは語れないのではないか」という問題

意識のほか「価値創造のパターンを語りたい」という提案もあり、議論が展開する。「アートと社会の間に生まれるイノベーションが価値になるのでは」という意見を受け、若林さんは「アートと防災・教育・福祉を組み合わせるとか、アートの中でも異ジャンル……たとえば邦楽と建築を組み合わせるとか、そういうところに価値創造がうまれるかも。必然をどう探してくるかも“価値創造”に繋がりますね」とコメントした。

第3回 講師:大澤寅雄さん
『芸術文化と社会の関わり方を磨く』
第3回では、“公共”や“繋がり”について様々な角度から眺めた。キーワードは『公共』『文化生態系』『文化的コモンズ』『シェア』『中間支援』『役割』『ファシリテーション』『ミーム』『有機的』。大澤さんの講義を受けて、受講生からは「公共とは、きわめて個人的なことが集合して存在すること」「多様な生態を保つには、限りある資源をシェアできるかがポイント」「人間同士のつながりも有機的に広がっている」など学びを整理したり、「文化は芸術を育てる土壌、文化と芸術は循環しあうもの」と大澤さんの説明への共感が深まった。また、自身の活動を顧みて「柔軟に立ち位置を変え、立ち回れるかが勝負どころ」「自分の活動が伝搬しうると意識し活動すると、長期的に考えられる」など客観視する声もあった。

第4回 講師:徳永洋子さん
『これからの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の概念の中でも特に“お金・資金”について考えた第4回講座。キーワードは『資金源のポートフォリオ』『資金源のシナジー』『ファンドレイザー』『クラウドファンディング』『プロボノ』『税金』『会費制度』『ボランティア』『集客』。受講生からは、取り組みたいこととして「(雇用の現場において、アート業界での就職を希望する人と、雇用を)希望するアート系団体とのミスマッチングの課題を解決したい」「民間の意志やアイデアを(公的)組織内に取り込みたい」といった前向きな課題意識が見えた。

また、普段の活動ではファンドレイジングの課題への解決策不足も感じているようだ。たとえば「公共劇場の寄付に関する資料はあるのか」「クラウドファンディングについて、みなさんの経験を聞きたい」「ファンドレイザーはどこにいるのか」など情報を求める様子が伺え、それに対して若林さんが「ぜひこの講座の仲間同士で知っていることをシェアできれば」と呼びかけた。その場でもクラウドファンディングについて、劇団での経験、大道芸のイベントでの経験などの実例を紹介しあい、なかなか聞くことのできない現場の実感を共有した。

第5回 講師:上岡典彦さん
『広報・パブリックリレーションズとは?』
“広報”について、元・株式会社 資生堂、現・エバラ食品工業株式会社の上岡さんを招きお話を伺った。そこからピックアップしたキーワードは『企業広報』『インターナルコミュニケーション』『宣伝』『ブーメラン効果』『コミュニケーションの質』『一般化』『社会』。

大企業に勤める上岡さんのお話には、企業広報

ならではの点はあれど「広報の目的や役割について、目から鱗だった」など、普段はない視点に触れられた感想があがった。そこから「既存媒体を利用した社員の意思統一は、秀逸なアーツ(技術)、ストラテジー(戦略)だ」「人の心を動かすのは、人の熱意」など共感するポイントもあった様子だ。

また第2、3回の講座にも繋がるが、「社会のなかに自分たちの活動があることを整理できるものだった」という声からは、芸術文化やそれに関わる自分の活動が、社会においてどのような位置づけであるかを見ることができているようだった。とくに本講座は、芸術文化事業を担う人材を育成することを目的に、芸術文化分野以外の講師を招いている。その様々な視点からの学びにより、受講生らは社会との関わりを認識することの重要性を捉えようとしているようだ。

後半は、4人ごとのグループに分かれ、各自が事前に作成してきた課題解決／価値創出のための『構想シート』を発表する(下図)。講座最終回に受講生が発表する『課題解決戦略レポート』の土台にもなるものだ。

ファシリテーターらの「レポート提出がゴールではなく、もっと先を見てほしい。受講生が自分の現場で一步を踏み出すきっかけになれば」という思いによって、丁寧に課題解決の構想を練られるようにグループワークが設定された。グループワークでは、自分の考えたアイデアや課題を他人に説明することで、より明確に言語化する。さらに相互にレビューしあうことで、いろいろな意見やヒントを取り入れてブラッシュアップしたり、他人の考えを聞くことで自分の課題解決に反映できることが目標だ。

時間は60分。1人につき発表5分、レビュー10分だ。あるグループでは「組織の環境改善として、

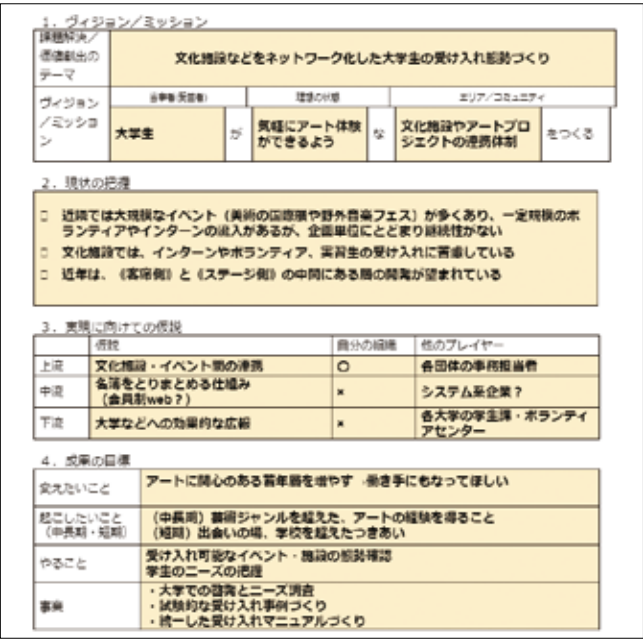
コミュニケーションを良くしていくためにどう取り組めるか」という議論が起きた。また、演劇に携わる受講生が多かったグループでは『言葉』が重要なキーワードとなった。全体的に、『構想シート』を作成するうえで、広報的な言葉や批評的な言葉など、どんな言葉で伝えれば他人に届けられるかを悩んでいる様子が見受けられた。

若林さんは「環境改善については、内部の課題を解決するには、外部との関係性を含めて見直していくことが必要だ」という考えが、ジャンルを超え複数の受講生に共通していました。また、『言葉』については、真意を伝えるために普段何気なく使っている言葉の解像度を上げようという話もできました」と振り返り、「受講生同士で共通点を探しながら進んでいけるんじゃないかな?」と、講座での繋がりを活かすことを提案された。

最後に、講座中にZoomのチャットに集まった質問や感想が読み上げられた。「赤字を補填する以外に、どんな資金的なサポートが考えられるか」という問いに対し、若林さんは日本の助成金制度の問題点として「赤字が無いと助成しない赤字補填型助成の課題が、検証されずに続いてきたこと自体が課題。自立可能な財政基盤づくりを妨げるし、帳簿操作にもなりかねない」と現状をシェア。「企画の意義や価値に支援するのが本来の助成のあり方。黒字を生み出せるなら、なお望ましいはず。赤字の有無を要件とせず企画の価値を重視して支援する助成プログラムに、もっとみんなで注目し、その重要性を共有できたら」と、受講生の横の繋がりによって有益な情報が得られるようエールを送った。

講座目標

- これまでの講義をふまえ、自身の思考の整理、自身の活動の周りのリソースの棚卸し、課題の抽出と選択、解決の糸口をあらためて探る。課題解決に向けた工程作り。ディスカッション等を通して新しい気づき等を共有する。





7

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 2021年11月24日(水) 19:00～21:30
講師
源 由理子

テーマは「評価」。事業・活動の価値を引き出すための「評価」とは何か、どうすれば活動の継続的な発展に活かすことができるのか、評価論・社会開発論の専門家である源由理子さんがレクチャーする。「評価って面白いかも、と思っばいい」と言う源さん。評価に興味を持ったきっかけは、かつて国際協力に関わる現場でケニア国のスラム地域での生活改善プロジェクトの評価に参画し、どう評価したら現地でより役立てられるかを考えた末に「評価って価値を明らかにすることだ!」と気づいたことだった。つまり「当事者自身にとって何が価値になるか、そのためにはどんな改善が必要か」を明らかにしていく。その評価付けによって、現場が良い方へと変わっていく

面白さを感じたそうだ。今回取り上げる「プログラム評価」は、社会的課題の解決や価値創造をめざす事業の評価方法だ。評価とは「事実特定(測定)＋価値判断」のことだと源さんは言う。測定したり、指標をはかる『事実特定(測定)』も必要だが、そこから導き出される数字はあくまで中立だ。たとえば「7割」という数字はただの事実でしかない。それを「7割も」と考えるか「7割しか」と考えるかの『価値判断』をするのが「評価」である。客観的に出た数字データを、良しとするか悪しとするかを主観で判断するのだ。主観といっても一人の個人による主観ではなく、関係性のなかで生まれた合意点(間主観性)なので、その数字がどうなのかを判断するために複数の視点を取り入れるための対話が重要になる。では各自が事業を進めるにおいて、どのように評価していくと効果的なのだろう。事業評価のアプローチには、評価の目的によって大きく2種類の方法(総括的評価・形成的評価)がある。たとえば飲食店の場合、レストランでの食事が「美味しかった」というのは、事業をしたことによって何が達成されたかという成果の評価(総括的評価)である。一方で、飲食店側が「どうしたら美味しいものができるか」という実施プロセスや「この方法でいいのか」という改善にあたる評価(形成型評価)がある。

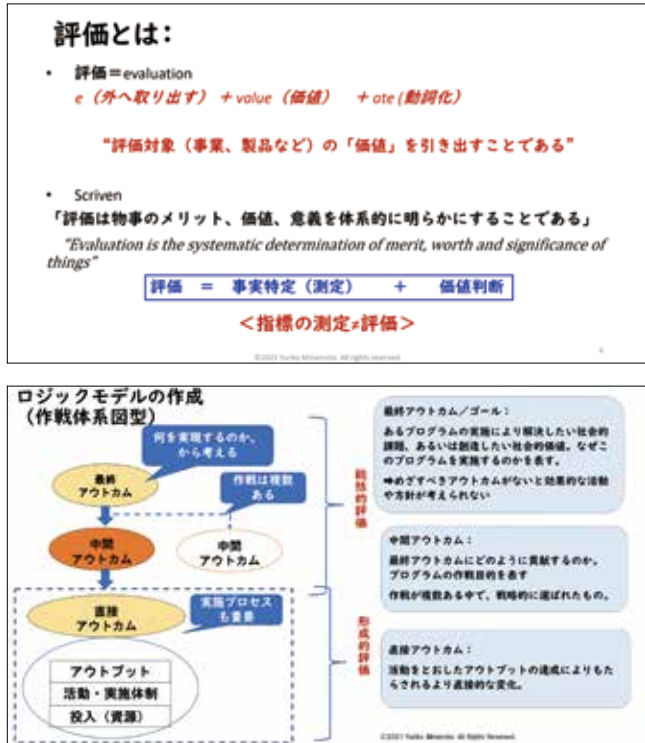
この2種類の評価が関係し合うことが重要だ。実際の成果を踏まえ、どうすればいいかを実施プロセスに反映し、それによって次の成果がどう変わったか……と双方を行き来することで成長できていく。関連して『アウトプット』と『アウトカム』という言葉がある。アウトプットは自らが事業によりコントロール可能な活動の結果のことで、アウトカムはそれによってもたらされる良い変化・価値のことだ。道路建設を例にすると、観光客を増やすために道路を作った(アウトプットを出した)としても、実際に必ず観光客が増える(アウトカムがある)とは限らない。アウトカムにあたる社会的課題解決や価値創造はひとつの事業でコントロールできないものからの影響が多い。そのうえで自分達でできることは、アウトカムを達成できるように、より効果的な活動を実施することだ。そのために役にたつのが「評価」である。以上の流れを明確にしながら、評価を行うためによく使われるのが「ロジックモデル」だ。数十種類あるというロジックモデルのタイプの中で、源さんは「作戦体系図」を紹介する。ロジックモデルは戦略的な思考を促すもの。活動を続けるなかで変化する状況に合わせ、最初の計画を柔軟に軌道修正する必要がある。その時にロジックモデルに立ち返り「このまま

続けていいんだろうか?」という問いかけをする。この問いかけこそが「評価」なのだ。これを本講座に当てはめると、最終アウトカムは「これからの時代の芸術文化の担い手の発掘・育成、(その彼等の活動)基盤や推進力の強化」、中間アウトカムは「各受講生が抱えている課題解決や目標設定に必要な思考力やスキルを、相互学習やフィードバックにより多面的に磨く」、直接アウトカムは「全9回の各講座ごとに狙いとしているもの」に当たる。それらを実現するためのアウトプットとして、講座の構成や、講師の選定といったコーディネーションは非常に重要になっている。

源さんは専門家として、ロジックモデルを各団体と共につくり、継続的に評価を行う活動の支援をされている。「『評価』は事業を継続的に改善することが目的なので、事業と一緒にやって汗を流す人がやるものです。可能なら、異なる視点をもって人から「この価値を出すならもっとこうしたら」と建設的な議論を言ってもらうことも重要です」。また、ロジックモデルを作成するには「現場で実践している人達の持っている知見」が重要だと言う。これらはいわゆる“暗黙知”として、表に出ていないことが多い。そういった現場の人の知見や実践値を、ロジックモデルという道具を通して可視化していくのが大切となる。「とくに人と人とのやり取りの中には質的なエビデンスとして確認できるものがあると思います。自分一人の思い込みではなく、議論と対話を通して納得した地点があるはず。そういったお互いが持つ暗黙知や実践知を相互に学び合って、活動に反映しましょう」。

後半は、4つのグループに分かれ『アウトカムを考える』というワークを行った。グループごとに一人の受講生の構想ワークシート(※前回講座参照)をもとに、ロジックモデルを作成していく。時間が限られているので、完成させることが目的ではない。ロジックモデルは思考のための道具なので作成にあたりどこが難しく、どんな発見があったかなどを共有することが重要なのだ。ポイントとなるのは、以下の4点。
・最終アウトカムから議論すること
・中間アウトカムはプログラムの作戦目的であること
・変化を起こしたいグループは誰か／何かを考えること(主語を考えることが重要!)
・多様な、異なる意見を尊重すること
20分のワーク後、4グループそれぞれのディスカッション内容を発表した。実際に複数人でロジックモデルを考えたところ、ほとんどのグループが「主語をどうするのか」で悩んだようだ。「なにを主語にすれば自分のやりたいことが実現できるのかが難しい」「主語が大きくなるとぼやけてしまう」という声に、源さんは「自分達のリソースを用いて、どういう人達に何をどうすれば効果的かを考える。そのためには誰のどのような課題やニーズに取組もうとしているのかを考えることが大事」とアドバイスする。「スパンで考えればうまくいくのかもしれない」という案には、源さんから「作戦体系図型のロジックモデルに時間はありません。課題に対して手段としてどう行動するかで軸で、初期、中期、長期と計画を立てるのはフローです」と解説。長期間にわたって活動する際には状況が変わってくるため、定期的にロジックモデルを見直すことで

対応していく必要性が話された。また「ミッションがそのまま最終アウトカムにならないことの方が多いです。組織の存在意義を確認しながら、それに近づくためにいくつかの作戦(ロジックモデル)を具体的に考えていきましょう」と、視野を広げてくださった。質疑応答では、評価の重要性を感じながらもなかなか現場に取り入れられない芸術文化領域の現状を受け、「より正確で客観的な評価をあまりお金をかけないで行う方法がありますか?」との質問があった。しかし、評価が実装されないのは芸術文化だけではなくと源さんは言う。「日本は評価にお金がついていない国です。助成金の中でもいいから評価に対して予算をつけてもらえるよう働きかけるとともに、より正確で客観的な評価を行うためには、アウトカムの設定を明確にすると、組織外の人に向けた評価の手法のひとつとして活用されるアンケート項目も明確になります」。そして繰り返し言われる「活動過程で行う形成的評価については現場の人が一番詳しいので、それを記録しておくことが大切です」という話は、現場で活動する受講生の活動を尊重するとともに、すぐにでも取り組んだ方がいいという後押しでもあった。最後に、参考文献として『学芸員がミュージアムを変える!～公共文化施設の地域力』、『新しい広場をつくる～市民芸術概論綱要』、『参加型評価～改善と変革のための評価の実践』、『プログラム評価ハンドブック』、ファンリテーターの若林朋子さんとともに特別寄稿している『アートプロジェクトのピアレビュー:対話と支え合いの評価手法』を紹介され、講座は終了した。



講座目標

- 評価の意義を理解する。
- 評価の全体像を捉え、手法や効果を目録共有、仲間づくりを含めた活動の継続的な発展に生かす。
- 活動の価値を評価し可視化、言語化する技術を磨く。

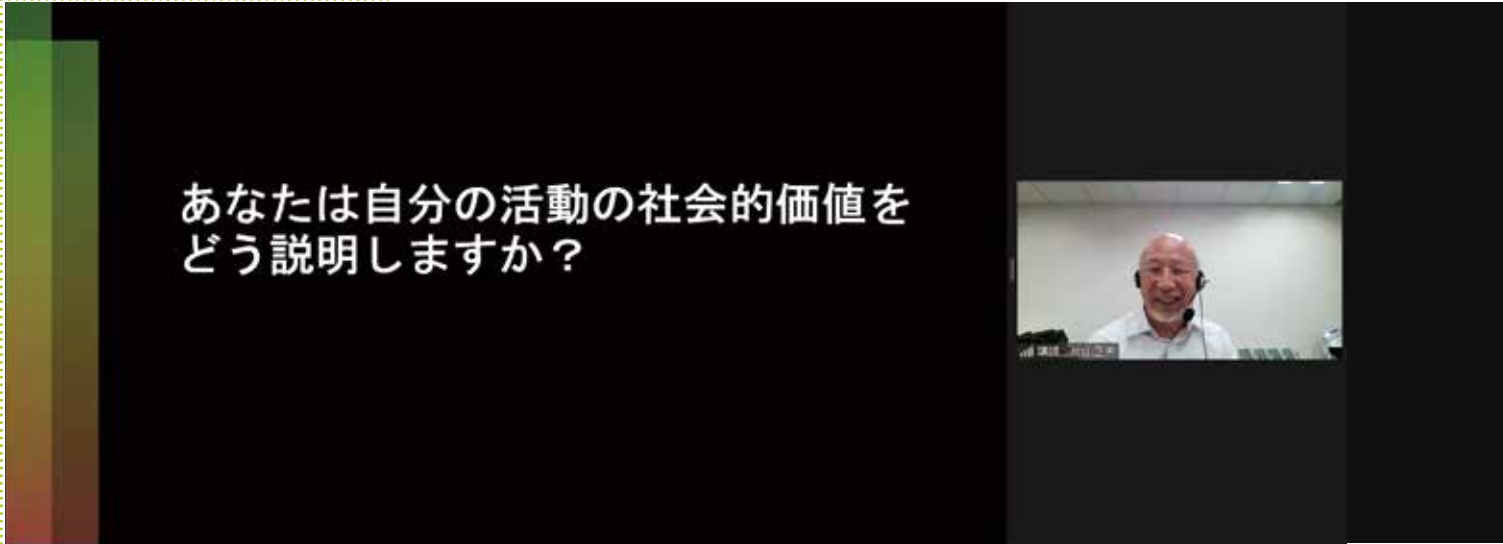




8

社会における芸術文化の 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 2021年12月8日(水)
19:00～21:30

講師 片山 正夫

第8回は、現代演劇・現代舞踊に対する助成を行っている公益財団法人セゾン文化財団理事長の片山正夫さんに、芸術文化支援について伺う。講座の目標は以下の3つ。

- ・「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。
 - ・法制度を含め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・自走の在り方も探求する。
- 片山さんより「芸術文化支援にはただひとつの正解があるわけではありません。今日の話は明日からすぐ役に立つわけではないが、長期的にみなさんの心に残って

いければ」との言葉で、講座が始まった。

まず、芸術文化の“パブリック”な価値について考えていく。「個人にとってであれば、芸術文化は単に娯楽や時間つぶしだ」という答えでもいいんです。しかし社会にとってどういう意味を持つかなとなると、多くの社会の構成員に納得してもらわないといけません」と片山さんが言うように、社会にとって価値がないのなら「税金をつかって公的支援をする必要がない」と言われてしまうだろう。しかし“他者”にこの価値を説明して納得してもらうことは容易ではない。コロナ禍では「芸術文化は不要不急か?」という議論が様々なところで起こった。このような議論は「しない方がいいと思う」と、片山さんはあえて言う。芸術文化に関わる側から「(自分達は) 不要不急なの?と多くの反発がありました。しかし世の中を不要不急なものそうでないものに二分する議論の土俵に、自らが上がっていいのでしょうか?芸術文化はそこは違う次元にいることを誇るべきではないでしょうか」。コロナ禍のような緊急事態下においては、医療や食事が優先されるべきなのはある意味で当然だ。だからといって、芸術文化が不要だということではない。片山さんは「芸術文化は違う土俵にいるんだ」と繰り返す。

現在、日本政府の財政は大変な状態だ。

2020年の段階で債務残高はGDPの238%近く。コロナでこの状況はさらに悪化するだろう。文化に対する公的な資金はますます厳しくなる。一方で国民生活をみると、他の先進国が右肩上がりのなか、日本人の所得はここ数十年伸びていない。これではフラストレーションがたまり、税の使い道に厳しい目が向けられるようになるのは当然の流れだ。税金を使うには、より説得力のある「説明」が求められる時代になっていると言える。

実際、政府の文化予算はどうなっているのかというと、文化庁の予算は以前より1千億円の横ばい状態である。「去年・今年とコロナで文化予算が大幅に増額したように見えますが、それはコロナ対策であって、本当の意味の文化政策ではありません。やはり『文化には公的な価値があるんだ』ということを説明していかないとけない」と片山さんは繰り返す。文化の公的価値は「生きがい」「心の豊かさ」「自己肯定感」など目に見えないものも多く、伝わりづらいのが難点だ。しかし目に見えるものとしては、「cultural heritage(文化財)」「innovation(技術変革)」「観光振興」「community building(地域活性化)」などがある。これらは(アーツカウンシルの先駆けである)アーツカウンシル・イングランドが「なぜ公的支援が必要か」を長年説明し続けてきた中で

用いられている言葉である。

もっとも中心となる重要な言葉は「art for all」だ。日本でも和訳せずに使われる。ただこの言葉は、階級社会の歴史を今なお引きずるイギリスだからこそ、特定の社会的階級に属する人々だけが芸術文化を享受するのではなく“全ての人々のための芸術文化(art for all)”である、という言葉がより心に響くという面もある。片山さんは「外国の歴史や社会に根ざした概念を、なんの批判もなく日本に取り入れて使うのはどうだろうか。というのが私からの問いかけです」と思考の自立を促す。受講生それぞれに「あなたは自分の活動の社会的価値をどう説明しますか?」と質問し、全16名ひとりひとりの回答にその場でコメントを返したり、丁寧に掘り下げていく。受講生らは、同じく芸術文化に関わりながらも活動が異なる立場からの意見を聞き、互いにメモを取り合った。

では、芸術文化団体やその活動が「自立」するにはどうすればいいか。そこには「経済的自立」「精神的自立」「社会的自立」の大きく3つのポイントがある。それら自立が達成されるかどうかは、収入の比率と大いに関連しているのでは、というのが片山さんの考えだ。収入については、3つのカテゴリーに分けられる。
A 事業収入、受託収入、報酬など
B 公的資金(政府・自治体からの補助金・助成金)
C 民間資金(民間財団、企業、NPO個人)
それぞれ公的価値の説明にも違いがあり、Aに比べるとBには高い説明責任が生じ、Cには

一定の説明責任が求められるのだ。

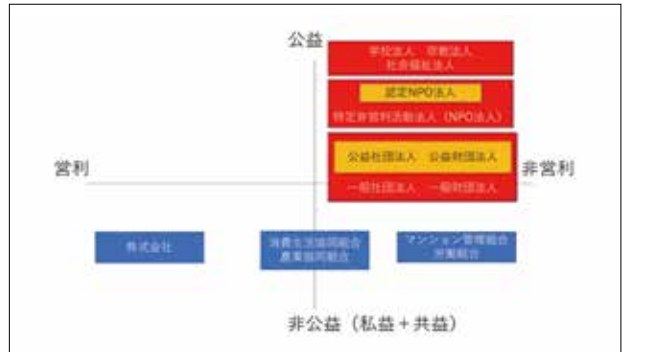
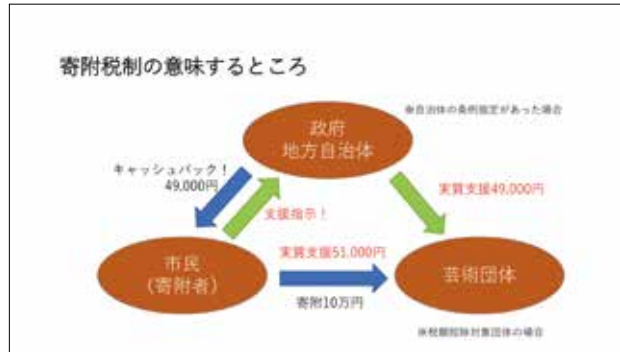
アメリカの場合、芸術・文化に限れば、民間資金(C)による収入が圧倒的に多いのが現状である。政府からの補助を得つつ、一方では民間資金に活路を見出していくことが日本でも考えられる道だろう。そのため「寄附税制」を活用することも重要だ。現在、日本の寄付税制は法人制度とリンクしている。営利法人はすべて非公益となる。株式会社が代表的だ。寄附税制の対象となるのは「認定NPO法人」「公益社団法人」「公益財団法人」などの非営利かつ不特定多数の利益を追求する法人だ。それらは寄附した人にメリットが生じるため寄附がしやすくなる(下図)。今後は、この仕組みをより活用できるかが、私たちの多くに関わる非営利の芸術文化活動における課題のひとつだ。寄付税制とは、税制控除対象団体に寄附をした場合、寄附者に一定額をキャッシュバックしてもらえる制度だといえる。つまり、誰かが寄附をしないとこの仕組みは発動しない。ほとんどの先進国では、政府はこの寄附税制と、補助金の両方を組み合わせて非営利団体を支援している。「それぞれに強みと弱みがあるので、公的支援はどういうバランスで行われるのが良いのか?と、創作側でも考えてほしい」と片山さんは受講生に問いかける。「公的価値を一般に説明しにくい活動でも、誰かの共感さえ得られれば寄附に繋がるという可能性がある。公的助成や補助金のような財政支出に依存するばかりではなく、民間資金を開拓していくことが、今後ますます必要になると思います」。

講座の終わりに、チャットでも受講生から片山さんへの質問がいくつも寄せられた。財源について「(片山さんの所属する)セゾン文化財団のような『助成財団』がもっとあれば良い」という声に対しては、アメリカの場合は個人寄附の得られにくい中間支援組織などは大型の財団が支援していることを例にあげ、長期的ではあるが最終的にはそうなれば良いというビジョンを語られた。また「一般の人がもっと寄附する土壌をつくっていくには?」という問いには「日本の芸術団体などは、寄附をちゃんと頼まない」ことを問題点として挙げる。アメリカでも、寄附をする一番大きな動機は「頼まれたから」という場合がほとんどだ。日本でも見習えることは多い。活動の特定の部分についてのみ寄附をお願いするという方法もある。たとえば企業に対して「恵まれない子どもたちに観劇の機会を」というように、相手方の関心に沿ったプレゼンテーションをするなど、相手にとって寄附しやすい条件を工夫することが大切だと、片山さんは言う。

講座のファシリテーターの若林さんも「社会の要請が多岐にわたるようになり、寄附する分野がすごく増え、企業が芸術を寄附先として選択するのが難しくなりました。特に芸術は他の分野に比べ、寄附をもらっての感謝や報告が非常に少ないと、よく言われます。これを改善しないと(寄附先に)選ばれない」と、現状課題についての解決案を提示。これについては片山さんも大きく同意し、芸術分野にも自らできる行動がまだまだあることを実感する講座となった。

講座目標

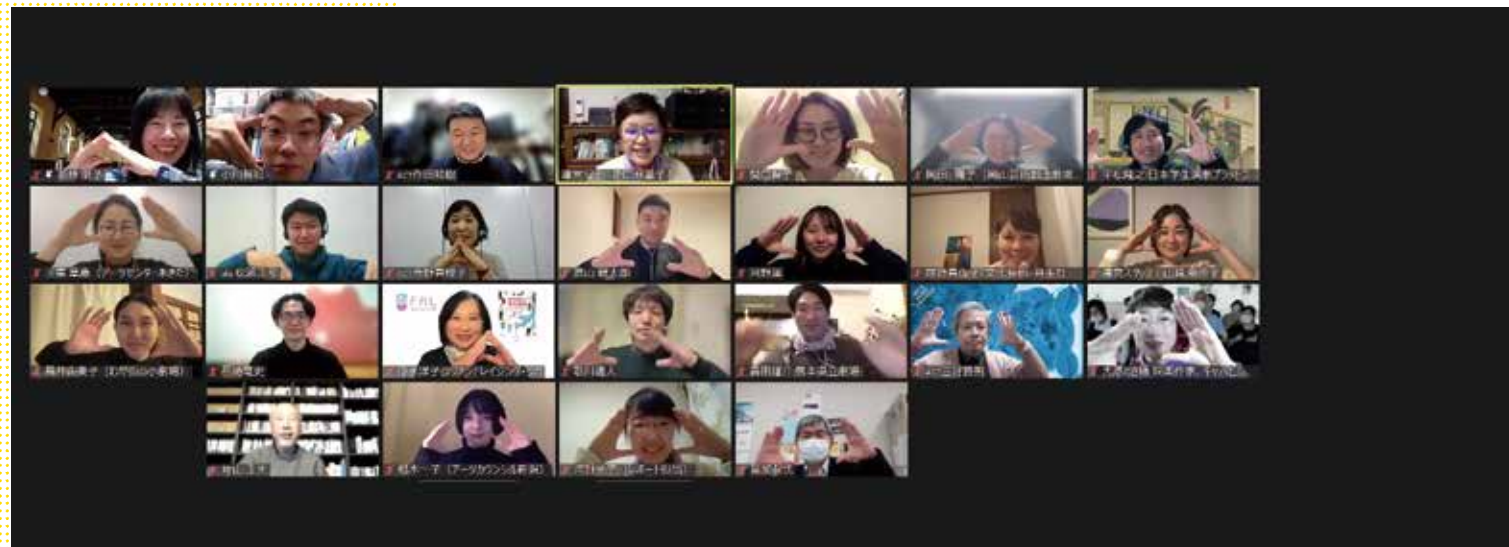
- 「なぜ、社会にとって芸術文化が必要か」という問いについて考える。
- 法制度を含め、創造活動を取り巻く環境を総体的に捉え、活動の価値を客観的に説明する力を磨く。
- 芸術文化支援の選択肢を知り、自立・自走の在り方も探求する。





9

課題解決戦略レポートの 最終発表会



DATE

日時 2022年2月10日(木)
17:00~21:00

講師 小川 智紀
若林 朋子

東京ではめずらしく雪の降る2月10日、アーツアカデミー2021は最終日を迎えた。9月に始まった講座は、新型コロナウイルスの影響で前年に引き続きすべてオンライン開催だったが、それゆえに全国各地から受講者16名が集まることができた。芸術文化だけでなく社会全体が先の見えない状況が続くなか、それぞれが自分の足元の切実な課題を抱えて講座に参加した5か月だった。様々な講師による8回のレクチャーを受け、各々の課題を見つめてきた受講生達。その集大成として、自身の課題の解決や目標を達成するための具体的な実装方法を提案する「課題解決戦略レポート」を作成し、発表する。

発表は1人につき5分。視聴している人はリアルタイムでZoomのチャット欄にコメントを書き込める。即時性のある反応が可視化されるのは、オンラインならではの。発表が終わるたびに、一人ひとりに、アドバイザー／ファシリテーターの小川智紀さんと若林朋子さんからフィードバックが行われる。また、ゲスト聴講者として、アーツカウンシル東京のプログラムオフィサーや職員、これまでレクチャーしてくださったゲスト講師、過去のアーツアカデミーの修了生、その他文化関係者の方々も画面越しに集った。

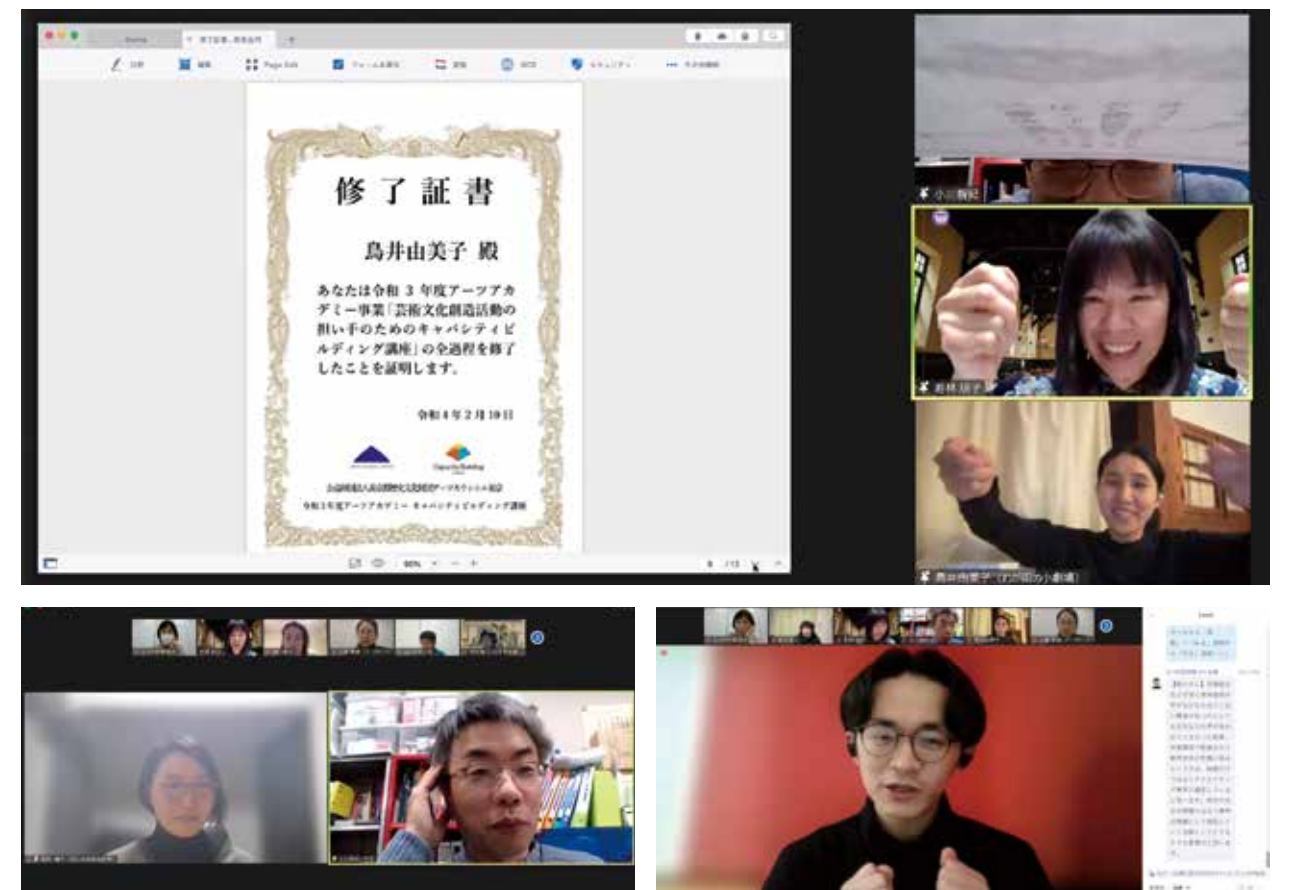
「一歩踏み出せるように、可能性に光を当てられる場にしたい」という若林さんの前向きな言葉で始まった発表会。2名の欠席があったが、参加した受講生らはパワーポイントなどで資料を作成し、限られた5分という時間のなかで密度の濃い発表を行った。鳥井由美子さん(舞台制作者／「わが街の小劇場」劇場主)は、那覇で劇場主として活動する現状を踏まえ「地域に住む人々のことも芸術活動と同じように大事にしたい」と、近隣の“あなた”にこそ応援してほしいというメッセージを伝えられなかったかと思案した。その地域ならではの劇場をめぐる環境や人間関係に丁寧に目を向けており、街の空気を感じられる発表だった。アドバイザーの小川さんは「劇場が街

にはみ出していくという感覚は、神保治暉さんや関口智子さんの意識していることにも近い」と言い、受講生間の共通の“ミーム”が感じられる。高山健太郎さん(株式会社artness代表取締役／アートプロデューサー／キュレーター)は、アート業界の就職フェア「ART JOB FAIR」(アートジョブフェア)を立案。講座を通して、アートの現場の雇用や就業、人材のキャリア形成等の課題の重要性を実感し、雇用者・求職者・イベントプログラム・会場を想定し、持続的に運営するための仕組みづくりなどの計画を立てた。レポートはそのまま具体的なプロジェクトの企画書となっており、NPOや芸術祭等を運営しているほかの受講生から「出展したい」というコメントも寄せられた。各自の発表において印象的だったことは、ほぼすべての方がこれまでの講座で学んだことを活かして自身の戦略を構想していたことだ。神保さんは第2回講座を参考に、自身のアートチーム「エリア51」の仲間たちで「エコノミック／ソーシャル／ライフ」のアンケートを取った結果を課題の見直しに活用していた。歌川達人さんは第3回講座で説明のあったエコシステムー文化生態系が参考になったと言い「学んだことがダイレクトに結びついている」とコメント。石崎竜史さんは広報についての第5回講座を

活かしてレポートタイトルをつけた。第7回講座をもとに、永田直子さんはシステムマップを制作し、松浦正和さんは考えた事業フレームをアウトカムとして紹介した。また、平松隆之さんは講座で紹介された書籍を購入し、課題解決提案のアイデアの参考にしたそう。各発表のなかで「講座のどんなところが参考になったか」を明確化することは、自身の考え方の根拠として、発表内容に説得力を持たせていた。フィードバックでも、小川さんは広報(第5回)や評価(第7回)などを振り返りながら、受講生のレポートを読み解いていく。また若林さんは『戦略』『提案』『レポート』の3つのポイントについて、それぞれどうだったかという良い点・改善点に触れ、この先どうしたらいいかと具体的なアドバイスをを行った。その間、チャット欄では随時「どういうところが面白かったか」などの感想や「こんなこともできるのでは」といったアイデアが書き込まれていく。また、参考となりそうな関連リンクも共有され、活発に意見交換が行われた。約3時間、視聴していたゲスト講師の方からは「(それぞれの課題と発表に)切実さがある」「自分達なりに悩みを消化していている」と感想が寄せられた。また、この日初めてアーツアカデミーに参加したゲスト視聴者からは「ずっとオンラインでの開催だったのに、ここまで互いにコミュニケーションがとれるんですね」と驚きの声があがった。他にも受講生同士の

ネットワークの大切さに触れるゲスト視聴者が複数名おり、昨年度の修了生の一人からは、オンライン開催により講座中は直接会えなかったけれど、講座終了後にお互いの活動に協力しているエピソードなども紹介された。最後に、一人ずつ修了証書のオンライン授与式が行われた後、主催であるアーツカウンシル東京の玉虫美香子企画助成課長から、発表会全体を終えてのコメントがあった。「発表は多彩な切り口の幅広い内容でしたが、共通している点も感じました。それは、“人から考える”ということです。発表のなかで、“映画界ではなく映画人”“劇場フレームを取り外して子供たちファースト(で考える)”“市民とは誰のこと?”という言葉や、“企画から人が離れてしまっている”という問題意識も語られました。制度や組織ではなく、人を原点に自分の仕事やプロジェクトを見つめ直す、そのような感性と思考にこれからの可能性を強く感じました。ここで生まれたネットワークが今後の皆さんの活動につながっていくことを心より願っています」と語った。コロナ禍以前はほぼ関東圏の受講生だった本講座も、オンライン開催により、沖縄から秋田まで全国からの参加があった。受講生は、この5か月の講座を通じて、他の地域の受講生の活動状況や直面している問題を知り、自らと共通の課題を見出すとともに、各地域に固有の背景や切実な課題があることも実感した。各地域の問題が交わることで刺激が生まれ、

それを自分事として課題解決に還元している様子も伺えた。また、全員が講座初日に比べて課題や提案ははるかに具体的になっており、それぞれが学んだことを咀嚼していることがわかる。ここで明確化された課題解決案が土台となり、講座でうまれたネットワークを活用しながら、未来への一歩を踏み出せることを願っている。



課題解決戦略レポート





いしざき りょうし
石崎 竜史

20歳の国主筆／脚本家／演出家／俳優

2012年、20歳の国を結成。全作品の作・演出を務める。2018年まで、誰もが通ってきた「青春」をモチーフにした作品群を多く発表。今後は青春に限らず、ありふれた毎日を愛おしむことのできる演劇を創作予定。俳優のストレートプレイを演出するのみならず、舞台初挑戦の若手アイドルや、お笑い芸人とのコラボレーション公演にも積極的に参加した。演劇の裾野を広げ、「初舞台ならではの瞬間のきらめき」を演出する手腕を活かし、「文化芸術による子供育成総合事業」にも従事。2018～2021年、都立大泉学園高等学校附属中学校「自己表現」クラスを担当。のべ500名の中学生と演劇作品を創作した。

タイトル

やっちゃんえ、演劇。ー「みる」演劇から「やる」演劇へー

戦略の内容

演劇への関心を増やすためには、「みて」もらうよりも「やって」もらう方が早いという観点から、実現可能な“中高生向け市民劇”の企画を作家・演出家・俳優の立場から立案する。企画を教育機関、公共ホール、地域の劇場に投げかけ、企画を実現することで、業界全体の「創客」を図る。

実現の手段・方法

1つのプロトタイプとして、自身が中学生と行った演劇創作の過程を公開し、個人的に感じた演劇的効用をシェアすることで、新規事業を増やす足がかりとする。

工程表

- 下記、PDCAサイクルを繰り返しながら、活動を波及していく。
- ・これまでの中学生との創作活動を記録としてまとめる。（※本レポート）
 - ・まとめた記録を団体WEBで発表。教育機関、助成団体、公共ホール、地域の劇場、演劇のワークショップを行うNPO、などにも能動的に働きかける。
 - ・ファンリテーターの育成を目的としたワークショップを開催する。
 - ・市民劇の創作。創作した作品を上演。WEB上でも公開。
 - ・運営スタッフ、ファンリテーター、参加者にアンケート調査を実施。以後の活動への改善点を明確にしつつ、活動を記録としてまとめる。

はじめに

活動の拠点である劇団公演を4年ぶりに再開させるにあたり、カンパニーと自分が抱える諸問題に解決の糸口を見つきたい。それが、本講座を受講するに至った理由でした。

本講座で得た知見は多く、特に山元圭太氏の講座で学んだ“事業の3分類”は、自分にとってブレイクスルーの契機となりました。活動を『エコノミック(経済)』『ソーシャル(社会)』『ライフ(生業)』の3つの類型に分けたとき、自分の劇団活動は『ライフ』であるとハッキリ気づかされたからです。自分の事業タイプが明確になったことで、まず何をすべきかが考えやすくなり、私の場合は“中間支援者”、“伴走者”を見つけることが最優先であると分かりました。

しかし、個人的な課題解決の糸口を見出すことができた一方で、業界全体の課題を見つめてこなかったことを痛感したため、本レポートでは、業界全体の課題解決における戦略の一端となりうる、私がこれまで体験してきた「中高生向け市民劇」の創作プログラムをまとめ、公開したいと考えます。

課題「創客は可能か？」

小劇場のカンパニーは、チケット代の収益だけで活動を継続していくことが極めて難しく、助成団体からの支援が欠かせません。そして採択されるためには、団体の社会的効用を語る必要があり、山元氏の言葉を借りれば、事業タイプが『ライフ』でありながらも、『ソーシャル』の皮を被る必要性も、時にはあるように思います。

ですが私は個人的体験として、上記の矛盾に苦しまれる時期が長く続きました。自分がこれから作ろうとしている作品を事前に言葉で説明しなければいけない葛藤や、「自分の作品が果たして本当に社会的効用があるのか」といった懐疑心に悩まされ、クリエイションに不健康な影響を及ぼすこともありました。

実作者がクリエイションに100%の力を注ぎ、継続的に活動していくためには、短期的な助成だけではなく、長期的な視点で観客の分母を増やすことが不可欠であると、私だけでなく、業界全体が感じています。近年、小劇場の宣伝・広報を語るにあたり、「集客」でなく「創客」が焦点になるのも、そうした背景が影響していると考えられます。

しかし、各カンパニーが「創客」を掲げ、宣伝・広報戦略を練り、新規層の開拓を試みている姿に励まされる一方で、関係者、同業者が客席の大半を占める公演の方が、少なくとも小劇場では多い実感があります。限られたパイの奪い合いに、カンパニーも劇場も疲れ果て、新型コロナウイルスの感染拡大により、いよいよ演劇の立場は危うくなり、当事者も演劇に対して自信を失っている印象が拭えません。

ではどうするか？私は、純粋な『観客』というパイを増やすのではなく、演劇を実際に経験したことのある、『OB関係者』というパイを増やすことを、一案として提示したいと考えます。つまり、演劇をやったことのない人を観客として呼び込むのではなく、演劇をやったことのある人自体を増やしてしまい、広い意味での『身内容』を増やす、という考え方です。

なぜ人は“ハマる”のか？

人がサッカーに“ハマる”瞬間はどんな時でしょうか？答えは一つではもちろんないと思いますが、少なくとも『初めてサッカーを観た時』は少数派の意見であると容易に想像できます。『初めてサッカーをやった時』？これも私はしっくり来ません（私は初めてサッカーをやった時、ボールが回ってきませんでした）。私が考える答えは、『初めてゴールを決めた時』や、『初めてボールを上手く蹴れた時』など、『サッカーが上手くなった（成功体験をした）時』です。

突拍子のないサッカーの例えを持ち出しましたが、この例えは技術を要するすべての事象に当てはまり、演劇も例外ではありません。見るにせよ、やるにせよ、人が“演劇にハマる”ためには、実際に舞台に立ち、成功体験をすることが何よりも必要なのではないのでしょうか？

以上の仮定を元に、次項からは私が体験した、のべ500人の中学生との演劇創作の過程を1つのプロトタイプとして具体的に書き記します。

講座概要

- 【学校】 都立大泉高等学校附属中学校
- 【授業】 第Ⅲ学年土曜講座（自己表現）
- 【指導員】 石崎竜史（作・演出）、ほか小劇場で活動する俳優5名
- 【内容】 1回3時間×6日間の授業を行い、その成果として9月開催の文化祭で公演を行う。
- 【目的】 ①体を動かすことによって「表現」にふれること
②中学3年間の集大成的イベントを学年一丸となって作り上げること。

- 【上演演目】
- 1学年約120人の生徒全員に俳優として舞台に立ってもらうことを目標に設定し、生徒を60人×2チームに分け、シェイクスピアを原作にした2幕または、3幕構成の劇を上演しました。
- 2018年「バラの名は。」→原作「ロミオとジュリエット」
- 2019年「シン・ハムレット」→原作「ハムレット」
- 2020年「夏の夜の夢」→コロナ禍により文化祭が中止。映像作品を創作。
- 2021年「十二夜」→コロナ禍により文化祭が縮小開催。マスク着用のもと無観客で上演。

- 【授業進行】
- 年ごとに内容に差は生じましたが、例年4～9月の間に、基本的には下記の流れで5～6回の授業を行いました。
- 第1回 ・脚本の読み合わせ
・希望の幕、希望の役を募り、配役を決定。
- 第2回 ・幕ごとに分かれての読み合わせ
・会話部分の立ち稽古
・希望のスタッフ（リーダー、大道具、照明など）を募り決定。
- 第3回 ・ダンスや殺陣など、会話部分以外の稽古

第4回 ・通し稽古
夏休み ・大道具や小道具、衣装などの作成
第5回 ・通し稽古を踏まえての幕ごとの稽古
第6回 ・ゲネプロ(会場でのリハーサル)

創作過程

【脚本執筆】

2018年、初回の教員団との打ち合わせで、「中学3年生120人と1時間の演劇をつくってほしい」、「セリフがなくてもいいから全員舞台に立たせたい」と要望を受けた時、真っ先に「ロミオとジュリエット」が演目に浮かびました。

バッドエンドの物語創作は講座内容に反すると考え、前年公開された「打ち上げ花火、下から見るか?横から見るか?」から着想を得て、2人が死なない未来を求めてタイムリープするプロットを足すことにしました。上記を踏まえて3幕構成に脚本を書き起こし、20人×3幕(各20分)×A Bの2チームで全120人。この構成は以後の4年間も、ブラッシュアップは加えつつも、基本の型として機能しました。

2019年は「ハムレット」と「カメラを止めるな!」を掛け合わせ、途中で命を落とす登場人物の数々が、実は生きていました!というプロットで執筆しました。しかし、この年の本番を終えた後、指導員たちの間で「流行りを脚本に取り入れなくても、生徒たちはシェイクスピアの書いた物語を理解し、表現することができるはずだ」という確信が芽生え、翌年から私は、原作を活かした1時間の作品を創作することを決めました。

しかし、2020年はコロナ禍により文化祭が中止となり、映像作品への転化を余儀なくされたため、ワンカット映画の撮影に方針転換。文化祭(だけにとどまらず様々なこと)が中止になり演劇ができなくなってしまった生徒たちを映すシーンから始まり、生徒たちが見る夢(やれなかったことや、やりたかった、今したいこと)を「夏の夜の夢」に載せていく形で執筆しました。

2021年は過去3年に選んだ脚本よりも一般的な知名度の低い「十二夜」を作品として選びましたが、2019年に予想したよりも更に豊かな表現を生徒たちは見せてくれました。

通常、文化祭で劇を行う場合(多くの場合はクラス劇)、映画作品を演目にすることが多いように思います。しかし、映画作品を舞台に転化することは相応の技術がなければ難しく、結果として「演劇より映画の方がおもしろい」という感想を中高生が持つにいたることは、想像に難くありません。台詞のとっつきにくさを抜きにすれば戯曲をそのまま上演した方が、断然演劇としてクオリティーが上がり、おもしろいです(もちろん、クオリティーが高くなるともいい思い出はつくれますが)。

他者に対して“演劇にハマってもらう”必要性を感じる舞台従事者には今後、シェイクスピアの戯曲を強く薦めたいと思います。

【ワークショップ】

2018年は2回目の授業で、簡単なシアターゲームを行い、生徒に身体を思いきり動かしてもらうことで演劇の楽しさを体感してもらおうと計画しましたが、結果として大失敗に終わりました。

重々承知していたつもりでしたが、演劇は、思春期の生徒にとって極めてはずかしい行為です。誰かがはずかしがれば、他の生徒にもそのはずかしさが拡がります。参加者全体のグルーヴが必要なシアターゲームは、演劇の楽しさを伝えるためには難易度が高いと、このときに身をもって体験しました。

もちろん、それは私の指導者としての実力不足も原因として大きかったと思います。事実、2020年、2021年は、立ち稽古への導入としてシアターゲームを導入することもありました。しかし、それはあくまで過程としての機能であり、演劇に“ハマって”もらうためのワークショップは、俳優を志す若者にとっては効果があっても、演劇経験のない中高生にとっては効果が薄いと、私は考えるようになりました。

【ダンスと殺陣】

全6回の授業には、読み合わせ、通し稽古、ゲネプロも含まれるため、実質的に稽古ができるのは多くても3回しかありません。にもかかわらず私はいずれの年にも、ダンスシーンと殺陣シーンを演出として盛り込むことにこだわりました。

一番の理由は「フロアがアがる」体験を生徒に体感してほしい、というものでした。ダンスや殺陣が客席の盛り上がりのみならず、舞台上にいる自分を含めた俳優と、作品自体の“総合的な盛り上がり”にも影響を及ぼすということを、肌で感じてほしかったのです。また、演技と違って、練習すればするほどに上手くなる(ことが目に見える)ダンスと殺陣は、生徒にとって成長を明確に実感できる機会にもなりました。

生徒の中には、大声を出したくない生徒や、実はダンスが好きな生徒、単純に剣を手にとってみたい生徒など、多種多様の生徒がいます。「セリフを発話する」という最もベーシックな演技だけでなく、求める演技にバリエーションを持つことも“参加者が受動的な”市民劇には必要だと、こうした経験から私は学びました。

余談ではありますが、戯曲として完成しているシェイクスピアの作品は、途中にたとえば、星野源の「恋」ダンスを入れたり、Lisaの「紅蓮華」をBGMにした殺陣シーンを入れたり、といった時代背景と全く関係のない現代の要素を演出として取り入れても、十分成立してしまうほどの強度があると気づけたことも、クリエイターとしての財産となりました。👀1

【指導員と立ち稽古】

3幕×2チームの計6チームいたため、シーンごとの立ち稽古は基本的にどの年も、各指導員にお任せしました。指導員はみな私の知人で、多くの場合は、演出、ワークショップファシリテートの経験のない俳優でしたが、素晴らしい成果を上げてくれたと断言できます。

「創客」とは別の観点の記述になりますが、俳優が他者、それも演技経験のない市民を演出することによる効用も、4年間で得た気づきの一つです。演技を向上させることが俳優の命題である以上、どんな俳優にとっても、技術を言語化して自分のものにする過程が、自身のキャリアにとって肝要であると私は考えます。

もちろん、演技指導という慣れない作業の過程では、指導員たちが生徒を上手く演出できないもどかしさを感じて、頭を悩ませることも多々ありました。

それでも、指導員たちの言葉に生徒たちが耳を傾け、舞台上で成長した演技を見せた時、私を含めた指導員たちは自分が演技するだけでは培うことのできない体験と感動に心を打たれたと思います。生徒たちに渡した言葉が、強固になって自分に返ってくるという感触が確かにありました。

業界の需要に対して、俳優を志す者の数は多すぎるという過言ではなく、生活が安定しない舞台従事者が大半を占める現状において、市民劇を企画し、そのファシリテートを俳優に任せることは、俳優にとっては生計を立てる意味でも、自己研鑽の意味でも大きな価値があり、業界全体の指導者不足の改善にも極めて意義がある活動であると言えます。

【通し稽古】

例年、数少ない立ち稽古を経て、通し稽古を開催することは事前にアナウンスするようにしていたものの、通し稽古当日はいつも不安を拭い去ることはできませんでした。モチベーションの高まらない生徒が、舞台上でさらに演劇に対して落胆する。この負のスパイラルこそ、私たちがもっとも恐れているものでした。

しかしいずれの学年も、通し稽古から目覚ましい進化を遂げ、本番に向けての勢いが加速していきました。この事実、プログラムを運営する上での自信となり、こうして創作過程を公開する契機になったと言えます。

通し稽古は2チームそれぞれ1回ずつ行い、互いに見せ合う形式を取りました。つまり、いずれのチームも、初めて観客の前で演技をするわけです。通し稽古の効用は舞台上の生徒達に表れると私は予想していましたが、一番の変化は客席内で起こったのです。

「面白くなるかわからない」、「できない」、「はずかしい」と口にしていた生徒の多くが、相手チームの通し稽古を客席で観たあとで「え、演劇おもしろいじゃん…」、「アイツの演技ヤバ…」と初めて演劇に対してポジティブな感想を述べました。

「みる」より「やる」方が演劇に「ハマる」と私は前述しましたが、彼らは授業を通して身をもって演技のむずかしさ、はずかしさを体験しているからこそ、他人の演技をおもしろい、上手いと「みる」ことができるようになったのです。

そうして、相手チームの演技を客観的に見ることが、「自分にもできるかもしれない」、「自分もっと頑張ろう」といったモチベーションに繋がっていき、本レポートで提言している「みる」⇄「やる」の循環が巡っていき、

この構造を、業界全体の「創客」の構造に転用していくことも、長期的に見れば可能であると私は考えているのです。

【本番】

本番当日はどの年も、通し稽古、ゲネプロよりも遥かに素晴らしい演技・作品を、生徒たちは見せてくれました。教員のみなさんに感想を訊ねた際、「あの生徒ってこんな演技をするんですね!(こんな一面があるんですね)?」といった意見が多く挙がったことを、印象的に覚えています。

人間は一人では生きていくことはできません。そばには常に他者が存在し、だからこそ人間はその場に応じた「自分という役」を身に纏って

生きています。普段は自分を表現することを苦手とする生徒が、舞台上で自分とはかけ離れた役を演じることによって、いつもと違った自分を表現する。そうした姿を見ていて私は、演劇が自己を表現するためのコミュニケーションスキルの向上に役立つことを、体感しました。

演劇は、他者にも、新しい自己にも、出会うことができるのです。

まとめ3

本番を終えた生徒たちには、毎年作文を書いてもらい、例年以下のような感想が寄せられました。

- ・セリフが少ない自分にも指導員の方が熱心に指導してくれたことに驚き、劇には脇役などなく、どの役にも責任があるということを学びました。
- ・役の感情を考えると、相手と会話を成立させることを通して、自分が他人の気持ちを普段いかに考えてないかを知ることができました。
- ・最初ははずかしいし、絶対できないと思ったけど、終わってみれば大成功で、人間やれればできるということを学んだ。お客さんの拍手が本当にうれしかったです。

私は、演劇が社会で生き残るためには、演劇の門戸を大きく広げることが必要だと考えています。プロを目指さなくとも誰もがスポーツを楽しめるように、誰もが楽しんで演劇をプレイできる社会になれば願ってやみません。

演技にまつわる社会的効用は、これまで述べてきたとおりですが、読み合わせから始まる本番への過程もまた、目標に向けて他者と共同作業をする際の処方箋になり得ると感じました。今後生徒たちは折にふれて「自己表現」で学んだことを人生に生かしてくれと思います。

500人のうち、将来表現の世界を志す生徒は、1%にも満たないでしょう。しかし本講座にかかわった生徒たちは、今後の人生できっと演劇を観に行くと思います。それは演劇をやったことにより、演劇のすばらしさも大変さも身をもって体感したからです。演劇を「やる」ことが当事者の人生につながり、長期的には演劇を「みる」存在につながる。通し稽古でも生まれたこの循環を育んでいくことは、業界全体の課題解決の糸口に必ずするという確信が私にはあります。

2018年にこの事業に関わるようになってから今日まで、少なくとも私の耳には類似事業の噂が耳に入ってきていません。演劇科の学校が以前に比べて増え、活発になっている一方で、普通科の学校での演劇教育の試みはまだ例が多くありません。だからこそ、教育機関だけにその任を託すのではなく、今後は劇場や公共ホール、劇団がそうした事業を増やす働きかけをしていくことが、「創客」に繋がっていくのではないのでしょうか。

2



うたがわ たつひと
歌川 達人
一般社団法人
Japanese Film Project 代表理事／
映像作家

1990年生まれ。北海道出身。映像作家。立命館大学映像学部卒業後、フリーランスとしてNHK番組やCM、映画の現場で働く。フェスティバル/トーキョー2018に参加し、短編映像「東京2018ブノンベン」を発表。短編「時と場の彫刻」がロッテルダム国際映画祭2020、Japan Cuts 2020などで上映。研究分野では、日本映画界のジェンダー格差および労働環境の改善に向けた調査団体Japanese Film Projectを2021年夏に仲間と立ち上げる。2021年10月よりトヨタ財団研究助成に採択され、ジェンダー格差に限らず、映画界が抱える労働問題やその原因となる構造的な課題を多角的に検証している。

タイトル

映画界の労働環境&ジェンダー格差の改善に向けたブループリント

戦略の内容

「ジェンダーギャップ・労働環境・若手人材不足」を解消し、より良い日本映画が制作され、上映される、持続可能な仕組み作りを目指す。
映画界のジェンダーギャップや労働環境の課題を、調査データで可視化し広く共有することで、改善に向け問題提起をする。
映画界で抛り所がなく、孤立しがちな若手や女性をサポート出来るようなプラットフォームを創出する。

実現の手段・方法

- ・映画界のジェンダーギャップ調査（制作現場・上映者）
- ・映画界の労働実態調査（映画界で働くスタッフからのヒアリング）
- ・映画界で働く若手人材向けのオンライン講座
- ・孤立しがちな、女性や若手スタッフをサポート出来るようなプラットフォーム作り
- ・持続可能な映画界に向けた政策提言（シンポジウム開催）

工程表

2022年春

- ・制作現場適正化に関するアンケート調査実施
- ・制作現場適正化に関するオンラインシンポジウム開催
- ・Japanese Film Projectの法人化
- ・映画界の労働環境に関するアンケート調査を開始（若手・女性の声を揃い上げる）

2022年夏

- ・映画界のジェンダー調査発表（毎年夏に公表）
- ・映画界の若手や女性が繋がりサポートし合えるようなプラットフォームのリリース

2022年秋

- ・ジェンダー格差&労働環境改善に向けたオンラインシンポジウムの開催
- ・労働や保険に関するオンライン講座

1-1 はじめに

昨今、あらゆる業界でジェンダー格差や働き方改革が議論となっている。日本の映画界も例外ではない。2021年7月にJapanese Film Project（以下、JFP）が発表したジェンダー調査では、2000-2020年の21年間で劇場公開された「興収10億円以上の実写邦画796本」のうち、女性監督作品は延べ25本（3.1%）という統計結果が明らかとなった。

調査背景に、日本映画業界の劣悪な労働環境とジェンダー格差が挙げられる。社会に対し影響力の強い映画（メディア）が男性中心の視点で描かれている弊害は想像に容易い。これらの是正のため、第一歩として統計調査を実施し、現状と問題点を顕在化させ社会へ共有する必要がある。

JFPは2021年夏に立ち上がった。本論稿の執筆者である歌川達人（映画監督）が、伊藤恵里奈（ジャーナリスト）と西原孝至（映画監督）と立ち上げた非営利団体である。調査結果リリース後、大きな反響があり、様々なメディアにも取り上げられた。今回は、映画界におけるインクルージョンの課題と現状を踏まえつつ、JFPという組織体



図1 Japanese Film Project 団体ロゴ

がどのような手法で課題解決の一助となり得るのか、検討していく。

1-2 映画界の課題と現状（コロナ禍・ジェンダー格差・労働環境）

最初に、映画界における現状と課題を少し整理する。大きく2つの点に言及したい。

1つ目は、日本映画界の労働環境の問題である。コロナ禍は映画界に大きな打撃を与え、様々な課題が浮き彫りとなった。十分な保証がないまま休業や短縮営業の要請がなされ、現場は疲弊し、とりわけフリーランスや非正規雇用スタッフが経済的に困窮した。非正規雇用の割合が圧倒的に高い女性が真っ先に職を失い困窮する日本社会の構造的問題も顕在化された。この社会課題に対し、行政が様々な策を講じたが、支援が十分であったとは言い難い。なぜだろうか。理由の1つとして、映画界の側が“業界の実態把握をしてこなかった点”が挙げられる。具体的な統計データがなければ、支援制度を設計する行政側も、どこにどのような支援をすべきか分からない。声の大きい業界団体や一部の大手映画会社にとってだけ、使い勝手の良い支援策になってしまう懸念もある。

映画界の実態として、多くの人々がフリーランスやバイト・パートといった非正規雇用で働いている。賃金や労働時間の処遇も悪く、雇用の保障もない。コロナ禍以前から、それらの問題は指摘されていたが、業界全体の雇用形態や平均賃金、就労年数といった詳細な調査はされてこなかった。問題が顕在化されていないので、人々の意識も

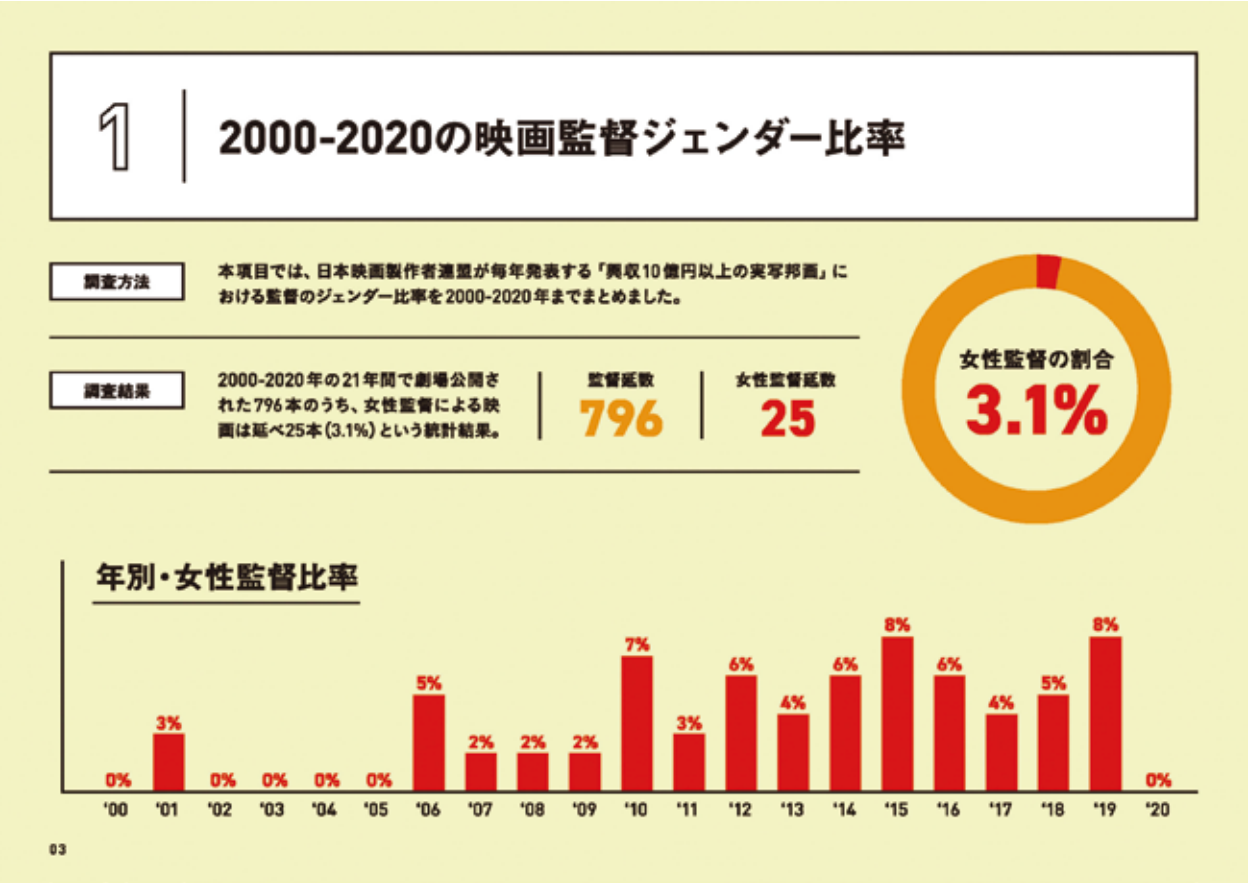


図2 2000-2020年の21年間で劇場公開された「興収10億円以上の実写邦画796本」のうち、女性監督作品は延べ25本（3.1%）というJFPの調査結果

啓発されづらい。その結果、各種の助成金制度や文化政策も現場のニーズに合っているのか、疑問が残る。

具体例がある。JFPメンバーの西原は、コロナ禍に立ち上がった。SAVEtheCINEMA、WeNeedCultureの活動を通し、議員や文化制作の担当者と意見交換する機会に何度も立ち会った。その際、毎回ほぼゼロから業界の構造や課題を先方に口頭で説明しなければならない場合も多く、前提条件が共有されていないことによって、議論が停滞する場面が多々あった。文化行政の担当者も数年ごとに部署移動するため、数年後、またゼロから新しい担当者に状況説明する必要がある。そういった際に、映画界の実態が一目でわかる統計資料(ファクト)が積み上げられていたならば、文化支援の制度設計を考える行政側も助かるだろう。今後、コロナ禍のようなパンデミックの再発を考慮せざるを得ない時代において、持続可能なシステムを構築するためにも、映画界が自らの実態を社会へ提示し、説明責任を果たすことは急務である。

2つ目は、ジェンダー格差を背景とした、表現の多様性の欠如である。コロナ禍以降、ジェンダー格差を解消することは、企業の社会的な責任として今まで以上に認知されてきた。しかし、日本の女性監督の割合は極めて低い。

一方、欧米諸国の映画界では、ジェンダー格差(および人種格差)をなくす動きが加速している。南カリフォルニア大学(USC)では、興行収入100位以上のアメリカ映画における出演者やスタッフのジェンダー比、セリフの長さや配役における性差を毎年綿密に調査し、差別を「見える化」し問題提起している。

#MeToo運動が広がったあと、この動きは各国に広がっており、映画祭の選考委員や入選監督、制作会社の幹部の数、俳優やスタッフの賃金や雇用の機会など、あらゆる分野でのジェンダー比を調べ、その偏りを是正する動きにつながっている。JFPでは、USCの先行研究をロールモデルとし、多角的かつ客観的な調査を日本でも実施していく。

上記2つの課題に共通する問題点として、“映画業界における透明性の欠如”が挙げられる。JFPの活動は、映画業界の「労働環境」と「ジェンダー格差」を統計で明らかにし、透明性を担保することで、社会に対し問題意識を啓発し、課題解決へ向けたアクションへ繋げることを目的とする。JFPが実施したインタビュー調査で、上智大学教授でジェンダー・ポリティクスが専門の三浦まり氏は「ジェンダー格差と労働環境の改善は表裏一体の問題である。労働環境が同じまま、女性比率を50%に近づけましようというのは無理がある」と指摘した。「ジェンダー格差の解消」を目指すならば、「労働環境の改善」が必要となってくる。

1-3 なぜ、映画人にインクルージョンが必要なのか？

映画は間口と波及力の広い総合芸術である。優れた映画は、多様な立場にいる人々の人生を追体験させてくれることによって、思いやりと繋がりのある社会を育み、世界への認識を深める一助となり得る。価値観が多様化し、様々な民族や信仰が共存する現代社会において、

映画を通して世界の多様性に触れられる機会を提供し続けることは、高い公共性の意義につながり、且つ民主主義の保持に貢献する。

このような映画の特性を踏まえると、これまで男性中心のスタッフワークで映像表現が支配されてきた弊害は大きい。多様な作り手によって、今まで描かれてこなかった視点で世界が描写されうること。そういった環境を育むことが、必要不可欠であると私は考えている。そして、それらの問題を解消し、映画が世界の多様性に触れられる機会を提供し続けることが、現代社会で映画が担うことができる重要な公益的役割の1つではないだろうか。

2-1 女性と若手の声を掘り上げるプラットフォーム

JFPでは、映画界で孤立しがちな若手と女性をサポートするようなプラットフォームの設立を検討している。

現在の映画界には、若手と女性スタッフをサポートする組織が実質存在していない。監督協会などの職能団体は存在するが、若手と女性の加入率は著しく低い。現在、映画現場の適正化を図るワーキンググループが経産省主導で動き出しているが、主に有識者として参加しているのは職能団体関係者である。つまり、制作現場で一番苦しんでいる人々をサポートするための制度作り(映画現場の労働環境適正化)に、当事者(若手と女性)の声がほとんど反映されていないということになる。制度設計に若手と女性の声が不在なのだ。

このギャップを埋めるため、若手と女性の声を掘り上げ、同時に連帯できるようなプラットフォームの設立が急務である。

2-2 オンライン講座(労働・保険・会計・ハラスメント対策)

新たに設立するプラットフォームでは、オンライン講座の実施を検討している。現在の労働環境では、主に若手と女性スタッフが労働搾取やハラスメントに苦しめられる構造となっている。その課題を解消するため、まずは「労働・保険・会計・ハラスメント対策」などの基礎知識を得られるようなオンライン講座を定期的に開催する。

これまで、そういったレクチャーを実施していた団体はいくつか存在した。しかし、低賃金・長時間労働で苦しんでいるスタッフは、そもそも時間もお金もないので、有料であったり、会場でのレクチャー(in perason)であったりには、そもそも参加しづらい。同時に、in personでの開催だと業界関係者で溢れ、サロン化し閉鎖的なコミュニティになってしまう懸念もある。

これらの課題も、オンラインで実施すれば、どこに住んでいても誰でも参加が可能になる。加えて、多忙で時間が合わない場合も、限定公開の記録動画を後日共有すれば、受講可能となる。そのようなオンライン講座を2022年春～夏頃から、試験的にスタートさせる予定で考えている。

2-3 インタビュー調査&リレーコラム

映画界では、どうしても立場のある監督やプロデューサーなどの発

言が多くなってしまう。しかし、意思決定側の視点だけでは映画界の課題や現状を把握することは不十分である。

この課題を解決するため、現場で働く若手・女性・技術スタッフへのインタビュー調査と、リレーコラムを試験的に実施していく。これは、ネットTAMで実施されていたリレーコラムを参考にしている。テーマを決めてコラム執筆を依頼するが、次の執筆者を数珠繋ぎに紹介してもらうリレー方式になる。この方法によって、主催者側の人脈や想像を越えた繋がりアイデアが生まれることが期待できる。

2-4 労働環境とジェンダー格差の調査

JFPでは映画現場におけるジェンダーギャップ調査を継続的に実施し、「前年に比べ、どの程度の変化があったのか」、その推移を観察することが重要だと考えている。加えて、映画を上映するキュレーター&プログラマーにおけるインクルージョンや労働環境における調査の実施も予定している。

3-1 組織の体制を整える

これらの事業を継続的に実施していく為には、ある程度の年間予算が必要となってくる。そのため、今後JFPでは、活動に共感していただけの個人や企業の方々からのサポーター制度を導入する方向で検討している。

それに伴い、サポートして頂いたお金がどのように活用され、どういった団体運営をしているか、透明性を担保する必要がある。長期的な目

標としては、行政(官)・個人(民)・映画界(産)から、バランスよく資金調達することで、自立的な運営体制を目指す。同時に、映画界の外で活動する有識者にも理事やメンバーとして参加頂くことで、客観的(第三者的)な視座と共に、映画界の課題解決に向けてアプローチしていく。

4 第三者委員会の必要性和、JFPの今後

映画界の課題として、映画界の外部機関として機能する第三者的な相談窓口が必要であると考えている。映画界は、ハラスメントや労働の相談窓口を内部(映画会社や製作委員会の)に設ける場合が多く、実質機能していない。業界のステークホルダーではない人々で構成された第三者機関の設立が急務である。

これまで様々なアイデアを妄想のように並べてしまったが、全てを実現することは難しいのかもしれない。今後は組織体制を整え、JFPとして担える(担うべき)事業を見極め、他の業界団体や映画監督、有識者などと連帯し、映画界の課題を改善していくためのエンジンのような役割を果たしていきたい。

参考文献

- 一般社団法人Japanese Film Project 調査資料「日本映画業界における制作現場のジェンダー調査2021年夏」



写真1 東京国際映画祭2021で開催されたシンポジウム「ジェンダー格差、労働環境、日本映画のこれからを考える」開催風景(2021年11月2日)

3



おかざき みゆ
岡崎 未侑

公益財団法人
立川市地域文化振興財団

大学卒業後、公益財団法人立川市地域文化振興財団にて事業企画制作に携わる。これまでに、ホール
の音楽公演をはじめ、「立川市民オペラ」「立川いったい音楽まつり」などの市民協働型事業やパブリック
アート「ファーレ立川アート」に関する事業などを担当。事業企画制作から広報、資金調達、メディア制作に
至るまで多岐にわたる業務に従事。立川市のシティプロモーション事業との連携事業も行っている。

タイトル

新しい30年間のミッションをつくる

ー市民オペラという文化の確立ー

戦略の内容

記念事業として開催した第1回立川市民オペラ公演から30年が経過し、社会や地域の状況が変化する中、
「産官民学が連携・協働した継続的なオペラ事業による地域文化の活性化」という事業設立当初からのビ
ジョンを強固にすると同時に、30年間の振り返りを行うことによって今後のミッションを見出していく。

実現の手段・方法

2024年3月の全幕オペラ公演開催を目指し、2022～23年内に公演準備と並行し以下の活動を行う。

ビジョンの共有と ミッションの再構築	・ プログラム評価＝これまでの関係者へのヒアリング、ミッション具体化のためのワークショップ開催 ・ 活動紹介パンフレットの作成
「学」との連携強化	・ 合唱エキストラの制度化 ・ 立川市・立川市地域文化振興財団の行う小学校訪問事業との連携

工程表

合唱エキストラ制度	2022年	・ 4月～6月 立川市民オペラの会内での制度設計 ・ 6月～ 財団、市、大学との調整、2023年公演での制度試行 ・ 9月～ エキストラ募集 ・ 12月～ 稽古開始
	2023年	・ 3月 公演開催 ・ 4月 2023年制度
プログラム評価	2022年	・ 4月～6月 アンケート、インタビュー対象と構成の精査 ・ 7月～9月 アンケート、インタビューの実施 ・ 10～12月 集計とワークショップ企画準備
	2023年	・ 4月 ワークショップ開催
パンフレット制作	2022年	・ 12月～ アンケート等の結果と併せて構成の検討、決定
	2023年	・ 4月～7月 編集 ・ 7月 印刷 ・ 8月 完成、配布開始

1-1 そもそも、市民オペラとは何なのか

何より興味深いのは、「市民オペラ」という形態は日本特有のもの
だという点である。欧米では、オペラは歌手や合唱、オーケストラ、バ
レエ団、そして舞台技術の職人などを抱える歌劇場が制作するプロ
フェッショナルなもので、歌劇場は公立で、国・州・自治体などの支援
を前提としている。このような仕組みがない日本において、音楽を愛
好する地域住民が中心となり、オペラを鑑賞する機会を創出するこ
と、またプロ歌手の活躍の場を提供することなどのために市民オペ
ラが発展してきたのは、ごく自然な流れといえる。その定義は明確に
は定められていないものの、多くの場合、「プロの歌手とアマチュア
の合唱やオーケストラが共演し、舞台美術や衣装などもつけたオペ
ラ公演」を指す。主催（運営主体）は合唱団やオーケストラなどの市
民団体であることが多いが、行政や公立劇場の事業部門が担う場
合もある。プロ歌手が自らの活動の場を創るために旗を振り、市民と
協働するパターンも見受けられる。

このような「市民オペラ」の先駆と言われているのが、1973（昭
和48）年に始まった神奈川県藤沢市の「藤沢市民オペラ」だ。
以降、茨城県「日立市民オペラ」や広島県「ひろしま市民オペラ」、
愛知県「三河市民オペラ」などが現在も定期的に活動が続けて
いる。東京都内では、立川市のほか、調布市、稲城市、杉並区、新
宿区、大田区、荒川区、文京区など（順不同）が挙げられる。自治体
からの資金援助が潤沢だった1980～90年代は多くの団体が立ち
上がり、そして淘汰されていったが、土地土地の特性に沿って着実に
育っている。

1-2 「立川市民オペラ」について

「立川市民オペラ」は、立川市の計画に基づき市民・企業・行政
が連携して継続的に取り組む市民参加型のオペラ公演とそれに付
随する活動のことを指す。毎年3月のオペラ公演を軸に、それに付随
するレクチャー公演、青少年向けプログラム（見学会）、地域イベント
への出演など、年間を通して活動している。主催・運営は「立川市民
オペラの会」という産官民学が集結した任意団体で、私は立川市民
オペラの会の事務局かつ主催者に名を連ねる公益財団法人立川
市地域文化振興財団の職員として、市民オペラ事業を担当してい
る。

その歴史は1992年、多摩地域が神奈川県から東京都に移管
され100周年を記念した地方博覧会「TAMAらいふ21」の一環
として、財団法人立川市地域文化振興財団（現・公益財団法人。
以下、財団）と立川市の主催のもと第1回公演「カルメン」を開催した
ことから始まった。この「TAMAらいふ21」では立川市でも多くの文化
事業が開催された。「たちかわ演劇祭」や「多摩フレッシュ音楽コン
クール（現・多摩フレッシュ音楽コンサート）」もその例で、現在に至
るまで続いている。文化に関心が持たれ始めた世相の中、立川市でも
この頃から文化振興計画への提言を目指した懇談会が設置され、
文化への取り組みが活発になっていった。同時期に米軍基地跡地
再開発も進み「ファーレ立川アート」ができたり、多摩都市モノレール

が開業したりと、街が大きく変容している時期であった。立川市民
オペラはこの流れの中で、立川市を象徴する文化事業になっていく
ことが使命のように継承されていったのである。

1995年には立川市市制50周年記念事業として第2回公演
「ラ・ボエーム」を開催。その後、財団内に設置された「立川市民
オペラ構想委員会」において、事業の継続や定着、より市民的な要
求や在り方を模索した結果、市民が自走して活動する団体＝市
民オペラ専属の常設合唱団を作り、行政などとの連携を図ることを
目指すことになった。その足がかりとなったのが、2003年から3か年
で開校した「合唱から学ぶ、市民オペラ学校」である。3年間かけて
市民がオペラの合唱を学ぶプログラムで、毎年100名近くの市民が
在席し、その多くが3年間継続した。最終年となる2006年（2005
年度）に修了公演として第3回立川市民オペラ公演「カルメン」を
開催。公演終了後、オペラ学校生徒（市民）の有志が「立川市民
オペラ合唱団」を設立し、現在も続く常設の自主運営合唱団となっ
た。市民主体の核となる合唱団ができたことで、翌年の第4回公演
は、出演者（合唱団・管弦楽団）や鑑賞団体、市民有志、財団による
「立川市民オペラ公演2007実行委員会」が主催し公演を開催。
市民の中に継続した活動でオペラを通じたまちの活性化、クラシック
音楽をまちに根付かせる組織立上げの機運が高まり、実行委員会
は立川市の産官民学が「立川市民オペラの会」として2008年に改
めて発足され、以降、財団とともに公演を主催している。産＝立川商
工会議所を中心とした民間企業、官＝立川市および財団、民＝出演
する市民やオペラを愛好する地元の鑑賞団体、個人、学＝国立音
楽大学からのメンバーで構成されている。

立川市民オペラの会発足後は毎年、全幕原語上演を基本とした
オペラ公演を実施している。2020年は新型コロナウイルス感染拡
大のため公演を目前にして中止となったが、翌2021年に、ハイライト
形式に形を変えて開催した。

事業が継続していく中でビジョンを設定するというプロセスはな
かったが、私自身が考える立川市民オペラのビジョンを「立川市の
産官民学が連携してオペラという芸術を定期的かつ継続的に創造
することで。新たな市民文化を創出する」と設定し、課題解決の方法
を考えていく。

1-3 取り巻く問題

立川市民オペラは2022年で31年目を迎える。多くの文化芸術
団体がそうであるように、中心メンバーの高齢化、資金繰り、観客人口
の減少など数々の課題に直面している。ただ、そうはいっても「産官
民学の連携」のもとに比較的恵まれた環境下で事業を継続して
こられたとも感じている。記念事業として補助金も潤沢にある中で
開催してきた第1回、第2回公演の後、継続の活路を見出せたのは、
「民」＝市民が主体的に動ける組織と方法を確認したからであっ
た。2011年、財団の公益法人化に伴い、積み立ててきた市民オ
ペラのための事業基金を、2017年で使い切らなければならなくなっ
た。つまり貯金がゼロになり、その後の運営資金調達に奔走して

いたとき、地元企業から活動に対する協賛金を得る運びとなった。その際は、「産」＝商工会議所が立川市民オペラの会組織に関わっていたことが大きく後押しした。その都度ピンチを切り抜けてきたわけだが、30年というひと時代を経て、今1番の課題と感じているのが「ビジョン／ミッションの共有度の低さ」である。2010年以降は毎年公演を開催してきたが、年々、クオリティに対する意識が高くなり、かける時間と資金が増大傾向にある。開催すること自体が目的化し、ビジョンの共有や確認を行っていないことで、頑張っているにも関わらず求心力が低下する事態に陥っている。そして、コロナ禍である。公演だけを目指してきたことで、公演が開催できない状況となったとき、今何ができるかを考えるための道しるべがなく、途方に暮れているのは言うまでもない。

本論では、新しいこれからの30年間も事業を継続していくことを目指し、「産官民学の連携による」というビジョンをより強固にするための方法、またビジョンを内外部に共有するための方法を提案したい。

2-1 市民・プロが相互作用し、連携を深める

ビジョン達成のため次に連携を深めるべきは「学」である。地元の国立音楽大学、また育成の観点からミッションを定めることによって、立川市民オペラを次のステップへつなごう。

2-2 プロ・アマチュア両方の育成のカギを握るCS制度

立川市民オペラにはCS＝コーラスサポートと呼ばれる制度が存在する。いわゆる合唱のエキストラだが、もとは国立音楽大学のある声楽科の先生が、自らがソリストとして出演すると同時に門下生を合唱として舞台に乗せたことから始まった。現在は、CSのインスペクターの旗振りにより、現役音大生～若手声楽家を集め、公演毎に構成している。市民は専門的に学ぶ人たちと一緒に活動することでレベルアップを図ることができる。またCS側にとっても、地域の文化活動の現場を知り、学内ではあまり演奏されることのないオペラ作品の全幕を勉強できること、市民との交流でファンを作る場にもなっている。

しかし、CSの人選をインスペクターに一任している現状は負担が大きく、後継が育たない状態となっているため、これを制度化したい。

現役音大生の参加は、国立音楽大学と立川市包括連携協定の中の1部とし、学科または担当教授とのやり取りで毎年一定の人数を派遣することを取り決めたい。直接的には市と財団、大学での調整になるが、他の事業で類似の協力体制があるため、応用するかたちで進めていく。また、若手音楽家については、公演ごとに行っているソリストオーディションの受験者にCSとしての出演希望も確認し、ソリストを目指す歌手の経験の場としても機能させていきたい。

3-1 内部でのビジョンの共有とミッションの設定

先述のように、開催が先行して気持ちがいまいち追いつかない現状、改めて

ビジョンの共有とミッションの設定が必要である。そのためには、これまでの歴史をこまやかに振り返ることが必要だと考える。来場者数の推移や参加する市民の累計人数などのデータ集積はもちろんだが、1番必要なことは、個人個人が感じてきたさまざまな思いや財産となるような経験を集積することだと考える。これまで、市民オペラに「産官民学」から関わる人々がそれぞれの立場で事業の意義を感じてきたはずだ。これは市民オペラという日本独自に育ってきた形式が、立川というひとつの地域に「文化」として根付いていることの証明である。より共感度を高めるためにも、これらは当事者自身の言葉で表されたものとしたい。形式としてはアンケートとインタビューとする。

ビジョンの共有後は、今後のミッションを具体化するため、これから主体的に市民オペラに関わりたいと考えている人を対象として、ワークショップを開催する。ここでは、毎年開催しているオペラ公演の開催スパンや内容までもゼロベースで考え、そのほかの活動としてできることを考えていく。これを行うことにより、もしかすると違うビジョンの設定が必要となってくるかもしれない。30年も経過すれば、それも無理はないと思っている。その場合にはビジョンを設定しなおすことも検討したい。

3-2 対外的な共有と広報

今、立川市民オペラという活動が30年の年月をかけてこの地域の文化となってきたことを内部の個人個人が肌感覚では実感している。しかし今後の継続や発展を考えたとき、ステークホルダーにいかにして伝えていくかということも一つの課題であると考えている。そのために、「立川市民オペラ活動紹介パンフレット」を制作する。先に設定したビジョン／ミッションの内容、アンケートやインタビューの掲載、立川市民オペラとしての取り組みと展望を語ることを核とする。さらに、今後の発展的な内容として、立川市内で同様に活動する他ジャンルの文化芸術団体と立川という地域での発展的な活動の展望を示す、もしくは、他の市民オペラ団体と「市民オペラ」という地域文化形成方法の展望を示す、鼎談を盛り込んだ内容を検討したい。

来る2024年の全幕公演開催へ向けて、協賛などの支援者の拡大、また行政の理解を深めるために活用する媒体とする。

4 終わりに

本稿のための調査の中で行き着いた資料の中にこのような言葉があった。

（前略、「文化芸術という前に、バリアフリーだとか住民同士のコミュニケーションだとかに注力して、互いを思いやれる環境をつくるのが先ではないか」という意見に対し）「文化や芸術を学ぶと心がそういう風になるんです。ですからまちに音楽があふれるようになった時に、そういう心が生まれてくるんです。逆に言うと、そういう人がいないと音楽なんて育たないんです。それは別けて考えるような話ではなくて、1番根本的な問題です。」

これは1995年に立川市主催で行われた＜文化のまちづくりフォーラム＞の中で、パネラーの1人が発言した内容だ。ー1番根本的な問題であることは年月を経ても変わらず強い共感を覚えた。その頃の人たちが作ってきた歴史を継ぎ、市民オペラをより広く深い文化として根付かせるための努力をしていきたい。

参考文献

- 昭和音楽大学『日本のオペラ年鑑2019』2019年
- 三河市民オペラ制作委員会「三河市民オペラの冒険 カルメンはブラーヴォの嵐」2011年
- 日本経済新聞電子版 2019年3月16日掲載 <https://www.nikkei.com/article/DGKKZQ42506190V10C19A3BC8000/>
- NHK解説委員室 解説アーカイブス「いまこそ発信!日本独自の市民オペラ」 <https://www.nhk.or.jp/kaisetsu-blog/700/420158.html>
- 立川市主催『＜文化のまちづくりフォーラム＞文化とやさしさを考える!（記録）』1995年
- 立川市『立川まちづくりコンチェルト』1994年



おかだ ようこ
岡田 庸子
公益財団法人岡山文化芸術創造
岡山芸術創造劇場 事業グループ
営業・広報担当

広島県出身。高校・大学と合唱に熱中する中でオペラと出会い、オペラ制作に携わりたいと考える。一度は一般企業に就職するも、オペラをあきらめきれず退職。関西、関東の劇場でオペラ制作に関わるうち、「助成金って誰がどこで決めているのか?」と思うに至り、3年間助成事業に従事する。2021年度から本線復帰を決意し、舞台芸術に直接携わるため、2023年グランドオープン予定の岡山芸術創造劇場へ転職。思いがけず営業・広報担当となり、「広報とは?」などと考えながら右往左往する日々。

タイトル

劇場開館にむけての広報

—その先に、アーティストと住民がゆるやかにつながる社会を見据えて—

戦略の内容

2023年9月に開館を迎える岡山芸術創造劇場では、プレ事業など様々な事業が始まっているが、まだまだ周知が不足している。劇場開館に向けて広報は何をするべきか、そもそもどのような状況にすることが広報の目標になるのか。日々の疑問を出発点として課題を抽出し、広報の視点から戦略を立てる。また、将来的に劇場が社会の中でどのような存在になっていくことが望ましいかを考える。

実現の手段・方法

- 1. 疑問から課題を抽出する
- 2. 課題整理のために言葉を定義する
- 3. 自分の広報テーマを決める
- 4. 広報テーマに沿って戦略を練る
- 5. 最後に、個人的な未来への展望

工程表

短期(劇場開館まで)	・ ステークホルダーとの関係構築 ・ インタビュー実施、双方向の情報共有
長期(劇場開館後)	・ 劇場関係者との関係深化 ・ 将来像の共有

0. 「岡山芸術創造劇場」とは？

正式名称	岡山芸術創造劇場
愛称	ハレノワ(公募により1,031点の応募の中から投票を経て決定)
開館	2023年6月4日プレオープン／同年9月1日グランドオープン
施設概要	大劇場(約1750席)、中劇場(約800席)、小劇場(約300席)の3つの劇場に加え、大小の練習室を10室程度備える予定。
概要	「魅せる」「集う」「つくる」をコンセプトに、「岡山市市民会館」「岡山市立市民文化ホール」に代わる新たな芸術文化施設として2023年9月1日にグランドオープンが予定されている。2020年度よりプレ事業としてワークショップや招聘公演などを実施している。

1. 疑問から課題を抽出する

日々の業務を通して疑問に感じている言葉を抽出し、疑問を整理することにより自分なりの広報戦略を策定するための課題を見出す。

1-1. 疑問1 最大のステークホルダー「市民」とは誰のことを指すのか？

岡山芸術創造劇場は岡山市の施設であるため、岡山市民を指すことはもちろんだが、劇場の規模からしても岡山市民のみならず多くのお客様を広く迎えることが想定される。ステークホルダーとしての「市民」とはだれを指すのか？

1-2. 疑問2 「認知が低い」とは？

「認知が低い」と感じる時、何ををもって低いと感じるのだろうか。また、「認知している」とは具体的にどのような状態を指すのかを考えたい。施設名称を知っていることだろうか?どのような劇場かまで知っている状態と考えるべきだろうか？

1-3. 疑問3 広報とは？

講座のなかで「広報」と「宣伝」が別物であるという言葉が印象的だった。新たな劇場が開館する事実を伝えることに加え、自分自身に関わりのある場所なのだと感じてもらうようになるために、開館に向けて行すべき「広報」とは何なのか？

1-4. 疑問4 将来像は？

劇場の存在によって、岡山の文化芸術にどのような変化をもたらすことができるだろうか?文化芸術によって活性化した都市とはどんな状況のことをいうのだろうか?開館後何十年もかけて事業を行い

続ける先に描く将来像はどのようなものか？

2. 言葉を定義する

次に、疑問点を戦略につなげるために疑問に感じる言葉をそれぞれ定義したい。

2-1. 「市民」を定義する

岡山芸術創造劇場は岡山市の施設であるため、多くの場合「市民」は「岡山市民」を意味すると考えられる。しかし、劇場に観劇に訪れる人、事業に参加する人、劇場を使用する人、すべてが岡山市民のみにはとどまらない。では広報対象となる「市民」をどう定義すべきだろうか。ここで「コミュニティに所属する人・団体」を「市民」と定義してみたい。具体的には、岡山県に住むAさんが広島県に住むBさんへ「岡山市におもしろい劇場ができてね～」と話した場合、Aさんは岡山市民ではないが、劇場について自身の考えを持つ主体であり、「市民」に該当する。次に、Bさんが九州にすむCさんに同じ話をしたならばBさんもコミュニティに属しているとみなし、Cさんが東京に住むDさんに話すことがあればCさんも「市民」といえると考える。こう考えた場合、劇場について何らかのイメージ・体験をもつ人々は、劇場にとって重要なステークホルダー「市民」と考えられる。

そう考えると、行政区である「市」を超えて、広く劇場とかかわる主体を「市民」ととらえた広報を行うことが、より広域に劇場について周知することにつながる有益な戦略を立てられるのではないだろうか。

2-2. 「認知」を定義する

「劇場が開館することの認知が足りない」と感じる場合の「認知」は何をもって「認知」と考えるべきだろうか。ここで、岡山市が岡山市民を対象に行った意識調査の結果を提示する。

本データは、令和3年7月に岡山市が、岡山市在中の満15歳以上を対象として無作為抽出した3,000人を対象に行った岡山市文化芸術市民意識調査の報告書の一部を抜粋したものである。なお、このアンケートは、岡山市が文化芸術振興事業を展開していくうえで必要となる岡山市民の文化芸術に対する意向を把握し、今後の岡山市における文化芸術施策の効果的な実施を図ることを目的として実施されたもので、今後数年に一度の実施が予定されている。

ここで「認知」は「名前を知っている」という意味合いであることが読み取れる。この場合、「認知されている」と考えられる岡山シンフォニーホール(1992年開館)と同様の認知(施設名を知っている)が望ましいと考えられる。本アンケートには「岡山芸術創造劇場」に関する質問も盛り込まれている。以下の結果を見ると新たな劇場ができることを知らない人が

33.7%という結果が出ており、存在の認知が他館に比べてまだまだ低いということが客観的な数値から確認できる。

そしてさらに私が重要視したいのは、上から3点目「どのような劇場になるか聞いたことがある:18.6%」という数値である。

名前を知っている人から比べても、創造型の劇場であるということや、コンセプトなどを知っている人はその約3分の1であるという結果となった。

「大きな劇場ができることは知っているが、どんな劇場かは知らない」と思われるということは、市民のための場所だということを伝えられていないことであり、開館後にもけての「認知」は「どんな劇場か知っている」と定義し、名称告知にとどまらない劇場広報の重要性を意識したい。

劇場は、生の舞台芸術を鑑賞する機会、参加型事業の機会提供にとどまらず、ちょっと立ち寄ってひとやすみしたい、家でも学校でもない場所に自分の居場所が欲しい人に、その場を提供することもできる。誰でも当たり前に訪れる事が出来る場所であるという認知が広まらなければ、一部の愛好家のための存在だと思われてしまう恐れがある。

2-3. 「広報」を定義する

さて、ここまでで定義した「市民」と「認知」を踏まえたくうえで、「広報」を定義してみたい。

講座内でも取り上げられた広報の定義として、加古三郎著「PR戦略入門」を一部抜粋する。『PRとは、個人または組織体が、その関係する公衆の理解と支持を得るために、自己の目指す方向と誠意を、あらゆるコミュニケーション手段を通じて伝え、説得し、あわせて自己匡生を図る、継続的な対話関係である。自己の目指す方向は、公衆の利益に合致していなければならない、また現実 to それを実行する活動を伴わなければならない』
この中で私が共感するのは、「継続的な対話関係」という言葉である。これから開館に向けて事業を行っていくうえで、地元市民や劇場を訪れる人々、アーティストとの関係を築き、コミュニケーションを継続していくことが最も必要なことであると感じている。そのため、ここでは、「広報」を「ステークホルダーとの継続的な対話」と定義したい。

2-4. 「将来像」を描く

それぞれの言葉を定義し、広報を行うことによりどのような社会にしていきたいかを考えてみたい。

劇場とは地域の中でどのような存在となりうるだろうか。舞台作品の鑑賞、発表の場の提供など、これまで市民会館が担ってきた役割に加えて、どのような社会づくりに貢献できるだろうか。例えば、劇場をハブとして、アーティスト、参加者、劇場職員、劇場に立ち寄る人、芸術愛好家など、さまざまなステークホルダーがゆるやかにつながりお互いの存在を尊重しあえる社会を考えると、劇場が、互いに違いを認めながらも排除しない社会の一助となりうるのではないかと考える。

3. 広報テーマを決める

これまで定義してきた言葉から、自分なりに劇場をどのように広報していくべきか、ステークホルダーと共有するための広報テーマを定めたいと思う。

まず、自分の中の疑問を整理していくと、劇場とは「あたりまえにそこにある存在」として市民に認知されることをゴールとして設定できるのではないかと思われる。

たとえば、学校や病院などは、なぜ必要なかと疑問に感じることもなく、人が生きていくために当然に必要なものとして語られる。同じように劇場も「当然に必要なだ」と感じられる存在にしていきたいと思う。そのために私が取り組むべきことは、やはり広報の定義に立ち返り、誠意をもって、人と対話を続けることではないか。

北川フラム氏は越後妻有で大地の芸術祭を実施するにあたり、多くの方と対話を繰り返されたと聞いた。単純に行為を見習うだけでは意味がないかもしれないが、岡山を中心に、様々な人と知り合い、話し合い、共有することから始めたい。その際に、岡山芸術創造劇場がどのような取り組みを行っており、劇場がどのような存在となりうるかを伝えていきたい。そうすることで、劇場に対する意識が変わり、劇場が誰にとってもかかわりを持ち得る施設であると認識してもらうことができるかもしれない。

4. それぞれの戦略と効果測定

4-1.2.3. 「市民」「認知」「広報」の戦略と効果測定

ここまでで定義した3つの言葉を複合して、戦略と効果測定について考えたい。

まず、「市民」と定義した近隣住民、劇場関係者など様々なステークホルダーと知り合うことから対話を重ねたい。その際、「あたりまえにそこにある存在」という自分のテーマを軸に、どんな劇場かを伝える広報を行うことを心掛けたい。そのためには、なぜその事業を行うのかという事業計画を理解し、その事業によってコミュニティにどのような影響があるか、社会がどのように変化することが望ましいのかを常に意識する必要がある。そして同時に、情報発信および内外の情報収集、だれよりも広く深いリサーチを行うことが必須と考える。

また、特に注力する必要を感じたことは、効果測定・評価である。講義の中で「定性的なものを測定することができないと思われがちだが、定性的なこともアンケート集計することは可能だ」というお話は初めて聞く内容でとても興味深かった。

前述した市民意識調査は今後も実施予定であるため、例えば質問項目の中に回答者の感情を問うような質問を盛り込むことを提案するなど、定性的な内容を測定できるような検証を実施したい。

4-4. 「将来像」への戦略

劇場を中心に、芸術家や愛好家にとどまらず近隣住民、観光客まであらゆる人がゆるやかにつながる社会はどのように実現されるだろうか。

劇場を取り巻くステークホルダーは多種多様だが、それぞれに直接の関わりがなくとも、劇場をハブとして人や団体がつながり、舞台芸術や広く文化芸術に対してリスペクトするコミュニティを作ること、描く将来に近づくことができるように思う。

そうすれば、趣味の延長のようにとらえられることもある芸術関係者が、劇場に関わることによって胸を張って舞台芸術のプロフェッショナルだと言えるような、そしてそれを周りも受け入れるような文化が育っていくのではないだろうか。そしてそのためには、人を育てることが必要となる。

長期的な視点をもって、制作、舞台スタッフ、出演者、ワークショップ等の参加者、観客、そして、劇場には行く機会がないけれど、劇場という存在は必要だと感じる人々を育てていくことが劇場に求められているように思う。

広報としてできることは、どのような社会を望むかを念頭に置きながら、劇場の情報を発信しながら、コミュニティの人々がどのような社会を望んでいるのかを常に察知することだと考える。また、舞台芸術に関わる人が誇りに思えるような活動を行っていることを誠意をもって発信していくことも必要であろう。

そして、何十年か後に、地域必要なライフラインとして、学校・病院・劇場といわれるようになれるような姿を描きながら活動が続けていきたい。意識改革、行動変容を起こした住民により、アーティストが自分にとって大切だという意識が定着した社会の実現に近づけていくことが、広報を通して可能になるではないか。

5 最後に、個人的な未来への展望

本来ならば本レポートは項目4の戦略設定で終了しても良いのであるが、最後に私が舞台芸術に関わるきっかけでありこれから舞台芸術に関わり続けるための原動力であるオペラに触れておきたい。

コロナ禍で多くの人が生きるために衣食住や医療・情報などを必要とする中で、何度も耳にした「文化芸術は不要不急か」の問いに対して、講座の中で「そもそもその話の土俵に乗るべきではないのでは?」という話があった。私も同じく、体を生かすための優先順位に文化芸術を組み込むことを否定したい。人間だれしも生きていれば、自分に生きる意味があるのか、生きる価値があるのかという問いに直面することがあるのではないか。私にとってオペラは、いつでもその問いに「生きていて良い」と答えてくれる存在である。それは多くの場合オペラの稽古中のふとした瞬間に不思議に感じ取られるもので、根拠も理由もなくただそう感じるという主観的なものだが、少なくとも私にとってはその瞬間が生きるために必要だと言える。

人によって、心を生かすために必要なものは様々に違う。演劇かもしれない、映画かもしれない、本かもしれないスポーツかもしれない。だからこそ、自分にとって必要でないものも、誰かの生きる糧かもしれないと思い、すべて否定せずにいたい。自分に不要なものを切り捨てることは簡単だが、失われたものは二度と同じ形では生まれない。

いつかの将来でまた感染症や天災が起こったときに、文化芸術を切り捨てることが当たり前 to 否定される世界になるように、小さくとも声を上げ続けたい。



かわの はるか

河野 遥

舞台制作者

1996年生まれ。埼玉県立芸術総合高等学校音楽科ピアノ専攻、国立音楽大学音楽情報専修卒。在学時より、学内外でアートマネジメントや文化政策を学ぶ。あうるすぽっとインターンシップ研修、座・高円寺劇場創造アカデミー講義のみコースなどに参加し、2018年よりストミックに所属。所属団体のほか、小劇場を活動拠点とする若手の劇団・ユニット等の公演制作も兼任する。かながわ短編演劇アワード2022「戯曲コンペティション」一次選考委員。

タイトル

クリエイションの現場に携わる制作者のミッションとは何か

— 看過されてきた課題に目を向け、新たなクリエイションの価値を創造する —

戦略の内容

クリエイションの現場には、あらゆる慢性的な課題が潜んでいる。例えば長時間労働や低賃金などの問題は、芸能の特権的な所以から看過されてきたことだろう。しかし働き方改革の進む社会との差は広がりつつあることも事実だ。現場に携わる制作者こそ、表現者たちの切実な声を閉鎖的なコミュニティから外へ届けることができないだろうか。業界の看過されてきた課題に目を向け、解決に向けて制作(的役割を持つ)者同士の連携を図る。

実現の手段・方法

制作者は3つの連携を取り持ち、課題の抽出と解決に向けた取り組みを行う

①制作者と表現者の連携 ・座組の中で、演出家等クリエイションの中心人物とは別口の相談窓口を担う
・個別に近況のヒアリングを行う(ゆるっと話せる関係性が大事)

②制作者間の連携 ・プラットフォームの形成、参加 ・世代間の交流 ・制作者を増やす

③制作的役割間の連携 ・連携できる可能性のある役割
制作者(劇団・劇場・他組織等)、ドรามатурク、批評家、他分野の専門家

※ここでは仮に「制作」を、表現者ないしは作品と社会を接続する役割を持つ者として捉え、それに類する役割間の連携を図る。

工程表

【短期】	2022年度	①制作者と表現者の連携—自身が参加するカンパニーで実践する ②制作者間の連携—ON-PAMへの積極的参加、若手制作者間で課題意識の共有 ③制作的役割間の連携—協働者を見つける
【中・長期】	2023年度以降	複数人の制作者間で連携し、①を各所で実践。 情報を共有し議論できるプラットフォームを形成する →ここで浮上してくる課題は主に、以下の2つに分類できと思う
	(1) 解決を必要とする課題 (マイナスから0へ)	労働問題など、制度的な解決が必要な課題に関しては、より大きな組織で共有する
	(2) 価値観を更新したい課題 (0からプラスへ)	③の連携を用いて、作品やイベントの中でプロジェクトとして実践。クリエイションにおける従来の価値観を更新し、業界に向けて広報する
	2025年度	・公共劇場の年間ラインナップのうち、20代の割合が現在の2倍になる ・舞台芸術に携わる30代の離職率が下がる ・今よりも遥かに演劇批評が機能する

1-1. はじめに

“制作者はその所属先により、カンパニーの制作者、劇場の制作者、制作専門組織(プロダクションやフリーランス)の制作者に大別されます。公演の制作を担うという意味では同じですが、所属する組織に対する関わり方がそれぞれの立場によって異なってきます。”

—— fringe「制作者の役割」より

筆者は現在、舞台芸術の制作者として、主に二つの活動軸を持って活動している。一つは自身が所属する演劇カンパニーの制作者としての活動。もう一つは、座付き制作をもたない団体やユニットと協働し、公演単体での制作を務める。上記でいう、制作専門組織(フリーランス)の制作者である。

協働するカンパニーは、20代や活動を始めて5年前後の、いわゆる「若手」と括られるカンパニーが約8割である。創作においても、団体においても、あるいは舞台芸術従事者個人としても、筆者を含め、自らの活動基盤を固める段階にあると捉えている。

1-2. 活動の継続危機

私たちは今、創作と人生を両立していくうえで、あらゆる不安を抱えている。とりわけ30代という節目を前後に迎える若手に関しては、収入やキャリアアップ、仕事とライフイベントとのバランスなどを考え始める頃に、コロナ禍という大打撃を喰らってしまった。

コロナ禍でこそ、舞台芸術業界で活動が続けるうえでのあらゆる問題が浮き彫りになったが、今に始まった問題ではないことは誰もが気付いているだろう。これに対し、2020年以降に行われた舞台芸術にまつわるシンポジウムや講座が危機を示している。

東京芸術祭2020では「シリーズ・持続可能な舞台芸術の環境をつくる」と題して、創作の手を止めざるを得ない時勢でいかに活動を続けていくか、フェスティバルディレクターと若手のアーティストを交えて行われたトークやシンポジウムが、オンライン配信された。

2020年10月には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)によって「舞台芸術制作者に向けた契約に関する実態調査」アンケートが実施され、その結果を受けて2021年5月より「舞台芸術の「契約」にまつわる連続講座2021～持続可能な創造環境に向けて」がオンライン開催された。アンケートによって、全体の7割が契約書を締結していなかったことが明らかになり、舞台芸術の法務・労務・財務の諸問題が、これまで見過ごされがちだったことが実数として露わになった。これを踏まえて、連続講座では契約という視点から労働環境、ハラスメント、権利、税務・会計などといった側面から全6回にわたる講座が行われた。また、2021年9月より同じくオンライン開催されたアーツカウンシル東京 アーツアカデミー2021「芸術文化創造活動の担い手のための会計・税務講座 ～活動を継続するための”おかね”のイロハ～」では、個人、任意団体、一般社団法人、非営利活動法人、営利法人の種別に、公認会計士による会計・税務の基礎知識に関する講座と、希望者に対して個別相談が設けられた。

このように2020年以降、これまで看過されてきた諸問題や、問題と

思われてこなかった諸問題に対して、改善に向けた動きがみられるようになった。

一方で、先述の実態調査アンケートで気になる点がある。契約発注者と契約受注者の意識に差があることだ。結果報告書に指摘があるように、契約書を締結しなかった理由について、受注者側は「発注者より契約書を提示されなかったから」が最も多い一方、発注者側は「相手方と信頼関係があるので不要だと考えたから」が最も多く、受注者側から契約書締結を申し出るのが困難な状況が推測される。

このアンケートは制作者に向けたものではあるが、看過されてきた諸問題の根本には、例えば俳優は出演する機会がなくては舞台に立てないことのように、発注者側と受注者側のヒエラルキー構造に問題があるのではないだろうか。

先述のいくつか講座は、発注者側の意識改善に取り組み、発注者と受注者の意識をフラットにすることへ働きかけているだろう。それと同時に、受注者側にはまだ数多くの見過ごされてきた問題が潜んでいるのではないかと推測する。

2-1. 作り手の声

筆者は現在、冒頭に述べたように、カンパニー制作と制作専門フリーランスとして公演制作を担当する。自身のカンパニーでは発注者であり、他団体では受注者でありながらも、主宰と一緒に予算や契約の内容を組み立てるなど、発注者的立場としても関与することがある。

アンケートの自由記述のなかで賃金の規定がないことが契約締結の曖昧さを引き起こすことが散見されたが、このような規定の曖昧さは、現に若手に限らず、舞台芸術業を生業としていこうとする者の精神や生活を困窮させている。

創作集団の内部の人として、主宰や座組とともに公演をつくりあげていく現在の筆者の立場は、劇場や演劇祭などの組織に属する制作者に比べると、より作り手に近い立場にいと自覚している。また、制作者は社会との結びつきを考えるアートマネージャーとしての役割を持つため、社会にも近い立場と言える。

作り手に近い制作者はその特性を活かして、業界の根本的課題解決に積極的になり、もっとクリエイションの内部に耳を傾けて発信していく必要があるのではないだろうか。

2-2. 若手の創造集団の可能性

昨今取り沙汰される諸問題に対して、若手の創作集団もその連鎖を繰り返さないよう、意識的にならなくてはならない。しかし中には、若手のコミュニティでは問題化されない問題も存在する。例えばハラスメントにおいて、ハラスメントが許されて(看過されて)いた時代や環境を生きてきたコミュニティと、社会に属した頃にはパワハラ防止法が施行されているコミュニティとでは、発生確率が異なるだろう。人々の組み合わせによって起こり得るかもしれないので油断はできないが、多様性の時代がネイティブである彼らの、生まれながらにしまった感覚や意識は、自らの特性として活用していくことで次代を生き抜く武器に

なるのではないだろうか。

その一例に、稽古場での俳優・スタッフの関係性を取り上げたい。とりわけ筆者は、演出家の強い思想によって構築される作品が従来のスタンダードであるとしたら、それとは異なり、演出家のアイデアのもと各セクションが積極的に実験と思考を重ねて自らの手法に取り組む団体・作品をよく見てきた。このようなチームには、演出家と俳優・スタッフが、よりフラットな関係性で居ることが重要だと考える。このようなクリエイションの現場を言語化するにあたって、深く共感したキーワードを2つ紹介する。

ネガティブ・ケイバリティ

詩人のジョン・キーツが19世紀に発見した概念である。ケイバリティ(能力)という言葉にネガティブが付くこの概念は、「どうにも答えの出ない、どうにも対処のしようのない事態に耐える能力」あるいは「性急に証明や理由を求めずに、不確実さや不思議さ、懐疑の中にいることができる能力」を差す。まさに、クリエイションの営為である。未だ表現の手法が確立していない創作集団の中で、常に起こり得る状態であり、私たちは無意識にその能力を発揮しているのではないだろうか。

ケアの思想ーケアとケア

医療において、「Cure(キュア)」と「Care(ケア)」は対比的に捉えられている。治療や治癒をさすキュアに対して、ケアは思慮、気遣う、世話するといった意味をもつ。ケアの思想は、「他者への依存を不可避とし、偶然とも言える相互依存のなかで、他者のニーズを満たすために時に奔走する人々の実践から世界をとらえる」ものだと、政治学者の岡野八代氏は述べる。

私たちはクリエイションにおいて、「相互依存のなかで、他者のニーズを満たし」合っている。俳優が演出家を／演出家が俳優・スタッフを／スタッフが演出家を、ケアし、ケアされていると言えるのではないか。例えばこれが先述した、演出家の強い意志によって構築される作品においては、ケアされる人＝演出家、ケアする人＝それ以外、という一方のみに働くだろう。ケアする人／ケアされる人の関係性が、双方向に流動的に入れ替わる状態であることが、より良いクリエイションに繋がることを期待する。

これからの現代演劇を牽引する若き担い手のコミュニケーション能力は、他の業界に比べても先進的ではないだろうか。そこで、彼らのクリエイションの営為を、適切な手段で、魅力的に公にしていくことに注力したい。ひいては、演劇の閉鎖的で特権的なイメージを更新し、次代の創造集団として着目されていく未来を想像したい。

3. 批評の可能性

終わりに、批評の可能性について考えたい。

美術キュレーターの飯岡陸氏は「美術批評家という職業が成り立たなくなったと言われて久しい」と述べる。演劇よりも遙かに批評が機能してきた美術業界に、そのような潮流が生まれていたことは衝撃であった。ところが、この事態は「批評」が必要とされなくなったことを意

味しないとして、「西洋男性中心主義の見直しが行われ、価値基準が複雑化するなか、たんなる市場原理主義、ポピュリズム、多元主義、ニヒリズムに陥るのではない―これまでとは異なったかたちの「批評」が必要とされているのではないだろうか。」と問いかける。

日本における演劇批評と観客との結びつきは、他国の演劇や日本の他の芸術に比べても圧倒的に弱い。それに拍車をかけるように、急速な紙媒体の衰退がもたらす相次ぐ演劇雑誌の廃刊に伴い、より一層批評の場が失われている。モノとして残らない上演芸術が、唯一存在を後世に伝える手段である批評の重要性が、なぜここまで看過されてきたのかは、またの機会に考察する。

飯岡氏は科学技術研究、文化地理学、フェミニズム理論、環境人文学、政治的生態学などを横断した学祭研究を行っているマリア・ブイグ・デ・ラ・ベラカーサの著書を引用して、批評の使命は応答-可能性(response - ability)にあると論じる。

“それぞれの専門を突き詰める個々人としてではなく、ネットワークの内部に位置し、こうした非人間を含む直接声をあげられない存在を氣にかけ、それを編み入れる「媒介者」としての責務だ。行く末がわからず、正しさが定まらない状況において、既存の社会規範に従うのではなく、どのようにあるべきなのかを考え、その都度できるかぎりの「応答」をすること。(略)その応答-可能性(response - ability)こそが、責任(responsibility)である”

西洋音楽史研究の一つに、ニュー・ミュージコロジーという学派がある。1980年代半ばから英米の音楽研究者に実践されてきたこの学派は、音楽という極めて専門化されてた対象を、ポスト構造主義、記号論、ポスト・コロニアル批評、フェミニスト批評、ジェンダー論など、より広い文脈から批評するというものだ。

このように、美術や音楽においては既にも実践されている。実際、演劇においてもアフタートークのゲストに演劇外の研究者を招くことを実践している団体も見受けられる。こうした取り組みを演劇批評に結びつけることは、批評の再生と演劇の閉鎖を解放していく取り組みとして、可能性があるのではないだろうか。

飯岡氏は続けて、このように述べる。

“そこから浮かび上がるのは、看過しているものはないか、自分を省みながら倫理を引き受け、自分がその一部となっているネットワーク自体に揺さぶりをかける、応答ー可能性(response - ability)としての批評である。”

私たちもまた、舞台芸術という営みに対して看過しているものはないか、自分を省みながら作品や創作に対峙し、より良い創造環境を構築していきたい。そして、5年後、10年後も、彼らとともに創作を続けている未来を想像したい。

参考文献

- 飯岡陸，2022，「批評としての《ケア》」『美術手帖』特集「ケアの思想とアート」，2022年2月号(vol.74)，pp.104-106
- 小川公代，2021，『ケアの倫理とエンパワメント』，講談社
- 帯木蓬生，2017，『ネガティブ・ケイバリティ 答えの出ない事態に耐える力』，朝日新聞出版
- 山本卓卓，2020，『コロナ禍から生む演劇　～中堅に差し掛かる若手演劇作家の咆哮～　山本卓卓さん』，創造都市横浜(https://yokohama-sozokaiwai.jp/column/20991.html　最終閲覧：2022.2.5)
- 山根純佳，2005，『「ケアの倫理」と「ケア労働」--ギリガン「もうひとつの声」が語らなかったこと』，ソシオロゴス(29)，pp.1-18
- 広井良典，2016，『ケアの倫理と公共政策』，社会保障研究，1(1)，国立社会保障・人口問題研究所，pp4-21
- 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)，2021，「舞台芸術制作者に向けた契約に関する実態調査」アンケート結果報告書



きだ ゆうすけ
貴田 雄介
熊本県立劇場舞台技術グループ

兵庫県立ピッコロ劇団 制作部(2012年～2016年) 熊本県立劇場 事業グループ-舞台技術グループ(2016年～現在) 大学在学中に劇団態変に黒子スタッフとして参加。芸術と生存が密接に結びつく態変の芸術性、健常者文明に疑問符を投げかける哲学に強い衝撃を受ける。芸術を通して自分の人生を回復する一般の障がい者達の変化に触れ自己存在を揺さぶられる。ピッコロ劇団では、公立劇場が創造集団を持ち、公演活動のほか、演劇ワークショップなど様々な人に向けて演劇を拓く実践に参加。芸術と社会の接点についての可能性を考える。熊本県立劇場では地方における芸術のあり方の模索を通して、人間が生きていく上で芸術が果たす役割や可能性についての考えを深める。

タイトル

自分が感じるモヤモヤを言語化して
他者と共有することの可能性

戦略の内容

対話の大切さを改めて見つめたい。他者との対話にはいつもわかりあえないことへの失望や徒労感がつきまとう。わかりあえないことによる落胆を超えて、対話を深めることの可能性を期待する。その先に、人類が長い時間をかけて育み継承し進化させてきた芸術文化の可能性を社会に拓く方法が見つかる信じている。

実現の手段・方法

- 日々の対話の質を高めていくこと。
- それにより、組織内での関係性が変わっていく。
- 個人の仕事の質も変わっていく。
- 組織の物作りの質も変わっていく。
- 劇場と社会の関係性も変わっていく。
- 芸術文化の社会の中でのイメージも変わっていく。
- それにより劇場の可能性、個人の可能性が広がっていく。

工程表

序論 課題意識、問題の所在について

1. これまでの経験から

私がこれまで劇団や劇場で働く中で、公共性をどう担保するか?をずっと課題に感じてきた。

日々の劇場の仕事の中での、様々な話し合いは全て、公共性をどう担保するか?に関わる議論だと私は捉えて考えてきた。

職員それぞれの「公共性」についての考え方が異なり、組織として「公共性」をどれだけ担保しているか疑問を感じる場面があった。

劇場主催事業の空席をどう捉えるかという問題も同様である。費やされた税金に応じて劇場は相応の役割を果たしているか?劇場の活動がどれだけ県民や市民に受け入れられているかという問題でもある。

社会包摂にかかる問題も同様である。劇場へのアクセシビリティがどれだけ確保されているか。劇場が万人に開かれているか。

そして、それらの公共性にまつわる課題について、組織内でどれだけ対話が交わされているか。

職員同士の対話は噛み合っているか?対話を阻害する何らかの要因が働いていないか?

私は、これまで働いてきた中で、公共性にまつわる問題がきちんと話し合われていないように感じてきた。私自身がこれまできちんと声を上げてこなかったかもしれないという個人的な課題もそこには含まれている。

しかし、それとは別に、声を上げたとしても様々な理由からその声が黙殺されることもあった。組織内の力関係で物事が決まってしまうこともあった。そういった時に、私はどうすれば良かったのか?どうすればもっと良い対話が交わせたのか?という疑問が積み重なり、今もモヤモヤが燻っている。

以下で私がこれまでの経験の中で直面してきた、そうしたモヤモヤについて改めて考えてみたい。そして、それらのことを今回アーツアカデミーで学んだ事を踏まえて見つめ直してみたい。

本論 課題の原因分析、課題の解決策

2. 公共性について考える

(a)公共性について

公共性について考える切り口はいくつもある。
劇場は誰の物か?という私の素朴な疑問から考え始めたい。

私はこれまで、県などの地方公共団体が建てた劇場、いわゆる公立劇場に携わる経験が長かった。その場合、この問いの答えは県のものと言えるかもしれない。県のものということは県民のものである。県民のものと言った途端に、その対象の範囲が一気に広がり、よく掴めないものになってしまう。全ての県民と顔を合わせたことがないからだ。日頃から顔を合わせていて、よく挨拶を交わす人の顔はよく見える。その人の声も聞こえて来る。心の深い所で考えていることはわからないけれど、普段、何かを話している声は思い浮かべることが出来る。あるいは、肩書きからその人が何をしている人かがわかる。そうすると、その人があることについてどんな考えを持つか予想することができる。

私がこれまでずっとモヤモヤ考えてきたこと。それは、これまで劇場は、普段、劇場を利用する人、つまりは、顔が見える範囲の人、の顔を思い浮かべながら事業を企画したり、運営の方針を考えてきたのではないか?

ということ。
それは、私自身が、これまで企画を考える上でも常に、気になっていたことであり、心配してきたことである。

全ての県民と対話することなど出来ない。そういう場合は、どうすれば良いのか?少なくとも、同じ組織にいる人たち、劇場運営を通して関係する人たちと密に対話を重ねること。劇場に関係する人たちの輪を広げていくための努力をすることを怠らないこと。公共性を担保するための方法を考え続けること。そういうことを諦めずに真摯に向かい合っていくことが大切だとおもう。

(b)集客の難しさに向き合う

私がこれまでの仕事を通して常に頭を悩ませてきた課題は集客のこと。企画会議で長い時間をかけて上演する演目を検討しても、会議で出たA案、B案のいずれに決まっても集客は見込めない。そういう袋小路のような話し合いがあった。作品そのものが観客と繋がっていないだけでなく、それ以前に劇場が観客と繋がっていないのではないかと感じた。もちろん、アウトリーチ事業などを通して創客の取り組みをしていなかったわけではない。しかし、そのバランスが現状とは少しズレているのではないかと感じた。

演劇の基本に立ち帰れば、自分と相手のコミュニケーションが上手くいっているかその質が問われる。舞台に立っている俳優同士のコミュニケーションもそうだし、俳優と観客のコミュニケーションや舞台を作る俳優たちと制作メンバーとのコミュニケーションもそう。何度公演を企画しても、観客が伸び悩む状況があるならば、観客とのコミュニケーションが上手くいっていない危険性がある。

どういう企画ならば観客に受け入れられるかと考える中で、「社会的処方」という考え方に出会い、大きなヒントになると感じた。「社会的処方」という切り口でなら、これまで、劇場との繋がりを感じられなかった観客が劇場との接点を感じられるのではないかと アウトリーチという考え方からさらに一歩進んでいる考え方のように感じられた。「社会的処方」については、今後さらに考えを深めたい。

(c)社会包摂を考える

アーツアカデミー第6回において、講師の上岡さんへ受講生の歌川さんが質問されたことに付随してファシリテーターの若林さんがおっしゃった『「社会包摂」という言葉は、その言葉がピンと来ない人向けに使う言葉。間違ってもマイノリティの人達に向けて使ってはいけない。マイノリティの人たちは包摂なんかしてほしくないとおもっている。』という言葉が強く印象に残った。

一人の劇場のスタッフとしてドキッとした。行政職員として働いていると無意識の内に権力性を帯びてしまう。そのことに意識的にならなければならない一つの例だと感じた。社会包摂に限らず、その他のことでも同様のことをしていないか注意しなければならない。

事実はむしろ逆なのではないか?例えば、障がい者にカテゴライズされた人たちが劇場へのアクセスしたいとおもっていても、劇場側の様々な要因がその人たちの来館を阻害しているかもしれない。私たちは通常、

障がい者の人たちは劇場へのアクセスが制限されていると考える。しかし、本当にそうだろうか?事実は逆で、障がい者の人たちからその劇場は選ばれない。魅力がない場所だと映っている。とも言えるかもしれない。障がい者の人たちのアクセスを確保出来ない劇場は、今後、公共劇場としては不足だと県民からの支持を得られなくなっていくかもしれない。

3. アーツアカデミーで学んだこと

アーツアカデミーでの学びを以下で簡単にまとめる。私の印象に残ったのは以下の6点だった。

- 1 他者と議論することが自己を見つめることにつながり、思考を深めることができる
- 2 良い仕事、良いチーム、良い職場を作ることに近道はない
- コミュニケーションの質を上げるために自分に出来る努力をする
- 3 ファシリテーションの肝は質問
- 4 人の心を動かすのは人の熱意
- 5 主観を付き合わせることで間主観という一定の客観性が得られる
- 6 疑問を持つことで新しい発想が生まれる

以下でその6点それぞれについてもう少し詳しく考えてみる。

3-1. 他者と議論することが自己を見つめることにつながり、思考を深めることができる

今回、所属・経験・考え方が違う受講生の方々と様々なテーマについて共に学び深めていけたことがとても有意義だった。なにより、受講生の方々がみな熱心で、志が高く、真摯だったため、私自身、多くの刺激を受けた。

アーツアカデミーにおいて立ち上がっていた学びの場を、職場に立ち上げることができれば、創発的な、良い環境が生まれるのではないかと感じた。

アーツアカデミーの場のどういう点が良かったのか、以下の三つの要素を挙げたい。

(a)対話

古代ギリシア時代から「対話」という手法が思考を深める一つの方法として有効だと歴史的な知見として共有されていただろう。アーツアカデミーでも多くの回で受講生同士の対話の時間が設けられていた。

(b)ファシリテーター

単に、対話をしてくださいと言うだけではどこから話を始めれば良いのかわからず、話し合いの糸口が掴めない。

適切な問題設定や、考え方の切り口が提示されることで、議論は円滑に、活発になされる。アーツアカデミーでも様々な考え方や考えるためのヒントが埋め込まれていた。

(c)組織における課題

組織の中での話し合いは、その組織内での権力構造を前提として行われる。だから、その点がアーツアカデミーで行われた話し合いとは異なる。ピラミッド型の構造を持つ組織の中で、創発的な場を作るにはそうすれば良いのか?その点について私はまだ考えが深められていない。今後、引き続き考えを深めていきたい。

3-2. 良い仕事、良いチーム、良い職場を作ることに近道はない

コミュニケーションの質を上げるために自分に出来る努力をする。

コミュニケーションについては、演劇に携わる人は専門的知見を数多く有している。平田オリザさんの「わかりあえないことから」でコミュニケーションにまつわる数多くの課題が例示されている。演劇の面白さは多様性にある。多様な人が集まって話し合いをすれば、各人が頭に思い浮かべていることは異なる。話がかみ合わないことも多い。そういう状況を豊かさとして味えるか。そんな中で、共有できる部分を見つけながら、少しずつ、お互いの意見の聴き合って、良いものを紡いでいけるか。そういう環境を作っていけるか。それぞれの人の熱意と努力が求められる。

3-3. ファシリテーションの肝は質問

大澤さんのレクチャーでは、聴くことの大事さを改めて感じた。大澤さんからグループでの話し合いの際には、自分語りをあまりせずに相手の話をよく聴くこととディレクションをいただいた。いざ、グループでの話し合いに入ると、ファシリテーターの役割を務めることになり、短い時間の中で上手く話を引き出さないといけないと慌ててしまい結局、自分の話をしてしまった。失敗を通して気づいたことがあった。それは、自分が話をするにしろ、相手への質問という形で発言であれば、自分語りをすることとは違う切り口で対話が出来るということ。良い質問をするためには、事前に相手のことをよく知っておく必要があるし、また、相手に対して興味を持っていることが前提になる。質問の答えをよく聴くことも必要になる。結果的に、聴くこと、相手に耳を傾けることにつながる。

3-4. 人の心を動かすのは人の熱意

上岡さんのレクチャーを聞いて、考えたことは人の心のことだった。論理一辺倒では人は動かない。正しさは人によって違うためでもあるのかもしれない。自分が正しいとおもったことでも相手が正しいと思うとは限らない。自分は正しくないと感じたことでも相手は正しいと感じているかもしれない。その一人一人のズレをどう捉えるか。面倒だと言って、同じような考えを持つ人や自分の考えに賛同してくれて、異論を言わない人ばかりを集めるのが良いのか。1-2.でも多様性のことを書いた。演劇の考え方では、多様な人が集まるからこそ面白い豊かな演劇が出来る。それならば、組織も同様かもしれない。意見が違う人が集まって、話し合いが生まれるからこそ、面白いものが出て来る可能性もあるのだとおもう。大変だけれど熱意を持って話し合うことで良いものがきっと生まれる。

3-5. 主観を付き合わせることで間主観という一定の客観性が得られる

源さんのレクチャーで、主観を付き合わせることで一定の客観性が担保できるという話を聞いて、背中を押されるような気持ちになった。劇場に働く人たちはそれぞれ好きなジャンルがあって、それは一方で専門性とまで言えるものではない場合も多い。そこで、自分は専門家ではないから判断が出来ないと思停止することは一方で無責任な態度だと感じられる。突き詰めていけばどこまでも限りがない世界なので、世界で活躍するアーティストと比べれば自分は素人と同じようなものかもしれない。けれど、観客の人たちから見れば、劇場で働いている私たちは少なくとも専門家に近い位置にいると見なされているかもしれない。だから、職員同士で話し合う時には自分の意見を堂々と話せば良い。対話の中で生まれたものには一定の客観性が備わる。

3-6. 疑問を持つことで新しい発想が生まれる

片山さんのレクチャーでは、「自分(たち)の活動の社会的価値をどのように説明しますか?」という問いに答えることが求められた。自分が考えてきたことを答える。片山さんから問いが発せられる。それに対してまた答える。そういうことを何度か繰り返していくと、自分の答えがだんだんと支離滅裂になっていくことを実感する。ソクラテスは、ギリシア中のソフィストに問いを繰り返すと、あらゆる事に通じていると言われるソフィスト達が実際は何も知らないこと。ソクラテス自身が、自分は何も知らないのだと自覚していることにより、それらのソフィスト達より賢明であることを発見した。というのは、有名な「無知の知」という考えを説明した話。片山先生との対話はまさに「無知の知」を実感する対話だった。そこから、普段、自分達が、依って立つ公式見解に対して、なぜ?を突き詰めて考えていけば、新しい発想が生まれてくる可能性を感じた。

ここ数年、私たちの活動に大きな影響を与えているコロナウィルスは、ある一面では、私たちの活動に大きな疑問符を投げかけるきっかけを与えてくれたとも言える。この機会を前向きに捉えて、再度自分たちの活動の意味を考えることが出来ればとても有意義だろう。

上記の6点を並べて、それらに共通するものを考えると、対話の重要性だと感じた。そして、対話の質を高めることが、公共性を担保する上で非常に有効だと感じた。

4. 対話と劇場

対話と劇場をつなげて考えている時に以下の一節と出会った。

鷲田さんは、こんなことを書いている(と思う)。

……哲学は、そもそも、あらゆる「知」に基礎を与える試みだった。「考える」ことの基礎工事が、その仕事だった。そのために「体系性と《潔さ》」を追い求めてきた。しかし、どうも、それでは具合が悪い、ということがだんだんわかってきた。なぜかというと、哲学は、もともと「対話」とともに始まったからだ(ソクラテスとかね)。

哲学が論文や演説からはじまるのではなく、だれかの前で、だれかとの語りいとしてはじまったということ、そのことが重いのだ。だれかの

前で……。つまり、それははじめてから他者の前での行為として起こったということである。

ここでわたしたちが考えてみなければならないのは、しばしば指摘されるような哲学の失力は、哲学的思考が、だれの前で、だれに対してなされるものかという問いを、じぶんに向かって立てなくなったことに起因するのではないかということだ。哲学を《反省》という、他者が不在な場所ではなく、他者との関係という場に置きなおしてみることだ。哲学者は、哲学の外部、哲学の他者をこそもっと意識する必要があると言ってもいい。

『「聴く」ことの力』鷲田清一 解説「臨床」へ 高橋源一郎(1)

上記の言葉を主語に劇場に変えて読み替えると対話と劇場という言葉が立ち上がってくるように感じられた。

劇場は、もともと「観客」とともに始まった。

劇場の失力は、劇場における思考が、だれ(観客)の前で、だれ(観客)に対してなされるものかという問いを、じぶん(劇場)に向かって立てなくなったことに起因するのではないかということだ。劇場を、観客との関係という場に置きなおしてみることだ。劇場人は、劇場の外部、劇場の他者をこそもっと意識する必要があると言ってもいい。

劇場は観客を見ているか、観客の声を聞いているか。そこで言う観客とは、目の前の観客だけを指すのではないとおもう。未だ見ぬ観客、劇場に一度も足を運んだことがない観客、未だこの世に生を受けぬ未来の観客、それらの観客全てを含んだものとしての観客。

「劇場は劇場の外部、劇場の他者をこそもっと意識する必要がある。」という言葉は深い。その射程は未だに見えていない。しかし、そちらの方向に向かっていかなければならないことだけは確かに感じられる。

結論(まとめ)

期待される効果、引き続き検討すべき課題、今後の展望

5. まとめ

限られた時間の中でスッキリとした結論に辿り着くことは出来なかった。同じところを堂々巡りしただけに終わってしまったかもしれない。

けれど、少なくとも私はこの文章を書いていく中で何度も立ち止まり、頭を抱え、考えた。これまで対話を避けてきた自分を恥じた。話を通じないと感じる相手と対話をすることを諦めてきた自分の怠惰を叱った。対話の可能性を夢見た。そして、これまで積み重なってきたモヤモヤはこれからも抱え続けながら、丁寧に様々な人との対話の中でこのモヤモヤを共有することを怠ってはならないとおもった。

今、このモヤモヤは今後、現場で少しずつ解決していく他ないと、感じている。

引用文献

(1)『「聴く」ことの力』鷲田清一 解説「臨床」へ 高橋源一郎

参考文献

- 1 『わかりあえないことから』平田オリザ
- 2 『ソクラテスの弁明』プラトン

7



こんどう みか

近藤 未佳

公務員

愛知県出身。日本文学を専攻しつつ、大学在籍中にドイツのミュンヘン大学へ留学。異なる言語を通じた文化交流やコミュニケーションに興味をもち、大学院で翻訳について学ぶ。修了以降、公的機関において文化芸術交流分野の事業運営や助成事業並びに評価業務に携わる。

タイトル

評価を通じて風通しのよさを求める

戦略の内容

新型コロナウイルス感染症拡大状況において、文化芸術事業において自らが携わる業務がどのような意義をもつか、改めて見つめ直す必要性を感じている。そのために、「評価」という規模の大きな取組から得る検証結果を、実現可能な取組として日々の業務に効果的に活用していきたいと考え、その工夫の方法について検討する。

実現の手段・方法

評価する／される関係性と評価の方法の見直しを通じ、評価をめぐる実務上の課題を考察し、①評価関係者が同じ目的を共有すること、②評価者同士でピアレビューを取り入れること、を通じた課題解決の方法を試みる。

工程表

短期目標(1年以内)

担当する業務において、評価対象となる事業を開始する際、キックオフとして関係者らと同じ目標を共有した上で評価業務を行う。また、組織内の評価者同士で評価業務に対する情報を共有する取組を行う。

中期目標(3年以内)

担当する評価業務において、組織外の評価団体と評価事業に関するピアレビューを行う。

長期目標(今後)

評価を通して文化芸術分野の関係者らのコミュニケーションの円滑化を目指す。

1. 「評価」をより効果的に活用するために

2020年序盤から日本国内でも新型コロナウイルス感染症の本格的な拡大傾向が広がり、同年4月に国内で新型コロナウイルス対策の特別措置法に基づく「緊急事態宣言」が初めて発出された。国内でのイベント実施については、同年2月の全国的なスポーツ、文化イベント等の中止、延期又は規模縮小等の対応要請を皮切りに開催の制限が設けられるようになり、国際的な人の往来についても各国の水際措置によって制限が設けられるようになった。

その後現在に至るまで約2年に渡り感染症の影響が長引く状況下で、他分野と同様に文化芸術分野においても各国が独自の施策を打ち出してきた。日本では文化庁、総務省、内閣府、経済産業省、外務省、関連する独立行政法人、各地方自治体などがそれぞれ文化行政に携わっており、例えば文化庁の「文化芸術活動の継続支援事業」や経済産業省の「コンテンツグローバル需要創出促進事業費補助金」など、所掌する業務に応じた角度から施策が講じられている。全世界が共通してウイルスとの対峙を求められる現状は、ある意味、各国や各省庁の対応を比較・検証し、今後のより効果的な取組を検討する好機ともいえるだろう。

この検討作業に欠かせないのが、取組や施策を振り返って検証する評価というシステムである。例えば行政が行う評価としては、各府省が所掌する政策について自ら評価する「政策評価」、各主務大臣が独立行政法人に対して行う「独立行政法人評価」、各府省庁が自ら全ての事業を対象に行う「行政事業レビュー」等が挙げられる。

一方で、断続的な緊急事態が続いたこの2年間は、公的な立場から文化芸術分野の一端に関わる身として、これまで以上に「いま現在、現場では何が必要とされ、自分ができることは何か」と問い続ける必要があった。世界各国の劇場・映画館・美術館などが一時的な閉館を余儀なくされ、アーティストの活動の場が制限され、リアルな空間を共有した交流が難しくなり、明らかに既存の枠組では対応できない未曾有の事態に陥る中で、自分自身が携わっている業務の意義を根本から問い直す必要があった。

しかし当然ながらこの漠然とした問いへの回答は、「誰が」「誰のために」「何のために」必要としているかに応じて、つまりその「現場」にいる一人一人の立場や環境に応じて、異なる。例えば、現在自分が携わっている業務は、文化芸術業界で従事する者のためなのか、はたまた観客のためなのか。その対象者は海外在住なのか、国内在住なのか。彼らは文化芸術にどのような価値を見出していて、何を求めているのか…。そしてもちろん、その問いに回答するには、自分自身の「現場」がどこなのか、も改めて再確認する必要があった。

この2年間の文化芸術を取り巻く状況変化を踏まえ、個人的な問題意識として、組織・事業単位の評価を通じて得られた検証結果を、実際の現場の状況にふさわしい実現可能な取組として実務に反映し、評価結果を効果的に活用してゆく具体的な工夫が必要だと考えている。本レポートの執筆を通じて、特に文化芸術の分野にて「評価」という検証システムを、より効果的に活用するための試みについて検討したい。なお、本レポート内容は個人的立場による見解であり、所属組織及び関連組織の見解とは無関係であることをあらかじめお断りする。

2. 「評価」をめぐる実務上の課題と、課題解決の工夫

評価を通じて得られた検証結果のより効果的な活用を試みる際、課題となるのは具体的にどのような点だろうか?そして、その困難を乗り越えて検証結果を実務に活用するため、どのような工夫が考えられるだろうか。

2-1. 評価をめぐる関係性

評価の取組において、例えば独立行政法人評価では主務省庁が独立行政法人を評価し、助成事業の評価では助成団体が申請団体を評価するなど、必ず「評価する側」と「評価される側」とが存在する。組織・事業を自ら評価する自己評価の場合は、その2者がイコールとなる。評価作業は「評価する側」が設定した価値基準に基づくため、どうしても「評価される側」は「評価する側」の価値基準を考慮してしまい、「評価する側」の価値基準に応じた高い成果をアピールしてしまうというリスクが生じる。

だが、本来の評価の目的は評価対象である組織・事業の見直しであり、高い成果をアピールすることではないはずだ。必然的に生まれる「評価する側」「評価される側」の関係性に加えて、本来の両者共通の目的である組織・事業の見直しに向け、双方が同じ方向を向いて評価作業に携わることができれば、より効果的な評価に繋がるのではないか。

2-2. 評価の方法の見直し

特に公的機関が評価を行う場合、その評価手法や価値基準の設定は透明性をもって慎重に定められる必要がある。一度設定された価値基準を安易に見直すことは、評価の客観性や妥当性を損なうことにも繋がりがねず、また、評価結果を長期的にフォローアップする意味でも安易な手法や基準の変更は避けられなければいけない。

その一方で、評価手法や価値基準の妥当性は、背景事情や前提条件の変化に左右されやすく、評価作業の現場が次第に複雑化・非効率化している場合、実務の中でそうした手法や基準設定を主体的に見直す姿勢が求められると考えられる。

2-3. 具体的な工夫の方法①

関係者が同じ評価目的を共有する

例えばある助成団体Aが助成した事業の評価を行う際、一義的には助成団体Aが「評価する側」となり、助成した団体Bによる事業報告や団体Bへのヒアリング、有識者の見解などに基づき、最終的に事業評価を行うことになる。ただその根本の目的は、もちろん事業評価のサイクルを回すことではなく、あくまで団体Bが助成を申請した当初の目的がその助成事業によって達成されたか、そして団体Bの活動がより有意義に展開されたかを確認することだろう。

また、助成を受けた団体Bにとって、助成団体Aによる助成事業は文化芸術分野における数ある助成事業のうちの1つであり、団体Bは

助成事業そのものを「評価する側」にある。団体Bがその助成事業が実際に役立ったかどうかを団体Aに還元し、団体Aが助成事業そのものを見直せば、文化芸術分野における助成事業全般をさらに発展させることに繋がるといえるだろう。

つまり助成団体Aと団体Bが文化芸術業界全体の見直しを共通の目的として、意識的に同じ目線を持って情報や知識を交換し合うことで、評価を通じてより風通しのよい関係性を築くことができる。「評価する側」と「評価される側」に分かれる評価というシステムの構造上、その関係性は評価書上に可視化されないかもしれない。けれど、実際に両者が共に評価に取り組む際、事業開始当初に関係者同士が共通して掲げる目的を確認し合うキックオフの場を設けるなど、同じ目的意識をもつ者同士として事業に取り組む姿勢を取り入れることで、評価を専門的な価値判断の方法ではなく、関係者同士が互いに理解を深めるコミュニケーションの方法として捉え直すことができるのではないかと考える。

2-4. 具体的な工夫の方法②

評価者同士でピアレビューを取り入れる

また、評価手法や価値基準を「評価する側」が主体的に見直すためには、「評価する」作業そのものを現場で検証する必要がある。評価制度として体系立てられた取組においては、例えば外部に有識者委員会を設けるといった方法で、評価自体を見直すことが可能だろう。

もしそうした外部有識者の目線を取り入れることが難しい場合、例えば、各国にある文化機関が互いの助成プログラムそのものを評価しあったり、また、例えば1つの組織の中で分野の異なる複数の助成事業を行っている場合には、まずは担当者間が互いの助成事業の評価内容を共有し合ったりするといった取組を通じて、評価する者同士で「ピアレビュー」を行うことで、自らが行っている「評価」の取組を見つめ直すことができる。

実際に、同じ助成プログラムの担当者同士で、それぞれ自らが担当する個別事業の評価内容を把握していても、自分の横の席に座っている担当者が実際に行った事業やその事業評価についてよく内容を知らないといったこともある。そんなとき、少し時間を捻出して自分の担当事業について何も知らない別の担当者が評価書からどんな印象を受けるかをコメントしあったり、評価を行うときの難しさを語り合う機会を設けるだけでも、評価業務そのものの見直しに繋がる。

もっと身近なところでは、例えば助成団体の職員が助成した事業を視察する場合、自分の担当事業か担当外の事業かにかかわらず、各担当者が視察結果をお互いに共有する仕組みづくりなども考えられるだろう。「評価する側」と「評価される側」による対峙の関係性だけでなく、「評価する側」同士が目線や経験を共有し横の繋がりを広げること、評価自体のあり方を自ら主体的に見直す姿勢を生み出すことができるのではないだろうか。

3. 評価を通じた風通しのよさを求めて

自分自身の実感として「評価は専門的で難しい」という印象があり、マクロな規模で行う組織・事業の評価を、日々の自らのミクロな業務に反映し実践することに、課題を感じているのは確かだ。しかし、こうした工夫を通して、日々の実務の中で、評価に関係する者同士が同じ目線を持ち、また、評価する者同士でお互いを見つめ直す姿勢を習慣づけることで、「評価」は専門性をもった者が一方的に行う取組ではなく、評価に関係する者同士の意思疎通を通し一枚の織物を編み出すような共同作業だという実感を伴って自分自身の業務を見つめ直すことができるだろう。評価を通して事業・組織の関係者らとコミュニケーションを深めることは、結果的に関係者の知見を集約して、文化芸術分野全体を見つめ直すことに繋がる。

しかし、評価にはここで述べた以外にも多くの課題がある。例えば、文化芸術事業は多様な価値観の中で行われるからこそ事業のアウトカムがはかりにくかったり、実際に実務の中で上記のような具体的な工夫を行おうとしても予算・人材・時間の面で十分なコストを確保することが困難だったり、また、特に公的機関においては年度等決められた時間的単位の中で評価作業を行う必要があるため、中長期的な評価やフォローアップが難しいなどといった問題点が挙げられる。これら課題についても、今後、目の前のできることから工夫を重ね実務へ反映してゆく必要がある。

2021年10月、フランスの演出家ラファエル・ボワテルが世田谷パブリックシアターと製作した日仏共同製作の舞台「フィアース5」を観た。舞台上で何度も繰り返し挫折を味わうサーカスの団員らが、（厳しい水際措置を遵守して来日を果たした演出家自身が、「七転び八起き」という日本の諺に着想を得て製作したと語っていたとおり）決して諦めることなく何度も立ち上がり続けていた。この2年間の幾重にも渡る制約の前に、決して国際文化交流を諦めることなく公演を実現した関係者らによる尽力の結晶として、その舞台公演はより一層輝いていた。これから、評価を通じてコミュニケーションの風通しをよくし、目の前の課題解決の試みを重ねてゆくことで、今後文化芸術分野全体がより発展をする一端を担えるよう尽力したい。



じんば はるき
神保 治暉
拡大するアートチーム「エリア51」
代表／演劇作家

ホラクラシー型のアートチーム「エリア51」で演劇作家として活動。日本大学芸術学部卒。卒業制作『書を捨てよ町へ出よう`16』の上演台本・演出で川野希典賞。クラウドファンディングで支援金112万円を集め、エリア51旗揚げ公演『ノゾミ』を企画・作・演出。2021年退所のジャニーズ事務所ではバックダンサーや振付助手などの活動を経験。演劇人コンクール2021『胎内』の演出で奨励賞。他に2022年かながわ短編演劇アワード1次通過、せんがわ劇場演劇コンクール2次通過など。ドキュメンタリー的な手法でリアルとフィクションの境を曖昧にしつつ、映像と演劇を織り交ぜる手法を模索している。

タイトル

エリア51と持続発展への2つの航路

戦略の内容

今後のエリア51に必要なものを経済基盤（＝持続）であるとし、そのためにステークホルダーの拡大（＝発展）を試みる。さしあたり組織基盤への省察と改革提案も含むが、同時に「エリア51は変革をもたらされるべきか?」という問いも含まれる。これは神保個人による葛藤とその旅路の発露、そしてインターナルマーケティングとしての戦略発表である。

実現の手段・方法

AとB、2つの戦略を提案する。
A:エリア51の発展性と持続性の研鑽を目的とする、2ステップの成長戦略。
〈しっかり分れて成長〉半～1年をかけてめざす、発展のための組織の基盤改革。
〈じっくり話して成長〉1～3年をかけてめざす、持続のためのチーム全体とメンバーそれぞれの並行成長。
B:〈ゆるやかな連帯〉としてのエリア51というアイデンティティを確立する戦略。

工程表

1 会議を設け、2つの戦略をメンバーに提案する。 2 意見交換会を開き、A・Bどちらを選ぶか話し合う。よりよいアイデアがあれば柔軟に取り入れ改変したい。	
～戦略A～	
戦略① 〈しっかり分れて成長〉	3 それぞれに個人ミッションを設定してもらい、発表する。組織ミッションを言語化し、共通認識と活動発展のイメージを持つ。それぞれがエリア51内で目指す方向性と役割を言語化し、しっかり分れる。 4 曖昧になっている会計責任者を神保に集約し、組織の運営基盤の立て直しを図る（行政書士による助成金サポート依頼継続利用など）。 5 どんな人員がいれば活動発展できるかを話し合い、不足している人員の補充を検討する。 6 戦略②につなげられるような、設備の拡張や拠点の確保について検討する。 7 神保は個人で非営利の表現団体を立ち上げる。
戦略② 〈じっくり話して成長〉	8 継続的な活動のために心がけるコミュニケーションの方法を探る意見交換会を開く。月1回の定例会を、「おしゃべり会」と「意見交換会」の月2回開催に分ける。助成金や公募などの情報がメンバーに行き渡るようなシステムを構築する。 9 いつでもメンバーが集まってじっくり話せる拠点を確保する。以降、助成金やチケット収益を団体運営費に残すような活動基盤の醸成を目指す。
～戦略B～	
	3 〈ゆるやかな連帯〉を持続するべく、エリア51らしい活動方針を再設定する。 4 神保は個人で発展性にフォーカスした別の組織を作り、活動を並走させる。

そもそもインディーズ演劇のキャパシティを

小劇場演劇の経済はほとんど同業者によって循環しているといっ
て過言ではない。東京は世界有数の劇団数・上演数都市であるが演劇
ファンの数は比例しておらず、上演者の多くが「自助／共助精神」に
よって資本の尽きたものから降りるチキンレース状態で創作を続けてい
る。エリア51も資本の不安と戦いながら創作をしてきた。そんな泣きつ
面に蜂（＝感染症）の暗雲に、文化庁の救いの手が差し込んだ。しか
し令和3年12月、AFFの“年内の公演のみ補助”という縛りがもたらした
年末調整がごとき公演ラッシュは、根本的な需給不均衡を浮き彫りに
にした。だが席が埋まっている公演があるのも事実。つまりこれがリアル
な競争というもので、「競争都市:東京」の実態のありのままなのだろう。
公演だらけで体が足りないなんて演劇ファン垂涎のうれしい師走とな
るはずが、制作者や観劇者の間に流れた空気は芳しくなかった。

小劇場演劇―予算規模が比較的小さく“利益を最優先としない”
演劇創作の営みだが、ここでは仮に「インディーズ演劇」と呼んでみた
い。インディーズ演劇界の需給不均衡を解消するには、長い時間をかけ
「創客（観客を育む）」していく必要があるだろう。だがそもそも文化
芸術という、資本主義の「要／急」からこぼれ落ちた「不要不急の価
値」を創造するという営みに、観客が要／急になってしまうという矛盾
への違和感から私は目を逸らせない。

しかし収支の均衡を図るのは資本主義国家において当然であり、劇場・団体・企画ごとに創作を持続化する取り組みに励めばよい。ここまでは創作者の、つまりミクロ（＝個）の課題といえる。しかし問題なのはマクロ（＝全体）の課題の方で、AFFなどの「公助」があまねく創作者たちに行き渡る訳ではなかった点だ。公助は情報収集能力や行政の言葉への変換能力を要求するが、それらは通常教育で身につかないため、創作以前の能力でふるいにかけてしまう。「公助が行き渡らない不公平さ」そのものを解消する術はミクロの力では持つことができない。パワハラ、契約、ジェンダー不均衡、集まれる場の不足などもマクロの問題だ。私たちは連帯し上昇しなければならない。こうしたマクロの問題の解決が、エリア51や私というミクロの課題を解決するための最初のステップだと信じ、アクションできることがないか思索していた。

キャパシティをビルディングしなければならないのは誰？

どうしたらキャパシティを増やせるか？本講座を受けるにあたって、
キャパシティという言葉聞き、イメージしたのは客席数だった。進行中
だった連続企画“KAMOME”のチケットの伸び悩みに閉口していた
時だったのでおさらだ。しかし最初の講座の主眼は「組織の目標」を見
定めることだった。

エリア51の旗印は“社会にはたらきかけるものづくり”であり、“創作
の仲間がいる環境づくり”を目的に集合している（と定義されている）。
メンバーに、エリア51の組織目標をどう捉えているかヒアリングしたと
ころ、“わたしの好きな人たちが、妥協せずに本当にやりたいことを伝え
合って切磋琢磨し合えるような、コミュニティをつくる”、“可能性の原石
が、何にも囚われずキラキラできる居場所をつくる”などの言葉がシェア
された。私は改めて、「メンバーが質的・持続的に良好な表現活動をし

やすい共同体（環境）を作ること」がエリア51の組織目標であることに
気づかされた。

キャパシティとは「能力」という意味があるようで一集客能力、宣伝
能力など―つまりキャパシティビルディングとは「能力構築」のことであ
るようだ。確かに演劇界全体の課題は、錆びて動かない歯車のように
私たち小さな歯車の動きをも鈍くしている。しかし同時に、エリア51と
いう小さな歯車“単体”も錆びつつあったことに気づき始めた。組織目
標はエリア51の歯車を動かし「持続させる」こと。私がすべきことは「メ
ンバーの経済基盤」を作ることだったのではないかと思い至った。それ
を実現するための能力をキャパシティをビルディングしなければならない
のは、他でもないエリア51の代表である私だった。

二兎を、一兎ずつ

エリア51の経済戦略を2つに分けて考えた。一方は「発展」を、もう
一方は「持続」を前提に置いたものだ。この2軸は、私たちが創作する
上で拮抗してきた2つの価値観―ざっくりばらんに言えば「売れる」こと
と「やりたいことをやる」ことのアンビバレントな情熱の分岐に呼応す
る。両者はバランスよく配分されることが望ましいが、私はエリア51の
創作の中で、うまくバランスを取ることができずにいた。

しばしば話題になる「制作者／作者／演出者の兼任問題」が頭を
よぎる。この問題は、権力が集中してしまうことの他に、複数視点を一
人の人間が持ち、それぞれの意思を尊重しつつも1つの行動に移さな
ければならないことの難しさとそれによる弊害のことを示唆している。
企画／作／演出を兼任する私がよく陥るのは、演出者としての私が
戯曲のクオリティを疑い／企画者としての私が演出にキャッチーさを
求め／作家としての私が制作面の保守化を恐れることだ。3者は私と
いう一人の内面で協議し（周囲に意見を求めたり取り入れたりもする
が最終的には私の判断に責任がある）3者の誰もが損しない無難な
選択をしてしまうことがある。そしてその批判対象は自分自身であるとい
う自己反芻に終わる。他者との対話が生まれにくく、新たなアイデアに
も出会いにくい。つまり頭打ちなのだ。持続と発展のバランスを図るス
キルを持たず、アイデアも枯渇している。もしかすると、はじめからバ
ランスを取ろうとしていることに、そもその間違いがあったのではないか
と思い始めた。

組織の活動タイプは「エコノミック・ソーシャル・ライフ」の3つに大別
できるらしい。エリア51はどのようなタイプバランスで活動しているのだ
ろう。メンバーがどのような配分をイメージしているか調査したところ、
平均するとおよそ〈2:2:6〉で「ライフ」に傾く形となった。ライフは「生業と
しての活動」を指す。つまり利益の最大化や社会問題の解決よりも、
団体や企画に参画する自身に意義を見出そうとしている割合が大きい
ようだ。我々は“社会にはたらきかけるものづくり”を掲げているが、こ
れは社会問題の解決をめざす（課題解決型）組織であると位置付け
るためのものではなく、あくまで“自分達が社会に生きていることを忘れ
ない”ためのスローガンとして認識する方が正確なのかもしれない。私
たちが集い、活動するのは「私／私たち自身の充実」のためであり、
自分達自身に価値を見出そうとしている（価値創造型）組織であること

が分析できる。私たちは私たち自身を活動させることを欲している。活動を「持続」させるために必要なことは何か―それはやはり経済基盤である。そこで再度、“創作によって創作のための経済基盤を築かねばならない”という大きな壁に衝突する。それはステークホルダーの拡大―つまり「発展」を必要とする。「持続のための発展」を試みるということ。これが今、私たちの進むべき航路なのではないだろうか。しかしここで私は、また新たなほころびと出会うことになる。

船頭のいないゴンドラ

エリア51は、自由な創作に「拘束」を生まないよう、リーダー不在の、ヒエラルキーのない円形の組織を標榜してきた。これは私の「表現者が連帯する」という理想の現れであると思われるが、私は、私(＝神保治暉という人物)が「代表」を名乗らねばならないことに私的な矛盾を抱えてきた。事態がより深刻に感じられるようになったのは、皮肉にも補助金という救いの存在だった。エリア51には上演実績やメンバーがおり、補助されうる団体に相違ないはずだったが、団体名の銀行口座や拠点となる住所を持たないことなどから、申請資格を満たしていなかった。口座開設や定款作成など、申請に必要な諸手続きを終えたころ、私は名実ともに立派な代表者になってしまっていた。エリア51は空き地であり、秘密基地であり、公共の広場であってほしかった。しかし行政の目で見たエリア51の実態は導き手のいない、流されるままに遊覧する小舟に過ぎなかった。

今までの企画のほとんどは神保による発案と実行であった。その点への心細さを感じているのは正直なところだ。しかし私はメンバーに鞭を入れるなどということは想像さえない。なぜなら私たちは私たちの自主性によって集まっているだけであり、拘束力はなく、何より私は船頭ではないからである。「あるようにある」、それがエリア51なりの連帯術なのかもしれない。

助成金や補助金、公募に出す資料のうち、「今後の展望」という項目がしばしばある。今までは「神保個人が描くエリア51の今後の展望」を記述してきた。上記の内実からするとあながち遠からずではあると思うが、私はこの点にも兼ねてから矛盾を感じていた。理想的なのは都度メンバーで話し合い、展望について承認を得ることなのだが、ただでさえ他公演の準備をしながらの書類作成が重荷となる中、ライフサイクルもバラバラなメンバーを集めるのはかなり難しい。さらに追い討ちとなったのは、エリア51名義で貸借している備品倉庫の存在と、新たに始めることにした行政書士との顧問契約である。問題なのは一体「誰が」これらの契約責任を持っているかという点であり、もちろん代表である神保が担っているのだが、いよいよ全方面においてエリア51は神保が主宰・運営する団体になってはいまいか。もはや矛盾ですらなく既成事実としてヒエラルキー型組織の面影を感じざるを得ない。とはいえ、そもそも確定申告等の税処理において、最終的な会計処理は神保が個人事業として行っていたため、行政の認識する任意団体の姿に現実の影が追いつき、「理想は理想でしかなかった」ことがくっきりと分かった形になる。

また今後、団体として助成を受けたり公演の利潤が上回って「エリア

51の財布」なるものが大きくなった時、想定されるのは「そのお金を誰がどのように使うか」という議論だ。今は「企画ごとに小組織を編成する」というルールのもと、赤字や黒字が別企画に繰り越すことはないシステムになっているが、機能しなくなる未来がすぐそこに見える。エリア51が経済基盤を確保し、それを維持するとなれば、今度は「お金の使い道」についてシビアにならざるを得ないだろう。その時私は、私の判断で財布の紐を締めたり緩めたりすることに、自らが想像していた「拘束のない活動」との自己矛盾に耐えられるだろうか。そうなる前に、エリア51内に、独立した会計組織か第三者による運営管理を導入する必要があるのかもしれない。すると維持資金が必要となり、維持のための事業や活動が「要／急」となるだろう。果たしてこれは私たちの理想のエリア51像といえるだろうか？

こうした地滑りは、国が想定する文化芸術団体とエリア51の形が当てはまらなかったことに端を発したが、我々の姿、いわゆるホラクラシー型組織というのは今後、増加していくように私は思う。行政の認識と表現団体の実態の乖離もやはり懸念対象であると私は強く問いかけたい。それにしても私たちはこのまま、神保の幽霊を船頭にして流れるゴンドラに乗り、どこに行こうというのだろうか。今こそ、船頭の代わりとなるシステムとしての戦略方針を立てるべきだと私は考えた。

インターナルマーケティングとしての戦略発表

リーダー不在の団体でありたいという理想を掲げつつ、団体の今後を考えるという矛盾を繰り返してきたが、私はこれをインターナルマーケティング的な「提案書」であるとして書き進めたい。ここまで展開した組織の問題点や、これから述べる2つの戦略について、あくまで神保個人による提案の範疇であること、そしてこれが本来はまずメンバー会議の中で発表されるべきだったことを断っておきたい。私が名実ともに代表であり運営のエンジンであることは承知の上で、かといってこれを強く行使してしまってはエリア51の本懐に反するし、何より面白くない。私たちにまず必要なのは「議論の場」であり、「もっと話さなければならない」ことを強く前置したい。

2つの戦略をA・Bとした。Aは発展を、Bは持続を軸に置き、さらにAを2つのステップ(①と②)に分けて体系化した。

Aは、神保を中心として経済基盤を築いていくことを第1目標とする。ステップ①〈しっかり分かれて成長〉では、各メンバーが団体構成員として自覚を持ち、団体の発展を心がけつつ活動を広げるよう促し、「どういう活動で団体の発展に貢献しようとしているか」の言語化と、それをメンバー同士で把握し合う。例えば神保は会計と将来のビジョン描写を担い、あるメンバーは広報活動や財政合理化を担うなど、それぞれの役割をはっきりする。神保が会計の責任を持つことを明瞭にすることで、繰り返し述べてきた組織の実態と理想の矛盾について、多少改善することが想定できる。そして、よいお金との付き合い方を、エリア51なりの方法で見つけていけるかもしれない。役割がハッキリすると、おそらく見えてくるのは人手不足だ。メンバー追加で外部への依頼発注が減れば財政的な負担も減ることが想定できる。何より、良いアイデアに出会うにはメンバーは多いに越したことはない。メンバー

追加に慎重なチームメイトもいるが私はこの点を強く推したい。しかし全員の集合は今以上に難しくなるだろう。地盤(ルール)の変更など必要になってくるであろうが、その前に見えてくるのは拠点の必要性だ。都内の交通利便性の高い地に、小さくても汚くてもいいので拠点が欲しい。企画ごとの会議の他に、ラフにメンバー同士が話せる場として活用しつつ、私はそこで事務作業をし、仕事の合間に立ち寄ったメンバーと雑談できるような「場」を設けたい。ステップ②〈じっくり話して成長〉では、拠点を活用して文字通りじっくり話すことを促す。経済基盤を支えることになる助成金や公募などの情報交換や、アイデアを練る会議を定例化したい。その先でステークホルダー拡大に照準を当てた広報の充実とスキルアップ、「売れる」ための技術を磨くことになるだろう。

しかしエリア51は「あるようにある」ことを望む性格であるのも事実だ。よって戦略Bを考案した。「持続」に焦点を当て、チームの現状を〈ゆるやかな連帯〉と捉えて、これを持続させる戦略である。作風は「やりたいことをやる」色合いが強くなるだろう。これは経済戦略と言えないかもしれないが、団体の特色を鮮明化するという点でむしろ抜本的な戦略であり、必要によっては創作する作品の大体の方向性は決めることになってもいいかもしれない。客観的にエリア51の特色を鑑みると、こっちの方が適切な戦略であるように思える。私は会計等に関する責任の荷を一旦おろし、個人的に行ってきた団体発展のために必要なあらゆる基盤形成をストップし、組織と切り離れたところで運営した方が健全だ。今まで以上に企画ごとに小組織を編成することを徹底し、団体向けの助成を受けた際は直近の公演の運用に使用してよいなどのルールを設定する。Bの場合、私はメンバーの経済基盤を作りたいと抱いていたこの課題を「個人目標」であったと再認識することになるだろう。

新大陸への船出

私が思ったほど器用に「売れる」ことと「やりたいことをやる」ことのバランスを図ることができないとわかってきたことで、右折にせよ左折にせよ、思い切った舵切りが必要であると思い至った。すると当然「もう一方の道」からの誘惑が残る。その未解消の欲求を「個人目標」と捉え直すことにした。つまり「エリア51で実現したいこと」と「もう一方で実現したいこと」を切り分けて考えるということだ。よって両戦略の末尾には「神保が個人で〇〇する」と記されている。

この方法に抵抗を感じなくなったきっかけは演劇人コンクール2021で奨励賞を受賞したことだ。コンクールでの創作は収益が要／急でなかったためシンプルに「やりたいことをやる」ことができ、演出に集中できて自身の分裂も少なく、まっすぐ共同制作者達と向き合えて、それが結果につながったと実感したからだ。かといって全ての公演で収益を全く気にしないわけにもいかない。だがチケットの売り上げだけに依存する必要もないかもしれない。クラウドファンディングや企業の協賛を募るなどの方法もある。社会問題の解決を活動方針に含むなど「協賛や支援を前提とした活動に特化した団体」を新設することも考えられる。逆に「売れることに特化した団体」を作ってみるのも面白い

かもしれない。そうそう簡単には売れないだろうが、活動の基盤を作るための事業軸として、あるいは将来的にバランスの取れた創作活動をしていく上での経験や学びとしての実験としても興味深い。

序盤であげたインディーズ演劇界の問題についても、組織でなく個人で、改善の一助となれるよう今後も情報収集と参加を心がけたい。私は私自身がそうした活動者となる未来を強く予感しており、NPO活動に参加するなど政治領域へのコミットを欲しているのだとハッキリ理解するに至った。エリア51はミクロの「私たち同士の課題」を解決する町であり、マクロの問題には私個人の船で挑むべきだと理解した。こうした目覚めと、新大陸への船出が、本講義を受けて得られた一番の天啓だ。



せきぐち ともこ

関口 智子

編集、ディレクション／omusubi不動産
企画・広報チーム マネージャー／千葉県松戸市「科学と芸術の丘」ディレクター

株式会社ロフトワークにてクリエイティブディレクターの経験を積み、2018年独立。現在は千葉県松戸市に拠点を置くomusubi不動産に所属しながら、松戸市主催の「科学と芸術の丘」という国際フェスティバルのディレクターを務めています。フリーランスとしてもディレクション・編集を軸に仕事を引き受けています。自身の創作活動として、クラブイベントでのライブペイントやハンドライティングによる制作、またここ数年はピアノ未経験からジャズピアノにハマリ、プロミュージシャンのデザイン・広報・企画などを担当。2021年ジャズの活動を実験的に行う団体「'84 laboratory」を結成するなど、多岐に渡り活動中。

タイトル

まちは誰のものか。
文化芸術と民官学協働のまちづくり

戦略の内容

- ①ステークホルダーとのアウトカムのすり合わせ（不定期継続）
- ②未来への財産として現在の仮説を記録、発信（本レポート）
- ③ファウンディングのバランス検討、リサーチ
- ④組織体制のあり方の検討・作り方の取り組み

実現の手段・方法

- ①ステークホルダーとの認識のすり合わせを行うワークを実施
- ②本講座のレポートを発信手段の1つとして活用
- ③財源の確保に関するリサーチ
- ④組織体制：日々の事業を通じた関係性作りと即興的なチーム化

工程表

- ①アウトカムの検討（毎年年末あたりに振り返りと次年の取り組み）
- ②アーツカウンシルの戦略レポートにまとめ、対外的に発信する（個人、公式にも可能か相談）
- ③現在進行しているリサーチの取り組み
- ④まちづくりに取り組むomusubi不動産の活動

本レポートでは、ディレクターを務める「科学と芸術の丘」を題材とし、講座を通じて得られた知識と現場の経験を元に、本プロジェクトが目指すアウトカムや必要な要素、また課題への取り組みを総体的にまとめました。

文化芸術のプロジェクトは表層に現れる部分だけではなかなか伝える場所も機会も限られていると感じるため、この場所を発信の場とすること、また日々の取り組みや、現時点の仮説を明文化することによって、その先の発展性を目指してここに記録したいと思います。

まず本講座を受けるきっかけとなった千葉県松戸市主催の「科学と芸術の丘」という国際フェスティバルについて簡単にご紹介したいと思います。また松戸市の文化芸術における活動の一部や、運営団体「O! (ゼロファクトリアル)」、協力パートナーの「Ars Electronica」、また松戸市を拠点に不動産事業を行う「omusubi不動産」について背景を記したいと思います。

「科学と芸術の丘」について

複数の個人・民間事業者が集まる組織の提案から2018年に起ち上がった、「科学、芸術、自然をつなぐ国際フェスティバル 科学と芸術の丘」。国指定重要文化財である「戸定邸」をメイン会場に、オーストリアリンツにあるメディアアートの研究機関「Ars Electronica」との共同キュレーションで、展示やトーク、ワークショップ、マルシェなどを行います。最先端のテクノロジーやアートを鑑賞することで、新たな未来の可能性を提案する芸術祭です。近年では松戸市の街にあるクリエイティブなお店やギャラリーなどと共同で開催し、市民主体のボトムアップなフェスティバルとして、少しずつ認知を拡げつつあります。

松戸市の取り組み

2006年のJOBANアートラインや2010年の市独自プロジェクトを発端とし、2012年松戸市によるまちづくりとアートのプロジェクト「暮らしの芸術都市」「文化の香りのする街構築事業」がスタート。国内外のアーティストが滞在制作を行うアーティストインレジデンス「PARADISE AIR」の他、千葉大学、聖徳大学など地域の様々な団体や市民と協働しながら、文化芸術の力を活用した市民主体のまちづくりに取り組んできました。現在は目に見えやすい形としてクリエイティブなお店が増えるなど、創造性に富んだ組織や活動が集まりつつあります。

Ars Electronicaについて

世界が注目するメディア・アートの文化機関「Ars Electronica」。拠点を構えるオーストリアのリンツは、過去に工業の衰退に伴い街の荒廃が進む中、「Ars Electronica Festival」を契機に文化の力で街と市民が変革していった歴史を持ちます。現在ではArt、Technology、Societyをテーマに、市の行政機関の1つとして

リンツを「文化都市」にした重要な組織です。

「O! (ゼロファクトリアル)」について

科学と芸術の丘を企画・運営する組織・団体

omusubi不動産について

「おこめをつくる不動産屋」を掲げる不動産屋。O!の構成員を多く含む。空き家をまちの視点で活用していくことを得意とし、築古の物件の活用、シェアアトリエやシェアカフェなどを運営。DIY可能賃貸の管理戸数は全国1位※。顔が見えるまちづくりを目指し、様々なイベントも企画実施。地域のみなさんと協力して完全オーガニックな田んぼでお米を本当に育てています。※全宅連不動産総研研究員談（2020年6月）

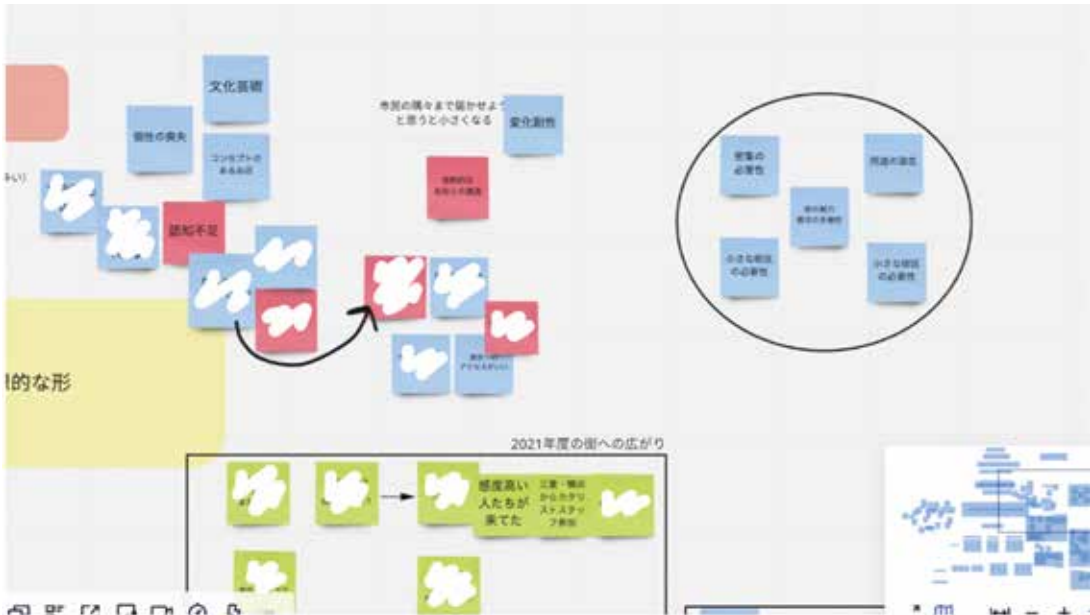
まず前提として、「まちづくり」という言葉を使っていますが、まちを意識的に作ることはできないと考えています。多様な人々の日々の営みの結果とそれらが重なる複数のコミュニティがある範囲でまとめた状態が「まち」であると考えています。

本芸術祭が他と似て非なる部分として、「観光資源ではないまちづくりにおける芸術祭」を目指しています。一時的な経済利益、一過性のイベントではなく、目に見えづらけれど長期的に街に残るもの「新しい取り組みによる意識や環境の変化、つながり等」が、偶発的・同時多発的に発生しやすい場を作ります。

それらを、日常的に文化芸術の活動を展開している松戸にあるアートインレジデンス「PARADISE AIR」をはじめとし、新しい科学技術や芸術的なアプローチを取り入れたクリエイティブな街のあらゆる営みの上で、「年に1度の」力強い求心力をもつ「祭り」といったハレとケ（非日常と日常）の両輪で文化芸術の活動が継続的に行われることにより、多層的な変化を起こすことが可能となるのではないかと考えています。

そもそもなぜ変化が必要なのか。ビジネス界隈ではよく表されるVUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)の頭文字で変化が激しく未来の予測が難しくなる状況）や、地球規模の気候変動などのglobal issueに向き合うことが必要な現代において、今まで正しいとされてきた価値判断が大きく変わりつつあり、自らの判断基準を改めて検討し、時には臨機応変に変化する「変化耐性」が全員に必要になってくると考えられます。

以上を踏まえて「①ステークホルダーとの認識のすり合わせを行うワークを実施」を2度行い、その他ディスカッションを踏まえ以下芸術祭をやる意義などについて考察しました。



(2020年 01運営メンバーによる議論)

大きい捉え方で言うと、「科学と芸術の丘」が松戸市民の「ミーム※」の機会の1つとなり、個々が「ニッチ※」になれる可能性をあげるのだということになります。

※「ミーム」=人に影響を与える文化的な機会や物事。
※「ニッチ」=生物が生きる場所を獲得すること→身体的・精神的な安全性、かつ経済的な活動ができる場所を得る。

当たり前ですが、それらはインフラなどの国や市の大きな力と基盤が必須です。その上で「理想の暮らし」を与えられるのをただ待つのではない、アクションを起こせる一人ひとりがいること。特に様々な選択肢と理想が個別化した現代で各々が選択・実行していくことが今、非常に必要とされているように感じます。

それぞれ異なる人間が「まち」と言う共同体で時間を過ごす時に、平和的に解決できる創造的なアイデアによって解決していくこと。それでもどうにもいかない相性(人間間もの)については、祭りという個人では実現できない大きな規模かつ開催期間で言うところの「一過性」が良い作用を与えていると推測します。

「文化芸術」という比較的誰しもがその価値や意義を認識するテーマの上で、ひとりではできない規模により「みんなで力を合わせる」ことを迫られ、異なる人間だからこそその「異なる一芸」を持ち寄り、「この時期だけだから」と人間関係の許容が生まれやすく、そこに関わる知らない一面を知れることができるかもしれない。またその場で起きた数々の実績の積み重ねが、個人のスキルアップから街の相互扶助につながる広い範囲まで影響を与えうる可能性があります。これらは偶発的なものではありませんが、個々の主体性を生むためにはそれらが発生する可能性を高めることまでが主催側のやるべきことであると考えます。

以上をふまえて、「科学と芸術の丘」を通じた気づきを以下にまとめました。

芸術祭をやる意義

- ①暮らし(街)を自分たちでよくしていくというマインドセットの醸成
 - 伝えたい相手「街の市民＞外部の人」
 - 自らのアクションで起こる小さな変化を体感する
 - トップダウンだけではなく、自分たちで自分たちの暮らしを作る、DIY精神

- ②異物を混ぜることによって生まれる変化耐性を培う
 - 新しい出会いや一見わからないもの、未知との遭遇、もしくは自分とは異なる異物を混ぜる
 - そこで生まれるストレスへの対応能力、咀嚼する力
 - 創作意欲を掻き立てる刺激、新しい知識経験による学び、意識や行動の変化

- ③コミュニティを繋ぐきっかけとなる
 - 祭り(ハレ)のもつ新しい繋がりや普段相容れない関係値を繋ぐものの、新しい挑戦(失敗OK)など
 - 日常(ケ)の改善や継続するための創意工夫、信頼関係の構築など

- ④SDGsに通じる持続可能性のあるまちづくりを目指すボトムアップ(複数の支え)
 - 自然の生態系の複雑化などに似た危機的状況が発生した場合に生き延びる可能性をあげる
 - 防犯・防災
 - ゾーン(資源の移動)
 - 近いエリアでの経済活動、および経済循環

必要なもの

- ①街の余白と寛容性
 - 市民と役所の関係値、共同の取り組み、公共の場の活用(松戸市の「すぐやる課」など)
- ②空間の余白と寛容性
 - 利用用途が限定されない空間がある事。守るべき部分を抑えた柔軟なルール
- ③日々の取り組み(松戸市で活動する団体)
 - PARADISE、omusubi不動産、まちづくりクリエイティブなど、まちづくりの目線を持った団体・個人の活動
- ④継続性
 - 組織体制と資金繰り
- ⑤素直さ・柔軟さ・自ら楽しむ人
 - 答えではなく問いやお題(テーマ)を面白がって企ててくれる人
 - モチベーション:課題への強烈な自分ごとor楽しさ気持ちよさ(偏愛。人によって違う)

資金バランス

- どこまで官が、民が介入すべきか。誰が利益を享受しているのか。ベストバランスを探っていく。
- ・ カテゴリーA 事業収入、受託収入、報酬など
 - イベント事業を営む個人、企業にヒアリング
- ・ カテゴリーB 公的資金(寄付・行政からの補助金・助成金)
 - 文化庁補助金を提出準備中
- ・ カテゴリーC 民間資金(民間財団、企業、NPO、個人)
 - 某財団へのヒアリング、提案検討中
 - 経済指標で測れない価値を評価するものは資金なのかどうか、という問いも生まれるが、資本主義についてとても深く考察している「COTEN RADIO」の以下の動きに注目したい。

<https://cotenradio.fm/corporate-coten-crew>

組織作り

- ・ コミュニティのあり方も変化するべきではないか。
- 地縁などの強すぎない繋がり、出入りの可能な組織。分散型の組織作りがいいのかどうか。リーン的な組織体制はそれを作ろうとしてできるのか、懐疑的な部分がまだ私は多い
- その場にいる人の個性に合わせた即興的な組み合わせ、それに伴うアウトプット変更などの柔軟性。ジャズのセッションのように個々の継続的な努力と自立、お互いへの敬意の上で、集まった者同士の”音”を聴き、柔軟に影響し合う関係性を個人的には目指したい。
- トップ・ボトムというヒエラルキーが必要か否か。それに伴う責任の所在(失敗した場合の負荷をかけるものだけでなく、”実行”に対する個々の認識合わせという点において)
- 固定化しない、常に循環する体制は可能か。後継者不足などが

挙げられるがアウトプットの形にこだわらず形を変えても良いのではないか。

講座で「ビジョンやアウトカムが変わることは普通」「変わったのなら以前のものを成仏させて次に行くこと」とおっしゃる講師の方がいて非常に納得したことを覚えています。過去良いとされていたものが今は批難を受けることもあり、言い換えると常にその時の前提を踏まえた「良いとされるだろう」という仮説を繰り返し実行していくことが重要だということです。

また、受講者のことばで印象的だった言葉があります。「公共とは、きわめて個人的なことが集合して存在できること」「関わる人が多様でなければ、多様性は生まれない」
まちというコミュニティのくくりを大きくすればするほど、そこには多様な価値観の人が含まれるため、ある一定のルールとインフラとしての機能が必ず必要になってきます。国や市などが定めた基盤を変更したり時に柔軟に解釈しながら、「まち」は住む人の営みの結果であり、「自分たちのものである」という意識を、意識的でも無意識的にも持ち広げ、創造力と想像力を持って行動することがまた次の視点に引き上げてくれるかもしれないと考えます。

本レポートはここから議論を発生したり、常に変わる仮説の上で今後もプロジェクトを進めていくための一つのマイルストーンになればらと思いこの場を借りて作成させていただきました。本芸術祭が「一過性でない価値」を生み出していくということにはある程度の「時間の積み重ね」が必要であり、時間がかかるからこそ「継続する」ことが重要になってきます。また反対に将来的にどうなっていたいかを話し合った時に出た意見のなかで、「創造的な市民によってこのイベントが乗っ取られたり、全然違う形で面白い企てを起こす人が多数出てきたりすると面白いよね」という話が出ました。どこを「継続する」のか、という部分を今一度考えさせられる機会になりました。

運営側にもしなやかさのある強度を増していけるよう、たくさんの意見にふれ、自分自身の偏った思考を揺さぶりながら軸の置き所を変え、今後とも楽しんで取り組んでいこうと思います。(楽しむということの強い継続性も書きたいところでした)



たかやま けんたろう
高山 健太郎
キュレーター／アートプロデューサー／
株式会社artness代表取締役

1982年大阪生まれ。2004年公益財団法人福武財団に入社。2006年の「NAOSHIMA STANDARD 2」では直島コメづくりプロジェクトを担当。2011年まで地中美術館、豊島美術館などの作品管理に携わる。2012年に全国でコミュニティデザインを手がけるstudio-Lに参画し「水都大阪フェス2012」などに携わる。2013年にディレクターとして文化事業会社ノエチカの創業に携わる。「KOGEI Art Fair Kanazawa」や「KUTANism」など石川県の地域文化である工芸のまちづくりやツーリズムなどに8年間携わり、2021年4月独立。アートプロジェクトのプロデュースを行う株式会社artnessを創業。

タイトル

日本唯一のアートの仕事に特化した就職フェア「ART JOB FAIR」

ー文化芸術活動の創造環境を支える雇用・人材育成の課題解決を図るー

戦略の内容

2021年度キャパシティビルディング講座の受講を機に、全国の文化芸術活動において、文化芸術の担い手が育ちにくい実態や、キャリアアップがしづらい実態、地方では担い手が探しづらいなど、雇用や人材育成の課題を知り、それらを解決する取り組みとして、文化芸術活動の創造環境を支えるアートの仕事に光をあてる事業を考えました。

実現の手段・方法

文化芸術活動の創造環境を支える雇用・人材育成の課題解決を図ることを目的に、日本唯一のアートの仕事に特化した就職フェア「ART JOB FAIR」を行います。アートの仕事の担い手を探している人と、アートの仕事につきたい人の双方が一堂に集い、特にこれまで文化芸術の仕事に関わったことのない人が気軽に参加できるよう、イベントの開催やユニークな会場選定、フェアの信頼性を高める工夫等、様々な仕掛けを行います。

工程表

2022年3月	企画・準備
4月～6月	クラウドファンディング募集
7月～9月	出展者募集(雇用者側)
9月～10月	協賛会社募集・協力後援団体募集
11月～2023年1月	来場者募集(求職者側)
2月上旬	開催(2日間を予定)
以後、毎年開催	

1-1. コロナ禍の長期化により事業を見直す

私はこれまで18年間、民間のアートプロジェクトに関わってきました。2004年から2011年まで、香川県の公益財団法人福武財団の職員として、美術館の作品管理や国際展の開催に携わりました。2013年に石川県に移住し、工芸に特化したアートフェアや伝統工芸の九谷焼に特化した芸術祭の企画運営を2021年まで手掛けてきました。そして2021年4月に故郷の大阪で、これまでの経験をもとに地域のアートプロジェクトのプロデュースを行う会社を創業しました。しかし新型コロナウイルスの影響によって思い描いたように事業が進まない状況に直面しました。これまで経験してきた事業は、地域を訪れる来訪者に対してアート鑑賞や文化体験を提供するものだったため、外出自粛の長期化等の影響から、事業を考え直す必要に迫られました。社会に求められる文化芸術の新しい事業の内容を悩んでいた時にキャパシティビルディング講座に出会い、募集要項に書かれていた「文化芸術の価値を問い、社会との相互連鎖の中に多様な意味を見出していく」という趣旨に強く惹かれて受講をすることにしました。

1-2. ピアレビューを通して文化芸術活動の課題を学ぶ

講座はファシリテーターの進行の元、文化芸術の活動に必要な思考力やスキルを磨く講義が全9回行われました。オンライン開催のため11都府県から文化芸術領域で活動経験のある16名が受講生として参加し、ピアレビューと呼ばれる対話を通して、様々な背景を持った受講生と各々の活動における課題を共有しあいました。これまで民間アートプロジェクトでしか働いたことがない私にとって「官」や「公共」

の課題や、「演劇」や「芸能」、「映画」の課題を聞くことは新鮮で、これまで知らなかった文化芸術活動の実態を学ぶ機会になりました。そして創造環境を支える雇用や人材育成の問題に感心を持つことになりました。

1-3. 創造環境を支える雇用・人材育成の課題を解決を図るために

2003年に指定管理者制度が導入されて以来、公的な文化芸術団体では、契約社員やアルバイトのように期限が定まった職種が増加し、雇用を継続することが出来づらいことや、人材育成が出来づらくなったという声を聞きました。制度の影響によって文化芸術の担い手が増えない実態や、キャリアアップが出来づらい実態を知りました。また地方では、そもそも文化芸術に関心のある人が少なく、現場は人手不足が常に起こっているという声を聞きました。私の前の職場も地方でしたが、求人募集をしても応募が少なく採用に至らなかった経験があります。文化庁がまとめた下記の図でも「アートの社会的な意義への理解が十分に広がっていない」や「アートを支えるプレイヤーが一部に限られている」、「アートと他分野との連携が発展途上」など、社会的価値の形成の遅れを指摘する記載があります。受講を機に創造環境を支える雇用・人材育成に対する課題の解決を事業として取り組みたいと思うようになりました。

日本におけるアートを取り巻く現状

アーティストの持続的な活動を可能とする美術的価値・社会的価値・経済的価値の好循環を生み出す必要がある。

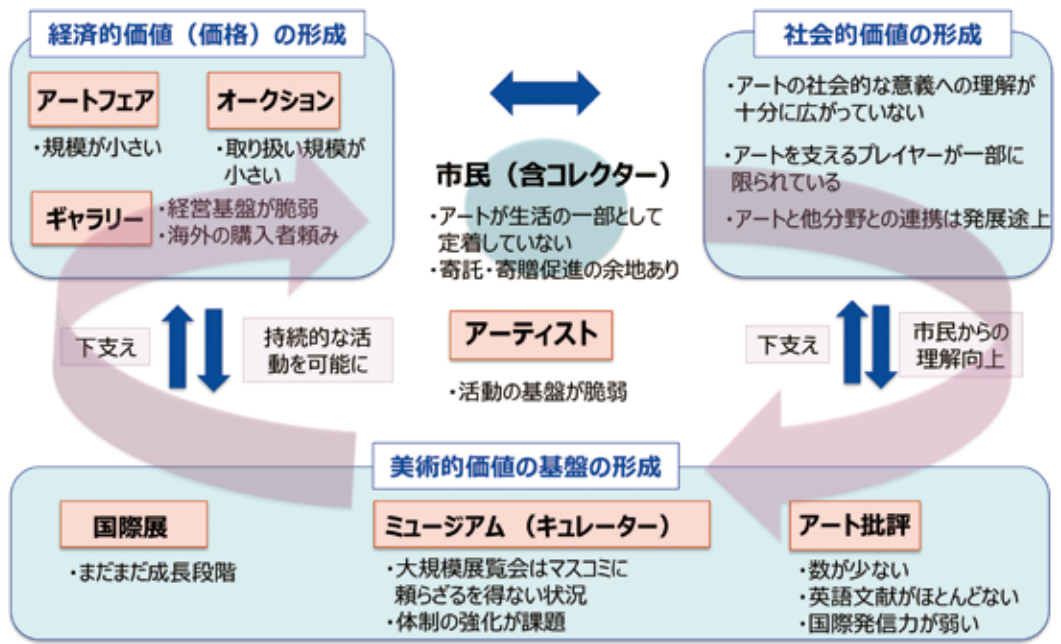


図1 文化庁「文化審議会第18期文化政策部会アート市場活性化ワーキンググループ」の「日本のアートを取り巻く現状における問題点」



64



とりい ゆみこ
鳥井 由美子

わが街の小劇場 劇場主

1984年生まれ。奈良県出身。沖縄県在住。2012年より関西を拠点に演劇活動始める。活動を始めた当初より、制作として主に関わってきたのは劇団子供鉦人。その後フリーランスの舞台制作の活動を始める。大阪・京都・東京・横浜の数々の団体の演劇・コンテンポラリーダンス作品に制作で関わり、公演運営や広報を担当する。2018年より沖縄県に拠点を移す。小劇場「アトリエ銘苅ベース」の運営メンバーや、地元の演劇人との創作活動を行う。2020年12月より那覇市の「わが街の小劇場」を先代より引き継ぎ、劇場主となる。

タイトル

人々の暮らしも芸術活動も、 等しく大切にされる環境を作りたい

戦略の内容

地域住民へ強く意識を向けることを諦めない。わが街の小劇場で活動する作り手がいなくなるのが目標。地域住民を意識することをチャンスに変える作り手が現れるまで諦めない。地域からの「応援しているよ」「頑張ってるね」の直接的なメッセージが鳴り止まないことを目指す。(地域の人々の声を聞く)

実現の手段・方法

- ・わが街の小劇場の周辺地域に強く意識を向け、わが街の小劇場で実施する表現と周辺地域とのバランスを検討。
- ・わが街の小劇場とはどういう場所であるかやミッションを言語化し、そのミッションの共犯者を探し続ける。
- ・共犯者と共にわが街の小劇場で作品や企画を作り続け、発信し続ける。

工程表

《日常》	わが街の小劇場の日々の運営
《2022年度》	わが街の小劇場の改善点の見直し、劇場のミッションの構築と言語化および作り手への説明
《2023年度～長期的に》	レポート執筆や取材など公への発信機会を定期的に持つ

わが街の小劇場から見る、この街の人と演劇

私はわが街の小劇場という沖縄県那覇市にある芝居小屋を営んでいる。2011年から10年間続いてきたこの場所を2021年に先代より引き継いだ。わが街の小劇場は4階建の小さなアパートの1階に位置し、裏口側は民家が広がり、表口側は小さなお店が立ち並ぶ商業地域が広がっている。館内の設備(機材など)内容は最低限のもので、防音も強力ではない。だから音漏れをはじめ近隣住民(商売している人も含む)への配慮は意識的に取り組んでいる。ただ、これまでの10年間、わが街の小劇場では多種多様な演劇をたくさん上演してきた。近隣が堪え難い音を出すこともあったようだ。音だけではなく、時には奇抜な表現が小屋の外へ飛び出すこともあっただろう。近隣住民は、それらの行為が甚だしい時にはもちろん苦情を唱えるなどして、この街で演劇と付き合い、認め、暮らしてきた。それが今日のわが街の小劇場の環境を作っている。今では「ここは演劇という事をやっている人が出入りしている場所だから」と大目に見てくれることも多い。「がんばってね」と声をかけてもらうことも多い。

そんな日々の営みの中で私は近隣の人々に対し「できるだけ安心して暮らしてほしい」と思うようになった。わが街の小劇場のような場所と隣接する地域住民の暮らしを考えるようになった。いくら街の人がこの小屋が行っていることを認めてくれるからとはいえ、何をやってもいいとは思わない。周囲の家屋に侵入するほどの爆音は近隣の人々の生活を止めることにもなる(…が出来ない、はかどらない等)と考える。音の事以外でも近隣住民が嫌がる事に対しては真摯に向き合いたいと考えている(喫煙など)。私は、芸術表現が人々の生活よりも上に立つようなことはこれから先も無いと思うし、芸術が人々の生活を止めてもいい理由も全くないと思う。多くの場合ならきっと防音設備を整えたり、そもそもこんな場所で演劇の集まる場所を営まないだろう。それでも敢えて課題を抱えることで地域住民を近くに感じていきたいと思っている。わが街の小劇場として「演劇や芸術のつくり手は、自分達さへ楽しければ(いい作品を作れば)それでいいのではないし、自分達が活動する国や地域の創作とはかけ離れた環境を暮らす人々の存在も見えている」いい意味で作り手に劇場や作品創作環境の外を見てもらうという一手として打ち出せたらと思っている。

わが街の小劇場が課題を抱えてみる理由

昨今の舞台芸術の課題の中に、人々の日常生活と芸術との間に壁があること、その壁とはいったい如何なるものでそれとどう付き合っていけば良いのかということ、日常の中に芸術がどう入り込んでいけるかなどが挙げられることが多いと思う。わが街の小劇場は物理的な壁や天井はあるが、基本的には常に地域住民の日常と隣合わせだ。それをリスクとして言うならば、騒音問題などを巻き起こしやすい状況であるということ。だけど私は、人々の日常と芸術が対峙したときに生じるリスクから逃げずにどう向き合うか、その時々でどうやって地域住民の暮らしを大切に扱いそれがどのように地域住民に伝わるかを考えることはわが街の小劇場に与えられたチャンスだと捉えている。頑丈な劇場であれば気にかけずに済んだはずの地域住民

の生活やその暮らしも、わが街の小劇場では作り手自身も向き合わなくてはいけなくなる。同時に、自分たちが行っている演劇がどう小さな地域社会から見られているかにも意識を向け考えなければいけない。さらにここでは、地域住民の暮らしも含めて、この小屋でのアウトプットの方法を検討しなければならない。私は今、それを地元の作り手にどう伝えていくべきかを検討している最中だ。本稿の読み手のかたには恐縮だが、今は全然アクションできていない。というか、上手くいっていない。例えば、劇場の外に漏れてる音や劇場の外側に興味をもってもらおうと誘導するが、あまり皆の興味はそこへ向くことはない。相談した作り手によっては「表現や作品世界に口出しすることで怒る作り手もいるんじゃない?」という意見など、それを避けて通らなくてはならないようなテンションが今はある。それが単なる「大きな音を出すな」や「音のボリュームを小さくしてくれ」という小屋の要望になってしまうのではなく、発想力のある挑戦的な共犯者に出会えるかどうかの可能性を模索している。それが可能になれば、もっと劇場の外や自分(作り手)たちの外の世界を意識した作り手や創作環境を育むことができるのではないだろうかと考えている。

こんな実験的な考えが持てる理由は、この街にある

私がこのわが街の小劇場で先に述べたような身勝手なことを検討できるのは、今この街、特に私のいる那覇は演劇を支える環境としてはとてもいい流れ(状態)があるからだ考える。その理由としては、この街に「アトリエ銘苅ベース」という80席あまりの民間小劇場、そして「那覇文化芸術劇場なはーと」という公立の文化施設との特にこの2つの施設があることが考えられる。「アトリエ銘苅ベース」は現在の沖縄の小劇場シーンにとってはちょうど良い客席数とスペースの広さ、設備、ネットワーク、人材を備えている。また「那覇文化芸術劇場なはーと」は2021年秋に開館した劇場で、大小2種類の劇場と多様な使い方が出来る2種類のスタジオを備えている。機能、機構は不自由では無いだろうし、ネットワークや人材も開館前より意欲的にアップデートを図っている。何が言いたいかというと、うちに備わっていないものは他の施設にあるということ。だから、わが街の小劇場でカバーしきれない事、作り手のニーズに応えられない事は、この二つの劇場が担ってくれるし、預ければいいと考えている。彼らの施設があるおかげで、わが街の小劇場は安心して目の前の課題に集中して取り組むことが出来る。そんな環境がこの街にはあると思う。さらに、我々三者は特に観客や作り手を取り合うことは無く、今は連帯関係を構築している最中である。お互いに対してまず考えていることは「何か連携できないか」もしくは「手助けできることはないか」であるだろうと感じている。互いに頼り頼られる関係を保持しつつ、さらには任せ合える可能性についても考えられたいと思う。各自が、持つべき課題にクリアな眼差しで集中できる環境が育つことを願いたい。この環境を日常の中でより豊かなものへと育み合い、観客にもより良い環境の中を巡回してもらえるよう準備していきたいと思う。つまりは、どこかひとつの劇場が取り組みとして広い範囲を網羅しようと頑張ってしまうより、何をどのように取り組むにも時間が

かかるものだからこそ自分達の「できること」「できないこと」「頑張ればできるけど他の施設がすでにやってくれてること」「うちの地域には今は必要ないこと」など認めながら近視眼的で遅くて生ぬるい関係性をもった街の中で、文化的な時間を過ごせるようお膳立てし続けたいのだ。全てを積極的にまとめあげるような具体的なアイデアはない。ただ、周りにいる他の施設が、または地域の作り手が「何をしているのか」または「何をしようとしているのか」を観察しつつけることがアクションとしては非常に大切だと感じている。

今ある状態から考えたい、

民間・公立そして公共性について、私の地域について

先に述べたように、いま私の周り沖縄県の小劇場、または那覇市の劇場の状態は「いい状態」であると私は思っているが、そのいい状態とはどういう状態であるのかを改めて考えたい。民間と公立の劇場がそれぞれのやれる事をオーバーラップしすぎることなくやっているのが今の状態だと思う。現状を理解したり言語化できることで、良き状態を継続することができる。私は、自分が今暮らしている土地の良さが新しく変化してほしいとは思わない。むしろ今のままでいいので、それをより自覚的に継続させたいと思う。だから今ある状態を理解し、意識的に自分の課題と他者（公立ホールにとっては民間、民間劇場にとっては公立）の課題を分けて考えられるようになるといい。民間劇場と公立劇場の役割を「私の地域」という極めて小さい範囲から考えたい。私は他の県がどうだから自分の地域でもこうやればいいとか、「中央」にあるであろうことをスタンダードとして追い求めたり、考えすぎる必要はないと思う。暮らしや環境が違えば、活動のしかた、作品の雰囲気も違ってくる。やみくもに、自分が今いない場所の文化を追い求めてもしかたないのではないだろうか。ならば自分の地域住民との関係における公共性を高めていくほうがよっぽど大切だと思う。私はわが街の小劇場が演劇に特化しているが公民館的な役割も果たしうと思っている。私の作る場が社会教育的な役割をはたしているかもしれない、もしくはすでに行っていることがその可能性を孕んでいるかもしれないのでこの営みをまずはとにかく継続したい。課題と向き合う時間の中で、何をやったか、どう人と向き合ったかをたくさん実感できるのはいいことだし、そういうふうにわが街の小劇場では物事を運べるよう準備したい。そこにこそ公共性というのは生まれるだろう。そうやって無理にでも地域社会を意識しなければならない状況を、たとえ周囲の演劇人を巻き込んでしまっても、やろうとしている。

世の中での暮らしの中には「やっていいこと」と「やっちゃいけないこと」があるが、芸術において「やっちゃいけないこと」ってないと思う。だが、「それをやられて我慢しなければいけない人がいる」っていうことを小屋の営みを通して忘れないように小屋としても表現し続けていきたいと思う。

これからまだ時間をかけてやっていかなければならない。場としては、常に「公共性」を考えている場にしたい。すぐに内に向いてしまう芸術だからこそ、公を（それはわが街の小劇場では地域の人々があてはまるかもしれない）意識するように呼びかけ続け、つねに私が作り

手の彼らにとっての他者としてノックし続けられる場になりたい。



ながた なおこ
永田 直子

公益財団法人岡山文化芸術創造
岡山芸術創造劇場 事業グループ
制作・学芸担当

豊橋市出身。舞台芸術制作。2013年、愛知・穂の国とよはし芸術劇場PLAT開館より6年勤務。演劇・ダンスの鑑賞事業やワークショップ、小学校へのアウトリーチ、貸館業務、票券、広報、まちなかでの大道芸フェスティバル、高校生との演劇公演制作などを担当。その後、広島で医療的ケア児の大道芸鑑賞サポートを行うNPOの立ち上げに参加し、大阪で障害者の舞台芸術活動の制作運営を経て、2021年4月より岡山芸術創造劇場の開館準備を行う。商店街の空きテナントを活用した交流スペースの企画運営、演劇の鑑賞公演・ワークショップ、高校生向け事業、小学校アウトリーチなどを担当。

タイトル

芸術と福祉のまざりで起こる相互作用への妄想、その企み

—新しい創造の場・岡山芸術創造劇場でこれから起こること—

戦略の内容

公共劇場、NPO法人、社会福祉法人で、舞台芸術と障害福祉に関わる事業に携わり、双方によい影響が生まれと実感した。一方、私の所属する岡山芸術創造劇場では、ミッションの一つに「芸術文化を通して、共生社会の実現を目指す」と掲げている。岡山にこれから生まれる劇場が、芸術文化、さらには社会に対してよい影響を生む場所となるために一制作者として何ができるかを考える。

実現の手段・方法

現状を見つめなおし、システムマップの作成、ロジックモデルの作成を行い、事業を実行・評価し、最終アウトカムに向けた戦略を構築し続ける。

工程表

短期(現在)	「障害者の舞台芸術」をキーワードに、現状把握(個人、地域、社会)、システムマップの作成、ステークホルダーの検出、課題の明確化、ロジックモデルの作成
中期	・ 鑑賞サポート基盤構築 ・ 障害の有無を問わない来場者を受け入れるための内部研修 ・ 地域の福祉団体とのネットワーク構築
中長期	・ 年数本、鑑賞サポートをいれた鑑賞事業を行い、様々な方が舞台芸術を楽しむ地域づくり ・ 障害のある方がワークショップや作品作りができる環境づくり

1. 障害者の舞台芸術ってなんだ？

2018年、穂の国とよはし芸術劇場で行った「障がいのある人と共に創る演劇のワークショップ&レクチャー」で出会った表現に、大きく刺激を受けたことを今でも覚えている。講師のジェニー・シーレイ氏は障がいがあるプロの俳優・演出家によるイギリスの劇団「グレイアイ・シアター・カンパニー」の芸術監督であり、自身も聴覚障害のあるアーティストである。演出家として聴覚・視覚障害者へのコミュニケーション手段である手話や音声解説を芸術表現の手段として作品の中に取り入れており、2012年ロンドン・パラリンピック競技大会開会式では共同ディレクターを務めるなどの功績を持つ。このワークショップでは視覚・聴覚・知的・身体等障害者、外国人、健常者が共有できる「言語」で「対話」がなされていた。ここでの「言語」とは、発語したり、手や足で音を鳴らしたり、ジェスチャーをしたり、相手の体に触れたりすることなどを指す。毎日会う人の前髪が右分けか左分けかなんて覚えておらず、見えているはずなのに情報として受け取っていなかったり、相手が何の気なしに発言した言葉に妙に引っ掛かって、ずっと覚えていたりする。人はコミュニケーションをとる際に、様々な感覚を用いて相手を理解しようとするが、その間には多くのフィルターを通していることに気づかされた。同時に、伝えるための表現の果てしなさに驚き、伝わらないことで生まれる人間関係の面白さを感じ、演劇という芸術の奥行の深さに更なる可能性を感じたのであった。

参加者は、障害者・健常者の2種別でまとめるには惜しい多様な個であり、それぞれが他者との相違・共通する点を探り、感じ合い、創作をしていた。そのコミュニケーションの間には、新たな価値観やルールが生まれ、健常者のみで成立していた社会が変わった瞬間があった。このレポートでは分かりやすく「障害者の舞台芸術」と表記するが、「障害者の～」とつけるには不適當であると認知されるようになり、様々な表現が生まれる社会になってほしい。

2023年開館予定の岡山芸術創造劇場では、ミッションの一つに「芸術文化を通して、共生社会の実現を目指す」と掲げている。新しい劇場が芸術文化、さらには社会に対してよい影響を生むために、どのような可能性を引き出せるか考察・検討したい。

2. 岡山で起こりうる芸術文化の可能性を模索する

2-1. 現状の把握

①岡山芸術創造劇場について

2023年9月1日、岡山県岡山市にグランドオープンを迎える“新しい文化芸術施設”。子どもからお年寄りまで幅広い世代の方々が気軽に訪れ、交流し、コミュニケーションが図れる場所となり、新たな賑わいを生み出し続ける文化・芸術の発信拠点となる施設である。コンセプト「魅せる」「集う」「つくる」に沿って、演劇・ダンスの公演や作品創り、アーティストと市民が出会う体験型ワークショップなどを実施し、岡山市全体の文化芸術の新たな創造活動を促進し、地域の魅力づくりや、未来を支える人材の育成に寄与することを目指す。

②岡山県岡山市について

- ・ 人口：719,134人(2021年4月1日現在)
- ・ 面積：789.95km²(2020年10月1日現在)
- ・ 歴史：古代に吉備国と呼ばれた地域の重要な一角を占めており、古代吉備勢力の繁栄を伝える遺跡群のほか、岡山城、後楽園など、個性ある歴史・文化資産が数多く存在する。平成30年には、『『桃太郎伝説』の生まれたまち おかやま〜古代吉備の遺産が誘う鬼退治の物語〜』が日本遺産認定された。
- ・ 交通網：近畿と九州を結ぶ東西軸と、山陰と四国を結ぶ南北軸の結節点に位置し、鉄道・道路・空路などの交通網が集中する中四国地方の中核拠点都市である。
- ・ 自然環境：温暖な瀬戸内海特有の風土により春秋は快晴の日が多く、冬は厳しい季節風を中国山地がさえぎって積雪をみることはまれで「晴れの国」と呼ばれている。恵まれた気候からマスカットや桃の産地として有名。
- ・ 福祉の状況：人口減少傾向にあるが、高齢化率は上昇を続け、令和27年には32.7%まで上昇することが予測されている。

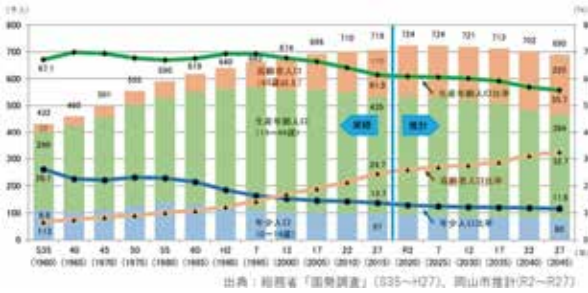


図2-1 人口・高齢比率の見通し

要支援・要介護認定者数は、年々増加しており、2019年度時点で、40,032人。身体障害者、知的障害者、精神障害者の総数は、令和元年度で岡山市人口の約5%にあたる約36,000人。現在、岡山市ではバリアフリー基本計画(素案)に対するパブリックコメントの実施をしている。



図2-2「ユニバーサルデザイン」のまちづくりを進める上で優先的に取り組むべきこと

2018年に実施されたユニバーサルデザインに関する市民意識調査では、「ユニバーサルデザイン」のまちづくりを進める上で、優先的に取り組むべきこととして、交通整備などのハード面以外にも、「だれにでも分かりやすい情報の提供」、「誰もが参加しやすいイベントなどの開催」、「手話や筆談、外国語など、多様なコミュニケーションが可能な環境づくり」などの公共劇場が役割を担うべきソフト面の取り組みも重視されている。

③法律の制定、社会の動向

2016年「障害者差別解消法(障害を理由とする差別の解消に関する法律)」の施行により行政機関等及び事業者(＝公共劇場)は合理的配慮の提供に努めることが掲げられている。2017年に施工された「文化芸術基本法(文化芸術振興基本法の一部を改正する法律)」では基本理念に「障害の有無」にかかわらず等しく文化芸術の鑑賞等ができる環境の整備が追加された。また、2018年には「障害者による文化芸術活動の推進に関する法律」が施行された。これらの法律の施行や、2020年東京オリンピック・パラリンピック大会を契機に障害者の舞台芸術の機会や認知が広がっている。

2-2. 現状をアップデートする企て

第7回の講座で源先生に学んだシステムマップを作成し、ステークホルダーを検出し、課題を明確にする。



図2-3 システムマップ

「障害者の舞台芸術」をキーワードにシステムマップを作成したところ、ことの中心に「障害者への理解が低い!」ことが根本にあるのではないかと考えた。障害福祉分野において、障害の原因を障害当事者の内側に求める「医療モデル」が従来の考え方であったのに対し、障害者の「生きづらさ／生活のしづらさ」は、障害者とそれを取り巻く社会的環境とのあいだに存在し、その相互作用の中で生じる「コンフリクト(摩擦)や社会的バリア(障壁)」こそが、障害当事者の被る困難の要因であるとする「社会モデル」の考え方が提唱され始めた。つまり、車いすを使う人の足が悪いことが障害ではなく、スロープがない社会が障害を生んでいるということだ。この考えに沿うと、障害者の表現は健常者に劣るという考え方は、障害者の機能障害に対してのものであり、障害者の芸術全体を押し量ることはできない。車いすを使う人

がバレエの足のポジションを習得することは難しいかもしれないが、その人だからできるダンスがあるかもしれない。

これは、社会包摂の概念にも沿っており、障害者だけでなく、貧困層、移民・外国人、高齢者、LGBTs、病気を抱える人、被災者等、様々なマイノリティが対象になりうる。障害者の舞台芸術の機会の創出は、様々な人の表現・鑑賞機会の創出の一步になるのではないかと考えた。

ここでロジックモデルを作成し、課題解決に向けたアウトプットについて考える。



図2-4 ロジックモデル

作ってみて我ながら思考が劇場の制作者だと感じた(呪いともいうべきか…)。表現・鑑賞の場をつくること、アーティストや観客、様々なステークホルダーの間に立つことは障害者の舞台芸術をキーワードにしたとて変わらなかった。普段の活動との違いは、福祉分野の人材の参入と、福祉分野の思想を芸術分野に取り入れることである。福祉分野の立場では、その逆である。つまり、芸術・福祉分野のステークホルダー(アーティスト、コーディネーター、マネージャー、劇場職員、観客、行政、障害者、障害者の家族、福祉施設従事者等)それぞれに理解・協力を求め、巻き込むことが必要である。それぞれの抱える課題や目指すものを話し合い、共有する対話の場を設け、このロジックモデルを土台に設定し、双方にとって、どのような良い効果が生まれるかを考えたい。また、これでロジックモデルを完成させず、話し合いの中で更新していくことが一方的な考えに陥らず、ステークホルダーの積極的な参加につながるのではないか。

3. 岡山芸術創造劇場の開館に期待を込める

今回、新しい劇場の開館に向けて、岡山の現状のみならず、全国的な舞台芸術の課題に目を向けてみた。障害者の舞台芸術の機会の創出は、前述したとおり、障害者だけではなく、様々な人の表現・鑑賞機会の創出の一步になるのではないかと考える。このムーブメントを通して、都心に集中しない表現活動の広がりを岡山から発信していきたい。それが全国の表現活動の刺激にもなり、岡山市民のシビックプライドを形成するのではないだろうか。

現在、未だ新型コロナウイルス感染症拡大による情勢に舞台芸術

分野は、(ただでさえ以前からそうであるのにより)不安定な状態が続いているが、次世代の表現者がエンパワメントされ、活躍する場所を生みだしていきたい。また、今回、講座を通して学んだことを、最終アウトカムの先に向けて思考し、評価し振り返り、戦略を練り続けたい。

参考文献

- ・九州大学ソーシャルアートラボ編「アートマネジメントと社会包摂ーアート現場を社会にひらくー」2021年7月発行
- ・結城俊哉編「共に生きるための障害福祉学入門」2018年大月書店
- ・南部充央著「障害者の舞台芸術鑑賞サービス入門 人と社会をデザインでつなぐ」2019年発行
- ・発行者 日本財団パラリンピックサポートセンター パラリンピック研究会、国際障害者交流センター(ビッグ・アイ)「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3月発行 <https://www.big-i.jp/reports/post/000150.php>
- ・「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律(2012年6月施行)」
- ・岡山市プロフィール | 岡山市 <https://www.city.okayama.jp/shisei/category/4-20-0-0-0-0-0-0-0-0.html>
- ・岡山市バリアフリー基本計画(素案)に対するパブリックコメント(ご意見募集)について | 岡山市 <https://www.city.okayama.jp/shisei/0000034636.html>
- ・公益社団法人 全国公立文化施設協会「令和2年度 障害者文化芸術活動推進に向けた劇場・音楽堂等取組状況調査 報告書」2021年3月発行



はたの(まつたに) まさこ
端野(松谷) 真佐子

「文化芸術×共生社会プロジェクト」
実行委員会事務員

2001年よりART COMPLEXグループに所属し、民間劇場や公立文化施設で制作、貸館、技術管理などを担当。また照明技術者として関西各地の劇場に従事した。『ギア-GEAR-』ロングラン公演ではフاندレイジングの他、聾学校や児童養護施設を対象とした鑑賞会を企画。2020年、(公財)びわ湖芸術文化財団にて滋賀県が実施する補助金の相談員を務め、現在は県内の文化団体、福祉団体、NPO法人、県内市等が連携する「文化芸術×共生社会プロジェクト」実行委員会の事務員としてフェスティバル事業を担当している。若年性アルツハイマーの父を介護したことから“社会的孤立を生まない”まちづくりに関心がある。二児(中1・小5)の母。

タイトル

共生社会の実現に向けた
文化芸術活動の中間支援について検討する

戦略の内容

障害の有無、年齢、国籍にかかわらず誰もが関わり合う、大らかでユーモアに溢れた豊かな社会を目指すために、文化芸術の立場から何ができるか。個人の見解として自由に中間支援の在り方に思いを巡らすことで、多様な人材の新しい役割・働き方の創出に貢献する。

実現の手段・方法

- ・「共生社会」をキーワードに、多くの人々がどのような未来を描いているのかを調べる
- ・地域の多様な人との関わりを増やし、視野を広げる
- ・中間支援の役割と、公的支援の必要性について根拠を明らかにする

工程表

【短期目標】	・国内外の共生社会に関係する文化芸術活動や、中間支援機関を調査する ・地域の文化芸術団体、市町ホール、NPO等の実態を調査する ・談話会や相談対応で潜在的なニーズに気付き、その改善策を企画化する ・福祉、教育、多文化共生など他領域の支援を調べ、文化芸術との接点を探す ・中間支援の在り方を考えるとともに自身の役割を見出す
【中長期目標】	・文化芸術の価値がより高まり、今以上に評価される仕組みを作る ・誰もが関わり合える文化芸術の創造環境を整える ・「支援する側、される側」の関係を越えた豊かな社会形成を目指す ・多様な個性が生かされる中間支援を考え、働き方改革に繋げる

1-1 はじめに

言葉にできない思いはたくさんある。誰かの表現が琴線に触れた時、孤独から解放されたように感じられ、多くの人と分かち合った時には世界と繋がる安心感を得る。国境を超えて共鳴できる奇跡。私が劇場という場にこだわり働き続けてきたのは、この喜びを広く届けたいと夢見たからである。

1-2 滋賀県の文化芸術との出会い

昨年度、県内で実施された補助事業の相談員を務めた。相談される方は、アーティストや文化芸術団体、制作者、技術者、文化施設職員、教室の先生、部活動の顧問と生徒、花火師、お祭りの主催者などプロ・アマ問わず様々で、300名を超えた。実施の在り方は異なるが「何かを分かち合いたい」、「誰かを喜ばせたい」といった思いは共通しているように感じた。滋賀県が文化資本に溢れていることを知る傍ら、コロナ禍で活動困難に陥っているお話は毎回胸に刺さるばかりであった。「文化芸術は娯楽、不要不急」と言う人もいるが、個々が活躍し社会に広がれば、きっと豊かな地域になるだろう。文化芸術の純粋性を確保しつつも、その価値を高めるには、どのような支援が必要だろうか？声にならない思いをエビデンスとして集め、現場から提案したい。

1-3 専門人材による持続的な支援体制を考え始めた経緯

文化芸術の手法で「言葉にならない何か」を表現するアーティストにとって、事業計画書で活動を言語化して説明するのは端から難しさがある。クリエイティブな活動を支援する補助事業においては、アートの可能性が最大限に発揮できるよう柔軟な対応が理想だが、税金を財源としている以上、管理する側の責任も重い。「事業化できない、条件が合わない」等の理由で辞退する方も多くいた。その相談者の向こうには周辺領域で活動する者の仕事の機会が失われており、また文化芸術に関わる機会をなくしている県民がいる。支援が行き渡るには、どうしたら良いだろうか。補助金も大事であるが、それぞれの課題にあわせた多面的なサポートがあるのが望ましい。新たな可能性を引き出したり気持ちの支えになるだけでなく、資金獲得が目的となって活動の本質を歪めることがないよう見守ることも大事だ。「支援というミッションと施策が一致しているか」、「地域の特性に合い、対象とする人たちに適切に情報は伝わっているか」、「その在り方は公平であるか、成果に繋がったか」を確認するためには、文化芸術に理解のある専門人材が長期的な視点をもって支えることができる中間支援体制が必要だと感じる。現在、全国各地でアーツカウンシルが設立されており、その内容は資金支援、人材育成、活動機会の創出、情報提供、相談対応、ネットワーク支援、伴走支援等、多種多様であるが、まずは地域を見つめることから求められる支援について考えたい。

2-1 今年度の取り組み

今年は、滋賀県で実施する「文化芸術×共生社会フェスティバル」と「滋賀で人と社会と文化芸術をつなぐプロジェクト“SANPOh”(さんぽう)」に関わった。フェスティバルは、障害者・高齢者・子どもなど誰もが文化芸術活動に参画できる事業や鑑賞事業を集めたもので、SANPOhは、藤原顕太さんをコーディネーターとして迎え、社会と文化芸術の「つなぎ手」となる方々(文化芸術関係者、福祉関係者、地域の活動者や団体、住民など)のサポートとして相談対応・勉強会・談話会を実施したり、市町の文化施設と住民が繋がるためのモデル事業を行う取り組み。障害者の文化芸術活動を支える「人」づくりや、障害の有無にかかわらず、誰もが文化芸術活動に楽しめる拠点や支援をする人が集える機能を有する「場」の構築を目指すものである。

2-2 滋賀県の障害者の文化芸術活動に関する実態調査(市町・文化施設)、障害者団体への聞き取りから

市町	・取組を行うノウハウ(専門性)がない ・職員数が少ない ・事業を行う予算がない ・文化事業と福祉の現場を理解した中間支援人材・組織が必要 ・障害者の文化芸術施策を進めるための相談期間など拠点となる場が必要 など
文化施設	・鑑賞や創造、評価など様々な場面で、障害者の文化芸術活動を支援できる人材の確保 ・文化施設職員が文化専門知識に加え福祉の知識・経験を深める 研修機会が必要 ・それぞれの分野や領域を超えて関係者が集う拠点(ネットワーク構築)が必要 など
障害当事者・団体	- 障害当事者・団体 ・一般の人と一緒に鑑賞することの不安感 ・情報が入らない(対応サポートがあるか、等) ・在宅の人が気軽に立ち寄り体験できる文化施設や対応サポートがない など

滋賀県「障害者の文化芸術活動を支える拠点のあり方について」(令和3年3月)より(調査)令和元年7月実施、(ヒアリング)令和元年12月実施

2-3 共生社会事業から見えた課題

文化芸術基本法において「全ての国民が文化芸術を創造し、享受する権利がある」と認められているものの、社会的に弱い立場にある人たちが物理的・心理的な障壁を感じて機会が得られていないのが現状である。世にある文化事業はハード面・ソフト面共に、大多数の健常者を対象に作られており、目が見える、耳が聴こえる、自由に歩けることが前提の開催様式が多いために、会場を訪れた際に疎外感を感じさせることも多いだろう。観客の裾野を広げるため安価で実施しても、情報にアクセスしやすく経済的にも余裕がある愛好家が恩恵を受けて、格差が広がることもある。やはり事業を考える際には「人ありき」で企画を立てるという発想を大事にしたい。マニュアルに沿って「手話や字幕、車椅子席を用意して終わり」だけではなく、その視線は「人の尊厳を大切にした、あたたかいもの」であってほしい。また担い手側にも多様な個性が生かされた関わりが増えることを願う。

滋賀県では障害のある人の数(各障害関係手帳所持者)は7.9万人(令和元年度の統計)、引きこもりは1.3万人、外国人県民は3.2万人で、県民の約8.7％である。貧困、介護、母子家庭など生きづらさを抱える人は他にもいる。これでは少数派とはいえない。民間側だけでは予算や人員不足から、どうしても取りこぼす部分ができ、それは社会的に弱い立場に偏りやすい。光が当たらない部分を探し続け、公的支援として重点施策を講じることが大事だ。そして一過性の事業で終わらせないための「仕組みづくり」が支援だと考える。日頃、実行委員会が設置される(公財)びわ湖芸術文化財団(びわ湖ホール内)に従事しているが、ここではオペラをはじめとした世界最先端を目指す公演から、県内各地の小学校に文化芸術を伝える普及啓発や人材育成など取り組みは多岐に渡り、舞台技術、安全管理にいたるまで日々共有される情報に多くの学びを得ている。専門人材による厚みのある体制は働きやすさにも繋がる。こうした環境を更に広げる方法はないだろうか。

2-4 創造現場の「共生社会」について

SANPOhの談話会では「共生社会事業をやっている組織そのものが、共生社会じゃないことがある」という指摘もあった。業界内にも差別、ヒエラルキーが存在し、創作過程において共生社会の理念が見過ごされることも少なくない。障害者基本計画には「障害の有無にかかわらず、国民誰もが相互に人格と個性を尊重し支え合う共生社会」が謳われており、また「国民誰もが同等に参加、参画できる共生社会は、行政だけでなく企業、NPO等すべての社会構成員がその価値観を共有し、それぞれの役割と責任を自覚して主体的に取り組むことにより初めて実現できる」との記載がある。アウトプットである本番や作品だけでなく、その過程においても「共生社会」が実現されるためには、業界全体で意識を変えていくことが最善だと思う。

3-1 事例紹介:SANPOh長浜パイロット事業より

長浜市には3000人を超える外国人県民が暮らしており、地域の

文化施設との接点が少ないことから外国人県民や障害者が気軽に参加できるモデル事業を実施した。長浜文化芸術会館、長浜市民国際交流協会、滋賀県国際協会、長浜市、長浜市教育委員会の他、地域の担い手である磯崎真一さん(NPOはまかる代表)らの協力を得て、取り組み内容が明確に見えてきたように思う。各ステークホルダーには情報を届けるツールがあるだけでなく、課題を把握している専門スタッフや相談員が揃っている。連携側が抱える課題解決を意識することで事業内容の充実、効率化が図られるだけでなく、評価や次なる提案も受け取れる。関係を0から構築するのは非常に時間を要するため、前例を作れたのは成果であった。

3-2 知見・ノウハウという「公共の財産」を共有する

「新規事業の立ち上げは苦勞するが、その後は楽になる」とよく言われるが、この大変な部分を自治体の予算で専門人材が担いモデル事業として発信すれば、大きな価値を生むと思う。人と直に接して集めた調査データ、試行錯誤で得たノウハウ、得られたネットワーク、専門的な評価方法を「公共の財産」として共有すれば、妥当な予算・事業期間・体制など見通しが立つだけでなく、人材育成・普及啓発の面でその後も効果を発揮するだろう。先行事例があれば、期待値から支援も受けやすい。モデル事業で育った人材が伴走・相談対応をできるなら、後に続く団体は、スタートラインの時点で有利になるだけでなく、スムーズな道を安心して進むことができる。これらの仕組みを自治体内に限らず、国内の同じテーマで取り組む中間支援機関や文化芸術団体に共有すれば、互いにピアメンターとなる期待がある。

3-3 共生社会事業を行う上で大切にしたいこと

・エピソード①「支援する側、される側」

愛荘町にあるブラジル人学校「サンタナ学園」を訪問したのはハロウィンの日で、子どもたちは日本の子どもたちと同じように仮装を楽しむ、「だるまさんがころんだ」をしながら遊んでいた。校長の中田ケンコさんと事務長の柳田安代さんを交えてのお話では「無料の企画があっても、交通費がかかれば行けない」「仕事で疲れており連れていく親がいない」「日本の学校にも馴染めず、ブラジル人学校にも通えず、取りこぼされる子どもがいる。どちらの言語も読み書きができない。学校に来なければ彼らの将来を救うことができない」。同じ地域に暮らしながら、どうしてこうも格差が生まれるのか言葉を失った。外国人県民に限らず、障害者も引きこもりの方も、私たちと住み分けているのではない。向き合えないようにした結果の分断ではないだろうか。それが尊厳を傷付けていないか?「私たちも支援をする側になりたい、ありがとうと言われる側になりたい。」「ずっと関わり合う関係を作りたい。大人たちの一時的な支援ばかりで、二度と会えない大人と関わる子どもの気持ちを考えてほしい」この言葉はずっと胸に残っている。この子どもたちまで届く仕組みを考えたい。共生社会事業は事業実施が目的ではなく、その先に、共生社会を実現させることを意識し続けることが大事だと思う。

・エピソード②「相互理解」

通訳・翻訳を担当されたブラジル人2世の川端テレーザさんは、コミュニティの人間模様などリアルなお話など含め、親身にアドバイスをくださった。女性であること、子育てをしていることなど私との共通点も多く、次第に彼女の暮らしの延長線として外国人県民の状況に思いを馳せるようになり、自分自身のこととして動機付けがなされていく心の変化を感じた。「障害者への理解を深めよう」、「多文化共生について話し合おう」と呼びかけても、「自分には課題解決なんて難しそうだ」と思われ敬遠されてしまう。なにより支援する側・される側という場の設定自体に違和感がある。それより人が集まるのは何か楽しいことがある時だ。現在ある文化芸術活動の対象者を広げることで、対等に関わり合う場を設け、相互理解を深めるきっかけにしたい。

3-4 成果指標・評価について

共生社会事業は、かけた予算・労力に対して動員数や収益率など数値的な成果が低く感じられるため、文化的効果に限らず、社会的効果や経済的效果を評価するロジックモデルを定着させることが必要だ。例えば、認知症高齢者のBPSD(怒りっぽくなる、意欲がなくなる等の行動心理症状)に対する演劇情動療法⑩等は、認知機能低下を抑えるだけでなくQOL(生活や人生の質)の向上に結びつくものと考えられている。このアウトカムは、医療費が逼迫する将来においては社会的投資収益率等で評価することができるだろう。文化芸術による社会的処方¹⁾は近年注目を集めているため、社会的インパクト投資も含めた資金調達も期待できる。

また「共生社会の実現」というミッションは大き過ぎるため、どれだけ頑張っても「共生社会への意識が低い」と受け止められてしまうことがある。県民に理解を求めるだけでなく、組織内の意識を高め無理のない計画で実施するためにも、目標設定・効果測定は必要だ。プロセスの評価は事業の現場を支える多くの担い手を専門人材として認め、更なる活躍に向けたエンパワメントとなる。

3-5 その支え手となる人のこと

アーツカウンシルイングランドでは、多様な人材の採用だけでなく柔軟な働き方も奨励しており、ホームページでは以下のようなメッセージを記載している。

ー「Disabled, D/deaf and/or neurodivergent people, those from Black, Asian and Ethnically Diverse backgrounds and people under 30 are under-represented in our workforce so we particularly encourage applications from people in these groups.」「障害者、聴覚障害者、神経多様性(ニューロ・ダイバーシティ)、黒人、アジア人、民族的に多様な背景を持つ人々、30歳未満の人々は労働力として軽視されているため、これらのグループの人々からの応募を特に奨励します」ー

中間支援を考えるうえでの、もう一つの狙いはこの人的体制だ。共生社会事業では、当事者の視線を大切にし、自らの組織内で共生社会が

実現するのが望ましい。私自身も専門性を高めながら一つのモデルとなることで、子育てや介護で離職する仲間を引き止め、これから業界を目指す多様な人たちの道を作っていきたい。

4 今後の展望

今回は中間支援への期待を、直感から思い巡らすことが精一杯であったため、今後は国内外の事例調査を中心に地域にあった具体策として支援の在り方を考えていくことを目標にする。成果を見出そうとするあまり文化芸術の純粋性を損なわないことにも慎重でいたい。大らかで豊かな社会に向けて、小さくとも深みのある支援とは何か、キャパシティビルディング講座でのあたたかい視線を思い出しながら、肩の力を抜いて考えていきたいと思う。

参考文献

- ・滋賀県障害者文化芸術活動推進計画
- ・滋賀県の人口と世帯数（令和3年1月1日現在）
- ・滋賀県障害者プラン2021
- ・令和2年度滋賀県ひきこもり支援に関する実態調査
- ・住民基本台帳人口調査結果（外国人人口集計表）
- ・文部科学省 厚生労働省「障害者による文化芸術活動の推進に関する基本的な計画」
- ・『社会的処方: 孤立という病を地域のつながりで治す方法』 著者西 智弘、他
- ・情動療法による認知症患者リハビリテーション医療の効率化（NPO法人日本演劇情動療法協会）
- ・『認知症情動療法』著者・藤井昌彦、前田有作、金田江里子、佐々木英忠



ひらまつ たかゆき
平松 隆之
劇団うりんこ(劇団うりんこ／うりんこ劇場)

愛知県豊川市在住。子ども・地域・演劇に関する様々な活動を行う。2005年、劇団うりんこ／うりんこ劇場入団。2009年、大阪大学第1期ワークショップデザイナー育成プログラム履修。NPO芸術の広場ももなも理事、名古屋学生演劇祭アドバイザー、せんだい短編戯曲賞選考委員。主なプロデュース作品 2010～2012年『お伽草紙／戯曲』（戯曲＝永山智行・演出＝三浦基）、2011～2012年『クリスマス・トイボックス』（作／演出＝吉田小夏）、2014年『妥協点P』（作／演出＝柴幸男・舞台美術＝杉原邦生）、2016年『めぐる、ぐるぐる。』（作／演出＝永山智行）、2019年あいちトリエンナーレ2019劇団うりんこ＋三浦基＋クワクボリョウタ『幸福はだれにくる』など。趣味は芸術祭巡り。

タイトル

全ての地域の学生演劇にスポットライトを！

—挑戦するものが応援される社会に—

—日本学生演劇プラットフォームの再組織化に向けて—

戦略の内容

すでに出来つつある各地の学生演劇祭のネットワークを足がかりに、演劇を志す学生が、日本のどこにいても活躍できる場（プラットフォーム）をつくる。

実現の手段・方法

- ・恒常的に学生演劇についてコミット、サポートできる組織（日本学生演劇プラットフォーム）を一般社団法人化する。
- ・会員制とすることで、ひとりひとりが主体的に関われる組織を作る。
- ・委員会や地域支部など、目的を持って活動できる仕組みを作る。
- ・学生演劇祭などをきっかけに、地域内の学生のつながりを作る。
- ・業界団体と連携することで、今後の活躍の場を広げる。
- ・地域の劇団や劇場、OBOGとの交流の場を設け、面的／時間的なつながりを作る。

工程表

2021年	12月	ビジョン、ミッションを振り返るための合宿
2022年	1月	ビジョン、ミッション、組織図の見直し
	2月	法人化へ向けての必要事項検討
	3月	周知のためのweb更新 会員／会費体制の整備
	4月	会員制度スタート
	6月	総会(任意団体)／合宿
	夏～秋	各地での学生演劇祭開催 委員会、支部活動の展開 業界団体との連携強化 法人化の準備
2023年	1月	法人化への手続き開始
	3月	全国学生演劇祭(東京)／サミット
	4月	法人化

はじめに

突然ですが皆さん、全国学生演劇祭をご存知でしょうか。2015年の第0回全国学生演劇祭を皮切りに第4回までは京都、その後は名古屋、札幌、福岡と各地を回りながら開催（一部オンラインを含む）され、2023年には初の東京開催を実施する予定です。この演劇祭は、札幌、東京、名古屋、京都、四国、福岡などで行われる学生演劇祭の大賞受賞団体が集結し、上演と交流を深めるもので、以前は東北や大阪、中国地方でも行われ21年は初の奈良開催も実施されました。また22年には東北での開催復活に向けて準備が進んでいます。コロナ禍直前の2018年度では70団体が各地の演劇祭に参加し、全体で延べ4,000人を超える人々が足を運びました。また、過去に演劇祭に参加した団体からは「せんだい短編戯曲賞」大賞受賞(2016)、「大韓民国演劇祭in大邱」招聘(2017)、「演劇人コンクール」優秀演出家賞受賞(2019、2020)、「かながわ短編演劇賞」グランプリ(2021)などの成果を上げた団体、演出家、劇作家なども現れ、日本の演劇文化の発展にも貢献しています。

このような成果や場の提供を行ってきた学生演劇祭ですが、立ち上がったのはまだ最近のことです。2011年2月、立命館大学の学生劇団のOBの一人が学生に声を掛け、実行委員会形式で京都学生演劇祭を開催したのが始まりでした。その後、それに触発された各地の学生や制作者が京都のフォーマットを参考に次々と学生演劇祭を立ち上げ、それらが集結する形で今日の全国学生演劇祭が成り立っています。学生達の一喜一憂する姿に刺激を受けるとともに、継続に向けての課題も見えてきました。その課題を解消するため、2018年には日本学生演劇プラットフォーム（以下:PF）を立ち上げたのですが、毎年来る事業に追われ、仕組みや方法を大きく変えることなく、今日に至っています。

そのような中、新型コロナウイルス感染症が世界中で大混乱に落とし込みました。影響を受けていない業種は一つとしてありませんが、舞台芸術は多大な影響を受けた業界の一つだと思います。何しろ、人が目の前で何かをすることを生業としている中で、人に会うことそのものが制限されたのですから。学生演劇はその中でも、さらに窮地に追いやられました。感染症そのものの脅威はもちろん、大学からの設備利用禁止や活動自粛要請、家族からの心配や世間の辛い眼差し等、業界団体との繋がりもない中で1年もしくは2年の活動休止を余儀なくされている団体もあります。

そこで、学生演劇祭を通じたネットワークを持っていた私たちは、頻繁に情報を集め、状況を把握し、支援制度の紹介やサポートを行ってきました。特に、公的機関が機能しない中で学生達が自己を表現する場を保ちたいと演劇祭実施の方法を模索しました。万全の感染症対策をしながら開催をした地域、配信公演を行った地域、そして中止をした地域など様々でしたが、仲間がいることでその土地にあった適切な判断ができたと思っています。

これらの成果を上げる一方、脆弱な組織体制でこれまで続けてきたことの弊害も感じるようになりました。いや、なったと言うよりなんとかしなければと思いつつ、先延ばしにしてきたことのツケが重くのしかかってきました。最初に襲ってきたのは金銭的困難でした。目の前のピンチ

を乗り越えるために、なんとかしようと思うのですが、思うようにいかず、気持ちばかりが焦ります。思えば「私たちは何者か」と言うことが整理できずに今日までできていました。創業者に触発されて始まった活動を継続するためには自分たちの思いを他者にも説明できる組織にならなければなりません。しかし、私たちはその言葉を持っていませんでした。体験すれば分かる、といった態度でここまでできてしまったことも言葉を吟味せずにきた理由の一つかもしれません。ただそれでは、まだ見ぬ人々たち、これから出会う人達に思いを伝えることはできません。その為に、この講座の中で学んだことを参考に、再組織化に向けて検討を始めることにしました。

しかし私たちは一度、組織を立ち上げています。その時にも様々な議論をしたはずで、ただやみくもに語り合っても現状を変えられません。また、かつてより法人化について話題にしていたましたが、人手や金銭面のことで躊躇し、そのままにしてきました。しかし、その事がある種のブレーキになっていたと反省し、むしろ法人化を契機としてより豊かな環境を作っていく方針で議論を重ねることにしました。

これまでの講座から

キャパシティビルディング講座では第2回の講師、山元圭太さんの話が衝撃的でした。「本当はライフなのにソーシャルだと思っている」「価値創造型なのに課題解決型だと思っている」「創業者の目的と組織の目的を重ねすぎるのは危険」等の指摘は目から鱗が落ちる思いで、振り返りのよい材料となりました。

第4回では「ファンドレイズとはお金だけを集めるのではなく仲間を集める」という言葉が印象的でした。その為には人の心を動かす言葉を持つ事が必要で、多くのヒントをいただきました。紹介された「非営利団体の資金調達ハンドブック」は素人の私にもとても分かりやすく、エレベータートーク等の例示も参考になりました。

第7回では評価という視点とロジックモデルの作成を行い、今の事業が将来何に結びつくのか、どんな成果を狙っているのかを突き詰めることになりました。言語化できないことも、無理矢理図表に落とし込むことで、足りない要素に気がついたりそもその思考転換を促されたりする機会となりました。

第8回では、講師の片山正夫さんから「寄付が盛んなアメリカも動機は他者からの呼びかけであること」「アメリカでも中間支援組織は民間の寄付が集まりにくく公的機関がそこへ支援する仕組みがあること」等をお伺いしました。何かこれまで漠然と、よいものには自然と支援が集まると思っていた節があったのですが、どんなことでも積極的にアピールしないと結果が付いてこないものだと思いを改めました。

講座で得た知見をもとにPFのメンバーとも語りあう中で、当初組織として思っていたことと実状が噛み合わないこと、一人一人が抱えている気持ちに微妙な差違があることに気がつきました。法人化の議論を進めるためにも色んなことを整理する必要性を感じ、12月に集中ミーティングを合宿形式で行いました。



図1

集中ミーティング

設立当初、「主体は学生である」という話をしていました。PFのメンバーは基本的には各地で学生演劇祭を支えている社会人の集まりです。学生が参加し実行するのだから主体は学生だ、と言うことで彼らをサポートするようなことを考えていたのですが「主体である学生がメンバーにいないのか?」とか「恩恵を受けるのは彼らだからそこからお金を集めよう、その為に必要なサービスを考えよう」と躍起になりながら、どこかちぐはぐな違和感がありました（実際、実行には至りませんでした）。そこで、日本政策金融公庫刊（監修：山元圭太）「ビジネスプラン見える化BOOK」の手順にならって、一から見つめ直しました。詳細は省きますが、以下の気づきを得られたことは非常に大きな成果でした。

- ・学生は対象者であり、彼らの活動を「応援したい人達のあつまり」が我々であること
- ・彼らからの見返りはお金ではなく、作品や活動、成長そのものだとして再確認できたこと
- ・PFのみで全てを賄うのではなく、強みにフォーカスし、足りないところは他にゆだねる、もしくは連携すれば解決できること

これらを受けて、ビジョンやミッションについて考えました。

ミッション、ビジョン、バリュー

ミッション、ビジョン、バリュー（MVV）の作成については、(株)パラドックスVisions編集部のWEBサイトを参考にしました（<https://prdx.co.jp/visions-prdx/mission-vision-value/>）。私は自分の理想とする生き方や社会像を強く意識する傾向があり、山元さんの講座であった「創業者と組織の目的を混同しがち」な性格だと気付かされました。気がついたのはいいのですが、なかなか思いは捨てきれません。MVVについても、自分の思想や哲学に引っ張られて、なかなか腑に落ちなかったのですが、このサイトにはスピリットやスローガンというフレームが用意され、「そうか、自分がビジョンだと思っていたことはここでいうスピリットだったのだ」と整理が付いて、心のモヤモヤが晴れました。まだ仲間と作成中ですが、個人として以下のように考えています。

（図1 <https://prdx.co.jp/visions-prdx/wordpress/wp-content/uploads/2019/09/010-768x485.jpg> 引用）

- ・ミッション
学生演劇を通じて、演劇界に人や情報が行き交うプラットフォームをつくる

- ・ビジョン
全国各地の演劇を志す学生がどこにいても、やり甲斐を持って演劇活動ができ、チャンスをつかむ機会が得られると共に、挑戦するものが応援される社会をつくる。

- ・バリュー
学生と直接繋がる全国的なネットワーク
演劇界や他業種とのハブ
演劇祭を始めとする運営ノウハウ

- ・スピリット
人間賛歌←個人が尊重される社会
世界平和←多様な生き方が認められる世界
批判的公共性←自己の良心に従って社会を見つめる精神

- ・スローガン
全ての地域の学生演劇にスポットライトを!
beyond the universe

- ・ベネフィット
学生にとって←人間形成、自己表現、自己成長、仲間作りの場
演劇業界にとって←人材育成や振興、新たな表現との出会いの場
地域にとって←若者との出会い、新たな魅力発見の場

組織図、事業図の作成

PFは学生演劇祭などの事業ベースの団体ではなく、通年で学生を

サポートするための組織として作ったはずなのですが、明確な組織図がありませんでした。その為、どうしても毎年ある演劇祭の運営に気をとられ、結果的に打ち上げ花火になり対応も遅れがちになることがありました。そこで、いま自分たちがしていること、しようとしていることの棚卸しをしました。これまでも「出会う(集う)」「育む」「広がる」という三本柱を掲げてはいたのですが、そこに「続ける」という土台のような視点が抜けていることに気がつきました。組織とはそもそも続いていくものですが、なんのために続けるのか、その為には何をすればいいのか、と言う視点が欠けていたと思います。また、課題の整理とそれを実行する責任の所在が不明瞭で、結果的に手つかずになり、問題が起きたときにどこに相談すべきか、何を持って決定とすべきかが曖昧でした。

これらの現状を解決するため、図の作成にあたって意志決定のプロセスと実行主体を可視化しました。会員1人1人の声があつまる総会を行い、そこで確認されたことを執行する理事会と会員が能動的に関わる委員会、地域支部をおきました。また、各委員会や支部での活動や事業を別途、図式化することにしました。なかなか区分けが難しい部分もあるのですが、それは活動の面的時間的な広がりや重なりがどうしても起きるので、ひとまず柔軟に取り扱うことにしました。（図2、3）

会員制度

会員とは何か。それは、その会の趣旨に賛同して集まる人々のことです。また、一般社団法人では会費を集めるのも一般的です。繰り返しになりますが設立当初、主体は学生であるから会費も学生からまんべんなく集めようとしていたのですが、当の彼らは特別応援されたと思っているわけではありません。なんなら、大きなお世話だと思っているでしょう。そんな彼らからお金を集めるというのは現実的ではなく、実際（参加費は集めていても会費としては）集めることはしませんでした（というかできませんでした）。しかし、主体は応援したいと思っている側だと気がついたことで、気持ちの整理が付きました。会員は会の目的に自ら賛同し、その目的を実現するために会費を払って会を支え、役割を果たすことでその目的に近づいていく、そんな会員像をイメージできるようになりました。寄付というものもなんだかよそよそしい感じがしていたのですが、関わり方のメニューの一つだと感じる

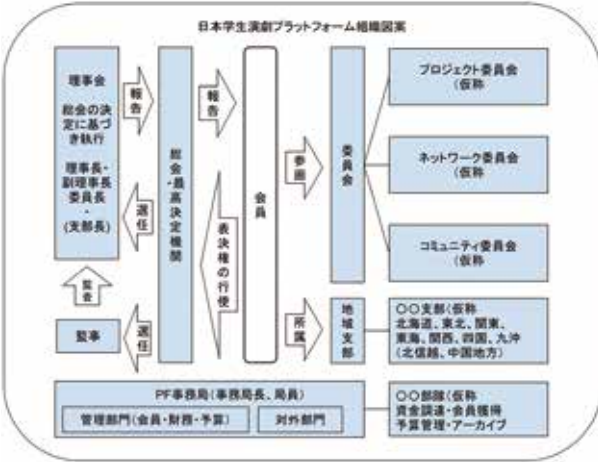


図2

ようになりました。金も出すし手も動かすことは演劇に関わる人間の性分にもあっている気がします。

エレベータートーク

どんなに素晴らしい活動組織でも、知ってもらわなければ意味がありません。また限られた時間の中では手短かつ的確な言葉の伝達が必要です。そこで時事通信社刊（著者：徳永洋子）「非営利団体の資金調達ハンドブック」に載っていたエレベータートークを参考に自分なりのアピール文を作ってみました。

日本学生演劇プラットフォームの平松です。

私たちは「全ての地域の学生演劇にスポットライトを!」を合い言葉に、演劇を志す学生がどこにいても、やり甲斐を持って活動ができ、チャンスを手にする機会を作り出すことを目的とした団体です。演劇の持つ批判的公共性が社会を照らすこと（次代を切り拓くこと）を信じ、彼らを支援することで『挑戦するものが応援される社会』の実現を目指しています。

「集う」「育む」「広がる」「続ける」をキーワードに、学生演劇祭やサミット、よろず相談、Next支援、ラウンドテーブルなどを行い、学生演劇を通じて、演劇界に人や情報が行き交うプラットフォームをつくり出します。

私たちはこの活動と一緒にしてくれる仲間（会員）を募集しています。一緒に夢を実現させましょう!

裁きの時代から赦しの時代へ

コロナ禍になって最大の悲劇は「人生の寄り道がなくなった」ことではないでしょうか。「学生はリモート授業さえ出ていればよい」というのは、あまりに短絡的です。学びとは自分が欲している知識を得ることではなく、思いも寄らないものに出会い、それによって自らの可能性が拓いていくことです。その為には偶然の出会い、「寄り道」が欠かせません。コロナ禍で学んだことがあったとすれば、「自分も間違っているかもしれない」と常に疑うこと」ではないでしょうか。皆が自分の正しさだけを信じ、他を裁く世界に平和は訪れません。世界が「挑戦するものが応援される社会」になることを願ってやみません。



図3



まつうら まさかず
松浦 正和

可見市文化創造センターala
顧客コミュニケーション室・
まち元気そうだん室

宮城県仙台市出身。宮城大学でアートマネジメントを学びながら、ART STANDARD.を立ち上げ、子どもたちのアートスクールや、フリーペーパー「ひととき」の発行など活動を行う。Monochrome Circusとの舞台公演「大収獲祭」にて仙台市芸術祭奨励賞受賞。宮城大学学長賞受賞。2007年から可見市文化創造センターala顧客コミュニケーション室に所属し、コミュニティプログラムやマーケティングを担当。「alaまち元気プロジェクト」と称して、文化芸術による「つながり」や「生きる活力」を生み出す力を、子育て・教育・多文化共生・福祉と様々な分野で活用し、社会の課題を予防・解決するための事業を展開。2021年から「alaまち元気そうだん室」を立ち上げ、各分野で地域の課題に立ち向かう方々とコミュニケーションをとりながら新たな事業モデルを検討している。

タイトル

文化芸術を活用した社会処方パート1

生きづらさを感じている子どもたちへ「体験」と「人とのつながり」を

—個性を活かせる居場所づくりを目指して—

戦略の内容

学校で生きづらさを感じ、不登校になっている子どもたちに、「体験」や「人とのつながり」の機会をコーディネートし、その子に合った居場所を地域に創り出す。文化芸術の多様な体験や、人とのつながりを生み出す力を活用し、子どもたちが意欲と創造性を育むプログラムを実施する。子どもたちが自分たちの夢に向かって活躍する人材に育っていくことで、社会の課題を予防・解決し、新しい価値を生み好循環をもたらす社会を目指す。

実現の手段・方法

公共劇場や地域にある施設を利用し、それぞれの場と人の強みを活かして事業を展開し、子どもたちに応じた多様な体験の場と人とのつながりを生み出す。ナナメの関係となる高校生らが運営の担い手として、自分たちの個性を生かして活動に参画し、また地域の大人たちが高校生らの取組む活動の伴走者としてサポートをしていき、子ども、若者、大人がそれぞれ将来の憧れの存在となることで、持続可能な担い手の循環を創り出す。

工程表

短期目標	子どもたちが“やりたいこと、信頼できる人”と出会える劇場に ・当劇場主催の子どもたちへの活動、地域での活動をまとめた冊子を作成し、全児童生徒に配布する。 ・ステークホルダーとラウンドテーブルを持ち、子どもたちの状況や課題、それぞれの役割、活動について共有する。 ・企業とのCSV(価値共創)事業を展開し、活動の継続的な財源を確保する。 ・自身の経験(子育て、教育、不登校など)、強みを活かしながら相互に支え合うピアサポート制度をつくる。
中期目標	地域の子どもたち全てが生きづらさを感じず、未来に向かえるように ・他団体・施設での主催事業としての展開を増やし、規模を拡大する。 ・地域の方々との勉強会、報告会を実施することで、活動、支援の輪を広げる。
長期目標	誰ひとり孤立させない社会を目指して ・活動を通じた子どもたちの変化を可視化し、事業モデルを全国へ発信する。 ・文化芸術を活用した「社会的処方」として、高齢者、障がい者といった別の対象への事業も展開する。

私たちが生きる社会にとっての公共劇場の役割

地域にある公共劇場と都会にある公共劇場とは求められている役割が違う。また地域それぞれの人口規模、地域特性によっても役割は違う。私のまちにおいての公共劇場は文化芸術の振興と普及啓発だけが役割ではない。文化庁の方針に劇場は「社会参加の機会を開く社会包摂の機能を有する基盤」、「地域コミュニティの創造と再生を通じて地域の発展を支える機能」という文言が書かれている。芸術のための芸術、芸術の殿堂としての劇場を地域は求めている。高齢者の文化活動や、子どもたちにとっての遊び場を兼ねており、公演がなくとも人々が安心して集う広場のような役割がある。私たちの運営する可見市文化創造センターalaも、文化芸術を愛好する人たちだけでなく、あらゆる層の市民が生きがいをもち、安心して集うことができるもう1つの我が家のような存在として劇場を位置づけている。地域で持ち合わせていない機能を、文化芸術という強みを生かして複合的に内包する社会包摂型の社会機関としてある。制度をつくるのは行政の役割だが、劇場は、演劇、音楽、ダンスなどに限らず、大きな枠組みでの地域の文化を創造する場である。今回の戦略レポートはそうした視点から、地域の子どもたちに劇場はどんな役割を担えるかを考えたものである。



可見市文化創造センター ala

地域の子どもたちのために、公共劇場がやるべきこと

社会の中で生きづらさを感じている子どもたちがいる。7人に1人の子どもが貧困といわれ、経済面だけでなく、つながりの貧困や自尊感情の貧困も問題視されている。さらにコロナ禍で地域のつながりは弱まっている中で、「社会的孤立」という病が全世代に進行している。こうした社会状況で、市内の不登校児童生徒が4年間で2倍に増加している。不登校に関しては行政も学校も状況を打開するために日々取り組んでいるが、予算やマンパワー不足が原因で、その受け皿となる環境が追いついていない。早急に解決する仕組みをつくらなければ、10年後、この子たちの将来はどうなってしまうのだろうか。これは私たちのまちに限ったことではない。居場所と結びついていないで不登校の状態が長続きすることによって、学びや体験、人とのつながりといった機会を失い、引きこもりとなる恐れや、就労、就学といった将来の選択肢が狭まってしまう可能性がある。そんな負のシナリオを打開するため

に、子どもたちに公共劇場は何ができるか考えなければならない。文化芸術はリアルな「体験」であり、フラットな「人とのつながり」を生み出すものである。自己を見つめなおし、互いを尊重し、個々の可能性を引き出す特性があり、この新たな価値を生み出す創造性に溢れたこの力をもっと社会に還元すべき時ではないだろうか。

イギリスでは高齢者の医療費削減のために、薬ではなく社会参加を処方する「社会的処方」という取り組みがある。この社会的処方とは、本人の視点になって地域資源とつないでいく「人間中心性」、その人本来の力を引き出す「エンパワメント」、多様な立場の人と対話をしながら解決策を創り出す「共創」、この3つの視点が重要なものとされており、これらの視点は文化芸術と親和性が高い。当劇場のシニアアドバイザー衛紀生氏は、この社会的処方というアプローチは高齢者を対象として特化したものではなく、子どもや若者、障がい者、外国籍の方、誰に対しても応用可能であると指摘している。今回の子どもたちへの文化活動も社会的処方として考えていく。

不登校の子どもたち全てが生きづらさを感じている訳ではなく、オンライン学習や、習い事、地域の人と関わりながら学校以外の場でも成長している子どもたちはいる。問題視しているのは、学校以外に戻る以外に選択肢がなく、「体験」や「人とのつながり」がない状態の自宅にこもっている孤立している子どもたちだ。その子たちにとって社会的処方となる地域の文化活動を考えたい。

現状の子どもたちへのアプローチ

現時点の当劇場の事業としても、子どものたちへの体験やつながりの役割を担う事業を多数実施している。ピアノを習うことが難しい子どもたちのための「みんなのピアノプロジェクト」や、学校でのクラス内のコミュニケーションを育むワークショップ、不登校児童生徒への自己肯定感、他者との関係づくりを促すワークショップ、就学前の外国籍の子どもたちへの非認知能力を育むワークショップ、また新日本フィルハーモニー交響楽団・文学座によるおでかけ公演やワークショップ、演劇・ダンス・ミュージカルなどの市民参加公演のコミュニティプログラムがあり、すべての世代へのアプローチも含めて“alaまち元気プロジェクト”と呼んでいる。主に学校では双方向性のあるプログラム、劇場では世代を越えて一緒に舞台を創りあげ、達成感、絆が生まれる公演系のプログラムを実施している。また2021年から「まち元気そうだん室」を設置し、地域団体とのコミュニケーションを図って子どもに関するプログラムを検討している。

当劇場には公園のような広場や多数の練習室、会議室があり、放課後の時間帯に子どもの居場所となる活動や、不登校の子どもたちへの日中参加できる活動が、今後ニーズとしてあると感じている。

子どもたちが活躍できる居場所づくり

これまで述べてきたことを踏まえ、今後どういった事業フレームが子どもたちの居場所を創る上で必要かを提案する。

<事業内容>

1. やってみたい、その1歩を生み出す“探求クラブ”

小中学生の子どもたちが参加できる多様な体験プログラム用意し、関心あるものに参加してもらう。アンケートやヒアリングでリサーチをし、どんな体験プログラムのニーズがあるかを把握して5つのカテゴリーに分けた。

①自然体験、②アートを活用した体験プログラム(絵・工作・楽器等)、③体を動かすダンス・体操等、④本・物語を活用したプログラム、⑤ゲーム性のある頭と体を動かす謎解き、オリエンテーリング

【自然】【アート】【運動】【物語】【ゲーム】、この5つのクラスに分けて実施するが、関心事が派生した場合は、プログラムをカスタマイズして実施していく。大人が決めたことをやり続けるのではなく子どもたちファーストでやりたい気持ちに応じてプログラム改編をしていく。また高校生らがナナメの関係として運営ボランティアに入る。

2. 実践型探究“マイプロジェクト”

高校生らを対象に、自身で取り組んでみたいプロジェクトを教育学部等の大学生や地域の大人たちが伴奏支援しながら実現していく。“マイプロジェクト”を考えるきっかけとして様々な分野のドキュメンタリー映画上映会&意見交換会を実施する。子育て、高齢者、障がい者、外国籍、環境、食、紛争など様々な視点の映画を鑑賞し、同世代の仲間や地域の方と意見交換の場を持ちながら自身で取り組みたいテーマを見つけ、実際に活動していく。

3. ココロに寄り添う“親子サポート”

気軽に悩みを相談できる場を設け、親や子どもたちのココロに寄り添う。子育てに関するセミナー、ママパパ座談会、子育てに関する情報提供、親子の相談を受け「みんなの保健室」を開設し、相談員はリンクワーカーとして、専門性が必要な場合に関係各所につなげていく。この「みんなの保健室」で社会的処方として文化芸術プログラムの紹介も行う。

4. ステークホルダーとの“大人作戦会議”

地域の様々な場が子どもの居場所として展開されるように、会場となる施設の団体と意見交換を行う。地域の子どもたちの現状を把握し、共有しながら、それぞれの施設の居場所としての可能性を共に考える。ステークホルダーを交え事業評価会議を実施し、次なる活動へとPDCAサイクルをまわしていく。また多様な活動と人を結びつけるリンクワーカーの育成し、人材バンクを構築する。

<事業アウトカム>

1. “探求クラブ”

“探求クラブ”を通じて子どもたち自身が学びたいことが見つかる。自分の意思が尊重され、仲間とともに活動することで自己肯定感、非認知能力を育む。“探求クラブ”を体験した子どもたちが、OBとしてボランティアスタッフになり、見守られた側から見守る側へと成長し、小中学生のメンターとしてのナナメの関係性となっていく。また学校現場での探求学習、地域版クラブ活動のモデルとしてこの探求クラブを活用する。

2. “マイプロジェクト”

“マイプロジェクト”を通じて子どもたちの意欲と想像力を育む。“探求クラブ”で探求心を育くんだ子どもたちが、自分の内発的な動機から“マイプロジェクト”を立ち上げる。自身で活動することで、多くの学びや、人とのつながりが生まれる。それが将来の仕事や夢を切り開くものになる。活動を続けていくに従って、マイプロジェクトOBとなる地域の大人を増やし、高校生らのメンターとしてのナナメの関係性となる。社会起業家も増え、地域の活性化につながる。

3. “親子サポート”

保護者をサポートし、子どもたちの家庭環境を整える。セミナー・講座が参加しやすいきっかけとなり、信頼関係を築き、座談会での世間話や個別相談しやすい関係となる。サポートできるネットワークを結び、継続的なブッシュ型支援をしていく。相談は多岐に渡るため、ハブとして様々な関連機関と連携してサポートを行う。

4. “大人作戦会議”

大人たちが連携を深めることで地域での子どもたちの環境を整える。子どもたちの変化を他団体と共有することで、地域全体で子どもたちを見守る。他施設でも事業が生まれ、子どもの居場所が地域に増える。それを担う人材の雇用も生まれる。

組織を超えたコレクティブインパクト

この4つの事業フレームを地域団体で連携しながら、役割分担をして実施する。この内容は教育関係のNPO団体の方やPTA役員、高校生らとの意見交換をし、また子どもたち、保護者へのアンケート、ヒアリングをもとに計画したものである。つまり子どもたちへの支援として何が機能として必要かを考えたものであり、劇場のやるべきことというフレームを一旦外して、子どもたちファーストで考えたものである。地域の多様な立場の人と対話を重ね、また当事者の声を聴くことで、劇場や文化芸術でできること、学校、行政、NPO団体でできること、お互いの強み、多様なゴール、共通するビジョン、ミッションが見えてくる。地域の中でうまく連携を取れるようになれば、それぞれが単独で行って零れ落ちていた隙間を埋め、1つの組織ではたどり着けない効果を発揮することができるだろう。

事業評価方法

評価の方法としては、現在の不登校の子どもたちとの実態を把握し、生きづらさを感じている子どもに本事業につなげられたかを評価軸とする。参加した子どもたちの1人ひとりの活動記録を作成し、どんなココロの変化、成長をとげているかを観察する。個々のプログラム実施後には内部用・外部用にレポートを書き、個人情報のリスク管理しながら共有・発信をしていく。月に1度、ステークホルダーとラウンドテーブルをもち、レポートをもとに、反省会ではなく、生まれた価値を共有するというポジティブな意味合いで評価をしていきたい。

ステークホルダー例:

地区センター(旧公民館)、児童館、教育委員会、適応指導教室、国際交流協会、子ども食堂、発達障害支援施設、小中学校、高校・大学、PTA連合会、民生児童委員、更生保護女性の会、母子寡婦福祉連合会、NPOセンター、社会福祉協議会、社会教育委員、市役所(学校教育課・子ども課・地域振興課・文化スポーツ課)等

企業とのCSV(価値共創)

「私のあしながおじさんプロジェクト 寄付型自動販売機」

子どもたちへの体験活動を持続可能に運営していくために、12月末に劇場の敷地内にコカ・コーラと連携して、寄付型自動販売機を設置した。「私のあしながおじさんプロジェクト」という企業などから寄付をいただき、地域の中高校生に公演チケットをプレゼントする事業が以前からあり、これを拡張する形で、公演以外にも子どもたちへの様々な体験活動の財源として、自動販売機の売上20%が劇場に寄付される仕組みである。この財源を、不登校の子どもたちへの取組みに活用していきたい。ジュースを買うという日常の行為が寄付につながることで、劇場への来場者が気軽に子どもたちの支援者になる仕組みである。アイコンとして「あしなが自販機」を市内で目にする機会を増やし、小さな行動を起こしてもらうことで、見えづらいコミュニティプログラムを知るきっかけの手段ともなる。この自動販売機を市内に設置し、100万円規模の財源にしたい。こうした企業とのCSV(価値共創)の取組みを積極的に提案していく。



私のあしながおじさんプロジェクト 寄付型自動販売機

強みを活かしながら相互に支え合うピアサポート会員

上記の「私のあしながおじさんプロジェクト」として企業からの寄付、そして自動販売機の売上からの寄付のほかに、ピアサポート会員制度を立ち上げる。ピアサポートとは専門家による上下関係の支援ではなく、同じような経験をした人が対等な立場で仲間として寄り添うことを意味する。チケットを買うお客様としての会員制度はあるが、劇場の取組みの共感者としての会員制度をつくる。金銭的な部分の支援だけでなく、一緒に子どもたちを見守る存在として、活動にも関わっていた。子育ての経験、教育現場に関わった経験、また不登校を経験といった、当事者だからこそ寄り添えるサポートがある。そうした人々の経験を地域の力に変えて、子どもに関する活動から市民活動全体を活性化し、助け合いの文化が醸成されることを、このピアサポート会員制度では期待している。仕事をリタイアされた方が保護者のサポートを、中年層が若者のサポートを、若者は子どもたちのサポートを、ときには子どもたちが高齢者のサポートに回ることもあるだろう。それぞれの世代で支え合える、そんなナナメの関係性を地域文化として創り上げていきたい。

今後の展開

劇場をはじめとする地域にある公民館等の施設に、子どもの居場所の機能を内包させ、本事業の取り組みを他の団体・施設主体で行える体制を整え、校区内に1つ、子どもの居場所の機能を有する拠点を創り、子どもの居場所同士でネットワークを結び、それぞれが助け合える連携体制を目指す。

劇場・文化芸術という存在を守るために

最後に、今回の戦略レポートは、決して文化芸術の価値を歪めるものではない。これまで芸術的価値が本分で、社会的価値は付加価値ととらえられてしまっていたが、公共劇場の役割は、文化芸術と社会を結びつけること、芸術的価値、社会的価値、経済的価値を生み出し、人々へそれらを翻訳して価値を伝えることである。公共劇場のスタッフは芸術的価値を伝えることだけに力を注いで満足してはいけな。社会の課題と向きあい、視点を変え、常識を打ち破り、マイナスからプラスに変えるような価値を創造する、そんな社会を変える力が文化芸術にはある。そのことを今後も活動しながら丁寧に伝えていきたい。

参考文献

- ・ 可児市文化創造センター ala WEBサイト エッセイ・連載
- ・ alaまち元氣プロジェクト レポート



みとみ ゆきえ
三富 章恵
NPO法人アーツセンターあきた
事務局長

1981年静岡県生まれ。名古屋大学大学院国際開発研究科修了。2006年より、独立行政法人国際交流基金に勤務し、東京およびマニラ(フィリピン)において青少年交流や芸術文化交流、海外における日本語教育の普及事業等に従事。東日本大震災で被災経験をもつ高校生・大学生や児童養護施設に暮らす高校生のリーダーシップ研修や奨学事業を行う一般財団法人教育支援グローバル基金での勤務を経て、2018年1月より秋田公立美術大学嘱託職員としてNPO法人アーツセンターあきたの立ち上げに参画。同年4月より現職。

タイトル

アートNPOが持続可能な組織でありつづけるために

戦略の内容

活動を開始してから4年が経過しようとしているNPO法人アーツセンターあきた。多様な専門性を有する職員のポテンシャルを活かし、継続的に魅力のある事業を生み出していくためには、現状の働き方や組織の在り方を見直し、人も組織も持続可能となるような改革が必要である。そのための戦略を検討する。

実現の手段・方法

- (1)既存の職員の強みを活かすことを目指した組織図の再編集と人材配置
- (2)既存の職員のライフスタイルやキャリアビジョンに応じた働き方の制度設計
- (3)これまでの業務記録の分析等を通じた適性事業規模の把握とそれに基づく事業計画
- (4)法人のビジョンとミッション、行動指針の再定義
- (5)持続可能な組織であり続けるための中長期の目標・計画の策定

工程表

2021年度	11月～1月 職員面談を通じた課題分析、組織図の再編 ・職員面談による課題のヒアリング ・コアメンバーによる課題分析 ・課題分析を踏まえた組織図の再編 ・理事会との組織図再編に係る情報共有
	2月～3月 新組織体制への移行準備 ・業務分担と職務権限の調整 ・人材配置・異動の検討と打診 ・次年度事業計画の精査
2022年度	4月 新組織体制への移行 ・職員面談を通じた新体制の課題把握、対応策の検討 ・ビジョン、ミッション、行動指針を明文化していくための理事・職員ミーティング開催 ・中期計画の策定 ・中期計画に基づいた次年度事業計画の策定
2023年度	4月 前年度の課題を踏まえた組織体制の更新

はじめに

今から約4年前、秋田公立美術大学の地域連携を担うNPO法人の立ち上げメンバーとしての内定通知を手にした際、これまでの人生で最も悩んだことを思い起こす。秋田への転職を含む幾つかのキャリアの選択肢を前に、「経済的な充実」、「都市vs地方」、「仕事内容への関心の度合い」、「結婚」という4つを天秤にかけて2カ月ほど逡巡していた。結果、当時の給料と比較して約4割減となる、秋田への単身移住を選択した。2018年1月に、たった2人の職員で立ち上げをはじめたNPO法人アーツセンターあきたは、4年間で職員は32人（うち常勤は24人）に、年間予算は約2億円に膨らんでいる。

アーツセンターあきたは、秋田公立美術大学の地域連携や大学広報の窓口を務め、大学関連施設3カ所の維持管理と、展覧会やアートワークショップ等の企画制作、地元企業・行政と大学との産官学連携事業の運営に加え、2021年3月からは秋田市が新たに設置したアートセンター「秋田市文化創造館」の指定管理業務にも従事している。24人の常勤職員は、総務、人事・労務、経理といった管理的業務に従事する事務職と、事業の企画制作やコーディネートを担当する専門職によって構成される。

法人立ち上げ時には、柔軟な働き方を担保し、職員1人1人のポテンシャルを活かす仕組みとして次の3つを計画した。

- ①労働時間はフレックスタイム制を採用して、過剰な残業を抑制する。
- ②総務や経理を担当する事務職も年間何本か事業を担当することで現場のニーズを把握し、法人が目指す事業遂行の在り方を支える管理的業務の仕組みにフィードバックするサイクルをつくる。
- ③地域のニーズや県内外の状況を調査するため予算を確保し、調査の成果を事業の企画制作に反映させる。

4年目を終えようとしている今、いずれも達成には至っていない。それどころか、法人内でのキャリア形成が難しいこと等を理由に、退職者や退職を検討している職員が相次いでいる。

以前から職員が続かなくなるであろうという危機感を持っていながらも、目の前の仕事に追われ、明確な対策を講じることができぬまま時間が過ぎていった。そして、今年度の初め頃になって漸く、「より良い事業を継続的に生み出せる組織をつくり、それを持続可能なものとしていくこと」が事務局長である自身の責務であると強く自覚するようになった。本稿では、それを実現していくための職員の働き方や組織の在り方について考察し、現状を解決していくためのについての戦略をまとめる。

空回りをつづける組織づくり

2018年4月には新たに8人の職員を加え、アーツセンターあきたとして本格的に事業を稼働させた。以降、3カ月後、半年後、1年後と、節目に「このままではまずい」という認識が職員内で共有され、その都度、どのように改善しうるかという検討と対策を行ってきた。振り返れば、それらは応急処置程度のもので、課題を根本的に解決するまでに

は至っていない。

例えば、アーツセンターあきたのビジョンやミッションが明文化されていないことが、事業計画の設計や個別事業の遂行において拠り所を失っているという状況を踏まえ、2018年7月には職員合宿を行ってビジョンとミッションを明文化した。全員参加により急ごしらえでつくりあげたもので、その後職員を増員する過程で丁寧に共有することを怠り、明文化作業に参加した職員とそれ以外の職員の間の温度差が生じている。また、ビジョンとミッションを踏まえて、事業や業務を遂行する上で何を大切にするのかといった行動指針は定めておらず、人事評価や事業評価がやや場当たりのな運用になっていたために、職員からは「何を目指せばよいのかわからない」といった声があがるようになっていった。

2019年度には実務経験豊富な事務職を補充し、組織内の業務分掌・職務権限の見直しや、意思決定に関わる規程や仕組み等の整備に着手したが、秋田市文化創造館の指定管理業務や幾つかの大型事業の企画制作等、事業が急速に拡大する中で新たな組織の状況に対応した仕組みづくりは未だ途上にある。

2020年3月から秋田市文化創造館の指定管理業務を開始するにあたり、組織図の再編成と増員、人事異動を行った。管理部、事業部、広報部と業務の専門性に応じた部署編成として再スタートを切ったものの、業務分担や職務権限の設計が不十分であり、再スタートの初動からつまずき気味であったことは否めない。

さらに、年に1度は人事面談を行い、職員の不満や悩み、組織についてどのような改善を望んでいるのかの聞き取りと、組織内で彼女・彼らに期待することのフィードバック等を行うことを心掛けた。その中で、「育児と両立できない」、「給料が安すぎる」、「キャリア形成のイメージができない」という極めて具体的な声を聞くようになった。

課題を整理し、組織再編の方向性を探る

課題が山積み手元のToDoリストが延々と伸びていく中で、応急処置ではなく根本的に組織を良い状態に持って行くために何に着手するのが最適か。まずは組織のコアメンバーとなるディレクター、チーフと考える時間を設け、人事面談の中で聞き取った職員1人1人が認識している課題を共有し、「イシューツリー」のフレームワークを用いて整理することにした。3回ほどのワークショップを経て、事業の急拡大は当面凍結すべきであることを確認し、組織基盤の改善に注力すること、ビジョンやミッションの再定義とそれに基づく業務分担と職務権限の見直しを行う必要性を確認した。

既存のビジョンやミッションを念頭におきつつ業務分担を再考する中で、改めてアーツセンターあきたという組織の存在意義や目的に向き合うこととなった。秋田公立美術大学の地域連携業務と秋田市文化創造館の指定管理業務は、目指す大きな方向性は「これからの時代に必要な新しい価値をつくり、ひろげる」と共通していても、そのための活動を日常的に共にするカウンターパートが、大学においては教員や学生といった専門家やその卵、秋田市文化創造館においてはより幅広い市民が中心となる点で異なっている。誰と一緒に活動を進めるかに

応じて担う業務とそれを遂行する上で必要な能力を棚卸し、それに紐づけた組織図に再編することが課題解決に向けた第一歩であると捉えた。

現職員の中には秋田公立美術大学の助手経験者や、全国各地のアートプロジェクトの現場を渡り歩いてきた者、事業になくてはならない存在に成長した者、民間企業で長年経験を積んできた者がおり、それぞれに育児や介護を含む家庭生活や作家としての活動や研究活動等とアーツセンターあきたの業務とを両立しようと努めている。法人の業務の遂行にあたって不可欠な専門性や経験を備えたこれらの人材を「適所」に配置するだけでなく、1人1人のライフスタイルの在り方や希望に応じる「適所」を用意する組織体制とすることが、現状を打開し、より良い事業を持続可能に生み出す組織基盤をつくることになるのではないかと考えるようになった。既存の職員の適性をできるだけ活かした組織図を一度描き、それを運用しながら標準化できる業務を抽出して役職別の業務分担や職務権限を再度描くことで、組織図をより持続可能なものに更新していくという考え方である。また、役職別の業務を一部標準化することができれば、将来の採用活動においても求める人材像を定義しやすくなり、また職員の人事評価においても指標の1つとして運用が可能となるのではないかと考えている。

持続可能な組織をつくる

(1)組織図を描きなおす

組織図については、これまで業務の種類に応じて「管理部」、「事業部」、「広報部」と分類していた部署を、事業所別とし、事業所毎に管理的業務や事業に従事する部署(部またはチーム)を編成しなおすこととした。

指定管理を務める文化創造館については、館の設置目的や予算配分を踏まえると、主催事業を次々に企画するよりも職員が利用者に伴走して創造・表現活動を支援することが館の特徴であることから、づくり手を支援するための施設運営と主催事業の企画制作について横断的な知見を有する人材をディレクターに据え、その下に総務や経理、施設・設備の維持管理等の管理的業務を主管するチーム、利用者の伴走を主とするチーム、主催事業を企画制作するチームの3チーム編成とする方向性で準備を進めている。

また、大学の地域連携業務を中心に担う管理部が、法人全体として管理が必要な予算・決算や監査対応、規程管理、人事・労務を統括することで、書類作成や発注、経費精算といった事務作業の標準化を進め、職員のスキルアップのための研修の企画、マニュアル整備を実施して基本的な業務の効率化を目指す。

今回の組織図の再編にあたって1つの挑戦は、事業所や部署による縦割りや組織の硬直化を抑制し、職員の多様な専門性を活かすため、一部のプロジェクトについて、事業所やチームといった所属を横断して担当者を任命する仕組みを設けることにある。所属横断型のプロジェクトチームメンバーの人選にあたっては、職員1人1人の業務状況について法人全体で情報共有を図り、部署や事業所を横断したチーム及びディレクター職によるミーティングで決定することとし、特定の

個人に業務が集中することを是正することを目指す。

(2)労働時間制度の見直し

一新する組織図とあわせて、労働時間制度の見直しにも着手したい。アーツセンターあきたは、大学関連施設「アトリエもさだ」と「秋田公立美術大学サテライトセンター」の2カ所と秋田市文化創造館に職員を常駐させ、大学内及び一般利用者に対して施設を開放している。

それぞれに異なる休館日や開館時間をもつ施設において、開館時間中には施設の安全管理と利用者対応を滞滞なく行えるよう、施設の運営を担う管理部、管理チームの職員は開館時間をカバーする固定時間制とする。一報、事業の企画制作を担う職員については、担当事業の状況に応じて勤務時間を柔軟に設計できるようフレキシブルタイム制を継続しながらも、より機動的に勤務できるようコアタイムの設定幅の見直しを図ることとしたい。

また、特に不特定多数の利用者の多い文化創造館については、警備兼用務員を外部委託して、特に利用者の安全管理において管理チーム業務を補完する等、全ての業務を内製化せずに外注していくことも積極的に検討する。

(3)適正な事業計画

今いる人材のポテンシャルを活かし事業を遂行していく上で、現行の事業規模を見直すことも喫緊の課題である。年間2,000時間にも満たない所定労働時間の範囲内で円滑に且つクリエイティブな事業を企画制作することのできる事業規模感をどう定義し、それを着実に実行できる働き方を担保していくか。

秋田公立美術大学の地域連携業務については、4年間の実績を踏まえて、これまでの業務日報等を分析し、個別事業にかかる工数の目算ができつつある。所定労働時間を超えそうな事業を年度当初に計画しないことや、複数のプロジェクトの繁忙期が重複しないようにすること。全てを自分たちでやりきるのではなく外部の協力者を獲得することや、年間の事業規模を見極めてオーバーフローする前に新規事業の受託は断ることを職員間で確認していく。

文化創造館については、次年度が指定管理業務の2年目に位置付けられ、今年度は試行錯誤の連続で大学業務ほどに実績が蓄積されていない状況である。そこで、次年度1年間を試行期間とし、その実績を次の年度の制度及び事業計画に確実に活かすため、職員を1.5人増員して体制整備に注力するための余力を生み出すことに投資する。市民の施設利用に際しては、単なる貸館に留まらない伴走型の機能を有している特徴を踏まえ、健全且つ適正に運営しうる業務量を、次年度1年間を通して把握したいと考えている。主催事業については、主として従事する職員3人が70～80%の労働時間をかける範囲内で実行しうる規模感を目指して計画しながら、その範囲で業務を遂行できるようにするための条件を、1年間を通して見極めていく。

(4)ビジョンとミッション、行動指針の明文化

組織図の再編と人員配置、労働時間制度の再設計、さらには適正な

事業規模のマネジメントといった具体的な対策を実行しながらも、その仕組みの中で職員1人1人が自律的に業務を遂行していくためには、ビジョンとミッション、それに基づく行動指針の明文化と共有することが基点になる。

現行のビジョンやミッションといえるものは、法人として活動をスタートさせてから3ヵ月後に当時の職員全員で合宿し、急ごしらえたものである。文化創造館の指定管理業務等、事業が急激に拡大した状況を踏まえて、改めて職員のみならず、理事も交えて法人のビジョンやミッションを共に考える場を開いていくことにしたい。

これまでの4年間の取組みや、理事・職員との対話の中で蓄積されてきたキーワードの数々や思考・感覚を改めて言語化していくこと、さらにはそれを行動指針に落とし込み、新たに入ってくる職員にも共有・継承していく仕組みや場の設計にも次年度から着手したい。その場を理事や職員に積極的に開くことで、コミュニケーション不足の解消やビジョンの共有や共感化を促進し、組織としての一体感を強固なものにしていきたい。

今後の展望と課題

組織として最低限遂行しなければならないことやその優先度を意識しながら、既存の職員の専門性や経験値を照らし合わせ、彼女ならこういった役割を担いうる、彼ならここまでできるということをパズルのピースのように組み合わせて組織図と人員配置の検討を進めた。新しい組織図をベースとして準備を進めようとしている新たな労働時間制度や、事業規模の抑制の手法については、現時点ではまだ机上プランにすぎず、次年度実走する上で新たな課題に直面することが予想できる。事業規模の抑制については、単純に事業にかける時間や手数を削るだけでは、事業のクオリティを下げってしまうことにつながるのではという懸念もある。次年度1年間かけて、新たな課題と向き合い、ビジョン、ミッション、行動指針の明文化や、文化創造館の適性事業規模の見極め、一部業務の標準化等を進めながら、持続可能な組織とするための体制の柔軟な更新方法について検討と試行を続けることになるであろう。また、この一連のプロセスを自分ひとりで抱え込むのではなく、コアメンバーを中心としてともに試行錯誤をしていくこと、そして私自身が組織体制の立て直しに係る作業に十分な時間をさけるよう、現在抱えている様々なタスクを別の職員に順次引き渡していくことも重要となろう。

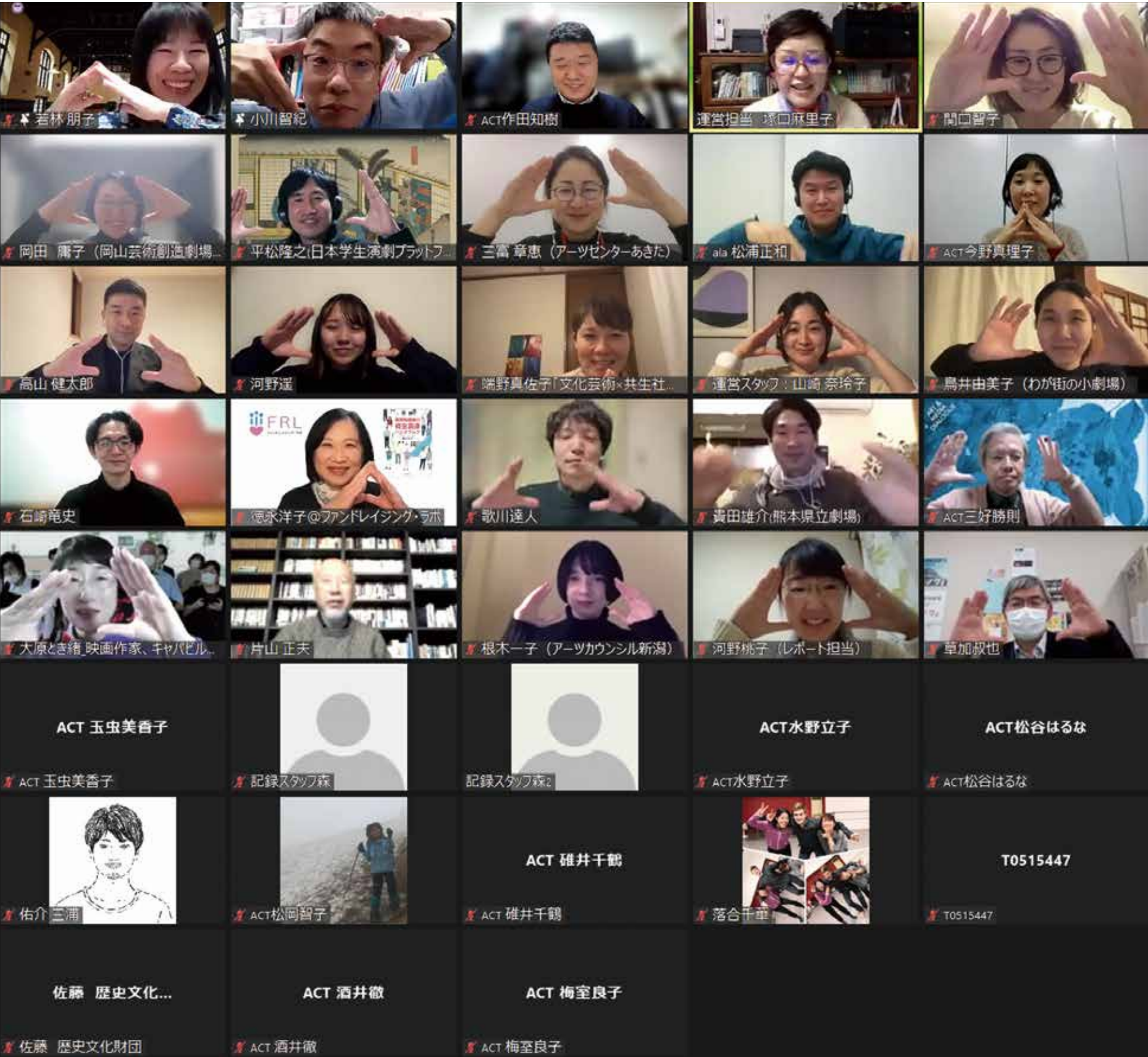
さらに、今後取組むべき課題として、職員のキャリアパスの形成と給与体系の改善がある。小規模の組織内では「職位」志向のキャリアパスの構築は難しい。1人1人ができることの幅を広げ専門性を深め、対外的にも評価されうる実績を着実に積むための指導や研修、担当業務の分担をどう設計していくことができるかが鍵となろう。また、現行の給与体系は、そもそも公立大学法人である秋田公立美術大学の非正規職の待遇をベースに設計されており、業務遂行に必要な専門性はおよそ考慮されているとはいいがたく、賃金水準が全国45位(厚生労働省「令和元年度賃金構造基本統計調査」より)の秋田県の平均にも満たない状況にある。法人が人件費に充当する財源が大学と

行政からの委託費に依存している状況にあっては、その他の財源確保を図るか、業務の抜本的な効率化をはかって人員削減を図るか、委託費内の人件費の水準を引き上げるような交渉を行う他に改善が難しく、こういった手法を選択して給与体系の改善を図っていくのか。これらの経営課題は、理事会とともに戦略を検討し対策を講じていくことになろう。理事会がより機動的に機能するよう、理事会の開催頻度の見直しやメンバーの刷新も視野に入れる必要性もあろう。

アーツセンターあきたは、2022年度に創業5年目を迎える。次年度中には、2023年度からの5年間(2023年度～2027年度)を見据えた中期目標と中期計画を、事務局内だけではなく理事会とともに検討・策定していくことで、キャリアパスの形成や給与体系の改善への取組みも検討しながら法人一体として持続可能な組織運営の方向性をつくっていくこととしたい。

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



いしざき りょうし
石崎 竜史
20歳の国主宰／脚本家／
演出家／俳優

アーツアカデミーに参加できたこと、参加者のみなさんに会ったことは、自分にとってまぎれもなく宝物であり、感謝の気持ちでいっぱい。レポート作成にあたっては、ファシリテーターの小川さんから「堅苦しく書こうとせずに、ラフに書いていいですよ」とご助言をいただきました。喜びを感じる一方で、自分の勉強不足を痛感する半年間でしたが、この言葉に背中を押される形で、肩肘はらずにレポートを作成することができました。レポート内容は、過去の活動のまとめが大部分を占めており、今後の具体的な動きは模索中ですが、自分にできること、学ぶ必要があることを丁寧に見つめ直しながら、歩みを進めていこうと思います。このレポートを読んでもくださった誰かと、演劇を通して出会えることを願っています。演劇、やっちゃいましょう。



おかざき みふみ
岡崎 未侑
公益財団法人
立川市地域文化振興財団

約半年間、そうそうたる講師の方々からたくさんの学びを授けていただき課題に向き合ってきましたが、それ以上に、答えのない問いに向かい続ける覚悟を決めることに向き合う大切な機会だったと振り返ります。こんなにありがたい環境はないと感じます。まだ覚悟が決まったと言い切れない自分がいますが、講座の終了を新しいスタートと改めて捉え、苦しくも楽しい学びの時間を持ち続けたいと思っています。いつも変わらず見守ってくださった若林さん、小川さん、手厚くサポートしてくださった事務局の皆様、関係の皆様は心より感謝申し上げます。そして、それぞれの舞台に真剣に向き合う受講生の皆様の存在に常に励まされました。本当にありがとうございました。



うたがわ たつひと
歌川 達人
Japanese Film Project 発起人／
映像作家

コロナ禍で紆余曲折あり関西に移住した私は、東京での対面開催では参加出来なかったと思いますので、オンライン開催の恩恵を大いに受けたように感じます。反面、他の参加者ともう少し交流したかったなあとも思います。私の場合はJapanese Film Projectという団体を仲間と立ち上げたばかりで、「今後の活動や組織運営を考えていかなば」という段階でしたので、そんな私にはピッタリの講座だと思い申し込みました。講座内容は、文化の生態系、ファンドレイジング、ロジックモデル、評価、広報、ミーム、文化の公益性など、自身の活動とダイレクトに結びつき、改めて考えを深めてくれるような出会いに満ちていました。考えを整理し言語化する最終レポート作成の作業も、締め切りがあったのでなんとか頑張れました。



おかだ ようし
岡田 庸子
公益財団法人岡山文化芸術創造
岡山芸術創造劇場 事業グループ
営業・広報担当

2023年9月に開館を迎える岡山芸術創造劇場に準備段階から携わる楽しみと同時に、広報として何をどうすればいいのか?という悩みを抱えて今回の講座に参加しました。講座を通じて、広報に関する考え方に加えて「ミーム」「ロジックモデル」など新たな知識を得、そして自分自身の思考の癖を自覚することができたことが大きな発見でした。つい「正解」を求めてしまいそうになるのですが、ワークの中で「今は正解を決めるのではなく、思考の道筋を模索する時間なのだ」とはとすることがありました。これから劇場開館にむけて、たくさんの問いに直面することになると思いますが、そのたびにアーツアカデミーでの学びに立ち返って、真摯に向き合っていきたいと思います。



かわの はるか
河野 遥
舞台制作者

舞台制作というキャリアをスタートして3年目を迎えた昨年、正直ようやく自分や目の前のことだけでなく、業界や社会に目を向けられるようになった気がします。同時に、現場制作を経て感じていた息苦しさや、表現者たちと思い悩んでいたことなど、あらゆる現場の壁を感じ始め、この講座へ応募しました。約半年に渡る8回の講義で得られた知見は非常に有意義だったものの、今すぐ解決に導ける即効薬ばかりではなく、課題が慢性化する現場との両立が苦しい時期もありました。ですがこれから長い時間をかけて応用していける知識であることは、今、新たな企画たちを目前に既に感じています。コロナ禍という先行きが不安な勢時に、普段の仕事の範疇を超えて思考と時間を共有できる仲間がいたことも心強かったです。ありがとうございました。



じんば はるき
神保 治暉
拡大するアートチーム「エリア51」代表／演劇作家

自身の演出作品『胎内』『カモメ』の創作と並走しての受講は、体力勝負であったと同時に、再構築され続ける自身との鬼ごっこであった。エリア51とは何か、文化芸術とは、私自身が求めているものは何か、といった根源的な問いを向けられる刺激的な講座の中で、確かな出会いがあった。それは「変化し続ける」というたった一つの真実との出会いだった。「組織の形にゴールはない」「社会や文化は日々変わる」などの慣用化された啓発文句も、講師による「生きた言葉」として私に気づきを与えた。そう感じられたのは受講生や講師、アーツカウンシルのスタッフ、みんなが現在進行形で頭を抱え、文化芸術の未来について共に悩む姿を目の当たりにしたからだろう。私の文化的共在空間には今、仲間がいるという強い実感が立ち上がっている。



きだ ゆうすけ
貴田 雄介
熊本県立劇場舞台技術グループ

舞台芸術についてきちんと学んだことがないことにずっと負い目を感じてきました。いつかこのタイミングで学びたいとおもいながら、目の前の仕事に追われてそんな余裕はありませんでした。講師の一人である大澤寅雄さんの呼びかけに触れ、アーツアカデミー受講を志しました。育児休業で職場から少し離れていたことも動機の一つでした。現場での仕事は出来ないけれど、学ぶことは出来るかもしれない。約半年間、様々な分野の専門家である講師の方々、それぞれの場所から志高く学んでおられる同志の仲間たちとのセッションを通して、毎回新しい発見があり、また勇気づけられ励まされてきました。あっという間に終わってしまい、今はもの寂しい気持ちですが、これから自分の持ち場で精一杯働きたいとおもっています。みなさま、ありがとうございました。



せきぐち ともこ
関口 智子
編集・ディレクション／omusubi不動産企画・広報チーム マネージャー／千葉県松戸市「科学と芸術の丘」ディレクター

文化芸術に敬意と興味を持ちながら、業界にいたわけではない私が芸術祭のディレクターという立場を務めさせてもらうことになりました。プロジェクトマネジメントは経験があるものの、アートマネジメントとはどういうものかという学びを得たいと思い受講させていただきました。その芸術祭と受講期間が重なりながらも全て参加した自分をまずは褒めたいと思います笑。この講座を理由に「これが大事だからやってみようよ」と、メンバーを巻き込んで改めて議論するキッカケを作ることができました。また非常によかったのは、文化芸術に携わる講師や受講生、そして運営のみなさんが同じような悩みや課題を感じつつも、その価値や可能性を心から信じて取り組む環境が居心地よく、分野は違えど改めて「こんなに仲間がいるんだな」と思えることが嬉しかったです。



こんどう みか
近藤 未佳
公務員

自分がいかに限られた世界で文化芸術分野と関わっていたか、講座を受講する度に実感しました。講師の皆様による講座はもちろんのこと、オンラインでの実施で地方在住の参加者の方々との出会いにも恵まれ、多様な背景と生活に根ざした経験豊かな他の受講生たちからコメントいただいたことは今後の大きな糧となりました。何より、講座直後の「もやもやタイム」や、講座の感想へのレスポンス、レポート作成の際の事前相談会など、コーディネーターや運営スタッフの皆様による丁寧なフォローアップには感謝の気持ちでいっぱいです。自分の考えを言葉にしてフィードバックを受けることの重要さと有り難さを実感する日々でした。いま目の前には今後の課題が山積みですが、この貴重な経験を生かしてゆきたいと思います。本当にありがとうございました。



たかやま けんたろう
高山 健太郎
キュレーター／アートプロデューサー／株式会社artness代表取締役

2021年4月、地域のアートプロジェクトのプロデュースを行う会社を創業しました。しかし新型コロナウイルスの影響によって思い描いたように事業が進まない状況に直面しました。これまでの経験は地域を訪れる来訪者に対して、アート鑑賞や文化体験を提供するものだったため、外出自粛の長期化の影響から、事業を考え直す必要に迫られていました。社会に求められる新しい事業を悩んでいた時に本講座に出会い、講師によるレクチャーや受講生との対話から、各地の現場の課題を知り、文化芸術の創造環境の向上に組み組みたいと考えようになりました。ファシリテーターや事務局の皆さんに背中を押して頂き、これから挑むべき道筋が今ははっきりと見えています。コロナ禍で考え続ける貴重な機会を与えて頂いた本講座に関わる全ての関係者に感謝します。



とりの ゆみこ
鳥井 由美子
わが街の小劇場 劇場主

私の活動や、自分が管理している劇場はお金のことにはかなり無頓着にやっていて、利益を上げようという気はほとんどない状態です。ただ、このキャパシティビルディング講座を受講する中で資金調達のことや広報戦略を学びましたが、そこから解ったことは、単にやみくもにお金やファンを集めるということを求められてはいないということです。メリットデメリットがどうだから世の中ではどういう位置付けになるのかとか、本当のファンやターゲットにフォーカスを当てることが出来るなど、状況を整理することへと繋がるスキルが身に付くことが解った。さらに、いずれも内向き（プライベート）になりがちな活動を外向き（パブリック）変えていくことができる効果があると思いました。



ひらまつ たかふみ
平松 隆之
（株）うりんこ（劇団うりんこ／うりんこ劇場）

人生を振り返ると、私はいつも誰かに見守られ、応援され、支援を受けながらここまで来たのだなとつくづく思う。そんな私も気がつけば、人生の折り返し地点を過ぎてしまった。あの時お世話になった人達に何か恩返しができるのであれば、自分が受けた恩を今の若者に返すことだけである。それが、かなっているかどうかは分からないが、この講座を通じて、その思いを再確認することができた。自分の利益の最大化だけを考える社会は地獄だ。そして、巷にはそのような情報があふれている。経済も政治も生活の一部でしかなく、本当に大切なことはもっと別のところにある。今回、切実な課題を持った仲間とオンラインながらも一緒に過ごした時間は、私が社会を知るためのもう一つの窓となった。只々感謝しかない。「恩返しは順送り」である。



ながた なおこ
永田 直子
公益財団法人岡山文化芸術創造岡山芸術創造劇場 事業グループ制作・学芸担当

オンライン実施のおかげで、岡山にいながら、情報格差を感じず学ぶことができました。ともに受講した皆さんのお話や、意見交換も、とても刺激になりました。今それぞれのフィールドで、これからに向けて進もうとしている人達の考えや行動力に元気づけられた気がします。昨今の情勢下と自身の環境の変化で、新しい生活に戸惑う中、今後を切り開く希望に感じました。岡山芸術創造劇場の開館に向けて日が近づいていきます。この時代に、岡山にとって、いろんな人にとって、豊かな場所になりますよう。私ができることを一歩ずつ踏みしめて、楽しんでいきたいと思います。



まつうら まさかず
松浦 正和
可見市文化創造センターala 顧客コミュニケーション室・まち元気そうだん室

およそ5カ月間、現場と往復しながらのキャパビルでモヤモヤと考える日々。様々な視点からの講座によって、自分たちの組織でどこが明確で、どここの掘り下げが足りないのか把握することができました。劇場としての事業フレームは決まっているけれど、そもそも今の事業フレームはミッションに結びつく最適なフレームなのか、と問いを立てることができました。一旦今のフレームを外し、対象である「人」を軸にしてフレームを考えた時、もっとできることがあるのではないかと。これは組織としてだけでなく、個人として自分の人生を振り返り、今の自分がやるべきことは何なのか、問うこともできました。仕事として、プライベートとして、今回の提案がどこまで具現化できるかわかりませんが、無駄にしないよう猪突猛進に走れるまで走ってみようと思っています。



はたの(まつたに) まさこ
端野(松谷) 真佐子
「文化芸術×共生社会プロジェクト」実行委員会事務員

全国各地から参加者が集まったことで同じ課題に取り組む仲間との出会いにも恵まれ、大変勉強になりました。労働問題、ジェンダーギャップ、ハラスメントといった課題解決をテーマにすることも考えましたが、何かが変わるのには「幸せを期待する時」だと思い、アプローチの仕方を変えました。文化芸術という共通点を持つ私たちは互いに理解し合い、業界だけでなく社会を変えていけると信じています。中間支援は機関という発想を超えた「支え合いの仕掛け」と位置付けました。そこでは今、生きづらさを感じている人たちも担い手として求められることと思います。恥ずかしながら、レポートをまとめきれないこと自体が、私の未熟さ、取り組むべきことを示してくれたので、宿題が山積みです。この場で励まし見守ってくださった皆さま、ありがとうございました。



みとみ ゆきひろ
三富 章恵
NPO法人アーツセンターあきた 事務局長

キャパシティビルディング講座の募集に、SNSのタイムライン上で接した時、これは受けるしかないとの啓示を受けたような心持ちで、一気に受講動機書を書き上げて提出しました。組織づくりをどうしていくかについて悩みを深め、ビジネス書を読んだり、経営コンサルタントに相談したりを繰り返しながらも、セオリー通りに組織をつくるのが今の組織の創造性や可能性を狭めてしまうのではないかとこの懸念をもっていました。講座の中では多様な専門家からのインプットを得て、それを消化し自身の思考をさらに深めるプロセスにアドバイザーやスタッフの方々が丁寧寄り添ってくださり、また受講生のコメントや情報提供に刺激や気づきをいただくことができました。このタイミングに講座に出会うことができて良かった、の一言に尽きます。

arts topics 2021-22

小川 智紀

今年、レクチャー開始前のオンライン待機時間を利用して、日々のarts topicsを紹介する時間を設けてファンリテーターの若林朋子さんとともにアート界隈の状況について語り合った。受講生による報告がまとまったこの段階で、あらためて講座期間中の社会状況を確認していきたい。

1. コロナ禍の直接的な影響

無観客で開催された東京五輪・パラの終了後に開始したこの講座では、厳戒下にある現場のスケジュールを縫って集う現職者の姿が印象的だった。東京都では2021年4月12日から9月30日までと、2022年1月21日から3月21日まで「緊急事態宣言」「まん延防止等重点措置」が発令された。大規模な集客を行うコンサートでは、接種・陰性証明パッケージの利用も検討された。海外からの招聘企画は打撃が大きかった。本講座の受講生の中心となる中小規模の文化団体の関心は、文化庁の補正予算「ARTS for the future!」に集まっていた。持続可能な文化芸術活動をサポートする補助金だが、大規模な予算への期待に比べ、審査の遅れや対象経費のあり方には不満も広がった。

2. 文化施設・芸術団体の苦境

民間団体の活動では、東京のミニシアター・岩波ホールや、名古屋のコンサート会場・三井住友海上しらかわホールが閉館を発表した。秋田の地域劇団・わらび座が民事再生手続きを開始する動きも伝わってきた。コロナ禍の直接的な影響ではないものの、公立系の活動では大阪の小劇場・伊丹アイホールの存続や、新潟のダンスカンパニー・Noismへの補助金見直しが議論となった。文化芸術基本法の制定から20年を経た記念イヤーだったものの、大阪アーツカウンシルの調査では、コロナ禍の支援策を前に24%の個人が「どうしていいかわからない」とし、芸団協のアンケートでは実演団体の51%が「回復の見通しが立たない」と答えている。私も含めた現職者は自らの指針を失いそうになる。そんな苦境の中、本講座で各々の活動のミッションやビジョンの再確認ができたのは大きな成果だった。

3. 「稼ぐ文化」と資金調達の多様化

秋の総選挙では連立与党が勝利し、国が提唱する文化経済戦略は既定路線となった。文化審議会に新設された文化経済部会では、資産としてのアート作品の認識の浸透や公的な鑑定評価制度について議論が始まった。軌を一にして、博物館法改正をめぐる議論も大詰めを迎えており、美術館は「稼ぐ文化」のための商業的な状態への転換を迫ら

れるのでは、という懸念も出てきた。またこの間、個人寄付全体の市場規模は全体で1.2兆円にのぼるなど、クラウドファンディングはもはや一般的な資金調達方法となった。文化関係の取組も増え、コロナ禍前の2〜3倍にのぼる計算だ。京都市役所が文化の継続支援に向けたガバメント・クラウドファンディングを行ったことも注目された。本講座では広報や資金調達の技術よりも、資金と支援者のバランスの良い獲得方法を探るための講座を行った。新たな発明が求められるクリエイティブな分野だと認識が受講生に伝わたらうれしい。

4. コンプライアンスと表現の自由

自律的なコンプライアンスの確立に向けた流れも加速している。曖昧な部分が多く残っていたフリーランスの契約について、文化庁がガイドラインを定めるための検討を始めている。また、改正電子帳簿保存法による領収書等の電子保存義務化も、2年先送りされたとはいえ対応は待ったなしだ。ハラスメントへの対応を含め、活動を継続しやすい労働環境に向けた方策も講座中に紹介され、受講生の現場実践も報告の中に豊富に盛り込まれた。このほか芸術文化振興基金の特定作品への補助金不交付、クレームに基づく文化庁映画賞作品の上映延期など、2019年から続く表現の自由をめぐる問題は、アート界隈の中心的な課題となっている。本講座では、社会における芸術文化の必要性を対話方式でじっくり考える講義もあり、参加者は実り多い時間を過ごせただろう。

5. 地域間のネットワーク

川崎の市民ミュージアム再建問題や、横浜のカジノ構想・オペラ新劇場建設問題をはじめ、政治課題化した 이슈 もあった。また、コロナ禍支援策として愛媛県が発行した2000円分の「文化鑑賞券」「読書券」が好評だったというニュースも届いた。いま地域に求められる文化のあり方は何だろうか。オンラインの強みを生かし、幅広い地域から集まった受講生たちの情報交換も本講座の特色だといっていい。都市部に偏ったアートのイメージに収斂されることなく、さまざまな文化の現状が参加者間で語られた。文化のエコシステムを考える講座から、自身の地域の特殊性をあらためて考え直したという受講生の声も多かった。

講座の最終盤、文化政策を牽引した石原慎太郎元都知事の訃報とともに、東京都による「東京文化戦略2030」策定の動きも聞こえてきた。しばらく芸術文化の根本的な存在意義が問われる状況は続くだろう。その中でも新たなアートの可能性を、今回の受講生一現場で活動する仲間とともに探っていきたい。

「キャパシティビルディング」は何を培うのか

若林 朋子

アーツカウンシル東京の人材育成事業「アーツアカデミー」は、これまで、その枠内に複数のプログラムが生まれてきた。スタート時の「調査員制度」に始まり、東京芸術劇場を通じて展開する「東京芸術劇場プロフェッショナル人材養成研修」、この「芸術文化創造活動のためのキャパシティビルディング講座」、そして今年度から「芸術文化創造活動の担い手のための会計・税務講座」も始まった。もとより研修や学びの機会が少ない芸術・文化分野にあって、このような場は大変貴重である。

会計・税務講座ができたことで、本講座もようやく事業名の「アーツアカデミー」ではなく「キャパシティビルディング講座」と講座名で呼ばれるようになった。そうした講座の位置づけにも変化を感じるが、講座を通して見えてくる景色や私自身の意識も、キャパビル講座4年目で変わってきた。「キャパシティビルディングとは何か」という、根本的なところの理解に変化が生じたのである。当初は、キャパシティビルディングの意味と目的を「芸術・文化団体の組織基盤や経営力強化。芸術・文化に携わる個人の各種マネジメントスキルの構築」だと考えていた。しかし今は、「〇〇力」やスキルを提供する場というよりも、リセットの場なのではないかと思うようになった。

本講座の受講生は、現場の経験をそれぞれに積んできている。自分自身が一番よく問題の所在をわかっている。こちらが提供せずとも、日々の仕事や活動に必要な〇〇力やスキルは十分備えている。こちらの方が教わりたいことも多いくらいだ。そうした、受講生がこれまで自らの尽力で器いっぱいに詰め込んできた〇〇力やスキルを、いったんここで手放して、なんだか宙ぶらりんな、モヤモヤと不安な状態に自らを置いてみる。そして、とことん考える。そのリセットの機会を提供するのが、本講座の「キャパシティビルディング」なのではないかと、ふと考えるようになった。足し算ではなく引き算ビルドである。本年度のキャパシティビルディング講座を経て、そのように思うに至った。

再び全編オンライン講座となった本年度の講座には、いくつか特徴があった。まずは、昨年度にも増して全国各地から受講生が参集し、極めて多様なバックグラウンド(個人／組織、営利／非営利、公／民、芸術ジャンル、拠点地域)を背景に議論が交わされることとなった。結果として、異なる属性の対話で生じる差異や違和の実感もあっただろうし、講座内容が違う世界の話だと壁を感じる場面もあっただろう。

Zoomのブレイクアウトルーム機能を活用したグループワークでは、対面とは異なる空間の親密性が形成されるという、オンラインの不思議な効用を感じることがあった。オンライン特有の近しい距離感と、

リアルに面と向かっていない遠さも感じられる安心感が共存していたのである。そこでは、会話が徐々に温まっていくうちに、本音ベースでの意見の応答や、感情の吐露も可能になっていた。簡単に解決策など見つけれられないような話題も語らうことがあった。

また、以前は講座時間内に回収したアンケートが後日送信になったことで、受講生のコメントが非常に濃密になり、受講生の多様な意見が文字として交わされるようになった(共有前提で記述してもらった)。個人的な体験の共有や、自分の考え、講座に対する意見など、今期は想像以上に深い内容のテキストが寄せられた。受講生同士、われわれ運営メンバーにとっても、他者の異なる視点を知る機会でもあり、揺さぶられる時間にもなった。

こうして図らずもオンラインによってもたらされた環境と、受講生の熱心な参加によって、違いが表出し揺さぶられて考える場、思いや意見を表明し意見を交わす場が生まれた。結果として、〇〇力やスキルの一方向的な伝授ではなく、むしろモヤモヤを誘発し、不安で宙ぶらりんな状態に受講生を置くことになった。そうしていったんリセットされた自分の器に、何らか新たに取り込んでくれた様子は、最終回の発表やレポートから感じることができた。世間一般のキャパシティビルディング講座は、〇〇力やスキルをたっぷり提供し、すぐに役立つことを旨とするのだろうが、本講座はむしろ、いったんはキャバをゼロにして自ら考え見つけてもらうことになる。それにも意味があるのではと思わせてくれたのが、本年度の受講メンバーであり、受講生や運営メンバー、講師の方々と過ごした時間だった。

キャバゼロ講座というのも気が引けるので、「リベラルアーツなキャパビル講座」とでも言おうか。リベラルアーツは、一般教養と解釈されることもあるが、本来は人間を束縛から解放し自由にするための知識や技のことであり、生きるための力を身につけるための手法を言う。アーツアカデミーのキャパシティビルディングは、芸術創造に携わる人々が、心を解き放って、知らず知らずのうちに身につけてしまっていた思考パターンの束縛から抜け出し、芸術創造の現場でいきいきと自由な自分を生きていくための泥臭い学びの場、知識や技を共有する場として存在できたらいいのではないか。「アーツアカデミー」という名に、むしろ本質的には近づいていくようにも思う。

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

受講生募集概要

1.目的

次代の芸術文化創造を担う人材の発掘及び育成と、芸術文化支援の施策研究に寄与することを目的とした「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）」を実施する。当事業では芸術文化創造活動の課題解決及び目標達成への道筋に必要な思考力やスキルを多面的に磨く座学講座と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とするキャパシティビルディング講座を行う。これらを通して社会と芸術文化の関係性を広い視座で捉え、芸術文化環境全体の向上に取り組み、実践していく創造の担い手の活動基盤・推進力強化をサポートしていくことを目指す。同時に、創造活動の自由で新しい可能性を探る調査研究の機能も備えるプログラムを目指す。

2. 募集人数・対象

(1) 16名程度
 (2) 芸術文化領域において3年以上の職務経験のある制作者、研究者、プロデューサー、キュレーター、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。（分野不問）

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) 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。
 (2) 芸術文化創造環境の発展に貢献する意欲があること。
 (3) 各講座及び最終発表会に出席し、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。^{※1}
 (4) 課題解決戦略レポート作成と提出が可能なこと。^{※2}
 (5) オンライン（同時双方向型）講義のため、マイク・ウェブカメラ搭載のパソコンとインターネット通信環境（Wi-fi、光回線やケーブルテレビ等）が用意できること。^{※3}
 (6) 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等に協力できること。
^{※1} 選考にあたっては全9回受講可能な方を優先する。^{※2} 後日に編集作業を経て、公開型の報告書に掲載する。
^{※3} スマートフォンでは画面が小さいため、資料が見えない場合があるのでパソコンでの受講を推奨する。

4.受講料・場所等

(1) 受講料：無料
 (2) 場所：アーツカウンシル東京の会議室あるいはオンライン。（受講生に予め連絡する）
 (3) 知的財産権：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に帰属する。なお、レポート等成果物及び各回の講座の様子等は再編集を施してウェブサイト等で公開する予定がある。
 (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：所定の応募用紙をアーツカウンシル東京のウェブサイトからダウンロードし、以下の必要事項を記入すること。
 ア 顔写真、氏名、年齢、現住所、Eメールアドレス、連絡先電話番号、
 現職・肩書、学歴、職歴、免許・資格等の個人情報 ^{※1}
 イ ショートレポート・受講動機（800～1000字程度）^{※2}
 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①～⑦を全て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、⑦本講座の受講動機
^{※1} 応募の際に受領した個人情報については、公益財団法人東京都歴史文化財団のプライバシーポリシーに基づいて本選考に必要な範囲内でアーツカウンシル東京が利用することを予め了承のこと。
^{※2} ショートレポート及び受講動機は、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。
 (2) 応募方法：artsacademy@artsCouncil-tokyo.jp宛てにEメールで応募すること。
 (3) 応募期間：令和3年8月2日（月）から同年9月1日（水）17時まで

6.選考のプロセス及び方法

アーツカウンシル東京が定める選考委員会による書類審査

7.選考結果の通知・発表

選考結果は、採否にかかわらず令和3年9月8日（水）頃までに、Eメール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。また、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

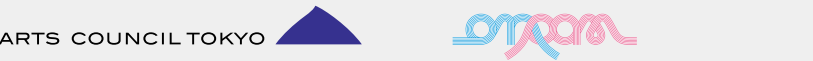
芸術文化創造活動の担い手のための

キャパシティビルディング講座

～創造し続けていくために。芸術文化創造活動のための道すじを“磨く”～

活動報告書・課題解決戦略レポート集

編集	山崎奈玲子、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、河野桃子 今野真理子（アーツカウンシル東京） 受講生16名（課題解決戦略レポートページ）
デザイン	三浦佑介
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	2022年3月



アーツカウンシル東京
 アーツアカデミー2021
 事業紹介ウェブサイト
<https://www.artscouncil-tokyo.jp/ja/what-we-do/education/arts-academy/46839/>



アーツアカデミー・ブログ
 レポート（2014年～）
<https://www.artscouncil-tokyo.jp/ja/blog/category/arts-academy/>



