

第9期

令和3年度 アーツアカデミー
東京芸術劇場
プロフェッショナル人材養成研修

| 研 | 修 | 生 | 報 | 告 | 書 |

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
東京芸術劇場

はじめに

劇場・音楽堂等で働く専門人材の育成は、平成24年6月に公布された「劇場・音楽堂等の活性化に関する法律」に明文化されているように、公共文化施設の重要な役割の一つです。東京芸術劇場では公共劇場運営の専門人材育成をミッションの一つに位置づけ、継続的な育成システムの構築に取り組んでまいりましたが、その一環として公益財団法人東京都歴史文化財団の中にあるアーツカウンシル東京が行う「アーツアカデミー」事業の「東京芸術劇場 プロフェッショナル人材養成研修」を、平成25年度より開始し、今年で10年目を迎えています。

クラシック音楽専用ホール、演劇・ダンス専用ホール等の施設を併せ持つ東京芸術劇場の特性を活かして、①音楽、②演劇・舞踊、③教育普及の三分野に分けてコースを設定し、各研修生のバックグラウンドや専門分野に応じたきめ細かいプログラム運営を行っています。座学と実務の両輪から成り立つ本研修では、研修生は広範なテーマにわたるレクチャーとゼミをグループで受け、個別に制作現場での実務研修に臨みます。

本研修事業の修了生の数は、第9期（本年3月末）までで、長期研修2年間3名、同1年間15名、短期研修14名、合計32名にのぼります。多くの修了生が東京都歴史文化財団の各施設をはじめ、全国の公共劇場等で職を得て、私たちの同僚として仕事に携わっていることは、嬉しい限りです。途中で辞した方も10名いますが、それぞれの分野で活躍しています。

第9期となる令和3年度には、1年間の長期研修「演劇制作コース」に3名、「教育普及コース」に1名、3か月間の短期研修「音楽制作コース」に2名、合計6名が研修生として参加しました。研修がスタートしてすぐの4月25日から緊急事態宣言が発令され、5月9日まで臨時休館、その後の保守休館と合わせて、5月14日までが休館となりました。5月15日から定員の50%まで、10月からは満席にできるようになり、イベント制限自体は緩和されましたが、現場の感染防止対策は引き続き厳しく行うなど、緊張感の漂う現場を経験することになりました。そのような試練の渦中であって、いつときは“不要不急”と言われた舞台芸術について、その社会的位置づけや意義、課題について考察を深めていく日々を過ごしました。

いかなる状況においても「公共」に対する高い意識と、常に現状を客観的に分析する力を培うべく、研修生には週報、月報、そして報告書の作成が義務づけられ、さらに、各自の経験や適性に応じ課題が与えられます。各研修生が全期間を通じて課題に関する取り組みを重ね、先輩職員達からさまざまな指導・アドバイスを受けて報告書として仕上げた成果が、この報告書集に収められています（本冊子には、審査に合格した報告書のみを掲載しています）。

職員とも、単なる職業体験とも異なる、いわば「あいだ」の立場から書かれた意見・考察は、公共劇場の運営に携わる者にとって、極めて意義深いフィードバックです。時に私たちの仕事を根本的に問い直す示唆すら与えてくれることに驚かされます。

この報告書集から研修生のがんばりとともに、公共劇場における人材育成の意義を感じていただければ幸いです。

令和4年8月

東京芸術劇場

副館長 鈴木 順子

第9期 研修生報告書 目次

はじめに 鈴木 順子（東京芸術劇場 副館長）

長期コース 演劇制作分野 小山 彩花

- 【第1ターム】東京芸術劇場における若手劇団支援の意義と課題
—芸劇eyes番外編 vol.3 『もしもし、こちら弱い派』の現場から— …… 3
- 【第2ターム】貸館事業から見た東京芸術劇場の運営について ……16
- 【第3ターム】公共劇場が行う広報宣伝について
—東京芸術劇場 劇場ツアーのチラシ制作を例に— ……37

長期コース 演劇制作分野 佐々木 隼人

- 【第1ターム】芸劇danceワークショップの継続からみる成果と課題 ……52
- 【第2ターム】公共劇場における俳優養成事業について
—「東京演劇道場 the 2nd」オーディションの事例から— ……63
- 【第3ターム】公共劇場としての劇場運営について
—アーカイブを未来に活かす— ……77

長期コース 演劇制作分野 前田 真美

- 【第1ターム】公共劇場としての劇場運営について
—公共劇場におけるブランドイメージの醸成— ……87
- 【第2ターム】公共劇場における海外招聘事業について
—「太陽劇団」との出会いを通してle théâtre populaire を実現する— …… 108

長期コース 教育普及分野 豊島 勇士

- 【第1ターム】東京芸術劇場の教育普及事業について
—劇場ツアーを中心に— …… 129
- 【第2ターム】公共劇場の障害者アーツと鑑賞サポート
—演劇・舞踊公演の鑑賞サポートを中心に— …… 143
- 【第3ターム】東京芸術劇場が取り組む多文化共生事業の意義と課題 …… 158

短期コース 音楽制作分野 小林 篤茂

- 東京芸術劇場のコンサートホール運営について
—ステージマネージャーの必要性— …… 175

短期コース 音楽制作分野 前久保 諒

- 公共劇場の音楽制作について
—「芸劇オーケストラ・アカデミー・フォー・ウインド」を事例として— …… 189

アーツアカデミー東京芸術劇場プロフェッショナル人材養成研修について …… 212

第9期研修プログラム概要 …… 213

令和3年度アーツアカデミーリサーチゼミレポート集 …… 219

東京芸術劇場における若手劇団支援の意義と課題 —芸劇eyes番外編 vol.3 『もしもし、こちら弱い派』の現場から—

長期コース・演劇制作分野 研修生
小山彩花

実務研修概要

■実務研修を行った事業

芸劇eyes番外編 vol.3

『もしもし、こちら弱い派 —かそけき声を聴くために—』

弱さを肯定する社会へ、演劇からの応答

芸劇eyes番外編 vol.3 『もしもし、こちら弱い派』

関連企画

かそけき声に目を凝らす

■実務研修にあたっての課題

東京芸術劇場における若手劇団支援の意義と課題

■事業の概要

1. 芸劇eyes番外編 vol.3

『もしもし、こちら弱い派 —かそけき声を聴くために—』

弱さを肯定する社会へ、演劇からの応答

日程：令和3年7月22日（木・祝）～7月25日（日）

全5ステージ

会場：東京芸術劇場 シアターイースト

チケット料金：一般：2,800円 高校生以下：1,000円

全席自由（税込・整理番号付）

参加団体・上演作品：

いいへんじ

『薬をもらいにく薬（序章）』

作・演出：中島梓織

出演：飯尾朋花、小澤南穂子（以上、いいへんじ）、

遠藤雄斗、小見朋生（譜面絵画）、タナカエミ

声の出演：松浦みる（いいへんじ）、野木青依

音楽：野木青依、Vegetable Record

ウンゲツイーファ

『Uber Boyz』

作・演出・出演：池田亮（ゆうめい）、金内健樹（盛夏火）、金子鈴幸（コンプソズ）、黒澤多生（青年団）、中澤陽、本橋龍（ウンゲツイーファ）

音楽：額田大志（ヌトミック／東京塩麴）

コトリ会議

『おみかんの明かり』

作・演出：山本正典

出演：牛嶋千佳、三ヶ日晩、原竹志、まえかつと（以上、コトリ会議）

音源制作：佐藤武紀

協力：兵庫県立ピッコロ劇団

アフタートーク 7月24日（土）

13:00公演：いとうせいこう×徳永京子

17:00公演：安田登×徳永京子

企画制作：東京芸術劇場

企画コーディネーター：徳永京子

主催：公益財団法人東京都歴史文化財団

東京芸術劇場・アーツカウンシル東京／東京都

助成：文化庁文化芸術振興費補助金（劇場・音楽堂等機能強化推進事業）

独立行政法人日本芸術文化振興会

事業目的：次世代の演劇界を牽引する若い才能をショーケース形式で紹介し、若手劇団の公演発表の機会を提供する。三回目の開催となる今回は、企画コーディネーターの徳永京子が提唱する「弱い派」というテーマで集められた「いいへんじ」、「ウンゲツイーファ」、「コトリ会議」が登場し、新作を発表する。

2. 芸劇eyes番外編 vol.3『もしもし、こちら弱い派』 関連企画

かそけき声に目を凝らす

日程：令和3年6月29日（火）～7月4日（日）

会場：東京芸術劇場 アトリエウエスト

入場料：無料

開場時間：11:00～18:00（最終日のみ11:00～14:00）

※入室はクローズ30分前まで

トークイベント 7月4日（日）

12:00～：清田隆之（桃山商事）×徳永京子

14:30～：池田亮（ゆうめい）×徳永京子

※各回定員15名（先着順）

企画制作：「かそけき声に目を凝らす」企画実行委員会

主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

助成：文化庁文化芸術振興費補助金（劇場・音楽堂等機能強化推進事業）

独立行政法人日本芸術文化振興会

事業目的：本公演である「芸劇eyes番外編 vol.3『もしもし、こちら弱い派』」の広報宣伝および参加劇団やテーマ、世界観の紹介を目的とする。各劇団の過去公演写真、小道具、台本から抜粋したセリフを「かそけき声」として会場全体に散りばめるようにして展示し、開場壁面に大きく掲示した社会の不寛容が露わとなった出来事のニュース見出し＝「大きな声」との対比を表現した。

■担当した業務

各事業打ち合わせ席、会場運営補助、参加劇団メール対応、打ち合わせ・稽古場写真撮影、ロビー・楽屋掲示物作成、PV楽曲選定、チラシ折込み先選定、チラシ発送作業、関連企画現場対応、小屋入り準備、ケータリング補助、検温対応、当日パンフレット作成、アンケート作成、アンケート集計、ポスター貼替え、宣伝用インタビュー、WEB宣伝記事作成、Twitter宣伝文言作成

1. はじめに

第1タームでは、「芸劇eyes番外編 vol.3『もしもし、こちら弱い派 ーかそけき声を聴くためにー』弱さを肯定する社会へ、演劇からの応答」（以下、「弱い派」）に制作として携わった。実務を通して得た気付きをもとに、東京芸術劇場における若手劇団支援の意義を明らかにし、現状の課題と解決策について論じることを本報告書の目的とする。

本報告書は全6章構成である。本章では報告書の目的と

それに至る背景を簡単に説明する。第2章では、日本の舞台芸術業界を取り巻く社会の状況を整理する。第3章で東京芸術劇場における若手劇団支援の事例として「芸劇eyesシリーズ」について述べた後、第4章では、実務で携わった「弱い派」について課題と改善点を論じる。第5章では東京芸術劇場が行う若手支援事業の課題を検証し、解決策を提案する。

公共劇場における若手人材を対象とする支援事業に関しては、2013年に告示された「劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針」において「専門的人材の養成・確保及び職員の資質の向上に関する事項」が定められていることから、舞台芸術業界における人材養成の必要性は明らかである。

ここでの人材養成という言葉からは劇場主催のセミナーや、筆者も参加する「アーツアカデミープロフェッショナル人材養成研修」のような研修プログラムが想起される。しかし、こうしたセミナーや研修に限らず、劇場が若手実演家を起用して創造・発信事業を企画することもまた、劇場という場を活かした実践的な人材養成の取り組みと言えるだろう。

劇場が若手実演家を起用して創造・発信事業を企画する事例として、東京芸術劇場が2009年の野田秀樹芸術監督就任以降毎年実施している「芸劇eyesシリーズ」がある。現在、「芸劇eyesシリーズ」は「芸劇eyes」、「eyes plus」、「芸劇eyes番外編」という3つの企画を内包しており、「弱い派」はこのうち3番目に挙げた「芸劇eyes番外編」の第三弾にあたる。

「弱い派」は全ステージ満席¹だった。しかしながら、東京芸術劇場が今後も若手劇団や実演家を起用した創造・発信事業を継続する場合、更なる改善と発展が求められることは想像に難くない。激しく変化する社会情勢や、舞台芸術業界にも確実に影響を及ぼしている新しい世代の新しい価値観に対応した事業へとアップデートしていく必要がある。

例えば、「芸劇eyesシリーズ」の構造は80年代以降の小劇場ブームを支えた「劇場すごろく」を彷彿させるものであるが、2020年代において若手のニーズに応えられるシステムであるのだろうか。そもそも、今の若手は何を目指し、どのように創作活動を続けていきたいと考えているのか？

若手劇団の支援について検証するには、まず前提として当事者である若手劇団・実演家たちの意見を正しく知ることが不可欠だ。

そこで筆者は「弱い派」公演終了後に参加劇団や公演に携わった東京芸術劇場の職員へヒアリングを行った。ヒアリングでは、公演の感想から東京芸術劇場に改善を臨む

ポイント、劇団の活動継続にあたって必要な支援について貴重な回答を得ることができた。また、公演の宣伝施策の一環として劇団の代表者へのインタビューを行うなど、現場で直接コミュニケーションをとる機会も多く、東京芸術劇場や今の舞台芸術業界に対する率直な思いを耳にしたことも、本報告書を執筆する上で大変参考になった。こうした現場の体験をもとに、社会的価値観や舞台芸術を取り巻く環境が目まぐるしく変容するこれからの時代に、若手劇団にとって本当に必要なことは何か、東京芸術劇場にできることは何かを検証する。

2. 日本の舞台芸術業界を取り巻く社会情勢の変化

「芸劇eyesシリーズ」や「弱い派」について触れる前に、本章では、現在の日本の舞台芸術業界を取り巻く社会の状況を整理する。なぜなら、東京芸術劇場が行う若手支援事業「芸劇eyesシリーズ」の対象である「若手」実演家たちの意識と、現在の社会的状況は密接に関連しているためである。

「Z世代」という言葉がある。概ね1990年代中盤以降に生まれた世代を指すもので、このZ世代が2010年代中盤以降にいよいよ社会人となり、これまでにない価値観やものの考え方を世の中に発信し、注目を集めている。「弱い派」に参加した3劇団の中で最も活動年数と劇団員の平均年齢の若い「いいへんじ」の中島梓織氏²は1997年生まれで、まさにこのZ世代にあたる。今後、舞台芸術業界にZ世代の実演家やスタッフは当然のことながら増えていく。東京芸術劇場が支援する若手実演家も、Z世代やそれ以降の世代が中心となる時代が遠からず訪れるだろう。

彼女／彼らと向き合うためには、まずはこれまでの舞台芸術業界を支えてきた先行世代がどのような社会状況のもとに舵を取ってきたのかを明らかにする必要がある。その上で、過去と現在を比較し、価値観や考え方にどのような変化が生じたのかを探ることで、これからの時代の若手と向き合うヒントを手に入れることができるのではないだろうか。

そこで、本章ではまず、東京芸術劇場の野田秀樹芸術監督と、高萩宏前副館長が劇団「夢の遊民社」の活動を始めた1980年代から2021年の現在に至るまで、経済とメディアの二つの視点でどのような変化があったのかを検証する。

2-1. 経済の衰退に伴う若手劇団の「脱・成長」的傾向の増加

80年代～90年代の舞台芸術業界は小劇場ブームの真只中で、キャパシティの小さな劇場から大きな劇場へと公演を打つたびにステップアップしていく様子をすごろくにたと

えた「劇場すごろく」という流れが確立されていた。この「劇場すごろく」は1981年の下北沢「ザ・スズナリ」オープンから「OFF・OFFシアター」開場の1993年にかけて作り上げられたもので、「OFF・OFFシアター」のような100席未満のキャパシティの小劇場からスタートし、「駅前劇場」（約180席）、「ザ・スズナリ」（約230席）、「本多劇場」（386席）、そして「紀伊国屋ホール」（427席）での公演をもって「上がり」とされるものであった³。

この「より大きく、よりたくさんの人に届ける」ステップアップモデルは、右肩上がりだった当時の日本経済と気風そのものである。経済学者の山家悠紀夫氏によると、「敗戦の1945年から90年（前後）までは、日本経済の回復・上昇の時代であった」という⁴。また、高萩氏は『僕と演劇と夢の遊民社』の中で80年代の終わりのバブル経済末期の気風をこう振り返っている。

「何でもアリだった時代。

限界が見えなかった時代。

日本が奇妙な自信を持っていた時代。」⁵

この「奇妙な自信」については山家氏も「今となっては信じられない」当時の気風として捉えており、1986年4月に「国際協調のための経済構造調整研究会」が中曽根内閣に提出した報告書、通称「前川レポート」や、米国の社会学者エズラ・ヴォーゲルによる『ジャパニアズナンバーワン』など、当時の日本の国際的地位や、日本人の優秀さ、日本企業のすばらしさを語った書籍が世間に広く受け入れられていたという⁶。今や耳触りの良い広告等に対してまず警戒し、手元のスマートフォンやパソコンで情報元や対立思想をチェックすることが常識のようにになっていること⁷を思うと、根拠なくこうした情報が受け入れられ、自信に満ちていた時代というのは想像がつかない。

バブル崩壊後の日本経済は大きく落ち込み、様々な改善策が講じられたものの、完全に回復しきらないまま2020年の未曾有のパンデミックに突入した。日本の景気動向指数を参考にすると、1980年代後半以降の日本の経済活動のピークは1990年10月であり、以降一度もその水準を超えることはなかった⁸という。また、名目GDPも1997年の534兆円以降水準を落とし、2007年には一旦同水準まで回復するものの、リーマン・ショックの影響を受けるなど再び低迷し、97年の水準を取り戻したのは2016年、2018年の時点では548兆円となっており、20年間で2.6%の増加にとどまっている⁹。

さらに、平均所得の低下と格差の広がりという暮らしに直結する変化もあった。国税庁「民間給与実態統計調査」

の「一年を通じて勤務した給与所得者の一人当たりの平均給与」によると、1997年の一年間の平均給与467万円が、現在に至るまで戦後最高記録のままである。また、経済格差を表すジニ係数（0～1の間の値で表され、数値が低いほど格差が少ない）は、1990年の0.43から2017年の0.56へと拡大している¹⁰。

こうした厳しい経済状況の中で、若手と呼ばれる劇団の多くは劇場での公演にこだわらず、アトリエやカフェス

ペースなどでの上演を積極的に行うようになっている。「弱い派」に参加した「いいへんじ」、「ウンゲツイーファ」、「コトリ会議」の3劇団がこれまで行ってきた公演の会場だけを見ても、その傾向は明らかである。（表1を参照）

都内のカフェスペースやアトリエと、小劇場の使用料を比較した表2と併せると、東京都内で活動する「いいへんじ」と「ウンゲツイーファ」は、1日あたりの会場費用を10万円以下に収めようとしていることがうかがえる¹¹。

表1 「弱い派」参加劇団の過去上演年表（筆者作成）

劇 団 名	年	月	作品タイトル	会 場
いいへんじ	2016	11	ランドリー	早稲田小劇場どらま館
		6	ハイ	早稲田大学学生会館B202
	2017	8	パパ	シアターグリーン BASE THEATER
		11	生活（いきいき）	早稲田小劇場どらま館
	2018	2	つまり	小劇場楽園
		5	夏眠	早稲田小劇場どらま館
		5	過眠	シアターグリーン BASE THEATER
	2019	2-3	あなたのくつをはく	東京芸術劇場 アトリエイースト
		8	健康観察	RAFT
	2020	10	器（思索と試作）	早稲田小劇場どらま館（配信）
12		pause	シアターグリーン BASE THEATER	
ウンゲツイーファ	2014	9	イける☆この頃	新宿眼科画廊・スペースO
		2	自ら慰めて☆	新宿眼科画廊・スペースO
	2015	11	一☆生☆心☆友	スタジオ空洞
		4	動く物☆	RAFT
	2016	8	Z.I.B -ゼイバー-	RAFT
		3	蛇の足がき	新宿眼科画廊 地下
	2017	9	動く物	ウンゲ荘
		2-3	転職生	王子スタジオ1
	2018	8-9	自ら慰めて	RAFT
		2	さなぎ	驢馬駱駝
	2019	11	ツアー公演『動く物』	【東京】ウンゲ荘 【札幌】PECORANERA GALLERY（円山）
		2020	1	シティキラー
	6		ハウスダストピア	配信
2021	2	複眼版 一角の角（すみ）	配信	
	3	ラバーソールズ	やすらぎの道	
	6	トルアキ	函鑑house	
コトリ会議	2017	1	小ラボ3回め	谷町空庭
		2	小ラボ4回め	福寿舎 蔵
		4-8	あ、カッコンの竹	【名古屋】ナンジャーレ【大阪】シアトリカル應典院 【東京】こまばアゴラ劇場【新潟】新潟古町えんとつシアター 【仙台】せんだい演劇工房10-BOX
	2018	5-6	しずかミラクル	【大阪】大阪市立芸術創造館【東京】こまばアゴラ劇場 【仙台】せんだい演劇工房10-BOX
		7	チラ美のスカート	せんがわ劇場
		11	髪をかきあげるともだちが来た	AI・HALL
	2019	2	全部あったかいものは	ぼんプラザホール
		11-1	セミの空の空	【神戸】神戸アートビレッジセンター 【東京】こまばアゴラ劇場【久留米】久留米シティプラザ
	2020	7-8	晴れがわ	【伊丹】AI・HALL【東京】こまばアゴラ劇場 【金沢】金沢21世紀美術館 シアター21

表2 東京都内のカフェスペース・アトリエ・小劇場利用料金

カテゴリ	会場名	1日の利用料金(円)		備考
		祝・休日	平日	
カフェスペース	レンタルスペース+カフェ「兎亭」	14,400	7,000	※平日の営業時間は18:00~23:00
	TheaterCafe&DiningProscenium	33,000	27,500	※1オーダー×来場者数が加算
	ステージカフェ下北沢亭	44,000	33,000	
	black A	46,200	41,800	
	cafe&bar 木星劇場	55,000	33,000	
	カフェ・トリオンブ	68,000	35,500	※日・祝日は68,000円/全日
	驢馬駱駝	106,000	106,000	
アトリエ	早稲田小劇場どらま館(学生)	0	0	※学外利用者は75,000円/全日(本番日)
	新宿眼科画廊・スペースO	19,429	19,429	※7日間使用料金136,000の日割り
	RAFT	24,000	24,000	※5日間使用料金120,000の日割り
	水天宮ピット 中スタジオ1	26,000	26,000	
	宮益坂十間スタジオ Bスタジオ	28,000	25,000	
	新宿眼科画廊 地下	27,142	27,142	※7日間使用料金190,000の日割り
	アトリエイースト	19,000	19,000	
	アトリエウエスト	20,000	20,000	
小劇場	こまばアゴラ劇場	50,000	50,000	※2022年度の一般貸出料金
	小劇場楽園、OFF・OFFシアター	68,750	44,000	※仕込み・GP利用日は33,000/日
	花まる学習会王子小劇場	82,133	82,133	※6日間使用料金492,800の日割り
	BASE THEATER	82,500	82,500	
	上野ストアハウス	86,167	86,167	※6日間使用料金517,000の日割り
	小劇場B1	116,875	82,500	※仕込み・GP利用日は71,500/日
	ウッディシアター中目黒	121,000	99,000	
	BOX in BOX THEATER	148,500	148,500	
	赤坂RED THEATER	187,000	154,000	※仕込み・GP・休演日は126,500/日
	BIG TREE THEATER	209,000	209,000	
	シアターサンモール	363,000	203,500	
	シアターイースト	185,000	185,000	

※施設公式HP等より筆者作成

演劇の、とりわけ入場者収入以外に大きな収入源を持たない小劇場界では、キャパシティを広げていくことが収益増と活動範囲の拡大に直結するが、若手劇団がそうしたこれまでの常識の反対をゆく「脱・成長」的な動向を見せているのは90年代以降の日本経済の動きと無関係ではないだろう。そもそも劇場費を含む公演予算を自分たちで確保するだけの経済的余裕がない上に、観客が入る確証もなければ、自分たちの表現に適した劇場規模であるかもわからない。「劇場すごろく」のようにどんどん大きなキャパシティの劇場を抑えていくことはリスクが大きすぎるのである。Z世代の特徴として「資本主義への反発」というものがあるが、上述したような経済の流れを経た後の世代が、根拠や確証のない博打的行為(しかも、自分たちの表現者生命がかかっている)に対して慎重になるのは当然と言えるだろう。

2-2. メディアの変遷に伴う若者の意識の変化

次に、80年代以降、特に2000年代に入ってからメディア

の変遷を確認する。前節で取り上げたバブル崩壊～現在までの30年間に、日本人にとっての主要メディアは、テレビからインターネットに変化した。戦後日本において「三種の神器」ともはやされたテレビだが、2000年代前半からは「若者のテレビ離れ」が叫ばれるようになった。実際、企業の広告出稿費を見ると、2019年にはインターネット広告費が2兆1048億円に上り、テレビメディア広告費の1兆8612億円を初めて超える結果となっている¹²。NHKの国民生活時間調査2020によると、16歳～19歳のテレビの行為者率が47%に対して、インターネットは80%と、若者には圧倒的にインターネットが支持されていることがわかる。マーケティングアナリストの原田曜平氏は若者のテレビ離れについて、テレビ局が長らく世帯視聴率に拘り、高齢者層向けの番組を作り続けたことに原因があると分析している¹³。若者にとって、テレビは以前ほど魅力的なメディアではなくなっているのである。

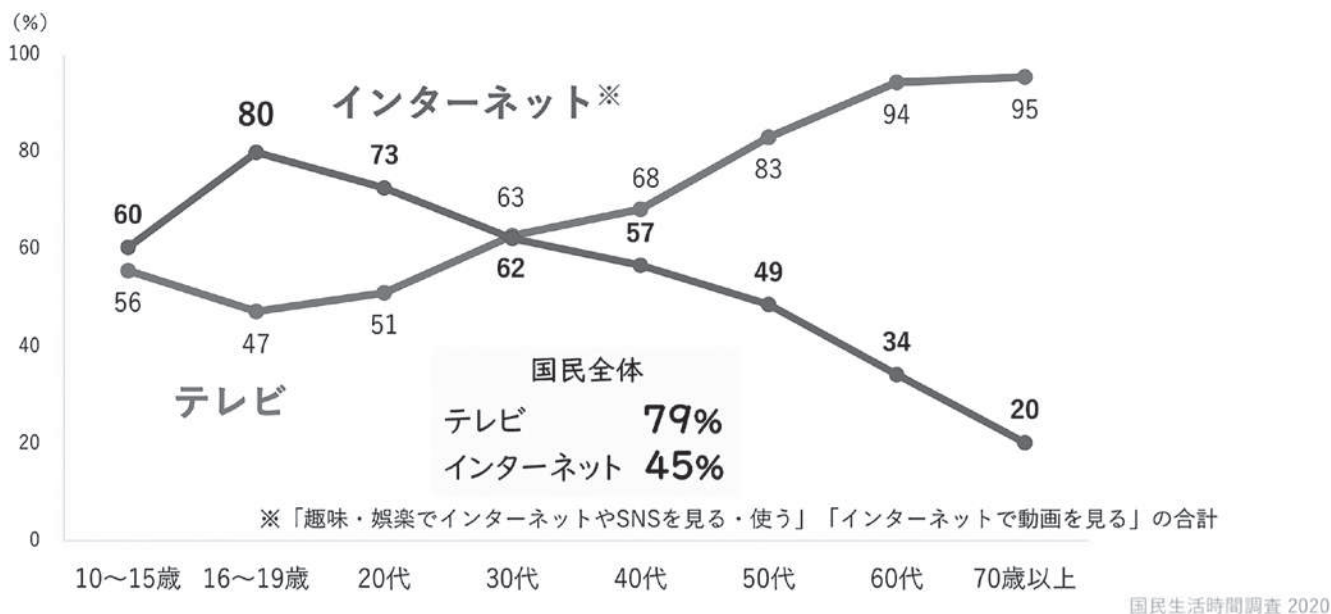


図1 年齢別 インターネット・テレビの行為者率（平日）、NHK、国民生活時間調査2020、20頁より引用し抜粋

一方のインターネットに関しては、1995年にWindows95が日本に初登場して以来急速に発展を続けており、中でも2007年のスマートフォンの登場とソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）の発展によって「Web2.0」と呼ばれる情報の相互発信が可能な状態へと移行した。このことは、若者、特に物心ついた頃にはスマートフォンがあったZ世代とそれまでの世代との価値観の差をより大きなものにしていく。すなわち、テレビという受動的メディアが主流であった世の中から、誰もが気軽に映像・音楽などの創作表現を世界中に発信し、即時に評価・反応が返ってくる世の中になったのである。「弱い派」参加劇団の役者たちと接していても、SNSでの宣伝に対する対応の柔軟さや、演劇以外にも音楽制作・イラスト・グッズ制作までこなす器用さと身軽さがある。さらには、そうした「やろうと思えば何でもできる」状況にも関わらず、「敢えて演劇を表現のフィールドに選んでいる」という自負も感じられる。テレビについては、未だに演劇がテレビの下に見られている現状（舞台での活動を「下積み」と評されるなど）に対する不満の声を漏らす者もいた¹⁴。

かつては「劇場すごろく」を駆け上がった実演家の中には、そのままテレビの世界へ進出し華々しい活躍をした者もいた。だが、そうした成功モデルも、テレビというメディアの影響力が衰退したことによって、以前ほどの輝きを失っているのではないかと。「成功する＝テレビに出て多くの人に活躍を見てもらう」という図式が崩れたとも言えるだろう。誰かに見つけて（見出して）もらわずとも、自分たちで情報を発信していく力があるという意識が若手が有していることは、彼ら／彼女らと共に仕事をする上で肝

に銘じておく必要がある。

2-3. COVID-19が舞台芸術業界に与えた影響

この章の最後に、今もなお続くCOVID-19の影響についても触れておきたい。

2020年2月中旬以降にCOVID-19の感染拡大とその防止のため、数々の舞台が中止を余儀なくされた。ぴあ総研の『ライブ・エンタテインメント市場調査』によると、2020年のステージ（ミュージカル、伝統芸能、舞踊を含む）の市場規模は前年比74.8%減となった。このようにCOVID-19は若手に限らずすべての舞台芸術関係者に打撃を与えたが、最も痛手となったのは、一連の自粛要請によって舞台が感染拡大のために中止を余儀なくされる確率の高い、高リスクな事業としての印象が根付いてしまったことだと筆者は考える。

今はCOVID-19の対策や赤字補填の方法についての議論が中心となっているが、今後舞台を始めようとする人や、これから自分たちの表現を確立していこうと考えていた若手実演家やスタッフが舞台芸術に見切りをつけ、業界からいなくなってしまう可能性は十分にある。実際、筆者は2020年3月の時点で既に、舞台芸術を支える場内整理や物販業者のような、アルバイト人員によって成り立っていた企業の関係者から若い人がどんどん離れていくといった声を聞いていた。「若い人は他の仕事にもすぐに順応できる。中止になって収入が絶たれる可能性のある仕事をわざわざ続ける人はいない」ということであったが、こうした業界を支える職種のアルバイトに限らず、俳優やスタッフも自粛や公演中止が続けば、その間の実務経験が損なわれ

る。自身の成長速度が落ちることに対して、焦りや危機感を感じるのはベテランよりも若手である。

以上が現在の日本の舞台芸術業界を取り巻く社会の状況と若手実演家たちの意識の変化である。80年代～90年代と比較すると、経済的状況や価値観は大きく様変わりし、更にはCOVID-19の打撃で舞台芸術活動の継続が困難な状況に追い込まれていることがわかる。現在、若手実演家たちを支援する側が若手だった時代の成功モデルが、これからの若手にとっても同じように魅力的に映るとは限らない。若手実演家を支援する側は、社会的状況や価値観の変化を察知し、常に柔軟に仕組みを変えていく姿勢が求められる。

次章からは東京芸術劇場が行っている現在の若手支援事業について整理し、これからの若手を支援していく上で改善できる点はあるのかを検証する。

3. 東京芸術劇場における若手劇団支援の事例

本章では、東京芸術劇場における若手支援事業である「芸劇eyesシリーズ」と「弱い派」について述べる。

3-1. 「芸劇eyesシリーズ」の全体図

東京芸術劇場は2009年の野田秀樹芸術監督就任以降、毎年「芸劇eyesシリーズ」と呼ばれる事業を行っており、これは「次世代の演劇界を牽引する若い才能を紹介する」ことを目的としている¹⁵。「芸劇eyesシリーズ」はその規模と目的、事業形態から次の3つに分かれている。

①「芸劇eyes」

一つは2009年のシリーズ開始当初から続く「芸劇eyes」である。当時の東京の小劇場界には1公演のトータル来場者数1000人の壁が存在しており、その壁を破り、トータル2000人の来場者を目指すための支援としてデザインされた企画である¹⁶。「芸劇eyes」では基本的に、若手劇団が既に別の劇場等で上演したことがある自信作を再演することとなっている。そうすることで、劇団のファンにとっては応援してきた劇団のステップアップを目撃することができ、まだ劇団を知らない観客にとっては、東京芸術劇場がブッシュする若手劇団をチェックすることができる。

②「eyes plus」

2012年から登場する「eyes plus」は「芸劇eyes」あるいは「芸劇eyes番外編」に参加した劇団の中から、来場者数や評判などである基準に到達した劇団に対して、新作の上演機会を提供する企画である。基本的に一度は「芸劇eyes」もしくは「芸劇eyes番外編」で上演を行った劇団が

行うが、例外もある。2018年、2019年の「鳥公園」による「鳥公園のアタマの中展1・2」はアトリエイーストで実施されており、アトリエイーストは「鳥公園」が「芸劇eyesシリーズ」に初登場した「芸劇eyes番外編 vol.2」の会場であるシアターイーストよりも収容人数が少ないことから、必ずしも規模や来場者数を増やすことが目的でないことがわかる。しかしながら、そうした変則的な上演の例はほかにはまだなく、基本的には「芸劇eyes」や「芸劇eyes番外編」からのステップアップを目指す企画であるとみてよいだろう。

③「芸劇eyes番外編」

今回の「弱い派」で3回目の実施となる「芸劇eyes番外編」では、「シリーズのなかでも、さらに選りすぐりの才能がショーケース形式で競演」するものである¹⁷。また、「芸劇eyes番外編」は他の2つの企画とは異なる3つの特徴を持つ。

一つは、「芸劇eyes」および「eyes plus」があくまでも劇団との提携公演であるのに対して、「芸劇eyes番外編」は東京芸術劇場が主催となっている点である。

もう一つは、「芸劇eyes番外編」は3つの企画の中で参加劇団の設立年数平均が最も若いという点である。そもそも、単体ではシアターイーストのキャパシティを埋められる集客力を持たない規模の劇団をピックアップするためのショーケース形式¹⁸だが、2009年～2021年7月までの「芸劇eyesシリーズ」の上演劇団の活動年数平均を見ると、「芸劇eyes」が約8.4年、「eyes plus」が約11年、「芸劇eyes番外編」は約5.8年となっている。もちろん、若手の基準は活動年数に限るものではない。特に「弱い派」の参加劇団は設立年数に幅があり、若手の定義をどこにおくべきかという疑問もある。だが、少なくとも「芸劇eyesシリーズ」の3つの企画の中で最も若い劇団を対象としているのは「芸劇eyes番外編」で間違いない。

さらに、「芸劇eyes番外編」は劇団を選出する基準として、あるテーマを設け、公演タイトルに冠していることも特徴の一つである。第一回目の「20年安泰。」では「この劇団たちが存在している限り、演劇界はこの先二十年安泰である」という意味が込められており、第二回目の「God save the Queen」では、そのタイトルの通り女性の劇作家・演出家たちの競演となった。これらのテーマはいずれも企画コーディネーターの徳永氏によるものである。演劇界に生まれてきた一つの流れ（テーマ、作風など）が見つかって初めて企画テーマが決まり、そこから劇団が選定されるという順序となっている。

以上が「芸劇eyesシリーズ」に内包されている3つの企画の特徴である。

東京芸術劇場は劇場の一般貸出（いわゆる「貸館」）も行っているが、劇場費の捻出が難しい若手の劇団にとって、まず目指すべきは「芸劇eyes」もしくは「芸劇eyes番外編」に選出されることとなる。集客力が「芸劇eyes」単独上演に満たない劇団にもチャンスがあるという意味で、「芸劇eyes番外編」が最もハードルの低い企画であると言えるが、「芸劇eyes番外編」はあくまで「番外編」という位置づけのため、開催頻度は他2つに比べて少ない。企画テーマと劇団の方向性がマッチするかという点も含め、「芸劇eyes番外編」に選出されるかどうかは運の要素が大きいことは否めないだろう。

「芸劇eyesシリーズ」に選出された劇団のその後はどうなるのだろうか。「eyes plus」で更に結果を出すことができた劇団には、「芸劇eyesシリーズ」の冠を外した形での提携公演や共催公演へと発展していく道も用意されている。中には、「マームとジプシー」の藤田貴大氏のように東京芸術劇場の主催公演で演出を務める才能も、この「芸劇eyesシリーズ」から発掘されている。こうした規模・注目度の両輪から発展していくことに重きが置かれている点で、「芸劇eyesシリーズ」の構造は前述の「劇場すごろく」を連想させる。

3-2. 「芸劇eyesシリーズ」の課題

「芸劇eyesシリーズ」については、開始当初から批判の声も上がっていた。民間の小劇場で、若手支援に熱心に取り組んでいる花まる学習会王子小劇場の初代芸術監督・玉山悟氏は、WEBレビューマガジン「ワンダーランド」のインタビューにて、「公共劇場は『育てる』役割を果たさず、民間小劇場の実りだけを持っていくのか」といった憤りを述べている¹⁹。

確かに、これまでの「芸劇eyesシリーズ」を振り返ると、実績のない劇団が選定されたことは一度もない。どの劇団も公立・民間の小劇場やカフェスペース・アトリエでの公演を経て、徳永氏をはじめとする企画会議委員や東京芸術劇場職員の目に留まり、選出されるという流れを経ている。スタートアップ支援という点では、東京芸術劇場は他の公立・民間小劇場に遅れを取っている状況と言えるだろう。東京芸術劇場が若手支援事業に取り組む以前から若手への支援を続けてきた花まる学習会王子小劇場のような民間の小劇場や、三鷹市芸術文化センターのような基礎自治体の文化施設にとって東京芸術劇場の若手支援事業である「芸劇eyesシリーズ」は、玉山氏の指摘する通り「実りを刈り取る行為」と映っても仕方がない。

東京芸術劇場がスタートアップの支援まで手が回らない理由として、そもそもの人手が足りていないことと、劇場ごとに果たすべき使命・目的が異なることが挙げられる。東京芸術劇場の演劇制作を主に担う事業第二係の担当事業だけでも、若手劇団支援事業の他に国際交流事業や創造・発信事業、貸館事業を担わなければならない。そこに、事業第一係による音楽関連の事業、事業調整係による教育普及事業や社会共生事業など、様々な事業も加わる。こうした事業の幅広さが東京芸術劇場の特徴であり、日本芸術文化振興会の「劇場・音楽堂等機能強化総合支援事業」に採択されている所以である。東京芸術劇場に求められていること、果たすべき使命を客観的に分析すると、日本の首都東京都立の文化施設として、トップレベルの文化事業を積極的にを行い、国内の他の広域自治体が擁する劇場等が参考にできるような事業モデルを実行することで、国内の舞台芸術ネットワークを形成することにあると言える。

そうは言っても、東京芸術劇場は都内の基礎自治体による文化施設や民間小劇場との連帯をもう少し強化しても良いのではないだろうか。たとえば、劇場で働く職員同士が、互いの劇場で行われている公演を観劇したり、主催公演の稽古場を見学したりできる制度を設けるのはどうか。平田オリザ氏が『新しい広場をつくる 市民芸術概論綱要』でも述べているように、これからの劇場は職員同士が情報交換をしながら各地に劇団を送りあうネットワークの構築を目指すべきである²⁰。東京芸術劇場にとっては、先に述べたような国内の広域自治体レベルでの繋がりには様々な共同制作などの実績を経て深められている反面、東京都内の劇場に関してはあまり協働していくという意識が感じられない。そこには、東京都内の舞台芸術業界という狭いパイを取り合うライバル意識のようなものが存在しているのかもしれないが、営利を追求する民間の劇場や制作会社にはできないことだからこそ、公共劇場である東京芸術劇場が先導して実現すべきことではないだろうか。

4. 「弱いい派」における若手劇団支援

これまでの章では、若手劇団・実演家が置かれている状況と、「芸劇eyesシリーズ」について述べてきた。本章ではいよいよ、「弱いい派」を検証する。

まず、「弱いい派」の公演を①観客動員数（＝経済的）、②トラブルの有無（＝社会的、法務的）、③内容の充実度（＝芸術的）の3つの観点から振り返ると、①については、感染症対策のため客席数を定席の50%に制限しなければならなかったものの、初日前に全公演チケット完売、唯一当日券を販売した7月24日（土）17:00の回も、当日券を求める行列がシアターイースト前にできるなど、大盛況だった

と言えるだろう。

②トラブルの有無については、COVID-19の感染拡大状況の中、関係者・来場者共に感染者が出ることなく、また大きな怪我もなく無事に全日程を終えることができた。権利・契約や運営上の大きなトラブルもなく、こちらも十分な結果であったと言える。

③内容の充実度については、前述の通り「芸劇eyes番外編」が「芸劇eyesシリーズの中でも特に若手のカンパニーを紹介する」企画であるため、3劇団ともに見たことがある来場者は少なく、それぞれの劇団の作風の違いが大きかったことも相まって、賛否両論という結果であった。しかし、公演終了後のTwitterでの感想ツイートやスペース機能を用いての批評的議論の広がりやテーマを設けたオムニバス公演ならではの成果である。

これだけを見ると、「弱いい派」は三度目の「芸劇eyes番外編」としてかなりの結果を残しており、改善点は特に見当たらないように思える。しかし、上記3つの評価ポイントはあくまでも若手劇団支援という視点を外した通常の公演を想定したものである。では、若手劇団支援という視点から見ると、今回の「弱いい派」の成果は如何ほどであったのか？それを測るために、新たに3つの効果測定軸を設定することにした。

4-1. 3つの効果測定軸

若手の劇団・実演家にとっては、活動を継続できるかが鍵になると考える。それは、アーティストは作品を発表し、その評価を受けることでしかアーティストたりえないためである。

高萩氏（2009）は「演劇を続けるために必要なもの」として「場所、金、才能」という3要素を挙げている²¹。その3要素をもとに、本報告書では「弱いい派」における東京芸術劇場の若手劇団支援の取り組みを考察する軸として「①場づくり(場所)、②経済的支援(金)、③人材育成(才能)」を設定する。劇団にとって演劇を続けるために必要なものを、公共劇場は提供できているのか？という問いに、上記の3つのポイントから検証を試みる。

4-2. 場づくり(場所)

「場」とは公演場所のことだけを指すのではない。劇場を媒介とするネットワークを築くことで、若手の活躍の場を広げることもできる。具体的には(A)稽古し、作品を創作するための「場」、(B)参加劇団同士の交流や親交を行う「場」、(C)支援組織や演劇評論家、スタッフとの出会いの「場」の3点が挙げられる。それぞれ内容と成果を確認していく。

(A) 稽古し、作品を創作するための「場」

まずは作品を創作するための物理的な場所の提供である。普段の活動拠点が東京にある「いいへんじ」と「ウンゲツイーファ」に関しては、7月に入ってからの稽古場を水天宮ピットに手配した。関西を活動拠点とする「コトリ会議」には残念ながら個別の稽古場を手配することはできなかったが、合同稽古以降は東京芸術劇場のリハーサルルームが自由に使える状態を保った。小劇場界限には「稽古場ジプシー」という言葉があるほど、劇団の稽古場確保の困難さは問題になっている。一定期間使用可能な稽古場の無償提供は、劇場ならではの支援と言えるだろう。

一方で、小屋入りから本番までの舞台稽古期間にもう少し余裕が欲しいという意見も耳にした。これは若手支援事業に限らずすべての公演に当てはまることだが、実際の劇場で創作することで、稽古場では試せないアイデアや機材の使い方を実験することができる。舞台上でのリハーサル不足は事故や怪我につながる恐れもあるため、経験の少ない若手を対象とした事業であればなおさら、小屋入り後のリハーサル時間の確保は重要性を増す。

(B) 参加劇団同士の交流や親交の「場」

今回のようなショーケースで実演家やスタッフ同士が出会い、交流することで、劇場を媒介とするネットワークが形成されれば、若手にとって活躍の場が広がることに繋がるのではないだろうか。しかし、「弱いい派」では、参加劇団同士の交流はあまり見られなかった。感染症対策のため、本来であれば合同稽古初日や千秋楽に行く懇親会や打ち上げの場が持たず、劇団同士でコミュニケーションをとる時間も最小限に留めた方が良いのではないかという雰囲気生まれてしまっていたように感じる。COVID-19という制約がなくとも、今回のようなショーケース形式の公演では、お互いがライバルであり同じ公演を作り上げていく仲間であるという不思議な関係性のために、お互いどのように接すればいいのかわからなくなってしまったのかもしれない。同じ「弱いい派」というテーマのもとに行われる公演で、比較されるのではないかという恐れのようなものが生じていたのではないだろうか。千秋楽後には、そうしたプレッシャーから解放されたのか、劇団同士で交流を図る場面も見られた。

(C) 支援組織や演劇評論家、スタッフとの出会いの「場」

(B)と同じくネットワーク的な「場づくり」であるが、「支援に繋がる出会いであったか」という点に注目したい。もちろん、ショーケース形式の公演として(B)のような参加劇団同士の交流も大切だと考えるが、一方で同じ立場

の人間同士の交流では、創作の種は生まれても、何らかの支援に結びつくとは考えにくい。経済的・将来的に若手劇団の「支援」を行う存在は別にいる。それは、助成機関や中間支援団体といった支援組織や、影響力のある演劇評論家や企画力を持つスタッフなどではないだろうか。「芸劇eyes番外編」に選出されているということは、「弱いい派」参加3劇団既に徳永氏に見出されているということになるが、「芸劇eyes番外編」への参加をきっかけに更なる活動の飛躍を目指すのであれば、彼らがこれまでの活動では出会うことができなかった人々との繋がりや出会いを創出することも、東京芸術劇場の役割の一つと言える。今回の「弱いい派」が参加劇団の今後の支援に繋がる出会いについては、すぐに成果を観測することは難しく、長期的な視点で参加劇団の今後に注目するべきだろう。

4-3. 経済的支援（金）

第2章で述べたような経済的状況に置かれている若手劇団・実演家にとって、演劇はやりがいでだけでは続けられない。参加劇団に最低限の利益を提供できていたかを、(A) 製作費の提供、(B) 関係者チケット販売の仕組みの2点から検証する。

(A) 製作費の提供

「弱いい派」は東京芸術劇場の主催公演ということで、参加劇団には製作費が支払われている。作品というパッケージを買い取る、いわゆる「買い取り公演」に近いものだが、新作の製作において、契約条件の交渉時にどのような作品になるのか全容が見えているというのは、ベテランの劇作家・演出家でも難しいのではないだろうか。場合によっては、出演者の数すら正確にはわからないということもあり得る。若手の劇団にとって、こうした事態を予測したうえで主催側と契約交渉に臨める制作の存在を期待することは難しい。そうした状況に対する劇場制作個人の理解度や関心度に依存するようなシステムになっているのではないかと感じた。

(B) 関係者チケット販売の仕組み

今回はチケットの一般料金が2,800円であったのに対し、関係者割引の価格を2,300円に設定していた。実際の運用は各劇団に任せるかたちとなっていたが、劇団が関係者に通常の料金でチケットを販売し、実際のチケット手配は関係者価格で行うことで、差額の500円は劇団の収益とすることもできるシステムである。

4-4. 人材育成（才能）

ここでの人材育成とは、現場での学びを通して実演家やスタッフの経験の幅を広げる取り組みを指す。劇団と劇場は雇用関係でも、学校の教師と生徒の関係でもないが、劇団が活動を継続するために必要な知識を、現場でのコミュニケーションを通じて提供していくこともまた、支援の一つと考える。

(A) 劇場主催事業の制作スタイルを学ぶ機会の提供

既に公演制作のノウハウや専門業者、関係者とのネットワークを持っている東京芸術劇場は、若手の劇団よりも制作を戦略的に行うことができる。公演の規模や関係者が増えるということは、その分手間や制約が増すということでもある。若手の劇団にとっては、普段とは違う環境・スタイルでの創作を経験する機会となったのではないだろうか。

特に広報宣伝に関しては、200万円ほどの予算を投入し、WEBバナー広告など、小劇場ではあまり見られない展開も行った。

(B) プロのスタッフと創作する機会の提供

「弱いい派」では、テクニカルプランナーを劇場の舞台管理担当職員が務めた。参加劇団はいずれも東京芸術劇場のシアターイーストのような規模での公演は初めてであり、劇場という空間を最もよく知るスタッフたちに、自らのプランを説明し、納得してもらい、ときには提案を受けながら創作していくというプロセスは新鮮な発見が多かったという。

人材育成の観点からは、上記の2点が成果として挙げられる。参加劇団にとって初めての経験が多いということが既に成長の機会を提供するという意味で育成の役割を果たしていると言える。興味深いのは、情報をより多く提供し、劇団の成長に資する心づもりでいた劇場側の職員にとっても、劇団とのコミュニケーションの中で得られる気づきがあり、自身の業務を見つめなおすきっかけになったと捉えている点である。

例えば、制作担当者にとっては若い劇団メンバーのSNSの使い方や学ぶ部分が多くあり、2章で述べたような社会状況やメディアに対する感覚の変化を実感する機会となった。また、舞台技術担当者からは、プランナーとして公演に関わることそのものが新鮮で、前向きに取り組めたという意見も挙がった。舞台技術担当課長からは、自らがプランナーとして公演に携わることで、保守点検や劇団の受け入れといった業務と反対の視点に立つ経験を得、普段の業務への取り組み方を見直すきっかけになれば、との意見も

いただいた。若手劇団支援が対象である若手劇団だけでなく、劇場で働く職員の成長という面でも意義があったことがわかる。

4-5. まとめ

2節から4節までの分析をまとめると、活動場所の提供や経済的リスクを劇場が担うだけでなく、比較的大がかりな宣伝や、劇場スタッフとのコミュニケーションを行いながら創作を行うプロセスなど、これまでの劇団の活動では経験することのない機会を提供できたとみていいだろう。

課題としては、支援の枠組みが充実しているのに対し、枠の中身である現場レベルの実務の進め方については、劇場の担当者個人に委ねられている部分が多いことが挙げられる。実際、「弱いい派」の制作がスムーズに、トラブルなく進行し成果を多く残せたのは、担当者の経験と理念によるところが大きい。「芸劇eyes番外編」というショーケース形式の公演では、一度に3劇団の対応を行わねばならず、また、東京芸術劇場内部の舞台技術担当や事業調整係とのコミュニケーションも細やかに、円滑に行う必要がある。過去2回の「芸劇eyes番外編」では、内容や若手劇団支援事業としての成果以前に、こうした制作的な進行やバランス調整が上手くいかなかったようだ²²。次回の「芸劇eyes番外編」実施に向けて、東京芸術劇場の職員同士の制作ノウハウの継承やスキルの向上は必須となるだろう。

5. 東京芸術劇場が行う若手支援のこれから

前章では「弱いい派」を振り返り、成果と課題を検証したが、本賞では「弱いい派」に限らず、今後東京芸術劇場が行う若手支援はどのように改善していくべきかを述べる。

筆者は東京芸術劇場の若手劇団支援の成果と課題を把握するために、「弱いい派」公演終了後、「弱いい派」参加3劇団、東京芸術劇場の関係職員、そして企画コーディネーターの徳永氏に対してヒアリングを行った。メール回答が6名、対面、またはZoomによるオンラインでヒアリングを行ったのが14名、合計20名から回答を得ることができた。

ほとんどの公演関係者に共通する意見として、「芸劇eyes番外編」のような企画の実施頻度を増やすことはできないのか?というものがあつた。これは、「弱いい派」の手応えに基づく発展的継続への希望と見ることができる。多くの回答者が、東京芸術劇場のような公共劇場が若手劇団の支援を行うことを肯定的に捉えており、「芸劇eyesシリーズ」の中でも特に若く実績のない劇団にもチャンスがある「芸劇eyes番外編」の実施頻度を増やすことで、より多くの「まだ見つかっていない」若手劇団に機会を提供するべきだという声が挙がった。

徳永氏によると、「芸劇eyes番外編」は、演劇界の中で作風やテーマに共通する流れができてから、そのテーマに沿った劇団を選出するためどうしても時間を要するという。前回の「God save the Queen」から8年の期間が空いたのも、これに起因する。

だが、小劇場演劇界の規模や動員数が年々縮小していることは明らかである。事実、単独の提携公演「芸劇eyes」でも、2009年のシリーズ開始時は1,000人を2,000人にするを目的としていたが、近年は500人を1,000人に、というところまで目標動員数が下がっているという。そのような状況において「芸劇eyes番外編」という、単独公演には満たない規模の若手劇団をショーケース形式で紹介することができる企画の需要は、以前より高まっているのではないだろうか。

そこで、「芸劇eyes番外編」の実施頻度を増やすために、以下の2つの取組を提案したい。

① 選び手の目を増やす

「芸劇eyes番外編」の、演劇界の流れを汲んだテーマをもとに企画されるという特徴は残すとして、選び手を増やすことはできないだろうか。徳永氏以外の人のセレクションも採用することで、徳永氏の負担を減らしつつ、「芸劇eyes番外編」の多様性を広げながら開催頻度を増やすことができるのではないだろうか。

とはいえ、徳永氏自身の「芸劇eyesシリーズ」への想いや、これまでの功績、「徳永京子のセレクションだから見たい」という観客も一定数いることなどを鑑みると、いきなり企画コーディネーターを増やすのは現実的ではない。徳永氏自身もヒアリングの中で「年間観劇数が200本を切ると、演劇界の流れを把握することができなくなる」と語っており、企画コーディネーターという仕事が生易しいものではないことがうかがえる。

そこで、まずは徳永氏が選ぶ「選び手」、次世代の「企画コーディネーター」たちによる「選び手の審美眼」そのものをショーケース化する企画はどうだろうか。演劇評論家や企画コーディネーターの養成が急務といえる舞台芸術業界において、既に東京芸術劇場で長年企画選考員の仕事に携わってきた徳永氏自らが次世代を育てる取組は意義があるものと考えられる。「選び手」は演劇評論家に限らず、劇場の制作者や気鋭の演出家など、所属や職業を問わず選抜されればなお広がりを見せることができるだろう。

② テーマを設けない

「芸劇eyes番外編」がテーマを設定して行われるものであるという前提を覆すことになるが、2012年の劇場り

ニューアルオープン時に行われた「東京福袋」のように、テーマを決めず、とにかく劇団の発表の場、チャンスを見つけることに振り切った企画があっても良いのかもしれない。また、もしこのようなより「ライト」な企画を検討するのであれば、参加劇団は公募制にするのも一つの手段だろう。筆者自身も意外であったが、東京芸術劇場は貸館へのハードルが非常に高いことが参加劇団へのヒアリングの中で明らかになったためである。劇場としては常に若く新しい才能との出会いを求めているということ、オープンに打ち出していく企画があっても良いのではないだろうか。

以上が「芸劇eyes番外編」の実施頻度を増やすための提案である。

「芸劇eyes番外編」の実施頻度を増やしてほしいという劇団側からの要望は、2章で整理したような社会的状況や価値観の変化と無関係ではない。今回の「弱いい派」参加3劇団へのヒアリングでは、「アトリエイースト、アトリエウエストのような小規模の空間で気軽に公演を打ちたい」という意見が多く挙がった。これは、2章でとりあげたように、若手劇団が劇場に拘らず、カフェやアトリエなどの小規模な公演を好む傾向にあることを裏付けている。

もしも日本の経済がバブル期のように盛り上がり、何かのきっかけで小劇場ブームが再来するなどの変化が訪れることがあれば、そのときは「劇場すごろく」のようなステップアップモデルが適切なハードルとして若手実演家たちの成長を促すだろう。しかし現在、そしてこれからの、COVID-19の打撃を受けた後の世代の実演家たちに必要なのは、ハードルを下げ、チャンスを増やし、とにかく活動を継続してもらうことである。

6. おわりに

本報告書では、東京芸術劇場の若手劇団支援事業である「芸劇eyesシリーズ」の中から、「弱いい派」の事例をもとにその意義と課題を検証した。

東京芸術劇場の若手劇団支援について知ったとき、まず頭に浮かんだのが、「誰が、どういった基準で、支援すべき対象の劇団とそうでない劇団を選別するのだろうか？」という疑問であった。若手劇団にとって自分たちが何らかの支援の対象となることは活動を継続できるか重要なポイントであり、支援の「選定者」の選択が若手実演家たちの将来を左右するためである。

第3章で指摘したように、東京芸術劇場の若手支援事業は「実演家のスタートアップ」よりも「既にある程度実績を積んだ若手実演家のステップアップ」に重きが置かれている。舞台芸術業界全体における東京芸術劇場の役割を鑑

みるとそうならざるを得ないことは承知の上で、それでもなお、経験が浅く、経済力も低く、何らかの機会や評価に恵まれなければ活動継続が困難な若手に対しては、選定基準を緩め、チャンスの間口を可能な限り広げていくことの必要性を訴えたい。

本報告書では、実務から得た気づきを元に「芸劇eyes番外編」の実施頻度を上げるためのいくつかの提案を行った。筆者一人の見解ではなく、現場やヒアリングを通して得た「弱いい派」参加劇団・東京芸術劇場職員の言葉・意見が元になっていることを心強く思う。関係各位にはこの場を借りて改めてお礼申し上げる。

執筆にあたって、「劇団や実演家を若手と呼べる基準は何ですか？」という質問を関係者全員に投げかけた。回答は様々で、年齢で区切るもの、活動年数で区切るもの、当人の自己認識によるとするもの等があったが、最も印象的だったのは「まだ知られていない (unknown)」劇団・実演家を「若手」と見なすという考え方であった。東京芸術劇場による若手劇団支援事業が、これから訪れる未知の時代に、まだ知られていない才能に光を向けるものとなるよう、本報告書がその一助になれば幸いである。

注

- 1 感染症対策のため、収容可能人数は定席の50%となった。
- 2 同劇団では脚本・演出を務める
- 3 本多一夫・徳永京子『「演劇の街」をつくった男 本多一夫と下北沢』ぴあ株式会社、2018年、103、104頁
- 4 山家悠紀夫『日本経済30年史 バブルからアベノミクスまで [電子書籍版]』岩波書店、2020年、60頁
- 5 高萩宏『僕と演劇と夢の遊民社』日本経済新聞出版社、2009年、15頁
- 6 山家、前掲書、442-472頁
- 7 ウィンザー効果と呼ばれる
- 8 山家、前掲書、245頁
- 9 山家、前掲書、253-266頁
- 10 山家、前掲書、348-370頁
- 11 「いいへんじ」は早稲田大学在学中の学生によって立ち上げられたため、学内施設である早稲田小劇場どらま館が無料で使用している。
- 12 電通「日本の広告費」 https://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_cost/ (2021年8月23日最終閲覧)
- 13 原田曜平『Z世代 若者はなぜインスタ・TikTokにハマるのか?』光文社、2020年、300-339頁
- 14 「弱いい派」参加劇団関係者へのヒアリングより
- 15 「弱いい派」公式HP、リリース、当日パンフレットあいさつより
- 16 東京芸術劇場の職員へのヒアリングより

- 17 「弱い派」公式HP、リリースより
- 18 東京芸術劇場の職員へのヒアリングより
- 19 「連載「芸術創造環境はいまー小劇場の現場から」最終回（第14回）」WEBレビューマガジン『ワンダーランド』2011年、
<https://www.wonderlands.jp/archives/19701/>（2021年8月23日最終閲覧）
- 20 平田オリザ『新しい広場をつくる 市民芸術概論綱要』岩波書店、2013年、147-152頁
- 21 高萩、前掲書、14頁
- 22 職員へのヒアリング、平成25年度アーツアカデミー研修生報告書より
- 「連載「芸術創造環境はいまー小劇場の現場から」最終回（第14回）」WEBレビューマガジン『ワンダーランド』2011年
<https://www.wonderlands.jp/archives/19701/>（2021年8月23日最終閲覧）

参考文献

- ・NHK『国民生活時間調査2020 生活の変化×メディア利用』、2021年
https://www.nhk.or.jp/bunken/research/yoron/pdf/20210521_1.pdf（2021年8月23日最終閲覧）
- ・公益社団法人日本芸能実演家団体協議会の『第10回芸能実演家・スタッフの活動と生活実態調査』、2020年
https://www.geidankyo.or.jp/img/research/2020_jittai_report_all_revision.pdf（2021年8月23日最終閲覧）
- ・国税庁『民間給与実態統計調査結果』
<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/minkan2019/minkan.htm>（2021年8月23日最終閲覧）
- ・高萩宏『僕と演劇と夢の遊民社』日本経済新聞出版社、2009年
- ・竹田ダニエル「連載「Z世代的価値観」とは何か？ Vol.1 4つのトピックスから見る新たな事象」『TOKION』、2020年
<https://tokion.jp/2020/11/13/what-are-gen-z-values-vol-1/>（2021年8月23日最終閲覧）
- ・電通『日本の広告費』、https://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_cost/（2021年8月23日最終閲覧）
- ・徳永京子「震災、やまゆり園、「弱い派」。」『現代詩手帖』2018年11月号、思潮社、2018年、24-27頁
- ・徳永京子「『弱い派』特集」『芸劇BUZZvol.36』2021年
- ・原田曜平『Z世代 若者はなぜインスタ・TikTokにハマるのか？』光文社、2020年
- ・ぴあ総研『ライブ・エンタテインメント市場調査』
https://corporate.pia.jp/news/detail_live_ent20210513.html（2021年8月23日最終閲覧）
- ・平田オリザ『新しい広場をつくる 市民芸術概論綱要』岩波書店、2013年
- ・文化庁『劇場、音楽堂等の活性化に関する法律』2013年
- ・文化庁『劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針』2013年
- ・本多一夫・徳永京子『「演劇の街」をつくった男 本多一夫と下北

貸館事業から見た東京芸術劇場の運営について

長期コース・演劇制作分野 研修生
小山彩花

実務研修概要

■実務研修を行った事業

貸館事業
東京芸術劇場 プレイハウス、シアターイースト、シアターウエストの貸出に関する事業

共催事業
二兎社公演45『鷗外の怪談』（主催：二兎社）
ミュージカル『蜘蛛女のキス』（主催：ホリプロ）

■実務研修にあたっての課題

貸館事業から見た東京芸術劇場の運営について

■事業の概要

1. 貸館事業

東京芸術劇場 プレイハウス、シアターイースト、シアターウエストの貸出に関する事業
期間：令和3年8月24日（火）～12月19日（日）

担当施設：東京芸術劇場 プレイハウス、シアターイースト、シアターウエスト

2. 共催事業

2-1. 二兎社公演45『鷗外の怪談』

日程：令和3年11月12日（金）～12月5日（日）
会場：東京芸術劇場 シアターウエスト
作・演出：永井愛
出演：松尾貴史 瀬戸さおり 味方良介 瀧野右登 木下愛華 池田成志 木野花
主催：二兎社
共催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

ポストトーク ①11月18日（木）18:00公演

出演：松尾貴史 永井愛
②11月25日（木）18:00公演
出演：野田秀樹 永井愛

2-2. ミュージカル『蜘蛛女のキス』

日程：令和3年11月26日（金）～12月12日（日）
開場：東京芸術劇場 プレイハウス
脚本：テレンス・マクナリー（マヌエル・プイグの小説に基づく）
音楽：ジョン・カンダー
歌詞：フレッド・エプ
演出：日澤雄介（劇団チョコレートケーキ）
翻訳：徐賀世子
訳詞：高橋亜子
音楽監督：前嶋康明
振付：黒田育世
出演：石丸幹二 安蘭けい 相葉裕樹 村井良大（ダブルキャスト） 鶴見辰吾 香寿たつき 小南満佑子 間宮啓行 櫻井章喜 藤浦功一 佐々木誠 俵和也 伊藤広祥 半澤昇 当銀大輔 荒木啓佑 矢内康洋 橋田康 小島亜莉沙 上條駿
主催：ホリプロ
共催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場
企画制作：ホリプロ

アフタートーク ①11月30日（火）13:00公演
登壇者：石丸幹二、安蘭けい、日澤雄介（演出）
②12月8日（水）13:00公演
登壇者：石丸幹二、安蘭けい、日澤雄介（演出）

■担当した業務

使用承認書・公演確認書送付、東京芸術劇場HP用情報

入力、下見同席、公演前打ち合わせ同席、会場運営補助、入館時・退館時対応、各ホール備品確認、令和3年度第5回～8回中小ホール利用選考委員会資料準備・同席・議事録作成、ロビー・楽屋掲示物作成、館内ポスター貼替え

1. はじめに

第2タームでは、東京芸術劇場が擁する3つの演劇ホール（プレイハウス、シアターイースト、シアターウエスト）にて貸館事業、ならびに2件の共催事業に携わった。貸館事業と共催事業は、東京芸術劇場がどのように公演へ関わるかといった形態の違いはあるものの、劇場という場を、作品を作り上げる主体である実演家集団等へ提供するという点で共通している。この、「場を提供する」という考え方は、劇場という「場」そのものを核とする組織で働く人間にとって、シンプルだが基本的な考え方と言えるだろう。

しかしながら、実務に携わる中で、東京芸術劇場で働く職員と外部の利用団体の制作者との間で認識の齟齬を感じる瞬間がたびたびあった。この認識の齟齬は、外部の利用団体に対してだけでなく、劇場の内部で働く職員の間にも存在している。つまり、各事業・各ホールの持つ特性への理解度や、運用に際しての考え方・スタンスは職員一人一人によって異なるのである。現場では、そうした認識をすり合わせるための教育やコミュニケーションを行う余裕がなく、そのため現場の担当者は「場」を貸す・借りる、というシンプルな考え方では収まりきれない矛盾や葛藤を抱えながら日々の業務に当たっている。

そこで、本報告書では約4カ月の実務を包括的に振り返り、東京芸術劇場における「劇場という公演発表の場を貸し出す事業」を今一度整理し、なぜ現場で認識の齟齬や、そこから派生して各種のトラブルが発生するのかを検証する。東京芸術劇場の現状と利用団体との関係性を整理することが現場で生じている混乱の解消につながると考えたため、本報告書のほとんどを事実の分析に充てたが、5章にて東京芸術劇場が取り組むべき課題解決策についても考え方と具体案を提示した。劇場と利用団体、双方の相互理解促進を本報告書の目的とする。

2. 東京芸術劇場をソフト（事業形態）、ハード（ホールの特性）の2面から整理

まず本章では、東京芸術劇場をソフト（事業形態）とハード（ホールの特性）に分け、それぞれの特徴や現在の状況を整理する。劇場という言葉は建築物としての施設そのものを指す一方、公演などの事業の主催として企画・制作業

務を戦略的に担う事業体としての側面も指すためである。

2-1. ソフト面—主催、共催、提携、貸館の4つの公演形態

東京芸術劇場は平成20年の野田秀樹芸術顧問就任¹時から、創造・発信型劇場としての機能を果たすべく自主的に公演の企画・制作を行うようになった。これはつまり、劇場の事務所内に公演の企画・制作ができる人材を雇用し、貸館中心の運営から自主制作公演の割合を増やしていったということである。平成20年度の職員数は37名であったのに対し、令和3年1月時点での職員数が研修生を除き72名であることから、東京芸術劇場が職員というヒューマンリソースの拡充を試みてきたことがわかる²。

平成24年に「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」（以下、劇場法）が施行されるまで、日本の劇場は公・民間問わず貸館中心に運営されていた。むしろ民間の劇場の方が、生き残り競争のため、独自の企画を打ち立てブランドイメージを確立し、利用者を募っていたと言える。東京芸術劇場も例に漏れず、平成20年度の「自主事業」と呼ばれる形態の演劇系公演は5件のみであった³のが、令和3年度は26件まで増加している⁴。

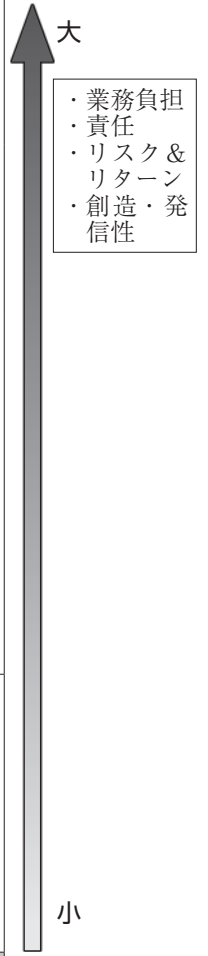
しかしながら、平成2年の開館時から約22年間貸館事業を中心に行ってきた東京芸術劇場にとって、こうした急な方針転換は現実的ではなかった。そのため、自主事業の興行形態に幅を持たせ、劇場の業務負担を減らしつつ、自主事業の実績を打ち立てるといった折衷案的戦略を取ることとなる⁵。その結果、劇場法施行から間もなく10年を迎える現在、東京芸術劇場の演劇系事業は大きく①主催事業、②共催事業、③提携事業、④貸館事業の4つの形態に分かれている。各事業の形態と特徴は表1のようにまとめられる。

筆者が今タームで携わった④貸館事業および②共催事業は、公演の核となる作品そのものに対して、東京芸術劇場が創作プロセスに直接関与することがないという点で共通している。①主催事業であれば、公演の内容から進捗管理、キャスティング・スタッフィングといった人材手配、宣伝、票券などの広報業務まで、一連の制作業務を東京芸術劇場の職員が担うが、②共催事業～④貸館事業では、外部の実演家集団や制作会社がつくりあげた作品を受け入れる、いわば発表の場としての役割が求められるのである。

ただし、②共催事業においては、実演家集団や制作会社との協定によって、広報やチケット管理などの一部の業務を東京芸術劇場側も担う必要がある。③提携事業は東京芸術劇場が持つホールや稽古場の利用料を条件に応じて減免することが主な特徴である。①主催事業が劇場法の制定後、劇場が目指すべき創造・発信型の事業のあり方であると仮

表1 東京芸術劇場の事業形態

呼称	事業形態	主催	例 (令和3年度事業における)	件数 (令和3年度事業における)	経費・業務負担／ 収入分配条件	ロビー案内 (レセプション の手配)
自主	① 主催事業	芸劇	パンドラの鐘、芸劇eyes番外編vol.3「弱い派」、舞台技術セミナー、「Le Fils 息子」、カノン、太陽劇団、「冬のライオン」等	10件 (約11%)	・費用：芸劇 ・業務：芸劇 ・収入：芸劇	芸劇から ヴォートル へ発注
	② 共催事業	芸劇、あるいは共催の相手方（協定により異なる）	NODA・MAP「フェイクスピア」、「THE BEE」、パルコ「目頭を押さえた」、勅使河原三郎「羅生門」、二兎社「鷗外の怪談」、ホリプロ「蜘蛛女のキス」等	11件 (約13%)	・費用：協定に基づき按分 ・業務：協定に基づき按分 ・収入：協定に基づき按分	
	③ 提携事業	提携先の相手方	芸劇eyesゆうめい「姿」再演、アンカル「昼下がりの思春期たちは漂う〜」、モダンスイマーズ新作等	6件 (約7%)	・費用：提携先の相手方 ・業務：提携先の相手方 ・収入：原則なし ※施設使用料の減額、ロビーレセプションの手配、そのほか劇場として最低限の宣伝協力（貸館と同程度）のみ担当者が作業を行う	
貸館	④ 貸館事業	利用団体		61件 (約69%)	・費用：利用団体 ・業務：利用団体 ・収入：利用団体	プレイハウスのみ芸劇からヴォートルへ発注 シアターイースト・シアターウエストは主催（利用団体）が手配
	※ 売り公演	買い手				



※編集中の令和3年度要覧より筆者作成
※事業件数については、公演中止・変更となった事業も含む

定すると、④貸館事業は従来の劇場の主たる事業であり、②共催事業と③提携事業でうまくその間の業務負担、責任、自主性などのグラデーションを形成していると言える。

ここで重要なのは、貸館事業によって東京芸術劇場のホールで上演される作品はあくまでも「主催の作品」であって、「東京芸術劇場の作品」とは言えないという点である。「自主事業」であっても、主催事業は文字通り「東京芸術劇場の作品」と呼べるが、共催事業は「東京芸術劇場と共催相手の作品」であり、どちらか一方に権利が属するというものではない。提携事業に関しては、施設利用費の減免を中心としたサポートが主となるため、「東京芸術劇場が支援した作品」と呼ぶのが適切だろう。この権利の帰属に関する認識は、主催が強くこだわるポイントの一つであり、上演権にも絡むため、慎重にとり扱う必要がある。

2-2. ハード面-異なる3つのホール（プレイハウス、シアターイースト、シアターウエスト）

つづいて、劇場という文化施設のハード面に注目すると、東京芸術劇場の演劇系ホールはプレイハウス、シアターイースト、シアターウエストの3つであり、それぞれ表2のように特徴付けられる。

まず、東京芸術劇場の構造的特徴として、地上1階を境目に、エスカレーター、あるいはエレベーターで2階に上がるか地下に下がるかで、プレイハウスとシアターイースト・ウエストへと分岐する。東京芸術劇場は地下1階が地下鉄有楽町線池袋駅と直結しているため、来場者の感覚としては地下1階のロワー広場を抜けてすぐに駆け込むことができるシアターイースト・シアターウエストは、アクセスしやすいとも言える。特に雨天の場合、地下通路を利用して来場する人数が増える。

表2 東京芸術劇場の3つの演劇系ホール（HPより筆者作成）

ホール名称	場所	キャパシティ	特徴	使用料 ※
プレイハウス (中ホール)	2階	834席（最後列（V列）中央13席は車椅子7席として利用可）+立見90人 1階631席（オーケストラピット使用時、A～E列（116席）取り外し可） 2階203席	約60人規模のオーケストラピットを備える。演劇公演、ミュージカル、舞踊等の舞台芸術に好適（ただし、和太鼓・重低音PAを使用する場合は要相談）	¥754,000
シアターイースト (小ホール1)	地下1階	272～324席	東立組床で、エンドステージ、ラストステージ、センターステージなど自在な創造形式。演劇、舞踊公演等に適する。	¥185,000
シアターウエスト (小ホール2)	地下1階	195～278席	既存の昇降床を固定し、間口9m、奥行5.2m。仮設プロセニウム（額縁）パネルがあり、迫り機構を使ってラストステージも可能。	¥196,000

※全日利用の場合（付帯設備利用費は別途）

次に、キャパシティ（＝客席数）に目を向けると、プレイハウスが最も観客収容人数が多く834席を擁する。これは、中ホールという旧名称にふさわしく、劇場の規模としては中～大規模の間くらいである。間口（約14.1m）・高さ（約9m）・奥行（約17m）、そして迫りや盆などの大掛かりな機構に負けない作品が求められるが、そのためのチケット収入は、1,000席を切る客席では確保が難しいだろう。1,000席を超える劇場であれば、演目を間違わなければステージ数を抑えても十分なチケット収入が見込めるが、834席では、たとえ1席一律10,000円で全席完売したとしても、1ステージあたりの収入は8,340,000円となる。舞台の規模に見合う作品を制作するには、それなりの予算が必要となるため、20回弱のステージ数をこなしてようやく採算の可能性が見えてくるのではないだろうか。ただし、観客に10,000円のチケット代金を負担させることは現実的ではない上に、実際の予算シミュレーションは6～8割で計算するため、もっとステージ数を増やさなければならない。大掛かりな作品になればなるほど、1日の上演可能回数は限られるため、どうしても2～3週間は借りることになる。

プレイハウスの使用料754,000円というのは、ロビーのレセプションにも含めた料金であることを鑑みると他の民間中劇場の費用と比べても割安である⁶が、舞台の規模に対する客席数が若干少ないため、公演制作費を助成でカバーできる事業か、ロングラン公演を安定して集客が見込める事業でなければ成立しないホールであると言えるだろう。ただし、この客席数の少なさは、どの席に座っても見やすく聞こえやすいホールを目指し2012年のリニューアル時に改装されたためであり、実際に作品を上演した際の観客の観劇体験・満足度が高いことは、大きな強みと言える。

シアターイースト・シアターウエストのキャパシティは、舞台面の使い方によって客席数に変動が生じるものの、約

250席前後である。これは、100席前後のいわゆる「小劇場」で実績を積み、1公演あたりの動員総数が2,000人程度の実演家集団であれば、8ステージほどで達成できる規模ということになる。実績の浅い劇団等にとって、週末5ステージで公演を完結してしまう短期決戦型の企画戦略から、平日公演を行いつつ、2回以上の「週末公演」を経験できるかどうかは、その後の将来性を計る大きなチャレンジにもなる。プレイハウスと違って、演出の工夫次第ではシンプルな表現で勝負できる舞台の規模感でもある。これらのことから、東京芸術劇場の「小ホール」ことシアターイースト・シアターウエストはスタートアップとまでは行かないものの、次のステップへ飛躍したいと考えている、あるいはいつもの小劇場公演とは一回り大きい企画を検討している団体に適していると言えるだろう。

また、3つのホールに共通する利用設備として、搬入口がある。東京芸術劇場の搬入口は、駐車可能レーン・搬入用エレベーターともに2つずつしか存在しない。3つのホールすべてで仕込みの日程が重なる場合、この2つの搬入レーン・エレベーターの利用時間を調整しなければならない。仕込みは基本的に劇場の開館時間に合わせ、9:00からとなっているが、3つのホールすべてが重なる日は、どこかのホールの開始時刻を8:30とすることで何とか回しているのが現状である。さらに、東京芸術劇場には演劇系ホールの他にも音楽事業用のコンサートホール、展示用のギャラリーもあるため、部署の枠組みを超え、他事業への配慮を欠かしてはならない。

さらに、各ホールともにロビーにはバーカウンターがあるが、新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、筆者が携わった約4カ月の実務中、カウンターが稼働しているのはわずか5件、すべてプレイハウスでの公演のみであった。3ホールとも客席の規模に対してロビーはやや狭く、物販や当日券、トイレ待機列が長く形成されると、ロ

ビー内の導線確保に困難が生じる。そのため、特にコロナ禍でのロビー業務には十分な経験と知識が必要である。

最後に、各ホールにおける1-1. で挙げた4つの事業形態がどのような割合で行われているのか、令和3年度の公演をまとめたのが表3である。これによると、プレイハウスは主催事業の割合が14%、共催事業は18%、提携事業なし、貸館事業が68%となっている。提携事業は若手支援の目的で行われることが多いが、上述のようなプレイハウスでの上演に耐えうる内容・期間の公演を打てる若手が少ないことがわかる。

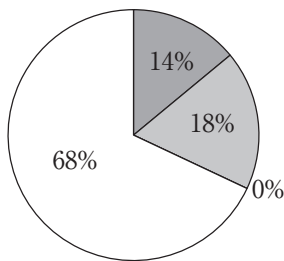
シアターイーストは主催事業・共催事業共に26%、提携事業が32%、貸館事業が16%となり、令和3年度の演劇系提携事業はすべてシアターイーストで行われていたことが

わかる。また、シアターウエストは主催・共催事業が2%、提携事業の実施なし、貸館事業が95%と、ほぼ貸館専用ホールといっても差し支えない数字となった。実際のところ、シアターイーストは基本的に貸館を行っておらず、主催・共催・提携の各事業の年間予定を組んだ後、空いた期間があればHP上で利用者を募集しているのだが、このことは東京芸術劇場HPのどこにも明記されていない。なお、このシアターイーストとシアターウエストにおける事業形態の偏りは、キャットウォークの上と舞台上の作業を並行して行えるというシアターイーストの舞台構造上、仕込みに伴う危険がシアターウエストよりも格段に高いという点などから、貸館には不向きであることが大いに関係している。

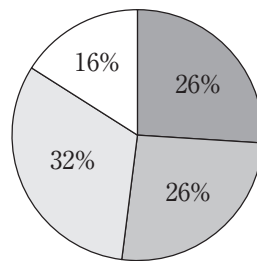
表3 各ホールの各事業形態件数と割合

	ホール名称	主催事業	共催事業	提携事業	貸館事業	全体
1	プレイハウス	4件	5件	0件	19件	28件
2	シアターイースト	5件	5件	6件	3件	19件
3	シアターウエスト	1件	1件	0件	39件	41件
		10件	11件	6件	61件	88件

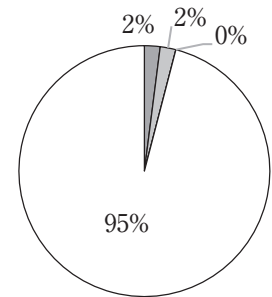
プレイハウス



シアターイースト



シアターウエスト



■主催事業 ■共催事業 □提携事業 □貸館事業 ■主催事業 ■共催事業 □提携事業 □貸館事業 ■主催事業 ■共催事業 □提携事業 □貸館事業

※作成中の令和3年度要覧より筆者作成
 ※公演中止・変更となった事業も含む

3. 劇場を介して協働する2つの立場（貸し手と借り手）

この章では、劇場という場を介して協働する2つの立場（貸し手と借り手）について整理する。忘れてはならないのが、劇場はただ建物として存在するだけでは不完全であり、その劇場を使って公演が行われ、観客が来場して初めて生きた劇場たり得るということである。劇場にとっての利用者は公演の企画・制作を担う存在であるため、東京芸術劇場の場合、貸館や共催、提携事業であれば外部の実演家集団や制作会社が該当する。主催事業であれば劇場そのものが劇場を利用することになる。劇場の内部に借り手と

貸し手、二つの立場の考え方が共存しているのが、今日の東京芸術劇場であると言える。

いずれにせよ、劇場という場を借りる立場と貸す立場が、作品という一つの絶対的要素を一時的に共有し、観客というもう一つの絶対的な対象へのサービス提供を通して、公演の成功という共通のゴールを目指すのが、貸館という事業である。立場の異なるものが集い、一つの目的に向かって邁進する際、価値観や考え方の違いから生じる衝突は避けられない。特に、舞台芸術という生の表現を生み出す現場はときに戦場のようにもなる。貸し手と借り手の協働を

より良いものにするために、まずはそれぞれの立場における業務内容と考え方の違いを整理することで、相互理解の促進を目指すのが本章の目的である。

3-1. 貸し手=劇場

場としての劇場（施設）の貸し手は劇場の管理・運営を

担う組織である。東京芸術劇場の場合、指定管理を行う公益財団法人東京都歴史文化財団が該当する。実際の業務を行うのは、東京芸術劇場内の事務所に常駐する財団の職員である。

まず、貸し手である劇場の貸館担当者の業務は図1の流れで進む。

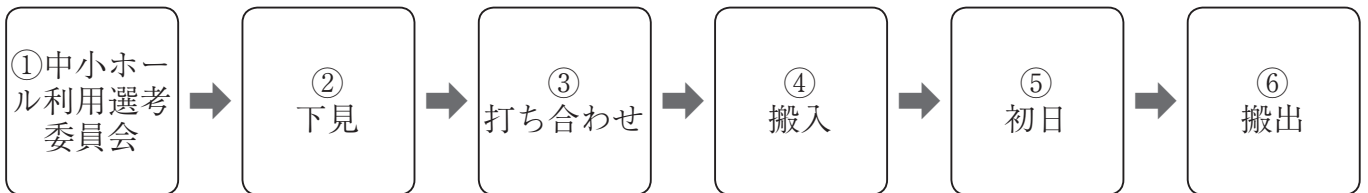


図1 貸館担当者の業務の流れ（筆者作成）

① 中小ホール利用選考委員会

中小ホール利用選考委員会は、プレイハウス・シアターイースト・シアターウエスタの3つのホールの利用申請を審議する会議である。月に一度、東京芸術劇場にて行われ、選考委員の大笹吉雄氏・石井達朗氏のほか、職員は副館長以下、事業企画課の課長・係長、舞台管理担当係長といった管理職と、利用申請の窓口である貸館担当者が出席する。

② 下見

①の中小ホール利用選考委員会を経て、利用承認が下りた団体には、承認書とともに劇場利用の注意事項をまとめたパンフレット・資料を郵送する。そこから貸館担当者とメールや電話などでのやり取りを経て、劇場の下見を行う。既に利用実績が豊富にあり、公演の実施に支障がなければ下見を行わなくとも公演は可能だが、劇場の状況は常に変化し続けているため、できるだけ早い段階で一度下見に訪れるよう要望する。初めての利用団体であればなおさらである。

東京芸術劇場の貸館では、下見の際、貸館担当者は基本的に資料の準備などは行わずに臨む。なぜなら、劇場の職員にとって、ホールを紹介し、特徴や利用方法を説明するのは、家の中を案内するようなものだからである。また、この段階では公演内容があまり具体的に見えていないため、利用団体がどのような公演内容にするのか、ロビーをどのように使うのかを考えるために、実際の舞台を見てもらい、劇場の状況を知ってもらうことが目的でもある。下見は、どちらかと言えば利用団体のために行われるのである。

東京芸術劇場の場合、各ホールの稼働率が非常に高いため、いつでも好きな時に下見を行えるというわけにはいかない。他の劇場の場合、もう少し稼働率に余裕があるところもあるため、利用団体がいつでも下見ができると油断し

ないよう、早め早めに下見の日程を相談しておく必要がある。

③ 打ち合わせ

打ち合わせは利用団体の小屋入り2週間ほど前に行われ、公演の詳細に関して確認を行う。確認事項は消防申請の必要など舞台上の演出に関わることから、来場者の案内方法など多岐に渡るため、制作、舞台監督、照明、音響、映像とそれぞれのセクション担当者が揃って出席することが望ましい。

下見のときは打って変わり、この打ち合わせには貸館担当者は入念な準備を持って臨む。それは、平均1時間ほどの打ち合わせの中で、主催から公演の全貌をなるべく詳細に聞き出し、劇場で働く全スタッフに過不足なく共有しなければならないためである。1章で触れた搬入口の譲り合いについても、この打ち合わせのタイミングで利用団体側の搬入車両数、荷物・作業量などが見えてくるため、舞台管理担当者と協力して調整する。

この打ち合わせ以降、搬出の終了まで、貸館担当者は利用団体に対して細かいチェックや提出物の協力を求めるようになる。それらは一見、細かいうえに一貫性のない要望のようだが、ほとんどが突き詰めるとホールの安全と保守に関することである。

④ 搬入

搬入・小屋入りの当日、貸館担当者はまず朝一番に貸出ホールの最終確認を行い、備品の不足や破損などがいないかをチェックする。9:00に楽屋口が空き次第、鍵の貸出やパスの提示、検温、楽屋までの導線案内など、利用団体の制作や、ヴォートルの楽屋受付、警備だけでは手が回らない案内を行う。

東京芸術劇場では仕込み開始前に舞台上で朝礼を行い、作業の流れや注意事項を確認する。貸館担当者は、利用団体に対して安全確保の重要性を説明する必要がある。

⑤初日

基本的にシアターイーストやシアターウエストの貸館事業では、初日立ち会いはない。貸館事業のうち、劇場からヴォートルのレセプションистを発注するのは原則プレイハウスのみだからである。プレイハウスの貸館については、レセプション業務の発注責任者として、主催団体の意図を汲みながら適切な対応ができているかを確認する義務がある。

初日の開場前にロビーにて主催とヴォートルのチーフレセプションистを交え、最終打ち合わせを行う。これは「ロビー打ち合わせ」と呼ばれ、主催より、会場準備から開演までのロビー進行表が配布され、受付開始～開場、開演前アナウンスの時間などの共有、導線や人員配置、開演キュー、予想されるトラブルの対処法などの確認が主な内容である。ロビー打ち合わせの後、ヴォートル内でレセプションистだけの打ち合わせがあり、開場に臨む流れとなっている。

初日は特に来場者が早めに集まるため、開場時間の5分前にはロビーを開け、ホール前が密にならないように工夫することが多い。ロビー全体としては、感染症対策を念頭におき、必要に応じて会話や飲食の注意喚起を行うが、こうした直接的な動きはレセプションистに任せ、貸館担当者は全体を見渡し、気がついたこと、トラブルにつながりそうなことは統括を通じて各レセプションистに指示していく。貸館担当者は、レセプションистの教育係でもあり、東京芸術劇場・事務所の事実上のトップである副館長の代理としてロビーに立っているという意識を持つ必要がある⁷。

⑥搬出

千秋楽を終えた利用団体の退館にあたっては、貸館担当者は利用料残金支払いとホールの現状復帰確認を行う。東京芸術劇場では、小屋入りの3カ月前までにホール利用料の7割を入金することになっているが、その残りの金額と、実際に劇場に入ってから利用を決めた付帯設備利用料金を足したものが利用料残金である。付帯設備とは、日々の電気利用料や楽屋の利用料のことである。最終日に明細書を利用者に渡し、事前の見積もりとの変更金額等を伝える。利用者は最終日の19時までに現金で楽屋受付に支払いを行う。民間の劇場では付帯設備利用費等は後納の場合が多いが、利用後に入金を追いかける必要がないのは、担当者の

負担が少なく、理に叶ったシステムである。

以上①～⑥のサイクルを利用団体ごとに繰り返すのだが、合間を縫って資料や起案の作成、財団のホール貸出システムへの入力、打ち合わせの議事録や広報物の確認など細かい作業が生じるため、基本的には貸館担当者は休まる暇がない。

利用団体とは劇場における時間の流れが異なることも、貸館担当者の悩みの種である。基本的に劇場に入ってから利用団体は9:00～22:00の利用可能時間いっぱい滞在する。それに対して、東京芸術劇場の演劇系3ホールの貸館担当者は現状1名であるため、どうしても同じ事業第二係内で引継ぎながら回さなければ、担当者の身がもたない。また、一つの利用団体が初日を迎えて安心している頃、貸館担当者は次のホール利用団体との打ち合わせを調整していたりもする。これらのことから、貸し手にとって借り手は数ある利用希望者のうちのひとつ（one of them）であることがわかる。

3-2. 借り手=主催団体

貸館事業における借り手とは、多くが実演家集団あるいは制作会社などの、公演の企画を担い、興行の責任を取る集団を差し、それらは「主催」と呼ばれる。主催の制作者は興行に関わる手続きや手配のすべてを遅滞なく遂行しなければならないため、常に忙しい。舞台芸術はスタッフだけでも多くの人間が関わり、セクションも多岐に渡るため、それぞれの立場の意見に耳を傾け、要望を調整し、なるべく大勢がwin-winの状態で開催に臨めるよう取り計らう。その中に、劇場との関係性も含まれる。

主催団体の制作者の役割は多岐に渡るため、ここで一つ一つを掘り下げることはしないが、プロデューサーの荻野達也氏が運営する制作者のノウハウをまとめたポータルサイト「fringe」では、制作者の業務が一覧（図2）になっている。その中でも、劇場との業務に絞り、貸館担当者の業務の内容と対応させると、主催制作の業務の流れは図3の通りとなる。

①ホール探し

主催の制作者にとって、劇場に関する業務は企画に合った劇場を探すところから始まる。この「企画に合う」の基準は制作者やプロデューサーの数だけ考え方が異なるが、企画を立てること、公演を主催することを仕事にするためには、一つ一つの企画できちんと黒字を出し、その利益をもって次の企画を立てるというサイクルを確立させなければならない。そのため、どうしても予算（劇場費→キャパシティ

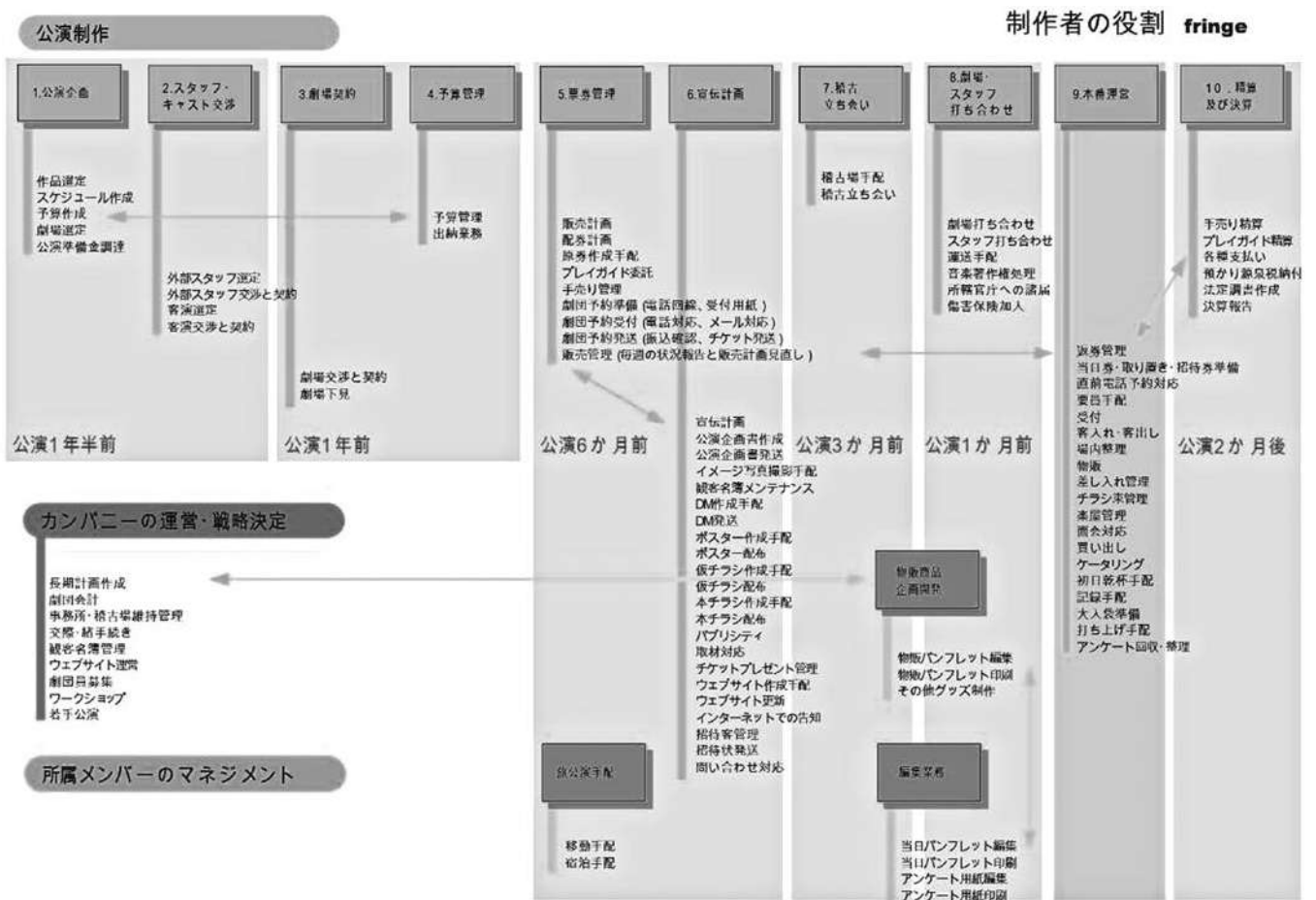


図2 制作の業務の流れ

出典：fringe「制作者の役割」 <http://fringe.jp/files/knowledge/d045.pdf> (2022年1月7日最終閲覧)

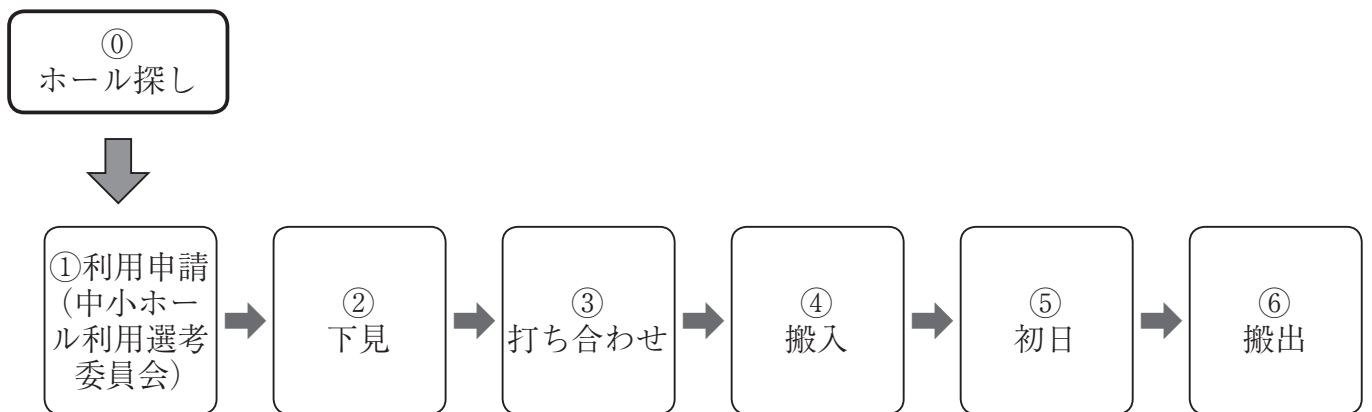


図3 利用団体制作者の対劇場業務の流れ (筆者作成)

→ロビー物販の可否 ⇒ 来場者の利用しやすさ (アクセス → 劇場イメージ) ⇒ カンパニーの使いやすさ (舞台機構の使いやすさ → 劇場担当者との話しやすさ、融通の利きやすさ) といった優先順位になる。

①ホール利用申請 (中小ホール利用選考委員会)

劇場側は自身の持つビジョンやカラーと合致する企画の申請を心待ちにしているが、利用団体側はまず企画立案あ

りき、劇場はその次に探すという流れが基本となるため、劇場のビジョンやカラーに合う企画であるかを本当の意味で考えている利用団体は少ないだろう。貸館の募集基準をクリアするために後付けで合わせているというのが実情だろう。実際、ホール利用申請書の公演内容や企画意図を白紙の状態申請する団体も多く、その都度貸館担当者から審査に必要な情報を記入した上で再提出するようにお願いしている状況である。

②下見

劇場の貸館担当者や舞台管理スタッフがリラックスして下見に臨むのに対し、利用団体の制作者は大きな緊張感とともに下見に向かう。まず、下見は劇場の利用が決まっただけからなるべく早い段階で、平均的には小屋入りの2～3カ月前に行うことが多いが、主催の制作担当者であったとしても、その時点で企画の全容が見えていることの方が稀である。にもかかわらず、勝手の分からない場所で、企画や公演の内容がどのようなものになっても対応できるように、あらゆる事態を想定しながら、限られた時間の中で必要な情報を集めなければならないのである。

劇場の担当者と違って、利用団体の制作者は何に気をつけてどこに注意してホールを見ればよいかわからないため、小屋入りしてから「下見のときに聞いておけばよかった」と後悔することが多々ある。また、ホールの利用方法や劇場の特性について、分かっていることが前提で話が進むなど、質問し辛い雰囲気をととても辛く感じる。

前述の制作者情報サイト「fringe」では、劇場下見の際のチェックリストも公開されている。基本的には、わからないことはいつでも気軽に尋ねあえる関係性が劇場担当者と制作の間で築き上げられればよいが、こうした既存のチェックリストを使用してみるのも一つの手段かもしれない。

③打ち合わせ

打ち合わせは小屋入りの2週間前を目安に行われる。このタイミングは稽古場が佳境であることが多いため、この時点までに舞台の全容が見えた状態に制作スケジュールをハンドリングし、舞台監督以下全セクションのスタッフを打ち合わせに出席させられるかどうか、制作の腕の見せ所になる。しかし、特に初演ともなれば、舞台上の進捗は制作にも管理しきれないものである。

もう一つ、打ち合わせに向けた制作の役割は、ロビー運営の計画を立てることである。現状、東京芸術劇場の貸館事業では、小屋入り時に消防申請書類や楽屋割り、会場管理計画書の提出をお願いしているが、その計画書とは別に、ロビーのどこに何名を配置するか、どのような来場特典をどのような方法で配布するか、物販は会計窓口をいくつ設置し、いくらの商品を何種類販売するかといった計画を立てるのも利用団体の制作の仕事である。

④搬入

搬入・小屋入り当日の制作は真っ先に鍵の貸出手続きを行い、楽屋の鍵を開け、スタッフを楽屋に案内する。昨今は新型コロナウイルス対策のため、楽屋が空くまでに来館者

全員の検温を済ませる必要があり、忙しさに拍車がかかっている。仕込みが始まってしまえば、舞台スタッフへと仕事の比重が移るが、楽屋の清掃や弁当手配、消毒など細々した作業は続く。

搬入以降の制作は、様々なセクションのスタッフの板挟みにあう。劇場の貸館担当者からの細々としたチェックもそのうちのひとつだろう。気を遣わなければならない相手が多岐にわたる制作にとって、劇場の担当者は大勢の公演関係者のうちのひとつ（one of them）であることがわかる。

⑤初日

初日の前は特に時間との戦いである。公開ゲネプロなどを当日に行う場合はなおさらだ。また、特に初演の場合だが、作品がなかなか出来上がらないストレスとの闘いもピークに達する。開場中は物販の売れ行きやキャスト・スタッフのケアに気がとられてしまうのも主催制作の宿命である。

⑥搬出

全ての公演が無事に終わっても、時間内にバラシを終了させ、退館しなければならないという点で時間との戦いは続く。また、本番を終えた安心感で気が緩みがちだが、バラシ現場も危険がつきものである。東京芸術劇場では11月から搬出前にもバラシスタッフ全員が一度舞台上に集合し、注意事項の共有を行うことになった。

ロビーや楽屋の撤去についても、劇場の貸館担当者やホール管理スタッフの側から見て、やはり信頼を感じる団体は、翌日から別の団体が利用する可能性があることを意識していると感じることが多い。具体的には、借りた備品は元の場所に戻す、欠損や不足があればすぐに貸館担当者に伝えるといった基本的なことである。

以上①～⑥の流れが、公演ごと、劇場ごとに一度しか訪れないことが、劇場と利用団体の大きな違いである。ツアー公演を行うのであれば、各地の劇場ごとに同じ流れが繰り返されるが、基本的には利用のルールや考え方は劇場によって異なるため、現場で起こったトラブルの原因を深く考える暇がないまま忘れてしまい、利用するたびに同じ過ちを繰り返してしまう利用団体も多い。

3-3. まとめと検証—貸館担当者が利用団体に感じる不安の原因

以上が貸し手と借り手、双方の業務内容と考え方の違いである。これらを整理し、実際に現場で起こる事態をまとめると、表4の通りとなる。

表4 貸し手（劇場）と借り手（利用団体）の考え方の齟齬から現場で起こる事態

	貸し手	実際に起こる事態	借り手
①中小ホール 利用選考委員 会	・劇場のビジョン・特性に合った 企画を申請してほしい	選考基準の意義が伝わっておらず、 委員会が十分に機能していると言 いがたい	・事業の条件に合う発表の場所が ほしい
②下見	・いつも仕事をしている場所なの でリラックスして臨む ・施設・ホールの特性を理解して ほしい ・安全な利用のためのルールを理 解してほしい	・確認するポイントがずれている ・質疑応答が行われず、コミュニ ケーションがうまく機能してい ない	・なれない場所で勝手がわからず、 どこを見ればいいかわからない ・ロビー運営のために手配しなけ ればならない人員は何人か（経 費はどのくらいかかるか）、と いった予算に関する部分に注目 しがち
③打ち合わせ	・すでに熟知している劇場の利用 ルールを説明する ・あまり（場合によっては全く） 知らない利用団体や公演内容を 理解する	・事前に把握しておきたい確認事 項がわからず、担当者のストレ スが増える ・必要な手配が間に合わなくなる 可能性が出る	・自身の団体や公演内容について 説明する（内容が固まっていな い場合も多い） ・あまり（場合によっては全く） 知らない劇場の利用ルールを理 解する
④搬入	・事故を起こさず、安全に作業し てほしい ・備品やホールを丁寧に、ルール 通り扱ってほしい	・急ぐあまりホールのルールを違 反する、備品やホールの扱いが ぞんざいになるなど、劇場側にと って好ましくない事態が起こり、 担当者のストレスが増加する	・タイムスケジュール通りに仕込 みを進行し、場当たりやゲネブ ロ、初日に間に合わせたい ・事故を起こしたくない
⑤初日	・来場者に満足度の高い場内案内 サービスを提供したい ・事故、トラブルなく初日を迎え たい ・タイムテーブル通りに進行して いるか ・劇場内各所の動きは問題ないか	・時間がない上に目的意識の優先 順位がズレているため、互いの 業務の重要性が理解されていな いように感じるという、主に心 理面の負担が発生する	・タイムテーブル通りに進行して いるか ・着券数 ・物販の売れ行き ・来場者の満足度（客席案内サー ビスに加え、作品内容に対する 反応も意識する） ・キャスト、スタッフのケア ・事故・トラブルの有無
⑥搬出	・利用時間を守ってほしい ・事故を起こさないでほしい	・急ぐあまりホールのルールを違 反する、備品やホールの扱いが ぞんざいになるなど、劇場側にと って好ましくない事態が起こり、 担当者のストレスが増加する	・利用時間を守りたい ・事故を起こしたくない

こうして整理してみると、貸し手である劇場側が利用団体に感じる不安の主な要因は、互いの状況・考え方に対する理解不足にあることがわかる。

たとえば、打ち合わせ時点で不明点や未確定事項が多ければ、先の見えない状況で現場の準備を進めることになり、非常に危険である。生配信や禁止行為などは回線利用許可や消防許可を得るための事前申請に締切りもある。

しかし、利用団体の視点から見ると、直前まであらゆることが決まらない、劇場打ち合わせに現場の制作助手（フリーランス等主催との関係性が薄く、決定権を持たない人物）しか参加できないというのはよくあることだ。大勢の出演者がいる作品や、製作委員会のような関係者間の調整

に業務リソースが割かれる主催形態をとっている場合などは、あらゆる決定に時間がかかる。

また、劇場側は主に保守・安全第一の観点から、自分たちのホールの利用ルールを守ってほしいと常に考えているが、利用団体にとっては劇場そのものが馴染みのない場所であり、何に注意すれば良いのかという根本的なところから伝えていく必要がある。劇場によってルールや注意事項は異なる上に、実際に利用してみなければホールの特性やルールはわからないことが多いのも、混乱の要因となっている。常に同じ劇場を利用するのであれば、ルールを熟知することも可能だが、現状の日本の舞台制作でそうしたことができるのは、劇場のレジデンスカンパニーかフラン

チャイズ契約をしているところぐらいではないだろうか。このように、劇場側が感じる不安に対して、利用団体側の制作者個人ではどうしようもないことや、そもそも劇場側が何を考えているのかを知り得ないために、何がいけないのかもわからないという状況にある。そして、こうした互いの考えや置かれている状況を理解しないまま、現場で起こるトラブルをその場しのぎで解消していることに、根本的な問題があるのではないだろうか。

借り手にとって劇場（貸し手）は数ある公演関係者のうちのひとつ（one of them）であり、貸し手にとってもまた借り手は数ある利用団体のうちのひとつ（one of them）であるという意識を持ち、双方積極的なコミュニケーションを心掛ける必要があるだろう。

4. 貸館業務の現場（ロビー業務）から見た問題点の報告と分析

本章では、筆者が実務の中で経験した事例をもとに、どのような問題点があるのかを分析する。利用団体の小屋入り以降、貸館担当者の主戦場はロビーになる。そのため、必然的に利用団体の制作と貸館担当者との間での衝突が発生しやすいのもロビーである。まずはロビー業務について述べた後、実際に利用団体から受けたクレームから、より詳細に、現場で起こっている問題を空気感と共に伝えたい。

4-1. ロビーにおける劇場と主催、レセプションの関係性

ロビー業務とは「決まった時刻＝WHEN」までに来場者を「目的の場所＝WHERE」に誘導する業務であり、来場者と直で接するため、高い対応能力が求められる。開演時刻が近づけばロビー内の人数が増え、休憩時間はトイレ列をうまく捌かなければならない。案内係は、立て看板やロープパーテーション、壁・床の掲示物を最大限活用し、来場者の動きを誘導する。「時間＝WHEN」とともに変化ホール内の状況に合わせた「場所＝WHERE」の作り方が重要になる。一朝一夕では獲得できない経験とノウハウが物を言う仕事である。

そのため、東京芸術劇場では主催事業・共催事業・提携事業とプレイハウスの貸館事業で株式会社ヴォートルに客席案内業務を委託している。これには、劇場の「自主事業」において、来場者への対応を方法・質ともに統一しようという狙いがある。

実際ヴォートルのレセプションスタッフ一人一人の対応は質が高く、特に高齢者や身体に障害のある来場者の対応は丁寧かつ確かで、公共劇場として理想的である。客席案内に関しても、公演ごとに変化する客席形態や、扉位置と客席

内導線の関係が複雑なプレイハウスの案内もスマートにこなし、開演後の客止め対応も適切である。

しかし、ロビー業務の中で本当に難しいのは、ロビーで行われる業務の中には、主催でなければ判断できない・手を出せない領分があるということだ。例えば物販は、収益がすべて主催に還元されるもので、かつ来場者と現金のやりとりが発生し、販売した商品の内容や状態・在庫状況に関して劇場が責任を持っていないため、完全に主催の管轄である。開演時刻の後ろ倒しや、休憩時間の延長なども舞台上の進行と深く関わる事柄であるため、基本的には主催のロビー担当者にしか判断ができない。座席の振替希望など、客席に関することも同じく主催判断である。

こうした責任の所在とそれに紐づく業務領域に関して、主催と案内係との間で共通認識を持つことができていなければ、スタッフ一人一人で来場者への対応がバラバラになってしまう。そのため、主催によってはロビー案内業務を自分たちで手配した方がてっとり早いと考えることもある。

実際にプレイハウスを利用したある団体は、自分たちでロビー案内の人員を手配してしまい、当日のロビー内にはヴォートルと主催の制作スタッフが混在することになった。このため、来場者が自席までの案内を扉前や2階に待機しているヴォートルのレセプションスタッフではなく、主催の手配した案内係に尋ね、当日劇場入りしたばかりの案内係では来場者に的確な座席案内を行うことができず、上手の座席の来場者を下手よりの扉・階段へと案内してしまうという事態が開場中に頻発した。

貸館事業において、このように東京芸術劇場の貸館担当者と利用団体の考えがすり合わないことは多々ある。しかし、外部の利用団体だけでなく、東京芸術劇場が直接業務を委託しているヴォートルもまた、第2章で取り上げたような事業形態の違いや、それに伴う責任の所在の変化に対応できていないと感じることもしばしばあった。これは、ヴォートルの問題というよりは、東京芸術劇場の事業形態が複雑であることが原因のように感じる。事務所の中でも、「正直、各事業形態の違いがまだわからない」といった若手職員の声も耳にした。

そこで、図4-1～3では主催事業と共催・提携事業、貸館事業におけるロビー運営の関係性を比較した。

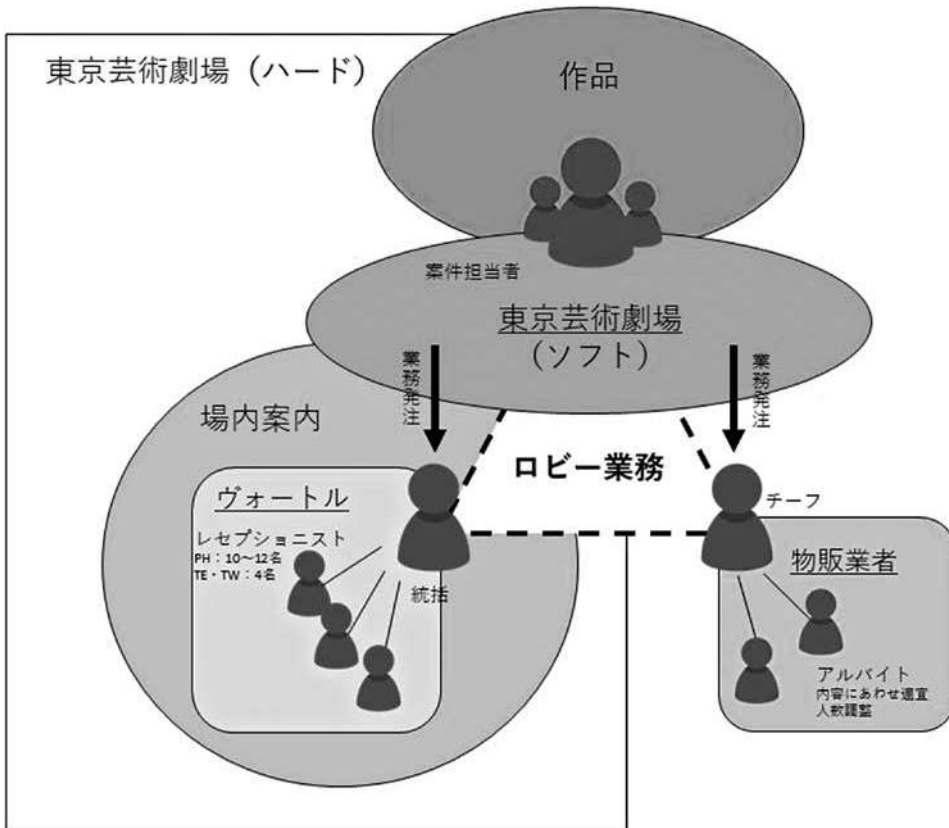


図4-1 主催事業のロビーにおける東京芸術劇場とヴォートルの関係性

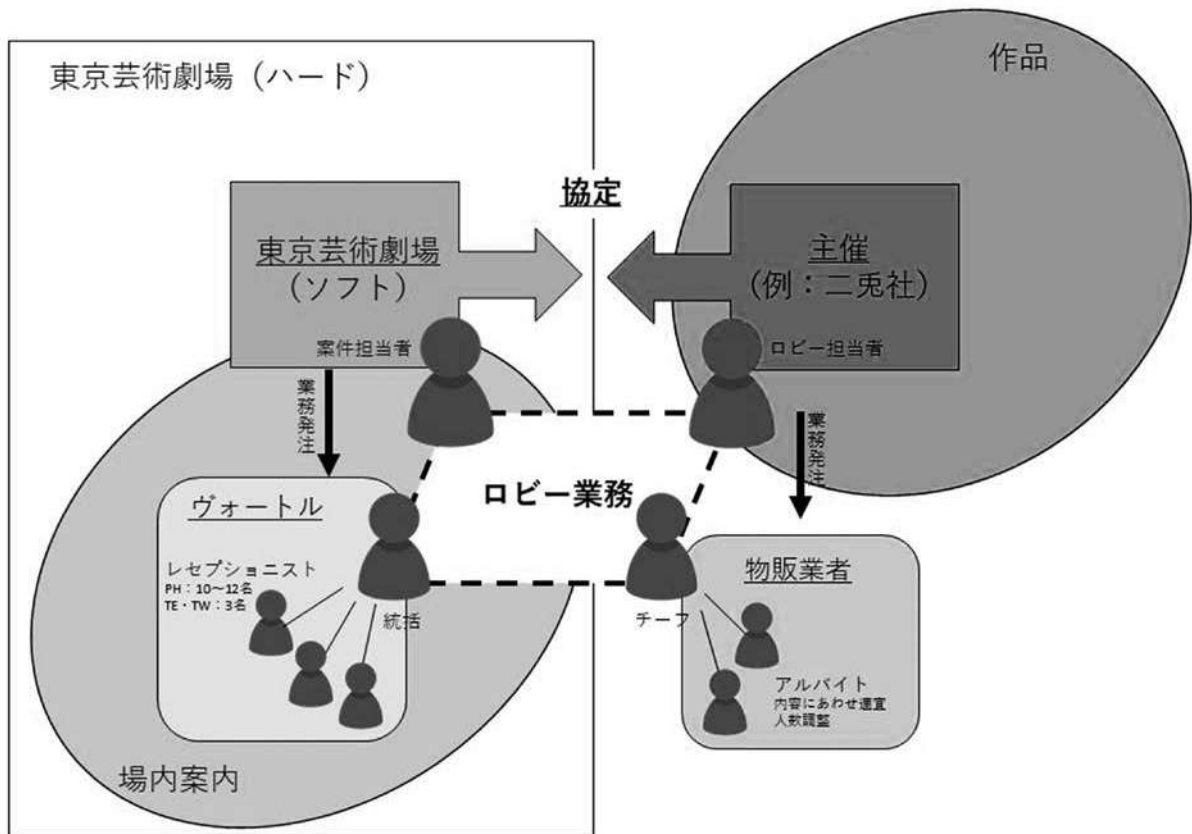


図4-2 共催・提携事業、プレイハウスの貸館事業のロビーにおける東京芸術劇場と主催・ヴォートルの関係性

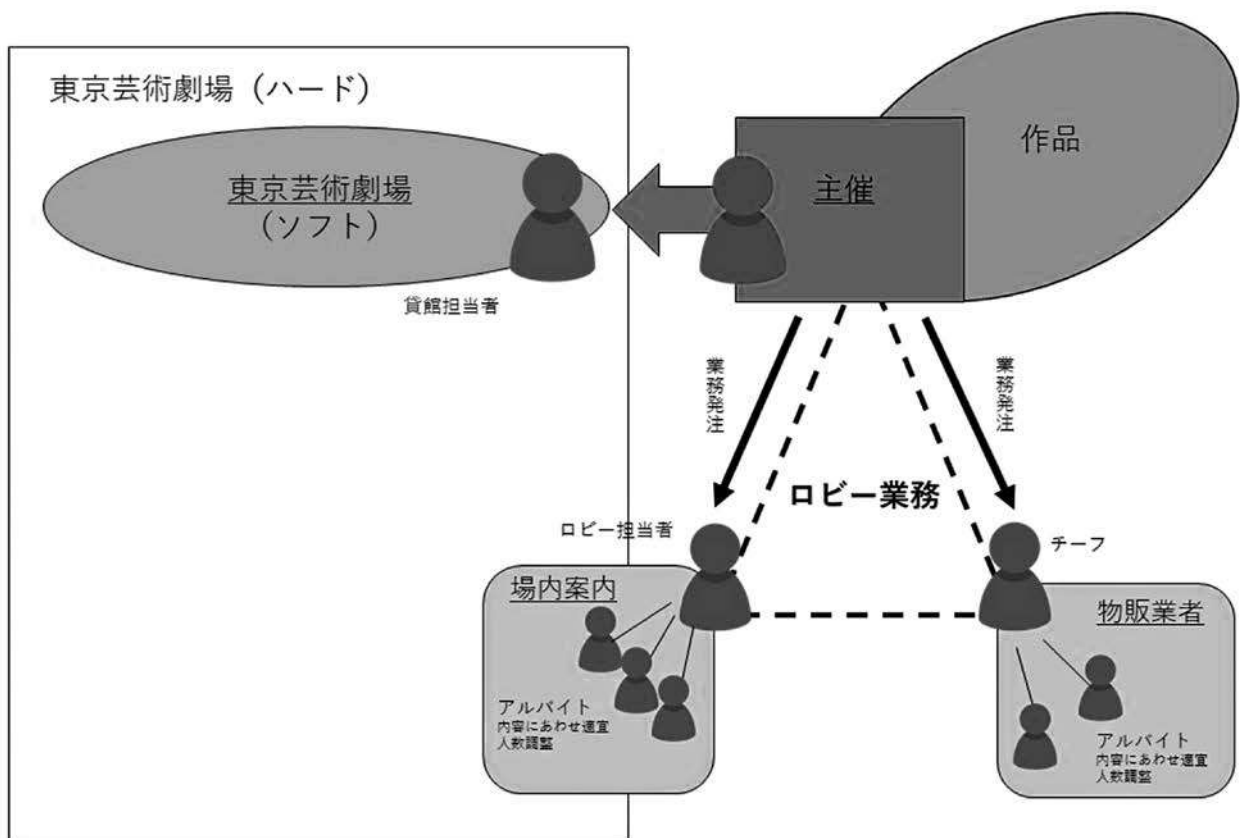


図4-3 シアターイースト・シアターウエストの貸館事業のロビーにおける東京芸術劇場と主催の関係性

ほかに、ヴォートルがレセプション業務に入らないシアターイースト・シアターウエストでの貸館事業と、ヴォートルがレセプション業務では関わらないが、ボックスオフィスでのチケット取り扱いのみ行う貸館事業もある。これだけ事業のバリエーションが増えれば、経験が浅く、一つ一つの事業形態や仕組みへの理解度が少ないスタッフは、劇場の職員であれ、ヴォートルのスタッフであれ、利用団体の制作であれ誰でも、適切な対応ができなくなって当然と言えよう。

改めて、そうした公演形態の仕組みをつくっている側である東京芸術劇場の運営に携わる面々が、利用者や公演に関わるスタッフ一人一人への説明責任を果たし、「最も経験値の浅い人物であっても問題なく業務に臨める」という体制づくりに力を入れるべきではないだろうか。

4-2. 実際に利用団体から受けたクレームを分析する

続いて、筆者が実務の中で実際に利用団体から受けたクレームをもとに、現場で起こっている貸館担当者と利用団体の制作担当者の衝突の原因と解決策を検証する。

・「打ち合わせで言われていないこと、言われたことと違うことを現場で言われても困る」

これは、初日当日にロビー確認をしていた際、掲示物や物販備品の不足が判明した際に利用団体の制作から言われたことである。

残念ながら、小屋入り前に行う打ち合わせは万能ではなく、特に、コロナ禍におけるガイドラインやそれに基づく対応は日々変わるため、打ち合わせの時点から変更になるものも多い。劇場も、自分たちにとって常識として身に沁みついている考え方があることを踏まえて利用団体と接する必要があるが、利用団体側も、小屋入りまでに確認すべき劇場ルールを、資料などを読み込み情報の収集に励むべきだろう。

また、以下のような、簡単なロビーの運営計画書を打ち合わせの時点で提出する仕組みを設けるのも、早め早めの計画を心掛けるという点で有効かもしれない。

・「ピアノの調律料が事前に教えてもらえなかった。当日いきなりまとまった額の調律料を準備しなければならず、大変困った。」

これは、ピアノの貸出を行った際に受けたクレームである。東京芸術劇場では、備品のピアノを使用する際は貸館担当者から調律を手配し、支払いは利用団体の制作者に直接請求となる。前提として筆者はメールでのやり

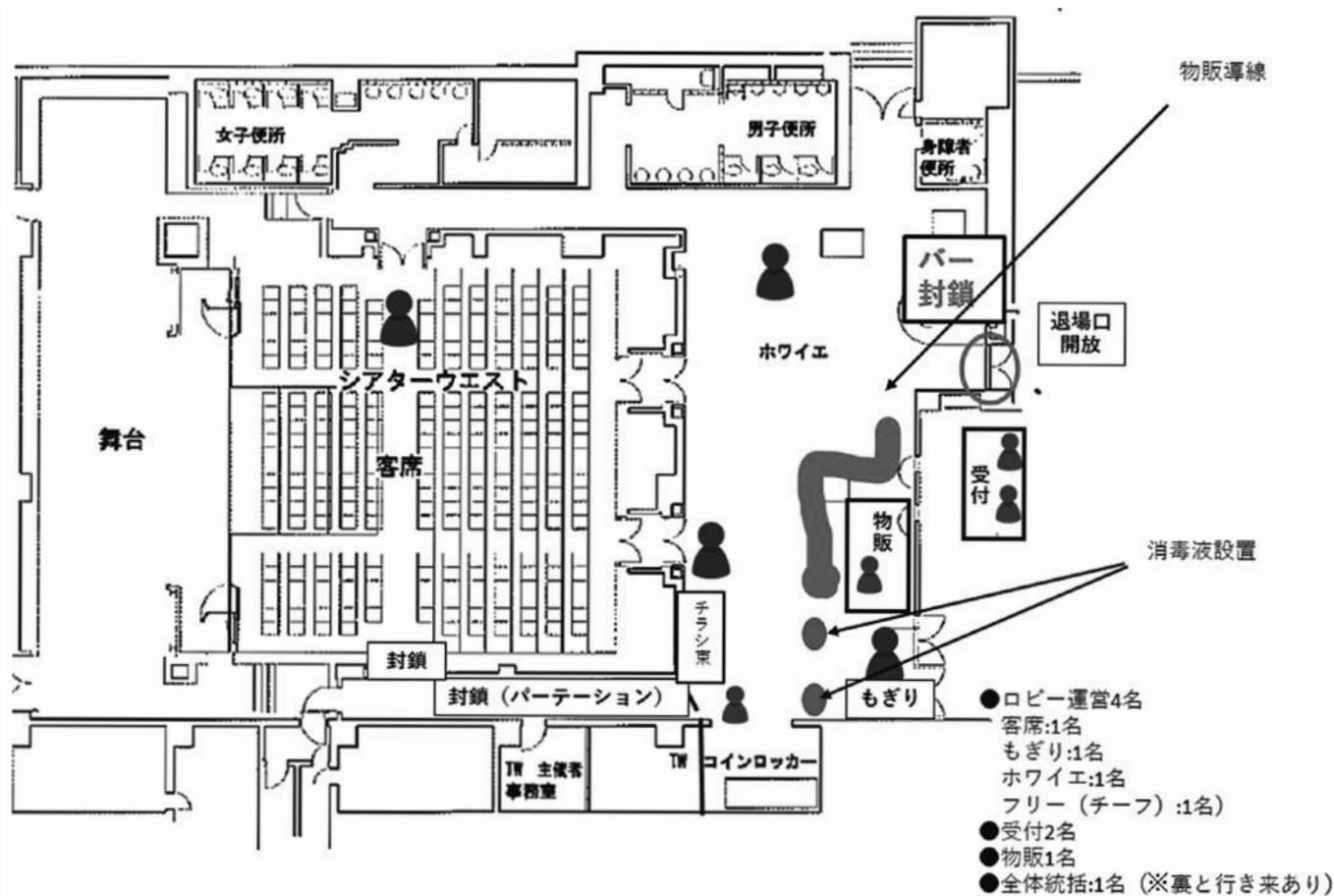


図5 ロビー運営計画書案

とりに参加していないため、見積もりが送られていたのか事実は定かではない。金額の見積もりが事前に欲しいと言う利用団体側の言い分もわかるが、必要な見積もりであれば調律当日までに届いていない状態に対して貸館担当者へ問い合わせても良かったのではないだろうか。

また、劇場側も、こうした言った・言わないのトラブルを防ぐため、業務メールに関して係内で共有アドレスを使用しccに入れるなど、第三者のチェックが働く状況を構築する必要があるだろう。

・「事務所に内線しても貸館担当者がいない」

これは、いくつかの団体から相談を受けたが、完全に東京芸術劇場の体制の問題である。共催と貸館を兼任している時点で無理があるだろう。担当者が劇場内どこでも連絡がつくように内線の子機を支給する等、物理的な対策を立てた上で、やはり根本的な人手不足の早急な解消が求められる。

・「担当者不在の際、事務所の人間に問い合わせても「貸館担当者でないためわからない」と回答を保留にされる」

劇場全体の問題として、体制と職員一人一人の意識ど

ちらも改善が必要である。

まず体制として上述のような担当者が事務所にいないときに直接連絡が取れる仕組みが整っていないこと、そもそも本番期間が重なっているにもかかわらず、現場対応が必要な状態にあることなどは劇場の体制を改善した方がよい。

また、劇場の使い方に関するルール、方針が曖昧であることも、解消すべきである。東京芸術劇場では、現場の自由度を守るために方針を固めていないことが推測されるが、貸館の利用団体だけでなく、経験の浅い職員や研修生に対しても主催・共催・提携・貸館とそれぞれ異なる事業の基本的な考え方は共有されておらず、実務につきながら都度判断していくことがベースとなっている。これでは、もともと制作の基礎知識を有していなければ対応できない。

基本的な考え方の共通理解がないからこそ、とにかく担当者本人でなければ対応できない、というマニュアル応答しかできないというのが現状だが、この問題を個人のレベルから解決することができるのであれば、貸館担当者は自分以外の誰かが対応しても、その対応がよほど間違ったものでない限り受け入れる、担当者以外の人間は、

本当に担当者でなければ判断できないこと以外は勇気を持って対応していく、といったところになるのではないだろうか。その場合、事務所内で闊達な情報共有が可能な雰囲気作りが欠かせないことは言うまでもないだろう。

・「あれこれ並べられる独自のルールに統一性がない」

貸館担当者は、劇場の利用方法やルールを守ってもらうため、利用団体に対していくつかの根拠とともに説明する。それらの根拠は一見すると統一性に欠けるため、貸館担当者の個人的なこだわりと受け止められることがある。ここでは、根拠として語られている貸館担当者の意識をいくつか挙げ、なぜそれが利用団体にとって不快に思われるのかを分析する。

(a) 「野田秀樹氏の劇場である」という意識

現在の東京芸術劇場では、芸術監督である野田秀樹氏が使用することによって、貸館の利用団体にも影響が及んでいる。中小ホール利用選考委員会においては、「野田氏がどう思うか」を出席者が配慮して選考が行われている。野田氏が演出を務めるNODA・MAPとの共催事業期間は特に、本人が劇場に訪れた際、貸館事業の利用団体が例えば楽屋口に荷物を一時置きすることや、キャスト出迎えのため制作者が楽屋周りに待機することも控えるべきことになる。コロナ禍における規制退場に関しても、東京芸術劇場では基本的に無言で案内を行っているが、これも野田氏のこだわりが生んだルールであり、貸館事業でも可能な限りそれに倣うかたちがとられている。こうした、芸術監督がいることによって生まれたルールや緊張感の存在自体は問題でない。芸術家としてのこだわりを發揮し、劇場の芸術性を独自に発展させることが芸術監督の存在意義の一つであると言える。問題は、そうしたこだわりがルールとなっていることを、きちんと劇場の外に向けて説明できているか、である。

利用団体の中には、劇場法や、それに伴う創造・発信型劇場への移行を目指そうとする東京芸術劇場の動きなどを知らない団体もある。既に劇場の利用実績が多くあり、貸館担当者との関係性も深い団体であれば、そうした裏事情とも言える情報を知る機会は多くあるが、初めての利用団体や、経験の浅い若手の劇団などは、劇場の運営方針やその理由まで考えを巡らせる余裕はない。

(b) 「都立の文化施設である」という意識

コロナ禍において、舞台芸術業界は「不要不急」の

対象として真っ先にやり玉に挙がった業界の一つであり、特に公立の劇場に関しては、納税者である都民の関心が高まっている。そうした状況の中で、通常よりも、そして民間の劇場よりも慎重に感染症対策を行うべきである、といった意味で、「都立の文化施設であることを意識した利用を」という説明がなされる。実際に、利用団体の感染症対策が甘いことで、来場者からのクレームが劇場に寄せられることもある。劇場職員のこうした都民の監視の目に対する緊張感は相当なものがある。

しかし、利用団体にとっては、そもそも都立の複合型施設であることが他の劇場とどのような違いがあるのか、構造的・社会的背景から説明されなければ分からない。時間のなかで、「都の施設だからきちんとしてほしい」と言われた場合、「都の施設だから何だということか？」という反発が生じるのは、不幸としか言いようがない。

(c) 「格式ある劇場である」という意識

(b) で述べたような事情に基づいたルールへの厳しさが存在する一方で、貸館事業においては、確かに「有名で規模の大きい主催者が利用する劇場である」、「社会的地位のあるVIPが訪れる施設である」、「30年以上の歴史がある」といった劇場そのものの格式を理由とする場面も見受けられた。

これらの意識は、担当者の中で誇りとして抱く分には問題ないのだが、ひとたび利用団体に対して使ってしまうと、劇場の権威性を強調する、あるいは本来比較すべきでない貸館事業同士を比べるような意味を持って受け止められる。

劇場の内側にいると忘れがちだが、劇場と実演家団体の力関係は非常に繊細なバランスでギリギリ対等となっている。実演家やアーティストは常に作品を発表する場を求めており、劇場という発表の場を失うことへの恐れを常に抱いていることは忘れてはならない。特に、現在の東京芸術劇場は高い稼働率・貸館申請の承認倍率を維持しており、このような状況においては、利用団体の方が劇場を使わせてほしいと頼み込むような図式になる。劇場が無意識のうちに持つ権威性に、職員一人一人が自覚的である必要を感じる。

以上が、実際にロビー業務の現場で起きたトラブルや筆者が受けたクレームの一部である。3章で整理したようなお互いの業務内容や考え方、忙しさがピークに達するタイミングなど状況を理解しあうことができれば回避でき

たのではと思うことも多く、改めて、劇場側と利用団体側の相互理解の必要性を感じる。

5. 劇場運営に対する提案

これまで、東京芸術劇場の現状と利用団体との関係性や現場で起こるトラブルを分析し、それらの主な原因は、劇場の貸館担当者と利用団体の制作担当者との間の相互理解不足にあることを指摘してきた。4-2. では、劇場、利用団体双方に向けた物理的で即時的な解決策もいくつか示したが、この章では、そうした相互理解不足を解消するために、東京芸術劇場が組織としてどのような取り組みができるのか、具体策を提示したい。

5-1. 利用者とのinteractiveな関係性の構築を目指す

まず、前提として、これからの公共劇場の在り方は「利用者とのinteractiveな関係性を築くこと」が重要になると筆者は考える。日本における「公共性」については齋藤純一氏によって定義された「official (公的なもの)」、「common (共通のもの)」、「open (開かれたもの)」⁸が有名であるが、この3つだけではカバーしきれない「interactive (相互関連性)」こそ、これからの公共劇場に必要な「公共性」の概念であり、その実現のために必要不可欠なのが「open」、つまり情報開示性である。

「interactive」とは直訳すると「相互性」であり、主にITメディアの分野で用いられる。ITメディアの分野では、ユーザー（利用者）とベンダー（提供者）の間に双方向のコミュニケーションシステムを構築し、ユーザーが自身の選択によってサービスを獲得することによって、能動的な体験を得られることを指す。

この「能動的に選択する体験を利用者に提供する」という考え方は、これまで創造・発信型の劇場において後回しにされてきた部分である。劇場が文化振興のために行ってきた様々な取り組みは、それ自体は地域の住民がより文化的な生活を送るために必要不可欠なものであるにもかかわらず、受け取り手である来場者や施設の利用者にとってそうした取り組みが必要なのかといった意見が広く一般に募集されているとは言えず、一方的な関係性であった。

具体的には、そもそも劇場法の制定が一般市民に求められたものであったのかということから疑いの余地はあるだろう。もちろん、こうした専門分野に関わる法令がその分野の有識者の意見をもとに制定されることに異論はなく、劇場法が制定される前の公立文化施設の運営状況を鑑みると、何はともあれ劇場というハードに創造・発信というソフトの能力を与えることからスタートすべきであったことは間違いない。

しかしながら、劇場法制定からまもなく10年が経とうとしている今、劇場の目指すべき姿もまた次の段階へと進める必要があるのではないだろうか。現在、劇場で実施されている企画や取り組みの意図はきちんと劇場の利用者（ホールを利用する実演家集団と、来場者である一般利用者の双方を指す）に伝わっているだろうか？もし、その情報発信が上手くいっていないのであれば、劇場が行っている取り組みはいつまでたっても劇場の関係者以外には知られず、評価もされず、どれだけ良い企画や公演を行っていても独り相撲に終わってしまうのではないだろうか。

公共性についての同様の課題は、劇場以外のメディアにおいても取り上げられている。例えば、メディア研究者の松田浩氏は『NHK 新版-危機に立つ公共放送』において視聴者不在で地デジ化などの重要な決定を行ってしまうNHKの方針を厳しく批判している。松田氏によると、英のBBCやドイツの公共放送は、放送の在り方や運営方針に関する市民の意識が高く、放送局の方も市民の意見を取り入れるために様々な工夫を凝らしているという。放送と劇場ではメディアとしての規模や性質が異なるため、一概にすべての分析を公共劇場に当てはめることはできないが、一方的に与えられるのではなく、当事者である視聴者が納得するものを、視聴者との対話の中で見つけていくべきだという松田氏の指摘は、「公共性」という観点で劇場にも当てはまるだろう。

また、こちらも劇場ではないが、米ニューヨークの公共図書館の運営に迫ったドキュメンタリー映画『ニューヨーク公共図書館 エクス・リプリス』では、図書館という公共サービスの受け手であるニューヨーク市民に対して、どうすれば図書館が提供しているサービスを知ってもらい、自ら選び取ってもらえるかという悩みや葛藤・取り組みが記録されている。

こうした、利用者の意見に常に耳を傾け、ときには運営方針にまで踏み込んだ意見があっても受け止め、利用者の意見を反映させた運営方針に舵を切っていく姿勢こそinteractiveであり、これからの劇場にも求められる「公共性」ではないだろうか。

5-2. 事業形態の区分・考え方を公開する

では、具体的にはどうすれば劇場は利用者とのinteractiveな関係になることができるのだろうか。利用者が劇場の取り組みに対してどのように受け止めたかを考え、さらには発信するようになるためには、まずは劇場がどのような取り組みをおこなっているかを正しく利用者に伝えていくこと、つまり情報を開示すること（open）が必要である。

現代において最も柔軟かつ広範囲に情報発信を行える

のが、インターネットである。東京芸術劇場も公式HPやSNSの運用を行っているが、劇場の特性や運営方針などの情報発信はあまり行われていない。例えば、2-1で述べたように、主催を誰が担っているかということは、上演権に絡む重要なことであるが、東京芸術劇場のHPにある公演カレンダーでは、演劇系の事業形態のうち何が主催事業で、何が共催・提携・貸館事業であるのか、一般の利用者にはほとんどわからないようになっている。(図6を参照)

東京芸術劇場に一切の権利が帰属する公演でない貸館事業に関しては、告知は最低限に留めた方が良いという考え

方もある。しかし問題は、来場者である一般利用者の視点から見た場合である。東京芸術劇場がそもそも主催事業・共催事業・提携事業・貸館事業の説明を放棄したままに各公演の扱いに差がついていることは、解消されない疑問となつて残り続けるのではないだろうか。

貸館事業を貸館事業として扱うことは正しい。だが、現状HPを訪れた一般利用者の目には何が主催事業で何が貸館事業なのかはわからないまま、しかし上演予定であるのに劇場のHPに情報が掲示されない公演がある、という映り方をする。報告書執筆にあたり行った職員へのヒアリン

東京芸術劇場について | アクセス | お問い合わせ | サイトマップ | ご支援のお願い | Languages ▼

公演情報 ▼
チケット ▼
施設案内 ▼

HOME > 公演情報_演劇・ダンス

演劇・ダンス





だからピリーは東京で

日程：2022.01.08 Sat. -01.30 Sun.

表現は、自分は、本当に不要ではないのか。

[チケットはコチラ](#)



ナイフ

日程：2022.02.04 Fri. -02.06 Sun.

近藤芳正Solo work「ナイフ」リベンジ上演！

[チケットはコチラ](#)



Light house

日程：2022.02.18 Fri. -03.06 Sun.

現代演劇を更新し続ける演劇作家・藤田貴大（マームとジブシー）約2年ぶりの“新作”は沖縄から得たモチーフで、今を描き出す。

[チケットはコチラ](#)



冬のライオン

日程：2022.02.26 Sat. -03.15 Tue.

[チケットはコチラ](#)

2022年 1月

S	M	T	W	T	F	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

[劇場カレンダーへ](#)

[リンク | このサイトについて](#)

Copyright 公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場 All Rights Reserved.

図6 東京芸術劇場の公式HP

出典：東京芸術劇場HP <https://www.geigeki.jp/genre/theater/> (2022年1月7日最終閲覧)

公演情報の中の「演劇・ダンス」の情報ページには、主催事業・共催事業・提携事業のみが表示されるのみであり、それぞれの公演形態の違いは示されていない。

グからは、あまり大々的に公演形態を公表すると、特定のアーティストや実演家集団の企画に偏っていることが可視化されてしまうことへの懸念があるのではないかと、という意見もあった。ここに、創造・発信型劇場の「劇場の色を打ち出していく」という使命と、「劇場の色を出しすぎるとその色が一般利用者に受け入れられるか否かで意見がわかってしまうことへの恐れ」というジレンマが表れている。

しかし、重要なのは、劇場の色が利用者に受け入れられないことを恐れるのではなく、劇場がなぜその色を出すことを選んだのか、それが受け入れられない利用者がいるのであればそれはなぜか、どのように変わっていけばより多くの人に納得してもらえるのかという利用者の意見に真摯に耳を傾け、共に考え、意見を取り入れながら柔軟に変化していく姿勢ではないだろうか。

参考までに、令和3年度時点で東京芸術劇場と同じく「劇場・音楽堂等機能強化総合支援事業」に採択されている劇場はHP上でどのように事業形態についての情報を発信し

ているのか、いくつか例を挙げる。

彩の国さいたま芸術劇場は、トップページから劇場の色やビジョンが分かりやすいというわけではないものの、公演一覧では「主催」、「提携」、「貸館」といった事業形態の表記がある。兵庫県立芸術文化センターは東京芸術劇場と同様に、演劇・音楽の2つの分野の事業を両立させている劇場だが、月間の公演カレンダーページを開けば、公演タイトル隣の隣に「公演のジャンル」、の表記があり、「自主公演」、「公演形態」のラベルがついている公演とそうでないもので分かれていた。しかしながら、劇場側がそれぞれの事業をどのように分けて打ち出しているのか、説明がされているページは見つけることができなかった。

なお、16劇場の中でHPの公演カレンダーにおいて公演形態が明示されていなかったのは、東京芸術劇場と、同じく公益財団法人東京都歴史文化財団が運営する東京文化会館、貸館事業を行っていない静岡県舞台芸術センター（SPAC）のみであった。

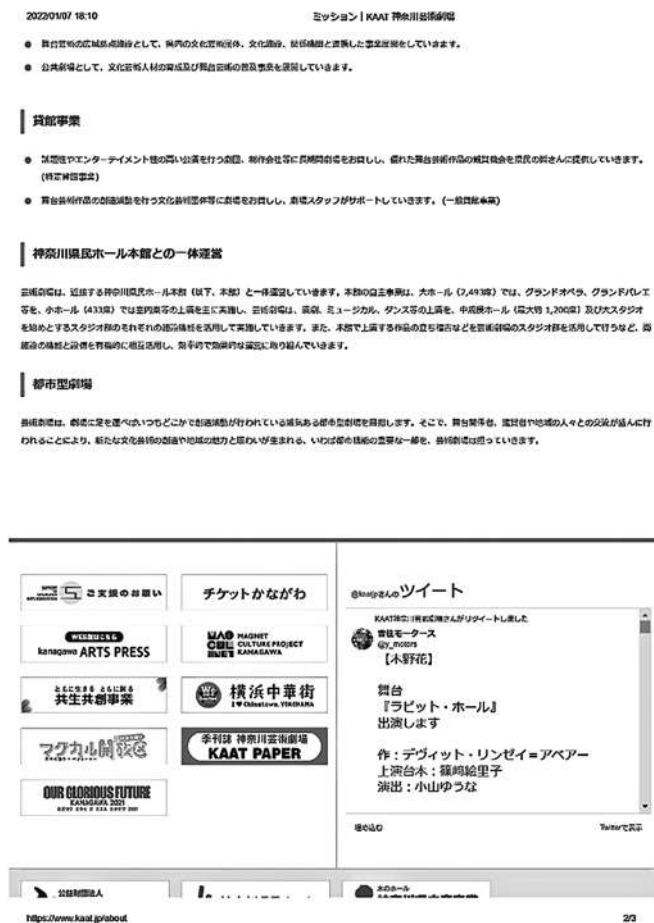


図7 彩の国さいたま芸術劇場HPの公演カレンダー（左）
兵庫県立芸術文化センターHPの公演カレンダー（右）

出典：彩の国さいたま芸術劇場HP <http://www.saf.or.jp/arthall/stages/calendar/>（2022年1月7日最終閲覧）
兵庫県立芸術文化センターHP https://www1.gcenter-hyogo.jp/contents_parts/ConcertCalendar.aspx?md=0
（2022年1月7日最終閲覧）



図8 KAAT神奈川芸術劇場HPの「ミッション」ページ
 出典：KAAT神奈川芸術劇場HP <https://www.kaat.jp/about>（2022年1月7日最終閲覧）



5-3. ホール利用審査基準を公開する

HP上で利用者に向けて東京芸術劇場の事業の仕組みや考え方を公開することは、情報開示の第一歩である。続いて提案したいのが、ホール利用申請書に審査基準の説明を盛り込みブラッシュアップさせることである。

3章に述べたように、東京芸術劇場の貸館は審査制を持って承認されている。そのこと自体はHPの貸館利用案内ページに一文が記載されている。しかし、その選考基準に関して詳細な説明はHP上のどこにも明記されていない。そのため、利用団体の担当者は申請書への記入作業の中で、東京芸術劇場が求める企画・演目は何かを考え、明文化しなければならない。

申請書の書式は以下の通りであるが、審査基準の方が今年度第1タームの研修生が提案したものを試験的に導入し始めているのに対し、申請書に各審査項目に対応する記入をどのように盛り込むのが効果的なのかといった情報は限りなく薄いままである。利用申請書の書式は審査基準と違って書式変更の手続きが煩雑であるため、すぐに改善できることではないかもしれないが、大切なのはホールの利用を希望する実演家集団に、劇場のビジョンにあった企画の提出が審査のために必要であることが周知されることで

ある。申請書の書式変更が難しいのであれば、まずは利用案内ページに審査項目を掲載するなど、情報発信を強化するところから手をつけるのが良いかもしれない。

こうしたHP上の情報開示を積極的に行うことで、少しずつ東京芸術劇場が目指す劇場の姿が利用者の目に触れることになるだろう。情報を広く公開していけばいくほど、利用者からの問い合わせや、ときには耳に痛い指摘を受けることも増えるに違いない。だが、重要なのは、最終目標をinteractiveという利用者を巻き込んだ運営態勢にシフトしていく覚悟である。この章で提案したことは、そのためにまず情報をopenにするという最初の一步に過ぎない。劇場が真に利用者としてinteractiveな関係性を築き上げられるかは、情報をopenにした上でそこからどのように利用者の声に応えていくかにかかっているだろう。

6. おわりに

筆者はこれまで、劇場を利用する立場の人間であった。本報告書における「借り手」である。アーツアカデミー研修に参加した理由の一つに、「貸し手」である劇場側の考えていることが知りたいというものがあった。また、今回、異なる二つの立場が目的を共にする業務ということで、「協

東京芸術劇場使用申請書	
使用目的(主たる内容)	
使用施設	
催物名称	
使用希望日時	年 月 日() 1 日間 (時から ~ 時まで)
使用希望期間	年 月 日() 時から 年 月 日() 時まで (休日を除く 日間)
他共催者(含名義主催)	
協賛・後援等 (主催との関係について)	
上記のとおり使用したいので申し込みます。 年 月 日	
東京芸術劇場 指定管理者 公益財団法人東京都歴史文化財団理事長 殿	
主催者住所 〒 電話 団体名・代表者名	

東京芸術劇場 中ホール(プレイハウス)公演計画書	
催物名称	
出演団体名	(脚本: 演出:)
催物内容	
主な出演者	
団体・出演者の 公演履歴	会場: 年月 会場: 年月 会場: 年月
当劇場の使用歴	
第1希望日	年 月 日() ~ 月 日() 日間
第2希望日	年 月 日() ~ 月 日() 日間
公演スケジュール	公演日 月 日 午前 午後 夜間 月 日 午前 午後 夜間 月 日 午前 午後 夜間 月 日 午前 午後 夜間 月 日 午前 午後 夜間
公演計画	公演予定時間 (1)開場時間:開演の 分前 (2)公演時間: 時間 分 対象入場者 一般・会員制・関係者(予定集客人数 名) 入場料 有・無 (予定金額 円 ~ 円) 同時使用施設 会議室・その他() 共催・後援等 有・無 団体名
スタッフ	舞台 音響 受付 照明 制作 その他
連絡先	住所 (〒 -) 電話 団体名 Fax 担当者名 携帯 E-mail
情報公開時期	使用決定以降すぐ・公演確認書提出以降(4箇月前)・月 日から・未定
備考	

※承認の際の資料となりますので、過去のプログラム、チラシ等を添付してください。
※会議室・リハーサル室の同日使用については、使用承認時に使用申込書を提出してください。

図9 東京芸術劇場のホール利用申請書(左)とプレイハウスの公演計画書(右)形式的なもので、中小ホール利用選考委員会の際は「催物内容」の項目に記入された情報から選考を行うが、この項目が白紙のまま提出される場合も少なくない。

働」、「相互理解」をキーワードにした。舞台芸術業界に限らず、すべての社会活動において重要な意識だが、現場では互いに責任を押し付けあうようなことが多く、なぜそのようなことが起こるのか、根本的な原因は何なのか、常々疑問に思っていた。

こうして報告書に両者の考え方の違いとそこから生じる齟齬、解決策をまとめることができたのは良い経験となった。貸し手と借り手の思考を行き来するのは、研修生という「あいだ」の立場だからこそできたことだと考えている。制作の業務については、貸館業務の中で出会った様々な利用団体の制作者の様子を観察したが、根本には筆者個人の実務経験が軸になっていることは間違いがなく、非常に偏った見方となっていることをお詫びする。

本報告書に書かれた問題の多くは、恐らく東京芸術劇場に限らず、どの現場でも日常的に生じているだろう。それに対して日本を代表する公共劇場である東京芸術劇場が、その立場と影響力をもって舞台芸術業界全体にどのような働きかけができるのか、第5章で改善に向けた第一歩を示した。担当者個人の問題として矮小化するのではなく、組織として、業界全体の構造的問題としてとらえ、根本的解

決に向けた取り組みを期待したい。

注

- 野田氏は翌年の平成21年度より「芸術監督」に就任し、現在に至る。
- 『平成20年度東京芸術劇場要覧』東京都歴史文化財団、2008年
- 同上
- 編集中の令和3年度要覧より
- 東京芸術劇場前副館長・高萩宏氏の談より
- 例：サンシャイン劇場(キャパシティ:808席、使用料:805,000円)、天王洲 銀河劇場(キャパシティ:746席、使用料:825,000円)いずれも劇場HPより参照
- 職員へのヒアリングより

参考文献・資料

- ・齋藤純一『思考のフロンティア 公共性 [電子書籍版]』岩波書店、2018年
- ・サンシャイン劇場HP <https://sunshine-theatre.co.jp/>(2022年1月7日最終閲覧)
- ・天王洲 銀河劇場HP <https://www.gingeki.jp/>(2022年1月7日最終閲覧)

- ・東京芸術劇場HP <https://www.geigeki.jp/genre/theater/>
(2022年1月7日最終閲覧)
- ・日本演出家協会・教育出版部 舞台芸術スタッフの仕事 ーまなぶ、しるー
 1. 「舞台芸術の『制作・プロデューサー』とは？」 https://www.youtube.com/watch?v=DihtQx5_9_0 (2022年1月7日最終閲覧)
- ・fringe 「制作者の役割」 <http://fringe.jp/files/knowledge/d045.pdf> (2022年1月7日最終閲覧)
- ・フレデリック・ワイズマン『ニューヨーク公共図書館 エクス・リブリス』2017年
- ・『平成20年度東京芸術劇場要覧』東京都歴史文化財団、2008年
- ・松田浩『NHK 新版ー危機に立つ公共放送』岩波書店（新赤版）、2014年

公共劇場が行う広報宣伝について

—東京芸術劇場 劇場ツアーのチラシ制作を例に—

長期コース・演劇制作分野 研修生
小山彩花

実務研修概要

■実務研修を行った事業

1. 東京芸術劇場 劇場ツアー
2. 広報宣伝業務

■実務研修にあたっての課題

公共劇場が行う広報宣伝について

■事業の概要

1. 東京芸術劇場 劇場ツアー

日程：令和4年1月4日(火) 9:30~11:00、14:00~15:30
1月12日(水) 19:00~20:00
1月26日(水) 19:00~20:00
2月1日(火) 10:00~11:00、12:00~13:00
2月6日(日) 13:00~16:00

会場：東京芸術劇場 コンサートホール、プレイハウス、シアターウエスト他

主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

助成：令和3年度 文化庁 文化芸術創造拠点形成事業

2. 広報宣伝業務

広報宣伝季刊誌『BUZZ』2022年4・5・6月号 編集補佐

■担当した業務

1. 事前準備、当日受付、ガイド同行、記録撮影、打ち合わせの出席、次年度チラシ制作
2. 企画打ち合わせ同席、取材同席、原稿作成、校正

1. はじめに

第3タームではこれまでのタームと異なり、事業調整係と広報営業係、2つの係をまたいでの実務となった。具体

的には、事業調整係の人材育成担当によって企画・制作されている東京芸術劇場の劇場ツアー業務を中心に、広報営業係が担当する劇場広報誌『BUZZ』の編集業務に僅かながら携わったかたちである。

劇場ツアーでは、事前準備や当日のツアー帯同のほか、次年度1年間に渡り配布を予定しているチラシ制作に取り掛かった。このチラシは毎月行われている劇場ツアーという事業の概要を説明したもので、ツアーそのものに興味を持ってもらい、予約や問い合わせに繋げることを目的としている。

広報誌『BUZZ』は、3カ月に一度のペースで発刊されている季刊誌で、公演の事前PRに限らず、教育普及・人材育成事業など外からは見えにくい東京芸術劇場の様々な活動や、劇場周辺情報を含めた記事コンテンツを展開している¹。筆者はページ内容の打ち合わせや取材に同席し、1ページ分のコラム執筆と校正作業に携わった。

この劇場ツアーのチラシ制作と『BUZZ』編集という2つの業務を通して得た気づきを整理し、そこから浮かび上がってきた東京芸術劇場の広報宣伝の課題に対して改善策を提案することを本報告書の目的とする。

2. 次年度劇場ツアーのチラシ制作

前章で触れたように、今タームのメインの実務は次年度の劇場ツアーのチラシ制作業務であった。劇場ツアー自体は東京芸術劇場が主催する事業だ。内容は、ツアーガイドと呼ばれる案内役が台本に沿って参加者を誘導し、館内のホールや美術品を紹介していくというものである。ツアールートは館内の使用状況にあわせて構成するため日によって異なるものの、決まった日時に決まった場所で行われ、ガイド（パフォーマー）によって参加者（観客）が説明（パフォーマンス）を提供されるという全体の枠組みだけを見ると、施設回遊型の公演のようにも感じられる。実際、筆者も初めて参加した際には「劇場という施設を存分に活かした観客参加型のコンテンツだ」という印象を受

けた。しかし、劇場ツアーには通常の演劇公演とは決定的に異なる点がある。

それは、劇場という、これまでもこれからもずっとその場所にあり続けるものを、通年で紹介し続けているという持続性と反復性にある。演劇等の舞台公演であれば、再演や追加公演の可能性はあれど、基本的には一度きりの公演に向けて宣伝を含めた準備を行う。公演後の成果は、同じ内容になるとは限らない次回の公演に活かされることがほとんどである。主催である企画の責任を持つ団体は継続しつつも、公演場所や目的・観客ターゲットは公演の内容によって毎度微妙に異なるため、一つ一つの公演をどのように繋げるか、反省と改善のサイクルをどのように回すかが課題として認識されることが多い。

対する劇場ツアーは、ツアールートやその日の天候、劇場内の様子によって見るものが異なるという再現不可能性はあるものの、基本的には「劇場を紹介する」という目的がブレることはない。開催頻度も1カ月に3～4回程度と安定しており、毎回のツアー終了直後にはその日の参加者の様子や最新のアンケート等を担当ガイドと共に振り返り、

次回に向けた改善点を共有している。PDCAサイクルを素早く回しながら一年を通して継続されていると言えるだろう。



ちなみに、現在の劇場ツアーはツアーガイドや職員の努力によってエンターテインメント性の高い内容となっているが、その目的はあくまで劇場が行っていることを一般市民に知ってもらうための、アカウントビリティとしての機能にある。ツアーの台本やガイドの行動の基準となるのは、初めて劇場を訪れる参加者に対して、東京芸術劇場がどのような施設で、どれだけの人が働き、どういった事業を展開しているのかをわかりやすく説明することである。

こうした劇場ツアーという事業の特徴は、一度出来上がるとその場所から動くことができず、半永久的に市民の芸術文化体験の向上を目指す公共劇場という建造物そのものの性質と一致する。つまり、劇場ツアーという事業は、公共劇場ならではの企画であるといえる。

なお、2021年度までのチラシの形状や特徴は表1の通りである。

表1 2021年度までの劇場ツアーチラシ一覧

年度	デザイン	サイズ	備考
2019年		A4	この時点では、現在の劇場ツアーのパイロット版である『東京芸術劇場のトリセツ』というタイトルであった。開催日時情報がチラシに入っている。

年度	デザイン	サイズ	備考
2020年		<p>特殊サイズ 二ツ折り 特色印刷</p>	<p>この年から現在の劇場ツアーの形になった。色・形状共に大きくイメージチェンジされている。裏面に東京芸術劇場30周年ロゴあり</p>
2021年		<p>特殊サイズ 二ツ折り 特色印刷</p>	<p>基本形状は変わらず。中面のリード文が追加されているものの、情報は重複していた。</p>

2-1. チラシ制作の流れ

1月中旬より、次年度に向けて劇場ツアーのチラシ制作が開始した。この時点では、今年度配布していたリーフレット型のチラシから形状・情報量共に大幅な変更は加え

ない方針であるとのことであった。

今回のチラシ制作の流れを整理すると、大きく次の①～⑥に分けることができる。(図1)

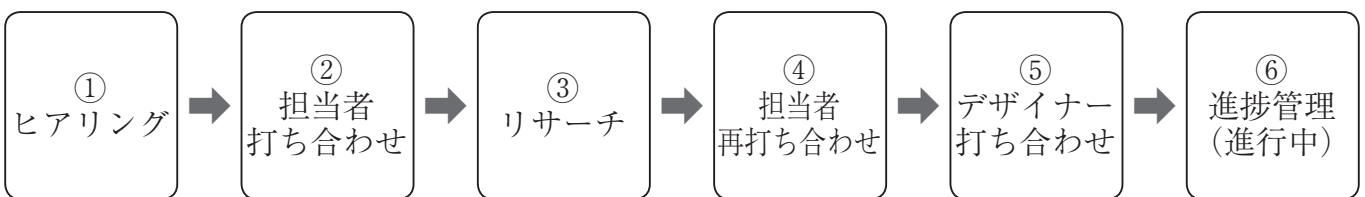


図1 チラシ制作の流れ

①ヒアリング

制作に先駆けて、現在のチラシの課題を明確にする必要があると考え、担当者へのヒアリングを行った。そこでは、主に以下の2点の課題が挙げられた。

i. チラシをきっかけとする参加者を増やしたい

2021年度劇場ツアーのWEBアンケート（図2）によると、「今回のツアーをどちらでお知りになりましたか？」という設問に対し、231件の回答中「劇場内でチラシを手にとった」と答えた人は10件であり、全体の3.6%しかいない。「劇場内でポスターを見た」(3

件、1.1%)、「劇場外でチラシを手にとった」(4件、1.5%)も同様に、「劇場HP」(100件、36.5%)、「劇場Facebook・Twitter」(71件、25.9%)といったWEB経由の参加者の多さと比較して、チラシ・ポスターの宣伝効果が薄いことがわかる。「友人・知人・家族より」(44件、16.1%)も高い数値が出ていることから、インターネット上で情報をキャッチできた人か、劇場関係者・コアファンの知り合い、一度ツアーに参加した人の口コミを聞いて参加した人が多いのが現状であると推測できる。

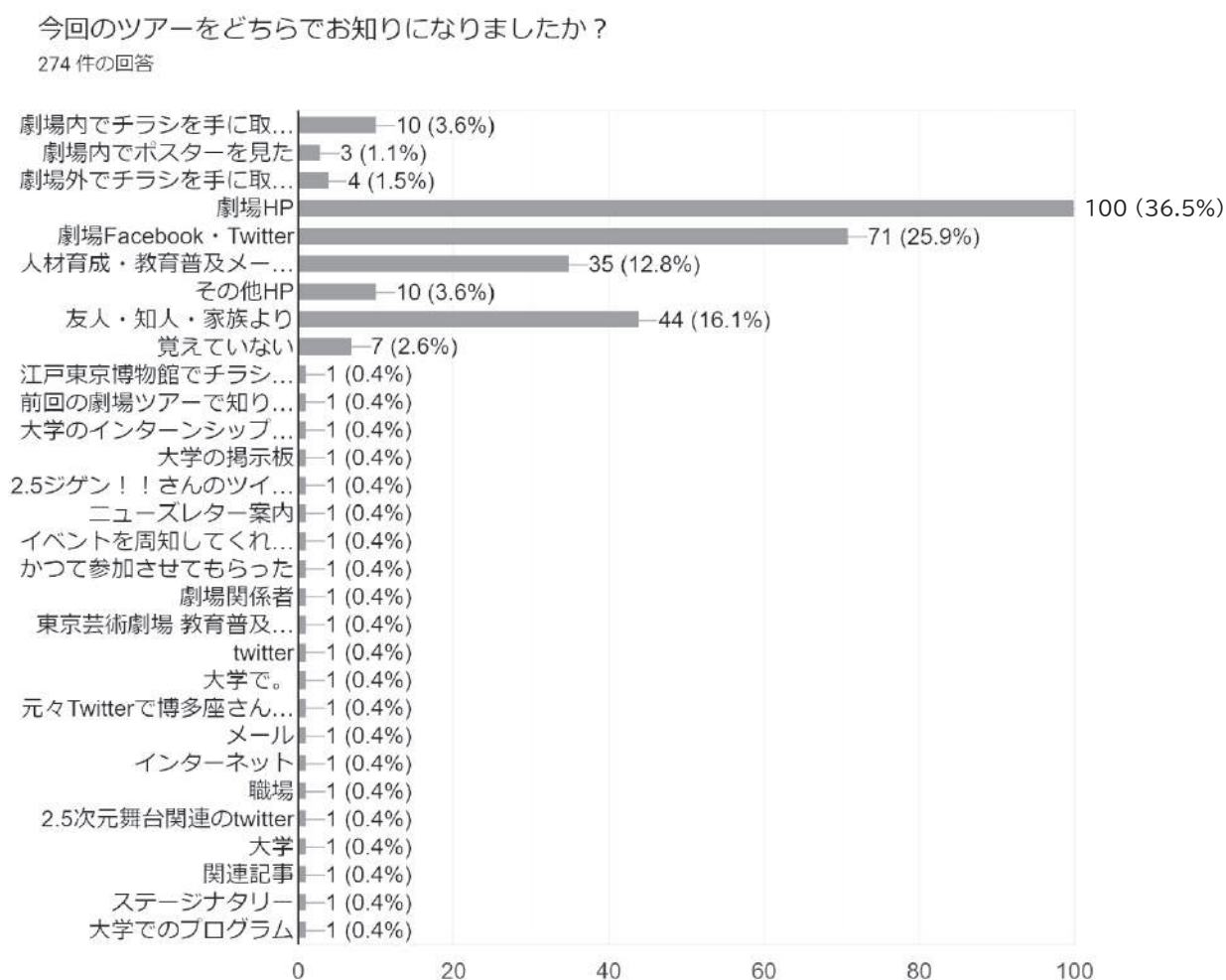


図2 2021年度劇場ツアーのWEBアンケート（2022年3月16日時点）

ii. 英訳文章を見直す

中面の文言について、英語文は日本語の直訳で良いのかという指摘が挙げられた。現在の日本語の紹介文言は東京近郊に在住の日本人に向けたものであるため、「東京芸術劇場とは東京におけるどのような劇場なのか？」という基礎情報に触れていない。東京芸術劇場が行っている事業は歌舞伎座や寄席小屋のような日本の伝統芸能ばかりではないため、劇場についての基本

的な情報を知らない想定される在日・訪日外国人にとってはイメージが湧き辛く、興味を抱いてもらにくいのではないか、という懸念である。

また、ヒアリングによって浮かび上がった最も大きな課題は、担当者内でチラシのリニューアルに関する意見の不一致である。「今のチラシから形や内容を大きくリニューアルした方が良い」という意見と、「今のチラシから大き

く変更しないで進めたい」という意見に分かれていた。

②担当者打ち合わせ

①のヒアリングによって明らかになった担当者内のチラシ制作に対する意見の不一致を解消するための打ち合わせを行った。打ち合わせではまず、そもそもの劇場ツアーの目的を整理した。劇場ツアーのチラシデザインを担当している、デザイナーの阿部太一氏によると「チラシは事業の旗印」となるものであるという。チラシを制作する前に事業の抱えている課題と方向性を明らかにし、その解決と事業が最終的に目指す理想形をチラシに落とし込むことで、チラシを受け取る相手だけでなく、事業に携わる全員が目的意識を共有することができるためである。

劇場ツアーが立ち上げからこれまでに辿った道のりは決して平坦なものではない。劇場ツアーは立ち上げからまだ3年ほどしか経っていないが、当初の大きな指針であった「2020年東京オリンピック・パラリンピックによって増加が予想される文化事業への興味関心や観光客等に向け、東京芸術劇場に初めて訪れた人でも気軽に参加できるプログラムを毎日開催する」といった大前提が、新型コロナウイルス感染症の感染拡大によって大きく崩れたという背景がある。こうした前提の崩壊により、劇場ツアーは甚大な影響を受けた。

例えば、上述の感染症対策とオリンピック・パラリンピックの無観客開催のため、当初のメインターゲットであった訪日観光客が激減し、「誰に向けた事業なのか」を再設定しなければならなくなったこと、ツアーガイドの人数も、当初は「毎日開催」に向けて人員確保を目指していたところを、月3～4回程の実施に向け規模の縮小を余儀なくされたことなどがある。他にも、毎回のツアールートはどこまで案内可能かといった内容に関することや、受付・イヤホンガイドの配布方法、参加人数の制限など、感染症の影響は挙げればきりが無い。チラシの作成部数も、2021年度は4,000部と通年配布のチラシとしては控え目で、2020年度以前に配架していた大学等の施設への配布も規模を抑えるなど、劇場ツアー担当者は感染拡大状況にあわせて常に臨機応変な対応を余儀なくされている。

感染症以外の要因からも、劇場ツアーには変化が訪れている。それは、多文化共生事業との連携である。今年度は在留外国人など、日本語に不慣れな方にとってわかりやすい日本語である「やさしい日本語」（以下、「やさ日」）を用いたツアーの開発が進められた。2022年2月には多文化共生プログラムに取り組む大学や中間支援団体などの関係機関や当事者である在日外国人に参加してもらいテスト催行を実施した。来年度以降の本格運用を目指し確実に準備

が進んでいる。コロナ禍によって観光目的の訪日外国人は激減したが、より足元の社会的課題である、言語が文化活動や社会活動への参画に障害となっている人たちへと対象を変更している状況である。他にも、アクセスビリティの確保という観点から、車椅子での参加も可能な受け入れ準備を整えている。

このように、過去・現在・未来のすべての時間軸において変動しつづけている劇場ツアーにおいて、翌年1年間使用するチラシの制作に取り掛かった際、現状維持が最善手ではない。事業そのものが社会的状況にあわせた大幅な変更を余儀なくされている以上、毎年変わる内容、目的、対象にあわせた適切な宣伝を行う必要がある。

もちろん、本来であれば、本章冒頭で述べたように公共劇場という場の継続性の高さを活かし、企画イメージや宣伝方法もまたどっしりと構えたいところではある。「いつでも変わらずにそこにある」という安心感を与えることも、公共劇場の使命である。そこで、次年度はデザインやカラーなど、既に浸透しつつある劇場ツアーのイメージには大きな変更は加えず、しかし現在の取組やツアーの状況を確実にターゲットに届けるための変化は必要である、という結論に落ち着いた。ターゲットについても、打ち合わせ以前は「劇場に来たことがない人でも楽しめるように」という、やや漠然としたものであったのが、実際のアクセスビリティ向上の取組を整理することで、「日本語が障壁となって劇場に来ることが躊躇われる人」や「車椅子を使わなければならないために劇場ツアーへの参加が躊躇われる人」といった具体性を帯びた。誰に、何を届けるのか、なぜ届けるのかという点が明瞭になったと言える。

③リサーチ

続いて、いつ、どこで、どうやって届けるかを明確にするために、実際に池袋駅周辺を歩いてリサーチした。リサーチにおいては、池袋周辺には劇場ツアーのチラシを設置できそうな施設はあるのか、こういった形状・デザインのチラシが適しているのかにポイントを置いた。

結果として、現在の池袋駅周辺の街の様子や人の流れを体感することができ、次年度の配布に向けて有意義なりサーチとなった。（図3参照）たとえば、豊島区が取り組んでいる観光整備事業によって、主に池袋駅東口エリアに若者や家族向けの公園やカフェといった憩いの空間ができていることがわかった。サンシャインシティ裏側のIKE・SUNPARKや豊島区役所の近くにある南池袋公園などである。既に商業施設として賑わっていたサンシャインシティやHareza池袋などの中心地とそれらの新しい施設とはIKEBUSによってルートが繋がれており、このIKEBUS



図3 池袋駅周辺のリサーチ結果（一部）

は東京芸術劇場にも停留所が設けられていることから、豊島区との連携を強化し、池袋全体にチラシを配架する戦略を練ることも可能であるように思われる。

また、地元の住民はどのような施設を訪れるのか、池袋居住歴の長い研修生にもヒアリングを行った。池袋は商業施設が多く、東京芸術劇場での研修を始める前の筆者のように、買い物や映画鑑賞、観劇のために別の地域から訪れる人も多い一方、居住者も多いエリアである。地元の住民が訪れる場所と、余所の人間が訪れる場所は異なるのではないかと考えた。実際、ヒアリングによってIKE・Bizやスポーツセンターなど、商業施設のような大きな賑わいはないものの、地元住民がよく利用する施設を知ることができた。

チラシの形状については、施設に配架されるチラシは、その形状によって暗黙のうちに種類分けされていることがわかった。例えば、映画のチラシであればB5サイズ、日時が記されている期間限定型の企画であればA4サイズ、公園や博物館・美術館など施設の紹介を目的とするものはA4三つ折りのリーフレット型が多い。こうした暗黙のルールは人の認知に無意識に刷り込まれているため、特別な意図が無い限り型に嵌める方が良い。駅では路線ごとに

色やマークが決まっており、そのおかげで構内の道標を辿ることができるように、チラシ置き場でたくさんのチラシを一度に眺めたときに、その形状で種類を判別される状況が既に出て上がっているのである。

形状ごとの情報の載せ方についても、さまざまな形状のチラシを比較することでそのメリットデメリットが明確になった。リーフレット型は、掲載情報量としては折らない状態と変わらないが、折り目によって情報を視覚的に切り分けることができるため、細かく情報を区分しながら掲載することができる。舞台公演のチラシであれば、公演折り込みにおいてA4以外のサイズは費用が嵩むという難点がある²が、劇場ツアーに関しては舞台のファンでなく、初めて劇場を訪れる人がメインターゲットであるため、折り込みは行っていない。この方針は次年度も継続する予定である。

④担当者再打ち合わせ

これまでの打ち合わせとリサーチによって明らかになった「何の情報を、誰に、いつ、どこで、どのようにして届けるのか」というチラシの核を固める情報を担当者内で共有し、より具体的な内容の検討に移った。ここでポイント

となったのは、「予算内で情報量と発行部数を増やしつつ、公共劇場の通年事業としてこれまでのイメージをなるべく保つ」ことである。そもそもチラシ制作には予算があり、その予算は前年度よりも少ないものであったため、実務担当者が現状維持を最適解とするのは当然である。東京芸術劇場の予算は年度ごとの決定であるため、細かい状況変動に適応しにくいという難点がある。そして、実務担当者の視点からは予算からできることを探ろうという考え方になるものである。なるべく早い段階で、担当者内で具体的な宣伝戦略の方向性と予算との整合性の取り方を話し合っておく必要がある。

⑤デザイナー打ち合わせ

デザイナーの阿部氏を交え、チラシのリニューアルを予定していることを伝え、④までの過程で事務所内ですり合わせた方向性を共有した。担当者同士のチラシ制作の目的が充分に共有されていたため、打ち合わせは非常にスムーズに進んだが、デザイナーとの打ち合わせを行うタイミングはもう少し早めるべきであった。少なくともリサーチ後の打ち合わせ時点で話し合いに加わってもらい、デザイナーとしての視点からの意見を吸い上げたいうえで、担当者内で最終的にどのような方針で動くかを判断すべきであった。せっかく事務所の外の人間に関わってもらえるチャンスであったのに、既に話し合い済みの方向性を伝えるだけに留まってしまった。

意見を募集する相手が増えれば増えるほど、様々な立場

からの意見が増え、全員が納得する解決策を導き出すことが困難になる。しかし、一年に一度の宣伝物見直しのタイミングであるため、できるだけ様々な目線を取り入れることが望ましいだろう。実際、阿部氏からはチラシだけでなくWebページ上での劇場ツアー情報のアクセスし難さを指摘され、次年度に向けてWebページの活用も強化していく必要性に気づかされた。

⑥発注～進捗管理（進行中）

ここから先は、デザイナーに文字情報や必要なデータを送付し、上がってきたデザイン案を事務所内で確認、修正箇所をまとめてリテイク依頼をかけるという作業の繰り返しである。

東京芸術劇場の事務所では、劇場ツアーのチラシに限らず、発行物等の確認は現物をボードで回し、担当者同士でコメントを加筆していく手法が多くとられている。事務所に不在の担当者からチェックをもらうのに時間がかかるなど、アナログゆえの難点はあるが、回覧ボード上でコメントによるオープンに意見交換を行うことができるというメリットもある。

以上が次年度劇場ツアーのチラシ制作の流れである。それぞれの過程において、チラシという宣伝媒体を「なぜ、いつ、どこで、誰が（誰に）、どうやって配るのか、何が情報として載っているのか」という5W1Hの問い答えを出していく道のりであったと言える。

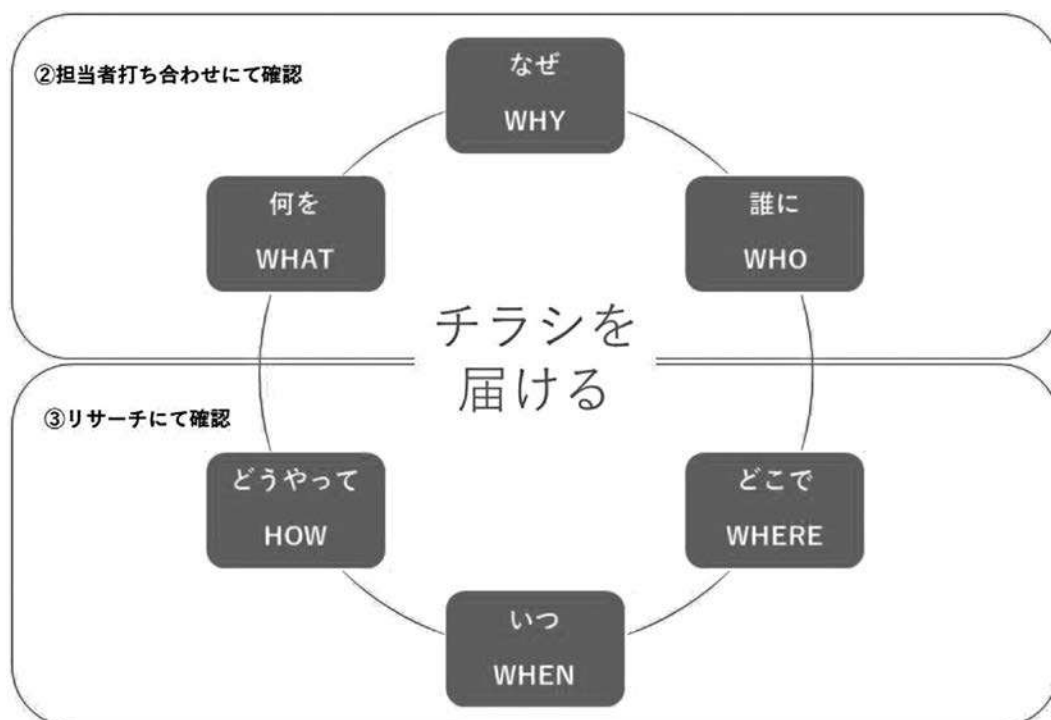


図4 チラシ制作における5W1H

①の時点で担当者内のチラシ制作に対する考え方の相違はあったものの、早期にその齟齬をオープンにしたことが功を奏した。②以降の打ち合わせでは、劇場ツアーの過去・現在・未来を整理し、次年度のツアーをどのようにデザインしていくかという、広報宣伝の問題に留まらない前向きな議論を行うことができたように思う。不思議なものだが、チラシ制作を通して宣伝の戦略やプランを考えることは、それ自体が制作業務の一環でありながら、自身が取り掛かる事業の状況整理と目標設定において重要なツール

にもなる。事業の制作を担当していると、どうしても事業そのものの進捗状況にばかり目が行きがちだが、広報宣伝という、ターゲットを意識した視点を持つことで、長期的かつ戦略的に事業をコントロールする意識が芽生える。

2-2. リニューアルのポイント

次に、現在制作中の次年度チラシにおいて載せ方を工夫したポイントと、その意図を整理する。

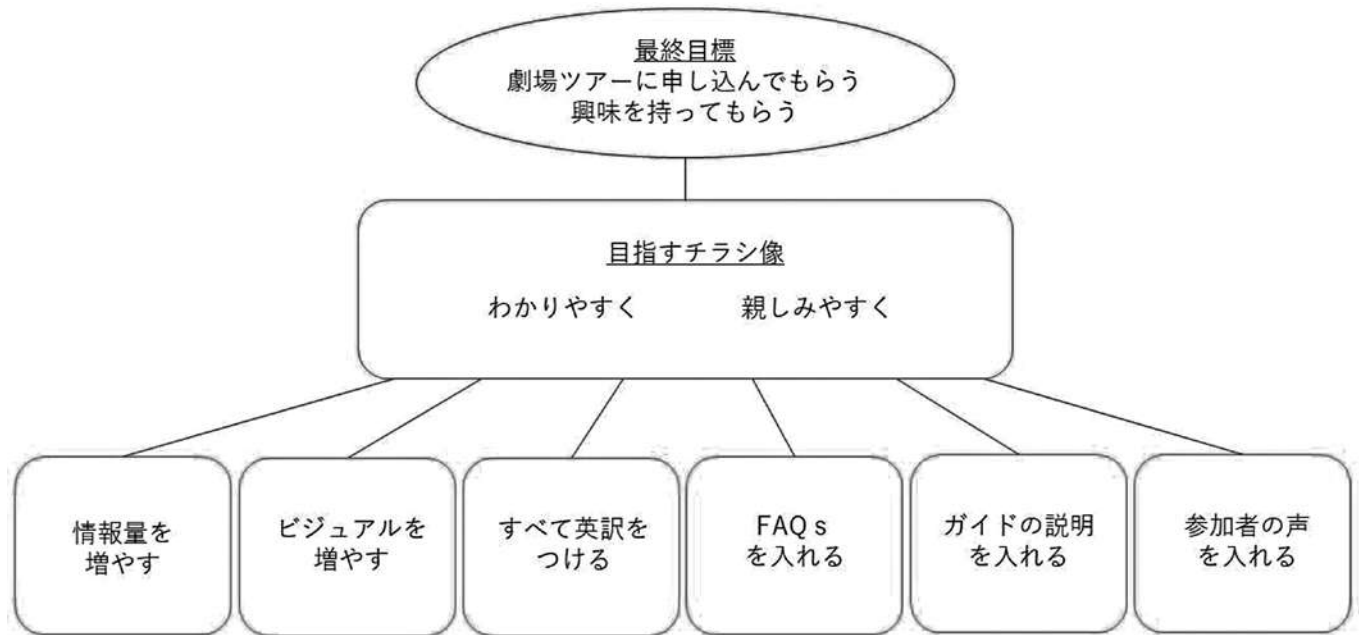


図5 次年度劇場ツアーチラシの目標と具体的な工夫のつながり

最終的な目標は、チラシを手にとった人に劇場ツアーに申し込んでもらう、あるいは興味を持ってもらうことである。そのために目指すチラシの方向性は「わかりやすく、親しみやすく」と定義した。そのイメージを具体化するための工夫は以下の通りである。

・情報量を増やす

2021年度のチラシよりも全体的に文字による説明を増やした。演劇プロデューサーの水口美佳氏によると、ビジュアルだけで伝えようとするチラシは危険であるという³。たとえばミニシアター系のチラシは、B5サイズの紙面に多くのコピーやリード文が組み込まれている。映画自体の説明文も、スタッフやキャストの経歴や作品としての受賞歴、制作の経緯などにかく情報量が多い。評論家の推薦コメントやプレビューでの鑑賞者満足度、新聞評など第三者からの評価を利用しているのも特徴だ。(図6参照)

これは、ビジュアル頼みの自己満足的なチラシを避ける

工夫であると水口氏は言う。SNS上での宣伝であれば、ビジュアル重視で文字情報は極力減らすべきだが、チラシにおいては「読み物」としての訴求力がなければ人の手にとってはもらえない。ビジュアルに惹かれて手にとったとしても、内容が薄ければすぐに捨てられてしまうのが現実だ。

・ビジュアルを増やす

文字としての情報量を増やし読み物としての魅力を高める一方で、ビジュアルによって視覚的な情報も追加した。劇場ツアーで実際に紹介しているホールや美術品の一部、ツアーの様子などは写真で伝えた方が伝わりやすいと判断したためである。3月13日の劇場ツアーにはプロのカメラマンにツアー中の様子やツアーガイドの写真を撮ってもらい、素材として入れ込んだ。

・すべての日本語に英訳をつける

これは、訪日・在日外国人向けの工夫である。制作初期

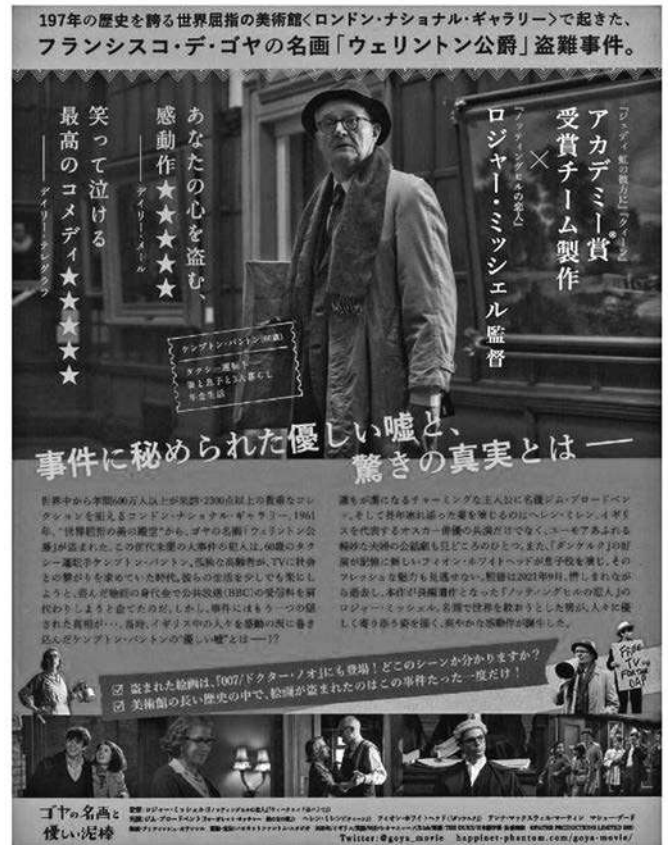


図6 ミニシアターの宣伝チラシ

の段階ではリード文と申し込み方法の項目のみ英訳をつけていたが、デザインが固まってきた段階で、やはりすべての文言に英訳を付けた方が親切ではないか、という意見が上がった。ヒアリング時点から課題として挙がっていたように、リード文に関しては日本語の直訳とせず、東京芸術劇場と劇場ツアーの概要を簡単に説明した文言となっている。

・FAQを入れる

この項目は、現在劇場ツアーがアクセシビリティ改善のため取り組んでいる「やさ日」や英語同時通訳ガイド、車いす対応などの特別対応を、「よくある質問」という形式で紹介することを目的としている。本当の意味での「よくある質問」(=チラシの受け取り手が抱く疑問)は、「特定のホールだけを見学することは可能なか?」、「ツアー中の写真撮影は可能か?」といった注意事項にあたる部分と推測されるが、スペースの都合で割愛した。誰に届けるかを細かく具体化した上で、どのように呼びかければ届くかを検証した結果、情報の取捨選択を行うことができた。

・ツアーガイドの説明を入れる

「私たちのご案内します」というフレーズとともに、劇場ツアーで実際に参加者を誘導するツアーガイドがどのような人物かを説明する項目を追加した。これは、「チラシを誰に届けるのか」という問いを反転させた発想で、「誰が案内してくれるのか?」という疑問に答えるための工夫である。

この項目のために文言を整理する過程で、「ツアーガイドはどのような存在か」についても、劇場ツアーの変遷と同様に不安定な経緯をたどってきたことが明らかになった。東京オリンピック・パラリンピック2020に向けてツアーを大きくしようとしていた時期は、毎日実施が目標であったため、ツアーガイドも人数を必要としていたが、2021年度は月3~4回のペースにあわせ、7名のガイドが毎回2~3名ずつ交代でガイドを担当している。来年度は事業第二係が担当する若手演劇人育成事業である「東京演劇道場」のメンバーを対象にガイド募集を行うなど、新たな展開も予定されている。何名かのガイドが今年度いっぱい引退することになったため、その補充と、コロナ禍が収束した際の劇場ツアーの再拡充に向けた即戦力の追加が狙いである。

こうした蛇行線を一度掘り下げ、その上で、現時点で表に出せる情報を洗い流した結果、今回のチラシではガイドのビジュアル（写真）と雰囲気以外の情報はほとんど載せられないことがわかった。親しみやすさの演出という点では効果があるように思われるものの、次年度以降はツアーガイドがどういう存在なのかという点についても、はっきりと説明できるだけの実績を重ねる必要性が明らかになった。

・参加者の声を入れる

情報提供者がコンテンツの制作者である場合、自分で自分のことを良くアピールするのは当然であるという意識が働き、第三者による客観的評価を求めようとするのが人間の心理である。これは、広告業界などで「ウィンザー効果」と呼ばれる⁴もので、上述のミニシアターの宣伝が受賞歴や新聞評、著名人コメントを活用するのも、宣伝内容に説得力を持たせるためと考えられる。劇場ツアーは受賞歴がないため、今回は実際のアンケート回答の中から抜粋したいくつかのコメントをチラシに載せることで、満足度の高い体験が得られることを親しみやすさを失わずにアピールした。

以上が今回のチラシリニューアルで実際に工夫したポイントである。

また、上記の工夫に加えて、3月15日時点の最新のデザイン（図7）では、阿部氏のアイデアで、参加者に配布されるクリアファイルの情報が追加されている。「このツアーに参加すると何が得られるのか？」というメリットのアピールが明確になった。3月23日の校了までできる限りのブラッシュアップが試みられている。

2-3. 次年度に持ち越された課題

ここでは、完成したチラシを活用してどのような広報宣伝活動ができるかを考える。次年度に解決が持ち越された課題は以下の3点である。

①制作したチラシをどのように配るか

チラシはその特性からプッシュ型メディアと呼ばれる。プッシュ型メディアとは、情報発信者がターゲットに対して押しつける（プッシュ）必要がある性質を持つメディアのことである。チラシはターゲットの手元に運ばれて初めて情報を届ける役目を果たすため、プッシュ型メディアに該当する。プッシュ型メディアの対になるのはプル型メディアと呼ばれ、閲覧者が自分の意思で情報を引き出す（プル）ことが特徴である。HPなどWeb上のメディアを指す。

チラシはプッシュ型メディアであるが、それはポステイングやビラ配りなど、確実に手元に届く配り方で配布された場合に限る。舞台公演で主流となっている折り込みも、コロナ前は手元に届く確実性はかなり高い方法であった。一方で配架は、受け手が自らの意思でチラシに手を伸ばさなければならないため、どちらかと言うとプル型メディアに近い。劇場ツアーは舞台ファン以外をメインターゲットとしているため、折り込みは行わない予定である。そのため、配架先施設をいかに広げていくかが、より多くの人にチラシを届けるための重要なポイントとなる。

②配ったチラシの行く先を詳細に追跡すること

実際に配布を始めた後、それぞれの配架先や配布方法がどれだけ効果があったか、（何枚人の手に渡り、何枚在庫として残ったか）の記録を取ることで、どの方法が劇場ツアーの広報宣伝として適しているかを検証することができる。

現状、配架先施設に送付したチラシが最終的にどれだけ余ったのか、あるいはどのくらいの時期に在庫がなくなったのかというリサーチができていない。根気のいる作業だが、なるべく1つの施設に一度に渡すチラシの数を減らし、在庫がなくなった場合は都度連絡をもらうようにしておくなど、配架先施設とのコミュニケーションも重要である。

③Webとの連携

阿部氏との打ち合わせで指摘されたのは、Webでのアピールの弱さである。特に、東京芸術劇場のHPを初めて訪れた際、どこに劇場ツアーの情報があるのかわかりにくく、気づかずにHPから去ってしまいかねないという。これはオンラインの宣伝が主流となりつつある現在、致命的な弱点である。

劇場ツアーは通年事業であり、かつ東京芸術劇場の活動を市民に伝えるためのアカウントビリティとしての役割を持つため、他の事業の情報が紛れて埋もれてしまうのはあまりにも惜しい。劇場を訪れたことのない人が初めてHPを見たとき、「まずはこの劇場ツアーに参加してみよう」と思えるような誘導が必要ではないだろうか。

例えば、ツアーと同じく通年の事業で、ワンコイン～1,000円での鑑賞が可能な『パイプオルガンコンサート』とまとめて、「初めての方向け事業」として誘導するのはどうだろうか。劇場ツアーという事業だけを特別扱いするのではなく、HP訪問者の劇場への親しみ度合い別に事業の敷居の高さを設定するという考え方である。テクニックとしては、トップページにスクロールしても常時画面上に現れるフローティングバナーを置くことで、最も敷居が低

ツアー概要 | Tour Overview

会場: 東京芸術劇場各所
※ツアールートや内容は日によって変わります。詳細はウェブサイトをご覧ください。

参加料: 500円 (税込) ー

所要時間: 約60~90分 (内容によって変更あり)

お問合せ: 東京芸術劇場 03-5391-2111 (代表)
※休館日を除く9:00~22:00

Venue: Tokyo Metropolitan Theatre
*The tour route and content may vary depending on the day. Please refer to the website for further information.

Price: 500 yen (tax included) or above

Duration: Approximately 60-90 minutes
(duration may vary depending on the tour)

Inquiries: Tokyo Metropolitan Theatre
Tel: +81-3-5391-2111
(9:00am to 10:00pm except for closed day)

申込み | How to Book

1 ツアー日程をウェブサイトでチェック!
 劇場ツアーは毎月開催しています。約1か月前には芸術ウェブサイトにて情報が公開されるので要チェック!

2 行きたい日が決まったら、申込フォームから予約!
 お申込みには、代表の方の氏名・メールアドレス・お電話番号が必要です。
※お電話でのお申込みをご希望の場合は、劇場にお問い合わせください。営業日に限りお電話が受け付けられます。

実施日時 開催日の詳細はウェブサイトにてご確認ください。
<https://www.geigeki.jp/performance/guided-tour2022/>

To participate in the tour in English, please refer to the website:
https://www.geigeki.jp/performance/guided-tour2022/?language=en_US

東京芸術劇場
Tokyo Metropolitan Theatre

〒171-8021 東京都豊島区西池袋1-8-1
 電話 03-5391-2111(代) FAX 03-5391-2215
受付時間9:00~22:00(休館日を除く)

▶ JR-東京メトロ・東武東上線・西武池袋線 池袋駅西口より徒歩2分。
※地下通路の出口と接続しています。

Tokyo Metropolitan Theatre
 1-8-1 Nishi-Ikebukuro, Toshima-ku, Tokyo 171-0021
 Tel: 03-5391-2111 Fax: 03-5391-2215
 ▶ 2-minute walk from West Exit of Ikebukuro Station on JR lines, Tokyo Metro lines, Tobu Tojo Line, and Seibu Ikebukuro Line.
* Directly accessible from Exit 2b of Ikebukuro Station underground passage.

**東京芸術劇場
劇場ツアー**

**Tokyo Metropolitan Theatre
Guided Tour**

劇場を歩こう。

東京芸術劇場の魅力を発見・体験しませんか?

東京・池袋の駅にある東京芸術劇場 (通称: 芸劇) は、音楽・演劇・ダンスなどを上演する4つの専門ホールのほか、展示施設も備えた複合芸術文化施設です。「劇場ツアー」では芸劇の歴史やホールの特徴など、劇場スタッフだけが知っている裏話も交えてツアーガイドがご紹介します。

館内に展示されている数々の美術品やホールのご紹介のほか、パブリックスペースの楽しみ方など、客席で公演を観るだけでは味わえない劇場の様々な魅力を、ツアーガイドと一緒に探してみませんか?

Discover and experience the charm of Tokyo Metropolitan Theatre.
 Tokyo Metropolitan Theatre (TMT), located next to Ikebukuro station in Tokyo, has 4 specialized halls for music, play, and dance performances, as well as some exhibition spaces. Come join the guided tour and discover its unique history and characteristics!

ご参加の方にはオリジナルクリアファイルをプレゼント!
 Take a look at the theater from outside

私たちがご案内します
 Hello, we're the guides!

ご案内するのは、劇場を愛してやまないツアーガイドたちです。それぞれの個性を活かしながら、芸劇の魅力をお伝えします。お話を聞いた後、ぜひ気分になったところなどを質問してみてください。Our theater-loving tour guides will take you around the theater. Feel free to ask them any questions!

ある日のルート例 | Route Example ※ツアールートや内容は日によって変わります。* The tour route and content will vary depending on the day.

1 サイネージの前からツアースタート!
And the tour begins!

2 アトリウムの説明
Take a look at the theater from outside!

3 劇場を外から眺めます。
Take a look at the theater from outside!

4 劇場の中もご案内。美術品を巡って……
Discover artworks around the theater.

5 ホールの説明
Take a look at the theater from outside!

6 この日はコンサートホールの中まで見ることができました!
On this day, we were able to check out the Concert Hall!

7 パノラマ説明
To the rooftop!

何かコメント!
Hello, we're!

参加者の声 | Comments from our participants

とても楽しい時間でした。音が入らないところを説明していただき満足です。
I had a great time. Very satisfied with the explanation.

劇場はもとより、芸術や音楽を鑑賞できたことや、それぞれの盛り立ちも詳しく知ることができて、教とは違う味わい、心算が生まれました。
I learned more about the origin, which gave me a new perspective of the theater.

演劇で観て、ツアーに参加して、また観劇で観ると観客の顔のほほえみを感じます。
After watching a show and experiencing this tour, I grew fond of the theater.

舞台上の仕掛けや幕の仕組みを目撃し大満足でした。
It was great to witness the mechanism of the stage and the view of the audience seats.

観客席の劇場をぐるぐる歩いて面白かったです。
It was interesting to be able to walk freely around the empty hall.

演劇の時にも多いし緊張していますが、今日はゆったりとした気持ちで観ることができました。
I usually feel nervous when I go watch a performance, but today I was able to feel more relaxed.

Q.車いすで参加したい!
Can I participate in a wheelchair?
A.車いすでもご参加いただけます。予約時に劇場までお電話でご相談ください。
※一部ルートに変更が生じる場合がございます。
Of course! We have a wheelchair accessible tour available. To book, please contact the theater. *Tour routes may be subject to change.

Q.日本語がわからなくても大丈夫?
Is it okay if I don't understand Japanese?
A.ツアー解説の英語対応や、「やさしい日本語(やさ日)ツアー」も実施しております。詳しくは、劇場までお問合せください。
We have tours in English as well as an "easy Japanese" version available. For further information, please contact the theater.

図7 3月15日時点の次年度劇場ツアーチラシデザイン (A4三つ折り)

く、劇場としてもまずは来てもらいたい事業として押し出すことができる⁵。

SNSとの連携も、もう少し工夫する必要があるだろう。今回制作した次年度チラシには入れることができなかったが、劇場ツアーでは開催情報の投稿や、参加者にツアーの感想をSNSに投稿してもらった際、「#劇場ツアー」の利用を推進している。このハッシュタグを利用した情報発信やキャンペーンを強化していくことで、劇場ツアーという事業の存在感を高めることができる。

例えば、ツアー終了後にその日のハイライトを劇場側からも発信したり、ハッシュタグ投稿をしてくれた人へのプレゼント企画、ツアー中に撮影した写真のフォトコンテストなど、先行事例を参考にチャレンジできる取り組みは多数ある。

以上が、次年度に解決が持ち越された課題である。いずれも、今回制作したチラシを活用し、どのように情報の受

け手やツアー参加者とのコミュニケーションを取っていくかがポイントとなる。筆者は次年度の研修継続が決定しているため、成果を見届けたい。

3. 広報誌『BUZZ』制作

広報営業係は大きく広報宣伝担当と票券担当に分かれており、広報誌『BUZZ』の編集は広報宣伝担当の業務である。筆者は『BUZZ』の編集業務を補佐したが、2章にて詳述した劇場ツアーのチラシ制作業務がメインとなったこともあり、『BUZZ』編集業務に関してはあまり詳細に踏み込んだ取組ができなかった。だが、短い間ながら実務に携わり、担当者の業務を観察する中で、事業ファーストで劇場広報誌を組むには限界があるということ強く感じた。

筆者が携わった2022年4月～6月号の『BUZZ』の内容は以下の表の通りである。

表2 広報誌『BUZZ』2022年4・5・6月号 内容

ページ	コンテンツ内容	備考
表紙	タイトル、ビジュアル、INDEX	
P.1～2	TACT FESTIVAL2022 特集	
P.3～4	ボンクリ・フェス2022 特集	主催事業『VS』の特集予定であったが、企画内容の決定が間に合わず内容を変更
P.5～6	芸劇オーケストラ・アカデミー・フォー・ウインド (GOA) 特集	
P.7～13	公演カレンダー	
表3	コラム	筆者執筆担当
裏表紙	アクセス、協賛企業紹介	

今号は、5月に実施が予定されているフェスティバル事業『TACT FESTIVAL』（以下、『タクト』）と7月の『ボンクリ・フェス2022』（以下、『ボンクリ』）の事前PRがメインのコンテンツとなっている。しかしながら、『タクト』に関しては、『BUZZ』編集業務が佳境にある3月16日時点でも、カレンダーページのチケット価格や出演者、タイムテーブルが決まっていない公演がいくつもある。音楽フェスティバル『ボンクリ』に関しても同様で、本来は主催事業の『VS』の特集が予定されていたが、企画の進捗が芳しくなく『ボンクリ』に切り替えたという経緯がある。

『BUZZ』編集に限らず、リリースやHP準備の遅れなど、事業内容が決まらないために生じる宣伝計画の待ち状況は広報宣伝担当者の悩みの種となっている。企画内容が直前まで決まらないというパフォーミングアーツならではの事情に対して、3カ月ごとの季刊誌は特に相性が悪い。広報誌は基本的に対象の月の間配架され続けるため、公演の

事前PRがメインとなる場合、情報の鮮度が3カ月の間にみるみる減少していく。3ヶ月後も有効な情報をなるべくページに入れ込もうとした結果、校了に近い日程の編集スケジュールが逼迫し、担当者の負担となっているのが現状である。

事業の企画進捗に振り回されてしまう状況に対する打開策として、事前PRをメインコンテンツに据えるのではなく、終了した事業の振り返りやアーカイブに特集を割くのはどうだろうか。今回の『BUZZ』におけるGOA特集が良い例である。

GOA特集に関しては、2月8日（火）～10日（木）の3日間かけて行われた『芸劇オーケストラ・アカデミー・フォー・ウインド 第8回演奏会』の千秋楽終演後に、GOAのミュージック・アドバイザーを務める福川伸陽氏とウインド生による座談会を行い、演奏会やGOAのプログラムについて語っていただいた。公演終了直後の達成

感が高まっているタイミングだったこともあり、座談会はとて盛り上がり、記事としても読み応えのあるものとなった。このように、事業の事前PRが間に合わないのであれば、事業終了後のPR（いわゆる、後パブ）としての活用を目指す方が内容は充実する。劇場としても、事業をやりっぱなしにするのではなく、終了後にきちんとフィードバックを行い、成果を言語化する良い機会となるだろう。

あるいは、今回筆者が執筆したような、職員によるコラムをもっと増やしても良いだろう。筆者が今回のコラム執筆に至った経緯は、もともと地域関連のコラムとしてIKEBUSにフィーチャーした内容が企画されており、書き手とインタビューの方法を話し合っていたところ、たまたま筆者が劇場ツアーチラシ制作のリサーチでIKEBUSに乗ったことから、「研修生がIKEBUSに乗った感想を綴る」という形に落ち着いたというものである。筆者の「研修生」というあいまいな立ち位置と、「軽めの読み物」というコラムの特徴が噛み合って実現した企画と言える。これまでも『BUZZ』では何名かの職員がコラム執筆を担当しているが、もっと様々な立場の職員に執筆してもらっても良いのではないだろうか。今回のIKEBUSのように、東京芸術劇場周辺の池袋地域にまつわるようなテーマを決めて執筆依頼をすれば、何を書けば良いのか分からないということもなくなる。舞台に関連する内容でなくとも、東京芸術劇場で働く個人が、劇場と地域のつながりを意識していくことに意味があると筆者は考える。

『BUZZ』は東京芸術劇場リニューアル後の2012年11月・12月号以降、3カ月に1回のペースで途切れることなく発行されている⁶。現在の発行部数は1万5千部で、館内にとどまらず、池袋観光案内所など劇場の外にも配架されている。東京芸術劇場唯一の広報誌として来館者に対して定期的に情報を発信している重要な媒体であり、東京芸術劇場で公演をプロデュースするのであれば一番先に特集掲載を意識すべきではないだろうか。公演の制作進捗との兼ね合いがあるのはわかるが、事業担当者は『BUZZ』の編集スケジュールも加味した宣伝計画と十分な情報提供に努める責任がある。広報誌への協力が難しい場合は事前PRを諦める決断も必要である。

いずれにせよ、事業の企画進捗に振り回され、読者にとって十分な情報の提供が難しく、編集担当者の負担が大きい状況の改善は急務と言える。

4. 東京芸術劇場の広報宣伝について 一課題と解決策

劇場ツアーのチラシ制作、広報誌『BUZZ』編集業務を通して、東京芸術劇場が行う広報宣伝の課題が浮かび上がってきた。本章ではそれぞれの課題とそれに対する解決

策を提案する。

4-1. 広報宣伝の重要性和業務体制を見直す

まず、現状の東京芸術劇場では広報宣伝の重要性が低く見積もられているのではないかと、というのが今チームの実務を通じて抱いた率直な感想である。その原因として、実務担当者が広報宣伝に力を入れるだけの余裕がないことが挙げられる。

劇場ツアーのチラシ制作の初期段階では、担当者間でチラシのリニューアルに対する意見が分かれた。当初のリニューアル派と現状維持派の意見の違いは、言い換えると、この機会に劇場ツアーのチラシの宣伝効果や掲載情報などを見つめ直し、次年度に向けて目的を整理し直すべきであるという戦略的視点と、日々の（劇場ツアー以外も含めた）膨大な実務と並行しながらチラシの課題を回すことが困難な状況にある現場的視点の差異である。

今の事業調整系の業務体制では、劇場ツアーの現場を常に回し続けている実務担当者には、次年度の宣伝戦略をどうするか、なぜチラシを制作するのか立ち止まって考えるための余裕がない。実務担当者は、ツアーごとにルートを定め、担当するツアーガイドを割り当て、社会情勢を鑑みながら当日のオペレーションし、ツアー当日のうちにフィードバックを行っている。その上、現在の事業調整系の人材はほぼ全員がいくつかの事業をかねて担当しているため、常に複数の事業の進捗を意識する必要がある。こうしたマルチタスク的な業務体制では、一つの事業に集中することができず、できる限り負担の少ないやり方で、取りこぼしのないように実務をルーティン化したいという意識が高まる。広報宣伝業務の重要度が下がるのも頷ける。

同様に、『BUZZ』の編集業務が事業に振り回されているのも、広報宣伝の重要性が低く見積もられていることに原因があるのではないだろうか。こちらに関しては、公益財団法人という特徴から、主催事業であっても黒字を絶対的なゴールとしていないことや、貸館事業であれば、収支や注目度といった成果に対する責任が事務所内に存在していないことも、広報宣伝の意味を意味出せない要因となっているように思われる。

しかしながら、広報宣伝業務は、決して事業の副産物として宣伝物がぶら下がっているものではない。2章でその効果について触れたように、自分たちの取組がどのような経緯を辿ってきたのか振り返り、現状の課題を整理し、次の目的を正しく設定する作業である。特に劇場ツアーのチラシや『BUZZ』は、完成した最新のものがすなわちこれまでの実績の結果であり、現時点の事業そのものの姿であり、未来への決意表明である。今回のチラシ制作にあつ

ては、たまたま研修生である筆者がチラシ制作業務に集中して取り組むことができたが、2章でも述べたように、チラシの完成はあくまでスタートラインであり、大切なのは制作したチラシを活用してどのように受け手とコミュニケーションを取っていくかである。

東京芸術劇場で実務に取りかかる職員においては、広報宣伝を目的とするのではなく、事業を戦略的にコントロールするツールとして活用する心づもりで取り組まれるのが望ましいだろう。そのためにはマネジメント側が、実務担当者が広報宣伝に前のめりになれるような体制づくりが必要である。

4-2. 誰に向けて発信するのかを明確にする

公共劇場がその存在や事業の広報宣伝を行う際、税金を使って運営されているという特性から、その対象は「すべての人」とされる。東京芸術劇場は東京都立の芸術文化施設であるため、「都民の皆さま」という表現が用いられることが多いが、いずれにせよあまりに漠然としすぎている。大きすぎる的を狙うために、「都民の皆さま」という漠然とした呼びかけをしながら、的と同じぐらい漠然とした情報を投げているのが、現在の東京芸術劇場の広報宣伝の方針である。これでは、情報は的に当たるかもしれないが、力が分散して的を打ち抜くまでには至らない。人通りの真ん中で「皆さま」と呼びかけたとしても、自分が声をかけられたと思う人は少ない。広報宣伝において重要なのは、「すべての人」という漠然とした対象を網羅するために、一つ一つの企画がメインターゲットとなる対象を絞り込み、的確に情報を届けることではないだろうか。漠然とした的に漠然とした情報をぶつけるのではなく、事業ごとに的を絞り込み、確実に打ち抜いていく。東京芸術劇場は事業の数が多いので、すべての事業が協力して個々のターゲットを狙っていけば、大きな的を細かく打ち抜くことが可能である。

こうしたターゲットの絞り込みを提案する際、特定の人をターゲットにすることで、その射程から外れた人を生むことになるのではないかと、という反対意見が必ず上がる。現在のあまねく広く伝えるという公共的なスタンスはこの考え方に拠るところが大きく、公共性という観点では間違っていないのだが、これには別の角度から反論したい。それは、SNS時代における「シェアの力」である。

TwitterやInstagramなどのSNSは、受け手同士で情報を気軽にシェアすることができる。インフルエンサーのようなSNS上での影響力が高い人物が重宝されるのにはそうした理由がある。ポジティブな感想もネガティブな感想も、SNSでは「RT」や「シェア」といったボタン一つで簡単

に拡散される。発信源がオンラインでなくとも良い。劇場ツアーを始めとする劇場での観劇・鑑賞体験は基本的にはオフラインのものであるが、その感想を共有する媒体はSNSだ。この、素早く広く情報をシェアできるSNSが全盛を誇っている時代において、情報発信元が一時情報の着地点を絞り込むこと＝客を選ぶことにはならない。むしろ、狭くとも深く確実に心を掴む情報発信を行うことで、打ち抜かれた点からひびが広がるように、情報受信者同士のシェアによる伝播を狙うことも可能である。

4-3. 受け手との関係性構築に向けて

最後に、劇場としてどう一般市民と向き合っていくか、という方向性について触れておきたい。

劇場ツアーのチラシ制作において具体的な文字情報を検討した際、参加者とのコミュニケーション密度が高い企画であるという特徴をどこまで押し出すのかがネックとなった。本来であれば、アンケートへの回答やお問い合わせ、SNSでの発信など、一般市民からの積極的なアクションを期待したいと考えているが、一方で、そうした一般の方々への参加を呼びかける行為は劇場にとってリスクも伴う。

例えば、SNSで事業の感想を募る場合、必ずしも肯定的な意見が集まるとは限らない。今のところ東京芸術劇場の劇場ツアーでは見られないが、否定的な意見がハッシュタグつき投稿されたり、公式アカウントへのリプライなどで飛んでくるなどで、多くのSNSユーザーに悪い印象を与えたり、最悪の場合、炎上が起こる可能性はゼロではない。そうした事態を回避するための、あるいは起こってしまった場合の対処法までは、日々の実務の中で十分に検討されているとはいえない。

また、来場者アンケートなどのクローズドな媒体で事業に関する要望を募った場合も、寄せられた意見全てを事業に反映させることは不可能である。実際、ツアー終了後に参加者にアンケート協力を求める際は「必ずしもすべてのご要望に応えられるとは限りませんが…」と前置きした上で協力をお願いしている。

このように、原状では一般市民の声を受け止める態勢と覚悟は不十分である。しかしながら、「劇場が発信した情報に対して、受け手のリアクションをどう受け止めるか」は、一般市民の公共劇場に対する関心が高まるにつれ重要性を増すだろう。現場の職員の安全性を確保しつつ、一般市民の意見を聞き上げる方法を模索する必要がある。それは、一人一人の利用者と丁寧に向き合う行為であり、場合によっては劇場側が姿勢を曲げず、市民の理解を得られるまで事業の方針や目的を説明するといった、面倒な業務が増えることにもなる。

おそらく、これまで多くの情報が投げっぱなしとなっていたため、受け手からのリアクションにどう対応するかという実践が足りていないのではないだろうか。東京芸術劇場のような広域をカバーする芸術文化施設がどこまで一人一人の利用者の声を聞くことができるのかは、その必要性も含め議論の余地がある。東京芸術劇場の役割は、都民一人一人とのコミュニケーションではないという考え方もある。例えば全国の公共劇場が参考にすることができるような事業を立ち上げることであったり、劇場同士のネットワークを形成することこそが東京芸術劇場の役割であるとも言える。

しかしながら、広報宣伝業務を、これまでの一方通行的な情報発信に留まらず、発信した情報の結果やリアクションを回収するところまで戦略的にコントロールし、事業の次のアクションの起点として活用していくのであれば、必然的に情報を届けるべきターゲット一人一人との誠実な向き合いは避けられないだろう。その際、組織としての市民からのリアクションにどう応えていくか、劇場の方針をしっかりと定め、現場の職員の負担が今以上に増えないよう、サポート体制の整備が求められる。

5. おわりに

今タームでは、劇場ツアー業務と広報宣伝業務の2つの事業に携わった。第2タームまでの研修期間を通して、「劇場という拠点をもつ事業体が、その保有施設を利用して行う様々な事業をどのように広報していくのか」や「劇場はどのように情報を発信し、来場者や利用者（＝一般市民）との関係性を構築していけば良いのか」という問いが研修生の間でたびたび議題に上がっており、その問いに対する一つの答えを掴みたいと考え、無理を言って実務内容を調整いただいた。4章で述べた業務のマルチタスクによる困難を最も実感したのは筆者自身であり、2つの部署を跨いでの実務をこなすだけのキャパシティがなく、担当職員の皆様にはたびたびご迷惑をおかけした。本報告書も、これまでの報告書と比較すると、現場での右往左往がそのまま現れたものとなった。読みづらいものにはなったが、試行錯誤の過程を残すことにも意味はあるだろう。

広報宣伝について考えると一すなわち、誰かに自分たちのやっている事業について説明し、興味を持ってもらうためにはどうすればよいか？を考えると一、必然的に自分たちのやっている業務そのものを深く見つめ直すプロセスが発生し、思考が整理される。担当者がこれからの事業の目的や展開を頭に入れながら実務に取り組むことができるようになるのである。それだけでも、広報宣伝に取り組む意義はあると筆者は考える。

現在、東京芸術劇場が抱える最も大きな宣伝物の課題は、HPのリニューアルである。今の東京芸術劇場のHPは主催事業のPRに重きを置いているものの、初めてアクセスした際の見づらさや、「東京芸術劇場がどういう劇場なのか」というコンセプトやイメージの伝わりづらさはたびたび指摘されており、早急な改善が必要である。HPが見づらい最も大きな理由は施設自体の大きさと複雑さ、抱えている事業の数の多さに起因する。HPを見直すということは、演劇や音楽の公演、教育普及系のレクチャーや社会共生の取組に限らず、展示企画やテナント店舗、会議室など事務所の職員以外の全ての関係者を巻き込んだ、文字通り「劇場全体」の改革が必要になるだろう。

その際、4章で述べたような、広報宣伝に対して前向きに取り組むための土壌と、適切な広報宣伝に取り組んだ結果、受け手とどのような関係性を築いていきたいのかという方針決定が必要になる。変化の激しい時代において、日本を代表する公共劇場としてどのような態度で市民と向き合っていくべきか、その答えを導き出すのもまた、一つ一つの事業における積極的な広報宣伝とその結果の収集である。まずは次年度の劇場ツアーで、リニューアルされたチラシを使ってどのような戦略が練られるか、実践が求められている。

注

- 1 2022年度事業計画より
- 2 この折込文化もまた、演劇公演のチラシにおいてA4サイズが多いという慣習の要因となっている。
- 3 2014年の芸創ゼミvol.68「演劇プロデューサー：水口美佳が教える、観客動員500人を超える方法」にて
- 4 田代光輝「インターネット時代の広報 発信情報のオンライン伝搬の追跡と分析」秋葉賢也『広報DX 次世代の社会を担う情報発信の新指針』宣伝会議、2021年、230～253頁
- 5 井水大輔、菊池達也、井上清貴、谷脇しのぶ著、小川卓監修『コンバージョンを上げるWebデザイン改善集』マイナビ出版、2020年、59、111頁
- 6 東京芸術劇場HPより <https://www.geigeki.jp/ch/ch3/index.html>（2022年3月16日最終閲覧）

参考文献・資料

- ・秋葉賢也『広報DX 次世代の社会を担う情報発信の新指針』宣伝会議、2021年
- ・井水大輔、菊池達也、井上清貴、谷脇しのぶ著、小川卓監修『コンバージョンを上げるWebデザイン改善集』マイナビ出版、2020年
- ・東京芸術劇場HP <https://www.geigeki.jp/ch/ch3/index.html>（2022年3月16日最終閲覧）

芸劇danceワークショップの継続からみる 成果と課題

長期コース・演劇制作分野 研修生
佐々木隼人

実務研修概要

■実務研修を行った事業

1. 芸劇danceワークショップ『東京ディグ/ライズ ワンダーゼミ』SUMMER PROGRAM
2. 東京芸術劇場×木ノ下歌舞伎配信レクチャーシリーズ

■実務研修にあたっての課題

ダンス・ワークショップの継続からみる成果と課題

■事業の概要

1. 芸劇danceワークショップ

北尾亘(Baobab)ダンスワークショップ『東京ディグ/ライズ ワンダーゼミ』

ー次元を自由に遊ぶハイブリッド・ダンス講座！ー

期間：SUMMER PROGRAM

令和3年8月16日(月)～8月28日(土)

全10回

会場：オンライン開催

参加費：一般：5,000円 高校生以下：1,000円

ファシリテーター：北尾亘

レクチャー講師：飯嶋久美子、石川直樹、杉浦充、中瀬俊介、吉開菜央、KO-nev

主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

助成：文化庁文化芸術振興費補助金（劇場・音楽堂等機能強化推進事業）

独立行政法人日本芸術文化振興会

2. 東京芸術劇場×木ノ下歌舞伎配信レクチャーシリーズ

歌舞伎ひらき街めぐり ～木ノ下裕一の古典で読み解く江戸⇄東京講座～

概要：オンライン配信によるレクチャー講座。名作

歌舞伎の舞台となった江戸・東京の地をテ

マに、毎回ひとつの土地と、ゆかりの演目の数々を紐解き、街の古層を掘り起こす全3回。

第1回 両国と『三人吉三』～魂をしずめる場所～

第2回 鐘ヶ淵と「隅田川物」～物語の生まれる場所～

第3回 深川と『四谷怪談』～生と死がまざりあう場所～

配信期間：第1回 令和3年9月10日(金) 10:00～9月19日(日) 23:59

第2回 令和3年11月5日(金) 10:00～11月14日(日) 23:59

第3回 令和4年1月14日(金) 10:00～1月23日(日) 23:59

ディレクション：須藤崇規

構成：稲垣貴俊

衣裳：白井梨恵

ヘアメイク：Eita (Iris)、遠山直樹 (Iris)

テーマ曲演奏：望月庸子 藤倉呂近 迎田優香 西垣秀彦

撮影：富田了平 三上亮 宮田真理子

撮影アシスタント：小西楓

編集：須藤崇規

文芸：山道弥栄 制作：本郷麻衣

イラストレーション・デザイン：福田あやはな

企画制作：東京芸術劇場・木ノ下歌舞伎／一般社団法人樹来舎

主催：東京芸術劇場・アーツカウンシル東京／東京都

助成：文化庁文化芸術振興費補助金（劇場・音楽堂等機能強化推進事業）

独立行政法人日本芸術文化振興会

■担当した業務

会場設営準備、当日受付対応、各事業打合せ参加、起案作成、仮チラシ作成・印刷、チラシ作成・印刷、チラシ発送作業、担当者メール対応、SNS掲載画面作成・依頼、当日配布資料印刷、アンケート作成・集計、記録係（映像・音声・書き起こし）、当日レクチャー講師対応・（アテンド、作業補佐）広報情宣業務、応募者メール対応、契約書作成補助、ワークショップ当日運営業務、機材等購入、等

1. はじめに

今日の日本では全国各地でダンスのワークショップが行われている。その目的はさまざまであり、一括りに語ることは難しい。それは、ワークショップという用語が、日本では明確な定義を持たず、企画者の意図によって便利に使われている状況があるためである。恵志美奈子は2011年の段階で、ワークショップなどの劇場で行われる上演以外の活動は、文化庁においても舞台芸術界においても統一した意味内容で使用されていないことを指摘している¹。また、日本において「ワークショップ」の用語が漠然とポジティブな印象を持っており、ワークショップは方法論に過ぎないのにもかかわらず、時に本質的な目的よりも「ワークショップを実施している」ことを示すことこそが大きな意味や価値を持っているように日本では受け止められている²。

そうした状況は、恵志の指摘後10年が経過した今なお変化が見られないように筆者としては感じている。理由の一つとしては、自らの体験がある。2019年からスタートした芸劇danceワークショップ「東京ディグ/ライズ」シリーズは、一般の市民が参加できる企画として独自のコンセプトを打ち出し開催された。かねてより市民参加型の公演に関心を持っていた筆者は、東京芸術劇場HPに掲載されていた参加者募集の要項を見て、「東京ディグ/ライズ」のコンセプトである「自分たちの暮らす場所、街や境界、都市の歴史や物語を掘り起こし（DIG）、そこから“新しい祭りを建ち上げる”（RISE）」に共感し応募した。創作過程を体感できたことや、斬新なワークショップ内容に触れ、シアターイーストにて行われた発表公演に出演する貴重な経験を得ることができたものの、企画コンセプトの根幹部分を実感することはできなかった。

そして2年後の2021年にアーツアカデミー研修生として東京芸術劇場で今度は制作者の立場で芸劇danceワークショップに携わることとなった。当時のコンセプト理解の不完全燃焼を解消するため今回の報告書では、参加者、制作者として携わった経験をもとに、芸劇danceワー

クショップの意義がどこにあるのかに重点を置き、報告書を書き進めたい。「東京ディグ/ライズ」を通じて、東京芸術劇場が公共劇場としてコンテンポラリーダンス界で担った役割とは何かを明らかにしていくことを目標とする。

2. 日本におけるコンテンポラリーダンスの系譜

日本におけるコンテンポラリーダンスの公演は、1980年代半ばからバブル経済下の円高により、海外の舞台作品の招聘が盛んに行われるようになる。その中にはピナ・バウシュ、ウィリアム・フォーサイス、イリ・キリアンなど世界一流と呼ばれるアーティストの作品も見られた。90年代には、勅使河原三郎、伊藤キム、イデビアン・クルー、コンドルズなど日本でも人気を集めるカンパニーが登場する。その世代が台頭した背景には、コンテンポラリーダンスの人材発掘と育成に尽力し続けたアートの存在があると坪池栄子氏は指摘する³。90年代後半の不況の影響により都心に生まれた空きビルなどのスペースが次々とアート活動の拠点として使用されるようになったのだ。その中で登場したのが、当時から今まで続くコンテンポラリーダンスのムーブメントの震源地となっているダンス・スポットの数々である。セッションハウス、デイ・プラッツ、STスポット、DANCE BOXなど、レッスン、リハーサル、ワークショップ、ダンサーの交流から小規模の公演までをこれらのダンス・スポットが支えてきた。

当時の日本のコンテンポラリーダンスの勢いや、熱量といったものを、今になって感じることは難しい。ただ、「東京ディグ/ライズ」のファシリテーターである北尾亘氏は、2019年度の発表公演の広報用HPに挨拶文として次のようなことを書いている。

飽和状態・低迷期とも捉えられていながら、創世記のバブル的熱を知らない新たな世代のクリエイターが次の展開を狙う、日本のコンテンポラリーダンス。

「前衛的で芸術性に富んだ身体表現」というイメージを引き剥がし、

「誰もが触れることができ、多くの人々に喜びをもたらす共感のダンス」に変わろうとしている今。

そこで必要なのは、きっと“実感を伴う感覚”なのです。⁴

2-1. 東京芸術劇場におけるダンス事業

東京芸術劇場は、東京都が都民のための音楽・演劇・歌劇・舞踊等の芸術文化の振興とその国際交流を図ることを設置目的とした公共劇場である⁵。

東京芸術劇場において演劇と舞踊の公演数の比較をしてみると、舞踊の公演数は圧倒的に少ない。これは日本の、

特にコンテンポラリーダンスが、上述したように公共ホールと呼ばれる施設の外で発展してきた歴史的経緯があり、現在においても大空間に向けた作品発表を手掛けられる人材が少ないことに起因すると考えられる。こうした現代の状況に対し、東京芸術劇場はダンス事業の基本方針を『令和3～8年度 指定管理者 提案書類』の中で次のように示している。

「重要な芸術分野でありながら観客層の確保に悩むコンテンポラリーダンスを支援し、才能あるアーティストがすぐれた作品を発表できる場を提供します。世界で活躍するダンサーの日本での活動拠点として東京芸術劇場のプレゼンスを示すほか、ダンスワークショップを定期的で開催するなど長期的、継続的にダンス事業に力を入れてまいります。」⁶

東京芸術劇場のプレゼンス＝「存在感」が近年広まっていることに関しては筆者も感じるどころであるが、ダンスワークショップにおいては、「定期的で開催する」ことが目的とも捉えられ、その先にあるはずのビジョンをここからは読み取ることができない。

そのためここからは、2019年より継続している芸劇danceワークショップ「東京ディグ/ライズ」が何を目的としているかより詳しく見ていきたい。

3. 芸劇danceワークショップ「東京ディグ/ライズ」シリーズについて

東京芸術劇場では、2018年にダンス事業担当者の交代があった。それを機に、ワークショップも新たに構想されることとなる。同年、地域創造フェスティバルのプログラムとして、公共ホール現代ダンス活性化事業（通称名：ダン活）⁷の全体研修会がシアターイーストにて行われた。そこでアーティストプレゼンテーションをしていた北尾巨氏をダンス事業担当者が目撃し、両者邂逅したことが芸劇danceワークショップとして「東京ディグ/ライズ」を行っていくことになるきっかけとなった。

北尾氏はその当時すでにダン活を始め、さまざまな機会においてコンテンポラリーダンスに触れたことのない入門者に向けたアウトリーチ活動での実績を持っていた。しかしダンス事業担当者と北尾氏は、芸劇danceワークショップを取り組むにあたり、東京芸術劇場で行うにふさわしい、新しいコンセプトを掲げての取り組みを目指した。

3-1. 「東京ディグ/ライズ」のコンセプト

「東京ディグ/ライズ」シリーズには「自分たちの暮らす

場所、街や界隈、都市の歴史や物語を掘り起こし（DIG＝ディグ）、そこから新しい祭りを建て上げる（RISE＝ライズ）」という独特なコンセプトが掲げられている。このコンセプトの設計経緯について、北尾氏のインタビューから以下のように明らかになった。

まず、北尾氏とダンス事業担当者によるブレーンストーミングを開催した。はじめに目指す目標として北尾氏がイメージしたのは、「祭りを立ち上げる」ことだったという。端的に言えば、ワークショップを経てダンス作品を作り上げることが、祭りを立ち上げることになる。しかしそれだけでは、全国各地の公共ホールで行われている市民参加型の公演企画との差異は見いだせない。さらにブレーンストーミングを続ける中で、「東京DIGする」というコンセプトを北尾氏が発想した。「DIG」とは、直訳すると「掘る」という意味である。北尾氏は、この「DIG」がヒップホップ界隈では「探究する」や、「探ってみる」という意味を表現する文化があることを踏まえて、「東京芸術劇場の舞台の下にある歴史とは何か、その歴史の上で踊るとはどういうことだろうか」といったことをテーマにしていく方向性に至った。そして東京芸術劇場の下にある歴史をより広く捉え、「東京という土地」をDIG＝探究し、そこで得たヒントをもとに祭り（作品）をRISE＝作り上げることがコンセプトとした⁸。

3-2. 「東京ディグ/ライズ」のワークショップの特徴

最も特徴的なのは、「東京という土地」を探究する手法として、ダンスとは異なるジャンルのレクチャー講師を招き、北尾氏も含めた参加者全員でレクチャーを受けることである。ダンスのメソッド以外の分野をまずは全員が同時に学び、そこからそれぞれの目線で自らの身体とどのような関係があるのか思考を深め、クリエイションに取り組むワークショップスタイルである。レクチャーをワークショップ参加者全員が受け（DIG）、そこから生まれた興味や得られた知識などをどのように落とし込んで、作品を作り上げていくか（RISE）。これを実践するのが「東京ディグ/ライズ」である。

3-3. 「東京ディグ/ライズ1」と「東京ディグ/ライズ2」の到達点と課題

2019年に行われた「東京ディグ/ライズ1」⁹と2020年の「東京ディグ/ライズ2」は共通して発表公演を成果とし、それに向けて取り組まれた。

「東京ディグ/ライズ1」には、筆者も参加した経験を持つ。この時の参加者の多くは、自ら創作活動を行っている人や、舞台上で活動しているダンサーや俳優であった。その

一方で、学校の先生や、小学生など、「体を動かす表現」に関心がある人の参加もあった。

しかし10日間で行われたワークショップは、作品を創作する時間としては短すぎた、というのが制作関係者の一致した意見である¹⁰。筆者自身も参加した際の所感として

は、「東京ディグ/ライズ」のコンセプトである「自分たちの暮らす場所、街や界限、都市の歴史や物語を掘り起こし(DIG)、そこから“新しい祭りを建ち上げる”(RISE)」について、感じる間もなく終わってしまったというのが正直なところである。

表1 2019年度芸劇danceワークショップ「東京ディグ/ライズ」概要

事業名称	芸劇dance workshop 北尾亘 (Baobab) レクチャーワークショップ+発表会『東京ディグ/ライズ』
実施目的	2012年のリニューアルオープン以降、当劇場事業の柱の一つとしている芸劇dance。観客人口の拡大と育成のため、ダンス実技を体験指導するワークショップを、日本のコンテンポラリー・ダンスシーンで注目される振付家に委託してきた。2019年1月の実施に引き続き、ダンスカンパニーBaobab (バオバブ) を主宰し、ダンスや演劇など幅広いジャンルで活躍する若手振付家の北尾亘 (きたお・わたる) 氏に指導を委嘱し開催する。
演出・振付	北尾亘 (振付家・ダンサー・俳優 / Baobab主宰)
レクチャー講師	木ノ下裕一 (木ノ下歌舞伎主宰) 富澤武幸・早川沙緒里 (東京高円寺阿波おどり振興協会) 藤井正史 (浄土宗月影寺住職) 下島礼紗 (ケダゴロ主宰)
ワークショップ回数	全10回
発表公演日程	7月20日 (土) 19:30開演 7月21日 (日) 15:00開演
会場	ワークショップ: 東京芸術劇場 シンフォニースペース、リハーサルルームL 発表公演: 東京芸術劇場 シアターイースト
応募対象	小学生以上、ダンス経験不問
参加者数	24名

出典: 事業計画書より筆者作成

2020年の「東京ディグ/ライズ2」は、2019年の反省を活かす意味で、「個人、集団でそれぞれで表現を深めて作品として見応えのある作品を創る」¹¹という目標を掲げた。その達成のため、レクチャー日程を倍近い期間に伸ばした計画となっていた。

しかし新型コロナウイルス感染症が蔓延した、いわゆる“コロナ禍”での実施となり、感染症対策として、レクチャーはオンライン、劇場でのリハーサルも2チームの少人数制としたため、結果的には2019年の時より時間が短くなってしまいう事態に陥った。その影響は大きく、ダンスの表現として、参加者が想いや情念を身体に落とし込めていたかといった点については2019年に引き続き課題が残るものとなった¹²。

ただし、実施報告としては「発表公演は北尾の構成・演出力で更なる完成度を見せた。コロナ禍の状況に真撃に向き合い、参加者やスタッフ関係者へのエールと感謝が込められた舞台は、観客はじめ各方面から絶賛された」¹³とある。舞踊評論家の高橋森彦は、「リモートでのクリエイション等の成果も取り入れ新鮮な仕上がりがかった」と述べている¹⁴。

3-4. 「東京ディグ/ライズ ワンダーゼミ」の実施内容

年度が変わった2021年においても、新型コロナウイルス感染症の影響は甚大であり、「東京ディグ/ライズ ワンダーゼミ」(以下、「ワンダーゼミ」)は劇場での発表ではなく、参加者それぞれが映像作品の制作を行う方向へとシフトした。また、2019年、2020年の反省を踏まえ、ワンダーゼミは長期でプランニングされた。今回筆者が携わった実務は、SUMMER PROGRAMのみである。今後、SUMMER PROGRAMの実施内容を参加者各自が深めていくHOMEWORK PROGRAMを経て、3月に参加者がそれぞれ作成した映像作品の発表を行うWINTER PROGRAMへと続いていく。

表2 2020年度芸劇danceワークショップ「東京ディグライズ2」概要

事業名称	芸劇danceワークショップ2020 北尾亘 (Baobab) ダンスワークショップ公演『東京ディグ/ライズ2』
実施目的	2012年のリニューアルオープン以降、当劇場事業の柱の一つとしている芸劇dance。舞踊鑑賞人口の拡大と育成のため、ダンス実技を体験指導するワークショップを、日本のコンテンポラリーダンスシーンで注目される振付家に委託してきた。令和元年(2019年)6月の実施に引き続き、ダンスカンパニーBaobab(バオバブ)を主宰し、ダンスや演劇、イベントやショーなど幅広いジャンルで活躍する若手振付家の北尾亘(きたおわたる)氏に指導を委嘱し開催する。
ワークショップ講師・演出・振付・出演	北尾亘(振付家・ダンサー・俳優/Baobab主宰)
レクチャー講師	木ノ下裕一(木ノ下歌舞伎主宰) 山口とも(日本廃品打楽器協会会長) 大石始(ライター)
ワークショップ回数	[オンライン] 8月23日～9月5日(土) 5回 [劇場リハーサル] 9月7日(月)～9月19日(土) 14回 全17回
発表公演日程	9月20日(日) 15:00開演 9月21日(月・祝) 15:00開演
会場	ワークショップ: オンライン/東京芸術劇場 シンフォニースペース、リハーサルルームL 発表公演: 東京芸術劇場 シアターイースト
応募対象	小学生以上、ダンス経験不問
参加者数	29名

出典: 事業計画書より筆者作成

表3 2021年度芸劇danceワークショップ「東京ディグ/ライズ ワンダーゼミ」概要

事業名称	令和3年度芸劇dance WS(北尾亘 東京ディグ/ライズ ワンダーゼミ)
実施目的	東京芸術劇場が注目する気鋭のダンサー・振付家と組んでダンス実技・実演を体験発表するワークショップを開催。今年度は舞台公演ではなく、映像で成果発表を行う。映像づくりのため、ダンス実技ほか映像、写真、衣装、美術、空間づくりなどクリエイティブな表現づくりもレクチャーする。ダンスパフォーマンス、映像、音楽、美術を巧みに構成して劇場発信ならではのワークショップ企画を提案。劇場、舞踊芸術への関心を高める。
ワークショップ講師・ファシリテーター	北尾亘(振付家・ダンサー・俳優/Baobab主宰)
レクチャー講師	石川直樹(写真家) 吉開葉央(ダンサー、映画作家) 中瀬俊介(映像作家、ドラマトウルク) KO-ney(MPCプレイヤー、ビートメイカー) 杉浦充(舞台美術家) 飯嶋久美子(スタイリスト、コスチュームデザイナー)
ワークショップ回数	【SUMMER PROGRAM】 [オンライン・レクチャー] 8月16日(月)～8月21日(土) 6回 [オンライン・ワークショップ] 8月25日(水)～8月27日(金) 3回 [ミッドタームレポート(中間報告会)] 8月28日(土) 13:00～18:00 全10回
会場	オンライン ※配信の拠点は東京芸術劇場とした。講師によるレクチャーおよびワークショップの実演をリハーサルルームLにて行い、Zoomによる配信を行った。
応募対象	身体表現にまつわる新たなエッセンスを吸収し、創作の可能性を広げることにご興味のある方。映像クリエイションに取り組む意欲のある方
参加者数	14名

出典: 事業計画書より筆者作成

8月16日から行われた第1週目は、学びを得ることを目的として、主に講師によるレクチャーがメインとなる期間として実施された。「東京ディグ/ライズ」の企画コンセプトでいうと、「ディグ (DIG) = 掘る、探究する」の期間にあたる。

8月25日からの第2週目は、第1週目のレクチャーを受けて、本来であれば「ライズ (RISE) = 立ち上げる、作り上げる」期間として設定されていた。そのため当初プランニングでは、映像に映ることを意識したダンスや、カメラワークを実践する想定でいた。そのワークショップは劇場に参加者を集めて行う予定であったが、4度目の緊急事態宣言が、8月31日まで延長となったことを受け、劇場担当者は、第2週目もオンラインでのワークショップ実施の判断を下した。

オンライン実施への変更に伴い、プログラムの変更も余儀なくされた。実際に取り組んだこととして、北尾氏の創作の特徴に関するレクチャー、動画編集ソフトの使用方法のレクチャー、動画を公開する際の著作権関連のレクチャーといった座学的な要素の多いプログラムであった。

しかし最終日の8月28日に行ったミッドタームレポート(中間報告)では、今後の取り組みについて、全ての参加者から前向きな意見が聞かれた。この後HOMEWORK期間を経て、WINTER PROGRAMに引き継がれるが、筆者の研修日程としてはSUMMER PROGRAMまでとなる。

3-5. ワークショップスタイルの変化による気づき

「ワンダーゼミ」を終えた後に筆者が実施した各関係者へのヒアリングでは、今回の「ワンダーゼミ」を公演発表形式ではなく、参加者それぞれが映像作品を制作するスタイルにしたことにより、「参加者の個性がこれまでよりも尊重されていた点に気が付いた」などの意見を北尾氏始め、ほとんどの制作陣から聞くことができた。中でも北尾氏は、ワークショップ中に参加者が創作したムーブメントに対して、「ダンスの講師」としての視座による「もう少しこうした方が良い」という思考がめぐることにも実際には多かったという¹⁵。

しかし参加者にコメントを促すと、肯定的な意見が飛び交った。そのことについて、北尾氏はゴールに「同じ作品を共にする」という目標があったら、必ずしもこのようにならなかったかもしれない、と話す。参加者が一つの作品に向かってフォーカスしていくのではなく、互いに「あなたの作品に向かっているから」というスタンスの下で許容し合う状態が生まれていたと言える。

これはワークショップスタイルの変化によるものであると考えられる。同志社大学の日下菜穂子研究室は、東

京文化会館(公益財団法人東京都歴史文化財団)が行う「Workshop Workshop! 2020 on stage & legacy」の高齢者向け音楽ワークショップの検証報告の中で、ワークショップを以下のように分類している。

ワークショップの参加者の体験プロセスは、参加者が試行錯誤できる幅、すなわち「あそび」の多さで整理することができる。Workshop1.0は、旧来型の講義やレッスンのように、教師が知識を伝授し、模範となる行動を示して生徒がそれを模倣するスタイルであり、教える人と教えられる人との役割も明確に分かれている。ここでは、何を学ぶのかのゴールがあらかじめ決められており、主催者側は、このワークショップでは何を学べるかという参加による成果を参加前に伝えることができる。同時に参加者には、リーダーに従う姿勢がある程度必要とされる。Workshop2.0では、ゴールに到達するまでの過程で参加者が試行錯誤するあそびの幅が多いが、あらかじめ何を学ぶのか、どのような成果が期待できるかが決められている点で、Workshop1.0に近い状態である。

Workshop3.0は、主催者側がゴールを持っているのではなく、活動のなかでゴールを全員で見つけていくスタイルであり、参加者全員が教え、教えられる人という役割の柔軟な交代が特徴とされる。「何を学ぶのか」は予め明示することが難しく、参加して「どのように学ぶか」「どのように学んだか」という実践プロセスへの意味づけが重視される。¹⁶

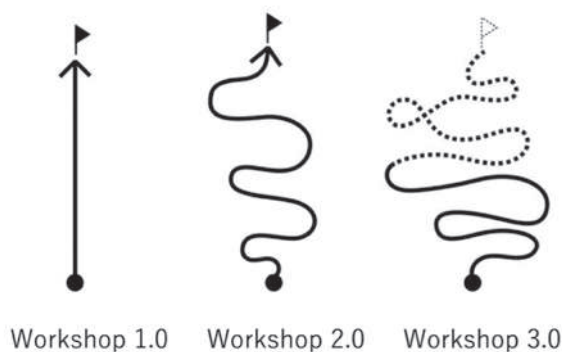


図1 ワークショップの場の分類
出典：東京文化会館(2019)、p.13

「東京ディグ/ライズ1」と「東京ディグ/ライズ2」では、発表公演という「成果」が決められており、どんな作品とするかのあそびの幅があることから、Workshop2.0に近いスタイルだったと言える。ゲスト講師によるレクチャーの内容も、どういったことを受け取るかは自由であるが、最終的には北尾氏の構成に集約されていく。最終的に公演を目指す場合、生まれたアイデアを演出する北尾氏が吸い

上げる必要が生まれるためである。個人個人が思う「これで良い」を発表する機会はあっても、それを全員が対等の立場で受け取ることは、「東京ディグ/ライズ1」と「東京ディグ/ライズ2」には無かったことだ。一つの作品を作り上げるタスクがあるダンスワークショップの場合、最終的には演出を担うアーティストの得意なところに収まってしまうケースがほとんどであろう。それは筆者自身も「東京ディグ/ライズ1」に参加した際に感じたことである。

今回は一つの作品にはめ込んでいけるかという“物差し”を取り払うことによって、互いに尊重し合う豊かなディスカッションを生み出すことができた。

4. 東京芸術劇場でダンスワークショップを取り組む意義

4-1. コンテンポラリーダンスワークショップの本質的な目的

2019年、2020年の芸術danceワークショップの実施目的は、事業計画書によると「舞踊鑑賞人口の拡大と育成のため」とされている。一方、2021年では、「劇場、舞踊芸術への関心を高める」となっている。この変化の背景には何があるのだろうか。本事業担当者へのヒアリングを行った結果、次のことが分かった。

まず、ダンス事業担当者は、コンテンポラリーダンスのワークショップの本質的な目的について、「創造の心を掴む」ことが理想であると述べていた。それは普段の暮らしの中で、「創造性を発見すること」だという。たとえば、今回の「ワンダーゼミ」において飯嶋久美子氏が行ったワークショップのように、ちょっとした野菜や果物も、視点を変えて観察し、意図を持って装飾することによってオブジェとなり得る。その「視点を変えて身の回りのもの・ことを捉えてみよう」と思う気持ちが「創造する心」なのであり、参加者にワークショップを通じて獲得してもらいたいことなのである。つまり、発表公演を行うことや、映像作品を制作することは、あくまで手段であり、それらを体験することがダンスのワークショップのゴールではないとするスタンスを取っている。「創造の心を掴む」ことによって、その人自身が表現し、それにより生活の景色（見え方、捉え方）が変わっていくことを事業担当者はダンスのワークショップの効果として期待しているのだという。

生活の景色が変わるとは、日常の中に発見が生まれることであり、その発見が生活を色づかせるのである。そのような変化は、人に楽しさや喜びを感じさせる。文化芸術が持つ効用の一つであると、事業担当者は捉えている。

美術史家ローズリー・ゴールドバーグは、「パフォーマンスは芸術の概念を物質化するのに最も理想的な手段」¹⁷と述べている。パフォーマンスの中でも自分自身の身体を

深く見つめなおすコンテンポラリーダンス＝身体表現では、その効用を効果的に得られると言えるのではないだろうか。

次に2019年と2020年を振り返り、ワークショップの成果として行った発表公演の中で、参加者自身が自発的に振付をして踊るシーンについて、表現として深められきれなかったと評価した¹⁸。その要因は、クリエイション時間の短さである。上演するゴールがある以上、限られた時間の中で創作の過程よりも段取りとしての作品創りが優先される場合がある。しかしそのような場合、参加者にとって「東京芸術劇場のシアターイーストで踊れた！」などといった「思い出作り」にとどまってしまうがちになりかねず、本質的な目的である「創造の心を掴む」ことには至れない。

そうした背景から、「鑑賞人口の拡大」といった直接的な公演形態と紐づけられていた実施目的を見直し、本質的な目的により近づこうという意識の下で「劇場、舞踊芸術への関心を高める」へとシフトしていったのである。

4-2. 「東京ディグ/ライズ」シリーズがコンテンポラリーダンス界で担う役割

「鑑賞人口の拡大」から「劇場、舞踊芸術への関心を高める」と事業の実施目的がより広い範囲を指した内容に変わったのは、コンテンポラリーダンスワークショップの本質的な目的として事業担当者が意識する「創造の心を掴む」ことをより実現していくためである。そして、「創造の心を掴む」ことは、結果として「鑑賞人口の拡大」へと繋がっていくと考えられる。

前述したように東京をはじめとする一部の都市においてさまざまなダンス・スポットが存在し、これまでの日本のコンテンポラリーダンスを支えてきた。その役割は現在も顕在であり、公共劇場とは全く異なる文化が存在している。

ダンス・スポットが密集するような地域において公共劇場が担うべき役割とは、公演を実施する他どのようなものが望ましいか。それは、すでにコンテンポラリーダンスに取り組んでいる人に向けた個別具体的なプログラムを充実させることよりも、その一歩手前の、コンテンポラリーダンスという手法を用いて創作してみようという心を育てることではないだろうかと筆者は考えている。

西尾佳織氏は、雑誌『viewpoint』の中で「水源涵養林」の概念を用いた考察を行っている。「水源涵養林」とは、大雨のときには木の根が把持している土に水が蓄えられて、雨の足りないときにはその水がじわじわ放出される機能を有する森林のことである。この水源涵養林に当たる思考回路が、日本の舞台芸術界には足りない和西尾氏は指摘する¹⁹。一つの例として助成金がプロジェクト単位となっていることを挙げ、企画の実施決定以降に発生する費用しか計

上が認められず、その企画が生みだされるための土壌を維持するコストは基本的に考慮されない問題があると述べている²⁰。

また牡蠣の養殖を例に、豊かな海洋環境は、山からの栄養によってできていることを紹介している。ここで主張したいことは、問題解決のためには、直接的な取り組み以外にも視点を広く持ち取り組む必要があるケースもあるということである。

物質的豊かさに溢れる東京においてダンスと異なるジャンルのレクチャーを掛け合わせたプログラムにより、なにがしかの「創造の心を掴む」。そこから生まれる好奇心を持って、東京に存在するさまざまなアートと出会うことや、副産物としてコンテンポラリーダンスの舞台公演にも興味を持ってもらえれば、それは日本のコンテンポラリーダンス界における非常に大きな成果だと言えよう。こうしたことから「東京ディグ/ライズ」がコンテンポラリーダンスの土壌を耕す役割を担っていると筆者は考える。

終了後に参加者に向けて取ったアンケートからも、「創造の心を掴む」内容が散見される。

いくつか抜粋し紹介したい。

①北尾さんのダンスメッドや創作の工程、毎日の講義のおかげで、私も何か作れるかも！と創作意欲が湧きました！28日のミッドタームレポートにて発表した作品は、踊りは、北尾さんに教わった、目線の変化、編集は、中瀬さん（レクチャー講師）に教わったことを真似して作りしました。皆さんから頂いたアドバイスを参考に、これからも作品を深く掘り下げて創作を進めていきたいです！

②間口を広げてくださるような（例えば、興味があるけれど、その道のプロではない人でも参加できるワークショップなど）幅広いワークショップを企画してくださるため、引き続き、楽しみにしています。（中略）今回のような身体を動かすだけでないワークショップはとても良いなと思っています。コロナでなければ、対面でより話あったり、皆で製作、創作をしたりしたいです。²¹

こうした声が聞かれることから、「ワンダーゼミ」において「創作の心を掴む」ことを実現しているということが出来る。

4-3. その他の副産物的効果

「東京ディグ/ライズ」の他のジャンルと混ざり合うワークショップを行うことで、副産物的に生まれる効果についても2点言及したい。

まず1つはアーティストの育成である。「ワンダーゼミ」のレクチャー講師も、第一線で活躍するクリエイターたちである。北尾氏のように日本のダンス界では「若手」とされるアーティストに他ジャンルのクリエイターを充て、実験的な作品の模索を促していると言える。このような活動を北尾氏が主宰するダンスカンパニーBaobabのみで行うことは現実的ではない。伝統的な舞踊分野が専門性を研ぎ澄ましていくのに対して、コンテンポラリーダンスはあらゆる要素を吸収して表現に繋げていく。そのため多彩なゲスト講師をアーティストに出会わせることによって、普段のアーティストとしての活動だけでは巡り合わない刺激を東京芸術劇場はアーティストに提供し、表現の可能性を伸ばそうとしているのだ。そしてその表現が昇華し、東京芸術劇場での上演に結びつくことも期待される。

もう1つは、各分野からの関心の越境である。コンテンポラリーダンスの認知度が低い日本の現状において、知名度の高い他ジャンルのクリエイターとの優れたコラボレーションがなされれば、クリエイターのファンにコンテンポラリーダンスの魅力を届けられる可能性が出てくる。

ファッションデザイナーの飯嶋久美子氏は、キャリアばみゅばみゅや椎名林檎といった日本を代表するポップカルチャーアーティストや、東京オリンピックの閉会式でダンスを踊ったアオイヤマダの衣装を手掛けている。飯嶋氏は今回のレクチャー内容の打合せにおいて、今回の依頼を快諾した一つの理由に「コスチュームやファッションに興味を持ってほしい」と述べていた。

たとえば今回の参加者の14人中3人の志望動機からは、「ダンス」よりむしろ「映像」というキーワードに魅力を感じて応募していることが読み取れた。これも純粋なダンスのワークショップでは起こりにくいことであり、関心の越境を実現しているため「東京ディグ/ライズ」の一つの成果である。

5. おわりに

「東京ディグ/ライズ」シリーズは、新型コロナウイルス感染症の影響を受けながらも、3年間の継続で「ワンダーゼミ」にたどり着いた。そして芸劇danceワークショップの本質的な目的である「創作の心を掴む」ことを実践的に取り組むことができる形へと変化させていった。

今回は意義や成果の部分について重点的に述べてきた。「ワンダーゼミ」はまだHOMEWORK PROGRAMとWINTER PROGRAMを残している。全日程が終了したタイミングで、改めて課題の部分についての検証をしていきたい。

表4 「ワンダーゼミ」 SUMMER PROGRAMレクチャーの実施内容

【1日目】

実施日時	8月16日（月）18：00～21：00
レクチャーテーマ	イントロダクション
講師	北尾亘
講師プロフィール	2009年ダンスカンパニー「Baobab」を旗揚げ、全作品の振付・構成・演出を担う。単独公演ほか国内外のフェスティバルに参加。振付家として、柿喰う客、KUNIO、木ノ下歌舞伎、ロロなど舞台作品のほか、NHK連続テレビ小説『半分、青い。』などTVドラマ、CM、映画などに振付を提供。俳優4人の演劇ユニット「さんぴん」メンバーとしても活動。日本全国でWS講師やアウトリーチ活動を展開するほか、2年連続で芸劇dance workshop『東京ディグ/ライズ』のWS講師・演出・振付を担うなどダンスの普及活動にも積極的に取り組む。
レクチャー内容	<p>導入として自己紹介と、参加者の「ワンダーゼミ」に対しての期待などをヒアリングした。その後、初日の緊張感をほぐすための入念なストレッチでウォームアップを行った。単純に体を伸ばすのではなく、アプローチしている箇所が、身体の中のどの部位にどのような効果があるのか解説しながら進めることで、参加者はより普段意識しにくい身体の内側の感覚に集中できていた。</p> <p>このストレッチはヴァリエーションをつけ、最終日のミッドタームレポートを除く毎日行われた。北尾氏の気さくで伝わりやすい表現を用いる態度が、参加者との距離を縮めていった。</p> <p>そして最後に北尾氏の代表的なメソッドである、「日常の動作をモチーフにしたダンス」に取り組んだ。これは北尾氏が普段創作を行う際にも実際に取り組むメソッドである。「窓を開ける」や「階段を降りる」など誰もがが行う日常の動作からイメージを膨らませる。参加者に、身近なところにダンスの「発想の種」があることを、体験を通じて伝え、この先のレクチャーを踊りにつなげていくモチベーションを養った。</p>

【2日目】

実施日時	8月17日（火）18：00～21：00
レクチャーテーマ	「セノグラフィ・プランニング」
講師	杉浦充（舞台美術家）
講師プロフィール	<p>ドイツ国立デュッセルドルフ美術アカデミー卒業後、舞台美術家ヨハネス・シュッツに師事する。ザルツブルク音楽祭、パリ・オデオン座、ウィーン・ブルク劇場、ベルリーナアンサンブルなどで、演出家カリン・バイヤー、リュック・ボンディ、ヨハン・シモンズなど数々のプロダクションに、美術助手あるいは共同舞台美術家として参加。</p> <p>帰国後は東京芸術劇場『パンドラの鐘』（野田秀樹作、熊林弘高演出）などの舞台美術を担当。</p>
レクチャー内容	<p>ドイツでのクンストアカデミー時代、アシスタント時代の経験と、これまで杉浦氏が観てきた舞台芸術について、舞台美術家目線でお話いただいた。そこから参加者が身体表現をするときに、どのような空間に身を置くか、空間と身体がどのような効果を持つかというヒントを舞台美術家の視点で語っていただいた。</p> <p>杉浦氏が舞台で美術セットを構想するときのアイデアリサーチのお話もあるなど、参加者が芸術表現を志望した際に美術を構想するときのヒント、ノウハウを得られることを狙った。</p>

【3日目】

実施日時	8月18日（水）18：00～21：00
レクチャーテーマ	「ボディフォーカス・メソッド」
講師	石川直樹（写真家）・吉開菜央（ダンサー、映画作家）
講師プロフィール	<p>・石川直樹（写真家） 写真家。東京芸術大学大学院美術研究科博士後期課程修了。辺境から都市まであらゆる場所を旅しながら、作品を発表し続けている。2010年『CORONA』（青土社）により土門拳賞、2020年『まれびと』（小学館）、『EVEREST』（CCCメディアハウス）により日本写真協会賞作家賞を受賞。著書に、開高健ノンフィクション賞を受賞した『最後の冒険家』（集英社）、『地上に星座をつくる』（新潮社）ほか多数。</p> <p>・吉開菜央（ダンサー、映画作家） 日本女子体育大学舞踊学専攻卒業、東京芸術大学大学院映像研究科修了。作品は、国内外の映画祭での上映をはじめ、展覧会でもインスタレーション展示されている。MVの監督や、振付、出演も行う。監督した主な映画は『Grand Bouquet』（カンヌ国際映画祭監督週間2019正式招待）『ほったまらびより』。米津玄師MV「Lemon」出演・振付。東京造形大学非常勤講師。</p>
レクチャー内容	<p>石川氏は、写真を撮る際に反射で撮るという独自のスタイルを解説していただいた。世界的にも石川氏の冒険活動は注目されており、その活動の中でどのように写真を撮るのか、非常に丁寧に講義を行っていただいた。極地に行くことによる身体の変化を、日常でも得られるか、といった議論は参加者を釘付けにしていた。</p> <p>吉開氏はダンサーでありながら、映画作家である。今回の企画に適任であり、過去の吉開氏の映画作品を鑑賞し、それに対し吉開氏による自作解説、およびノウハウをレクチャーいただいた。参加者の今後の創作イメージを構築に役に立つ内容であった。</p>

【4日目】

実施日時	8月19日（木）18：00～21：00
レクチャーテーマ	「モーション・コンテキスト」
講師	中瀬俊介（映像作家、ドラマトウルク）
講師プロフィール	<p>和光大学文学科在学時からライブコンサートの映像演出や、企業広告の仕事始める。2009年より1年間世界を回り、また2012年にも2周目となる世界一周を果たす。2017年にDance Company Baobabに加入。映像のみならず、ドラマトウルクとして北尾亘とともに作品の創作に関わる。これまでに岡本優、笠井叡、中村蓉、中屋敷 南の振付作品に映像演出で参加。</p>
レクチャー内容	<p>北尾氏が主宰するダンスカンパニーでも映像ディレクションを行っている中瀬氏による、映像の基礎講座であった。</p> <p>映像の学術的な知識や、カメラワーク、動画編集ソフトの使用方法など、実践的な内容のレクチャーとなった。</p>

【5日目】

実施日時	8月20日（金）18：00～21：00
レクチャーテーマ	「ノマディック・サンプリング」
講師	KO-ney（MPCプレーヤー、ビートメイカー）
講師プロフィール	<p>国内屈指フィンガードラマーでありトラックメイカー。10代の頃HIP HOPとの出会いをきっかけに音楽活動を開始。アーティストへの楽曲提供をしながら磨いた、AKAIの名機サンプラーMPCによるライブパフォーマンスで注目を浴びる。数多くのCMへの楽曲提供、卓越したフィンガードラムテクニックを武器にバンドでのライブサポートもこなすなど、その活動は多岐に渡る。圧倒的な演奏力でストーリー性に富んだ楽曲を奏でるパフォーマンスは、フィールドもジャンルも越えてオーディエンスを魅了し、国内外問わず高い評価を得る。</p>
レクチャー内容	<p>スマートフォンで使用可能なリズム打ち込みアプリを参加者それぞれでインストールしてもらい、KO-ney氏の作曲のメソッドの基礎を体験するほか、KO-ney氏による、参加者からの課されたテーマをもとに即興で曲を作っていくデモンストレーションを行った。</p> <p>ミッドタムレポートでは、自発的に作曲を行う参加者が出るなど、反響は大きかった。</p>

【6日目】

実施日時	8月21日（土）13：00～16：00
レクチャーテーマ	「モード・プリコラージュ」
講師	飯嶋久美子（スタイリスト、コスチュームデザイナー）
講師プロフィール	POTESALA主宰/ スタイリスト、衣装デザイナー。文化服装学院アパレル技術科卒業後、スタイリストおよびVOGUE NIPPONでのアシスタントを経て、2000年に独立。大女優、ミュージシャン、お笑い芸人、Live、広告、映画、ドラマetc…多岐に渡り活動中。最近では日本と中南米を結ぶプロジェクトLatijapoを立ち上げる。
レクチャー内容	野菜や果物といった、有機的な形状をしているものを用意してもらう。その物体をダンサーの体に見立て、衣装を纏わせるワークショップを行った。靴下やストッキングなどの伸縮性のある布地をかぶせ、その上から小物をコラージュしていく。 有機的な形をしているモノへの装飾の難しさを知るほかに、衣装を着させてみて、どのように踊らせるかも想像させた。

注

1 恵志美奈子『「教育普及事業」をめぐる用語の混乱』伊藤裕夫・藤井慎太郎『芸術と環境—劇場制度・国際交流・文化政策』論創社、2012年、pp.30-31

2 恵志（2012）p.34

3『演劇制作マニュアル』一般財団法人地域創造、2006年

4 東京芸術劇場HP：https://www.geigeki.jp/performance/theater/219/

5『東京芸術劇場年報2020』公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場、2020年

6 東京芸術劇場 令和3～8年度 指定管理者 提案書類

7 公共ホール現代ダンス活性化事業(通称名:ダン活)とは、全国公募で選ばれた現代ダンス(コンテンポラリーダンス)の登録アーティストとダンス公演の企画制作経験が豊富なコーディネーターを公共ホールに派遣し、公共ホールとアーティストが共同で地域交流プログラム(アウトリーチ・公募のワークショップ)又は公演を企画、実施する事業である。

8 北尾巨氏へのヒアリングによる。

9 事業名称は『東京ディグ/ライズ』であるが、『東京ディグ/ライズ2』との表記を分かりやすくするため、本報告書の本文では『東京ディグ/ライズ1』と記載する。

10「ワンダーゼミ」終了後に行った関係者ヒアリングによる。

11 事業計画書 参照

12 事業担当者へのヒアリングによる。

13『東京芸術劇場年報2021』公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場、2021年

14 高橋森彦「コンテンポラリーダンス回顧」一般社団法人現代舞踊協会『舞踊年鑑 2020』2021年、p.51

15「ワンダーゼミ」SUMMER PROGRAM終了後に行ったヒアリングによる。

16 東京文化会館「平成31年度 東京文化会館高齢者向け音楽ワークショップの検証」、2019年、pp.12-13

17 ローズリー・ゴールドバーグ著、中原佑介・訳『パフォーマンス：未来派から現在まで(アール・ヴィヴァン選書)』1982年、p.155

18 これは作品の一部分の、参加者が自ら創作したダンスを踊る部分についての評価であり、作品全体に対するものではない。

19 西尾佳織『「ふさわしい場所」を空けておく』『セゾン文化財団 ニュースレター viewpoint』第92号、2020年、p.8

20 西尾（2020）pp.9-10

21「ワンダーゼミ」SUMMER PROGRAM終了後に筆者が参加者に向け行ったアンケートより—

参考文献

・一般財団法人地域創造『演劇制作マニュアル』、2006年

・一般社団法人地域創造HP、https://www.jafra.or.jp/project/dance/01.html、最終閲覧日2021年9月17日

・恵志美奈子『「教育普及事業」をめぐる用語の混乱』伊藤裕夫・藤井慎太郎『芸術と環境—劇場制度・国際交流・文化政策』論創社、2012年

・公益財団法人東京都歴史文化財団東京芸術劇場『東京芸術劇場年報2020』、2020年

・公益財団法人東京都歴史文化財団東京芸術劇場『東京芸術劇場年報2021』、2021年

・公益財団法人東京都歴史文化財団東京芸術劇場「令和3～8年度指定管理者提案書類（事業計画書）」

・https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/bunka/bunka_shisetsu/files/0000001437/geigekihontai.pdf

・西尾佳織『「ふさわしい場所」を空けておく』『セゾン文化財団 ニュースレター viewpoint』第92号、2020年

・ローズリー・ゴールドバーグ著、中原佑介訳『パフォーマンス：未来派から現在まで(アール・ヴィヴァン選書)』、リポート、1982年

公共劇場における俳優養成事業について

—「東京演劇道場 the 2nd」オーディションの事例から—

長期コース・演劇制作分野 研修生
佐々木隼人

実務研修概要

■実務研修を行った事業

「東京演劇道場 the 2nd」
メンバー募集オーディション

■実務研修にあたっての課題

公共劇場における俳優養成事業について

■事業の概要

「東京演劇道場 the 2nd」メンバー募集オーディション

日程：書類審査：令和3年9月30日（木）必着

一次オーディション：令和3年11月30日（火）、
12月3日（金）

二次オーディション：令和3年12月7日（火）

最終オーディション：令和3年12月9日（木）

応募者数：950名

審査員：野田秀樹、山崎清介、近藤良平、井手茂太、
黒田育世、野上絹代、川原田樹、末富真由、
内藤美奈子、小田切寛、佐々木隼人

会場：東京芸術劇場 リハーサルルームL

主催：東京芸術劇場（公益財団法人東京都歴史文化財団）

助成：文化庁文化芸術振興費補助金（劇場・音楽堂等機能強化推進事業）

独立行政法人日本芸術文化振興会

■担当した業務

応募書類仕分け、応募者リスト作成、書類審査、採点集計業務、選考結果郵送作業、オーディション当日各種備品準備、会場運営補助、オーディション選考、合格者一覧表作成、アンケート作成、アンケート集計

1. はじめに

アーツアカデミー研修において、第2タームは、人材育成事業である「東京演劇道場」の二期生を選考するオーディション実務に携わった。「東京演劇道場」は、東京芸術劇場の芸術監督である野田秀樹氏自ら指揮する、舞台役者のための“修行の場”である。この報告書では野田秀樹氏の名が随所に出現するが、それは「東京演劇道場」が野田氏発信の事業であることに他ならない。

2021年9月に第二期道場生の募集がかけられ、11月30日～12月9日までの間で4回のオーディションが行われた。筆者は、「公共劇場における俳優育成事業について」というテーマのもと、誠に僭越ながら書類選考およびオーディション当日の審査に至るまで、選考にも携わらせていただいた。次世代を担おうとする若手の俳優から、ジャンルを越境して新しい表現をつかもうとする他ジャンルの実演家など、志ある人材を多くこの目で見ることができた。そしてまた、日本を代表する舞台人であり東京芸術劇場の芸術監督を務める野田秀樹氏を始め、東京演劇道場のリリースにある通り、第一級のアーティストを講師（今回は選考委員として）に迎えたオーディションの現場は圧巻であった。情熱と野心あふれる応募者が、オーディションの課題を短い時間のなかで創意工夫をもって自己表現を尽くし、また野田氏や他の審査員の言葉一つ一つに呼応するその瞬間はまさに舞台芸術の中心が東京芸術劇場にあると思えたほどである。

しかし他方で、この先本事業がどういった形をとっていくのかの見通しは、なかなか筆者自身は得られずに終わってしまった部分もある。新型コロナウイルスの感染の収束が一向に見えない時分において致し方無いと思える一方、事業自体が向かおうとする先が見えにくいことは、公共劇場が行う事業として課題が残ると感じられた。

そしてなにより、そもそも日本において俳優の育成とは何か。この問に答えることは簡単ではないことが、今ター

ムの報告書執筆での最大の気付きである。「東京演劇道場」の第一期のある道場生にヒアリングを行った際に次のように述べていたことがとても印象的であった。

「俳優って変な仕事なんですよ。今この瞬間に『私は俳優です』と言えば、それでまかり通るんです」

舞台芸術の価値そのものを語るのが難しい現代日本において、何をもって俳優とし、どういったものが育成にあたるのか。そうした議論は道半ばである。また、東京演劇道場においても、2018年に構想がスタートし、コロナ禍に中断を余儀なくされたこともあり、2021年現在にわたり事業で実施された内容の記録がほとんど残っていない状況である。そうしたことを踏まえて本報告書は、東京芸術劇場において行われている東京演劇道場の性格を、今回携わったオーディションの様子およびヒアリング等から考察するとともに、現状の事業の意義と課題について筆者なりの視点で述べつつ、実施された内容の報告に重点を置いて記していくことを目的とする。

2. 日本の俳優養成の課題

本報告書テーマについて考察するにあたり、日本における俳優の養成・育成がいかにして行われてきたか、その歴史と現状の課題について簡潔に整理する。論点を絞るため、ここでは現代演劇の俳優の養成について論ずる。それは東京演劇道場が、伝統演劇などのジャンルを対象としていないためである。

2-1 日本の俳優養成機関

佐藤郁哉氏によれば、現代演劇とは、歌舞伎や能、狂言、文楽などの「伝統演劇」に対して、西欧の近代劇以降の演劇の流れをくみ、あるいはまた、その流れと日本独特の演劇表現が組み合わせられて出来上がった演劇ジャンル¹を指す。このジャンルの確立は、諸説あるものの、おおそ1960年代に始まったとされる、いわゆる「小劇場運動」の中で形成されていったというのが通説だと思われる。つまり、日本において現代演劇の分野は半世紀ほどの歴史なのである。芸術分野としては、それほど多くの歴史的時間を積み重ねているとは言い難い。

また、2009年に文化庁が設置した文化審議会文化政策部会でまとめられた報告書「舞台芸術人材の育成及び活用について～文化芸術立国の礎の強化と未来への投資～」によれば、日本の現代演劇が、演劇集団ごとに方法論や志向を違えながら発展してきた歴史があるため、実践で求められる技術・技能が集団ごとに異なり、多様な表現に対応できるプロフェッショナルな演劇人を育成する場が限られている²との指摘がなされている。そうした状況に対し、新国

立劇場演劇研修所所長の宮田慶子氏は、日本において俳優教育のスタンダードは無く、「一劇団一メソッド」のように、劇団ごとに異なるメソッドを追及しており、共通言語と呼べるものが存在しないことが、現代演劇のジャンル全体としての技術力向上が中々進まない原因と主張している³。

さらに、公益社団法人日本芸能実演家団体協議会（以下、芸団協）による5年ごとにおこなっている調査報告書『第10回 芸能実演家・スタッフの活動と生活実態調査』⁴では、「どのように今の活動分野の技能を身に着けたか」について複数回答を可とした調査で、最も重要だったと思うもの1つに絞り込んだ結果、「現代演劇・メディア」は、最も多いのは「劇団・楽団などプロの集団に直接入って技能を身に着けた」が38.1%で、次いで「専門学校・教室・養成所などで教育を受けた」で26.8%となっていた。つまり現在においても、個々の劇団が持つ養成機関としての役割は非常に大きいと言えるだろう。

2-2 俳優養成の課題

俳優教育を専門とし、2005年4月～2009年3月新国立劇場演劇研修所カリキュラム・コーディネーターを務めた川南恵氏は、日本人俳優の技術力低下に問題意識を持ち、1999年より3年間、合計10回のワークショップを行った。講師はロンドンよりRADA（ロイヤル・アカデミー・オブ・ドラマティック・アーツ）、LAMDA（ロンドン・アカデミー・オブ・ミュージック・アンド・ドラマティック・アーツ）、GSMD（ギルドホール・スクール・オブ・ミュージック・アンド・ドラマ）などの演劇学校やロイヤル・ナショナル・シアターの協力を得て、俳優指導のエキスパートを招聘するなど内容の充実をはかったという。

ワークショップでは延べ241名が受講し、内容についての反応も良く「経験者のリフレッシュ」としては充実したワークショップだったと振り返る一方で、「しかし、この規模では『俳優の養成』にはならないという現実におつかった。俳優の養成に必要な基礎トレーニングは長期間の『コンスタントな継続』なくしてはその成果が演技まで影響してこない。年に数回、長くて1週間のワークショップでは無理なのだ」⁵と述べている。また海外から講師を招聘しての長期間のワークショップを継続して行うことは経済的に不可能であったことを明かしている。

川南氏は成果が演技に影響するまでには想像する以上に膨大な時間がかかると指摘する。具体例として、俳優経験者対象のプログラムで最初の5日間、4.5時間ずつ声と身体トレーニングを続けた結果、22.5時間を経てようやく受講生が「身体感覚が変化して、そしてそれが心地よい」状態を認識できるようになったサンプルを提示している。

現代演劇の俳優養成の課題は、これだけの時間を使える環境が日本は圧倒的に少ないことが挙げられる。SPAC(公益財団法人 静岡県舞台芸術センター)制作部の丹治陽氏は、俳優としての専門性を獲得するにあたって「先人の残したさまざまな演劇的成果にふれ、学び、選択し、集中的に極めていくための場がほぼ無いということが問題」と主張する。

2-3 俳優のための技術維持向上の場

このような経緯から専門教育機関の必要性が長く訴えられ、2003年から「我が国における演劇養成機関の在り方について」の検討会・調査が文化庁主導により行われた。それに基づき2005年に新国立劇場に演劇研修所(以下、NNTドラマ・スタジオ)が設置される。このNNTドラマ・スタジオでは明晰な日本語を使いこなし、柔軟で強度のある身体をそなえた次代の演劇を担う舞台俳優の育成を目的とし、3年制、週5日の全日制フルタイム(10:00から18:30)を基本に俳優の育成が行われている⁶。

1年次は身体と言語をつなぐ基礎的な俳優訓練に力点をおき、2年次には、それに加え、緻密なテキスト分析・解釈を前提とした「シーンスタディ」を中心的な課題としさまざまな演劇メソッドに触れる機会が設けられている。さらに3年次は、実習の公演を通じて舞台経験を積んでいくカリキュラムとなっている。

俳優を養成するためには、このように長期にわたってのプログラムが必要である。トップレベルの技術を維持するために必要な稽古について浅利慶太氏は次のように述べている。

「四季芸術センターがある限り、俳優たちは「稽古不足」という言い訳は絶対にできません。1日を通して「クラシックバレエ」「ジャズダンス」「アウエイクニング(怪我を避けるための体づくり)などのレッスンが行われ、俳優たちは自由にクラスに参加することができます。

なかでも、セリフを正しく話すための基本レッスンである「母音法」と「呼吸法」を教える数室には、毎日多くの人間が参加します。こうした基本レッスンは、どんなベテラン俳優であれ、毎山欠かさず行わなければなりません。公演のある俳優でも、それが都内の劇場であるなら朝10時からのレッスンをこなし、それから劇場に入って欲しい。劇場に着いてからも、個々人で訓練を続けます。このように、劇団員の日常は訓練に明け暮れていて、いわば、訓練の間に本番があるという感じです。努力を継続しなければ、あつという間

に自分のスキルが落ちていくことを彼らは知っているのです。」⁷

他の芸術分野同様に、現代演劇の俳優もまたこうした日常的なトレーニングを行うことで一流と呼ばれるようになる。以上のことから、基礎的な技術においては習得にまとまった時間を要すること、また実演=発展と、俳優としての技術力の維持はセットであるということが言えるだろう。

つまり、俳優の育成にとっては、習得・維持・発展の三つのサイクルを繰り返すことが重要だと考えられる。しかし前述の通りそうした環境は、むしろ民間の劇団で、しかもとりわけ公演のために向けた稽古の中を中心に整えられることがほとんどであった。そうした状況に対し、公共劇場に求められる取り組みとはどのようなものか。次章以降でこの点に関して検討を行っていく。

3. 公共劇場が俳優養成に取り組む意義

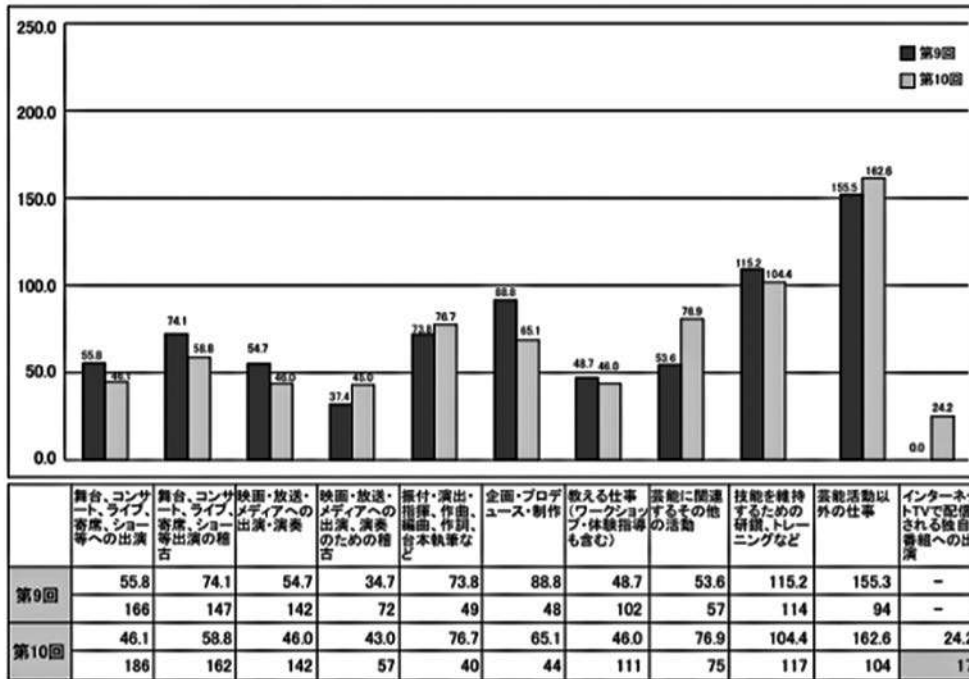
前章でみてきたように、質の高い舞台芸術を担う俳優にとっては、継続的なトレーニングは必要不可欠である。だが先にあげた芸団協の調査によると、「1年間に費やした芸能に関する活動日数」で最も平均活動日数が多いのは「芸能活動以外の仕事」の162.6日である。筆者が「東京演劇道場」の俳優に行ったヒアリングでも、創作活動を行うために3ヶ月~半年程度のまとまったアルバイトをし、余った時間で稽古を行い、直前の集中的な稽古および公演期間や旅公演をするための費用を稼ぐ。といった若手俳優の典型的なイメージともいえるスタイルで生活せざるを得ない現実を聞いた。これには、現代演劇の活動だけでは生活できないという根本的な課題があることが考えられる。

一足飛びにこのようなある種の社会的課題を解決することは難しい。では、こうした状況の中で、現時点での公共劇場が担うべき人材育成としての俳優養成事業のあり方とはどのようなものだろうか。

公共劇場が人材の育成を事業として取り組む根拠は、公共劇場のあり方を示した「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」(通称「劇場法」)に示されている。劇場法の前文には、「我が国の劇場、音楽堂等については、これまで主に、施設の整備が先行して進められてきたが、今後は、そこにおいて行われる実演芸術に関する活動や、劇場、音楽堂等の事業を行うために必要な人材の養成等を強化していく必要がある」と記しており、同法第3条で劇場が行う事業に人材育成を定めている。この人材の中には実演芸術を行う実演家が含まれる。

実演家、具体的には現代演劇の上演を担う俳優の育成に

■ 現代演劇・メディア



上段：平均日数（日）
下段：サンプル数（人）

図2：昨年1年間に費やした活動日数（ジャンル別）

出典：公益社団法人日本芸能実演家団体協議会「第10回 芸能実演家・スタッフの活動と生活実態調査 調査報告書」

絞ってさらに劇場法を読み解くならば、同法第4条には、劇場を運営する者の役割として「実演芸術の水準の向上等に積極的な役割を果たすよう努める」ことを求めている。つまり、なんのために人材の育成をするのかという問いを、現代演劇の上演を担う俳優の育成に代入してみると、実演芸術の水準の向上ということが分かる。

そして最終的には、そうした実演芸術の水準の向上等を通じて実演芸術の振興を図り、「心豊かな国民生活」や「活力ある地域社会の実現」、そして「国際社会の調和ある発展」を目指すことを同法は目的としている。（1条）

その上で同法の前文には、「文化芸術の特質を踏まえ、国及び地方公共団体が劇場、音楽堂等に関する施策を講ずるに当たっては、短期的な経済効率性を一律に求めるのではなく、長期的かつ継続的に行うよう配慮する必要がある」としている。公共劇場では、国や地方公共団体とは不可分の関係にある。法の根拠に基づいた活動を通じ、社会的な機能を果たすことで、政策の議論の中で必ずしも即時的でない事業の価値を説明をすることができる。人材の育成においては、ある程度長期的な時間を必要とすることから、まさにその性格を有している。

上述したように、日本においては現代演劇のジャンルの俳優を養成する際に、その手法やあり方については未だ模索段階にある。だからこそどのような形が実演芸術の向上

に結びつくのかの追求をし続け、またその説明責任を正しく果たすことによって、民間では取り入れにくい長期的な人材育成のあり方を公共劇場において実現できるのである。

4. 東京演劇道場の概要と設立経緯

前章では公共劇場において俳優養成を行う意義として、日本では模索段階にある現代演劇ジャンルの俳優養成について、民間では取り入れにくい長期的な人材育成のあり方を実現できることを指摘した。では実際、公共劇場における俳優養成はどのような現状にあるのか。日本を代表する公共劇場である東京芸術劇場の俳優養成に関わる事業である「東京演劇道場」の現状はどうなっているのかをみてみよう。

まず本章では、「東京演劇道場」の概要と設立経緯を説明する。

4-1 東京演劇道場の設置経緯

東京芸術劇場は、文化の創造・発信拠点としての劇場の役割を強化するため、2009年7月初代芸術監督に、劇作家・演出家・俳優の野田秀樹氏を迎え、「芸術文化の創造発信」「人材育成・教育普及」「賑わい」「国際文化交流」のそれぞれの拠点というテーマを掲げた。

演劇分野における人材の育成を目的とした事業は、2018

年までは大きく分け二本の軸で行われてきた。一つは若手の団体を支援する「芸劇eyes」、「eyes plus」シリーズ、もう一つは俳優やダンサーといった個人の実演家に対しての、国内外の著名な演出家・実演家を招いた劇場主催のワークショップの開催である。

中でも直接的に「東京演劇道場」のきっかけとなったのが、2017年に東京芸術劇場において俳優のスキルアップを目的として実施された「リロ・パウアーによる俳優・ダンサーのためのワークショップ」である⁸。それまでの演劇系ワークショップとしては異例の3週間にも及ぶ長期間で実施された。若手から中堅の俳優の他、ダンサーなど多様なバックグラウンドを持った25名が参加した。最終日には、最終的な成果として実施内容をまとめたショーケースを公開して発表を行った。

講師のリロ・パウアー氏と野田秀樹氏は、野田氏が1993年にイギリス留学した際に出会い、長く親交を続けている。そうしたこともあり、野田氏もこのショーケースの様子を見学した。そして、その後行われた振り返りの場で、野田氏は参加した俳優陣から、このような長期的に集団で、なおかつ実験的に創作する場が日本にはなく、「こうした機会を継続的に求めている」などの要望を聞いたという。

そこからおよそ半年後の2018年6月19日に東京・東京芸術劇場にて行われた「東京芸術劇場芸術監督 野田秀樹を囲む記者懇談会」にて、「東京演劇道場」の実現に向けて動き出していることが発表される。ただし、その時点では未だ明確な形は無く、概念的なものが先行していた。記者に対しての発言からも具体的なことについては、試行錯誤しながら進めていく方針ということが分かる。

「若い人とある程度まとまった時間を、長期的に取ってやっていく方法がないかなど。そこで、まだなんと呼べばいいのかかわからないのですが、その形をこれから探り始めようと思っています。」⁹

この概念的であったものに「道場」とネーミングを与えたのは、チラシデザインを担当したデザイナーの佐野研二郎氏である。佐野氏からの提案前に、野田氏と劇場職員の間では何度かネーミングについて意見交換をするものの、野田氏が納得のいく結果はその場では得られなかったという。

そして、NODA・MAPのアンサンブルオーディションの手法を取り入れる形で2018年12月にワークショップ形式のオーディションを実施した。募集に対しては、年齢は8歳から70代後半まで、地域は沖縄から北海道まで、約1700名の応募があった。出自は多種多様で、若手俳優を中心に

商業演劇で活躍している俳優や現役アイドル、アナウンサー、主婦に至るまでさまざまであったという。そこから書類選考を経て300名がオーディションに参加し、最終オーディションで60名が合格となり第一期の道場生が決定するに至った。

4-2 広報にみる「東京演劇道場」

「東京演劇道場」は公共劇場である東京芸術劇場が行う人材育成事業である。まずは劇場が広報として出している一般の市民に届く情報から「東京演劇道場」について確認する。

東京演劇道場は、芸術監督・野田秀樹の指揮のもと、舞台役者が集う修行の場です。野田をはじめ、東京芸術劇場に集う国内外第一級のアーティストたちの舞台創作の技と志に触れ、芝居人同士が互いに刺激を受け合う場を提供します。¹⁰

「東京演劇道場」に“集う”ためには、オーディションに合格する必要がある。応募資格については、年齢、経験を不問としているが、書類審査およびワークショップ形式の実技をパスしなければならない。2018年に第一期生の募集に対しては1700名もの応募があった。当時のオーディションに合格したのは60名なので、実に28倍の倍率である。本年度行われた二期生合わせ、所属人数はちょうど100名となった。

一期生と二期生を合計した年齢分布では、30代前半が最も多く、次に20代後半となっている。男女比はほとんど5:5である。小劇場はじめ、商業演劇など舞台経験を踏んだ若手を中心に、ダンサーや演出家、そのほか日舞経験を有するが、集団創作は全くの未経験という道場生もいる。

表1：「東京演劇道場」年齢別在籍者数（2021年12月20日時点・筆者作成）

一期生		二期生	
		10代	1
20~24代	7	20~24代	7
25~29代	11	25~29代	7
30~34代	14	30~34代	8
35~39代	8	35~39代	5
40~44代	12	40~44代	3
45~49代	4	45~49代	2
50代	1	50代	3

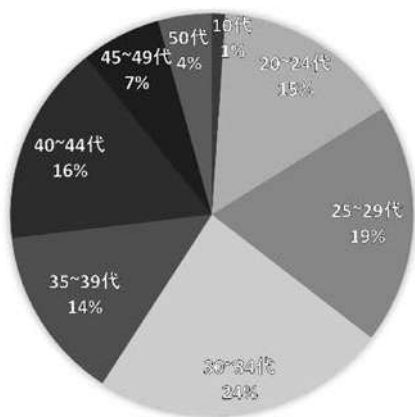


図2：「東京演劇道場」年齢分布（一期、二期の合計）（2021年12月20日時点・筆者作成）

そして、リリース・チラシには「道場生」になることで特権的に得られる環境を項目で次のように列挙している。

- ・野田秀樹芸術監督および、国内外から野田が招いた講師によるワークショップ・レクチャーを行います。
- ・東京芸術劇場の自主事業や関連公演のオーディションを受けられます。
- ・東京芸術劇場の自主事業や関連公演の観劇、ゲネプロの見学などが出来ます。
- ・東京芸術劇場にて行われた過去公演の映像鑑賞会を行います。
- ・東京芸術劇場のリハーサル室を開放し、発声やスト

レッチなど自主練の場を提供いたします。

- ・野田秀樹芸術監督、ないし野田が指名した演出家の演出による公演を行うことも視野にいれています。¹¹

これらの情報からは、オーディションに選ばれた人材に、総合的な事業を行う東京芸術劇場の機能を余すところなく活用できるポジションを与える印象を受ける。

4-3 東京演劇道場 事業実績

過去の東京演劇道場のワークショップ内容および、「東京演劇道場」に所属する俳優を起用して上演が行われた『赤鬼』に関しては、令和2年度アーツアカデミー、高山未来氏の研修生報告書が詳しい。今回はさらに先に論を進めるため、実績に関しては以下簡単にまとめることに留める。

(1) ワークショップ

- ・2019年5月～2020年2月にかけて10回
- ・2020年 1回
- ・2021年 0回

(2) 公演『赤鬼』

- ・ワークショップ 2020年6月
- ・公演 2020年7月24日～8月16日（4チーム）

表1：道場生の主催事業出演実績一覧（2021年12月20日時点・筆者作成）

日時	カテゴリ	公演/イベント名	演出家	道場出演者（野田マップ経験）	会場
2020年10月30日（金）～11月1日（日）	オペラ	東京芸術劇場30周年記念公演 東京芸術劇場シアターオペラ vol.14 モーツァルト/ 歌劇『フィガロの結婚』 ～庭師は見た！～（再演）	野田秀樹	上村聡（2017年～） 川原田樹（2010年～） 近藤彩香（2010年～） 佐々木富貴子（2011年～） 末富真由（2016年～） 花島令（2017年～） 的場祐太（2012年～）	コンサートホール
2021年4月14日（水）～5月4日（火・祝）	演劇	主催公演『パンドラの鐘』	熊林弘高	木山廉彬（無し・文学座研究所修了） 長南洸生（無し） 八条院蔵人（無し・ダンス世界大戦経験者）	シアターイースト
2021年5月3日（月・祝）～5日（水・祝） ※公演中止、配信企画	朗読劇	TACT FESTIVAL 2021 朗読音楽劇 『ヘンゼルとグレーテル』 『シンデレラ』※公演中止		石山蓮華（なし・電線愛好家・文筆家） 藤井咲有里（2018年～）	ロワー広場（収録）
2021年8月19日（木）～9月5日（日）	演劇	主演公演『カノン』	野上絹代	川原田樹（2010年～） 長南洸生（無し） 手代木花野（2016年～）	シアターイースト
2021年8月30日（月）～9月12日（日）	演劇	主演公演『Le Fils 息子』	ラディスラス・シヨラー	木山廉彬（無し・文学座研究所修了）	プレイハウス
2022年1月8日（土）	オペラ	東京芸術劇場 コンサートオペラ vol.8 ビゼー/劇音楽『アルルの女』 演奏会形式（朗読付き日本語上演）		木山廉彬（無し・文学座研究所修了） 藤井咲有里（2018年～） 的場祐太（2012年～）	コンサートホール

(3) 創造事業との連携

上述の通り、俳優の人材育成を目的とした事業は、これまでも東京芸術劇場においても行われてきた。劇場HPの過去の公演を遡るとその軌跡を見て取ることができる。多くは劇場主催の、ワークショップ形式によるもので、演劇の実演家に対しては、国内外の著名な演出家・実演家を招きワークショップを開催してきた。だが、そのほとんどが短期間によるものであり、またその後には劇場の行う創造事業、つまり主催公演への出演やその他事業ともつながるような明確な道筋は示されてこなかった¹²。その点に関しては、劇場が劇団員としてではないものの、「道場生」という一種のコミュニティのようなあり方で個人の俳優たちと信頼関係を築き、自主事業や関連公演のオーディションへの道筋を示したことは画期的なことだといえる。

「東京演劇道場」は2019年に本格始動した歴史の浅い事業である。現時点では東京芸術劇場の公演に出演する道場生は一部に限られているようにも思う。今後引き続き有機的な連携が行われていくことが望ましいだろう。

(4) 自主トレーニング

正確な回数までは把握しきれなかったものの、『赤鬼』が行われるまで数回程度実施があった。ただし、メンバーは60名の道場生の内、5～6名程度に限られていたという。筆者の第2ターム期間中においては、3回実施があった。主催したのは同じ道場生で、こちらも参加人数は5～6名程度と少数であった。

ここで留意したいのは、自主トレーニングは、あくまでスポット的であり、「日常的」に取り組まれていたものではないことである。

5. 俳優養成事業としての「東京演劇道場」の性格

5-1 現状の整理

「東京演劇道場」は、上述の野田氏のインタビューから見受けられる通り、そもそも集団で創造するトレーニングを日常的に行う場を求めている俳優たちの声がかきつけたものの、具体的にどのような形で事業を進めていくのか、定まりきらないままスタートを切った経緯がある。第一期のオーディションが行われた翌月に行われた「東京芸術劇場芸術監督 野田秀樹を囲む 記者懇談会」での野田氏のコメントをみるに、事業が走り出してもなお実験的な状況は続いている様子が分かる。

「オーディションは5日間やりました。『道場』がどういう形かはいまだにはっきりしてないのですが、それでもこんなに応募してくれて。オーディションで参

加者たちに話したのは、今後、自分の知り合いの国内外の演出家を呼んでワークショップを行うこと。あといわゆる演劇のプラットフォームというか、出会いの場所になってほしいと思っていること。」¹³

事業担当者へのヒアリングを行ったところ、今回の「東京演劇道場 the 2nd」のオーディションで二期生を新たに迎え入れたものの、今後の具体的な方向性などは未定とのことであった。2020年度では公演として『赤鬼』が行われた以外には、座学的なワークショップを1度開催したのみである。そして本年度に関しては劇場主催の「東京演劇道場」のワークショップは一度も開催されていない。身体表現を多用し、対人での接触も多いワークショップを行う場合には、新型コロナウイルス等の感染症の影響を大きく受けてしまうことは事実としてある。だがそうしたことを差し引いたとしても、新たにメンバーを募集する以上は、事業として何を目指しているのか、どういった方向性を目指していくのかが示されるべきではないだろうか。少なくとも「芝居人同士が互いに刺激を受け合う場」になっているとは言い難いと筆者は感じている。

そして、道場生が得られる特権であり、「東京演劇道場」の機能ともいえる東京芸術劇場の自主事業や関連公演のオーディションへの参加については、多少見受けられるものの、起用されるメンバーには偏りがある。ほとんどのメンバーがNODA・MAP経験者で、「東京演劇道場」における俳優としての研鑽の結果が表れていると言い切れるかは疑問である。野田氏のいう「演劇のプラットフォーム」として機能しているかについても、現時点においては十分とは言えないだろう。

むしろ、それまで公募によって幅広い対象に向けて行われてきた人材育成事業であるプロの俳優向けワークショップは、「東京演劇道場」の事業開始後それまでに比べ開催が少なくなっている。道場生のみの特権的にワークショップを実施する場合、何かしらの社会的な価値が生み出されていればそこに意義を見出すことが可能だ。だが具体的な成果を十分に説明しきれなければ、公共性とは相反するのではないだろうか。

5-2 劇場としての事業の位置付け

野田氏の強力なリーダーシップの下に進められてきた「東京演劇道場」であるが、「公共劇場」である東京芸術劇場において行われる事業である以上、その取り組みのなんらかの効用が社会的に還元される必要がある。東京芸術劇場の指定管理者提案書類（事業計画書）では、次のように落とし込まれている。

「俳優の日常の訓練の場所が減少傾向であり、身体トレーニングなどは個人でもできますが、集団での表現・創造を日常的に訓練する場所の提供は喫緊の課題となっています。集団でのコミュニケーション能力を養うことのできる場所の確保は、より質の高い演劇の創造を目指すためには、欠かせないものであります。集団で即興での演劇的表現を追及し俳優としてのディレクションを磨く観点から、質の高い俳優・舞台表現者を継続して輩出することを目指します。」¹⁴

これまでみてきたように長期間で身体に変化が感じられるようなワークショップや、「シーンスタディ」を積み重ねる環境の創出は非常に少ない現状がある。事業計画書からは、この点に関してしっかりと問題意識を持っていることが分かる。たしかに、「東京演劇道場 the 2nd」の合格者に対し行ったアンケート調査でも、「日常的に俳優・パフォーマーとしてトレーニングする場・環境はありますか」という質問に対して、最も多かったのは「個人によるトレーニング」であった。

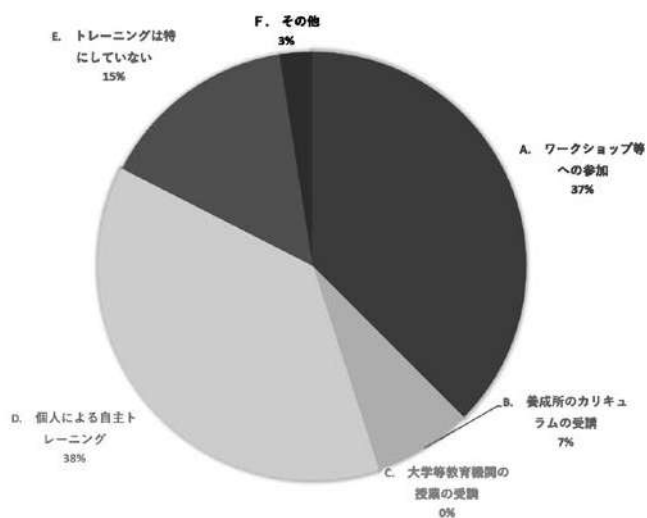


図3：「東京演劇道場 the 2nd」オーディション合格者の日常的なトレーニング内容（2021年12月20日時点・筆者作成）

だがこの問題意識と事業の状況がなぜ結びつかないのか。この点に関して次章以降で考察を深めていきたい。

5-3 日常の創造の場とはなにか

劇団という組織として一つの表現（作品）に向かっていく集団ではなく、ある特定のメソッドを用いて極めようとするでもなく、そしてまた、決められた年間カリキュラムなどを通じて体系的に学ぶでもない。「東京演劇道場」が提供する機会の内、「修行の場」・「刺激を受け合う場」と

はどういうものか。筆者なりに分析してみたい。

(1) 演劇人としての野田秀樹の稽古

野田氏は、劇団夢の遊眠社解散後、1992年～1993年の間、文化庁芸術家在外研修制度によりロンドンに留学をしている。そして帰国して以来、ワークショップを繰り返し行っており、その中から戯曲の着想を得たり、キャスティングに際してもその参加メンバーの中から俳優を選んで公演を行ったりしている。1994年に日本経済新聞に寄せた文章で次のように語っている。

今、僕は漸く方向として手応えをつかみつつある。それは、ワークショップと呼んでいる稽古場である。これは今、日本で呼ばれているワークショップとは少し違う。今あるワークショップは、日本人の教育癖で「教える－教わる」の関係に埋没し、短期間集中養成所のようなものが多い。集まってくるのは素人で、金を払ってワークショップに参加して、教えてもらうという姿勢である。素人を対象としたワークショップがあってはならない、とは思わない。だが今必要なのは、玄人の役者を対象としたワークショップである。

このワークショップは、最終的にひとつの作品をつくりあげていくものである。だがいわゆる稽古とは違う。すぐ目の先に本番があるのではない。一年以上も前から、数週間ずつ、数回おこなう。ひとつのテキスト(台本)を使って、「遊んで考える」という姿勢を貫いていく。もちろん配役も決められていない状態からはじまり、どんな芝居になっていくのがおもしろいのか、どんな装置が、どんな衣裳がよいか、すべてそのワークショップからはじまる。上演する劇場でさえ、ワークショップの後に決められるのが理想である。¹⁵

短期間ではあるものの実務でオーディションに携わり、野田氏の立ち振る舞いや発言などに触れた筆者には、この文章に「東京演劇道場」に通じるものが感じられた。ここで掲げられた“理想”を、芸術監督就任10年目の挑戦にしているのではないだろうか。野田氏は芸術監督就任時のインタビューで今後のビジョンに対しても「時間はかかるでしょうけれど、劇場がワークショップを主催してそれを積み重ね、ひとつの作品をつくりたい」と述べている。さらには「東京演劇道場」のリリースに掲載された直筆のコメントにも「こうした様々な思いから「芝居人」の出会い「道場」を創りたいと思いました。やがてゆくゆく、そこから、何かの形＝作品ができれば、という欲張りな夢ものせて...」と同じような趣旨を記している。

一貫して、最終的に作品に繋げていきたいという意欲が表れていることから、長く日本の現代演劇の最先端をゆく芸術家としての野田秀樹にとって、作品を作る、ということが使命なのだともまさに感じられる。プロフェッショナルな実演家にとって、稽古は作品を生み出す手段なのだから当然であろう。その文脈においていえば「東京演劇道場」は、比喩としての“道場”であって、その本質は、優れた舞台芸術、俗に言えば「面白い芝居」を作るための場なのだと言えるのではないか。

(2)「東京演劇道場」のワークショップ

今年度、東京芸術劇場が主導で行った「東京演劇道場」の活動は無かったため、ワークショップの様子を見学して分析することは叶わなかったが、第一期の道場生3名と、事業担当者へのヒアリングを行い、大まかにではあるもののその様子を窺うことができた。

実施されたいずれのワークショップもクリエーションを中心に行うもので、上記の野田氏のコメントがあるように、「教える－教わる」の関係ではなく、俳優自身の考え方を具体化するものであった。そこには「こうあるべき」といった思想ではなく、出てくるものを楽しみにする現場があるという。

またヒアリングを行った道場生は、NODA・MAPの創作にもアンサンブルメンバーとして携わっており、NODA・MAPでのワークショップとの比較として、東京演劇道場のワークショップは「結果重視じゃない」と話していた。たとえば具体的な作品創造の現場の場合、公演日が決まっている関係上どうしても時間との闘いとなる。そこでは、あくまで野田氏の理想に近づける作業の早い俳優が求められてしまうのだという。ワークショップをしながらか作品を作り上げていく点で共通する部分はみられるものの、開演開始日の決められた公演をゴールとしていない「東京演劇道場」とは原理的に異なる点である。逆説的ではあるが、そこに「東京演劇道場」の性格を確認することができる。

(3)「東京演劇道場 the 2nd」オーディションの様子

上記ヒアリングを行う中で、「東京演劇道場」で行っているワークショップが、今回行われた「東京演劇道場 the 2nd」オーディションの内容の延長にあるという説明を受けた。そのため、オーディションにおいて実施された内容と、どういった点が重視されていたか触れておく。なお、オーディションの実施内容については巻末資料に記載する。

今回行われたオーディションもほぼすべての課題がワークショップ形式で実施されていた。公演の配役を決めるオーディションなどでは、俳優に台本を読ませ、演出家のイメージとマッチするかという、実演に対する言わば正解か不正解かのような判断基準がある。だが今回のようなワークショップ形式ではそうした模範解答のようなものは存在せず、むしろ新しいことに挑戦しようとする心意気のようなものがみられていた。

中でも選考中に野田氏から俳優に向けられた発言で非常に多かったワードを二つあげたい。

①「自分の身体をクリアに」

②「リズムが出てきたら崩す」

①については、俳優自身が自らのアクションについて迷いを持たないで実演することを求めた発言だ。単純に歩くにしても、進む、止まる、向きを変えるとといった一つ一つの基本的な所作に自分の意思を確認して行っているかどうか。実験的なワークを行う中で、自らの迷いは他者にもすぐさま伝染する。相手とのコミュニケーションを正しく疎通させるために、まずは自分自身が明確に意識をコントロールしているかが重要であった。

②の「リズムが出てきたら崩す」は、挑戦することを恐れず、常に新しいものを引き出せるかがテストされていた。正解がないワークで自分のやりたいことだけを貫くことは案外難しい。他人の演技を無意識にコピーしていたり、ベテランはつい手の内でできる範囲に収まってしまっていたりする様子が散見された。決められたことを行うのではワークショップにならない。野田氏はパターン化を嫌い、俳優たちに常に新しい引き出しを求めていた。

オーディションを通じ、参加した俳優たちは何を感じただろうか。最終オーディションの合格者に向け行ったアンケートでは、次のようなことが聞かれた。

【アンケート回答内容】自由記述項目

○質問1.「東京演劇道場 the 2nd」オーディションを通じて成長や変化を感じたか

・体や声を自由に使う芝居のやり方は僕にとっては、あまり経験したことがない表現方法でしたので、オーディションを通じて新たな自分の芝居の幅を広げることができました。

・その場において試行錯誤を重ねることによって、自分自身からも新たに生まれた表現があった。

- ・合格を目指していたので「どんなメジャーによって計られているのか、なにを求められているのか」を考え参加しました。そのメジャーを家に持ち帰り改めて手元で眺めてみた時、今このオーディションに合格するどころという即時的な物差しではなく、今後演劇を作っていく上でとても興味深いモノサシを手に入れたのではないかという感覚がありました。一度審査を進む度にそのモノサシを身体の中に入れようと努力し、少しだけ、変化があったように感じます。

○質問2.「東京演劇道場」を魅力的と感じる点について

- ・自分の中で固まった価値観や偏見を柔らかくしてくれる。
- ・「どうしたいか」という問いを常に投げかけてくれる。
- ・失敗を恐れず、成長できる環境があることが役者としては本当にありがたいことだと思います。
- ・稽古の機会を確保し、志を同じくする仲間と出会うことで、俳優修業へのモチベーションを保つことができるのではと期待している。
- ・多種多様な畑で育った俳優達と対話を重ねながら、日本最先端の講師陣と時間を過ごせる点だと思います。
- ・オーディションで過ごした講師陣との時間はいずれも心地よく、どの方のワークも心理的安全を確保したままリラックスして参加することができました。このような公共劇場が本気で俳優を育てるという営みが、今後日本中に広がってほしいなと思います。

さまざまな環境で基礎力を身に着けてきた俳優や、現代演劇とは異なるバックボーンを持つ他ジャンルの実演家に至るまで、参加者が感じたことは、なにか一つのメソッドを体得しようと目指す現場ではない。むしろ今自らの身体にある個人としての特徴や、積み上げてきた経験を引き出しとし、その場で集まった参加者が演技のバージョンアップや、さらに言えば新しい作品の種を見つける場なのだ。おそらく「東京演劇道場」では、後者の新しい作品の種の発見につながることを期待されているのではないかと。

5-4 まずやってみることを許容する場

以上の分析を踏まえると、東京演劇道場とはある意味で、

「まずやってみることを許容する」場といえるように筆者は感じている。「まずやってみることを許容する」場や枠組みとはどんなものか。「サンドボックス」という概念を用いて説明する。

(1) サンドボックスの概念

「レギュラトリー・サンドボックス (Regulatory Sandbox、規制の砂場)」とは、革新的な事業やサービスを育成するために、政府が法規制の適用を一時的に停止することで、企業による実証実験を行いやすくする、規制改革の一種である。子どもの砂場遊びの様子にたとえて、企業が自由に試行錯誤しながら実証実験できるような場を(規制適用停止で)用意するという意味を持つ。もともとは英国において、金融とITを融合したフィンテックなど金融分野のイノベーション促進を目的に近年始まった取り組みであるが、政府が2017年6月に閣議決定した成長戦略(未来投資戦略2017)では、この仕組みを金融分野以外にも広げた「日本版レギュラトリー・サンドボックス」制度の創設が、イノベーション促進の日玉策として盛り込まれた。

「日本版レギュラトリー・サンドボックス」では5原則を掲げ、その第一に「実証優先主義」を謳っている。「実証優先主義」とは既存の規制にどう適合し得るかを審査するアプローチではなく、「まずやってみる (Try First)」を旨とした制度とすることとしている¹⁶。

「日本版レギュラトリー・サンドボックス」の代表的な例として、自動走行や、小型無人機(ドローン)等の実証実験を、特区内に地域限定型のサンドボックスを設け、行うなどで知られる。さらに広島県では、サンドボックスの概念をさらに独自に押し広げ、DXを推進する一環として、技術やノウハウを持つ県内外の企業や人材を呼び込み、最新のテクノロジーを活用し、従来の枠に囚われない取り組みを支援する環境・試行錯誤できるオープンな実証実験の場を自治体主導で提供する「ひろしまサンドボックス」を構築している¹⁷。

「広島県をまるごと実証フィールドに!」をキーワードに、作ってはならし、みんなが集まって創作を繰り返す「砂場」のように、何度も試行錯誤できる場として2018年にスタートし、現在では「ひろしまサンドボックス」を活用した様々なプロジェクトが組成され、多くの実証実験が県内各地で進行している。

ポイントは参加者(企業)が、ある問題意識に立ち、その解決のためにサンドボックス内のリソース(他企業など)と連携することでイノベーション(革新的成長)を生む点だ。新しい価値やあり方を追求したい企業が、主体的に実験的取り組みを行う環境の整備が整えられることで、今ま

で踏み出せなかった新展開に臨んでいくことができるようになる。

(2) 「サンドボックス」としての日常の創造の場へ

「ひろしまサンドボックス」に学ぶことは多い。理念として野田氏が理想とした稽古場に近いといえるのではないだろうか。あらゆる角度から集団で創作を繰り返し、即時的成果を求めるのではなく、失敗もある程度許容しながら何度でも試行錯誤できる場は、まさにそうだろう。短期的なワークショップと異なる点は、何かしらの創造に向かう点にある。野田氏のこれまでの発言にみられるように、最終的には作品を目指す姿勢で稽古が行われることに注目すると分かりやすい。何か作る、という根底を共有した上で、劇場主催のワークショップからヒントを得たりしながら作品を作っていくこと。もちろん失敗は許されるので、上演に至らなくても問題ない。

ただし、サンドボックスが機能するためには、主体的・自主的に問題意識をもち、リソースに働きかけのできる参加者が必要だ。常に特定の主導者が引っ張っていく形では、主導者がいなくなってしまうと「日常的」に刺激をし合いながら稽古を続けていくことが難しくなる。

今チームが終了する間際に、第一期の道場生が自主的にワークショップを「東京演劇道場」で開催することになり、その様子を見学することができた。内容は、俳優があつまり、同じ戯曲をテーマにそれぞれ1時間を持ち時間として順番に演出を担う、というものであった。主催した道場生は、「同じ志を持った道場生だから、何か持ちかけたら答えてくれると思った」と述べていた。こうした取り組みが継続して行われていくことが、日常の創造の場を作っていくことだと考えられる。

6. 公共劇場における俳優養成の課題と今後の可能性

以上より、公共劇場における俳優養成の課題と今後の可能性を考える。これまで述べてきたように、俳優養成は長期的な視点に立って行われるべきである。また、公共劇場が「育成」として事業を標ぼうし行う場合は、事業の説明に責任を持つ必要がある。

人材育成事業と創造事業の連携など、これまで東京芸術劇場において課題であった点を改善していく可能性は「東京演劇道場」に感じることができる。だが、公演『赤鬼』以降の開催頻度や、道場生の自主練習の状況から鑑みるに、野田秀樹芸術監督の強力なリーダーシップによって牽引されており、内実は「野田氏待ち」の状態となっている。

今回「東京演劇道場 the 2nd」のオーディションに携わり、また、これまでの野田秀樹氏の稽古場＝創造の現場

の考え方に触れ、「東京演劇道場」はサンドボックスの概念を持つ環境ではないかという整理を行った。サンドボックスにおいて、特定の主導者のみが絶対的なリーダーシップを発揮するというのではなく、発展を求める参加者が自ら主体性を持って取り組みを行うことが重要である。

俳優のトレーニング環境の確保は、活動の継続を支えるという意味で、公共劇場が行う意義が大いにある。「東京演劇道場」は事業そのものが実験的にスタートした経緯があり、未だ方向性が定まらない現状だが、他分野の取り組みなどとの比較を行い、活動をアップデートすることが望まれる。今回新たにメンバーを迎え入れたことで、より注目度は高まっていくはずである。日本を代表する公共劇場として、今後の俳優養成のスタンダードとなるような取り組みとなるような活動になるためにはどうするべきか。筆者自身もこの点について引き続き検討を重ねていきたい。

注

- 1 佐藤郁哉『現代演劇のフィールドワーク—芸術生産の文化社会学—』東京大学出版会、1999年、pp.16-17
- 2 文化審議会文化政策部会「舞台芸術人材の育成及び活用について～文化芸術立国の礎の強化と未来への投資～」https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/seisaku/pdf/hokoku_210731.pdf、2022年1月19日最終閲覧。
- 3 演劇系大学共同制作「新進劇作・演出家の作品上演、関連ワークショップ、シンポジウムによる演劇人育成事業 記録集」桜美林大学、2017年、p.72
- 4 公益社団法人日本芸能実演家団体協議会「第10回 芸能実演家・スタッフの活動と生活実態調査 調査報告書」https://www.geidankyo.or.jp/img/research/2020_jittai_report_all_revision.pdf、2022年1月19日最終閲覧
- 5 川南 恵「誤解から理解へ—俳優教育でいま求められているもの」『セゾン文化財団ニュースレター view point』No.31、2005年、pp.5-8
- 6 新国立劇場・演劇研修所 <https://www.nntt.jac.go.jp/dramastudio/>、2022年4月18日最終閲覧。
- 7 浅利慶太『劇団四季メソッド「美しい日本語の話し方」』文藝春秋、2013年、pp.15-16
- 8 職員へのヒアリングによる。
- 9 ステージナタリー「野田秀樹が「若い人とある程度まとまった時間を」12月ごろメンバーを募集」（2018年6月19日）<https://natalie.mu/stage/news/287378>、2022年1月19日最終閲覧
- 10 東京芸術劇場「東京演劇道場 the 2nd」<https://www.geigeki.jp/performance/engekidojo/2021-2/>、2022年1月19日最終閲覧。なお、募集チラシにも同じ記載がある。

- 11 同上 東京芸術劇場HP「東京演劇道場 the 2nd」
- 12 この点については平成29年度アーツアカデミー、鹿野遼太郎氏の研修生報告書の中に詳しく記載がある。
- 13 ステージナタリー「東京演劇道場始動に向け、野田秀樹が意気込み『演劇のプラットフォームに』」（2019年1月25日）<https://natalie.mu/stage/news/317416>、2022年1月19日最終閲覧
- 14 東京都生活文化局「東京芸術劇場令和3～8年度指定管理者提案書類(事業計画書)」https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/bunka/bunka_shisetsu/files/0000001437/geigekihontai.pdf、2022年1月19日最終閲覧。
- 15 野田秀樹「劇場を支えるのは、柱ではない」中山真祐子『KAWADE 夢ムック文藝別冊 総特集 野田秀樹 新しい地図を携えて』河出書房新社、2012年、pp.204-206
- 16 内閣官房日本経済再生総合事務局「規制の「サンドボックス」制度について」<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/suishinkaigo2018/revolution/dai1/siryou1.pdf>、2022年1月19日最終閲覧。なおその他の原則についてはなお②「リスクの適切な管理」、③「高いレイヤーでの政府の一元的な体制」、④「ハンズオン支援と事後的な検証」、⑤「トップマネジメントの関与」がある。
- 17 ひろしまサンドボックス公式HP <https://hiroshima-sandbox.jp/#area2>

- スタッフの活動と生活実態調査 調査報告書」https://www.geidankyo.or.jp/img/research/2020_jittai_report_all_revision.pdf
- ・ステージナタリー「野田秀樹が「若い人とある程度まとまった時間を」12月ごろメンバーを募集」（2018年6月19日）<https://natalie.mu/stage/news/287378>
- ・ステージナタリー「東京演劇道場始動に向け、野田秀樹が意気込み『演劇のプラットフォームに』」（2019年1月25日）<https://natalie.mu/stage/news/317416>
- ・東京都生活文化局「東京芸術劇場令和3～8年度指定管理者提案書類(事業計画書)」https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/bunka/bunka_shisetsu/files/0000001437/geigekihontai.pdf
- ・新国立劇場・演劇研究所 <https://www.nntt.jac.go.jp/dramastudio/>
- ・内閣官房日本経済再生総合事務局「規制の「サンドボックス」制度について」<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/suishinkaigo2018/revolution/dai1/siryou1.pdf>
- ・ひろしまサンドボックス <https://hiroshima-sandbox.jp/#area2>

参考文献

- ・佐藤郁哉『現代演劇のフィールドワーカー芸術生産の文化社会学一』東京大学出版会、1999年
- ・浅利慶太『劇団四季メソッド「美しい日本語の話し方」』文藝春秋、2013年
- ・野田秀樹「劇場を支えるのは、柱ではない」中山真祐子『KAWADE 夢ムック文藝別冊 総特集 野田秀樹 新しい地図を携えて』河出書房新社、2012年
- ・川南 恵「誤解から理解へー俳優教育でいま求められているもの」『セゾン文化財団ニュースレター view point』No.31、2005年
- ・演劇系大学共同制作『新進劇作・演出家の作品上演、関連ワークショップ、シンポジウムによる演劇人育成事業 記録集』桜美林大学、2017年

参考資料

- ・平成29年度アーツアカデミー研修生報告書
- ・文化審議会文化政策部会「舞台芸術人材の育成及び活用について～文化芸術立国の礎の強化と未来への投資～」https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/seisaku/pdf/hokoku_210731.pdf
- ・公益社団法人日本芸能実演家団体協議会「第10回 芸能実演家・

【東京演劇道場 the 2nd】オーディション実施内容

・一次オーディション 令和3年12月3日（金）（2日目）

審査員：野田秀樹、山崎清介、野上絹代、ノゾエ征爾、川原田樹、末富真由（敬称略）

時間： Fグループ 12：10～12：50

Gグループ 13：05～13：45

Hグループ 14：00～14：40

Iグループ 14：55～15：35

Jグループ 15：50～16：30

※各組20～22人が参加

実施内容：

審査項目	課題
①歩く	・ 真っ直ぐ歩き、止まる ・ 止まったら次に進む方向をしっかりと見てから向き直し、歩く ・ 基本的には普段と同じように歩く ただし「止まる」「歩く」「向く」、の行為一つ一つを明確に行う
②二人一組歩く	・ ペアで歩く。ただし、①で歩いたのと同じように、あたかも一人で歩いているように歩く (※お互いの歩調を合わせて歩くことが目的ではない)
③「Fish」（魚群）	・ 4～5人組となり、ひし形のような陣形になり、先頭の人リーダーとなり、残りの人はリーダーの歩き方に倣って歩く ・ 方向を変えた時に進行方向に対して一番前になった人が次のリーダーとなり、前のリーダーと別の歩き方で進む
④「Fish」（魚群） + 音を出す	・ 歩き方に加え、リーダーが「ぐおおお」や「しゅんしゅん…」といった音を出しながら先導する ・ 他の人はその音を模倣・増幅させながら従って歩く
⑤「Fish」（魚群） + テーマの感情を表現する	・ 発する音にグループごとにテーマを設け、グループが共通の意識を持って歩く
⑥テキスト	・ 男女ペアで一組ずつ台詞読みを行う ・ 途中で役をチェンジして読む

・二次オーディション 令和3年12月7日（火）

審査員：野田秀樹、山崎清介、近藤良平、井手茂太、黒田育世、野上絹代、川原田樹、末富真由（敬称略）

時間： 11：30～12：30 いグループ（28名）

12：45～13：45 ろグループ（28名）

（食事休憩 30分）

14：15～15：15 はグループ（26名）

15：30～16：30 にグループ（25名）

実施内容：

審査項目	課題
①「Fish」（魚群）	・ 4～5人組で、ひし形のように陣形を取り、先頭の人歩き方に倣い随行していく ・ 同時に、先頭の人人間の感情を表す音を発し、随行者はそれを増幅させていく
②「Statue」（彫像）	・ 公園にある像を5～7人のグループで身体を使って作る ・ 360度全方位から見られることを前提に、一方向のみを意識したものにならないように作る
③ダンス（井出氏振付）	・ 五角形の星を空中に一筆書きしてみる。その軌道を体全体を使ってなぞる。さらにその動きを発展させた、踊る人が自ら動きを決められるダンス
④テキスト	・ 男女ペアで一組ずつ台詞読みを行う ・ 途中で役をチェンジして読む

・最終オーディション 令和3年12月9日（木）

審査員：野田秀樹、山崎清介、井手茂太、黒田育世、野上絹代、川原田樹、末富真由（敬称略）

時間： 11：00～13：00 甲グループ（30名）

（食事休憩 60分）

14：00～16：00 乙グループ（33名）

実施内容：

審査項目	課題
①「Space」（空間）	<ul style="list-style-type: none">・ 4～5人のグループで空間にイメージを作っていく・ 動く順番を決め、①番の人が空間に対してポーズを取り、そのイメージを受け②番の人が関係性を作るポーズを取る。最後の人まで順番が回ったら、再び①番の人が動き出す
②ダンス（黒田氏振付）	<ul style="list-style-type: none">・ 黒田氏の振付によるダンス・ 動きはかなりのスローテンポで、音やリズムに合わせるのではなく、自分の呼吸のタイミングでムーブメントを紡いでいく・ 感覚を内側に向け、目は開いているが、イメージを眺めているように行う
③ダンス（井出氏振付）	<ul style="list-style-type: none">・ 二次オーディションで行った、五角形の星を体全体を使って踊るダンスに振付を追加したダンス
④テキスト	<ul style="list-style-type: none">・ 男女ペアで一組ずつ台詞読みを行う・ 途中で役をチェンジして読む

公共劇場としての劇場運営について

—アーカイブを未来に活かす—

長期コース・演劇制作分野 研修生
佐々木隼人

実務研修概要

■実務研修を行った事業

東京芸術劇場 プレイハウス、シアターイースト、シアターウエストの貸出しに関する事業
貸館事業（プレイハウス、シアターウエスト）
提携公演事業（シアターイースト）

■実務研修にあたっての課題

「公共劇場としての劇場運営について」

■事業の概要

1. 貸館（プレイハウス、シアターウエスト）

期間：令和3年12月20日（月）～令和4年2月28日（月）
担当施設：東京芸術劇場 プレイハウス、シアターウエスト

2. 提携公演事業

2-1. 「だからピリーは東京で」

日程：令和4年1月8日（土）～1月30日（日）
会場：東京芸術劇場 シアターイースト
作・演出：蓬萊竜太
出演：古山憲太郎、津村知与支、生越千晴、西條義将、伊東沙保、成田亜佑美、名村辰
主催：一般社団法人モダンスイマーズ
提携：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

2-2. 二兎社ドラマリーディング4「口ごもる人たち」

日程：令和4年2月12日（土）～2月13日（日）
会場：東京芸術劇場 シアターイースト
作・演出：永井 愛
出演：足立英、石田迪子、岩田あや乃、

うらじぬの、岡田地平、小川ゲン、
丈太郎、滝本圭、土井ケイト、渡辺菜花

主催：二兎社

提携：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

■担当した業務

打合せ議事録作成、公演前下見同席、会場運営補助、ロビー立会い、館内ポスター張替、施錠開錠依頼書フォーマット修正案作成、職員招待リスト作成

1. はじめに

第3タームは、貸館事業に携わりながら公共劇場の劇場運営についての考察を行った。当該テーマは、過去の研修生によって繰り返し扱われてきた。とりわけ、今期令和3年度のアーツアカデミー研修生は、具体的な分析および提案を行っており、一部は実務のバージョンアップに繋がった例も見受けられた。

同テーマに関しては、たとえば2021年の第1タームにおいて前田氏は、劇場のブランディングの観点から、利用団体と劇場ミッションとの親和性を図るため、貸出選考基準について分析を行い、新たな選考基準の提案を行った。また、第2タームでは小山氏が、実務上の問題点について詳細な整理を行っている。これら二つの報告書の要旨を、PDCAサイクルに当てはめてみると、前田氏は、特に利用者の申込み手続きの部分（貸館事業における「Plan」の部分）について、また小山氏は、実際に利用者が東京芸術劇場において活動している部分の整理（貸館事業における「Do」の部分）を行っており、2つの報告書は連動した内容となっているようにも捉えられる。

筆者が貸館事業に携わった第3タームでは、利用選考委員会が開催されなかったりと、時期的なタイミングの関係により貸館事業における非常に重要な実務部分に関われな

かった事情が一部にあった。そうした部分については過去研修生の報告書に依拠しつつ論じることとし、その上で、引き続き論を進めるため、貸館事業におけるPDCAサイクルの「Check=評価」の部分に注目し、今回の報告書を執筆していきたい。

2. 「hana-1970、コザが燃えた日-」貸館事業の事例で感じたもの

まず始めに、今回研修期間中に携わった貸館事業の中で、特に印象深かった事例を挙げておきたい。株式会社ホリプロが主催した「hana-1970、コザが燃えた日-」である。技術協力や使用料金の減免等の無い、いわゆる貸館といえる事業であったが、そこには「公共劇場らしさ」が多方面で感じられた。本報告書のテーマを起草したのも当該公演がきっかけである。よって下記に当該公演の中で得た気づきを記していく。

2-1 作品について

「hana-1970、コザが燃えた日-」は、作家・畑澤聖悟が書き下ろした新作である。演出は栗山民也による。2022年は、沖縄が本土に復帰して50周年にあたる。本作は、復帰直前の1970年12月20日に実際に起きた事件が題材となっている。当時の米軍の沖縄での無法な振る舞いに対し現地に住まう人々が怒りを爆発させた、いわゆる「コザ騒動」である。その事件を背景に、戦中、戦後日本でもアメリカでもなかった“沖縄”で起きてきた出来事が、舞台上にセットされたバー「hana」で語られる。混沌とした時代を必死に生きた人々を描いたシリアスな物語だ。

本作ではウチナーグチ（沖縄方言）が多用され、リアルさが追及されていた。ある劇評には、「観客への付度一切なし」と書かれていた。だがこれはポジティブな意味で表現されていたものである。実際に作り出していた世界観は、当時の空気感をそのまま届けていたかのように筆者には感じられた。終演後の拍手の厚みからも、会場全体でその思いを共有していたのは間違いないだろう。貸館でありなが

らも、東京を代表する「公共劇場」で上演するにふさわしい「質の高い舞台芸術」であったように思う。

2-2 観客について

初日・千秋楽含め、数日ロビーや会場周辺にて窺えたのは、幅広い観客層であった。沖縄の事件に関する社会的なテーマが扱われていることと、主演俳優が映画・ドラマ等の映像ジャンルで活躍していることが相俟ったためであろう。現時点で、どこに舞台芸術のニーズがあるのか、それを探る上でもどのような観客層がどのようなきっかけで来場したかという分析は重要である。

なお本公演は、文化庁子供文化芸術活動支援事業（劇場・音楽堂等の子供鑑賞体験支援事業）¹に採択されていた。そのため、18歳以下は無料で鑑賞できる制度があったことも、観客層の幅を広げた要因の一つでもあると推察される。

上述した観客への付度のない真っ向勝負のパフォーマンスによる上演は、若い層への舞台芸術の魅力を、演目に関する周辺知識への関心とともに高めていた。その様子は公演終了後のパンフレットを求める長蛇の列に表れていた。

2-3 ホワイエの活用について

筆者にとって、もっとも関心を寄せるきっかけとなったのが、ホワイエの活用方法である。「会場に入った瞬間から沖縄が感じられるように」という主催者の意向により、入口正面と下手側の2ヶ所に観葉植物のフォトスポットを設置していた。多くの観客が写真を撮影しており、劇場での観劇体験の記憶を各々の形で持ち帰っている様子があった。

ここから思うことは、貸館事業においても、さまざまなベクトルでの公共性が存在するということだ。発揮される公共性がどの方向に向かっているのか、劇場とどのようなマッチングをしているのか、分析する意義は大いにあると感じられた事例である。



図1：東京芸術劇場プレイハウスのホワイエ（入口正面）に設置されたフォトスポットの様子（筆者撮影）

今回の報告書は、貸館実務を踏まえて、公共劇場の劇場運営を考察するものである。よって、劇場の外部団体によって企画された当該公演の詳細な分析はここでは行わない。ではなぜこの事例を挙げたかといえば、このような“好例”と言える、劇場との親和性の高い公演を呼び込む再現性の高さをいかに獲得していくか、を筆者なりに分析してみたいと考えたためである。

3. 東京芸術劇場の劇場運営の特徴と課題

東京芸術劇場の事業形態は大きく4つに分かれる。主催事業、共催事業、提携事業、貸館事業である。本チームで実務に携わったのは、提携事業および貸館事業である。提携事業は、主催・共催事業に連なる「自主事業」とされている。そのため、演目の選定は事業担当者及び、企画会議を通して決められる。

対して貸館事業は前提が全く異なる。なぜならば、利用団体の申請がスタートとなるためだ。以下では東京芸術劇場における貸館事業の位置付けと、利用申請書があつて初めて成立する貸館事業特有のジレンマについて述べていく。

3-1 自主事業と貸館事業は両輪である

東京芸術劇場の貸館事業の最大の特徴は、貸館事業を「戦略的貸館」と位置付け、主催事業および共催事業・提携事業との両輪として運営を行っている点にある。

貸館事業は、劇場の外部組織に施設の使用を一時的に認める活動をいう。基本的には利用者の申し込みを受け付けることで初めて成立する事業構造である。企画者が劇場内にいる自主事業とは異なり、外部団体による企画が劇場に持ち込まれる形態ゆえに、一般的には劇場にとっては「受け身」として捉えられがちな事業である。しかし、そうした貸館事業に対し、東京芸術劇場があえて「戦略的貸館」の実践を事業計画書等において謳っているのはなぜだろうか。

東京芸術劇場のプレイハウス、シアターイースト、シアターウエストの貸館事務は、演劇・舞踊の創造発信を担う事業第二係の分掌にある。運営部と切り離れた運営方針も考えられる中でこのような組織体制となっているのは、創造発信型の公共劇場として貸館事業も自主事業が持つミッションをある程度担うことが求められているためとされている²。創造発信型の劇場とはいえ、コンサートホール、大劇場、小劇場、その他複数のスペースを有する東京芸術劇場において、自主事業のみで運営を行うことは現実的には難しい。自主事業を行える予算と人員には限りがあり、その上限で達成される稼働率では、公の施設としての東京芸術劇場に課されている責務の一つである「賑わいの創出」

に寄与していると言えなくなってしまうことも要因の一つとして挙げられる。だからこそ、劇場としては自主事業だけでは及ばない多様な企画や、劇場が有しない特殊なノウハウを持つ団体を呼び込むことによって、多岐にわたるミッションの到達を効率的に図っているのである。

貸館事業がこのような位置づけとされているのは、東京芸術劇場が持つ立地的な強みが影響している³。池袋駅から徒歩2分に位置する劇場としては、必然的に芸術団体のみならず都民からの多様な要請にも答えていくことが強く求められるのだという。

東京芸術劇場の事業計画書には次のような記載をもってそうした幅広い要望への応答のあり方を示している。

(施設利用についての実施方針と貸館の運営戦略)

公の施設である東京芸術劇場は、多くの皆様にご利用、ご来館いただき、大きな感動とご満足いただけるホスピタリティの向上を目指し、(中略)芸術文化の創造・発信拠点として、地域の活性化とともに、都民に対して良質な舞台芸術が数多く提供できるよう施設の特性を最大に活かせる魅力ある公演の確保に努めてまいります。

(利用者サービスの実施方針)

優良な公演の誘致をはじめ、文化芸術団体、都内の公共機関、地方劇場・ホール等への広報強化を図り、より一層の利用促進と自主事業との相乗効果による公演の質の向上に努めます。⁴

これらのことからみても取れるように、東京芸術劇場は公の施設でありながら、創造発信型の公共劇場として貸館事業においては「良質な舞台芸術の提供」・「優良な公演の誘致」をミッションの一つとして掲げているのである。

また、貸館として利用した団体の実績が、東京芸術劇場のプログラムと合致していると判断され、その後に共催事業となっていくこともあれば、提携事業として東京芸術劇場を使用した団体が、劇場の使いやすさを評価し、「貸館であっても利用したい」と申込みをしてくることもあるという。また、貸館で評価の高かった演目や演出家、俳優などが、自主事業に起用という形で関わる可能性もある。

このような意味で主催・共催・提携事業と、貸館事業は東京芸術劇場において横断的に行われており、貸館事業が「使ったら終わり」といったいわゆる“貸館＝施設のレンタル”だけにとどまっていないことが特徴だと言えよう。

次章ではこうしたミッションを有し、かつ自主事業との両輪として行われている貸館事業を実践していく際に東京芸術劇場が抱えているジレンマについて述べていく。

3-2 選考におけるジレンマ

東京芸術劇場では、すべてのホール・劇場施設（コンサートホール、プレイハウス、シアターイースト、ウエスト）の貸出しに際して、利用選考委員会による審査を行っている⁵。公共施設では、利用希望者からの申し込み日程が重なった際には、大きく2つの方法によって調整が行われている。1つは、抽選による機械的な調整である。そこには恣意的な判断が入り込まない、ある意味での“公平性”はあるものの、施設が持つミッションとは離れた活動が行われる可能性もある。もう1つの調整方法は、審査を行うことである。利用目的やその実演によってもたらされる効果が、施設が目指す方向性と合致しているか等、総合的に勘案し、施設側が意図的に取捨選択を行う。公共施設がこうした積極的な判断を行う場合には、説明責任が生じる。この点については後述する。

またここから先は、筆者が実務研修において携わったプレイハウス、シアターイースト、ウエストの事例について述べることにする。コンサートホールも同様に利用選考委員会を通じた審査を行っているが、音楽公演の特性上、短日利用や舞台美術などの仕込みが無いなどといった、施設の使用法だけでなく、実務レベルにおいても大きな違いがあるため、ここでは触れないものとする。

利用希望者はまず、プレイハウスの場合は使用の14、15ヶ月前、シアターイースト、シアターウエストは13ヶ月前に使用申請書と公演計画書を提出し、利用選考委員会による審査を通過する必要がある。複数の応募があった場合は、より劇場の目指すビジョンと親和性の高い企画を優先して使用許可を下す審査を利用選考委員会において行っているのである。つまり上演作品のラインナップを、劇場のビジョンを土台として抽選などではなく、劇場独自の指針と照らし合わせ能動的に決定していると言える。なお複数の応募があった場合、と記したが、筆者が閲覧できた申し込み状況によれば、時期によってのばらつきはかなりあるものの、利用可能枠に対して2倍～14倍の申し込みがあった。つまり多くの場合において、どの団体を選定するか、ラインナップに影響する重要な判断がされていると言っていいたいだろう。

この判断過程、つまり利用を希望する団体から提出された企画書および公演計画書をもとに、最も合致するであろう団体を選りすぐる作業に実際に携わる職員の声からは、選考時にジレンマを感じている印象を受けた。それは、上述した「より劇場の品位を高めていくような団体を獲得し、自主事業との相乗効果による公演の質の向上を図っていききたい」という思いがある一方、公の施設としての基本特性上、稼働率の高さも求められているため、可能な限り多く

の団体に貸し出さなければならず、結果として評価軸のダブルスタンダードを生んでしまっている点に由来する。

しかしこのジレンマの様子からは「本当はもう少し質の向上を目指していきたい」という高い意欲も窺える。都民に届ける芸術の質の向上を願っていることである。次章以降では、このジレンマに対してどのような取り組みが可能かの考察を行っていききたい。

4. 考察：事後の評価に注目して

「戦略的貸館」には、質の高い企画を呼び込みたいという思惑が含まれており、それはマネジメント的視点とも捉えられる。今回の報告書執筆にあたり、複数の職員に対しヒアリングを行った。中でも中・小ホールの利用選考委員会に出席する職員からは、2012年のリニューアル以降の貸館の実績において、「演目の内容が徐々に東京芸術劇場の求めるものと合致してきている」といった印象を持っていることが分かった。しかしそのニュアンスからは、さらなる“質”の向上が目指されている様子も窺える。では、上述のジレンマを解消しつつ、例えば「hana-1970、コザが燃えた日」の事例のような、実演のレベルが高く、文化的にも質が高い（少なくとも筆者はそう感じる）企画を呼び込み続けるためには、どのような取り組みを行っていくことが望ましいだろうか。

筆者の関心は、事後の評価にある。ここでの「評価」とは、事業評価を指す。評価とは、事業について有効なフィードバックを提供するため、情報収集し分析するシステムのことである。具体的には、利用選考委員会で審査した企画書の結果が、プレイハウスであれば14、15ヶ月後、シアターイーストおよびシアターウエストでは13ヶ月後に、どのように実現されたかの検証を行うことである。なお利用選考委員会の審査時のあり方それ自体を問うのではないことを念のために書き添えておきたい。

東京都に提出する事業報告書や、文字情報としての年報の記録など、定量的な事後評価についてはすでに行われている。また、外部評価委員会、館内連絡会議等で、事業の全体的な振り返りも行われている。しかし、貸館事業担当者へのヒアリングによれば、利用選考委員会で行われた審査に関しての事後評価は行われていないという。審査の際、利用許可を与える団体に対し抱いた期待が、どのように実現されているかの確認を行ってこそ、適正な事業サイクルと言えるのではないだろうか。以下この点について詳しく述べていく。

4-1 事前評価と事後評価の整合性と連続性

3-1で述べたように、単に稼働率の達成のみが求めら

れているわけではない、「ミッションを持つ貸館事業＝戦略的貸館」として位置づけがなされているのであれば、当然政策評価の対象として扱うべきであると言えるだろう。どの団体が劇場と最も親和性が高いかの判断は、利用選考委員会によって能動的に行われ、劇場としての意思が働いた政策なのである。またこの政策は、利用団体の実績によって初めて具現化されたことになる。であれば劇場が利用申込団体から提出された書類を起点にして職員が思い描いた文化的効用を、利用団体によってどのように実現されたかの整合性の検証＝評価は避けて通れないように思える。

2012年（平成24年）に制定された劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（以下、劇場法）第16条第1項の規定に基づき文部科学大臣が定める「劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針」において、公共劇場が行う事業に対し、①評価の基準の設定、および②実演芸術の水準の向上や地域の活性化への貢献など、長期的な視点も踏まえた適切な評価の実施を求めているほか、運営方針との整合性の検証とそれに基づく事業内容の適切な見直しについてははっきりと示されている⁶。

また公共文化施設が行う事業には、Plan（計画）→Do（実行）→Check（評価）→Action（改善）のいわゆるPDCAサイクルを繰り返し行う中で、継続的な業務の改善を促すことが求められる⁷。

プロジェクト・コーディネーターの若林朋子氏は、「評価は、事業がどのように機能し、当該領域や関係者がどのように変化したかを具体的に検証することである」⁸と定義しており、評価は、それ自体が目的ではなく、評価の結果をいかに事業に反映させていくか、が重要になる。その過程を通し、事業や施設運営の問題点・課題等の把握、そして具体的な改善策の検討および実施していくことが、評価を行う最も重要な意味である。

たとえば、令和3年度の研修生の前田氏は、公共施設に求められる公平性を担保しながら、劇場のビジョンと親和性が高く、ひいては劇場のブランドイメージを強化する力を持つような企画を呼び込むことにつながるよう、選考プロセスに用いられる選考基準に関しての改善提案を行っている。その取り組みを行う理由の一つに、選考基準の運用を開始してから約4年（令和3年8月時点）が経過し、運用実績を積み重ねる過程で、不具合や難しさが浮かび上がってきていることを挙げている。

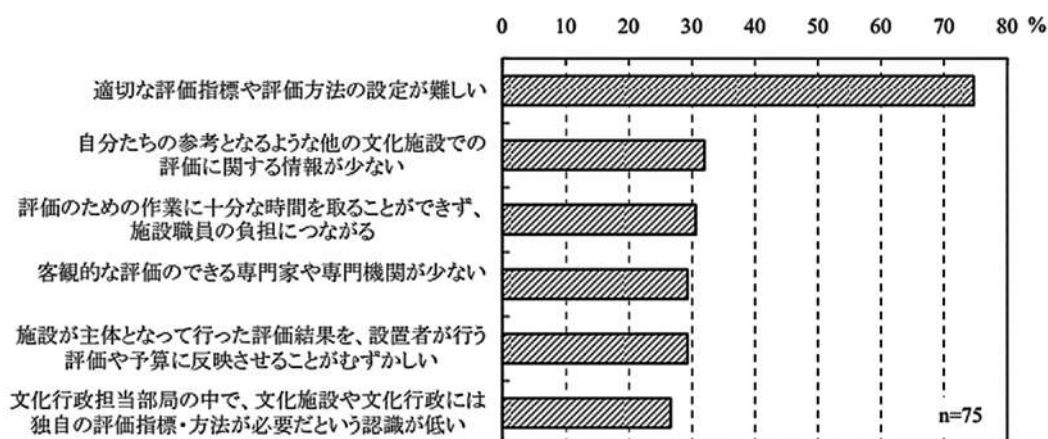
こうしたことから、貸館事業であっても、常に劇場を取り巻く社会環境や地域・社会的ニーズの変化を察知し、事業の改善がなされ続けるサイクルが求められることが分かる。

4-2 評価の積み重ねが、求める“質”をあらわにする

中・小ホール貸出選考基準には、東京都を代表する文化施設である東京芸術劇場において上演されるにふさわしいか、といった企画内容・公演の“質”についても判断が及んでいる。つまり、貸館事業であっても創造発信型の公共劇場としてのミッションをある程度担えるか見定められているのである。ここで言う創造発信型の公共劇場としてのミッションとは、東京芸術劇場においては上述の事業計画書に記載のある、「良質な舞台芸術の提供」・「優良な公演の誘致」のことを指すと解される。しかし一方で、その「良質な舞台芸術」・「優良な公演」がどのようなものであるかの具体的な記述はどこにも見受けられない。あくまでも選考委員個々人の中に留まっており、劇場内外に示されていないように思う。

しかし、そもそも文化事業の公共的・芸術的価値を評価するのは容易なことでは無いことを確認しておく必要がある。評価の対象とすべき軸の学問的バックグラウンドがあ

図2：評価の問題点や課題



出典：一般財団法人地域創造「公立文化施設における政策評価等のあり方に関する調査研究」、2005年

まりに多岐亡羊だからだ。実際に、一般財団法人地域創造が実施したアンケート調査⁹では、文化施設の8割近くが「適切な評価指標や評価方法」の設定が難しい」と回答している。2005年の調査と、やや古い資料ではあるものの、現代にまで通底している課題である。

また東京芸術劇場の場合、貸館の利用選考時に用いられる審査基準は、応募のあった劇団や制作団体に対する絶対評価とも限らないという¹⁰。創造発信型の劇場の年間のプログラム構成は、それぞれの企画の相乗効果や有機的な化学反応を見越し、さらには先々でのアーティストの躍進等さまざまな将来的な展望も含めて行われるからだ。それゆえに、利用選考委員会での審査の議論は、それ自体が非常に高度な専門性が発揮されていると言える。

前述のとおり筆者は、実務研修期間中に中・小ホール利用選考委員会が開催されなかったために、出席こそできなかったが、上述の専門性についてアーツアカデミー研修にプログラムされた座学ゼミを通じてその一端を垣間見ることができた。東京芸術劇場では毎年、アーツアカデミー研修生に対し内藤美奈子事業企画課長による企画演習ゼミが行われている。令和3年度の課題は、「一年後、新型コロナウイルスの蔓延が収まり、いわゆる“アフターコロナ”を迎えたと仮定した際に、東京芸術劇場で行うべき自主事業とは何か」というものであった。この課題からは、プログラム設計の本質において現時点のみを捉えるのではなく、創造活動が実際に行われ、都民に届く未来の時点において、なにが社会に求められているのか・問われているかを見通し進めていく必要があるのだということが非常によく分かる。

繰り返しになるが、利用選考委員会では、劇場が持つミッションをある程度担える作品を期待している。利用選考委員会の審査の熟議において語られるのは、1年後の劇場にもたらされるある種の期待である。その期待こそ東京芸術劇場が追い求める“質”そのもののはずではないだろうか。審査時の議事が記録されることはもちろんのこと、過程で行われた情報収集の内容の記録、そしてその上で、こういった形で企画書の内容が上演という形で具現化されたのか、また、東京芸術劇場が期待した“質”は、社会のニーズと合っていたのか等を検証＝評価し、言語化・記録していくことで劇場が追及する「良質な舞台芸術」・「優良な公演」とは何かを、それら積み重なったものの中から浮き立たせることができるのではないだろうか。

4-3 評価の積み重ねがもたらすもの

評価の蓄積は、関係者にとっての学びを得る非常に貴重な資料となる。何を評価の対象としてきたか、正確な記録

を残すことは、他の職員にとっての参考になるばかりか、利用選考に携わる職員自身らの判断を助ける資料となることは間違いないだろう。

場合によっては次の創作の土台に繋がる可能性もあり得るだろう。劇場と上演作品がどのように結びついたのか、詳細な資料が残すことができれば、その結果を検証し、次の作品の着想を生むといったことも想像できる。創作に連続性をもたらすことになるなら、その資料の価値は非常に高いと言えるだろう。

上記で例に示したように、文化芸術や、文化施設、文化政策に関する評価のあり方は、日本において未開拓の部分が多分に存在する。そうした側面からも、東京芸術劇場での評価の蓄積は、調査研究の基盤になっていくことが大いに期待される。

本来的には、こうした責務がすでに課されていることを念のため示しておきたい。東京芸術劇場は設置条例において、都民のための音楽、演劇、歌劇、舞踊等の芸術文化の振興とその国際的交流を図ることを目的とし（1条）¹¹、この目的を達成するため以下の4つの事業を行うことを掲げている。

- イ 施設の利用に関すること。
- ロ 音楽、演劇、歌劇、舞踊等の芸術文化の振興に関すること。
- ハ 音楽及び演劇関係資料の収集、整理、展示及び利用に関すること。
- ニ イからハまでに掲げるもののほか、目的を達成するために必要な事業¹²

また、調査研究に関する取り組みは、劇場法にも公共劇場が取り組む事業の一つとして記されているほか、先に挙げた「劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針」においても明確に示されている。

設置者又は運営者は、その設置又は運営する劇場、音楽堂等の事業の充実を図るため、実演芸術の動向、事業の効果、利用者等のニーズや評価等に関する調査研究機能の強化に努めるものとする。

この場合において、設置者又は運営者は、その設置又は運営する劇場、音楽堂等の実態等を勘案しつつ、次の事項に留意する必要がある。

- ア その設置又は運営する劇場、音楽堂等の事業の実施等を通じて得た知見等を他の劇場、音楽堂等に積極的に提供したり、他の劇場、音楽堂等と共同

して調査研究を行ったりするなど、他の機関との連携・協力を推進すること。

イ 必要に応じ、実演芸術に関する豊富な知見等を有する大学等、国立劇場、新国立劇場、実演芸術団体等その他の関係者との連携・協力を推進すること。¹³

東京都を代表する文化施設としては、今後この分野においてもリーダーシップが発揮されていくことが望ましいだろう。

5. 提案

評価は、連続性をもって実行されるべきであるという原理がある。そのため事後評価を行う体制には、一定の比率で事前評価を行った委員が含まれるべきだとされている¹⁴。しかし、現実的には、個別具体的な貸館事業の企画を一つ一つ利用選考委員を含めて評価を行うことは、物理的な人員の観点で限界があり、難しいと言えるだろう。したがって、ある程度現場での情報収集が求められ、集約された情報を最終的には利用選考委員会にフィードバックするというルートが想定される。もちろん、評価を委託する、という可能性もあり得るが、筆者は劇場職員の専門性は劇場内で育まれていくことが望ましいと考えるため、ここでは劇場職員が実働する方向性に絞って提案を行う。

そもそも、実際の現場と、政策や事業の方向性といったものは地続きのはずである。

現場は「政策」の下請け部門であり、「施策」「事業」だけの実施部門であるような観念が一部にある。つまり「政策」立案は、総務、企画、部局別の管理部門の担当であり、現場は黙って従っておればよい、という縦割り序列的な考えである。これは誤りであり、実はどのように細やかな施策・事業領域にも「政策」が反映されているのだから、現場こそより視野の広い「政策」的思考をもたなくてはならない。要するに、事業現場と政策理念、政策目標とが密接に繋がっていないといけない¹⁵。

上述において、貸館事業の事後評価が全くされていないかのような書きぶりとなってしまったかもしれないが、その誤解は解いておかねばならない。貸館事業の現場担当者は、利用主催者と常に密なコミュニケーションを図るほか、ロビー立ち合いをしている間の観客の様子、そして公演に対するレビューに至るまで、情報収集に尽力している。

一方で、どんな情報を得るのかは、個人の経験に委ねられている。業務マニュアル等にも記載がなく、情報収集が

どのようなプロセスを辿り評価に反映されるのかの道筋は、現状は不透明だと言える。まずはこうした状況の改善が望まれる。

ビジネスプロセスマネジメントのスペシャリストである土方雅之は、業務改善において、重要でありながらもっとも簡単な方法は、「プロセスの見える化」と主張している¹⁶。そもそもプロセスとは、なんらかのモノや情報を、別のモノや情報に変換するまでの「過程」を指す¹⁷。選考委員会は、最終的な決定を担うという意味でいわゆる「プロセスマネージャー」にあたる。仮に今後貸館事業の事後評価を現場と利用選考委員会と両方で進めていく場合、現場とプロセスマネージャーの間には、確固たる共通認識が形成されていなければならない。具体的には、現場で取得した情報が、どのように変換されるかの共通認識である。「プロセスの見える化」とは、それを指している。

「プロセスの見える化」は、大雑把に言えば、「こういう段階を経て、こういう業務を進めている」という共通認識を職場内で形成していくことである。特定の個人しか情報を有しておらず、他の人間に業務を引き継げないような状況は、一般的に「属人化」と呼ばれている。属人化が全ての場合においてマイナスということではないものの、今回のように、情報収集と最終判断が複数の段階に渡って行われる際には、「プロセスの見える化」がなされていることが望ましい。この属人化に対し、業務プロセスの見える化を行い、ある程度他の人間と共有可能な状態にされていることを、標準化と呼ぶ。そしてそれは、個人個人の思いとして口頭でのべられるものではなく、業務の一つ一つの意味を互いに合意したうえで言語化・明文化していく作業にほかならない。この言語化は、熟練したスタッフほど難しいとされており、通例的な業務ほど他人からの協力を得て、客観的な文章にしていく作業が必要になる。なぜなら、この評価の言語化の目的は、他人が理解可能な情報として積み重ねることを目的としているためである。具体的に劇場で行う場合には、他部署の職員に協力してもらい、なぜその業務が必要であるか客観的に示していくことが望ましいだろう。

たとえば、身近なところで言えば、なぜ貸館事業担当者はポスターを自ら館内に掲示するのだろうか。東京芸術劇場の業務マニュアルの中には、業務を行うことに関する記載はあっても、この「なぜ」の問いに対する答えは記載がない。そうした場合に、その問いに対する答えは、時間とともに変化してしまうかもしれないし、個人々ばらばらの見解となることも予想される。

個人々人の見解にとどめていても差し障りないものはともかく、評価のように組織として共有すべきものを明確にし

ていくことは今後東京芸術劇場が「戦略的貸館」をより充実したものとしていく際に重要になってくるだろう。

注

- 1 新型コロナウイルス感染症の影響下において、子供たちが文化芸術の鑑賞や体験をする機会が多く失われている状況を鑑み、劇場・音楽堂等で行われる実演芸術の鑑賞・体験等を子供たちに提供する取組を文化庁支援のもとで行われる。https://www.bunka.go.jp/shinsei_boshu/kobo/92980201.html
- 2 高萩宏前副館長へのヒアリングによる（2022年2月20日）。高萩氏は東京芸術劇場が創造発信型へと舵をきったりリニューアルオープン時に組織編成を主導している。特に海外作品を積極的に上演していく劇場としては、自主事業のハンドリングは非常に難しくなるため、事業を行っていく部門と、貸出を担当する部門が同じ係内であることが必須だったという。
- 3 同上、高萩氏へのヒアリングによる（2022年2月20日）。
- 4 東京都生活文化局「東京芸術劇場 令和3～8年度 指定管理者提案書類（事業計画書）」https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/bunka/bunka_shisetsu/files/0000001437/geigekihontai.pdf、p.149、2022年3月15日最終閲覧
- 5 詳細は巻末資料を参照。
- 6 劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針（平成25年文部科学省告示第60号）、https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/shokan_horei/geijutsu_bunka/gekijo_ongakudo/pdf/shishin.pdf、2022年3月15日最終閲覧。なお、該当箇所の原文は巻末資料参照。
- 7 一般財団法人地域創造「公立文化施設における政策評価等のあり方に関する調査研究：指定管理者制度を中心に」（調査委託：ニッセイ基礎研究所）、2005年、https://www.jafra.or.jp/fs/2/4/6/9/2/_/report.pdf、p.45
- 8 若林朋子「評価」『働き方の育て方』アーツカウンシル東京、2016年、p.128
- 9 一般財団法人地域創造（調査委託：ニッセイ基礎研究所）「公立文化施設における政策評価等のあり方に関する調査研究：指定管理者制度を中心に」、2005年、p.52
- 10 令和3年度の第一ターム講評会において、研修生の前田氏の発表に対する内藤美奈子事業企画課長のコメントより。
- 11 東京文化会館及び東京芸術劇場条例 昭和三六年三月三十一日 条例第三三三号、https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/bunka/bunka_seisaku/files/0000000209/bunkageigeki.pdf、2022年3月15日最終閲覧
- 12 同条例2条二。下線は筆者にて追記。
- 13 同上指針、7 調査研究に関する事項
- 14 文化庁委託調査（調査委託：ニッセイ基礎研究所）「文化政策の評価手法に関する調査研究報告書」、2012年、https://www.

bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/bunka_gyosei/pdf/bunka_houkoku.pdf、p.149

- 15 中川幾郎「文化政策の構造」『公立ホール・劇場職員のための制作基礎知識』一般社団法人地域創造、2004年(増補版2021年)、p.132
- 16 土方雅之『プロセス思考でビジネスが変わる』幻冬舎、2020年、p.74
- 17 同上、p.30

参考文献・資料

- ・若林朋子「評価」『働き方の育て方』アーツカウンシル東京、2016年
- ・土方雅之『プロセス思考でビジネスが変わる』幻冬舎、2020年
- ・財団法人地域創造（調査委託：ニッセイ基礎研究所）「公立文化施設における政策評価等のあり方に関する調査研究：指定管理者制度を中心に」、2005年
- ・文化庁委託調査（調査委託：ニッセイ基礎研究所）「文化政策の評価手法に関する調査研究報告書」、2012年、https://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/bunka_gyosei/pdf/bunka_houkoku.pdf
- ・東京都生活文化局「東京芸術劇場 令和3～8年度 指定管理者提案書類（事業計画書）」https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/bunka/bunka_shisetsu/files/0000001437/geigekihontai.pdf、2022年3月15日最終閲覧
- ・東京文化会館及び東京芸術劇場条例 昭和三六年三月三十一日 条例第三三三号、https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/bunka/bunka_seisaku/files/0000000209/bunkageigeki.pdf、2022年3月15日最終閲覧
- ・劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針（平成25年文部科学省告示第60号）、https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/shokan_horei/geijutsu_bunka/gekijo_ongakudo/pdf/shishin.pdf、2022年3月15日最終閲覧
- ・「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」平成24年施行
- ・「劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針」平成25年文部科学省告示第60号

提案課題3 [事業に関する業務] 2 施設の利用について (2) 使用申請及び使用承認の仕組み		
各施設の使用申請及び使用承認については、前述の通り、公正性と透明性の確保が重要であると考えております。私たちは以下のようなフローで使用申請及び使用承認業務を行ってまいります。		
コンサートホール、プレイハウス、シアターイースト、シアターウエスト	リハーサル室、ミーティングルーム	展示室、展示ギャラリー(1, 2)
事前調整 コンサートホール 公演の2～3年前 プレイハウス、シアターイースト、シアターウエスト 公演の1～2年前	舞台芸術の公演は様々ですが、コンサートホール規模のクラシック・コンサート事業では約2～3年前、プレイハウス、シアターイースト、シアターウエストの演劇、舞踊でも2年前から企画されるケースが多く、同時期において、各主催者からは利用の有無についての問い合わせがあります。特に、コンサートホールにおける定期使用団体は、都内類似施設との調整もあり、館として、施行規則第5条の定めにより優先的に定期利用の承認を行い、質の高い公演の確保に努めてまいります。	団体登録 はじめての利用者は団体登録を行っていただく。 (3年利用がない場合、再度登録要)
利用の受付 コンサートホール 公演18月前 プレイハウス 公演14,15月前 シアターイースト、シアターウエスト 公演13月前	所定の「使用申請書」及び「公演計画書」や主催団体(申込利用団体)の活動状況などにより申込申請を受理します。	使用申込・受付 使用月の3月前(受付順抽選・先着) ※優先受付団体制度あり
利用選考委員会による選定 コンサートホール 公演17月前 プレイハウス 公演13,14月前 シアターイースト、シアターウエスト 公演12月前	利用選考委員会は、運営委員の中から音楽・演劇の学識経験者により構成され、利用申請内容を審議します。その際、各団体の公演実績、経営の健全性等の資料を作成し、補足説明とともにそれぞれの団体が円滑に実施できるよう事務局原案を提示し、委員会に諮ってまいります。	使用申込・受付 展示室 使用月の6月前 展示ギャラリー 使用月の12月前(1・2同時申込は15月前)
申込者へ使用承認・通知	委員会での十分な審議を経て、館長が決定を行い、速やかに各団体に使用承認書を発送します。	通知(翌月) 日程調整後、使用の可否を通知
使用料納入 公演日 3月前 (12月～10月前までに3割を予納)	公演日の12月前から10月前までに使用料の3割を予納いただきます。その後、公演日の3月前までに使用料残額を納入いただき、納入者には「使用券」を発行します。	使用料納入 使用申込と同時に 使用料納入 使用月1月前までに徴収します
主催者との事前打合せ ～公演の1月前	原則、公演の1か月前には、ホール担当、舞台技術職員、ホール案内スタッフ等で、主催者と公演に関わる詳細な打ち合わせを行ってまいります。	館の全スタッフへの周知徹底(情報の共有化)
館の全スタッフへの周知徹底(館内連絡会での情報の共有化)	月1回、職員、舞台スタッフ、場内案内スタッフ、設備・警備・清掃・受付スタッフ等、館すべての運営関係者が打ち合わせを行い、館からの伝達事項の徹底及び必要な情報の共有化を図り、円滑でクオリティの高い運営を維持してまいります。	
事業者名・団体名	公益財団法人東京都歴史文化財団	

・劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針（平成25年文部科学省告示第60号）

第2 設置者又は運営者の取組に関する事項

2 質の高い事業の実施に関する事項

- (2) 設置者は、その設置する劇場、音楽堂等の事業について、適切な評価基準を設定し、毎年の利用状況等の短期的な視点のみならず実演芸術の水準の向上や地域の活性化への貢献などの長期的な視点も踏まえた評価を適切に実施するよう努めるものとする。さらに、設置者は、劇場、音楽堂等の事業の評価結果と当該劇場、音楽堂等の設置目的及び運営方針との整合性を検証し、評価結果を事業内容の見直しに適切に反映させるよう努めるものとする。評価の実施に当たっては、設置者は、利用者等の視点に配慮するとともに、定量的指標のみでは測り得ない実演芸術の定性的側面に十分に留意する必要がある。

公共劇場としての劇場運営について

—公共劇場におけるブランドイメージの醸成—

長期コース・演劇制作分野 研修生
前田真美

実務研修概要

い舞台芸術の発信を行う
・小ホールの活性化と新規顧客の開拓

■実務研修を行った事業

1. 貸館（プレイハウス、シアターイースト、シアターウエスト）業務
2. 提携公演業務

■実務研修にあたっての課題

「公共劇場としての劇場運営について」

■事業の概要

1. 貸館（プレイハウス、シアターイースト、シアターウエスト）業務
期間：令和3年4月26日（月）～8月1日（日）
担当施設：東京芸術劇場 プレイハウス、シアターイースト、シアターウエスト

2. 提携公演業務

公演名：芸劇eyesゆうめい『姿』再演
日程：令和3年5月18日（火）～5月30日（日）
会場：東京芸術劇場 シアターイースト
作・演出：池田亮
出演：石倉来輝（ままごと） 黒澤多生（青年団）
児玉磨利 五島ケンノ介 高野ゆらこ 田中祐希 中村亮太 森谷ふみ（ニッポンの河川）
山中志歩（青年団） 遊屋慎太郎

主催：ゆうめい

提携：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

協力：(株)アンフィニー、gina creative management、松竹芸能、StageDoctor Co.Ltd.、青年団、ディケイド、ニッポンの河川、株式会社PTA、ままごと、妖精大図鑑

事業目的：・若手劇団及び団体の支援を通し、新し

■担当した業務

ホール使用承認起案作成、変更申請承認起案作成、ホール備品チェック、公演前下見・打合せ同席、入館時・退館時対応、公演時現場対応、選考委員会資料準備・委員会同席・議事録作成、ポスター貼替え、新型コロナウイルス感染症予防対策注意喚起用掲示物作成

1. はじめに

1-1. 背景 - 貸館事業担当者は劇場の「窓」である

第1タームは、東京芸術劇場のプレイハウス、シアターイースト、シアターウエストにおける貸館事業に携わった。研修を通して公共劇場としての劇場運営を考える上で、貸館事業担当者が劇場運営に果たす一番の役割は、外部と接する劇場の「窓」としての役割であると確信した。そう確信した根拠は、貸館担当者が日常的に従事する2つの仕事にある。1つは、劇場を利用する団体にとっての相談窓口となることである。利用団体に対する劇場側の相談窓口は申し込みから精算まで一貫して貸館事業担当者が請け負っている。これは直接的な意味で、窓口機能としての「窓」だ。もう1つの仕事は、対外的な情報収集である。貸館事業担当者は多種多様な利用団体との対話を通して他館や各団体、ひいては業界全体の状況を覗き、情報を得ようと意識している。これは社会に対する概念的な「窓」の役割を意味する。2つの仕事のうち貸館事業担当者の業務として明文化されているのは前者であるため、一般的にイメージしやすいだろうが、貸館事業担当者の仕事の本質を表すのはむしろ後者であるといえるだろう。

貸館事業担当者は日常的に様々な外部の利用団体と接するため、各団体の公演運営のルールを知る機会に恵まれている。実務研修で携わった事例に限っても、グループ企業

の集合体（例：阪急電鉄株式会社）製作委員会形式（例：VR能）、若手劇団（例：ゆうめい）、伝統芸能分野における流派や「座」の形式を踏まえた運営（例：結城座）等、団体によって規模も思想も構成員同士の関係性も様々であった。そのように類型化し難い多種多様な団体を相手に、劇場のルールや考え方との擦り合わせを行い、受け入れては送り出す、をひたすら繰り返す貸館担当者の仕事は、変化球に特化した千本ノックのようなものだ。

しかし、そうした仕事の性質上、常に劇場の外部と接しているおかげで、意識が劇場の外の組織や社会情勢に向きやすく、自らを相対化でき、業界全体のトレンドにも敏感であり続けることができる。こうした外の世界に目を向けている存在を劇場内部に持っている事実は、劇場にとって大きな財産だ。特に利用団体に対してはある意味劇場の顔として振る舞う場面が多いことから、劇場固有の思想を誰よりも理解している存在でありながらも、劇場の内部の世界に埋没せず劇場のルールを外部に説明する責務を負った立場にある貸館担当の特性を踏まえると、劇場内で最も客観的に劇場の状況を把握し説明できる条件が整っているのは貸館事業担当者だと言ってもよいかもしれない。

公共劇場として劇場が運営される上で、事業の大きな柱の1つに貸館事業が存在する意義は、一般的な解釈では、市民に開かれた公立文化施設としての公平性の担保と収益源の確保だとされる。しかし、実際に貸館事業に携わってみると、そこから一步踏み込んで、貸館事業が劇場にもたらす価値を発見することができた。それは、劇場自身を相対化できる機能である。受け入れた利用団体との密なコミュニケーションを通して発現するものだ。貸館事業担当者は、利用団体との対話の中で「劇場がどう見られているか」「劇場をどのような存在として認知してほしいか」を常に模索している。そうした意味で、劇場の外の状況にアンテナを張り、劇場を取り巻く業界や社会とともに歩み求められる存在であり続けられるよう、劇場に何が求められていて、その実現には何が足りないのかを劇場内部にフィードバックできるポテンシャルを持っている。レンタル手続きの窓口から一步踏み込んで、社会に接する劇場の「窓」として見えた世界を手掛かりに、本稿を書き進めたい。

1-2. 本稿の目的

本稿では、筆者が実際に貸館事業担当者として仕事に取り組む上で強く意識した「劇場がどう見られているか」「劇場をどのような存在として認知してほしいか」といった視点をもとに、「公共劇場のブランドイメージ」という切り口から、公共劇場の運営における課題と改善策を考えたい。本稿の目的は、公共劇場がその誕生以降の試行錯誤の中で

内部に抱えてきた矛盾に対して、ブレイクスルーをもたらす1つの手段として「ブランドイメージの醸成」を提案することである。ここでは、ブランドイメージの醸成が公共劇場の運営にどのような効果をもたらすのか、公共劇場の運営に有効に機能するブランドイメージを醸成していくために留意するポイントにはどのようなものがあるか、といった公共劇場をめぐるブランドイメージの「醸成意義」と「醸成プロセスの枠組み」を提示することで、今後の各劇場における内部検討の一助となることを目指す。そのため、どのようなブランドイメージを醸成していくべきかという個別的な検討については、本稿では見送るものとする。

1-3. 本稿の構成

まず第1章では、本稿執筆の前提として、第1タームの実務研修の経験に基づき、貸館事業担当者の視点から劇場運営の課題に対する筆者の姿勢と本稿の目的・構成について明示した。

第2章では問題提起として、劇場法の成立前と後での公共劇場に期待される役割の変化を整理した上で、東京芸術劇場を例に挙げ、公共劇場としての東京芸術劇場の劇場運営に生じた影響と課題を提示する。

続く第3章では、第2章で示す課題の1つ目に対するアプローチとして、劇場が目指す姿の明文化を目的に掲げられるビジョンを、劇場内外にわたって多角的に醸成されるブランドイメージに昇華することによって得られる効果を示す。

第4章では、ブランドイメージを有効化するための「浸透」に着目し、先行事例を参考にしながら、劇場内部における組織の一体感や目標の共有に向けた方策と、知名度向上・ファンの獲得・利用者層の底上げを狙った劇場外部に対するアピール戦略を考える。

第5章では、第2章で示す課題2つ目に対するアプローチとして、貸館事業における利用団体の選考プロセスに着目する。劇場のビジョンに立脚し、公共施設に求められる公平性を担保しながら、劇場のブランドイメージに親和性が高く、ひいてはイメージを強化する力を持つような企画を呼び込むことにつながるよう、選考基準に関する改善案の提案を行う。

2. 公共劇場としての劇場運営における課題

2-1. 公共劇場運営の方針転換がもたらした影響

日本で「公共劇場」という呼び名が使われ始めたのは、1997年に新国立劇場、世田谷パブリックシアター、静岡芸術劇場が相次いで開館した辺りからだと言われている。そ

れまで、1960年代の高度経済成長期、1990年代初頭のバブル期のそれぞれに、美術館や図書館等と並ぶ公的な文化施設の1つとして、劇場的な設えを有する公立文化ホールは全国にその数を増やしていった。しかし、当時の施設は「場の提供」が第一義に据えられていた上に、元々舞台芸術の上演を目的として計画されたわけではなく、様々な催し物に対応可能な平均値をとった多目的ホールとして設計された施設が大半を占めた。また、いわゆる欧米における公共劇場が、文化を創造する主体を組織内部に持つ形態をとるのに対し、日本ではアーティストや技術者を劇場が雇用してクリエーションを行う体制の必要性は議論されず、市民が自由に利用できる場を増やすことだけが先行して目的化していった経緯がある。

1990年に開館した東京芸術劇場は「都民のための音楽・演劇・歌劇・舞踊等の芸術文化の振興とその国際交流を図ること」を設置目的に掲げたが、当時都内のホール系の文化施設整備がまだ不十分であった状況の中で、安価で市民が借りることができる施設のニーズが高かったため、事業のほぼ100%が貸館事業で占められており、スタッフは大ホール、中ホール、2つの小ホールに各2名、合計8名がシフト体制で貸館窓口を担当していたという。3名～4名のスタッフが一緒にモニターを眺めながら仕事をし、担当ホールの情報を相互に交換し把握しているのが、事務所の日常風景であったようだ。

そうした公立文化ホールのあり方に大きな変化をもたらしたのが、2001年施行の「文化芸術振興基本法」、そして2012年に成立した「劇場・音楽堂等の活性化に関する法律」（通称「劇場法」）である。劇場法の制定により、「公共劇場」を標榜する劇場に期待される機能として「創造・発信」が明文化される。東京芸術劇場もまた公共劇場たることを目指し、2009年の野田秀樹芸術監督の就任、2012年のリニューアルオープンを経て、創造・発信力を強化するため、民間企業・団体からの企画力のある人材の登用、自主事業に関わるスタッフの増員、組織体制の見直しに着手し、2021年現在では自主事業と貸館事業の両輪で劇場が運営されるに至っている。貸館事業を中心としていた開館当初から比べると、従業員数も大幅に増えたことで、ジャンルごと、職能ごと、プロジェクトごとにチームが分かれ、個別の活動の集合体として劇場が構成されるようになったといえるだろう。

劇場運営の方針転換の影響は、ハード面とソフト面の両方に見られる。ハード面では、稽古場スペースの不足によって創造活動と上演が連続的にならない点や、拡充した職員数に対する事務所スペースが手狭になったことで、職員の課を越えた交流や情報交換がしづらくなっている点が挙げ

られる。ソフト面でも同様に、職員同士の情報交換・情報伝達が複雑化している点や、管理ラインが複数系統に分かれることで劇場全体として目指す方向性の共有がしづらくなっている点が指摘できる。

公共劇場に期待されることは、とにかく文化施設の数を増やさなければいけない時代から、劇場法成立を機に公共劇場だからこそ取り組める創造・発信とは何かを各館が試行錯誤する時代へ移り、今また新たな展開にさしかかっている。公共劇場立ち上げ時から運営に携わってきた職員が次第に定年を迎え、運営の中心を担う次世代には公共劇場があつて当たり前世代に襷が渡ろうとしている。芸術監督も初代から2代目、3代目へと世代交代が進み、これまでの取り組みを土台に、各劇場がこれから先も「公共劇場」としての存続意義を自ら発信できる状態であり続けるために、自分たちにできることを考え始めている。

2-2. 貸館事業担当者の視点から見た東京芸術劇場の課題

上述の公共劇場の運営をめぐる歴史的経緯を踏まえた上で、貸館事業担当者として様々な利用団体の受け入れ業務やホール利用を希望する団体の選考業務に携わってみた実感をもとに、東京芸術劇場の運営面における2つの課題を発見した。

(1) 課題1：公共劇場の事業構造が孕む二面性

公共劇場の目指す方向性が貸し小屋機能中心から文化芸術の創造・発信を行う主体的な活動を推進する施設へと転換を求められたことによって、公共劇場には「公共施設として、ホールの利用を希望する者には可能な限り機会が提供されるべきである」という公共性の考え方と、「東京都を代表する文化施設で上演するにふさわしい品格・芸術性を有する作品こそ採用すべきである」という質を求める考え方の2つが同時に存在する状況が生まれた。これら2つの考え方は一見対立するように思われるが、前節で述べたように東京芸術劇場の歴史的経緯を踏まえると、館内でそれが矛盾なく共存している状況もうなずける。どちらかが優位性を持つわけではないが、当初貸館事業を主体として船出した東京芸術劇場の文脈が前者に息づき、リニューアル後の創造・発信的な発想に影響された館全体として目指すあり方が後者を後押ししているのだろう。そして、もともとあった貸館事業は前者の思想に、劇場法以降追加された自主事業は後者の思想により強く影響されているために、劇場の事業全体を見渡した時に、統一的な思想のもとで運営されているように感じられない現象が生じている。こうした「公共劇場の事業構造が孕む二面性」が、東京芸術劇

場が目指したい理想像を見えづらくしているといえるだろう。

(2) 課題2：貸館事業における選考基準と劇場が目指す姿との相関性

そうした劇場側の構造的な課題がある一方で、一般の人がある特定の劇場に対してイメージを醸成する場合に手がかりとなるのは、劇場で上演されている作品やイベントである。例えば東京芸術劇場に置かれたチラシラックを眺め

てみると、右手が主催事業と左手が貸館事業と大きく分かれているが、実際のところ、その違いを意識してそのラックを眺める人がどれだけいるだろうか。それらが自主事業か貸館事業か、担当プロデューサーが誰かに関わらず、劇場の活動を構成する要素としてほとんどフラットに認識されるのではないだろうか。劇場内部の組織的な事情は、劇場の外からの一般的な視線にはほとんど影響しないといって相違ないだろう。

そうした現状において、「東京芸術劇場とはどんな劇場



図1：東京芸術劇場 ロワー広場のチラシラック（筆者撮影）

なのか？」と問われた時に、劇場の内部の人間は主に自分の業務に関連のある主催事業をイメージするし、劇場を訪れる人は自分が観に行った公演を思い出す。そこに劇場全体を貫くイメージは立ち現れてこない。特に貸館事業では、先述の通り「公共施設として、ホールの利用を希望する者には可能な限り機会が提供されるべきである」という公共性の考え方が事業の存在意義に強く反映されているため、チラシラックのように自主事業の企画と横並びで並べてみると、劇場の目指したい理想像とは関わりないバラバラのイメージを強める方向に作用することも少なくない。

貸館利用団体を審査する目的で開催される中・小ホール利用選考委員会への参加をきっかけに、貸館利用を希望する団体の選考基準に検討の余地があると感じた。というのも現行の選考基準では、企画を採用するための評価項目が劇場の目指したい理想像を実現するためのミッションと結びついていない。選考基準を見直し、劇場の目指したい理想像との相関性を意識することで、自主事業だけではカ

バーしきれない範囲の創造・発信機能を高める要素としても活用できる可能性があるのではないだろうか。

3. 公共劇場におけるブランドイメージ醸成の重要性

3-1. 公共劇場でブランドイメージを醸成する意義

劇場がその活動を通して目指す理想像を仮に「ビジョン」という言葉で表す。第2章で整理した課題を受けて、公共劇場としての劇場運営には、劇場のビジョンを明確にし、それを劇場内外にアピールしていくことが必要だと考えた。

劇場の外からのイメージを醸成しようとする際に寄与するのが、劇場のブランドイメージである。組織がブランドイメージを持つ意義の1つに、組織外の人から組織がどのように認知されるかについて自覚的になり、愛着につながる統一的なイメージを描くことができる点が挙げられる。自主事業でも貸館事業でも共通して劇場のビジョンに基づいた思想を共有し、それを根拠とした判断基準に従って、

劇場のブランドイメージに叶ったラインナップ形成に取り組むことは、劇場の魅力をさらに高め、「またここで上演したい!」「この劇場で作品を観たい!」と言ってくれるファンを増やすことにつながるはずだ。

公共劇場でブランドイメージを醸成する際に留意しておきたいのは、そもそも何が公共劇場を公共たらしめるのかという点である。劇場が公共的な存在であるために館として重きを置く点を定めることが、劇場が価値を提供できる公共的な役割の範囲を決定する要因になると考えられる。例えば1つの答えとして考えられるのは、「普遍性」だ。多様なジャンル、規模、テーマの作品を上演できる器の広さは、公共劇場の公共性を担保する一側面に違いないが、それが「なんでもよい」という意味に解釈されてしまうと、かえって公共性を損なうことにつながりかねない。公共劇場のラインナップ（主催・共催・提携・貸館を含む上演作品）における多様性は、劇場のビジョンを土台とするからこそ、その劇場で上演される意義を持つのではないだろうか。ビジョンに従い、自主事業から貸館まで一貫した価値観の元に企画ラインナップを組んでいくことが、劇場の創

造・発信活動がより多くの人にリーチする普遍性を持つこと、ひいては公共的な役割を果たせるものにつながってゆく。

3-2. ビジョンからブランドイメージへ

東京芸術劇場のビジョンは今のところ明文化されていない。ビジョンに近いものとする、東京都歴史文化財団が東京都に対して提出した『東京芸術劇場 平成29～38年度指定管理者 提案書類（事業計画書）』（以下、事業計画書という。）に示された基本方針を挙げることができる。

指定管理型の施設運営形式において、事業計画書はいわば運営契約の基本となるルールブックであり、ここに示された内容は指定管理者である東京都歴史文化財団が10年間の指定管理期間において劇場で取り組むあらゆる活動の根拠となる。事業計画書pp.7-11¹に、劇場の4つのミッション、運営期間における6つの基本方針、それぞれのミッションに対する10年間の指定管理期間における展望、5つの定性目標とホールごとの稼働率の目標値が明記されている。

しかしながらこうしたミッションや基本方針は、東京芸

表1：東京芸術劇場のミッション

出典：『東京芸術劇場 平成29～38年度 指定管理者 提案書類（事業計画書）』

ミッション	内 容
芸術文化の創造・発信の拠点	東京の音楽・舞台芸術を代表する顔として長期的な視点にたった作品創造と国内外への発信
人材育成の拠点	舞台芸術の現場をささえるプロフェッショナルの育成
教育普及の拠点	次代を担う子供たちへの本物の舞台芸術の伝達
賑わいの拠点	芸術の香りのする、誰にとっても楽しく賑わいのある空間の創出

術劇場の公式ホームページには掲載されていない。東京芸術劇場について一般的なアプローチをとった際にアクセスしやすい情報とは言えない。こうした状況が今後継続した場合、劇場の自主事業が盛り上がっていけばいくほど、各自主事業の個別の色が強くなり、一方で多種多様な貸館事業も充実するほどに総花的となり、ビジョンという軸を持たない公共劇場は多目的で捉えどころのない施設として、存在意義が曖昧になるだろう。

まずは、事業計画書に示された基本方針、ミッション、展望、定性目標等を総合的に加味し、劇場のビジョンを明文化すること、そしてそれを東京芸術劇場のホームページ等を通じて広く公表し、東京芸術劇場における活動全体の方向性をビジョンの元に統一していく取り組みを通じて、劇場内外の劇場に対するイメージを醸成していくことが必要である。

劇場のビジョンは、劇場の事業活動を通して体现される

状態を目指すべきである。アクションが評価（Check）の根拠となるため、ビジョンとアクションがPDCAサイクルのそれぞれPlanとDoとして論理的に繋がっていることは重要である。

一方で、ビジョンと整合性のとれたブランドイメージを確立することも同時に取り組むべきである。ビジョンの作成が劇場の方針を明らかにする内部的な検討のプロセスであるとするならば、ブランドイメージは「劇場がどう見られているか」に関わる部分であるため、その醸成には第三者の視点が必要となる。地域のニーズを組み上げることでもブランドイメージを補強することになり、逆に地域にブランドイメージが浸透した状態になれば、劇場に寄せられる期待も明確になり、より効果的なアクションが打ち出しやすくなる。

3-3. 公共劇場におけるブランドイメージの醸成プロセス

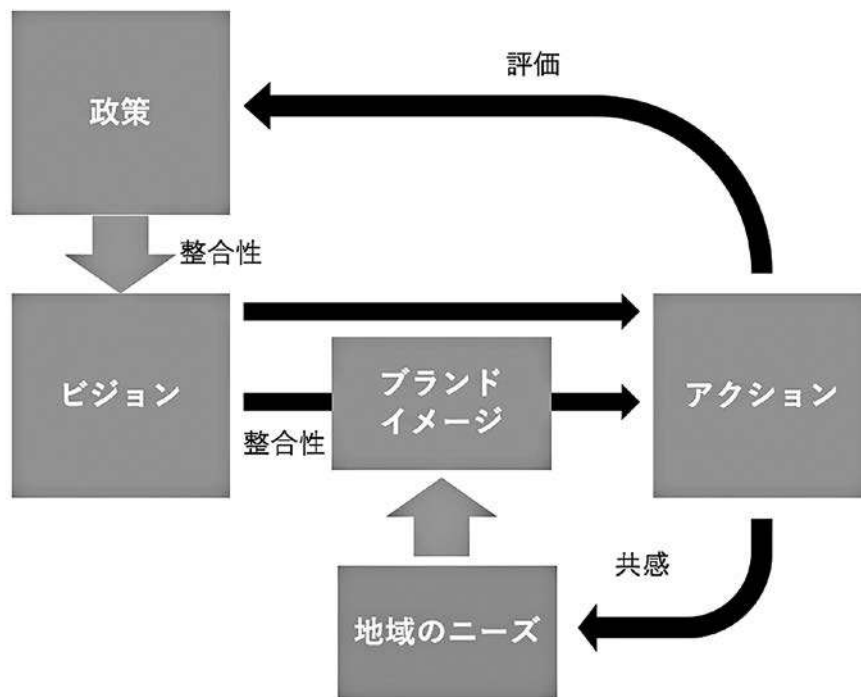


図2：ビジョン、ブランドイメージ、アクションの関係（筆者作成）

ス

図2で示したように、公共劇場におけるブランドイメージは、ビジョンとの整合性と地域ニーズの反映によって醸成されると考えることができる。前者は法的な存在根拠と主たる財源が自治体に紐づく公立施設に課せられた義務であり、後者は「公共劇場」の有する公共性と劇場という施設特性から発生する地域との密接な応答関係の現れである。

(1) 公共劇場が醸成するブランドイメージの根拠

公共劇場では、自治体の文化政策を起点として、財団のビジョン、劇場のビジョン、課ごとのビジョンといったように、段階的にビジョンを定めているケースが多い。東京芸術劇場の場合は東京都の施設であるため、館のあらゆる活動の根拠は全て東京都の政策に求めることができる。実際に、事業計画書のp.14には、「(3) 東京文化ビジョンの実現に向けた取組」として東京都の8つの文化戦略のうち6項目に対応する形で、それらを実現するために東京芸術劇場が実践する取り組みについて実施方針が示されている。

公開情報から読み取れるのはここまでだが、内部的には東京芸術劇場でも課ごとのビジョンが存在し、課の事業運営方針に影響を与えている。例えば財団職員の人事評価では、財団のビジョン、劇場のビジョン、課ごとのビジョンの3段階構成で各人が目標を立て、具体的な業務を遂行し、それに対してフィードバックを行う仕組みになっているようだ。

このようにビジョンを段階的に設定することで、具体的

な事業の実施に至るまでの抽象度の高いところから低いところへのブレイクダウンの道筋がわかりやすくなる。そしてそのビジョンと整合が取れるように、劇場のブランドイメージを醸成していくことで、実施される各事業がバラバラに独立したものではなく、1つのブランドイメージを構成する要素として機能することになる。

(2) ブランドイメージを介した公共劇場のコミュニケーション

制度的な枠組みの中で、公立財団が管理する公共劇場の活動が行政の政策を基盤としている一方で、物理的に建築物はある特定の土地に根を下ろすものであり、まして公共劇場は公共建築物という誰もが出入りでき利用される施設の特性上、その地域のニーズと無関係ではられない。例えば高萩宏（2014）は、劇場と地域の関係について「つくづく劇場というものは建っている場所を動けず、地域に縛り付けられているものだな、と思う。」²と語る。その上で、劇場を中心とした同心円を小さいものから大きなものまで描いてみることで、劇場の活動をミクロからマクロまで段階別に分析して見せた。高萩のいうように、同心円の半径をどの規模で考えるかによって、劇場の活動の形は大きく異なる。東京芸術劇場は東京都の施設であるが、劇場からほど近い池袋周辺の住民を対象にした企画から、東京都外からも観客を呼び込むことが意識されたような大掛かりな企画まで、企画の規模に幅がある。

ブランドイメージは、他との差別化を意図して新たなブ

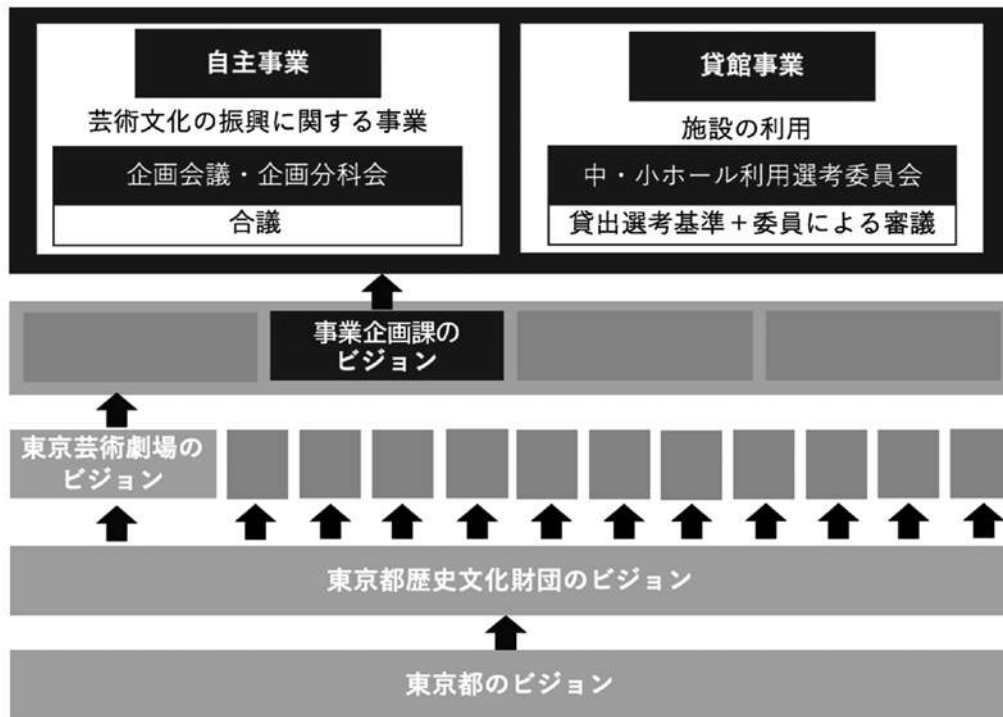


図3：段階的なビジョン設定のイメージ（筆者作成）

ランドを確立する相対的な考え方によるものもあるだろう。しかし、ここでは他の劇場との差別化を意図して新たなブランドの確立を目指す相対的な考え方によるのではなく、むしろ劇場と劇場の事業が対象とするエリアの内部に目を向け、個別的に考えていく姿勢の重要性を強調したい。公共劇場のブランディングは劇場単体で完結するのではなく、劇場も含めたエリア全体のブランドを醸成し浸透させていくイメージに近いと思われるからである。

第一に、劇場の活動を届ける／劇場に来てもらいたい人々が生活する地域（＝ターゲットエリア）を明確にする。枠組みが決まったら、次にその範囲内で個別的な地域の事情を理解するためのリサーチやワークショップを行う。そこからターゲットエリアの住民のニーズや社会が抱える課題を取りまとめ、それらに応える方策を考え、プロジェクトとして実行していく。プロジェクトに対してフィードバックを実施し、次に取り組むべきテーマを浮き彫りにする。こうした取り組みの反復によって、劇場が地域の一部として役割を得ることができるのではないか。

こうした地域オリエンテッドなブランド醸成のプロセスは、長期的な試行錯誤を必要とするため一朝一夕に成果が図れるものではない。しかし、劇場の開場時から現代に到るまで数十年が経過して、人々の生活スタイルや経済状況、社会問題が変容し、公共の考え方自体が深まり変化しつつある。これから先の時代における公共劇場の在り方を再考しようとする場合、たとえ時間と費用をかけてでも今まさに地域で起きている現象や課題に正面から向き合うことが、

まず第一歩として全ての方針決定の基盤であり根拠となる。

開館30周年を迎え円熟期にある東京芸術劇場のような施設にこそ、こうした基本的なフローに則ってまずは劇場自身が地域を知り、ターゲットエリアの現状に立脚して改めてビジョンを定めることが求められる。それによりこれまで積み上げられてきた劇場の実績を生かしながら、現況に合わせて変わっていくべきところは柔軟になれるしなやかさを手に入れることができる。ターゲットエリアの現状に立脚したビジョンを定めることは、これからの時代も公共劇場として存在し続けるために不可欠な条件なのではないだろうか。

4. ブランドイメージを劇場内外に浸透させる方策提案

定めたビジョンは、認知されてこそ意味を成す。そのためには積極的に標榜していくことが肝要だ。ビジョンを知ってもらうことで、ブランドイメージもまた劇場内外に浸透していく。劇場内部に向けた方策と劇場外部に対する方策とをそれぞれ分けて考えてみよう。

4-1. 劇場内部におけるブランドイメージの浸透

(1) ブランドエンゲージメントについて

公共劇場のブランドイメージを形づくる主たる要素の1つに、劇場職員一人一人の劇場のビジョンに対する理解の深さがある。座・高円寺の佐藤信芸術監督は「公共劇場のプロデューサーは、再分配を担う要であり、プロデューサー

自身の自己実現のために公共的な立場や財源を利用するものであってはならない」と述べた。彼の考え方を踏まえると、公共劇場のブランドデザインを考える上では、劇場で取り込まれる企画のラインナップが担当者個人の趣味や好みに基づくものではなく、劇場のビジョンがベースとなるよう、ビジョンを反映させた企画の選定基準の策定と、館全体でブランドイメージを統一させる意識の醸成を並行して進める必要があるのではないだろうか。

ブランドを組織の構成員の間に浸透させる取り組みを、ブランディングプロセスでは「ブランドエンゲージメント」と呼ぶ。ここでいうブランドが組織の構成員に浸透した状態とは、構成員一人ひとりがブランドの中核概念の実現のためにどうすればよいか発想し、思考し、実践することができる状態³を指す。これを劇場に当てはめると、自主事業で展開される企画も、貸館事業で受け入れる企画の選考も、教育普及、アウトリーチ、広報活動、管理業務に至るまで、あらゆる劇場の活動における決定・行動の根拠に、ブランドの中核概念である劇場のビジョンが据えられており、職員一人ひとりがビジョンを踏まえた発想をし、実践できる状態が「ブランドが浸透した劇場」だといえる。この状態を目指すことで、劇場で行われる活動において何らかの判断を行う必要が生じた場合に、各人が劇場のビジョンに立ち返って考えられるようになる。プロデューサーが企画を考え、管理職がそれを評価する場合にも、劇場のビジョンに即したものであるかどうか立案・評価共通の指針となるため、互いに納得して議論を進めやすいという利点もある。

(2) 劇場内部におけるブランドイメージの浸透プロセス

こうした組織内部のブランドエンゲージメントを試みた場合に、マネジメントの視点から考えると、浸透を滞らせるとされる要因は一般的に3つ挙げることができるという⁴。

1つ目は「ブランディングの目標・目的が曖昧である」ことである。これはビジョンを明文化する過程に合わせて、劇場内部で共有すべきことだろう。2つ目は「情報共有ができていない」ことである。劇場のビジョンやブランドイメージをトップダウンで決めてしまえば、職員がそれらを自分ごととして捉えて、発想・実践に至ることは難しい。3つ目は「モチベーションを高める視点に欠ける」ことだ。これが最も重要なポイントだと思われる。というのも、劇場のビジョンに基づいて行動し、ブランドイメージを醸成することによって、どのようなメリットが得られるのかが明らかでなければ、人は積極的には動かない。これらに貢献する姿勢を、人事評価や報酬、報奨等と結びつけるのも1つの手段である。3-3.(1)で事例として挙げた東京芸術劇場の目標設定と人事評価も、ビジョンに基づくものとなっていることから、今ある枠組みを有効活用して、ブランドエンゲージメントに対するモチベーションが高められるような運用を検討するとよいだろう。

以上の課題を念頭に置きながら、ブランドエンゲージメントの展開を4つのレベルで段階的に示すと図4のようになる。先に示した3つの懸念点は、まず初めの「浸透のための基盤づくり」で十分に配慮しておくべきだろう。繰り返しになるが、職員がブランドイメージの醸成・浸透に対して主体性を持って取り組むことが、その有効化を促すことになる。

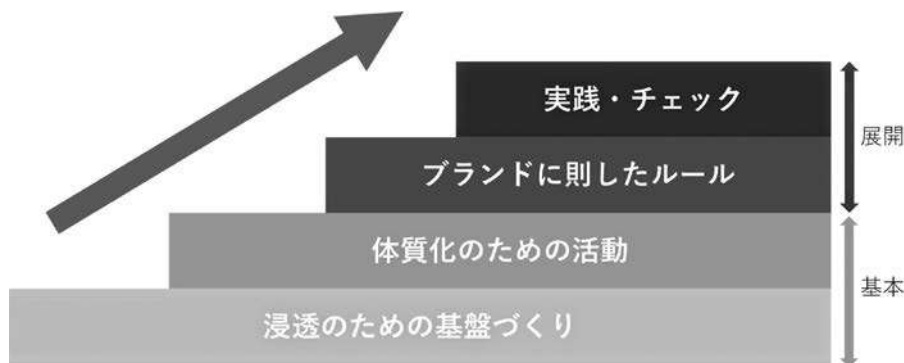


図4：ブランドエンゲージメントの4つのレベル

出典：インターブランドジャパン編（2012）『ブランディング 7つの原則 [改訂版]』日本経済新聞出版社

経営学者のP・F・ドラッカー（2006）⁵は、組織において「一人ひとりの目標と全体の利益の調和」を図るために、「自己管理による目標管理」の重要性を説いている。「誰かの意思によってではなく、自ら行動しなければならないと

いう自らの決定によって行動させる」ことが、「一人ひとりの人の強みと責任を最大限に発揮させ、彼らのビジョンと行動に共通の方向性を与え、チームワークを発揮させる」というのである。劇場内が一致団結して、共通の目標

に向かって活動を展開する姿勢がつかれるよう、ブランドイメージの浸透プロセスの中で、職員がそれぞれにビジョンへの理解を深め、共感できるポイントを探っていく必要があるだろう。マネジメントをする立場の管理職に対してはまた、そうした職員の自発的な発見を助けるような対話や議論の場を設けるよう意識することが求められる。

(3) 具体的な方策提案

以上の考え方を踏まえて、他館や他業種での取り組みを参考にしながら、劇場のブランドエンゲージメントを推進するための方策を3つ提案する。

① 一緒に働く仲間の価値観を知る

普段どんなことを考えて企画を考えているのかを互いに発表しあうワークショップを職員同士で実施する。日常では自分の担当業務を進めることに手いっぱいになりがちで思想の共有までは至らないことも多いと思われるが、個別にフラットに意見を交換し合える場を設けることで、チームとして価値観を共有でき、結果として日常の仕事も円滑に回りやすくなる効果も期待できる。

食品会社である株式会社ニチレイフーズでは、部門の縦割り化が進み、社内の空気が沈みがちであった状況を受けて、「ハミダス活動」と呼ばれる風土改革を実行した。中でも経営者と社員との間で双方向のコミュニケーションを目的とした「あぐら」という取り組みに注目したい。ここでは、10名前後の少人数を1単位として、経営層の経営に対する思いと従業員の現場の生の声をざっくばらんに交換し合う。議事録も非公開で、部門の壁を越えたメンバーを集めることで、日常の利害関係を比較的意識せずに、意見が言いやすい空気ができているという。

劇場でも日常的に関わる人には偏りがあり、同じ事務所デスクがあってもお互いの仕事が見えにくい状況のように感じる。課や担当事業を超えて、職員が交流することで、互いの仕事への想像力が養われ、劇場全体の活動を念頭に置いた連携や協力もしやすくなるのではないだろうか。

② ビジョン醸成プロセスに主体的に参加する

地域固有の事情を理解し、それらに応えるために劇場ができることにはどんなことがあるのかを考えるプロセスに劇場職員が参加することは、劇場がそこにある意味・劇場がそこにある価値を一人一人の職員自身が身をもって理解し、職員の個の意志が館としての集団のビジョン共有の深さを増すことにも寄与する。

例えば神奈川芸術劇場（以下、「KAAT」と呼ぶ）では、劇場のビジョンを明らかにし発信する試みの必要性を十分

に認識していたことから、中長期ビジョンである『財団ビジョン2025』⁶の策定にあたり、職員有志が集まり管理職だけでなく若手や中堅も交えた意見交換が行われた。これによって、職員同士の間でも知らなかった劇場の強みや特性、地域に対してできることへの理解を互いに深め合うことができたという。

企画自体が直接的に地域課題の解決につながる必要はもたないが、企画を立てる時点でそうした地域の背景や企画を通して出会いたい人々の顔が脳裏に浮かんでいるだけで、単一の企画が館全体のラインナップを構成する集合体として一堂に会した時に、ある共通のビジョンが源流として流れているのを感じ取れる結果となって表れてくるに違いない。

③ ビジョンの実現に貢献した取り組みを共有する

ブランドエンゲージメントへのモチベーションを高めるための方策提案として、人事評価とは別に、年間のラインナップの中から劇場のビジョンの実現に貢献したと思われる企画を表彰する仕組みを導入する。職員全員が投票権を持つことで、互いの企画に意識が向くようになり、劇場全体に対して自分の企画が与えるインパクトにも意識的になることができる。また、結果として形作られるブランドイメージに意識を向け、ある企画をきっかけに劇場の印象がよくなったり、劇場が活気付いたと感じたりした実感からその要因に考えを巡らせることは、次年度以降の事業に活かされるだろう。

こうした取り組みの先進事例に、サントリーホールディングスの「有言実行やってみなはれ大賞」がある。サントリーホールディングスでは、コーポレートブランドの「やってみなはれ」を社員がそれぞれの仕事を通して体現してもらうことを目的に、社内アワードを毎年開催している。組織のブランドを自分ごととしてアクションにつなげることが評価される仕組みのおかげで、組織内でのブランドへの理解と共感も行動を通して高まっている事例だといえる。

4-2. 劇場外部に対するブランドイメージの浸透

(1) 劇場外部に対するブランドイメージ

劇場内部でビジョンを共有しブランドイメージ醸成への意識を高めていく動きと同時並行で、劇場外部からどのようなイメージを持たれるかにも意識を向ける必要がある。ブランドイメージとは、自分たちが考えている通りに認知されるものではなく、対象を見たり触れたりした人が抱いた印象、思い出、余韻、潜在意識の中のイメージによって、完成するものだからである。ビジョンを持つ劇場と、それに対して一般の人々が持つ劇場に対する印象との間でのコ

コミュニケーションを促して意思疎通ができた時、劇場外部における劇場のブランドイメージの浸透が進んでいる実感を得ることができるだろう。

そのために劇場ができることは、まず劇場のビジョンを知ってもらうために手を尽くすことである。「この劇場では、こんなことを目指していて、こんな価値をみなさんに提供したいと考えています」と表明することで、もしかしたらこれまで劇場と自分は関係がないと思っていた人々にとっても、劇場に来てみようと思えるきっかけになるかもしれない。

また、劇場のビジョンを表明することで、一般的な劇場に関する認知が広がるのみならず、貸館事業への応募を検討する団体に知ってもらうことで、ホールを利用する際の企画内容が自ずと劇場のビジョンを意識したものになるのではないかという期待がある。こうした効果に結びつけば、劇場主催のラインナップと並んでも違和感がなく、劇場全体のビジョンの体现を強化するような貸館事業運営の実現に近づくことができるのではないだろうか。

(2) 具体的な方策提案

劇場外部に対しても、劇場内部に対する方策と同じように、まずはわかりやすい言葉とビジュアルでアピールしていくことに重点を置くべきである。他館の取り組みを参考にしながら、2つの方策を提案する。

① ホームページ等を通じて、劇場のビジョンをわかりやすく伝える

劇場のホームページを見に来る人は、劇場にもともと興味がある人である可能性が高い。ホームページにアクセスする動機の多くは、劇場そのものへの興味関心以上に、劇場で上演される演目や開催予定のイベントについての情報を得ることだと推測されるが、まず公式ホームページを訪れてもらうという第一段階をクリアしている時点で、サイト内を回遊する彼らに対して劇場そのものの考え方や目指す方向性を知ってもらう好機と捉えてアプローチを考えることができる。

例えば愛知県芸術劇場の公式ホームページを見てみると、サイトを訪れた人の目に留まりやすい上部バナーの中央に「取り組み」のタブが配置され、さらにプルダウンを開くと一番上に「愛知県芸術劇場のミッションとビジョン」のページへのリンクが貼られている。館長や芸術監督のメッセージや指定管理を請け負う財団の概要等と同じタブの中で示され、さらにそれらを包括する位置にリンクが配置されていることから、愛知県芸術劇場を構成するそれらの人々のあらゆる活動が、ミッションとビジョンに基づいて取り組まれているという劇場の姿勢を読み取ることができ



図5：愛知県芸術劇場の公式ホームページ トップ画面
出典：愛知県芸術劇場公式ホームページ (<https://www-stage.aac.pref.aichi.jp/index.html>)

さらに「愛知県芸術劇場のミッションとビジョン」では、5つのミッション、6つのプロジェクト、事業・経営・人材雇用にまつわるビジョンが明記されている。

ミッションで劇場の果たすべき機能を定義し、それを具現化した劇場の活動としてプロジェクトが位置付けられている。ミッションとプロジェクトの構図は、目的と行動の

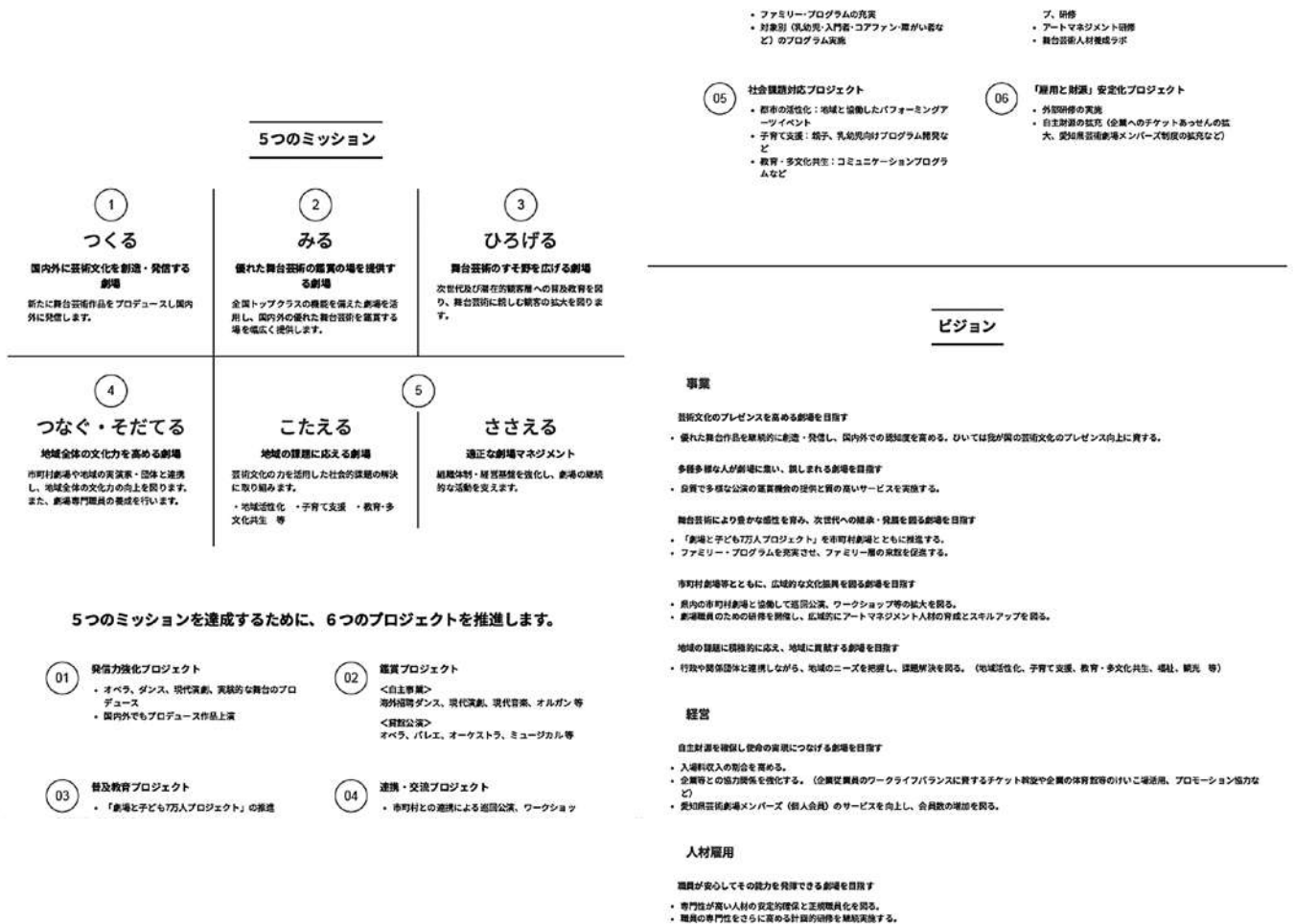


図6：愛知県芸術劇場のミッションとビジョン
 出典：愛知県芸術劇場公式ホームページ (<https://www-stage.aac.pref.aichi.jp/about/mission.html>)

因果関係がわかりやすく示されている点で、具体のプロジェクトによってもたらされる効果も評価しやすい。さらに劇場の運営を事業、経営、人材雇用の3つの観点から捉え、それぞれの側面において劇場が目指す方向性を示している。これがあることによって、劇場の外の人々が劇場そのもののあり方を知るための手がかりとなる。

② 劇場のファサードや共有部を活用し、劇場のビジョンを標榜する

一方で、劇場そのものに興味のない人にも劇場のブランドイメージを描いてもらうことはできる。例えばKAATでは、長塚圭史の芸術監督就任をきっかけに、新芸術監督のもとで劇場が目指したいと考えている姿を建物外観に大々的に掲示して、劇場を訪れる人だけでなく日常的に道を往来する人に対しても積極的にアピールをしている。以前は催し物のポスターを大判で掲出する宣伝用に活用していたそうだが、新芸術監督のメッセージを効果的に発信したいという想いから、図7に示すような掲出に踏み切ったという。

劇場を訪れる人だけでなく、劇場前の歩道を行き交うひ

とが立ち止まって写真を撮る姿をしばしば見かける。試しにインスタグラムを「#KAAT」で検索してみると、KAATのファサードの投稿も発見することができる（図8）。こうした結果を見ると、劇場が考えていることを意識的に標榜していくことは、劇場のことをもっとよく知ってもらい、興味を持ってもらうために効果があるといえる。

東京芸術劇場に翻って考えてみよう。池袋駅の目の前に立地する東京芸術劇場の周辺は、日常的に多くの人々が行き交う。メインエントランスがある劇場東側は西口公園に隣接するため、ベンチでの待合せやカフェ利用で滞留する人と駅からマルイ方向への通過動線として利用する人の視線がある。北側はバスターミナルの停留所が並び、旅の発着点として来街者を迎える場所だ。西側は劇場通りに面しており、通りの反対側は飲食店がひしめくエリアであるため、近隣のビルで働く人やビジネスホテルに宿泊している旅行者の通行が多い。南側は楽屋口と搬入口があるため劇場としては裏側の位置付けになるが、ホテルメトロポリタンのアプローチからほど近く、池袋東口からの地下道路を経由したアクセスも意識される。その上南側には目白方面にかけて住宅街が広がっており、近隣住民の生活圏に最



上 (図7) : KAAT正面入口前の大型掲示 (筆者撮影)
 右 (図8) : 「#KAAT」で検索したインスタグラム画面
 12枚中5枚に図7の大型掲示が写り込んでいる

も近い面であるともいえる。さらに東京芸術劇場の場合は、池袋駅と直結でつながる地下エントランスがあるため、劇場の東西南北4つの面に加えて、地下1階のロワー広場を第5の顔として扱うこともできる。

このように1つの劇場でも、面によって日常的に行き交う人々の性質は異なり、ある程度類型化することもできる。その上で、彼らに届けたいメッセージを受け取ってもらいやすい方法で発信できるよう戦略を立てることは可能である。

5. 中・小ホール利用選考委員会で用いる貸出選考基準の改善案提案

本章では「2-2. 貸館事業担当者の視点から見た東京芸術劇場の課題」で挙げた課題のうち、2つ目の「貸館事業における選考基準と劇場が目指す姿との相関性」に対する応答として、貸館事業における利用団体の選考プロセスに注目する。公共施設に求められる公平性を担保しながら、劇場のビジョンと親和性が高く、ひいては劇場のブランドイメージを強化する力を持つような企画を呼び込むことに



図9 : 東京芸術劇場の東西南北 (筆者撮影)
 左上から
 ①劇場東側、②北側、③南側、
 ④西側、⑤地下連絡通路からのアプローチ

つながるよう、選考プロセスに用いられる選考基準に関して改善提案を行う。

貸館事業で東京芸術劇場を利用する団体を、一時的に劇場を借りるだけの存在だと割り切るには惜しい。前述の通り、来場者の視点で劇場のラインナップを見ると、自主事業も貸館事業も同じ劇場で上演されている作品として区別されることはほとんどなく、総合的に劇場全体のブランドイメージを受け取っていると考えて相違ない。そうした観点では、貸館事業で劇場を利用する団体を、劇場のブランドイメージとともに醸成していく仲間として迎えることは、劇場にとっても利用団体にとってもメリットがある。劇場としては、劇場の主催事業だけでは及ばない多様性・新規

性・将来性のある企画を呼び込むことで、新たな発見と新たな観客との出会いが生まれ、ブランドイメージに深みを与えることができる。団体にとっては、ブランドイメージのよい劇場で上演した実績は、団体の活動のさらなる飛躍とモチベーション向上につながるだろう。

5-1. 東京芸術劇場における貸館事業の選考プロセス

東京芸術劇場の演劇・舞踊分野における貸館事業は、月毎に利用希望団体からの申し込みを受けつけ、月に一度開かれる「中・小ホール利用選考委員会」において団体から提出された公演計画書をもとに審議を行う。

2. 利用選考委員会の設置

運営委員会委員からなる利用選考委員会を設置します。

東京芸術劇場大ホール利用選考委員会
東京芸術劇場中・小ホール利用選考委員会

委員： 学識経験者各4名以内

目的： 公演の選考又は運営に関して専門的事項を審議

開催： 大ホール、中小ホール利用選考委員会 各月1回程度

図10：東京芸術劇場における利用選考委員会の設置について
出典：『東京芸術劇場 平成29～38年度 指定管理者 提案書類（事業計画書）』

現行の委員会では、選考委員2名と副館長、事業企画課長、制作担当課長、管理課長、舞台管理担当課長といった劇場管理職が審議に参加し、公演計画書の内容と貸出選考基準を照らし合わせて意見交換を行った上で、合議制によって採用する企画を承認している。

2008年に高萩宏が東京芸術劇場の副館長に就任した際に、選考委員会における選考基準の必要性を指摘し項目出しを行ったが、その後しばらくは基準が作られないまま運営が続けられた。2015年に2016年11月にコンサートホールの選考委員会をめぐる、「新規受付日において複数の団体が競合した際の判断基準を策定すべきだ」という議論が起こったことで、まず音楽分野で基準の検討が進み、度重なる議論の末に、2017年春には概ね方向性が定まり、現行の選考基準に落ち着いた。演劇・舞踊分野でもそれを追いかけるように基準の検討が始まり、音楽事業で検討された判断基準案を参考にしながら、演劇・舞踊に即した内容を盛り込むことで、2017年11月に現行の選考基準が完成する。

選考基準の運用を開始してから約4年が経過し、運用実績を積み重ねる過程で、不具合や難しさが浮かび上がってきている。このタイミングでフィードバックを試みること

は、担当者にとっては運用しやすく、公共施設に求められる公表義務にも耐えうるものに改善できる絶好のチャンスである。

劇場のビジョンを明らかにした先に取組むべき課題として、劇場で上演される作品の選定に関する基準を改めて考え直す時期に差し掛かっているといえるだろう。

5-2. 東京芸術劇場の貸出選考基準における課題と解決策

実際に選考プロセスに携わる貸館業務担当職員へのヒアリング結果によると、まずコンサートホールの貸館事業では、申し込み書類の提出を来館で行い、主催者に内容等を直接確認した上で審査を行うため、現行の選考基準で支障なく選考を進めることができているという。

一方、プレイハウス・シアターイースト・シアターウエスタの貸館事業では、書類の提出を郵送で受け付けるため、応募者に対する対面ヒアリングは実施していない。そのため、審査の参考資料は提出された公演計画書の記載内容から読み取れる事項に頼るほかない。書類の書き方も団体によってかなり差があり、現行の選考基準では評価しきれな

表2：東京芸術劇場における貸出選考基準の策定経緯

年月日	出来事
2008年	高萩宏により、貸館事業の選考基準の必要性が提唱される
2015年5月18日	「東京芸術劇場貸し館の選考基準についての考えられる可能性」が作成される
2016年2月28日	大ホールにおける複数の団体が競合した場合の選考基準について、基準案「大ホール（コンサートホール）利用選考時の判断基準について」が提示される
2016年11月9日	上記の資料をもとに、大ホールの選考基準検討が始まる
2016年11月17日	大ホールの選考基準に関する検討案#1
2017年2月6日	大ホールの選考基準に関する検討案#2
2017年3月14日	大ホールの選考基準に関する検討案#3
2017年4月19日	大ホールの選考基準に関する検討案#4
2017年5月12日	中・小ホールの選考基準に関する検討案#1
2017年5月15日	大ホールの選考基準に関する検討案#5（決定稿）
2017年6月16日	中・小ホールの選考基準に関する検討案#2
2017年10月31日	中・小ホールの選考基準に関する検討案#3
2017年11月13日	中・小ホールの選考基準に関する検討案#4（決定稿）

※太字…中・小ホール利用選考委員会に関係する出来事

い部分に頭を悩ませることもしばしばある。

こうした現状を踏まえて、本稿では特にプレイハウス・シアターイースト・シアターウエストの貸館事業を対象とする中・小ホール利用選考委員会で用いる貸出選考基準の課題点とそれに対する解決策を整理することとする。

(1) 貸出選考基準の枠組みについて

まずは、基準自体の枠組みについてである。評価項目を性質に応じて再整理し、細分化することで、採点効率を向上することが可能となる。

表3：貸出選考基準の枠組みについて

No.	課題点		解決策
	概要	詳細	
1	1つの評価項目の中で評価すべき内容が多い	抽象的な大項目の内容を説明するために例示されている小項目が多岐にわたることで、評価項目の解釈に幅が生まれ、同一の評価項目で評価していると言い難い状況となっている。	評価項目を階層分けする
2	定量的な評価項目と定性的な評価項目が混在している	定量的な評価項目と定性的な評価項目が階層化されておらず、採点効率が芳しくない。	評価項目を性質毎に整理する
3	点数配分の単位が大きい	1つの評価項目に対して、0点・10点・20点・30点といったように、選択可能な点数配分の単位が大きく、条件が似通った団体を比較する場合、得点に差がつきづらい。	階層分けした小項目に点数を再配分する

解決策1つ目の「評価項目を階層分けする」については、大項目で評価の視点、小項目で具体的なチェックポイントを示すことで、提出された公演計画書をどのような角度から確認し、どの内容を評価するかを明らかにする。

解決策2つ目の「評価項目を性質毎に整理する」については、機械的に評価できる点と定性的に評価すべき点を分けて考えることがポイントとなる。ありなしや数量、確定度で判断できるものを前者、作品のテーマや出演者、内容等の本質的な部分に関わるものを後者とみなす。基本的には前者は団体の信用や実績、事業運営体制に関するもので、

客観的に判断が可能である。一方後者に分類される評価項目は、選考委員会に出席する審査担当者（選考委員や管理職等）の主観や経験に基づく議論が最終的な評価に影響を及ぼすため、仮採点の時点で選考委員会に諮りたい論点を明確にしておくことで、限られた時間の中での有益な意見交換が可能となる。

解決策3つ目の「階層分けした小項目に点数を再配分する」については、配点を細かくすることで、条件に近い内容の公演計画書が提出された場合に、僅かな違いを評価して甲乙をつけられるようにするための方策である。

(2) 貸出選考基準の評価項目について

次に各項目についてである。評価項目を具体化し、客観的な数値に基づく定量評価と専門家による審議を要する定

性評価を組み合わせることで、評価の公平性を高めることが可能となる。

表4：貸出選考基準の評価項目について

No.	課題点		解決策
	概要	詳細	
1	評価項目が抽象的である	評価項目が抽象的であるため、主観に頼った感覚的な採点にならざるを得ず、担当者の負担が大きい。選考プロセスの開示が求められた場合にも、属人的な運用状況は望ましいとは言い難い。	評価項目を具体化する
2	定量評価では、実績に基づく評価項目の整備が不十分である	劇場の利用実績や集客実績は、選考委員会における選考委員の大きな関心事の一つであるが、選考基準上で明確に評価できる項目が設けられていない。	利用実績や集客実績等の評価項目を追加する
3	定性評価では、劇場のビジョンと貸出選考基準の間の対応関係が不明瞭	貸出選考基準の検討の土台となった「東京芸術劇場貸し館の選考基準についての考えられる可能性」で上げられた基準例は、そもそもプレストをベースとしたものであり、政策や劇場のビジョンとは相関関係を有していない。	貸出選考基準の根拠に劇場のビジョンを据える

解決策1つ目の「評価項目を具体化する」によって、客観的な判断がしやすくなる。抽象度の低い評価項目の設定は、仮採点のしやすさに直結するポイントである。貸館事業担当者は、中・小ホール利用選考委員会の開催準備にあたり、利用希望団体から提出された申請書及び公演計画書を貸出選考基準と照らし合わせて仮採点を行う。この際、評価項目が抽象的であると、担当者に委ねられる判断の幅が大きすぎて、専門的な知見を要する領域まで及び頭を悩ませる状況が発生している。評価項目を因数分解し抽象度を下げること、担当者の負担を軽減するとともに、選考委員の専門知が活かされるべき審議のポイントを仮採点時点で予め把握し円滑な委員会運営につなげる効果が期待できる。

解決策2つ目の「利用実績や集客実績等の評価項目を追加する」については、選考委員が重視するポイントを予め評価項目に含めることで、定性的な内容に審議の時間を充てられるメリットが期待できる。利用実績のない団体に関しては実績評価を行うことが難しいため、申請するホールと同規模の会場での上演実績の有無や集客実績、受賞歴等を評価項目として採用するの一案である。

解決策3つ目の「貸出選考基準の根拠に劇場のビジョンを据える」は、客観的に納得できる基準の根拠を提示することで、公共施設における事業者選考基準の透明性を確保すべきであるという原点に立ち戻り、貸出選考基準作成の本来の目的を果たすことに寄与する提案である。5-1でも示した通り、東京芸術劇場の貸出選考基準は、2015年に

提示された「東京芸術劇場貸し館の選考基準についての考えられる可能性」⁷をベースに議論が重ねられ、基準の形に整理された経緯がある。そもそも選考プロセスの透明性の観点から考えると、基準検討の出発点がプレスト結果にあること自体が、必然性を欠くともいえる。さらに2015年当時の感覚と、現在の劇場を取り巻く状況とは変わりつつあり、劇場の今にふさわしい企画を選ぶためには、基準自体も現在の政策や劇場の方針を反映したものにすべきだろう。貸出選考基準の評価項目を劇場のビジョンに基づいた内容とすることで、貸館事業も劇場のブランドイメージを担う一翼として、統一的なイメージの中で展開できる状態に近づけよう。

ただし、2015年の「東京芸術劇場貸し館の選考基準についての考えられる可能性」には興味深い記載もあることを指摘しておきたい。それは、東京芸術劇場として選考過程で採用しがたいと思われる企画の例⁸を挙げている点である。先に述べた通り、これもあくまでもプレストに関わった関係者の経験則に基づくもので、拠って立つ根拠があるわけではない。しかし、劇場が貸し小屋から創造・発信型に変わろうとしていく過程で、それを推進する立場の者が、劇場をどのような方向に持っていこうとしていたのか、当時の率直な感覚が読み取れる資料として貴重なものである。

5-3. 貸出選考基準の改善案提案

採点者の採点しやすさ及び劇場のビジョンとの整合性を高めることを目標に、5-3.で示した解決策を反映させ

るとどうなるかを示すために、貸出選考基準の改善案（図11）を作成した。

図11の青字が現行の選考基準に含まれている評価項目、赤字が事業計画書に示されたミッション、基本方針を反映

貸出選考基準（案）

①提出書類について（計7点）			
大項目	小項目	得点	得点の付け方
公演計画書	未記入の項目はない	0・1	得点の付け方 (0・1) : NO→0点 / YES→1点 (0・2) : NO→0点 / YES→2点 (1・2・3・4・5) : 5段階評価で、満点は5点 申請期間が競合している申込書の番号 <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>
	演目が確定している	0・1	
	脚本・演出が確定している	0・1	
	出演者・スタッフが確定している	0・1	
団体概要	団体規約がある	0・1	
責任者の体制	過去公演等に関する資料が提出されている	0・1	
	責任者と円滑な連絡が取れる状態である	0・1	
②利用実績・運営体制について（計8点）			
利用実績（どちらかに○）		初めて	2回目以上
大項目	小項目	得点	小項目
劇場の特性への理解	複合施設型のホールを利用した経験がある	0・2	他ホールに配慮した運営を行うことができる
	公立文化施設を利用した経験がある	0・2	公共性に配慮した運営を行うことができる
運営体制	劇場のルールを遵守した利用ができる	0・1	劇場のルールを遵守した利用ができる
	主催者として観客への対応が適切である	0・1	主催者として観客への対応が適切である
同種・類似実績	過去5年以内に申請対象のホールと同規模のホールを利用した経験がある	0・1	過去5年以内に申請対象のホールを利用している
	申請対象のホールと同規模のホールを定期的に利用している	0・1	申請対象のホールを定期的に利用している
③催物内容について（計5点）			
大項目	小項目	得点	<参考>
期間について	催物内容に対して、利用希望期間が適正である	0・1	「東京芸術劇場のこれからのミッション」 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>● ミッション ●</p> <ul style="list-style-type: none"> ※芸術文化の創造・発信の拠点 東京の音楽・舞台芸術を代表する劇団として長期的な視点にたった作品制作と国内外への発信 ※人材育成の拠点 舞台芸術の現場をSNSなどプロフェッショナルの育成 ※教育普及の拠点 次世代を担う子供たちへの本物の舞台芸術の伝達 ※賑わいの拠点 芸術の創作のする、観に上つても楽しく観たいという意欲の創出 </div>
	催物内容に対して、利用希望時期に必然性がある	0・1	
場所について	催物内容に対して、利用を希望するホールの規模が適正である	0・1	
	催物内容に対して、利用を希望するホールの特性が適正である	0・1	
集客について	催物内容に対して、予定集客人数が適正か	0・1	
④劇場のミッションに関わる評価項目（計60点）			
大項目	小項目	得点	合計
芸術文化の創造・発信の拠点（計30点）	東京の演劇・舞踊の面白さを世界に発信できる企画である	1・2・3・4・5	
	東京の演劇・舞踊の面白さを国内に発信できる企画である	1・2・3・4・5	
	東京の演劇・舞踊の長期的な発展に寄与する企画である	1・2・3・4・5	
	舞台芸術表現の可能性を探索できる企画である	1・2・3・4・5	
	一流の文化・芸術を観客に提供できる企画である	1・2・3・4・5	
	新しい発見や感性を刺激する体験が期待できる企画である	1・2・3・4・5	
人材育成の拠点（計10点）	実践性のある企画である	1・2・3・4・5	
	将来を期待される才能の育成に寄与できる企画である	1・2・3・4・5	
教育普及の拠点（計10点）	初めて舞台芸術に触れる子供や大人にも楽しめる企画である	1・2・3・4・5	
	幅広い観客層にリーチする企画である	1・2・3・4・5	
賑わいの拠点（計10点）	新しい観客づくりの工夫がなされている企画である	1・2・3・4・5	
	話題性の高い企画である（劇評、SNS、マスメディア等）	1・2・3・4・5	
⑤その他、戦略的な貸館事業として考慮すべき評価項目（計20点）			
大項目	小項目	得点	合計
「劇場のミッション」には直接示されていないが、公共劇場における催物として評価できる視点（計20点）	国際文化交流に寄与する企画である	1・2・3・4・5	
	芸術性の高い企画である（参考指標：受賞歴等）	1・2・3・4・5	
	様々な観客（障害者・高齢者・学生・子供など）が鑑賞できる環境づくりに配慮された企画である	1・2・3・4・5	
	独自性の高い企画である	1・2・3・4・5	

図11：中・小ホール貸出選考基準（案）（筆者作成）

した評価項目、緑字が筆者が実務研修で選考委員会に同席した際に、実際に議論の中で話題に登った事項を反映させた評価項目である。

評価項目は5つのブロックに分かれている。まず前半2つのブロックで、前提条件を評価する。「提出書類について」で、提出資料に関わる状況を整理し、「利用実績・運営体制について」で団体の概要を評価する。団体概要の評価は、利用実績の有無で評価できる内容が異なるため、ルートを2つに分ける。そして後半の3つのブロックは個別の企画内容に関わる評価を行うための項目である。○×で評価できるブロックと、5段階評価を行う項目を組み合わせることで、委員会における審議ポイントを浮かび上がらせる。全体を通して見ても、劇場のミッション（ビジョンが策定できれば「ビジョン」としたい部分）に関わる項目の配点が最も大きい。なお、最後のブロック「その他」は、「東京芸術劇場貸し館の選考基準についての考えられる可能性」（2015）を参考に採用したが、ここに含める必然性については、精査する必要があるだろう。

これはあくまでも本稿で示した評価の考え方を実装した場合の一例であり、今後劇場内で選考基準の改定が検討される際の足がかりとなることを願うものである。（本節では作成意図を説明するため、表中の文字に着色を施している。元原稿は巻末資料1を参照のこと）

5-4. 今後の展開

貸出選考基準を通して、劇場のビジョンと親和性の高い企画を呼び込むことは可能である。そのために、将来的に

機会があれば検討することが望ましい事項として、段階的に3点挙げる。

STEP1：ビジョン等の発信を通して、貸出選考基準で重視する事柄を示唆する

公立文化施設の原則からすると、希望した団体には等しく施設を利用する権利があることになるため、選考基準を示唆することに抵抗が生じることは想定できる。一方で利用できる物理的な枠は限られていること、更に行政に対して定めたビジョンを実現する責任を担う施設として、利用団体の力を借りることも視野に入れてみてはどうか、と考えてみると、やはり劇場が目指す方向性との親和性が高い企画を呼び込むことは、公共劇場として創造・発信型を標榜する施設にとって必要なことではないかと感じる。

それでも貸し小屋的なニーズを無視することはできないという考え方を尊重するのであれば、KAATのような戦略を取ることも可能だ。KAATの公式ホームページでは、KAATで取り組む貸館事業が「特定貸館事業」と「一般貸館事業」の2種類に分かれて紹介されている。一般貸館事業は、第2章にも示したように公共劇場の誕生以来、現在も多くの施設で取り組まれている貸館事業の考え方に近いもので、公的な資金で運営され広く市民に開かれ利用してもらう施設としての役割を果たすものである。一方「特定貸館事業」は、下表に引用した通り、対象が商業性の高いコンテンツであると明記した点が他に類を見ない画期的なポイントである。

表5：2つの貸館事業—「特定貸館事業」と「一般貸館事業」

	特定貸館事業	一般貸館事業
目的	話題性やエンターテインメント性の高い公演を行う劇団、制作会社等に長期間劇場をお貸しし、優れた舞台芸術作品の観賞機会を県民の皆さんに提供していきます。	舞台芸術作品の創造活動を行う文化芸術団体等に劇場をお貸しし、劇場スタッフがサポートしていきます。

（出典）KAAT公式ホームページを参考に作成

「一般貸館事業」とは別に「特定貸館事業」を設けるメリットは、公の義務を果たしながらも、並行して話題性やエンターテインメント性の高いコンテンツを呼び込むことで、劇場の提供できる価値の幅を広げ、ビジョンを強化するために外のコンテンツを利用できる点にある。劇場が独自で発信できる芸術性・将来性の高い作品、公に開かれることによって実現できる上演作品の幅の広さ、そして商業性の高い作品を上演することで獲得できる新規ファンの存在。その全てが結果的に、KAATの活発で意欲的なブランドイメージをつくり出していると分析できる。

STEP2：貸出選考基準を公表する

公募資料において選考基準を明文化することは、STEP1よりも一層直接的に劇場の意思を表明することになる。これについては賛否あるだろうが、一般的な公共事業において民間事業者を公募で募集する場合、ホームページ上で公開される申請書の様式に対応する形で、審査基準が示される場合も少なくない。文化・芸術分野においても、例えばアーツカウンシル東京が実施する「東京芸術文化創造発信助成」では、当該財団の公式ホームページ上で公表されている公募ガイドラインに、審査基準が明記されている。

(巻末資料2を参照)

提案に対して評価の基準を予め提示することは、応募者にとって申請書を執筆する目安になるメリットがあると同時に、公募する側にとっても応募してほしい団体(さらに踏み込んでいうと、採択したい団体)とのマッチングを推進する効果が期待できる。

STEP3：公演計画書の様式と貸出選考基準との整合性を高める

STEP 2まで進めば、現状よりもかなり応募団体と劇場のビジョンとの間での相互理解が深まることになるが、もう一步踏み込めるならば、公演計画書の様式を改めることも視野に入れたい。というのも、提出された公演計画書をもとに採点を行おうとした場合に、貸出選考基準で評価したい項目が、公演計画書に十分に記載されていないケースが多いと感じるからである。この問題は、貸出選考基準の公表によって概ね解消されるが、様式自体の記入欄における記入内容の指示をより具体的に記述に改めることができれば、書き手にとっても劇場が期待する記入してほしい事項に照準を合わせて内容を練ることができる。採点者にとっても、判断材料として十分な情報を手にした状態で、東京芸術劇場で上演されるにふさわしい企画なのかどうかを検討することができる。

様式は「東京文化会館及び東京芸術劇場条例」(昭和36年施行、平成23年改正)に紐づく「東京芸術劇場施設設備貸出実施要領」(令和2年施行)によって規定されているため、容易に変更することはできないが、機会があれば検討する価値はあると考える。

6. おわりに

本稿では、第1タームで経験した東京芸術劇場の貸館事業担当者の目線から「公共劇場の事業構造が孕む二面性」と「貸館事業が目指す姿と劇場が目指す姿との相関性」という2つの課題を提示し、解決策を探るための視座としてブランドイメージの醸成について考えた。その上で提案として「劇場内外におけるブランドイメージの浸透策」と「貸出選考基準の改善案」を示した。

1990年代後半以降、日本各地で生み出された公共劇場が、これからも公共劇場として運営されていくためには、劇場自身が今後どのような存在としてそこに建ち、どのように人々と交わっていくつもりなのかをまず深めることが重要だ。己を知ってこそ、他者との間に関係を築くことができる。劇場と劇場を取り巻く人々との間にブランドイメージを醸成していく試みは、他者からの視線を意識することで、劇場自身が常に自己を相対化し、自己変革を続けていける

力を劇場に与えるだろう。劇場が公共性を持って活動を継続させるには、その力が必要だ。

注

- 1 提案課題2 [管理運営の基本方針] 1 管理運営の基本方針と達成目標について (1) 基本方針と達成目標
- 2 高萩宏「劇場を中心にしたいいくつかの同心円を描いてみて、その中の地域と劇場の関係を想像するところから始めてみる」日本照明家協会編『日本照明家協会誌』No.529 (2014年7月号)、2014年
- 3 インターブランドジャパン編『ブランディング 7つの原則 [改訂版]』日本経済新聞出版社 p.229、2012年
- 4 同上 pp.231-232
- 5 P・F・ドラッガー著 上田惇生編『現代の経営[上]』ダイヤモンド社 p.187、2006年
- 6 平成30年度に策定された。
- 7 考えられる方向性として「国際性」「創造性」「実験性」「将来性」「発信性」「地域性」、考慮に入れるべき事項として「安定性」「娯楽性」「採算性」「スター性」が挙げられている。現行の基準では、その中から「国際性」「創造性」「実験性」「将来性」「発信性」に含まれる内容の一部が採用されているが、「地域性」「安定性」「娯楽性」「採算性」「スター性」については検討段階で考慮から外れているとみることができる。
- 8 例として、「固定的なファンだけを対象とした公演」「仲間内だけにに向けた発表会のようなもの」「劇団内の若手公演(実験的な試みは除く)」「目新しいことの無い公演」「演劇界、世間の話題になることが期待できない公演」が挙げられている。作成者が公共劇場の「公共性」をどのように捉えていたかを、これらから読み取ることができる。

参考文献

- ・P・F・ドラッガー著 上田惇生編『現代の経営[上]』ダイヤモンド社、2006年
- ・高萩宏『僕と演劇と夢の遊民社』日本経済新聞社、2009年
- ・伊藤裕夫・松井憲太郎・小林真里編『公共劇場の10年 舞台芸術・演劇の公共性の現在と未来』美学出版、2010年
- ・インターブランドジャパン編『ブランディング7つの原則 [改訂版]』日本経済新聞出版社、2012年

参考資料

- ・高萩宏「劇場を中心にしたいいくつかの同心円を描いてみて、その中の地域と劇場の関係を想像するところから始めてみる」日本照明家協会編『日本照明家協会誌』No.529 (2014年7月号)、2014年
- ・愛知県芸術劇場公式ホームページ<https://www-stage.aac.pref>

aichi.jp/

- ・公益財団法人神奈川芸術文化財団『平成30年度事業報告書』、2019年
- ・東京芸術劇場 貸館利用申し込み書類「(第1号様式) 使用申請書」
「(様式第3号の3) 公演計画書」
- ・東京芸術劇場「東京芸術劇場貸し館の選考基準についての考えられる可能性」、2015年
- ・東京芸術劇場「大ホール(コンサートホール) 利用選考時の判断基準について」、2016年
- ・東京芸術劇場「東京芸術劇場貸出選考基準について」、2017年
- ・公益財団法人東京都歴史文化財団『東京芸術劇場 平成29～38年度 指定管理者 提案書類(事業計画書)』、2017年
- ・公益財団法人東京都歴史文化財団『東京芸術劇場年報2020』、2021年
- ・公益財団法人東京都歴史文化財団『経営改革プラン(2021年度～2023年度)』、2021年

貸出選考基準(案)

①提出書類について(計7点)

大項目	小項目	得点
公演計画書	未記入の項目はない	0・1
	演目が確定している	0・1
	脚本・演出が確定している	0・1
	出演者・スタッフが確定している	0・1
団体概要	団体規約がある	0・1
	過去公演等に関する資料が提出されている	0・1
責任者の体制	責任者と円滑な連絡が取れる状態である	0・1

得点の付け方

- (0・1) : NO→0点 / YES→1点
- (0・2) : NO→0点 / YES→2点
- (1・2・3・4・5) : 5段階評価で、満点は5点

申請期間が競合している申込書の番号

②利用実績・運営体制について(計8点)

利用実績(どちらかに○)

大項目	初めて	
	小項目	得点
劇場の特性への理解	複合施設型のホールを利用した経験がある	0・2
	公立文化施設を利用した経験がある	0・2
運営体制	劇場のルールを遵守した利用ができる	0・1
	主催者として観客への対応が適切である	0・1
同種・類似実績	過去5年以内に申請対象のホールと同規模のホールを利用した経験がある	0・1
	申請対象のホールと同規模のホールを定期的に利用している	0・1

2回目以上

小項目	得点
他ホールに配慮した運営を行うことができる	0・2
公共性に配慮した運営を行うことができる	0・2
劇場のルールを遵守した利用ができる	0・1
主催者として観客への対応が適切である	0・1
過去5年以内に申請対象のホールを利用している	0・1
申請対象のホールを定期的に利用している	0・1

③催物内容について(計5点)

大項目	小項目	得点
期間について	催物内容に対して、利用希望期間が適正である	0・1
	催物内容に対して、利用希望時期に必然性がある	0・1
場所について	催物内容に対して、利用を希望するホールの規模が適正である	0・1
	催物内容に対して、利用を希望するホールの特性が適正である	0・1
集客について	催物内容に対して、予定集客人数が適正か	0・1

<参考>

「東京芸術劇場のこれからのミッション」

ミッション

- 芸術文化の創造・発信の拠点
東京の音楽・舞踊芸術を代表する劇団として長期的な視点にたった作品創造と国内外への発信
- 人材育成の拠点
舞台芸術の現場をSNSとプロフェッショナルの育成
- 教育普及の拠点
次代を担う子どもへの本物の舞台芸術の伝達
- 賑わいの拠点
芸術の魅力を伝える、誰にとっても楽しく観たいのある空間の創出

④劇場のミッションに関わる評価項目(計60点)

大項目	小項目	得点	合計
芸術文化の創造・発信の拠点(計30点)	東京の演劇・舞踊の面白さを世界に発信できる企画である	1・2・3・4・5	
	東京の演劇・舞踊の面白さを国内に発信できる企画である	1・2・3・4・5	
	東京の演劇・舞踊の長期的な発展に寄与する企画である	1・2・3・4・5	
	舞台芸術表現の可能性を探索できる企画である	1・2・3・4・5	
	一流の文化・芸術を観客に提供できる企画である	1・2・3・4・5	
	新しい発見や感性を刺激する体験が期待できる企画である	1・2・3・4・5	
人材育成の拠点(計10点)	実験性のある企画である	1・2・3・4・5	
	将来を期待される才能の育成に寄与できる企画である	1・2・3・4・5	
教育普及の拠点(計10点)	初めて舞台芸術に触れる子供や大人にも楽しめる企画である	1・2・3・4・5	
	幅広い観客層にリーチする企画である	1・2・3・4・5	
賑わいの拠点(計10点)	新しい観客づくりの工夫がなされている企画である	1・2・3・4・5	
	話題性の高い企画である(劇評、SNS、マスメディア等)	1・2・3・4・5	

⑤その他、戦略的な貸館事業として考慮すべき評価項目(計20点)

大項目	小項目	得点	合計
「劇場のミッション」には直接示されていないが、公共劇場における催物として評価できる視点(計20点)	国際文化交流に寄与する企画である	1・2・3・4・5	
	芸術性の高い企画である(参考指標:受賞歴等)	1・2・3・4・5	
	様々な観客(障害者・高齢者・学生・子供など)が鑑賞できる環境づくりに配慮された企画である	1・2・3・4・5	
	独自性の高い企画である	1・2・3・4・5	

4. 助成の基本方針

(1) 審査基準

審査にあたっては実現性に加えて、アからオの観点を重視し、総合的に審査します。

● 実現性（以下4点を兼ね備えていること）

- ・過去の活動実績があり、現在も継続的に活動している。
- ・事業を確実に実現できる制作体制や実施体制が整っている。
- ・予算計画が妥当であり、収入面での努力（事業収入の確保・他からの資金調達等）が見られる。
- ・活動規模やスケジュールが妥当であり、適切な経理事務・進行管理ができる。

ア 革新性・独創性

例えば……

- ・表現の基盤があり、先人の業績や歴史を学び批評的に捉え、革新・更新する意志がある。
- ・表現手法や表現形式、活動形態、テーマやコンセプトに先見性や斬新な発想があり、新たな芸術創造につながる。
- ・社会に対する新たなアプローチや他分野・異業種との協働を通じて、芸術の新しい価値創造を目指している。
- ・芸術団体や芸術家が独自の表現を追究することの中に、普遍的な価値が見いだせる。
- ・企画やプログラミングに専門的な知見が活かされている。

イ 影響力・波及力

例えば……

- ・他の芸術団体や芸術家の関心を集め、当該分野を活性化させる力がある。
- ・国内外において広く価値が認められ共有される活動である。

ウ 国際性

例えば……

- ・国際的な場における高い評価が期待され、牽引力がある。
- ・海外の芸術団体や芸術家との双方向的な創造の場を創出している。
- ・普遍的な問題意識・観点から芸術文化の価値を捉え、国境を越えた意義を導いている。
- ・地域や共同体の文化的特色を基底とする芸術創造を世界的な文脈に位置づけ、国際的に発信している。

エ 将来性・適時性

例えば……

- ・将来の構想や長期的展望があり、今後国内外での活躍や発展が期待される。
- ・芸術団体や芸術家にとって、キャリアの節目や転機となる活動である。
- ・テーマや手法に今日性・同時代性がある。

オ 継承性（伝統芸能分野での申請のみ該当）

例えば……

- ・各専門種目において相応な修練を積んでいる。
- ・各専門種目における伝統の特性・本質・様式を十分見極め、それを国内外に向けて伝えようとする工夫・姿勢がある。
- ・新しい受け手を増やすための広報（情報発信）や集客面での取り組みを行っている。
- ・日本の伝統文化の理解を促進する事業である（実演や上映を伴う研究発表・講演を含む）。

公共劇場における海外招聘事業について

—「太陽劇団」との出会いを通してle théâtre populaire を実現する—

長期コース・演劇制作分野 研修生
前田真美

実務研修概要

■実務研修を行った事業

1. 東京芸術祭
芸劇オータムセレクション
「太陽劇団シネマアンソロジー」
2. 東京芸術劇場主催公演
「冬のライオン」

■実務研修にあたっての課題

「公共劇場における海外招聘事業について」

公共劇場における海外招聘事業が、今後どのように展開されていくべきか

→令和3年度の東京芸術祭で予定していたフランスの劇団「太陽劇団」の招聘企画が、コロナ禍において招聘が叶わず、代替企画での実施となった経験を踏まえて、改めて公共劇場における海外招聘事業の意義を問い直す。

■事業の概要

1. 「太陽劇団シネマアンソロジー」
日程：令和3年10月6日（水）～10月10日（日）
全10回上映
上映作品：『堤防の上の鼓手 俳優によって演じられる人形のための古代東洋の物語』
『フォル・エスポワール号の遭難者たち』
『最後のキャラバンサライ（オデュッセイア）』
『アリアーヌ・ムヌーシュキン：太陽劇団の冒険』
関連企画：トークイベント：「太陽劇団 演劇のユートピアを求めて」
登壇者 大島衣恵、鴻 英良、ドゥヴォス・

パトリック、藤井慎太郎、横澤寛美、宮城聰、奥山 緑

会場：東京芸術劇場 プレイハウス
主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場、東京芸術祭実行委員会〔豊島区、公益財団法人としま未来文化財団、公益財団法人東京都歴史文化財団（東京芸術劇場・アーツカウンシル東京）〕
助成：令和3年度 文化庁 国際文化芸術発信拠点形成事業

■担当した業務

打合せ同席、入国管理局書類作成補助、仮チラシ作成、チラシ折込み先選定、チラシ発送作業、プレスリリース内容確認、字幕翻訳のための下訳・補助資料作成、字幕翻訳レビュー&チェック、当日パンフレット作成、『最後のキャラバンサライ』鑑賞の手引き作成、スタッフパス等各種備品準備、会場運営補助、トークイベント補助、アンケート作成、アンケート集計、劇評翻訳

2. 「冬のライオン」

日程：令和4年2月26日（土）～3月15日（火）
会場：東京芸術劇場 プレイハウス
作：ジェームズ・ゴールドマン
演出：森新太郎
出演：佐々木蔵之介 葵わかな 加藤和樹 水田航生 永島敬三 浅利陽介 高畑淳子
主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場
助成：文化庁文化芸術振興費補助金（劇場・音楽堂等機能強化推進事業）
独立行政法人日本芸術文化振興会

<担当した業務>

ビジュアル撮影立会い、取材立会い

1. はじめに

第2タームの実務研修では、フランスのLe Théâtre du Soleil（日本では「太陽劇団」。以下、「太陽劇団」と呼ぶ）の招聘事業に携わることが予定されていた。東京芸術劇場では、毎年秋に豊島区一帯で開催される舞台芸術フェスティバル「東京芸術祭」の参加プログラムの1つとして、海外の第一線で活躍する劇団やアーティストを招聘しており、今回の東京芸術劇場における太陽劇団の招聘は、実現すれば20年ぶり2度目の来日公演、しかも日本を

物語の舞台として書き下ろした新作『金夢島 L'ÎLE D'OR KANEMU-JIMA』の世界初上演になるかもしれないとあって、東京芸術祭2021の目玉企画となると期待が寄せられていたものであった。

しかし残念なことに、2020年初め頃から世界を覆い続けている新型コロナウイルス感染症（以下、「Covid-19」と呼ぶ）流行の影響を免れることは叶わず、太陽劇団の来日公演は中止・延期となり、代替企画として太陽劇団の日本初公開作を含む映画作品を一挙4本立てで贈る上映会「太陽劇団シネマアンソロジー」を5日間に渡って開催することとなった。



図1：「太陽劇団シネマアンソロジー」実施の様子（東京芸術劇場太陽劇団チーム撮影）

様々な制約や予期せぬ事態に見舞われて、公演ができなくなった、公演を中断せざるを得なくなった、本来望んでいた形とは異なる形に企画を変更した、というケースは、コロナ禍において東京芸術劇場に限らず、日本の、そして世界中の劇場で数え切れないほど起きてきたし、今も起き続けていることだ。時間をかけて資金と人材を投入して準備してきた公演が思った通りの姿に結実しないことは、制作者にとってもアーティストにとっても、もどかしさややり切れなさとの戦いを繰り返す日々であろう。ただ一方で、こうした状況を「ただ悔しい」というだけで終わらせてい

いのか、という思いもまた高まっているのではないだろうか。舞台芸術業界は、2020年2月に発令された日本政府からのイベント自粛要請で真っ先に打撃を受けた業界の1つであったが、Covid-19というインパクトがもたらした変革の兆しには、間違いなく未来への希望となる前向きな変化と捉えて良いものもあった。例えば東京芸術劇場芸術監督の野田秀樹が旗振り役となって2020年5月に発足した「緊急事態舞台芸術ネットワーク」は、バラバラだった日本の舞台芸術業界を公・民、組織の大・小、法人・劇団・個人の違いを問わず貫く横串として機能することが目指され

た、ほとんど初めて組織された包括的なプラットフォームであったし、東京芸術祭2020芸術オータムセレクションスペシャル・エディションとして実施された「芸術監督国際オンライン・ミーティング」では、世界の芸術監督がオンライン上で一堂に会し、世界の状況と舞台芸術の未来を語り合い、その模様が世界中に配信された。また2021年にリリースされた「EPAD（緊急舞台芸術アーカイブ+デジタルシアター化支援事業）」は、これまで後回しにされがちだった舞台芸術作品のデジタルアーカイブ化を一気に推し進めた。こうした、今までは無理だと決めつけて実現しようとしてさえ試みられなかったこと、必要だと皆がわかっていたけれど後回しにされていたことが、必要に迫られたことで短期間かつ集中的に力技で現実化していった。Covid-19は舞台芸術業界に大きな戸惑いと悲しみをもたらした一方で、大きなパラダイムシフトとそれを乗り越えた先に我々が発展し続けていくための希望を指し示したのである。

今回の報告書テーマである「公共劇場における海外招聘事業」もその例外ではない。一度立ち止まったからこそ、これまでの取り組み方を省みて実績と課題を再確認し原点に立ち返ることによって、改めて目指す未来に向かって一致団結するチャンスではないだろうか。出口の見えないコロナ禍によって世界が断絶の危機に瀕する今、立ち止まって考えるこの一瞬が、これからの海外招聘事業で取り組まれるプログラムを一層充実させ、世界を知り、人を知り、社会を共に構成する一員として皆が支え合えるような関係を構築できる出会いの場として充実することを願っている。

2. 公共劇場における海外招聘事業が目指すものの正体

2-1. 海外招聘事業を巡る2つの違和感

私が第2タームの実務研修期間を通して太陽劇団に関するプロジェクトに従事しながら絶えず考えを巡らせていたのは、「公共劇場における海外招聘事業が何を目指しているのか」ということだ。まずそのことに関心を寄せるきっかけとなった2つの違和感について、ここに書き留めておきたい。

(1) 何のために招聘するのか

1つ目の違和感は、「何のために？」である。2021年8月末に太陽劇団招聘チームに配属されてまもなくのこと、まだ太陽劇団の来日を実現させるための希望の光を絶やさぬように、不断の努力が続けられている中で「何が何でも実現させるんだ!」「最後まで諦めないことが大事だ!」という言葉が交わされるのを度々耳にした。しかしその時点の世の中の様相というのは、東京オリンピックが終幕し、

パラリンピックの開幕を控えた日本政府の入国制限が厳しさを増す一方で、太陽劇団側からも新作のクリエイションの難航と待機期間への懸念が示されており、こうした日仏両者の状況から鑑みて、肌感覚では企画関係者の多くにとって来日公演以外の何か別のプランBへの移行が待たれていたような状況であった。それでも招聘の実現にこだわり、「何が何でも」「諦めない」とわずかな可能性を信じて突き進んでいく関係者のその熱量の根元には何があるのだろうか、と純粋に興味をひかれた。

公共劇場が海外招聘事業をミッションの1つとして掲げる根拠は、公共劇場のあり方を示した「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」¹（通称「劇場法」）に求めることができる。劇場法第3条では「劇場、音楽堂等の事業」の8つのうち5番目に「実演芸術に関わる国際的な交流を行うこと」と明示されている。冒頭に提示した違和感「何のために？」に答える最もシンプルな答えだといえるだろう。第11条では、「国は、外国の多彩な実演芸術の鑑賞の機会が国民に提供されるようにするとともに、我が国の実演芸術の海外への発信を促進するため、我が国の劇場、音楽堂等が行う国際的な交流への支援その他の必要な施策を講ずるものとする」とあり、特に前半部分は海外招聘事業を指しているとわかる。

ただし、ここで問題提起しておきたいのは、「海外招聘すること自体が目的になっていないだろうか」ということだ。手段の目的化は避けたいところだ。公共施設であるからには、事業の先に、社会への還元効果を自覚的に見据えるべきではないだろうか。海外招聘事業によって達成したい目標には、「憧れられる劇場になりたい!」という劇場のポジションを上げてプライオリティを高めることも考えられるし、「本物を見せたい!」や「舞台芸術に興味を持つ人を増やしたい!」、「社会課題や多様な価値観について議論したい!」等、設置自治体または運営者の考え方によって多岐にわたる。では、東京芸術劇場はどうだろうか。

東京芸術劇場が作成した「令和3年度指定管理者提案書類」によると、「国内外の施設等との連携の取組(ネットワーク化の推進)」の一環として「海外作品の招聘、芸術作品の海外公演、共同制作」が位置づけられている。しかし残念なことに、これも海外招聘という手段が示されているに過ぎず、東京芸術劇場の4つのミッション（「芸術文化の創造・発信の拠点：作品創造と国内外への発信」、「人材育成の拠点：舞台芸術の現場を支える人材の育成」、「教育普及の拠点：子供たちへ本物の舞台芸術を伝達」、「賑わいの拠点：誰にとっても楽しく賑わいのある空間の創出」）のいずれとのつながりも明記されていないのが実態なのだ。第1タームの報告書でも言及したが、考えているつもりだ

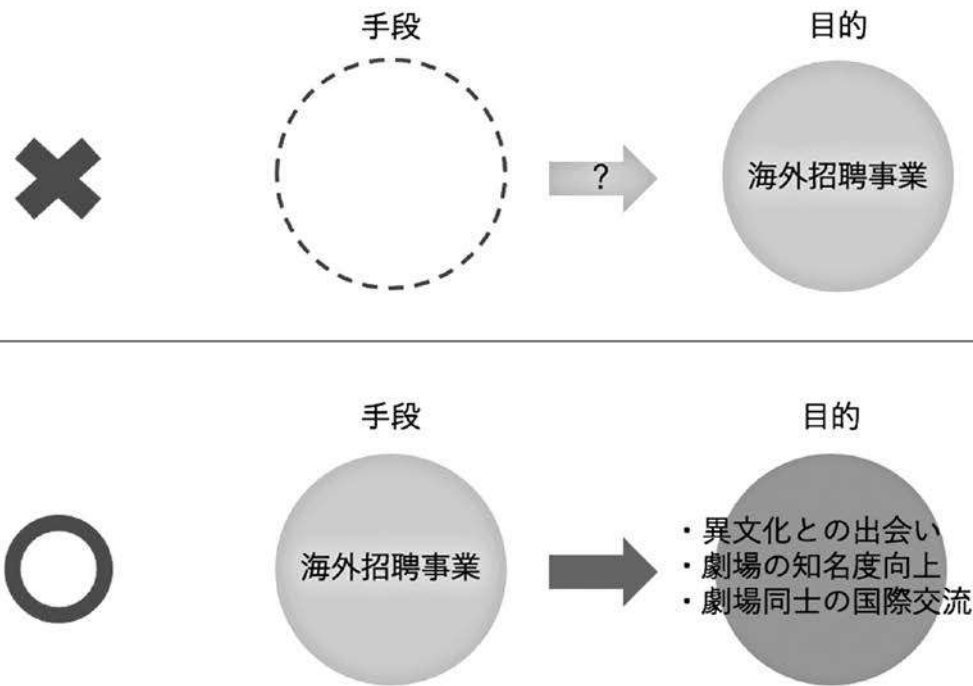


図2：公共劇場における海外招聘事業の位置付け（筆者作成）

けでは伝わらないのだ、ということに改めて喚起したい。

（2）誰のために招聘するのか

2つ目の違和感は、「誰のために？」だ。太陽劇団チームの中では「若い人に観に来てほしい」「若者に届けたい」という意見がしばしば出ていた。招聘を願って奔走していた時も映画上映会に切り替わった後も、これは変わらず共通していたことだ。その主な理由は2つだろう。1つは、若かりし日に太陽劇団と出会いその衝撃に心を躍らせた世代がプロデューサーやディレクターとして企画の意思決定ができるポジションに就いていることである。ヒアリングで印象的だったのは、太陽劇団と東京芸術劇場との縁を繋いだ奥山緑、太陽劇団招聘の打診を快諾した東京芸術劇場副館長（当時）の高萩宏、東京芸術祭共同ディレクターの内藤美奈子、その全員が「太陽劇団が来てくれるならば、断る理由がない」と語ったことだ。東京芸術祭の芸術監督を務める宮城聡も開幕前の会見で太陽劇団について「この劇団のメンバーは、世界各国の身体表現をコピーするように深く学びます。そのうえで、“今の世界”をありのまま舞台上に立ち上げるため、集団創作のような形で作品を磨いている。劇団のその姿は、世界の多くの演劇人が夢見た1つの理想像だと思う」と話し、「そのような劇団が今も世界に残っているのは、同時代の僕らにとってうれしいこと。“今観ておかなくてはいけない”と言われる太陽劇団が、また日本に来てくれます」²と語っている。宮城からの世代にとっては、自分たちがかつて体験した鮮烈なイ

メージが今も色褪せることなく脳裏に刻まれている。伝説の劇団と言わしめるからには、それだけパワーを持つ存在なのだ。しかし、体験した者にとっては問答無用で伝説であっても、体験したことのない者にとっては実感が湧きよらない輝きだ。ここに世代間の認識の断絶がある。

太陽劇団チームが「若者に届けたい」と奔走したもう1つの理由は、太陽劇団の演出家アリアヌ・ムヌーシュキンが若者世代との出会いを特に重要だと考えているからである。日本で「太陽劇団シネマアンソロジー」が開催されるにあたり、オープニング映像としてフランスから贈られてきたムヌーシュキンからのメッセージの中にも、「上映会をきっかけに日本の観客が太陽劇団のことを知り、興味を持つこと、そして映画を観た若い俳優や映画監督たちにとって、これらの映画のささやかなエッセンスが、何かの役に立つかもしれないという期待も込めて」と述べてくれた一節があった。アーティストを迎え入れる劇場としては、アーティストの思いに応える責任があるし、招聘を担当する制作者自身も準備のためにアーティストのことを知れば知るほど彼ら／彼女らの思いに応えたいと思うようになるのは自然なことだろう。

こうした状況を受けて問題となるのは、招聘する東京芸術劇場も招聘されるアーティストも来日公演を「若者に届けたい」という共通の思いを抱えながらも、そのための具体的な方策が尽くされているとは言い切れない現状である。詳しくは3-2で示すように、準備と戦略が至らないばかりに届けたい人に届かないというのは、やりきれない思い

がある。

東京芸術劇場のような大規模な公共劇場は、過去に様々な国際交流実績があるからこそ、普段であれば、これまでの前例フォーマットに従って、やるべきことをこなし、事業実施期間を駆け抜けてしまう。それゆえに、「何のために?」「誰のために?」が見過ごされてしまう事態に陥ってはいないだろうか。第2タームの報告書テーマである「公共劇場における海外招聘事業」は研修報告書で論ずるにはあまりに大きすぎるテーマだが、まず身近なところで、東京芸術劇場で私が体験した「太陽劇団シネマアンソロジー」と太陽劇団の活動の根幹を支える思想を手掛かりに、本節で挙げた2つの違和感に伝えていきたい。

2-2. 太陽劇団に憧れた世代、太陽劇団を知らない世代

ここで少し、太陽劇団について説明を加えておこう。太陽劇団は1964年にフランスで設立され、パリ郊外のカルトゥーシュリ（弾薬庫跡）を拠点に活動している劇団であ

る。ヒエラルキーを排した独特の劇団組織が特徴で、「集団創作 (la création collective)」という独自のスタイルを用いて生み出される作品を通して、現代社会への痛烈な問題提起を訴えかけ続けている。その創造活動の中心にいるのが、演出家のアリアヌ・ムヌーシュキンだ。「ドラマツルギー（作劇術）は西洋が師。でも、俳優の芸術は、アジアが師です。」³と語る彼女は、西洋のリアリズム演劇に批判的で、アジアの伝統演劇の様式によって発露する肉体言語に強い関心を寄せる。特に「私は日本で演劇を発見しました」⁴と言わしめるほど、彼女にとって日本は大きな存在であるようだ。幼い頃に日本を訪れて以来、能や文楽、歌舞伎といった日本の伝統芸能への関心が彼女の中に創造の源流として流れており⁵、彼女のそうした長い年月に渡り日本に馳せてきた思いが日本を舞台として書き下ろした新作『金夢島 L'ÎLE D'OR KANEMU-JIMA』にもつながったといえる。『金夢島』では、能と歌舞伎のトレーニングを稽古に取り入れながら、クリエーションに臨んだようだ。



図3：佐渡島を訪問したアリアヌ・ムヌーシュキン、図4：太陽劇団の本拠地であるカルトゥーシュリ© Pascal Gallepe

太陽劇団が発足した1960年代といえ、日本では唐十郎の状況劇場や寺山修司の天井桟敷が立ち上がった時代で、まさに演劇界全体が変革に揺らいでいた。海の向こうの野心的な革命児に、日本の演劇界を変えようという騎手たちが熱い思いを馳せたのも不思議はない。1982年に行われた寺山の最後のパリ公演に帯同した長峯英子によれば、パリで開催される芸術祭Festival d'automneで同時期に上演していた天井桟敷と太陽劇団とが出会い、太陽劇団からの提案で両者の合同ワークショップが開催されたという。寺山は「表現では負ける。演劇的な表現では向こうの人たちはすごいから。でも肉体だったら負けない。」と意気込んだそうだが、一方の太陽劇団側も天井桟敷に対して「肉体的な訓練を一緒にやってみたい」と望んだといい、互いに互いの魅力を十分に理解し交流を持った貴重な機会となった

ようだ。革新的な太陽劇団の活動は、他にも鈴木忠志、佐伯隆幸、扇田昭彦らによって日本に紹介され、当時の演劇ファンに大きな旋風を巻き起こし、日本人も多く渡航してカルトゥーシュリでの公演に足を運んだ。しかし日本で太陽劇団の招聘公演が叶ったのは、2001年の新国立劇場開場記念事業の『堤防の上の鼓手 (Tambours sur la Digue)』一度きりで、以来20年の間実現は叶わなかった。それどころか、太陽劇団の新作や劇評が話題に上ることもいつの間にか少なくなり、結果的に現在では30代以下の若い演劇人の間での太陽劇団の知名度は高いとは言えない状況にある。太陽劇団は1960年代に発足して以来止まることなく意欲的に活動し続け、世界の時事的な社会課題に向き合う作品を生み出し続けてきたにもかかわらず、今回東京芸術祭での招聘が決まるまで日本と太陽劇団の間には結果的に20年も

の断絶が生じてしまったのである。

今回アーツアカデミー研修生として太陽劇団の企画に携わるまで、私自身も太陽劇団を知らなかった。これはひとえに私の勉強不足の至る所であるのだが、とはいえ同じく太陽劇団チームに携わった同世代の制作者たちも、友人の演劇ファンたちも、少なくとも私の周りでは「太陽劇団」と言ってすぐにピンと来る人はいなかった。大学でフランス語を第一外国語として学んでいた仲間たちの中でさえ、太陽劇団を知っていたのは文楽に強い関心を寄せる友人1人だけだった。この現実と直面してみて、2-1(2)で述べた「若い人」というのは、まさに自分や自分の周りにいる人たちのことではないか、と気がついてからは、課題が急に自分ごととして迫ってきた。

内藤は太陽劇団の招聘中止決定に際して、ステージナタリーに以下のコメントを寄せた。

「(中略) 実際に作品を東京で見る楽しみは数年先に送るとして(必ず実現する所存です!) 今年はその「予習」の機会をお届けしたい。まずは太陽劇団がどれほどすごい作品を作ってきたのか、その圧倒的な魅力を映像で体験して頂く「シネマアンソロジー」が今日から5日間上映されるので4作品すべて要チェック!(中略)「あの」太陽劇団の、「あの」がわかってこそ、その真価が堪能できる。メインディッシュを楽しみに、今年のアペリティフを頂きながら期待を高めるとしよう!」⁶

ここで内藤の語る「あの」太陽劇団の、「あの」がわかってこそ、という思いは、招聘の実現を願った人々、招聘のために尽力した関係者のすべてが共有する思いだろう。もちろん私もその一人だ。裏を返せば、「あの」をまだ知ってもらえていない大多数の人々の存在を、届ける側の制作者たち自身は強く自覚している。内藤の言葉を借りれば、試しにアペリティフを特に味わってほしい対象というのは、1970年代～80年代の太陽劇団の全盛期を体験していない人々、2001年の太陽劇団来日を体験していない人々、そして今太陽劇団と出会うことがこれから先の人生の何かの糧になるだろう人々、つまりとりわけ30代以下の私たち世代なのである。

2-3. 妥協か、戦略か - 代替企画への向き合い方

2001年の招聘時、新国立劇場の芸術監督であった栗山民也が雑誌のインタビューで「太陽劇団を招聘することが、新国立劇場の芸術監督を引き受けた理由の一つ」⁷と発言していることから、よほど気合を入れて臨まねば実現不可能だった挑戦であったことがうかがえる。カルトゥーシュリを訪れた際の印象について、栗山は「劇場がそこにあるのではなく、その時間になると劇場になってゆく感

じ」⁸だと語る。実際に新国立劇場の招聘公演では、太陽劇団の要望に応えるために既存の客席をアプローチ空間として、舞台に客席を組み、奥舞台を主舞台として設えた。観客は既存の客席空間を通過して袖を通り、袖で化粧や衣装の支度をしている役者を横目に見ながら舞台の上に並べられた客席に向かったのだというから驚きだ。

このエピソードからわかるのは、東京芸術劇場としても太陽劇団を迎え入れるからにはそれ相応の覚悟が必要であるということだ。2021年は招聘を断念せざるを得ないという結論に落ち着いたが、無理をして招聘実施に走っていたところで双方にとって満足な結果が生み出せたとはいえない。それは企画の成功を担ういずれのポイントにおいても、つまりクリエイションの成熟度に関しても、劇場側の受け入れ態勢についても、関連企画の充実度についても、十分な集客についてもだ。だから敢えて、今回の来日中止及び延期は不運ではなく、逆転のチャンスだと強調しておきたい。我々は本招聘に向けて十分に準備する時間を与えられたのだ。逆に時間を手にしたからには、無駄にすることは許されない。まずは代替企画で得た反省点を生かして、太陽劇団の本招聘を大成功に導くこと。更にその経験を踏まえて、海外招聘事業のあり方自体を見直すチャンスとしても活かすべきだ。今回の招聘中止、そして「太陽劇団シネマアンソロジー」の実施は、妥協ではない。結果的に戦略となったといえる。今後の行動によっては「海外招聘公演が実現できなかったために仕方なく映像上映に切り替えた」のではなく、「本招聘でたくさんの観客に足を運んでもらえる状態になるための着実なステップ」になりうるのだ。例えば、2021年を太陽劇団の存在を知ってもらう年だと位置付けて、仮に2022年が魅力を広める年、2023年が祝祭的に本招聘を盛り上げる年として、段階的なロードマップを描いてみる。もしくは、2021年が入門編、2022年が発展編、2023年が実践編としてもいい。こうして長期的にプログラムを組んでみると、本招聘までの2年間の間に、劇場も観客もアーティストの訪れを今か今かと首を長くして待ちながら、期待と関心を高めていけるわけだ。

ここで鍵となるのは、事業を単年度単位で考えるのではなく数年単位の長期的なプログラムとしてまとまりで捉える考え方だ。通常、東京芸術劇場で取り組まれている海外招聘事業は年度単位で企画が立ち上がり、今年がAというアーティスト、来年はBというアーティストというように数年先まで予定が組まれている。一般への情報公開についても、年間プログラムの公表に合わせて行われることが多い。つまり、情報公開から本招聘までが約半年～9ヶ月程度で、その間にプロモーション活動を行うことになる。

一方、今回の太陽劇団のケースでは、企画の延期によっ

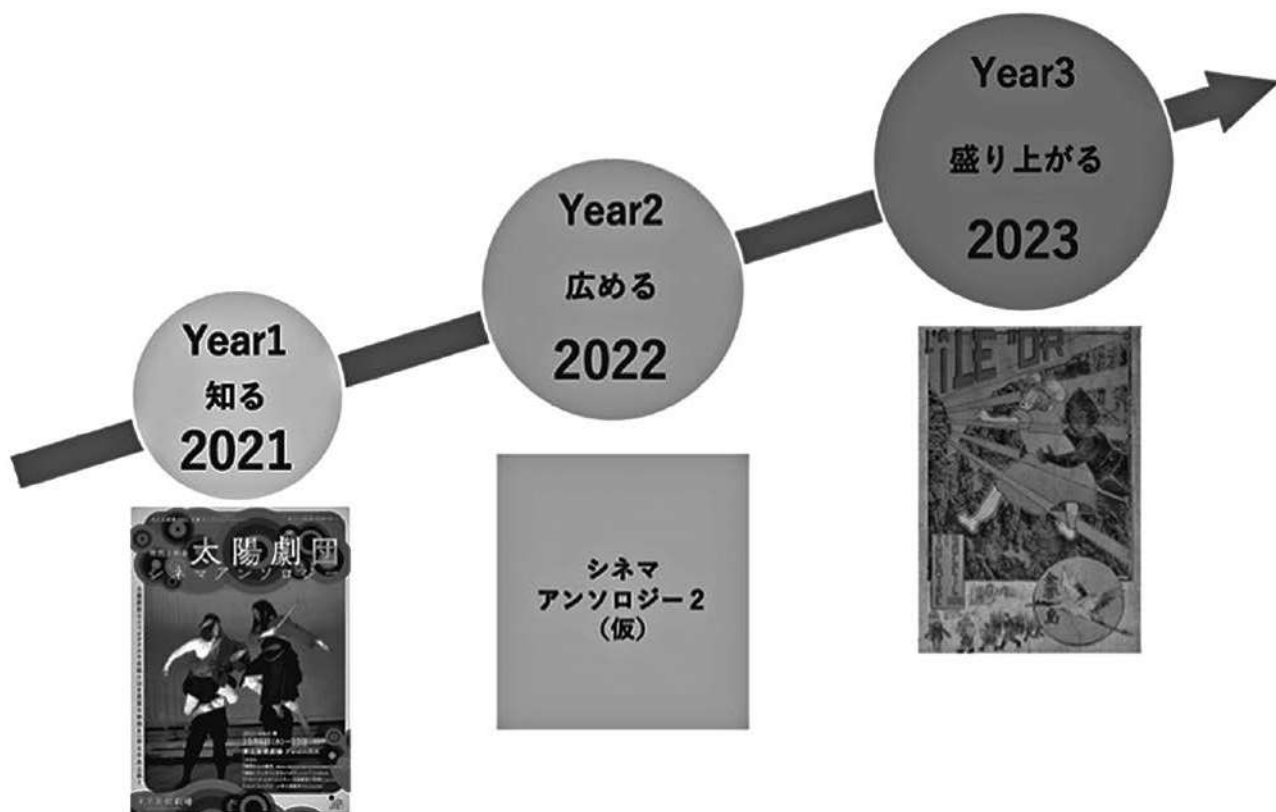


図5：本招聘実現までのロードマップイメージ（筆者作成）

て情報公開から本招聘までの間に偶然に数年単位のタイムラグが生み出された。太陽劇団のような世界の巨匠クラスの招聘であれば、それ相応のプロモーションとして段階的に盛り上げていくのも効果的かもしれないと気がつけたのは、コロナ禍で歩みが緩まったからこそかもしれない。実のところ、半年程度のプロモーション期間では、すでにそのアーティストの偉大さを知っていたり、ファンであったりする人に訴求するには十分だが、まだアーティストに出

会っていない人に出会ってもらうきっかけづくりにまでは手が回っていないのが実情だ。また、アーティストとの関係も単年度の企画限りではなく、劇場に愛着を持ってもらい、信頼関係を築き、できる限り長期的なパートナーシップを組んでいきたいというのは劇場が望むところでもあるだろう。

近い将来に本招聘が叶った暁には、多くの観客で劇場が賑わい、日本の観客とフランス演劇界の巨匠及びその劇団

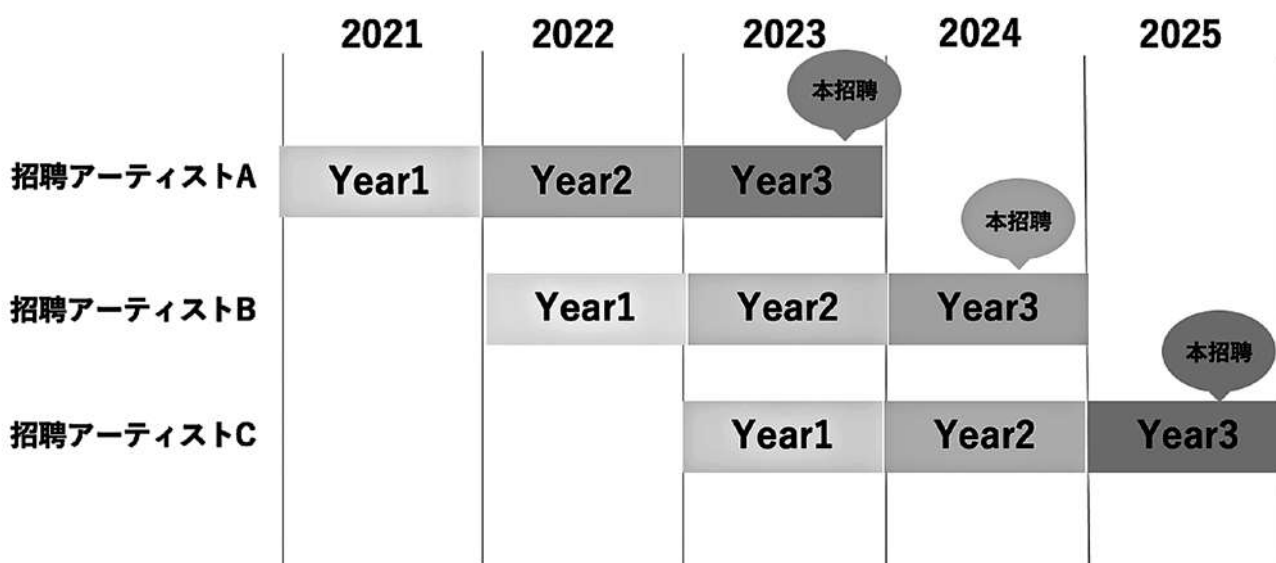


図6：長期的なプログラムとしての海外招聘事業のイメージ（筆者作成）

員たちとが交流することで、互いに刺激を与え合えるのが理想的な姿だ。そのための下準備として、知ってもらい、広めてもらうことが必要である。コロナ禍で気軽に世界を旅したり離れた場所を歩き来したりすることが難しくなることのもどかしさを経験したからこそ、待望の海外招聘公演では単なる作品上演にとどまらず、リアルな人間が遠い場所まで旅してきて、その土地の人間たちと出会うことができる、という体験価値のプライオリティが今まで以上に高まっている。そうした海外招聘公演の本質的な体験価値を最大化できる環境が実現できれば、それが祝祭性の高まりと直結し、まさに東京芸術祭というフェスティバルを盛り上げる主要なプログラムとしても意味を持つに違いない。

3. 「太陽劇団シネマアンソロジー」がもたらした気づき

3-1. 「太陽劇団シネマアンソロジー」が目指したこと

妥協ではなく戦略として位置付け直した「太陽劇団シネマアンソロジー」の実施意義は、延期扱いとなった来日公演を2023年（仮）に実現させるための足掛かりとなることだ。ここでは太陽劇団の熱狂を知る世代への過去の栄光の喚起と、太陽劇団を知らない若年層への訴求が期待された。特に目指されたのが、後者の太陽劇団を知らない世代への太陽劇団の知名度向上や興味喚起を促すことだ。2-1

(2) で示した「誰のために招聘するのか」への答えがここにある。海外招聘事業を最も届けたい人というのは、「まだ出会っていない人」なのだ。そこで第3章では、「太陽劇団シネマアンソロジー」が新たに太陽劇団と出会う人の架け橋となれたのかどうか、彼らがその出会いを通してどのような体験をしたのかを検証する。

3-2. 「太陽劇団シネマアンソロジー」が達成できたこと/できなかったこと

前節で示した目標が達成できたかを検証するための方法として、(1) チケット販売実績の分析、(2) 来場者アンケートの結果分析、(3) SNSに寄せられた反響分析の3つを用いる。ただし(2)(3)の検証にあたっては、「まだ出会っていない人」に多様な世代が含まれることは承知の上で、2-2で示した理由に加えて、スクリーニングを単純化するために、本報告書では意見収集の対象を30代以下に絞ることとする。

(1) チケット販売実績の分析

「太陽劇団シネマアンソロジー」のチケット最終販売数は、下表に示す通りである。

チケットの売れ方の特徴としては、各回本番1週間前から本格的に売れ始め、開幕週である10月4日（月）～10月

表1：「太陽劇団シネマアンソロジー」チケット最終販売数（2021年10月10日時点・筆者作成）

販売累計	672枚
招待累計	228枚
当日券販売枚数	103枚
有料動員率	33.6%
占有率	43.4%

※10月6日（水）～10日（日）@プレイハウス 10回公演（総キャパシティ2,000席）
※上記の他に33枚払戻あり。

10日（日）の1週間で300枚以上（前売券203枚+当日券103枚）の販売実績を記録したことが挙げられる。当日券の販売が、全体の販売数の約15%を占めるというわけだ。前売券に関しては、チケットの一般発売が始まった9月25日（土）に119枚売れていて、毎週コンスタントに150～200枚程度が売れていく推移をたどった。一方、当日券は2日目の10月7日（木）を除いては、各回10枚以上を売り上げている。

また、作品別の来場者数を集計したのが図9のグラフである。4作品の中では『太陽劇団の冒険』が最も多く、販売累計の3分の1程度を占めた。日本国内における太陽劇団作品の知名度で言うならば「太陽劇団といえば『堤防の上の鼓手』だ」と記憶している2001年の招聘を経験した客

層がいることは予想できたが、『太陽劇団の冒険』と『フォル・エスポワール号の遭難者たち』の販売実績が『堤防の上の鼓手』のそれを超えたのは意外な結果であった。『太陽劇団の冒険』についてはドキュメンタリー映画であるので、太陽劇団の作品を体験したことの有る無しに関わらず、太陽劇団そのものを知る手がかりとなる1本で、70分の上映時間も入門編としては気軽に足を伸ばすのにちょうどいい手頃さだった。さらに何かもう1本作品も見ておきたいと思ったところで選ばれたのが、『フォル・エスポワール号の遭難者たち』であったのは、①日本初公開の作品を観てみたいが字幕なしには躊躇する/明るめの作品が見たい、と考えた『堤防の上の鼓手』を経験している客層と、②初めて観る太陽劇団の作品として一番難しくなさそうな作品

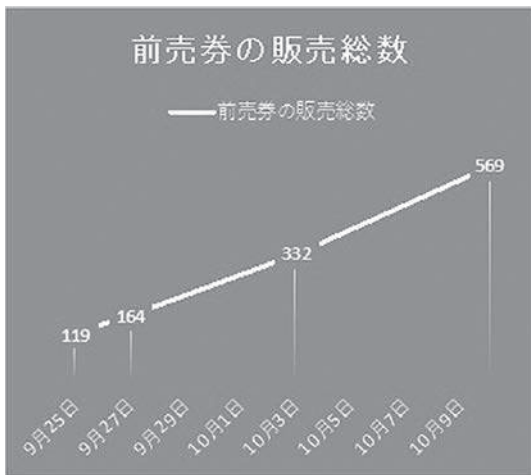


図7：前売券の販売総数（筆者作成）

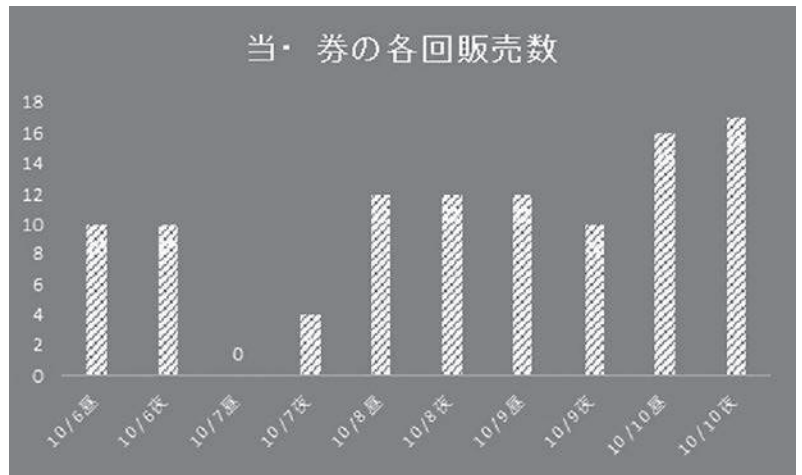


図8：当日券の各回販売数（筆者作成）

だ、と考えた『堤防の上の鼓手』を経験していない客層が合わさった結果だと言えそうだ。『フォル・エスポワール号の遭難者たち』は他の3作品に比べても、宣伝素材に使われた写真や映像が最も華やかで明るい印象であったことも、購入ハードルを下げた要因だと考えられる。

また、字幕なし上映となった『最後のキャラバンサライ（オデュッセイア）』は予想通り観客にとってはハードルが高かったようで、他の3作品と比べると購入実績を伸ばし切れなかった。作品としては現代の時事問題にも直結するテーマを扱っており、ドキュメンタリー映画さながらの取

材を元にフィクションとして再構成されたドラマが胸を揺さぶる大作で、太陽劇団としても東京芸術劇場の制作チームとしても、最も観客に届けたかった作品であった。そのため、字幕さえついていたら他作品同様の伸びを見せたかもしれないと考えると惜しい結果となったが、来年度以降のリバイバルで字幕付き完全版が上映できた暁には観客にとっての鑑賞候補の筆頭となってくれることに期待したい。

(2) 来場者アンケートの回答結果

東京芸術劇場の主催事業では、企画ごとに来場者アン

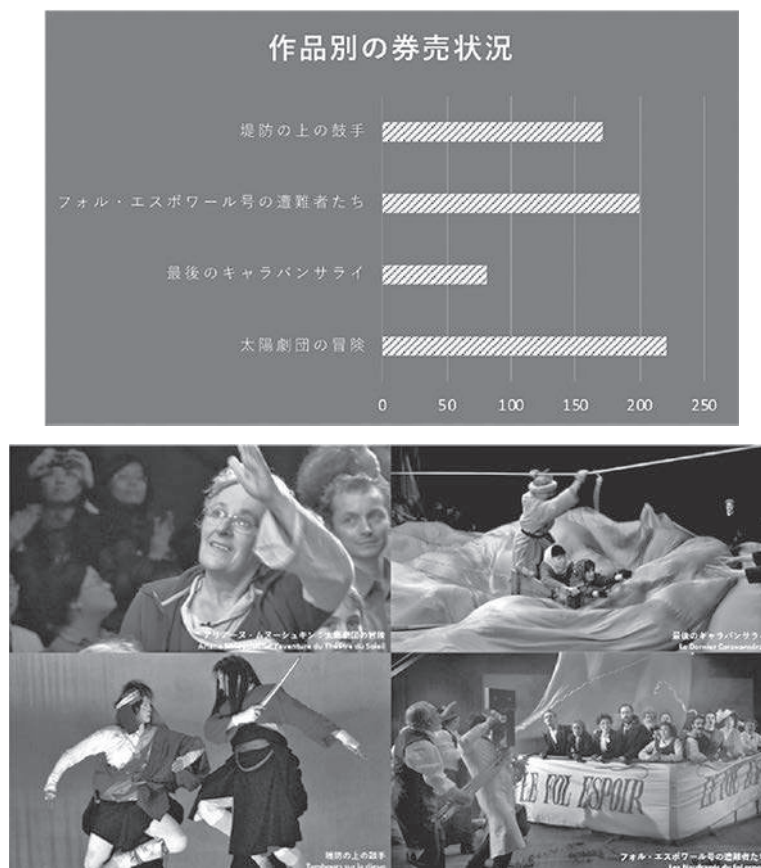


図9：作品別の券売状況（筆者作成）

ケートを作成し、企画に関する感想や反響を集計して事業報告等に活用している。「太陽劇団シネマアンソロジー」でも通例に倣って来場者アンケートを作成することになったが、本企画が単発のものではなく数年後に控える本招聘への足がかりとしての効果を発揮できたかどうかを検証す

るにあたり、通常の質問項目に加えて、いくつかの追加質問を含めることとした。以下に来場者アンケートの質問項目を示す。(うち赤字が追加質問)

アンケート回答の分析によって確かめたいのは、上映会が太陽劇団の認知度向上、好感度の向上に寄与したかどうか

表2：来場者アンケート質問項目一覧（筆者作成）

種 別	質 問 項 目
基本情報	年齢、お住まい、ご職業
来場のきっかけ	今回の上映会をどちらでお知りになりましたか？
	今回の上映会に興味を持ったきっかけは何ですか？
太陽劇団について	太陽劇団の作品をご覧になったことはありましたか？
	(ご覧になった方は) どこでご覧になりましたか？
	太陽劇団の作品をまた鑑賞したいと思いますか？
チケット料金	本日の上映会の料金は適正でしたか？
	この上映会の料金はいくらが適正だと思いますか？
東京芸術劇場について	東京芸術劇場でのご鑑賞は何回目ですか？
	今後どのような作品の公演を期待しますか？
東京芸術祭事務局による共通質問	東京芸術祭をご存じでしたか？
	普段情報源としてご利用されているものは何ですか？
	興味のあるキーワードを教えてください。
満足度	本日のご感想・ご意見を裏面に自由にお書きください。

かである。『金夢島』の来日公演が延期され、その日程が明らかになっていない現段階では、観客に対して直接的に『金夢島』に関する興味関心をリサーチすることは難しい

が、アンケートの質問項目の中の「また鑑賞したいと思いますか？」で、太陽劇団への関心度を推し量ることは可能だ。また「上映会をどちらでお知りになりましたか？」や「上

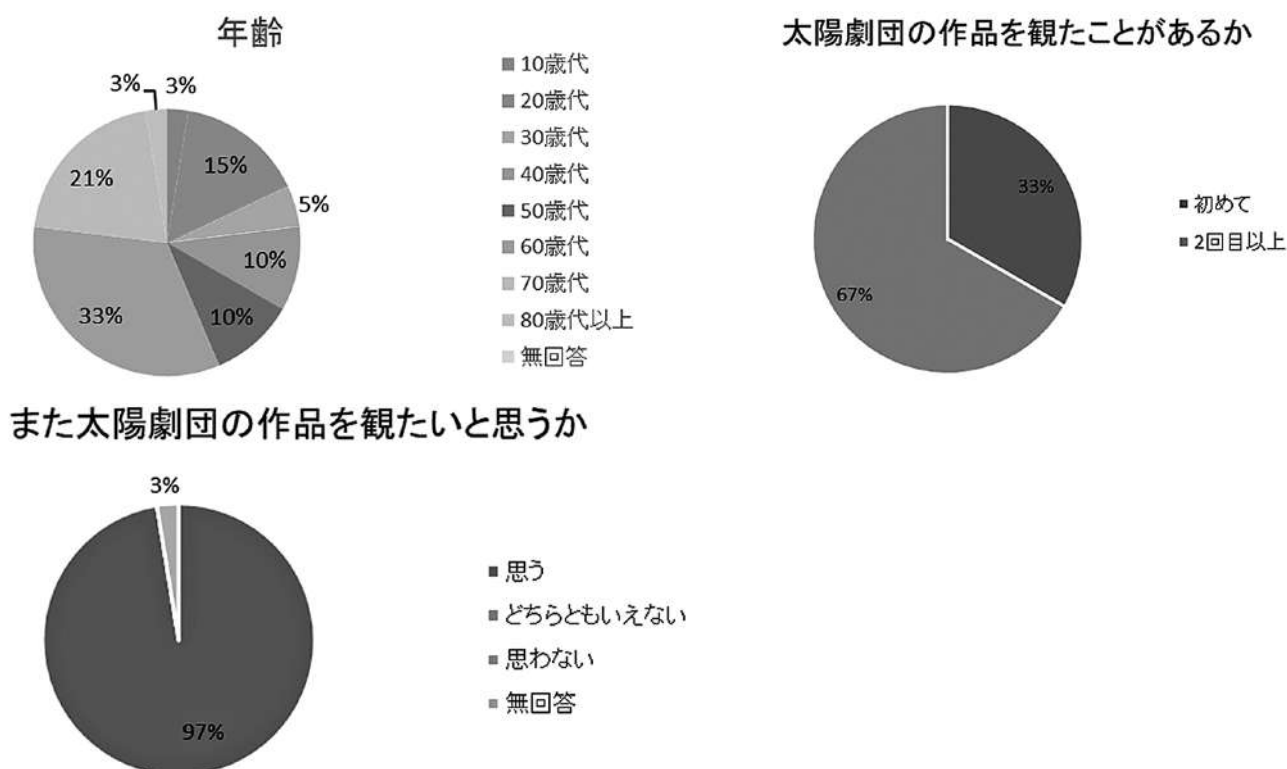


図8：当日券の各回販売数（筆者作成）

映会に興味を持ったきっかけは何ですか？」の回答と年代のクロス集計からは、年代ごとに太陽劇団の作品に興味を持ったきっかけが明らかになり、来日公演が決まった際の効果的なプロモーション戦略の検討に活かすことができるだろう。

上映会後、回収したアンケート結果を集計した。回収件数は紙回答19件、WEB回答20件、合計39件である。アンケート回答者の過半数が60歳代以上であり、新国立劇場での太陽劇団の来日公演が2001年であったことを鑑みると、当時40代・50代で太陽劇団の来日公演を経験した人々がその時の感動を思い起こして足を運んでくれたケースが少なくないことがわかる。

一方で、今回の上映会を機に太陽劇団の作品を初めて観た観客は、アンケート回答者の3割程度おり、そのいずれもが「また観たい」と回答してくれたことから、企画の目的の1つであった「上映会の開催によって新たな観客を生み出す」ことは、ひとまず達成できたといえるだろう。とはいえ、来場者の任意によって提出されるアンケートの性質上、アンケートに回答してくれる時点でモチベーションの高い観客であるため「つまらなかった」「また観たいとは思わない」というネガティブな回答は得られにくい点、また、満足度が普通程度の層はアンケート回答のインセンティブが低い点、中庸な意見は集めづらく、良し悪しのどちらかに偏った感想が収集されやすい点には留意する必要がある。

(3) SNSに寄せられた反響

3-1(2)の来場者アンケート分析に加えて、SNSに寄せられた反響についても30代以下の投稿を中心に抽出した。というのも、来場者アンケートの回答者は一般的に比較的年齢が高い層の回収率が高いことが多く、本報告書で目的としている若者世代の意見を拾い上げるには、SNSの投稿分析が効果的だと考えたからだ。中でもTwitterは、ここ数年演劇に限らずテレビ番組や映画、書籍の感想等が飛び交うプラットフォームとして安定を見せ、その口コミを参考にチケット購入を検討する層も少なくない。畏まった形式のアンケートではないからこそそうかがえる飾り気のない素直な感想を観客の生の声としてそのまま収集した。なお、ここで引用する投稿は誤字脱字や表現に関して原文のままとした⁹。

・クチコミの評判をきっかけに気になって来場された方の声

かつて鈴木忠志や寺山修司が語る太陽劇団に憧れを抱き、フランスへ足を運んだ日本の若者たちと同じように、現代

の若者もまた師と仰ぐ人物からの推薦が入口となって太陽劇団に興味を持つケースがある。本企画では栗山民也をきっかけに劇場に足を運んだ若手の役者や演劇ファンがいた。

「新国の研修生の時、当時所長だった栗山民也さんから何度も話を聞いていて、いつか観たいと思っていたの。凄まじかった…終わった後、しばらく立てませんでした。(俳優、2021/10/07)」

「フランスの太陽劇団という団体の創始者アリアヌ・ムヌーシュキンのドキュメンタリー映画を観てきた。栗山民也がこの劇団が大好きだと著作で言っていたので。(中略)「演劇を通して社会を、人間を考えよう」という創作態度は栗山氏や成河さんにも継承されていると思う(演劇ファン、2021/10/09)」

・来日を待ち望む声、期待の高まり

最も喜ばしい反響が、本招聘を待ち望む声だ。鑑賞したのがドキュメンタリーでも物語でも、太陽劇団に会いたいと思ってくれたことは確かだ。こうした観客たちの関心を、本招聘までの間に惹きつけ続けておくこと、もしくは呼び覚ませるような仕掛けが必要である。

「太陽劇団シネマアンソロジー「フォル・エスポワール号の遭難者たち」、観てきました。入れ子構造になった3つの時代が入り混じり繋がる瞬間、良かったな～。あと怒りがとまらないお皿とお祝い面白かった 新作来日、心からお待ちしております!!」(俳優、2021/10/08)

「「演劇づくりはキャラバンの旅。新しい演劇のありかたと自分自身を探すための旅。劇場は船。」ウワッカッコイッ来日公演観たかった。数年先にリベンジできるよう調整中だそうです。楽しみ!(演劇ファン、2021/10/09)」

・太陽劇団からのメッセージ映像への反響

太陽劇団から届いた現地の様子を伝える映像を好意的に受けとめる声があった。遠く離れていても、映像を通して、客席に座っている自分たちとフランスの劇団員たちとが今現在同じ時代を生きている実感が湧くのだろう。

「公演を始める前に、はじまりの神ガネーシャへと劇団全体で祈りを捧げる、という映像が最初にあってガネーシャを(多分)信仰しているひとりの団員が、全体へとその説明をして、それを真面目に聴く多種多様な文化人種の団員たち。皆で真剣に祈りを捧げているのを見て、太陽劇団は良いところだなあと感動」(学生、2021/10/06)

・その他、気になる反応

その他年齢は関係なく、制作側からは予想できなかった角度からの反応も見られた。今後プロモーションの切り口を考える上で、若者世代の心を掴む発信の手がかりになりそうだ。

「太陽劇団、ワンピースに出てくる海賊団みたいな集団が実在するんだ、という感動と希望があるのだけどこの比喩のニュアンスはおそらく観た人にしか伝わらないやつ… (演劇関係、2021/10/07)」

「太陽劇団の「1789」すごく面白かったので、また上映会やってほしいな。ミュージカルの「1789」を好きの皆さんにもぜひ見てもらいたい! (演劇ファン、2021/10/09)」

「太陽劇団わくわく～会場待ちの人たちは割と年齢層高め、どんな人たちなんだろう、みんなどこで太陽劇団に出会ったんだろうなー (学生、2021/10/06)」

4. 招聘作品と観客の出会いのために公共劇場ができることー太陽劇団を例として

4-1. 知って、観て、語り合い、体験する

海外招聘事業は、必ずしも公共劇場でなくとも民間の興行会社でも企画実施がなされている。では、公共劇場が海外招聘事業を行う意義とは何なのだろうか。それは「観る土壌」を育むことだ。「観る土壌」とは、人々が自分とは異なる価値観や文化を受け入れることができる柔軟な感性を意味する。そして、世代を超え、地域を超え、あらゆる断絶を超えた対話が生まれるきっかけをつくることでもある。公共劇場が取り組む海外招聘事業は、長い時間をかけて、お金をかけて関係性を育てていくこと、そうした関係性を育むような「観る土壌」を耕していくことなのではないだろうか。

このような公共劇場における海外招聘事業のあり方を模索する上で、2-3で示した長期的なプログラムとしての海外招聘事業の考え方に当てはめると、本報告書で扱っている太陽劇団の招聘企画の場合は、今年度をYear 1として、来年度、再来年度に向けて更なる展開の構築が期待されることになる。第4章では、海外招聘事業を通して想定される観客体験として、知る、観る、語り合う、体験する、の4つのアクションを仮に設定し、それぞれについて取組方針の提案を試みる。本提案にあたっては、「太陽劇団シネマアンソロジー」に来場した筑波大学、東京大学、日本大学の有志学生を対象に行ったアンケート結果（以下、「学生アンケート」と呼ぶ。）及び東京大学名誉教授で「太陽劇団シネマアンソロジー」のトークイベントにも登壇した

ドゥヴォス・パトリックへのヒアリング結果を参考とした。

4-2. 知る

公共劇場の海外招聘事業を担当するプロデューサーの役割について、長年海外招聘事業に携わってきた内藤は「劇場の主催公演ではクリエイションに責任を持つプロデューサーであるが、一方で海外招聘公演ではプロデューサーというよりプロモーターの仕事を全うすることが求められるものだ」と語る。観客が劇場に足を運ぶためには、まず「知る」ことが第一歩となる。招聘するアーティストから作品をプロモートする、つまり魅力を伝える役割を任されている劇場としては、多くの人にアーティストと作品の素晴らしさを知ってもらい、興味を持ってもらい、会いに行きたい!と思ってもらえることが何よりも重要な使命なのである。学生アンケートで「来日公演に足を運ぶにあたり、負担と感ずることはありますか?」と尋ねた質問に対して、「アーティストや作品に関する事前情報が少ない」に票が集まったことから、情報を積極的に提供することは来館ハードルを下げることに直接的に寄与する可能性があると考えられる。

(1) 公演までのプロセスを公に開いていく

制作担当として「太陽劇団シネマアンソロジー」の開催準備に携わるにあたり、太陽劇団の過去の映像を観たり、過去の新聞記事や劇評を読んだり、太陽劇団の思想や作品に数多く触れたことで、何よりも私自身が太陽劇団を知れば知るほど面白い劇団だと思えるようになった。2-2でも述べたように企画に携わるまでは、他の多くの同世代と同じ「太陽劇団を知らない若者」だった私が、「太陽劇団を知ってほしい!」と熱い思いを抱える側にいつの間にか立っていたのである。だからこそ切実に、まず知ってもらうきっかけづくりと、その先に興味を深めてもらう仕掛けづくりを、劇場は真剣に取り組むべきなのだ。「そんな暇はない」と言われてしまいそうだが、実はこれに取り組むことはさほど難しいことではない。なぜならヒントは、企画を担当する制作の仕事にいくらでも隠されているからだ。そもそも劇場側がアーティストを迎え入れるために取り組んでいる準備の過程は、観客に対して比較的閉ざされるべきものとされてきた印象がある。しかし、そうした招聘公演実現までの準備の過程をどんどん公に開いていくことで、いわば「知を共有する」ことも劇場の社会貢献のひとつの形ではないだろうか。制作が実務のために集める小さな情報の1つ1つが、観客にとっても有益なものとなれば一石二鳥だ。そうした情報発信は制作側としては企画に関心を寄せてもらうきっかけとなるタッチポイントを増やすこと

表3：学生アンケート質問項目一覧（筆者作成）

種 別	質 問 項 目
鑑賞作品	（4つの中から選択式）
太陽劇団について	太陽劇団の作品をご覧になったことはありましたか？
太陽劇団の作品を観たことがある方へ	（ご覧になった方は）どこでご覧になりましたか？
	上記の機会にご覧になるきっかけは何でしたか？
	太陽劇団や太陽劇団の作品について持っていた印象を教えてください
	今回の上映会で作品をご覧になった感想を教えてください
太陽劇団の作品を初めて観た方へ	ご覧になる前の太陽劇団の印象を教えてください
	実際にご覧になっていかがでしたか？
鑑賞後の印象について	鑑賞前と鑑賞後とは太陽劇団に関する印象は変わりましたか？
	鑑賞後、友人や知人と作品や太陽劇団について話をしましたか？
	どんな話をしましたか？（差し支えない範囲で）
	太陽劇団の作品を友人や知人に勧めたいと思いますか？
鑑賞前の印象について	太陽劇団の作品をまた鑑賞したいと思いますか？
	チラシやWEBの印象を教えてください
関連企画について	太陽劇団は世界各国でワークショップや意見交換会を積極的に開催していますが、もし日本で実施されたら参加して観たいと思いますか？
海外招聘事業について	海外の著名な演出家や劇団の来日公演について、関心度教えてください
	特に注目しているアーティストや作品がある国または地域があれば教えてください
	来日公演に足を運ぶにあたり、負担と覚えることはありますか？
	来日公演について、作品を鑑賞する前に知りたいことはありますか？
	上記の内容は、作品を鑑賞するかどうかの検討段階で参考になりますか？

ができるし、観客にとってもアーティストや作品について理解を深めることにつながり、いざ劇場に足を運んで来日した生のアーティストを目の前にした時に、より楽しむことができるのではないだろうか。

（2） 大学等の教育機関と連携する

学生アンケートで観る前の太陽劇団の印象について尋ねたところ、「ほとんどよく知らなかった。遠い国の演劇という印象。（原文ママ）」という回答が得られた。アーティストに関するそもそもの認知が低い状態から認知を上げていこうとするのであれば、学生がアーティストに出会う入口として大学の講義を活用し、そこから劇場へのシームレスな連続性を描くことも理想的だ。ドゥヴォスは学習院大学と東京大学で大学院生を対象に行っているドキュメンタリー映画に関する講義の中で、太陽劇団の『最後のキャラバンサライ』を事例の1つとして紹介しているようだ。本作はドキュメンタリーでありながら、ストーリーはほとんどフィクションで、実際のエピソードを物語に編み直している点特徴的で、講義ではその構造を学生とともに紐解きながら作品への理解を深めていったという。

こうした大学の講義で太陽劇団の存在を知った学生が、太陽劇団に興味を持ち、さらに作品に触れたり情報を集めたりしたいと思い立った先に、劇場があるとよい。生の舞

台と出会う場を提供するだけでなく、映像や資料、アーカイブにアクセスできる環境を劇場が用意できれば、大学と劇場との間で有機的な連続性が構築され、人材と情報の流動性向上とともに、若い世代が劇場に足を運ぶきっかけづくりにもつながるに違いない。

4-3. 観る

本招聘までの準備の段階で十分に魅力を理解してもらい、興味を持ってもらった状態で、観客は劇場にやってくる。その際に、劇場がどんなものを用意して迎え入れることができたなら、観客の期待がさらに高まり「来てよかった」「また来たい」という満足度につながるのだろうか。学生アンケートでは「チラシやWEBの印象について教えてください」という質問に対して「面白そうとも思ったが、難しそうというイメージもあった」「情報量が少ない印象が少しありました」のように、抽象的なイメージの提供が初めてアーティストを知る若者世代の来場ハードルを高めているような回答がうかがえた。本項ではこうした反応を踏まえて、劇場が提供すべき情報やサービスの方向性を探りたい。

（1） 作品の内容や背景への理解を深める手助けとなるパンフレット

「太陽劇団シネマアンソロジー」では、字幕なし上映と

なった『最後のキャラバンサライ』については、観客の鑑賞を助ける資料として「鑑賞の手引き」と名付けた解説冊子を当日ロビーで来場者に配布した。「鑑賞の手引き」作成にあたっては、まず映像とスクリプトを見比べながら第1幕～第4幕のシーン割を行い、シーンの内容の要約をまとめた資料を作成した。『最後のキャラバンサライ』は難民へのインタビューをもとに脚本化されており、複数のオムニバスストーリーで綴られる全4幕、計4.5時間の作品だ。1つのエピソードが複数のシーンに渡って断続的につながって展開されたり、別々のシーンの登場人物があるシーンで合流したり、各シーンの時系列が時々入れ代わっ

ていたり、複雑な構成になっている。そうした構造を紐解くために、まずシーン割を行い、その上でシーンの登場人物と起きている出来事の概要をまとめた。資料の作り方としては、各シーンにわかりやすいようにタイトルをつけ、どのシーンがどのシーンにつながっていて、登場人物が誰と出会いどこを通過して旅しているのかがわかるよう、帯を色分けして各エピソードのつながりを追いかけるように工夫した。この資料をもとに、各シーンを400文字程度で把握できるよう、本企画の担当プロデューサーであった立石が原稿化を試みた。

太陽劇団の本拠地であるパリのカルトゥーシュリでの公



図11：「太陽劇団シネマソロジー」で来場者に当日配布された資料（左：鑑賞の手引き、右：パンフレット）

演に度々足を運んだ経験があるドゥヴォスによると、ある作品の公演では60ページを超えるボリュームのパンフレットが劇場入口で配られることもあったそうだ。原語を共有するフランス人にとっても、太陽劇団の作品を深く理解するためには、作品の背景となる情報は大いに重要で、鑑賞後に改めてパンフレットの内容と自分が観たものとを照らし合わせながら、新たな気づきを得たり、解釈について友人と議論しあったりするのが楽しいのだという。そうした意味では、今回緊急的な対応として作成に至った「鑑賞の手引き」も平時であっても価値が発揮できるものだと言えそうだ。本招聘時にはさらに、現地のパンフレットも参考にしながら、当日パンフレットと販売パンフレットの内容をともに充実させていくのが良いだろう。

(2) テーマ別に議論を深めるポストトーク

「太陽劇団シネマソロジー」では、関連イベントとしてトークイベント「太陽劇団 演劇のユートピアを求めて」が開催された。トークイベントは『アリアヌ・ムヌーシュキン：太陽劇団の冒険』の上映後に60分間に渡り展開された。前半は太陽劇団と長きにわたり所縁のある鴻英良、ドゥヴォス・パトリック、藤井慎太郎より、自身と太陽劇

団との出会いと関わりについて語られた。後半は今回来日公演が予定されていた新作『金夢島』のクリエイションに携わる能楽師の大島衣恵と前進座の俳優である横澤寛美より、太陽劇団との稽古の様子や、太陽劇団が能や歌舞伎にまつわるエッセンスのどこに関心を持ち、どのように取り入れようとしているか、具体的なエピソードを交えて語られた。トークイベントへの感想としては、「トークが、太陽劇団との出会いと見て来た作品についてそれぞれ語るという流れだったので、太陽劇団ファンのオフ会見てるみたいで面白かった。(原文ママ)」というSNS上での好意的な反応もあった一方で、来場者アンケートには「トークセッションは、「先生」方の個人の思い出話が大半を占めており、太陽劇団を今回初めて知った私のような観客にとって無駄な話が多いセッションでした。一方で宮城さんや劇団への指導をされた能楽師の方のお話は、前庭のご説明もあり興味深く聞きました。トークセッションに期待してこの回に参加した観客も多かったと思います。観客にとっての体験を考えた人選やテーマをしていただければ幸いです。(原文ママ)」との要望も寄せられた。

今回は登壇者の数に対して時間が限られていたこともあり、表面的な内容に終始してしまった印象もある。今後有

識者や関係者によるポストトーク企画を展開するにあたっては、入門編、思い出編、創作編、演劇編、映画編のようにいくつかのテーマを分けて、登壇者を絞って深い議論が展開できるようコーディネートしていくのが得策であろう。

(3) 前提条件を共有するためのプレトーク

(2) のポストトークに加えて、それ以上に観客のために重要なのは、プレトークの実施であるとドゥヴォスは強調する。その目的は、作品のベースとなった社会背景の共有だ。これは鑑賞を通して受け取るメッセージの浸透度の深さを左右するものである。

例えば『最後のキャラバンサライ』は難民を主題に扱った作品であり、製作された2003年時点で今世紀に人類全体が直面するテーマを見通していた点に、太陽劇団が時代そのものを捉える力を持った集団であることが象徴される。ヨーロッパでは恐らく日本で感じるよりもずっと、難民問題は日常生活に密接に関わる社会課題であり、日々暮らしている中で切実に感じるものだ¹⁰。

太陽劇団はとりわけ社会課題を反映させた作品を多く発表しているが、太陽劇団に限らず、アーティストが作品に取り込み主題とする社会問題を観客が共有しているとしていないとでは、作品の理解度や作品の主題に関心を持てるかどうかには大きな差が生まれるケースは少なくない。海外のアーティストの作品を日本に招聘して上演する場合は、日本のアーティストの作品を扱う場合以上に、そうした作品が生まれ出されていくに至る社会、政治、経済、文化をめぐる背景を事前に観客と共有することが、作品を鑑賞するための準備として必要だと言えるだろう。

4-4. 語り合う

学生アンケートで「鑑賞後、友人や知人と作品や太陽劇団の話をしましたか」という質問を投げかけたところ、「とても太陽劇団を生で見たいという話をした」「こんなすごい劇団があると思わなかったと話した」と、映画を通して受けた衝撃や刺激を周囲の人々と共有した様子が見えた。アーティストと出会うきっかけを得た若者が、それきりで終わるのではなく、その後さらに興味関心や想像力の枝葉を伸ばしていくために、劇場はどのような取り組みができるだろうか。

例えばドイツでは、ほとんどの公共劇場内にバーやカフェが併設されており、終演後に観客同士や時にはアーティストをも巻き込んで、作品の良し悪しから始まり、作品を通して見出した社会課題に至るまで活発な議論が行われるのが日常風景であるという。ドイツの公共劇場で提供される演劇体験は、作品の鑑賞だけで完結するのではなく、

アーティストや作品と、観客とがインタラクティブな関係を築き、お互いにとって発見や刺激を得る経験までを含むものとして認識されているのである。そうした習慣文化の中では、公共劇場は現代社会を写す鏡としての機能も期待されているのだろう。

では日本ではどうか。あくまでも主観的な体験に基づく想像に過ぎないが、日本では観劇を機にアーティストと観客が議論を交わすこと自体が習慣化しているとはいえないだろう。アフタートーク等、一方的に作り手の思いを観客に語る形式のイベントは催されているものの、そこでインタラクティブな議論が生まれることはほとんどない。であれば、まず劇場が率先して語り合いを促すための場を設けてみてはどうだろうか。特に国際交流事業は、劇場主催である点で劇場が主体となって企画を進めやすい上に、交流を目的としている点で、上演—鑑賞の二項対立を超えた来日アーティストと日本の観客とのコミュニケーション促進を目指す動機が備わっている。

(1) 同時代を生きる人間同士としてのポストディスカッション

2021年12月4日にフランスのラジオ局France Cultureがアリアヌス・ムヌーシュキンと8名の若者との1時間に渡る対談番組を放送した。8名の若者は、セヌ・サン・ドニ県在住の18歳から22歳の舞台芸術を学ぶ大学生や劇団員たちで、『金夢島』の公演を鑑賞した感想やクリエーションに関する質問をムヌーシュキンに投げかける。彼らと対話するムヌーシュキンの声は、普段のインタビューよりも心なしか弾んでいるようにも思われる。例えば、学生のうち1人が「自分は20歳だが人生の時間は短く何か焦りを感じるのだ」と語ると、彼女は「そう感じるのは空虚に向き合っているということだ。空虚とは旅立つためにたどり着いた出会いであり、すべてが始まるための条件そのもので、それは必要な空虚ですよ」と、満たされすぎていることはむしろ何かを受け取る余白を埋めてしまうことで、気がつく時間、考える幅、他者を受け止める寛容さは、空虚を内に抱えることなのだ」と諭す。『金夢島』の作品それ自体の感想というよりも、『金夢島』を体験したことで学生たちの内面に起きた変化、揺さぶられた感情、自身への気づきについて、対話の中で掘り下げていくようなディスカッションである点が興味深い。

ムヌーシュキンは2001年の来日公演『堤防の上の鼓手』開催時のインタビュー¹¹で「実は私は、この演目を日本で上演するのが非常に怖かったのです。彼らがなんと言うだろうかと非常に心配でした。この劇は日本文化へのオマージュであり、愛情表現ですが、日本の方々に、「でもなぜ

あなたのような西洋人がこれをやるのか、これはあなたたちではなく、我々がやるべきものだ」と言われるのが怖くてなりませんでした¹²と語っている。この思いは『金夢島』の日本公演でも同じではないだろうか。差し出す側も受け取る側も、不安なのだ。だからこそ、実際に会って話して確かめたいのだと思う。果たして『金夢島』では、ムヌーシュキンが何を伝えようとし、日本の観客がどのように受け止めるのか、両者の対話を実現させることで、国際交流が何か偉大で大きなものではなく、ムヌーシュキン自身が望む、同じ時代を生きる人と人との交流になるのではないだろうか。

(2) 関連書籍を自由に閲覧できるライブラリーの設置

語り合うためには、手がかりとなる資料や素材も一緒にあるとなお望ましい。例えば静岡県舞台芸術センター (SPAC) では、1階エントランスでチケットをもぎってから階段を上って上階の客席フロアにアプローチする動線になっているが、その動線上にある階段の上り口付近に、書棚と過去作品の当日パンフレットが並んだラックが置かれている。溜まりスペースのようになっており、本を自由に手にとって、椅子に座って読むこともできる。開演前に少し早く会場に到着したら、劇場に関連する本や作品に関連する本に触れたり、過去の劇場のアーカイブ作品の当日パンフレットを手にとったりすることもできる仕組みだ。このように、東京芸術劇場でも海外招聘ライブラリーと銘打って、過去のアーカイブ資料や当該招聘作品の関連資料・書籍、次に控える招聘作品やアーティストの予習に使える資料等を揃えて、来館者が自由に閲覧できる環境を整えてはどうだろうか。学生アンケートでも「ドキュメンタリーを観たので、作品のDVDがあれば借りて観たい」という回答が寄せられていることから、潜在的なニーズは望めるだろう。現実的な課題としては空間的な制約と、Covid-19感染対策が思い当たるが、物理的にライブラリーを設置することが難しいまでも、東京芸術劇場の公式WEBサイト上にデジタルライブラリーを設置するのも一案だ。実績を蓄積し、議論の肥やしとし、未来につなげる。これも公共劇場という土地に根ざし持続的に活動を続けていくことがある程度保証されているからこそ可能な試みではないだろうか。

4-5. 体験する

語り合っ議論が盛り上がり来たら、次に思うのは「体験してみたい」だろう。学生アンケートでも「太陽劇団のワークショップに参加してみたい」「太陽劇団の演出家・役者と交流してみたい」という声が寄せられている。世界

で活躍する海外アーティストの来日は、例外を除いてはそこまで頻繁に実現できるものではない。巨匠と呼ばれる伝説の存在であればなおさらだ。2001年の新国立劇場での上演にあたって、栗山民也も「劇団の滞在中にワークショップや講演会も開催する。それが日本人キャストも加わった作品づくりにつながり、将来はその舞台が世界へ出ていくのが理想。」¹³と夢を語っていた。「単なる招へいではなく、違う国の演劇人がいっしょに何かを考える、真の意味での交流を実現したい」という彼の思いは、海外招聘事業を通して目指したい理想的な姿の1つと言って相違ない。

(1) 次世代の可能性と想像力を刺激するワークショップ

太陽劇団には、エコール・ノマド (École Nomade) と呼ばれる独自に生み出されたワークショッププログラムがある。目的は太陽劇団メソッドの共有で、用いられる手段は即興、インプロ、マスクを使用しての稽古だ。ただし、逆に言うと決まっているのはそれだけで、ワークショップの内容自体は、開催する土地の文化や伝統芸能との関係性、政治状況や経済状況に即したものをオリジナルに練り上げていくのが、このワークショップの特徴とされる¹⁴。成果発表は目的とされず、あくまでも参加者自身の中で起こる発見・気づきに重点が置かれる。

今回、東京芸術劇場における『金夢島』の招聘公演の代替企画を検討する中で、その候補の1つにエコール・ノマドの実施も挙げられていた。これはアリアーヌ・ムヌーシュキンからの提案であった。当時の議論に立ち会った立石によると、ムヌーシュキンは参加者として幅広い年代、多様性 (ジェンダー、国籍等) を含む100名を募り、特に、新しい劇団を作ろうとしている人や、アマチュアでもよいので新しく舞台に取り組みようとしている人が参加してくれることを希望したそうだ。太陽劇団から受領したエコール・ノマドに関する広報資料にも「エコール・ノマドのセッションは、16歳以上の方が対象です。演劇の勉強をしたことがあるかどうかは関係ありませんが、集団で演劇を作るという実験に参加したいと思っている人が対象です。そしてもちろん、オーディションとワークショップの両方に参加できることが条件です」と明記されており、ここからもムヌーシュキンが演劇的なアプローチに興味を持つ新しい才能と出会い、対話することに強い関心を持っていることがわかる。

本年度の代替企画としてエコール・ノマドが採用されなかった一番の原因は、ムヌーシュキンの来日が難しいと判断されたことだったが、仮に今後、本招聘までの間もしくは本招聘に合わせてエコール・ノマドの実施を検討する場合には、Covid-19への懸念を除いたとしても課題は少なく

ない。参加者のオーディションにかかる時間や費用や技術的な問題、本公演分に加えた来日日程・費用の確保など、受け入れ側の劇場の負担も大きくなるだろう。しかし、海外招聘事業の一環として、海外のアーティストと日本の演劇に興味を持つ若者たちとが出会い協働できるチャンスを組み込むことは、劇場法で公共劇場の使命として掲げられる国際的な交流の促進と人材の養成・確保等に大きく貢献することにつながるのではないだろうか。「太陽劇団

は、単なる俳優の学校ではなく、社会の外では実践できない、私たちが若い世代へ受け継いでいく世界における責任に目を向けることができるようにする学習、伝達の方法を学ぶための人生の学校ともなることを目指しています」という太陽劇団の懐を借り受けて、舞台芸術に関心を持つ次世代のアーティスト、制作者、技術者たちの可能性と想像力を刺激する体験になることを期待したい。

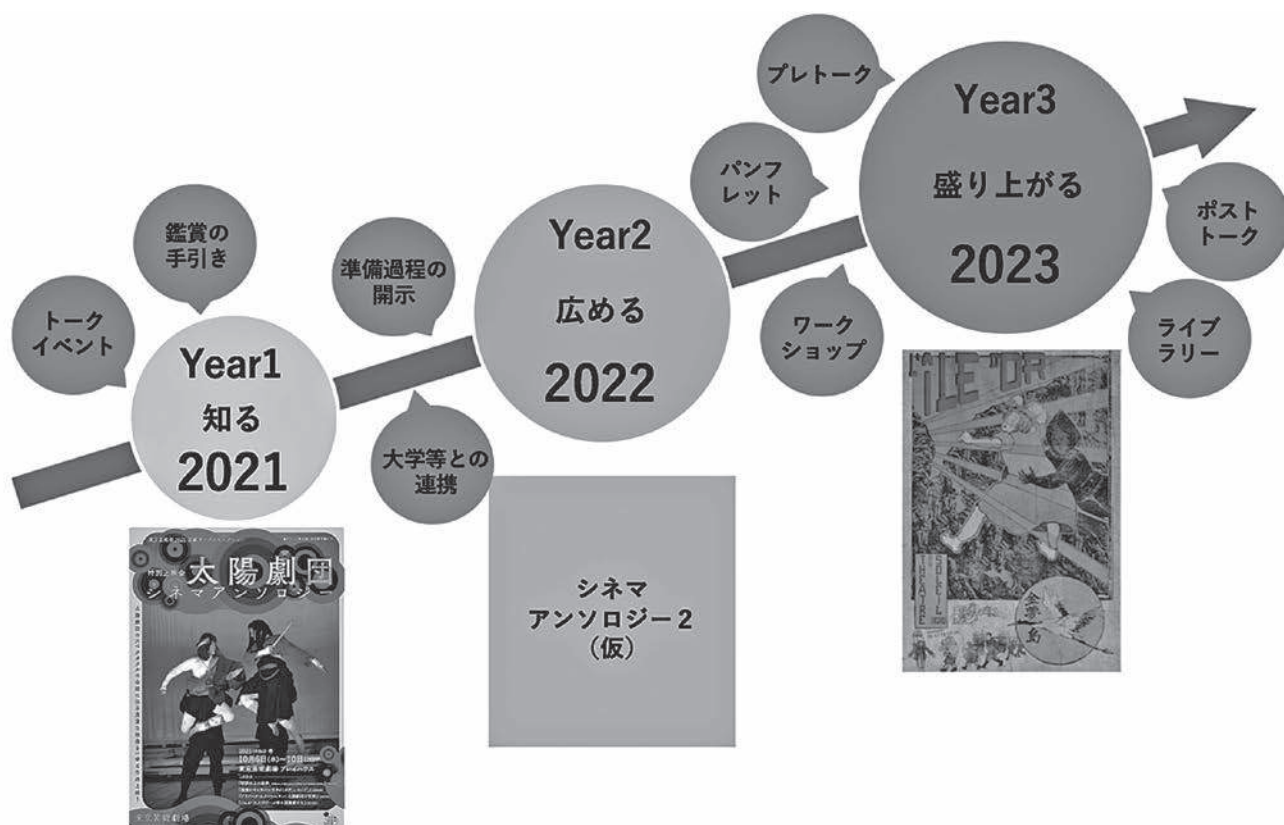


図12：本招聘実現までのロードマップイメージ2（筆者作成）

5. 公共劇場だからこそ実現できる海外招聘事業が向かう先

5-1. le théâtre populaireを体現する太陽劇団の思想

ドゥヴォスとの対話の中で、演出家アリアヌ・ムヌーシュキンが語る「公共」的な演劇とは何か、ということについて話題が及んだ。彼女は自身の演劇活動を「le théâtre populaire」と称する。フランス語で「公共」にあたる言葉というと「public」が思い浮かべられることも多い。これは「公共放送」「公共事業」のように国から与えられる、もしくは国主導で、国の税金で行われる事業や営みのニュアンスを含む単語である。実際に一般的に公共的な資金で行う演劇活動が「le théâtre public」と称される場合もある。これは翻訳の妙で、日本語の「公共」もフランス語の「public」や「populaire」も抽象概念を表し

広い意味を含む単語であるだけに、解釈が人によって揺らぎやすい。そのため、ムヌーシュキンが「populaire」を使うことにこだわる点について、彼女の意図が日本語のニュアンスで正確に伝わるように改めて強調しておきたい。ここには演劇を通して実現したい彼女の理想の世界への願いが込められているのである。彼女は自著¹⁵の中で「le théâtre populaire」の定義について以下のように語っている。「Le théâtre populaire, c'est un spectacle beau, lisible, qui parle de quelque chose d'important et qui concerne les gens.」日本語に翻訳すると、「公共演劇とは、美しく、わかりやすく、大切なことを語り、誰しにも関係があるスペクタクルのことなのです」といったところだろうか。ムヌーシュキンにとって、演劇は人々、そして社会とのつながりの中にある。太陽劇団の客席では、曾祖父から孫まで4世代が家族連れで腰掛けて、笑ったり驚い

たりしている様子を見かけることは珍しくないそうだ。世界を構成する多様な人々=peopleを社会の基本単位とした時に、その多様性は世代、職業、貧富、宗教、民族と多岐にわたる。ムヌーシュキンはそうした「多様であること」を作品の中でも客席でも実現することで、「le théâtre populaire」を体現しようとしているのである。「太陽劇団シネマアンソロジー」では、3-2(3)でTwitterの投稿分析をしている中で「今日観てきました(映画版)。太陽劇団初見の娘も楽しんでました。ちょうど私が太陽劇団の本拠地カルトゥーシュリに舞台を観に行ったのも娘と同じ年頃。(2021/10/10、原文ママ)」という投稿を見かけた。親子で足を運んだことで、かつての鑑賞体験とともに親子で映画を鑑賞したこと自体がまた思い出として重なって次世代に受け継がれていった様子を読み取れて、ムヌーシュキンがカルトゥーシュリで立ち上げている「le théâtre populaire」の本質的な体験価値をわざわざ東京芸術劇場でも再現できたのではないかと感じる事ができた。

公共劇場が太陽劇団を招聘するからには、こうしたムヌーシュキンの「公共」をめぐる思想については十分に理解する必要があるし、それに応える形で、日本で公演することの意義を太陽劇団にとっても、彼らを受け入れる公共劇場(今回は東京芸術劇場)にとっても、考えていかねばならないだろう。ムヌーシュキンは『金夢島』に向けたインタビューで、「本作は私の遺言のようなものよ」と冗談めかして語っている。ムヌーシュキンは今年で83歳。2023年の来日が叶ったとしたら85歳を迎えている。前回の来日公演から20年の時間が空いたことを鑑みると、彼女の言葉通り『金夢島』が彼女の遺作にならずとも、2023年の『金夢島』¹⁶が彼女の最後の来日となる可能性は十分にありうる。若き日に日本からの影響を受けて演劇創作の新しい可能性を追求し続けてきた世界の巨匠が、日本をテーマにした作品を伴って日本を訪れる歴史的にも意義のある機会を通して、公共劇場は日本の社会に何をもたらすのか、公共劇場が未来のためにできることは何なのか。こうした問いに真正面から向き合おうとするには、太陽劇団は格好の相手だろう。

5-2. 知を共有し、共に生きるためのプラットフォームとしての公共劇場へ

都市計画分野で公共劇場に関する研究に長年取り組む清水裕之は、創造・発信型を目指してきた公共劇場が今後向かうべき方向性として「プログラム提供機関としてのインスティテュート化」を目指すべきだ¹⁷と論じている。そこでは、自主事業という用語をプログラム提供事業という用語へアップデートし、新しい社会的価値を生み出す公共性

のあるプログラムが展開されるべきだというのである。こうした未来の公共劇場は、彼が思い描く機能に加えて、今よりもっと地域における「知の共有」のプラットフォームとしての役割が期待されていだろう。なぜなら、プログラムの提供は実践とフィードバックの繰り返しを促し、そこから生まれた知恵、知識、価値観、気づき等が履歴として長い年月をかけて蓄積することで、地域の文化や活動が豊かで多様な枝葉を伸ばしていくための拠点となるからである。そうした公共劇場で実施される海外招聘事業は、海外からアーティストを招くことによって、異なる価値観との接触の機会をもたらし、その経験を観客が周囲の人々に伝えていくことで、広く社会と共有して未来へと繋げる試みとなる。フランス語で共有し、分かち合うことをムヌーシュキンは「partager」ではなく「vivre ensemble(共に生きる)」と表現する。特にコロナ禍で人々の交流が存続の危機にある中では、異なる文化や価値観と出会う機会を絶やさないことが、社会の断絶を回避し、不協和を和らげる処方箋となるはずだ。彼女が「演劇は癒しだと思っんです。演劇の使命は、観客がより良く、より強く、より愛し、より自信を持てるようになることです」¹⁸と語るように、公共劇場が提供する海外招聘事業が、時代や空間の隔たりを超えて、人と人が、人と作品が、人と価値観が出会う場を生み出すことで、自己を再発見するとともに、世界を受け容れる寛容さを養うのである。異質なものと出会う体験は、時には理解できない、受け入れ難いと感じることもあるかもしれない。しかし、わからないことを知ることにも価値がある。「人はわかりやすいものを求めてはいない。カンボジアの役者との舞台には5年かかったが、彼らは今、自国の歴史を知り、母国語で語っている。何かを伝えるためには諦めてはいけな。闘わねばならないのです」¹⁹というムヌーシュキンの言葉からは、出会った人間が持つ生まれた土地の文化の原点に回帰し再発見を促すように導いてきた彼女の、辛抱強く妥協のない深い眼差しが浮かび上がってくる。我々も海外招聘事業に対しては短期的な成果を求めず、彼女のように未来への希望を信じて地道に種を蒔いていきたいものである。

6. おわりに

報告書作成にあたり太陽劇団に関連する資料を収集していたところ、雑誌の文化欄に寄せられた一片の記事²⁰を発見した。タイトルは「伝統と前衛。両極が東京で出会う演劇界 テアトル・デュ・ソレイユ「堤防の上の鼓手」／「八月納涼歌舞伎」」。ここで紹介されているのが太陽劇団と野田秀樹。2001年8月は、新国立劇場で太陽劇団の『堤防の上の鼓手』が上演されていた一方で、歌舞伎座では野田秀

樹演出、五代目中村勘九郎主演の『研辰の討たれ』がかかっていたのだ。今でこそ野田版歌舞伎は評判を博しているが、この時がまさに野田の歌舞伎座デビュー。小劇場出身の演出家が歌舞伎座に進出したのは快挙であった。初の日本公演に臨むムヌーシュキンと初の歌舞伎座公演に臨む野田、両名の名前が400字ほどの短い記事の中に並んでいる姿がなんとも運命的で、20年後の現在、野田が芸術監督を務める東京芸術劇場で、ムヌーシュキンと太陽劇団の来訪を迎え入れようとしているのは、日仏両国の演劇界を牽引してきた2人のロマンチックな巡り合わせのようにも思われる²¹。2022年には野田とムヌーシュキンのオンライン対談企画も予定されていると聞く。本招聘に向けて盛り上がりを感じたい。

最後に、本研修によって私自身が太陽劇団と出会わせてもらったことについての感謝を込めて、ムヌーシュキンがラジオで若者たちに贈った言葉で報告書を締めくくりたい。「覚えていてほしいのは、自分を信じろ、信頼できる人を見つけろ、今のようなひどい不信感に巻き込まれるな、仲間を見つけろ、仲間というのは友達同士でもいいし必ずしもそうでなくてもいい、だって、世界を作るのは自分なんだから、ということです。そのためには、喜びと自信を取り戻す必要があります。私たちはつい、喜びとは無縁の娯楽や、不信感で逆に仕事に没頭し、何か少しでも素晴らしい出来事に恵まれるとすぐに、「いやいや、そんなにうまくいくはずはない」と思い直してしまったりします。でもそうやって疑ってばかりではなく、とにかく時々信じる必要があるのです」私たちが日々直面する現実、他者との出会い、自分の努力と幸運、その中で小さな希望の光を見逃さず、周囲の人々と手を取り合いながら歩んでいこうではないか。

注

- 1 「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」平成24年施行
- 2 ステージナタリー「テーマは“歴史のまばたき”「東京芸術祭2021」に宮城聡「トンネルの向こう側を見ながら」2021年7月2日
- 3 「仏の前衛「太陽劇団」初来日へ」朝日新聞2000年9月13日（水）、朝刊31面
- 4 「アリアヌ・ムヌーシュキンインタビュー 日本の古典との出会いが“太陽劇団”の道を決めた」ELLE JAPON ハースト婦人画報社 1983年10月号、p.136
- 5 「Ariane Mnouchkine : «J'ai toujours l'impression que l'art du théâtre me fuit»」Le Monde 2021年11月9日
- 6 ステージナタリー「“メインディッシュ”を前に期待を高めて、太陽劇団の特別上映会が本日スタート」2021年10月6日

- 7 「世界中の演劇人に影響を与え続ける太陽劇団が初来日！」レブリーク 阪急電鉄株式会社 2001年10月号、p.88
- 8 同上
- 9 また、本文中では紹介しなかったが、かつて太陽劇団と出会った感動を回顧する声も多く書き込まれていたため、一例を掲載する。当然彼らの期待にも全力で応えていきたいものである。「フォル・エスポワール号、めっちゃ良かったよ～ラストはみんな拍手。観に行ってもよかった！ドキュメンタリーも23年前に現地を観に行ったのを思い出した…！（2021/10/10）」、「フランス語わからんままパリの外れの森にある劇場まで行って…BoxOfficeのおじさんがとっても親切で、劇場入って右往左往してたら「ここに座りなさい！」て案内してくれたの、優しい…。その時の演目は『堤防の上の鼓手』。迫力にただただ圧倒されておりましてわ……。（2021/10/10）」
- 10 2019年のカンヌ映画祭で史上初アフリカ系の女性監督マティ・ディオップの『Atlantique』がカンヌ映画祭コンペティション部門に選出されたが、これもまた憧れの地スペインを目指して大西洋を渡ろうとする移民の物語で、欧州圏の映画界における移民問題への関心の高さがうかがえる出来事であった。実際にフランスからイギリスへ海を渡って入国しようとする移民の数は増え続けており、2021年だけでも、前年の3倍超に当たる2万5700人以上がドーヴァー海峡を渡ろうとしたという。まさに2021年の11月には英仏海峡の横断を試みた移民が乗ったゴムボートが遭難し、少なくとも27名が死亡したとみられる事故が報道された。彼らの遺体が引き上げられたのはフランスのカレーの港で、そこは太陽劇団の『最後のキャラバンサライ』でアフガニスタンからフランスへの亡命に成功した女性とそれを手引きするブローカーとの会話のシーンなどで度々登場する場所でもある。
- 11 野田秀樹×アリアヌ・ムヌーシュキン対談@新国立劇場中劇場 NHK芸術劇場2001年
- 12 同インタビューで彼女は「フランスの演劇が日本に対するプロジェクターとなったのです。（中略）つまり、この作品が日本人の皆さんが自分たち固有の演劇に再び興味を持ったり、その素晴らしさに目覚めたりするきっかけになったのではないかとということです。この国の若い演出家や役者が、日本という素晴らしい泉からインスピレーションを汲み出したいと感じるきっかけになったのではないかとということです。もしそうだとしたら、私は今回の日本での公演を本当に誇りに思います」と、公演がもたらした成果を振り返っている。当時も何か手応えの実感を得られる機会があったのだろうか。
- 13 「仏の前衛「太陽劇団」初来日へ」朝日新聞2000年9月13日（水）、朝刊31面
- 14 実際に、チリやインドで実施されたエコール・ノマドでは、その土地の伝統芸能を若者たちが知らない状況を鑑み、太陽劇団のメソッドを通して参加者自身のルーツと紐づく表現や伝統芸能を再

発見しようと試みられた。逆に体系化された演劇教育が根付く英国の名門校オックスフォード大学で実施された際は、伝統的な演劇学校教育の枠組みを逸脱するような気づきを得られるプログラムが組まれたという。

- 15 Ariane Mnouchkine 『L'art du présent』 Babel、2005年
- 16 Covid-19によって、取材やワークショップを予定通りに行えず、何度も稽古を中断されながら、2021年11月によやくパリの観客にお披露目となった『金夢島』は、12月上旬に劇団内でCovid-19の陽性反応が報告されたことで、開幕からわずか1ヶ月で一時的にクローズに追い込まれた。12月28日から公演の再開が予定されているが、2022年5月までのパリ公演、そしてその後に控えるツアーの間も予断は許さない状況であろう。ヨーロッパでの反響に耳を傾けながら、延期されている日本公演が実現されることを静かに祈りたい。
- 17 世界劇場会議名古屋フォーラム2021「公共劇場のゆくえ」より「公共文化施設のこれまで、これから」
- 18 «Je pense que le théâtre est guérisseur. La mission même du théâtre, c'est que les spectateurs sortent meilleurs, plus forts, plus aimants et plus confiants.» (France Musique 「Ariane Mnouchkine : "Le théâtre est guérisseur, les spectateurs doivent en sortir meilleurs"」 2021年12月22日より引用)
- 19 朝日新聞2013年11月某日夕刊「アジアの演劇糧に半世紀」にて、ムヌーシュキンがカンボジア俳優とともに製作に臨んだ作品『シアヌーク』の上演に際してコメントした言葉。
- 20 「伝統と前衛。両極が東京で出会う演劇界 テアトル・デュ・ソレイユ「堤防の上の鼓手」／「八月納涼歌舞伎」 ELLE DECO アシェット婦人画報社、2001年8月号
- 21 実はこの記事のさらに20年前の1983年のELLE JAPON10月号の文化欄では、岩波ホールでの『モリエール』上映会のプロモーションにあたり見開き2ページで太陽劇団が紹介されているのだが、そのページの100字ほどの小窓に学生劇団からプロ集団になったばかりの夢の遊民社の紹介文が掲載されている。東京で太陽劇団の『モリエール』が上映されていた1983年の秋に、夢の遊民社は本多劇場で『小指の思い出』を上演していたようだ。運命の巡り合わせはここから始まっていたのかもしれない。

参考文献

- ・アリアーヌ・ムヌーシュキン他著、佐伯隆幸編訳『道化と革命 太陽劇団の日々』晶文社、1976年
- ・PHOTOS DOUBLE PAGE 『LE THÉÂTRE DU SOLEIL : SHAKESPEARE』 ÉDITION SNEP, PARIS、1982年
- ・岩波律子編集『EQUIPE DE CINEMA No.60 モリエール』岩波ホール、1983年
- ・荻野哲矢「太陽劇団とアジア伝統演劇」京都造形芸術大学 舞台

- 芸術研究センター『舞台芸術03 特集：複数のアジアへ』月曜社、2003年、148-156頁
- ・ジェイムズ・タイソン著、谷岡健彦訳「主張#1」京都造形芸術大学 舞台芸術研究センター『舞台芸術05劇場と社会』月曜社、2004年、97-102頁
- ・アリアーヌ・ムヌーシュキン『L'art du présent』 Babel、2005年
- ・栗山民也『演出家の仕事』岩波新書、2007年
- ・「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」平成24年施行
- ・ベアトリス・ピコン＝ヴァリン『LE THÉÂTRE DU SOLEIL』 ACTES SUD、2014年
- ・アントナン・アルトー著、安堂信也訳『演劇とその分身』(新装復刊)白水社、2015年
- ・中筋朋『フランス演劇にみるボディワークの萌芽—「演技」から「表現」へ』世界思想社、2015年

参考資料

- ・「アリアーヌ・ムヌーシュキンインタビュー 日本の古典との出会いが“太陽劇団”の道を決めた」ELLE JAPON ハースト婦人画報社 1983年10月号、p.136
- ・「仏の前衛「太陽劇団」初来日へ」朝日新聞2000年9月13日(水)、朝刊31面
- ・「NHK芸術劇場『対談：野田秀樹×アリアーヌ・ムヌーシュキン』」NHK、2001年
- ・「伝統と前衛。両極が東京で出会う演劇界 テアトル・デュ・ソレイユ「堤防の上の鼓手」／「八月納涼歌舞伎」 ELLE DECO アシェット婦人画報社2001年8月号
- ・「世界中の演劇人に影響を与え続ける太陽劇団が初来日！」レプリーク 阪急電鉄株式会社 2001年10月号、p.88
- ・ステージナタリー「テーマは“歴史のまばたき”「東京芸術祭2021」に宮城聡「トンネルの向こう側を見ながら」2021年7月2日21:58更新
<https://natalie.mu/stage/news/435183>、2021年12月31日最終閲覧
- ・「太陽劇団シネマアンソロジー」に寄せたオープニング映像、2021年9月27日受領
- ・ステージナタリー「“メインディッシュ”を前に期待を高めて、太陽劇団の特別上映会が本日スタート」2021年10月6日19:32更新
<https://natalie.mu/stage/news/448219>、2021年12月31日最終閲覧
- ・「Ariane Mnouchkine : «J'ai toujours l'impression que l'art du théâtre me fuit»」Le Monde 2021年11月9日
- ・France Culture 「Au Théâtre du Soleil, Ariane Mnouchkine face à 8 jeunes」2021年12月4日更新

<https://www.franceculture.fr/emissions/tous-en-scene/au-theatre-du-soleil-ariane-mnouchkine-entouree-de-8-jeunes-gens>、2021年12月31日最終閲覧

・世界劇場会議名古屋フォーラム2021「公共劇場のゆくえ」基調講演：清水裕之「公共文化施設のこれまで、これから」配布資料、2021年12月10日実施

・France Musique「Ariane Mnouchkine : "Le théâtre est guérisseur, les spectateurs doivent en sortir meilleurs"」2021年12月22日更新

<https://www.francemusique.fr/emissions/l-invite-du-jour/ariane-mnouchkine>、2021年12月31日最終閲覧

Special Thanks

報告書執筆にあたり、太陽劇団と縁が深く、長年にわたって彼らと日本との架け橋になっていらっしゃる方々や「太陽劇団シネマアンソロジー」をきっかけに太陽劇団を知った有志学生の方々に、アンケートやヒアリングについて多大なるご協力をいただいたことに心から感謝する。また本文中での記載は敬称略とさせていただきます。(五十音順)

- ・奥山緑氏（「太陽劇団シネマアンソロジー」企画協力/有限会社アムアーツ）
- ・高萩宏氏（東京芸術祭実行委員会事務局長/世田谷パブリックシアター館長）
- ・立石和浩氏（東京芸術祭芸術オータムセレクション実務担当/太陽劇団シネマアンソロジー担当プロデューサー/東京芸術劇場制作担当課長）
- ・内藤美奈子氏（東京芸術祭 共同ディレクター/東京芸術劇場事業企画課長）
- ・長峯英子氏（劇書房）
- ・ドゥヴォス・パトリック氏（「太陽劇団シネマアンソロジー」トークイベント登壇/東京大学名誉教授）
- ・筑波大学、東京大学、日本大学の有志学生の皆様

東京芸術劇場の教育普及事業について

—劇場ツアーを中心に—

長期コース・教育普及分野 研修生
豊島勇士

実務研修概要

■実務研修を行った事業

1. 芸劇eyes番外編 vol.3『もしもし、こちら弱い派』
関連企画「かそけき声に目を凝らす」
2. 東京芸術劇場 劇場ツアー
3. 親子で参加！こどものためのパイプオルガンツアー
4. 令和3年度アーツアカデミー 東京芸術劇場プロ
フェッショナル人材養成研修 シアター・コーデ
イナー養成講座 <ドラマトゥルギー編>
5. 舞台技術セミナーvol.11 ドローンを知る、劇場で
の使用の今後を考える
6. TACT FESTIVAL 2021 番外編 特盛！ファミ
リー寄席関連企画 かんげきのおみやげ <こどもら
くご>
7. 東京芸術劇場 劇場ツアー <サラダ音楽祭編>
8. 10代からのGeigekiカンゲキクラブ 第2回『カノン』
9. 文化庁委託事業 令和3年度 次代の文化を創造する
新進芸術家育成事業 新進演劇人育成事業・演劇系
大学と演劇界を繋いだ新進演劇人による 柴幸男作
品企画上演・関連ワークショップ、シンポジウム
「あたらしい憲法のはなし3」

■実務研修にあたっての課題

東京芸術劇場の教育普及事業について

■事業の概要

1. 芸劇eyes番外編 vol.3『もしもし、こちら弱い
派』 関連企画「かそけき声に目を凝らす」
日程：令和3年6月29日（火）～7月4日（日）
11:00～18:00（最終日のみ11:00～14:00）
会場：東京芸術劇場 アトリエウエスト
企画制作：「かそけき声に目を凝らす」企画実行委員会
主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

助成：文化庁文化芸術振興費補助金（劇場・音楽堂等機
能強化推進事業）

独立行政法人日本芸術文化振興会

来場者数：144名 ※トークイベント来場者数22名を含む

担当業務：企画案の作成、美術協力者とのやりとり、会
場設営補助、当日受付、会場撤去補助

2. 東京芸術劇場 劇場ツアー

日程：令和3年4月11日（日）11:00～12:00

4月25日（日）10:00～11:00 中止

4月26日（月）11:00～12:00 中止

5月7日（金）11:00～12:00 中止

5月8日（土）10:30～11:30 中止

5月8日（土）15:00～16:00 中止

5月9日（日）10:30～11:30 中止

5月9日（日）15:00～16:00 中止

6月27日（日）11:00～12:00

6月27日（日）15:00～16:00

7月11日（日）10:00～11:00

7月16日（金）15:30～16:30

会場：東京芸術劇場 コンサートホール、プレイハウス、
シアターウエスト他

主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

助成：令和3年度 文化庁 文化芸術創造拠点形成事業

担当業務：当日受付、ガイド同行、記録撮影、打合せの
出席

3. 親子で参加！こどものためのパイプオルガンツアー

日程：令和3年7月20日（火）15:30～16:40

7月21日（水）14:00～15:10、15:30～16:40

7月22日（木・祝）14:00～15:10、15:30～16:40

7月23日（金・祝）14:00～15:10、15:30～16:40

会場：東京芸術劇場 コンサートホール
主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場
助成：文化庁文化芸術振興費補助金（劇場・音楽堂等機能強化推進事業）
独立行政法人日本芸術文化振興会

担当業務：当日受付、ガイド同行、記録撮影

4. 令和3年度アーツアカデミー 東京芸術劇場プロフェッショナル人材養成研修 シアター・コーディネーター養成講座 《ドラマトゥルギー編》

日程：令和3年7月～11月（全7回）

- 第1回 7月31日（土）13:30～16:30 基礎編1（ドラマトゥルギーとは）
第2回 8月21日（土）13:30～16:30 基礎編2（ドラマトゥルクの仕事）
第3回 9月18日（土）13:30～16:30 基礎編3（作品と観客をつなぐ）
第4回 10月16日（土）10:00～13:00 開発編1（企画を考える）
第5回 10月23日（土）13:30～16:30 開発編2（中間発表）
第6回 10月30日（土）14:00～18:30（予定）特別編（シアターオペラvol.15『夕鶴』鑑賞ほか）
第7回 11月20日（土）13:30～16:30 開発編3（最終発表+フィードバック）

会場：東京芸術劇場内

講師：横堀応彦

主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 アーツカウンスル東京・東京芸術劇場

助成：文化庁文化芸術振興費補助金（劇場・音楽堂等機能強化推進事業）
独立行政法人日本芸術文化振興会

担当業務：会場設営、記録撮影、講座レポート作成

5. 舞台技術セミナーvol.11 ドローンを知る、劇場での使用の今後を考える

日程：令和3年8月4日（水）11:00～17:00

会場：東京芸術劇場 シアターイースト

出演・実演：中條秀一（株式会社Be-U） 高橋堅太

コーディネーター：澤口敬一

主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

協力：株式会社Be-U、公共劇場舞台技術者連絡会

助成：文化庁文化芸術振興費補助金（劇場・音楽堂等機能強化推進事業）

能強化推進事業）

独立行政法人日本芸術文化振興会

担当業務：広報先のリサーチ、チラシの送付、当日の補助、記録撮影

6. TACT FESTIVAL 2021 番外編 特盛！ファミリー寄席関連企画 かんげきのおみやげ 〈こどもらくご〉

日程：令和3年8月6日（金）16:00～17:20

8月7日（土）15:00～16:20

8月8日（日）15:00～16:20 中止

会場：東京芸術劇場 ギャラリー2

ファシリテーター：柏木俊彦、ストウミキコ

主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場
助成：文化庁文化芸術振興費補助金（劇場・音楽堂等機能強化推進事業）
独立行政法人日本芸術文化振興会

担当業務：当日呼び込みポスター作成、会場設営、当日受付、記録撮影、会場撤去

7. 東京芸術劇場 劇場ツアー 〈サラダ音楽祭編〉

日程：令和3年8月12日（木）14:30～15:30 中止

8月13日（金）11:00～12:00

会場：東京芸術劇場 コンサートホール、シアターイースト、シアターウエスト

主催：東京都、公益財団法人東京都交響楽団

共催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場、豊島区

担当業務：当日受付、ガイド同行、記録撮影

8. 10代からのGeigekiカンゲキクラブ 第2回『カノン』

日程：令和3年9月4日（土）15:30～17:30

会場：オンライン開催

進行：木村覚

主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

助成：文化庁文化芸術振興費補助金（劇場・音楽堂等機能強化推進事業）

独立行政法人日本芸術文化振興会

担当業務：モデレーター打合せに出席、グループウェア運用案の作成、簡易チラシの作成、配信テス

ト補助

9. 文化庁委託事業 令和3年度 次代の文化を創造する
新進芸術家育成事業 新進演劇人育成事業・演劇系
大学と演劇界を繋いだ新進演劇人による 柴幸男作
品企画上演・関連ワークショップ、シンポジウム
「あたらしい憲法のはなし3」

日程：令和3年9月10日（金）～9月12日（日）

会場：東京芸術劇場 シアターイースト

脚色・演出：西岳

主催：文化庁、多摩美術大学

企画：多摩美術大学

共催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

後援：東京演劇大学連盟

（桜美林大学 玉川大学 多摩美術大学 桐朋学
園芸術短期大学 日本大学）

協力：公益社団法人 日本劇団協議会

助成：公益財団法人 アサヒグループ芸術文化財団

制作：『あたらしい憲法のはなし3』制作部

東京演劇大学連盟 共同制作公演2021製作委員会
共同制作公演2021事務局

担当業務：オーディション立ち会い、製作委員会出席、
ホームページ校正やりとりの仲介、劇場下見
立ち合い

はじめに

本報告書では、3年弱の事業の継続を経て、劇場ツアーがどのようにその企画の可能性を押し広げてきたかを探求する。その経緯について明らかにするため、劇場ツアー事業の関係者として劇場勤務スタッフを中心に聞き取り調査を行った。館内で前例のない事業の実施を可能にするため生じていった運営体制の変遷に着目しながら、教育普及事業において求められる他係との連携のあり方について検討したい。

アーツアカデミー研修の第1タームでは、教育普及分野に係る研修として、劇場ツアー及び公演関連企画等に関する実務を行った。これら教育普及分野の実務に関わる中で最も強く感じたことが、他係との連携の重要性である。公演関連企画を例として考えれば、まず公演自体が持つ意義や価値があり、それを強め、あるいは補うために関連企画が設計される。関連企画が単独でその目的を設定できるわけではなく、その前提には、音楽事業であれば事業第一係、演劇・舞踊事業であれば事業第二係が当該事業におい

て設定した目標やビジョンが存在している。これは劇場ツアーにおいても同様である。翌月の劇場ツアーでどのホールをツアールートに含めることができるか検討を行う際には、ホールを使用する公演事業を所管する係に、あるいはホールで予定されている保守作業がどのようなものであるかを舞台管理係と確認・調整することで、ツアーの枠組みが決定されていくこととなる。他係の提示する条件と教育普及事業として実施するための条件をすり合わせていく関係性の中で、前提となる企画の枠組みが形作られ、その中で詳細を作り込んでいくという性質が、教育普及事業のひとつの特徴であるように思われる。教育普及事業としてどのような企画を実現していけるかを考える際に、その前提となる枠組みを形作るのが他係との関係性である。そのため、企画における選択肢を増やし、可能性を押し広げていく上では、他係との関係性自体をどのように押し広げていくかということが重要となる。

劇場ツアーの内容は、コロナ禍を受けた緊急事態宣言による休館や事業の中止などを挟みつつ、3年弱の継続を経て徐々に拡充されてきた。ツアールートラインナップも、事業の発足当初は音楽系のコンサートホールのみだったところから、現在は演劇系のプレイハウスやシアターイースト・シアターウエストを巡るツアーや、屋上や展示美術品を巡るツアーなど、多様なツアーが出揃いつつある。今後はより社会包摂的な役割も担うべく、多言語対応や、やさしい日本語ツアー等のプログラム作成が準備されているところである。このように劇場ツアーの内容がより多様なものへと押し広げられてきたこと背景には、それを可能とした他係との関係性の変遷があったものと考えられる。その変遷について検討するため、劇場ツアー事業の運営体制とツアー内容とを照らし合わせた調査結果をもとに、本報告書を次の通り構成する。

第1章では、劇場ツアーの概要と現状についてまとめ、また実務に携わった2021年度の劇場ツアーを例に劇場ツアーの運営体制について述べる。

第2章では、2019～2020年度の展開期としての劇場ツアー事業の状況と課題を分析する。

第3章では、2021年度に実施された「こどものためのパイオルガンツアー」と通常の劇場ツアーを比較し、劇場ツアー及び東京芸術劇場の教育普及事業の活動強化に向けて、他係との関係性を押し広げていくための提言をまとめる。

また、本報告書に記載している事業内容は2021年8月14日時点での情報であることをあらかじめ明記しておく。

1 劇場ツアーの概要と現状

劇場ツアーの概要

劇場ツアーは2018年より立ち上げが開始された。観光客や公演を観ない人も楽しめるプログラムの一つとして実施されており、劇場や実演芸術に親しむ機会を増やし、新たな観客層を開拓していくことがその目的に掲げられている。各ホールの歴史や特徴を紹介するほか、館内にある美術品やパブリックスペースの楽しみ方などもエピソードを交えて紹介し、参加者に東京芸術劇場の多様な魅力に触れても

らうことが目指されたツアーとなっている。

定期的で開催するスタンダードな劇場ツアーは月4回程度を目安に実施されるが、これは催事のスケジュールに合わせて変動がある。2021年度において7月までに実施された劇場ツアーの概要は以下の表の通りである。なお、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から定員については半数の15人となっているほか、都の緊急事態措置を受け、2021年度4月の一部日程及び5月の劇場ツアーは開催中止となった。

表1 2021年度劇場ツアー実施概要

日程	開始	時間	ツアー内容	対象	参加料	定員	入場者数
4月11日(日)	11:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	15人	9人
4月25日(日)	10:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	15人	開催中止
4月26日(月)	11:00	約60分	屋上、アート広場、展示美術品	中学生以上	500円	15人	開催中止
5月7日(金)	11:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	15人	開催中止
5月8日(土)	10:30	約60分	プレイハウス、展示美術品	4歳～小学3年生	500円	20人	開催中止
5月8日(土)	15:00	約60分	プレイハウス、展示美術品	小学生～高校生	500円	20人	開催中止
5月9日(日)	10:30	約60分	プレイハウス、展示美術品	4歳～小学3年生	500円	20人	開催中止
5月9日(日)	15:00	約60分	プレイハウス、展示美術品	小学生～高校生	500円	20人	開催中止
6月27日(日)	11:00	約60分	屋上、展示美術品、シアターウエスト	中学生以上	500円	15人	17人
6月27日(日)	15:00	約60分	屋上、展示美術品、シアターウエスト	中学生以上	500円	15人	16人
7月11日(日)	10:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	15人	12人
7月16日(金)	15:30	約60分	プレイハウス	中学生以上	500円	15人	16人

ツアーの実施内容としては、音楽系ホールのコンサートホール、演劇系ホールのプレイハウスやシアターウエスト、他、展示美術品や屋上など日程によって異なる見学場所がツアールートに含まれており、バランスの取れたライン

ナップとなっている。

スタンダードツアーのバリエーションを広げる試みも行われている。4月26日の劇場ツアーは、あえてホール見学をツアールートに含めない形で、建築としての東京芸術劇



写真1 コン서트ホールツアーの様子(筆者撮影)



写真2 プレイハウスツアーの様子(筆者撮影)



写真3 シアターウエストツアーの様子（筆者撮影）



写真4 屋上ツアーの様子（筆者撮影）

場の魅力を伝えるため内容が構成されている。また5月8・9日の劇場ツアーはTACT FESTIVAL¹特別版として、対象年齢を引き下げた親子対象のツアーとして構成された。6月27日の劇場ツアーは、シアターウエストを見学する初めてのツアーとなった。4・5月のツアーは惜しくも中止となってしまったが、6月のシアターウエスト見学ツアーは申込受付開始の翌日に申込者数が定員を超え受付

を終了するなど、人気を博した。

劇場ツアーの業務

ここでは2021年8月現在の劇場ツアーの業務の概要について確認する。現在の実施体制を簡単に図式化すると以下の通りである。

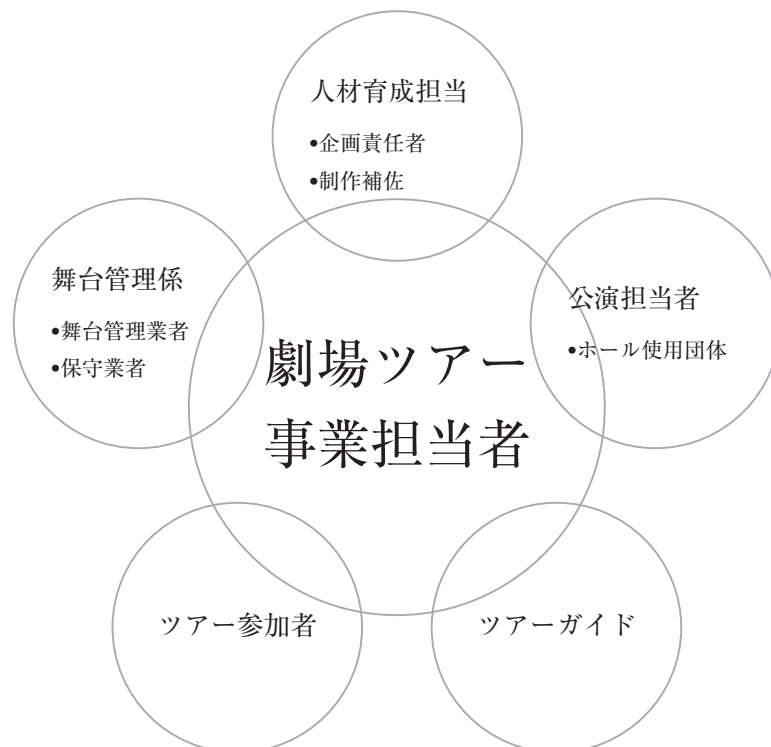


図1 劇場ツアーの実施体制

上図の通り、劇場ツアーの事業担当者が関係者の間に立って適宜調整を行いつつ、事業を進行していく形となっている。なお、劇場ツアー事業担当者は人材育成担当に所

属しているが、他の関係者とのやりとりを担う立ち位置にあるため上図のような形とした。

3年弱の事業継続を経た2021年8月現在では、ホールご

と異なる複数のパッケージがラインナップとして蓄積され、スタンダードなツアーについては台本や行程及び付随する業務がほぼ定まってきているため、ツアー実施の度に内容をゼロから検討するということはほぼなくなっている。しかしその場合でも、見学に入るホールで行われている公

演や、保守作業等による制約に合わせ適宜修正を行いながらツアーを実施する必要があるため、劇場ツアー事業のメイン担当者が、関係する他係と調整し、台本や行程表の修正を都度行うことで対応している。

劇場ツアーの業務フローについては下図の通りである。

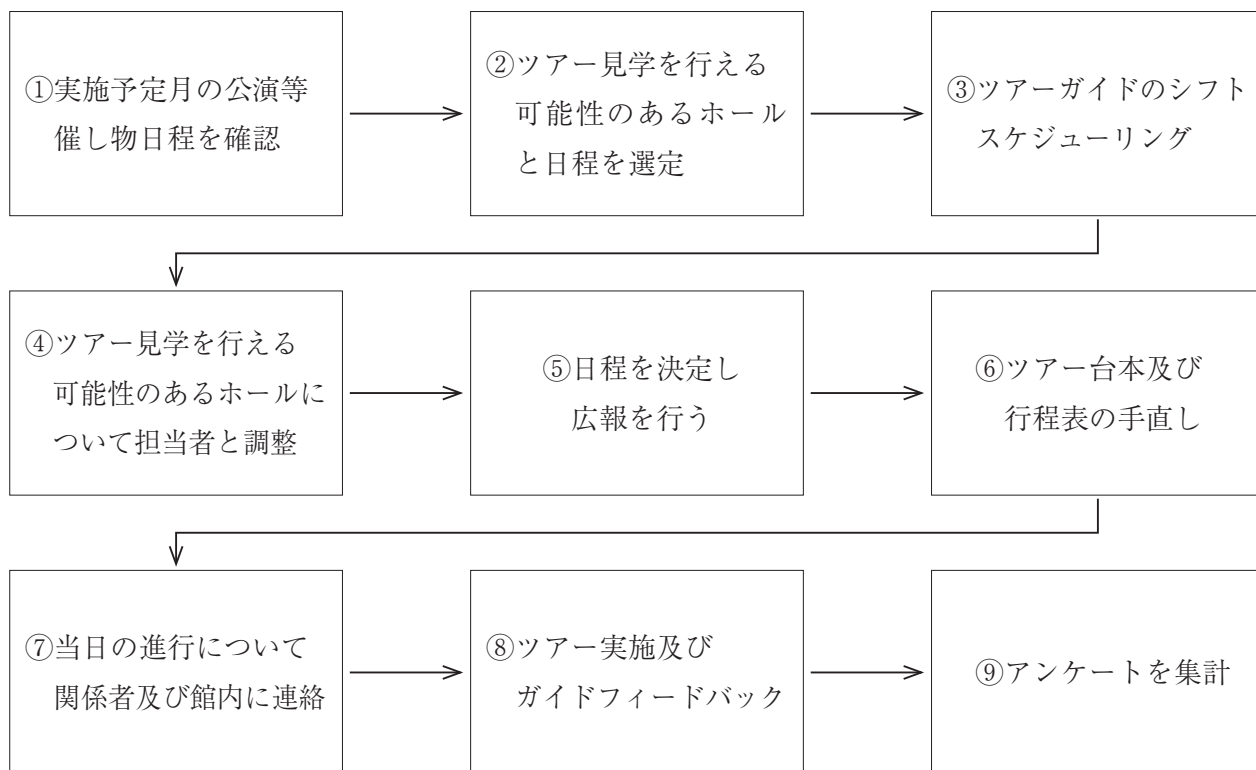


図2 劇場ツアーの業務の流れ（概要）

ここで確認しておきたいのは、上図④のフローにおける調整作業の重要性についてである。ホールで行われる公演の担当者や、保守作業が予定されている場合は舞台管理担当者を行うこの調整作業において、実際にホールに見学に入ることは可能か、ルートに含むことのできるエリアはどこか、参加者による写真撮影にはどのようなルールが必要かなど、ツアーの大まかな枠組みが形作られる。ツアー参加者がツアーの中でどのような体験が可能となるかが左右されるため、劇場ツアーにおける他係との連携の重要性がこの部分に現れているといえる。

ここまで、実務研修において実際に業務に携わった観点から、2021年8月現在の劇場ツアーの業務の概要について見てきた。しかし現在の運営体制は、3年弱の継続を経る中で変容しながらとどろき着いたものであり、事業が発足した当初の設計とはかなり異なる運営体制となっている。それらがどのように変遷していったかについて次章で見ていきたい。

2 劇場ツアー事業の展開

第1章では劇場ツアー事業の概要と2021年8月現在の状況を述べ、またツアー参加者に提供できる体験を左右する、他係との調整作業の重要性を指摘した。

劇場ツアーは、2018年の事業立ち上げ後、新型コロナウイルスの世界的流行により東京2020オリンピック・パラリンピックが延期となったことや、東京芸術劇場の休館や公演の開催中止等に大きく影響を受けながら、その内容や運営体制が変化してきた。第2章ではその変遷について、主に他係との調整作業の問題を軸に確認していく。

2018～2019年度の事業立ち上げ期の劇場ツアーの状況と課題

劇場ツアー事業が立ち上げられた当初は、東京2020オリンピック・パラリンピックにおいて東京都を訪れる大量の国内旅行者及び訪日外国人へのアピールを視野に入れた事業として大会期間中の連日の実施を見込んでおり、それに耐えうる制度設計が目指されていた。ガイドやコーディネーター等、事業を担う人材が相当数必要になることも見

据え、劇場と社会をつなぐ人材育成事業であるシアター・コーディネーター養成講座と劇場ツアー事業とが連携し、人材育成と企画作成とをまとめて行う形で事業が立ち上げられた。人材育成と企画作成を一体化する試みとしては、東京都美術館と東京藝術大学が連携して行う「とびらプロジェクト」²において実施されている「建築ツアー」³がモデルとなっている。

人材育成事業であるシアター・コーディネーター養成講座「劇場ツアー編」は2018年12月より基礎編の一期⁴が開始された。10回の連続講座を経てさらに受講を希望する者は選考を経て応用編に参加することができ、劇場ツアーのパイロット版ともいえる劇場ツアー「東京芸術劇場のトリセツ」はその成果として、受講生の提案した企画案を基に実施された。実施概要は次の表に示す通りである。

表2 2019年度「東京芸術劇場のトリセツ」実施概要

日程	開始	時間	ツアー内容	対象	参加料	定員	入場者数
7月7日(日)	10:00	約75分	コンサートホール ほか	中学生以上	500円	20人	32人
8月23日(金)	16:00	約75分	コンサートホール ほか	中学生以上	500円	20人	25人
8月25日(日)	10:00	約75分	コンサートホール ほか	中学生以上	500円	20人	25人
9月22日(日)	10:00	約75分	コンサートホール ほか	中学生以上	500円	20人	18人
10月20日(日)	10:00	約75分	コンサートホール ほか	中学生以上	500円	20人	20人
11月22日(金)	16:00	約75分	コンサートホール ほか	中学生以上	500円	20人	20人
11月24日(日)	10:00	約75分	コンサートホール ほか	中学生以上	500円	20人	24人
12月22日(日)	10:00	約75分	コンサートホール ほか	中学生以上	500円	20人	22人
1月31日(金)	16:00	約75分	コンサートホール ほか	中学生以上	500円	20人	26人
2月2日(日)	10:00	約75分	コンサートホール ほか	中学生以上	500円	20人	19人
3月15日(日)	10:00	約75分	コンサートホール ほか	中学生以上	500円	20人	開催中止

ツアー内容のメインはコンサートホールに絞られているが、第1章で述べた2021年現在の劇場ツアーと大まかな設計がほぼ重なることから、今に引き継がれる企画の土台がここで作られたことが分かる。ベースとなる台本づくりについては、当初企画案が採用された受講生が担当したが、のちに講座全体を監修する多和田氏へと引き継がれた。

ツアーの枠組みを決定づける他係との調整作業について、令和元年度にシアター・コーディネーター養成講座をテーマに報告書を執筆した山本氏は「企画者の案をベースに、劇場としての制約や、劇場職員やアドバイザーの意見を反映させつつ、形にしていく。」「来年度のオリンピック・パラリンピックに向け、一刻も早く、必要な人材の育成や、ツアープランの作成が求められる。しかし、市民と作るとなると、劇場の制約といった前提の共有や、当劇場の知識について学ぶ等、何かと時間がかかるように思われる」と振り返っている。ここで挙げられる「劇場としての制約」「劇場職員の意見」といった部分が、第1章で確認した「他係との調整作業」にあたるものと考えられる。これらの点を考慮した企画の進行が、講座の受講生という立場では遂行することが難しかった状況が窺われ、事業立ち上げ期における大きな問題として存在していたことがわかる。なお、館内併設のカフェ「Bicerin Metropolitan Theatre」と連携し、チョコレートドリンク「ビチェリン」の紹介がツアーに組み込まれている点など、企画を提案した受講生のアイ

デアによって個性的な展開が見られることは特記しておくべきであろう。

2020～2021年度の事業の展開期の劇場ツアーの状況と課題

2019年度のパイロット版の実施を経て、2020年度は「劇場ツアー」として事業が再出発した。しかし2020年4月7日付で都において緊急事態宣言が発出されたことを受け、4・5月に予定されていた劇場ツアーについては直ちに中止が発表され、6月の劇場ツアーについても中止となった。7月は実施の目処が立たずツアー自体計画されることがなかったため、劇場ツアーが再開したのは8月20日からとなった。

2020年度に実施された劇場ツアー事業の実施概要については次の通りである。

表3 開催中止となった2020年度4～6月の劇場ツアー実施概要

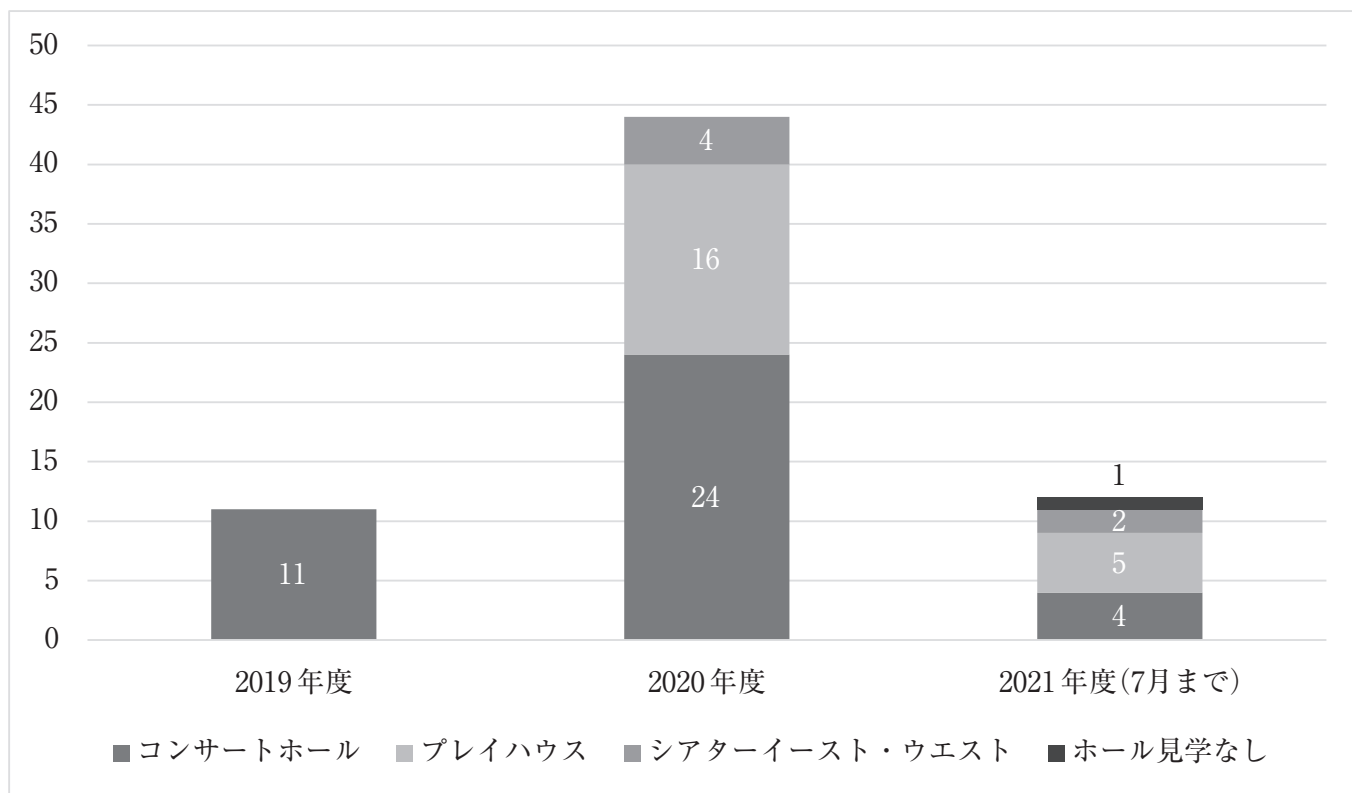
日程	開始	時間	ツアー内容	対象	参加料	定員	入場者数
4月20日(月)	11:00	約60分	プレイハウス、シアターイースト、シアターウエスト	中学生以上	500円	20人	開催中止
4月20日(月)	15:00	約60分	プレイハウス、シアターイースト、シアターウエスト	中学生以上	500円	20人	開催中止
4月24日(金)	16:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	20人	開催中止
4月26日(日)	10:00	約60分	プレイハウス	中学生以上	500円	20人	開催中止
4月28日(火)	19:30	約60分	プレイハウス	中学生以上	500円	20人	開催中止
5月1日(金)	18:00	約60分	コンサートホール、プレイハウス	中学生以上	500円	20人	開催中止
5月3日(日)	10:00	約60分	プレイハウス	中学生以上	500円	20人	開催中止
5月6日(水)	15:00	約60分	プレイハウス、シアターイースト、シアターウエスト	中学生以上	500円	20人	開催中止
5月24日(日)	10:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	20人	開催中止
6月14日(日)	10:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	20人	開催中止
6月25日(木)	16:00	約60分	プレイハウス	中学生以上	500円	20人	開催中止

表4 2020年度8～3月の劇場ツアー実施概要

日程	開始	時間	ツアー内容	対象	参加料	定員	入場者数
8月20日(木)	13:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	10人	15人
8月20日(木)	17:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	10人	9人
8月21日(金)	13:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	10人	11人
8月21日(金)	17:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	10人	10人
9月13日(日)	11:00	約60分	プレイハウス	中学生以上	500円	10人	15人
9月21日(月)	11:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	10人	13人
9月28日(月)	15:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	10人	13人
9月29日(火)	15:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	10人	15人
10月18日(日)	18:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	15人	20人
10月24日(土)	18:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	15人	14人
10月25日(日)	18:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	15人	19人
11月12日(木)	11:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	15人	16人
11月13日(金)	11:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	15人	13人
11月23日(月)	11:00	約60分	プレイハウス	中学生以上	500円	15人	9人
11月24日(火)	11:00	約60分	プレイハウス	中学生以上	500円	15人	17人
12月7日(月)	14:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	15人	12人
12月10日(木)	11:00	約60分	プレイハウス	中学生以上	500円	15人	14人
12月12日(土)	11:00	約60分	プレイハウス	中学生以上	500円	15人	16人
12月13日(日)	11:00	約60分	プレイハウス	中学生以上	500円	15人	17人
1月10日(日)	11:00	約60分	東京芸術劇場内新コース「副館長と歩く劇場ツアー〈屋上編〉」	中学生以上	500円	15人	18人
1月13日(水)	11:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	15人	6人
1月14日(木)	11:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	15人	5人
1月30日(土)	11:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	15人	11人
2月12日(金)	18:00	約60分	シアターイースト、アート広場、展示美術品	中学生以上	500円	15人	10人
2月19日(金)	14:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	15人	10人
2月23日(火)	11:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	15人	9人
2月23日(火)	15:30	約60分	プレイハウス	中学生以上	500円	15人	13人
2月25日(木)	16:30	約90分	コンサートホール拡大版〈音響〉編 ミニワークショップ付ツアー	中学生以上	1000円	15人	15人
3月2日(火)	15:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	15人	6人
3月21日(日)	11:00	約60分	コンサートホール	中学生以上	500円	15人	8人
3月29日(月)	11:00	約60分	プレイハウス	小学4年生以上	500円	15人	13人
3月30日(火)	14:00	約60分	プレイハウス	小学4年生以上	500円	15人	12人
3月31日(水)	11:00	約90分	舞台管理担当課長と歩く「劇場ツアー 拡大版〈プレイハウス編〉」	中学生以上	1000円	15人	28人

また、劇場ツアーにおいてその主内容となる、見学場所の件数の推移についてまとめたものが以下のグラフである。

表5 劇場ツアーにおける見学場所の件数推移

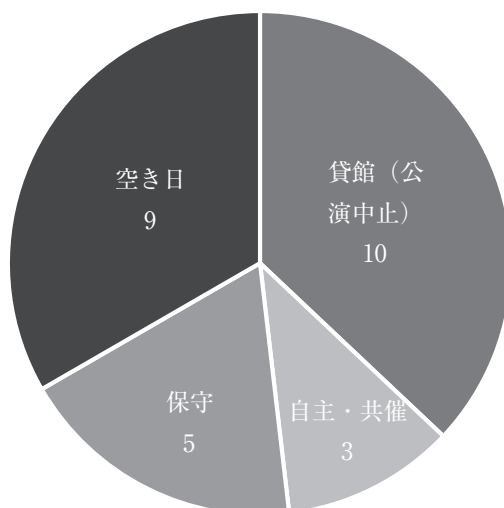


見学場所がコンサートホールのみであった2019年度のプログラムに比べ、2020年度以降は実施件数の純増に加えて、見学場所のバリエーションが展開されてきたことが大きな特徴である。ではこれらの事業のうち、見学場所にコンサートホール以外が含まれるラインナップはどのように拡充さ

れてきたのだろうか。

以下の円グラフは2020～2021年度にかけて行われた劇場ツアーについて、見学場所にコンサートホール以外の演劇系ホールを含むツアーにおいて、そのホールで予定されていた催事内容を整理したものである。

表6 演劇系ホールで予定されていた催事割合



約3分の1が、貸館事業において公演が中止となってしまったホール日程に設定されたものであることがわかる。また同じく3分の1が、空き日となっているホール日程に設定されたものである。これらは新型コロナウイルスの感染拡大によるホールの利用状況の変化を受け設定されたものであると考えられるため、感染拡大が収束して以降、ホールの稼働率が回復したのちは、劇場ツアーとして日程を設定することが難しい性質のものだと考えられる。2021年度8月現在において、感染拡大が収束する見込みは未だ立っていない現状にあるが、収束後に演劇系ホールの劇場ツアー件数が純減となることを避けるためには、自主・共催・提携の公演事業あるいは保守作業の日程に設定する劇

場ツアーをどのように確保していけるかが課題となる。このうち保守作業の日程においては日数が大きく増減することは考えにくいいため、自主・共催・提携の公演事業において、どのように劇場ツアーの設定を可能にしていけるかが重要になってくるだろう。

劇場ツアーの運営体制の変遷

ツアーの枠組みを決定づける他係との調整作業について、その業務を担う運営側の体制にも大きな変化が見られた。劇場ツアーに関わる職員へのヒアリング等をもとに、2020年度以降の運営体制とツアー内容の変遷についてまとめたものが以下の表である。

表7 2020年度以降の運営体制とツアー内容の変遷

	事業調整係内 人材育成	音楽： 事業第一係	演劇： 事業第二係	テクニカル： 管理係 舞台管理担当
2020年				
4月				
5月				
6月				舞台管理係内で 劇場ツアー担当職員 設定
7月				
8月	担当者引継ぎ			
9月	人材育成担当内で 音楽担当で担当職員増員		プレイハウス (貸館：公演中止) の初実施	
10月				
11月				プレイハウス (保守) の初実施
12月	ガイド兼任で 担当職員増員			
1月			プレイハウス (共催) 特別編として 初実施	
2月		シアターイースト (自主) 初実施		舞台管理係職員 による簡易トークの 初実施
3月				
2021年	担当者引継ぎ			
4月	(ガイド兼任)			
5月				
6月				
7月				

2020年8月頃に人材育成担当内で劇場ツアー事業のメイン担当者の引継ぎが生じている。東京芸術劇場における勤務歴がより長いベテラン職員へと引き継がれたため、他係との調整作業がスムーズに進むようになった側面があるという。翌月の9月に、貸館事業において公演中止となった日程に入り込む形で、初のプレイハウスのツアー見学が実現していることはその成果といえるだろう。また時期を同じくして、音楽事業に関わる劇場ツアーのコーディネーターに、アーツアカデミー事業の第四期において音楽制作分野の長期研修生であった職員が担当として加わっている。ツアーガイドへ行った聞き取り調査によれば、当該職員が参加したタイミングで、音楽事業を所掌する事業第一係との劇場ツアーに関わるやりとりがスムーズになったという。また12月頃には、それまでガイドとしてのみ劇場ツアー事業に関わっていたスタッフが、新たに制作担当者としても関わる形となった。2021年度4月からは、このスタッフへ劇場ツアー事業のメイン担当が引き継がれ、今に至っている。

また、管理係舞台管理担当内では2020年6月頃に係内で劇場ツアー事業の担当者が設定されている。保守日として設定されている際の立ち入り等について調整窓口となるほか、劇場ツアーへの立ち合いやツアー実施後のフィードバックにも参加する。保守日のツアー見学は、2020年9月にプレイハウスを対象に初めて実現した。また2021年の2月以降は、舞台管理スタッフが劇場ツアーのホール見学时に参加者に対して簡単なトークを行うなどの企画が実現している。

大まかに見ていくと、劇場ツアーにおける見学先のラインナップが拡充していくタイミングには、実際の現場について知識・経験が深く、催事や保守等の業務に自身も責任を持って関与している職員がメンバーとして加わっていることがわかる。劇場ツアーという新規事業が展開していく段階では、既存の事業への意図しない悪影響を未然に防ぐという危機管理の観点から、より現場の制約・劇場の制約を熟知した職員の協力が欠かすことのできないものであったことが窺われる。

以上がヒアリングによって明らかになった、ツアー内容の拡充と並行して生じていた運営体制の変遷である。新型コロナウイルスの感染拡大の収束後は、館全体の催事が活発化することが予想されることから、現在行われている貸館事業の公演中止や空き日を活用したホール見学の実施が困難になることが予想される。そのため、劇場ツアーのラインナップの多様性を保ち、かつ定期的な開催を実現していくには、自主・共催・提携といった公演事業と連携したホール見学や、保守日を活用したホール見学を日程として

確保・拡充していくことが望ましい。しかし、とりわけ公演事業と連携したホール見学については既存事業に与える影響も大きく、業務コストや安全管理のコストを考えると急激にその数を増やすことは難しい。そのため、社会情勢の変化によって生じている現在の状況はあくまで移行期として捉え、感染拡大の収束後の状況を見据えた準備を行うておくことが重要であろう。

3 「こどものためのパイプオルガンツアー」における他者との協働

ツアー内容の拡充にあたっては、より現場の制約・劇場の制約を熟知した職員の協力を得ること、すなわち他係との関係性を構築することが鍵となることはここまで見てきた通りである。今後の社会情勢の変化によって催事状況が回復し、館の運営状況がよりタイトなものになってからも、現在のような頻度やバリエーションでの劇場ツアーの実施を続けていくためには、協働的な他係との関係性づくりが喫緊の課題であることを確認した。では、その関係性の構築はどのようにして図っていくことができるだろうか。本章では、2021年7月にワークショップ事業の枠組みで実施された「親子で参加！こどものためのパイプオルガンツアー」の事例をもとに、他係との関係性構築の在り方について考察する。本事業はワークショップ事業という枠組みであることから、東京芸術劇場という劇場施設の紹介を主目的とし、定期的な開催を目指す劇場ツアーとは性質の異なる企画ではあるが、協働的な他係との関係性づくりという点において示唆に富む事例である取り上げてみたい。

「親子で参加！こどものためのパイプオルガンツアー」概要

本企画は7月20日～23日にかけて、小学生とその保護者（2名1組）を対象に実施された。各回の定員が10組のところ、全7回で54組108名、招待者を加えると計112名の参加があった。本ツアーは、コンサートホール自体が主役となる通常の劇場ツアーとは異なり、パイプオルガンという楽器の魅力を体験してもらうことが目的である。コンサートホール内で鑑賞するオルガニストによる大オルガンの演奏に加え、ポジティブオルガンという箱型オルガンを使った音が鳴る仕組みのレクチャー、実際に大オルガンの音色づくりの過程に関わる体験コーナーなどが70分のツアーの中に盛り込まれている。体験コーナーでは、ストップと呼ばれるオルガンの音色を変える装置を参加児童が無作為に選択し、そこから構成された音色をオルガニストが実際に大オルガンで奏でるのを聴いて、音色の違いを体験するという内容になっている。



写真5 2階客席での大オルガンの演奏鑑賞



写真6 音が鳴る仕組みのレクチャー



写真7 音色づくりの体験コーナー



写真8 配布物(3つ折パンフレット、ペーパークラフトなど)

通常の劇場ツアーとの運営体制における違いとしては、ツアーのガイド、制作担当者に加え、事業第一係のオルガン担当者、オルガニスト協会より演奏の専門家が加わることで、楽器や演奏などにフォーカスした内容が可能となっている。

プロの演奏による鑑賞体験の後、学びを経て、音作りに関わる実践を踏まえ、再度鑑賞することでより体験が深まる、というワークショップとしてのサイクルが組み込まれたツアーであり、小学生だけでなく保護者からも「聴き方が変わった」などの感想が寄せられた。また、写真8にある配布物は舞台管理系の劇場ツアー担当者によってデザイン・制作されたものである。子どもが関心をもてるよう工夫がなされており、開始前から熟読する子どももしばしば見受けられた。

「親子で参加！こどものためのパイプオルガンツアー」に見られる関係性の在り方

本企画を検討するにあたってまず気をつけておかなければいけないことは、これがワークショップ企画であることだ。劇場ツアーは公演企画にフォーカスするというよりも、東京芸術劇場という施設を紹介し、その機能を紹介するという文脈での関わりである。そのため、本企画に見られるような楽器や演奏といったソフト的な内容へのフォーカスではなく、それを背景として捉えつつ、劇場施設としての役割や意義を体感してもらうことが中心になるものと考えられる。しかし劇場ツアーが今後、自主・共催・提携等の公演と連携してホール見学を行う可能性を探っていく場合には、本企画で見られるのと同様に、互いに異なる立場から構成されたチームとして企画を検討する必要があるものと思われる。そこで、本企画を事例として協働的な他係との関係性づくりについて考えるにあたって、立場を3つに分けて考えたい。劇場ツアーの事業担当者、音楽事業の公

演担当者、実演団体の3つの立場である。これらの明確に異なる立場から構成されたチームによって本企画が実現されていたものと考えた際に、本企画においては以下のような特徴が見られる。

- ① ワークショップとして、「参加者にパイプオルガンの魅力を伝える」という共通の成果が、それぞれ異なる立場から了解されていたこと
- ② 劇場ツアーを企画する人材育成担当のコーディネーターが、音楽制作分野の長期研修生として、過去に音楽事業及び公演担当者と関わった経験を持つ人材であったこと

共通の成果が了解されたことに関していえば、公演が行われるホールを見学するという劇場ツアーの在り方については、その在り方自体についての認識をこれから探っていくという段階であるため、了解済みの共通の成果は明確なものとしてはいまだ存在しない。しかし劇場ツアーを企画する側と公演事業を企画する側とが互いに了解できる成果をこれから模索するにあたっては、②にあるような、相互に異なる解釈の枠組みを理解し、行き来できる人材が必要ではないだろうか。この時重要なのは、既存事業である公演企画への影響をまず考慮して検討し、そこで形作られる制約が劇場ツアーの企画の枠組みを左右するという点である。つまり、公演企画の側から見た問題認識を捉えることができる資質がまず重要で、その上で劇場ツアーの企画の枠組みについても一定考慮することのできる人材が必要だということである。

異なる立場から構成されたチームとして運営体制が構築される必要があることを踏まえ、最後に、今後も劇場ツアーの多様なラインナップを維持していくための改善案について述べ、締め括りたいと思う。

協働的な他係との関係性づくりのために

音楽事業（事業第一係）、演劇事業（事業第二係）において、劇場ツアー担当者を設定することを提案したい。

すでに舞台管理担当においては劇場ツアー担当職員が設定されており、1年弱の劇場ツアー事業への助力を経て、舞台管理業務に携わる人材としての視座と、劇場ツアー事業に携わる人材としての視座を持ち、相互の解釈の枠組みを行き来することのできる人材が生まれている。同様の位置づけを担うことのできる人材が、公演事業を所掌する係においても今後生まれていくことが、劇場ツアー事業の継続のためには必要ではないだろうか。

新型コロナウイルスの感染拡大によって生じた催事状況の空白によって現在の劇場ツアーのバリエーションは担保されている。そのことを踏まえて考えれば、現在の状況を

移行期と捉え、感染拡大の収束後の状況を見据えて準備を進めておくことが必要である。将来的に自主・共催・提携といった公演事業と連携した劇場ツアーの企画が必要となることを考慮するならば、公演業務に携わる人材としての視座と、劇場ツアー事業に携わる人材としての視座を持ち、相互の解釈の枠組みを行き来することのできる人材を育成していくことが、今行っておくべき準備作業といえるのではないか。

現在は人材育成担当内の劇場ツアー事業のメイン担当者から、事業係内の公演の制作担当者それぞれに個別に問い合わせや相談を行い、劇場ツアーの企画を行っている。最終的な調整・確認作業は公演の当事者である実演団体の利害にも大きく関わってくるため、現状と同様に事業係内の公演の制作担当者が行う必要があるだろう。しかしその前段階として、互いがどのような関心から劇場ツアーの企画を進めたいと考えているかについて、相互に異なる解釈の枠組みから捉えた上で劇場ツアーについての経験を蓄積し、把握している人材が存在することで、人材育成担当から打診をしたい場合や、事業係内で懸念点を確認したい時の仲介者となる役割が期待できる。また、係を跨いだ関係性が相互に構築されることによって、公演関連企画など劇場ツアー以外の教育普及事業においても、有機的な連携を果たすことができる体制づくりを担うことができるかもしれない。

事業係内において、劇場ツアー担当として設定された職員に想定される業務は以下の通りである。

・劇場ツアーに参加する

劇場ツアーに関して、実際にツアーに同行・参加する。臨場感を持って、参加者のリアクションの様子や空気感など、企画の様子を肌感で感じてもらうことが重要である。業務多忙のためスケジュール調整が困難になる可能性を考えれば、館内記録用の映像撮影を行い、その資料を共有することなども代案として考えられる。

・フィードバックに参加する

ツアー実施後にフィードバックの際に、感想や問題に感じたことを速やかに共有してもらい、それを劇場ツアー運営スタッフで話し合い、その結果を再度共有する。フィードバックは劇場ツアーにおいて生じた問題点のやりとりだけではなく、その企画においてなされた選択によってどのような反応が新たに参加者から得られたか、という感触を伝えあう場でもある。また、その企画においてなされた選択が、ガイドや劇場ツアーの制作担当者など、運営側にとってどのような感触として返ってきたかということを互いに

伝え合うことも重要である。事業係内の劇場ツアー担当者
がこれらに参加することで、劇場ツアー事業に携わる人材
としての視座を得つつ、公演業務に携わる人材としての視
座を劇場ツアーのチーム全体にシェアしていくことができ
る。こちらも予定の調整によって参加が難しい場合は、ツ
アーを撮影した映像を共有した後、フィードバックの結果
を口頭で伝え、その際にヒアリングも行うなど、関係者の
都合にも寄り添いつつ行っていくことが望ましい。

上記の業務は現在においても部分的に行われているが、
ここで提案する改善案としての要点は、これらの劇場ツ
アー事業への関与が、事業係を代表するひとりの職員に
よって継続的に担われることである。個別の問題点を検討
する短期的な関係ではなく、長期的に見て、相互の解釈の
枠組みを行き来することのできる人材が育成されていくこ
とが望ましいと筆者は考える。

おわりに

ここまで東京芸術劇場の教育普及事業の活動強化に向け
た方策について、劇場ツアー事業をテーマとして論じてき
た。現時点で実現している劇場ツアーの多様なラインナップ
を将来的にも維持するため、部署間の異なる解釈の枠組
みを相互に行き来できる人材を育成し、協働的な他係との
関係性づくりに取り組むことで、創造・発信型の劇場運営
にふさわしい、公演と教育普及事業が密に連携した事業設
計が可能になればと思う。

現在、兵庫県伊丹市において、関西を代表する公立劇場
であるアイホールの存続が取り沙汰されている。アイホ
ール自体はこれまで地域に根差す取り組みを粘り強く進めて
きた実績があるものの、存続を求める声はやはり演劇関係
者から挙げられる声が大きく、市民からの声はそれに比べ
ると小さいものを感じられてしまう現状がある。劇場に訪
れる観客自身が、あるいは市民自身がその必要性を実感し、
存在を希求する劇場となることは容易ではない。しかしそ
れが劇場において取り組まれる教育普及事業の重要なミッ
ションでもある。劇場ツアー事業は、参加する観客にとっ
て劇場内部を覗き見る窓となるだけでなく、そこから眼差
されることによって、劇場に勤める職員が、劇場内部から
観客へ、あるいは社会へと視座を開いていくための窓とな
りうるのではないだろうか。

本報告書では2021年8月現在の状況について考察したが、
新型コロナウイルスの爆発的な感染拡大という未曾有の社
会状況は今もって続いている。今後も変化を余儀なくされ
るであろう劇場ツアー事業の展開については、引き続き第
2ターム以降実務研修の中で考察を深めていきたい。

注

- 1 東京芸術劇場の主催事業として毎年実施されているフェスティバル。子どもや青少年だけでなく親子で、そして大人だけでも楽しむことのできる、ステージアート、パフォーマンスの祭典となっている。
- 2 美術館を拠点にアートを介してコミュニティを育むソーシャルデザインプロジェクト。広く一般から集まったアート・コミュニケータ「とびラー」と、学芸員や大学の教員、そして第一線で活躍中の専門家がともに美術館を拠点に、そこにある文化資源を活かしながら、人と作品、人と人、人と場所をつなぐ活動を展開する。
- 3 展覧会だけではなく、美術館の建物そのものをとびラーが案内するツアー。とびらプロジェクト内「建築物としての美術館の魅力を伝える実践講座」を受講するガイド個人がオリジナリティを発揮し、それぞれ独自のツアーを展開する。
- 4 2019年6月からはシアター・コーディネーター養成講座「劇場ツアー編」基礎編二期（全10回）及びガイド育成を目的としたツアーガイド編（全3回）等も実施されている。

参考文献

- ◆東京都美術館「東京都美術館×東京藝術大学「とびらプロジェクト」」<https://tobira-project.info/>（最終閲覧日：2021年8月27日）
- ◆稲庭彩和子、伊藤達矢『美術館と大学と市民がつくるソーシャルデザインプロジェクト』青幻舎、2018年
- ◆宇多川元一「他者と働く——「わかりあえなさ」から始める組織論」ニュースピックス、2019年

公共劇場の障害者アーツと鑑賞サポート

—演劇・舞踊公演の鑑賞サポートを中心に—

長期コース・教育普及分野 研修生
豊島勇士

実務研修概要

■実務研修を行った事業

1. 演劇系大学共同制作公演
2. 鑑賞サポート
3. 東京のはら表現部
4. 社会共生セミナー
5. ボンクリ・フェス
6. シアター・コーディネーター養成講座
7. 学習院大学わくわくとしま日本語教室 日本語とつながるワークショップ
8. 多文化共生×東京芸術劇場 公開レクチャーシリーズ
9. バックステージツアー

■実務研修にあたっての課題

公共劇場の障害者アーツと鑑賞サポート

■事業の概要

1. 文化庁委託事業 令和3年度 次代の文化を創造する新進芸術家育成事業 新進演劇人育成事業・演劇系大学と演劇界を繋いだ新進演劇人による 柴幸男作品企画上演・関連ワークショップ、シンポジウム「あたらしい憲法のはなし3」

日程：令和3年9月10日（金）～9月12日（日）

会場：東京芸術劇場 シアターイースト

脚色・演出：西岳

主催：文化庁、多摩美術大学

企画：多摩美術大学

共催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

後援：東京演劇大学連盟

（桜美林大学 玉川大学 多摩美術大学 桐朋学園芸術短期大学 日本大学）

協力：公益社団法人 日本劇団協議会

助成：公益財団法人 アサヒグループ芸術文化財団

制作：『あたらしい憲法のはなし3』制作部

東京演劇大学連盟 共同制作公演2021製作委員会
共同制作公演2021事務局

2. 鑑賞サポート

ランチタイム・パイプオルガンコンサートvol.145 公演説明会

日程：令和3年9月14日（火）

会場：東京芸術劇場 コンサートホール

説明・ガイド：柳澤藍

主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

助成：文化庁文化芸術振興費補助金（劇場・音楽堂等機能強化推進事業）

独立行政法人日本芸術文化振興会

『Le Fils 息子』鑑賞サポート

日程：令和3年9月5日（日）：舞台説明会

9月9日（木）：ポータブル字幕機提供

会場：東京芸術劇場 プレイハウス

説明・ガイド：彩木香里

主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

後援：在日フランス大使館/アンスティチュ・フランセ 日本

企画制作：東京芸術劇場

『THE BEE』鑑賞サポート

日程：令和3年11月18日（木）：ポータブル字幕機提供

11月20日（土）：舞台説明会

会場：東京芸術劇場 シアターイースト

説明・ガイド：彩木香里

主催：NODA・MAP

共催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

<東京芸術祭2021参加作品>

3. 東京のはら表現部

定例ワークショップ

日程：令和3年9月5日（日）、10月17日（日）、12月12日（日）

会場：オンライン、東京芸術劇場 シンフォニースペース他

チーフ・ファシリテーター：西洋子

主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場・アーツカウンシル東京
東京都

協力：NPO法人みんなのダンスフィールド（Inclusive Field for Dance since 1998）

アウトリーチ

日程：令和3年10月6日（水）、10月15日（金）、10月23日（土）、11月19日（金）、12月1日（水）

会場：品川区立障害児者総合支援施設 ぐるっば、障害者支援施設リアン文京、社会福祉法人あだちの里 希望の苑

チーフ・ファシリテーター：西洋子

ファシリテーター：秋田有希湖 大塚由祈子 都田かほ
水村麻里恵

4. 東京芸術劇場 社会共生セミナー

第2回 ろう者の"オンガク"

～もし世界中の人がろう者だったら、どんな形の音楽が生まれていた？

日程：令和3年9月18日（土）14:00～16:00

会場：オンライン

講師：牧原依里 雫境 ササマユウコ

主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

協力：一般社団法人エル・システムジャパン

第3回 障害のあるアーティストの舞台芸術～ロンドン、東京、そして未来

日程：令和3年11月26日（金）18:00～21:00

会場：オンライン

講師：ジェニー・シーレイ 南村千里 栗栖良依

モデレーター：岸本匡史

主催：文化庁、公益財団法人東京都歴史文化財団

企画・制作：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

協力：ブリティッシュ・カウンシル

5. ボンクリ・フェス2021

デイトタイム・プログラム 『音のない“オンガク”の部屋』パフォーマンス&トーク

日程：令和3年10月2日（土）11:00～11:45／17:30～18:15

会場：東京芸術劇場 ギャラリー2

出演：佐沢静枝、那須映里、西脇将伍

共同演出：雫境、牧原依里

主催：文化庁、公益財団法人東京都歴史文化財団
文化庁委託事業「令和3年度戦略的芸術文化創造推進事業」

企画制作：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

助成：公益財団法人 ローム ミュージック ファンデーション

公益財団法人かけはし芸術文化振興財団

公益財団法人野村財団

協力：東京都

6. 令和3年度アーツアカデミー 東京芸術劇場プロフェッショナル人材養成研修

シアター・コーディネーター養成講座

《ドラマトウルギー編》

日程：令和3年7月31日（土）～11月20日（土）全7回

会場：東京芸術劇場 ミーティングルーム7、オンライン 他

講師：横堀応彦

主催：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・東京芸術劇場

助成：文化庁文化芸術振興費補助金（劇場・音楽堂等機能強化推進事業）

独立行政法人日本芸術文化振興会

《多文化共生・基礎編》

日程：令和3年11月21日（日）～令和4年2月27日（日）全6回

会場：東京芸術劇場 リハーサルルームM1 他

企画監修：宮野祥子 楊淳婷

主催：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・東京芸術劇場

7. 学習院大学わくわくとしま日本語教室 日本語とつながるワークショップ

日程：令和3年10月9日（土）10:00～12:30

11月27日（土）10:00～12:30

12月25日（土）10:00～12:30

会場：学習院大学

ファシリテーター：柏木俊彦 史桜 関根好香 前嶋の
の 松岡大

主催：学習院大学

協力：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

8. 多文化共生×東京芸術劇場 公開レクチャーシリーズ（全3回）

アーティストの視点から多文化社会を捉える

vol.1 オンラインレクチャー&トーク／「多文化共生とアート」

日程：令和3年12月8日（水）19:00～21:00

会場：オンライン

講師：高山明

モデレーター：肥高茉実

主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

助成：文化庁文化芸術振興費補助金（劇場・音楽堂等機能強化推進事業）

独立行政法人日本芸術文化振興会

9. バックステージツアー

東京芸術劇場バックステージツアーVol.14「プレイハウスの裏側へ」

日程：令和3年11月18日（木）【第1回】11:00～12:30【第2回】14:30～16:00

会場：プレイハウス

主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

■担当した業務

各事業打合せ参加、起案作成、仮チラシ作成・印刷、当日パンフ作成・印刷、チラシ発送作業、ホームページ文案作成・本アップ依頼、オンラインレクチャーホスト操作、当日資料印刷、会場設営・撤去、当日受付、記録撮影（写真・映像）

1 はじめに

1-1 背景 - 「19回」は多いか少ないか

第2タームは、東京芸術劇場における社会共生事業及び教育普及・人材育成事業に携わった。「19回」とは、令和3年度に実施する鑑賞サポート事業の全体数である。令和元年度研修生であった植田氏は報告書において、当該年度の障害者来場者数920人という数字に対し、「焦点となるのが、この人数を多いと感じるか、少ないと感じるかである」¹

と述べた。筆者が本稿で扱うのも同じ問いである。すなわち、社会包摂を意識した事業において、成果として現れた数字をどう解釈すればよいか、という問いだ。

報告書テーマである「公共劇場の障害者アーツと鑑賞サポート」について考えた際に、避けられないのが経済性の問題である。鑑賞サービス付きのバリアフリー公演を実施した、という実績を残すためであれば、1回で十分、それ以上は多い、という解釈もできる。しかしこの解釈は「鑑賞サービスは行政事業のアリバイではない」²という批判を避けられないだろう。一方で植田氏が述べたような「障害の有無・種類に関係なく、誰もがいつでもどの席でも、舞台鑑賞ができる環境を整えることが、理想とする社会包摂機能を備えた劇場だ」という考えは、理想であることには同意するものの、その途上にある現段階において、現状の数字をどのように解釈できるかという基準にはならない。仮に字義どおり、東京芸術劇場で行われる全公演、全実施回、全座席において、あらゆる障害の当事者ほか、一定の配慮を必要とする全ての人々を観客として受け入れることができる環境の実現をゴールとするならば、そこに対して現状の「19回」という数字は余りに少ない。途方もなく少ない、ということしか解釈できない。もちろん、「だからこそ、できることを1回でも多くやっていくべきだ」という姿勢をこの解釈から導きだすことは可能だ。植田氏が報告書を執筆した2019年度というタイミングにおいては、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会（以下、2020年東京大会）という山を目指して、とにかく取組を増やしていくことが急務だったことを併せて考えれば、この姿勢は極めて重要であり、かつ妥当である。しかし、2020年東京大会という節目が過ぎた今、行くべき道の遠さを示すだけでは、その歩みを励ますことはできないと筆者は考える。現状の「19回」という数字を、理想に近づくための過程として捉え、「ここまで来た」「ここまで来たのだから、この先の道も歩ける」と思えるような、過程としての現状を価値判断するための基準が必要ではないだろうか。

2020年東京大会が終了した今、これまでに積み上げてきた事業の成果を、どのようにレガシーとして継承していくかが問われている。投入される公共的資金の減少をはじめとして、今後様々な情勢の変化が予測される中、我々はその成果を引き継ぐことを考えねばならない。だとすれば、この「19回」という数字がなし得た成果を確認し、理想に近づく過程としてその成果を評価し、課題を捉えるといったプロセスを踏むことなしに、将来に向けた取組を検討していくことは難しいだろう。

1-2 本稿の目的

本稿では、現在実施されている鑑賞サポート事業の全体数を「多いと感じるか、少ないと感じるか」を評価するための手掛かりとして、イギリス及び日本国内における他劇場の事例を基にした比較調査を試みる。まず、福祉国家イギリスにおける状況を先進事例として調査し、国内の他劇場における事例と併せて比較を行うことによって、東京芸術劇場が進めてきた取組の進捗を、相対的な視点から明らかにする。

また、その相対的な進捗に対し、鑑賞サポート事業のロジックモデルの作成及びその成果指標の検討を通じて、現状をどのように評価できるかを示し、改善案を提案するまでが本稿の目的である。

なお本稿では、調査対象を演劇・舞踊分野における鑑賞サポートに限定する。その理由は二つある。一つは他劇場との比較を行うにあたり、音楽公演を実施する機能を有しない劇場との比較をより正確に行うため。もう一つは音楽という表現分野の性質上、聴覚障害者へのサポートが即ち、音楽という表現自体を土台から問い直す営みとなり、別種の創造行為としての様相を呈するためである。例えばオペラ公演においては字幕提供がなされることが多いが、それは聴覚障害者がオペラを鑑賞する手助けとなることを必ずしも意味しない。アリアの歌詞を字幕によって読み取れたとしても、音の響きもたらす感覚を何らかの方法で伝達することなしに、「オペラを鑑賞した」という体験を成立させることは考えづらい。ヒアリングループによる聞こえの支援などによって対応可能な難聴者等についてはこの限りではないが、「情報アクセシビリティの向上」という鑑賞サポートの目的に議論の焦点を絞るため、本稿では調査の対象外とする。

1-3 本稿の構成

まず第1章では、本稿執筆の背景となる問題意識を確認した。また、比較調査によって鑑賞サポートの取組の相対的な進捗を明らかにし、ロジックモデルの作成及びその成果指標の検討を通じて、改善案を提案することまでを目的として示した。

第2章では、先進事例としてイギリスにおける鑑賞サポートの取組を概観する。2019年に実施されたイギリスの鑑賞サポート支援団体による調査資料を基に、イギリスの劇場における鑑賞サポートの現状を確認した後、具体的な事例として2つの劇場を取り上げ、その取組について確認する。また、東京芸術劇場が進めてきた取組との比較を通じて、その進捗における相対的な位置づけを明らかにする。

第3章では、国内の劇場における鑑賞サポートの取組を概観する。取組の前提となる法制度を確認した後、比較対象として機能強化総合支援事業の採択を受ける公共劇場のほか、新国立劇場、先進的な取組を行う民間の劇団を取り上げ確認する。また、それらと東京芸術劇場が進めてきた取組との比較を通じて、その進捗における相対的な位置づけを明らかにする。

第4章では、第3章までに確認した東京芸術劇場における鑑賞サポートの進捗が、東京芸術劇場の事業計画との関わりにおいてどのように評価できるかを検討する。

第5章では、「未来の東京」戦略に基づいて掲げられた「人生100年時代のQOLの向上」を最終アウトカムとして、鑑賞サポートのロジックモデルを作成する。その成果指標について、第4章までに検討してきた現状の評価をもとに考察し、その指標において望ましい目標値の基準を提案することを通じて、鑑賞サポートの実施数の妥当性について評価を行う。また、その評価から見える課題について改善案の提案を行う。

1-4 用語の説明と定義

本稿では、以下の用語について、下記のように定義し使用する。なお、説明・定義にあたっては『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』（南部、2020年）を参考にした。

【鑑賞サポート】

狭義には、障害のある人それぞれの特性に応じて、鑑賞を助けるための情報保障や配慮を行うこと。視覚に障害のある人への鑑賞サポートは、舞台説明会、音声ガイドの提供がある。聴覚に障害のある人への鑑賞サポートは、手話通訳のほか、字幕の提供が一般的である。

広義には、ウェブサイトのアクセシビリティや駅から会場までの送迎といった、情報や場所に到達するまでの接続・移動のためのサービスと、手話通訳など意思疎通のためのコミュニケーションのためのサービスの提供が含まれる。本稿では主として狭義の意味で用いる。

表記については「鑑賞サービス」「観劇サポート」等々あるが、本稿では東京芸術劇場のスタッフ間で一般的な呼称として用いられていることから「鑑賞サポート」として表記を行う。

【舞台説明会】

視覚に障害のある人への情報サービス。公演を鑑賞する前に、舞台の大きさやセット、衣装や小道具の様子をイメージするための情報を提供するために実施される。実際

に客席に座って、舞台上で鳴らされる音を聞くことで相対的な距離感を把握したり、舞台上に上がって装置などに触れる機会が設定される場合もある。提供方法は様々であるが、本稿では特に区別して論じる場合を除いて、視覚に障害のある人に向けた事前説明による情報保障を指したサービスを「舞台説明会」と総称する。

【音声ガイド】

視覚に障害のある人への情報サービス。舞台上の風景や登場人物の動き、表情などの視覚情報を音声情報に変えて、上演中にリアルタイムで提供する。必要な人にだけガイドを届けるために送信機と受信機を使うことが多い。

【手話通訳】

視覚に障害のある人への情報サービス。舞台公演の場合、話者の近くに立つか、公演内容や演出によって舞台の上手下手や、客席の前方や中通路に立つこともある。

【字幕】

音声情報を文字情報に変えて提供する情報サービス。チャイムや電話の音、流れている音楽の情報なども文字情報に変えて提供する。聴覚に障害のある人以外にも、高齢者や言語の異なる外国人へのサービスとして用いられる場合がある。舞台上に投影するほか、タブレット型、スマートグラス型、客席据付型など様々な提供方法があるが、本稿では特に区別して論じる場合を除いて、「字幕」情報サービスとして同一のものとして扱う。

なお、能や文楽等の伝統芸能、あるいはオペラ上演において日本語・英語字幕の提供がなされる場合があるが、音や音楽の情報に対する情報保障は含まれないことから、本稿で論じる、鑑賞サポートとしての「字幕」情報サービスにこれらは含まないものとする。

【リラクセスパフォーマンス】

公演中に完全な静寂を保つ必要がなく、途中入退室が可能となるよう配慮された上演。主として発達障害や知的障害のある人を対象とするが、乳児等も対象に含めた形で実施される場合も多い。

2 イギリスにおける鑑賞サポート

本章では、障害者施策において、日本に先駆けて取組を進めてきたイギリスの現状について確認する。

2-1 平等法とイギリスの鑑賞サポートの現状

日本において鑑賞サポートの根拠となっている法律は、2016年に施行された「障害を理由とする差別の解消の推進

に関する法律（以下、障害者差別解消法）」であるが、イギリスにおいては、2010年に成立・施行された「2010年平等法（Equality Act 2010、以下、『平等法』）」がそれにあたる。

国連の障害者権利条約や日本の障害者差別解消法と平等法とが異なっている点は、「予測型合理的調整（anticipatory reasonable adjustment）」と呼ばれる考え方にある。日本の障害者差別解消法においては、当事者からの合理的配慮を求める意思の表明（以下、この意思の表明を「申出」と称する）が起点となって、対話を通じて必要な配慮を相談・決定しサービスを提供するという流れが主として想定されている。一方で平等法の予測型合理的調整においては、当事者の申出に先行して、サービスの提供者などがあらかじめ障害者のニーズを予測し合理的な調整を図ることが求められている。日本の障害者差別解消法においても、施設のバリアフリー化や情報アクセシビリティの向上など、申出の前提条件として必要と思われる措置については、申出を待たず、事前に環境を整備することが求められているが、平等法においてはこういった限定なしに、公的機能を有するサービスにおいては一般に障害者のニーズを予測しサービスの提供を行うことが基本とされる（内閣府、2015年）。公演に伴う鑑賞サポートのサービス提供については、情報アクセシビリティの向上に含まれると考えられるため、日本の障害者差別解消法においても事前環境整備としてニーズを予測し先行して配慮を行うことが望ましい。その点からは日英で鑑賞サポートの法的な前提に大きな差はないものと考えられるが、ここでは、公的機能を持つサービス一般における障害者のニーズへの配慮の枠組みが、日英で異なっていることを指摘しておきたい。

イギリスにおける鑑賞サポートの取組状況については、イギリスの音声ガイド会社の大手である「VocalEyes」が隔年で調査を実施している。この調査はイギリス国内の629の劇場を対象に、ウェブページ上の掲載情報をボランティアの研究者チームがひとつひとつ確認することによって行われている。2019年に実施された調査結果ⁱⁱⁱによれば、バリアフリー情報をページ上に掲載している劇場は全体の74%（629件中468件）であった。また、2019年4月から5月にかけて行われた調査時点において、各劇場のウェブページ上に掲載されていた公演情報（2019年12月から2020年1月頃までの約9ヶ月間）の中に、何らかの鑑賞サポートを提供する公演が含まれていた劇場は全体の29%（629件中182件）であったという。そこに該当する劇場の多くは複数種類の鑑賞サポートを提供しており、音声ガイドの提供は20%（629件中127件）、イギリス手話通訳の提供は21%（629件中134件）、字幕の提供は19%（629件中117件）、

リラクスパフォーマンスの提供は20%（126件中182件）の劇場で実施されていた。

それぞれの劇場が年間に何回程度の鑑賞サポートを実施していたかは、この調査の対象となっていない。正確さに欠ける推測にはなるが、音声ガイド等4つのサポート種別の実施がおおむね20%の劇場によって行われていることから、少なくとも年間4回、調査対象期間が9ヶ月間であったことから考えれば、その3分の4倍の年間5.3回ほどの鑑賞サポートの実施が、イギリス国内の劇場の約20%で実現されていた、とその概況を推測することができる。

ここまで、イギリス国内全体の鑑賞サポートにおける取組状況を見てきた。以下からは具体的に劇場を選定し、その取組を確認していく。

2-2 事例①ロイヤル・ナショナル・シアター

鑑賞サポート事業の取組における現時点での最大値を測るため、イギリス国内でも最も大規模に取組を進めているロイヤル・ナショナル・シアター（以下、ナショナル・シアター）を事例として取り上げる。ナショナル・シアターは、ロンドンのサウス・バンクに位置する国立劇場である。1976年に建設され、オリヴィエ劇場（キャパシティ1150名）、リトルトン劇場（キャパシティ890名）、ドーフマン劇場（キャパシティ450名）の3つの劇場を有する。

2021年12月時点の調査においてウェブページ上で確認することのできた、2021年12月30日から2022年6月30日までの半年間のナショナル・シアターの鑑賞サポートを表にまとめたものが以下である。

表1 ナショナル・シアターの鑑賞サポート（2021年12月30日～2022年6月30日）
（出典：ナショナル・シアター公式Webサイト上の鑑賞サポート案内ページ）

上演月	カテゴリ	公演名	鑑賞サポート				
			音声ガイド	イギリス手話	字幕	リラクスパフォーマンス	感覚適応*1パフォーマンス
12月-1月	ミュージカル	Hex	1			1	
12月-1月	演劇	The Curious Incident of the Dog in the Night-Time			1		1
12月-1月	演劇	Trouble in Mind	1		1		
12月-5月	演劇	The Ocean at the End of the Lane	1	1	1		
2月-3月	演劇	Wuthering Heights	1	1	1		
2月-4月	演劇	Our Generation	1		2	1	
2月-4月	演劇	Small Island	2		2	1	
4月	演劇	Hamlet				1	
4月-6月	演劇	The Corn is Green*2	2		2	1	
4月-6月	演劇	Middle	1		1	1	
5月-6月	演劇	The Father & The Assassin*3	1		1		
回数			11	2	12	6	1
			合計回数				32

*1 Sensory Adapted Performances.（リラクスパフォーマンスの環境に加え、光や効果音等の演出を抑えたもの）

*2 上演期間（2022/04/07-06-11）のうち4/20以降は字幕付きスマートグラスを使用可（要予約）

*3 上演期間（2022/05/12-06-18）のうち5/24以降は字幕付きスマートグラスを使用可（要予約）

劇場が提供するほぼ全ての演目に対して、視覚障害・聴覚障害の両方に対応する鑑賞サポートが設定されている。また、リラクスパフォーマンスや感覚過敏に対応する取組も3分の2の演目に対し設定されている。上演日時の制限はあるが、劇場で催されている大部分の演目について、障害の有無を問わずに鑑賞できる環境が整えられてい

ると言えるだろう。また、2022年の4月以降に運用が開始される字幕付きスマートグラスは、通常の上演回においても予約さえしていれば利用可能であるため、聴覚障害者にとっては上演日時の制限も大きく緩和される見込みである。福祉国家イギリスの国立劇場の名に恥じない、充実したサポート体制が整えられた環境だと言える。

2-3 事例②バービカン劇場

イギリス国内において、その性質や立ち位置が東京芸術劇場と相似形にあると考えられることから、バービカン劇場の事例について取り上げる。ロンドン中心部のシティ・オブ・ロンドンに位置するヨーロッパ最大の文化施設、バービカン・センターは、コンサートホール・劇場・映画館・アートギャラリー等の施設を有する複合文化施設である。1982年に建設され、ロンドン市政を担うシティ・

オブ・ロンドン・コーポレーションが運営を担っている。本稿では、当該施設内のバービカン・シアター（キャパシティ1166名）及びピット・シアター（キャパシティ200名）を総称し「バービカン劇場」と呼称する。

2021年12月時点の調査においてウェブページ上で確認することのできた、2021年12月30日から2022年9月30日までの9ヶ月間のバービカン劇場の鑑賞サポート事業を表にまとめたものが以下である。

表2 バービカン劇場の鑑賞サポート（2021年12月30日～2022年9月30日）
（出典：バービカン劇場公式Webサイト上の鑑賞サポート案内ページ）

上演月	カテゴリ	公演名	鑑賞サポート			
			音声ガイド	イギリス手話	字幕	リラックスパフォーマンス
11月-12月	演劇	RSC : The Comedy of Errors			1	
1月	ダンスシアター	Thick & Tight : SHORT & SWEET*1		1		1
1月	現代サーカス	Compagnie 111 : aSH*1		1		
2月	ビジュアルシアター	Stereoptik : Stellaire*1		1		
2月	演劇	Vanishing Point : Interiors*1		1		
4月	ダンス	The PappyShow : BOYS*2		1		1
5月	ダンス	The PappyShow : Pit Party			1	
7月-9月	ミュージカル	Anything Goes*3	2		2	
		回数	2	5	4	2
					合計回数	11

*1 共催（LONDON INTERNATIONAL MIME FESTIVAL）

*2 共催（Guildhall School of Music Drama）

*3 Howard Panter for Trafalgar Theatre Productions and Eilene Davidson Productions Presented in associa

ロンドン及びイギリスを代表する位置付けにある公共劇場だが、鑑賞サポートへの取組は未だ道半ばといった印象を受ける。主催公演のいくつかには字幕提供がなされるのみであり、他の鑑賞サポート対応は全て共催公演によるものである。バービカン・センター内のコンサートホール、映画館等も含めるとセンター全体としての鑑賞サポート数はもう少し増えるものの、やはりナショナル・シアターに比べると及ばない。バービカン劇場ほどのプレゼンスを持つ公共劇場でも、一つ一つの鑑賞サポート事業の積み上げが実施回数へと直結している様子が窺われる。

2-4 東京芸術劇場との比較

東京芸術劇場の鑑賞サポート事業については、2012年に東京芸術劇場が創造発信型劇場としてリニューアルオープンして以来、通年で定期的に実施されてきたが、演劇・舞踊公演に加え音楽公演も含めたその実績累計は次の表のとおりである。

この表から、実施回数と参加者合計数を年度順にグラフ

に表すと以下ようになる。

新型コロナウイルスの感染拡大を受け、多くの公演事業が中止となった2020年度が谷間となっている。2021年度（12月時点）においては演劇・舞踊と音楽それぞれで1事業が中止となっているものの、全体の回数においては持ち直している。

再三述べている2021年度12月時点での鑑賞サポート実施数「19回」という数字を、演劇・舞踊公演に限った回数として12回と数え直した場合、ナショナル・シアターには大きく差をつけられてしまっているものの、バービカン劇場との比較で考えれば大差ないどころか、主催公演での積極的な取組を考えれば、より進んでいると言っても過言ではないだろう。もちろんこの比較は調査時点の限定的な状況に限るものであり、一般的な比較として敷衍して考えられるものではないが、リニューアルオープン以来の、そして2020年東京大会に向けて継続してきた取組の進捗を示す、ひとつの結果だと言えるのではないだろうか。

表3 鑑賞サポート事業実績累計
(出典：東京芸術劇場事業調整係調査資料)

年度	演劇公演 聴覚		演劇公演 視覚		音楽公演 聴覚		音楽公演 視覚		合計	
	回数	参加者数	回数	参加者数	回数	参加者数	回数	参加者数	回数	参加者数
2012	3公演4回	n.a.	3公演4回	n.a.	-	-	-	-	8回	n.a.
2013	5公演8回	47	5公演8回	33	-	-	-	-	16回	80
2014	4公演4回	23	3公演3回	16	-	-	-	-	7回	39
2015	4公演4回	19	5公演5回	15	-	-	5回	26	14回	60
2016	6公演7回	36	6公演7回	45	-	-	4回	20	18回	101
2017	6公演6回	36	5公演6回*1	23	-	-	7回	37	19回	96
2018	4公演5回	37	5公演6回*2	49	1回	12	9回	52	27回	150
2019	2公演3回	30	2公演3回*3	18	2回	10	11回	35	19回	93
2020	1公演2回	11	1公演2回	17	1回	1	3回	14	8回	43
2021	5公演6回	40	5公演6回	28	1回	1	6回	24	19回	93
合計		279	34公演42回	244	4回	24	36回	208	128回	755
2020予定	6公演9回		5公演7回*4		1回		9回		19回	

※音声ガイド(内数)：*1=1回、*2=3公演4回、*3=1回、*4=3公演4回

※2020年度 演劇3事業中止(4公演5回予定)音楽4公演中止(8回予定)

※2021年度 演劇1事業中止(6公演7回予定)音楽1公演中止(7回予定)

※2009年「ザ・ダイバー」(野田芸術監督就任記念公演)でのポータブル字幕/舞台説明会が初回。

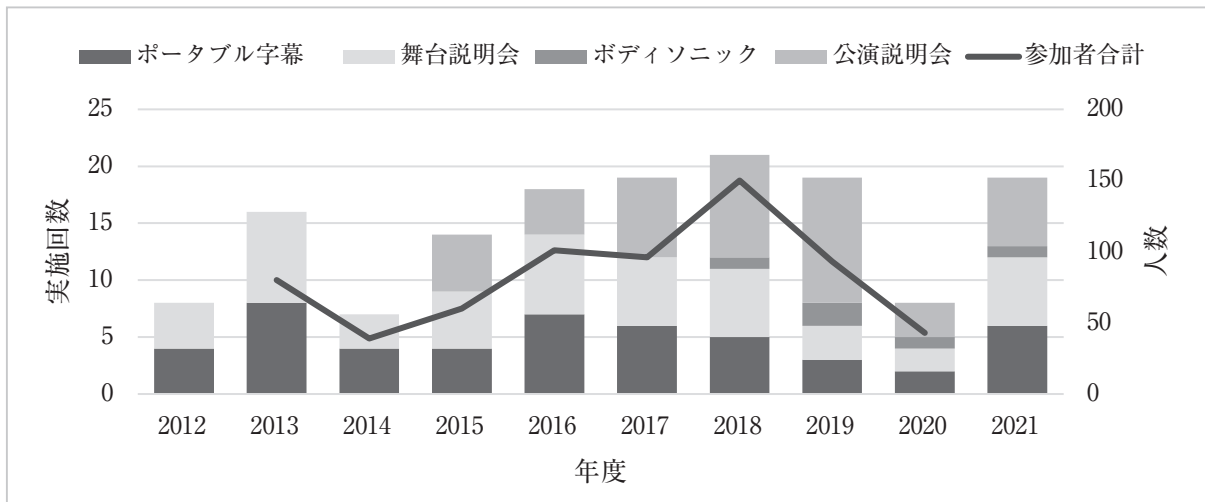


図1 鑑賞サポート事業の実施回数と参加者合計の推移(2012年度~2021年度)

3 日本国内における鑑賞サポート

第2章では、イギリスにおける鑑賞サポートの取組状況を概観し、選定した二つの劇場の事例をもとに、東京芸術劇場が進めてきた取組との比較を行った。第3章では、日本国内における主要な劇場や民間劇団の鑑賞サポートにおける取組への調査をもとに比較を行う。

3-1 現行の法制度と日本の鑑賞サポート

日本における、障害者を取り巻く文化芸術情勢におけるここ数年の活発な活動は、2020年東京大会に向けた気運の高まりによって支えられてきたと言える。「あらゆる人が芸術文化に触れることができる環境の整備」「障害の有無に関わらず、互いに尊重しあう環境を整備」などが、大会後のレガシーとなることを見据えた取組として掲げられ^{iv}、パラリンピックの開会式パフォーマンスがオリンピックの

パフォーマンスと比してより高い評価を受ける^vなど、障害者が表現主体となった文化芸術の可能性が広く社会に示される機会ともなった。

法制度の整備という側面から見れば、2013年の招致決定以来、2016年の障害者差別解消法の施行、2018年の「障害者による文化芸術活動の推進に関する法律」の施行など、障害者の権利を見直す動きが法の施行という具体的な形を伴って進められてきた。障害者差別解消法においては、第3章第七条2に次のように記されている^{vi}。

行政機関等は、その事業又は事業を行うにあたり、障害者から現に社会的障壁の除去を必要としている旨の意思の表明があった場合において、その実施に伴う負担が過重でないときは、障害者の権利利益を侵害することと

ならないよう、当該障害者の性別、年齢及び障害の状態に応じて、**社会的障壁の除去の実施について必要かつ合理的な配慮をしなければならない**

(引用文中、太線は筆者)

鑑賞サポートの提供においてはここにある「意思の表明」が前提とされず、ニーズを予測した事前環境整備を配慮として行うことが望ましいことは既に2章において述べた。また2018年10月には「東京都障害者への理解促進及び差別解消の推進に関する条例」によって、東京都においては行政機関等に限らず企業・事業者も含め、合理的配慮は努力義務ではなく、義務づけられるものとなった。

公共劇場の取組指針としては、2012年に「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」(以下、劇場法)が制定された中で、その前文に「劇場、音楽堂等は、個人の年齢若しくは性別又は個人を取り巻く社会的状況等にかかわらず、全ての国民が、潤いと誇りを感じることでできる心豊かな生活を実現するための場として機能しなくてはならない。」と定められている。また2019年3月に策定された「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」において、鑑賞の機会の拡大のための施策の方向性として下記の取組が具体的に示された^{vi}。

①利用しやすい環境整備の促進

障害者が文化芸術を鑑賞する際の情報保障(日本語字幕、手話通訳、音声ガイド、ヒアリンググループ等の整備)や多様な障害特性に応じたサービスの提供、施設の利用環境の整備等、利用しやすい環境の向上を図る取組を推進する。

②文化発信・交流の拠点としての文化施設の活動・内容の充実

文化発信・交流の拠点として、美術館や博物館、劇場、音楽堂等の活動・内容の充実を図る際、障害者による文化芸術活動への支援を推進することにより、文化施設が**社会包摂の拠点としても機能するよう取組を進めることが重要である**。例えば施設の催しの内容を市民に興味深く、かつ**障害の特性に配慮した情報保障や環境整備などの対応を含めた情報を提供**することで、多様な事業が展開されるような手法の開発を促進する。加えて、文化施設内や文化施設を利用するための最寄りの公共交通機関等の**対応状況等の情報発信も推進**していく。

(引用文中、太線は筆者)

情報保障のための具体的な手段や、市民に向けたそれらの情報の提供、施設にアクセスする手段の情報発信など、取り組むべき事柄が具体的に明示されており、2022年度までを対象期間として上記の施策に取り組み、障害者による文化芸術活動の推進を図るものとされた。

3-2 機能強化支援採択劇場及び新国立劇場の取組

前項において確認した法整備を受けて、日本国内の劇場はどのように鑑賞サポートの取組を進めているのだろうか。本項では調査対象として、劇場法が定める公共劇場の役割という点において、東京芸術劇場と比較的近い立ち位置にあると考えられることから、劇場・音楽堂等機能強化支援推進事業において総合支援事業に採択されている劇場・音楽堂等のうち、広域自治体によって設置され、演劇事業を行っている7つの劇場に加え、新国立劇場を加えた計8つの劇場を選定した。

2021年12月時点の調査において、各劇場の公式ウェブページ上で確認することのできた、2021年度における演劇分野の鑑賞サポート事業を表にまとめたものが以下である。

表4 比較対象として選定した劇場における鑑賞サポート(2021年度分)
(出典:各劇場公式Webサイト)

	鑑賞サポート				合計
	視覚		聴覚		
	音声ガイド	舞台説明会	字幕	舞台手話	
東京芸術劇場		5公演6回*1	5公演6回*1		12回
新国立劇場	3公演6回		3公演3回		9回
彩の国さいたま芸術劇場			1公演2回		2回
神奈川芸術劇場			2公演4回		4回
静岡県舞台芸術センター			1公演2回		2回
愛知県芸術劇場		1公演1回	2公演2回*2	1公演1回	4回
滋賀県立芸術劇場びわ湖ホール					0回
兵庫県立芸術文化センター			1公演1回*3		1回
兵庫県立尼崎青少年創造劇場	2公演2回*4		1公演1回*4		3回

*1 1事業中止(6公演7回予定)

*2 1事業中止(3公演3回予定)

*3 兵庫県立尼崎青少年創造劇場 共同主催

*4 それぞれ1公演1回は中学生のための演劇鑑賞事業として実施

この表を作成するにあたり、第1章で用語の説明と定義において示したとおり、伝統芸能やオペラ上演の際に行われる字幕の提供は回数に含めていない。また、合理的配慮として提供する鑑賞サポートを本稿では主として論じることから、障害のある人が表現主体となる機会を提供することを目指した公演企画及び、それに付随して行われる鑑賞サポートの提供も回数に含めていない。滋賀県立芸術劇場びわ湖ホールが表において合計数0回となっているのはこれらの調査条件によるものであり、障害者へ配慮した事業運営が全くなされていないことを意味するものでないことは補足しておきたい。

この表からわかることは、調査対象として選定した、日本トップレベルの劇場として牽引的な役割を担うことが期待されている劇場群においても、鑑賞サポートへの対応状況についてはかなりばらつきがあるということだ。東京芸術劇場のほかでは、新国立劇場、兵庫県立尼崎青少年創造劇場が音声ガイドの提供を実現しており、愛知県芸術劇場は舞台上での手話通訳を設定した公演を企画するなど、精力的に取組を進めていることがわかる。また、神奈川芸術劇場も2公演4回の字幕提供を行っており、比較対象の中では中間的な立ち位置である。それ以外の劇場は、年間1公演に対し1回か2回の字幕提供を行うに留まっており、鑑賞サポートにはまだ手をつけ始めたばかりという印象だ。

東京芸術劇場と近い水準にある新国立劇場の鑑賞サポートの取組はここ3年ほどのことであるから、事業の開始時期という点も合わせて考えると、精力的に取組を進める劇場の中でも、東京芸術劇場は先行した立ち位置にあると考えられる。事実、東京芸術劇場の鑑賞サポート事業への取組はしばしばモデルケースとして紹介されている。「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」において6事例、「劇場・音楽堂等アクセシビリティ・ガイドブック」において6施設がモデルとして取り上げられたが、そのどちらにも、東京芸術劇場の鑑賞サポートの継続実施の取組が掲載されている。この2つの文献において重複して取り上げられているのは東京芸術劇場のみである。また、筆者が実務研修期間中にあうすぽっとで参加した「観劇サポート講座」においても、鑑賞サポートの有効な広報例として東京芸術劇場のウェブページが紹介されていることを確認している。国内の公共劇場を俯瞰してみた際に、東京芸術劇場は鑑賞サポート事業の実施において牽引的な役割を果たしてきたと言えるだろう。

3-3 民間の劇団における取組

前項では、公立の劇場における鑑賞サポートの取組を確

認したが、国内においては民間の劇団においても優れた取組が見られるため、本項で簡単に確認しておく。

劇団四季は、2018年2月の『ライオンキング』札幌公演より、スマートグラスを使用した多言語字幕サービスを開始している（劇団四季・エプソン・イヤホンガイド・エヴィクサーによる2018年1月31日プレスリリースより）。聴覚障害者への情報保障となる側面もあるが、「英語」「中国語（繁体字・簡体字）」「韓国語」「日本語」に対応することから、インバウンド対策として機能していることがわかる。同様のサービスは2.5次元ミュージカルの分野において先んじて行われており、2015年3月に開幕した『ライブ・スペクタクル「NARUTO-ナルト-」』において既に多言語字幕に対応したスマートグラスの導入例が見られる。インバウンド対策を検討する社会情勢には未だなっていないが、東京芸術劇場の取組においても、日本語を母語としない海外にルーツを持つ人に向けた、多文化共生の取組として「英語」「やさしい日本語」等に対応した多言語字幕の提供は考える方策の一つであろう。

また宝塚歌劇は、2021年6月1日より、聴覚障害者向けの鑑賞サポートとして、台本の文字情報が保存されたタブレット端末の貸出を開始している（宝塚歌劇公式ウェブサイトより）。文字送り等の操作は利用者自身で行う必要があることや、スマートグラスと比較するとハンズフリーにならず、手が塞がってしまうといった欠点はあるものの、紙台本の貸出を聴覚障害者向けの対応として既に実施してきた宝塚ならではの意欲的な取組と言える。この方法のメリットは、上演中に劇の進行に合わせて配布端末に指示を送るオペレーターの配置が不要になることから、鑑賞サポートの提供回を限定せずに、公演日程全てをその対象とすることができることである。しかし台本データが保存された端末を貸し出すことは著作権上の問題から主催側のハードルが高く、実施することのできる組織はかなり限られる印象である。

4 東京芸術劇場のビジョンと鑑賞サポート

第3章では、日本国内の劇場との比較を通じて、東京芸術劇場が鑑賞サポートの実施において牽引的な役割を果たしてきたことを確認した。第4章では、その進捗が東京芸術劇場の事業計画に表されているビジョンとの関わりにおいて、どのような意義を持つかを検討する。

4-1 東京芸術劇場のこれまでの事業計画と鑑賞サポート

公益財団法人東京都歴史文化財団（以下、財団）が、平成29年度から38年度までの東京芸術劇場の指定管理の選定を受けるため、東京都の定めた「東京文化ビジョン」等を

踏まえ提出された事業計画書においては、その基本方針の中に「あらゆる層の来館者、特に高齢者や障害者への対応など、ソフト・ハードの両面から充分配慮した施設運営を行います」との記述が見られるⁱⁱⁱ。また、東京芸術劇場の掲げる4つのミッションのうち、「教育普及の拠点」としての活動の事業展開の方向性として、「芸術文化の普及のために、心理的・物理的なバリアを可能な限り取り除くよう努めていきます。特に、障害を持つ方が様々なバリアを感じずに鑑賞・観劇できる環境を整えていきます」とあり、さらに調査研究の取組例として「障害をもつ人への芸術鑑賞の手助け、障害者をアーティストとして育てていくことへの取組について、研究し、実践する」との記述が見られる。

障害者のアクセシビリティ向上において、ソフト面での配慮として鑑賞サポートの実施が基本方針に盛り込まれており、またその取組が日本における公共劇場の運営モデルとして機能するための研究実践としても位置付けられていることがわかる。第3章で確認した、日本国内における東京芸術劇場の鑑賞サポート実施が果たした牽引的な役割を踏まえれば、ここで位置付けられている役割は十全に果たされてきたものと言ってよいだろう。東京都による施設指定管理者管理運営状況評価においても、施設サービスの実施状況について、令和元年度は「演劇公演での音声ガイドや音楽公演でのボディソニックなど、多くのバリアフリー化に向けた取り組みにより利用者への配慮がなされている」、令和2年度は「視覚・聴覚障害の鑑賞者に対する質の高いサポートを実施している」と評価を受けてきた。

4-2 令和3年度以降の事業計画と鑑賞サポート

令和3年度から令和8年度までの指定管理の選定を受けるため提出された事業計画書においては、教育普及活動の事業展開の方向性としての鑑賞サポートの記述、及び公共劇場の運営モデルとして機能するための調査研究の取組例としての鑑賞サポートの記述はそのままに残されているが、その基本方針の中には、鑑賞サポートを直接示す文言は含まれていない。ただし、「(6) 日常的に新しい発見に出逢うことができ、ワクワクする感性に働きかける劇場」という方針における取組として、財団全体で包括的に行う「クリエイティブ・ウェル・プロジェクト」が記載されており、財団が示す総合調整・共通事項についての事業計画書の中で、その下位に東京芸術劇場の鑑賞サポートが位置付けられている。

クリエイティブ・ウェル・プロジェクトは、高齢化や共生社会などの東京の社会課題の解決に取り組むため、財団が都立文化施設の包括的な取組として実施するプロジェクトである。東京都が定める「未来の東京」戦略ビジョンの

実現のため、財団が指定管理者として管理運営する都立文化施設の資源を活用し、財団全体として体制を整備し進めていくこととされている。

東京芸術劇場における取組としては、鑑賞サポートのほか、社会共生事業、多文化共生に関わる取組が挙げられ、その件数や参加者数、満足度が評価指標の例として、財団が示す総合調整・共通事項についての事業計画書に記載されている。

ここまで、東京芸術劇場の事業計画において鑑賞サポートが達成してきた成果と、令和3年度以降に求められる鑑賞サポートの取組方針を見てきた。では、鑑賞サポートの評価指標の例として挙げられた鑑賞サポートの実施件数に対し、どのような基準値を設定すべきだろうか。

5 鑑賞サポートの評価指標

本章では、クリエイティブ・ウェル・プロジェクトの取組方針である「人生100年時代のQOLの向上」を最終アウトカムとし、鑑賞サポート事業のロジックモデルの作成を行う。また、ロジックモデルを基に、鑑賞サポートの実施件数を評価するにあたり、それに関わる成果指標及び、その指標において望ましい目標値の基準を提案する。また、その指標に基づく評価を踏まえ、今後の鑑賞サポートの取組における改善案を提案する。

5-1 鑑賞サポートのロジックモデルと成果指標

最終アウトカムを「人生100年時代のQOLの向上」、中間アウトカムを「あらゆる人に芸術文化を享受する機会を提供」として、東京芸術劇場の鑑賞サポート事業をロジックモデルとして整理したものが以下である。なお、ロジックモデルの作成にあたっては、日本ファンドレイジング協会「障害者芸術文化活動普及支援事業評価ガイドーより良い協働と事業成果を高めるためのヒント集ー」(2021)^{ix}を参考にした。

成果指標として挙げた7項目のうち、鑑賞サポートの実施回数に関わる項目は「鑑賞できる公演プログラムの多彩さ」「鑑賞できる機会の頻度」「サポートで得られる情報保障」の3つである。以下、それぞれについて、指標に挙げた理由と評価基準の目安を述べる。なお、評価基準の目安については、国内の調査事例の中央値が通常評価、東京芸術劇場の過去の事例も含め未だ実現されていない値が最高評価となることを企図した。

5-1-1 鑑賞できる公演プログラムの多彩さ

鑑賞サポートの実施回数が多く定められていたとしても、特定の公演に集中している場合は、それ以外の公演における鑑賞が妨げられている状態である。そのため、鑑賞サポー

表5 鑑賞サポートのロジックモデル（筆者作成）

最終アウトカム	人生100年時代のQOLの向上	
中間アウトカム	あらゆる人に芸術文化を享受する機会を提供	
直接アウトカム	視覚に障害があっても 聴覚に障害があっても 完全に静寂でなくても	鑑賞を楽しめる機会を提供
	成果指標	・鑑賞できる公演プログラムの多彩さ ・鑑賞できる機会の頻度 ・得られるサポートの種類
		・サポートを受けるためのハードル
		・総参加者数
		・新規参加者数 ・参加者満足度
アウトプット	視覚障害のある人 聴覚障害のある人 発達障害・知的障害のある人	を対象とした鑑賞サポートの実施
	産出指標	・鑑賞サポートの実施演目数 ・鑑賞サポートの実施種類 ・鑑賞サポートの実施回数 ・鑑賞サポートの総定員数

トを実施する公演については、全公演を対象とすることを理想としつつ、その割合を伸ばしていくことが求められる。基準値については、過去2016年に行った年間6公演での鑑

賞サポート提供が、国内の事例と比しても突出していることから、それ以上の演目数を最高評価、国内の取組事例の中央値にある年間2演目を通常評価とする。

対象となる公演プログラムの多彩さ				
1点 全くない	2点 1つある	3点 2つある	4点 3～5つある	5点 6つ以上ある

5-1-2 鑑賞できる機会の頻度

鑑賞サポートの実施頻度について、公演プログラムの多彩さと別に指標を定める理由は、特定の公演について複数回の鑑賞サポートの提供を行うことにより、いつ鑑賞する

かについて当事者の選択肢の幅を広げることができるためである。基準値については、1公演につき1～2回の提供が行われている現状と前項で定めた数値を踏まえ以下のとおりとする。

鑑賞できる機会				
1点 機会が全くない	2点 年に1回ある	3点 年に2～3回ある	4点 年に4～7回ある	5点 年に8回以上ある

5-1-3 得られるサポートの種類

鑑賞サポートについては多様な提供の仕方がありうるが、先行事例としてイギリスのナショナル・シアターを考えた際に、その大まかな種類は「字幕」「音声ガイド」「リラッ

クスパフォーマンス」となっている。また、国内の事例をみるに、この表記順に実施されている取組例が少なく、実施にあたってのハードルが高くなっていることが推察される。よって基準値については以下のように設定する。

得られるサポートの種類				
1点 全くない	2点 一般向け 字幕を提供	3点 字幕を提供	4点 字幕 音声ガイドを提供	5点 字幕 音声ガイド リラックス パフォーマンスを提供

5-2 成果指標及び基準に基づく評価

前項で示した成果指標及び基準に基づき、2021年度の東

京芸術劇場の鑑賞サポート事業に対し評価を行ったものが以下である。

表6 鑑賞サポートの成果指標及び基準案（筆者作成）

対象となる公演プログラムの多彩さ					
全くない	1つある	2つある	3～5つある	6つ以上ある	4
評価理由： 令和3年度実施予定の14の演劇・舞踊公演に対し、5つの公演で鑑賞サポートが提供された。					
鑑賞できる機会					
機会が全くない	年に1回ある	年に2～3回ある	年に4～7回ある	年に8回以上ある	4
評価理由： 5つの公演に対し6回の鑑賞サポート回が提供された。					
得られるサポートの種類					
全くない	一般向け字幕を提供	字幕を提供	字幕音声ガイドを提供	字幕音声ガイド リラックスパフォーマンスを提供	3
評価理由： 2020年度に引き続き、新型コロナウイルスの感染拡大防止対策のため、舞台・客席を使用した舞台説明会が提供されなかった。また、音声ガイドの提供がなされなかった。					

この成果指標及び基準値自体が、第2章、第3章で確認したイギリス・日本の調査事例と東京芸術劇場の取組との相対的な比較の結果に基づき作成したものであるため、この評価によって新しく示されることはそれほど多くない。しかし、来年度以降の鑑賞サポートの実施回数等を検討・計画するにあたり、現状の評価からどのように展開していくことを目指すかということを考える上では、ひとつの目安にすることができるだろう。

この評価から導かれる課題はやはり、音声ガイドの提供がなされていないことである。この課題については、次項で改善案の提案を行う。

5-3 鑑賞サポートの課題と改善案

前項で確認した課題を踏まえ、改善案として、ツアーを実施する東京芸術劇場の主催公演への音声ガイドの提供、及び音声ガイドも含めた鑑賞サポートの、ツアーへの随伴を提案したい。

音声ガイドについては、第2章で確認したように、ナショナル・シアターにおいてはほぼ全ての演目に、バービカン劇場においては1つの演目に、イギリス国内の劇場においても全体の20%が1回は提供を実施しているが、東京芸術劇場においては、2020年、2021年と音声ガイドの提供が実現していない（正確には2020年は3公演4回の実施が予定されていたが、公演の中止に伴い実施されなかった）。

視覚障害者への鑑賞サポート対応としては、事前の舞台説明会と合わせて、公演中の音声ガイドも併せて提供されることが望ましいことが、アンケートにおいて要望が多く寄せられていることから分かっている。しかし音声ガイドの提供はその性質上、他の鑑賞サポートと比してその実

施におけるハードルが高い。その理由は、稽古場への参加や演出家との相談も含め、より深い創作プロセスへの関わりが必要になる点にある。

音声ガイド用の台本を作成する場合、舞台上に生じている視覚的な変化を、耳で聴取してイメージできる言葉へと翻訳し、音声ガイド用の台本としてあらかじめ作成しておく必要がある。上演用の台本をそのまま字幕台本として流用できる、聴覚障害者向けの字幕提供と大きく異なる点がここにある。創作プロセスにおいて、上演用台本が仕上がるタイミングと、舞台上に本番同様にシーンを再現できるようになるタイミングとの違いを考えれば、音声ガイド用の台本を作成するためには、稽古が行われる創作現場との密な連携が必要となることは明らかである。

日本国内において音声ガイドの提供を実現している組織が、新国立劇場や兵庫県立尼崎青少年創造劇場といった、創作環境が充実した公共劇場に偏っていることは、上記の性質がその理由となっているものと考えられる。むしろ2017年から2019年にかけて、レジデンスカンパニー等を持たない東京芸術劇場において音声ガイドの提供が実現したことは、鑑賞サポート事業の担当者の働きかけはもちろんだが、創作現場との間に立って調整を行う役割を担った、公演の制作担当者の尽力に負うところが大きい。しかしこのような困難は、より小規模な予算で自主事業の運営を行わざるを得ない地方の公共劇場等においては、一層難しいものとなる。

日本の公共劇場の構造から導かれる音声ガイド実施の難しさと、そこに取り組むことのできる可能性を持った劇場としての東京芸術劇場のポテンシャル、及び日本の鑑賞サポートを牽引してきた立ち位置を考えるならば、ツアー公

演に鑑賞サポートが随伴することで実現される価値は大きい。東京芸術劇場において音声ガイドの提供が実現するだけでなく、ツアーの巡回先となる劇場においてもそれが実現するからである。2021年度の公演で例に挙げるならば、『Le Fils 息子』、『フェイクスピア』、『冬のライオン』のような、ツアーがあり鑑賞ニーズも高い主催（/共催）公演に対して、音声ガイドの付与及び鑑賞サポートのツアー随伴を検討することには、社会的な意義が大きく、取り組むべき価値のある取組だと言えるのではないだろうか。

6 おわりに

本稿では、演劇・舞踊公演を中心に東京芸術劇場の鑑賞サポートについて、その実施数等を評価する方策として、イギリス・日本の事例との比較調査及び、ロジックモデルの作成、評価指標・評価基準の提案を行った。今回は比較調査等の関係から対象外としたが、音楽公演における取組についても今後検討する必要があるだろう。とりわけ発達障害・知的障害のある人のためのリラクスパフォーマンス等の実施については、TACT FESTIVAL2019『ベイビー・ミュージックサロン～赤ちゃんと楽しむ本格的なバロック音楽～』のような、乳児を対象に含む親子向けのコンサート企画を、対象層を拡大して実施することで実現が可能なのではないかと考えられる。

東京芸術劇場における鑑賞サポートの取組は、途上ではあるが、そのサポートを必要とする人に着実に届き始めている。以下にアンケートを一例引用する。

難聴になってからあきらめていたお芝居をまた観られる（人生の楽しみが増えた）。心から感謝しています。願わくば、ほかの劇場で、すこしずつでいいです、ひろがってほしいです。（公演期間中に1日だけでも…）

2019年12月1日NODA・MAP『Q』ポータブル字幕機提供の利用者

この記述から読み取れることは、「今までのように／他の人のように、劇場で楽しむことは自分にはできない」という諦念が、鑑賞サポートの提供を受けることによって、「自分も劇場で観劇を楽しむことが可能だ」という認識へ変化し、さらに「人生の楽しみが増えた」として、生を肯定する積極的な姿勢へとつながっていることだ。当事者が劇場での観劇を諦めてしまう、その理由は様々な考えられる。生まれつきの障害に限らず、病気や事故による後天性の障害、あるいは加齢によって生じる心身機能の変化、出産・育児等のライフステージによって生じる諸々の活動制限等、人生100年と形容されるような長いライフコースの

中で、個人が見舞われる状況は多種多様である。その中で、「もう今までのように／他の人のように楽しみを得ることは、自分にはできない」と思われるような経験の渦中にいる人に寄り添うことこそ、公共劇場が果たしていくべき社会包摂的な役割であろう。

障害やライフステージの変化の他にも、自らのルーツを離れ、母語でない日本語に囲まれた生活を強いられることによる言葉の壁も、生活に様々な困難を生じさせる理由の一つである。そういった困難に直面する在住外国人等を社会的に包摂するための多文化共生の取組は、クリエイティブ・ウェル・プロジェクトにおいて東京芸術劇場が重点的に取組を進めていくことが求められている事業のひとつである。第3タームにおいては、多文化共生に関わる日本語ワークショップ及びやさしい日本語ツアーの実施運営に携わる予定である。それらの業務を通じ、引き続き劇場が担うべき社会包摂的な役割について考えていきたい。

注

- i 植田祐子「東京芸術劇場における教育普及事業について～障害者の社会包摂の観点から劇場の在り方を考える～」、『令和元年度アーツアカデミー東京芸術劇場プロフェッショナル人材養成研修第7期 研修生報告書』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 東京芸術劇場、2020年、78頁
- ii 南部充央『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』NTT出版、2020年、10頁
- iii VocalEyes “State of Theatre Access 2019”
<https://vocaleyes.co.uk/state-of-theatre-access-2019/>
2021年12月23日最終閲覧
- iv 東京都「大会後のレガシーを見据えた東京都の取組-2020のその先へ- [令和3年7月]」
<https://www.2020games.metro.tokyo.lg.jp/ff311792e917d9dfd76f99a448994538.pdf> 2021年12月18日最終閲覧
- v 乗越たかお「【パラリンピック開会式を舞台芸術として評論してみる】」
<https://note.com/nori54takao/n/nd05ef2984851>
2021年12月18日最終閲覧
- vi 内閣府「障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律（平成二十五年法律第六十五号）」
https://www8.cao.go.jp/shougai/suishin/law_h25-65.html 2021年12月17日最終閲覧
- vii 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」
https://www.bunka.go.jp/koho_hodo_oshirase/hodohappyo/_icsFiles/afiedfile/2019/03/28/a1414662_03.pdf 2021年12月17日最終閲覧

- vii 公益財団法人東京都歴史文化財団「東京芸術劇場平成29～38年度指定管理者提案書類（事業計画書）」
https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/bunka/bunka_shisetsu/files/0000000873/geigeki_honbun.pdf
 2021年12月19日最終閲覧
- ix 特定非営利活動法人 日本ファンドレイジング協会「障害者芸術文化活動普及支援事業評価ガイドーより良い協働と事業成果を高めるためのヒント集ー」、2021年

参考文献

- ◆Barbican “Access guides”
<https://www.barbican.org.uk/your-visit/accessibility/access-guides> 2021年12月23日最終閲覧
- ◆National Theatre | London, UK “Access provision at the National Theatre”
<https://www.nationaltheatre.org.uk/your-visit/access>
 2021年12月23日最終閲覧
- ◆上野千鶴子『ケアの社会学 当事者主権の福祉社会へ』太田出版、2011年
- ◆川島聡・飯野由里子・西倉実季・星加良司『合理的配慮ー対話を開く、対話が拓く』有斐閣、2016年
- ◆公益社団法人 全国公立文化施設協会『劇場・音楽堂等アクセシビリティ・ガイドブック』、2020年
- ◆公益社団法人 全国公立文化施設協会『「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
- ◆佐藤徹『エビデンスに基づく自治体政策入門 ～ロジックモデルの作り方・活かし方』公職研、2021年
- ◆鈴木京子『インクルーシブシアターを目指して 「障害者差別解消法」で劇場はどうかかわるか』ビレッジプレス、2015年
- ◆東京都「東京都障害者への理解促進及び差別解消の推進に関する条例」
https://www.fukushihoken.metro.tokyo.lg.jp/shougai/shougai_shisaku/sabetsukaisho_yougo/kaisyoujourei/sabetsu_kaisho_jourei.files/01zyourei0610.pdf 2021年12月19日最終閲覧
- ◆東京都「東京文化ビジョン [概要版]」
https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/bunka/bunka_seisaku/houshin_torikumi/files/0000000210/summary_s.pdf 2021年12月19日最終閲覧
- ◆東京都「『未来の東京』 戦略～渋沢・後藤の精神を受け継ぎ、新たな地平を切り拓く～」
<https://www.seisakukikaku.metro.tokyo.lg.jp/basic-plan/mirainotokyo-senryaku/html5.html#page=1> 2021年12月19日最終閲覧
- ◆内閣府「平成27年度合理的配慮提供に際しての合意形成プロセスと調整に関する国際調査報告書 『3-2 イギリス平等法における合理的配慮の概念』」
https://www8.cao.go.jp/shougai/suishin/tyosa/h27kokusai/h3_3_2.html 2021年12月23日最終閲覧
- ◆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（ビック・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
- ◆文化庁×九州大学共同研究チーム『はじめての“社会包摂×文化芸術”ハンドブック』、2019年
- ◆文化庁×九州大学共同研究チーム『文化事業の評価ハンドブックー新たな価値を社会にひらく』、2021年
- ◆令和2年度障害者芸術文化活動普及支援事業連携事務局「令和2年度障害者芸術文化活動普及支援事業 報告書」、2021年

東京芸術劇場が取り組む多文化共生事業の 意義と課題

長期コース・教育普及分野 研修生
豊島勇士

実務研修概要

■実務研修を行った事業

1. 学習院大学わくわくとしま日本語教室 日本語とつながるワークショップ
2. シアター・コーディネーター養成講座 《多文化共生・基礎編》
3. 多文化共生×東京芸術劇場 公開レクチャーシリーズ
4. 劇場ツアー〈やさしい日本語〉パイロットツアー
5. 多文化共生日本語ワークショップ
日本語とつながるワークショップ 「このコトバは、
どんなカタチですか？」

■実務研修にあたっての課題

東京芸術劇場が取り組む多文化共生事業の意義と課題

■事業の概要

1. 学習院大学×東京芸術劇場 日本語とつながるワークショップ

日程：令和3年10月9日（土）10:00～12:30

11月27日（土）10:00～12:30

12月25日（土）10:00～12:30

会場：学習院大学

ファシリテーター：柏木俊彦 史桜 関根好香 前嶋の
の 松岡大

主催：学習院大学

協力：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

2. シアター・コーディネーター養成講座《多文化共生・
基礎編》

日程：令和3年11月21日（日）～令和4年2月27日（日）
全6回

会場：東京芸術劇場 リハーサルルームM1 他

企画監修：宮野祥子 楊淳婷

主催：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・東京芸術劇場

3. 多文化共生×東京芸術劇場 公開レクチャーシリー
ズ（全3回）

アーティストの視点から多文化社会を捉える

vol.1 オンラインレクチャー&トーク／「多文化
共生とアート」

日程：令和3年12月8日（水）19:00～21:00

会場：オンライン

講師：高山明

モデレーター：肥高茉実

vol.2 トーク&パフォーマンス／「東京に住む外
国人の声と影」

日程：令和4年1月25日（火）18:30～21:00

会場：東京芸術劇場 シンフォニースペース

講師：宮本武典 川村亘平斎

主催：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・東京芸術劇場

助成：文化庁文化芸術振興費補助金（劇場・音楽堂等機
能強化推進事業）

独立行政法人日本芸術文化振興会

4. 劇場ツアー〈やさしい日本語〉パイロットツアー

日程：令和4年2月20日（日）10:00～11:00

会場：東京芸術劇場内

主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

5. 多文化共生日本語ワークショップ

日本語とつながるワークショップ 「このコトバは、
どんなカタチですか？」

日程：令和4年2月26日（土）13:30～16:30

会場：東京芸術劇場 ギャラリー2
ファシリテーター：柏木俊彦 史桜 松岡大
主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場
協力：学習院大学わくわくとしま日本語教室

■担当した業務

スケジュール調整及び進行管理、各事業打合せ参加、起案作成、仮チラシ作成・印刷、ファシリテーター及びプログラム参加者連絡調整、進行用資料作成、当日配布資料作成、言語保障対応資料作成、広報用テキスト及びレイアウト案起草、会場設営・撤去、当日受付、広報用写真・映像記録撮影

1 はじめに

1-1 私たちの事業は、どのような価値を持ち得るのか？

筆者は第3タームにおいて、東京芸術劇場の多文化共生に向けた取組のうち2つの事業に制作進行として携わった。「日本語とつながるワークショップ」と、「劇場ツアー〈やさしい日本語〉パイロットツアー」である。この2つの事業に共通する特徴は、参加対象者として、日本語を母語としない人が想定されていたという点である。

『月と六ペンス』¹のなかに次のような文章がある。

人は心の中の大切なものを他者に伝えようと苦闘するが、他人は受け取るだけの力を持たない。だから、人は他者を知ること、他者に知られることもできず、並んでいても一緒にではなく、孤独に歩むのだ。喩えて言えば、言葉の通じない外国に来て、せっかく美しいことや意味ぶかいことをたくさん言えるのに、会話教本にあるような陳腐なことだけしか言えないのと同じである。

日本に住んでいて、かつ日本語を母語としない人にとって、上記の文章は比喩ではない。個々人の置かれた状況や能力によって程度の差はあっても、心の中の大切なものを他者に伝えること、他者から伝えられることから疎外されながら、日々の生活を過ごしている。また日本語母語話者にとっても、彼/彼女らから心の中の大切なものを伝えられることなく、また伝えることもないままに同じ社会を生きているということが、多文化社会における一つの大きな課題である。そのような社会の中で、そのような状況に置かれている人にとって、東京芸術劇場の実施する事業は、どのような価値を持ち得るだろうか。また、そのような価値の可能性を、劇場はどうすれば確かめることができるだろうか。これが本報告書の問いである。

令和3年度より東京芸術劇場では、教育普及事業の一環として、多文化共生に向けたアートプログラムを展開している。多文化共生社会の実現に向けた講座や、多文化社会の課題に切り込むアーティストの目線を紹介する公開レクチャーなどの事業が実施されている。これらの事業においては、講師や受講生、参加者の中に外国にルーツをもつ人が含まれている。一方で、事業における言語保障は、令和3年度時点では未だパイロット段階ということもあり、日本語によるコミュニケーションが前提である。つまり、第3タームにおいて筆者が制作進行を行った先述の2つの事業は、令和3年度からの多文化共生に向けたアートプログラムにおいて、日本語を母語としない人を対象に劇場が事業を行う、初めての機会であった。その点でこの2つの事業は、日本語を母語としない人に対して、劇場の実施する事業がどのような価値を持ち得るのかを模索し、翌年度以降の事業展開に活かしていくための試金石だったと言える。

本報告書のテーマである「東京芸術劇場が取り組む多文化共生事業の意義と課題」の前提にあるのは、東京芸術劇場が令和4年度から令和6年度にかけて「調査研究」、「事業化」、「国際化」という段階を経て3か年計画で展開していくことが予定されている、クリエイティブ・ウェル・プロジェクト〈多文化共生〉である。令和3年度のパイロット事業では、外国にルーツをもつ人への情報アクセスやアプローチ方法を探り、令和4年度以降の事業の拡大展開の基をつくることが目指されている²。とりわけ「事業化」段階となる令和5年度以降の事業においては、ワークショップや作品創造、青少年のリーダー育成プログラム等において、その参加者に外国にルーツをもつ人が想定されており、その中には日本語を母語としない人も含まれるものと考えられる。もしこの段階で、劇場の実施する事業が対象となる参加者にとって、どのような価値を持ち得るかが曖昧なままであったとするならば、事業の成功はおろか、満足に参加者を募ることさえ危うくなりかねない。そのような事態を避けるため、劇場が、自身の実施する事業が持ち得る価値を適切に把握し、また、その価値を届ける対象とのつながりを構築しておくことは、令和4年度の「調査研究」段階における喫緊の課題である。

令和4年度からの展開にあたり、第3タームにおいて関わった先述の2つの事業における試みからは、どのような示唆を読み取ることができるだろうか。日本語を母語としない人を参加対象者とする事業において、その事業が持ち得る価値はどのようなものか。またどのようなプロセスを経てその可能性が確認されたのか。それらの問いを通じて、今後どのような取組が必要なのか、どのような課題と向き合う必要があるのかを明らかにしていきたい。

1-2 本稿の目的

本稿は、日本語を母語としない人を参加対象者として劇場が実施する事業において、その事業が持ち得る価値はどのようなものか、また、どのようなプロセスを経ることで、その可能性を確認できるのかを明らかにすることを目的とする。そのために、筆者が第3タームにおいて制作進行を担当した2つの事業を分析の対象として取り上げる。そのことを通じて、東京芸術劇場が取り組む多文化共生事業について、令和4年度以降の事業の拡大展開において、どのような改善が必要となるかを提案するまでが本稿の目的である。

1-3 本稿の構成

まず第1章では、本稿執筆の背景となる問題意識を確認した。また、東京芸術劇場が多文化共生に向けた事業を実施していく上で、日本語を母語としない人を含めた参加対象者にとってそれがどのような価値を持ち得るのか、また、どのようなプロセスを経ることでその可能性を確認できるのかを明らかにし、令和4年度以降の展開に向けた改善案を提案することまでを目的として示した。

第2章では、東京芸術劇場が取組を行う背景となる、多文化共生に関わる状況を確認する。

第3章では、劇場が社会包摂機能をもった教育普及事業を行うにあたり、利用者のエンパワメントを志向する姿勢をもつことの重要性と、それを実現するための連携・協力団体との信頼関係の構築の重要性を示す。

第4章および第5章では、令和3年度に実施した2つの事業「日本語とつながるワークショップ」「劇場ツアー〈やさしい日本語〉パイロットツアー」において、日本語を母語としない参加者にどのような体験が生じたか、その体験がどのような価値でありうるか、またどのようなプロセスを経てその価値が把握されたのかを確認する。

第6章では、前章までの検証を踏まえ、令和4年度以降の多文化共生事業の展開にあたり課題となる事項を検討し、改善に向けた具体的な提案を示す。

1-4 用語の説明と定義

本稿では、以下の用語について、下記のように定義し使用する。

【多文化共生】

総務省が2006年3月に「多文化共生の推進に関する研究会報告書」³において定めたとおり、「国籍や民族などの異なる人々が、互いの文化的ちがいを認め合い、対等な関係を築こうとしながら、地域社会の構成員として共に生きていくこと」と定義し使用する。

【外国にルーツをもつ人】

多文化共生の定義において「国籍や民族などの異なる人々」として示されているなかで、出生国や母語、国籍、在留資格等の特定の属性に関わらず、外国にルーツを持ち、地域社会において言語的・文化的マイノリティ（少数者）の立場にある人を指して使用する。

【やさしい日本語】

日本において、日本語を母語としない言語的マイノリティ（少数者）への言語保障として用いられる、使用する文法や語彙を制限した日本語。本稿では特に、庵（2019）⁴が「居場所作りのための〈やさしい日本語〉」として整理する用語法に基づき、主に定住外国人を対象に、日本で生きていく上での権利保障として、また地域社会で彼／彼女らが生活する上での共通言語として用いられることが目指されたものを指す。

【日本語レベル】

日本語を用いて言語コミュニケーションを行う能力の程度。本稿では特に、国際交流基金と財団法人日本国際教育支援協会主催の「日本語能力試験（JLPT）」で認定されるN1～N5までのレベルをもとにその程度を示す。

2 多文化共生に関わる状況

第2章では、東京芸術劇場が多文化共生に向けた取組を行う背景にある、多文化共生に関わる状況について確認する。また、東京都及び東京都歴史文化財団の多文化共生に向けた取組指針と、東京芸術劇場が令和3年度に実施した多文化共生事業の概要を確認する。

2-1 日本の在留外国人口動向と外国人受け入れ政策

法務省の在留外国人統計⁵によれば、日本の在留外国人口は2019年12月調査時点では過去最高の293万人となっており、1990年の98万人と比較すると3倍に近い伸びを見せている。このことには、グローバル化による世界的な人口移動の傾向に加えて、国内の深刻な労働力不足への対応を目的として2019年4月に入管法が改正され、新たに在留資格として「特定技能」⁶が設けられたことに見られるような、日本の外国人受け入れ政策の変化が大きく関わっている。2021年6月調査時点では、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響などで在留外国人口は282万人と減少傾向にあるが、そのなかでも東京は、在留外国人の19%にあたる54万人が居住する日本最大の多文化都市である。

また、東京芸術劇場が位置する豊島区は在留外国人総数が全国の市区町で第8位となっており、2022年3月時点で

の住民基本台帳による統計⁷では、住民登録総数28万人に対し、8.5%にあたる2万4千人が外国人住民となっている。

2-2 日本における外国人住民に対する施策や取組

外国人住民に対する施策や共生に向けた取組は、2001年に浜松市において第1回外国人集住都市会議が開かれるなど、外国人の集住する地域における自治体やNPO、国際交流協会などの活動によって先駆けられてきた。国レベルでの取組は、総務省が2006年3月にまとめた報告書において、多文化共生に向けた統一の方針が示された。そこに示される定義のなかでは、「対等な関係」「共に生きる」など、社会的弱者への支援といったパターナリズム的な視点ではなく、社会を共に担う構成員としてのエンパワメントが目指されている。また、本報告と合わせて「地域における多文化共生推進プラン」が策定され、直近では2020年2月に改訂が行われた。そのなかでは、外国人住民の増加・多国籍化、在留資格「特定技能」の創設といった背景を踏まえ、日本語教育の推進などの「コミュニケーション支援」、教育機会の確保・感染症流行時における対応などの「生活支

援」、「意識啓発と社会参画支援」、外国人住民との連携・協働による「地域活性化の推進やグローバル化への対応」などが施策として掲げられた⁸。

また本改訂をもとに、地方公共団体における多文化共生施策の推進を促進することを目的として「多文化共生事例集作成ワーキンググループ」が開催され、優良な取組をまとめた「多文化共生事例集（令和3年度版）」⁹が作成された。そのなかで演劇やアートを取り入れた試みとして、岐阜県可児市のNPO 法人可児市国際交流協会が実施する、体験型ワークショップや演劇を取り入れた「コミュニケーションワークショップ」や、愛知県豊田市のNPO 法人トルシーダが実施した、様々な国と地域のダンス、ライブペイント等、アートを題材にしたワークショップからなる「保見アートプロジェクト」等が紹介されている。

外国人支援の取組にあたり、当事者が直面する課題を整理する中で南野（2020）¹⁰は、2018年に日本社会福祉会が発行した「滞日外国人支援基礎力習得のためのガイドブック」に記載された、「外国人が直面する5つの壁」を以下のように図式化している。

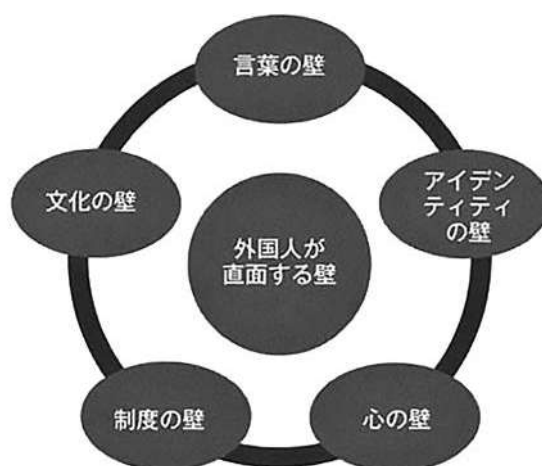


図1 外国人が直面する壁 南野（2020）27頁より抜粋

5つの壁は互いにつながる円環として図示されているものの、「言葉の壁」が輪の上端に位置する形で描かれている。また南野が引用した日本社会福祉会ガイドブックにおいても、「言葉の壁」は箇条書きとなったリストの第一項となっている。言葉の理解の難しさから、周囲との意思の疎通、そして情報取得が難しくなるという「壁」の存在は、他のあらゆる壁の存在の根底にある。演劇やアートを取り入れた支援の取組は「文化の壁」「アイデンティティの壁」への有効なアプローチとして期待される部分もあるが、それらの壁と「言葉の壁」が輪のなかでつながれていることから分かるように、アートを取り入れた外国人支援の取組を試みる中でも、「言葉の壁」への理解や配慮は必要不

可欠である。

2-3 東京都の取組指針とクリエイティブ・ウェル・プロジェクト

東京都における外国人人口¹¹は、2020年1月時点での57.7万人が過去最高となっており、2015年1月時点での41.7万人に対し、5年間で16万人もの増加をみせた。新型コロナウイルスの感染拡大の影響から、2021年1月時点で54.6万人、2022年1月時点で51.7万人と直近では減少傾向にあるものの、都内総人口に対する割合は約4%を占め、新宿区や豊島区においては新成人の約半数が外国籍となるなど、多文化社会の様相はますます色濃くなっている。

そのような流れのなかで、東京都は2016年、東京都多文化共生推進指針¹²における基本目標として、「多様性を都市づくりに活かし、全ての都民が東京の発展に向けて参加・活躍でき、安心して暮らせる社会の実現」を掲げた。また、2021年3月に策定され、2022年2月にバージョンアップされた「未来の東京」戦略¹³の3か年のアクションプランのなかでは以下のように取組を定めており、同内容は、戦略15 文化・エンターテインメント都市戦略における「6. 芸術文化によるウェルビーイング向上プロジェクト」としても再掲されている。

戦略6 ダイバーシティ・共生社会戦略【高齢者や外国人、障害者など、多様な人々が共に、芸術文化を楽しむ機会の創出】

芸術文化を通じて、人生100年時代のQOLを向上させるとともに多様性や包摂性溢れる社会を実現するため、都立文化施設を核として、障害者による鑑賞・創作や少子高齢化対応、多文化共生に係るプログラム等を展開する。

この定めと対応する形で、東京都歴史文化財団が令和3～8年度の指定管理受託にあたり提出した事業計画書¹⁴のなかでは以下のように目標が定められた。

重点目標3 高齢化や共生社会などの社会課題の解決に貢献する「クリエイティブ・ウェル・プロジェクト」に取り組む

[中略] 財団は、芸術文化の力で高齢化や共生社会など、

東京の社会課題の解決に貢献する「クリエイティブ・ウェル・プロジェクト」に取り組めます。アートの力や都立文化施設の資源を活用し、高齢化や共生社会など、東京の社会課題の解決に取り組み、日本のリーディングケースとなれるよう努めます。これまで各施設での取り組みを底上げするとともに、新たなプログラムを開発します。[中略]

[評価指標の例]

・東京芸術劇場・・・クリエイティブ・ウェル・プロジェクト取組み件数、社会共生事業、福祉サービス事業の件数、参加者数、満足度

これらの目標を前提に、東京都歴史文化財団全体として取り組むクリエイティブ・ウェル・プロジェクトのなかで東京芸術劇場の役割が定められている。

2-4 東京芸術劇場において令和3年度に実施された多文化共生事業

東京芸術劇場においてクリエイティブ・ウェル・プロジェクト〈多文化共生〉が展開されるのは令和4年度以降となるが、多文化共生に関わる事業自体は、「多文化共生に向けたアートプログラム」として、令和3年度から段階的に事業が開始されている。実施された事業は以下の表に示すとおりである。なお、第3タームにおいて筆者が制作進行を担当した事業は太字となっている。

表1 令和3年度に実施された東京芸術劇場の多文化共生事業

種別	事業
レクチャー	多文化共生×東京芸術劇場 公開レクチャーシリーズ (全3回) アーティストの視点から多文化社会を捉える
劇場ツアー	劇場ツアー〈やさしい日本語〉 ※パイロットツアーのため一般公募による参加者はなし
ワークショップ	学習院大学×東京芸術劇場 日本語とつながるワークショップ (全5回) ※学習院大学わくわくとしま日本語教室との連携事業のため一般公募による参加者はなし ※最終回となる第5回のみ東京芸術劇場のギャラリー2を会場に実施 日本語とつながるワークショップ「このコトバは、どんなカタチですか？」
講座	シアター・コーディネーター養成講座《多文化共生・基礎編》

これらの事業のうち、「劇場ツアー〈やさしい日本語〉パイロットツアー」と「学習院大学×東京芸術劇場 日本語とつながるワークショップ (全5回)」が、日本語を母語としない人を参加対象者として想定した事業であったことは本稿の冒頭において述べたとおりである。

公開レクチャーシリーズ及びシアター・コーディネーター養成講座が、参加者あるいは受講生に対して多文化社

会の現状や課題を示し、問題意識を醸成することを目指していたのに対し、上記の2つの事業は、東京芸術劇場がまさに多文化社会の当事者として参加者と向き合い、その事業のなかでどのようにして、日本語を母語としない人にとっての価値をもつことができるかを探っていくことを目指していた。これらの事業における試みは第4章及び第5章において詳しく検討する。

3 公共劇場が社会包摂機能をもった教育普及事業を行う上で求めるべき価値

第2章では、多文化共生に関わる状況を確認し、また、東京芸術劇場が多文化共生に向けた取組を行う上で前提となる、東京都及び東京都歴史文化財団の指針を確認した上で、東京芸術劇場が令和3年度から開始した取組について概観した。それらの取組の検討に入る前に、第3章では、そもそも公共劇場が社会包摂機能をもった教育普及事業を展開するにあたり、どのような価値を成果として求めることが望ましいのか、またそのような価値の生成のためにどのような事業展開が求められるのかについて検討を行う。

3-1 劇場法の定める「普及啓発の実施」

そもそも、劇場が行う教育普及事業とは、どのような目的のもとに、どのような対象に対してアプローチが行われるべきだろうか。劇場が教育普及事業に取り組む根拠は、劇場法の条文において、第一章総則内第三条の三に「実演芸術に関する普及啓発を行うこと」として定められており、その取組指針の第4には以下のように定められている。

4 普及啓発の実施に関する事項

[中略]

ア実演芸術の公演等の鑑賞機会の提供にとどまらず、利用者が参加する取組を行うこと。

その際には、利用者の実演芸術に対する関心及び実演芸術に関する活動に取り組む意欲を引き出し高めるよう工夫すること。

イ利用者等に対し、実演芸術に親しむ機会を広く提供するため、積極的に実演芸術の公演等の鑑賞機会を設けるとともに、教育機関、福祉施設、医療機関等の関係機関と連携・協力しつつ、年齢や障害の有無等にかかわらず利用者等の社会参加の機会を拡充する観点からの様々な取組を進めること。

鑑賞機会の提供に加えて、参加型の取組を行うことや、利用者等の社会参加の機会を拡充する観点からの取組を進めることなどが定められている。社会参加の機会拡充という文言は、教育普及事業において社会包摂的な機能をもった事業を行う上で根拠となるものと考えられる一方で、記述全体の主旨としては「実演芸術に対する関心」を喚起することにその大半が割かれている印象を受ける。

3-2 衛紀生の構想した「舞台芸術拠点による社会包摂推進法案」

「つながりを醸成する〈社会包摂型劇場経営〉」の推進をミッションに掲げる¹⁵岐阜県可児市の可児市文化創造センターala（以下、ala）は、その独自の方向性にも関わらず、その成果によって全国トップレベルの劇場として「劇場・

音楽堂等機能強化推進事業」の総合支援（全国16施設）に採択されている。alaにおいて2007年から2020年にかけて館長兼劇場総監督を務め、2021年4月より同劇場のシニアアドバイザーを務める衛紀生は、劇場法の成立前夜となる2011年に構想した「舞台芸術拠点による社会包摂推進法案」において、劇場の担うべき社会包摂機能について以下のように述べている¹⁶。

劇場・音楽堂の「成果」とは何か。劇場・音楽堂は、演劇、音楽、ダンスの持つ社会的効用によって、国民の、あるいは市民個々が何らかの生活課題の創造的解決を図ろうとするニーズに応え、その「機会」を保障する機能を持つことに存在価値があり、その成果をアウトプットすることと、国民がそれをインプットすることで、はじめてすべての国民の「文化権」は担保されるのである。

引用した箇所は衛の構想した法案の前文部分であり、教育普及活動のみならず、劇場・音楽堂の行う事業全ての「成果」を定義するものとしてなされた記述である。前項で確認した劇場法の定める「普及啓発の実施」とその性質を相互に参照し検討した場合、観察される最も重要な相違は、劇場・音楽堂と利用者との間にある主客関係である。劇場法の記述において利用者は、実演芸術に対する関心を喚起される客体としての側面を強くもつ。一方で衛氏の構想した法案においては、利用者は、生活課題の創造的解決を図ろうとするニーズをもつ主体的な存在としての側面が強く示されている。そこでは、劇場・音楽堂は利用者のニーズに応えるための選択肢としての在り方が想定され、その「機会」を保障するという、利用者にとっての客体としての側面が強い。

単純化した図式にはなるが、劇場法の定める「普及啓発」からは、どちらかと言えば「マイノリティ（少数者）の支援・救済」といった印象を受けるのに対し、衛の構想した法案に見られる記述には、利用者の存在を、むしろ劇場・音楽堂の価値を規定していく主体としてエンパワメントしていこうという強い意志を感じる。第1章で確認したように、総務省が2006年3月にまとめた多文化共生に向けた統一の方針においては「対等な関係」「共に生きる」など、社会的弱者への支援といったパターナリズム的な視点ではなく、社会を共に担う構成員としてのエンパワメントが目指されていることから、公共劇場が多文化共生事業に取り組むにあたっては、衛の記述に見られるようなスタンスのあり方がより望ましいものと考えられる。

第3タームにおいて筆者が携わった2つの事業においても、特に後者のスタンスに立った視点が意識されていたように思う。例えば「劇場ツアー〈やさしい日本語〉パイロッ

トツアー」においては、新型コロナウイルスの感染防止対策により参加上限人数が厳しく制限されたが、そのなかでも、「とにかく当事者への参加呼びかけを増やして、当事者からの意見を少しでも多く集める機会にする」ことが、人材育成担当内での打合せ等において再三求められたからである。

3-3 美術館の教育普及機能の変遷と「Museum Startあいうえの」

2012年に制定された劇場法が文化芸術振興基本法に基づいているのに対し、美術館の設置・運営を規定する博物館法は社会教育法に基づいており、施設自体が社会教育施設として定義されている。社会教育概念が示唆する美術館の教育機能の変遷について菖蒲澤（2016）は以下のように分析している。

美術館の教育機能の変遷を、事物としての美術から現象としての美術への【教育資源の拡大】、鑑賞者としての来館者から利用者としての来館者への【教育対象の変化】、展示からワークショップを含む教育活動への【教育方法の変化】に見出す時、社会教育の実現へ向けた要素が整いつつあることが分かる。〔中略〕美術館が発信源となって美術館の利用方法、蓄積した事物としての美術の活用方法を提案し、実践する方法を示すのではなく、利用者の自覚と日常を問い直しながら、美術館及びその教育資源である美術作品や現象としての美術の活用方法を利用者側から引き出していく状況である。¹⁷

ここには、前項で引用した衛氏の構想した法案との類似が見られる。すなわち、利用者が主体となって、美術館及びその教育資源を活用していく状況を志向する意志であり、そのことを通した利用者のエンパワメントである。

そのような理念の実現に向けた取組の最も先進的なもののひとつと考えられるのが、東京都美術館と東京藝術大学および上野エリアの9つの美術館・博物館等が連携して実施するラーニング・デザイン・プロジェクト「Museum Startあいうえの」である。なかでも社会的包摂を主旨とする「ミュージアム・トリップ」は、児童養護施設の子供、経済的に困難な家庭の子供、そして外国にルーツをもち文化的・経済的な困難を抱える家庭の子供を対象としたプログラムであり、多文化共生に向けた取組をいち早く進めてきた。その取組を振り返る中で、稲庭（2018）は以下のように記述している。

最大の難関は、そもそも対象となる子供たちにプログラムの情報を届け、興味を持ってもらい、実際にミュージアムに物理的にも心理的にもアクセスできる有効な

コミュニケーション回路を作ることである。外国にルーツを持つ子供たちやその保護者につながる方法をみつけ、普段から子供たちを支援しているNPOなどにもプロジェクトの主旨を伝えながら連携するための信頼関係を作っていかなければならない。¹⁸

この記述に見られるように、「Museum Startあいうえの」における外国にルーツをもつ子供との関わりは、ただ募集して参加してもらって終わり、といった単純なものではない。記述のなかで「有効なコミュニケーション回路を作る」こととして示されているような、参加対象者へのニーズ調査やフォローアップが実にきめ細やかに行われている。具体的には、そもそもの参加対象者につながるために、「外国にルーツをもつ子供たちが抱える課題を解決するための取組を行なっている団体」への連携の打診に始まって、連携先団体の事務局スタッフと安全面・予算面・内容面の検討を行う丁寧な打合せ、参加対象となる子供たちのバックグラウンドを踏まえた鑑賞プログラムの検討、プログラムの実施前後に子供たちに送られる手紙など、受け入れのために行われる工夫や取組は枚挙に暇がない。

本稿では特に、参加対象者につながるための団体との連携について着目したい。2019年から「Museum Startあいうえの」の運営チームに関わっている担当者にヒアリングを行なったところによれば、ミュージアム・トリップでは基本的に1つのプログラムにつき1つの団体とタッグを組む形でプログラムが実施され、また2019年度よりミュージアム・トリップとの2軸体制で実施される形となった、外国にルーツをもつ子供たちを対象とした「美術館でやさしい日本語プログラム」においても、基本的に団体との協力関係を取りながらプログラムを実施しているという。2016年度から2021年度にかけて実施された、外国にルーツをもつ子供たちに向けた「Museum Startあいうえの」のプログラムにおける連携・協力団体をまとめたものが以下の表である。

表2 外国にルーツをもつ子供たちに向けた「Museum Startあいうえの」の連携・協力団体

実施年度	プログラム名	連携・協力団体
2016年	ミュージアム・トリップ ※8月・3月と2回実施	一般社団法人kuriya
2017年 2018年	ミュージアム・トリップ ※2017年7月と2018年8月の2回実施	NPO法人 多文化共生センター東京
2019年	やさしい日本語プログラム 「美術館でポーズ！」	台東区日本語講師
2020年	やさしい日本語プログラム 「うつくしい文字ってどんなかたち？」	NPO法人 Sharing Caring Culture
2021年	美術館でやさしい日本語！ 「SDGsでミュージアム！」	NPO法人豊島子どもWAKUWAKUネットワーク、 中野区国際交流協会

参加する子供たちは、基本的にこれらの連携・協力団体によって募られ、集められる形となる。また、参加する子供たちの背景や、子供たち自身あるいは保護者がどのような課題を抱えているかなどについても、これらの連携・協力団体を通じて情報を集め、どのようなプログラムが良いかを検討していくことから、連携先となる団体との信頼関係の構築はまさに、プログラムが成功裏に終わるか否かを左右する生命線である。

しかし連携・協力団体との信頼関係の構築は決して容易ではない。「Museum Startあいうえの」のプログラム担当者や連携・協力団体の担当者などが協働するためには、互いが異なる分野において有している専門的な知見を分かち合うことを通じて、参加対象となる子供たちの抱える生活課題を、アートを用いて解決を図るための方法を探っていく必要がある。このような協働を通してようやく、一方的な支援策の押しつけといったパターンリズ的なアプローチではなく、当事者の生活課題の創造的な解決という、ニーズに寄り添った提案が可能となっていくのである。

4 事例分析：日本語とつながるワークショップ

第3章では、劇場法の定める「普及啓発」と衛の構想した法案とを比較しながら、後者に見られる利用者のエンパワメントを志向する姿勢が、公共劇場の取り組む多文化共生事業において望ましいことを示した。また、その理念の実現にあたっては、「Museum Startあいうえの」の事例に

見られるような、連携・協力団体との信頼関係の構築が重要であることを見てきた。

第4章からは、筆者が第3タームにおいて制作進行として携わった2つの事業を振り返りながら、それらの事業が日本語を母語としない人にとってどのような価値を持ち得たのか、またどのようなプロセスを経て、その価値が把握されたのかを確認する。

4-1 事業が行われた経緯と目的

学習院大学わくわくとしま日本語教室と連携して実施された「学習院大学×東京芸術劇場 日本語とつながるワークショップ（全5回）」は、令和3年度から開始された多文化共生に向けたアートプログラムにおいては、参加体験プログラムとして位置付けられる。日本語教室や支援団体等へ訪問し、演劇や音楽などを用いたワークショップを企画・実施する形での事業展開の第一歩として実施された。シアターゲーム等を用いて言葉や身体を使った様々な表現を促すことなど、劇場ならではのアプローチでアクティブラーニングを支援することを通じて、受講生の関心や集中力の持続、コミュニケーションの活発化、参加者の創造性の発揮などにつなげていくことが目指された。

4-2 事業の実施概要

概要は以下の表に示すとおりである。

表3 令和3年度に実施した「日本語とつながるワークショップ」概要

第1回			
開催日時	2021年9月25日	ファシリテーター	柏木俊彦、関根好香
会場	学習院大学	受講者	ぐんぐんクラス9名
テーマ	「タクシーに乗る」教材より		

第2回			
開催日時	2021年10月9日	ファシリテーター	中村一規、松岡大、(関根好香)
会場	学習院大学	受講者	わくわくクラス4名
テーマ	「病院（初診受付）」教材より		
第3回			
開催日時	2021年11月27日	ファシリテーター	史桜、前嶋のの、(中村一規)
会場	学習院大学	受講者	ぐんぐんクラス10名
テーマ	紙芝居（桃太郎）・紙芝居をやってみよう		
第4回			
開催日時	2021年12月25日	ファシリテーター	前嶋のの、関根好香、(史桜)
会場	学習院大学	受講者	わくわくクラス5名
テーマ	歌うこと・自分のことを話すこと・人の話を聞くこと		
第5回 日本語とつながるワークショップ「このコトバは、どんなカタチですか？」			
開催日時	2022年2月26日	ファシリテーター	柏木俊彦、史桜、松岡大
会場	東京芸術劇場 ギャラリー2	受講者	・わくわくクラス3名 ・ぐんぐんクラス6名 ・ぐんぐんクラス第4セッション参加日本人2名 ・学習院大学院生・学部生4名
テーマ	いつの間にか、自然と日本語でも表現している。 協働作業を通して、他者を知る。仲間と知り合う。		
見学者	大学教員等有識者2名、東京都多文化共生担当者3名 東京都つながり創生財団担当者1名		

学習院大学わくわくとしま日本語教室は、学習者の日本語レベルに合わせて2つのクラスが設けられている。ほとんど日本語を勉強したことがない人を対象とした入門編としての「わくわくクラス」と、その発展クラスとして、日本語でできることを増やすための「ぐんぐんクラス」である。またそれらのクラスでは、学習院大学で日本語教育を学んでいる複数名の院生が順番に授業を担当しており、東京芸術劇場から参加するファシリテーターは、その授業枠を部分的に担当させてもらう形で第1回から第4回までのワークショップを行った。第5回のワークショップのみ、

実施日が大学の入試日と重なることから学習院大学の会場を使用することができなくなったため、東京芸術劇場のギャラリー2を会場に特別編として実施した。筆者が制作進行を担当したのはこの第5回のみである。

第1回から第5回までのワークショッププログラムは、予め3つの区分に分けて構想された。第1回・第2回は、日本語教室のカリキュラムに沿って、予め指定された授業テーマと教材を使用し、ファシリテーターが普段の授業とは違う進め方¹⁹でワークショップ形式の授業を実施した。第3回・第4回は、表現することを取り入れたプログラム



図2 第5回ワークショップの様子（筆者撮影）



図3 第5回ワークショップの様子（筆者撮影）

によって日本語の習得につなげることを目指し授業を実施した。第5回は授業の枠の外で実施するプログラムとして、2クラス合同で、普段は講師の立場にある院生も参加者として交え、日本語の習得に加えて交流・相互理解につながるワークショップとなることを目指し実施された。

4-3 プログラム開発・フィードバックのプロセス

前項のとおり大枠で定められているプログラム方針に従って、ワークショップを担当するファシリテーターがプログラム案を作成する。題材とするテーマやアプローチ方法が浮かんだ段階で一旦学習院大学のチェックを受け、文化的な問題や日本語レベルの設定上問題がないかの確認を受ける。その後、素案として作成した後、東京芸術劇場内でプログラムのデモバージョンを他のファシリテーターや人材育成担当スタッフを対象として実施してフィードバックを受けたのち、修正を経てプログラムの最終案を確定させる。実施10日前が目安となるこのタイミングで、学習院大学へ再度プログラムの最終案及び、学習者に事前配布する予習用・宿題用資料を送付して確認を受け、当日のワークショップに臨むというプロセスとなっている。

またワークショップ終了後には、選択式の満足度評価と自由記述欄からなるアンケートを参加者から回収し、参加者の解散後、関係者・劇場スタッフが参加する振り返り会において、フィードバックを受ける。第5回のみ、この振り返りに招待見学者も加わった。また第5回ではワークショップ中のフィードバックプロセスにも行程が加わった。終盤部分において、ワークショップ中に撮影した記録写真をプロジェクター投影し、当日の様子を振り返りながら、参加者が感想をメモに（絵でも文章でも）書き出し、そのメモをもとに個別にインタビューを行うというものである。

4-4 言語保障

ワークショップ中の言葉のやりとりは、ファシリテーターからも参加者からも、原則として〈やさしい日本語〉を用いて行われた。また、予習用・宿題用資料やアンケートは、〈やさしい日本語〉、英語、中国語に翻訳し配布された。中国語への翻訳は学習院大学の協力を受けた。

第5回ワークショップについては、参加者の日本語レベルに大きなばらつきがあること、また会場が東京芸術劇場となることによって、それまでの4回の日本語教室と異なる点が多数生じることから、特に入念に言語保障の対策を行った。プログラムに関わる部分では、やさしい日本語化した進行用台本が予め作成されたほか、プログラム中に使用する日本語を掲示するためのフリップが作成された。また、当日に東京芸術劇場内で参加者が抗原検査を受検するための案内資料や、当日の記録撮影写真の広報許諾を得るためのアナウンス原稿、事前に送付するリマインドメール等についてもやさしい日本語へ翻訳した資料を作成した。なおリマインドメールについては、学習院大学に添削いただいたほか、学習院大学からも事前の案内メールをお送りいただいた。

4-5 フィードバック

最終となる第5回のワークショップにおいて得られたフィードバックは下記のとおりである。まずワークショップ参加者のコメントとして、プログラム終盤に行った振り返りにおけるメモ及びアンケートよりいくつか抜粋し、以下の表に示す。また太線となっているコメントは画像を掲載する。

表4 「日本語とつながるワークショップ」第5回 アンケート/振り返りメモ抜粋

アンケート	
日本語を母語としない人	<p>・「みんな頑張って協力しながら、ゲームをしました。すっかりリラックスし、とても楽しかったです。」(中国語でのコメントより日本語翻訳)</p> <p>・たのしかったです。日本語がへたなので かいしゃでは ともだちが なることが できませんでしたと おもいました。しかし、今みんながむたいでいたと かんじました。 ほんとにありがとうございました。</p> <p>・The non-verbal communication part was fun. さんにんのせんせいはすばらしかった</p> <p>・ぼうる あそんでたときに とってま たのしかったです ぼうるは すごく きほんのものでも とっても おもしろかた。 ちょとびくりしました。</p> <p>たのしかったです。 日本語がへたなので かいしゃでは ともだちが なることが できませんでしたとおもいました。 しかし、今みんながむたいで いたとかんじました。 ほんとにありがとうございました。</p> <p>ぼうる あそんでたときに とってま たのしかったです。 ぼうるは すごく きほん のものでも とっても おもしろかた。 ちょと びくりしました。</p>

日本語母語話者	<ul style="list-style-type: none"> 最後の発表が一番楽しかったです。棒のゲームやナイフとフォークのゲームなどがあったから最後恥ずかしがらずにできました。 “表現すること” とっても楽しかったです！！改めて、表現に国境はないと感じました…。 身体をうごかして、普段あまり関わったことのない学習者の方と一緒にかたちをつくりあげていくのが楽しかった。ありがとうございました。
---------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ワークショップ中の協働によって、参加者同士の間にフレンドリーな関係が生じていたことがわかる。また、一旦書いたコメントを一度打ち消し、より複雑な内容のコメントへとリライトした形跡からは、自身の発見や気づきを、自身がアウトプットできる日本語の範疇に押し込めるのではなく、アウトプットできる日本語の方を、自身の発見や気づきを表現できるレベルの方へと高めていこうという意

思を感じることができる。これらの反応は、劇場の提案するプログラムにおける体験が、参加者のエンパワメントにつながった事例として考えることができるだろう。

また、関係者、招待見学者のコメントとして、ワークショップ終了後のフィードバックよりいくつか抜粋し、以下の表に示す。

表5 「日本語とつながるワークショップ」第5回 ワークショップ後のフィードバックコメント抜粋

+のフィードバック	-のフィードバック
<ul style="list-style-type: none"> 日本語教育が主目的ではないが、助け合いなどで学習者同士の交流があり学習効果はあると思う。 アイデアを自分が日本語で出すことができた。という成功体験を経験できるのはよい。 日本語でもっとしゃべりたかったのに という思いを抱えてもらえることが、次の授業につながっていく。 最後の発表時に音や光があるのは良かった。 わくわくとぐんぐんが一緒に参加していて、わくわくの人とは来年ぐんぐんに上がる。交流プログラムがあるのはいい 両アシスタントが表現としてデモをしてくれるので、答えや真似ではなく、自分も表現したいという気持ちになれる。 いつもの教科書をいつもとは違うやり方でやっているというのは学習院サイドとしては刺激がとて大きかった。 Uさんは普通の教室を休んでたくらい。でも芸劇のクラスの際は3回とも参加してる 	<ul style="list-style-type: none"> あまり普段動いてない人には、きついプログラムだったかも 質問のタイミングや、聴き方によっては、「楽しかった」のような、ストックフレーズしか出てこない。それぞれにとって、自分の感想を言えるような問いかけのやり方をもっと検討する必要がある。 メニューの次のステップとしては、文化的な多様性を引き出せるようなメニューになるといい。コンテンツや関係性は、個人や文化によってとらえ方に差があるので、そこを掬い取るのか、わかりやすいところに収めるのかのバランス（というか目的設定）は今後の課題 コロナでかなわなかったが、学習院の学習者以外のメンバーも参加できるWSという形もやると見えるものがあるかも。 初めての人や、ほかのところはどう受け入れられるかはわからない。

自身のアイデアを、自身の内発的な動機をもとにして日本語で表現するという体験を促すことができたことが評価を受けた。また、ファシリテーターによるデモンストレーションや、照明や音響による演出効果が、参加者が創造的にワークに関わる上での助けとなっていたという評価もあり、劇場ならではの試みを行うという狙いに適うものであった。

一方、ワークショップの最後の発表におけるグループワークの課題となった「日本の春」というテーマについては、参加者の多様なバックグラウンドを踏まえた場合、別の選択肢があり得たのでは、という指摘が見られた。また、肯定的なコメントにおいて「第1回から第4回までの積み重ね」を評価する声が多く挙げられたことと表裏の関係にあるが、今後初めて関わる個人や団体とのワークショップを想定した場合に、第5回で達成できたような取組がどの

程度まで実現可能かは今後見定めていく必要があるだろう。

5 事例分析：劇場ツアー〈やさしい日本語〉

5-1 事業が行われた経緯と目的

劇場ツアーは、その前身となる「東京芸術劇場のトリセツ」も含め2019年から実施されている事業であるが、参加者は基本的に日本語母語話者が対象とされている。一方で劇場ツアー自体が、劇場そのものを広く開いていくことによって劇場を身近に感じてもらうことを目的とし、また観客層の拡大につながる事業展開を目指して実施されていることから、参加することのできる対象者層の拡大は事業にとって極めて自然な、ほとんど必須と言っても良い展開である。車椅子利用者へのサポートや、英語対応スタッフが同行するサポートなどは既に段階的な取組が開始されているところである。

〈やさしい日本語〉を用いたツアー実施もその流れにあり、ガイドが案内に用いる日本語の語彙や文法を限定することで、より広い対象者が利用できるようになることを目指し構想された。

5-2 事業の実施概要

概要は以下の表に示すとおりである。

表6 令和3年度に実施した「劇場ツアー〈やさしい日本語〉デモツアー/パイロットツアー」概要

デモツアー			
開催日時	2021年1月26日	ガイド	関根好香、中村一規
会場	東京芸術劇場内		
参加者	日本語とつながるワークショップファシリテーター1名 シアター・コーディネーター養成講座《多文化共生・基礎編》 ↳受講生2名・同伴者1名 ↳監修者1名* (*外国にルーツをもつ人)		
パイロットツアー			
開催日時	2021年2月20日	ガイド	関根好香、中村一規
会場	東京芸術劇場内	フリップ係	小山彩花
参加者	外国にルーツをもつ人（日本語レベルN4～N3相当）6名 大学教員等有識者4名、東京都多文化共生担当者2名 東京都つながり創生財団担当者1名、港区国際交流協会担当者1名		

令和3年度はプログラムの開発段階として、1月26日に関係者を対象にデモツアーを実施し、2月20日には、〈やさしい日本語〉による言語保障の配慮がどれだけ機能しているか、またプログラム内容が魅力的なものになっている

かどうかを検証するため、日本語レベルN4～N3相当の人を中心により広く参加対象者を募り、パイロットツアーを実施した。



図4 パイロットツアーの様子（筆者撮影）



図5 パイロットツアーの様子（筆者撮影）

5-3 プログラム開発・フィードバックのプロセス

プログラム及びツアー行程は、読売日本交響楽団土曜・日曜マチネシリーズの公演に合わせて実施されるコンサートホールの見学ツアーをベースとして構成された。ガイドが「日本語とつながるワークショップ」においてファシリテーターを担当した経験をもとに、日本語レベルN4相当の参加者を想定して、〈やさしい日本語〉を用いて台本を作成した。説明できる情報量が限られることから、行

程や説明する内容の取舍選択を行い、全体としての情報量は2分の1程度に削減された。また、情報の説明よりも体験型のアクティビティとなることを目指し、屋上案内などが新たにルートに付け加えられた。

デモツアーにおいては、実施後に振り返りの時間を設定し、参加者からフィードバックを受けた。パイロットツアーにおいても同様に、実施後に振り返りの時間を設定し、参加者からフィードバックを受けた。パイロットツアーの

フィードバックにおいては、人材育成担当スタッフが必要に応じて英語通訳を行った。また、アンケートを配布し回収した。

5-4 言語保障

参加者については、N4レベルの参加者を想定し当初プログラムが作られたが、デモツアー時のフィードバックにおいてN3レベル相当と考えることが妥当であるというコメントが得られたため、そのように修正を行っている。また劇場という専門施設を案内する関係性から、「演劇」などの想定した語彙レベルを超える単語や、「残響時間」など、語彙としても概念としても組み入れた内容のものを紹介す

ることが避けられないため、視覚的な補足情報となるフリップを作成し対処を図った。また当日の集合場所となる看板や、受付案内のための掲示物、同封する案内資料、公演チラシの内容を抜粋した資料などを〈やさしい日本語〉に翻訳して作成した。また、配布するアンケートについては〈やさしい日本語〉と英語とに翻訳し作成した。事前に送付するリマインドメールについては、ワークショップと同様、作成したものを学習院大学に添削いただいた。

5-5 フィードバック

パイロットツアーのフィードバックとして参加者から得られたコメントを抜粋し、以下の表に示す。

表7 「劇場ツアー〈やさしい日本語〉パイロットツアー」 ツアー後のフィードバックコメント抜粋

	＋のフィードバック	－のフィードバック
外国にルーツをもつ人	<ul style="list-style-type: none"> ・予想していた以上に理解できた。全体的にpositiveな体験だった。 ・投光室と屋上が好き。 ・ガイドの話し方がとてもゆっくりでわかりやすく、ハンドジェスチャーや写真・図など視覚に訴えかける情報があり、わかりやすかった。 ・(エジプトのオペラハウスとよく似ている作りの)コンサートホールをとっても懐かしく感じた。 ・日本語を学んでいる人にとって良いツアーなのではないか。リスニングの良い勉強になった。 ・N3～N4の人は日本語を理解できても実際に使う機会が少ないのでこういうツアーで応用できるのは良い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ツアーのあとにコンサートを聴くところまでセットだと良いと思った。 ・キーワードの紹介リストなどがあれば、もう少しガイドと参加者のコミュニケーションが取れるのではないかな。 ・日本語の能力別に2～3でツアーを分けられれば良いのかも。 ・フォトスポットとタイミングがもう少しあると良かった。 ・劇場のことが知りたい人であれば、情報量が半分以下くらいというのはもの足りないと感じるのではないかな。 ・他の劇場や美術館・博物館と組んで違いが分かるように回れると良いのかもしれない。
有識者・関係者	<ul style="list-style-type: none"> ・「クレッシェンド」、○△□のモチーフの説明など、近くの大学に勤めているのに知らないままだった。今日の説明を聞いてよくわかった。 ・美大系の留学生は結構な数があるが、こうしたツアーに参加するのはとても勉強になると思う。 ・ターゲットについては、芸劇の目的次第。まずは敷居を下げるのであれば、今日の内容が良い。 ・構成のバランス、雰囲気作り方が良かった。 ・日本語学校にはこういうツアーは是非参加したいと言ってくれると思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・今日の人たちはN3～N4レベルだと思うが、もっと日本語ができない人に向けてるのであれば、同じ単語や説明を2回繰り返す、丁寧な言い回しは使わない、などよりやさしい日本語を心掛ける必要がある。 ・もう少し参加者との関係性がインタラクティブでもいいのかもしれない。 ・外国人向けのものと限定してしまうのは寂しい。色々な人が参加できると良い。 ・参加者とガイド、参加者同士の交流が持てるものであればなお良い。 ・来年度をリサーチの期間と捉えているのであれば、ツアーだけで終わるのではなく、HPやチラシなども多言語対応を試みてほしい。

参加する前に想像していたよりも内容がよくわかった、という評価が得られた。参加者を誘った劇場スタッフからの報告によるところでは、「(内容が) わかるかな、ハハハ」という事前段階から、参加を経て「8、9割わかって楽しめた！」という感想を聞いたという。自身の学習経験や日本語レベルを肯定するような経験が生じていたことが窺われる。また、日本に来るまでは文化施設との関わりが深かったという参加者が、ツアーを通して当時を思い出すなど、自身のルーツと現在の居場所とがつながるような体験も生じていた。これらの反応は、劇場の提案する〈やさしい日本語〉によるツアーに参加した体験が、参加者のエンパワ

メントにつながった事例として考えることができるだろう。また、日本語母語話者の参加者からは、劇場ツアー〈やさしい日本語〉が、日本語学校の校外学習のようなアクティビティとして需要があるのではないかな、というコメントが寄せられた。

一方で改善に向けた指摘としては、アーティストのコメントや演奏などに部分的にでも触れられると良い、といった劇場体験を志向するコメントのほか、より多様な日本語レベルに対応できるようなバリエーションの作成、ツアー参加後の公演鑑賞や他の文化施設の訪問へと、喚起された関心を縦横に展開していくことが妨げられないようにする

ための工夫などが指摘された。

6 令和4年度以降の多文化共生事業の展開に向けて

第4章から第5章にかけて、令和3年度に実施した2つの事業「日本語とつながるワークショップ」「劇場ツアー〈やさしい日本語〉パイロットツアー」において、それらの事業に参加した経験が日本語を母語としない人にとって、エンパワメントにつながった事例として確認できたこと、またどのようなプロセスを経て、それが把握されたのかを確認した。

第6章では、前章までの検証を踏まえ、令和4年度以降の多文化共生に向けた事業の展開にあたって留意すべき事項を検討し、具体的な提案を示す。

6-1 価値生成及び価値発見のプロセスと連携先団体との関わり

学習院大学わくわくとしま日本語教室との関係性構築は、第3タームにおいて筆者が関わった「日本語につながるワークショップ」及び「劇場ツアー〈やさしい日本語〉パイロットツアー」における価値の生成及びその発見にどのように寄与していただろうか。

「日本語につながるワークショップ」については、プログラムの実施、フィードバック、改善というサイクルを第1回から第4回まで積み重ねたことが、質の向上へとつながった。このことはプログラムの作り手であるファシリテーターからも、日本語教室の関係者からも同様のコメントが得られているところである。ここで重要なのは、連携先団体である学習院大学の関係者が、フィードバックのプロセスにおいて重要な役割を担っていることである。

フィードバックにおいて何より優先されるべきは、そこに参加する学習者にとってどれだけ有益な体験が生じていたかの検証である。一方でその参加者は日本語を学習中の立場にあり、自身の経験を言語化しそれを表明することが難しい場合が多い。そこで重要となるのが、当事者に寄り添ってきた存在としての連携先団体の関係者のサポートである。参加者のニーズを予測していく段階においてのみならず、ワークショップ中に生じた体験の発見段階においても、結果を解釈する段階においても、参加者の課題に寄り添い解決に取り組んできた存在である連携先団体の関係者からのサポートを受けることによって初めて、劇場はその独りよがりな理解から抜け出ることができる。そのようなにして連携先団体の関係者と、いわば伴走するような形でプログラムの開発を進めていくことが、劇場側からの一方的な決めつけによるパターンリズミ的な「支援」ではなく、参加する当事者のエンパワメントにつながるような「提案

として事業を実施するためには必要不可欠なのである。

また、劇場ツアー〈やさしい日本語〉については、事業をテストする参加対象者の選定と確保にあたり、多文化共生事業の関係者から紹介してもらえる参加者を迎えていく形をとった。この場合も同様に、参加者を紹介してくれた関係者の存在がフィードバックにおいて重要な役割を果たした。単純に通訳者として言葉を翻訳し伝えてくれるだけでなく、その参加者の背景を多少なりとも把握している存在が場に居合わせていることによって、「言いたいことはあるのに言葉にできない」という状況がある程度まで避けられたことが、フィードバックで寄せられたコメントの量と質にプラスの影響を与えていたと言える。

このように、参加対象者と劇場との間に立ってくれる存在が、当事者のエンパワメントにつながる事業設計のためには必要不可欠である。そのことを踏まえれば、令和4年度の調査・研究段階においては、当事者の生活課題と劇場の提案する事業とが会うことによる価値生成をより多く発見していくために、何よりも連携先の拡大が重要である。そのためには、どうすれば安心して連携先として受け入れもらえるか、という備えが必要である。

その備えを検討するにあたり、令和3年度の連携先団体となった学習院大学の関係者に、連携にあたって不安だったことや負担に感じたことについてヒアリングを行った。得られたコメントを抜粋して以下に示す。

- ・全体として不安や負担感はあまり感じなかった。
- ・会話の流れや語句の選択から、多文化共生への理解度は伝わってきた。
- ・第1回目のワークショップで、あまり心配しなくても大丈夫だと思えた。
- ・アンケートや教材の翻訳が必要になる場合に、その費用の捻出が難しい団体はあるかもしれない。
- ・年度の途中からの連携となったことで、学習院大学側のスタッフ間で取り組みの受け止め方に温度差は生じていたかもしれない。
- ・歌やダンスを好まない学習者がいた場合、通常授業にも参加しなくなるのではという不安があったが、むしろ普段積極的でない学習者も楽しんで参加しておりとても良かった。
- ・翌週の通常授業へと内容がつながるワークショップについて、どの程度通常授業とのつながりが担保されるのかわからず不安があったが、結果的には単語をよく覚えていたため、スムーズに進めることができた。
- ・学習者だけでなく講師も参加できる機会を早い段階

で実施できれば、人間関係を築くことにもつながるのではないか。

全体として好意的なコメントが多かったが、やはり第1回目のワークショップの実施によって初めてイメージが掴めたことで、安心につながっていたことがわかる。そのような不安に対しては、実施済みの事業について、不安を先取りした内容のものを報告書やウェブページなどにまとめておき、共有できるようにしておくことで改善できるのではないだろうか。

またもう一点重要なことは、その団体において行われている事業への理解である。例えば学習院大学の場合は、日本語教室の通常授業のプロセスに対して、ワークショップの実施がどのような影響を与えるかということについて、問題意識を共有する姿勢が必要である。

また、多文化共生という社会課題の性質上、言語保障の問題は避けて通ることができない。日本語を母語としない参加者とのコミュニケーションにおいては一定の翻訳ニーズが生じるため、そのような部分で使いまわせる資料の作成や、翻訳用の予算の積み上げなどは、連携先の負担軽減のために必要になってくるのではないか。この課題については次項で取り上げる。

6-2 言語保障に伴う作業の内製化・省力化

多文化共生事業を実施するにあたり、言語保障という固有の課題を解決するために資源を投入することはある程度避けられないことである。そのため、一度資源を投入し作成した成果物を汎用的に活用しうるものとしていくための工夫が重要である。人材の育成によってスキルの内製化を図っていくことと同時に、スキルが属人化してしまわないよう、そのスキルを外部化する試みなどが工夫として考えられる。具体的には、〈やさしい日本語〉への翻訳作業のためのガイドライン作成、フリップなどの視覚情報資料の作成のためのデザインガイドラインの策定、アンケートやリマインドメール用の各国語版の翻訳文面をストックしフォーマット化することなどが考えられる。

東京芸術劇場館内の事業継続の中でそのような取組を進めていくことももちろん重要だが、より有効な選択肢は、東京都歴史文化財団内におけるスキル/知見の共有であろう。財団内連携については、事業計画書における提案課題の中でも以下のように触れられている。

提案課題3〔事業等の連携〕 2 都立文化施設等の連携について〔中略〕【各種プロジェクトチームの運用】施設を横断して財団全体で取組む重点課題について、財団事務局の統括の下、各館に窓口となる担当者を置き、プロジェクトチームを編成し事業を推進します。

〔中略〕各館は現場の課題やニーズをプロジェクト・コア・チームに共有し、コア・チームはそれを受けて各館支援を行うほか、団体外に向けた発信や、外部団体等との連携を行う。

ここでは財団事務局がネットワークの中核となって機能するプロジェクトチームが想定されているが、その体制を取ることにデメリットもあるように思われる。第3タームの事業の制作進行を行うにあたり、「Museum Startあいうえの」運営チームの担当者へヒアリングを行った際に実感させられたことは、現場の担当者から現場の担当者へと直接に相談ができることの有り難さである。連携先としてどのような団体があるか、その際にどのような形で連携を行っていたか、個別の情報発信の際に文面を作るために活用したツールは何かなど、自身が現場で悩んでいることがあるからこそ、いわばピアレビューのような形でそのヒアリングが機能し、事業運営の助けとなる様々な知見を得ることができたように思う。このような現場レベルでの担当者同士のつながりを醸成していくことが必要ではないだろうか。それは何も固定の連絡会のような堅苦しいものである必要はなく、各館の担当者が、多文化共生に関わる企画と、その担当者の顔と名前と連絡先を把握していることがその第一歩であろう。各館の横連携にあたっては、必ずしも財団事務局がそのコストを負う必要はなく、取り組みをしているのはあくまで各館の担当者であるから、その担当者同士が直接にやりとりできるような関係性を築いていくことが望ましい。

7 おわりに

本稿では、日本語を母語としない人を参加対象者とする事業において、その事業が持ち得る価値はどのようなものか、またどのようなプロセスを経てその可能性が確認されたのかを検討することを通じて、連携団体との関係性構築の重要性を示しながら、令和4年度の東京芸術劇場の実施する多文化共生事業の展開における課題を検討してきた。

令和4年度以降は新たな連携先を開拓し、東京芸術劇場が展開可能な選択肢を増やしていくことが求められるが、そのような展開の先には、連携先の団体を介して出会った当事者と劇場とが新たなつながりを見出し、令和5年度・6年度において構想されているような、作品創造に向けたワークショップや舞台発表等のさらに新しい展開に向けて、どのように関与を深めていくかという課題が新たに待ち構えている。

また、連携先を介した当事者との出会いの他に、劇場が直接に広報活動を行い、支援団体等につながりをもたない参加者とつながっていくための方法を獲得するという課題

もある。継続的に活動をしている学習院大学においてさえ、参加者の募集には苦勞している部分があるという。劇場においても、アートに関心のある層を含め、直接広報を行うにあたってどのような言語、どのような媒体によってアプローチを行っていくことができるかについては、今後探っていく必要があるだろう。

そのようにして、ニーズを抱えた当事者に対するあらゆるアプローチを試みた先にある、あらゆる人への社会参加の「機会」の提供こそ、社会包摂的な機能をもつ劇場の教育普及事業の役割である。3年後の国際カンファレンスにおける結節点に向け、逐次改善を進めていくことが期待される。

注

- 1 サマセット・モーム著、行方昭夫訳『月と六ペンス』岩波書店、2005年、270頁
- 2 令和3年8月29日事業調整係資料「東京芸術劇場クリエイティブ・ウェル・プロジェクト〈多文化共生〉3カ年計画案 概要」より
- 3 総務省「多文化共生の推進に関する研究会報告書～地域における多文化共生の推進に向けて～」2006年
https://www.soumu.go.jp/kokusai/pdf/sonota_b5.pdf、2022年3月15日最終閲覧
- 4 庵功雄・岩田一成・佐藤琢三・柳田直美『くやさしい日本語』と多文化共生』ココ出版、2019年、3頁
- 5 法務省「在留外国人統計（旧登録外国人統計）統計表」
https://www.moj.go.jp/isa/policies/statistics/toukei_ichiran_touroku.html、2022年3月15日最終閲覧
- 6 一定の技能及び日本語能力基準を満たしたものに在留を許可するもの。建設、造船、農業、産業機械製造業、介護、外食、飲食品製造業など14分野に認められた。
- 7 豊島区「令和4年3月1日現在（注釈）住民基本台帳による人口・統計」
<https://www.city.toshima.lg.jp/070/kuse/gaiyo/jinko/index.html>、2022年3月15日最終閲覧
- 8 総務省「「地域における多文化共生推進プラン」改訂のポイント」2020年
https://www.soumu.go.jp/main_content/000718716.pdf、2022年3月16日最終閲覧
- 9 総務省「多文化共生事例集（令和3年度版）」2021年
https://www.soumu.go.jp/main_content/000765992.pdf、2022年3月15日最終閲覧
- 10 南野奈津子『いっしょに考える外国人支援～関わり・つながり・協働する』明石書店、2020年、27頁
- 11 東京都「外国人人口」
<https://www.toukei.metro.tokyo.lg.jp/gaikoku/ga-index.htm>、2022年3月15日最終閲覧

htm、2022年3月15日最終閲覧

- 12 東京都生活文化局「東京都多文化共生推進指針」2016年
https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/chiiki_tabunka/tabunka/tabunkasuishin/0000000755.html、2022年3月15日最終閲覧
- 13 東京都政策企画局「『未来の東京』戦略」2022年
<https://www.seisakukikaku.metro.tokyo.lg.jp/basic-plan/choki-plan/>、2022年3月15日最終閲覧
- 14 公益財団法人東京都歴史文化財団「総合調整・共通事項 令和3～8年度 指定管理者 提案書類(事業計画書)」2020年
https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/bunka/bunka_shisetsu/files/0000001437/sougouhontai.pdf、2022年3月15日最終閲覧
- 15 可見市文化創造センター「OUR MISSION&VISION 私たちの使命と目指すもの」
<https://www.kpac.or.jp/ala/about/>、2022年3月15日最終閲覧
- 16 可見市文化創造センター「第110回 いまこそ「舞台芸術拠点による社会包摂推進法」の制定を ― 劇場経営から見るソーシャル・プログラムの効用。」2011年
<https://www.kpac.or.jp/ala/essaylist/eiessey110/>、2022年3月12日最終閲覧
- 17 菫浦澤侑「美術館の教育普及機能の変遷と展望」大学美術教育学会『美術教育学研究』第48号、2016年、233頁-240頁
- 18 稲庭彩和子・伊藤達矢『美術館と大学と市民がつくるソーシャルデザインプロジェクト』青幻舎、2018年、166頁
- 19 授業において行うこと（単語を繰り返し発語して覚える、視覚情報と結びつけて覚える、シーンのロールプレイを通じて単語を使ってみる）は同じだが、シアターゲーム等を用いたアイスブレイクによる雰囲気づくりや、ロールプレイにおける見る・見られる関係づくりによる高揚感の演出などが普通の授業と異なっていた。

参考文献

- ◆倉八順子『対話で育む多文化共生入門 ちがいを楽しみ、ともに生きる社会をめざして』明石書店、2016年
- ◆佐藤徹『エビデンスに基づく自治体政策入門 ロジックモデルの作り方・活かし方』公職研、2021年
- ◆公益社団法人日本社会福祉士会「滞日外国人支援基礎力習得のためのガイドブック」、2019年
- ◆パブロ・エルゲラ『ソーシャリー・エンゲイジド・アート入門 アートが社会と深く関わるための10のポイント』フィルムアート社、2015年
- ◆文化庁×九州大学共同研究チーム『はじめての“社会包摂×文化芸術”ハンドブック』、2019年
- ◆文化庁×九州大学共同研究チーム『文化事業の評価ハンドブック

—新たな価値を社会にひらく』、2021年

- ◆三代純平・米徳信『産学連携でつくる多文化共生 カシオとムサビがデザインする日本語教育』くろしお出版、2021年
- ◆渡辺幸倫『多文化社会の社会教育 公民館・図書館・博物館がつくる「安心の居場所」』明石書店、2019年

東京芸術劇場のコンサートホール運営について —ステージマネージャーの必要性—

短期コース・音楽制作分野 研修生
小林篤茂

実務研修概要

■実務研修を行った事業

コンサートホール貸館業務

■実務研修にあたっての課題

「公共劇場としての劇場運営について」

■事業の概要

東京芸術劇場コンサートホール貸館業務

期間：令和3年12月1日（水）～令和4年2月28日（月）

担当施設：東京芸術劇場コンサートホール

■担当した業務

公演立ち会い、ロビー打ち合わせ、事前打ち合わせ、事前下見、BUZZ校正、HP記載スケジュール校正、総合スケジュール校正発送、公演確認書等書類準備・発送、公演記録ファイリング、ポスター掲示、新型コロナウイルス公演確認ガイドライン掲示物作成、感染予防対策注意喚起用掲示物作成、倉庫整理、溶解書類整理・廃棄作業、選考委員会準備・選考委員会同席、第一事業係会同席、ヴォートル連絡会同席、付属設備使用料入力。

1. はじめに

1-1. 研修の参加理由

筆者は2019年4月よりコンサートホール（以下：Aホール）の舞台管理業務に従事し、同年8月より、同地区内に設置されている多目的ホール（以下：Bホール）の音響・照明業務に従事している。これらのホールについては、以前管理していた業者から運用方法、資料や機材に関する引き継ぎ等はなく、運用システムの構築やマニュアル作成、機材の管理方法などを改め、管理業務および音響・照

明業務の全てを担ってきた¹。筆者がこれらのような業務を担うようになってから約2年が経とうとしている時、本研修の募集ポスターを東京芸術劇場内で見つけた。新たな運用を開始して安定し出した時期ではあったが、筆者自身、音響のオペレート業務に従事していた経験はあるものの、ホール管理、運営等を行う企業、団体での従事経験がないため、どの程度必要なスキルが備わっているか不透明であった。筆者自身の今後のキャリアを見据え、ホール管理並びに劇場管理に必要なスキル全般の向上と実務を経験するために本研修を受講した。

1-2. 筆者の置かれている状況

筆者が舞台管理を担っているAホールおよび、音響・照明業務を行うBホールについては、両ホール共に市区町村レベルの行政が管理する公共ホールであり、キャパシティは200～250席程度である。また、Aホールは音楽専用のコンサートホール仕様となっており、Bホールは可動式のステージと、ロールバックチェアを備えた多目的ホールである。両ホール共に、筆者一人で管理を行っており、人的不足部分については別途業務委託を手配している。

Aホールについては、月20日程度の稼働契約となっており、舞台管理業務全般が契約の内容となっている。Bホールは開催される公演に音響・照明業務が必要な際に稼働を依頼される契約となっており、年間稼働数は40名分が目安となっている。これらのようなホールの舞台管理業務や、音響・照明業務では、収容人数が1,000名を超えるような大型の劇場、ホールでは分業されると考えられる実務も担う場合がある。

例えば、Aホールではホールが使用される際の会場準備や、使用者へ対する機材説明が主な業務である。しかし、ホール（指定管理者）が主催する公演については、出演者への対応やお客様の案内、誘導、会場アナウンス業務に加え、音響・照明業務を行うため、貸館業務に分類されるような実務も発生する。Bホールについては、音響・照明の

操作や技術に関する業務がメインだが、管理や施設の役割とされているようなホールの開錠、施錠や、舞台管理業務に含まれるような機材の使用説明を行う場合がある。収容人数が500名以下の小型の劇場、ホールでは、舞台管理担当が異なる業務を兼任するケースも珍しくなく、筆者が管理するホールも例外ではない。

また、筆者はこれらの管理業務に加え、ライブハウスや多目的ホール、レコーディングスタジオなどでの音響業務やライブ配信、収録に従事することもしばしばある。

1-3. テーマ設定の理由

本報告書のテーマは「東京芸術劇場のコンサートホール運営について—ステージマネージャーの必要性—」である。東京芸術劇場コンサートホールの貸館業務を経験することによって、筆者の管理するホールの運営方法や実務を俯瞰して見ることができた。舞台管理業務や音響・照明業務と貸館業務の実務は異なるが、実務研修を経て、これらの業務に共通する点があることを認識した。そのような共通点から着想を得て、本テーマを設定した。

はじめに、第2章で筆者の管理業務について、どのような実務が行われているか内容を整理し共有する。次に、第3章では東京芸術劇場の貸館業務について実務内容の整理と共有を行う。第4章では、筆者が管理するホールと東京芸術劇場を事例に、コンサートホールがどのように運用されているのかを整理する。また、それぞれの業務がどのような役割を担っているのか、舞台管理業務および貸館業務の定義付けを行い、それぞれの専門性を明らかにする。そして、第5章では筆者が管理するホールと東京芸術劇場の事例を参照しながら比較を行う。最後に、ステージマネージャーの導入を東京芸術劇場への提案事項として記述する。

なお、本報告書は東京芸術劇場のコンサートホールに言及して記載するため、プレイハウス、シアターウエスト、シアターイーストの業務内容については、比較も含め記載はしない。本報告書で使用する用語のうち、広く一般に認知されているものについては注を省略する。また、舞台管理と貸館の業務を中心に展開されていくが、現段階ではその用語について、あえて定義付けしないこととする。以降、それぞれの実務を通して内容整理を行い、定義付けを目指す。

2. 自身の管理するコンサートホールの管理業務について

筆者はAホールの舞台管理業務並びに、Bホールの舞台・音響・照明業務（オペレート業務）に従事している。第2章では、筆者が管理するホールの業務を共有するために、両ホールの業務内容を整理して以下に記す。契約の関

係上、ホール名や所在地は伏せて記載をする。

2-1. Aホールの使用規則について

Aホールは、複数の施設が併設されている複合施設内に設置されており、250席を擁するコンサートホールである。ホールの指定管理をX法人が請負、Y法人が舞台管理に関する業務を下請けとして受託している。筆者はY法人と業務委託契約を結び、ホール管理業務の全般を担っている。管理業務は一人で行い、人員を要する業務が発生した場合は再委託を行なっている。

Aホールは利用規則により、Aホール所在地と同地区に住所を有する（住民登録をしている）方・同地区内の事業所または事務所に勤務する方・同地区内の学校に通学する方・該当者によって構成される団体・同地区内に事業所または事務所がある企業の（社内会議、社員研修および面接での）使用に限られる。また、営利を目的とした使用²や、参加費等を徴収する使用は原則認められていない。あくまで区民の福利厚生施設という位置付けである。

Aホールは使用時間により料金が決定する。使用時間には、準備と後片付けの時間を含む。また、使用した施設や付属設備等の原状復帰は使用者が行うものとされている。また、ホールの自主企画以外の使用日に関しては、音響・照明などのオペレートは使用料金に含まれていないため、使用者が別途用意する必要がある。

予約は登録種別³により受付開始時期が異なる。その後、抽選を行い、それ以降は先着順となっている。予約は、ホール所在地の行政が運用するシステムを使用して申請を行う。Aホールで行われる公演内容は行政や財団、指定管理者、利用団体が主催するコンサートや発表会、そのほか講演会や表彰式、映画祭、バレエなどがメインである。

2-1-1. Aホールの舞台管理業務の実務について

舞台管理業務とは、劇場やコンサートホール、公会堂、音楽堂等の施設内に設置されている音響・照明機器の操作や点検、保守作業などを行うことを指す。また、使用者に対して機器の使用方法的説明や、下見時の対応、公演時の準備の立ち合い、使用者からの技術面に関する問い合わせの対応なども業務の一環である。

Aホールは同地区に在住、在勤、在学する者や、それらを中心とする人物で構成された団体に使用されることを目的としている。そのほかに、財団や行政の使用、ホールの自主事業などで使用される。また、スケジュールは流動的であり、対象月の一か月前に暫定的なスケジュールが共有され、3週間前に稼働スケジュールが最終決定される。

指定管理者とは月20日稼働の契約となっており、うち1

日は保守点検を行う。1日の業務時間は午前（9：00～12：00）、午後（13：00～17：00）、夜間（17：30～21：30）区分のうち2区分であり、実稼働時間は8時間となっている。稼働するスケジュールは、①本番日⁴、②ホール機材の使用を伴う練習等リハーサル⁵での使用日、③会場の下見日、④ホール機材の使用を伴わないリハーサルや練習での使用日、という優先順位で決定される。

また、通常の業務の一環として月例の保守点検があり、マイクロフォンの動作確認や照明機材の点検、灯体の電球の交換、各種機構の動作確認を行う。そのほか、年に一度大規模保守点検を行う。

2-1-2-1. 使用申請から使用日まで

指定管理者からのスケジュール共有後、当日担当するスタッフのスケジュールを調整する。筆者が対応できない日程については、代理のスタッフを手配し業務内容の引継ぎを行う。事前に指定管理者から共有された指示書を元に、記載されている当日のタイムテーブルや図面、使用備品を確認する。それらに問題が見つかった場合は、指定管理者へ共有を行い、問題点を使用者に伝えていただく。

2-1-2-2. 使用日当日

・本番日の場合

指定管理者から事前に共有されている図面等、当日の公演情報が記載されている指示書を元に機材等の準備を行う。使用者の到着後に打ち合わせを行う。事前に共有された指示書に記載されている図面や進行表、使用備品についての変更がないかなどを確認する。

Aホールでは、舞台の仕込み、音響・照明のセッティングや、演出に関わるオペレートについては、使用者もしくは専門の業者を手配することとなっている。そのため、平台の設置については立ち会いを行い、舞台機構（奈落）の操作を行う。音響機材を使用する場合は、マイクロフォン設置の補助を行い、音響機材の使用方法について説明を行う。照明については、既に組んであるプリセットを使用することが多い。灯体の吊り変えや照明合わせなどが必要な際は、音響同様に使用者が行うが、専門の業者の手配が必要となる。その後リハーサル時には会場の様子を確認する。

開場時には、ホールロビーにて受付や誘導などの運用が適切に行われているか確認を行う。Aホールが設置されている建物は複合施設であるため、ホール以外の施設に向かう利用者の妨げとならないように待機列などを組む必要がある。発表会などでの使用の場合、ホールの運用に不慣れた主催者が多いため、サポートに入る場合がある。開演までは、ホール内の見守りを行い、問い合わせがあった場合

に対応することなどがある。

開演から終演までは、事故や機材トラブルなど、万が一事態に備えて事務所にて待機し、場合によっては見回りを行う。

終演後はホールのロビーにて見守りを行い、お客様がホール外のスペースで通行の妨げとなっていないか注意を払う。ホール所有の備品を使用した場合、機材の点検と片付けを行い、故障の有無、借用数と返却数が合っているか確認を行う。

使用者の帰宅後、ホール内の忘れ物確認、施錠確認、備品の保管位置の確認等を行い、作業完了後、報告書を指定管理者へ提出する。

・リハーサル対応日の場合

練習やリハーサルの場合、指示書は作成されないことが多いため、当日の状況に合わせた対応となる。主な業務は、舞台機構の操作、ピアノの設置、マイクロフォンの設置、音響・照明機材の操作説明などである。そのほか、追加機材の使用要望があった場合にも対応を行う。

2-2. Bホールの使用規則について

Bホールは、複数の施設が併設されている複合施設である。ホールの指定管理はZ法人が請負、Aホール同様にY法人が下請けとして音響・照明業務を受託しており、筆者はY法人と業務委託契約を結び業務を受託していた。BホールはAホールと同地区内に設置されているため、使用対象者はAホールと同様に在住、在勤、在学者や、それらを中心とする人物で構成された団体または個人であり、そのほかに、財団や行政、ホールの自主事業などで使用される。また、使用条件や予約システムに関しても、Aホールと同様である。

また、Bホールで行われる公演内容は行政主催の講演会や表彰式から、映画祭、コンサート、演劇など多岐にわたる。

2-2-1. Bホールの音響・照明業務の実務について

音響・照明業務とは、音響・照明機器のプランニングから設置、当日の操作（オペレート）を行い、演出に関わる業務のことを指す。劇場やコンサートホール、公会堂、音楽堂等の施設内に設置されている機材を使用するほか、自身で機材を持ち込み、設置する場合もある。

Bホールの舞台・音響・照明業務では、主に行政や財団、ホールなどが主催する公演における舞台進行や、音響・照明のオペレートがメインである。指定管理者とは技術に関する業務を行う契約となっているため、オペレートが必要となる公演のみ、稼働の依頼がある。稼働は1年間のうち

延べ40名分の契約となっており、音響、照明の2名分の依頼があった場合は、筆者以外にオペレーターを別途手配する。1日の業務時間は午前（9:00～12:00）、午後（13:00～17:00）、夜間（17:30～21:30）のうち2区分である。業務依頼は、ホールの主催事業、行政が実施する公演、講演会、表彰式などが最優先であり、そのほかオペレート業務が必要となる公演について稼働を依頼される場合がある。

2-2-1-1. 使用申請から使用日まで

稼働日と稼働時間の決定後、指定管理者から事前にタイムテーブルや図面等、当日の公演情報が記載されている指示書が共有される。共有された指示書に不備や問題点があった場合、指定管理者へ情報を共有し、使用者に再確認をしていただく。

2-2-1-2. 使用日当日

使用計画書に即した機材等の準備・設置を行う。使用者の到着後、使用計画書を元に打ち合わせを行う。行政や財団の主催する公演では、図面や進行表などが当日手渡しされる場合が多いため、公演当日の入念な打ち合わせが必要となる。

音響設備では、マイクロフォンの結線やマイクスタンドの設置、音源の再生がある場合は、パソコンからの出力に対応できる機材の用意やCDデッキの確認などを行う。照明のセッティングでは、使用者の指示に応じて照明合わせを行う。

Bホールの舞台と客席は可動式のため、指定管理者の職員が使用状況に合わせて操作とセッティングを行う。また、舞台上のセッティングについては使用者が行うこととなっているため、機材の保管場所を伝え、セッティングの立ち会いを行う。そのほか、プロジェクターの使用や、録音、録画などがある場合、それらの対応も行う。

舞台、音響、照明のセッティング終了後、リハーサルがある場合は音響・照明操作を行う。また、この際本番の進行表を参照しながら流れを把握する。

本番終了後、各機材の原状復帰を行う。ホール所有の機材点検、故障の有無、借用数と返却数が合っているか確認を行う。使用者の帰宅後、ホール内の忘れ物確認、施錠確認、備品の保管位置の確認等を行う。

3. 東京芸術劇場コンサートホールの貸館業務について

「貸館（かしかん）」とは、劇場やコンサートホール、公会堂、音楽堂等の施設を、使用者に貸し出すことを指す。本章では、研修実務での体験を元に、東京芸術劇場コンサートホールの貸館業務の実務内容を具体的に記す。貸館業務

はコンサートホールの貸し出しに関する業務全般を担っていることから、煩雑な事務作業に加え、公演当日の対応も求められるために多忙を極める業務である。

3-1. 東京芸術劇場のコンサートホールの使用規則について

1999席を擁する東京芸術劇場のコンサートホールは、運営要領⁶で定められている通り「音楽会（コンクール及び鑑賞教室を含む。）」の使用に限られている。一般的な公会堂や区民センター、民間のコンサートホールなどとは異なり、一部例外⁷はあるが、講演会や表彰式などでの使用は原則不可となっている。また、音響システムを伴うコンサート等については使用の制限がある⁸。加えて、座席は全席指定席での販売を義務付けており、学校主催の音楽教室等を除き自由席での運用も原則不可と定められている。

コンサートホールは使用時間により料金が定められる。使用時間には公演の準備から撤収、出演者、関係者等の入館から退館まで、施設使用に要するすべての時間が含まれる。また、開場時間は原則開演の60分前に設定することとなっている。

コンサートホールでは、使用開始から終了までの間、舞台、音響、照明の各スタッフが機材の管理およびサポートを行うが、舞台の平台の設置に関しては主催側の業務とされている。また、通常のコンサートにおける開演時、終演時の明暗転など、公演の演出に関与しない簡易な照明オペレートや、主催者用の記録用としての録音などについては、劇場側の技術スタッフがサポートを行うが、演出に関する要求が含まれる場合は、専門の技術スタッフの手配を主催側が行う。

場内の案内スタッフ¹⁰に関しては、入場時のチケットもぎり、お客様の荷物のお預かり、お客様への座席案内などの業務を行う。これに関しては、コンサートホールの使用料金に含まれている。

3-2. 貸館業務の実務について

使用申請前から公演終了までの貸館業務の実務を記す。本記述は貸館担当者の目線から記述されたものであるため、主催者側の業務については省略する。また、通常の貸館業務のほかに、東京芸術劇場では主催公演（自主公演）、提携公演、共催公演などがあり、それぞれ貸館担当の対応に若干の違いが生じるが、本報告書での記述は省略する。

3-2-1. 使用申請から使用日まで

・申請受付前

コンサートホールの新規使用を計画している団体から申

請前に問い合わせがあった場合、提出書類や使用方法について簡易な説明を行う。講演会やシンポジウムなど、利用条件に則さない場合はこの時点で使用のお断りをする。新規使用団体の多くは、他館でコンサートを行ってきた団体がステップアップのため会場の規模を大きくしたいといった理由から使用を検討する。東京芸術劇場は公共ホールという特性上、できる限り様々な団体へ使用してほしいという思いがある。公演実現のために、どのような準備を行う必要があるか主催者に対して具体的な説明を行うことも貸館担当者の業務である。

例えば、アマチュア団体のよくある事例として、公演の責任者が出演してしまうということが挙げられる。その場合、開場前のロビー打ち合わせ、開場時、終演後の対応などの現場に出られず、イレギュラーが生じた際の判断¹¹を行う責任者が不在となる。そのような事態を防ぐため、判断ができる責任者を必ず現場に一名配置するよう事前に説明する。

また、一般的な多目的ホールなどと異なり、東京芸術劇場のコンサートホールは先着順や抽選によって予約が決定するわけではなく、選考会によって申し込み内容を吟味され、その結果によって使用の可否が決定する。

コンサートホールのスケジュールについては、保守点検、自主公演、提携公演、共催公演、及び定期使用団体を優先的に確保するため、新規受付はそれ以外の空き日を案内する。

・使用日の18か月前（申請書類提出時）

主催者が申請書類を提出できるのは、最速で使用日の18か月前である。それ以降は、コンサートホールの空き日に対して、随時使用申請が可能である。申請書類の提出は事前連絡のうえ、東京芸術劇場事務室へ書類を持ち込む必要がある¹²。また、郵送での申し込みも可能だが、新規利用団体や学生団体等は、提出書類の不備を防ぐ観点から持ち込みを原則としている。書類に不備があった場合、その場で修正を依頼する。また、使用内容が適切ではない場合は受け取らないケースもある。

東京芸術劇場運営要綱¹³によると、コンサートホールの使用申請書は以下のような内容に限り、受け付けるものと定められている。

- (1) 音楽会（コンクール及び芸術鑑賞教室を含む）
- (2) (1)の公演に付帯する舞台練習、準備、撤去等
- (3) 公官庁等が主催する式典その他これに類する会議
- (4) その他、特に必要と認めるもの

公演申請書、公演計画書を受け取った後、台帳へ仮のスケジュールを記載する。

・使用日の17か月前（申請書類提出の翌月）

最速で申請書類を提出した場合、使用日の17か月前の中旬を目途に開催される選考会¹⁴にかけられる。また、空き日への申請の場合は、申請書類を提出した翌月の選考会にかけられることとなる。選考会では選考基準を元に申請書類の選考を行う。希望日が重なった場合は、内規の選考基準に基づき調整を行う。これらを参考に、大ホールの選考委員4名が最終的な使用の可否を決定する。選考会の終了後、選考結果は決裁後に使用承認書を申請団体へ発送するが、事前に電話で知らせる。

・使用日の7か月前

貸館担当者は公演の7か月前には、以下書類を主催者へ発送する。

- (1) 公演確認書の提出に関する案内
- (2) 公演確認書
- (3) コンサートホール利用上の注意点
- (4) 利用料金表
- (5) 楽屋配置図

・使用日の4か月前

主催者は公演確認書を東京芸術劇場へ提出する。

・使用日の1か月～2週間前（ホール打ち合わせ）

公演日の約1か月前から2週間前を目安に、主催者及びコンサートホール側の舞台、音響、照明、案内等の担当者間で事前の打ち合わせを行う¹⁵。

ホール打ち合わせでは、貸館担当者が主催者と公演日の詳細を確認し、不足している内容の聞き取りを行う。搬入関係、会場への入り時間、ピアノの使用に関する確認、オルガンの使用に関する確認、公演スケジュール、楽屋の使用箇所、チケット料金、券種¹⁶、販売状況、来場者数の見込み、当日券・招待券の有無、受付窓口の設置状況、不買席の有無、物販物の有無、プログラムの配布方法、アンケートの有無、幼児入場の可否、アナウンス方法、花束の持ち込みについて、障がい者対応の有無、面会方法について、VIP対応の有無、開演ベルの運用方法、看板等の設置の有無、録音・録画・写真等記録の有無、半券区分の振り分け、バーコーナの運用、施錠について、誘導等の運用、入館リストの有無、関係者パスの確認、天板（反響版）の種類、オルガンの向き等の確認を行い、最終的な打合せ

東京芸術劇場 大ホール 打合せ表

公演日		令和 年 月 日 ()		公演名	
主催者名		当日担当者		表 / 裏 / ステマネ / 様	
公 演 准 備 進 行	貸出時間	午前(RH/本番)・午後(RH/本番)・夜間(RH/本番)			
	搬入関係	時 分～ × 台→ 時 分～ × 台→ 時 分～ × 台→			
	料金	S: A: B:			
	券種	CPU(主催者・D.A.・ローズン・C.A.・東京芸術劇場)			
	発売状況	月 日現在 約 名			
	□調整簿記入 駐車券	□地下5台・□搬入口 台・□地上 台→ 月 日渡し済			
	当日券	無・有(券種/枚数: /)			
	招待状	無・有(/) □裏券のみ			
	受付窓口 (時間/場所)	当日券・招待引換・預り・当日精算 時 分			
	不応席	無・有()			
物品販売	無・有()				
プログラム	無料・有料(Y / 場所: 5F・7F・8F)				
アンケート	無・有(回収: 5F・7F) / 障害者対応/無・有 名(/ 現在) 未就学児不可 / 車椅子・盲導犬・(座席) チケット有れば可 / 付添/無・有 (座席) 主催者判断・コメント				
□主催者発注 オルガン等	チェンバロ 奏者: 調律/無・有: up / a' = Hz 立会/無・有() 月 日発注済				
□主催者発注	立会/無・有() 月 日発注済				
リハーサル	時 分～ 時 分				
開場	【 】 時 分		【 】 時 分		
開演	時 分(休憩 分間)				
終演	時 分				
曲目:遅れ客対応【>:扉前、>:白席、~:アタッカetc.】	曲時間・楽章時間等				
面会	⇒(開演前・休憩中・終演後)に(下手・上手)(案内可・主催者対応) 団員・合唱団員⇒終演後アトリウム・5階・なし 終演後非()合・指揮者・ソリスト⇒有(2F・5F・なし)				
VIP対応	無・有()				
開演ベル	1ベル(5分前・定刻・無)/本ベル(定刻・5分押・無)/休憩後				
看板等	無・有(仕様) (場所)				
録音	録音/有・無 商用・記録用・明治座(CD-R・Line・業者())				
録画	録画/有・無 商用・記録用 音声Line/不要・要(業者())				
写真	カメラ位置() 写真/有・無 上手・下手・8F・9F・客席() 業者() ※一般来場者/不可・開演中以外可・その他()				
半券区分	枚数のみ/一般or招待/裏書き有無/随別/券種別(可能な限り)				
同時使用	RH(大・中1・中2・中3・小1・小2 会議(シンフォニー・小1・小2・小3・小4・小5・小6・小7))				
パソコン	開場・休憩・7F・9F				
施錠	施錠:(上手・下手)・施錠無 / カードキー: 枚				
誘導灯	ON・OFF・()				
入館	リスト: 済・前日までに / バス見本: 済・前日までに				
アンコール	有・無 MC(無・有)→				
楽 屋 等	楽屋1	午前	午後	夜間	
	楽屋2	午前	午後	夜間	
	楽屋3	午前	午後	夜間	
	楽屋4	午前	午後	夜間	
	楽屋5	午前	午後	夜間	
	楽屋6	午前	午後	夜間	
	楽屋7	午前	午後	夜間	
	楽屋8	午前	午後	夜間	
楽屋9	午前	午後	夜間		
楽屋10	午前	午後	夜間		
楽屋11	午前	午後	夜間		
録音室	午前	午後	夜間		
中継室	午前	午後	夜間		
打合せ	令和 年 月 日 () 時 分 ~				主催者担当者
配布先	□施設□明治座舞台□ヴォートルロイダイナック□警備				劇場側担当者
施設:		舞台:	照明:	音響:	案内: 担当:

(図表1) 大ホール打合せ表

表を作成する。

ホール打ち合わせ後、打合せ表（図表1）を作成し、施設（舞台管理）、明治座舞台（舞台技術）、ヴォートル（案内係）、

ダイナック（バーコーナー運業者）、警備へ共有を行う。

公演当日までの貸館業務に関するスケジュールの概略を以下に記す。（図表2）

スケジュール	貸館担当	使用者（主催者）
申請受付前	問い合わせの対応	問い合わせ、申請書類の作成
使用日18か月前	使用申請書、公演計画書の収受	使用申請書、公演計画書、過去の公演資料、団体規約の提出
使用日17か月前 （申請書類提出の翌月）	ホール利用選考会 選考結果の報告	選考会の結果待ち
使用日12か月前		ホール施設使用料金の3割を納入
使用日7か月前	公演確認書の提出に関する案内状の送付	
使用日4か月前		公演確認書の提出
使用日3か月前		ホール施設使用料の全額を納入
使用日1か月前～2週間前	打ち合わせ	打ち合わせ

（図表2）使用当日までの貸館業務スケジュール

以上が公演実施までの貸館担当のスケジュールである。次に、使用日当日のスケジュールを記す。

3-2-2. 使用日当日

・入館時

コンサートホールの使用当日、貸館の公演担当者は主催者が楽屋口に到着した際に受付から内線で連絡を受ける。連絡を受けたら楽屋口へ向かい、主催者の迎え入れと挨拶をする。主催者のうち、受付やロビーでの業務を担う表周り、舞台周りや楽屋の周りなど演奏者のケアを担う裏周りの責任者はそれぞれ異なる時間に入館するが多いが、基本的には裏周りの責任者が入館した際に立ち会い、会場管理計画書の受け取りを行う。楽屋やリハーサルルームなど、各使用場所の鍵の受け渡しについては、受付のヴォートルが対応する。主催者の表の責任者がロビーの準備を行う際に立ち会い、会場レイアウトや、受付の運営方法などに関する助言を行う。

・リハーサル開始後

明治座舞台から、コンサートホールの当日使用する付属設備のリストを受け取り、システムへ入力し使用金額を確定させる。

・開場1時間前（ロビー打ち合わせ）

開場の1時間前にロビー内にて最終的な打ち合わせを行う。事前打ち合わせの資料を元に、主催者の表の責任者、貸館担当、案内係の担当者間で最終的な確認を行う。主に、

公演のスケジュール、最終的な座席の販売状況、来場者見込み数の確認、受付窓口の設置位置、当日券販売の有無、招待券、引換券の有無、障がい者対応の有無、物品販売の有無、開演ベルのスケジュール、VIP対応の有無、看板等の設置の有無、録音・録画・写真の有無、半券区分の確認方法、面会の対応等の確認を行い、当日までに生じた変更点などの確認を行う。

その際、楽屋を含む付属設備使用料金を主催者へ伝える。支払い期限は午前午後区分のみの使用の場合は17時まで、夜間区分を使用の際は19時までとされている。支払いは楽屋口受付でヴォートルが対応する。

・開場から開演まで、および終演後

基本的に貸館担当者はロビーにて立ち会いを行い、会場の様子を確認する。この際、主催者やお客様に対してだけではなく、案内係のヴォートルの見守りとケアも行う必要がある。

・退館時

主催者が退館する際には、受付から貸館担当者へ内線での連絡がある。連絡を受けたら楽屋口へ向かい、主催者のお見送りをを行う。この際、公演内容や次回の使用に関してなど、立ち話程度のフィードバックを行う場合がある。

・退館後

案内係のヴォートルより当日の公演記録の提出と、口頭での報告がある。

公演日の貸館業務に関するスケジュールの概略を以下に記す。(図表3)

使用当日	貸館担当	使用者(主催者)
入館時	入館時の挨拶、会場管理計画書の受け取り	鍵の受け取り、会場管理計画書の提出
リハーサル開始後	付属設備使用料金の確定システムへの記入	
開場1時間前	ロビー打ち合わせ 付属設備使用料金の通達	ロビー打ち合わせ
開場から開演まで	必要があれば立ち会う	立ち会う場合、会場対応
終演後	必要があれば立ち会う	立ち会う場合、会場対応
17時または19時		付属設備使用料の支払い
退館時	退館時の挨拶、お見送り	鍵の返却
終演から1時間後	ヴォートルからの情報共有	

(図表3) 使用当日の貸館業務スケジュール

4. コンサートにおける主催者とコンサートホールとの関係性

本章では筆者が管理するホールと東京芸術劇場を事例に、コンサートホールがどのように運用されているのか整理を行う。ホールを使用する立場である主催者と、主催者を迎え入れる立場であるホールの関係性に着目して考察を試みる。

なお、本章では公演を事例に記述を進めるため、練習やリハーサルなどでの使用は除外する。また、東京芸術劇場のコンサートホールの性質を踏まえ、筆者の管理するホールの事例はクラシック音楽の公演に限定する。

4-1. 主催者の役割

主催者とは、アーティスト、または音楽事務所や芸術団体との交渉を通じて、企画の買い取りを行う者や、自らプロデュースし、チケットを販売する者、公演等の開催に資金面での責任を持つ者を指し、企画、制作、広報、宣伝、マーケティング、運営などの業務を担っている^{17 18}。コンサートホールで公演を開催するまでに、主催者はホールの貸館担当者と、ホールの予約時から公演日まで連携を取る必要がある。主催者のうち、当日の運営業務を担う担当者は、受付や誘導、案内など、舞台より前でお客者と接する業務を「表周り」または「表(おもて)」と呼ぶ。当日の表周りの担当者がホールとのやり取りの窓口となり、公演全体の情報を共有する役割を担うケースが多い。また、公演日当日は会場の入口付近にて、当日券の販売、招待券の引き換え、会場の案内などの業務を行う。問い合わせ対応や、会場内で発生したトラブルについての対応など、公演日当日の責任者として窓口対応を行うことが求められる。

一般的にはブラックスーツを着用し、フォーマルな服装で業務にあたる。

一方、お客様に見えない範囲で行う業務を「裏周り」または「裏(うら)」と呼ぶ。裏周りは楽屋の設置や出演者のケアなど、舞台の裏側で行われる業務を担っている。音響、照明、舞台監督やステージマネージャーなども裏周りに含まれる。音響や照明に関しては、演出に関わらない範囲の業務¹⁹であれば、ホール側の舞台管理担当が行う場合もあるが、演出に関わる操作が伴う場合は、外部の技術スタッフを依頼する場合がほとんどである。また、ステージマネージャーは、コンサートホールの舞台、音響、照明担当と連携を取り、舞台図面の作成、当日の舞台進行やタイムマネジメント、場合によっては出演者のケアを担うこともある。裏周りの担当者の服装は、クラシック音楽の公演の場合、スーツや、上下黒のスラックスとシャツを着用するが多い。それぞれのセクションはトランシーバーを使用して連携を取る。

4-2. コンサートホールの役割

主催者を迎え入れるコンサートホールは、公演が円滑に実施されるために事前の準備を行い、当日事故が起こらないよう、主催者と連携を取りながらホールを運営する。これまで見てきたように、東京芸術劇場のような大規模なコンサートホールでは、貸館担当者が主催者と連携を取り、当日までに必要な情報をまとめてホール全体へ共有する。また、貸館担当者は、主催者の表周りとはやり取りする機会が多く、裏周りの内容については、ホールの舞台管理が対応する。ここで言う舞台管理とは、コンサートホールに設置されている機材や備品、音響・照明機器の管理業務

を行い、使用者が求める表現をどのように可能にするか適切な助言を行って、要望に応じていく技術業務、および技術者のことを指している²⁰。また、舞台管理は、「舞台技術」や「技術」、「舞台」などと呼ばれる場合もある。

公共ホールの場合、指定管理者が舞台管理業務を専門の業者へ委託しているケースがほとんどである。そのため、ホールの舞台管理業務は契約内容によって変化する。主催者の意向を踏まえて、舞台、音響、照明の設置準備や、演出に関わらない簡易な操作を行う場合もあるが、演出に関わる操作（オペレート）が伴う場合には、主催者が専門の業者を用意することが求められる。その際には、機材の使用説明や設置の見守り、舞台機構の操作²¹などを行う。また、舞台管理は、公演に関する機材の貸出や設置、機材の使用方法に関する説明、各種舞台機構の操作以外にも、機材の保守やメンテナンスなどを行う。東京芸術劇場の舞台管理業務全般については、ホールの開館当初から明治座舞台に委託している。公演に関する事前打ち合わせには必ず明治座舞台の舞台、音響、照明担当が参加する。その際に各担当者が舞台管理についてのヒアリングを行い、情報をセクション内で共有する。

一方、筆者が管理するホールでは、アマチュア団体の使用も多いため、より厳密にホールの舞台管理に関する説明を行う必要がある。なぜなら、主催者が演出に関わる操作を筆者に行ってもらえるものと勘違いを起こさないためである。また、専門的な内容を主催者が把握しているとは限らないため、それぞれのレベルに応じた言語を使用することが求められる。どの程度内容を把握しているのか推測する必要もある。専門性を控えたコミュニケーションを行うことや、わかりやすい単語で説明すること、意思疎通のための共通言語を探ることも、舞台管理業務の役割だと考えられる。

公演当日は、打ち合わせで確認した内容に即して舞台、音響、照明関連の準備を行う。服装については、基本的に動きやすい衣類を着用する場合が多く、怪我を防ぐために、長袖長ズボンの着用が推奨される。舞台転換などで舞台上に出る場合には、明治座舞台のスタッフのようにスーツを着用するか、上下黒のシャツとスラックスなどを着用する。

4-3. 主催者とコンサートホールの関係性

主催者とコンサートホールは、使用日の予約をした段階から関係性が生じる。多くのホールでは事前に使用料金の半額以上の金額を先に収める必要がある。主催者はホールが提出を求める資料等の準備、作成を行い期限内に提出する必要がある。ホールは提出された公演内容が、そのコンサートホールの使用規則に則した内容であるか確認を行う。

また、当日のタイムテーブルに問題はないか、図面等に不備はないか、などの確認も行う。なにより、当日事故が起こらないよう事前の資料の確認は最も重要な業務の一つである。

東京芸術劇場では、主催者が貸館担当と事前に対面での打ち合わせをすることが必須となっており、表周りとは裏周りの各責任者およびステージマネージャーの参加を求められる²²。一方で、筆者が管理するホールでは、対面の打ち合わせは必須ではなく、電話やメールのやり取りで完了する場合がほとんどである。まれに、演出の都合や、録音、録画を行う公演については、会場や機材確認のため、主催者が事前に下見に訪れる場合がある。多くの公演は、小規模の編成であるため、舞台を組む必要はなく、事前に共有された資料に不備さえなければ問題が生じることはほとんどない。しかし先に挙げたように、音響や照明操作を行ってもらえると誤認したまま公演当日を迎えてしまう主催者が過去には存在したため、現在では指定管理者が使用条件についての説明を入念にしている。

上記の通り、コンサートホールは主催者が公演でどのようなことを実現させたいのか、提出された内容でホール運営に問題が生じないか、ということ懸念しなければならない。また、主催者は提出資料や、内容に不備があった際に、修正する必要がある。このようなやりとりによって、主催者とコンサートホールの関係性が構築されていく。

5. まとめ

筆者が担う業務の内容および、東京芸術劇場コンサートホールの貸館業務の内容について事例を踏まえながら明らかにしたことにより、これらの業務についての共通点を発見した。本章では、その共通点について考察を深めていく。そして、なぜ東京芸術劇場コンサートホールにステージマネージャー導入の提案をするのか、具体的な記述を目指す。

5-1. 小規模ホールの舞台管理業務と、大規模ホールの貸館業務の共通点

筆者が管理するホールと、東京芸術劇場コンサートホールとでは、明らかに会場の規模が異なる。また、会場の規模が異なるゆえ、公演内容も当日の運営体制についても違いが生じる。しかし、筆者の担う舞台管理業務と、東京芸術劇場コンサートホールの貸館業務については、ホールを運営するという観点では多くの共通する部分がある。

例えば筆者は、自身が舞台管理を担うホールにおいて、公演の来場者数に鑑み、受付をどの位置に設置すればお客様への対応が円滑になるか、待機列はどのように組むことが理想的か、などといった表周りの運用に関する相談を主

催者から受けることがある。また、事前の打ち合わせに関しても、舞台管理担当である筆者が公演内容の確認を行い、タイムテーブルなどの情報を整理して、適切な運用を行うことができるかを判断することもある。このような業務は東京芸術劇場では貸館業務に付随するものであり、舞台管理が担う業務ではない。言うなれば、業務内容はグラデーションであり、規模が小さいほど一人が担う業務の幅は広く、規模が大きいほど、専門性が高まり一人が担う業務の幅は狭まるということである。

筆者が管理するような小規模のホールにおいても、それぞれの専門性を持ち合わせたスタッフを配置することが理想的ではあるが、残念ながら予算の都合上配置することは難しい。いわばオールマイティーに業務を熟すことのできる人員を配置することが求められる。一方で、東京芸術劇場のような大規模ホールでは、扱う情報量や対応する主催者の数も増える。それぞれの業務が分担されており、貸館業務についても専門の人員が配置されている。では、貸館業務にはどのような専門性が伴うのだろうか。

5-2. 貸館業務の専門性について

貸館業務の専門性とは一体どのようなことなのか。第3章で記した内容からも分かるように、貸館業務は事務的の仕事が大半を占める。しかし、その業務の内容こそ、専門性が伴うのである。中でも、「音楽に関する基礎的な知識」と「使用者との関係構築」については、最も重視される項目である。

「音楽に関する基礎的な知識」とは、コンサートホールで開催されるクラシック音楽やオーケストラなどの公演で演奏される楽曲や楽器、演出などに関する基礎的な知識のことを指す。客層や公演の趣旨によってプログラムの内容は変化するが、一般的なオーケストラのコンサートでは、前後半の2部構成である場合が多い。また、プログラムの前半には序曲や協奏曲など、演奏時間の短い楽曲を2~3曲設定し、後半には交響曲など演奏時間の長い楽曲を設定することが一般的とされている。楽曲が作曲された年代によって、オーケストラの編成は大きく変わる。例えば、モーツァルトやベートーヴェンなどの古典派の楽曲では、オーケストラの編成は小さく、管楽器や打楽器などの奏者は少ない。一方、マーラーやシベリウスなど、ロマン派の楽曲ではオーケストラの編成は大きい。これらのようなプログラムの内容については主催者が設定するため、貸館担当者は、プログラムの内容にも気を配り、全体の演奏時間を想像し、主催者が時間内に退館することが可能であるかといったチェックも行う。

プロのオーケストラは多くの公演数を熟しているため、

申請段階での不備はほとんどない。しかし、アマチュアのオーケストラや団体などは、実現させることが難しいプログラム構成を設定し、申請をしていくケースがある。問い合わせや申請段階で、これらのような内容を確認し、本当に実現させることが可能か主催者側に確認することも貸館担当の業務である。実現不可能なプログラム構成や、転換に時間を要する内容を許可した場合、予定していたスケジュール通りに公演が進行せず、使用時間の延長が発生することなどが想定される。その場合、使用者が完全撤収するまで対応しなければならず、ホールで働く全てのスタッフの負担となってしまうため、公演内容を確認することは重要である。そのため、申請の不備や、問題点を指摘しなければならぬが、その際、主催者に対して威圧的、高圧的にならないよう気を付ける必要がある。また、主催者によっては問題事項をそのまま押し通そうとするケースもあるため、萎縮せずにコンサートホール側の意図を適切に伝えられることも求められる。そのための接客的な意識や社交性も重要である。そして、貸館担当者は主催者に限らず、案内係（ヴォートル）や舞台管理（明治座舞台）との関係構築も重要な業務の一つである。コンサートホールでの公演が円滑に進行できるように連携し、コンサートホール全体の運営体制を整えることが求められる。このような各セクションとの関係構築も貸館業務の一環と考えられる。そのため「使用者との関係構築」も貸館業務に必要な専門性である。

貸館業務は、各セクションとの関係性を構築しつつ、コンサートホール全体を見渡して、随時適切な対応と判断を行うことのできるバランス感覚が要求される業務である。しかし、貸館業務では裏周りのうち、舞台管理や機材、技術についての対応を行うことはない。そのため、主催者が提出した図面や使用機材など、舞台に関わる書類の不備を見つけることが難しく、機材等に関する問い合わせについては、貸館担当ではなく舞台管理が対応する。また、貸館業務は公演中に舞台裏での実務がないため、出演者との接触が少なく、関係性を構築するまで至ることは少ないため、演奏者の意見を運営に反映させにくいという問題もある。これらのような役割を担うことのできる専門的な人材を配置することにより、問題解決までの手間が省略され、より円滑な運用ができるようになるのではないだろうか。

5-3. 東京芸術劇場の貸館業務に対する提案

舞台管理業務と貸館業務では求められる専門性が異なる。しかし、これら両方の観点を持ち合わせた者を配置することにより、業務がより円滑になると考えられる。舞台管理業務と貸館業務の双方の観点を持ち合わせた存在、つ

まりそれがステージマネージャーである。ステージマネージャーはこれからのコンサートホール運営において、最も重要度の高い職種であると推測する。

5-3-1. ステージマネージャーとは

本節でステージマネージャーの必要性を問う前に、ステージマネージャーとはどのような役割を担うか、説明する必要がある。東京芸術劇場を使用する団体の多くは、オーケストラや吹奏楽、合唱団などといった、比較的人数の多い団体である。そのような団体には、裏周りの業務のうち、舞台に関係する業務を取り仕切るステージマネージャーという役割のスタッフが配置されることがほとんどである。ステージマネージャーはオーケストラなどの団体に所属するが、コンサートホールに所属する場合もある。

住友生命いずみホールでステージマネージャーを努める小味潤彦氏は、自身のコラムで、コンサートホールにおけるステージマネージャーの業務と役割について次のように語っている。

昔からホールの暗い舞台袖には勝手なことをしようものなら、すぐに一喝されそうなおちゃんが座っていました。「こらあつ、あぶないやろ！」鬼の形相で怒られるのには理由があります。ホールという場所は常に危険と隣り合わせなのです。舞台の上には照明器具が何台もつり込んであります。舞台の上に色々な道具が置いてあることもあるでしょう。そんな場所で慣れない人たちを好き勝手にはさせておけません。このおっちゃんはいわゆる舞台さんと呼ばれる人です。われわれホールのステマネというのは、この舞台担当者がコンサートホールに特化した存在なのだと考えています。²³

また、サントリーホールで長年ステージマネージャーを勤めた猪狩光弘氏は、インタビューにて、その業務を次のように語っている。

コンサートの現場の進行を統括する。リハーサルから本番までのスケジュールを管理し、音響や照明に指示を与えて、演奏家やオーケストラにベストな状態でパフォーマンスできるような環境を整え、あらゆるトラブルを想定して、それに対処する役割。そのために、所属するホールの音響や照明設備、各オーケストラの演奏者個々の譜面台の高さ等にいたる、舞台裏のすべてを知り尽くしているプロ。オーケストラやアンサンブルの編成配置のプランニングにはじまり、公演中に

ステージ転換がある場合は、楽器の移動などのセッティングの変更を行い、終演後の撤収作業までを扱う。²⁴

ステージマネージャーは、舞台管理業務のように見える。しかし、舞台管理と大きく異なる点は、管理や技術の提供という側面だけではなく、公演をよりよいものにするために業務を行っているという点である。

例えば、ステージマネージャーはコンサートホールの特性を熟知している必要がある。舞台上のピアノの配置を数センチ変えただけでも、演奏者の感覚や聴衆への伝わり方も変化する。演奏者が何を求めているのか、どのような表現をしたいのか、演奏される音楽の内容、演奏家の特性などを考慮して助言を行い、最適な環境を提供することが求められる。そして、舞台を一緒に作り上げることによって、演奏者のベストパフォーマンスを引き出すことも役割である。

ステージマネージャーが配置されているホールでは、公演に関する打ち合わせを行い、第3章、図表1のような打ち合わせ表を作成することも業務の一環である²⁵。また、図面の確認や使用備品についてなど、管理や技術、舞台に関する内容についても把握しているため、打ち合わせには一人で臨むことができる。

舞台技術を担当する技術者と円滑なコミュニケーションを図るためには、技術者が使用する言語や、その業務内容を認識しておく必要があるからだ。

音楽や楽器、演奏についての内容、出演者の思いや気持ち、制作側の意図、舞台技術に関する知識、なにより音楽面についての知識と、各セクションと良好な関係性を築き、信頼される人柄であることがステージマネージャーに必要な資質である。

コンサートホールのステージマネージャーは、プロのオーケストラ団体でステージマネージャーを経験した者が就くことが望ましい。アマチュア団体が不安に感じている部分について、的確なアドバイスを行うことのできる人材を配置することで、安心して公演に臨むことができる材料にもなる。

5-3-2. 導入に向けて

プロのオーケストラには必ずステージマネージャーが存在するが、コンサートホールに従事する専属のステージマネージャーは珍しく、国内での事例も少ない²⁶。東京近郊では、サントリーホール、紀尾井ホール、東京オペラシティ、ミュゼ川崎シンフォニーホールの4件しか事例がない²⁷。

東京芸術劇場コンサートホールは開館当初、貸館を中心とする運用であったため、ステージマネージャーが設置されることはなかった。

しかし、東京芸術劇場は2012年のリニューアルオープン以降、「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（劇場法）」の趣旨、内容に即し、創造発進型劇場という目標を掲げ、これまで貸館をメインとしていた事業内容から、自主事業を行う劇場へと転換した。その結果、共催、提携、定期使用団体との諸連絡や書類作成など、それぞれの事務処理を貸館担当者が担うこととなり、その業務量は膨れ上がった。東京芸術劇場には現在3名の貸館担当者が在籍しているが、うち2名は自主事業の実務も抱えており、貸館のみを担当する職員は1名のみである。また、1つの団体が長期使用するケースが多いプレイハウス、シアターイースト、シアターウエストとは異なり、コンサートホールの公演は日替わりのため日数分の処理が必要となる。そのため、打ち合わせ業務は公演数と同じ数だけ行われ、事務処理が煩雑となり、貸館担当の膨大な業務を抱えている。

東京芸術劇場のコンサートホールに出演する団体は、プロのオーケストラや合唱団などの文化芸術団体が大半を占めており、アマチュアでも多くの団体は運営体制が整っているため、東京芸術劇場コンサートホールにステージマネージャーが設置されていなくても公演は成立する。そのため、これまでにステージマネージャーが導入されることはなかった。

これらのような問題点を踏まえ、2014年にコンサートホールへステージマネージャーの導入に関する提案がされたが、導入には至らなかった²⁸。主催者のスケジュール次第では打ち合わせの日程調整が難しく、時間外の業務が発生するケースも少なくない。打ち合わせ業務をステージマネージャーが担当することで、貸館担当者の負担軽減にもつながる。

また、東京芸術劇場は公共劇場であるため、今後も新規のアマチュア団体がコンサートホールを使用する可能性が高い。どのような資料が必要か、事前に何を準備すればよいか、制作のスケジュール進行についてどのように進めるか、などの具体的なアドバイスを行う必要がある。公共劇場としてアマチュア団体に対して適切なフォローを行うことは、劇場の公共性を高める一つの要素であると想像できる。使用者に安心して公演を迎えてもらうためには、その役割を担うことのできるステージマネージャーの導入を検討する余地がある。では、東京芸術劇場にステージマネージャーを導入させるためには、ステージマネージャーの必要性を言語化する必要がある。

ステージマネージャーという業務について、あまり広く

一般に認知されておらず、その必要性が業界内でも認知されているとは言い難い。東京芸術劇場内では、演劇と音楽に部門が分かれており、それぞれのキャリアや出身によって認識に差がある。ステージマネージャーという職種がどのような業務を担っているのか言語化し、その必要性を職員間で共有することによって、導入に向けた議論を展開させられるのではないだろうか。

また、人材の不足も導入に向けた議論が展開されない要因の一つとして考えられる。東京近郊ではアートマネジメントに関する学科を設置している音楽大学が数校存在するが、ステージマネージャーを専門的に養成するカリキュラムが組まれている教育機関は存在しない。ステージマネージャーは現場の実務を通して学ぶ、職人のような仕事であると考えられているからだ。また、ステージマネージャーは激務であることで知られており、給与についても業務量に比例しないケースも多いため、新しい成り手が見つかりにくいという実情もある。このような問題点を改善しなければ、慢性的な人材不足は解消されない。東京芸術劇場コンサートホールに限らず、各地のコンサートホールにステージマネージャーが導入されるようになるまで、長期的な計画を業界内で議論する必要もある。

コンサートホールで人材の育成に取り組んでいるのは、国内ではサントリーホールのみである。現在は4代目のステージマネージャーが業務に就いている。人材育成事業の一環として、ステージマネージャーの育成事業を展開することが、東京芸術劇場の公共性を高めることにもつながるのではないだろうか。

6. おわりに

本研修では、実務内容を中心としたフィールドのサーチを行うことができた。今回の研修を通して、アートマネジメントに関連する内容に興味を持ったため、今後は裾野を広げて、研究活動を継続していきたいと考えている。特に、制作や運営に関する内容については、自分自身の実務を通して、実務的な内容を含めたりサーチを行うことを目標としたい。また、今回は時間の都合上、海外との比較検討まで手を広げられなかったこと、貸館以外の業務に関するヒアリングを設けられなかったことが悔やまれるため、今後の課題としたい。

また、本研修で培った内容を自身のホールに持ち帰り、実務に生かしたい。特に東京芸術劇場で使用している打ち合わせ表については、確認内容の詳細や、記載方法が分かりやすいため、自身のホールに即した内容へアレンジをして応用させたいと考えている。

本研修において指導を担当していただいた出口氏をはじめ

め、貸館担当の鋤田氏、首藤氏、および事業第一系の皆様に対して深謝の意を表したい。また、本研修制度の運営を行っていただいた人材育成担当者の皆様、レポート指導を行っていただいた宮野氏、並びに同時期に研修を受講した研修生の皆様、東京芸術劇場の全ての皆様へ誠意を表する。

注

- 1 指定管理者の下請けで舞台管理業務を行う業者は、入れ替わりの度にこのような状況に陥ることがある。
- 2 特定の企業の商品を使用した説明会、講習会等、物品の販売、契約等のほか、業務上の利用または広告、宣伝、PRその他これに類するもの。
- 3 自治会、町会、福祉団体等の予約が最優先となっており、利用月の4か月前の25日から末日までが申込期間となっている。在住団体は利用月の3か月前の25日から末日まで、在勤団体、個人での申請は2か月前の25日から末日までからとなっている。
- 4 公演や発表会など、本番での使用。
- 5 ワイヤレスマイクや照明機材の使用、奈落等機構の操作が伴う場合。
- 6 公益財団法人東京都歴史文化財団東京芸術劇場『東京芸術劇場2021』、2021年
- 7 立教大学の入学式や、東京都の入庁式、豊島区の成人式での使用履歴がある。
- 8 東京芸術劇場『コンサートホール〈大ホール〉利用のご案内』（制作年不明）
- 9 東京芸術劇場では、舞台管理に関する業務を明治座舞台株式会社へ委託している。
- 10 東京芸術劇場では、コンサートホールの案内に関する業務を株式会社ヴォートルへ委託している。
- 11 例えば、電車の遅延により多くのお客様の到着が遅れている際に、開演時間を遅らせるか判断しなければならない。
- 12 東京芸術劇場公式サイト「コンサートホールお申込み」2022年1月4日最終アクセス
<https://www.geigeki.jp/rent/concert/reserve.html>
- 13 公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場『東京劇場年報2021』、p86
- 14 使用申請を行った団体に対して、公演運営の適性を判断する。
- 15 打ち合わせには明治座舞台とヴォートルの担当者が同席する。
- 16 チケットの券面がどのようなものか事前に確認を行う。
- 17 クラシック・コンサート制作の基礎知識、p57
- 18 文化庁 令和2年度第3次補正予算事業 ARTS for the future! 募集要項、p10
https://aff.bunka.go.jp/uploads/AFF_youkou.pdf
- 19 例えば、ホール備え付けのワイヤレスマイクのボリューム調整や、開演時、終演時の客電の操作など。

- 20 『舞台技術の共通基礎』、p70
- 21 バトンや奈落の操作など。
- 22 一部のプロオーケストラを除く。
- 23 住友生命いずみホール音楽情報誌・オンライン版「Jupiter」制作年不明
<http://www.izumihall.jp/jupiter/komi/komi01.html>
- 24 日本製鉄 第31回日本製鉄音楽賞受賞者決定 digital PR platform、2021年
<https://digitalpr.jp/r/46070>
- 25 インタビュー 猪狩光弘氏 2022年2月23日 東京芸術劇場にて。
- 26 最高の演奏を客席へ「音のソムリエ」猪狩光弘さん、2012年
<https://www.youtube.com/watch?v=mb8MiFmZXso>
- 27 インタビュー 猪狩光弘氏
- 28 東京芸術劇場 資料、2014年

参考文献

- ・齋藤純一『公共性』岩波書店、2000年
- ・根本昭・佐藤良子『文化芸術振興の基本法と条例 一文化政策の法的基礎Ⅰ』水曜社、2013年
- ・石田麻子編『クラシック・コンサート制作の基礎知識』ヤマハミュージックメディア、2013年
- ・宮崎隆男『「マエストロ、時間です」～サントリーホール ステージマネージャー物語～』ヤマハミュージックメディア、2017年
- ・河村建夫著・伊藤信太郎編『文化芸術基本法の成立と文化政策 一真の文化芸術立国に向けて』水曜社、2018年
- ・劇場等演出空間運用基準協議会『舞台技術の共通基礎 一公演に携わるすべての人々に [改訂版2020]』劇場等演出空間運用基準協議会、2020年
- ・藤野一夫編『基礎自治体の文化政策』水曜社、2020年

ウェブサイト

- ・住友生命いずみホール音楽情報誌・オンライン版「Jupiter」制作年不明、2022年3月1日最終閲覧
<http://www.izumihall.jp/jupiter/komi/komi01.html>
- ・「日本製鉄 第31回日本製鉄音楽賞受賞者決定」digital PR platform、2021年
<https://digitalpr.jp/r/46070>
- ・東京芸術劇場「コンサートホール（大ホール）」、2022年3月1日最終閲覧
<https://www.geigeki.jp/house/concert.html>
- ・東京芸術劇場「コンサートホール お申込み」、2022年3月1日最終閲覧
<https://www.geigeki.jp/rent/concert/reserve.html>
- ・文化庁「令和2年度第3次補正予算事業 ARTS for the future!」

募集要項、2022年

https://aff.bunka.go.jp/uploads/AFF_youkou.pdf

インタビュー

・「最高の演奏を客席へ「音のソムリエ」猪狩光弘さん」Kyodo News、2012年5月29日

<https://www.youtube.com/watch?v=mb8MIFmZXso>

・猪狩光弘氏 筆者によるインタビュー 東京芸術劇場にて、2022年2月23日

公共劇場の音楽制作について

—「芸劇オーケストラ・アカデミー・フォー・ウインド」を事例として—

短期コース・音楽制作分野 研修生
前久保 諒

実務研修概要

■研修期間

令和3年9月21日（火）～12月28日（火）

■実務研修を行った事業

1. 芸劇オーケストラ・アカデミー・フォー・ウインド
2. ボンクリ・フェス2021 “Born Creative” Festival 2021

■実務研修にあたっての課題

公共劇場の音楽制作について

—「芸劇オーケストラ・アカデミー・フォー・ウインド」
を事例として

■事業の概要

1. 芸劇オーケストラ・アカデミー・フォー・ウインド

主催：公益財団法人 東京都歴史文化財団

東京芸術劇場

助成：文化庁文化芸術振興費補助金

（劇場・音楽堂等機能強化推進事業）

独立行政法人 日本芸術文化振興会

2. ボンクリ・フェス2021 “Born Creative” Festival 2021

日程：令和3年10月1日（金）～10月2日（土）

会場：東京芸術劇場 コンサートホール ほか館内各所

主催：文化庁、公益財団法人 東京都歴史文化財団

文化庁委託事業「令和3年度戦略的芸術文化
創造推進事業」

企画制作：公益財団法人東京都歴史文化財団

東京芸術劇場

助成：公益財団法人 ローム ミュージック ファンデーション

公益財団法人 かけはし芸術文化振興財団

公益財団法人 野村財団

協力：東京都

■担当した業務

1. 芸劇オーケストラ・アカデミー・フォー・ウインド

レッスン日程調整、駐車場予約、リハーサルルーム
予約、レンタル打楽器予約、外部施設予約、オーケス
トラ・スタディ選曲調査、講師連絡および当日対応、
伴奏者連絡、ゼミ会場設営、フィードバックシート集
約・共有、外部公演スケジュール起草、宿泊施設予約、
演奏録画、外部公演撮影、広報用テキスト起草、リリー
ス原稿校正、チラシ校正、Web広報用画像素材作成、
写真撮影対応（下打ち合わせ、議事録作成、スケジュー
ル表作成、アカデミー生周知、当日対応）、ショーケー
ス・出演者ミーティング対応、ショーケース・ランス
ルー現場対応、年度末演奏会舞台スタッフ打ち合わせ
同席、部屋予約カレンダー作成、進行表作成、所蔵楽
譜整理

2. ボンクリ・フェス2021 “Born Creative” Festival 2021

当日ハンドアウト作成、ハンドアウト用テキスト邦
訳、出演者・スタッフ用ケータリング手配、「子ども
ボンクリ」参加者名札作成、ディレクター・リモート
出演対応、来場客対応、ポスター掲示。

はじめに

本稿は、公共劇場における音楽制作について、筆者が東
京芸術劇場での実務研修によって得られた知見をもとに、
考察を行ったものである。3ヶ月強における筆者の実務研
修では、ほぼすべての期間において「芸劇オーケストラ・
アカデミー・フォー・ウインド」（以下、GOA）の運営に
携わったため、本稿ではGOAを事例として議論を進める。

公共劇場が実施する事業は、2012年（平成24年）に制定
された劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（以下、劇場
法）によって、はっきりと規定されている。同法第3条に
具体的な事業が示されており、そこにはいわゆる貸館事業

や、自主事業、舞台芸術の普及啓発、あるいは劇場間連携や国際交流、調査研究などが明記されている。なかでも第7項には「全各号に掲げる事業の実施に必要な人材の養成を行うこと」と記されており、公共劇場の実施すべき事業として、人材養成事業が法的に位置付けられている。

劇場法で定められている人材養成事業は、公共劇場に係るあらゆる人の養成を射程に入れている。東京芸術劇場の場合、人材養成事業はおもに事業調整係が担っており、「アーツアカデミー 東京芸術劇場プロフェッショナル人材養成研修」や、「シアター・コーディネーター養成講座」といった複数の事業を実施している。実演家の養成事業としては、音楽においては本稿が対象とするGOAや、「芸劇×読響 ジュニア・アンサンブル・アカデミー」、また首都圏の音楽大学による「音楽大学オーケストラ・フェスティバル」、演劇・舞踊では「東京演劇道場」や「芸劇eyes」シリーズが実施されている。ただし東京芸術劇場における実演家の養成事業は、上記のいずれも公演制作を担当する係（事業第一係（音楽）、事業第二係（演劇・舞踊））が主管となって運営されている。

GOAは、音楽大学を卒業した（または卒業と同程度と認められる）新進の管打楽器奏者を対象に、最大3年間のカリキュラムを組んだ人材養成事業である。事業開始年の2014年から2020年までは「芸劇ウインド・オーケストラ・アカデミー」（以下、旧WOA）の名前で実施されており、カリキュラム改編を経て現在の名称(GOA)に変更された。名称のちがいにあらわれているとおり、旧WOAでは吹奏楽を中心としたカリキュラムであったが、改編にあたって指導対象をオーケストラへと移行した。改編前は東京佼成ウインドオーケストラと上野学園大学が事業協力に携わっていたが、現在のGOAでは東京芸術劇場が単独で運営を行っている。

本稿はやや複雑な性格を有している。すでに述べたように、音楽制作についての報告書にもかかわらず、事例として取材しているのは人材養成事業のGOAである。それは、公演制作を担当する係が人材養成事業を兼務する状況に対応している。他方、GOAはオーケストラを目指した音楽家養成事業にもかかわらず、対象としているのは管打楽器のみである。さらにいえば、当の管打楽によるオーケストラであるところの吹奏楽は、カリキュラム改編にともない指導の対象から外れている。本稿の前半は、まずGOAが現在とっている複層的な立場について、整理と考察に紙幅を費やしている。この議論を経て、後半でようやく公共劇場の音楽制作をめぐる考察へと向かう。

第1章では、公共・民間を問わず、劇場が音楽家を養成することの意義について、国内のさまざま事例を紹介しな

がら議論をすすめる。ここでは音楽大学卒業後のキャリアアップという課題を指摘し、音楽家養成事業にどのようなニーズがあるのかを、クラシック音楽業界全体の視点から確認していく。この議論を経たのち、公共劇場が音楽家を育てることの意義を見出していく。

第2章では、GOAが抱える課題を整理する。先に触れたカリキュラム改編の意図を分析したあと、GOAの体制面における課題について、事業評価の観点から指摘を行う。この章では、旧WOAから現在に至るまで、ミッションと実務のあいだに不一致が生じてしまっていることを確認する。

つづく第3章から2章にわたって、体制面の課題について考察を展開する。ここでは、社会的インパクト評価を取り上げ、筆者の観点からGOAのミッションの再設定を試みる。この章は実務研修のレポートも兼ねており、再設定されたミッションがGOAのなかでどう機能しているのかを、実際に担当したプログラムを事例に取り上げる。

第4章では、再設定されたミッションをもとに、GOAに対してさらなる考察を行う。ロジックモデルの短所を指摘しつつ、より有意な提案にむけて、対話や想像力といった観点からGOAを実施することの意義を議論している。

最後の第5章では、ここまでの議論を踏まえて、GOAや東京芸術劇場に対する筆者の提案をいくつか記すことで結論に代える。公共劇場が行う音楽制作のよりよいあり方について、実務研修から筆者なりに感じられた可能性を記しておきたい。

1. 状況確認：音楽家養成事業をめぐる国内の事情

本稿が執筆されている2022年1月、国内では前年末から徐々に感染報告が増えていた新型コロナウイルスのオミクロン株が爆発的に広まり、いわゆる第6波に差し掛かろうとしている。およそ1ヶ月前には、政府発表によって海外からの新規入国が急遽停止させられ、たとえば年末年始に全国で予定されていた「第九」演奏会やニューイヤーコンサートは、多くの公演において、土壇場で指揮者や演奏家の変更を余儀なくされた。海外留学や海外アーティストの招聘がひとつの軸となっているクラシック音楽業界にとっては、いまだ困難な時期が続いている。ただでさえキャリアアップをめぐる困難が多い音大生や新進音楽家にとっては、事態はより厳しい状況下にある。

一連の議論を始めるにあたって、第1章ではまず、新進音楽家のあゆむキャリアから出発して、劇場が実演家養成事業を行うことの意義を確認していきたい。劇場が音楽家を養成することは、クラシック音楽の文化全体にとってどのような意義があるのだろうか。

1-1. 音楽大学卒業後のキャリアアップ

たとえば二宮敦人『最後の秘境 東京藝大 天才たちのカオスな日常』（新潮社、2016年）には、実際に取材した音楽学部生たちの悩める証言が多く書かれている。同書では卒業後の進路について、進路先未定の数が多いというデータをもとに、「半数が行方不明者」だとしている¹。それにつづいて、音楽学部生による「あまり積極的に進路は決めてません」という証言も紹介している。

行方不明という言葉は誇張がかっているとしても、音楽大学を卒業したあとのキャリアについて、実際のところ多くの若い音楽家たちは不安を抱えている。そうした事実の裏返しとして、たとえばクラシック音楽のキャリアマネジメントにまつわる書籍は、近年相次いで刊行されている。なかでも2015年の大内孝夫『「音大卒」は武器になる』（ヤマハミュージックメディア、2015年）を境にして、それまで数年おきだった類書の刊行が、ほとんど毎年のように刊行されるほどになった²。

『音楽で生きる方法 高校生からの音大受験、留学、仕事と将来』（青弓社、2020年）では、20代後半から30代にかけての20人以上の音楽家に対して聞き取り調査を行っており、コロナ禍を踏まえた最新の事情が記されている。とりわけ音楽大学卒業後の進路選択の難しさについて、多くの事例が紹介されている。同書では、卒業後のキャリアプランについて、大学時代はレッスンが中心で、あまり教わってこなかったという声を紹介している。多くの学生が海外留学やオーケストラへの入団、あるいは指導者を目指すものの、いずれもその道を果たせる数は限られている。また、音楽大学を卒業すると、途端に練習環境の確保がむずかしくなってくる。これらの事情から、精神的ストレスで満足に楽器を演奏できなくなってしまう例もあれば、思い切ってプロの道を断念して、音楽以外の業界への就職を考える例もある。海外留学を果たした学生さえ、留学終了後には同じ課題に突き当たるといふ。「音大生が、環境面で満足できない状況に置かれることは決して少なくありません。むしろ、音大は学生が卒業後に音楽家としてやっつけける道を必ずしも用意しているわけではない、というよりも、全員に用意することは不可能です」³と、著者のひとりである相澤真一は述べている。

1-2. 国内の代表的な音楽家養成事業

音楽大学卒業後のキャリアアップという課題に対して、新進音楽家にさらなる研鑽の場を提供するプログラムが、国内には数多く存在する。

学校法人桐朋学園が富山市で1995年から開設している桐朋オーケストラ・アカデミーは、大学院とはべつに設立さ

れた独自の教育研究機関である。このアカデミーの設立は、富山市文化芸術ホール（通称：オーバード・ホール、1996年開館）と、大規模練習施設である富山市民芸術創造センター（通称：芸創センター、1995年開館）の計画にあわせて、富山市が芸創センターに隣接する敷地へ桐朋学園富山キャンパスを誘致したことに端を発している⁴。おもに音楽大学を卒業した新進音楽家を対象としており、オーディションで選抜されたアカデミー生は、最長3年間にわたって合奏指導や公開演奏会のカリキュラムを受講する。また、アカデミー生は受講期間中、キャンパス内の寮に滞在することができる。修了生はNHK交響楽団をはじめとする国内のオーケストラだけでなく、イタリアのRAI国立放送交響楽団などといった海外へのオーケストラにも入団した実績をもつ。

兵庫県立芸術文化センターが2005年に設立した兵庫芸術文化センター管弦楽団（以下、PACオーケストラ）もまた、新進音楽家のステップアップを図るアカデミーの機能を有している。とりわけPACオーケストラは公共劇場による音楽家養成事業として、設立以来卓越した実績をあげている。PACオーケストラでは国内だけでなく海外でもオーディションを実施して、世界各地からアカデミー生を選抜している。アカデミー生はこちらも最長3年間、劇場のある兵庫県西宮市に滞在しながら活動をし、国内外のオーケストラへの入団に向けて研鑽を積む。PACオーケストラは劇場の専属オーケストラとして年間をとおして演奏活動やアウトリーチ活動を行うほか、招聘コーチがアカデミー生に対して、個人レッスンや模擬オーディションなど実践的な実技指導を行う。これまでに、ミュンヘン・フィルハーモニー管弦楽団、フィンランド放送交響楽団など、国内外の著名なオーケストラに修了生を多く輩出している。

いずれの例も最長3年の在籍期間が与えられ、拠点地域に滞在しながら研鑽を積む、いわば長期滞在型のプログラムである。これに対して、一年のある時期のみ開講される短期型のプログラムも多数存在する。

1990年に開始されたパシフィック・ミュージック・フェスティバル札幌（以下、PMF）は、作曲家・指揮者のレナード・バーンスタインによって創設された国際的な音楽祭で、PMF組織委員会と札幌市が主催し、札幌コンサートホール Kitaraなどの指定管理を担う札幌市芸術文化財団が共催している。世界的な演奏家や指揮者を多数招聘し、PMFアカデミーとよばれる著名な教育プログラムを今日まで続けている。このほか、国内では小澤征爾音楽塾、霧島国際音楽祭におけるマスタークラス、草津夏期国際音楽アカデミー&フェスティバルなどが知られている。

首都圏、とりわけ東京都では、劇場主導による教育プロ

グラムが複数ある。サントリーホールでは1993年から声楽家とピアニストを対象としたサントリーホール・オペラ・アカデミーを、2010年から弦楽器奏者を対象としたサントリーホール室内楽アカデミーを開設し、多数の修了生を国内外の第一線の現場に輩出している。東京文化会館では開館まもない時期から新進音楽家デビューオーディションというコンテストを実施しており、現在は東京音楽コンクールと改称して続けている。同コンクールは東京芸術劇場の指定管理者でもある東京都歴史文化財団や東京都、関連企業などが主催して、例年レベルの高いコンテストを集めている。あるいは、横浜市の横浜みなとみらいホールでは、2002年からホールオルガニスト・インターンシップ・プログラムを実施し、大学を卒業した新進のオルガニストを毎年募っている。インターン生は劇場のホールオルガニストとともに、公演や楽器の保守だけでなく劇場の企画制作や広報活動などにも携わる。

1-3. 公共劇場における音楽家養成事業の意義

公共劇場が上記のような教育プログラムを事業として展開する場合、その意義は新進音楽家に向けたニーズに応えるだけでなく、公共劇場のアカウンタビリティ（説明責任）にも及んでいる。

劇場法の前文では、同法制定の意義のひとつとして、「我が国の劇場、音楽堂等については、これまで主に、施設の整備が先行して進められてきたが、今後は、そこにおいて行われる実演芸術に関する活動や、劇場、音楽堂等の事業を行うために必要な人材の養成などを強化していく必要がある」と記されている。この記述の背景には、とりわけ戦後、市民会館・文化会館や音楽・演劇のための専用劇場など、ホールを備えた公立文化施設＝公共劇場が全国的に建設されてきた一方、ハードに対してソフトが、つまり当の公共劇場が地域に対して図るべき文化振興の内実が追いついていないのではないかと、という課題意識がある。したがって同法第三条では、いわゆる貸館事業よりも前に、公共劇場がみずから公演を企画し実施すること（自主事業）を、なすべき事業として掲げている。

前文にも記されているように、劇場法では各種事業に係る人材の養成が強調されている。これらの記載によって、公共劇場は文化芸術に関する活動を行う場であるだけでなく、その運営に関わる人材を有し、持続的に体制を構築していかなければならないことが明白に打ち出されている。

ただし、養成すべき人材は施設運営に関わる技術スタッフや、公演制作を行う職員だけでなく、舞台に立つ人材である実演家も含まれている。職員やスタッフに比べて、実

演家の養成にはべつの意義がある。というのも、実演家に対する人材養成事業では、設定するカリキュラムをとおし、公共劇場が求める質の高い文化芸術の水準を示すことができる。実演家を養成することで、同時に劇場がどの程度まで文化芸術の質の高さを目指しているのかを、間接的に示すことができるのだ。

ちなみにクラシック音楽業界では、長らく貸館ホールを前提として業界構造が成り立っている。そのため劇場法施行以降も公共劇場の貸館事業は軽視されてはいけなく、むしろ市民の文化権の享受のために、貸館としての公共劇場は相変わらずなくてはならない⁵。こうした業界構造のために、音楽家養成事業では、いかに有望な音楽家を劇場の外へ輩出できたかが評価の対象になる。高い音楽性を有した修了生は、修了後も劇場に留まり続けるよりも、広く国内外で活躍し、劇場の貸館事業などで再び舞台に立つことが期待されるのだ。

このような事情を踏まえて、公共劇場は音楽家養成事業のカリキュラムプランと、音楽業界の構造にのっとった修了生のキャリアアップ支援をすることで、公共劇場の「文化芸術の振興」をめぐるアカウンタビリティを確保している。この責任を果たそうとするうえで、公共劇場の音楽家養成事業は、そのカリキュラムのなかに主体的な価値判断を含めている。たとえば、PACオーケストラに代表されるように、ゴールをプロのオーケストラへの入団に据える、などといったものである。この点で音楽家養成事業は、いわゆる若手支援とは異なる動機をもっている。新しい表現を志向する若手の活動をサポートするのではなく、あらかじめ劇場が新進音楽家に対して、授けたい価値というものをもっているからである。ここでいう授けたい価値とは、たいていの場合ミッションや運営方針のなかで示されることが多い。

2. 問題の所在：旧WOAからGOAへ

2-1. GOAのカリキュラム

GOAもまた、公共劇場による音楽家養成事業のひとつである。本章では、GOAの現状と課題について、「書かれていること」と「実行していること」のふたつを軸に整理を試みる。GOAや旧WOAについて書かれた広報テキスト、公的資料、企画書などを参照しつつ、現行のカリキュラムと照合しながら、いまGOAが抱えている課題を抽出していきたい。

あらためてGOAとはなにか。対外的には次のように紹介されている。

東京芸術劇場が2014年度から実施する、日本のプロフェッショナル管打楽器奏者のレベルアップを目的と

した若手演奏家を養成する事業。主に音楽大学を卒業した25名の若手演奏家が在籍しています。

GOAでは、本格的なキャリアをスタートする前の大学卒業程度～30歳程度の若手演奏家のために、演奏活動で必須となるアンサンブル能力と個性ある音楽家として自ら発信する自己プロデュース能力の双方の向上を目指し、学びと実践の場を提供します。

これからのクラシック音楽業界を牽引する音楽家を迎えて開催するレッスンや、専門家による講義&実践プログラムで学ぶキャリアアップゼミなど、多彩なプログラムを展開しています。在籍中は、地域でのコンサート出演の機会を提供し、アカデミー生の音楽活動を支援します。⁶

詳しくみてみよう。GOAは、旧WOAから一貫して、管打楽器奏者のみを対象としている。当初から吹奏楽を対象にしていたため、対象楽器のうち木管楽器にはサクソフォンを含み、また金管楽器にはユーフォニアムも含まれている。2021年度は、第6期から第8期生までの25名が在籍している。新規入団者は春夏期にオーディションによって選抜され、基本的には前年に卒団をして欠員の出た楽器が、募集対象専攻となる。入学料や受講料はかからないかわりに、年度末演奏会ではアカデミー生への出演料が発生しない。アカデミー生のほとんどは国内の音楽大学を卒業しており、一部は大学院に在籍している。多くのアカデミー生は首都圏の音楽大学出身だが、関西圏や北海道の大学出身のアカデミー生も少なくない。

一般的なオーケストラの編成では、およそ50～70名前後の奏者が舞台上に乗っている。そのうち弦楽器奏者だけでも半数以上の30～50名程度が乗っており、残りが管打楽器や鍵盤の奏者である。たとえば日本オーケストラ連盟によるオーケストラ年鑑⁷をみると、正会員オーケストラのほとんどが、いわゆる標準的な二管編成⁸が単独で組めるよう団員を雇用している。編成から明らかなように、弦楽器に比べて管打楽器のポストは非常に限られている。そのため楽器ごとに新規団員募集が告知される際は、拠点地域によらず全国から奏者が応募してくる。アカデミー生もまた、国内外のプロ・オーケストラに入団することを目指して研鑽を積んでいる。研修期間中も関西圏のオーケストラで団員募集があり、アカデミー生2名がオーディションを受けていた。

先の紹介文のとおり、GOAではアンサンブル能力の向上と、セルフプロデュース能力の向上のふたつを目標にカリキュラムが設定されている。これは、旧WOA設立時から実施しているレッスンとキャリアアップゼミの二軸として実践されている。

レッスンは、原則的に東京芸術劇場のリハーサルルームで、年間合計100時間程度実施される。個人レッスンやアカデミー生で編成された室内楽レッスン、あるいはパートごとのオーケストラ・スタディなどが中心的な指導内容である。講師は楽器ごとの国内外のプロ・オーケストラの首席奏者や、ソリストや室内楽などで目覚ましい活動を行っている国内の中堅世代の奏者を招聘している。それだけでなく、GOAの対象外である声楽や弦楽の講師も招聘し、レッスンを実施している。これは異なる楽器の講師から指導を受けることで、楽器の特徴によらない幅広い音楽表現を身につけることを企図したものだ。

レッスンに併行して、アカデミー生は毎月開催されるキャリアアップゼミを受講する。ゼミの講義内容は、身体のケア、プログラムノートの執筆、セルフマネジメントなどといった音楽活動に直接関わる内容から、社会マナーや確定申告といった現場に生きる実践的な内容まで、アカデミー生一人ひとりのキャリアアップを目指して開講されている。

レッスンとキャリアアップゼミをとおして習得したことは、依頼演奏や年度末演奏会をとおして実践される。

依頼演奏では、東京芸術劇場の外にアカデミー生が出向き、屋外や屋内の広場、あるいは地方の劇場などで公演を行う。アカデミー生が公演のために4～6人のアンサンブルを編成し、アカデミー生がMCを含めたプログラムを構成する。このとき東京芸術劇場は制作協力の立場をとり、出演料は依頼元からアカデミー生に対して直接支払われる。

年度末演奏会は1年間の集大成を披露する場であり、最終年度のアカデミー生にとっては卒団を迎える場である。この演奏会では、アカデミー生と講師と一緒にアンサンブルを組み、さまざまな編成で上演する。アカデミー生のみではオーケストラが編成できないため、年度末演奏会は必然的に室内楽公演になる。さらに2020年度から年度末演奏会では、「卒団生によるショーケース」を開催している。これは卒団予定のアカデミー生一人ひとりが30分のリサイタルを行うという企画である。企画・構成をアカデミー生自身が練り、また共演者などを募るために劇場から一人当たり最大10万円の予算が付与される。

2-2. 旧WOAとカリキュラム改編

2012年に東京芸術劇場が約1年半の改修工事を経てリニューアル・オープンを果たした際、劇場は開館以来の管理運営基準を改定し、運営の中核を貸館から自主事業へと大きく転換した。くわえて東京芸術劇場は、劇場のミッションを示すものとして、現在に至るまで4つの拠点というビジョンを打ち出している。「文化芸術の創造発信の拠点」教

育普及の拠点」「人材育成の拠点」「賑わいの拠点」と名付けられたそれぞれの項目は、劇場法とあわせて、現在まで運営の根本をなしている。実際、人材養成事業のほとんどは、リニューアル・オープン以降に開始されている。筆者がまさに在籍しているアーツアカデミーも、2013年からはじまった。

GOAの前身である旧WOAは、2014年に開始された。当時、東京芸術劇場の定期使用団体であった東京佼成ウインドオーケストラと劇場が提携して合同事務局を構え、吹奏楽を主体としてカリキュラムを構成していた。

旧WOAは、アーツアカデミー第1期生によって発案された。企画は当初、PACオーケストラにならって、アカデミー機能をそなえた劇場専属のユース吹奏楽団として立案されていた。当時の企画書によれば、構想されていた楽団は「強い”吹奏楽から、”美しい”吹奏楽へ」¹⁰をスローガンとして、東京佼成ウインドオーケストラの団員が指導講師となり、日本の吹奏楽のレベル向上をねらっていた。さらに当初からキャリアアップゼミが構想されており、「技術面のみにならない多角的なキャリア形成」があらかじめ企図されていた。実際に旧WOAを開始するにあたっては、アカデミーを名称のなかではっきりと打ち出し、養成事業であることを強く印象付けさせる方向で着地した。

旧WOAでは、レッスンを東京佼成ウインドオーケストラの団員が担当し、キャリアアップゼミを上野学園大学が担当していた。年度末演奏会では、東京佼成ウインドオーケストラのなかにアカデミー生が混じるかたちで大編成の吹奏楽が生まれ、コンサートホールで公演が実施されていた。公演プログラムのなかにはかならず邦人作曲家による委嘱新作が含まれており、事業として吹奏楽の新たなレパートリー開発も射程に入っていた。

現在でも標榜している「演奏家から＜音楽家＞へ」というスローガンは、2017年度から使われている¹¹。キャリアアップゼミでは、当初からキャリアマネジメントなどに注力したプログラムを展開していた。現在GOAのミュージックアドバイザーを務めているホルン奏者・福川伸陽氏とは、キャリアアップゼミで福川氏が自らのキャリアを振り返る講義を行ったことから始まり、今に至るまでGOAと提携関係にある。2019年度からはのべ2年間、慶應義塾大学SFC研究所上席所員で指揮者の木許裕介氏をキュレーターに招聘し、「大学では学べないこと」をコンセプトとした、より発展的なプログラムを展開していた。講師として舞踊家、料理家、哲学者といった面々を招くなど、音楽を飛び越えてより一般的な教養にシフトした、非常に高度な講義が行われていた。

旧WOAは、2020年に大規模なカリキュラム改編を行っ

た。簡潔に言えば、カリキュラムの軸足を吹奏楽からオーケストラへと大きく転換したことが、もっとも重要なポイントである。開始当初から提携関係にあった東京佼成ウインドオーケストラが指導・運営を離れ、東京芸術劇場が単独運営する方針へと切り替わった。現行の講師たちはこの年の改編を機に招聘され、そのラインナップはカリキュラム自体の方向性が吹奏楽からオーケストラへと移り変わったことを強く印象付けた。続く2021年には名称からウインドを弱め、「芸劇オーケストラ・アカデミー・フォー・ウインド（略称：GOA）」と改めた。

カリキュラム改編について、その経緯や改編後のコンセプトを示す一般向けの資料は乏しい。第8期生オーディションの広報では、「吹奏楽に限らず室内楽やオーケストラへ幅広い選択肢を提供するべく」¹²名称をあらため、新体制で活動を行うことが告知されている。筆者が研修中に複数の職員にヒアリングをとったところ、吹奏楽だけではなくオーケストラを勉強したいという一部のアカデミー生の意向が、旧WOAの当時のカリキュラムとすれちがってしまったことが要因のひとつとしてあったようだ。また、旧WOAの1年前に始まった「芸劇×読響 ジュニア・アンサンブル・アカデミー」を念頭に、将来的にオーケストラと緊密な連携をとって、より大きな音楽家養成システムへと発展させていきたいという意向が、劇場内には少なからずあったという。少なくとも、そのような大型アカデミーの構想は、改称というかたちでほのめかされている。

カリキュラム改編と改称を経た結果、現在のGOAは複雑なスタンスをもつアカデミーとして活動しなくてはならなくなった。まず、当初からカリキュラムの中心に据えられていた吹奏楽から離れることで、なぜ管打楽器のみを対象にしているのか、という問いがついてまわる。さらに、オーケストラ・アカデミーと銘打ちつつ、アカデミー生と講師のみではオーケストラが編成できないため、年度末演奏会などは必然的に室内楽公演となってしまう。同じ事情から、コンサートホールでの公演開催が難しくなり、現在は演劇・舞踊向けのホールであるシアターイーストで年度末演奏会を開催している。卒団予定生によるショーケースはアカデミー生一人ひとりの自主企画であるため、オーケストラ・アカデミーの締めくくりがソロや室内楽の公演で迎えるという矛盾を抱えることとなった¹³。

2-3. 公的資料における記載

前項で述べたように、GOAは前身の旧WOAから錯綜した経緯をたどり、現状のカリキュラムへと至っている。ここで、東京芸術劇場や東京都歴史文化財団、あるいは東京都が公表している公的な資料から、GOAや旧WOAの位

置付けを確認してみたい。複雑なスタンスをもつGOAを、劇場や財団、都はどのようにして、公共劇場の人材養成事業と見なしているのだろうか？ なお巻末資料（2）には、このあと検討する一連の資料のなかで、GOAや旧WOA、あるいはそれに関する事項が取り上げられている部分を抜粋している。

（1）都立文化施設のあり方検討部会中間答申

東京芸術劇場が2011年～12年の大規模改修を行うにあたって、東京芸術文化評議会は都立文化施設のあり方検討会を設置し、東京芸術劇場がこの先とるべき運営方針について、有識者の提言を募った。中間答申は、2008年に一連の討議をとりまとめた文書である。この中間答申をもって、東京芸術劇場は改修の方針を定めただけでなく、のちに貸館中心の運営から創造発信型運営へ大きな転換を図ることとなった。現行の劇場のミッションとして掲げられている4つの拠点ビジョンも、中間答申に記載された文言に由来する。

中間答申によると、東京芸術劇場の当時の課題とは、貸館運営を中心とすることによる劇場の「イメージの貧弱さ」と「発信力の不足」にあるという。それゆえ「首都東京を代表する音楽・舞台芸術施設として、今日のニーズには十分に対応でき」ておらず、「音楽・舞台芸術の創造発信拠点にふさわしい役割を担う施設にはなっていない」と手厳しい。そして、今後の改革の方向性として、組織体制の面は「芸術監督やプロデューサーなどの起用」「人員体制の充実」そして「人材育成プログラムの充実」という3点を挙げている。

（2）指定管理者提案書類（事業計画書）

中間答申と、それを受けて改訂された東京芸術劇場の運営基本方針、さらに2012年に施行された劇場法によって、東京芸術劇場における一連の人材養成プログラムははっきりと事業に位置づけられている。

東京芸術劇場の指定管理者提案書類（事業計画書）には、より具体的にGOAをはじめとした各人材養成事業に関する記述がなされている。巻末資料（2）は現行の令和3～8年度分と、前回提出された平成29～38年度分の事業計画書から、旧WOAが明記されている部分を抜粋してある。

事業計画書における旧WOAの記述には、おもに2点、踏み込んで書かれたものがある。

「国内外の施設等との連携の取組（ネットワーク化の推進）について」という章の実施方針のパートでは、財団内から都内、国内、そして海外に至るまで、東京芸術劇場が事業をとおしてどのように他機関とネットワークを築いて

いくのかを説明している。このうち、財団内のパートには、「東京芸術劇場×東京文化会館」と「東京芸術劇場×美術館」というふたつのトピックが設けられている。前者は音楽事業の提携を見据えており、たとえば東京文化会館で開催されている東京音楽コンクールなどと旧WOAを並べて、人材育成に注力することを盛り込んでいる。一方後者は展示会のテーマに合わせたコンサートを当該の美術館ないし博物館で実施することが書かれており、その具体的事例として、次のように記されている。

美術展のテーマに合わせた芸劇ウインド・オーケストラなどによるコンサートを東京芸術劇場とその美術展会場で開催。また、そのほかの財団施設でも開催し、財団全館の魅力の相乗効果を図る。¹⁴

財団内のネットワーク形成という文脈をともなして、旧WOAの外部での依頼演奏が、はじめて文書として位置づけられている例である。実際、筆者の研修期間中にはアカデミー生が東京都庭園美術館に赴き、屋外の芝庭で小規模な演奏会を実施した。アカデミー生は当該時期に開催されていた展示会の内容にあわせて、アカデミー生同士でアンサンブルを編成し、アカデミー生がみずから選曲・構成を行った。

これに関連して、東京都の基本計画である『『未来の東京』戦略』の実現に向けた取組にまつわるパートにも、旧WOAが取り上げられている。ここでは、旧WOAがプログラムの一環として依頼演奏を引き受けることを、次のように理由づけている。

音楽では、（…）演奏技術の向上とともに、広い視野で活動できる音楽家の育成を目指す芸劇ウインド・オーケストラ・アカデミーを実施します。3年間の在籍期間中は、芸劇のレジデント演奏家としてアトリウム・コンサートやフェスティバルと連携したミニコンサートなどに出演します。¹⁵

文章中に例示されているアトリウム・コンサートなどは、実際に旧WOAのアカデミー生が演奏した例である。そのうえで、旧WOAが依頼演奏に出演することの意義を、「レジデント演奏家」であることに求めている。

（3）劇場・音楽堂等機能強化総合支援事業 自己点検報告書

日本芸術文化振興会が実施している劇場・音楽堂等機能強化総合支援事業（以下、総合支援事業）は、国内トップレベルの劇場・音楽堂を対象とし、5年間ないし3年間の事業計画に対して支援をする助成事業である。令和3年度現在で東京芸術劇場を含む全国16の劇場・音楽堂が採択されており、このうち5年採択の対象である12の劇場は、次年度に最終年度を迎える。東京芸術劇場は、「舞台芸術の

創造現場を魅せる劇場」という助成対象活動名をもち、4つの拠点ビジョンに基づいた事業計画の概念図を提出している。

総合支援事業では採択期間中、毎年採択対象館に対して自己点検報告書（成果報告書）の提出を義務付けている。

東京芸術劇場が提出している自己点検報告書では、採択1年目時点で、「音楽事業では、(…)「未来の音楽シーンをつくるホール」をテーマに事業展開を始めた」¹⁶と記述している。また、旧WOAはこの年アカデミー生の発案企画に対して、クラウドファンディングを実施したことを報告している。

さて、採択3年目にあたる令和2年度の自己点検報告書では、旧WOAをレジデント演奏家とみなした先の記述から、さらに積極的に劇場のなかへ位置付ける記述が登場する。東京芸術劇場は、事業計画の創造性を評価するパートで、劇場・音楽堂等の資源を記載する箇所に、「芸術監督などのキーパーソン」などと並んで「専属団体、フランチャイズ団体、提携団体の存在」という項目を設けている。ここでは実例として、読売日本交響楽団や東京芸術劇場の正オルガニストとならび、旧WOAが登場する。

「ウインド・オーケストラ・アカデミー」…2014年からスタートしたアカデミー。アカデミー生は在籍中、芸劇のレジデント・アーティストとして公式公演に出演するとともに、地域のイベントの依頼演奏を受けて活躍している。¹⁷

このパートにおける旧WOAの記載は、はっきりと演奏集団としての旧WOAに向けて記述がまとめられている。しかも、すぐ直前に正オルガニストが固有名をともなって明記されているにもかかわらず、自己点検報告書のなかで旧WOAのアカデミー生が、唯一レジデント・アーティストとして記されている。

2-4. レジデント演奏家の問題とミッションの錯綜

レジデント演奏家であるとはどういうことか。

ヨーロッパの歌劇場では、専属歌手制度が広く見受けられる。おもに新進歌手が歌劇場と専属契約を結び、上演されるオペラ公演に定期的に出演をする。歌手のキャリアが浅ければ浅いほど、専属歌手制度は歌手の養成という側面を強め、たびかさなる公演によって、歌劇場の芸術性に足る歌手として自立していくのである。

滋賀県立芸術劇場びわ湖ホールが1998年の開館以来持ち続けているびわ湖ホール声楽アンサンブルは、まさにヨーロッパにおける専属歌手制度にならった公共劇場のレジデント演奏家制度である。びわ湖ホールの代名詞ともいえるオペラ公演の水準にあわせ、オーディションによって新規

入団者を厳しく選抜し、アンサンブルの質の高さを今日に至るまで担保し続けている。それだけでなく、年間をとおして県外での依頼公演や、県内の学校に対するアウトリーチも多くこなしている。

水戸芸術館もまた、1990年の開館以来専属の水戸室内管弦楽団をもち、公演を重ねている。水戸室内管弦楽団は水戸芸術館コンサートホールATMでのみ定期公演を行い、そのために国内外から楽団員が集まってくる。水戸室内管弦楽団は小澤征爾を総監督におきながらも、指揮者のないアンサンブルとしても非常に高い水準を誇っており、文字通り団員の一人ひとりが、水戸室内管弦楽団の質の高さに寄与している。まさに水戸芸術館の顔となる存在であり、公共劇場における専属楽団の幸福な事例である。

あるいは、公共劇場におけるホールオルガニストは、より全国的に例のあるレジデント制度だろう。劇場内にパイプオルガンがある場合、ホールオルガニストはなかば芸術監督のように、パイプオルガンとともに劇場の魅力を発信していく。たとえば横浜みなとみらいホールでは専属ホールオルガニストと契約し、パイプオルガンの演奏のみならず、公演以外の時間も弾き込んだり（保守）、事業課とともに公演制作を行ったりする。先述したインターン生への指導もホールオルガニストが務める。ホールオルガニストとインターン生は、オルガンを弾き込むだけでなく、ある意味劇場を弾き込む存在として期待される。

レジデント演奏家にとって、劇場はひとつの楽器のようにみなされる。劇場が掲げる芸術面での理念を、演奏活動をはじめとするさまざまな行為をとおして、広く発信する役割が求められるのだ。こうした役割を、コンサートホールでの公演機会がつかれていないGOAが担うことは可能だろうか？あるいは東京芸術劇場の顔となる存在として、アカデミー生はどれほど劇場を弾き込むことができているだろうか？そのために東京芸術劇場の制度設計はアカデミー生に対して十分な環境を提供できているだろうか？もしくは、東京芸術劇場の特筆すべき特徴である回転するパイプオルガンをもっていながら、正オルガニストを差し置いてアカデミー生をレジデント演奏家とみなす動機とはなんなのか？

GOAのカリキュラムがレッスンとキャリアアップゼミの二本柱であることはすでに述べた。そして活動理念として、オーケストラに入団することを目標に据えていることも述べたとおりだ。ただしカリキュラムを厳密にみれば、オーケストラの入団は目標の半面にすぎないことも明らかである。キャリアアップゼミをレッスンと併行させているのは、アカデミー生一人ひとりが自律した音楽家として活動することを目指しているからだ。オーケストラの団員に

なることを最終的なゴールにさせず、入団してもなおソロから大規模編成まで、音楽のさまざまなスケールへ自在な想像力を枯らせないことが、キャリアアップゼミがねらいとしているところである。まさにミュージックアドバイザーとして、NHK交響楽団を退団し幅広い活動を行っている福川氏を任命しているゆえんだろう。

オーケストラだけにとどまらない自律した音楽家を養成することと、新進音楽家による専属楽団を結成することは、ふたつの異なる欲望である。ここに、先の文書に記されたミッションと制度設計とが乖離してしまっている様子が観察される。文書に記されたさまざまな気宇宏遠なミッションは、そもそも小、中規模の室内楽ホールをもたない東京芸術劇場の場合、掲げられた時点で難しい運営を強いられることが宿命づけられている。あるいはミッション達成のためにつくられる制度設計上の方便は、GOAから説明のしやすさを、つまり魅力発信のチャンスを奪ってしまうのだ。

もっとも、実務研修中の所感として、過去年度の実施資料が乏しかったことは記しておくてはいけない。レッスンの実施プロセスといった事業マニュアルやカリキュラム改編への議事録などが歯抜けになってしまっており、特定しきれない情報がさまざまなレイヤーに対して存在した。資料の不在は、事業の持続性を損ねてしまっている。そのこと自体、GOAの意義を正確に見定めることをむずかしくしてしまっている。

3. 考察(1): 社会的インパクト評価の観点から

前章ではGOAにおけるミッションの設定に課題があることを指摘した。本章から先は、GOAにとってふさわしいミッションを筆者なりに再定義することを試みたい。その流れで、第5章ではいくつかの提案も示していく。

ミッションの再定義というテーマに、どうアプローチすればよいだろうか？ そもそもGOAに限らず事業にミッションを据えることは、それが公の施設が主体である場合、より強く要請されるものである。これらは事業評価を行う際に基準となる指針を示し、評価者に価値判断や積極的な価値の創出を見出しやすくさせるものである。

であるならば、まずはGOAに対してよりふさわしい事業評価のあり方を探してみたい。この章では、ミッションの錯綜という課題に対して、社会的インパクト評価という観点から考察を試みる。のちにふれるように、事業のミッションを再設定するために、本稿では筆者が作成したGOAのロジックモデルを提出する。

3-1. 変化という問い(社会的インパクトについて)

社会的インパクト評価とは、さまざまな評価手法のうち近年特に台頭してきたもののひとつである。ある事業を社会的な変化を引き起こす装置とみなし、事業を実施したことで社会になんらかの価値を創出できたとき、それを社会的インパクト、あるいは社会的価値と呼ぶ。自治体行政やソーシャルセクターの評価手法として近年急速に導入され、文化芸術の領域でも広く認知されつつある。

企業であれば、事業の成果目標は売上にもみることができ、自治体行政やソーシャルセクターではそうはいかない。より直接的に成果を示さなければならないときに、社会的インパクト評価は有効に作用する。それとともに、社会的インパクト評価を採用することで、評価という行為につきまとう監査、あるいは減点方式的なイメージを弱め、評価が本来もつ「価値を見出していく」という機能を強調する効果もある。芸術文化の領域でも認知されているのは、特にこの点が芸術と親和性が高いところに起因する。

社会的インパクト評価の核心は、事業のあり方を「その事業が社会に対してどのような変化を引き起こすのか？」という問いに収斂させるところにある。この問いを突き詰めるために、ロジックモデルというある様式をそなえた図表を作成するところがポイントだ。事業が引き起こす変化の最終的な様子を長期的成果(アウトカム)とかインパクトと呼び、そこから遡行的に事業の仮説を立てていくのが、ロジックモデルをつくるという作業である。ロジックモデルを含む仮説のことをセオリー・オブ・チェンジ(Theory of Change、以下ToC)と呼ぶこともあるが、現況ではToCを組み立てることとは、すなわちロジックモデルの図表を作ることだという認識が広く流通している¹⁸。

なによりも劇場・音楽堂等機能強化総合支援事業では、採択館に対して社会的インパクト評価による事業点検を義務付けている。採択館は事業計画を説明するために概念図の提出が求められているが、これは社会的インパクト評価の文脈に当てはめれば、事業のToC(ようするにロジックモデル)を組み立てることを暗に要請している。東京芸術劇場の場合、6つのアウトカムを軸にミッションとしての4つの拠点ビジョンなどを図式化しており、「舞台芸術の創造現場を魅せる」という魔術的な矢印があるものの、おおむね簡潔なToCを提出している¹⁹。

3-2. GOAのロジックモデル

ロジックモデルの鉄則は、長期的成果から考えることである。事業がなによりもまず社会に対してどのような変化を引き起こすのかを、しっかりと構想させるねらいである。成果の記述は、短期、中期、長期と分かれており、それぞ

れおおむね1年、3～5年、10年くらいのスパンを想定するのがよい。

第2章で整理したGOAのさまざまなミッションの記述を確認すると、ミッション達成への時間的な射程にバラつきがあることがわかる。もっとも顕著なのは「演奏家から＜音楽家＞へ」というあのスローガンのとおり、オーケストラ入団後でも自在な想像力をもつ音楽家を輩出する、というミッションである。それこそクラシック音楽の未来にとって必要な音楽家であるという東京芸術劇場のねがいにほかならない。その音楽家像を仮に総合的な音楽家と呼んでみるが、この1点があるかぎり、たとえばオーケストラへの入団者を多く輩出することや、それこそ東京芸術劇場が専属楽団をもつことは、総合的な音楽家養成のためのステップであって、最終的な長期的成果とはならない。

図表1および2は、上記の整理をはじめとして、さまざまな資料や職員へのヒアリングをもとに、筆者が作成したロジックモデルである。くわえて、ロジックモデルが特定したさまざまな要素を実際にどう可視化ないし定量化しうるのかを、インパクトマップというかたちで別の表にまとめた。策定にあたり、長期的成果は次の4点にとりまとめた。「高い技術をもつ一流の管打楽器奏者が増加」「総合的

なビジョンをもつ想像力豊かな音楽家が増加」、そして「音楽家を志す次世代が増加」「音楽公演への来場客が増加」である。

GOAはアカデミー生にオーケストラへの入団を目指しながら、それにとどまらない活動を展開してほしいと願っている。これが、いわゆるソリストの養成とは異なる音楽家養成事業であることは強調してもよいだろう。ただ卓越した技術をもつ音楽家が育てばよいのではない。天才的なひとつの才能はいつも偶然のように世にあらわれるものだが、その才能はあくまで個人に帰する。GOAはそういった個としての才能を伸ばすのではなく、アンサンブルの技術を培うことに注力している。ロジックモデルにおいてコミュニケーションや発信力を、演奏技術とおなじくらい重視するのは、このような理由からである。

専属楽団の構想はどこに位置付けられるだろうか？ 筆者の私案では、中期的成果の「GOAのブランド化」に含めてみた。ただやはり専属楽団として恒常的に設置するには、もう数段階アウトカムを挟む必要があるように感じる。それ自体大きなひとつのプロジェクトになりうるからである。したがって私案では特別アンサンブルとして、まず結成されることに向けて記載をした。

図表1 ロジックモデル：芸劇オーケストラ・アカデミー・フォー・ウィンド

課題・資本 INPUT	活動 ACTIVITY	成果 OUTCOME / IMPACT		
		短期	中期	長期
管打楽器奏者の課題 <ul style="list-style-type: none"> 国内プロ・オーケストラにおける管打楽器奏者のレベル底上げ プロ・オーケストラにおける管打楽器奏者の少ない採用枠 サクソフォン、ユーフォニアム奏者のキャリアプランの乏しさ 音大卒業後のステップアップの場の不足 練習場所確保の難しさ 	インメン <ul style="list-style-type: none"> オーケストラスタディ 室内楽レッスン 個人レッスン 異楽器講師の指導 	アカデミー生の... <ul style="list-style-type: none"> アンサンブル技術の向上 コミュニケーション力の習得 	<ul style="list-style-type: none"> アカデミー生、卒業生が国内外で活躍 	<ul style="list-style-type: none"> 高い技術をもつ一流の管打楽器奏者が増加 総合的なビジョンをもつ想像力豊かな音楽家が増加
東京芸術劇場の課題 <ul style="list-style-type: none"> 創造発信型運営 4つのミッション[●●の拠点]（芸術文化の創造・発信、人材育成、教育普及、賑わい） 劇場法の規定（第3条七号「前各号に掲げる事業の実施に必要な人材の養成を行うこと。」） 室内楽向け専用ホールの不在 	キャリアアップゼミ <ul style="list-style-type: none"> 身体のケア 楽曲解説執筆 セルフマネジメント 会計／確定申告 	<ul style="list-style-type: none"> 創造的な企画力の習得 発信力の向上 	<ul style="list-style-type: none"> GOAのブランド化 	
人材 <ul style="list-style-type: none"> 実技講師（第一線の現場で活躍する演奏家） 専門家 事務担当 	外部演奏 <ul style="list-style-type: none"> 美術館・博物館での公演 複合施設での公演 アウトリーチ 	<ul style="list-style-type: none"> アカデミー生のアピール機会の増加 GOAのプロモーション 東京芸術劇場のプロモーション 	<ul style="list-style-type: none"> 東京芸術劇場の実演家ファンの増加 	<ul style="list-style-type: none"> 音楽家を志す次世代が増加 音楽公演への来場客が増加
場所 <ul style="list-style-type: none"> 東京芸術劇場 	年度末演奏会 <ul style="list-style-type: none"> 講師との室内楽共演 卒団予定生によるショーケース 	<ul style="list-style-type: none"> 講師、卒団生とのネットワーク形成 他館や外部企業とのネットワーク形成 		
資金				

図表2 インパクトマップ：芸術オーケストラ・アカデミー・フォー・ウインド

■アカデミー生に対して

カテゴリ	アウトカム	指 標
長 期	高い技術をもつ一流の管打楽器奏者が増加	GOA出身者の活動実績、公演評、音楽家のメディア掲載、来場者の満足度
	総合的なビジョンをもつ想像力豊かな音楽家が増加	
中 期	アカデミー生、卒業生が国内外で活躍	国内外のコンクールへの入賞および表彰、国内外のプロ楽団へ入団、著名なスタジオ・プロジェクトへの参加、音楽大学への講師就任、動員数の高い演奏会を企画、自主的なユニット、楽団の結成
	GOAのブランド化	GOAへのオーディション倍率、プロフィールへの積極的な記載、GOA特別アンサンブルの結成、プロの楽団との共演
	東京芸術劇場の実演家ファンの増加	東京芸術劇場の他公演での出演
短 期	アンサンブル技術の向上	外部演奏、年度末演奏会
	コミュニケーション力の習得	フィードバックシート、レッスン内外での講師との対話
	創造的な企画力の習得	外部演奏・年度末演奏会での選曲や企画、ショーケースの企画立案、ランスルーでのフィードバック
	発信力の向上	ショーケースの企画プレゼンテーション
	講師、卒団生とのネットワーク形成	カリキュラムの参加態度、他公演での共演

■東京芸術劇場に対して

カテゴリ	アウトカム	指 標
長 期	高い技術をもつ一流の管打楽器奏者が増加	公演ごとの来場者数、公演評、来場者の満足度
	総合的なビジョンをもつ想像力豊かな音楽家が増加	音楽家発案企画の上演、音楽家発案のアンサンブルの結成、音楽家のメディア掲載
	音楽家を志す次世代が増加	音楽大学および附属学校の倍率増加
	音楽公演への来場客が増加	公演の来場者数、チケット売上
中 期	GOAのブランド化	GOA特別アンサンブルの結成、オーディション倍率の増加、事業の認知度、他館からの視察受け入れ回数
	東京芸術劇場の実演家ファンの増加	メディアでの言及、リハーサル室等の稼働率
短 期	アカデミー生のアピール機会の増加	アカデミー生の外部演奏への出演回数
	GOAのプロモーション	メディア掲載
	東京芸術劇場のプロモーション	SNSでの事業PRのインプレッション数
	講師、卒団生とのネットワーク形成	アカデミー生と講師、卒団生とのコミュニケーションの創出状況
	他館や外部企業とのネットワーク形成	プロモーションや広報の貢献度、GOAに対する関心度

3-3. 実施例と課題

実務研修で取り組んだ実施例をもとに、再設定されたミッションがどの程度妥当かを確認しておきたい。

(1) レッスン：オーケストラ・スタディ

先述したとおり、レッスンでは国内外のプロ楽団に在籍する音楽家らに講師として来てもらい、アカデミー生に対して室内楽レッスンやパート、個人レッスンを指導していただく。今年は改名初年度ということもあり、名のとおりオーケストラ志向であることをはっきり打ち出すことも込

めて、大型のオーケストラ・スタディを実施した。木管楽器で仮の二管編成を組み、8名のアカデミー生が出席して、2時間かけていろいろなオーケストラ作品を練習した。

この規模のオーケストラ・スタディは音楽大学ではあまり例がない。アカデミー生のフィードバックシートでは、なじみのレパートリーでも木管楽器だけ取り出してアンサンブルを検討することが新鮮に感じられ、新しい視野を得たと手応えを感じさせるコメントが多かった。ファゴットの長哲也氏、クラリネットのアレッサンドロ・ベヴェラリ氏に講師をお願いしたことで、フルート、オーボエのアカ

デミー生にとっては異なる楽器の講師からの指導となり、ちがう楽器の視点から音楽について学ぶ貴重な機会となっ

た。オーケストラ・スタディの試みは、アンサンブル技術の向上に十分資するものである。



写真1 オーケストラ・スタディの様子（筆者撮影）

（2）キャリアアップゼミ

実務研修期間中には、「アウトリーチの企画実演」「広報」「演奏家の身体分析（4スタンス理論）」「楽曲解説執筆」の4つのゼミが開催された。

このうち「楽曲解説執筆」の回は、そのまま年度末演奏会への準備も兼ねていた。ゼミでは楽曲解説を書く上でのポイントを講義し、年度末演奏会のプログラムを実践の場とする。さらにゼミでは、執筆から校正、校閲、校了まで

の流れをアカデミー生に説明し、実際に分担して校正作業を行った。アカデミー生の書いた初稿に赤入れがなされると、はじめて自分の書いたことの意味を深く分析できるようになるようで、個別に改稿の相談をするアカデミー生もいた。言語化する力を鍛えるのに、楽曲解説は格好の材料である。報告書執筆時点で、校正作業はまだ続いている。成果物としてのプログラムに期待したい。



写真2 キャリアアップゼミの様子（筆者撮影）

(3) 外部演奏

11月にはアカデミー生が長野県箕輪町に出張し、豊島区箕輪町交流事業の一環で90分の公演を実施した。選曲からMCまでアカデミー生内で考案し、照明や演出については現地のホール担当者とも打ち合わせた。一方で、事前練習ではスムーズにコミュニケーションがとりきれいていない部分もみられた。限られた練習時間があったという間に過ぎてしまい、演奏面、進行面でちょっとした懸念を残した。それが公演ではアカデミー生の緊張となってあらわれてしまった。一連の行程をとおしてアカデミー生は、演奏だけでなくさまざまな相手とのコミュニケーションに課題があることを認識した。ショーケースの出演予定者は、その後舞台進行プランにこのときの課題を反映させていた。

(4) 年度末演奏会

卒団予定の第6期生によるショーケースでは、12月27日にランスルーを実施した。ランスルーは、それぞれが考えた自主企画を、実際に実演し、講師やアカデミー生、東京芸術劇場の職員からフィードバックをもらうという機会である。2名のアカデミー生が出演し、各30分の自主企画をとおした。企画書や進行表に示していたMCプランも、実際に話してみると気づくところが多い。フィードバックシートには進行の演出面での指摘や、アカデミー生本人が無意識に振る舞っている動作などにも指摘がいった。今回のランスルーは本番の1ヶ月前だったため、まだ肝心の演奏が練り上げきれない面もあったが、みずからが考案した企画がどのようにみられるかを図るにはちょうど良い機会だったといえる。

(5) 現場における成果と課題

GOAのカリキュラムでは、フィードバックシートの記入を頻繁に行う。それによってアカデミー生の学びや、講師の気づきを蓄積し、今後のカリキュラムに生かすねらいである。多くのアカデミー生はA4のシートに多くのことを書き残し、細やかな学びの瞬間を報告している。本質的な気づきを促した講師のアドバイスなどを中心に、レッスン中に体験した大小さまざまな驚きを言語化する。ゼミでは講義内容がアカデミー生にとっていかに切実だったかを丁寧に記述しており、アカデミー生が自身のキャリア形成に対して貪欲さをもっているかを克明に見て取ることができた。また、ランスルーでは出演した第6期生へあたたかいエールを書き記していた。

逆に、フィードバックシートの記載が薄いと、その姿勢はレッスンにも出てしまいやすいようだ。フィードバックシートは、ほとんど記入者から事務局への一方通行になり

やすく、他のアカデミー生が何を書いたかは基本的に明かされない。だが、ひととおり読んでみると一人ひとりの受け止め方のちがいに学びを受ける要素は多く、これを事務局だけが秘蔵するのは惜しいとも感じる。くわしくは第5章で述べるが、アカデミー生の言語化する力は、よりGOAのなかで有機的に作用しうるのではないだろうか。

4. 考察(2): 評価と想像力

前章では、ロジックモデルの作成をとおしてGOAのミッションを再定義し、実施されているカリキュラムをとおしてその有効性を確認した。それとともに、GOAをめぐる浮かび上がってきた課題もいくつか確認された。

このまま研修生の立場から提言をいくつか示し、本稿を閉じてしまうこともできた。しかしロジックモデルを含む社会的インパクト評価に関しては、その適応において本質的な課題点が指摘されており、それを無視するわけにはいかない。また筆者には、以下に述べるように、このまま劇場へ提言を書いたとして、それが有効に生かされないのでは、という懸念がある。本章ではGOAから少し離れ、ロジックモデルの限界から出発し、より有効な提言に向けてもう一段階考察を加えたい。カギとなるのは、評価の限界、対話、そして想像力である。

4-1. ロジックモデル批判と疲労の問題

アーツ・コンソーシアム大分がまとめた『文化と評価ハンドブック』(2019年)では、ロジックモデルに対する代表的な批判として以下の4点を挙げている²⁰。(1) 事業の自己正当化という陥穽、(2) アウトカム(成果)の定量指標やその目標値の設定が困難、(3) 作成スキルと時間的余裕の欠乏、(4) ロジックモデルは複雑で不確実な現代社会では機能しない。これらに対して同書では、項目ごとに改善点を挙げつつ、「要は使い次第である」としている。

熊倉純子監修・編著『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』(水曜社、2020年)でも、社会的インパクト評価を日本のアートプロジェクトに適応することの問題点に言及している。とりわけ先の批判の4点目に関連して、熊倉は社会的インパクト評価の否定的な側面を引き受けながら、「合目的でないことが最大の利点」である芸術活動の現場が、無防備にロジックモデルに取り組むと、評価活動が独り歩きして、文化にとっては本末転倒な道筋にもなりかねません²¹と指摘している。そこで、ロジックモデルへのカウンターパートとして、同類の他者との対話によるピアレビューの導入を提起している。

たしかに、ロジックモデルの作成は単純ではない。今回

ロジックモデルが作成できたのも、筆者が研修生という半分外部の立場に身を置き、3ヶ月にわたってひとつの現場に立ち会うことができたからである。仮に本稿のあとで実際に東京芸術劇場がロジックモデルの作成に取り組んだとして、それは現場の職員が十分に組み組めるのだろうか？ というのも、社会的インパクト評価はそれ自体非常にシステマティックに設計されており、評価作業を貫徹するためには、そのための人材を配置せざるを得ない。とはいえ評価委員の配置ではただの第三者評価になってしまう。だとすると最適な人材とは、結局研修生だということになる。その場合の研修生とは、はたして劇場にとって真に望ましい関係だろうか？

もっとも、この考え方自体すでに隘路を辿ってしまっている。事業評価は、それ自体ひとつのジョブ（職務）であり、このために業務委託を募集しうる労働の範囲である。他方で東京芸術劇場の職員は、原則的にメンバーシップ型雇用の形態をとっている。雇用契約上では職務範囲を広く定められており、職員はつねに複数のジョブを抱え、その量も流動的に変化する。したがって先の人材配置の要望はようするにひとつの新たなジョブの提言であり、職務量と職員数がぴったりと相関しないメンバーシップ型雇用の職場では、その意義にもかかわらず人材を増やす理由としてはまだ弱くみえてしまうのだ。

制作の仕事では、限られた時間のなかで膨大な数の判断を下さなければならない。職員はその仕事の特性から、身体的な意味での体力とは関係なく、時間的・心理的に深い疲労状態＝能うかぎりの仕事を十分に果たせなくなる状態に陥りやすい。ただでさえ、公演制作や音楽家養成事業はれっきとした知識労働である。GOAの場合、同時に複数コマのレッスンを調整する際に、そのむずかしさを痛感した。講師の限られた候補日とアカデミー生の希望をマッチングさせ、しかも部屋の空き状況とも照合しなければならなかった。いちど判断に迷ってしまうと候補日が削られてしまい、より難しい判断を迫られる。

業務量の増加によってもたらされる疲労が、かえって業務そのものの質を損ねてしまうという事態を、どう引き受ければよいのか。このジレンマは、一般に評価疲れとよばれる、評価のための膨大な作業量のために十分な評価が実施できなくなってしまうジレンマにも通底している。とはいえ、むやみに疲労を重んじてばかりもいられない。疲労することに居直ってしまえば職業倫理に反する。本格的な考察をするには報告書の範囲を超えてしまうが、少なくとも公共劇場の業務におけるそれについて、のちの提案のためにいくつかの手がかりを示しておきたい。

4-2. ピアレビューと対話

さて、前項では社会的インパクト評価の適応において、ロジックモデルのカウンターパートとしてピアレビューが提起されている、と書いた。若林朋子によれば、ピアレビューとは評価における既存の課題に 대응する手法である²²。自己に不利な課題を抽出しにくい内部評価でもなく、第三者評価の大所高所の懸念や、参加型評価におけるファシリテーションの難しさも回避できる。内部と外部、双方の評価手法の利点をあわせもつのが、ピアレビューの長所である。また、ピアレビューではほどよく距離のある同類他者の存在によって外部からの視点が確保され、それとともにピア＝仲間であるがゆえに、厳しい指摘でも受け止めやすいとされる。実践においては確立された方法論があるわけではないが、たいていはピアとの節度をもった対話にもとづいて検証をする。

信頼できる同類の他者との、対話による検証——舞台芸術に親しみのある人々にとって、対話とはじつになじみの深い主題である。たとえば平田オリザは『演劇入門』（講談社現代新書、1998年）のなかで、対話（dialogue）を会話（conversation）とはっきり峻別していた²³。手短かに要約すれば、会話はすでに知り合っている者同士の楽しいお喋りで、それだけでは物語の展開しない、私的な情報交換である。一方で対話とは他人と交わす新たな情報交換や交流のことで、平田いわく「日本語は、対話に向いていない」。ついでにいえば、物語が展開しやすいのは対話の起こる場所であり、それはプライベートな空間（会話だけが弾む）でもパブリックな空間（会話自体が成立しない）でもなく、セミパブリックな空間（他者が出入り自由な空間）である²⁴。このセミパブリックな空間における他者とは、観客という絶対的な他者にやや近い存在であるとされる。

周知のように、『演劇入門』はあくまで戯曲を書くための指南書である。とはいえ、同書はコミュニケーションにまつわる洞察に満ちた書物でもあり、用いられたキーワードにあえて引き付けて考えてみることも不可能ではない。東京芸術劇場にとってセミパブリックな空間とは、たとえば事務室が当てはまるだろう。さまざまな職掌をもつ職員たちが集う事務室は、日々目まぐるしくことばの行き交う闊達な空間である。朗らかな雑談もあるし、井戸端会議のように立ち話で討議がはじまることもある。事務室で日々仕事をしている人々はみな等しく東京芸術劇場の職員だが、音楽、演劇、舞踊、広報、舞台技術などと、おのおのの守備範囲は分かれている。

ピアレビューは評価手法として考案されたものだが、ようするに事情をよく知る仲間に意見を求めるという行為である。ただ、管見の限り職掌間の対話のようなものは、研

修前に想定していたより少なく見受けられる。一例を挙げれば、東京芸術劇場にはGOA以外にもさまざまな人材養成事業があるが、それらが一堂に会して、事業内容や人材養成のミッションなどを確認する機会はない。そもそも東京芸術劇場の人材養成事業はおもに事業調整係が担っているが、GOAは人材養成事業でありながら、公演制作を担う事業第一係に配置されている。ちなみに事業第一係内でみても、GOAと他事業の関わりはさほど緊密ではない。GOAは他の公演制作などと同じように担当者を割り当てられ、分業で業務にあたる。

東京芸術劇場では、職員一人ひとりがメンバーシップとして配置されていながら、他方で各事業がまるごとジョブであるかのように分業されている²⁵。GOAの現状にみられた、記載資料によってミッションの記述が揃っていないのは、この体制が遠因であるだろう。レジデント演奏家にまつわる記述ひとつとっても、事業ごとのスタンスの整合性が、ひとつの資料のなかで散逸してしまっている。

この事態はひるがえって、事業ごとのつながりを編みなおし、劇場全体のミッションのなかで整理する作業が抜けてしまっていることを示している。当然、先に指摘した分業体制のなかでは、ともすると職員を業務のなかに孤立させ、深い疲労を生じてしまいやすい。いわゆる仕事を抱え込んでしまうという状態は、疲労をめぐる二種類の反応である。ひとつは複数人との協働に際して生じる疲労の忌避、もうひとつは、疲労状態に陥ることそのものへの諦めである。まずは事業当事者間の対話（ピアレビュー）として、劇場内の人材養成事業同士、情報共有をする機会が定期的にあってもよいのではないだろうか。

4-3. 「全体性への想像力」

本稿では、GOAの再整理や事業評価への検討をとおして、ミッションをもつというテーマに取り組んでいる。それにしても、ミッションや長期的成果といった大きな単位の想像力は、なぜ要請されるのだろうか？ それはほんとうに、ステークホルダーに対するアカウントビリティだけが理由なのだろうか？

たとえば文芸批評家の大澤聡は、『教養主義のリハビリテーション』（筑摩書房、2018年）のなかで人文学研究の意義を「全体性への想像力」だとして、次のように記している。

個別の小さな世界（＝物語）でどれだけ精緻で的確な結論を導き出したとしても、研究者にとっての「全体」がその閉域を上限とするかぎり、全体性への想像力は放置されたままです。（…）それを僕はいつもこう説明しています。部分最適をいくら積分したところ

で全体最適にはなり得ない、と。だから、全体性への想像力をここがどこかに確保しておかないといけない。（…）その全体の中に自分をちゃんと位置付けられること、それもまた教養の大事な要素です。²⁶

大澤は、同書で教養の獲得のために濫読をすすめ、とにかく知識や情報を一旦自分の身体に通過させるべきだと説く。他方で現在の人文学研究はテクニカルに最短経路で成果を上げるという自己矛盾に陥っているとし、そうして得られる想像力を偽の全体性だとして退ける。ただ、そもそもグランドセオリーを欠いている現状では、さまざまな現場において、他者との対話を連鎖させることでなんとか全体性を仮構していくしかないと主張する。その結果立ち上がってくる全体性への想像力を、大澤は「対話的教養」と名付けている²⁷。

ピアレビューという行為は、同類の他者との対話のなかから、なんらかの価値を見出していく過程である。大澤の議論にしたがえば、ピアレビューを繰り返すことで価値＝短中期成果は厚みをもってあられ、事業が最終的に到達しようとしていた社会的インパクト＝全体性に迫ることができる。より精緻に評価を行うには、社会的インパクトをあらかじめ構想すべく、事業に対して全体性への想像力を十分にはたかせる必要がある。ロジックモデルとは、したがってこの想像力を発揮するための道具であるともいえる。

職員の疲労は、つまるところ全体性への想像力を損ねてしまう。時間的・心理的な制約のなかでは目の前の判断に終始してしまうのみで、事業における職員自身の立ち位置も見失ってしまう。すると職員はその業務において真に有効な対話を招く契機を失ってしまうのだ。だから職場環境の改善や業務のスリム化は、このように想像力の文脈においても要請される。

ピアレビューの可能性を開くには、より時間軸を広げ、過去や未来も射程にいれてもよい。業務の引き継ぎ、議事録、あるいはちょっとしたメールの記録など、業務のなかで生み落とされるさまざまなことばもまた、ちがう時間軸のなかで価値観を共にした職員によって刻まれた記録である。それが自分自身のことばだったとしても、反省的にとらえられるものである。ゆえに、いまの業務に対しても、テキストを共有できるかたちで残すことは、未来の職員をなんらかのかたちで助けることにつながるはずだ。いみじくも大澤は「対話的教養」と呼んでいるが、大澤は読むという行為をめぐる、全体性への想像力を支えるにふさわしい態度を提起していた。

はっきりと分業が進んでしまっている環境を逆手に取るならば、それぞれの職員は互いに対して、事業の置かれて

いる立ち位置をほどよい距離で読み合える仲間となるのではないだろうか。そのためには、やはり疲労した状態に対して諦めをもってはならないのだ。

ところで、ここまでの議論を踏まえれば、大澤のいう全体性への想像力が、GOAが長期的成果として掲げている総合的な音楽家というイメージとびったり重なることは明らかである。クラシック音楽にとってオーケストラとはさまざまな編成のひとつでしかなく、偽の全体性にすぎない。オーケストラに入団することで、音楽家として安定した生活を送ることはできたとしても、それはまだ、GOAにいわせれば演奏家のままである。真に音楽家であるためには、そのあともソロから大編成まで、あらゆる種類の音楽に対して想像力を養わなければならない。とりわけ管楽器はいずれの楽器もひとつの音だけしか演奏できないので、領域を横断した活動をするためにはアンサンブルが欠かせない。したがって、GOAにとって音楽家であるということは、アンサンブルをその本質で捉えている、全体性への想像力をもった音楽家であることにほかならない。

東京芸術劇場に対して全体性への想像力を働かせるとするならば、それは端的に観客になるということに尽きる。あらゆる客席は、作品や実演と対話するための場として開かれている。逆にいえば、公演をつくるための想像力の核心は、なによりも観客のイメージを精緻に描けているかにかかってくる。なぜ日ごろから職員に対する公演招待が設けられるのかといえば、まさに一人ひとりの想像力こそ、仕事の質に寄与する大切なリソースであるからだろう。当然ながらその想像力は、職員が仕事をとおして人々に授けようとしている当のものである。

5. 提案

前章では抽象的な議論が先行したので、この章では具体的な提案を挙げて議論を補完したい。第3章では、アカデミー生の言語化の力に、よりGOAを有機的に駆動させる萌芽があるのではないかと指摘した。つづく第4章では、東京芸術劇場に対して、事業ごとのつながりの編みなおしを提起した。いずれの場合も、対話(あるいはピアレビュー)の契機を増やすことを重視している。以下ではGOAと東京芸術劇場に対して、それぞれの提案を列挙している。

5-1. GOAへの提案：劇場を駆使する

GOAは現在、東京芸術劇場が単独で運営し、ほとんどすべてのカリキュラムを担っている。IHWOAがもっていた提携関係がなくなってしまったかわりに、新しいやり方でネットワークを形成することが必要である。「劇場を駆使する」というスローガンのもと、以下にいくつかの提案

を記す。

(1) GOA内外への発信の拡充化

GOAがふだんアカデミー生や講師に課しているフィードバックシートは、蓄積されるにつれてアカデミー生の細やかな変化に気付かされ、意義深い記録となっている。一方で、これらの記録は事務局に蓄積されるのみで、アカデミー生や講師が提出後に振り返ることがむずかしい。時間をおいて読むという行為は、いわばひとりではできないピアレビューのようなもので、簡素な行為ながら、決して少なくない気づきを当人にもたらす。現況フィードバックシートは紙でやりとりされ、部分的にPDFなども活用している。今後は事務局が共有フォルダなどを構え、過去のフィードバックシートが読める環境を整備してもよいのではないだろうか。

さらに、アカデミー生、講師および劇場職員向けの月例レポートを作成し、定期的な情報共有の契機をつくることも提案したい。翌月の大まかな予定、フィードバックシートのコメント紹介(匿名)、などといったものを簡単にとりまとめ、データで回覧できるようにする。それによって読者に今後のカリキュラムへ見通しをつけてもらうだけでなく、GOAの一員として過ごす帰属感を醸成することもねらいである。劇場の担当外職員にも目をとってもらうことで、GOAが実際に劇場のなかで生きていることを認知してもらうことも考えたい。通年事業なので、つねに劇場のなかにGOAが存在していることを知るだけでも、GOAへの眼差しは変わるのではないだろうか。

対外的には、年ごとにパンフレットをつくるか、芸劇BUZZなどの広報誌への掲載機会を増やすことを求めたい。GOAの現況を知るには、いまのところアカデミー生のSNSか、GOAのfacebookページをみるか、あるいは公演を聴くか、の三択である。東京芸術劇場のWebサイトでは概括的な説明にとどまっているため、よりGOAの全体がわかるような広報素材の作成が急務であると思われる。来館者へのアピールだけでなく、たとえば打ち合わせの席で名刺代わりにさらりと差し出せるよう、情報がコンパクトにまとまった広報物があればGOAの認知向上に役立つだろう。

(2) 主催・提携公演のホール・リハーサル見学

現体制になってから、アカデミー生がコンサートホールを訪れる機会は、ほぼ唯一、主催・提携公演の招待のみに限られてしまっている。音楽家にとって聴くことに勝る学びはない。公演の本番だけでなく、ホール内で行われるリハーサルも、アカデミー生にとっては貴重な学びの場にな

りうる。大人数が集う舞台で音楽がどのように組み上がっているのか、実際の現場からみえることは多い。それにくわえて、指揮者やそれぞれの奏者同士が短時間でどこまで合意形成をしていくのか、コミュニケーションの面でも得られるものはたくさんあるはずだ。

そもそも演奏するだけが音楽家だけではない。演奏とおなじくらい、一介の音楽愛好家として客席に座る時間も欠かせない。せっかくの劇場主導型アカデミーなので、アカデミー生が劇場を駆使して少しでも多くのことを学びとれるよう、よりカリキュラムの拡充を求めたい。

5-2. 東京芸術劇場への提案：劇場が祝福する

第2章で指摘したミッションの記述の問題や、第4章で記した人材養成事業同士の対話の機会づくり、あるいはロジックモデルの作成にも共通することだが、東京芸術劇場はより主体的にことばをもつことに積極的であってもよいのではないか。劇場としての語り口にゆらぎが出てしまうからこそ、ひとつの事業のミッションにもゆらぎが生まれてしまうのではないだろうか。評価のためのことばに限らず、ここでは広く劇場がことばをもつために、具体的なアプローチをふたつ提案したい。両者とも祝福という行為をとまなうアプローチである。

(1) 公演評の掲載

芸劇BUZZには、これから催される公演の特集などが毎号並ぶが、終わった公演については紙幅が割かれていない。公共劇場の広報誌では、たとえば東京文化会館や、彩の国さいたま芸術劇場など、主催公演のレビューを掲載する例は多々みられる。あるいは「神奈川芸術プレス」のように、財団が指定管理を担っている劇場の公演について、まとめてレビューを掲載する例もある。

東京芸術劇場の自主事業は、どちらかといえば普及活動よりもチャレンジングな作品創造を志向している。であればつくられた公演が実際にどのようなものだったかを、記録するのも必要だろう。それも、来館者数などのデータではなく、レビューという散文によって記録されることで、事業評価の文脈には収まりきれない細部を保存することが必要である。それに魅力的なレビューもまた、劇場への来館促進に寄与する。終わった公演のレポートは、誘惑というかたちで劇場の魅力発信を担うだろう。

意欲的な表現に対して、劇場は公演までのバックアップだけでなく、広い意味での公演後のアーカイブをし、その価値が舞台上に現実化したことを言祝ぐことが必要不可欠である。特に公共劇場だからこそできるプロジェクトでは、生み出そうとしている価値が実際にどうあらわれ、どのよ

うに受け止められたかは問われなければならない。

とりわけ音楽公演においては、言語化は貴重なプロセスである。ことばを介さない表現である音楽は、そもそも表現の良し悪しを客観的なことばに置き換えることを容易にさせないむずかしさがある。「だれもが音楽との「出会い」を書くことで、音楽論に替えようとする」²⁸という痛烈な箴言があるように、音楽について書くことはいつも険しい道を通らなくてはならない。それが事業評価の文脈ならば、なおのこと困難のつきまとう行為である。だからこそ、終わった公演に対して、その価値をことばで振り返る行為はかけがえのないものである。レビューが繰り返されることで、劇場は発信したい価値というものを、正確にことばで捉えることができるようになるはずだ。

(2) 顕彰プログラムの設立

GOAのめざす音楽家像である総合的な音楽家は、具体的にどのようなアーティストなのだろうか？ 顕彰プログラムを立てることは、ラジカルではあるものの、この問いに対する直接的な応答手段である。この顕彰プログラムを、いま仮に東京芸術劇場賞と名付けてみる。

東京芸術劇場賞は、クラシック音楽の来るべき方向性を示すような先駆的な活動を展開する若手から中堅までの音楽家を対象とする。東京芸術劇場は同賞のための選考委員会を設置し、熟議のうえで授賞者を決定する。選考委員会には東京芸術劇場運営委員および外部評価委員に加え、本賞の方向性と合致する音楽家および有識者によって構成される。

選考委員会の熟議過程は劇場内でアーカイブを残し、授賞理由を綿密に書き上げ公表する。そのことで東京芸術劇場が追究している価値をあらわし、また未来に向かって保存していくねらいがある。なにものかを褒めるという行為はとかくむずかしい。だからこそ東京芸術劇場が身をもって実践することは意義深いのではないだろうか。ただし、コンテスト形式であってはならない。あくまで劇場が顕彰に値するアーティストを広く探し求める行為に価値があるからだ。

授賞者にはなんらかの副賞とともに、授賞記念公演の開催を約束する。あるいは新人賞を併設し、アカデミー生の表彰を兼ねることも可能性として考えられる。いまは音楽家のみを想定して書いているが、もちろん部門を音楽だけに限る理由はない。年を経れば、授賞者のラインナップは厚みをもつにつれて、東京芸術劇場の見据えているビジョンを、ことばとは異なるかたちで示すことになるだろう。

おわりに：公共性を演じなおす

本稿ではGOAでの実務研修の知見をもとに、東京芸術劇場がGOAを実施することの意義をめぐって、考察といくつかの提案をもって筆者なりの意見を記した。その過程で、業務にあたる職員のあり方を疲労の観点から捉えなおすことも試みた。最後に、この捉えなおしが公共劇場を考えるうえでどのような意義があるのか、短く付け加えておきたい。

(…) [自治体] 文化ホールはそれ自体が地域文化や都市文化の集積体であり、シンボルである。自治体は、地域政策、都市政策として文化政策を戦略化していき、可能な限り自律的（サステイナブル）な文化の再生産システムを築き上げていかななくてはならない。日常の「生活文化」は、現代文明の恩恵によって全国的に共通化し便利になってきたが、非日常的な「学術・芸術」等の営みが開発・継続されていない場合は、地域の個性的な生活文化も次第に衰えていく。[自治体] 文化ホールは、この文化再生産の戦略的拠点となり得る。²⁹

劇場法において劇場・音楽堂等と定義された公共劇場は、「国民の生活においていわば公共財ともいうべき存在」である、と前文に明記されている。ここで公共財と呼ばれている価値は、つい普遍的に存在するものと思いがちだが、本来は積極的権利に関わるものとして、獲得されてきた価値である。本稿が疲労の問題を取り上げたのは、公共劇場がこれまで守ってきた社会権的な文化権が、その権利を行使する実務において、内部から損なわれてしまう可能性を秘めているからにほかならない。

ただでさえ、現場ではトラブルが次から次へと舞い込んでくる。その本来的な忙しさにもかかわらず、それでもなお公共劇場の事業が実施するに足るのは、公演にしてもそれ以外の事業にしても、総じて市民の文化的な生活のために資するという揺るがない確信があるからである。あらゆる種類の文化芸術は、その特徴のとらえがたさにかかわらず、すべての市民の豊かな暮らしのために欠かせない。それは、文化芸術振興基本法や劇場法が定められることの根源的な理由である。

したがって公共劇場は、より明快なミッションの設定だけでなく、職員おのおのの業務のあり方とおして、文化芸術が自律した営為であることを再帰的に示すことをしなければならない。そのためには、一人ひとりが孤独な疲労状態のなかに居直るのではなく、劇場がひとつの組織体として、ことばや行為を束ねていくことが欠かせない。そうしてはじめて公共劇場は、真にふさわしい体制や制度のあり方を考えることができるのではないだろうか。

もっとも、舞台芸術を愛しているながら、積み重なる業務

のせいで熱意を萎えさせてしまうのは哀しい事態である。現状に即した課題設定は、まずそうした熱意が公共劇場のなかで生きていることへ向けられるべきである。課題を正確に見据えるためにも、職場環境や疲労について考えることは、これからますます深い意義をもつだろう。

公共劇場に携わる人々は、制度設計がもたらすさまざまな疲労に向き合いながら、公共性を演じなおさなければならない。公共劇場がみずから主体性をもって考えるための契機を、さまざまなレイヤーにおける対話をとおして、不断に開き続けることが必要である。

注

- 1 二宮敦人『最後の秘境 東京藝大一天才たちのカオスな日常』新潮社、2016年。同書はベストセラーで、文庫化もされた。なお、「半数が行方不明者」というセンセーショナルなフレーズに対して、当時東京藝術大学の澤和樹学長は2017年度卒業式の式辞にて「笑ってすまされる問題ではありません」と長く言及した。式辞は次のとおり。東京藝術大学「平成29年度 卒業式（3/26）－「オール藝大」でいこう－」
<https://www.geidai.ac.jp/news/2018032965193.html>、2022年1月8日最終閲覧。
- 2 巻末資料（1）を参照。
- 3 相澤真一、高橋かおり、坂本光太、輪湖里奈『音楽で生きる方法 高校生からの音大受験、留学、仕事と将来』青弓社、2020年、p.102
- 4 富山アーバニズム研究会『コンパクトシティのアーバニズム コンパクトなまちづくり、富山の経験』東京大学出版会、2020年、pp.223-231
- 5 クラシック音楽の興行においては、長らく音楽事務所や事務局をもつプロ楽団が実質的に公演制作の大部分を担ってきた事情がある。これに関連して、たとえば東京文化会館は公共劇場として質の高い鑑賞機会を確保するために、事業計画のなかに貸館事業を積極的に位置付けている。独立行政法人 日本芸術文化振興会「令和2年度劇場・音楽堂等機能強化総合支援事業 自己点検報告書 公益財団法人東京都歴史文化財団 東京文化会館「より多くの人々に集い親しまれる劇場へ」」
https://gekijo-ongakudo.ntj.jac.go.jp/hyouka/2020/2020seika_1_03.pdf、2022年1月9日最終閲覧。
- 6 東京芸術劇場「芸劇オーケストラ・アカデミー・フォー・ウィンド 第8回演奏会」
<https://www.geigeki.jp/performance/concert246/>、2022年1月10日最終閲覧。なお、公演フライヤーにも同じ記載がある。
- 7 「日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑2020」公益社団法人日本オーケストラ連盟、2021年

- 8 二管とは、各管楽器が2人ずつ配置されることを指す。同様に、三管や四管編成も存在する。標準的な二管編成とは、フルート2、オーボエ2、クラリネット2、ファゴット2／ホルン2～4、トランペット2、トロンボーン2、である。
- 9 プロ・オーケストラのオーディションなどで採用されている、オーケストラ作品のある一部分のみを抜粋して演奏実習を行うこと。一般にオケスタと呼ばれ、専用の楽譜が市販されている。
- 10 当時の企画書（「ユース・ウィンド・オーケストラ 全体案」）より抜粋
- 11 東京芸術劇場「芸劇ウインド・オーケストラ・アカデミー 第4回演奏会」2018年3月3日公演パンフレットより
- 12 芸劇オーケストラ・アカデミー | Facebook（2021年5月12日投稿）<https://www.facebook.com/geigeki.wind.orchestra.academy/posts/2911859302430460>、2022年1月10日最終閲覧。
- 13 カリキュラム改編の初年度であった2020年度は、新型コロナウイルスの感染拡大と重なってしまったために、その効果を正確に測りにくい状況にあった。年度を締めくくる第7回演奏会のあと、事務局がアカデミー生にとったアンケートには、コロナ禍で生活面で苦境を強いられている一部のアカデミー生の状況が率直に記述されていた。また、新カリキュラムを振り返る前段階として、事務局の体制不備を指弾するコメントも散見された。
- 14 東京都生活文化局「東京芸術劇場 令和3～8年度 指定管理者 提案書類（事業計画書）」
https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/bunka/bunka_shisetsu/files/0000001437/geigekihontai.pdf、p.20、2022年1月4日最終閲覧。なお旧WOAの正式名称からアカデミーが抜けているが、原文のままである。
- 15 同上、p.16
- 16 独立行政法人 日本芸術文化振興会「平成30年度劇場・音楽堂等機能強化総合支援事業 自己点検報告書 公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場「舞台芸術の創造現場を魅せる劇場」」
https://gekijo-ongakudo.ntj.jac.go.jp/hyouka/2018/2018seika_1_06.pdf、p.9
- 17 独立行政法人 日本芸術文化振興会「令和2年度劇場・音楽堂等機能強化総合支援事業 自己点検報告書 公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場「舞台芸術の創造現場を魅せる劇場」」
https://gekijo-ongakudo.ntj.jac.go.jp/hyouka/2020/2020seika_1_06.pdf、p.8。なお旧WOAの正式名称から芸劇が抜けているが、原文のままである。
- 18 社会的インパクト評価を組織内で導入することを促進するべく、近年ではツールキットとかツールセットと呼ばれる導入マニュアルが、内閣府NPOをはじめさまざまな機関から発表されている。文化芸術向けに作られているものは以下。SIMI 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ「社会的インパクト評価ツールセット 文化芸術」https://simi.or.jp/logic_model/culture-and-art、2022年1月13日最終閲覧。
- 19 もっとも、ほかの採択館の概念図を比較すると、他館では概念図の作成そのものに苦慮している様子のみとることができる。採択館のうち、厳格なロジックモデルを提出しているのは彩の国さいたま芸術劇場のみである。独立行政法人 日本芸術文化振興会「劇場・音楽堂等機能強化総合支援事業 成果報告書（平成30～令和2年度 3か年分）公益財団法人埼玉県芸術文化振興財団 彩の国さいたま芸術劇場「蜷川レガシーの継承と芸術文化による地域づくり・社会包摂機能の強化」」https://gekijo-ongakudo.ntj.jac.go.jp/hyouka/2020/2020seika_1_01.pdf、2022年1月13日最終閲覧。
- 20 アーツ・コンソーシアム大分「5. ロジックモデルの限界」『平成30年度アーツ・コンソーシアム大分構築計画実績報告書 文化と評価ハンドブック』https://www.pref.oita.jp/uploaded/life/1056591_2471134_misc.pdf、2019年、pp.28-32、2022年1月14日最終閲覧。
- 21 熊倉純子 監修・編著、槇原彩編著『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』水曜社、2020年、p.122
- 22 若林朋子「ピアレビューのすすめ」熊倉純子 監修・編著、槇原彩編著『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』水曜社、2020年、pp.10-17
- 23 平田オリザ『演劇入門』講談社現代新書、1998年、p.121
- 24 同上、pp.48-49
- 25 筆者が他館研修で訪問した静岡県舞台芸術センター（SPAC）では、成島洋子芸術局長から、職員の業務体系について興味深い事例をうかがった。すべての職員がタテ軸とヨコ軸とよばれる二種類の業務を担当しているといい、タテ軸は年間を通して担当する業務（アウトリーチ、広報、渉外など）、ヨコ軸はプロジェクト単位で担当する業務（公演制作）を指すという。このシステムによって、すべての職員がタテ軸で専門性を、ヨコ軸でジェネラルな視点を確保している。
- 26 大澤聡『教養主義のリハビリテーション』筑摩書房、2018年、p.207
- 27 同上、pp.177-221
- 28 高橋悠治「小林秀雄「モーツァルト」読書ノート」『音楽のおしえ』晶文社、1976年、p.118
- 29 中川幾郎「1 文化政策の基礎」『公立ホール・劇場職員のための制作基礎知識』一般社団法人地域創造、2004年（増補版2021年）、p.131

参考文献・資料

・平田オリザ『演劇入門』講談社現代新書、1998年

- ・『公立ホール・劇場職員のための制作基礎知識』一般社団法人地域創造、2004年（増補版2021年）
- ・マーク・J・エプスタイン、クリスティ・ユーザス『社会的インパクトとは何か 社会変革のための投資・評価・事業戦略ガイド』鶴尾雅隆、鴨崎貴泰監訳、松本裕訳、英治出版、2015年
- ・二宮敦人『最後の秘境 東京藝大 天才たちのカオスな日常』新潮社、2016年
- ・大澤聡『教養主義のリハビリテーション』筑摩書房、2018年
- ・富山アーバニズム研究会『コンパクトシティのアーバニズム コンパクトなまちづくり、富山の経験』東京大学出版会、2020年
- ・熊倉純子監修・編著、楨原 彩編著『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』水曜社、2020年
- ・相澤真一、高橋かおり、坂本光太、輪湖里奈『音楽で生きる方法 高校生からの音大受験、留学、仕事と将来』青弓社、2020年
- ・佐藤 徹編著『エビデンスに基づく自治体政策入門』公職研、2021年
- ・アーツ・コンソーシアム大分「平成30年度実績報告書 文化と評価ハンドブック」https://www.pref.oita.jp/uploaded/life/1056591_2471134_misc.pdf、2022年1月14日最終閲覧。
- ・TOKYO ART RESEARCH LAB「アートプロジェクトを評価するために：レクチャーノート」https://tarl.jp/library/output/2010/lecture_note/、2022年1月14日最終閲覧。
- ・東京芸術文化評議会 都立文化施設のあり方検討部会「都立文化施設のあり方検討部会中間答申～東京芸術劇場改修と改革の方向性について～」https://www.ikebukuro-net.jp/backnumber/mpg/201001/bunkasisetu_kentoubukai-houkoku.pdf、2022年1月4日最終閲覧。
- ・東京都生活文化局「東京芸術劇場 令和3～8年度 指定管理者 提案書類（事業計画書）概要」https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/bunka/bunka_shisetsu/files/0000000873/geigeki_gaiyo.pdf、2022年1月4日最終閲覧。
- ・東京都生活文化局「東京芸術劇場 令和3～8年度 指定管理者 提案書類（事業計画書）」https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/bunka/bunka_shisetsu/files/0000001437/geigekihontai.pdf、2022年1月4日最終閲覧。
- ・独立行政法人 日本芸術文化振興会「令和2年度劇場・音楽堂機能強化推進事業（劇場・音楽堂等機能強化総合支援事業）自己点検報告書 公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場「舞台芸術の創造現場を魅せる劇場」」https://www.gekijo-ongakudo.ntj.jac.go.jp/hyouka/2020/2020seika_1_06.pdf、2022年1月4日最終閲覧。
- ・内閣府NPO「社会的インパクト評価ツールキット」<https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h28-social-impact-chousa-report-03.pdf>、2022年1月17日最終閲覧。
- ・SIMI 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ「社会的イ

ンパクト評価ツールセット 分野別例：文化芸術」https://simi.or.jp/logic_model/culture-and-art、2022年1月17日最終閲覧。』

巻末資料(1) 音楽家のキャリアマネジメントにまつわる書籍一覧

- ＊筆者調べ、年代順（2000年以降刊行に限る）
- ・二ノ宮知子『のだめカンタービレ』全25巻、講談社、2001-2010年
- ・ジョアン・シェフ・バーンスタイン『芸術の売り方 劇場を満員にするマーケティング』山本章子訳、英治出版、2007年
- ・アンジェラ・マイルズ・ピーチング『BEYOND TALENT ビヨンド・タレント——音楽で成功するための12章』箕口一美訳、2008年
- ・新村昌子『音大生のための就職徹底ガイド こんなにある、音楽の知識と経験が生かせる仕事』ヤマハミュージックメディア、2011年
- ・木倉舎 構成『クラシック音楽マネジメント 音楽の感動を届ける仕事』、2010年
- ・北原菜戸実『音楽の仕事で生きていく』エンタイトル出版、2013年
- ・大内孝夫『「音大卒」は武器になる』ヤマハミュージックメディア、2015年
- ・大内孝夫『「音大卒」の戦い方』ヤマハミュージックメディア、2015年
- ・エリック・ブース『ティーチング・アーティスト』久保田慶一、大島路子、大類朋美訳、水曜社、2016年
- ・二宮敦人『最後の秘境 東京藝大 天才たちのカオスな日常』新潮社、2016年
- ・久保田慶一『大学では教えてくれない音大・美大卒業生のためのフリーランスの教科書』ヤマハミュージックエンタテインメントホールディングス、2018年
- ・ドーン・ベネット編著『音大生のキャリア戦略 音楽の世界でこれからを生き抜いてゆく君へ』久保田慶一編訳、春秋社、2018年
- ・栗原邦夫『オンカク 音楽家、指導者、フリーランスのための確定申告・税金ガイド』音楽之友社、2019年
- ・久保田慶一『新・音楽とキャリア 音楽を通じた生き方・働き方』スタイルノート、2019年
- ・青柳いづみこ『音楽で生きていく！ 10人の音楽家と語るこれからのキャリアデザイン:対談』アルテスパブリッシング、2019年
- ・石田麻子監修、ベルンハルト・ケレス、ベッティーナ・メーネ著『クラシック音楽家のためのセルフマネジメント・ハンドブック』後藤菜穂子訳、アルテスパブリッシング、2020年
- ・相澤真一、高橋かおり、坂本光太、輪湖里奈『音楽で生きる方法——高校生からの音大受験、留学、仕事と将来』青弓社、2020年

- ・澤谷夏樹『1冊でわかるポケット教養シリーズ——音楽家65人の修行時代』ヤマハミュージックエンタテインメントホールディングス、2020年
- ・山本智子『音楽キャリア発達支援——力に気づき自分らしくあるために』北樹出版、2021年

巻末資料(2) 公開資料における旧WAOAについての記述(抜粋)

●東京芸術文化評議会 都立文化施設のあり方検討部会「都立文化施設のあり方検討部会中間答申 ～東京芸術劇場改修と改革の方向性について～」

2. 東京芸術劇場の現状と課題

(1) 事業展開上の現状と課題

東京芸術劇場は、クラシック音楽のコンサートやミュージカル、演劇などの公演が活発に行われ、施設稼働率も非常に高く、開場以来、都民はじめ、公演活動を行うさまざまな芸術文化団体に親しまれている施設である。

しかし、前述のように音楽・舞台芸術施設を取り巻く環境が大きく変化していることから、従来と同様に貸館事業を主たる事業として継続しても、首都東京を代表する音楽・舞台芸術施設として、今日のニーズには十分に対応できない。

さらに、現在でも自主事業を実施しているものの、貸館を中心とした事業の割合が高いこともあり、イメージの貧弱さ、発信力の不足が指摘されるなど、「10年後の東京(平成18年・東京都策定)」に掲げられた、首都東京における音楽・舞台芸術の創造発信拠点にふさわしい役割を担う施設にはなっていない。

3. 改革の方向性

(5) 運営上の課題解決の方向性

提案課題2【管理運営の基本方針】

2 国内外の施設等との連携の取組(ネットワーク化の推進)について

提案課題3【事業に関する業務】

1. 実施方針

連 携	取 組	展 開 例
財 団 内	東京芸術劇場×美術館 美術展のテーマに合わせたコンサートを東京芸術劇場とその美術展会場の美術館、また、そのほかの財団の施設で開催し、相互協力することにより、財団全施設をアピールします。	
	共通テーマの連携企画	美術展のテーマに合わせた芸劇ウインド・オーケストラなどによるコンサートを東京芸術劇場とその美術展会場で開催。また、そのほかの財団施設でも開催し、財団全館の魅力の相乗効果を図る。

1 芸術文化の振興に関する事業について (3) 人材の育成

2. 事業展開の方向性 (2) 人材育成事業

□東京に位置する創造型劇場として、制作者、舞台技術者、アートマネージメント、実演家等、創造活動に欠かせない芸術文化に携わる人材育成に積極的に取り組み、全国の劇場のレベルアップと

① 組織体制の整備

芸術監督やプロデューサーなどの起用を図り、首都東京における音楽・舞台芸術の 振興拠点として、内外への創造的な「顔」をアピールし、東京の文化的プレゼンスを 高めていく。また、専門性の高い人材の雇用等を継続的に行い、人員体制の充実を図る必要がある。さらには将来の芸術文化活動の担い手の育成や、芸術文化活動の支え手の拡大を 視野に入れ、人材育成プログラムの充実にも力を入れるべきである。

●東京芸術劇場 平成29～38年度 指定管理者 提案書類(事業計画書) 提案課題2【管理運営の基本方針】

1 管理運営の基本方針と達成目標 (4) 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催に向けた取組

4. 具体的な取組と事業展開例

(1) 2020年に向けて構築する「東京芸術祭(仮称)」の拠点会場としての役割

- ・フィルハーモニア管弦楽団による公演、デジタル教育プログラムの展開
- ・ドゥダメル シモン・ポリバル「ベートーヴェン・チクルス」公演とエル・システマのセミナーや、障害者、高齢者、子供プログラムを同時開催し、あらゆる人々が参加できるプログラムとして展開
- ・プラス・フェスティバル2019年の世界吹奏楽会議を機に、芸劇ウインド・オーケストラ を中核とした地域全体のフェスティバルとして進化させたもの)の開催
- ・世界(五大陸)オーケストラシリーズ(ガムラン、スチールドラム、雅楽、アフリカの太鼓、イスラエルの民族音楽など)

ネットワークの形成に寄与していきます。

<展開例>

◆芸劇ウインド・オーケストラ・アカデミー

20代の優秀な若手音楽家をオーディションで選抜し、ウインド・オーケストラの活動をとおして、今後日本の音楽界を担うプロフェッ

シヨナルな人材に育成します。単に技術を磨くだけではなく、より聴衆へ訴える公演内容を企画する能力なども磨くためのゼミも同時に開講し、幅広い知識をもった音楽家を育成します。

●東京芸術劇場 令和3～8年度 指定管理者 提案書類（事業計画書）

提案課題2 「管理運営の基本方針」

1 管理運営の基本方針と達成目標について (3)「『未来の東京』戦略ビジョン」の実現に向けた取組

(3) 才能あるアーティストの活動を支援し、東京発のアーティストと作品を発信

財団では、才能のあるアーティストを発掘・育成、国内外での活躍を支援し、東京発のアーティストの国際的評価を高めていく取組を推進し、東京のプレゼンスを高めていくことを目標としています。東京芸術劇場では、東京演劇道場、芸劇ウインド・オーケストラ・アカデミーなど、演劇界、音楽界の若手の育成に努めています。さらに、培った海外とのネットワークを活用し、更なる国際的な活躍の機会の創出に取り組み、東京

発のアーティストの国際的評価を高めることに貢献いたします。

才能のあるアーティストを発掘・育成、国内外での活躍を支援し、東京発のアーティストとその作品の国際的評価を高めていくとともに、文化の担い手の裾野を広げていくため、NPOや文化団体等との連携を強化

・音楽・演劇・ダンスの各分野ごとに、ステージに応じた人材育成を体系的に実施します。音楽では、音大生の演奏レベル向上のために首都圏9音楽大学とミュゼ川崎コンサートホールとの共催で音楽大学オーケストラ・フェスティバルを開催。また、演奏技術の向上とともに、広い視野で活動できる音楽家の育成を目指す芸劇ウインド・オーケストラ・アカデミーを実施します。3年間の在籍期間中は、芸劇のレジデント演奏家としてアトリウム・コンサートやフェスティバルと連携したミニコンサートなどに出演します。演劇では、演劇道場を実施。芸術監督野田秀樹の指揮のもと、東京芸術劇場に集う国内外第一級のアーティストたちの舞台創作の技と志に触れ、芝居人同士が互いに刺激を受け合う場を提供します。また、若手俳優や若手ダンサーを発掘し、eyesシリーズで紹介します。

2 国内外の施設等との連携の取組（ネットワーク化の推進）について

1. 実施方針

連 携	取 組	展 開 例
都 内	都内の公共文化施設と関係を強化し、運営への協力、「新しい広場」としての機能を持てるよう、協力します。	
	協同した事業展開	既存の制度の枠内では、共同事業などがしにくい劇場への支援（相談・助言等）
	人材育成×文化の相乗効果	新進アーティスト起用＝人材育成 芸劇ウインド・オーケストラと各文化施設開催による芸術の相乗効果
	広報	各館の人材育成を総合的にアピールする取組の実施 広報紙＝新進デザイナー×新進アーティスト
財 団 内	<※ 平成29～38年度指定管理者提案書類（事業計画書）と同内容のため省略>	

提案課題3 「事業に関する業務」 1 芸術文化の振興に関する事業について

(3) 人材の育成

<※ 平成29～38年度指定管理者提案書類（事業計画書）と同内容のため省略>

●令和2年度 劇場・音楽堂等機能強化推進事業

（劇場・音楽堂等機能強化総合支援事業）自己点検報告書

2. 自己評価

(1) 妥当性

助成に値する文化的、社会的、経済的意義等が継続して認められるか。

○社会的意義（劇場の社会的役割を認識し、地域社会に対してどのように貢献したか）

開催が躊躇される時期ではあったが「0才&4才コンサート」を実施、近隣のファミリー層に喜ばれた。「劇場ツアー」は8月から再開し、初めて劇場を訪れたという人も多く、この時期に劇場を開く事業を継続できた意義は大きい。「TACTフェス」では、参加型の映像を制作し、ライブは中止となったが、映像で劇場の事業に参加できる機会を作った。また、ウインド・アカデミー、ジュニア・アカデミー、東京演劇道場、ダンスWS、その他WSなどを通じて、舞台芸術に携わるネクストジェネレーションの育成に貢献した。また、各公演にヒアリンググループ、舞台説明会などの鑑賞サポートをつけることで、アクセシビリティを高めた。

(4) 創造性

事業計画の内容が、独創性、新規性、先導性等に優れている（と

認められる)か。

劇場・音楽堂等の資源

◎専属団体、フランチャイズ団体、提携団体の存在

「ウインド・オーケストラ・アカデミー」…2014年からスタートしたアカデミー。アカデミー生は在籍中、芸劇のレジデント・アーティストとして公式公演に出演するとともに、地域のイベントの依頼演奏を受けて活躍している。

資源が事業計画にどのように反映されているか

② 新規性（これまでやられたことのなかった事業）「芸劇ウインド・オーケストラ・アカデミー」…卒団公演として、卒団生それぞれが企画した作品を見せる「ショーケース・フェスティバル」を実施。音楽業界のプロデューサー、ライターなどにアドバイスを求める機会を創出した。

③ 先導性（このジャンルの将来に寄与する事業）

「ウインド・オーケストラ・アカデミー」「東京演劇道場」音楽・演劇・教育普及事業の制作者を養成する「人材養成研修」などのプロフェッショナルを目指す人材育成事業とあわせて、舞台芸術に携わるネクストジェネレーションの育成に貢献した。

(5) 持続性

事業計画を通じて組織活動が持続的に発展する（と認められる）か。

持続的なアウトカムの発現・定着が期待できるか。

○人事戦略

各専門分野の人材育成

舞台芸術分野でプロフェッショナルとして活躍する人材に焦点をあてて育成をしている。実演家としては、俳優志望の若手が継続的な訓練の場が確保しにくいという日本の状況に危機感を覚え「東京演劇道場」を立ち上げ、2019年度より本格的な事業として開始した。オーディションを経て当館の自主事業に出演するメンバーも増えている。2014年度より、音楽分野の実演家養成として、「ウインド・オーケストラ・アカデミー」を立ち上げた。管打楽器奏者の育成場が少なくという日本の状況から、その分野に焦点をあてて若手音楽家を育成している。7年間継続した中で、アドルフ・サクス国際コンクールでの優勝者や、KBS 交響楽団（韓国）、札幌交響楽団、東京シティ・フィルハーモニック管弦楽団、シエナ・ウインド・オーケストラなどに所属している人など、音楽業界の将来を背負う人材を輩出している。

アーツアカデミー 東京芸術劇場プロフェッショナル人材養成研修について

公立文化施設やアートNPO等の舞台芸術分野で、プロデューサーやコーディネーターとして活躍できる人材を養成するため、また、若手人材の資質の向上およびキャリア形成に資するため、アーツカウンシル東京が主催し、東京芸術劇場が実施する研修事業です。

本格的なクラシック音楽、演劇・舞踊等の専用ホールと、高い専門性を備えたスタッフを有し、積極的な創造発信を行う東京芸術劇場の特性を活かして、以下の3つの目標のもと、レクチャーやゼミ、現場体験を通じて、舞台芸術の専門人材としての業務に必要な知識と技能を付与します。

- ・現場経験：机上の論で終わることなく、理想を実現できる人材
- ・座学：キャリアの基盤となる豊富な知識を持つ人材
- ・ネットワーク形成：将来のキャリアにつながるネットワークを築く

上記を研修の3本柱と位置づけることで、将来的には劇場運営の中核を担う、クリエイティブな思考を備えた人材の育成を目指します。

第9期の研修プログラムを、次ページ以降にご紹介します。

平成25年度の第1期生から第9期生までの公立文化施設や芸術団体の就職先は、以下のとおりです。

- (公財) 岡山文化芸術創造 岡山芸術創造劇場
- (公財) 神奈川芸術文化財団 神奈川県民ホール
- (一財) 北上市文化創造 北上市文化交流センター さくらホール
- (公財) 京都市音楽芸術文化振興財団 ロームシアター京都
- (独) 国際交流基金
- (公財) 静岡県舞台芸術センター SPAC
- (公財) 新日本フィルハーモニー交響楽団
- (公財) 東京都歴史文化財団 東京芸術劇場
- (公財) 東京都歴史文化財団 東京文化会館
- (公財) としま未来文化財団
- (公財) としま未来文化財団 あうるすぽっと 【豊島区立舞台芸術交流センター】
豊岡演劇祭実行委員会事務局
- (一財) 長野市文化芸術振興財団 長野市芸術館
- (公財) 新潟市芸術文化振興財団 りゅーとぴあ 新潟市民芸術文化会館
- (公財) 練馬区文化振興協会 練馬文化センター
- (公財) 兵庫県芸術文化協会 兵庫県立芸術文化センター
- (公財) 福武財団
- (公財) 読売日本交響楽団

(令和4(2022)年4月現在)

第9期研修プログラム概要

I. ゼミナール、ワークショップ

1. 東京芸術劇場職員ゼミ・シリーズ

日程：月2～4回程度、通年

講師：高萩 宏（副館長）、鈴木 順子（事業企画課長）、
内藤 美奈子（制作担当課長）、大島 千枝（運営
担当課長）他

2. 講読ゼミ

日程：令和3年4月22日（木）～7月1日（木）

全7回

講師：横堀 応彦氏（跡見学園女子大学 専任講師）

3. レポート指導

日程：月1回程度、通年

講師：宮野 祥子氏（桜美林大学 非常勤講師）

4. リサーチプロジェクト「劇場の仕事を俯瞰する」

日程：令和3年4月27日（火）～7月6日（火）

全6回

講師：若林 朋子氏（立教大学大学院21世紀社会デザイ
ン研究科 特任准教授）

5. アーツアカデミー研修修了後のキャリア形成と、演劇 による地方創生を目指す豊岡市の現状について

日程：令和3年5月11日（火）

講師：松岡 大貴氏（豊岡演劇祭実行委員会事務局）

6. 「テンペスト」について

日程：令和3年6月1日（火）

講師：岸本 匡史氏（公益財団法人としま未来文化財団）

7. アーツアカデミー研修修了後のキャリア形成と、「テ ンペスト」について

日程：令和3年6月24日（木）

講師：佐々木 千尋氏（公益財団法人としま未来文化財
団 あうるすぽっと【豊島区立舞台芸術交流セン
ター】）

8. 多文化共生ゼミ

テーマ：韓国の文化政策に関する歴史や概要

日程：令和3年6月30日（水）

講師：関 鎮京氏（北海道教育大学 准教授）

テーマ：韓国の文化多様性政策の全体の構造と在留外国
人対象の事業、および日本の政策について

日程：令和3年7月27日（火）

講師：関 鎮京氏（前掲）

テーマ：ドイツの移民・難民・演劇について

日程：令和3年8月2日（月）

講師：萩原 健氏（明治大学 専任教授）

9. デザインゼミ

日程：令和3年7月6日（火）、7月12日（月） 全2回

講師：阿部 太一氏（株式会社阿部太一デザイン）

10. シアター・コーディネーター養成講座 ドラマトゥル ギー編

日程：令和3年7月31日（土）～9月18日（土）

第1回～第3回

講師：横堀 応彦氏（前掲）

11. キャリア形成について

日程：令和3年12月6日（月）

講師：浦 弘毅氏（株式会社ステージワークURAK 代表
取締役）

II. 外部研修

1. 第1回TAMスクール「タテ・ヨコに編まれる次代の「アートマネジメント」」

日程：令和3年6月19日（土）、6月20日（日）

講師：山口 佳子氏（特定非営利活動法人アルファルファ 代表理事、アートマネージャー）、清宮 陵一氏（NPO法人トッピングイースト 理事長）、金森 香氏（THEATRE for ALL ディレクター、(株)precog 役員、(一社)DRIFTERS INTERNATIONAL 代表）田村 かのこ氏（アートトランスレーター）、野田 智子氏（アートマネージャー、Twelve Inc. 取締役）

2. ON-PAM 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

第1回 基礎編

日程：令和3年7月15日（木）

講師：田島 佑規氏（骨董通り法律事務所）、矢作 勝義氏（穂の国とよはし芸術劇場PLAT 芸術文化プロデューサー、劇場、音楽堂等連絡協議会会長）、武田 知也氏（一般社団法人ベンチ 代表理事）

第2回 労働環境編

日程：令和3年7月24日（土）

講師：吉澤 弥生氏（共立女子大学文学部 教授）、武田 知也氏（前掲）、北原 千冬氏（劇団ひまわり）

サブテーマ：ハラスメントについて考える

講師：塚口 麻里子氏（舞台芸術制作者オープンネットワーク [ON-PAM] 理事長・事務局長）、森崎 めぐみ氏（全国芸能従事者労災保険センター理事長）、小倉 由佳子氏（ロームシアター京都事業担当係長、プログラム・ディレクター）

第3回 権利編

日程：令和3年8月24日（火）

講師：志田 陽子氏（武蔵野美術大学 教授）、古元 道広氏（燐光群、グッドフェローズ制作）、横山 義志氏（静岡県舞台芸術センター [SPAC] 文芸部、東京芸術祭国際事業ディレクター）

サブテーマ：舞台芸術の可能性について考える

講師：矢作 勝義氏（前掲）、武田 知也氏（前掲）、塚口 麻里子氏（前掲）、古元 道広氏（前掲）、伊藤 達哉氏（アーティストマネジメント会社 ゴーチ・ブラザーズ 代表取締役、公益社団法人日本劇団協議会 理事）

第4回 事業委託編

日程：令和3年9月28日（火）

講師：福井 健策氏（弁護士・ニューヨーク州弁護士 骨董通り法律事務所代表パートナー）、矢作 勝義氏（前掲）、平松 隆之氏（劇団うりんこ公演 事業部長）

第5回 著作権編

日程：令和4年1月15日（土）

講師：田島 佑規氏（前掲）、伊藤 達哉氏（前掲）、米屋 尚子氏（文化政策・芸術運営アドバイザー／コーディネーター）

第6回 税務・会計編

日程：令和4年2月8日（火）

講師：五藤 真氏（株式会社countroom代表取締役）、武田 知也氏（前掲）、坂本 もも氏（ロコ・範宙遊泳プロデューサー／範宙遊泳代表社員／多摩美術大学非常勤講師）、尾崎 雅久氏（尾崎商店代表社員／大阪芸術大学非常勤講師）

サブテーマ：助成

講師：中山 夏織氏（シアタープランニングネットワーク代表／桐朋学園芸術短期大学特任教授）

3. あうるすぽっと 観劇サポート講座

テーマ：聴覚障害者お迎え編

日程：令和3年9月1日（水）

講師：廣川 麻子氏（特定非営利活動法人シアター・アクセスビリティ・ネットワーク (TA-net) 理事長）

テーマ：視覚障害者お迎え編

日程：令和3年9月4日（土）

講師：美月 めぐみ氏（バリアフリー映画鑑賞推進団体「CityLights」副代表）

Ⅲ. 他館訪問研修

1. あうるすぽっと

日程：令和3年6月3日（木）

2. 座・高円寺

日程：令和3年7月17日（土）

講師：佐藤 信氏（座・高円寺 芸術監督）、安達 修子氏（座・高円寺 劇場創造アカデミー担当）、和泉 将朗氏（座・高円寺 企画・制作）

3. STスポット

日程：令和3年7月29日（木）

講師：田中 真実氏（NPO法人STスポット横浜 事務局長・副理事長）、高荷 春菜氏（NPO法人STスポット横浜 地域連携事業部アシスタントディレクター）

4. KAAT神奈川芸術劇場

日程：令和3年7月29日（木）

講師：堀内 真人氏（KAAT神奈川芸術劇場 事業部長）、横山 歩氏（公益財団法人神奈川芸術文化財団 社会連携ポータル課 課長）、澤藤 歩氏（公益財団法人神奈川芸術文化財団 社会連携ポータル課 社会連携ポータル担当 プログラム・ディレクター）

5. アーツカウンシル東京

日程：令和3年7月30日（金）

講師：今野 真理子氏（アーツカウンシル東京 企画室企画助成課 シニア・プログラムオフィサー）

6. 兵庫県立芸術文化センター

日程：令和3年10月14日（木）

講師：酒井 康裕氏（兵庫県立芸術文化センター 総務部副部長 兼 総務企画担当課長）、高橋 淳氏（兵庫県立芸術文化センター 総務部長）、竹林 潤治氏（兵庫県立芸術文化センター 楽団部長） 関谷 潔司氏（兵庫県立芸術文化センター 舞台技術部長）

7. 京都芸術センター

日程：令和3年10月14日（木）

講師：佐野 晶子氏（公益財団法人京都市芸術文化協会/京都芸術センター プログラムディレクター）、勝治 真美氏（公益財団法人京都市芸術文化協会/京都芸術センター プログラムディレクター）

8. 城崎国際アートセンター

日程：令和3年10月15日（水）、10月16日（木）

講師：志賀 玲子氏（城崎国際アートセンター 館長）、橋本 麻希氏（城崎国際アートセンター アート・コーディネーター）

9. 芸術文化観光専門職大学

日程：令和3年10月15日（水）

講師：平田 オリザ氏（芸術文化観光専門職大学 学長）、三宅 徹氏（芸術文化観光専門職大学 地域リサーチ&イノベーション推進部 地域支援課課長）

10. 豊岡市役所

日程：令和3年10月15日（水）

講師：松岡 大貴氏（前掲）

11. 静岡県舞台芸術センター SPAC

日程：令和3年11月12日（金）

講師：成島 洋子氏（公益財団法人静岡県舞台芸術センター 芸術局長）

12. ホスピタルシアタープロジェクト2021（放課後等サービスブルーワン）

日程：令和3年12月5日（日）

講師：中山 夏織氏（前掲）

13. 世田谷パブリックシアター

日程：令和3年12月16日（木）

講師：高萩 宏氏（世田谷文化生活情報センター 館長）、大下 玲美氏（世田谷パブリックシアター）、酒井 淳美氏（世田谷パブリックシアター）

IV. 実務研修 (主催事業のみ掲載)

<演劇制作分野>

1. 芸劇eyes番外編 vol.3 『もしもし、こちら弱い派—かそけき声を聴くために—』

公演期間：令和3年7月22日(木・祝)～7月25日(日)

いいへんじ『葉をもらいにいく葉(序章)』

作・演出：中島 梓織

ウンゲツイーファ『Uber Boyz』

作・演出・出演：池田 亮(ゆうめい)、金内 健樹(盛夏火)、金子 鈴幸(コンプソング)、黒澤 多生(青年団)、中澤 陽、本橋 龍(ウンゲツイーファ)

コトリ会議『おみかんの明かり』

作・演出：山本 正典

2. 芸劇eyes番外編 vol.3 『もしもし、こちら弱い派』 関連企画「かそけき声に目を凝らす」

期間：令和3年6月29日(火)～7月4日(日)

3. 芸劇danceワークショップ

北尾亘(Baobab)ダンスワークショップ『東京ディグ/ライズ ワンダーゼミ』

—次元を自由に遊ぶハイブリッド・ダンス講座！—

期間：SUMMER PROGRAM 令和3年8月16日(月)～8月28日(土)

ファシリテーター：北尾 亘

レクチャー講師：飯嶋 久美子、石川 直樹、杉浦 充、中瀬 俊介、吉開 菜央、KO-nev

4. 東京芸術劇場×木ノ下歌舞伎配信レクチャーシリーズ 歌舞伎ひらき街めぐり ～木ノ下裕一の古典で読み解く江戸⇄東京講座～

期間：令和3年9月10日(金)～令和4年1月30日(日)

講師：木ノ下 裕一(木ノ下歌舞伎 主宰)

5. 東京演劇道場 the 2nd メンバー募集オーディション

期間：令和3年11月30日(火)～12月9日(木)

6. 東京芸術祭2021 芸劇オータムセレクション

特別上映会 太陽劇団シネマアンソロジー

期間：令和3年10月6日(水)～10月10日(日)

7. 東京芸術劇場主催公演『冬のライオン』

公演期間：令和4年2月26日(土)～3月15日(火)

演出：森 新太郎

<音楽制作分野>

1. 芸劇オーケストラ・アカデミー・フォー・ウインド(GOA)

活動期間：通年

2. ポンクリ・フェス2021 “Born Creative” Festival 2021

開催日：令和3年10月1日(金)、10月2日(土)

<教育普及分野>

1. 東京芸術劇場 劇場ツアー

開催期間：通年

2. 親子で参加！こどものためのパイプオルガンツアー

開催日：令和3年7月20日(火)～7月23日(金・祝)

3. 令和3年度アーツアカデミー 東京芸術劇場プロフェッショナル人材養成研修

シアター・コーディネーター養成講座

<ドラマトウルギー編>

活動期間：令和3年7月31日(土)～11月20日(土)

講師：横堀 応彦(前掲)

<多文化共生・基礎編>

日程：令和3年11月21日(日)～令和4年2月27日(日)

全6回

企画監修：宮野 祥子(前掲)、楊 淳婷(東京芸術大学 特任助教)

4. 舞台技術セミナーvol.11 ドローンを知る、劇場での使用の今後を考える

開催日：令和3年8月4日(水)

出演・実演：中條 秀一(株式会社Be-U)、高橋 堅太

5. TACT FESTIVAL 2021 番外編 特盛!

ファミリー寄席関連企画 かんげきのおみやげ <こどもらくご>

開催日：令和3年8月6日(金)～8月8日(日)

ファシリテーター：柏木 俊彦、ストウミキコ

6. 東京芸術劇場 劇場ツアー〈サラダ音楽祭編〉

開催日：令和3年8月12日（木）、8月13日（金）

7. 10代からのGeigekiカンゲキクラブ 第2回『カノン』

開催日：令和3年9月4日（土）（中止）

進行：木村 覚（日本女子大学 教授）

8. 演劇系大学と演劇界を繋いだ新進演劇人による 柴幸男作品企画上演・関連ワークショップ、シンポジウム「あたらしい憲法のはなし3」

公演期間：令和3年9月10日（金）～9月12日（日）

脚色・演出：西 岳

9. 東京のはら表現部

活動期間：令和3年9月5日（日）～12月12日（日）

チーフ・ファシリテーター：西 洋子（NPO法人みんなのダンスフィールド 理事長、東洋英和女学院大学 教授）

10. 東京芸術劇場 社会共生セミナー

第2回 ろう者の"オンガク"

～もし世界中の人がろう者だったら、どんな形の音楽が生まれていた？

開催日：令和3年9月18日（土）

講師：牧原 依里（映画作家）、零境（舞踏家）、ササマユウコ（音楽家）

第3回 障害のあるアーティストの舞台芸術～ロンドン、東京、そして未来

開催日：令和3年11月26日（金）

講師：ジェニー・シーレイ（グレイアイ・シアター・カンパニー 芸術監督）、南村 千里（パフォーマンス・アーティスト、芸術解説者）、栗栖 良依（認定NPO法人スローレーベル 理事長）

11. 多文化共生 日本語教室ワークショップ

学習院大学わくわくとしま日本語教室 日本語とつながるワークショップ

開催日：令和3年10月9日（土）、11月27日（土）、12月25日（土）

日本語とつながるワークショップ 「このコトバは、どんなカタチですか？」

開催日：令和4年2月26日（土）

ファシリテーター：柏木 俊彦（調布市せんがわ劇場 演劇ディレクター）、史桜（ヴォイス トレーナー・セミナー講師）、関根好香（俳優）、前嶋 のの（演出家、脚本家、俳優）、松岡 大（舞踏家）

12. 東京芸術劇場 バックステージツアーVol.14「プレイハウスの裏側へ」

開催日：令和3年11月18日（木）

13. 多文化共生×東京芸術劇場 公開レクチャーシリーズ（全3回）

アーティストの視点から多文化社会を捉える

vol.1 オンラインレクチャー&トーク／「多文化共生とアート」

開催日：令和3年12月8日（水）

講師：高山 明（Port B主宰・演出家）

モデレーター：肥高 茉実（美術家、文筆家）

vol.2 トーク&パフォーマンス／「東京に住む外国人の声と影」

開催日：令和4年1月25日（火）

講師：東京影絵クラブ 宮本 武典（キュレーター）、川村 亘平齋（影絵師・音楽家）

14. 公演事業に係る鑑賞サポート

ランチタイム・パイプオルガンコンサートvol.145 公演説明会

日程：令和3年9月14日（火）

『Le Fils 息子』鑑賞サポート

日程：令和3年9月5日（日）、9月9日（木）

『THE BEE』鑑賞サポート

日程：令和3年11月18日（木）、11月20日（土）

『ナイトタイム・パイプオルガンコンサートvol.35』公演説明会

日程：令和3年2月18日（木）

東京芸術劇場プロフェッショナル人材養成研修

令和3年度アーツアカデミー
リサーチゼミレポート集

研修生リサーチゼミレポート集の中から、リサーチプロジェクト「劇場の仕事を俯瞰する」の課題として研修生が作成したレポートを掲載します。

講師のメッセージ

本ゼミは、リサーチテーマを掘り下げるべく、問いを持ち、自ら調べ、大量の情報を整理し、インタビュー項目を考え、自らアポ取りをして取材し、結果を他者に伝わるように言語化するという、一連のリサーチプロセスを一通り経験することを目標とした。調査対象の選定や発表方法、インタビューとのやり取り、記事執筆など、すべての過程で、研修生の自主性を期待した。リサーチは、自ら主体的に考え、自ら工夫して実践することによって、より深いレベルでの気づきや発見があることを体験してほしいとの思いからであった。

6名のゼミ生は、驚くほど主体的にリサーチを進め、実にさまざまな角度から「劇場の仕事を俯瞰」してくれた。毎回の発表も、当方の想像していた以上に、詳細かつボリュームも満点であった。報告書としては、ゼミ発表資料は抜粋掲載すればスマートなのだろうが、1人ひとりの熱心なりサーチの記録でもあり、各研修生がいつの日か研修期間の心持ちを思い出すときの手がかりになればと思い、すべて収録することにした。よって、「2. リサーチ『劇場の全体構造を知る』」の記録は、あくまでもゼミ用に作成された資料であり、公開を前提に整えたものではないことを付記する（※本冊子では省略）。

一方の「3. 聞き書きレポート」（※本冊子次ページ以降に収録）については、読者を想定し記事の体裁に仕上げることを目標に推敲を重ね、インタビューにも内容を確認いただいた上で、研修生がまとめあげた。「劇場の仕事、劇場で働く人々」をどのように理解し、伝えるか。それぞれの個性があらわれていて興味深い。先方を知るために事前に取材者の担当する催しを訪ねたメンバーもいれば、書くことや編集の視点に楽しみを見いだしたメンバー、貴重な取材の機会がモチベーションアップにつながったメンバーもいた。取材した研修生の視点に立つと、知らなかった劇場の世界が見えてきて、私も学ぶことが多かった。

研修生にとって、現場研修と並行して行われる本ゼミはなかなか大変だっただろう。短期研修生も、研修期間前に自らの仕事と並行して受講していた。しかし、全メンバーが前向きに参加してくれ、毎回のゼミを有意義な時間にしてくれた。全6回でどこまで深いリサーチ経験を提供できたかは心許ないが、どのような仕事／活動にも、「問いや仮説を持ち、調べ、結果を言語化して発信する」というリサーチの姿勢は必ず生きてくると、ゼミ生には伝えたい。

本リサーチゼミの実施に際し、ご協力くださったインタビュー各位に心から感謝したい。研修生に丁寧に向き合い、お忙しいなか取材後も校正などにご対応くださった。メールに書き添えてくださったお話や言葉の1つひとつが、研修生を導いてくださるものであった。

東京芸術劇場には、若い世代を対象とした研修を自由に企画する機会をくださったことに感謝したい。研修生と向き合って多くを学ぶのは、私の方なのだ。もとより人材育成は成果の可視化が難しいが、長年継続し、オンラインで大勢を対象に講座ができるようになった時代にも、顔を見ながら1人ひとりまったく異なる研修生に向き合っていくことには大きな意味がある。つまるところ、劇場はそれを動かす人で成り立っている、だからこそ人を育てていくのだという、シンプルで大事なことに、毎回気づかせてもらっている。

本ゼミが、6名の研修生の今後何らかつながることがあれば幸いである。

リサーチゼミ担当 若林 朋子

1. リサーチゼミカリキュラムについて

1) 目的

- ・公立文化施設等の専門人材育成、とりわけ、若手人材の資質の向上やキャリアチェンジに資することを目的として行われる「東京芸術劇場プロフェッショナル人材養成研修」において、時事的な状況に対応した、今しか受講できないプログラムを、研修生に提供する。
- ・「座学」(知識)と「ネットワーキング」(交流)という2つの研修領域を横断するプログラムによって、研修生がアーツアカデミー研修を立体的に体感する一助とする。
- ・業務に必要な知識や技能に加え、「積極的な創造発信を行う」ために必要な表現力やコミュニケーション力をみがく。

2) 内容

- ・テーマ：リサーチプロジェクト「劇場の仕事を俯瞰する」

- ・目標：カリキュラム全体を通じて、時事問題を捉える際の「リサーチ」のノウハウを知る。
東京芸術劇場および他館の組織構造や、劇場で働く人々の職能や具体的な業務内容を幅広くリサーチすることで、劇場で働くということについて多角的に考察する機会とする。
まずは、東京芸術劇場の組織図や職員の業務内容や業務分掌を調べることで研修元を深く把握することにつなげる(OJTの一環)。加えて、全国および世界の主要な劇場・ホール等、他館の状況をインターネット検索や問い合わせ、オンラインインタビュー等で把握しネットワーキングにつなげる。
同時に、リサーチ内容のレポート作成と、ゼミ期間中劇場業務従事者1名以上へのヒアリングを通じて、プロデューサーやコーディネーターに求められる、言語化する力やアウトプットの作成力、コミュニケーション力を養う。
- ・形式：ゼミ(1回2時間)
- ・期間：全6回(令和3年4月～7月)
- ・担当：若林朋子(プロジェクト・コーディネーター)
- ・参加者：[長期コース研修生] 小山彩花、佐々木クリスティアン隼人、前田真美、豊島勇士
[短期コース研修生] 小林篤茂、前久保 諒 計6名
- ・内容：リサーチは、どのような仕事、どのような活動にも不可欠な要素と位置づけ、座学に留まらない実践的なりサーチに取り組んだ。具体的には、「劇場の仕事を俯瞰する」という大枠のテーマについて、1) 文献・ネットリサーチ(1次調査)：「劇場の全体構造を知る」、2) インタビューリサーチ(聞き書き調査)「劇場で働く人を知る、劇場の仕事を知る」、3) 発表とピア・レビュー：「リサーチ結果を発信する」という3段階を、全6回の講座で実践した。

【1. 劇場の全体構造を知る】

- ・主たるリサーチの内容は、各劇場の①組織概要、②ミッション、③組織構造(組織図)、④スタッフの職能(業務)等の洗い出しを行う。
- ・リサーチの方法はインターネット検索、問合せ、文献調査、関係者へのヒアリングなど、自由に選択。

【2. 劇場で働く人を知る、劇場の仕事を知る】 ※聞き書きレポート作成

- ・劇場で働くスタッフ=人材という「ソフト面」について詳細を把握し、「一般の人々に劇場の仕事を紹介する」というシチュエーション想定で、「聞き書きレポート」をまとめる。
- ・①で洗い出した内容から興味ある劇場の職能を選択し、担当する劇場スタッフにアポイントをとってヒアリング取材する。単なる仕事内容の紹介に留まらず、仕事に向き合う姿勢やモットー、これまでの仕事、時に人生なども語っていただく(ライフストーリーインタビュー)。

・ヒアリング過程で、取材相手とコミュニケーションを図りながら、劇場の仕事についての理解も深めていく。

【3. リサーチ結果を発信する】

- ・最終回はそれぞれのリサーチ内容のまとめと聞き書きインタビュー記事の発表会。互いの発表についての気づきをレビューし合う（ピア・レビュー）。
- ・最終的な成果物に対する講評を各所から得ることで、「伝わる」表現、コミュニケーションについての理解も深める。

【全体時間割】

回	ゼミ日	時間	内容／ヒアリング先／ゲスト	
1	4/27 (火)	10-12時	イントロダクション	リサーチ概論、リサーチ計画、リサーチ項目作成
2	5/11 (火)	10-12時	発表&ディスカッション	事例研究：東京芸術劇場
3	5/25 (火)	10-12時	発表&ディスカッション	事例研究： 各研修生がそれぞれ1カ所以上の事例についてリサーチ&発表
4	6/8 (火)	10-12時	発表&ディスカッション	事例研究： 各研修生がそれぞれ1カ所以上の事例についてリサーチ&発表
5	6/22 (火)	10-12時	発表&ディスカッション	インタビューおよび、聞き書き記事作成のポイントレクチャー (依頼状作成、質問項目の設定、記事事例の確認、文章作成要領等)
6	7/6 (火)	10-12時	まとめと発表	聞き書き記事発表（研修生）、ピア・レビュー（質疑応答）、まとめ

2. リサーチ「劇場の全体構造を知る」

劇場の全体構造を把握すべく、①組織概要、②ミッション、③組織構造（組織図）、④スタッフの職能（業務）などを俯瞰的にリサーチした。まずは全員で、研修先の東京芸術劇場を分担調査し、その後2週にわたって、それぞれが興味をもった劇場・ホールについて、①～④を中心にリサーチした。まとめ方や発表形式は自由。それぞれの個性や関心事が調査結果と発表に現れた。

3. 聞き書きレポート「劇場で働く人を知る、劇場の仕事を知る」

劇場の施設（ハード）や組織構造だけでなく、劇場で働く多様なスタッフについて詳しく知ることは、劇場の仕事を理解する上で有効である。そこで、各受講生が興味をもった劇場のスタッフに自らアポイントをとって取材を行い、それを記事にまとめる作業を行った。

単なる仕事紹介に留まらず、取材相手が仕事に向き合う姿勢やモチベーション、これまでのキャリアや人生なども聞き取り、劇場の仕事が立体的に浮かび上がるよう言語化することを試みた。劇場で働く人々との対話を通じて、研修生が劇場の仕事について具体的な理解を深めていくことも目的とした。また、インタビューや原稿のやり取りを通じて、先方とコミュニケーションを重ねていく経験とした。

最終アウトプットは、①劇場で働く人や劇場の仕事に焦点をあてた記事、②想定読者は劇場や劇場で働く人々の仕事についてなじみのない一般市民、③文字数は550～600字程度、1600～2000字程度のいずれか、という条件のもと、レイアウトを含め受講生の創意工夫を期待した。



記事のイメージ見本（550～600字程度版）
出所：朝日新聞 2018年4月23日「アットワーク」連載

- ・「若手劇団支える民間小劇場」
花まる学習会王子小劇場—才能の産声上がる場所

小山 彩花 P.224～226

- ・「まちの魅力が凝縮するように」
富士見市民文化会館キラリふじみ 矢野哲史さん・中出千尋さん

佐々木 隼人 P.227

- ・劇場で働く人を知る 「地域に応える劇場をつくる」
『おでかけアリオス』仕掛け人 いわき芸術文化交流館 アリオス 矢吹修一さん

豊島 勇士 P.228

- ・シリーズ：劇場の仕事を知る／第1回「プロデューサー」の仕事 唐津絵里さん
「プロデューサーは『出会いのきっかけ』づくりのプロフェッショナル」

前田 真美 P.229

- ・「目指すは区民に受け入れられる劇場」

小林 篤茂 P.230

- ・「『潮目』のある街で、市民に愛されるホールを」
いわき芸術文化交流館 アリオス 副館長・支配人 長野隆人さん

前久保 諒 P.231

若手劇団支える民間小劇場

花まる学習会王子小劇場誌

——才能の産声上がる場所誌

公共劇場の活性化を目指し、設置・運営者等の役割を定めた法律、通称「劇場法」が日本で施行された2013年以降、各地の公立劇場に「芸術監督」という役職が生まれていることは、舞台芸術関係者以外にはまだあまり知られていない。それが民間の小劇場となるとなおさらだ。

池亀三太さんは東京・北区の王子駅から徒歩5分の場所に位置する「花まる学習会王子小劇場」(以下、「王子小劇場」)で2018年4月から芸術監督を務めている。「王子小劇場」は民間の小劇場としては珍しく、2010年より芸術監督制度を導入してきた。自身も俳優・演出家として演劇漬けの日々を送ってきた池亀さんが劇場職員として働き始めたのは2014年秋のことだ。もともと同劇場で劇団の公演を行ってきた縁が繋がった。

いつの間にか「芸術監督」に

初めは一時的なものだと思って始めた制作部の仕事だが、先代の芸術監督退任の際、次期最有力候補だった職員が演劇をやめることになった。下の世代の職員は20代前半で、芸術監督を担うにはあまりにもキャリアが短い。自然と池亀さんに白羽の矢が立った。



花まる学習会王子小劇場芸術監督
池亀三太 (いけがめ・さんた) さん提

池亀さんの普段の業務は他の職員と変わらない。利用団体の対応や公演ごとの経理業務、電話番もこなす。芸術監督の権限としては同劇場で主催するプログラムの決定権を持ち、どの団体に劇場を貸し出すかの最終的な判断も行っている。他の職員との関係は「いい意味でフラット」で、芸術監督ではあるものの、制作部の誰かが一人でも強く推したものを否定することはないという。

劇場には現在9名の制作部スタッフが在籍し、芸術監督の池亀さん含むほぼ全員が劇場勤務とは別に個々の劇団の主宰をしている。演劇だけで食べていくのは難しいが、劇場スタッフとして演劇と関わりながら、自身の創作活動も継続できる仕組みだ。スタッフ全員が劇場のことを一通り把握している状態を目指しており、少数精鋭の組織ならではの柔軟な企画で、これまで数多くの才能を世に送り出してきた。「王子小劇場」で公演を行った中には、後に演劇界の芥川賞、「岸田國士戯曲賞」を受賞した劇作家もいる。公共・商業を問わず活躍する才能が多く輩出されているのも特徴的だ。

若手に席を「譲る」という意識

若手の演劇人を支援するうえで、「誰に

でもチャンスを与える」ことが大切だと池亀さんはいう。劇場の貸出に当たって審査はほとんど行わず、とにかく場数を踏んでもらう、挑戦してもらうことをモットーにしている。30歳以下の実績が少ない劇団を対象とした「スタートダッシュ割引」は一週間の劇場使用料を大幅に減額するもので、公共・民間問わず画期的な試みだ。そこには、活動初期に才能があるかどうかの見極めは難しいという冷静な分析と、劇場に育てられた自身の経験が反映されている。不況が続く今、若者が公演を打つハードルが高くなっているという懸念もある。

自身が務める芸術監督のポストや劇場という働き口についても、若い世代に譲っていかねばという思いは強い。今年に入って、大学を卒業したばかりの若い職員を2名採用した。演劇をこれから志す人たちに、演劇に理解のある職場環境を与えることも若手支援の一つだと考えている。

コロナ禍での取り組み

新型コロナウイルスの感染拡大によって数多くの公演が中止を余儀なくされ、舞台芸術界は相当の打撃を受けたが、「王子小劇場」も例外ではない。2020年2月から3月にかけて行っていた演劇祭は、他の劇場が閉まるより早いタイミングで中止を決定した。感染者が出た場合の責任を若い劇団主宰者にはとても負わせられないという思いからの苦渋の決断だった。劇場費もすべて劇場で持ち、劇団側に負担がかからないようにした。それでも、せつかく作った作品発表の場を消さないでほしいという声も劇団からは上がった。

「今は耐え忍ぶしかないと思っっています」と池亀さん。「うちが潰れなくても団体さんが潰れてしまう可能性はあるし、コロナが終わったあとに劇場は残っていたけど使ってくれる団体がもうない、ということも想像できるので、今はお互い何とか生き残りましょうと」

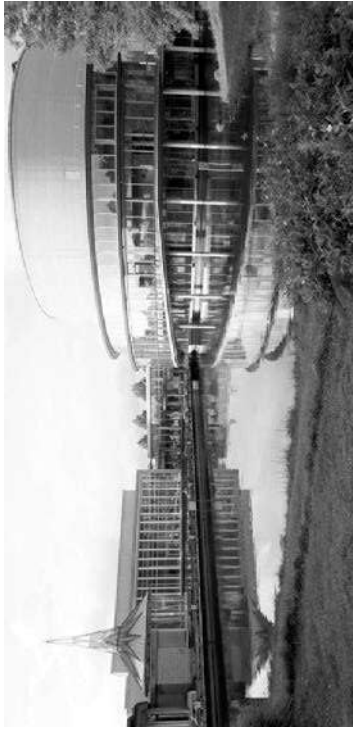
昨年は感染拡大状況や緊急事態宣言に振り回される一年だった。舞台芸術業界全体に公演再開のためのガイドラインが策定され、劇場が再開できるようになるまでの間、オンラインでの試みも行った。「演劇のろし」シリーズと名付けた一連の取組は、仕事がなくなった若手の俳優やスタッフたちにワークショップや講習の機会を与えるものだ。先の見えない状況が続く中で、オンライン上でも交流の場を設ける、企画するというのも劇場の役目だと考えた。劇場に根付く「やってみよう」の精神が、スピード感ある企画実現の原動力となった。

若い才能をすくい上げる「見えざる手」

初めは想定外の芸術監督就任だったが、制作部のスタッフと協力し、若手の劇団を応援することに関しては常に意欲的だ。民間小劇場の関係者の中には、自分たちが育てた才能を他の大きな劇場が刈り取っていくことへの批判的な見方もある。公立劇場では納税者である地域住民に対し、ある程度の作品の完成度や、支援するアーティストの才能を担保しなければならないという考えが根強く、なかなか未知の才能を支援することができない。せつかく育てた劇団が、いつの間にかよその劇場で公演を行うようになっていく。

だが、池亀さんはそうした状況も肯定的に捉えている。劇場にはそれぞれ役割があり、その中でも「王子小劇場」は「若い人たちを押し上げていく最初の役割をする機関」だという自負があるからだ。「『あの劇団、昔はここで上演してたんだ』と思ってもらえる劇場になれば」。控えめなたたずまいから、覚悟と信念が感じられた。

(小山彩花)



緑に囲まれる富士見市民文化会館キラリふじみ。劇場の周りには地元の人でにぎわう。お弁当を食べる人や虫取り少年など、劇場用途以外の来館者も多い。(写真=筆者撮影)

まちの魅力が凝縮するように

富士見市民文化会館キラリふじみ 矢野哲史さん・中出千尋さん

「地域とつながる劇場を目指しています」

そう語るのは、キラリふじみ(埼玉県富士見市)で公演制作に携わる中出千尋さんだ。この劇場に2005年から勤務する。

学生の頃、宝塚歌劇団に魅了された。しかし、周りに話題を共有できる人はいなかった。どうやったら劇場がおもしろいと思う人を増やせるだろうか。そう思ったのがこの世界に入るきっかけだった。

入職してからは、劇場探検ツアーを企画するなど、劇場の楽しさを伝える取り組みを自ら積極的に行ってきた。

20年近くキラリふじみで仕事をする中で、中出さんの気持ちに少し変化があった。はじめはアーティストのすばらしさを知ってもらいたいと思っていたが、今では市民の魅力も、アーティスト側に届けたいと話す。

「間に立つて、市民とアーティストがうまく出会えるようにすることを意識しています」



劇場事務所での矢野さん(手前)、中出さん(奥)。市民とアーティストの間に立つ仕事は、一番見えにくいところで行なわれていた。(写真=筆者撮影)

「劇場との関係意識を市民に持つてもらおうことも、大切にしているんです」。優しい口調でうなづくのは、副館長の矢野哲史さんだ。地元との調整を一手に担う。

アーティストから「舞台に竹がほしい」と要望があれば、地元の竹林所有者に相談する。まずは市民に協力してもらえよう手間をかけ、すぐには企業を頼らない。地元に着したキラリふじみの作法だ。

「アーティストたちからは、『頼めばキラリは揃えてくれる』と言われていました」。苦笑いしながらも、矢野さんは楽しそうに語る。

作品を観るだけではなく、いかに創る過程に触れてもらうか。市民とアーティストをつなぐ二人の模索はつづいている。

(佐々木隼人)



所在地：福島県いわき市 来館者数：年間約79万人（2019年度）
ホール数：4（大ホール・中劇場・小劇場・音楽小ホール）総席数：1705席
第一次オープン：2008年（グラウンドオープン：2009年）

いわき芸術文化交流館アリオス



オンライン身体表現ワークショップ（撮影：鈴木宇宙）

地域に応える劇場をつくる

劇場で働く人を知る

福島県いわき市出身の矢吹修一さんは、企画制作課の最年少スタッフとして開館前のいわき芸術文化交流館アリオスに2007年に着任して以来、ずっと「おでかけアリオス」を担当してきました。広大ないわき市の隅々にアーティストと出かけ、生の舞台芸術の魅力やワークショップを市民に届けるのが仕事だ。現在は企画制作課長（コミュニティ事業グループチーフ兼務）として現場のスタッフをサポートしつつ、事業全体を統括する。

2020年8月31日。体育館の壁の大きなスクリーンに映ったダンサーたちと、そこに向かってピンセットとポーズを決める生徒たち。宮崎

県在住のクリエイティブ・ダンス・ユニット「んまつーボス」による、オンラインの身体表現ワークショップが実施された。新型コロナウイルス感染症の影響で、一学期中は中止となっていた「おでかけアリオス」の小中学校公演。緊急事態宣言解除後は、いち早く再開に向けて動き始めた。「2学期以降は実施できるか学校やアーティストに確認しながら、8月に実施する方向で動き出しました。無理して実施しようとは思っていないので、学校の要望に全部合わせる形でやってきました。学校や演目によつて、必要な対応は手差万別。ダンスなどで床面に飛沫感染の配慮が必要となれば、

スタッフが全面モップがけをする。次の会場に移動する車のなかでご飯を食べ、学校に着いたらすぐ準備というハードなスケジュールをこなしながら、それでも「おでかけアリオス」を続けてきた。

2011年の震災時も、発災の3カ月後から小中学校公演を行うなど、「おでかけアリオス」はいち早く活動を再開した。ストレスや不安を抱える子どもたちの心の平穏を取り戻すための最優先事業と位置づけた。地域のニーズにアリオスが応える。その繋がりを支えてきた屋台骨のような事業だ。

「泥臭いですよ。ひとつひとつ話を聞いて、じゃあ、あれを使ったらこれができるかもしれないけど、どう思いますかと、ずっとキャッチボールしながら作っている。それがこの14、5年かな」

福島県立湯本高等学校在学中は吹奏楽部に属し、副部長を務めた。いわき市に新しくできる芸術文化施設（現アリオス）について話し合う市民会議に、当時から見学参加でアートのマネジメントを学んだ。卒業後は劇場コンサルタント会社や第一生命ホールなどを経験を積んだのち、いわきに戻り、アリオスの立ち上げに参加。「いわきの人々の特性はなんとなく肌で感じていた。多分2、3年過ぎたら飽きられる。飽きられてもいけれど、ちゃんとながらついでにできる事業は持っていたい」。そうした思いか

「おでかけアリオス」仕掛け人

いわき芸術文化交流館アリオス 企画制作課長 矢吹修一さん



オンラインインタビューに応える
矢吹修一さん

らコミュニティ制作担当を志望した。

今、地域の施設からアリオスの協働を求める要望も高まっているという。「地域に出ていく回数を増やそうとしています。他の文化施設との連携も強化して、一緒に企画を考えて事業を組み立てることが増えそうです」。地域と対話し、地域に応える「おでかけアリオス」。いわきを思う気持ちが、それを支えている。

（豊島勇士）

劇場ができたとしても、行かない人の方が多いから届けるべきではないか

シリーズ…劇場の仕事を知る

第1回「プロデューサー」の仕事 唐津 絵理さん

プロデューサーは「出会いのきっかけ」づくりのプロフェッショナル

「ダンスを見たことがない、興味を持ったことがない方にごと、ダンスの面白さに気づいてもらえたら」。2021年春、愛知県芸術劇場（名古屋市中東区）のエグゼクティブプロデューサーに就任した唐津絵理さん。彼女を突き動かすのは、ダンスとの新たな「出会いのきっかけ」を作ろうとする熱い想いだ。

目配りは全体に 気配りは細部に

唐津さんは、日本の公共劇場における専門職としてのキャリアを切り拓いてきたフロントランナーだ。日本初の「舞踊学芸員」として愛知芸術文化センターに勤務して以来30年余り、ダンスの専門家として上演作品の選定や創作に携わってきた。キャリアを重ねると現場を離れるケースが多いなか、唐津さんは現場の統括責任者となる道を選んだ。マネジメントの視点を持ちながら、現場の細部にも魂を宿らせる。これがエグゼクティブたる所以だ。

お客様は杵を飛び越えた向こう側にいる

唐津さんが手掛ける企画の客席にはダンス以外のジャンルから足を運ぶ人も多い。「ダ



写真提供 Dance Base Yokohama

唐津絵理（からつ・えり）
愛知県芸術劇場エグゼクティブプロデューサー / Dance Base Yokohama (DABY・デイベイ)アーティスティックディレクター

ダンスファンは「未来」のダンスファン
ダンスファンの杵からどれだけみ出した方々に興味を持っていただけるとかを常に考えています。演劇、ファッショ、クラシック音楽等、他ジャンルのファンにも面白がってもらえる要素を掛け合わせる想像力が鍵となる。

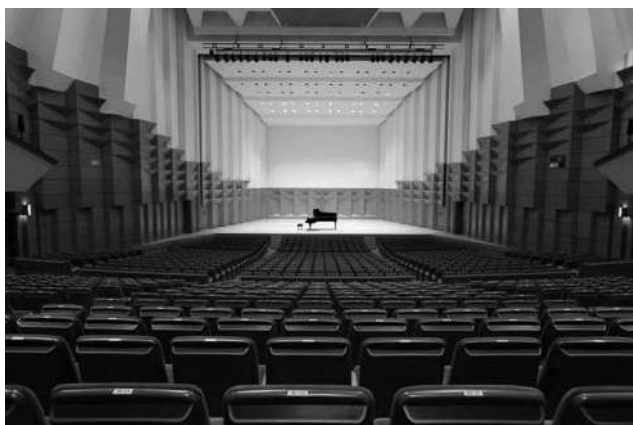
きつかけづくりは企画内容だけに留まらない。2020年には、神奈川県横浜市に民間のダンスハウス「DABY」のディレクターに就任。ダンスを通して、人々が創造・交流・発信を行える拠点づくりは長年の目標であったという。
「まだまだこれから。もっと多くの方にダンスと出会ってほしい」。唐津さんの歩みは止まらない。

（前田真美）

目指すは区民に受け入れられる劇場

響きの森文京公会堂「文京シビックホール」は2000年に開館した東京・文京区が設置する劇場である。今回は、同劇場の管理と運営を行う公益財団法人文京アカデミーのホール事業係長・金子雅彦さんに、劇場が主催する公演の作り方について話を聞いた。

東京メトロ後楽園駅・都営地下鉄春日駅に直結する文京区役所（通称・文京シビックセンター）の1階に、総座席数1802席を有する都内最大規模のホール「文京シビックホール」がある。



文京シビックホール（公益財団法人文京アカデミー提供）

ホール事業係長を務める金子雅彦さんは、同ホールの指定管理者である文京アカデミーに出向している文京区の職員である。行政から財団へ出向する職員は施設管理や経理といった管理系の仕事に就くことが多いため、金子さんのような事例は珍しい。

金子さんが担当するホール事業係は主に4つの事業を担う。コンサートなどの企画や制作を担う芸術鑑賞事業、市民参加型プロジェクトを推進する文化育成事業、出前コンサートやワークショップなどを展開するアウトリーチ事業、そして広報活動などを通じた情報提供（広報誌）事業だ。

現在ホール事業係は金子さんを含め8名が担当し、うち6名は財団の固有職員、1名は業務委託のプロデューサーである。財団の方針として、固有職員は無期限の正規採用で、長期スパンで事業を展開することが可能である。

少数精鋭の小さな組織であるがゆえ、プログラムの設定からスケジュールリング、広報・宣伝活動など、1人が担う業務量は膨大だ。金子さんはそんな事業係の仕事に

ついて、「アーティストが何を考えているのか汲み取ることが大事で、それをお客様が求めているものとマッチングさせることが知恵の絞りどころ」だと考えている。やりがいでもあり難しくもあるという。

劇場へ一歩踏み入れてもらうために

ホールに一度も来たことがない人たちに足を運んでもらう方法を考えることも必要だと金子さんは指摘する。コンサートを聴く習慣の入口を作ることが大きな目標だ。そのためには、「このくらい金額なら一度聴きにいいのかな」と区民が手に取りやすいチケットの金額の設定や、誰もがどこかで聴いたことがあるような選曲、そして一流のアーティストによる演奏で区民を出迎えるなどの工夫を行う。「来てもらう」「知ってもらう」ことを重視するのは、現職に就くまでコンサートホールを一度も訪れたことがなかった金子さんならではの視点である。

実は金子さん、中途採用で文京区に転職した経歴を持つ。それまでは、学生時代から取り組んでいたレクリエーション研究をきっかけに就職した民間の公益財団法人で、新卒から約20年間、事業の



ホール事業係長・金子雅彦さん

企画と運営に携わっていた。現在の仕事は今年で5年目。異動の多い公務員のなかにあつて同一の部門に比較的長く在籍している。「自ら望んだ人事ではないが、この仕事におもしろさを感じている。多少異なる部分はあるが、事業の作り方は前職と同じ」であると話す。「日々の楽しみを生活の中に取り入れて豊かにしていく」という視点も、今の業務と前職との共通点だという。金子さんのキャリアを生かすことのできる人事配置は興味深い。

クラシック音楽のファンになって、もっと聴きたくなったら別のホールも開拓していったらほしい—そんな音楽鑑賞への入口となることを理想に、金子さんは今日も事業を展開している。（小林篤茂）

「潮目」のある街で、市民に愛されるホールを

いわき芸術文化交流館 アリオス

副館長／支配人 長野 隆人さん



長野 隆人さん



福島県いわき市は、親潮と黒潮のぶつかる潮目に位置している。「街のなかに多様な価値観があり、表現意欲の強い市民が多い。いわば、潮目文化共創圏」。そんな市民の芸術文化活動を支えるアリオスで、長野隆人さんは現在、支配人を務めている。

クラシック音楽好きで、学生時代は公演を聴くために毎年海外へ行くほどだった。在学時から大手出版社の音楽雑誌に携わり、20代を通して取材や編集の仕事が続けてきた。アリオスには第一次オーブン（2008年）の一年前に着任し、以来長く広報を担当。前職のノウハウを投入して、現在につながる充実した広報体制をつくってきた。「広報活動は筋トレと同じ。絶えず身体を動かすことで精度は上がり続けるし、トラブルにも素早く対応できる」。

一貫しているのは地域に深く根差す姿勢だ。「芸術文化の価値観を市民に伝えることも大事。加えて、ホールが愛されるために何を発信すべきか考えながら、絶えず街の声を聴くこと。両輪が必要だ」。普段から来館者の利用のしかたに広く目を配り、地域の活動にも泥くさくコミットする。たとえばチケットセンターでは、主催公演だけでなく、地元サッカークラブのチケットも取り扱う。

「公立文化施設が、公演のアーカイヴやプロセスを保存できていないことは大きな課題。広報の映像ひとつとっても、時が経てば歴史的価値が出てくるし、市民の財産になるはず。どう残され、どう参照されるかまで想定して、発信していきたいですね」（前久保諒）

ARTS COUNCIL TOKYO



東京芸術劇場
Tokyo Metropolitan Theatre

令和3年度 アーツアカデミー東京芸術劇場
プロフェッショナル人材養成研修 第9期 研修生報告書

令和4（2022）年8月 発行

編集・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・東京芸術劇場

