

令和5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11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

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（2012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12年目を迎えます。そして、2024年度より名称を「芸劇舞台芸術アカデミー（TMT Performing Arts Academy）」とあらため、さらに充実した研修制度として生まれ変わる準備をしているところです。

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11期（本年3月末）までで、長期研修2年間4名、同1年間25名、短期研修17名、合計46名にのぼります。多くの修了生が東京都内の劇場音楽堂をはじめ、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、喜ばしい限りです。

第11期となる令和5年度には、1年間の長期研修「演劇制作分野」が1名、「教育普及分野」に1名、3か月間の短期研修「教育普及分野」に1名、合計3名が研修生として参加しました。5月に新型コロナウイルス感染症の位置づけが2類から5類になり、現場での対応も自主的な判断に任されることになり、運営面での現場の工夫や苦勞を体験できたのではないのでしょうか。また、コロナ禍で縮小していた国内各地との交流が活発になり、多くの演劇作品の地方館での上演や、鑑賞サポートの地方展開、オペラの共同制作も行われました。海外との交流では、2021年に計画していた「太陽劇団」の招聘がようやく叶い、コロナ禍で疲弊した日本に大きな感動をもたらし、この公演に関わった研修生たちは舞台芸術のもつ力を現場で感じ取ってくれたのではないかと思います。

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、意欲に応じた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、現場の職員たち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、この冊子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私たちにとって、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。

この報告書から研修生たちの研鑽の成果や、公共劇場における人材育成の意義を感じていただき、皆さまの参考になれば幸いです。

令和6年3月

東京芸術劇場

副館長 鈴木 順子

第11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	松本 董
【第1ターム】貸館業務から見た東京芸術劇場の運営について —貸館事業評価のための目標設定—	3
【第2・第3ターム】公共劇場における外部資金調達について —太陽劇団『金夢島』公演を事例として—	19
長期コース 教育普及分野	井上 正行
【第1ターム】東京芸術劇場における劇場ツアーの役割について —地域住民の属性から検討する新たなターゲット像について—	34
【第2・第3ターム】芸劇における地域連携事業の意義と課題 —多様な「賑わい」事業の効果測定方法の検討を通して—	48
短期コース 教育普及分野	田中 千尋
東京芸術劇場のインクルーシブ事業 —ファシリテーション実習生の葛藤とコーディネーターのあり方について—	66
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	81
第11期研修プログラム概要	83

貸館業務から見た東京芸術劇場の運営について

—貸館事業評価のための目標設定—

長期コース・演劇制作分野 研修生
松本 董

はじめに

令和5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の第1ターム（4～7月）では、筆者は主に演劇ホールの貸館事業の業務に携わり、業務内の課題を探し、その解決方法を検討した。東京芸術劇場（以下芸劇）の演劇ホールとは、劇場内3つの中小ホール（プレイハウス、シアターイースト、シアターウエスト）のことである。貸館事業とは、芸劇が行う4つの事業区分（主催、共催、提携、貸館）の1つを指している。筆者の具体的な業務内容は各ホールの朝礼での立会、お客様の誘導や館内ポスターの管理など庶務が中心だったが、貸館事業においてホール利用団体を決定する、月に1度開かれる中小ホール選考委員会に同席する機会も2回得た。

芸劇は、平成21年に創造発信型劇場となるため制度を大きく改革している。貸館事業においてもその考え方が反映され、企画内容が東京芸術劇場のホールの特性やミッションに合っているかを外部の専門家を含めて公正に選考する、選考委員会というシステムを導入した。芸劇の指定管理者である公益財団法人 東京都歴史文化財団（以下東京都歴史文化財団）は、企画が選考されるようになってから現在までの貸館事業のことを、従来と区別するために「戦略的貸館」と呼んでいる¹。この制度があることで、芸劇は、貸館においても劇場のミッションやホールの仕様などの条件にあう利用者を選定することができる。それにもかかわらず、劇場のミッションに紐づいた目標があまり重要視されていないことに筆者は違和感を覚えた。その上で芸劇は本事業において、どのような戦略を立てて、発展させることを目指しているのか、事業目標を調査することとした。なお演劇ホールの貸館事業に関しては、歴代のアーツアカデミー研修生がすでに取り組んでおり、本事業担当者の業務内容は、令和3年度9期生の小山彩花氏の報告書に詳細が記録されている²。また中小ホール選考委員会の内容は、同9期生の前田真美氏が記録し、利用団体を選考するための基準に対して改善提案も行っている³。そのため、貸館事業の業務内容や中小ホール選考委員会に関する詳細な報告はそちらを参照していただきたい。

また筆者は、ホールの空き日を1日でも多く埋めようと貸館担当者が努力をしている様子に着目した。芸劇の演劇ホールは3つ共に、令和4年度は年間を通して稼働率が86%を超えており⁴、ホール空き日が少ない。利用団体の申請も決して少なくないが、団体の入れ替わりの日程によっては、数日空き日がでる。その数日も搬入・撤去に日数がかからない団体に使用してもらうことで、空き日を無くしている。ホールスケジュールがいつでも催事で埋まっている理由を担当者へ尋ねると、売上金額の目標値を超えるためには1日でも多く利用枠を埋めるしかないからだという。貸館の売上は利用時間によって発生するため、商品と売上金額に天井がある。附帯設備の利用による売上金額も利用者の計画次第だ。そこで筆者は、売上目標と商品である日数の設定に課題があるのではないかと疑問を抱いた。事業の適切な評価を得るためには、適切な目標設定が必要だ。また職員の業務に対する評価の適正化にも繋がるため、彼らのモチベーションアップも見込めると考える。さらに可視化された目標を劇場全体で共有することで、職員の中で貸館事業をどのように扱うか統一した認識を持つことができるだろう。

ここまで、貸館事業の概況の整理と、このテーマを選ぶきっかけとなった、筆者の第1ターム中の気づきを明らかにした。第1章では貸館の歴史や施設使用料、利用団体の選考基準など、芸劇の貸館事業における基本情報を整理していく。また芸劇における戦略的貸館とは何か、その定義を確認する。次に第2章では、芸劇のミッション、指定管理者提案書類、貸館担当者の話を通して、芸劇において貸館の目標はどのように設定されているかを確認する。その上で、その目標がどのような形で達成とされているか、貸館担当者にインタビューした調査の結果を提示し、貸館事業の目標設定が適正な評価までできる体制となっているかを検証していく。第3章では、第2章で示した芸劇における貸館の目標の1つである、売上金額に焦

点を当て、ホール使用日数との関連性を分析する。第4章では、他の複数の公共劇場の貸館運営方法を参照しながら、目標設定に対する改善点を提案し、これからの芸劇の貸館運営を考えていく。

第1章 東京芸術劇場 貸館事業の基本情報

1-1. 公立劇場における貸館事業の変化

これまで日本の公立文化施設、公立劇場は多目的ホール、貸し小屋的役割を担ってきた。なぜなら多目的ホールの建設ラッシュが起きた1970年代は、文化ホールが地域のさまざまなジャンルの需要を受け入れなくてはならなかったからである。当時は、習い事としての日本舞踊、三味線、琴、尺八、詩吟、剣舞などの伝統的な文化活動も盛んであり、また、オーケストラ、合唱、演劇、バレエなどの西洋舞台芸術の活動も市民権を得るようになり、多くの市民が参加するようになった。さらに新聞社やプロモーターが計画するプロの公演場所としても重要な拠点となっていた。そのほか、行政その他が行う集会の会場としても使用されていた。そのため、公立文化施設は、その施設という公共財をオープンに誰にでも貸すことができる貸館事業を積極的に行っていくことが平等で公平なあり方だとされてきた⁵。これには1つの法律が大きな影響を与えている。それは地方自治法244条の2、3項「正当な理由がない限り、住民が公の施設を利用することを拒んではならない」、「住民が公の施設を利用することについて、不当な差別的取扱いをしてはならない」というもので、公立劇場はこの「拒んではならない」「差別的取扱いをしてはならない⁶」対象を貸館利用者に当てはめていた。一方美術館、博物館における主体的な活動は博物館法によって守られており、「公の施設」として行ってはならない「不当な差別」は施設利用者ではなく、入場者が対象となる。そんな美術館や博物館とは異なり、劇場は芸術文化の質の向上を目指して年間の上演スケジュールを主体的に管理、運営することができなかつたのである⁷。しかし、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）が施行されてから劇場の状況は大きく変わっていく。これまで劇場のハード面ばかりが取りざたされていたのに対して、ソフト機能として「創造・発信」する文化拠点であるとされ、劇場内のスタッフで自主的に公演の企画を行うようになった。これに伴い、民間企業等から企画・制作ができる人材を登用、人材を育成するプログラムも開始された⁸。芸劇も上記の流れに則って、変化を遂げている。

平成2年の開館時から平成21年7月に野田秀樹芸術監督が就任するまでは、芸劇の事業のほとんど全てを貸館事業が占めており、東京都のターミナル駅である池袋駅から徒歩2分という立地を生かし多くの舞台芸術の公演場所となっていた。その時貸館担当者たちは事務所内の1つのデスクに集まり、演劇ホールだけでなく、コンサートホール（大ホール）やアトリエやギャラリーも含めた全てのホールの貸館業務を担当していた。しかし、「はじめに」で述べた平成21年の制度改革を機に、貸館中心の運営から創造・発信型劇場として自主制作公演を多く行う劇場運営となった。同時に演劇ホール専門の貸館担当者が演劇の自主公演制作を行うスタッフと同じ部署で業務を行う体制となった⁹。それ以来芸劇は、2つの課と6つの係で構成されている（図1参照）。演劇ホールの貸館担当者は、演劇・舞踊の主催・共催・提携事業の制作を担う、事業企画課・事業第二係に所属している。ただし、主催・共催・提携事業は収支相償¹⁰を目指しコストをやり繰りしているのに対して、貸館事業担当者は劇場の運営において年度を通して設定された売上を達成するという、同係内でも制作部門とは異なる目標に向けて業務を行っている。なお、貸館事業での売上は事業第二係で処理されるのではなく、管理課・管理係が管轄をする劇場の受託事業・劇場維持管理の項目に含まれ、主に劇場管理のために使用される。よって貸館事業は事業企画課の担当者が中心となりつつ、課を横断して運営がなされている。

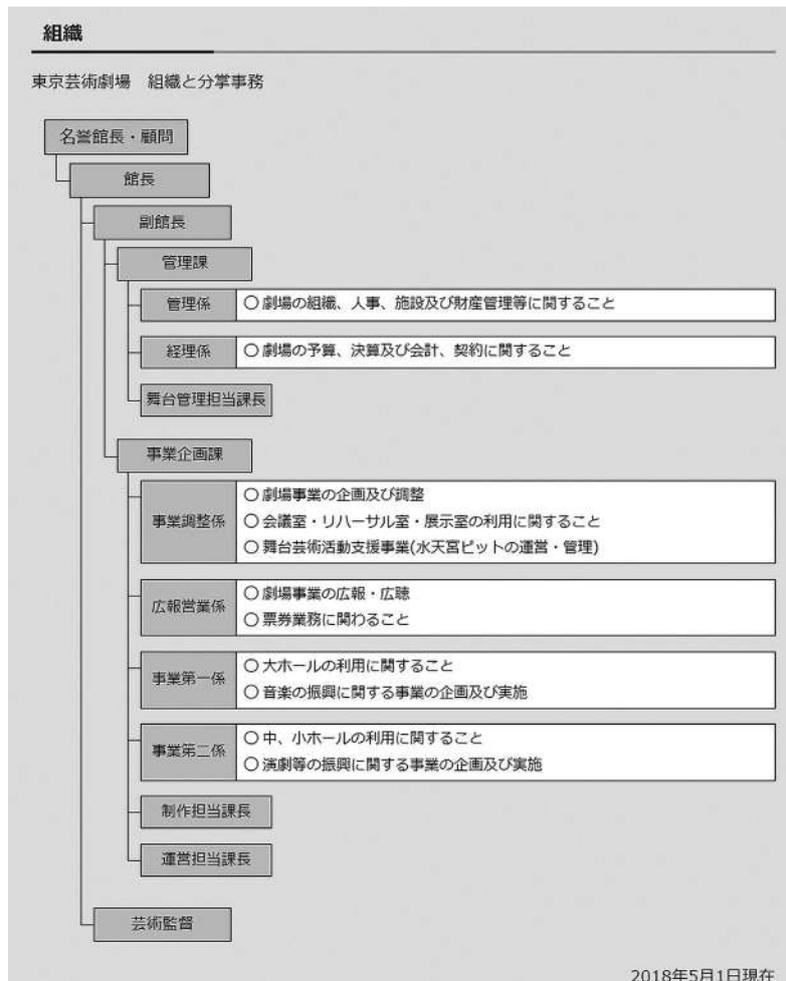


図1 東京芸術劇場の組織¹¹

また、前述の制度改革に伴い貸館事業にも変化があり、「戦略的貸館」と呼ばれるようになった。戦略的貸館というキーワードは芸劇のみではなく、他の公立文化施設でも使用されるため、以下にて複数の定義を確認したい。公益社団法人 全国公立文化施設協会『アートマネジメントハンドブック』によると、「●プロ公演への貸出しを『住民への鑑賞機会の提供』の一つとして、積極的に誘致する。●自主事業とのバランスを図り、住民の鑑賞機会の拡充を図る。』¹²とある。この資料からは、プロ公演であることと、その劇場が自主事業を行っていることが、戦略的貸館の条件になっている。次に横浜みなとみらい21『横浜赤レンガ倉庫物語』によると、横浜赤レンガ倉庫の戦略的貸館の方針は以下の通りである¹³。「借り手に対し、その責任において『どうぞ好きなように使ってください』と呼び掛ける。もちろん最終的な責任を財団¹⁴が持つことには変わりはない。しかし頭から『これはいい、これはだめだ』という貸し手の論理を優先する従来の貸しホールの運営はしない」。この方針は、利用団体のアイデアを尊重し、劇場が責任を持ってサポートできる体制にすることで評判のよい施設となり、結果的には稼働率を高く運営することができるという戦略だ。このようにひと口に戦略的貸館といっても、その劇場の運営方針によって「戦略」の定義は異なる。

芸劇は戦略的貸館の方針を取ることで、先着順や抽選で誰にでも施設を貸し出すのではなく、芸劇が定める選考基準に利用団体の企画を照らし合わせて、団体を決定するようになった。筆者はこの経緯や仕組みが戦略的貸館と呼ばれている理由であると、実務研修中に聞いた。令和3年度から8年度の指定管理者提案書類（事業計画書）（以下、事業計画書）には「芸術愛好家だけでなく、幅広い層に訴求するプログラムを用意する戦略的貸館」と記載されている¹⁵。よって芸劇の戦略的貸館の定義は、横浜赤レンガ倉庫および全国公立文化施設協会が示す定義と必ずしも一致するわけではない。ただ選考委員会という仕組みにより、結果的に自主事業とバランスを図りつつ、プロ公演を中心に受け入れをしているため、基本的に全国公立文化施設協会の定義に沿っているとみられる。

1-2. 演劇ホールの仕様と利用条件

芸劇の公演には、主催、共催、提携、貸館と主に4つの形態がある。主催公演は、芸劇が主催として、企画から運営まで全てを行うため、劇場の意図を全面的に押し出すことができる公演形態だ。金銭的な観点では、チケット収入を全て得られるが、支出も負うためリスクも伴う。共催公演は、芸劇が主体となる場合と、他団体が主体になる場合と2つのパターンがあり、協定に基づき経費・業務負担、収入分配条件は変わってくる。提携公演は、芸劇が施設利用料の一部を減免、また主催者を制作や舞台技術などの面で一部サポートをする形式だ。代表的な企画に「芸劇eyes」「eyes plus」という若手劇団に上演の機会を提供する公演と、「芸劇dance」というダンサーを支援する公演がある。最後に貸館公演は、利用団体が施設利用料を芸劇に納入し、場所を借りて公演をする形態である。

芸劇では、これらの公演形態によって施設利用料の扱いが変わる。たとえば主催、共催、提携公演は、芸劇の振興のために特に必要があると認められると、施設利用料が50%程度減額される。施設利用料の減免は、芸劇が自主事業を行う際に、事業の経費負担を最も効果的に減らすことができる方策だろう。しかし、利用料を劇場維持のための収益として考えると、貸館以外の事業日程が増えれば増えるほど売上金額は低くなっていくシステムとなっている。

表1 東京芸術劇場の事業の実施形態について（筆者作成）

		事業形態	主催	経費負担・収入・条件 ¹⁶	施設利用料等の取扱い ¹⁷
自主事業	1	主催事業	芸劇	・費用：芸劇 ・業務：芸劇 ・収入：芸劇	・施設利用料50%負担（要綱6（4））
	2	共催事業	芸劇、あるいは相手方（協定により異なる）	・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	・施設利用料50%負担（要綱6（4））
	3	提携事業	提携先の相手方	・費用：提携先の相手方 ・業務：提携先の相手方 ・収入：原則なし	・施設利用料50%負担（要綱6（4）） ¹⁸
受託事業	4	貸館事業	利用団体	・費用：利用団体 ・業務：利用団体 ・収入：利用団体	

次に、芸劇の演劇ホールの特徴を表2にて示した。プレイハウスはロビーが広く、客席が2階にもある。他にもクロークがあるなど、慣れたレセプションでないと対応が難しいため、芸劇が普段から業務を委託しているプロのレセプションが受付や案内を担当し、その人件費もプレイハウスの利用料(全日)754,000円という金額に含まれている。シアターイーストは、照明や音響などの機材を仕込むときに吊物用バトンが降りてこない構造で、キャットウォーク（高所の点検・作業用通路）上での作業に限られるため、安全管理に高い配慮を要し、シアターウエストに比べると難易度が高い。シアターウエストは仮設プロセニウム（額縁）パネルのある、日本では最も一般的なホールの構造をしており、195～278席と本劇場においてはキャパシティも小さく、多様な団体が利用する貸館事業に適している。

表2 東京芸術劇場 演劇ホール基本情報（筆者作成）

ホール名称	キャパシティ	特徴
プレイハウス（中ホール）	834席	約60人規模のオーケストラピットを備えたホール。演劇公演、ミュージカル、舞踊等の舞台芸術に好適。 ¹⁹
シアターイースト（小ホール1）	272～324席	東立組床で、エンドステージ、スラストステージ、センターステージなど自在な創造形式のできる小ホール。演劇、舞踊公演等に適している。 ²⁰
シアターウエスト（小ホール2）	195～278席	既存の昇降床を固定し、間口9m、奥行5.2mの小ホール。仮設プロセニウム（額縁）パネルがあり、迫り機構を使つてのスラストステージも可能。 ²¹

芸劇のホール利用料金は表3のとおり午前・午後・夜間・全日と、時間区分ごとに金額が異なるシステムとなっている。演劇を中心に展開する劇場では見られないシステムだが、これは芸劇が複合施設であり、主に音楽事業を行うコンサートホールに料金システムを合わせていることに起因している。演劇は仕込みやリハーサルに数日かかる場合が多いが、音楽事業は大人数のオーケストラであっても午前+午後等、2つの区分で準備、公演、撤収まで完了してしまう場合も多い。なお、どのホールもリハーサル時はその区分の利用料が半額となる。公演時間帯以外は全てリハーサル時の金額で請求するため、表3では半額の金額も記載した。

表3 東京芸術劇場 演劇ホール利用料（筆者作成）

・プレイハウス（中ホール）²² (単位：円)

午前（9:00-12:00）		午後（13:00-17:00）		夜間（18:00-22:00）		全日（9:00-22:00）	
RH	本公演	RH	本公演	RH	本公演	RH	本公演
75,000	150,000	150,500	301,000	188,500	377,000	377,000	754,000

・シアターイースト（小ホール1）²³ (単位：円)

午前（9:00-12:00）		午後（13:00-17:00）		夜間（18:00-22:00）		全日（9:00-22:00）	
RH	本公演	RH	本公演	RH	本公演	RH	本公演
18,500	37,000	37,000	74,000	46,000	92,000	92,500	185,000

・シアターウエスト（小ホール2）²⁴ (単位：円)

午前（9:00-12:00）		午後（13:00-17:00）		夜間（18:00-22:00）		全日（9:00-22:00）	
RH	本公演	RH	本公演	RH	本公演	RH	本公演
19,500	39,000	39,000	78,000	49,000	98,000	98,000	196,000

※附属設備利用料は別途

※RHはリハーサル

1-3. 演劇ホール貸館利用団体の選考基準

芸劇の戦略的貸館における利用団体の選考基準をみていく。選考委員会では公平性を保つため、外部の専門家2名が選考委員として出席する。芸劇からは副館長、調整担当課長、制作担当課長、管理課長、舞台管理担当課長、事業第二係係長2名、演劇ホール貸館担当者2名が出席し、最大11名が選考に関わる。選考は利用団体から郵送にて提出された公演計画書や別紙の企画書を、中小ホール貸出選考基準の点数に則って検討される。現在選考に利用されている基準（図2参照）は、アーツアカデミー令和3年度9期生の前田真美氏が劇場のブランディング力を高めることを目的に、劇場のミッションやビジョンに関する評価項目を足し、基準を刷新したものだ。ここでは提出書類に不備がないか、利用実績があるかまたは運営体制が適切か、催物の期間や内容がホールの特性にあっているかという資料や公演の基本情報を照らし合わせる項目が計20点。劇場のミッションに関わる評価が計60点。最後に国際性やバリアフリーに考慮した作品であるかなど、ミッションには記載されていないが、戦略的な貸館事業として考慮すべき評価が20点という基準において点数をつけ、団体を決定している。

貸出選考基準

団体名：

◎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
		/7

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

◎利用実績・運営体制について（計8～30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	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	他ホールに配慮した運営を行うことができる	1・2・3・4・5
	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	1・2・3・4・5
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	1・2・3・4・5
	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	1・2・3・4・5
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	1・2・3・4・5
	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	1・2・3・4・5
		/8	/30	

◎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
		/5

<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・舞台芸術を代表する劇団として芸術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
舞台芸術の発展を支えるプロフェッショナルの育成
- ※教育普及の拠点
市民生活の質を高めるための本物の舞台芸術の伝達
- ※環境の整備
芸術の発展を支える、誰にとっても楽しく賑わいのある空間の創造

◎劇場のミッションに関する評価項目（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	/30
	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求できる企画である	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	/10
	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	/10
	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	/10
	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	
			/60

◎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	/20
	伝統的な芸能・芸術の継承に寄与する企画である	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	

初めての利用
/100

2回目以降
/122

図2 東京芸術劇場 中・小ホール貸出選考基準²⁵

第2章 東京芸術劇場 貸館事業の目標と評価の現状

本章では、芸劇の貸館事業の目標は何かを、劇場のミッション、指定管理者事業計画書、貸館事業担当者によって語られた認識、以上3つの視点から見ていきたい。その後、どのように目標に沿った運営が行われ、評価に繋がっているのかを貸館担当者へヒアリングした結果を述べる。

2-1. 東京芸術劇場の貸館事業の目標

(A) 劇場としてのミッション

まず、劇場のミッションをみていきたい。内容は表4に記載している。本劇場は戦略的貸館という施策を打っており、劇場のミッションに合った利用団体の選考を行っている。よって、他の公立劇場とは異なり、貸館事業であっても劇場のミッション達成に向けて事業を進めることができる。だが、芸劇の年報²⁶を見ると、貸館事業は表4に示した4つのミッションのどこに位置しているのかは記載されていない。その理由は、表1で示した通り、貸館事業は自主事業と受託事業という2つの事業区分のうち、東京都から委託されている施設管理業務である、受託事業に属するからだ。

その上で、劇場の4つのミッションを適用しているのが、中小ホール選考委員会の利用団体の選考基準（図2）の一項目である「劇場のミッションに関わる評価項目（計60点）」だ。中でも「①芸術文化の創造・発信の拠点」の配点が30点と最も高く、他の基準（②人材育成の拠点、③教育普及の拠点、④賑わいの拠点）はすべて10点である。重要度の高いミッション①に関わる、選考評価項目をみると「東京の演劇・舞踊の面白さを世界/国内に発信できる企画である」「一流の文化・芸術を観客に提供できる企画である」などと書かれており、ここから質の高い公演を選考したいという劇場の意図がわかる。

表4 東京芸術劇場のミッション（筆者作成）²⁷

ミッション	ビジョン
①芸術文化の創造・発信の拠点	音楽・舞台芸術表現の次世代の可能性を探求する劇場を目指す。 国内外の劇場・音楽堂と交流し、国際的な舞台芸術の拠点（ハブ）となる劇場を目指す。
②人材育成の拠点	若手アーティストやスタッフなど次世代の芸術文化の担い手を育成し、共に創造活動を実践する。
③教育普及の拠点	初めて音楽・舞台芸術を鑑賞する子供から大人まで、多くの人々が親しめる作品を提供し、次世代の観客を育てる。誰もが芸術文化に触れる共生社会の実現に貢献する。
④賑わいの拠点	地域と連携し、開かれた劇場・音楽堂として集うことができる交流空間を実現する。

(B) 令和3年度から8年度の指定管理者としての目標

次に、芸劇が指定管理者として、貸館事業の目的や目標をどのように示しているのかを確認するために、事業計画書²⁸を確認していく。事業計画書は劇場運営の指定管理者の選定にあたって東京都に提出した提案書で、6年間の指定管理期間の中で劇場運営をどのようにしていくかの大きな指針となる資料だ。事業計画書8-9頁に「管理運営の基本方針と達成目標について」、41頁に「施設の利用について」として「実施方針と貸館の運営戦略」が記載されている。演劇ホール貸館の指針や目標に関する箇所を抜粋する。

まず事業計画書8-9頁には、劇場管理運営の基本方針が6つ挙げられている（表5参照）。そのうち「(5)誰もが自由に出入りでき、一流の文化・芸術の香りを持つ劇場」という方針では、戦略的貸館に関して「芸術愛好家だけではなく、幅広い層に訴求するプログラムを用意する戦略的貸館」と記述されている。その下に評価指標として「稼働率は、施設の維持管理に必要なメンテナンス日を確保した上で、最大限の目標を設定」とあり、日稼働率ではプレイハウスは90%、シアターイーストは96%、シアターウエストは94%が目標値として示されている。

表5 東京芸術劇場 管理運営の基本方針²⁹

(1) 音楽・舞台芸術表現の可能性を探求する劇場
(2) 絶えまなく力強い創造活動を行い、それを魅せる劇場
(3) 若手アーティストに場所を提供し、共に創造発信を行う
(4) 初めて舞台芸術に触れる子供や大人にも親しめる作品の創造の提供
(5) 誰もが自由に出入りでき、一流の文化・芸術の香りを持つ劇場
(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

次に事業計画書41頁に、演劇ホールを含む全ての施設利用者へのサービス実施方針として、以下の3点が挙げられている。「(1) ホールの利用促進と公演の質の向上」では、「優良な公演の誘致をはじめ、(中略)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」とある。「(2) 利用者に親しまれる劇場運営」では、「様々な利用者、お客様が多種多様な目的で利用される大規模な複合施設であるため、利用者が意図した成果を得られるようともに考え、サポートし」、また「主催者のニーズにあった柔軟で弾力的な運営に努めて」いくとある。「(3) 公正な劇場運営」では、「コンサートホールと演劇ホールでは「学識経験者による利用選考委員会を設け、専門的な助言を参考に公平かつ厳正な選考、日程調整を行って」いくとある³⁰。

以上、事業計画書における指針や目標に関する記載内容をまとめると、①幅広い客層が訪れるプログラムラインナップ、②可能な限り高い稼働率の保持、③利用者・入場者の高い満足度、④公演の質が高い団体の利用促進、⑤利用団体の公正な選定、の5つが掲げられていると分析できる。

(C) 貸館事業担当者が目指す目標

最後に本事業の目標に対する貸館担当者の認識を整理する。アーツアカデミー研修には、芸劇の職員や外部の専門家によるレクチャーやゼミがカリキュラム内に含まれている。2023年4月22日のゼミにおいて、演劇事業における貸館の目標について、担当者から主に以下の3点が語られた。

- ① 売上目標である2億2000万円を毎年度達成するために空き日がないようにすること
売上金額と稼働率は連動しているため、1つの目標にまとめられているとのことだった。
- ② 様々なジャンルの団体に利用してもらうこと
3つの演劇ホールの主な利用用途とされる、演劇・舞踊以外にも、落語などがホールを利用している。
- ③ 利用団体に再度利用してもらえるように一緒に公演を創っていくこと
これまで利用実績がない団体に対しては、劇場入り2週間前の打合せや劇場入りをしてからも、効果的に劇場を利用するための方法などを担当者は積極的にアドバイスをしていた。

以上(A)から(C)まで3つの視点から、芸劇の貸館事業には多様な目標が設定されていたことがわかった。次節ではこれらに適切な評価ができる数値目標等の具体的な基準が設定されているかを確認したい。

2-2. 戦略的貸館の目標と評価の実情

前節で見てきた目標に対する、貸館事業の評価の基準となる指標としては、①売上金額、②稼働率、③優良な公演の誘致件数、④幅広い層の入場者、⑤利用団体ジャンルの多様性やリピート率、⑥利用団体の満足度の6点が考えられる。それぞれの目標において、客観的に評価できる目標値と実績値について、筆者の調査結果を表6にまとめた。

表6 東京芸術劇場 貸館事業（演劇ホール）の目標と評価の基準（筆者作成）

目標項目	目標値	実績値の扱い
①売上金額	年間2億2000万円	売上金額を毎月まとめ、財団へ報告
②稼働率	前年度と同様またはそれ以上、最大限の目標を設定	月別と年間の稼働率が、劇場年報に記載されている (令和4年度 稼働率) プレイハウス 94.5% シアターイースト90.7% シアターウエスト86.3% ³¹
③優良な公演の誘致の件数	・優良な公演の基準は中小ホール選考委員会の利用者決定時の評価表が基となる可能性があるが、何点以上が優良であると評定する基準はない ・優良な公演への年間貸出本数 or 日数の目標値はない	年間の劇場利用団体は全て年報の要覧に記載されている
④幅広い層の入場者	・幅広い層の入場者とは何か、定義が曖昧 ※東京都歴史文化財団が毎年行う顧客満足度調査で入場者属性の設問があるが、調査期間が3か月・サンプル数が700人以下と限られている	・毎月・毎年の入場者数の記録は年報に記載されている ・東京都歴史文化財団が毎年、3か月間で700人への来館者アンケートを実施し、入場者属性を含めたデータを報告会にて劇場内に共有している。
⑤利用団体ジャンルの多様性やリピート率	利用団体のジャンルやリピート率を算出しているデータは見当たらない	不明
⑥利用団体の満足度	利用団体の高い満足度とは何か、指標が曖昧	不明

①売上金額と②稼働率は具体的な基準が設定されている。しかし③④⑤⑥は、具体的な目標基準がないものや、「優良な公演」や「幅広い層の入場者」、「満足度」をどのような基準をもって数値を測るのかわからないものがあることがわかった。

それでは、実務担当者の視点から見るとどうだろうか。本事業の目標がどのように運用・評価までされているのか、より理解を深めるため、長年に渡り本劇場に勤務している貸館担当者1名に対し聞き取り調査を行った³²。

① 売上金額

ホール利用料と附帯設備利用料によって計上される、売上金額に関して質問をした。芸劇の貸館事業は、演劇ホールだけではなくコンサートホールや4つのギャラリーを含めトータルで年間5億円の売上目標が課せられている。この目標は劇場の収支を保つことができる金額を前副館長が試算し、決めたものだ。この5億円をコンサートホール、演劇ホール、アトリエ・ギャラリーの3セクションで割り振り、それぞれの目標額を達成しようと年間を通して仕事をし続けている。3つの演劇ホールの年間目標額は合計2億2000万円であるが、この金額は平成21年の前副館長就任時に試算されてから今まで全く変わっていないという。

ホールの貸館運営の売上金額には天井がある。(ホール利用可能日数・時間) × (ホールの単価) だ。芸劇の場合は、これに加えて楽屋代や附帯設備料金が売上として見込めるが、金額はあまり大きくなく流動的だ。そのため、ホール利用可能日数は、貸館担当者の主力商品といっても過言ではない重要な条件となる。とはいえ主催・共催や提携公演と貸館事業で共用する施設である以上、各種目標や公的施設としてのミッションなどに鑑みて各事業間での優先度や占有率の取り決めがあるものと思われた。しかし、ホールの利用日数に関する劇場内の認識は、シアターウエストは基本的に貸館事業のために利用をするというルールがあるだけで、貸館事業としてのプレイハウスとシアターイーストの利用日数や利用日数割合には、特に基準はないという。

② 稼働率

ホールの稼働率は前年の数値を超えることが目標となっている。加えて、稼働率が上がれば売上目標額に少しでも近づくことができるため、空き日をつくることは極力避けている。

③ 優良な公演の誘致

次に戦略的貸館の営業活動について尋ねた。現在東京では改修工事をしている劇場も多く、慢性的なホール不足でもあるため、演劇ホールはどれも利用申請月になると多くのプロフェッショナル団体から申し込みがある。よって稼働率の視点からみると、営業活動の必要は基本的にないと考えているという。ただ、年間スケジュールを立てる際に、主催・共催・提携事業公演決定後に貸館事業の日程が決まるため、計画をもって営業活動を行うことは難しいという事情もある。主催・共催・提携事業公演でホールを利用していない日を貸館がどのように埋めるかという視点で利用団体を募集しなければならないことを担当者も問題視していた。貸館も事業として、年度の初めからある程度計画を立てることでより優良な公演を誘致することができるようになる。

以上のように貸館事業では、多様な目標が事業計画書を中心に掲げられている。しかし、それらの目標を達成できているか検証するための基準がないものが多く、結果がまとめられていないことがわかった。さらにそれらの目標と劇場のミSSIONの繋がりを明確に見出すことも難しかった。結果として、具体的な基準がある売上金額と稼働率の2つが現状業務内容に大きな影響を与えている。よって次章では、筆者が疑問に思っている売上目標と利用日数の関係について考察していく。

第3章 東京芸術劇場における売上目標に対する条件

第1章で整理したとおり、ホールの売上金額は利用可能日数に依拠し、また主催・共催・提携事業がホールを利用する場合、売上金額が50%程度減となってしまう。しかし、貸館担当者によると各ホールの貸館事業での利用日数目標が劇場内では決定していない。よって、本章では①主催・共催・提携、②貸館、③保守・休館・工事日、④空き日の4つのカテゴリーに分けて、利用日数とカテゴリー毎の割合3年度分を筆者が劇場のデータを基に計算をしたものを下記表7～9にて示す。表のデータは各ホールの利用団体の記録や利用区分（リハーサルまたは公演）が記載されている貸館業務資料を基に割り出した。これは演劇ホール貸館担当者がホールの売上見込みを割り出すために作成・利用している内部資料であり、外部には公開されていない。

3-1. 東京芸術劇場 演劇ホールの年間ラインナップ形態別割合

最新のデータである2019年度、2021年度、2022年度の3か年度の東京芸術劇場の各演劇ホールを形態別利用日数でみていく。なお2020年度はコロナ禍の真只中で延期や中止となった公演が多かったため、本稿ではデータを使用していない。

■プレイハウス

表7 2019年度、2021年度、2022年度 東京芸術劇場プレイハウス 形態別利用日数
(東京芸術劇場 貸館業務資料より 筆者作成)

	2019年度 利用日	2019年度占有率 (稼働日÷366)	2021年度 利用日	2021年度占有率 (稼働日÷365)	2022年度 利用日	2022年度占有率 (稼働日÷365)
主催・共催・提携	159	43%	178	49%	141	39%
貸館	144	39%	141	39%	157	43%
保守・休館・工事日	50	14%	32	9%	47	13%
空き日	13	4%	14	4%	20	5%

プレイハウスは、3つのホールの中で最も席数が多い大きなホールである。利用日数でみると「主催・共催・提携」と「貸館」の差が最も小さいホールであることがわかった。年度によっては、貸館の利用日数が主催・共催・提携より多い年もある。加えて、本調査によって最も空き日が多いホールであることもわかった。

■シアターイースト

表8 2019年度、2021年度、2022年度 東京芸術劇場シアターイースト 形態別利用日数
(東京芸術劇場 貸館業務資料より 筆者作成)

	2019年度 利用日	2019年度占有率 (稼働日÷366)	2021年度 利用日	2021年度占有率 (稼働日÷365)	2022年度 利用日	2022年度占有率 (稼働日÷365)
主催・共催・提携	240	66%	279	76%	261	72%
貸館	84	23%	46	13%	57	16%
保守・休館・工事日	30	8%	34	9%	37	10%
空き日	12	3%	6	2%	10	3%

シアターイーストは、3つのホールの中で最も主催・共催・提携事業で利用されている日数が多いホールだ。1章2節でも触れたホールの特性上、他のホールよりも安全管理への配慮が必要であるため、利用できるのは劇場での公演経験が豊富な団体に限られる。よってこのような運用になるとのことだった。しかし、2019年度と2021年度の貸館利用日の差は38日、割合としては10ポイントも違う。これは主催・共催・提携の日数が年度間で39日増となっていることから、相対的に貸館の利用可能日数が減ったと言えよう。主催・共催・提携か貸館かの違いで、38日分であればホール利用料に最大3,515,000円の差が出るため、決して小さくはないだろう。

■シアターウエスト

表9 2019年度、2021年度、2022年度 東京芸術劇場シアターウエスト 形態別利用日数
(東京芸術劇場 貸館業務資料より 筆者作成)

	2019年度 利用日	2019年度占有率 (稼働日÷366)	2021年度 利用日	2021年度占有率 (稼働日÷365)	2022年度 利用日	2022年度占有率 (稼働日÷365)
主催・共催・提携	60	16%	48	13%	51	14%
貸館	269	73%	278	76%	254	70%
保守・休館・工事日	30	8%	32	9%	52	14%
空き日	7	2%	7	2%	8	2%

シアターウエストは、年間を通して基本的に貸館事業で優先して利用すると決まっているホールだ。そのため上の表も貸館での利用日数が70%を超えている。2022年度は厳密には70%を切っている(69.6%)のだが、工事日が23日(6%)あったからだろう。なお、3つのホールの中で最も空き日を少なく抑えられていることもわかる。

以上、公演形態別利用日数をみていくことで、年度によって各ホールの利用割合に違いがあることがわかる。

3-2. 売上目標と達成率

次に、売上目標の達成率と貸館利用日数の関係性をみていく。貸館事業でのホール使用日程が主催・共催・提携事業でのホール使用日程決定後に決まるため、3-1のデータからわかったように、3つの演劇ホールはいずれも貸館利用日数と割合に年度毎に差が出てしまっている。なお、プレイハウスは単価が高い分、売上額の変動はどのホールよりも一番大きい。そのためもあってか、プレイハウスの貸館日数が最も多い2022年度は売上目標の達成率が最も高い。以上3か年度分の達成率をみていくと、2021年度のみ売上目標を達成することができておらず、その年はプレイハウスとシアターイーストの貸館利用の占有率が最も低い。

表10 2019年度、2021年度、2022年度 東京芸術劇場 売上目標達成率と利用日数

(東京芸術劇場 貸館業務資料より 筆者作成)

	売上目標 金額	売上金額 達成率	プレイハウス		シアターイースト		シアターウエスト	
			貸館利用日数		貸館利用日数		貸館利用日数	
2022年度	2億 2000万円	108%	157	43%	57	16%	254	69%
2021年度		92%	141	39%	46	13%	278	76%
2019年度		104%	144	39%	84	23%	269	73%

このように貸館事業に利用できる日数には年度によって変動があるため、売上目標を達成できるか担当者は年度末まで見当がつかない。結果として空いている日数は貸館事業で埋めていこうという意識が働いてしまう。これにより、館全体のスケジュールに柔軟性を持たせることも難しくなっている。

また、劇場としては貸館事業が他の形態と比べて最も短期間でホール利用者および利用方法を決定することができる。そのためホールの空き日が出ると貸館事業を入れるという暗黙のルールができ上がっており、他の事業のキャンセルまたはスケジュール変更などが生じた場合、貸館担当者が最後の日程調整役として、ゴールキーパーのような役割を果たして劇場運営を支えている。これでは貸館担当者は、年間の計画を事前に立てることは難しい。

第4章 貸館事業運営に対する提案

本章ではここまでに見えた芸劇の貸館運営の課題に対する改善策を提案する。なお、提案にあたっては、主に2つの創造・発信型公共劇場の戦略的貸館運営の方法を参照することとする。

4-1. 貸館事業で利用できる日数を事前に決定する

本稿では第3章にて、ホール利用状況を3か年度分しか検討できなかったが、より多くの年度の記録を検討することで、売上目標を達成するためには各ホール貸館利用日数として最低〇〇日は確保しなければならないという基準か、または事業形態ごとの年間利用割合の基準を館内で決めることができるだろう。

この基準が決まることで貸館担当者だけではなく、他の事業の担当者も芸劇全体に必要な費用を確保しながら運営をしていくことに対して、より具体的な共通認識をもって日々の業務を行うことができるのではないだろうか。この提案内容を実施している他館の事例として、フェニーチェ堺（堺市民芸術文化ホール）が事業形態ごとの年間利用割合を決定し、公式ホームページで公開している。

区分		大ホールの 年間利用割合(想定)
鑑賞事業	約17%	約50%
創造・発表事業		
普及・育成事業		
特別貸館	約33%	
一般貸館	約50%	

図3 フェニーチェ堺（堺市民芸術文化ホール）の年間利用割合について³³

芸劇の貸館担当者は、売上金額に直結する利用可能日数が変動する中、毎年同様の売上目標を達成することや、そのために稼働率をできるだけ100パーセントにするという、実現可能性の根拠が曖昧かつハードルの高い目標に悩まされ続けてきた。あらかじめ貸館事業の売上目標達成の見込みが立つことで余裕が生まれ、業務に対するモチベーションも高くなるのではないだろうか。また第2章で確認した、質の高い、または多様な公演を誘致することなど、より戦略的貸館としての中身をどのようにするかを考えることができ、担当者にやりがいも生まれるのではないだろうか。

4-2. 貸館を事業として見直し、計画を立てる

より優良な公演および多様な公演を貸館として誘致するためには、貸館担当者の戦略的な営業活動が必要と考える。そのためには、現在のように主催、共催、提携事業のあとに貸館事業のための日程を決めていくのではなく、前出の事業計画書「利用者サービスの実施方針」(1)に、「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」とあるように、貸館も自主事業と両輪で運営していくという認識をより強めていく必要があるのではないだろうか。そのために、東京文化会館、フェニーチェ堺、KAAT神奈川芸術劇場の例を参考にしながら方策を提案する。

■指定管理者事業計画書内に貸館事業のあり方をより明確に記載する

「【東京文化会館】指定管理者提案書類（事業計画書）概要」には、貸館事業には「質の高い鑑賞機会の提供 世界水準のオペラ、バレエ、クラシックコンサートなどを本格仕様で上演」とある(図4)。自主事業の目的と同格に併記されており、劇場運営が自主事業と貸館事業の両輪で運営されていることが明確に記されている。例えば、東京文化会館の世界的なオペラカンパニーやバレエカンパニーの来日公演は基本的に全て貸館事業である。一方、貸館事業では達成できない劇場の基本方針を自主事業で展開をするという劇場運営を行っている。芸劇においても、貸館事業では劇場の4つミッションのうち何を達成するのかをよりはっきりとさせることで、貸館で達成することのできない事業を主催・共催・提携事業として企画するという分担が可能になるだろう。なお、劇場ミッションが反映されている利用団体選考基準の配点を参照すると、「芸術文化の創造・発信の拠点」が最も優先されていることがわかる。

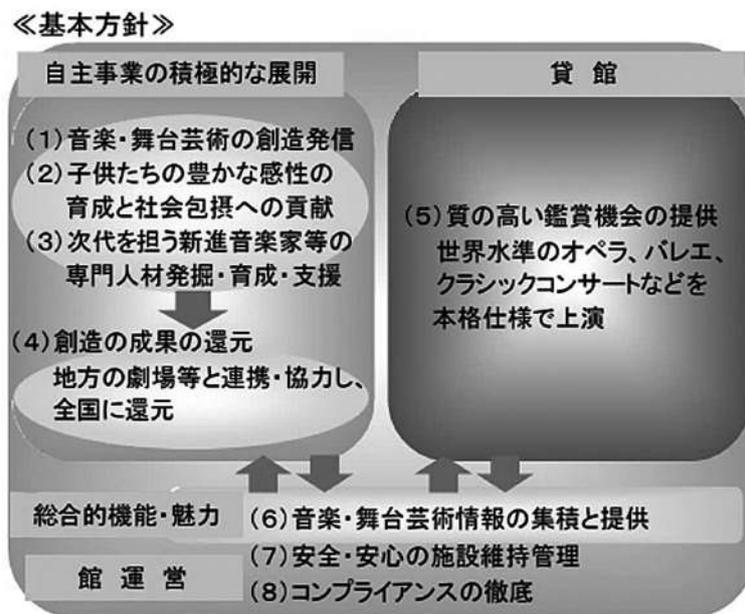


図4 東京文化会館 管理運営の基本方針図³⁴

■特別貸館と一般貸館に切り分け、特別貸館の計画を事前に立てられるようにする

一方、芸劇は東京都の公共劇場としての役割を果たすため、地域のことや人材育成・教育普及の観点ももって運営をしていかなければならない。そこでKAAT神奈川芸術劇場とフェニーチェ堺が採用している、貸館を特別貸館³⁵と一般貸館という2形態に分ける方法³⁶を提案する。このシステムは「地域の芸術文化の質の向上を目指すこと」と「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」という公共劇場が抱えやすいジレンマを解決するために有効な方法だ。

この枠組みがあることで、年間一定の日数は芸劇が定める選考基準に当てはまる企画や団体を誘致し、使用日程を事前に先方と調整することができるようになると思う。この利用日数の割合を、芸劇のホームページにて開示することもできるだろう。公開することで毎年度の様々なイレギュラーに対して対応がしづらくなるなど、難しい面もあるかもしれない。だが、年間の事業計画への透明性が高まることに繋がり、創造・発信型事業を多く行ったとしても、公共劇場がプロフェッショナルな集団だけでなく、都民に広く開かれていると示すことに繋がるだろう。

表11 フェニーチェ堺（堺市民芸術文化ホール）の貸館区分について³⁷

特別貸館	優れた舞台芸術や多彩な公演の鑑賞機会を数多く提供するため、新聞社、放送局等のマスメディアや民間の興行会社などが主催する集客力の高い公演への施設貸出を行う
一般貸館	市民が利用をする貸館 利用の集中する土日のうちの50%程度は、原則として、市民利用のために確保することを検討している

おわりに

本稿では、戦略的貸館の「戦略」とは何か、どうあるべきかを知りたく、事業の目標を調査してきた。じつはそれと同時に、劇場職員の個人目標は、どのようなフローを経て評価がされているのかも担当者に聞き取り調査をしていた。すると、芸劇の職員は担当する事業形態にかかわらず、毎年度のはじめにそれぞれ個人で立てた3つの目標を所属課長に提出するそうだ。そして年度終わりにS、A、Bのように達成度に対して管理職の評価がつけられる。個人目標は客観的に評価ができるように数値で表せるものが推奨されているとのことだ。しかしこの目標を同じ事業を担当している担当者、または係長に共有することはなく、課長以外は内容を知らないそうだ。同事業を担当または管理している人は、他の職員がどのようなことにモチベーションを感じて業務を行っているかを知るために、個人の目標を共有する機会があってもいいのではないだろうか。このように、目標やその評価のありようが、個人であれ組織であれ、事業などそのものの立ち位置やミッションを再認識する上で大切なことであると思う。

また、本稿ではなぜ担当者が1日でも多くホールを使用できる日数を確保しようとしているのかも明らかにした。この問題意識を持った理由としては、筆者が前職では民間企業の営業職として日々売上金額を追って業務に向かってきた経験が大きい。民間企業の売上目標というのは、利潤を追求するために売値を変動させることができ、商品の生産量もコントロールできるなど変数が多い。一方公立劇場の運営は劇場の意向で毎年変動することができるのは、空き日をつくらない（商品を売り切る）ことくらいしかない。それにもかかわらず、商品である利用日数が毎年いつどれくらいあるかを把握できず目標達成に向けて邁進することは非常に苦勞を伴うのではないだろうか。そのため、売上目標を達成できる目処を年度初めにたてて出発をすれば、芸劇のブランディングにおいてよりよいラインナップにするためにどうしたらよいかということに職員の創造性を活かせるシステムにできるのではないかと思う。

第2章第2節で示した通り、芸劇の貸館事業の売上目標は平成21（2009）年から長年変わっていない。その頃と比較して日本の物価が上がっている中で、劇場の運営のためにこのままの売上目標でいいのか、さらには劇場利用料を上げるべきなのかという議論まで、本稿では進めることは難しかった。劇場を利用する団体が物価の高騰等による経済的圧迫を強いられている現状があるとも聞く中で、利用料を上げるべきか否か。金額を上げることが難しいのであれば、戦略的貸館に日数を割くべきではないか等、この問題の議論は広がりを見せていけると思う。研修生としてアクセスできる情報では検証が難しく、本報告書では語り切れることではなかったが、本稿で挙げた問題提起と改善提案が、上記の問題を2024年の設備更新工事に伴う劇場休館中に考えるためのきっかけとなれば幸いだ。

注

- 1 公益財団法人東京都歴史文化財団, 「【東京芸術劇場】指定管理者提案書類(事業計画書)概要」, 2016年.
- 2 小山彩花, 「貸館事業から見た東京芸術劇場の運営について」, 『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 研修報告書』, 2022年, 21-22頁.
- 3 前田真美, 「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一」, 『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 研修報告書』, 2022年, 98-104頁.
- 4 公益財団法人東京都歴史文化財団, 『東京芸術劇場年報2022』, 東京芸術劇場, 2023年, 8頁.
- 5 清水裕之, 『公立文化施設の未来を描く—受動の場から提供主体への変貌に向けて』, 水曜社, 2022年, 34頁.
- 6 e-Govポータル, 『地方自治体法』, 1947年, https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=322AC0000000067#Mp-Pa_2-Ch_10 (2024年2月5日最終アクセス).
- 7 前掲注⁵と同様, 84頁.
- 8 同上.
- 9 前掲注³と同様, 89頁.
- 10 公益認定法で「公益目的事業に係る収入が適正な費用を超えないと見込まれること」と規定されている.
- 11 東京芸術劇場, 「東京芸術劇場について_組織」, <https://www.geigeki.jp/about/organization.html> (2023年9月22日最終アクセス).
- 12 公益社団法人 全国公立文化施設協会, 『アートマネジメント ハンドブック』, 2012年2月, 10頁.
- 13 横浜みなとみらい21, 『横浜赤レンガ倉庫物語』, 神奈川新聞社, 2004年, 148-149頁.
- 14 「財団」=公益財団法人横浜市芸術文化振興財団. 横浜赤レンガ倉庫1号館を運営する.
- 15 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)」, 2016年, 9頁.
- 16 前掲注²と同様, 18頁.
- 17 前掲注⁴と同様, 97頁.
- 18 要綱には主催と共催のみ言及されているが、提携も館の振興のために特に必要があると認められている(貸館担当者へのヒアリングより).
- 19 東京芸術劇場, 「施設貸出情報 プレイハウス」, <https://www.geigeki.jp/rent/playhouse/index.html> (2023年8月1日最終アクセス).
- 20 東京芸術劇場, 「施設貸出情報 シアターイースト」, <https://www.geigeki.jp/rent/theater/east.html> (2023年8月1日最終アクセス).
- 21 東京芸術劇場, 「施設貸出情報 シアターウエスト」, <https://www.geigeki.jp/rent/theater/west.html> (2023年8月1日最終アクセス).
- 22 東京芸術劇場, 「東京芸術劇場プレイハウス(中ホール)利用料金表」, https://www.geigeki.jp/rent/playhouse/pdf/ph_price.pdf (2023年8月1日最終アクセス).
- 23 東京芸術劇場, 「東京芸術劇場シアターイースト(小ホール1)利用料金表」, https://www.geigeki.jp/rent/theater/pdf/te_price.pdf (2023年8月1日最終アクセス).
- 24 東京芸術劇場, 「東京芸術劇場シアターウエスト(小ホール2)利用料金表」, https://www.geigeki.jp/rent/theater/pdf/tw_price.pdf (2023年8月1日最終アクセス).
- 25 東京芸術劇場, 「貸出選考基準」, 2021年.
- 26 前掲注⁴と同様.
- 27 東京芸術劇場, 「東京芸術劇場とは」, <https://www.geigeki.jp/about/index.html> (2023年8月1日最終アクセス).
- 28 前掲注¹⁵と同様.
- 29 前掲注¹⁵と同様, 8-9頁.
- 30 前掲注¹⁵と同様, 41頁.
- 31 前掲注⁴と同様, 8頁.
- 32 2023年7月14日(金) 13:30-14:30、所要時間:約90分、実施場所:芸劇内会議室
- 33 堺市, 「よくある質問」, https://www.city.sakai.lg.jp/kanko/bunka/bunka_kanren/geibunhall/yokuarushitsumon.html (2023年7月31日最終アクセス).
- 34 公益財団法人 東京都歴史文化財団, 「【東京文化会館】指定管理者提案書類(事業計画書)概要」, 2016年.
- 35 KAAAT神奈川芸術劇場では「特定貸館」と称している.
- 36 KAAAT 神奈川県芸術劇場, 「KAAATについて—ミッション」, <https://www.kaat.jp/about> (2023年7月31日最終アクセス).
- 37 前掲注³³と同様.

参考文献・資料

- ・ e-Govポータル, 『地方自治体法』, 1947年, https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=322AC0000000067#Mp-Pa_2-Ch_10 (2024年2月5日最終アクセス).
- ・ KAAT 神奈川県芸術劇場, 「KAATについて_ミッション」, <https://www.kaat.jp/about> (2023年7月31日最終アクセス).
- ・ 公益財団法人東京都歴史文化財団, 『東京芸術劇場年報2020』 東京芸術劇場, 2021年.
- ・ 公益財団法人東京都歴史文化財団, 『東京芸術劇場年報2022』 東京芸術劇場, 2023年, 8頁、97頁.
- ・ 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)』, 2016年, 8-9頁、41頁.
- ・ 公益財団法人東京都歴史文化財団, 『【東京芸術劇場】 指定管理者提案書類 (事業計画書) 概要』 2016年.
- ・ 公益財団法人東京都歴史文化財団, 『【東京文化会館】 指定管理者提案書類 (事業計画書) 概要』 2016年.
- ・ 公益財団法人東京都歴史文化財団, 「都立文化施設一覧」, 『東京文化会館 概要・特徴等』 2023年.
- ・ 公益社団法人全国公立文化施設協会, 『アートマネジメントハンドブック』, 2012年2月, 10頁.
- ・ 小山彩花, 「貸館事業から見た東京芸術劇場の運営について」, 『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 研修報告書』 2022年, 18頁、21-22頁.
- ・ 清水裕之, 『公立文化施設の未来を描くー 受動の場から提供主体への変貌に向けて』 水曜社, 2022年, 34頁、84頁.
- ・ 東京芸術劇場, 「貸出選考基準」, 2021年.
- ・ 東京芸術劇場, 「施設貸出情報 シアターイースト」, <https://www.geigeki.jp/rent/theater/east.html> (2023年8月1日最終アクセス).
- ・ 東京芸術劇場, 「施設貸出情報 シアターウエスト」, <https://www.geigeki.jp/rent/theater/west.html> (2023年8月1日最終アクセス).
- ・ 東京芸術劇場, 「施設貸出情報 プレイハウス」, <https://www.geigeki.jp/rent/playhouse/index.html> (2023年8月1日最終アクセス).
- ・ 東京芸術劇場, 「東京芸術劇場シアターイースト (小ホール1) 利用料金表」, https://www.geigeki.jp/rent/theater/pdf/te_price.pdf (2023年8月1日最終アクセス).
- ・ 東京芸術劇場, 「東京芸術劇場シアターウエスト (小ホール2) 利用料金表」, https://www.geigeki.jp/rent/theater/pdf/tw_price.pdf (2023年8月1日最終アクセス).
- ・ 東京芸術劇場, 「東京芸術劇場について_組織」, <https://www.geigeki.jp/about/organization.html> (2023年9月22日最終アクセス).
- ・ 東京芸術劇場, 「東京芸術劇場とは」, <https://www.geigeki.jp/about/index.html> (2023年8月1日最終アクセス).
- ・ 東京芸術劇場, 「東京芸術劇場プレイハウス (中ホール) 利用料金表」, https://www.geigeki.jp/rent/playhouse/pdf/ph_price.pdf (2023年8月1日最終アクセス).
- ・ 堺市, 「よくある質問」, https://www.city.sakai.lg.jp/kanko/bunka/bunka_kanren/geibunhall/yokuarushitsumon.html (2023年7月31日最終アクセス).
- ・ 前田真美, 「公共劇場としての劇場運営についてー公共劇場におけるブランドイメージの醸成一」, 「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 研修報告書」, 2022年, 89頁、98-104頁.
- ・ 横浜みなとみらい21, 『横浜赤レンガ倉庫物語』 神奈川新聞社, 2004年, 148-149頁.

公共劇場における外部資金調達について

—太陽劇団『金夢島』公演を事例として—

長期コース・演劇制作分野 研修生
松本 董

はじめに

アーツアカデミー研修の第2ターム（8-10月）では、東京芸術劇場（以下芸劇）の演劇主催事業である、太陽劇団（テアトル・デュ・ソレイユ）『金夢島 L'ÎLE D'OR Kanemu-Jima』（以下「太陽劇団『金夢島』」）の来日公演に携わった。筆者は主に楽屋の制作室に常駐し、太陽劇団員の様子を間近で見る機会を得た。その業務中に、太陽劇団の日本招聘にあたっては、多くの企業や民間財団からの協賛・寄付があり公演が実現したという話を聞いた。さらに太陽劇団『金夢島』東京公演の当日パンフレットでも見開き2頁¹を使用して、太陽劇団の主宰であるアリアヌ・ムヌーシュキン氏が企業や民間財団からの支援に対して感謝の意を表している。これらのことから本公演は多くの外部資金の調達に成功した、日本では珍しい事例なのではないかと筆者は考えるようになった。

日本の文化芸術に対する政府の予算をみると（図1参照）、日本は他の諸外国（対象5ヶ国）と比較をして政府の文化支出額が非常に少なく、現実的にも公立劇場はほとんどの場合、事業に対して十分な予算を持ち合わせているわけではない。また公立劇場の「入場料は、経済的にゆとりの少ない人も含めて、地域の観客が購入しやすい価格に設定されており、また、貸館料金も公の施設として、不満の生じない価格に抑えられている²」ため、入場料・貸館収入を上げるにも限度がある。したがって、企業や民間財団からの支援が劇場運営に欠かせない。

※2020年の値で比較

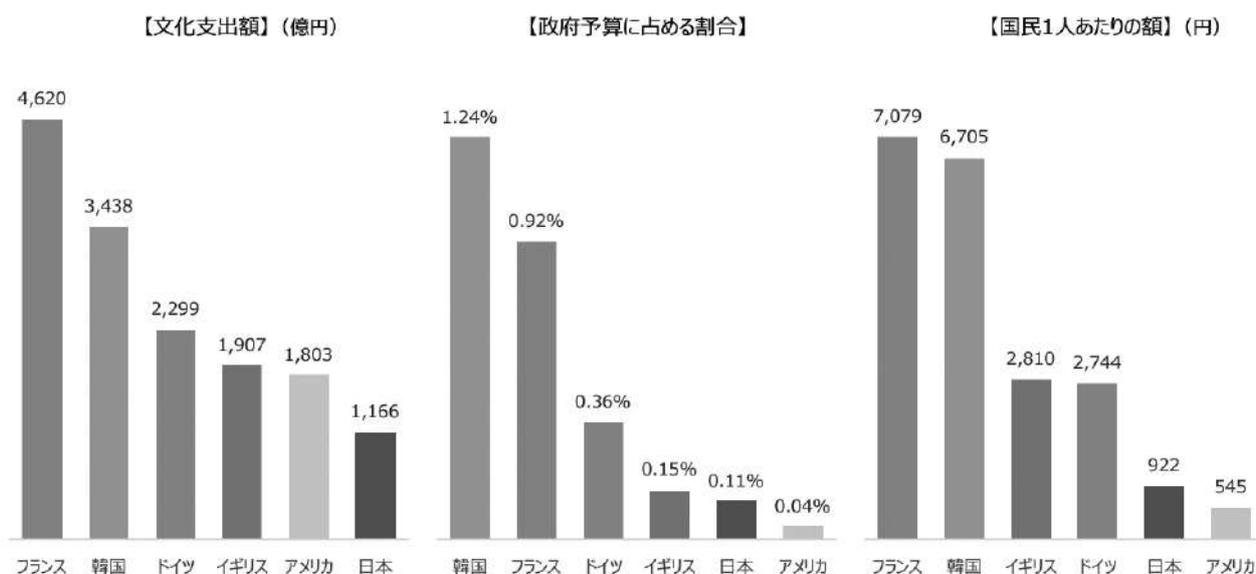


図1 文化支出額に係る最新状況の調査：各国政府の文化支出の比較³

また企業が行う文化や芸術への支援活動についてまとめた編著『企業メセナの理論と実践』において、世田谷パブリックシアター館長である高萩宏氏が「外部資金の導入、それは事業の社会性を担保するものでもあり、「公共」という名に恥じ

ない文化施設になる第一歩である⁴」と述べている。よって、太陽劇団『金夢島』における外部資金調達という好事例の経緯を調査することで、資金調達の手法において学べるだけでなく、劇場や芸術の社会性を高める方法を考えることにも繋がると筆者は考えた。

本稿ではまず第1章にて、太陽劇団『金夢島』東京公演の概要や資金調達の経緯に関して、調査したことを述べる。次に第2章で年間を通じた芸劇運営における外部資金調達の現状を論じる。最後に調査を踏まえ、本分野に対して、今後芸劇に必要な施策を提言する。

第1章 太陽劇団『金夢島』来日公演

本章第1節では太陽劇団がどのような劇団であるのか、『金夢島』がどのような作品であるかを筆者の実務中の記録を含めて述べていく。特に太陽劇団の集団としてのあり方は特徴的で劇団の理念を体現していると筆者は考えるためエピソードを含めて記したい。第2節では企業・民間財団による社会貢献を語るうえで多くの場合耳にする、メセナという考えの概要や歴史について述べたのち、日本の現状も確認する。第3節では、『金夢島』東京公演パンフレットと芸劇職員への聞き取り調査からわかった、資金獲得までの経緯をみていく。第4節では資金獲得後に芸劇でどのような手続きが行なわれたのかを、これも劇場職員へ聞き取り調査をした結果を述べる。

1-1. 太陽劇団『金夢島』の概要

太陽劇団（テアトル・デュ・ソレイユ Théâtre du Soleil）は1964年にパリで旗揚げされ既に設立から60年近く経つ、フランスを拠点に活動しヨーロッパを代表する劇団だ。25か国以上から集まった総勢約110名のメンバーで構成されている、多国籍・多民族の集団である。そのため、必ずしもフランス語を母語としなくても支障にならないような作品、演技と演出が目指されている。文化は誰のものでもなく、みんなのものであるという信念のもと、それぞれ俳優の出自に関係なくどんな役でも演じる。ムヌーシュキン氏の強い個性とリーダーシップのもとに率いられた集団であるとともに、ヒエラルキーを排したフラットな集団でもある。重要な決定は劇団の構成員による投票によって下される⁵。その様子はリハーサル前のミーティングでも垣間見られた。ムヌーシュキン氏が劇団員の全員を前に腰を下ろして1日を始めるために注意事項や諸連絡を話す。すると、次々と劇団員の手が挙がる。不明な点や疑問点を質問するためだ。前に立つムヌーシュキン氏や共同ディレクターのシャルル＝アンリ・ブラディエ氏はどの意見も見過ごさず、納得いくまで話し合いを続けていた。この理念は創作方法にも反映されており、作品はしばしば「集団創作」のかたちをとる。本作『金夢島』も劇団員それぞれがエピソードを出して創作をしていったと、公演のアフタートークでムヌーシュキン氏が述べていた。

劇団の拠点はパリ郊外の「カルトゥーシュリ」（旧弾薬庫）である。この場所は作品毎に、「舞台と客席」、観客の目に必ず留まるように配置される「楽屋」、食事・休憩スペースを兼ねる「ホワイエ」が新たに設計・構築される。舞台と客席だけでなく、楽屋やホワイエにまでこだわるのが、食事や観劇前後のコミュニケーションも大切にしている太陽劇団らしい。来日中もランチはほぼ必ず全員そろって食べており、「みんなでごはんを食べることがとても重要」と、皆口をそろえて言っていた。劇団員の中にはコックもおり、食事がいかに重要視されているかがわかる。このように劇団員一人ひとりを仲間として大切にすることはもちろん、その家族やパートナーも劇団員を支えることで創作に携わる人々であると考えている。写真1をみると真ん中に劇団員の子供がいるように、その人たちも含めて全員が千秋楽のカーテンコールには必ず舞台にのる。このような太陽劇団の姿こそが、「劇団の公演はさまざまな人々が出会う祝祭的な場として体験され、「民衆演劇」の理想を実現した」と言われる所以であろう⁶。

太陽劇団の最新作『金夢島』は、日本文化や演劇を直接取材してつくりあげられた作品であり、2021年に日本で世界初演を迎える予定だった。しかし新型コロナウイルスの感染拡大により、2020年春に予定をしていた劇団総出の佐渡島ワークショップの時点から渡航することが叶わなくなってしまった。その後も作品制作過程に大きな遅れが生じたことや、日本政府による厳しい入国制限が続いたことで、2021年秋に『金夢島』はパリ、カルトゥーシュリで初日を迎えた。これら多くの壁を乗り越えて今回、2001年の新国立劇場での初来日公演『堤防の上の鼓手』から22年ぶり、2度目の来日公演を成功させることができた。

『金夢島』の作品の冒頭で、年配の女性コーネリアはベッドの上で眠れぬ夜を過ごすうちに日本の夢、夢の日本を見ることになる。夢の日本が作品とされていることで、太陽劇団から日本がどのように見えているのか、その一端を見ることができよう。そしてコーネリアがベッドの上で苦しむ姿に、ムヌーシュキン氏や劇団関係者の来日までの苦悩を見ることが

できる⁷。

東京での6回公演のチケットは事前に完売し、芸劇プレイハウスの約800席は満席で大盛況となった。写真1の通り千秋楽ではカーテンコールが止まず、舞台前まで観客が押し寄せた。まさにムヌーシェキン氏が本公演に際し日本に寄せた第1信⁸で快哉を叫んだ「演劇とはまさに人間性の祭典そのものだ！」(フセヴォロド・メイエルホリド)という言葉が作品と空間で体現されているようだった。



写真1 太陽劇団『金夢島』東京公演 千秋楽 カーテンコールの様子
(東京芸術劇場 公式X (旧Twitter) より)

1-2. メセナの意味と歴史

次節で本公演における外部資金調達の詳細を述べる前に、企業や民間財団からの芸術への支援活動「メセナ」について記述する。はじめにメセナとはどのような考えや時代背景から生まれた動きであるのか、日本ではどのように認識されているのかを述べる。その後公益社団法人企業メセナ協議会「2022年度メセナ活動実態調査 [報告書]」を参照し、日本の企業および民間財団からの支援の現状をみていく。

「メセナ (mécénat)」とはフランス語で、芸術文化支援を意味する。その語源は、古代ローマ時代の皇帝アウグストゥスに仕えた高官マエケナス (Maecenas) という人物で、彼が詩人や芸術家を手厚く庇護したことから、「芸術文化を庇護・支援すること」をその名を取って「メセナ」というようになった⁹。1970年代に欧米、フランスにおいてメセナの考え方が成立した背景には、20世紀初頭にはじまる企業の巨大化が、制御不能と思わせるようなところまで進行した1960年代になって、企業による環境汚染、不祥事、違法行為が、各国において社会問題化したということがあった。一部の企業と消費者が激しく対立し、企業の社会的責任ということが厳しくいわれるようになった時代である。その後、企業も一市民であるとする考え方が成立するとともに、その市民としての企業に対して広く社会貢献活動を求める潮流が生まれて、その流れの中からメセナが成立した¹⁰。

日本では1990年代に「社団法人 (現、公益社団法人) 企業メセナ協議会」(以後、企業メセナ協議会)が発足した際、「即効的な販売促進・広告宣伝効果を求めるのではなく、社会貢献の一環として行う芸術文化支援」という意味で「メセナ」という言葉が導入された。その後、教育や環境、福祉なども含めた「企業の行う社会貢献活動」と広義の解釈でも使用されるようになっていく¹¹。しかし日本では、芸術活動、科学的研究活動、スポーツ活動の分野の支援としてはスポンサーやパトロンという考え方がすでに定着していたせいも、メセナという考え方は今日まで一般化するには至っていない¹²と岡部氏は述べている。

企業メセナ協議会「2022年度メセナ活動実態調査」の下記グラフ (図3) をみると、2008年のリーマンショック以来、メセナ活動費の総額合計は小さくなっているといえる。2020年のコロナ禍以降は延期や中止を余儀なくされた企画も多くあった。それらも大きな影響を与えているため、近年急速に企業メセナへの関心が低くなっているとは一口にはいえないうえ、企業の芸術支援活動が活性化しているとはいえない状況だ。

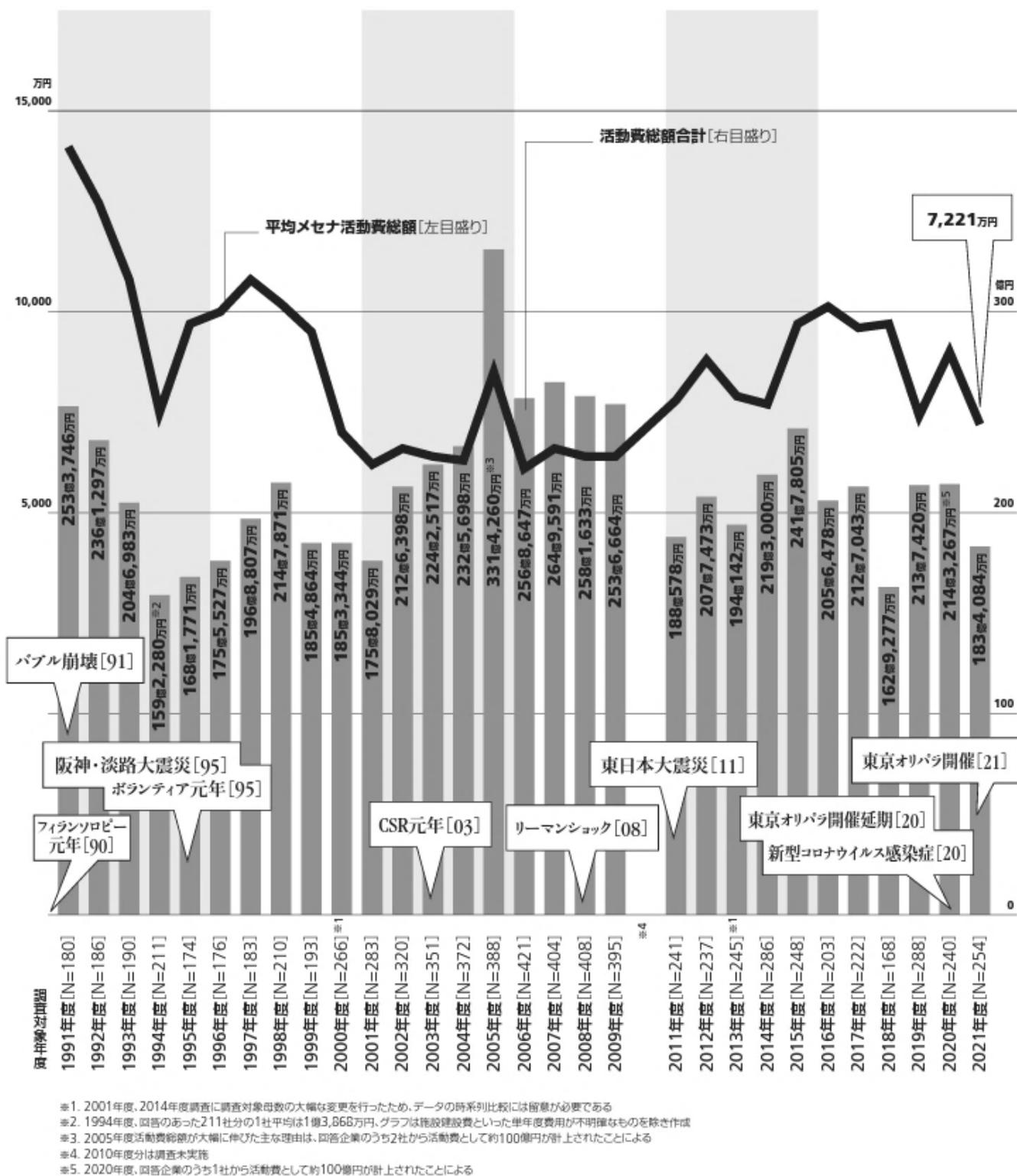


図3 1社あたりの平均メセナ活動費総額と活動費総額合計の推移¹³

その中でも、演劇分野に限っては、2022年の企業メセナ件数は95件で、この件数は実施件数1,372件中の6.9%にあたる（図4）。なお、件数が最も多いのは音楽で470件、前同34.3%だ¹⁴。こちらは古いデータではあるが、『メセナ白書1999』においては、「アーティストからみた企業メセナ」という調査が実施されており、芸術文化振興基金に支援を要請したアーティストの主な活動分野は、「音楽」が23.3%、「美術」が21.8%、「演劇」が34.7%となっている¹⁵。メセナ活動の件数と助成を申請したアーティストの数を単純に比較はできず、また20年あまりの間に変化していることは多くあるだろうが、「演劇」分野に関しては、支援を必要としているアーティスト数と比較して、メセナ活動の実施件数が未だに少ないのではないだろうか。

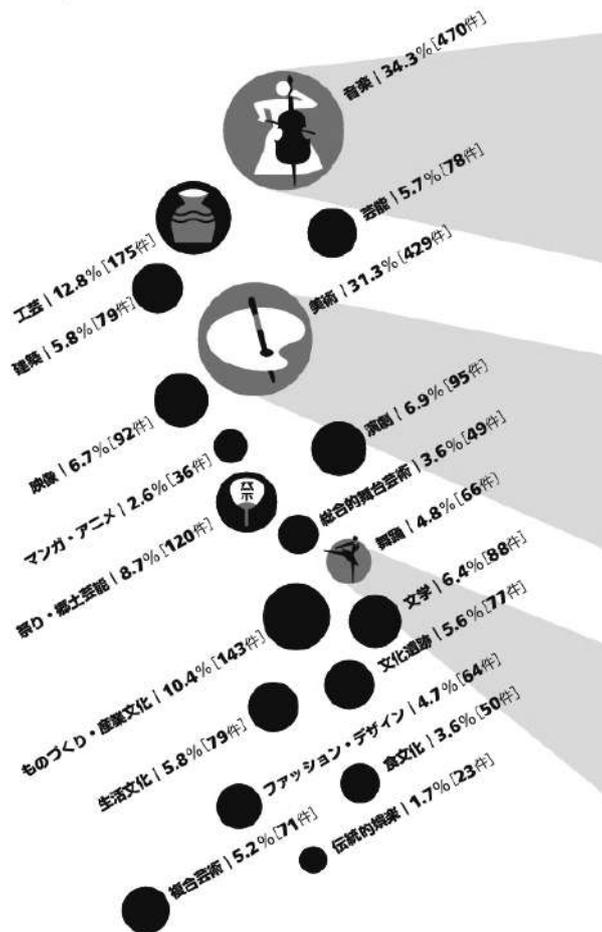


図4 企業メセナの活動分野 | 実施件数ベース¹⁶

1-3. 太陽劇団『金夢島』東京公演における資金調達

『金夢島』東京公演が企業および民間財団から支援を得た経緯については、新型コロナウイルス流行の影響で延期となってしまった2020年の招聘準備から、継続的に太陽劇団とコンタクトをとり続けていたという、芸劇の立石調整担当課長へ聞き取り調査をした¹⁷。クレジットに記載されている通り、本事業に対して合計8つの企業または民間財団から支援されている。本稿では、『金夢島』パンフレットの「mécénat | メセナ」ページ¹⁸に記載されている、下記の企業・民間財団の協賛および助成のうち3つに関する経緯を述べる。

特別協賛：シャネル合同会社

助成：アンスティチュ・フランセ パリ本部/LVMH

協賛：公益財団法人稲盛財団、公益財団法人大林財団、パリポンピドゥー・センター日本友の会、株式会社ポーラ¹⁹

まずシャネル合同会社からの支援は、「2000年、私たちの一座とシャネルを結んでくださっているリシャール・コラス氏は、一度目の来日公演の支援に続いて、二度目の来日公演にも常に支援を惜しまず、長きにわたる忠実な友情を示してくださっています」という東京公演パンフレットのムヌーシュキン氏の言葉にあるように、同氏とシャネル合同会社社長／小説家であるリシャール・コラス氏の長年に渡る友情によって実現したとのことだ。

アンスティチュ・フランセ パリ本部は、世界中にあるフランス大使館文化部とフランス政府が関与する文化施設を統合した組織である。「倦むことなく心を寄せ、永年一座の全てのツアーを共にしてくださっているアンスティチュ・フランセに感謝いたします」とムヌーシュキン氏のメッセージにもあるように、アンスティチュ・フランセ パリ本部と太陽劇団の関係も既に長く強固なものだ。ただ今回の支援の経緯に限っては、2018年7月から2019年2月にかけて、パリを中心に開催された大型日本文化紹介事業「ジャポニスム2018：響き合う魂」（以下ジャポニスム2018）がひとつのきっかけとなってい

ると聞き取り調査でわかった。「ジャポニスム2018」は日仏友好160年に当たる2018年に日本の文化を大々的に紹介する機会として発足し、350万人以上を動員したイベントとなった。これに呼応するものとして、日本におけるフランス祭「ラ・セゾン2021」が立ち上がった。これはフランス文化を日本に紹介し、フランスと日本とをつなぐ特別な絆の証となるイベントの一つとして位置づけられていた²⁰。そして日本をテーマとした太陽劇団の新作『金夢島』公演も当初はこの祭典の中に含まれていた。しかし、新型コロナウイルスの流行によって、国外から日本への入国が難しくなってしまう、二度に渡って延期されてしまった²¹。このようにして「ラ・セゾン2021」の開催は予定通り行なうことができなくなってしまったが、フランスを代表する太陽劇団の日本招聘事業に対してアンスティチュ・フランセは継続的な支援をすることを決定した。そして支援にあたり、フランスにてアンスティチュ・フランセの思いに賛同し共に支援の意志がある企業を募った。それに賛同したのがLVMHのCEOであるベルナール・アルノー氏だったと劇場職員への聞き取り調査からわかった。

公益財団法人稲盛財団は、京セラ株式会社の創業者である稲盛和夫氏によって設立された財団である。ムヌーシュキン氏は稲盛財団より2019年に京都賞を受賞している²²。京都賞とは、科学や技術、思想・芸術の分野に大きく貢献した方々に贈られる日本発の国際賞で、【先端技術部門】【基礎科学部門】【思想・芸術部門】の3つの部門の受賞者には、メダルやディプロマ（賞状）のほか賞金1億円が贈られる²³。受賞理由には、歴史と政治を主題にする、国際的評価の高い傑作を生み出し続けていること、ヒエラルキーを排した独特の劇団組織と方法論としての集団創作によって舞台芸術の創造を原理から捉え直したこと、古今東西の伝統芸能を参照し、舞台表現を革新していることが書かれている。まず、この賞の受賞による支援は、新作である『金夢島』の創作に大きく影響しているだろう。そして本招聘において、東京公演にも支援はあったが、稲盛財団の拠点である京都での公演に対して多くの支援があったという。この支援により、ロームシアター京都での太陽劇団にとって初の関西公演が実現した。

以上が経緯となるが、今回の協賛には1つ特徴があると劇場職員は述べていた。それは企業であるシャネル合同株式会社とLVMHがクレジットの箇所に社名のみを載せ、会社のロゴは掲載していないことだ。その意図はパンフレット内のムヌーシュキン氏の言葉に明示されている。

ある者は、質、誠実さ、芸術的な選択の一貫性によって、また同様に、もしくはそれ以上に、彼らが示そうとした資金力によってメセナ（芸術の庇護者）という高貴な称号に十分に値するものでした。それとは別に、より早く光を浴び、とても目立つ自分の印（ロゴ）を作品に捺すことによってより早く支援をみずからの優れた功績にしようとする者に対しては、スポンサーという名称が発明されました²⁴。

このロゴを載せないという姿勢は劇団側が企業に一方的に求めたことではなく、お互いに共通の理解があったと聞き取り調査でわかった。具体的には、リシャール・コラス氏は「見返りを求めず、文化を支援することこそがメセナだ」と言い、支援を快諾してくれたというのだ。このエピソードから支援企業側にも長期的な目線で芸術を支援するというメセナの考えが深く根付いていることがわかる。

また、上記の3者はコロナ禍による日本公演延期があったにも関わらず継続的な支援をしていたというのも、この経緯からうなずけるだろう。これは、太陽劇団の理念や長年の活動が深く理解され、公共的・公益的なものであると認められていることから実現していると考えられる。

1-4. 本公演における資金調達手続きの流れ

本節では、資金調達後に芸劇において、公演終了後の報告作業まで、どのような手続きがあったのか大まかな流れを記す。これは実務担当者2名へインタビューをして調査をしたものである²⁵。

本公演では、協賛内容に関して企業および財団との協議中に、実務担当者2名に業務が引き継がれたそう（図5）。その後はチラシ・パンフレットにおける各企業や財団のクレジット表記の仕方を確認する作業や、出資のリターンとしての招待券の枚数や日程、座席を各企業や財団と調整して手配したという。招待券をどのように発券するかは、公演当日にスムーズに受付するためには重要な点であるため、各企業・財団の担当者と事前に細かく確認をしていたという。これらの作業と並行して、契約書の作成と締結をする手続きも進行していた。最後に公演終了後には、報告書を作成し各企業・財団を訪問して、お礼状と共に感謝を伝えたそう。報告書には、来場者数や来場者アンケート結果などのデータや、公演、ポストトーク、関連イベントの様子がわかる多くの写真が載っている。またどのような資料に協賛社名やロゴを掲出したかもまとめら

れている。

なお、本稿をまとめるにあたり、聞き取り調査の前に芸劇の主催公演に関する企業協賛・寄付手続きマニュアルを参考にしようと思ったのだが、演劇を担当する係にはマニュアルにあたる資料はないとのことだった。実務担当者2名も、マニュアルがあると周りの職員に1つずつ聞きながら進めるより効率的に作業ができると思うと述べていた。



図5 公演における資金調達の流れ（筆者作成）

第3節で見てきたように、本公演が企業・財団の資金を獲得できた要因としては、太陽劇団が築いてきた企業や財団との信頼関係が大きな影響を与えたと言えるが、上記のように芸劇も一連の流れの中で、支援企業または財団とコミュニケーションを取り信頼関係を築いている。だが、この公演ののち芸劇の他の公演や劇場全体への支援にまで繋げることはできていないという。では、芸劇にどのような機能があれば、公演を1つの機会として、その後も継続的に支援を得ることができるのかを考えてみたい。そのために次章では、年間を通して芸劇を支援する協賛・寄付企業や団体の現状をみていく。

第2章 芸劇における企業・民間財団支援

本章ではまず企業・民間財団からの協賛金や寄付金はどのような位置付けなのかを、芸劇の資金調達方法全体をみて確認する。第2節では芸劇運営のための企業協賛・寄付における東京芸術劇場パートナー企業・団体（芸劇パートナー）の現状について、劇場職員への聞き取り調査でわかったことを述べる。第3節ではより詳細に芸劇パートナー登録、継続にあたりどのような手続きが踏まれているのかを明らかにする。以上を踏まえて、第4節では他館や他国の例を参照しながら、改善案を提案する。

2-1. 芸劇における資金調達方法

東京芸術劇場の会計は自主事業、受託事業、付帯事業の大きく3つの事業にわけることができる。自主事業とは、東京芸術劇場の発意によって行われる事業である。主催・共催・提携公演はこれに該当する。受託事業とは、設置者である東京都が行うべき事業を指定管理者である東京都歴史文化財団が受託している事業のことで、貸館事業や施設の維持管理のことを指す。最後の付帯事業（収益事業等会計）は、主に劇場内のテナントや駐車場の管理のことを指す。

次に、自主事業における資金調達方法をみていく。方法は以下の通り9つのカテゴリーにわけることができる（表1参照）。①入場料・参加料収入、②共催・連携事業収入、③東京都の負担金、④東京都の補助金、⑤文化庁からの助成金、⑥民間助成金、⑦企業・団体からの協賛金、⑧特定資産、⑨他会計振替額である²⁶。これらのカテゴリーの意味を説明していく。まず①入場料・参加料収入とは、来場者が払うチケット料金、ワークショップや講座に参加するときの料金である。②共催・連携事業収入は、共催公演や地方公演を行なった際に発生する収入だ。③東京都の負担金は、東京都が事業趣旨に賛同して芸劇と共催協定を結び、事業費の一部を負担することを指す。また④東京都の補助金という枠組みは、財団が発意した事業を都が支援・補助することを指す。例えば、『金夢島』をプログラムに含む「東京芸術祭」はこの枠組みに当てはまる。⑤文化庁からの助成金は多くの事業があるが、その中でも「劇場・音楽堂等機能強化推進事業」²⁷は劇場法が制定されたことで開始された全国の創造発信型劇場を支援する枠組みである。この中にさらに4つの事業が細分化されており、「劇場・音楽堂等機能強化総合支援事業」「地域の中核劇場・音楽堂等活性化事業」「共同制作支援事業」「劇場・音楽堂等間ネットワーク強化事業」のいずれかに劇場プログラムの条件が合致して採択された場合に助成金が支給される。⑥民間助成金は、民間財団法人やNPO法人からの助成金のことを指している。⑦企業・団体からの協賛金に関しては、第1章で太陽劇団の例を述べた通りだ。また次節で詳細を述べる、芸劇パートナーもここにあたる。⑧特定資産とは、東京歴史文化財団が管理運営する各施設が独立して事業を実施した上で生じた利益について、財務上の連携、補完²⁸をする仕組みによって確保された財

源のことをいい、そこから得られた収入のことだ。これは財団が管理する施設の財務状況がそれぞれ、規模や立地条件、収益構造の違い等により大きく異なるため導入された仕組みである。最後の⑨他会計振替額とは、芸劇の附帯事業の利益の一部を自主事業費に充てることを指す。以上のように芸劇はさまざまな方法で資金を調達し、自主事業を企画運営している。

次に受託事業の収入は、①指定管理料、②施設利用料、の2つから得ている（表1）。①指定管理料は、劇場の管理運営をするために東京都から支払われている委託費のことだ。②施設利用料とは、芸劇の貸館事業においてホールやギャラリーなど、芸術文化振興を目的に施設を利用した際に発生する料金のことだ。

最後の付帯事業の収入源に関しては説明した通りだが、より詳細を述べると自動販売機の設置で得た利益やロケ撮影等で施設を利用した際に発生した料金もここに分類される（表1）。そしてこれは公益事業（自主事業または受託事業）の財源として使用される。

表1 芸劇運営における収入（筆者作成）

自主事業 ²⁹	受託事業 ³⁰	付帯事業（収益事業等会計） ³¹
入場料・参加料収入 チケット料金やワークショップ、講座に参加するときの料金	都費 (受託料=指定管理料)	施設貸出 会議室を芸術文化団体以外が使用した場合
共催・連携事業収入 共催公演や地方公演での収入など	施設使用料 (貸出分、自主事業分) 貸館事業を中心とするホール・付帯設備使用料	収益事業等 テナント・駐車場収益の一部、施設の有効活用（ロケ撮影等）
東京都の負担金 都が事業趣旨に賛同して芸劇と共催協定を結ぶ		
東京都の補助金 財団が発意した事業を都が支援・補助すること		
文化庁からの助成金 「劇場・音楽堂等機能強化推進事業」		
民間助成金		
企業・団体からの協賛金		
特定資産 財団内の施設で利益を調整する仕組み		
他会計振替額 付帯事業の収益事業等で得た収益		

芸劇では自主事業は表2の通り、3つのカテゴリーに分かれている。1つ目の「音楽の魅力発見事業」は、音楽の振興に関する事業のことである。2つ目の「舞台芸術の創造・発信・普及事業」は、演劇や舞踊の振興に関する事業のことを指し、本稿の例である太陽劇団来日公演への企業・民間財団の支援はこのカテゴリーに該当する。

一方、芸劇の年間運営事業に賛同して支援をしている企業・団体である芸劇パートナーからの支援金は、使用用途に企業・団体から指定がない場合、各公演の会計に含まれるわけではなく、「劇場の賑わい創造事業への、企業・団体からの協賛金」に当てはまる。なぜならこの芸劇パートナーからの支援金は、高校生割引チケット料金制度や高齢者・障害者対応事業などの福祉サービスなど劇場運営に幅広く使用すると芸劇が定めているからだ。加えて、東京都歴史文化財団と連携して運営している1口2,000円のオンライン個人寄付制度も芸劇パートナーと同会計に含まれる。

表2 自主事業の 카테고리³²

自主事業
音楽の魅力発見事業
舞台芸術の創造・発信・普及事業
劇場の賑わい創造事業

次節では、芸劇の鈴木副館長³³と芸劇パートナー担当者³⁴へのインタビュー内容を基に芸劇パートナーの現状についてより詳細を記す。

2-2. 芸劇パートナーの現状

芸劇パートナーとは、芸劇の年間運営事業に賛同して支援をしている企業・団体のことで、現在55社が登録をしている(2024年1月時点)。この芸劇パートナーの会員とは、芸劇の課長以上である管理職全員と広報営業係長、事業調整係長、広報営業係の実務担当者合計9名で企業・団体毎に担当を決めて、定期的にコミュニケーションをとっている。月に1度、現状を把握し合うための会議も行なっているという。また申込の手続き等の事務処理は、主に広報営業係の実務担当者1名で対応している。

芸劇パートナーは表3の通り55法人である。芸劇は東京都歴史文化財団としてではなく1劇場でこの数を集めているため、首都圏の他の公立劇場または劇場を運営する財団と比較しても数は少なくないと言える。鈴木氏によると、これらの協賛・寄付先の多くは前館長である福地茂雄氏と、現館長の荻田氏の力が大きいという。まず2012年のリニューアル時に当時の館長である福地氏が声をかけ、多くの企業が集まった。次に荻田氏が2015年に館長に就任後、2014年は29社だったのが64社に増加している。ただその後2020年の芸劇30周年をピークに劇場への協賛金・寄付金額は少しずつ減少傾向にあるという。そのため、今後はパートナーや金額を増加、および支援を継続してもらえよう行動していきたいとのことだった。

表3 首都圏公立劇場および運営財団の支援法人数(筆者作成)

劇場または財団名	法人協賛制度	支援法人数	1口あたりの支援額
東京芸術劇場 ³⁵	芸劇パートナー	55社・団体	20万円(年間)
東京文化会館 ³⁶	東京文化会館 オフィシャル・パートナー	12社・団体	30万円(年間)
公益財団法人 埼玉県芸術文化振興財団 ³⁷	サポーター制度	113社・団体・人	10万円(年間)
公益財団法人 神奈川芸術文化財団 ³⁸	賛助会員	47社・団体	10万円(年間)

この55法人の中には、芸劇パートナーとして劇場全体の支援をするだけでなく、特定の事業に対しても継続的に支援をし続けている企業があるという。その一つはトヨタ自動車株式会社だ。同社は、芸劇の社会共生事業にも賛同し支援をしている。Bloomberg L.P.は芸劇の人材育成事業を支援したいという希望があり、管打楽器奏者人材育成事業である、芸劇オーケストラ・アカデミー・フォー・ウインド(GOA)に支援をしている。これはどちらも芸劇全体への支援を入口に、会社の方針と劇場の自主事業の目的が合致したことで支援に広がりが出たという。このような事例はこれからも増やしていきたいとのことだった。上記のように芸劇への支援から事業への支援に繋がるケースがあるならば、公演をはじめとする、単一の事業への支援を入口に館運営全体を支援してくれる、芸劇のファンになる企業を増やすという事例もつくるのではないかと筆者は考える。

2-3. 芸劇パートナー登録の流れ

次に芸劇パートナー企業登録にあたりどのような事務作業を行っているか、実務担当者へのインタビュー内容を基に記載する。まず、12月頃に現状パートナー企業に登録している企業・団体へ次年度の案内書類を送送する。また同タイミングで新規営業として、約60社にも案内を送っている。案内に対して申込をもらったら、協賛金か寄付金かで対応が変わる。協賛金の場合は、請求書とお礼状、そして適宜協賛メリットである招待券やドリンクチケット等を送る。寄付金の場合は東京都歴史文化財団から寄付証明書が発行される。また、年に1度芸劇パートナーを対象にした懇親会を開催している。コロナ禍で数年開催が叶わなかったが、2023年は芸劇のテナントであるカフェで開催した。協賛金や寄付金で劇場でどのように運用されているか説明をする場であることはもちろん、パートナー企業同士がコミュニケーションをとれる場にもしている。そして各企業・団体名が、年4回発行されている広報誌「芸劇BUZZ」、芸劇ホームページ、劇場2階にあるご芳名ボードに掲出されているため更新作業をしている。他にも新規企業・団体に対する提案書類の更新や、シーズングリーティング（季節の挨拶）を年1回送付作業もしているとのことだった。

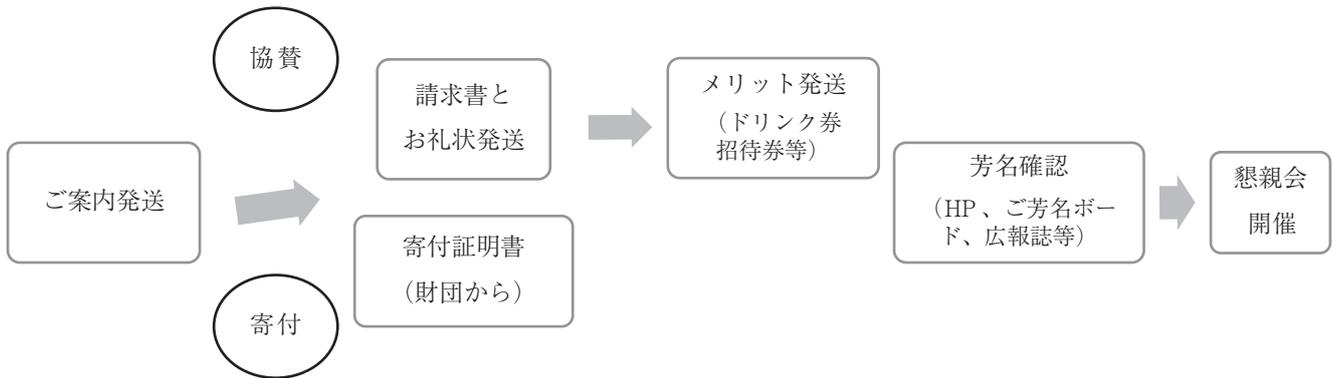


図6 芸劇パートナー登録、継続の流れ（筆者作成）

2-4. 他事例との比較、今後の提案

ここまで芸劇における企業・民間財団からの支援の現状を述べてきた。これを踏まえ、本節では日本国内の公立劇場で行なわれている資金調達例や国外の例も参考にして、今後の展望を提案していきたい。

(1) 芸劇の事業がわかる資料を作成

本稿を執筆するにあたって、太陽劇団は企業や民間財団と長期的に信頼関係を築いてきたことが見えてきた。さらに資金獲得のために奔走している立石調整担当課長ならびに鈴木副館長への聞き取り調査でも、多くの人との関係性が資金調達を支えていることがわかった。その個人個人の信頼関係によって得られた支援をどのようにして組織的に継続していくかが重要な点となると筆者は考える。

「資金調達は90%が人間関係の構築、10%が寄付の依頼」³⁹との言葉もあるように、支援の有無は関係なく自分たちが何をしているのかを知ってもらうことと、相手を知るために多くの時間を費やすことが必要であることがわかった。そのため、例えば自主事業を網羅した年間ラインナップのチラシを作成することで、パートナー企業や団体に支援の対象となる事業を一目で把握してもらうことができるのではないだろうか。現在も担当者が、年度末に東京都HPに配信される「都立文化施設の催しについて」⁴⁰の内容を見やすく編集したものを、協賛企業へのリターンである招待券と同封しているそうだ。これをより作り込まれたデザインのチラシにし、劇場に配架することでパートナー企業だけでなく芸劇に1年を通して足を運ぶ来場者たちとのコミュニケーションツールにもなるだろう。図7のKAAT 神奈川芸術劇場をはじめロームシアター京都等、既に作成している公立劇場もある。



図7 KAAT 神奈川芸術劇場 年間ラインナップパンフレットデザイン⁴¹

(2) 資金調達担当チームの設置

上記のような資料を作成するにも、芸劇では本業務を他の業務と兼任している担当者が1名いるだけである。資金調達を主務にできる職員、またはチームが劇場内にあることが理想だろう。

これが高度にシステム化されているのが、「寄付大国」アメリカ合衆国だ。橋本裕介、京都芸術大学舞台芸術研究センター編『芸術を誰が支えるのか——アメリカ文化政策の生態系』（2023）に詳細が述べられているため紹介する。同書には多くの例が挙げられているが、本稿では通称「MET」と呼ばれるアメリカのオペラの殿堂、メトロポリタン・オペラの例を示す。MET全体の現在の職員数は3,000人ほどおり、そのうち常勤の運営職員は700人ほどである。その中に寄付者と長期的かつ継続的な関係性を作り上げることを担当する「ディベロップメント」部門があり、42人にのぼるスタッフが在籍している。彼らが資金調達の中核を担っており、年間約1億5千万ドル（約220億円）を調達している。

ちなみに、資金調達という観点では、「ディベロップメント」部門とは別に、電話で寄付を依頼する20人ほどのチームが組織されているという。チケット購入の依頼や、顧客のトラブルシューティングなど、チケットを購入し小口の寄付をしてくれる人々に対応している⁴²。芸劇では、広報・営業係があるが、この部署は9人で広報営業と票券（チケット）管理の業務を兼ねており、METのようなチケット購入の依頼や小口の寄付をしてくれる人への営業を中心に業務を行なえる状態の職員もいない。

(3) 個人寄付制度の設置、クラウドファンディング

第1章で述べた通り、企業・民間財団からの支援金額は減少傾向にあるようだ。そのため最後に個人寄付を拡充していくための方法も考えたい。まずは2つの事例を紹介する。1つは東京文化会館の例だ。東京文化会館は会員減少もあり、令和3年（2021）から友の会制度を廃止し、「東京文化会館賛助会員制度」を新たに設置している。年間会費が1口2万円となっており、発行物の郵送、ホームページへの名前の記載、稽古場の見学などがリターンに含まれている。このような新たな会員制度を作ることも可能だろう。

またコロナ禍をきっかけにより身近になったクラウドファンディングを使用できる機会もあるだろう。クラウドファンディングとは、プラットフォームとなるサイトを利用してプロジェクトの詳細を告知し、不特定多数からプロジェクトの資金を集める方法だ。最近では、りゅーとぴあ（新潟市民芸術文化会館）を拠点に活動する、日本初の公共劇場専属舞踊団であるNoism Company Niigataが「新潟から世界へ、りゅーとぴあ専属舞踊団Noism 20周年へ向けて」というタイトルで国外

へ発信していくために広報活動を強化するためのクラウドファンディングを行っていた。結果としては300万円の目標金額を達成し、それ以上の寄付を得ることができている⁴³。芸劇でも周年行事など節目においては、個人寄付を可視化し、定着させるにはよい試みになりうるのではないだろうか。

おわりに

本稿では、まず太陽劇団『金夢島』における企業・民間財団からの資金調達事例とその背景について調査を進めた。調べを進めていく内に、太陽劇団は劇団の理念に賛同してくれる企業・民間財団と長期的かつ継続的な関係を構築してきたことがわかった。これは芸術文化を庇護・支援することを目的とする、「メセナ」の理想の形を提示している事例と言えるだろう。

このような長期的で良好な関係を築くためには、劇場で行なわれている事業の内容や意義が法人により理解されることが必要だろう。このために劇場がまずできることは『金夢島』パンフレットの「メセナ」で記載されていたような丁寧な説明を地道に続けることではないだろうか。この考えを軸に本稿では最後に具体的な行動レベルである提案から理想像に近い提言まで、解像度に差はあったが、複数の改善案を提示した。将来的には長期的かつ継続的な支援者が増え、より多くの人によって支えられる、これまで以上にひらかれた芸劇となることを期待する。

注

- 1 アリアーヌ・ムヌーシュキン, 「mécénat | メセナ」, 東京芸術劇場編, 『太陽劇団『金夢島』東京公演パンフレット』, 2023年, 3-4頁.
- 2 清水裕之, 『公立文化施設の未来を描く 受動の場から提供主体への変貌に向けて』, 水曜社, 2022年, 163頁.
- 3 一般社団法人芸術と創造, 『令和2年度文化庁委託事業 諸外国の政策等に関する比較調査研究』, 2021年, 8頁.
- 4 高萩 宏, 「舞台芸術にとってメセナとは-公共文化ホールのファンドレイズ-」, 菅家正瑞・佐藤正治編, 『企業メセナの理論と実践 なぜ企業はアートを支援するのか』, 水曜社, 2010年, 190-199頁.
- 5 東京芸術劇場編, 『太陽劇団『金夢島』東京公演パンフレット』, 2023年, 9頁.
- 6 京都賞, 「受賞者—アリアーヌ・ムヌーシュキン」, https://www.kyotoprize.org/laureates/ariane_mnouchkine/ (2023年11月2日最終アクセス).
- 7 藤井慎太郎, 「日本の夢、夢の日本——太陽劇団『金夢島』」, 東京芸術劇場編, 『太陽劇団『金夢島』東京公演パンフレット』, 2023年, 11-12頁.
- 8 東京芸術劇場, 「アリアーヌ・ムヌーシュキンからの手紙」, 『太陽劇団『金夢島 L'ÎLE D'OR Kanemu-Jima』ZINE』, 2023年.
- 9 太下 義之, 「企業メセナ再考 -企業メセナをめぐる俗説と本質-」, 菅家正瑞・佐藤正治編, 『企業メセナの理論と実践 なぜ企業はアートを支援するのか』, 水曜社, 2010年, 135頁.
- 10 岡部勉, 岡部由紀子, 「企業メセナを哲学する-企業メセナと社会-」, 菅家正瑞・佐藤正治編, 『企業メセナの理論と実践 なぜ企業はアートを支援するのか』, 水曜社, 2010年, 84頁.
- 11 前掲注⁹と同様.
- 12 前掲注¹⁰と同様.
- 13 公益社団法人企業メセナ協議会, 『2022年度メセナ活動実態調査 [報告書]』, 2023年, 29頁.
- 14 前掲注¹³と同様, 26頁.
- 15 (社) 企業メセナ協議会編, 『メセナ白書 1999』, 1999年, 222頁.
- 16 前掲注¹⁴と同様.
- 17 2023年11月8日 約1時間 東京芸術劇場にて実施.
- 18 前掲注¹と同様.
- 19 前掲注⁵と同様, 15頁.
- 20 アンスティチュ・フランス日本, 『日本におけるフランス祭「ラ・セゾン」 広報戦略の策定および実施 求められる任務およびその実施条件に関する仕様書』, 2020年.
- 21 国際交流基金 Performing Arts Network Japan, 「プレゼンターインタビュー フランス文化の発信と交流に尽力するアンスティチュ・フランス日本」, https://performingarts.jpf.go.jp/J/pre_interview/2204/1.html (2023年11月2日最終アクセス).
- 22 前掲注⁵と同様.
- 23 京都賞, 「京都賞について」, <https://www.kyotoprize.org/about> (2023年11月13日最終アクセス).
- 24 前掲注⁵と同様.

- 25 2024年1月12日、1月16日 各日約1時間、いずれも東京芸術劇場にて実施。
- 26 東京芸術劇場 事業予算管理表より（劇場内部資料）。
- 27 「『劇場、音楽堂等の活性化に関する法律』及び『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』の目的・内容を踏まえ、我が国の文化拠点である劇場・音楽堂等が行う、音楽、舞踊、演劇等の実演芸術の創造発信や、専門的人材の養成、普及啓発のための事業、劇場・音楽堂等間のネットワーク形成に資する事業を支援することで、我が国の劇場・音楽堂等の活性化と実演芸術の水準向上を図るとともに、地域コミュニティの創造と再生を推進することを目的としています。」
独立行政法人日本芸術文化振興会、「劇場・音楽堂等機能強化推進事業」, <https://www.gekijo-ongakudo.ntj.jac.go.jp/index.php>（2024年1月19日最終アクセス）。
- 28 公益財団法人東京都歴史文化財団、「公益財団法人東京都歴史文化財団 経営改革プラン2023年度改訂版」, 2023年, 10頁。
- 29 前掲注²⁸と同様。
- 30 アーツアカデミー研修 経理係ゼミの資料より。
- 31 同上。
- 32 公益財団法人東京都歴史文化財団, 『東京芸術劇場年報2022-2023』, 東京芸術劇場, 2023年, 84頁。
- 33 2024年1月15日約30分間 東京芸術劇場にて実施。
- 34 2024年1月31日約30分間 東京芸術劇場にて実施。
- 35 東京芸術劇場, 「協賛のご案内」, <https://www.geigeki.jp/support/kyousan.html>（2024年1月18日最終アクセス）。
- 36 東京文化会館, 「東京文化会館オフィシャル・パートナー」, <https://www.t-bunka.jp/about/partner.html>（2024年1月18日最終アクセス）。
- 37 公益財団法人埼玉県芸術文化振興財団, 「ご支援のお願い（サポーター制度）」, <https://www.saf.or.jp/supporter/>（2024年1月18日最終アクセス）。
- 38 公益財団法人神奈川芸術文化財団, 「ご支援者一覧」, https://www.kanagawa-arts.or.jp/support/support_member（2024年1月18日最終アクセス）。
- 39 橋本裕介, 京都芸術大学舞台芸術研究センター編, 『芸術を誰が支えるのか——アメリカ文化政策の生態系』, 京都芸術大学舞台芸術研究センター, 2023年, 60頁。
- 40 東京都, 「令和6年度 都立文化施設の事業ラインアップ」, <https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2024/01/30/20.html>（2024年1月18日最終アクセス）。
- 41 KAAAT神奈川芸術劇場, 「KAAAT神奈川芸術劇場 2023年度ラインアップについて」, https://www.kaat.jp/news_detail/2127（2024年1月18日最終アクセス）。
- 42 前掲注³⁹と同様, 69-72頁。
- 43 新潟市民芸術文化会館, 「新潟から世界へ、りゅーとびあ専属舞踊団Noism20周年へ向けて」, READYFOR, <https://readyfor.jp/projects/noism>（2024年1月18日最終アクセス）。

参考文献・資料

- ・ アリアーヌ・ムヌーシュキン, 「mécénat | メセナ」, 東京芸術劇場編, 『太陽劇団『金夢島』東京公演パンフレット』, 2023年, 3-4頁。
- ・ アンスティチュ・フランセ日本, 『日本におけるフランス祭「ラ・セゾン」 広報戦略の策定および実施 求められる任務およびその実施条件に関する仕様書』, 2020年。
- ・ 一般社団法人 芸術と創造, 『令和2年度文化庁委託事業 諸外国の政策等に関する比較調査研究』, 2021年。
- ・ 太下 義之, 「企業メセナ再考 - 企業メセナをめぐる俗説と本質 -」, 菅家正瑞・佐藤正治編, 『企業メセナの理論と実践 なぜ企業はアートを支援するのか』, 水曜社, 2010年, 135-144頁。
- ・ 岡部勉, 岡部由紀子, 「企業メセナを哲学する - 企業メセナと社会 -」, 菅家正瑞・佐藤正治編, 『企業メセナの理論と実践 なぜ企業はアートを支援するのか』, 水曜社, 2010年, 84頁。
- ・ 東京芸術劇場, 「協賛のご案内」, <https://www.geigeki.jp/support/kyousan.html>（2024年1月18日最終アクセス）。
- ・ 東京芸術劇場編, 『太陽劇団『金夢島』東京公演パンフレット』, 2023年, 9頁。
- ・ 京都賞, 「京都賞について」, <https://www.kyotoprize.org/about>（2023年11月13日最終アクセス）。
- ・ 公益財団法人東京都歴史文化財団, 『東京芸術劇場年報2022-2023』, 東京芸術劇場, 2023年, 84頁。
- ・ 公益財団法人東京都歴史文化財団, 『公益財団法人東京都歴史文化財団 経営改革プラン2023年度改訂版』, 2023年, 10頁。

- ・公益社団法人企業メセナ協議会,『メセナ白書 1999』,1999年,222頁.
- ・公益社団法人企業メセナ協議会,『2022年度メセナ活動実態調査 [報告書]』,2023年,26-29頁.
- ・公益財団法人神奈川芸術文化財団,「ご支援者一覧」, https://www.kanagawa-arts.or.jp/support/support_member (2024年1月18日最終アクセス).
- ・公益財団法人埼玉県芸術文化振興財団,「ご支援のお願い (サポーター制度)」, <https://www.saf.or.jp/supporter/> (2024年1月18日最終アクセス).
- ・清水裕之,『公立文化施設の未来を描く 受動の場から提供主体への変貌に向けて』,水曜社,2022年.
- ・京都賞,「受賞者—アリアヌ・ムヌーシュキン」, https://www.kyotoprize.org/laureates/ariane_mnouchkine/ (2023年11月02日最終アクセス).
- ・東京芸術劇場,「太陽劇団 (テアトル・デュ・ソレイユ)『金夢島 L'ÎLE D'OR Kanemu-Jima』」, <https://www.geigeki.jp/performance/theater336/> (2023年11月15日最終アクセス).
- ・高萩 宏,「舞台芸術にとってメセナとは—公共文化ホールのファンドレイズ—」,菅家正瑞・佐藤正治編,『企業メセナの理論と実践 なぜ企業はアートを支援するのか』,水曜社,2010年,190-199頁.
- ・東京芸術劇場編,『太陽劇団『金夢島』東京公演パンフレット』,2023年.
- ・東京芸術劇場,「アリアヌ・ムヌーシュキンからの手紙」,『太陽劇団『金夢島 L'ÎLE D'OR Kanemu-Jima』,2023年.
- ・東京文化会館,「東京文化会館オフィシャル・パートナー」, <https://www.t-bunka.jp/about/partner.html> (2024年1月18日最終アクセス).
- ・独立行政法人国際交流基金,『ジャポニスム2018 事業報告書』,2019年.
- ・新潟市民芸術文化会館,「新潟から世界へ、りゅーとぴあ専属舞踊団Noism20周年へに向けて」,READYFOR, <https://readyfor.jp/projects/noism> (2024年1月18日最終アクセス).
- ・橋本裕介,京都芸術大学舞台芸術研究センター編,『芸術を誰が支えるのか——アメリカ文化政策の生態系』,京都芸術大学舞台芸術研究センター,2023年,60頁,69-72頁.
- ・藤井慎太郎,「日本の夢、夢の日本——太陽劇団『金夢島』」,東京芸術劇場編,『太陽劇団『金夢島』東京公演パンフレット』,2023年,11-12頁.
- ・インタビュー:サンソン・シルヴァン,聞き手:藤井慎太郎,国際交流基金 Performing Arts Network Japan,「プレゼンターインタビュー フランス文化の発信と交流に尽力するアンスティチュ・フランセ日本」, https://performingarts.jpf.go.jp/J/pre_interview/2204/1.html (2023年11月2日最終アクセス).
- ・前田真美,「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—」,『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期生 研修生報告書』,2022年.
- ・東京都,「令和6年度 都立文化施設の事業ラインアップ」, <https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2024/01/30/20.html> (2024年1月18日最終アクセス).

【付録 Appendix】

「メセナ」

私が演劇に関心を抱き始めたのは、幸運にも、それまで誰も聞いたことのない、考えられたこともない「プログラム」を、戦争末期にあって、受け継いでいる国でのことでした。そのプログラムは、もちろんフランスを問題にしていた、やがてフランスを変容させることとなります。屈辱的な、重くのしかかる暗黒の占領時代に、積極的あるいは受け身の形でドイツと協力する人々と、残念ながらその数ははるかに少なかったのですが、積極的あるいは受け身の形で抵抗する人々の間で、フランスは引き裂かれていました。

抵抗する人々のなかに、影に身を潜めた男女の小さなグループがありました。多くの人々にとっては全てが失われたように思われ、この先はナチズムの勝利とその果てしない支配が続くとししか見えなかった時、このグループは名誉と希望と人間性への信頼を培っていました。彼らはレジスタンス国民評議会を結成したのです。

この戦争が続いた恐ろしい5年間のうちのほぼ2年間、一握りのフランス人が、廃墟から立ち上がるフランスを夢見ていました。どれほど彼らは夢見たことでしょう、再び人間的になり、国民を保護し（医療費は無料になり）、文化的な場所が調和して点在する、そのようなフランスを。文化的な場所というのは、コンサートホール。劇場。そう、この一握りの人たちの夢が、私自身の夢を可能にし、触発したのです。占領から解放されるとすぐに、演劇人たちは、何人かの素晴らし

く、また慧眼な役人たちに励まされ、さらに後押しされ（その役人の一人がジャンヌ・ローランです）、全国に広がっていき、国が支援する劇団や劇場を設立しました。フランスは数少ないメセナの国になろうとしていました。40年以上もの間、国はこの分野では私たちにほぼ忠実であり続けました。いわゆる公立劇場を含む舞台芸術を国家が単独で助成していたと断言していいでしょう。

それから少しずつ、事態は変わり始め、やがて大きく変わりました。ここではその変化について議論することはやめておきます。いずれにせよ、私たちは他のメセナに頼らなければなりません。ある者は、質、誠実さ、芸術的な選択の一貫性によって、また同様に、もしくはそれ以上に、彼らが示そうとした資金力によってメセナ（芸術の庇護者）という高貴な称号に十分に値するものでした。それとは別に、より早く光を浴び、とても目立つ自分の印（ロゴ）を作品に捺すことによってより早く支援をみずからの優れた功績にしようとする者に対しては、スポンサーという名称が発明されました。

太陽劇団は、ここに謹んで、3人の真のメセナに感謝の意を表します。2000年以来、私たちの一座とシャネルを結んでくださっているリシャル・コラス氏は、一度目の来日公演の支援に続いて、二度目の来日公演にも常に支援を惜まず、長きにわたる忠実な友情を示してくださっています。LVMHのベルナール・アルノー氏は、怠りなく支援を持続し、約束を実行してくださっています。2019年の京都賞受賞の際には稲盛財団から並外れたご貢献をいただき、今年もまた支援を賜っています。それらがなければ、東京芸術劇場とロームシアター京都の膨大なエネルギー、寛大さ、忍耐強さをもってしても、私たち皆の夢は実現できなかったでしょう。

太陽劇団は、また、シャネルとLVMHが今回の公演で示してくださったエレガントな慎み深さに感謝いたします。そしてもちろん、倦むことなく心を寄せ、永年一座の全てのツアーを共にしてくださっているアンスティチュ・フランセに感謝いたします。

2023年7月12日

アリアーヌ・ムヌーシュキン¹

【注】 1 アリアーヌ・ムヌーシュキン, 「mécénat | メセナ」, 東京芸術劇場編, 『太陽劇団『金夢島』東京公演パンフレット』, 2023年, 3-4頁.

東京芸術劇場における劇場ツアーの役割について —地域住民の属性から検討する新たなターゲット像について—

長期コース・教育普及分野 研修生
井上 正行

はじめに

筆者は令和5年度の「東京芸術劇場 プロフェッショナル人材養成研修」にて教育普及分野の研修を受けている。約10か月間の研修は3つのタームに分かれており、初めのタームでは3か月間「東京芸術劇場 劇場ツアー」（以下、「劇場ツアー」と称する）の業務を担当することになった。その中で、劇場ツアーのリーフレットをさまざまな箇所に配布・配架する業務を行う機会があった。配布・配架先を選定する際に、そもそもこのリーフレットはどのような人たちに向けて作成したのだろうか、と疑問を持つようになった。この問いがきっかけとなり、劇場ツアーはどのような経緯で成立し、今どのような状態にあり、今後誰に対してどのような劇場ツアーを企画できるのかについて提案を含めた報告書としてまとめる必要があるのではないかと考えるようになった。

したがって本論では、第1章で東京芸術劇場（以下、「芸劇」と称する）における劇場ツアーはどこをターゲットにして成立したのか、ターゲット設定は適正かどうかなどをツアーの成り立ちや現況を他館との比較や関係者へのインタビューを通じて明らかにする。第2章では第1章で論じた内容が劇場ツアーの広報活動に与えている影響と、その課題を検討する。中でも劇場ツアーリーフレットがどのようなコンセプトによって作成されたのかを明らかにし、実際に行ったリーフレットの配架作業から見てきた広報上の課題をあげる。次に劇場ツアーのアンケート結果などを参照し、どのような客層から注目されているのか明らかにする。最後に劇場ツアーの今後の方針、新たなツアーの提案を行い結びとする。

なお、本報告書に記載してある情報は2023年12月21日時点のものである。

第1章 劇場ツアーの概要

第1節 ツアーの現状について

ここではまず、筆者が研修で携わった芸劇の劇場ツアーの概要を説明する。また、他館で行われている同様の劇場ツアーと比較しながら芸劇の劇場ツアーの特徴を明らかにしたい。これにより、芸劇の劇場ツアーはどのような人たちをターゲットにしているのか考察する。

まず、基本事項から紹介する。2022年1月から2023年9月実施分を参考にすると、劇場ツアーは2023年2月を除き毎月開催されており、月当たり2回以上実施している。見学する場所は「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」「館内美術品」「屋上」など芸劇各所である。所要時間は60分から90分となっており、参加料金は500円から1,000円（税込）となっている。1回のツアーで上記全ての箇所を見学するわけではなく、コンサートホールを中心に巡る場合や、舞台の仕込み準備を行っている演劇系ホールを見学した後に屋上見学を行う場合などがある。音楽系、演劇系ホールの見学はほとんどの場合、芸劇の主催、共催・提携公演が行われる時に限られる。例えば、コンサートホールを見学するツアーの場合、共催で実施している「読売日本交響楽団 土曜・日曜マチネーシリーズ」の公演が始まる前のリハーサルや、公演時間外の準備時間を活用してホール客席を見学している。仕込み見学ツアーでは、公演前の舞台を仕込む段階を見学できるようにしている。例えば、2023年8月7日に行われたツアーでは芸劇の主催公演『エブリ・プリリアント・シング～ありとあらゆるステキなこと～』の舞台が技術スタッフによって仕込まれる様子を見学した。

ツアーの定員は毎回20名であり、筆者が関わったツアーのほとんどが定員に達していた。2023年4月から7月に開催された劇場ツアー13回の参加者数の平均をみても約19名と、ツアーの定員到達率は安定して高い水準にあるといえるだろう。この数値は招待客を除いた一般客だけのものであり、実際は定員の100%に近い参加者数になると推察される。

次に、筆者が実際に参加した他館の劇場ツアーと芸劇の劇場ツアーとを比較する。比較対象は「埼玉会館・彩発見『前川國男建築見学ツアー』」（5月16日）、「『世田谷パブリックシアター劇場ツアー』シアタートラム編～芸術監督と話そう！～」（6月17日）である。これら2館を選んだ理由は、芸劇同様に劇場ツアーを実施している公共劇場であり、比較する際に共通点や相違点を抽出しやすいのではないかと考えたためだ。それでは実際に各ツアーに参加して感じた印象や気づきを述べていく。

はじめに「埼玉会館・彩発見『前川國男建築見学ツアー』」だが、こちらでは日本のモダン建築の巨匠といわれる前川國男の設計による建築物としての劇場の魅力を紹介するツアーである。所要時間は1時間程度で、ツアーを先導するのはボランティアスタッフだった。筆者が参加したチームのツアー先導スタッフは東京都美術館と東京藝術大学による「とびらプロジェクト¹」の修了生であり、アート・コミュニケータとしての経験、能力が活きていると感じた。建築の解説をするだけでなく、最後に「埼玉会館の好きなところ」を参加者同士で話し合う場を設けており、ツアーのまとめとして皆で劇場の魅力について対話することは効果的だと感じた。こうしたツアーに限らず、対話を取り入れることはさまざまな創作物を鑑賞する上でも重要だろう。鑑賞時に抱いた感想や考えをまとめ、相手にわかるように説明し、理解してもらうことは、鑑賞者自身が互いに鑑賞体験を深め合い、満足度を高めることに繋がるからだ。このような有効性は、とびらプロジェクトの「鑑賞実践講座（モノと人を考える）」の概要²からも読み取れる。

対話を通して作品を楽しみ、鑑賞を深める活動について学びます。鑑賞者が自由な発想で、主体的に鑑賞できる機会をつくるにはどうしたらよいか、「鑑賞の場をつくる側」の視点を持ちながら考えていきます。

筆者が参加した回ではAからFの6チームに分かれており、1チームあたり6～7名となっていた。ツアーを回る手順などはおおよそ決まっているようだったが、たとえば台本をタブレットに入れたデータで持ち歩くか、紙で出力してクリアファイルで持ち歩くかなど、ガイドによって解説の仕方や補足箇所などには個々人の判断が反映されているようだった。また、ツアー担当者によると申し込みの倍率が5倍近くになることもあるらしく、大変人気のあるツアーだといえるだろう。開催頻度は、2023年の実績³を見る限りおよそ2～3か月に1度であった。

続いて「『世田谷パブリックシアター劇場ツアー』シアタートラム編～芸術監督と話そう！～」だが、こちらは芸術監督の白井晃氏が先導してシアタートラムを紹介するというものだった。白井氏はツアーガイドとして、舞台上からバックステージ、控室などについて自身のエピソードを交えながら参加者に語りかけ、その場で質問を受けるなどしていた。見学後も参加者との対話の機会が用意してあった。ここでも白井氏は積極的に参加者へ語りかけており、同劇場の公演やチケット購入についてなどの質問に耳を傾け、返答していた。参加者の1人はその場で「世田谷パブリックシアター友の会」への入会を希望しており、ツアーが劇場ファンを獲得する瞬間を垣間見ることができた。ツアーは当初予定されていた1時間を超えたが、ほとんどの参加者は途中で帰らずに最後まで残っていた。劇場のファンだけでなく白井氏のファンも満足できるツアーだったといえるだろう。

世田谷パブリックシアターの劇場ツアーの開催は不定期のようで、公式サイト「学芸プログラムカレンダー⁴」を参照すると、2023年は5月22日にこの年初初めての劇場ツアーが開催されており、その後6月17日、8月21日と続き、以降の予定は組まれていなかった。

それでは、以上の内容をもとに芸劇の劇場ツアーの特徴を浮き彫りにしていこう。まずタイトルについてだが、埼玉会館では前川國男による建築、世田谷パブリックシアターではホール見学と芸術監督の白井晃氏との交流という、ツアーの内容やアピールポイントを端的に表すタイトルが付けられていた。芸劇の劇場ツアーはWEBで検索してもわかる通り、タイトルは「劇場ツアー」で一貫しているため、一見するだけではどういう内容なのかはわからないが、HPにあるツアーのページや「PR TIMES」に出しているプレスリリース記事から概要を把握できる。参考までに、それぞれ概要文の一部をみってみる。

“ 高い専門性を備えた4つのホールを備え、常に最先端の舞台芸術を発信し続ける東京芸術劇場。劇場内外に散りばめられた魅力を「劇場ツアー」を通して体感していただきます。

ツアーガイドの案内で劇場の中や外を歩き回り、ホールの特徴や建物の歴史などを、劇場スタッフだけが知っている裏話も交えてご紹介します。”⁵

“劇場ツアーの魅力 ガイドの案内でホールをめぐる「劇場ツアー」を毎月実施しています。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ご紹介します。ホールの使用状況によってツアールートは毎回変わりますが、どの回も建築や舞台機構などのハード面と、上演されている公演やコンサートのソフト面の魅力に触れるほか、館内外のあちらこちらに置かれた美術品を見て回るなど、約60分の充実したツアー内容です。”⁶

以上より、芸劇は先にあげた他館ツアーにおける「建築」「交流」などのようにテーマを限定するのではなく、芸劇の基本的な概要を伝えることを主眼にしている。つまり現状のターゲットは「芸劇それ自体に興味のある人たち」ということになるだろう。

次に実施回数や運営体制について考えてみる。月に2回以上コンスタントに劇場ツアーを実施しているのは今回比較した3館の中で芸劇だけである。ツアーの実施頻度の高さは特筆すべき点であろう。ツアーガイドはどうだろうか。比較対象の2館はそれぞれボランティアスタッフ、芸術監督、とさまざまな立場の人間が劇場ツアーを引率していたが、芸劇のツアーガイドはそれらのどれにもあてはまらない。以前芸劇で開講された「シアター・コーディネーター養成講座」などを受講し、ツアーガイドとしてのトレーニングを受けたガイドスタッフと芸劇のツアー制作を担当する職員が主にツアーを運営している。ガイドスタッフは現状7人所属しており、日程の調整がしやすいため、月に複数回ツアーを実施することができる。また、ツアーの台本を制作する外部スタッフもあり、毎回ツアーのコンセプトにそった台本を作成している。彼らのようなスタッフがいるおかげで、定期的に複数回のツアーを同クオリティで実施できる体制になっている。しかし一方で、ガイドスタッフ、台本制作者は業務委託のため、劇場ツアーそのものに関する方針の策定に関わることはできない。したがって、劇場ツアーを担当する芸劇職員がターゲットを明確にした事業計画を策定する必要がある。

では、そもそも芸劇における劇場ツアーは何を目的とし、どこの誰を対象にして成立したのだろうか。明確なターゲットが設定されているのだろうか。次節ではさまざまな資料および芸劇の劇場ツアーが成立し始める2020年あたりの状況を知る関係者に行った聞き取り調査をもとに検討していく。

第2節 ツアーの成り立ちと今後の方針

この節では劇場ツアーに関する資料と、ツアーと関わりの深い人たちにインタビューした内容を中心に、劇場ツアーの成り立ちから現在、そして今後に関する洞察を深めることを主としている。参照する資料は、劇場ツアー成立の経緯が詳しくまとめられている令和元年度アーツアカデミー研修生山本佳奈氏の報告書「東京芸術劇場における教育普及事業について—シアター・コーディネーター養成講座における意義と課題—」（以下、「山本報告書」と称する）である。これにより、ツアー立ち上げの際、どこの誰を対象にしていたかを把握できると考えた。山本報告書の「はじめに」には次のようにある。

東京芸術劇場では現在、2020年のオリンピック・パラリンピックに向けた劇場ツアーに向け、シアター・コーディネーター養成講座と連動しながら、劇場ツアーの即戦力となる劇場と社会を繋ぐ人材を迅速に育成している⁷。

劇場ツアーは、当初2020年に開催される予定だった東京オリンピック・パラリンピック（以下、「オリ・パラ」と称する）に間に合わせるように発足した企画のようである。ところで「シアター・コーディネーター養成講座」とはどのような講座だろうか。読み進めるとこの講座は「2018年より開始された人材育成事業⁸」であり、「劇場を広く社会に開き、芸術文化を通して地域や社会づくりに貢献する人材育成を行う」ことが目的であると記されている。開講当初は劇場ツアーの運営に携わる人材育成をすることが目的ではなかったようだ。

では、誰がいつ劇場ツアーを実施するとしたのだろうか。山本報告書には芸劇副館長（当時）高萩宏氏の意向により「2020年のオリンピック・パラリンピックにて、日本の公共劇場の価値が広く認知されるよう⁹」に劇場ツアーの事業実施が決定されたとある。さらに「劇場ツアーの実施は、シアター・コーディネーター養成講座より先に決まって¹⁰」いたと記されている。

これらの記述からわかることは、オリ・パラを端緒として、芸劇を国内外から訪れる人々に広く知ってもらうためのきっかけとして劇場ツアーが企画されたということである。例えば、現状の劇場ツアーの前身である「劇場ツアー 東京芸術劇場のトリセツ」のチラシでは英語対応がされていなかったが、2020年のチラシからは日英併記になっている。このことから、外国人観光客にも対応可能なツアーにしようとしていたことがうかがえる。

ここでツアー成立のきっかけとなったシアター・コーディネーター養成講座の方針にある「劇場を広く社会に開いていく」というコンセプトについて考えてみたい。2012年に施行された劇場法（劇場、音楽堂等の活性化に関する法律）を参照する。劇場法の前文には次のようにある。

現代社会においては、劇場、音楽堂等は、人々の共感と参加を得ることにより「新しい広場」として、地域コミュニティの創造と再生を通じて、地域の発展を支える機能も期待されている。また、劇場、音楽堂等は、国際化が進む中では、国際文化交流の円滑化を図り、国際社会の発展に寄与する「世界への窓」にもなることが望まれる。¹¹

この文章における主体は劇場である。確かにオリ・パラに向けて劇場ツアーを行うことは公共劇場が「世界への窓」になるきっかけであるといえるかもしれない。しかし、日本の公共劇場はオリ・パラのためにあるわけではない。山本報告書では「オリンピック・パラリンピック後のレガシーとして何が残るのか考えると、疑問が生じる」と述べ、公共劇場が担うべき役割はオリ・パラ後も養成講座で得た経験を自らが所属するコミュニティでの社会貢献活動や教育普及活動に活かすことのできる人材を輩出することではないかと指摘している¹²。

さて、以上のことにより劇場ツアー成立時の参加者のターゲット像が「オリンピック・パラリンピックを目掛けて東京を訪れる観光客」であったことがわかった。具体的なターゲット像のように考えられる。しかし、彼らの主な目的はオリ・パラであり、それに合わせて東京を観光することである。

ここで一度訪日外国人に目を向けて、彼らは日本でどのような物事を楽しもうとしているのか考えてみたい。参考に、国土交通省観光庁の「統計情報・白書」における訪日外国人消費動向調査をみてみよう。「訪日外国人（観光・レジャー目的）の宿泊費上位15%の旅行者に関する詳細分析¹³」では、主に韓国・台湾・香港・中国・欧米豪とその他の訪日観光客の動向が記されている。消費動向を分析することが本論の趣旨ではないため概観を捉えるまでとするが、基本的にどの国や地域の観光客も「今回したこと」の上位は「日本食、温泉、自然観光、街歩き、ショッピング」などである。対して「舞台・音楽鑑賞」の割合はそれらに比べるとかなり低い。例えば、東南アジアから日本を訪れる観光客の場合、「日本食を食べる」の割合は全体の9割を超えているが、「舞台・音楽鑑賞」は1割を大きく下回っている。このような傾向は他の国や地域でも見て取ることができる。もちろん、低い割合であっても訪日外国人の母数が大きくなれば相応の来館者は見込めるだろう。しかし日本にやってくるたくさんの外国人のほとんどが舞台芸術の鑑賞を目当てにしていないということは事実である。

次にインタビューの内容に移る。インタビューに応じてくれたのは、芸劇副館長の鈴木順子氏、人材育成担当係長の田室寿見子氏、ツアーの制作業務に携わる外部スタッフの中村一規氏、ツアーのガイドリーダーを務める関根好香氏である。インタビューでは劇場ツアーの成り立ちを念頭に置きながら、主に「現在の劇場ツアー」、「劇場ツアーのこれから」について聞いた。インタビューは、2023年8月16日に中村氏、17日に鈴木氏、田室氏、20日に関根氏の順に行った¹⁴。

まず、制作スタッフである中村一規氏のインタビュー概要を整理する。中村氏が初めて劇場ツアーに関わるようになったのは2020年の3月頃であり、ツアーガイドとして研修を受けていた。その時点では2020年の夏にオリンピック・パラリンピックは実施される予定であり、その期間中は基本的に毎日劇場ツアーを実施する見通しだったとのことである。これについては、山本報告書にも記されている¹⁵。しかし、オリ・パラは翌年に延期が決定され、それにともない劇場ツアーは毎日ではなく月に複数回の実施となり、それが現在の劇場ツアーの運営方法に引き継がれている。現状の劇場ツアーへの認識について問うと、中村氏は「劇場ツアーは芸劇のなかでも市民に開かれた数少ない企画だ」といい、中村氏はこの発言の背景として「芸劇では日々さまざまな公演が行われ、多くの演劇ファンたちを集客している。それに比べると、演劇に馴染みのない人たちが気軽に劇場へ足を運ぶような企画は多くはない。その中でも、劇場ツアーは毎月継続して行ってきた。これは教育普及活動の視点からみて価値がある」という考えを述べた。

確かに芸劇は公演を鑑賞する機会を数多く提供してきたが、芸劇内の美術品や、舞台機構などのハードとしての芸劇そのものを楽しむような企画は多くない。継続的に開催される劇場ツアーは、芸劇と市民をつなぐ貴重な機会であるといえるだろう。中村氏は2020年の11月から劇場ツアーの台本を執筆している。その際意識していることは「市民との交流」である。また、中村氏にとって劇場ツアーはレクチャーではなくアクティビティであり、参加者へ劇場の知識を提供するというよりも体験を提供する機会である。そのため、執筆する台本にはツアーガイドが、観客として芸劇に関わった時の体験を伝えられるように余白を設けているという。また劇場ツアーのこれからについては、中村氏は今後も継続して芸劇そのものを体験できるようにツアーを実施し、市民との交流を持ち続けたいと述べた。

以上のことから中村氏は、劇場ツアーは国内外の観光客だけではなく、広く市民のためにあると考えていることがわかった。続いて、副館長の鈴木順子氏、人材育成担当の田室寿見子氏へのインタビューをみていこう。鈴木氏は普段芸劇に来ないような人もツアーを契機に関心を持ってもらい、最終的には公演へ足を運んでもらうことを理想としていた。ツアーのバリエーションにも言及し、「定番のツアーとバリエーション豊かなツアーを開催することで、新規参加者を継続的に増やしていけるのではないかと述べた。また、「芸劇の特長はクリエイティビティである」といい、芸劇らしいと思われるようなバリエーションを提示することを理想としていた。一方、田室氏は現状のツアーに対し、ツアーガイドのスキルが向上している点を評価しており、「担当職員としてツアーを何度も経験していても楽しめるツアーになっている」と語った。また今後は、主催公演であればプロデューサーと一緒に回る機会があっても良いのではないかと、との腹案を示した。両氏に、「劇場ツアーが発足した当時のような、(オリ・パラを目指してやってくるような)観光客をターゲットにする方針は変わっていくか」と聞くと、鈴木氏は「オリンピック・パラリンピックの開催が劇場ツアーを成立させる一因にはなっていたが、現在は状況が異なるためそれに合わせて方針は変わっていくだろう」といい、「国内の観光客や地域の人たちがふらっと劇場に足を運ぶ気になれるような方針へ転換しても良いのではないかと」の考えを示した。田室氏も「現時点ではインバウンドを視野に入れていない」とし、また「字幕が整備されている上演演目は限られるため、せっかく来てくれた外国人観光客たちが建物を見るだけで帰ることになってしまうのであれば、今は国内の人たち、地域の人たちに足を運んでもらうような方向性にしても良いのではないかと」述べた。また、訪日外国人ではなく、「日本在住の外国人に対しては、かつて実施したやさしい日本語によるツアー¹⁶のような企画を実施できるのではないかと」も述べた。

このインタビューにより、芸劇としては今後の劇場ツアーの方針は時代に合わせて適宜変更する必要性を感じており、例えば観光客をメインターゲットにするのではなく、代わりに地域住民や日本在住の外国人をターゲットにしたツアーにしていくような方針の再検討が示唆された。

最後に劇場ツアーのガイドリーダーである関根好香氏のインタビューをみていく。関根氏は現在のツアーの原型となった「劇場ツアー 東京芸術劇場のトリセツ¹⁷」の時からツアーガイドとして活動してきた。「ツアーガイドとして活動する中で、オリンピック・パラリンピックを意識することはあったか」と聞くと、関根氏は「特に意識したことはなく、劇場に来たことがある人にもない人にも劇場の魅力伝えることにガイドとしてのやりがいを感じていた」と答え、「初めて芸劇を訪れた参加者と話ができること、それがツアーの存在意義でもある」とも述べた。現場で感じる変化としては、「(前出の中村氏が台本を書くようになってから)ツアー中にガイドとして話をしやすくなった」といい、ツアーの冒頭に行うイヤホンマイクの設定時に参加者と自然な交流が生まれ、それがアイスブレイクになっている場面を一例に挙げた。また仕込み見学ツアーのように芸劇内の部署間連携が進み、実施できるツアーが増えたことでガイドとしての充実感が増しており、参加者の満足度も上がっているように感じていると語った。今後のツアーの方針については、「地域学習の一環として地域の子どもたちに芸劇という文化施設を学ぶ機会を提供する必要があるのではないかと」の考えを述べた。

このインタビューでは、ツアーガイドの目線から劇場ツアーの存在意義が提示された。関根氏にとってツアーは劇場と市民とを繋げるきっかけの場であり、ツアーのバリエーションが増えることがガイドと参加者双方の満足度を高めることに繋がっているのだろう。

本節では、劇場ツアーの成り立ちと現状の認識、そして今後の可能性について検討した。劇場ツアー成立の経緯を知る関係者にインタビューをしたところ、現在は当時と状況が異なるため、今後のツアー方針に変更が必要であるとの認識を確認できた。一方でツアーの方針の転換期であっても、ツアーの内容はブラッシュアップされており質は向上し続けていることもわかった。

まとめ

本章では、芸劇の劇場ツアーの現況を概観した。ツアーの基本事項を抽出したのち、他館で開催されている劇場ツアーと比較を行った。その際明らかになったことは、他館のツアーはタイトルや内容に「建築」「交流」のような具体的なテーマが反映されており、どのようなことを打ち出したいのか明確だった。一方で、芸劇の劇場ツアーは劇場の概要を説明することに留めており、ツアー全体というよりも、月に複数回開催されるそれぞれの劇場ツアー内で特色を打ち出すような見せ方をしていることがわかった。一方で、ツアーガイドの充実などにより、毎月複数回の劇場ツアーを行える点は芸劇の特長であることもわかった。これらの独自性はどのような事情や経緯で成り立ったのか、芸劇の劇場ツアーの出発点と今後の方針を検討したところ、次のことがわかった。芸劇の劇場ツアーは2020年に開催される予定だった東京オリンピック・パラリン

ピックとのシナジーを意識しながら成立し、開催中は観光客をターゲットにツアーを行う見通しだった、ということである。ターゲットが訪日観光客であるならば、劇場ツアーのテーマを日本人建築家や芸術監督などに特化するのではなく、主に劇場の概要を伝えるような方針を採るのは自然である。なぜなら彼ら観光客はそれらの特化されたテーマへの関心以前に、そもそも日本の劇場に馴染みがないからである。また、毎日の開催を企図したことが結果として芸劇のツアーの特長である毎月複数回の実施に繋がっていることもわかった。さらに芸劇の職員や劇場ツアーに関わりのある人たちにインタビューをしたところ、今後のツアーの方針は時代に合わせて変更する必要性を認識していることも明らかになった。一方そうした変革期にありながら劇場ツアーの質は順調に向上しており、ツアーガイドにとっても参加者にとっても満足度の高いものになっている。しかし同時に、ツアーの現況と今後の方針は見えつつあるが、今なお劇場ツアーのコンセプトは漠然としたままであるという課題も残っている。そのような状況で、劇場ツアーの広報活動はどうすべきだろうか。次章では、現在の広報活動の特徴と課題を劇場ツアーリーフレットの成り立ちと現況を通して浮き彫りにする。

第2章 広報活動の現状

第1節 劇場ツアーリーフレットについて

まず初めに、芸劇の劇場ツアーのリーフレットはどのような媒体なのかを説明する。成立経緯については、第9期（令和3年度）で演劇制作分野の研修生であった小山彩花氏の報告書「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—」（以下、「小山報告書」と称する）で詳しく説明されているためそちらを参照していただき、ここでは現状について説明しよう。現在の劇場ツアーリーフレットは表裏4色カラーで、A4の三つ折りとなっており、たたまれた状態のサイズは横が約100mm、縦が210mmである。なお劇場ツアーの前身である「劇場ツアー 芸劇のトリセツ《コンサートホール編》」の広報媒体はA4表裏のチラシタイプで、表記は日本語のみだった。その後特殊サイズの二つ折りを経て、現在の形になった。そして日本語と英語の併記で、簡単に劇場ツアーの流れなどが説明されている。また劇場ツアー専用の非公開URLが記載されており、リーフレットからの申込者数を把握できるようになっている。リーフレットが配布された後どのように機能しているか検討する上で重要な仕組みである。

では、この劇場ツアーリーフレットはどのような場所に配架されているのだろうか。筆者が「新しい配架先のリストアップ」というミッションを事業調整係から受けたのは研修が始まった2023年4月末頃である。その際、これまでのリーフレットの配布先のリストを渡された。まずはその概要を記しておこう。配布先は全部で130か所あり、発送数は4,755部だった。属性は大きく分けて「お店」「学校」「公的機関」「劇場」「その他」だった。配布先の地域は「東京都」「神奈川県」「埼玉県」「千葉県」の関東圏が主となっている。配布の方法は「郵送」「持ち込み」「交換便」¹⁸だった。

「新しい配架先」のリストアップを行うためには、リーフレットを届けたい相手を明らかにする必要があるだろう。誰のための広報物なのかは、制作を決定した段階で検討されているはずである。当初のチラシはどのような方針によって制作されたのだろうか。再び小山報告書を参照してみよう。制作に関わったデザイナーによると「事業の抱えている課題と方向性を」明確にし、「事業が最終的に目指す理想形をチラシに落とし込み」、「事業に携わる全員が目的意識を共有すること」がチラシを制作する上で必要であるとのことだった。では、具体的にどのような目的意識を落とし込むことになったのだろうか。読み進めると以下のように記してあった。

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、打合せ以前は「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¹⁹。

令和3年度の時点においては劇場ツアーの情報を届けたいターゲットとして「日本語の不自由な方」や「移動に車椅子が必要な方」があがっていたことがわかる。以降に大きな改定は行われていないため、現在も同じ目的意識を含んだリーフレットになっているといえよう。では、新しい配架先とは上述のターゲット層が利用する場所を指しているのだろうか。劇場ツアーの新たなターゲットをどのように選定すればいいか検討している時、人材育成担当の田室係長からは「(配架先を

選定するためには) 目で見て肌で感じ、話を聞くことが重要です。いろいろ見の中で、どこに置くのが効果的か、それは誰にとって効果があるのかを考えてください」というアドバイスがあった。加えて、「現在の配布先の状況確認と課題の洗い出し」と「新たな配布先の開拓と、ターゲット層の絞り込み」を行うように指示があった。そこで筆者は、先の指示通り現在の配布先のリサーチを行うことにした。

第2節 劇場ツアーリーフレットの効果測定

リーフレットは、劇場ツアーに参加する可能性のある潜在顧客にどれくらい届いているのだろうか。劇場ツアーでは、申込時と当日の実施後、毎回参加者にアンケートをとっている。それぞれのアンケートで「劇場ツアーの開催を何で知りましたか?」「今回のツアーをどちらでお知りになりましたか?」と、劇場ツアーに参加しようとしたきっかけを問うているが、選択肢にある「劇場ツアーのポスター・リーフレット」「劇場の中でチラシを手にとった」「劇場の外でチラシを手にとった」の項目²⁰にチェックを入れる参加者は現状ほほいさない。このことから、リーフレットは手に取られていないのではないかと仮説を立て、それを基に配架先に対してリサーチを行うことにした。目的は、前年度に配架された劇場ツアーリーフレットがどの程度手に取られたかを知ることである。リサーチに当たって、初めに前節で挙げたリストの中から2023年度の新しいリーフレットが配架されていない場所を抽出した。その結果芸劇から近い豊島区周辺地域の配架先には新たなリーフレットが配られていないことがわかった。これにより、訪問先を「西武ツーリストインフォメーションセンター池袋」「豊島区観光協会 観光情報センター」「東武ツーリストインフォメーションセンター池袋」「IKE・Biz としま産業振興プラザ」「豊島区立中央図書館」「IKE・SUNPARK」「みらい館大明」「豊島区立池袋図書館」「GLOBAL RING CAFÉ」「中高生センタージャンプ東池袋」「ホテルメトロポリタン」の11か所に絞ることができた。これらの配架先におけるリーフレットの残部状況などを調べることで、芸劇周辺の地域における劇場ツアーリーフレットのニーズがどの程度あるのかを確認することができると考えた。さらに、配架先ではどのような種類の広報物がよく手に取られているのか聞き取りを行うことにした。先に挙げた配架先は、「観光案内所」「図書館」「ホテル」「カフェ」などのように多様である。つまり、配架先を訪れる人々もまたさまざまな目的意識をもっている。聞き取りによって、たとえばある配架先で劇場ツアーリーフレットの減少率は低いが、地域の観光マップはよく手に取られている、などの結果が見えてきた場合、今後のリーフレットのあり方を検討する材料を得ることができるだろうと考えた。新たに配架するリーフレットの部数は2022年度の前出11か所への配架数と同様に920部とした。リサーチの流れを簡単に整理すると以下の通りである。

- 1 2022年の春頃に配架された豊島区周辺でかつ新しいリーフレット未配架の施設を訪ねる。
- 2 各配架先で「残部状況」「(配架先の) 訪問者の属性」「よく手に取られる他の広報物」などを聞き取る。
- 3 聞き取り後、新しいリーフレットを配架する。

リサーチは2023年6月9日(金)に行い、劇場ツアーの制作業務に携わっている前出の中村一規氏が同行した。

リサーチの結果、リーフレットは11か所で1年間に約7割が手に取られていったことがわかった。施設によって配架部数に開きがあるため、減少数が多かった上位5か所を並べてみると、内訳は次の通りになった。

表1 劇場ツアーリーフレットの減少数上位5か所(筆者作成)

配架先	ジャンル	配架部数(部)	減少数(部)	減少率(%)
ホテルメトロポリタン	ホテル	200	200	100
GLOBAL RING CAFÉ	カフェ	200	125	62.5
豊島区観光情報センター	観光案内所	100	74	74
豊島区立池袋図書館	図書館	100	58	58
豊島区立中央図書館	図書館	50	50	100

このことから、配架を行った11か所の内上位5か所で8割近くのリーフレットが手に取られていったことがわかった。さ

らに、各配架先の職員に対して聞き取り調査をしたところ、各拠点を訪れる来訪者たちは地域住民から外国人までさまざまであることがわかった。よく手に取られる広報物について聞くと、「観光案内所」「ホテル」「カフェ」では「観光マップ」が、「図書館」では「広報としま²¹」「豊島区主催の各種イベントチラシ」などのニーズが高いことがわかった。このことから、「観光情報」もしくは「地域情報」を目当てにしている人々がリーフレットにも関心を持っている可能性が高いのではないかと推測できた。

したがって、当初の仮説「リーフレットは手に取られていないのではないか」は間違っている可能性が生じた。1年のうちに配架したリーフレットの7割が人々の手に渡っていることから、リーフレットが人々に何らかの関心を抱ききっかけを与えていることがわかる。注目すべきは、手に取った人たちはリーフレットからどのような情報を読み取ろうとしたか、という点にある。劇場ツアーは当初予定されていた2020年開催のオリンピック・パラリンピックを意識しつつ企画が練られてきた。国内外から訪れる観光客に向け、劇場ツアーを通じて芸劇をより知ってもらおう、という意図があったからだ。そのため、リーフレットの配架先に観光案内所が含まれていたのだろう。しかし、今回のリサーチで豊島区の、とりわけ池袋周辺の地域住民から注目されている可能性があることが明らかになってきた。つまり、劇場ツアーの潜在的な参加者として地域住民が含まれている可能性があるということである。しかし、一方で課題はある。それは先に挙げたアンケート結果が示している。観光や地域社会に関心のある人々の手にリーフレットが渡っている可能性があるとはいえ、劇場ツアーに参加するところまでは至っていないのである。ではどのような人たちが、どれくらい、どのような媒体をみて劇場ツアーに参加しているのだろうか。

次節では、ツアーのアンケート結果を参照しながら、リーフレットおよびその他の広報活動の結果を参照していく。

第3節 アンケート結果と今後の広報活動の展開—WEB媒体を中心に

劇場ツアーの参加申し込みは、情報源がリーフレットかWEBかによらず、オンラインで行う。芸劇のHP内にある劇場ツアーのURLにアクセスし、そこに設けてある「お申込フォーム」をクリックして、アンケートに答えるとツアー申し込みが完了する。劇場ツアーのアンケートは申込時とツアー実施後に取られており、前者の概要は次の通りである。大きく分けると「氏名」「連絡先」「ツアー参加希望日時」など参加者の個人情報を聞く項目と、「ツアーの参加回数」「ツアーを知ったきっかけ」などの項目がある。アンケート内では「劇場ツアーの開催を何で知りましたか?」と問いかけており、選択肢には「芸劇ホームページ」「芸劇Twitter（現X）」「芸劇Facebook」「その他サイト・SNS」「メルマガ（人材育成・教育普及事業）」「劇場ツアーのポスター・リーフレット」「友人・知人からの紹介」「その他」がある。この項目により、ツアー参加者が「どの」「どのような媒体」で劇場ツアーの情報を知ったのか把握することができる。ちなみに、「ツアーを知ったきっかけ」の項目は2023年6月より申込時アンケートに追加された。

まずは申込時のアンケート結果をみていこう。アンケートの取得期間は2023年6月から7月である。この期間における通常の申込客は124名であり、「劇場ツアーの開催を何で知りましたか?」の項目における回答人数は104人だった。結果は次の通りである。

表2 項目「劇場ツアーの開催を何で知りましたか?」の申込時アンケート結果（2023年6月－7月）（筆者作成）

アンケート項目	回答数（人）
芸劇ホームページ	41
芸劇Twitter（現X）	20
芸劇Facebook	3
その他サイト・SNS	14
メルマガ（人材育成・教育普及事業）	19
劇場ツアーのポスター・リーフレット	2
友人・知人からの紹介	2
その他	3
計	104

それでは次に、2023年4月から7月に開催された13回の劇場ツアーの実施後に取られた、招待客ではない通常の申込客254人分のアンケート結果を参照する。「劇場ツアーの開催を何で知りましたか？」の項目における回答人数は114人だった。結果は次の通りである。

表3 項目「劇場ツアーの開催を何で知りましたか？」のツアー実施後アンケート結果²²（2023年4月－7月）（筆者作成）

アンケート項目	回答数（人）
劇場内でポスターを見た	1
劇場の中でチラシを手にとった	1
劇場の外でチラシを手にとった	1
劇場HP	38
劇場Twitter（現X）	21
劇場Facebook	5
人材育成・教育普及メールマガジン	23
その他HP	5
その他SNS	9
友人・知人・家族より	5
覚えていない	3
その他	2
計	114

2つの表を比較してどんなことが言えるだろうか。まず、ツアー申込時と実施後のアンケートの取り方についてだが、似たような質問項目はどちらかのアンケートにまとめるべきだろう。上記の集計結果をみてわかるようにデータの現れ方にばらつきが出てしまい、まとめる際にも手間が増えてしまう。煩雑さを避けるためにぜひ検討するのがよいだろう。また、申込時のアンケートにある「劇場ツアーのポスター・リーフレット」という選択肢は、ツアー後のアンケートでは「劇場内でポスターを見た」「劇場の中でチラシを手にとった」「劇場の外でチラシを手にとった」と3項目に分かれている。正確なデータを集計するためにも、項目と文言の整理、統一が必要だろう。

さて、実際の結果について検討してみよう。まず、劇場HPやTwitter（現X）、メールマガジンなどが情報源としてよく使われており、劇場ツアーの広報活動は主にWEB媒体で一定の効果をあげていることが指摘できる。中でも、メールマガジンに注目したい。2つのアンケート結果を比べてみても、3番目の水準の数を取得している。メールマガジンは、事業調整係内の人材育成・教育普及チームが企画してきたさまざまな事業に関心を持っている人や、劇場ツアーに参加歴のある人たちに送信されている。そのため心理的な障壁がなく、参加人数が多くなっているのだろう。一方で、ポスター・リーフレット（チラシ）についてだが、かなり少ない印象を受ける。表2のアンケートでは104人中2名、表3では114人中3名である。この結果だけみると、WEB媒体に比べて紙媒体による広報活動は効果が薄いのではないかと考えられる。それでは紙媒体に注力することはやめるべきなのだろうか。筆者はそうではないと考える。本章では、劇場ツアーに関する情報を「どこの」「だれに」「どのように」届けるべきかを検討している。確かに劇場HPやTwitter（現X）、メールマガジンが効果的であることはわかったが、劇場ツアーのターゲットが不明瞭なまま広報活動を進めていることに変わりはない。つまり、単に「芸劇に関心のある人たち」をターゲットにしているにすぎない。これは、小山報告書に記されていた「劇場に来たことがない人でも楽しめるように」という芸劇側の漠然としたコンセプトと対偶の関係にあるといえるだろう。

それでは、「芸劇に関心のある人たち」はどこにいるのだろうか。ここで提案したいのは「Googleトレンド」（<https://trends.google.co.jp/trends/>）というツールを利用することである。このツールでは、Googleで検索されるワードの検索量や、地域によってどのようなワードがどれくらい検索されているのかをみることができる。試しに過去12ヶ月間の「東京芸術劇場」の都道府県別の人気度を調べてみると上位は「東京都」「埼玉県」「神奈川県」「千葉県」「群馬県」であった（表4）。

表4 都道府県別にみる「東京芸術劇場」の検索の人気度²³（2022年9月4日－2023年9月3日）（筆者作成）

都道府県	検索ワード「東京芸術劇場」
東京都	100
埼玉県	53
神奈川県	46
千葉県	40
群馬県	36
茨城県	25
栃木県	20
長野県	19
静岡県	16
新潟県	13
宮城県	11
愛知県	11
北海道	9
兵庫県	9
大阪府	9

さらに、どの地域の人たちから検索されているかを調べてみると上から「豊島区」「練馬区」「板橋区」「文京区」「北区」となった（表5）。

表5 都市別にみる「東京芸術劇場」の検索の人気度（2022年9月4日－2023年9月3日）（筆者作成）

都市	検索ワード「東京芸術劇場」
豊島区	100
練馬区	36
板橋区	32
文京区	30
北区	29
世田谷区	28
小平市	27
目黒区	25
新宿区	25
渋谷区	24
千代田区	23
杉並区	22
大田区	20
中央区	20
浦安市	19

このことから、芸劇に関心を持っている人たちの割合が高いのは豊島区民、もしくは豊島区で勤務する人、通学する学生たちなどであるといえるだろう。さらにそれに次ぐ「練馬区」「板橋区」「文京区」「北区」は豊島区の隣接区であり、周辺地域からも注目を集めていることが見えてくる。この結果とアンケート項目をうまく連携させることで、より深く劇場ツアーに関心を抱いている人たちを浮き彫りにすることができるのではないかと考える。

今度は別のアンケート項目に注目してみよう。ツアー参加後のアンケートには「お住まい」の項目もある(表6)。アンケートの回答人数は106人だった。結果は次の通りである。

表6 項目「お住まい」のアンケート結果(2023年4月-7月)(筆者作成)

アンケート項目	回答数(人)
東京都区部	54
東京都区部外	10
埼玉県	14
千葉県	10
神奈川県	12
その他	6
計	106

結果をみると、東京都に居住している人たちが最も多く、続いて埼玉県、神奈川県、千葉県となっている。この順番は先に紹介した芸劇のGoogleトレンドの人気順と同じである。このことから、芸劇への関心が高い地域ほど、劇場ツアーの潜在客も多く含まれている、と推測できる。しかし、1つ課題がある。Googleトレンドでは芸劇に関心を持っている人たちの大半は豊島区民や豊島区で活動する人たちであることが明らかになったが、このアンケートでは、23区内か23区外かのいずれかしか問うていないという課題である。そのため、ツアーに関心を抱いている東京都民のうちどれくらいの人たちが豊島区民や隣接区民なのかかわからない。したがって、アンケート項目を「東京都豊島区」「東京都豊島区外」と変更するか、「お住まいの市区町村」を記述で回答してもらうように変更するのがよいだろう。これにより、豊島区民および近隣区民がどれくらいツアーに関心を抱いているのかわかるようになるはずだ。

また、広報に役立つツールはGoogleトレンド以外にもたくさんある。例えば「Google アナリティクス」(<https://analytics.google.com/>) などのような、サイトを訪れている人たちがどのような行動をしているのか測定できるツールを用いることも提案できるだろう。ツールの結果を分析することで、芸劇のサイトを訪れた人たちのうち、どれくらいの人たちが劇場ツアーに関するページに移動し、申し込みまで至ったかなどを追うことができるようになる。それだけでなく申し込みに至らなかった人がどのページで離脱していたのかを知ることも可能になる。

「Googleトレンド」「アンケート」「Google アナリティクス」のように、デジタルとアナログ両方の測定ツールを効果的に組み合わせることで、芸劇や劇場ツアーに関心のある人たちの動向を正確に追うことができ、潜在的なターゲットがどこにいるのか見当をつけることができるようになる。もし仮に、「東京都区部」在住のツアー参加者の大半が豊島区民だった場合、今後より具体的な広報施策を提案することができるようになる。リーフレットの配架先でいえば豊島区外の有望な地域に対して重点的に送付するなどの施策を取ることができるようになるかもしれない。逆に豊島区民の関心が低ければ、芸劇の周辺地域に対して重点的な広報施策を検討する必要などが出てくるだろう。

まとめ

第2章では、劇場ツアーリーフレットの配架作業を契機に生じた広報活動上の疑問点から広報活動に関わるさまざまな課題を検討した。配架作業で生じた疑問とは、「劇場ツアーの情報を届けるべき相手は誰なのか」である。そのため、現状のリーフレットがどのようにして成立したのかを調べた。その結果、令和3年度当時においては暫定的なターゲット像を策定していたものの、令和5年現在においてはその意図に基づいてリーフレットの運用をしているわけではないことが明らかになった。そこで、芸劇周辺の配架先ではどのような場所でどのような人がリーフレットを手に行っているのかりサーチした。

ツアーのアンケートでは、リーフレットをみて参加を決めた人たちがほとんどいないことが明らかになっていたため、配架先の消化数も低いであろうと想定したが、予想は外れ、実際には芸劇周辺の地域では約7割のリーフレットが手に取られていることがわかった。次にリサーチ結果を踏まえ、アンケートの内容に基づいてリーフレット以外の広報活動がツアー参加者獲得にどれくらい影響を与えているのか考察した。WEB媒体の効果が高いことは明らかになったが、「どこの」「誰に」情報が届いているのかは不明瞭なままだった。そのため、「Google トренд」を用いてどこの誰が「東京芸術劇場」をより多く検索しているのか調べた結果、豊島区民や豊島区で活動する人たちが芸劇に関心を抱いていることがわかった。そのため、劇場ツアーに参加している人たちはどこからきているのか、アンケートの設問を一步踏み込んだものにするを提案した。

以上のことによりこの章で明らかになったことは、劇場ツアーに関心を抱いている潜在的な参加者として豊島区民がいるのではないかと、ということである。結論では、これまでの考察を総合しながら今後の劇場ツアーの方針を提案する。

結論

第1章で、芸劇の劇場ツアーは2020年のオリンピック・パラリンピックを意識しながら企画され、その際に観光客をターゲットに想定しており、結果として劇場ツアーは毎月複数回開催される形態になったことを明らかにした。また継続的に実施したことでツアーガイドのスキルアップが進み、現在の劇場ツアーは充実度、満足度の高い体験が提供されていることもわかってきた。第2章では、新たに豊島区民や周辺地域住民を対象としたツアーを実施することや、彼らを対象にしたツアーをバリエーションに加える展望が見えてきた。

ここでは劇場ツアーの概要文に新たな要素を付け加え、その後新しいツアー案の1つを提示して本論の結びとする。まず次のような概要文はどうだろうか。既存の劇場ツアーの概要文を元に以下のように検討した。

「東京芸術劇場は池袋周辺の地域社会から世界中の人たちに向けて、広く開かれた劇場です。芸劇は高い専門性を備えた4つのホールを擁し、常に最先端の舞台芸術を発信し続けています。私たちは劇場内外に散りばめられた魅力を「劇場ツアー」を通してお届けします。芸劇の魅力を知り尽くしたツアーガイドの案内で劇場の中や外を歩き回り、ホールの特徴や建物の歴史などを、芸劇の裏話も交えてわかりやすく楽しくご紹介します」。冒頭の文言を「池袋周辺の地域社会から世界中の人たちに向けて、広く開かれた劇場です」という内容にすることで、これまで芸劇内部で暗にターゲットとしていた「劇場に来たことがない人」から、「地域」や「世界」の人々までを対象にしたツアーであることを提示している。このようにどこの誰に向けてツアーを行っているか発信することで、地域住民や外国人にとって有益なツアーであることを共有することができるだろう。

最後に新たな劇場ツアーとして日本語を母語としない方々を対象にした「《やさしい日本語》による劇場ツアー（豊島区民編）」を提案したい。劇場ツアーはこれまで外国人観光客の参加も視野に入れて内容を組み立ててきた。また、第1章2節のインタビューでも触れたように、芸劇はやさしい日本語による外国人向けのツアーも提案してきた。そこで、豊島区に住む在日外国人に向けたやさしい日本語のツアーを実施するのはどうだろうか。

豊島区が提出している「令和4年度 区民意識・意向調査 中国語版およびやさしい日本語版調査票の作成経緯」には、「豊島区に住む外国人の人口は8.5%となっており、全国の外国人人口比率が約2%にとどまっていることと比べると、外国人が非常に多い地域である²⁴」と記されている。さらに、豊島区が掲げる「豊島区多文化共生推進基本方針」内の「交流の推進」という項目には次のように記してある。

外国籍等区民が文化交流事業（音楽、絵画、踊り、食文化等）を通じて、区や地域の行事に積極的に参加できる機会を創出します。

また、外国籍等区民のコミュニティと日本社会との交流ポイントとして、既存の地域拠点（区民ひろば）や文化拠点（図書館や地域文化創造館）などを活用するとともに、交流型の言語学習を推進していきます²⁵。

また、同様に豊島区は学習院大学国際交流センターと協力し、「区内の日本語教育体制の整備を進めて²⁶」おり、大学はその成果の1つとして「豊島区日本語学習環境マップ」を発行している。マップには、子どもから大人までを対象にした「日本語教室」「豊島区の日本語指導」「子ども学習支援教室」の場所が記してある²⁷。

以上のことから、豊島区は地域に在住する外国人に向けて日本語学習の機会を提供するだけでなく、交流を通じた多文化

共生事業を進めようとしていることがわかる。とりわけ音楽、絵画、踊りなどの文化交流事業に外国人居住者が積極的に参加できる機会を検討しているため、地域の劇場を知る機会となる劇場ツアーを彼らに提案することは有効ではないだろうか。例えば劇場ツアーリーフレットを「豊島区日本語学習環境マップ」に掲載されている施設やその周辺地域などに配布してどのような結果になるか検討すると良いだろう。このように地域にいる劇場ツアーの潜在客を掘り起こすことで、前述した「やさしい日本語ツアー」のような、豊島区の方針や新たなターゲットのニーズを反映した企画を取り入れることが可能になるはずだ。まずは年に複数回開催することを目指し、徐々に開催頻度を上げていき最終的には定番ツアーになることが理想である。

注

- 1 東京都美術館×東京藝術大学「とびらプロジェクト」,「リーフレット」, 2021年, https://tobira-project.info/wp-content/themes/tobira2015/img/pdf/tobiraleaflet2021_r1.pdf, 1頁 (2023年9月17日最終アクセス)
- 2 同上, 3頁 (2023年9月17日最終アクセス)
- 3 埼玉会館,「お知らせ」, <https://www.saf.or.jp/saitama/information/> (2023年9月3日最終アクセス)
- 4 世田谷パブリックシアター,「学芸プログラムカレンダー」, <https://setagaya-pt.jp/programs/calendar/> (2023年9月21日最終アクセス)
- 5 東京芸術劇場,「東京芸術劇場 劇場ツアー [2023年度]」, https://www.geigeki.jp/performance/tour_top/guided-tour2023/ (2023年9月7日最終アクセス)
- 6 PR TIMES,「劇場を探検しよう。東京芸術劇場 劇場ツアー (2023年9月分)」, <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000505.000038211.html> (2023年9月7日最終アクセス)
- 7 山本佳奈,「東京芸術劇場における教育普及事業について—シアター・コーディネーター養成講座における意義と課題—」,『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』, 2019年, 105頁
- 8 同上
- 9 前掲注⁷, 106頁
- 10 前掲注⁷, 106頁
- 11 文化庁,「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律(平成二十四年法律第四十九号)」, 2012年, https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkagyosei/shokan_horei/geijutsu_bunka/gekijo_ongakudo/pdf/h24_gekijo_ongakudo_jobun.pdf (2023年9月3日最終アクセス)
- 12 前掲注⁷, 106頁
- 13 国土交通省 観光庁,「訪日外国人消費動向調査【トピックス分析】訪日外国人(観光・レジャー目的)の宿泊費上位15%の旅行者に関する詳細分析」, 2019年, <https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/content/001486217.pdf> (2023年9月3日最終アクセス)
- 14 2023年8月16日(インタビュー: 中村一規氏、時刻: 10:00-11:30、所要時間: 約90分間、実施場所: 芸劇内の控室2)
2023年8月17日(インタビュー: 鈴木順子氏・田室寿見子氏、時刻: 18:00-19:00、所要時間: 約60分間、実施場所: 芸劇内の芸術監督室)
2023年8月20日(インタビュー: 関根好香氏、時刻: 19:30-21:00、所要時間: 約90分間、実施場所: オンラインミーティング)
- 15 前掲注⁷, 106頁
- 16 公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場,「「多文化共生」に向けて 一劇場ができること」,『BUZZ_vol.43』, 2023年, https://www.geigeki.jp/ch/images/buzz/2023_43/05.pdf (2023年9月3日最終アクセス)
- 17 東京芸術劇場,「劇場ツアー 東京芸術劇場のトリセツ【2019年7月・8月】」, <https://www.geigeki.jp/performance/event240/> (2023年9月3日最終アクセス)
- 18 「交換便」とは、芸劇と頻繁に広報物などをやり取りするための配送網であり、配送先は主に関係のある公的な機関が中心となっている。
- 19 小山彩花,「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—」,『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』, 2021年, 41頁
- 20 このアンケート項目における「リーフレット」「チラシ」は同じものを指す。
- 21 豊島区,「広報としまの概要・実績」, <https://www.city.toshima.lg.jp/012/kuse/koho/kohoshi/000950.html> (2023年9月3日最終アクセス)
- 22 前掲注²⁰

- 23 「指定した期間において、該当のキーワードの人気度がどの地域で最も高かったかを表示します。人気度の値は0～100です。100の場合はその地域ですべてのキーワードと比較してそのキーワードの人気度が最も高いことを示し、50の場合はその地域でそのキーワードの人気度が半分であることを示します。0の場合は、その地域で該当のキーワードに対する十分なデータがなかったことを示します。」(Googleトレンドより)
- 24 豊島区、「令和4年度区民意識・意向調査中国語版およびやさしい日本語版調査票の作成経緯」, 2022年, <https://www.city.toshima.lg.jp/158/kuse/shingi/kaigichiran/documents/documents/6-siryo5-dai2kai.pdf> (2023年12月21日最終アクセス)
- 25 豊島区、「豊島区多文化共生推進基本方針」, <https://www.city.toshima.lg.jp/417/documents/japanese.pdf>, 2019年, 8頁 (2023年12月21日最終アクセス)
- 26 学習院大学、「「豊島区日本語学習環境マップ」改訂版(2022年1月末現在)を公開しました」, 2022年, <https://www.univ.gakushuin.ac.jp/news/21778.html> (2023年12月21日最終アクセス)
- 27 学習院大学、「日本語」(2022年1月末現在), 2022年, <https://www.univ.gakushuin.ac.jp/global/docs/b77995aa52aebfcd82ba2b5a39bc1e0581451b6d.pdf> (2023年12月21日最終アクセス)

参考文献

- ・ 東京都美術館×東京藝術大学「とびらプロジェクト」,「リーフレット」, 2021年, https://tobira-project.info/wp-content/themes/tobira2015/img/pdf/tobiraleaflet2021_r1.pdf, 1頁 (2023年9月17日最終アクセス)
- ・ 埼玉会館,「お知らせ」, <https://www.saf.or.jp/saitama/information/> (2023年9月3日最終アクセス)
- ・ 世田谷パブリックシアター,「学芸プログラムカレンダー」, <https://setagaya-pt.jp/programs/calendar/> (2023年9月21日最終アクセス)
- ・ 東京芸術劇場,「東京芸術劇場 劇場ツアー [2023年度]」, https://www.geigeki.jp/performance/tour_top/guided-tour2023/ (2023年9月7日最終アクセス)
- ・ PR TIMES,「劇場を探検しよう。東京芸術劇場 劇場ツアー (2023年9月分)」, <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000505.000038211.html> (2023年9月7日最終アクセス)
- ・ 山本佳奈,「東京芸術劇場における教育普及事業について—シアター・コーディネーター養成講座における意義と課題—」,『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』, 2019年, 105頁
- ・ 文化庁,「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律(平成二十四年法律第四十九号)」, 2012年, https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka-gyosei/shokan_horei/geijutsu_bunka/gekijo_ongakudo/pdf/h24_gekijo_ongakudo_jobun.pdf (2023年9月3日最終アクセス)
- ・ 国土交通省 観光庁,「訪日外国人消費動向調査【トピックス分析】訪日外国人(観光・レジャー目的)の宿泊費上位15%の旅行者に関する詳細分析」, 2019年, <https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/content/001486217.pdf> (2023年9月3日最終アクセス)
- ・ 公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場,「「多文化共生」に向けて 一劇場ができること—」,『BUZZ_vol.43』, 2023年, https://www.geigeki.jp/ch/images/buzz/2023_43/05.pdf (2023年9月3日最終アクセス)
- ・ 東京芸術劇場,「劇場ツアー 東京芸術劇場のトリセツ【2019年7月・8月】」, <https://www.geigeki.jp/performance/event240/> (2023年9月3日最終アクセス)
- ・ 小山彩花,「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—」,『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』, 2021年, 41頁
- ・ 豊島区,「広報としまの概要・実績」, <https://www.city.toshima.lg.jp/012/kuse/koho/kohoshi/000950.html> (2023年9月3日最終アクセス)
- ・ 豊島区,「令和4年度区民意識・意向調査中国語版およびやさしい日本語版調査票の作成経緯」, 2022年, <https://www.city.toshima.lg.jp/158/kuse/shingi/kaigichiran/documents/documents/6-siryo5-dai2kai.pdf> (2023年12月21日最終アクセス)
- ・ 豊島区,「豊島区多文化共生推進基本方針」, <https://www.city.toshima.lg.jp/417/documents/japanese.pdf>, 2019年, 8頁 (2023年12月21日最終アクセス)
- ・ 学習院大学,「「豊島区日本語学習環境マップ」改訂版(2022年1月末現在)を公開しました」, 2022年, <https://www.univ.gakushuin.ac.jp/news/21778.html> (2023年12月21日最終アクセス)
- ・ 学習院大学,「日本語」(2022年1月末現在), 2022年, <https://www.univ.gakushuin.ac.jp/global/docs/b77995aa52aebfcd82ba2b5a39bc1e0581451b6d.pdf> (2023年12月21日最終アクセス)
- ・ 豊島区,「3 豊島区の現状と課題」, <https://www.city.toshima.lg.jp/130/documents/03syouno.pdf> (2023年10月27日最終アクセス)

芸劇における地域連携事業の意義と課題

—多様な「賑わい」事業の効果測定方法の検討を通して—

長期コース・教育普及分野 研修生
井上 正行

はじめに

第2タームでは、東京芸術劇場（以下「芸劇」と称する）の事業調整係でギャラリー、展示施設の貸館事業の補佐や「アトリウムの賑わい創造」事業の1つである「集まれ！池袋みんなの大道芸2023秋」の準備・運営に携わった。「アトリウムの賑わい創造」には、大道芸の他に主催事業として「芸劇+まちがく」があり、共催事業には「池袋モンパルナス回遊美術館」「東京フラフェスタin池袋」「ふくろ祭り」「池袋鉄道模型芸術祭」がある。これらの実施会場は芸劇を中心とした池袋エリアであり、共催先の団体や企業などもまた主に池袋エリアを拠点にしている。このような状況下で、芸劇における地域連携事業の意義と課題を考えたとき、筆者は「賑わい」という語に注目した。

芸劇のミッションにも示されているように、賑わいを創出することは地域連携のために必要だと考えられている。これは芸劇に限らず、行政や自治体などさまざまな組織でも同様である。こうした「賑わい」という1つの言葉のもとに行われる多様な事業は、どのような方法で評価されるべきなのだろうか。本論では、こうした疑問に対する解決策を提案する。

したがって、本論では第1章で「賑わい」という語がどのような分野でどのように使われることがあるのかを提示し、課題を抽出する。それを踏まえ、芸劇における賑わいの考え方と、効果測定における課題を提示する。第2章では、芸劇の事業調整係が手掛ける「アトリウムの賑わい創造」事業に着目し、どのような事業が行われているのかを紹介する。中でも筆者が実際に携わった「集まれ！池袋みんなの大道芸 2023秋」の特徴を明らかにし、事業に見合った定性・定量的な効果測定の方法を提案する。結論では、定性・定量的な効果測定が提示する新たな課題と今後の可能性を浮き彫りにする。

第1章 「賑わい」について考える

第1節 さまざまな「賑わい」

ここでは初めに「賑わい」の意味内容を確認し、一般的にどのような文脈で使われることがあるのかを確認する。新明解国語辞典で動詞形の「賑わう」を参照すると「(一)人・物がたくさん出そろって、活気が有る。(二)[商売・取引が盛んで]繁盛する。」とある。したがって、賑わいという語からは、市場のような状況が想像できる。また、実際に行政や自治体などの組織による賑わい事業にはどのようなものがあるのか、そしてどのような補助・助成制度があるのかも併せて調査した。

まず、事業名に「賑わい（にぎわい）」という語が含まれているものをいくつかピックアップすると、「暮らし・にぎわい再生事業」（国土交通省）、「水辺のにぎわい創出事業」（東京都）、「地域商店街活性化事業（にぎわい補助金）」（全国商店街振興組合連合）などがあげられる。それぞれ補助・助成の目的を挙げると次のようになった。

暮らし・にぎわい再生事業は、認定を受けた中心市街地活性化基本計画の区域において、中心市街地に不足している都市機能（公益施設、住宅、商業等）を導入する取組に対して支援を行うことにより、都市機能の集積を図り中心市街地の活性化を図るための事業です¹。（暮らし・にぎわい再生事業）

この助成金は、地域が主体となって取り組む水辺空間に新たな賑わいを創出する事業に対し、必要な助成金を交付することにより、訪都旅行者を魅了する新たな公共空間を創出し、国内外からの旅行者誘致の促進を図ることを目的とする²。（水辺のにぎわい創出事業）

本事業は、(中略) 商店街組織等が地域コミュニティの担い手として実施する、継続的な集客促進、需要喚起、商店街等の体質強化に効果のある取組に要する経費を助成する事業(以下「地域商店街活性化事業」という。)を円滑に行うことにより、消費税の税率引上げに対応した恒常的な商店街等の集客力及び販売力の向上を図ることを目的とします³。(地域商店街活性化事業)

さて、これらの目的を簡単にまとめると「暮らし・にぎわい再生事業」は「都市機能の集積」による「中心市街地活性化」、「水辺のにぎわい創出事業」は「旅行者を魅了する新たな公共空間の創出」による「観光促進」、そして「地域商店街活性化事業(にぎわい補助金)」は「商店街組織等の体質強化など」による「恒常的な集客力及び販売力の向上」となる。このまとめから「賑わい(にぎわい)」の語がつくこれらの補助・助成事業は、さまざまな方法で地域社会の活性化を目指していることがわかる。国や行政、業界団体などは、日本各地にある地域社会の抱える課題を解決するために、多種多様な施策を打ち、地域に賑わいを生み出す支援をしているといえるだろう。

一方でこうした多様な賑わい事業はどのような方法で成果を測定したらよいのだろうか。行われる事業の規模や目的によって成果の現れ方やその測定方法は異なるはずである。したがって次節では、これまでの先行研究が「賑わい」という言葉の抱える課題や効果測定などについてどのような検討を重ねてきたのかを紹介し、現状の課題を明らかにしていく。

第2節 「賑わい」が抱える課題

本節では特定の定量評価に基づいた効果測定方法が、「賑わい」の定義に与える影響や課題について紹介し、それに対する解決策にどのようなものがあるのかを検討する。

初めに、「賑わい」という言葉がはらむ曖昧さについて述べた先行研究を参照する。例えば、中心市街地の賑わいの定量評価について書かれた先行研究をみると、「社会的側面からの評価としては、生活の質(QOL)や都市の活性度(にぎわい、うるおい)などが挙げられるが、それらの定義が明確でないため、その評価手法は発展途上にあるといえる⁴」という指摘がされている。さらに別の研究⁵でも、賑わい事業に対して「旧来通りの目標指標では、施策効果を測定することは難しい」と述べており、その理由として「商業再生や観光振興といった経済活動にかかるものばかりだけでなく、街なか居住や交流促進、高齢者の社会参画といった社会的・文化的な側面にウェイトを置く事業も含まれる」ためとしている。さらに、これらの事業はこれまで「一律に歩行者通行量合計値という旧来の指標」によって測定され、結果として「「賑わい」概念の混同や曖昧化」を招く一因になったのではないかと指摘している。

次に定量評価だけでなく、定性評価にも目を向けた先行研究を検討する。国土技術政策総合研究所は「中心市街地等における「広場」が賑わいや交流の核として人々に活用されるよう、広場空間の質の向上を図るための研究」などを行っており、同所が発行した「国総研資料 第971号」では、賑わい事業などが行われる広場空間の評価方法について検討している⁶。中でも「5. 広場の評価について」の項目では「広場の賑わいを評価するのに画一的な定量的手法は向いていない。そこで、本調査では、幅広く現象を捉えられるよう、定性的な評価手法を利用する⁷」とあり、定性評価の有効性について述べている。また、ICT⁸やビーコン⁹などのテクノロジーなどを用いた定量評価の特徴について記している箇所では、「一つのデータに頼るのではなく、(中略)適切にいくつかのデータを活用することによって、広域的なエリア特性と多様な歩行者行動を捉えることが重要である¹⁰」としている。この箇所は、先にあげた画一的な旧来の歩行者通行量合計値による賑わいの定量評価に対する批判として読み取ることが可能だろう。

さて、以上のことを簡単にまとめたい。ここでは、歩行者通行量のような定量的な効果測定方法が「賑わい」の定義を曖昧化させる可能性について確認した。つまり、歩行者通行量の調査だけでは、事業の実施によって生じた参加者どうしの交流やその場に滞留したきっかけなどについて検討する余地が狭まる可能性があるということである。それに対する解決策として、定性的な評価軸を導入することで、賑わい事業をより柔軟に捉えていく方法があることを紹介した。

第3節では、これらの状況を鑑みた上で、芸劇における賑わいについて検討する。検討に当たって、まず芸劇はいつからどのような文脈で「賑わい」という語を使用してきたのかを調査する。

第3節 芸劇における「賑わい」の変遷

芸劇は筆者が携わった事業調整係が実施する「アトリウムの賑わい創造」事業以外にもさまざまな賑わい事業を実施してきた。第4節で詳しく述べるが、「賑わい」は芸劇の掲げるビジョンである「賑わいの拠点」を達成するために必要な要素

の1つである。したがって、本節では芸劇のビジョンやミッションをより深く理解するためにも、「賑わい」という語がいつどのような場面で使われるようになったのか明らかにする。

以上のことを検討するに当たり、筆者は芸劇が毎年発行している年報（要覧）に注目した。年報には、その年度で実施された芸劇のさまざまな事業が紹介されており、これを遡ることによっていつ頃から「賑わい」事業が始まったのか調べることができると考えた。なお、以後参照する年報は東京都の文化施設や公共劇場、その他劇場関係者にのみ配布されている内部資料である。

芸劇には、1991年から2023年現在までの年報が保管されている。芸劇は1990年の10月30日に開館したため、最初期の芸劇における取組は1991年の年報からまとめられていた。初めて「賑わい」の語が確認できたのは2002年度に発行された年報であることがわかった。以下より芸劇における「賑わい」を「初期」（2002-2008年）、「中期」（2009-2017年）、「後期（現在）」（2018-2023年）に分類し、その変遷を追っていく。

「初期」（2002-2008年）

2002年の年報にある「2001年度自主事業の実施内容」という項目では、3つの事業が挙げられており、それぞれ「優良演劇鑑賞会 東京芸術劇場ミュージカル月間」「東京芸術劇場 ランチタイムパイプオルガンコンサート」「アトリウム of 賑わいの創造」となっていた¹¹。参考までに各事業の入場者数をあげるとそれぞれ「延べ13,437人」「延べ5,852人」「330人」だった。このことから、当初の賑わい事業は他と比べて比較的小規模の開催だったことがわかる。実施内容は、出演が執行恒宏、谷口亜美、島根朋史、曲目がオー・ソレ・ミオ/カプア作曲、ナポリ民謡、他¹²となっており、最初期に行われた賑わい事業は音楽コンサートであった。以降、「賑わい」に関する事業は継続的に実施されていく。2003年の年報では、実施内容に加え、賑わい事業に関する説明が追加された。そこには「「劇場都市・池袋」の構想の下、地域の街づくりに積極的に参加し、都民に開かれた劇場を目指す¹³」と記載されている。「地域の街づくり」「都民に開かれた劇場」の語から、芸劇が示す「賑わい」の方向性が「地域社会との連携」や「都民へのアプローチ」であることがわかるだろう。この年に行われた演目は、「朗読と演奏でつづるサウンドストーリー¹⁴」であり、出演はアンサンブルレダというグループだった。やはり、音楽の演奏が行われるパフォーマンスであったことが読み取れる。入場者数は450人であり、前年に比べると増加したが、他の自主事業と比べると小規模実施であることがうかがえた。変化が生じるのは2004年である。実施内容の説明に以下のような一文があった。

「ふくろ祭り」（主催：ふくろ祭り協議会、後援：東京都、豊島区他）の開催日にあわせてアトリウムでミニコンサート等を実施することにより、池袋のクリエイティブな街づくりに貢献し、地域との協力体制を確立するとともに、優れた音楽を容易に鑑賞できる機会を都民に提供し、芸術文化の振興に寄与した¹⁵。

これまで池袋の「街づくり」という漠然とした目標が掲げられていたが、「ふくろ祭り」という池袋で長きにわたって開催されてきた地域のお祭り¹⁶との協力体制を示すことで、より具体的な街づくりの方向性を明示している。「ふくろ祭り」への協力は現在の「アトリウム of 賑わい創造」事業にも引き継がれており、芸劇における賑わい事業は当初から祭りのような地域性の強い地元の行事に協力することで街づくりに貢献しようとする意図があったといえるだろう。なお、この年もまた引き続き音楽演奏が行われ、入場者数は1,100人となっており年々増加していることがわかった。今あげた傾向は2006年まで継続した。次に変化が生じるのは2007年である。実施内容をみると「アトリウムで大道芸を実施」したとあり¹⁷、2007年が芸劇にとって初めて「大道芸」を事業の一環として実施した年であることがわかる。現状の「集まれ！池袋みんなの大道芸」と地続きであると判断することは早計だが、成立のきっかけになったのではないかと考えられる。なお、出演者は、ダークラクー（ウォーキングアクト、フランスからのゲスト）、Koji Koji Moheji（ジャグリング、バグパイプ）、少子化対策（ワールドミュージック）だった¹⁸。

2009年の年報では自主企画名に「劇場発の地域の芸術環境創造（アトリウム of 賑わい創造）」と変更が加えられた。継続して「ふくろ祭り」との協力が行われており、同時開催されている「よさこい踊り」の出演者への控室の提供¹⁹がこの年に始められ、現在も行われている。一方、前年に行われた大道芸は実施されなかったが、代わりに地域の子どもたちに向けたワークショップが実施された。実施内容には「地域の子どもたちとアーティストがワークショップを通じて舞台作品を創り発表する²⁰」とあった。そして、子ども向けのワークショップは翌2009年にも引き継がれた。

「中期」(2009-2017年)

2009年になると「劇場の賑わい創造事業」という事業名になり、事業内容は大きく分けて2つになった。1つは「Meet the Kids」、もう1つは「アトリウムコンサート」で、それぞれ以下のような実施内容である。

東京芸術劇場のアトリウムに仮設の舞台を設置し、土日を中心に、文化発信プロジェクトのキッズ事業に関する発表の場を作ることで、子供向けのワークショップ等を実施した²¹。(Meet the Kids)

東京芸術劇場のアトリウム、ロビー、ホワイエ等で親しみやすい小規模のコンサートや演奏などを開催。都民が気軽に立ち寄ることができる拠点であることをアピールし、利用率の向上を図った²²。(アトリウムコンサート)

この年は池袋との地域連携に関する記述がないが、都民に開かれた劇場であることは継続して意識しているようである。また、当年は実施された事業数が大幅に増加している点が特徴的である。Meet the Kidsでは、2009年4月18日に開催された「伝統芸能発表会」から、翌2010年3月27日の「おおたか静流キッズコンサート」まで11回の多様な事業が展開されていた²³。アトリウムコンサートも同様に2009年の6月6日に開催された「クラシカル・プレイヤーズ東京 アトリウムコンサート」から翌2010年の3月30日の「アトリウムコンサート」まで計7回が実施された²⁴。2009年度の賑わい事業で注目したいのは、この年度から「集まれ！池袋みんなの大道芸」という大道芸イベントが開催された点である。実施回数や実施内容など、開催年によって適宜変更が加えられることがありつつも、現在に至るまで同名のイベントが継続的に実施されている。そのため、この年より芸劇が主催する大道芸イベントが定着したといえるだろう。ちなみに、この年の同イベントは「Meet the Kids」で行われる事業の1つとして実施されていた。

2010年度になると「劇場の賑わい創造事業」として「TACT/FESTIVAL(タクト/フェスティバル)」(2018年度から「TACT FESTIVAL)」という子ども向けの舞台芸術フェスティバルが実施され、前年度にスタートした「集まれ！池袋みんなの大道芸」とともに現在に至るまで賑わい事業の核となっている。

2012年の年報では序文の「はじめに」で初めて「賑わい」が登場する。該当箇所を抜粋すると以下のように記載されている。

今後とも、東京都の音楽・舞台芸術を代表する「顔」として、長期的な視点に立った「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なり、都民の皆様の期待に応えられる劇場を目指してまいります²⁵。

これにより、「賑わい」は芸劇が目指すビジョンの原型となったといえるだろう。なお、芸劇のビジョンについては、次節で詳述する。以後、「賑わい」は年報の「はじめに」に継続して記載された。そして現在、ほぼ同様の文言が芸劇のウェブサイトにも掲載されている。

2013年は前年度の方針をおおよそ踏襲していた。2014年になると「池袋周辺の活性化及び地域連携を強めることを目的²⁶」に芸劇は『新池袋西口まちかど回遊美術館』などの実施に関与していた。ちなみに、『新池袋西口まちかど回遊美術館』は現在の「池袋モンパルナス回遊美術館」の前身である。

2015年から2017年までは2014年の方針を踏襲しつつ、これまでの事業を発展的に展開した。2015年からは「池袋鉄道模型芸術祭」が始まり、現在も継続して実施されている。また、2017年になると、文化と街づくりの関係について検討するフォーラム「芸劇+まちがく」が始まった。

「後期(現在)」(2018-2023年)

2019年の年報では、賑わい事業に変容が見られる。「賑わい創造事業」「劇場の賑わい創造事業」と、事業を2つに分けたのである。特に前者は特徴的で、2018年より初めて実施された「TOKYO MET SaLaD MUSIC FESTIVAL 2018 [サラダ音楽祭]」という音楽やダンス公演を主とした事業が中心となっており、事業内容には以下のように記されていた。

東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて気運を盛り上げるため、1964年東京オリンピックを記念して創設された東京都交響楽団を中心とし、音楽・演劇の中心地である東京芸術劇場より、東京から世界へ向けて文化を

発信する事業を目指した。²⁷。

「東京 2020 オリンピック・パラリンピック」「東京から世界へ向けて文化を発信する」とあるように、グローバル視点に立った賑わい事業を実施しようとしたことがわかる。しかし「賑わい創造事業」の項目はオリ・パラを見据えた限定的な施策だったためか2019年の年報に限られており、2020年以降の年報からは記載されなくなる。そしてサラダ音楽祭は2020年、2021年の年報では「音楽の創造発信事業」という別の事業項目内に記載されるようになり、2022年の年報からは「劇場の賑わい創造事業」として位置づけられ、現在に至っている。

以上の調査を時期ごとにまとめる。「初期」（2002-2008年）では、都民に対して優れた音楽を鑑賞する機会を提供すること、池袋の街づくりに貢献することを念頭に小規模の事業が開始された。そして、「中期」（2009-2017年）になると事業数が増加し、フェスティバル形式の事業や、「生まれ！池袋みんなの大道芸」を始めとした現在の「アトリウムの賑わい創造事業」を形成する事業が開始された。また、「賑わい」も初期においては特定の事業に紐づいた考えだったが、中期になると年報の「はじめに」に記載されるようになり、芸劇を成立させるビジョンとして定着するようになったと考えられる。そして、後期になると「東京2020オリンピック・パラリンピック」を意識したフェスティバル形式の事業が新たに追加され、これまでの都民や池袋の周辺地域に加えてより広いグローバルな視点からとらえる「賑わい」像が形成され始めたといえるだろう。

これらのことより、芸劇はこれまで「賑わい」の意味内容を拡張し、事業を拡大してきたことが理解できる。また「都民」や「地域連携」のために実施されてきた賑わい事業は、事業の成熟と発展に伴い、多様な様相を呈している。では、これらの事業はどのような方法で効果測定を行ってきたのだろうか。第2節でも述べたように、賑わい事業の成果は、柔軟な効果測定方法と併せて検討する必要がある。そこで次節では、年報の分析だけでは見えづらい現状の芸劇が考える「賑わい」の意味内容に焦点を当て、効果測定方法の実際について検討を行う。

第4節 芸劇の賑わい事業と効果測定

本節では、現在の芸劇が捉える賑わい像と、具体的に実施されている賑わい事業を明らかにし、どのような方法で効果測定を行っているのか調査する。例えば芸劇のウェブサイトには、以下のような文言が記されている。

東京都の音楽・舞台芸術を代表する「顔」として、長期的な視点に立った「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なり、都民の皆様の期待に応えられる劇場を目指しております。²⁸

第2節でも同様の文言を紹介したが、「年報」のような一般の方がアクセスしづらい資料から、誰でも閲覧できるウェブサイトに掲載されている点に注目した。なぜならば、「賑わい」は芸劇の基本理念にとって重要なキーワードであることを公表したといえるからだ。同ページには芸劇の4つのミッションが掲げられている。そのうちの1つが「賑わいの拠点」である。また、芸劇は「芸術文化の次世代を育むハブ拠点」へ²⁹をビジョンとし、これを達成するための4つの要件の中に「賑わい創造」がある。そして、「賑わい創造」のためには「地域と連携し、開かれた劇場・音楽堂として集うことができる交流空間を実現する³⁰」ことをあげている。同様のことは「館長ごあいさつ」でも触れられており、館長の萩田^{ひら}伍氏は「賑わいのある、地域に根差した劇場としての役割を果たし³¹」ていくと述べている。

次に東京都生活文化スポーツ局が公開している「東京都江戸東京博物館外6施設の指定管理者候補者の決定について」を参照する。ここでは令和3年4月1日から令和9年3月31日までの期間、都の文化施設を管理する指定管理者の選定結果を公表している。これまで通り、東京都歴史文化財団は芸劇の指定管理者として選定された。5つある選定理由の1つとして、「豊島区をはじめ、池袋地域の様々な主体と連携し、地域の賑わい創出と芸術文化活動の活性化に寄与しようとしている³²」ことがあげられている。

したがって、芸劇のビジョン・ミッションや指定管理者の選定理由にも触れられているように、芸劇にとっての「賑わい」は劇場を成り立たせる根本の1つであり、また地域社会との関係構築に結びついた考えであることがわかる。では、具体的にどのようにして劇場に賑わいを創出しようとしているのだろうか。

今度は、東京都歴史文化財団が東京都へ提出した「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）」を参照する。計画書には、令和3年度から令和8年度までに執り行う予定の具体的な事業計画の方針が記してある。中でも、

芸劇の掲げるミッションの1つである「賑わいの拠点」に関する項目をみると、「賑わいの創出」の項目として2つの要素があげられている。1つは「劇場の環境整備事業」、もう1つは「賑わいの創出事業」である。前者の事業は、「[いつも安全で快適な劇場][新しい魅力を発見できる劇場][親しみやすく、市民社会に貢献する劇場]としての環境整備³³」としており、ハードとしての劇場空間の整備が目的であることがわかる。後者の事業は3つの要素に分けられており、それぞれ「●アトリウム等のスペースを複合的に活用 ●地域連携の強化 ●大道芸等の開催や地元のイベントの支援³⁴」となっている。つまり、これらはソフトに関する内容であることがわかる。では、このような事業は誰がどのような目的のもと実行するのだろうか。

再び計画書に記載してある組織や人材に関する項目をみると、「地域や近隣大学、NPOと連携し、新規顧客の開拓する事業を企画する³⁵」役割を担う「賑わい担当課長³⁶」という役職が記されている。そして、賑わい担当課長の下でより具体的な事業の企画立案・実行を行う係として事業調整係が置かれている。事業調整係では「アトリウムの賑わい創造」という名目のもと、主催事業として「生まれ！池袋みんなの大道芸」「芸劇+まちがく」を、共催事業として「池袋モンパルナス回遊美術館」「東京フラフェスタin池袋」「ふくろ祭り」「池袋鉄道模型芸術祭」の企画を実行している。これらの事業は終了後、成果を報告書にまとめている。では、その際どのような達成目標が掲げられ、それらをどのような方法で測定しているのだろうか。令和5年度現在、諸般の事情により賑わい担当課長は配置されていないため、事業調整係の関未来奈係長に確認を取ると、令和4年度の達成目標などが記されている資料に目を通すことができた。目標達成のための具体的な取り組みに関する内容を要素ごとにまとめると、「地域住民との関係構築」「劇場に馴染みのない顧客の獲得」「経費負担、人的負担を抑えるための業務効率化」「地域イベントへの積極的参加」などとなった。これらの取り組みは、企画されるイベント毎の成果を評価するというよりも、年間を通じた達成目標だろう。なぜならば、「地域住民との関係構築」や「地域イベントへの積極的参加」には継続的な取り組みが必要だからである。また、「経費負担、人的負担を抑えるための業務効率化」も同様である。「劇場に馴染みのない顧客の獲得」も、事業単体で評価することは難しい。このような背景があるからなのか、目標達成の目安となる主催・共催事業の来場者数は年間を通じた来場者の総数となっていた。

さて、これらのことから何が見えてくるだろうか。最も注目すべき点は、多様な賑わい事業を展開しているにもかかわらず、それらの成果を押し並べて1年間の総来場者数によって評価していることである。事業調整係の賑わい事業が多様なのは、前述した「アトリウム等のスペースを複合的に活用」「地域連携の強化」「大道芸等の開催や地元のイベントの支援」の達成のために必要だからである。つまり、さまざまな角度から事業を展開することにより、包括的に目標達成を目指しているということである。

しかし、複数事業の達成度を測定するにはそれぞれの事業の特性に相応しい効果測定が必要であることは第2節で述べた。そして、歩行者通行量のような画一的な測定方法が賑わい事業の多様さを限定的にしか評価できないこともすでに指摘した通りである。これらのことより、それぞれの事業に見合った定性・定量的な効果測定方法を検討することが必要だといえるだろう。

まとめ

第1章では、「賑わい」という言葉に焦点をあて、一般的に使用される賑わい事業を参照し、芸劇が考える賑わい像とはどのようなものかについて検討した。

第1節では、具体的にどのような賑わい事業があるのか、それらに対する補助・助成事業も併せて調べた。いくつもの補助・助成事業があり、さまざまな自治体などの組織で多様な賑わい事業が採択されていることがわかった。

第2節では、先行研究を参照しながら「賑わい」という言葉の持つ課題と、効果測定における問題点や改善策を検討した。ここで明らかになったことは、賑わいという言葉の多様性は曖昧さと表裏一体だということである。つまり、人や物が集まり繁盛する状況はさまざまな場所や空間において、理想的でありビジョンやミッションを掲げるときにはわかりやすい。しかし、それを具体的な施策レベルにまで落とし込もうとすると関わる人や組織によって、必然的に変化が生じ、多様な様相が生じるのは当然だということである。この当然性を捉えづらくしてしまうのが、画一的な効果測定方法である。先行研究では、「歩行者通行量合計値という旧来の指標」が事業における賑わい概念を曖昧化させるに至ったのではないかと指摘していた。確かに、歩行者通行量を主な賑わい事業の成果基準にしてしまうと、人々がその場所でのどのような様子で過ごし、どのような雰囲気だったのかを捉えづらくなる。例えば、賑わい事業として「子どもも大人も笑顔あふれる音楽イベント」を企画した場合、「笑顔」やそれに付随する「いきいきとした」、「和やかな」といった雰囲気を測定することが難しく

なるということだ。これに対しては、最後に参照した定性評価の導入を提案する先行研究が参考になった。定量評価に加えて、定性的な評価軸を加えることで、多様な賑わい事業に対して柔軟な評価を行うことができるようになるという考えだ。

第3節では、これまで芸劇が発行してきた年報を参照することにより、「賑わい」という言葉の変遷を調査した。芸劇にとっての「賑わい」事業は当初、都民や地域社会に向けて行われてきたが、事業数の増加やそれに伴う意味内容の拡張により多様になったことを述べた。また、それに伴う柔軟な効果測定方法の必要性についても指摘した。

第4節では、現在の芸劇は賑わいをどのように捉えているのか検討した。芸劇にとっての賑わいとはビジョン・ミッションに関係する重要な概念だった。指定管理者の選定にあたり東京都に提出した事業計画書でも賑わいの重要性について触れられており、「アトリウム等のスペースを複合的に活用」「地域連携の強化」「大道芸等の開催や地元のイベントの支援」の3点を実施することが賑わい事業の具体的な方針であることがわかった。具体的な施策には主催・共催事業として、6つの事業があり、事業における効果測定の方法としては、来場者数の測定のみによる定量評価が採用されていた。そのため、実施されている多様な賑わい事業の成果が捉えづらくなっている可能性が浮上した。

次章では、芸劇が当初から現在に至るまで標榜し続けている「地域連携」を念頭においた賑わい事業に焦点をあてる。そして、実際に筆者が携わった賑わい事業「集まれ！池袋みんなの大道芸 2023秋」を通して、成果の考え方や具体的な効果測定の方法について考察を深めていく。

第2章「賑わい」を比較するために

第1節「集まれ！池袋みんなの大道芸」について

ここでは、2023年11月25日(土)、26日(日)に開催された「集まれ！池袋みんなの大道芸 2023秋」の特徴や概況を明らかにし、どのような効果測定の方法を提案できるかを検討する。

前章でも触れた通り、大道芸イベントは芸劇の事業調整係が実施する「アトリウムの賑わい創造」事業の1つである。これまでの経緯を振り返ってみると、第1章第3節の「中期」でも触れたように2009年に初めて実施³⁷されてから、ほぼ毎年度開催されている定番の行事であり、参加費は無料である。開催場所は開催年によって異なる場合があるが、主に劇場前広場やその周辺、池袋西口公園であり、2023年度も同様である。池袋西口公園での開催は、賑わい事業の目的にもなっている地域（豊島区）との連携に寄与しているといえるだろう。

出演している大道芸人たちのパフォーマンスのジャンルは毎年多種多様である。例えば、2012年度の出演者³⁸のジャンルは「アクロバット」「パントマイム／コメディ」「マジック」「ジャグリング」「ダンスパフォーマンス」「演奏パフォーマンス」などだった。2023年度は「ウォーキングアクト」や「チョークアート」などが実施され、目を引いた。2017年からは、来場者が実際に大道芸テクニックを体験できる「チャレンジ広場」が登場し、継続して実施されている。また、今回は池袋大道芸のコンテンツとして「似顔絵コーナー」も実施された。立教大学の学生サークルである漫画研究会のメンバーたちが描き手として参加し、来場者は似顔絵を描いてもらっている間、大道芸を鑑賞できる仕組みとなっていた。この試みもまた、前章で触れた地域や隣接大学と連携した事業に位置付けられるだろう。

ここから、筆者が参加した「集まれ！池袋みんなの大道芸 2023秋」（以下「池袋大道芸」と称する）の概況を示す。11月25日、26日共に11時30分から17時頃までイベントが行われた。25日は、曇り模様だったが時折晴れ間が見られ、外出するには相応しい気候だった。11時30分からは、STILTANGO(スティルトンゴ)による劇場前広場や周辺地域を歩き回る「ウォーキングアクト」パフォーマンスが始まった。その後劇場前広場でもユキンコアキラ氏によるリズムペイントパフォーマンスが行われた。開始時、来場者の出足はまばらだったが、正午頃から徐々に増え始めた。それに伴って、劇場前広場と池袋西口公園の間に位置していた「チャレンジ広場」に参加する人たちも増加し始めた。昼頃から夕方にかけて劇場前広場と池袋西口公園の来場者数はピークに達し、16時30分から行われた最後の演目「Special PARADE」まで多くの人たちが集まっていた。

打って変わって26日は午前中から雨だった。気温も前日より大きく下がった。それに伴い、「チャレンジ広場」と劇場前広場で実施していた「似顔絵コーナー」は芸劇内地下のロワー広場に移動した。同様に、最初のパフォーマーであるユキンコアキラ氏は西口公園内の「池袋西口公園野外劇場 グローバルリング シアター」のステージに場所を移してパフォーマンスが行われた。正午過ぎからは雨足が弱まり、やんでいる時間が増えたため当初の予定通り池袋西口公園に場所を戻すことができた。とはいえ、25日と比べて来場者数は目減りしており、ピーク時で5割程度のように思われた。一方、ロワー広場に移動した「チャレンジ広場」と「似顔絵コーナー」は前日の8割程度はいたようだった。当然、屋内開催だったことが大

きな理由だが、場所の利点もあったと考えられる。ロワー広場は池袋駅から続く地下通路の出入り口の1つであり、普段から地域住民などが往来する場所であるためだ。加えて、26日は天気がすぐれなかったこともあり、普段よりも多くの人たちが往来していた可能性も考えられる。また、ロワー広場は芸劇の「シアターイースト」「シアターウエスト」の出入り口とも繋がっている。26日はそこで2つの公演が行われており、開場を待つ観客たちも多くいたため、比較的ロワー広場では来場者が多く見えた可能性があるだろう。

それでは、今あげた様子からどのような効果測定の方法を検討できるだろうか。池袋大道芸の会場では、老若男女問わず多様な人たちが芸劇内外を歩き来していた。しかし、来場者の属性や会場内での動きについては、前章で述べたように測定されていない。どのような人たちがどのような場面で足を止めていたのかを測定することは、賑わい事業の発展や大道芸イベントの品質向上のためにも必要ではないだろうか。以上の理由から、来場者の傾向を踏まえた定量的測定と、イベント会場での動きを踏まえた定性的測定の方法を提案したい。次節ではより具体的な測定方法について触れながら池袋大道芸の賑わい像を検討する。

第2節 効果測定の方法と結果

ここでは、池袋大道芸の来場者に焦点を当てた定点観測による定量的な測定法と、同じく定点観測による来場者の動向を捉える定性的な観測法を提案する。池袋大道芸の比較対象にはイベントの行われていない平日の11月15日(水)を選んだ。なお、さらに詳細に賑わい効果を測定するには池袋大道芸のない週末との比較も必要であるが、今回は観測法の提案を主眼におき、明確な違いがより視覚化しやすい平日との比較とした。この比較を通じて、公園の利用者のニーズや傾向を把握し、イベントの効果や影響を浮き彫りにすることで、池袋大道芸における賑わいの様相を明らかにできるはずだ。定量・定性測定は11月26日(日)に行い、25日(土)は定性測定のみ行った。加えて、これらの測定によりどのような結果が見えてきたのかも検討する。なお、これらの観測法やそれに関する項目などは第1章で触れた「5. 広場の評価について」を参考にしている³⁹。

はじめに、定点観測の前提を示す。観測は目視にて行った。また、池袋大道芸は野外で開催され、かつ無料であることから来場者を正確に捉えることは難しいため、会場を往来する人々を測定対象とした。そして、測定場所には池袋西口公園を選んだ。なぜならば、劇場前広場を測定場所にした場合、芸劇を出入りする公演目当ての来場者と混ざってしまい正確な数値を捉えづらくなってしまおうと考えたためである。定点観測の場所は同公園で人々が入り出る地点を①から④とナンバリングした(図1)。観測時間帯は人々の動きが活発になる昼前後の11時から12時頃、13時から14時頃と、下校、夕食など自由な時間が発生し始める夕方16時から17時頃の計3回とし、各地点において測定にかかる時間はそれぞれ5分とした。測定対象は「親子」「カップル/夫婦」「中年男性」「中年女性」「高齢男性」「高齢女性」「若年男性」「若年女性」「子ども」である⁴⁰。なお、「親子」「カップル/夫婦」は1組ではなく、それぞれ1人ずつ計上している。「子ども」は小学生から高校生くらいまでを想定しており、学校の制服を着ている場合は子どもに計上している。また、中年は40代から50代、高齢は60代以上、若年は20代から30代前後くらいを想定している。

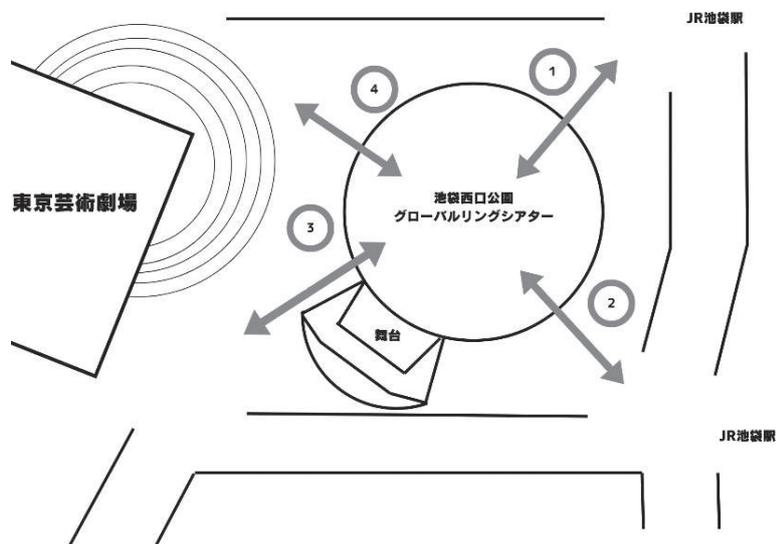


図1 池袋西口公園の観測地点(筆者作成)

定性的測定の基準には、数値化しづらい来場者の動きを捉えるために「行動の多様性」と「利用者の多様性」という評価基準を設けた。基準は評価の高い順にそれぞれ「A」「B」「C」の3区分とした。なお、定性評価は約20分間の定点観測の中で、観測できた公園の様子をもとに行っている。「行動の多様性」(図2)では「A、子どもの遊ぶ様子を眺めるなど、「何かをする/見る・反応する」関係性が生じている」「A、演者や知らない人どうして交流しようとする人が現れる」、「B、通り過ぎる人と、留まる人がいる」「B、素通りと一定時間何らかの目的意識を持って行動する利用者(イスに座って作業をする、お喋りをする、など)が混在する」、「C、素通りが多く、滞留行動が見られない」「C、無目的な滞留に限られる」の項目を設けた。ここでは通行量よりも主に、公園の利用者どうしが交流するなどの関係性が生じるかどうかを念頭に置いている。「利用者の多様性」(図3)では「A、あらゆる年齢層、性別、属性の利用者がいる」「A、女性や子どもの利用が目立つ」、「B、グループの利用者がいる」「B、時間帯によって、利用者の傾向が異なる」、「C、特定の傾向の利用者のみが利用している」「C、女性や子どもの利用が目立たない」の項目を設けた。「利用者の多様性」の評価基準に女性や子どもの利用について設けた理由は「公共スペースの公平性」が担保されているかどうかを判断するためである。つまり、池袋西口公園が公共スペースとして本来担う役割である利用者の多様性を受容できているかどうかを確認することが主な目的である。なお、今回のような定性評価を行う場合、AからCまでの判断項目が混在する可能性がある。その場合、定性評価後に必要であればその項目に対して観測者が適宜注釈をつけるなどの工夫が必要だろう。

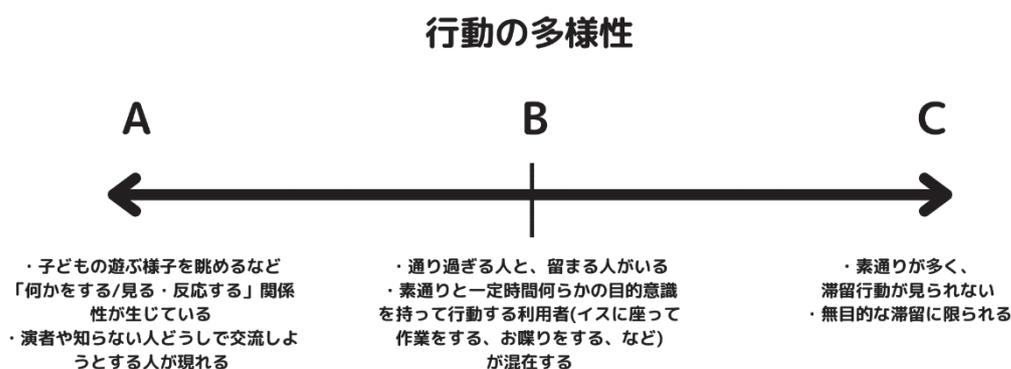


図2 定性評価の指標「行動の多様性」(筆者作成)

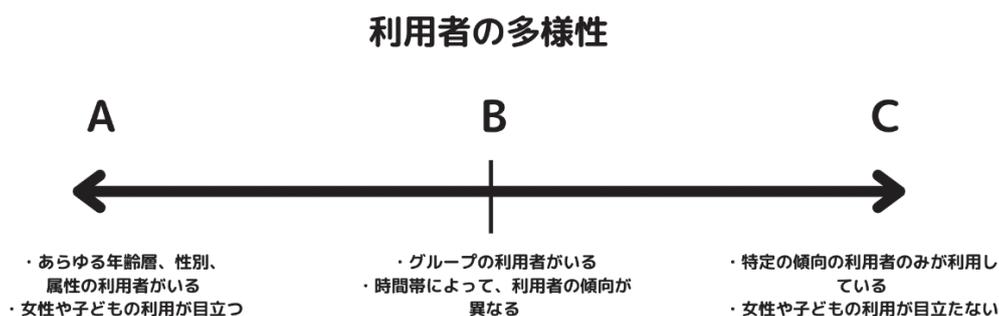


図3 定性評価の指標「利用者の多様性」(筆者作成)

それでは、先に11月15日(水)の測定結果について検討する。以下の表1~3に、定点観測による結果を時間帯順に示した。3つの時間帯の測定結果を通して共通している点は、「親子」「カップル/夫婦」「子ども」「高齢女性」の利用者が他と比べて少ないという点である。一方で「中年男性」や「中年女性」の人数は、どの時間帯であっても一定数を保っている。また、日中から夕方の時間帯になると「若年男性」「若年女性」の人数が増加し始めていることがわかる。また、全体的に②と④地点の通行者が多く、逆に③地点の通行者はほとんどいないこともわかる。

表1 11月15日の測定結果1（筆者作成）

池袋西口公園 2023年11月15日(水) 測定結果 (1回目)									
	①測定時間 11:07-11:12		②測定時間 11:13-11:18		③測定時間 11:19-11:24		④測定時間 11:25-11:30		
属性	入場者数(人)	退場者数(人)	入場者数(人)	退場者数(人)	入場者数(人)	退場者数(人)	入場者数(人)	退場者数(人)	総計
親子	0	0	3	4	0	0	3	4	14
カップル/夫婦	0	0	0	0	0	0	0	2	2
中年男性	3	0	8	2	1	1	3	4	22
中年女性	0	4	15	6	2	0	1	11	39
高齢男性	1	0	5	1	0	1	3	3	14
高齢女性	1	1	1	0	0	0	0	1	4
子ども	0	0	2	0	5	0	3	3	13
若年男性	0	2	6	0	0	1	3	2	14
若年女性	0	3	3	2	0	0	6	5	19
総計	5	10	43	15	8	3	22	35	141

表2 11月15日の測定結果2（筆者作成）

池袋西口公園 2023年11月15日(水) 測定結果 (2回目)									
	①測定時間 13:54-13:59		②測定時間 14:00-14:05		③測定時間 14:05-14:10		④測定時間 14:10-14:15		
属性	入場者数(人)	退場者数(人)	入場者数(人)	退場者数(人)	入場者数(人)	退場者数(人)	入場者数(人)	退場者数(人)	総計
親子	0	0	2	0	0	0	2	0	4
カップル/夫婦	2	2	0	4	0	0	0	0	8
中年男性	1	1	8	9	0	0	4	7	30
中年女性	0	0	16	5	0	0	1	2	24
高齢男性	0	1	0	0	0	0	0	0	1
高齢女性	0	0	0	0	0	0	1	1	2
子ども	0	0	0	0	0	0	0	0	0
若年男性	1	2	11	2	0	0	2	4	22
若年女性	3	3	7	5	0	0	2	1	21
総計	7	9	44	25	0	0	12	15	112

表3 11月15日の測定結果3（筆者作成）

池袋西口公園 2023年11月15日(水) 測定結果 (3回目)									
	①測定時間 16:53-16:58		②測定時間 16:58-17:03		③測定時間 17:03-17:08		④測定時間 17:08-17:13		
属性	入場者数(人)	退場者数(人)	入場者数(人)	退場者数(人)	入場者数(人)	退場者数(人)	入場者数(人)	退場者数(人)	総計
親子	0	0	4	0	0	0	0	0	4
カップル/夫婦	0	2	0	0	0	0	4	2	8
中年男性	0	4	5	3	0	0	6	3	21
中年女性	1	9	5	4	0	0	1	1	21
高齢男性	1	5	3	0	0	0	0	0	9
高齢女性	0	1	0	0	0	0	0	1	2
子ども	0	0	0	0	0	0	0	0	0
若年男性	2	4	8	17	0	0	5	1	37
若年女性	3	2	10	9	0	0	3	4	31
総計	7	27	35	33	0	0	19	12	133

次に定性評価の結果を検討する。イベントの行われていない平日における池袋西口公園の通行者は一定数いるものの、滞留者はそれに比べて少ない印象を抱いた（写真1）。公園内にはベンチがあり通行者が座れるようになっているものの、互いに交流することはなく、待ち合わせや個人的な作業などの目的で利用しているように見えた（写真2）。したがって、

一定数の滞留者が見受けられるものの、互いに交流する雰囲気などは生じづらい状況だといえる。また、公園では常に多様な人々が利用しているわけではなく、時間帯によって利用者の傾向が変化していた。これらのことから、「行動の多様性」「利用者の多様性」は両方ともB評価であると判断した。



写真1 池袋西口公園の様子



写真2 池袋西口公園ベンチ周辺の様子

それでは、15日の測定結果と比較しながら11月26日の定量測定の結果（表4～6）を検討していく。まず、共通点をあげると、15日の結果と同様に「中年男性」と「中年女性」の通行者数は一定数あり、人数も同程度だった。「子ども」「高齢女性」の通行数量も15日と変わらず少ない水準のままだった。「高齢男性」も同程度だった。また、歩行者の通行地点も②と④地点が多く、③地点の通行者はほとんどいなかった。相違点としては「親子」「カップル/夫婦」の通行者が大きく増えていたことや「若年男性」「若年女性」の通行者が増えていたことがあげられる。そのため、単独行動をする子どもの数は少ないままだったが、親子の数が増えたこともあり、子ども自体の数は多かった。

表4 11月26日の測定結果1 (筆者作成)

池袋西口公園 2023年11月26日(日) 測定結果 (1回目)									
	①測定時間 11:43-11:48		②測定時間 11:49-11:54		③測定時間 11:55-12:00		④測定時間 12:00-12:05		
属性	入場者数(人)	退場者数(人)	入場者数(人)	退場者数(人)	入場者数(人)	退場者数(人)	入場者数(人)	退場者数(人)	総計
親子	0	0	4	9	0	3	4	12	32
カップル/夫婦	0	0	2	4	0	0	2	2	10
中年男性	1	1	12	2	0	0	2	5	23
中年女性	2	2	18	1	0	1	2	5	31
高齢男性	0	1	1	0	0	0	1	2	5
高齢女性	0	0	0	0	0	0	0	1	1
子ども	0	0	0	0	0	0	0	0	0
若年男性	2	2	20	6	0	0	2	9	41
若年女性	1	1	8	3	0	0	1	10	24
総計	6	7	65	25	0	4	14	46	167

表5 11月26日の測定結果2 (筆者作成)

池袋西口公園 2023年11月26日(日) 測定結果 (2回目)									
	①測定時間 13:59-14:04		②測定時間 14:00-14:05		③測定時間 14:05-14:10		④測定時間 14:10-14:15		
属性	入場者数(人)	退場者数(人)	入場者数(人)	退場者数(人)	入場者数(人)	退場者数(人)	入場者数(人)	退場者数(人)	総計
親子	3	4	2	3	0	0	5	9	26
カップル/夫婦	0	2	13	6	0	2	7	10	40
中年男性	3	4	4	5	0	1	6	12	35
中年女性	1	11	6	2	0	0	2	2	24
高齢男性	3	3	5	2	0	0	1	5	19
高齢女性	0	1	0	0	0	0	2	1	4
子ども	3	3	0	0	0	0	0	2	8
若年男性	3	2	12	5	0	0	1	5	28
若年女性	6	5	8	2	0	0	9	5	35
総計	22	35	50	25	0	3	33	51	219

表6 11月26日の測定結果3 (筆者作成)

池袋西口公園 2023年11月26日(日) 測定結果 (3回目)									
	①測定時間 16:44-16:49		②測定時間 16:58-17:03		③測定時間 17:03-17:08		④測定時間 17:08-17:13		
属性	入場者数(人)	退場者数(人)	入場者数(人)	退場者数(人)	入場者数(人)	退場者数(人)	入場者数(人)	退場者数(人)	総計
親子	12	4	9	5	0	0	2	4	36
カップル/夫婦	14	6	12	12	2	4	4	18	72
中年男性	6	3	5	3	0	1	6	5	29
中年女性	0	2	9	4	0	0	5	5	25
高齢男性	0	0	0	0	0	0	0	0	0
高齢女性	0	0	0	0	0	0	0	0	0
子ども	1	0	0	0	0	0	0	0	1
若年男性	6	4	18	3	0	0	10	1	42
若年女性	0	2	27	13	0	0	15	9	66
総計	39	21	80	40	2	5	42	42	271

次に定性評価の結果を検討する。「行動の多様性」にある「何かをする/見る・反応する」関係性については、ウォーキングアクトのパフォーマーの存在が大きかった（写真3、写真4）。普段は滅多に見られない脚長のヒツジやクラウンは、ただ歩いているだけで周囲の目を引いていた。彼らは表情や動作など身体を使い、通行人とのコミュニケーションを図っていた。それにより通行人どうしの距離は縮まり、一緒に驚いたり、笑ったりしていた。「利用者の多様性」の観点では、大道芸人の前に滞留し、パフォーマンスを鑑賞していた人たち（写真5）の中には演者の熱心なファンもいたようで、小さな椅子やシートを持ち込んでいた。彼らの中には終演後、演者と打ち解けた様子で会話をする者もあり、様々な公演に足を運んでいることがうかがえた。若年から中年層の鑑賞者が多い印象を抱いたが、ウォーキングアクトのパフォーマンスと合わせると、さまざまな年齢層の人たちが大道芸に関心を抱いていたといえるだろう。したがって、「行動の多様性」「利用者の多様性」ともにA評価であると判断した。



写真3 ウォーキングアクトを囲む人たち



写真4 ウォーキングアクトを囲む人たち



写真5 パフォーマンスを鑑賞する人たち

最後に、25日に行った定性測定の結果を検討する。25日は曇りがちではあったが、26日より多くの人たちが池袋大道芸を訪れていたように見えた。「行動の多様性」では、26日とほぼ同様の結果となった。日中は子ども連れの人たちが多く、子どもたちが演者を囲んで一緒に遊ぶ光景が見られた(写真6)。また、その光景を見守る人たちも多くいた。親どうしの交流も見られた。最後の演目「Special PARADE」では、「行動の多様性」「利用者の多様性」それぞれを確認することができた(写真7)。26日と同様に大人から子どもまで多様な人たちが池袋大道芸に関心を寄せていたといえるだろう。したがって、どちらもA評価だと判断した。



写真6 ウォーキングアクトを囲む人たち



写真7 「Special PARADE」を鑑賞する人たち

さて、以上の結果を簡単にまとめると次のようにいえる。平日の池袋西口公園に比べて休日のイベント時は通行者数が増加しており、属性も多様化していた。また、イベントが行われていることで通過するだけでなく滞留する人も増加していた。その結果、多様な行動パターンを測定することができ、定性評価も平日のBからAとなった。一方で、「高齢女性」の通行者は両日ともに少ないままだった。

これらの結果より、池袋大道芸の実施は池袋西口公園を中心に滞留行動を促すことに寄与しており、かつ多様な属性の人々に対してより豊かな行動パターンを生じさせるきっかけになっていたといえるだろう。したがって、池袋大道芸の実施は賑わいを生み出していたと判断できるのではないだろうか。

まとめ

第2章では、池袋大道芸の特徴を明らかにし、新たな効果測定法を提案した。これまでの効果測定法では、来場者数を評価基準としており、その増減によって成果を判断していた。しかし、この方法だけでは来場者の属性や行動パターンを測定することができず、どのような賑わいが生じていたのか把握できない。そこで、第2節では池袋大道芸の参加者の属性と行動に注目し、定量・定性の両軸から効果測定を行った。結果、池袋大道芸の実施が、池袋西口公園の利用者数の増加と行動パターンの変化を生み出す可能性があることがわかった。

結論

ここでは、芸劇における賑わい創出の抱える課題を整理し、今後の展望を提示したい。第1章でも述べたように、辞書的な意味における「賑わい」が指し示す内容は単純であり、日常会話で「賑わい」を用いる分には難しく考える必要はない。しかしそれが行政や自治体などの事業に関わってくると急に複雑性を伴う。なぜならば、賑わい事業は事業ごとに目的が異なっており、さまざまな場所でそれぞれの「賑わい」を創出しているからだ。これまで「賑わい」を評価するために、歩行者通行量などの定量測定方法を用いて賑わい事業を評価してきたが、それだけでは多様な「賑わい」事業の特性を正確に捉えることにはならなかったようだ。そして、似たような状況が芸劇内でも起きていることが見えてきた。そのため、本論で提案した「事業に合った定性・定量的な効果測定方法」はこうした状況の解決策の1つとなりうるのではないだろうか。例えば、「賑わいの創出事業」における「地域連携の強化」についていえば、具体的に何がどのようになれば「強化」されたことになるのかわかりづらいのが現状である。池袋西口公園でイベントを催すだけでは、連携しているようにみえても、強化できているかどうかはわからないのではないだろうか。今回、通常時とイベント時とを独自の効果測定方法で比較したことにより、イベント時の方が多様な利用者が往来していることがわかった。その一方で「高齢女性」の利用者が増えていないこともわかった。今後、地域の高齢女性も参加しやすくなるような賑わい事業を提案することが可能だろう。池袋西口公

園を例にして具体的な提案をするならば、イスやテーブルなどの休憩できるスペースがあると良いのではないだろうか。そうすれば、高齢者だけでなく他の人たちも今まで以上に滞留しやすくなるだろう。参考までに、2023年11月12日(日)に開催された他地域の大道芸イベント「にぎわい爆発あつぎ国際大道芸2023」の実施風景を掲載する。



写真8 厚木公園における大道芸イベントの様子

イベント会場の1つである厚木公園には、池袋西口公園と同様に野外ステージが併設され、互いに造りや雰囲気も似通っていた。写真8をみると、野外ステージを正面に少し離れたところにイスやテーブルが配置されていることがわかる。公園にはいくつかの屋台が出店しており、大道芸の鑑賞者たちは老若男女問わず飲食をしながら大道芸を眺めていた。

本論では芸劇の多様な賑わい事業の中から個別の賑わい事業に焦点を当て、賑わい事業の抱える課題や今後の可能性をより明確にする効果測定の方法を検討した。今後、こうした試みが他の賑わい事業にも及ぶことで、芸劇における地域連携事業の意義と課題がより一層明確になることを願っている。

注

- 1 国土交通省, 「暮らし・にぎわい再生事業」, 2009年, <https://www.mlit.go.jp/crd/index/kuranigi/pdf/kuranigipamph20090514.pdf> (2023年12月17日最終アクセス)
- 2 公益財団法人東京観光財団, 「水辺のにぎわい創出事業費助成金交付要綱」, 2023年, https://www.tcvb.or.jp/jp/news/chiki_r5_mizube_kofu_2.pdf (2023年12月17日最終アクセス)
- 3 全国商店街振興組合連合会, 「平成25年度補正 地域商店街活性化事業 (にぎわい補助金)」, 2014年, <http://www.shotengai.or.jp/download/oubo/pdf/koboyoryo1406.pdf> (2023年12月17日最終アクセス)
- 4 石井裕介・日野泰雄・内田敬, 「中心市街地のにぎわいの定量的評価に関する基礎的研究－御堂筋オープンテラス社会実験を事例として－」, 『土木計画学研究・講演集 (CD-ROM)』, 2003年, 1頁
- 5 鈴木英之, 「中心市街地における多様な「賑わい」の評価法について」, 『地理情報システム学会講演論文集 (CD-ROM)』, 2014年, 1頁
- 6 国土交通省 国土技術政策総合研究所, 『国総研資料 第971号』, <https://www.nilim.go.jp/lab/bcg/siryou/tnn/tnn0971.htm> (2023年12月17日最終アクセス)
- 7 新階寛恭・吉田純土, 「都市内における広場の空間評価に関する研究－実態調査に基づく広場空間の質の評価手法の検討－」, 『国総研資料 第971号』, 2017年, 94頁
- 8 Information and Communication Technologyの略。情報処理および通信技術を活用したコミュニケーションを意味する。
- 9 屋内外の位置情報測位システムに使用する無線端末のこと
- 10 前掲注⁷, 99頁

- 11 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 要覧 2002』, 2002年, 9-10頁
- 12 同上
- 13 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 要覧 2003』, 2003年, 11頁
- 14 同上
- 15 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 要覧 2005』, 2005年, 12頁
- 16 ふくろ祭り公式ページ, 「池袋「ふくろ祭り」「東京よさこいコンテスト」」, <https://www.yosakoitokyo.gr.jp/> (2024年1月22日最終アクセス)
- 17 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 要覧 2008』, 2008年, 19頁
- 18 同上
- 19 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 要覧 2009』, 2009年, 21頁
- 20 同上
- 21 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 要覧 2010』, 2010年, 24-26頁
- 22 同上
- 23 同上
- 24 同上
- 25 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 2012』, 2012年
- 26 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 2014』, 2014年, 48頁
- 27 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 2019』, 2019年, 22頁
- 28 東京芸術劇場, 「東京芸術劇場とは」, <https://geigeki.jp/about/index.html> (2023年12月17日最終アクセス)
- 29 同上
- 30 同上
- 31 東京芸術劇場, 「館長ごあいさつ」, https://geigeki.jp/about/greetings_superintendent.html (2023年12月17日最終アクセス)
- 32 東京都生活文化スポーツ局, 「東京都江戸東京博物館外5施設指定管理者候補者の選定理由 (審査委員会議事要)」, 2020年, https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/bunka/bunka_shisetsu/0000001437.html (2023年12月17日最終アクセス)
- 33 東京都生活文化スポーツ局, 「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, 23頁 (2023年12月17日最終アクセス)
- 34 同上
- 35 前掲注³³, 60頁
- 36 同上
- 37 前掲注²¹, 25頁
- 38 東京芸術劇場, 「東京芸術劇場リニューアル記念 集まれ! 池袋みんなの大道芸」, <https://www.geigeki.jp/performance/event007/001-2/#a03N&K> (2023年12月17日最終アクセス)
- 39 前掲注⁷
- 40 池袋西口公園の付近には、池袋駅、東京芸術劇場、その他商業施設などがあり多種多様な人たちが公園を利用する。なるべく利用者の傾向や属性を網羅的にするため、このような分類にした。また、測定時は複数人が密集したり、互いに会話したりしている様子などを確認し、カップルか親子かなどを判断した。

参考文献

- ・国土交通省, 「暮らし・にぎわい再生事業」, 2009年, <https://www.mlit.go.jp/crd/index/kuranigi/pdf/kuranigipamph20090514.pdf> (2023年12月17日最終アクセス)
- ・公益財団法人東京観光財団, 「水辺のにぎわい創出事業費助成金交付要綱」, 2023年, https://www.tcvb.or.jp/jp/news/chiki_r5_mizube_kofu_2.pdf (2023年12月17日最終アクセス)
- ・全国商店街振興組合連合会, 「平成25年度補正 地域商店街活性化事業 (にぎわい補助金)」, 2014年, <http://www.shotengai.or.jp/download/oubo/pdf/koboyoryo1406.pdf> (2023年12月17日最終アクセス)
- ・石井裕介・日野泰雄・内田敬, 「中心市街地のにぎわいの定量的評価に関する基礎的研究－御堂筋オープンテラス社会実験を事例として－」, 『土木計画学研究・講演集 (CD-ROM)』, 2003年, 1頁

- ・鈴木英之,「中心市街地における多様な「賑わい」の評価法について」,『地理情報システム学会講演論文集 (CD-ROM)』,2014年,1頁
- ・国土交通省 国土技術政策総合研究所,『国総研資料 第971号』, <https://www.nilim.go.jp/lab/bcg/siryou/tnn/tnn0971.htm> (2023年12月17日最終アクセス)
- ・新階寛恭・吉田純土,「都市内における広場の空間評価に関する研究—実態調査に基づく広場空間の質の評価手法の検討—」,『国総研資料 第971号』,2017年,94,99頁
- ・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 要覧 2002』,2002年,9-10頁
- ・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 要覧 2003』,2003年,11頁
- ・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 要覧 2004』,2004年,11頁
- ・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 要覧 2005』,2005年,12頁
- ・ふくろ祭り公式ページ,「池袋「ふくろ祭り」[東京よさこいコンテスト]」, <https://www.yosakoitokyo.gr.jp/> (2024年1月22日最終アクセス)
- ・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 要覧 2008』,2008年,19頁
- ・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 要覧 2009』,2009年,21頁
- ・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 要覧 2010』,2010年,24-26頁
- ・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 2012』,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 2014』,2014年,48頁
- ・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 2019』,2019年,22頁
- ・東京芸術劇場,「東京芸術劇場とは」, <https://geigeki.jp/about/index.html> (2023年12月17日最終アクセス)
- ・東京芸術劇場,「館長ごあいさつ」, https://geigeki.jp/about/greetings_superintendent.html (2023年12月17日最終アクセス)
- ・東京都生活文化スポーツ局,「東京都江戸東京博物館外5施設指定管理者候補者の選定理由(審査委員会議事要)」,2020年, https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/bunka/bunka_shisetsu/0000001437.html (2023年12月17日最終アクセス)
- ・東京都生活文化スポーツ局,「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, 23, 60頁 (2023年12月17日最終アクセス)
- ・東京芸術劇場,「東京芸術劇場リニューアル記念 集まれ!池袋みんなの大道芸」 <https://www.geigeki.jp/performance/event007/001-2/#a03N&K> (2023年12月17日最終アクセス)

東京芸術劇場のインクルーシブ事業 —ファシリテーション実習生の葛藤とコーディネーターのあり方について—

短期コース・教育普及分野 研修生
田中 千尋

はじめに

研修中、筆者は東京芸術劇場の事業調整係社会共生担当が受け持つ業務に携わった。本稿では、研修中に携わった複数の事業のうち、「東京のはら表現部」を中心に取り上げる。目的は、東京芸術劇場として本事業に取り組む意味を最大化し、市民や地域にとってよりよいものとするために、事業に必要なファシリテーションの人材育成における葛藤を環境との相互作用から考察した上で、それらの環境を調整するコーディネーターの今後のあり方を議論することである。

本稿執筆にあたる背景を述べておく。筆者は、当劇場のアーツアカデミーの研修を受ける数年前、障害児を対象とした支援現場に携わっていた。障害のある人は、特性による「不適切」な行動の結果、地域内の生活の場に馴染めず、冷ややかな視線を送られることが少なくない。支援者としての筆者が行っていたのは、学校や保育所・家庭等で適応しづらい状態の彼らが「適切な行動」をとるための訓練であり、彼らがその場に受け入れられやすい行動を獲得することを目指していた。そんな、彼らの行動について「支援者」という立場から「不適切である」と判断することに対しておこがましさを違和感を感じていたある日、絵画を専門とするアーティストが施設を訪れた。そのとき、アーティストがごく自然に彼らと一緒に絵を描く姿を目の当たりにし、それが筆者にとって、彼ら障害者の行動への見方や捉え方が変化する瞬間であった。「不適切」と判断・評価をする「私」と「相手・環境」との間にこそ「障害」があると気づき、次第に関心は、個の行動を変えることから、「私」と「相手・環境」の間にある障害を解消することへと変化した。

そういった観点から述べると、「東京のはら表現部」（高校生からユース世代向け連続ワークショップ。障害やダンス経験の有無に関わらず、身体の内側からわき起こる表現を引き出し、個性を活かし合いながらダンスを楽しむ。第2章で詳述）の身体表現のワークショップは、障害のある参加者に、他者や環境とのあいだに障害を感じさせない、人と人が対等に繋がる強い活力のある空間だと考えられる。その場にいる多様な人たちが、生き生きと表現を楽しむ様子は、共生社会が体現されている。そして、人が集まるだけでそのような表現が生まれることはなく、その場の身体表現を支えるのはファシリテーション（第2章で詳述）の力である。また、そういった場が作り出される裏側には、さまざまな調整を厭わず行う、社会共生担当スタッフの業務がある。

全国公立文化施設協会が劇場・音楽堂等を対象に、今後の劇場等における「障害者の文化・芸術活動の推進に向けた取組状況」を調査した報告がある。ここで「貴施設は文化、芸術をとおして教育・福祉・医療・地域のコミュニティなどをつなぐコーディネーター（アートコーディネーター）の機能を発揮していますか」という質問に対して「とても発揮している」「やや発揮している」というポジティブな回答をした施設は合わせて41.5%であり、課題となっているのが「他の施設とのコーディネーターとなる人材・組織がない（52.3%）」ことであった¹。そもそも地域コミュニティとの間に立ち、調整を行う劇場のコーディネーターという役割は、何に配慮をしながら行うのだろうか。

本稿では、複数の関係者間で事業を調整する当劇場の社会共生担当の職員をコーディネーターとして捉え、実務・担当者や関係者への聞き取りを通じて学んだ状況を整理し、担当者の認識の整理、他の事例との比較を行い、見えてきた東京のはら表現部の課題を取り上げていく。また福祉と芸術をつなぐ場において、ファシリテータを継続して育成する際、コーディネーターはどのような点に意識を向けて、環境を調整していけばよいのかを明らかにしていきたい。

本稿は3章の構成から成る。第1章では、日本社会における障害者の芸術活動の位置付けや、東京のはら表現部の概要と歴史を概観した上で、ワークショップ及びファシリテーション実践者の育成を実施する意義を整理する。第2章では、ワークショップ現場におけるファシリテーションの役割について確認したあと、聞き取り調査から見えてきた、ファシリテ-

ション実習生の、東京のはら表現部の表現活動(ファシリテーション)への認識を明らかにする。第3章では、コーディネーターの役割を明らかにした上で、他の劇場や文化施設での取り組みと比較しながら、東京芸術劇場のコーディネーターの課題と提案を行う。

聞き取りや実務を通して見えてきたのは、「対等であるすべての人が生き生きと表現する世界観」を体現する手前には、現実的な問題も横たわっているということだ。それらの現実的な問題に対して対応策を練っていくのが、コーディネーターの存在だ。今回は東京芸術劇場のスタッフ、他施設等でコーディネート役割を担うスタッフへの聞き取りを通して見えてきた課題から、コーディネーターの在り方について議論していきたい。

第1章 共生社会に向けての芸術と福祉の融合

第1節 劇場におけるインクルーシブ・アート

劇場が「広場」と言われて久しい。「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」(劇場法)にて、劇場は多様な人が芸術文化に触れられる「新しい広場」としての機能をもつように示されたのは2012年のことである。それから10余年、劇場はさまざまな人が芸術文化に親しみをもって体験できるように、学校や福祉施設など地域に飛び出していくことも多くなってきた。なかでも多様なバックグラウンド、身体・発達などをもった人々が属性や立場を超えてアートに触れることができる「東京のはら表現部」は、今後の劇場のあり方を考えていく上で参考になることも多いだろうと考え、本稿のメインモチーフに位置づけている。そこでまずは、共生社会における劇場の役割を考えるときに、以下を例にしながら、考察していきたい。

Bは手に細く丸めた新聞紙を持っている。部屋の真ん中にいるA、C、D、E

B：4人(A、C、D、E)の方へ、重たい足取りで、うなだれたままのっそりと近づく

A：大きな声で「あっちー！」と言いながら、部屋の後方の空間を指差し、駆け出す

C、D、E：Aについていくように走っていく

東京のはら表現部が都内の芸術高校の生徒を対象としたアウトリーチ(出張型)・ワークショップで、多様な人々が行う身体表現を楽しむ手法の体験を目的としたものであり、参加者が即興的に反応し合った場面を筆者が記録したものである。まず、新聞を持ったBがA、C、D、Eの4人に対して働きかけようとする。すると、4人の中にいたAが反応し、もう3人に対して「あっちー！」と言うと、Aは部屋の後方へ走っていく。そして、後ろのC、D、Eもその動きにつられるように走っていく。C、D、Eらの顔には「次に何が起こるだろうか」という期待と戸惑いの表情が浮かんでいる。

ここでそれぞれの立場を紹介していく。「あっちー！」と言ったAは、東京のはら表現部のダンサーで普段は都内の特別支援学校に通っている。新聞紙を持っていたBは東京のはら表現部のファシリテーション実習生である。実習生は、場で個々の身体表現が活性化するように、必要に応じて動きを加えたり声かけを行ったりする。C、D、Eは、都内の芸術高校の高校生である。高校生と東京のはら表現部メンバー(ダンサー・実習生)は初対面となるワークショップであった。日常の教育や支援の枠組みの場では、誰かが「する」、もう一方の誰かは「される」という一方的な関係になることが多い。例えば、実習生が教え、ダンサーは型のあるダンスを踊り、高校生は模倣するという具合である。だが、このワークショップの一場面では、そういった立場性もたらす「する／される」の境界は緩やかに消えている。「ともに生きる(共生社会)」とは、マイノリティ側がマジョリティ側から一方的に支えられたり、教えられたりするものではない。上記の場面では、身体表現を楽しむことに目的が置かれていたため、障害者、実習生、高校生といった社会的な属性は脇に置かれている。そこには、自分とは異なる身体、経験、あるいは考えをもった一人ひとりの他者と一緒にいることを通し、わかり合ったり、わかり合えなかつたりする体験があるのみだ。誰かが動いたことに対して、別の誰かが反応する。そうするとそれを見て、また他の誰かが反応する…といった応酬が繰り返されることが東京のはら表現部のワークショップではよく起こる。

またアートは、その中にさまざまな感情が渦巻くことを否定しない。上の場面で東京のはら表現部の活動を初めて体験する高校生たち(C、D、E)は、これまで授業で教えられてきた振り付けのある舞踊とは異なる動きの自由さに若干の戸惑いを見せている。そしてダンサーのAは高校生たちと一緒に自分のアイデアを試したくてたまらないといったような、喜びや期待のエネルギーで溢れている。さまざまな感情の発露が否定されない場所では、その人独自の表現が引き出されていき、その表現がまた次の人の表現に影響を与えていく。アートは、その場で起こったことについて、社会的なものさし(生産性や経済的な合理性)で「いい／悪い」を判断せず、別の尺度から眺めたり、問いを投げかけたりすることが得意だ。

高校生のアンケート回答では、Aさんとの交流を通して「私たちは障害を持つ人に対してつい、それに触れないようにしたり、優しく振る舞ったりすることがある。けれども、それはひとつの差別なのかもしれない」といったことが書かれていた。このように、ワークショップで起きた出来事が、自分の普段の振る舞いや思考を振り返る機会になっている。「音楽がかかっていることで楽しかった」と、音楽の有用性に気づく学生もいた。ポイントは、ワークショップ運営側はその気づきを必ずしも意図していないことだ。その場にいる人たちがどうすれば表現を楽しめるか、ということを考えて実施した結果としてのアウトカムだったということである。アートは学びの方向性を限定しないということにも、価値を見出すことができるだろう。

第2節 東京のはら表現部の概要

第1項 東京のはら表現部の立ち上げ

東京のはら表現部は、東京芸術劇場の社会共生事業のひとつである。2009年から始まった鑑賞サポート事業に加えて、2019年より障害のある人が表現にも参加できる芸術文化事業として開始した。令和2年度のアーツアカデミー研修生黒木裕太氏の報告書によると、東京のはら表現部は、公共劇場の役割として、作品の発表や共生社会を体現する「共創」の芸術表現のモデルとして提示していくことで、多様な人が対等な関係性のもとで表現を行うというコンセプトの波及を目指しており、事業目標として下記の3つを掲げている²。

- ①場の創出：障害の有無に関わらずともに自由な身体表現を楽しむ場づくり
- ②人材育成：インクルーシブな身体表現のファシリテータの育成
- ③作品創造と発表：芸術性の高いインクルーシブな表現作品の創造と発表

2023年現在は立ち上げからの5期を通じて、ファシリテーション実習生16名、ダンサー約27名が活動している。2019年の事業開始に漕ぎつけるまでの立ち上げには、多大な労力を要したという³。当時、東京のはら表現部は、事業調整係の教育普及担当の中で準備が行われていた。初めに、組織として「何をするのか」という構想を作り、他の事例のリサーチを始める。リサーチのうちに輪郭はできてきたものの、既存のものにはない事業形態を模索することへの苦労があったと、立ち上げに携わった事業調整係社会共生担当の佐藤氏は述べる。

“（障害のある参加者が）言われた通りに動いて、よくできました、ではない。あるいは車椅子の子なのにすごい、ではない。「ではない」「これじゃない」というのが最初多かった。それは既存のものを見ていたってこと。そうじゃない、っていう要素はいくつもあるけれど、「こう」っていうのはひとつもないから、「こう」を探すのは大変だった”

劇場として、社会共生的な事業を行うことのコンセンサスは取れており、新たな事業に投入する予算・人員が確保されていたことは幸いであった。準備期間を含めて最初の2年間は他の事業予算から費用を捻出し、その後組織内での協議の末、3年分の予算計画を立てることができた。立ち上げ担当者は、初めに事業コンセプトと、外部パートナーや劇場内の運営協力者の人選を考え、その必要性を組織内で通して承認を得なければならなかった。外部では東洋英和女学院大学教授でNPO法人「みんなのダンスフィールド」を率いる西洋子氏に相談をした末に事業パートナー（現在チーフ・ファシリテータ）として協力関係を結ぶことが決定した。同氏とは公共劇場として新しく取り組む「東京芸術劇場らしさ」を相談しながら、一緒に事業をつくっていった。頻度・会場・内容を決定した後、広報の段階で、佐藤氏は東京芸術劇場として社会共生の新規事業を開始したことをアピールする方法、ターゲットとなる層の人に届くための方法を考えた。結果的に、1年目には13名のダンサーとファシリテーション実習生8名が活動に参加をすることとなった。さらに2年目には社会共生事業に取り組むチームが劇場内で発足した。3年目となる2021年からは、劇場に集うことが難しい人にも東京のはら表現部のもつ身体表現の可能性を届けるために、福祉施設・放課後デイサービスなどへアウトリーチ活動を開始した。

第2項 ワークショップ概要

ワークショップでは、参加者同士が身体から湧き起こる表現を楽しむことを基軸として、ダンサーとファシリテータと一緒に即興で身体を動かしていく。決まった流れはないが、ファシリテータの考案したプログラムに沿ってワークショップ

が進行する。音楽の流れる中、2～3人が1組になり、手のひら同士を合わせて動いたり、ファシリテータの「走れー!」「風がぴゅーっと吹くよー!」「あ、しとしと雨が降ってきた」などの声掛けで自由に身体を動かしていく。



写真1 (左) 手のひら同士を合わせて自由に動く「てあわせ」表現

写真2 (右) 新聞紙を使った作品発表の練習場面 (東京芸術劇場HPより)

東京のはら表現部には、大きく分けて定例ワークショップとアウトリーチワークショップ (外部実習) がある。定例ワークショップは月に1度、日曜日の午後東京芸術劇場の会場を用いて、1時間半のワークショップが実施されている。2023年度は最大でダンサー11名、ファシリテーション実習生は最大で4名が参加している。ワークショップ開始前には事前ミーティングとして15分程度、当日の内容・方向性がチーフ・ファシリテータの西氏より示される。ワークショップの終了後には40～50分の振り返りの時間を設けている。事前ミーティング・振り返りはファシリテーション実習生と西氏により行われており、劇場担当スタッフが動画の撮影のため同席している。以上を経て年度末には作品発表 (オープンのはら) を実施した。

アウトリーチワークショップは、ファシリテーション実習生が実践を積むための外部施設でのワークショップである。2023年度は、ファシリテーション実習生のうち2名が交代制で月に1回、都内の福祉施設にて実施している。第1部・第2部に分かれており、実施時間は各30分である。ワークショップは施設利用者の日々の運動やレクリエーション活動の一部として位置づけられている。参加者は施設の職員・利用者合わせて30名前後であり、芸劇からは実習生1名の他にスタッフが1名同行している。振り返りは、ワークショップ実践からの帰宅後、撮影された動画を実習生自身で見て、テキストでコメントを残すようになっている。そのほか、駅までの帰り道に同行の劇場スタッフとのあいだで交わされる会話や、次回の連続ワークショップ時に、外部実践の振り返りを併せて行っている。

第2章 インクルーシブ・ダンスのファシリテーション

第1節 ファシリテーションについて

まず、ファシリテーションの意味合いに触れておきたい。「ファシリテーション」は、ラテン語の“facilis”「容易にすること」を語源とし (諸説あり)、一般的にはコミュニケーションや理解を「促進」「助ける」「楽にする」などの意味を持つ⁴。社会学の観点からは、ファシリテーションには、力による格差を最小化し、参加集団内の対等性を確保する機能があるという⁵。そういった意味でも、障害の有無によるパワーバランスが存在する現代社会においてファシリテーションを学び実践する意義は深いだろう。

また、「障がい者の舞台芸術表現・鑑賞に関する実態調査 (B 福祉施設) (2017)」によると、障害福祉施設が舞台芸術の活動を継続していく上での問題として、「指導者の不足」が多く挙げられている。ファシリテーション実習生が訪れた福祉施設からワークショップの継続を望まれ、2023年現在も実施を継続しているケースもある。こういった意味で、本事業においてファシリテーション実習生を育てることは、地域社会にとっても有益なことであり、育成を進めていくことは急務であるといえよう。

現在ファシリテーションの手法は、教育・学習、地域自治の現場、組織の運営などさまざまな現場で活用され、言葉で場を整理することに重きが置かれるが、ダンスのワークショップにおけるファシリテーションでは、言葉よりも動きが重要視

され、ファシリテータは参加者に対して自分の身体感覚や動きを意識させ、自らの体が動き出してしまうような場を設定する役割をもち、必要に応じて道具を使ったり、状況や設定を定めたりする⁶。

東京のはら表現部のファシリテーションの手法は、振り付けのあるダンスとは異なり、そこにいる参加者同士がお互いの身体表現を引き出し合うものであり、身体の動きの習熟とは異なる。そのようなときに、ファシリテーションの役割とはなんでしょうか。東京のはら表現部のハンドブック（2024年1月現在製作中）では、ファシリテータは、参加者に対する声かけや身体動作などによる介入の末、参加者の自発的で自然な身体表現が生まれてきたときには、介入を減らしていくことが望ましいとされている。最終的にはその存在が消えている状態が、ファシリテーションのゴールとして定められている。

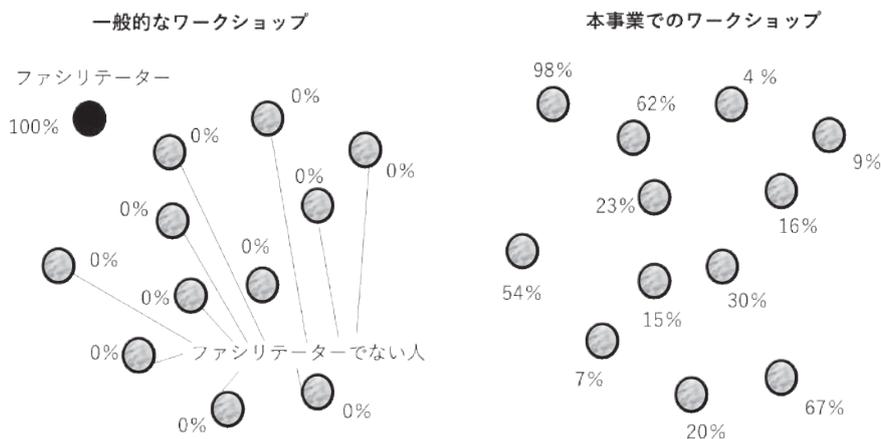


図1 本事業のファシリテーションの特徴（筆者作成）

東京のはら表現部のワークショップでは、全員がファシリテータであると言われている。一般的なワークショップではファシリテータのみが場を回す役割を担うのが通例だが、本事業のワークショップでは、参加者がそれぞれのできる範囲でファシリテーション力を発揮しているといえる（図1参照）。

本事業のファシリテーションを学ぶ実習制度は、2019年のスタートと同時に開始し、自立して活動をおこなえる人材を輩出することを目標としている。ここで言う「自立」とは、東京芸術劇場スタッフによるコーディネートがない状態でも、東京のはら表現部のファシリテーション手法を用い、インクルーシブな身体表現のワークショップを地域の学校・施設などで実施する状態を指す。その時には仕事として、つまり有償であることが望ましい。2023年現在、有償でのワークショップを外部で実施しているファシリテーション実習経験者もいるが、本事業担当スタッフは、地域の施設からワークショップを開催してほしいというニーズはあるにも関わらず、その技量をもつファシリテータはまだ少ないと認識している⁷。

第2節 ファシリテーションはどう認識されているのか

この章では、東京のはら表現部のファシリテーションはどう認識されているのかについて、実習生の目線から把握する。その次に、実習生が本事業でファシリテーションを学ぶときにどのような壁（葛藤）があるのか見ていきたい。

第1節で述べたように、地域の施設のニーズに対して、十分なファシリテーションの技量を持つ人材が少ないという点を検討するにあたり、実習生がファシリテーション手法をどのように学んだか、また学ぶ上での心的な障壁を把握することが必要だと考えたからである。本節では本事業のファシリテーション実習生A氏⁸、B氏⁹（両氏とも2023年現在2年目）にインタビューを行い、その内容を整理した。

ワークショップ実践における「実践者の経験に由来した固有のものの方の見方、考え方¹⁰」を引き出すために、聞き取りでは東京のはら表現部のワークショップの実践や振り返り場面を中心に、ファシリテーションに関する考え方や捉え方について語ってもらった。

第1項 意識・大切にしていること

聞き取りの中から、ファシリテーションへの意識や大切にしていることを抽出すると、実習前・開始直後と現在（インタビュー時）では、ファシリテーションそのものの捉え方、ワークショップの参加者への向き合い方が変化していることがわ

かる。

ファシリテーションの役割や動きの具体的な内容について尋ねると、東京のはら表現部に参加する前や開始当初、B氏は「リーダーとして、参加者をまとめる、ワークショップを回す」役割意識を持っていたという。また、B氏はファシリテーションの役割について「(参加者を) どう動かすか・どうやったら動くかばかりを考えていた」ことや「参加せずに隅っこにいる人は(ファシリテータが)一緒に手遊びをする」役割を担うと考えていたと語った。これらの語りからは、実習生は開始当初、参加者の身体の動きの大きさを重視していたり、場に馴染みにくい参加者に対してワークショップのテーマとは切り離された活動を提供すると考えていたりすることがわかる。

では、ファシリテーション実習生として約1年半の経験を積んだ段階では、ファシリテーションの役割や実践している時の考え方にどのような変化が起きたのだろうか。実習2年目の現在は、開始当初と比較すると、まず参加メンバーやファシリテータ自身が「何を感じるか」という部分に重点が置かれている。A氏は、「自分が伸び伸びいられているとき、場も生き生きしている感じ」、B氏は「(参加者にはワークショップで)世界観を感じてほしい」と語った。続いて、「(行為として)こうしなきゃ、というものはないと最近感じる」というA氏、「動いてほしいという気持ちは今はあまりない」というB氏の発言もあった。参加者やファシリテータの「感覚」が重視され、参加者が「どう動くか」といった行動よりも「場にどのようにいるか」といった「状態」に主眼が置かれており、「一歩引いている人、下支えする人にも、中心にいる人にもいろんな在り方がある」とA氏は述べた。開始当初には「まとめる」「回す」など司令塔的な役割意識を持っていたのが、「引っ張るというよりも、押しているような感じ」とB氏が言うように、担う人によって異なる多様な在り方があると認識されている。また、「意識としては、一人でやるというより一緒につくっている」というB氏の発言からは、実習当初の「参加せずに隅っこにいる人は(ファシリテータが)一緒に手遊びをする」という一方的な働きかけとは異なる、協働する役割としてファシリテーションの認識が変化したことがわかる。東京のはら表現部では、互いの身体表現を参加者同士で促し合うことが目指されており、ファシリテータ自身もその場にいる一員として表現している感覚を有することに現在は注意を払っているようだ。以下は、A氏がワークショップの実践時について語ったものである。

“(ファシリテータである)自分が(場にいる一人として)表現できている時には、できたと感じる。西先生からは「(ファシリテータも)自分が表現してこそ、共創で一緒につくるということでしょ」って言われたことがある。自分が表現したことが相手に伝わる、相手が表現したことが自分に伝わって表現になるということを大切にしたいと思っている。”

以上、東京のはら表現部でのファシリテーションに対する実習生の捉え方の変化を見てきた。これは現場での実践経験や、講師・劇場スタッフとの対話や振り返りを重ねていく中で獲得されたものである。ただし、これは徐々に獲得されているものであり、実践をする中には困難や葛藤も多分に含まれている。次項では、ファシリテーション実習生が実践の中で感じる葛藤がどのようなものかを見ていきたい。

ワークショップの手法を習得し、実践の中でのパフォーマンスが向上することを「熟達」という。「成長 (growth)」が「一方向に伸びていく」ものであるのに対して、「熟達 (expertise)」は「技を身につけ、習得していく」ものである。技の熟達過程では、実践者は時間経過とともに右肩上がり、直線的に伸びていくものではなく、経験を積みながら、振り返りを通じて、自分の仮説を練り上げながら、ときには葛藤しながら、熟達の道りを歩んでいく¹¹。この項では、東京のはら表現部の活動で、実習生が抱く葛藤を考察していく。

ファシリテーションの職能を含む技の熟達については、「経験偏重主義」ともいうべき説が現場で散見される。これは筆者が名付けたものであり、経験 (= 試行数) を積むことで熟達のはかられることを過度に強調する潮流である。「経験を積んでいくしかないね」という言葉が、しばしば振り返りの落とし所として用いられる。学び手側にとっても、指導側にとっても、改善を試みることから目を背ける「逃げ」の論にもなりうる。過去の多くの熟達研究でも、ベテランと初学者を比較し、その差異が考察されるのみである。

我々が直面する社会課題のために人材の育成が急務である今、実践者の「試行数をあげる」以外の策を講じたいのだ。そのため本項では、実習生の葛藤を、彼らを取り巻く環境・構造的に起こる現象として把握することを目的とした。心理的な現象である「葛藤」を、個人の心理的な領域を超えた「環境」との結びつきから捉える試みである。

その意義の一つ目は、学びの環境やシステムの見直しのきっかけとして機能することだ。二つ目は、学び手の内省の一助

になることである。葛藤をいくつかの要素に腑分けし、それらを理解することで、個人にとっての「理想の状態」を自覚し、自分の価値観を振り返り、ファシリテーションのあり方を見直すきっかけともなるだろう。

第2項 ファシリテーション実習生の「壁（葛藤）」のパターン

以上を踏まえ、ここからは本節第1項で先述した2名の実習生への聞き取りを通じて、彼らの学びにおける心的な障壁を、「自分らしさと役割をめぐる壁（葛藤）」「関係性をめぐる壁（葛藤）」「成果・評価をめぐる壁（葛藤）」「連続性をめぐる壁（葛藤）」「手法・思想をめぐる壁（葛藤）」の5つに整理しながら考察していく。

表1 ファシリテーション実習生の壁（葛藤）の全体像（筆者作成）

	葛藤の助長要因	葛藤の軽減要因
(1) 自分らしさと役割 a. ファシリテーションの役割 b. 学び手としてのあり方	責任感	等身大の自分
(2) 関係性	場に臨む参加者との意識の温度差（アウトリーチワークショップ）	定例ワークショップの雰囲気づくりにヒント
(3) 成果・評価 a. 場 b. 自分	フィードバックの時差	芸劇スタッフやチーフ・ファシリテータからのフィードバック
(4) 連続性 a. ワークショップ b. 学び	a. ファシリテータの不足、コミュニケーションの不足	—（語りなし）
(5) 手法・思想	・行動様式が規定されていないこと ・体系的な整理の未確立	参加者としての体験

(1) 自分らしさと役割をめぐる壁（葛藤）

a. ファシリテーションの役割

ファシリテーションについて、実習生からは対立・相反する2つの心理状態が語られた。以下はA氏の発言である。

“ファシリテーションでは行為として定められたものではなく、あり方が場の表現を左右していくけど背伸びしてしまうんですよね。（中略）背伸びして頑張らないといけないと思う時には、自分が自分でなくなってしまうことに悩んでいる。そういうときにはやはり場は動いていないんですよ”

「等身大の自分」「いつもの自分のまま」で場にいたいと思えている、その時には声かけが「通る」「伝わる」。一方で「頑張らなきゃ」と「背伸び」をする場合には「場が動いていない」という。東京のはら表現部ファシリテーションでは「する/される」ではない心身のあり方が求められている。それはあくまで「あり方 (being)」であり、「行為・振る舞い (doing)」として規定されたものはない。

“自分の等身大のままで、参加できたり、声かけできたときは、声を通ったり、伝わったりしているのがわかる。…ただ、進める、終わらせるという気持ちが強いときには、自分が表現を楽しむことに辿り着けていない感じがする”

上記はB氏が語ったことである。実習生らは、自分が伸び伸びと楽しむ心身のあり方を目指したいと考えるが、ファシリテーションを担う場合には、責任感、背伸び、こわばりなどが生じ、「焦っていると、動いていない人を無理矢理動かしたくなってしまふ」というように、働きかけ続ける状態となることが語られている。

b. 学び手としてのあり方

A氏はワークショップ実習に参加当初と現在の変化として、「最初は何を教えてくれるのかな？って思っていた。でも今は、学びは提供されないもの、自分で掴みにいくものと考えている」と語っている。「何かを教えてもらえる」という活動開始当初の受け身な姿勢から、現在は「自ら掴み取る」という主体的な姿勢に変化している。B氏からは、「振り返り会で発言する時には、受け入れられそうな、東京のはら表現部っぽいことだけに限定してしまうことがある」という語りがあった。思いや考えがあっても発言を控えてしまう場合があるということであろう。「東京のはら表現部っぽいこと」とは、実践でのファシリテーションにおいて重要とされている観点・あり方、たとえば「メンバーや参加者が生き生きとしている」「自然である」といったことなどであると考えられる。また、振り返り時のスタッフやチーフ・ファシリテータからのフィードバックの受け止め方について、B氏は「一歩引いて聞くことと素直に受け入れることのバランスをとるようにしている」と語った。自分は東京のはら表現部の手法の学び手であると意識をしながらも、個人としての考えも残すようにしていることが語られている。

(2) 関係性をめぐる壁 (葛藤)

ワークショップを実施する時の、参加者同士の関係、ファシリテータと参加者との関係について定例のワークショップと外部実習(アウトリーチ)でのワークショップの比較が語られた。「東京のはら表現部の(定例の)ワークショップはダンスを始める前から結構いい関係ができてるように思う」と社会共生担当のスタッフは述べている¹²。また逆に、B氏は「施設の職員、利用者の方と一緒にやっている(ワークショップをつくっている)感じがまだ薄い」「(外部実習で)お客さんみたいに(ワークショップにやって)くる施設の人への違和感がある」と語っている。定例ワークショップに比べて、外部実習ワークショップでの困難さがより顕著となっている。定例ワークショップでは、開始前から参加者間で会話をしたり、後からやってきた参加者を迎え入れたりする関係ができていたが、外部実習の際には、参加者は「お客さんみたい」であり、ファシリテーション実習生にとって「一緒にやっている感じ」が薄いと述べられている。その場にいる人が「一緒につくる」という関係ではなく、参加者が「受ける」、ファシリテータが「届ける」という一方的な関係に留まっていることへの困惑が語られた。

(3) 成果・評価をめぐる壁 (葛藤)

実施したワークショップの成果・評価に関する困難さについては、ひとつにはワークショップの場自体に対するもの、ふたつめにファシリテーション実践の自分への評価に関するものという2点に分類できた。

a. 場としての成果・評価

A氏は東京のはら表現部の定例ワークショップと、外部実習でのワークショップとを比較し、「(定例では)参加メンバーが育っている」とする一方で「(外部実習では)やっていることに対して、返ってくるものがあまりに見えなくて、振り返りを書くけれど漠然としている」と言い、実習生らは外部実習の成果の見えにくさがあることへの葛藤を語った。福祉施設での外部実習では、自分のやったことが参加者にどう響き、反応として返ってきたのかが捉えづらいことで振り返りすることへの困難さがあるようだ。しかし、チーフ・ファシリテータの西氏は、「相手の表現が精いっぱいだったか、生き生きしていたか」を大事にするようにアドバイス¹³、参加者が育っていることが見えない場であっても、生き生きしているかどうかを成果の指標として置くことが提案されている。このような成果指標が据えられていることで、「東京のはら表現部は変化することだけ(が成果)ではないことがわかる。(中略)今まで自分が受けてきた社会のそのままの、東京のはら表現部らしくない考え方で評価を求めていたんだなって」とB氏が語るように、実習生らも運営スタッフ同様に、東京のはら表現部のワークショップにおいて、参加者の成長・変化だけでは成果を捉えることができないと考えている。東京のはら表現部のワークショップの振り返りによって、自身のワークショップの評価の仕方がこれまでの視野内の社会の見方であったと、自分の価値観・指標が相対化される機会となっているようだ。

b. 自分の成果・評価について

実習生のA氏からは、「他の人との振り返りの中で気づくことは多いが、自分ではその声かけや動きがよかったのかと判断するのが難しい」という、ワークショップ実践時の自分への評価の難しさが語られた。実際にどのような試みがなされ、結果としてどんなことが起こったか、といった成果の指標が定まらないと、気づきや学びが整理されない状態となり、より

適切なスキルを獲得することは難しいであろう。

(4) 連続性をめぐる壁 (葛藤)

ワークショップの場としての連続性、ファシリテータ実習生の学びとしての連続性、という2つの観点に分けることができた。

a. ワークショップの場の連続性

A氏が「次に繋げることがすごく大事なんですけど。毎度のワークショップを繋げる何か。ウォーミングアップ・ストレッチ・手合わせして終わりって感じになっちゃう」と語るように、月に1度実施する外部実習では、毎度のワークショップ間での有機的な繋がりをつくりたいが、現状では流れがパターン化されて、次に繋がるものが不足しているようだ。B氏は、Aさんにバトンタッチをするときのコミュニケーションの不足を感じているようだ。「一緒にいない時間が多過ぎて、1つのワークショップのはずなのに一緒にできている感じが全くしない」と語る。外部実習は両氏が隔月で交代しながら実施するという性質上、コミュニケーション不足が起りやすい。現状、二人でワークショップを届けている意識や、ワークショップの連続的な流れが欠けていることが述べられた。

b. 学びの連続性

また、学びに関してA氏は「今日はこうでした、次のときはこうでした。今日はこれ。次のときはこれ。みたいな感じで自分の中で観点がどんどん変わって、学ぶ観点がずれていく」、「ワークショップを始める前に、自分が前回書いたことを読み返したりする。しかし、今はそこにこだわりすぎるのをやめようって思った」と語った。ワークショップ毎に、例えば動き・声かけ・ツール等、ワークショップを振り返る時の観点が変化してしまうことで、意識するポイントが変わり、習得する技能を定めることへの難しさが述べられた。以前は、学びの連続性を意識して、ワークショップを始める前に、前回の反省点やノートに書いていたことを振り返ることもあったが、現在は過剰に意識することをやめているとのこと。実習生の中で、学ぶために「ノートを見返す」「見返さずにその場で起きたことに集中する」など学びの方略を模索していることがわかる。

(5) 手法・思想をめぐる壁 (葛藤)

東京のはら表現部の手法や思想について、B氏は「現代の社会の在り方とは違う共創を体現する表現でありながら、一方で狭まっていく自分を感じることもある」と述べ、A氏は「手法に限られたもの・狭いものを感じてしまうことがある。『だって東京のはら表現部はこうだから』といって、(手法の選択肢を拡げないことの) 言い訳をしまいそうになることがある」と述べる。東京のはら表現部の手法は、外側から制約を受けることなく身体表現が生まれていくという自由さを目指すものでありながら、「不自由さ」「狭さ」等を感じてしまうことがあるという。

その要因の一つとして、ファシリテーション実習生が過去に経験した舞踊スタイルを一度脇に置き、東京のはら表現部の手法及び根本にある思想的なものを理解することへの難しさ¹⁴が挙げられている。舞踊の経験者は、過去に体得した舞踊スタイルから脱却することが難しいことがあるといい、その点とも合致している。

第3項 環境との繋がりから

以上、実習生が東京のはら表現部での人材育成で感じる葛藤について考察してきた。次に、上記の困難のうち実習生から語り得られた(3)(4)(5)について、助長要因と軽減要因を見ていきたい。

まず、(3) 成果・評価では、振り返りの中で「隣で(芸劇スタッフやチーフ・ファシリテータが)喋ってるのを聞いていると、『(あの人は)そういうことに気づいたんだ』ってポーンって入ってくる」(B氏ヒアリングでの語り)といい、フィードバックによって自分だけでは辿り着けない気づきを得ることができるという。その点で、外部実習においては当日に振り返りの時間を設けていないため、「振り返りとフィードバックの時差」が生じる。実習生は、当日撮影した動画を視聴し、各自で振り返りを行っている。動画による振り返りは、「ワークショップ中に見逃していた自分の具体的な行動を発見することができる」というプラスの側面がある一方で、「自分のファシリテーションを認めにくく、反省ばかり出てきてしまい、モチベーションが下がってしまう」といい、即時のフィードバックが得られないことにより、モチベーションの低下が起

こっている。

(4) 連続性に関して、実習生にとって困難度の高かったアウトリーチでは、「ファシリテータの不足」と、それによるコミュニケーションの不足という環境的要因が浮かび上がってきた。今回聞き取りに応じてくれた実習生からは、場の充実度を上げるために1名ではなく2名で現場へ行くことや、あるいは「(東京のはら表現部の)ダンサーと一緒にいく」という腹案も聞いた。実践の現場では、ファシリテーションという「場の表現を耕す」マンパワーにも、場のアウトプットの質が左右されているのではないだろうか。

最後に、(5) 手法・思想「体系の未確立」については、実習生A氏の言葉が参考となる。「先生はあまり説明しない方で、どんどん引き出しからお花を出し、ハンカチを出していう、“マジック”を見せてくれる。何をしているかが全くわからなかった」と、実習開始当時のことを語る。感心はしても、手法としての“タネ”が明かされないと、自分に再現できる実感が持てないのだろう。経験を重ね、振り返りでフィードバックを得ることで、少しずつその不安は解消されていくものの、知識を現場の中で感覚的に共有することに重きをおく傾向があり、言葉で伝達する段階の手前にいると考えられる。これは、「(現場の記憶と) 動画での振り返り時の感覚にギャップがあることも。実際のワークショップ中はうまくいったと思ったことも、動画で見ると意外とあっさりしていたりする」と、実践や振り返りで意識すべきポイントが定まらない困りにも繋がっている。付随して、「行動様式が規定されていない」という点も、東京のはら表現部の特徴であり、同時に実習生の葛藤の要因ともなっている。個々のファシリテータがそれぞれのやり方で参加者の身体表現を促すことに重点を置いているため、取るべき具体的な行動や観点の指標がなく迷いやためらいが生じやすいと考えられる。そのときの助けとなるのが「参加者としての体験」となる。たとえばB氏が語った体験談がある。「(ワークショップで、ある楽曲の) 1曲分、寝転がる時間をつくってくれて、こんな感覚になるんだ、って新鮮で。こういうファシリテーションの仕方をする、こんな気持ちになるのかって、受けているときの感覚を大事にするようにしてます」というように、参加者としてワークショップでファシリテーションを客観視できた経験が自分の実践時に手掛かりとなり葛藤を抑制する要素として述べられた。

以上で見てきたように、葛藤を環境との相互的な関係から発生した現象であると捉え、考察を試みた。次章では、上記の実習生の葛藤とそれを取り巻く環境を調整する存在として、コーディネーターという役割に着目し、そのあり方を議論していきたい。

第3章 劇場・文化施設のコーディネーター

第1節 コーディネーターの業務・役割

以下は、芸劇の社会共生担当スタッフが、東京のはら表現部において、コーディネーターとして連絡・調整・確認などを行う関係者の相関を記したものである。

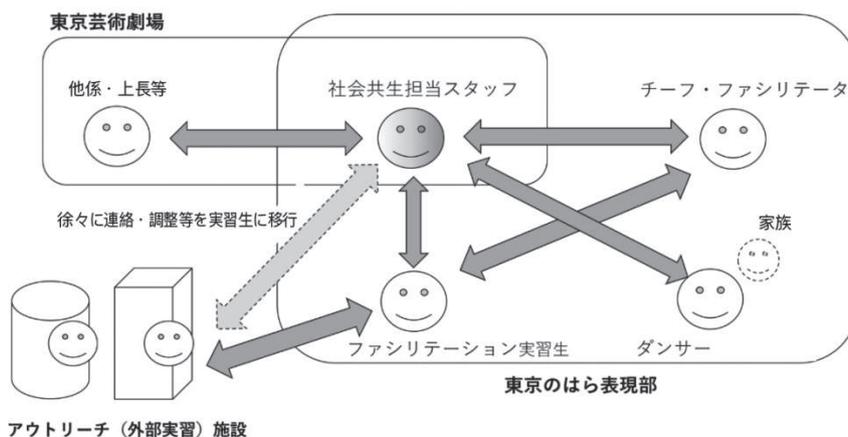


図2 東京のはら表現部における社会共生担当のコーディネート領域 (筆者作成)

社会共生担当スタッフは、矢印の先にいる関係者に対し、劇場としての意思、地域社会（施設）の要望の把握、ダンサーの満足度の把握、実習生の学びの進捗への目配り、アーティストとの協力関係の構築を行っている。次に、同スタッフがアウトリーチ・ワークショップ実施の際に行う業務内容を見てみよう。

各施設との調整と準備、チーフ・ファシリテータと会場に出向くメンバーとの連絡調整、当日のサポートを担当。会場の安全性や音響設備の確認、記録映像と写真撮影許諾の取り付け。当日は現場に同行し、実習生の事後学習のための動画の撮影とSNSの発信に用いる写真撮影を行う。活動に入りやすくそうしている人に寄り添い、表現活動と一緒に加わったりなど、全体への目配りをしながら、その場に必要ことを見つけて臨機応変に動くことで、実習生をサポート。実施後には、劇場の公式SNSで活動報告を発信すること、施設側とのコンタクトをして協力関係を深めていくことも継続する。東京のはら表現部の活動を広げていくために必要な役割である。¹⁵

以上のように、コーディネーターの担当業務は、事業が滞りなく安全に進行するためには、必要不可欠である。だが、「調整」「その場に必要こと」「関係性を深める」といった抽象的な文言がこの中に複数回出てくることからわかるように、関係性や意識、情報、環境、仕組み、モチベーション、相談の回路など「形がないものを取り扱う」という面でどこか捉えどころがなく、何をしているかが判然としにくい。

次節より、他のインクルーシブな事業を展開する劇場・文化施設の例を取り上げながら、これから社会共生事業で求められる東京芸術劇場のコーディネーターのあり方について考察し、目指すべき像を検討することを目的とした。¹⁶

第2節 インクルーシブ事業の他事例

形のないものを整えるのがコーディネーターであるが、彼らは何に注意を払いながら、どのような心構えで事業をコーディネートしているのだろうか。今回、鳥取県の認定NPO鳥の劇場がプロデュースする「じゅう劇場」制作者の安田茉莉氏、みどりアートパーク（横浜市緑区民文化センター）のインクルーシブダンスワークショップ・ファシリテータ養成講座「のはらみどり」担当の政本美紀氏、東京芸術劇場の東京のはら表現部担当の三谷淳氏・佐藤宏美氏の4名への聞き取り調査を行った。本節では、聞き取りを行った2つの事業と東京のはら表現部が、いずれも障害がある参加者を受け入れることを前提にしながら事業を調整している点を踏まえ、インクルーシブな事業におけるコーディネーターの役割を理解するための手掛かりを提示する。

第1項 それぞれの事業概要

じゅう劇場は、NPO法人鳥の劇場がプロデュースするプロジェクトで、2013年8月に活動を開始した。参加者を毎年公募し、障害の有無に関わらずともに舞台作品の創作を行っている。共生社会を先取りした風景を観客に提示することを目指し、劇場での公演のほか、県内外・国外への出張公演も実施している。

のはらみどりは、みどりアートパーク（横浜市緑区民文化センター）の指定管理者であるみどりアート&メディアパートナーズおよびNPO法人みんなのダンスフィールドの2団体が主催の連携事業で、2022年4月から第1期がスタートし、これまで4期実施されている（2023年12月現在）。年齢・性別・障害の有無に関わらず、自分の体で自由に表現をするインクルーシブダンスの場づくりとファシリテータの人材育成を行っており、2023年10月にはみどりアートパークのステージでの成果発表を行なった。

第2項 インクルーシブ事業のコーディネーターの役割の手掛かり

本項ではじゅう劇場・のはらみどり・東京のはら表現部それぞれのコーディネーターに共通する点、異なる点について以下の5つの観点から整理、考察を行っていきたい。

（1）おもしろがる感度

これまでの芸術の方向性のうち「技術が優れたもの」「過程や成果を見せるもの」以外にも新しい価値があること、即興的なパフォーマンスの中で、その場で起きたことを広げていく表現への期待を、東京のはら表現部の担当三谷氏は以下のように述べる。「訓練された身体で見せるものではないんだけど、新しい価値がある気がする」「その場で起きることを

膨らませていって、みんなで楽しむ。そういう表現も実はありうる」。インクルーシブなアート事業の特徴として、技能の卓越性、身体の強靭性、一条乱れない動きなどといった従来の芸術の尺度と異なる価値があることを語っているのだ。

(2) 波及させる仕掛けづくり

表現をおもしろがっただけでは、その価値は広がっていかない。コーディネーターの役割として、その価値観を劇場・地域・社会に浸透させるために、映像、写真、冊子、説明会などのメディアをつくることが挙げられた。東京のはら表現部の担当の佐藤氏も「劇場ひとつでできることは少ない。今できることは、文字にしたり、写真にしたり、映像にしたり、説明会やってみたりかな」と語り、事業を広めていくための仕掛けを常に考え続けている。また中には、担当の代替わりを視野に入れ、引継ぎの期間を1年間設定するといったプランがあった。のはらハみどりの事業を担当する政本氏は、「来年度(2024年度)、1人財団から(後任が)やってくるので、1年かけて引継ぎをしようと思っています。1年2年かけてじっくり引継ぎをする中で事業の価値を知ってもらいたい」と語り、内部から丁寧に価値を伝えようとする姿勢がそこにはあった。

(3) 熱を高めること

じゆう劇場・のはらハみどりに共通して見られたのは、事業に参加する人達の熱量を高める仕掛けを生むことが意識されている点である。ここでの熱量とは、その場に参加することへの「個」としての喜びの他に、自分が関わることによって社会に対して影響があると感じられるような貢献感、社会を変革しているという意識のこともである。じゆう劇場では、公募で募集し公演の出演者に対して、その稽古・公演の稼働に対して、報酬が発生させる仕組みを設けている。担当の安田氏は、「(報酬制度に関して)個人としての喜びっていうのも大事なんだけど、自分が関わっていることで、社会が変わって感じてもらうことの助になってる」と述べている。特に障害がある人は、健常者や定型発達の人に比べ、身体的・制度的な制約があることで、社会的な活躍の場が少なくなってしまうため、報酬を通じ、自身の活動が「仕事」として社会に影響を与えていると感じられることは、事業に対する熱量を高める大きな要因となっているだろう。のはらハみどり担当の政本氏は、熱量を高める手立てとして「外部のイベントに出ることやステージのパフォーマンスをやってもらうことなど、(参加者に)目標を持って参加してもらって大きなことだと思うので、来年(2024年)はそんな目標でいます」と語った。外部イベントの参加や報酬制度など、参加者のモチベーションを上げるための仕掛けを作ることが特徴として挙げられた。

(4) 意図しないものを歓迎する

のはらハみどり、じゆう劇場の事業に共通するものとして、ワークショップの中での参加者の自発的なアイデア出しや動き・提案を歓迎する姿勢があった。のはらハみどりの政本氏は「成果発表として行ったステージパフォーマンスで、小学生の参加者が(自発的に)インクルーシブダンス¹⁷(で自分が得たもの)の作文を読んできた。思いがけないギフトで、こんな広がり方してるんだな、って」というエピソードを語り、また「勝手に参加者同士が交流し始めて、新たな関係性が私の知らないところで勝手に生まれていた」と、意図していなかった参加者のアクションや変化は本懐と捉えている。また、じゆう劇場の安田氏は、「(運営元である)鳥の劇場が考えつかないことを、じゆう劇場のメンバー(参加者)で動き出すと面白いな、運営体制も含めて」「参加者からの積極的な提案があがってきたときに、私を含めて、鳥の劇場も柔軟に対応する心づもりはあるので」と語り、鳥の劇場側が考えつかないような運営体制を期待する発言もあった。さらに、そういった予想しない動きに対しても、柔軟に対応して実現可能な形へと整えていくことに対する心構えは、「共創」を掲げる東京のはら表現部の事業においても参考にしたい点といえよう。

(5) 合わせすぎない、でも敏感でいる

特にじゆう劇場の事業担当の安田氏からは、障害があるからといってサポートに徹するという姿勢ではなく、お互いに対等な関係でいられるよう意識していることが語られた。

“(参加者の障害や相違点に)合わせすぎず、変に助けているようにはならないようにしています。相手のことは考えるけれども、相手も成長していくので。(中略)(相手とは対等な)個人として話してる。依存関係だったり、同情しすぎるとかではなく、人として出会ってコミュニケーションをとってる気がしますね。”

相手が成長すると信じながら待つ姿勢は、相手に変化する余白を奪わない考え方であるという言い方もできる。そういった姿勢を持つことで、次第に参加者同士が変化し、互いにサポートの役割を担う様子も出てきているとのことであった。一方で「本人の体調やメンタルに、何かネガティブな変化が起きていないかということは、一段と気にしています」という発言もあった。障害の有無によらず、個々人として対等なコミュニケーションを心がけるという点は東京のはら表現部も共通しており、インクルーシブな事業をコーディネートすることにおいて重要な要素だと言えるだろう。

(6) 得られた成果を、次の事業へ変換していく

じゆう劇場では公演が終わった段階で、出演者に対して事業に参加したことで起きた気持ちの変化や満足度・今後やってみたいことをアンケート形式でとっている。担当者らはこのアンケートで、参加者が個として舞台に立つことの喜びを超えて、じゆう劇場の根幹にある、「社会の壁をなくすこと」に興味があることに気が付いたようだ。例えば、担当者の安田氏は「挑戦すれば、時間はかかっても成長するのがわかって、そのことを同じ（障害のある）高校生、中学生に伝えたい、という参加者からの意見も出てきた」「じゆう劇場では、参加したことで得られた成果を、翌年度以降の事業に反映していくようにしている」「制作者としては、自発的に出てきたものをつぶさないように、どう生かすかということは常に意識しています」と、参加者からの意見を吸い上げる仕組みや、それを次年度以降の事業に反映し、意見を出し続けることのできる環境づくりを意識している。

第3項 東京のはら表現部のファシリテーション育成の方向性

上記のインタビューからは、劇場・文化施設のコーディネーターは、インクルーシブな事業を立ち上げた上での姿勢として、現場をよく観察し、生まれてきたものを歓迎し、社会への広がりにつなげていくことが重要な役割であることがわかった。

東京のはら表現部は、2024年度よりファシリテーション実習生の育成事業で「のはらカレッジ」という体制を設ける。これは、東京芸術劇場だけではなく、複数の文化施設¹⁸と連携しながらファシリテーターの人材育成を行うものである。これまでのやり方を更新するチャンスと捉え、前項でのコーディネーターの役割も踏まえつつ、「のはらカレッジ」で以下のような点を取り入れることを提案する。

今後体制の変化の中で必要と考えられるのは、(1) 人材育成の担当を設けること、(2) ファシリテーションの実効性の指標を模索すること、(3) 雑談・余白を設計の中に組み込むことの3点である。

(1) 人材育成の担当を設ける

まずは、ファシリテーション実習生の状況を把握し、個々の学びや学習環境を点検する役割を設けることを提案したい。現在、東京のはら表現部の担当者は、次年度の事業の方向性の協議や、冊子の作成の調整など、他の業務もある中で人材育成に関する業務を同時に行っている。来年度、複数の施設をまたがり育成事業を行う場合には、手法を学ぶ実習生の困りごとに対応する担当を一人設け、実習生の学びの状況を把握し、点検し、担当者間に共有する主担当を設けることで、個別に焦点を当てた対応を考案することが可能となり、成長や能力向上を効率的に行うことができるだろう。

(2) ファシリテーションの実効性の指標を模索する

実習生の困り事として最も挙げられたのは、「自分のファシリテーションが場に対してどのように作用したか」を評価する指標が不明確なことであった。実習生が自らのファシリテーションを振り返り、実践をアップデートしていくためには、実効性の指標について、チーフ・ファシリテーターやコーディネーター間ですり合わせて、共通言語としてメンバーの中で共有を進めていくことが求められるだろう。まずは振り返りで出てきた観点を蓄積し、実習生と共有することから始めてみることもひとつの方法ではないだろうか。観点が明確になることで、葛藤として挙げられていた、ワークショップの連続性の課題へも取り組むことが可能となるだろう。

(3) 雑談・余白を設計の中に組み込む

現状のワークショップ後の振り返りでは、実習生は「東京のはら表現部らしいことを言わないといけない」というプレッシャーを感じていることが確認されている。振り返りの場では、「実践を振り返る」という目的から外れた内容について言及することは難しい。ただ余談や逸脱として「話されざること」に、実は事業にとっての重要な情報が内在しており、それ

を掴み損ねている可能性もあるだろう。逆に、例えば外部実習での施設への行き帰りの数分の中で実習生がこぼした発言が、事業の状況を把握するために重要になることもあった。こういったふとした余白からは、運営側が想定していない情報や提案が得られることも考えられる。雑談は、息抜きという役割を超えて、個々の熱意を企画に変える現場にもなりうる。こういった雑談や余白の重要性を担当者間でも認識し、それらを設計¹⁹に意識的に組み込んでいくことが重要であろう。

おわりに

本稿は東京のはら表現部の身体表現活動が、現代社会における「共生」という価値観を体現する試みであると論じる一方で、ファシリテーション実習生がもつ現実的な葛藤を環境との相互作用の面から考察した。そして、その育成環境を調整するコーディネーターの役割や意識に着目し、その在り方を検討してきた。ファシリテーターやコーディネーターは、場や関係性など目に見えないものを取り扱うという性質上その言語化を進めることが難しいがゆえ、今後それらの役割のもつマインドやスキルの育成を継続する上で必要な手続きであると考えたためだ。東京のはら表現部における身体表現の手法がそれを求める人々に届くために、本稿が本事業のさらなる発展に寄与できていることを願う。

注

- 1 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, 9頁
- 2 黒木裕太, 「東京芸術劇場の障害者アーツ事業と他館の取り組みについて」, 『令和2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8期 研修生報告書』, 2021年, 14-15頁
- 3 東京芸術劇場事業調整係社会共生担当スタッフへのヒアリングより (2023年11月8日16:30~17:30 東京芸術劇場にて)。事業の立ち上げや運営に関して伺った。
- 4 奥本京子・前田美子・中西美和・船越多枝・関根聡・上野育子, 「ファシリテーション研究とは何か: 6つの学問領域における先行文献レビューを比較して」, 『大阪女学院大学紀要第18号』, 2021年, 22頁
- 5 同上
- 6 河合史菜・村田芳子, 「ダンス・ワークショップにおけるファシリテーターの役割に関する研究-5つの事例を対象に-」, 『舞踊學』, 2013年
- 7 東京芸術劇場事業調整係社会共生担当佐藤宏美氏へのヒアリングより (2023年11月8日16:30~17:30 東京芸術劇場にて)。
- 8 2023年12月1日11:30~12:30 東京都内の喫茶店にて実施
- 9 2023年12月1日18:30~19:30 オンラインにて実施
- 10 山内祐平・森玲奈・安斎勇樹, 『ワークショップデザイン論-創ることで学ぶ』, 慶應義塾大学出版会, 2013年
- 11 前掲注¹⁰
- 12 東京芸術劇場事業調整係社会共生担当 三谷淳氏へのヒアリングより (2023年11月24日16:30~17:30 東京芸術劇場にて)。
- 13 2021年12月12日に実施された東京のはら表現部打合せ (チーフ・ファシリテーター1名、ファシリテーション実習生2名、東京芸術劇場スタッフ2名、早稲田大学教授1名参加) 議事録より
- 14 前掲注¹²
- 15 東京のはら表現部のハンドブック原稿 (2024年1月現在作成中) より抜粋
- 16 本事業は「自主事業」のため、事業計画・成果の把握、報告等まで管理するプロジェクト・マネジメントの役割も同時に担っている。
- 17 年齢や性別、身体の大小や障害の有無といった違いにかかわらず、むしろ個性として、すべての「みんな」が自分の体で自由に創造し生き生きと表現するダンスのこと。
- 18 みどりアートパーク、ティアラこうとう等といった文化施設とのはらのダンスの手法を学ぶファシリテーション実習生の人材育成を協働する予定 (2023年12月段階)。
- 19 Harvard Business Review, 「「ほぼ日」はなぜ雑談を重視するか」, <https://dhbr.diamond.jp/articles/-/4897> (2023年12月10日最終アクセス)

引用・参考文献

- ・文化庁, 「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」, 2012年
- ・一般財団法人地域創造, 『令和3年度 地域と文化芸術をつなげるコーディネーター インタビューによる事例調査 報告書』, 2022年

- ・じゆう劇場,「概要・沿革」, <https://www.birdtheatre.org/freedom/about/overview> (2023年12月15日最終アクセス)
- ・みどりアートパーク,「インクルーシブダンスワークショップ&ファシリテータ育成講座「のほら八みどり」第4期参加者募集」, <https://midori-artpark.jp/details/000692.php> (2023年12月15日最終アクセス)
- ・河合史菜・村田芳子,「ダンス・ワークショップにおけるファシリテーターの役割に関する研究—5つの事例を対象に—」,『舞踊學』, 2013年
- ・小泉朝未,「関係性が引き出す即興舞踊: 対話を通じた多文化共生プロジェクトの考察から」,『舞踊學』, 2019年
- ・黒木裕太,「東京芸術劇場の障害者アーツ事業と他館の取り組みについて」,『令和2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8期 研修生報告書』, 2021年, 14-15頁
- ・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
- ・公益財団法人東京都歴史文化財団 東京文化会館編,『社会包摂につながるアート活動のためのガイドブック』, 公益財団法人東京都歴史文化財団 東京文化会館, 2020年, 52-57頁
- ・奥本京子・前田美子・中西美和・船越多枝・関根聡・上野育子,「ファシリテーション研究とは何か: 6つの学問領域における先行文献レビューを比較して」,『大阪女学院大学紀要第18号』, 2021年, 22頁
- ・東京芸術劇場,「東京のほら表現部 オープンのほらSeason5」, https://www.geigeki.jp/performance/tokyonohara_2022/tokyonohara_season5/ (2024年3月4日最終アクセス)
- ・山内祐平・森玲奈・安斎勇樹,『ワークショップデザイン論—創ることで学ぶ』, 慶應義塾大学出版会, 2013年

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。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。

●研修目標

- ・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

●応募資格

本研修プログラムは、舞台芸術の担い手としてのキャリア実現に向けて、研修を通じて課題解決のための思考と経験を鍛えていく、自発的・自立的な姿勢が求められます。

- (1) 職業として劇場や芸術団体等での制作者（プロデューサー、コーディネーター）を目指し、研修期間中、高い意欲を持ち、真摯な態度で研修に取り組むことができる方。
- (2) 年齢22歳以上35歳位までで、社会人経験があること。
- (3) 下記①～③のいずれかに該当すること。
 - ① 演劇または音楽の分野で、概ね3年以上の制作経験がある方（劇団、制作会社、フリーランス、大学および大学院等）。
 - ② 文化施設での勤務経験のある方。
 - ③ 企業等において、概ね3年以上の実務経験がある方。
- (4) 基本的なパソコン操作が可能なこと（エクセル・ワード・メールソフトなど）。

●募集コースおよび内容

研修コース	分野	研修の内容（例）	
		現場実習	座学
■長期コース （10か月程度）	演劇制作 音楽制作	・公演制作 ・ホール運営 ・フェスティバル制作 ・広報業務 等	・レクチャー、ゼミ （アーツマネジメント、文化政策、講読、リサーチ 等） ・レポート作成 （週報、月報および報告書）
■短期コース （3か月程度）	教育普及	・ワークショップ制作 ・劇場ツアー制作 ・地域連携企画 ・障害者アーツ運営 ・鑑賞サポート 等	

●研修期間

■長期コース

2023年4月下旬～2024年3月31日（日） 年間10か月程度

■短期コース

2023年4月下旬～2024年2月29日（木）のうち、3か月程度

●研修の流れ（長期コース例）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
	1ターム			2ターム				3ターム					
研修の内容	研修開始	研修生ゼミ			研修生ゼミ	実務研修			研修生ゼミ	実務研修			研修生ゼミ
		他館研修	実務研修		他館研修	他館研修		他館研修	他館研修		他館研修		
レポート提出		4・5月 月報提出		6月 月報提出	7月 月報提出	報告書提出	報告書講評会	8・9月 月報提出	10月 月報提出	報告書提出	報告書講評会	11・12月 月報提出	1月 月報提出
													2月 月報提出
													報告書提出
													報告書講評会

第11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11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
- (公財) 川崎市文化財団 ミューザ川崎シンフォニーホール
- (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
- (公財) キラリ財団 富士見市民文化会館 キラリ☆ふじみ
クリエイティブ・リンク・ナゴヤ
- (独) 国際交流基金
- (独) 国立美術館
- 座・高円寺/NPO法人劇場創造ネットワーク
- (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
- (一社) 瀬戸内サーカスファクトリー
- (公財) 東京都歴史文化財団 アーツカウンシル東京
- (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 長野市美術館
- (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) 横浜市芸術文化振興財団
- (公財) 読売日本交響楽団

(令和6(2024)年3月現在)

第11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：鈴木 順子（副館長）、喜多山 瑞穂（管理課長）、安田 武司（舞台管理担当課長）、内藤 美奈子（制作担当課長）、立石 和浩（調整担当課長）、大島 千枝（運営担当課長）他

2. 講読ゼミ

日程：令和5年4月22日（土）～7月20日（木） 全6回

講師：横堀 応彦氏（跡見学園女子大学マネジメント学部 専任講師）

3. レポート指導

日程：月1回程度、通年

講師：葛西 周氏（京都芸術大学芸術学部 専任講師）

4. リサーチゼミ

日程：令和5年5月9日（火）～8月29日（火） 全5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 特任教授）

II. 他館訪問研修

1. 埼玉会館

日程：令和5年5月16日（火）

内容：埼玉会館・彩発見「前川國男建築見学ツアー」

2. 世田谷パブリックシアター

日程：令和5年5月19日（金）

講師：高萩 宏氏（世田谷文化生活情報センター 館長）

3. 東京文化会館

日程：令和5年5月31日（水）

講師：梶 奈生子氏（東京文化会館 事業企画課長）

4. しいの実シアター

日程：令和5年7月1日（土）

講師：園山 土筆氏（認定NPO法人あしぶえ 理事長）

5. 鳥の劇場

日程：令和5年7月2日（日）

講師：中島 諒人氏（鳥の劇場 芸術監督）

6. サントリーホール

日程：令和5年9月21日（木）

講師：長谷川 亜樹氏（サントリーホール 企画制作部副部長）
中鉢 智博氏（サントリーホール 企画制作部長）

7. 神奈川県民ホール

日程：令和5年9月27日（水）

講師：駒井 由理子氏（公益財団法人神奈川県芸術文化財団 社会連携ポータル課 課長）

8. STスポット

日程：令和5年9月27日（水）

講師：小川 智紀氏（認定NPO法人STスポット横浜 理事長）、小原 光洋氏（公益財団法人横浜市芸術文化振興財団 経営企画・ACYグループ プログラム・オフィサー（アーツコミッション・ヨコハマ））

9. 認定特定非営利活動法人トリトン・アーツ・ネットワーク

日程：令和5年9月29日（金）

講師：田中 玲子氏（認定特定非営利活動法人トリトン・アーツ・ネットワーク エグゼクティブ・プロデューサー／理事）、三浦 美弥子氏（認定特定非営利活動法人トリトン・アーツ・ネットワーク ディレクター）

10. ロームシアター京都

(1) 日程：令和5年10月8日（日）

講師：川崎 陽子氏（KYOTO EXPERIMENT 京都国際舞台芸術祭 共同ディレクター）

(2) 日程：令和5年10月9日（月・祝）

講師：小倉 由佳子氏（ロームシアター京都 プログラムディレクター／事業課長）

11. THEATRE E9 KYOTO

日程：令和5年10月9日（月・祝）

講師：あごう さとし氏（THEATRE E9 KYOTO 芸術監督／一般社団法人アーツシード京都 代表理事）

12. 京都芸術センター

日程：令和5年10月9日（月・祝）

講師：山本 麻友美氏（京都芸術センター 副館長）、中谷 圭佑氏（京都芸術センター アートコーディネーター）

13. 新国立劇場

日程：令和5年10月23日（月）

講師：櫻井 拓郎氏（新国立劇場 舞台課長）

Ⅲ. 実務研修

松本 董（長期コース・演劇制作分野）

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5年4月24日（月）～7月9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

担当業務：シアターウエスト貸出準備、シアターウエスト朝礼立会い、プレイハウス貸出準備、プレイハウス朝礼立会い、職員招待案内メール作成・送付・リスト作成、プレイハウス初日ロビー立会い、館内ポスター貼替、打合せ表作成、打合せ立会い、中小ホール選考委員会同席、施設予約システム会議出席等

2. ハイバイ『再生』

日程：令和5年6月1日（木）～6月11日（日）

会場：東京芸術劇場 シアターイースト

演出：岩井秀人

原作：多田淳之介（東京デスロック）

出演：日下七海、小宮海里、田中音江、つぐみ、徳永伸光、南川泰規、乗松薫、八木光太郎、山本直寛

主催：WARE、ハイバイ

提携：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

担当業務：シアターイースト朝礼立ち合い、シアターイーストロビー立ち合い等

3. アンカル『昼下がりの思春期たちは漂う狼のようだ』

日程：令和5年6月29日（木）～7月9日（日）※7/6公演中止、7日以降は映像上映へ変更

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：麻田奈利、天瀬はつひ、安齋彩音、池ノ上美晴、伊藤麗、伊藤ナツキ、榎本純、江原パジャマ、大河原恵、大西遵、小口隼也、笠原崇志、蒲野紳之助、久保田響介、堺小春、田原靖子、中野克馬、名村辰、ばばゆりな、坂東希、藤松祥子、益田恭平、瑞生桜子、山岸健太、山中志歩、山西貴大、吉岡あきこ

主催：一般社団法人モダンスイマーズ／合同会社ヨルノハテ

提携：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

担当業務：シアターイースト朝礼 注意事項説明、シアターイースト初日ロビー立会い、館内ポスター貼替 等

4. ドイツ 移民・難民のドキュメンタリー演劇ワークショップ&レクチャー

日程：令和5年6月14日（水）～21日（水）

会場：東京芸術劇場 シンフォニースペース、オンライン（Zoomウェビナー）

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：Schauspiel Köln、ゲーテ・インスティトゥート東京、学校法人 朝日大学

担当業務：講師送迎、講師への質問まとめ資料作成、同資料の日英翻訳、レクチャー打合せ参加、難民学生との打合せ参加、打合せ用ランチ購入・準備、グループワークサポートのための通訳、難民学生の旅のしおり作成、WS（ワークショップ）事前確認事項メール作成、WS参加者のプロフィール編集、WS参加者当日受付、レクチャー招待者へのメール作成、レクチャー参加者事後アンケート作成、レクチャーZoom配信用メール作成、動画字幕作成作業、WS記録写真撮影、入館パス追加作成、控室準備

5. 東京芸術祭 2023 芸劇オータムセレクション 東京芸術劇場 Presents 木ノ下歌舞伎『勸進帳』

日程：令和5年9月1日（金）～9月24日（日）

会場：東京芸術劇場 シアターイースト

主催：東京芸術祭実行委員会 [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：一般財団法人地域創造

協賛：アサヒグループジャパン株式会社

制作協力：一般社団法人ベンチ

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

担当業務：【楽屋周り】楽屋の開錠、施錠、ケータリング備品準備および管理、買い出し、着到板作成、初日祝いの開封、のし紙貼り、衣装の洗濯、洗濯物干し、初日乾杯の準備、片付け、役者 面会対応の誘導、差し入れの受渡し、星取り表作成および管理

【劇場搬入・搬出】劇場入り案内、小道具や衣装の開梱、ツアー公演のための荷物の仕分け、梱包、運び出し、その他楽屋片付け 4階倉庫へ荷物を返却、倉庫整理

【受付周り業務】オンラインアンケートの内容確認、紙アンケートデータ作成、印刷、当日パンフレットにアンケート・クレジットの紙を挟み込み、表周りのレイアウト考案、整理整頓、開演時間・アフタートークの時間割表紙作成、印刷、ラミネート、来場者の席への誘導手伝い、おすすめの席表の作成

【広報業務】木ノ下歌舞伎SNS用の写真・動画撮影、投稿文章作成、動画編集、画像作成

【その他庶務】各種取材記事等の内容確認、制作経費（雑費）管理簿作成および管理、ツアー手配書フォーマット作成

6. 東京芸術祭 2023 芸劇オータムセレクション 太陽劇団（テアトル・デュ・ソレイユ）『金夢島 L'ÎLE D'OR Kanemu-Jima』

日程：令和5年10月20日（金）～10月26日（木）

会場：東京芸術劇場 プレイハウス

特別協賛：チャンネル合同会社

助成：アンスティチュ・フランセ パリ本部/LVMH

協賛：公益財団法人稲盛財団、公益財団法人大林財団、パリ・ボンピドゥー・センター日本友の会、株式会社ポーラ

後援：在日フランス大使館/アンスティチュ・フランセ

共同招聘：ロームシアター京都（公益財団法人京都市音楽芸術文化振興財団）

主催：東京芸術祭実行委員会 [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]、日本経済新聞社

協賛（東京芸術祭）：アサヒグループジャパン株式会社

担当業務：【楽屋周り】楽屋の開錠、施錠、ケータリング備品準備および管理、買い出し

【劇場搬入・搬出】劇場入り案内、楽屋片付け 4階倉庫へ荷物を返却、倉庫整理

【受付周り業務】受付周りのレイアウト考案、整理整頓、開演時間ラミネート

【その他庶務】制作経費（雑費）管理簿作成、管理

7. クリエイティブ・ウェルビーイング・トーキョー パートナープログラム『ドイツ 移民との演劇創作の現場より
多文化社会における演劇ワークショップ開発』

日程：令和5年11月29日（水）～12月5日（火）

会場：東京芸術劇場 リハーサルルームL

主催：東京都、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）

協力：デュッセルドルフ市立劇場 D'haus、VILLA EDUCATION CENTER（VEC）、ゲーテ・インスティトゥート東京

担当業務：記録写真、記録動画撮影、ケータリング買い出し、片付け

8. 芸劇danceワークショップ2023 発表公演『√オーランドー 身体的冒険と三百年の遊び』

日程：令和5年12月22日（金）～12月24日（日）

会場：東京芸術劇場 シアターイースト

主催：東京都／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・音楽堂等活性化・ネットワーク強化事業（地域の中核劇場・音楽堂等活性化）| 独立行政法人日本芸術文化振興会

企画制作：東京芸術劇場

担当業務：【楽屋周り】楽屋の開錠、施錠、ケータリング備品準備、管理、買い出し、衣装の洗濯、洗濯物干し、初日乾杯の準備、片付け、星取り表作成

【劇場搬入・搬出】劇場入り案内、楽屋片付け 4階倉庫へ荷物を返却、倉庫整理

【受付周り業務】受付周りのレイアウト考案、整理整頓、開演時間・アフタートークの時間割表作成、オンラインアンケートの内容確認、紙アンケートデータ作成、印刷、当日パンフレット作成、印刷

井上 正行（長期コース・教育普及分野）

1. 東京芸術劇場 劇場ツアー

日程：令和5年5月1日（月） 11:00～12:00、14:00～15:00

5月14日（日） 10:00～11:00

6月16日（金） 16:00～17:00

6月18日（日） 10:00～11:00

7月8日（土） 11:00～12:00、15:00～16:00

7月21日（金） 16:00～17:00

7月23日（日） 10:00～11:00

8月7日（月） 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、他

主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

担当業務：当日受付、会場設営、ガイド同行、記録撮影、打合せの出席、広報文（SNS、プレスリリース）の作成、劇場ツアーリマインドメールの作成・送信、申込みフォーム作成・修正、メルマガ作成、ツアー参加者リスト作成、ツアーリーフレットの配架作業・新規配架先開拓、ツアーマニュアル修正・編集

2. ギャラリー・展示施設などの貸館事業

担当業務：展示施設（ギャラリー1、ギャラリー2、アトリエイースト、アトリエウエスト）利用者との事前打合せ出席、展示施設利用者の下見会同伴、シンフォニースペース利用者の下見立会、搬入・搬出立会、館内付帯設備の点検、展示施設使用申請書など書類作成、ポスター・広報物の掲示作業、展示検討会出席

3. 第18回池袋モンパルナス回遊美術館

日程：令和5年5月11日（木）～5月31日（水）（春期）、10月1日（日）～11月30日（木）（秋期）

会場：東京芸術劇場、立教大学、東武百貨店池袋店、西武池袋本店、豊島区立郷土資料館、地域ギャラリー、協力店舗 他

主催：池袋モンパルナス回遊美術館実行委員会〔〈正副委員長〉NPOゼファー池袋まちづくり、立教大学、東武百貨店、西武池袋本店、池袋西口商店街連合会、東京芸術劇場、豊島区〕

共催：東京芸術劇場 他

担当業務：打合せ・会議出席、展示作品の搬入立会

4. 池袋ジャズフェスティバル2023

日程：令和5年5月20日（土）、21日（日）

会場：池袋西口公園野外劇場 グローバルリングシアター A会場・B会場、池袋西口駅前広場、東武百貨店8階屋上スカイデッキ広場、メトロポリタンプラザビル1階自由通路、東京芸術劇場前広場、ミュージックスタジオ・フォルテ芸劇店前、hotel hisoca 前

主催：池袋ジャズフェスティバル実行委員会

共催：豊島区、池袋西口商店街連合会

後援：（公財）としま未来文化財団、NPO法人ゼファー池袋まちづくり

協賛：（株）ピッカカメラ、（株）伊藤園、日本マクドナルド（株）、東京キリンビバレッジサービス（株）、（株）リブラン、（株）鈴木楽器製作所、（株）ルミネ池袋店、hotel hisoca・ブラッスリーレトン、日本たばこ産業（株）

特別協力：東武鉄道（株）、東日本旅客鉄道（株）池袋駅、国際興業（株）

協力：（株）東武百貨店、メトロポリタンプラザビル、東京芸術劇場、ミュージックスタジオ・フォルテ、立教大学、東京商工会議所豊島支部、豊島区商店街連合会、（一社）豊島区観光協会、（公社）豊島法人会、（一社）豊島産業協会、東京池袋西ロータリークラブ、豊島立教会、NPO法人としまユネスコ協会、ホテルメトロポリタン、（株）豊島新聞社、豊島ケーブルネットワーク（株）、（株）エイチ・アイ・エス、巣鴨信用金庫

担当業務：打合せ・会議出席、会場下見、会場設営準備、次年度検討

5. 第22回 芸劇+まちがく 東京芸術劇場 +都市文化公開フォーラム

日程：令和5年6月23日（金）

会場：東京芸術劇場 シンフォニースペース・オンライン併用開催

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5年度 文化庁 文化芸術創造拠点形成事業

担当業務：会場設営補助、当日受付、会場スタッフ業務、会場撤収補助

6. 東京フラフェスタin池袋2023

日程：令和5年7月21日（金）～7月23日（日）

会場：池袋西口公園野外劇場 グローバルリングシアター、サンシャインシティB1噴水広場、大塚駅南口駅前広場「トランパル大塚」、中池袋公園

主催：東京フラフェスタin池袋実行委員会 <（一社）豊島区観光協会・豊島区>

共催：池袋西口商店街連合会、サンシャインシティ、株式会社東武百貨店、東京芸術劇場

後援：東京都、NPO法人日本アロハ協会

担当業務：打合せ・会議出席

7. 東京芸術劇場バックステージツアーVol.16「プレイハウスの裏側へ」

日程：令和5年8月15日（火）11:00～12:30、14:30～16:00

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

担当業務：当日受付、会場設営、ガイド同行、記録撮影、打合せの出席、アンケート文作成、当日パンフレット編集・印刷、リマインドメールの作成・送信、ツアー参加者リスト作成、記録撮影

8. 第56回ふくろまつり

日程：令和5年9月23日（土）、24日（日）、10月7日（土）、8日（日）
会場：池袋西口駅前広場 他
主催：ふくろ祭り協議会
共催：豊島区、東京芸術劇場
担当業務：打合せ・会議出席、必要物の確認作業、現場対応、芸劇周辺地域の利用状況確認・見回り

9. 池袋GLOBAL RING音楽祭2023

日程：令和5年11月18日（土）、19日（日）
会場：池袋西口公園野外劇場 グローバルリングシアター、メトロポリタンプラザビル1階自由通路、hotel hisoca前
主催：池袋GLOBAL RING音楽祭実行委員会（池袋西口商店街連合会）
共催：豊島区
協賛：池袋ミステリータウン、(株) ベースオントップ、Voce音楽事務所、(株) エクストリーム、(株) 毎日コムネット、(株) フォルテミュージック、東京キリンビバレッジサービス (株)、(株) LUUP
後援：豊島区商店街連合会、東京商工会議所豊島支部、一般社団法人豊島区観光協会、一般社団法人豊島産業協会、公益社団法人豊島法人会
協力：(株) ウィズプランニング・立教池袋中高吹奏楽部、東京芸術劇場、(株) ソファデザインデスク、(株) JR東日本ビルディング、hotel hisoca
担当業務：打合せ・会議出席

10. 集まれ！池袋みんなの大道芸 2023秋

日程：令和5年11月25日（土）、26日（日）11:30～17:00
会場：東京芸術劇場 劇場前広場、池袋西口公園野外劇場
主催：公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場
共催：豊島区
助成：令和5年度 文化庁 文化芸術創造拠点形成事業
担当した業務：チラシ配布・ポスター準備、ポスター掲示、備品準備、打合せ出席、当日進行表などの作成、会場設営・撤収、記録撮影、人数カウント、当日同行・運営補佐

田中 千尋（短期コース・教育普及分野）

1. 鑑賞サポート

・東京芸術祭 2023 芸劇オータムセレクション 東京芸術劇場 Presents 木ノ下歌舞伎『勸進帳』

日程：令和5年9月20日（水）19:00開演回
会場：東京芸術劇場 シアターイースト
ポータブル字幕機提供：株式会社イヤホンガイド
主催：東京芸術祭実行委員会 [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：一般財団法人地域創造
協賛：アサヒグループジャパン株式会社
制作協力：一般社団法人ベンチ
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
担当業務：ポータブル字幕機提供、会場設営、備品準備、受付、座席案内、他

・ミュージカル『天翔ける風に』

日程：令和5年10月3日（火）13:30開演回

会場：東京芸術劇場 プレイハウス

ポータブル字幕機提供：株式会社イヤホンガイド

主催：東京都／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・音楽堂等活性化・ネットワーク強化事業（地域の中核劇場・音楽堂等活性化） | 独立行政法人日本芸術文化振興会

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

担当業務：ポータブル字幕機提供のための字幕リハーサル、打合せ参加、他

・東京芸術劇場マエストロシリーズ『井上道義&読売日本交響楽団』

日程：令和5年11月18日（土）14:00開演 公演説明会

会場：東京芸術劇場 コンサートホール

公演説明会担当：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

共催・事業提携：読売日本交響楽団

助成：文化庁文化芸術振興費補助金 劇場・音楽堂等活性化・ネットワーク強化事業（地域の中核劇場・音楽堂等活性化）
独立行政法人日本芸術文化振興会

担当業務：公演説明会補助、説明会会場設営、備品準備、広報関連業務、受付、座席案内、他

・『ねじまき鳥クロニクル』

日程：令和5年11月21日（火）18:30開演回、11月23日（木・祝）12:30開演回

会場：東京芸術劇場 プレイハウス

主催・企画制作：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

協力：新潮社／村上春樹事務所

後援：イスラエル大使館

担当業務：ポータブル字幕機提供、会場設営、備品準備、広報関連業務、受付、座席案内、掲示物作成、他

・東京演劇道場『ワーク・イン・プログレス／Dojo WIP』

日程：令和5年11月22日（水）17:00開演回、11月23日（木・祝）14:00開演回

11月24日（金）14:00開演回

会場：東京芸術劇場 シアターイースト

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・音楽堂等活性化・ネットワーク強化事業（地域の中核劇場・音楽堂等活性化） | 独立行政法人日本芸術文化振興会

担当業務：ヒアリンググループ受信機貸出、会場設営、備品準備、受付、座席案内、掲示物作成、他

2. 東京のはら表現部

・ワークショップ

日程：令和5年10月15日（日）、11月26日（日）

会場：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

チーフ・ファシリテータ：西 洋子

主催：東京都／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5年度 文化庁 文化芸術創造拠点形成事業

協力：NPO法人みんなのダンスフィールド

担当業務：会場設営、備品準備、会場誘導、記録撮影、記録文字起こし、他

・外部実習

日程：令和5年9月13日（水）、10月11日（水）、11月8日（水）

会場：谷在家福祉園 多目的ホール

担当業務：備品準備、記録撮影、実習同行、他

・アウトリーチ

日程：令和5年11月6日（月）、12月2日（土）

会場：文京学院大学 体育館、都立総合芸術高校 体育館

担当業務：備品準備、記録撮影、ワークショップ補助、他

3. 社会共生セミナー 第9回 ようこそ！ザッゼンとしたまじわりの表現世界へ！～障害福祉と舞台芸術が根っこからつながる話～

日程：令和5年10月25日（水）19:00～21:00

会場：オンライン開催

登壇者：鈴木 励滋、新井 英夫、板坂 記代子、ササマユウコ

モデレーター：アサダ ワタル

主催：東京都／公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場

担当業務：打合せ参加、広報関連業務、記録文字起こし、記録文書編集、他

4. ホワイトハンドコーラス

・ワークショップ

日程：令和5年9月3日（日）、10月29日（日）、11月19日（日）

会場：東京芸術劇場 リハーサルルームM1、リハーサルルームM2、リハーサルルームM3、リハーサルルームL、シンフォニースペース

主催：東京都／公益財団法人東京都文化財団 東京芸術劇場、一般社団法人エル・システムジャパン、一般社団法人EISistema Connect

協力：社会福祉法人トット基金

担当業務：打合せ参加、会場片付け、他

ARTS COUNCIL TOKYO



東京芸術劇場

Tokyo Metropolitan Theatre

令和5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11期 研修生報告書

令和6（2024）年3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

