



文化庁委託事業

平成 28 年度

劇場・音楽堂等基盤整備事業 報告書 Ⅰ

全国劇場・音楽堂等
アートマネジメント研修会
報告書

Arts
Management
Seminar 2017

研修会実施・運営：公益社団法人全国公立文化施設協会

編集・発行：株式会社文化科学研究所

平成 28 年度 文化庁委託事業 [劇場・音楽堂等基盤整備事業]

**全国劇場・音楽堂等
アートマネジメント研修会
報告書**

Arts
Management
Seminar 2017

目次

はじめに	3
開催概要	4
プログラム	5

基調講演 「文化とところ」	6
----------------------	---

グループ A

A1 企画制作 指導者養成演劇ワークショップ —自分のことばで地域の活性化を—	10
A2 企画制作 企画立案の基礎との方策 ～大衆性と斬新性の狭間で～	14
A3 文化政策 劇場・音楽堂等に於ける指定管理者制度のこれまで、これからを考える	20
A4 安全管理 特定天井改修工事の実例紹介	25

グループ B

B1 組織・事業の管理運営 舞台技術体験実習	31
B2 企画制作 日本伝統芸能の核「洒落」のデモンストレーション —落語と邦楽邦舞—	35
B3 組織・事業の管理運営 市民力が文化を育む ～個人寄付・市民参加・ボランティア・クラウドファンディング～	38
B4 文化政策 創造・発信型劇場・音楽堂の未来	43

グループ C

C1 企画制作 文化施設の魅力発信 ～広報・広聴から販促までの“仕組み”～	48
C2 文化政策 自治体文化政策の基本と公立文化ホールの役割	53
C3 企画制作 平成 28 年度文化庁委託事業「劇場・音楽堂等スタッフ交流研修事業（海外交流研修）」報告会	57
C4 安全管理 公立文化施設のトラブル対応	63

グループ D

D1 企画制作 文化・芸術のアウトリーチに大切なもの	69
D2 安全管理 文化施設における災害対策について考える —熊本地震の実際と今後の災害対策—	74
D3 企画制作 「インクルーシブシアター」をめざして ～障害のある方も一緒に参加できる事業・運営を考える～	80
D4 文化政策 ライブエンターテインメント需要と新しい集客手法の試み	84

特別プログラム 日本舞踊家集団・弧の会〈普及と創造への挑み〉	89
---------------------------------------	----

ファイナルプログラム ねむの木学園の取組み～福祉は文化、文化は福祉	93
--	----

開講式・閉講式	98
---------	----

はじめに

全国劇場・音楽堂等アートマネジメント研修会は、文化庁から受託している「劇場・音楽堂等基盤整備事業（情報提供及び研修）」の中核をなす研修会で、劇場・音楽堂等の活性化や実演芸術の振興を支援するため、毎年実施しています。

研修会では、文化行政から施設運営、事業実施に至るアートマネジメントに関する知識を体系的に習得する機会と場を提供し、こうした専門研修を実施することで、職員の皆様の専門性の向上を図ってまいりました。

平成 28 年度の研修会は東京の国立オリンピック記念青少年総合センターで主に館長等の施設経営者、中堅職員、文化行政担当者を対象として開催されました。

本報告書はその研修会の内容を取りまとめたものです。劇場・音楽堂等に関わる職員の皆様が、それぞれの職場で職務を遂行する上でご参考にしていただければ幸いです。

末筆ながら、研修会の実施にあたり、また本報告書の編集にあたりご協力いただきました講師をはじめとする関係者の皆様に、心より御礼申し上げます。

平成 29 年 3 月

公益社団法人全国公立文化施設協会
株式会社文化科学研究所

開催概要

1. 事業名 平成 28 年度文化庁委託事業 「全国劇場・音楽堂等アートマネジメント研修会 2017」
2. テーマ 文化・芸術は「生きる力」を育む
3. 趣旨 劇場・音楽堂等の活性化、地域の文化芸術の振興を目的として、アートマネジメントに関する専門的研修を体系的に実施することにより、専門性の向上と劇場・音楽堂等の活性化を支援する。
4. 主催 文化庁・公益社団法人全国公立文化施設協会・株式会社文化科学研究所
5. 開催期間 平成 29 年 2 月 8 日（水）・9 日（木）・10 日（金）
6. 会場 国立オリンピック記念青少年総合センター
7. 受講対象者 [研修生]
劇場・音楽堂等の管理・運営・事業に携わる館長等の施設経営者、中堅職員及び地方自治体の文化芸術振興行政担当者等

[聴講生]
劇場・音楽堂等関係者、アートマネジメント教育関係者、学生、一般の方、アートマネジメントに関心のある方等

プログラム

2月8日（水）

11：00～12：00 開講式

基調講演 「文化とところ」

グループ A

13：00～15：00

A1 企画制作 指導者養成演劇ワークショップ
—自分のことばで地域の活性化を—

A2 企画制作 企画立案の基礎との方策
～大衆性と斬新性の狭間で～

A3 文化政策 劇場・音楽堂等に於ける指定管理者制度のこれまで、これからを考える

A4 安全管理 特定天井改修工事の実例紹介

グループ B

15：30～17：30

B1 組織・事業の管理運営 舞台技術体験実習

B2 企画制作 日本伝統芸能の核「洒落」のデモンストレーション
—落語と邦楽邦舞—

B3 組織・事業の管理運営 市民力が文化を育む
～個人寄付・市民参加・ボランティア・クラウドファンディング～

B4 文化政策 創造・発信型劇場・音楽堂の未来

2月9日（木）

グループ C

10：00～12：00

C1 企画制作 文化施設の魅力発信 ～広報・広聴から販促までの“仕組み”～

C2 文化政策 自治体文化政策の基本と公立文化ホールの役割

C3 企画制作 平成 28 年度文化庁委託事業
「劇場・音楽堂等スタッフ交流研修事業（海外交流研修）」報告会

C4 安全管理 公立文化施設のトラブル対応

グループ D

13：00～15：00

D1 企画制作 文化・芸術のアウトリーチに大切なもの

D2 安全管理 文化施設における災害対策について考える
—熊本地震の実際と今後の災害対策—

D3 企画制作 「インクルーシブシアター」をめざして
～障害のある方も一緒に参加できる事業・運営を考える～

D4 文化政策 ライブエンターテイメント需要と新しい集客手法の試み

15：30～17：30

特別プログラム 日本舞踊家集団・弧の会〈普及と創造への挑み〉

2月10日（金）

10：00～12：00

ファイナルプログラム ねむの木学園の取組み～福祉は文化、文化は福祉
閉講式

「文化とこころ」

●講師

姜 尚中 熊本県立劇場 館長

はじめに

政治学者としてキャリアを積み熊本県立劇場の館長に就任した経緯をふまえ、「政治」と「文化・芸術」、「グローバル化」と「地域社会の振興」などの多様なフィールドの視点から、「文化・芸術」、「劇場・音楽堂等」をどのように捉えるのか、その問題点や可能性を考える。また「熊本地震」に遭遇した際の経験や、これまでの歩みの中で「文化・芸術」とどのような出会いがあったかという実体験を紹介し、「文化・芸術」が人のこころに与える力の可能性を伝える。

公共施設の二つの構造

私は昨年1月から、熊本県立劇場の館長を務めさせていただいています。熊本は故郷でもありますし、この仕事を通して何かお役に立てればと思っております。これまでは大学で学長をするなど、教育機関で長く働いてきました。教育現場は、今多くの問題を抱えています。そしてその問題は、文化芸術施設とも通底しているのではないかと思います。

公立劇場にはそれまで、漠然としたイメージしか抱いていませんでした。もの心ついた頃からの、ハイブrouで敷居が高いといった印象です。館長になってからは、公共施設には二つの構造があるのだと感じました。

それは上部構造と下部構造です。上部とは、いわゆる文化事業などのコンテンツを実施する部分です。下部構造は、その現場を動かす人々の問題。雇用の形態や労務、個々人のモチベーションに則した昇級昇進の仕組みです。下部構造を知るにつれて、上部構造という素晴らしい上澄みでは律しきれない現場の問題がある、と感じました。

公立施設の運営形態はさまざまです。指定管理になっているところ、貸館のみのところ、また、職員も全員がプロパーという館もあります。そしてそこには、ヒエラルキーが存在するんですね。これは私も知らなかったことですが、ですから、下部に位置するほど、報酬が少なく不安定な立場で働いている人がいるのです。これは、実は大学もそうなんですね。ここ10年で雇用形態が非常に複雑になりました。やはりヒエラルキーがある中、実際は非常勤講師によって多くの講義が受けもたれているのです。そうした現場の実情を知ったのが、着任当初です。



姜尚中氏

震災後に感じた芸術の力

そして昨年4月、熊本地震が起きました。不幸中の幸いだったのは、本震が起きたのが未明だったこと。劇場の中に多くの人が参集している時間帯だったら、大惨事になっていたことでしょう。劇場は損壊し、建物は使えなくなりましたが、県からは間髪を入れず修復のための予算をつけていただきました。館長としては感謝しておりますが、どんなかたちでそれにお応えするかが重要だと考えました。

ある意味、文化芸術のレゾンデートルが問われる場面だと思ったのです。当たり前前の市民生活が不可能になった今、海のものとも山のものともつかないものに予算を出すくらいなら、ペットボトル1本、仮設住宅1軒のために予算を使え、そういった考えもあるわけですから。

しかし、ボランティアで訪れてくださったアーティストの活動を見て、私は芸術の力を実感しました。世界的な指揮者の佐渡裕さんは何度もおいでになり、学校や県庁を舞台に素晴らしい子どもたちの演奏を奏でてくれました。多くの市民が、涙を流しながらそれに聴き入っているのです。その光景を見て、私も感動しました。

震災後、劇場で力を入れたのはアウトリーチです。「アートキャラバンくまもと」というプロジェクトをスタートし、学校や公民館に演奏家やダンサーを派遣します。また夏には、夏祭りや盆踊りも行いました。

施設というのはたしかに「箱物」ですが、アウトリーチやキャラバンはそれが移動していく。施設まで来られない人に、文化や芸術に触れていただけます。ちなみに、ロシア帝国の時代には移動芸術というものがありました。田舎の文化果つる地域に、芸術家たちが自分で描いた絵を馬車にのせて運び、人々に感動を味わってもらっていたのです。画家では、ロシアのモナリザといわれる絵を描いたクラムスコイなどが有名です。この「アートキャラバンくまもと」は、移動する劇場として、これからも県民とともに歩んでいける、当館としては成果を誇れる事業ではないかと思っています。

（ 求められるマネジメント人材

こうしたアウトリーチの活動を行うときにも、何より人材確保が大事です。今、アートの世界でとりわけ足りないのは、組織と人、人と人をつなぐマネジメントができる人材だと思います。

不足しているのには教育環境の問題もあります。いったい日本で今、アートマネジメントを教えている学部がいくつあるのでしょうか？ また、きちんとした教育制度やシステムがどこにありますか？ うすら寒い状況ではないでしょうか。

たとえば、学校へのアウトリーチにおいても、アーティストと現場の子どもたちをつなぐ人材が必要です。子どもには、子育てや親の経済格差など現代社会が抱える問題が反映されています。果たしてその前でダンスや音楽、演劇をすることをオーディエンスである子どもたちがどう受け取るか。事前に、現場の先生との間に入って、さまざまな交渉を重ねる、ある種の交渉術に長けた人が必要です。アーティストが被災地に行って活動するときなども、私の言葉でいう“触媒型”の人は欠かせません。

問題は、そういう人材が日本社会ではニッチなように思われているところです。そういうことに携わる人は、専門職やジェネラリストとして社会的評価を得るのが難しいのです。たとえば、美術館の学芸員ならば専門職としてそれなりの待遇を与えられますね。ところが、音楽、芸術に携わるスタッフは、社会の中で非常に曖昧な位置づけです。

これには、明治国家以来の日本の傾向もあると思います。実学志向になり、社会的実益につながる専門が重視されました。それぞれの専門分野は、明確に規定されたメソッドをもち、それを修得した人が資格を与えられ、ステイタスがつきました。こういう考えが連綿と続いているんです。



では限られた予算の中で、どうやって必要な人材を確保するか。素晴らしい化学反応をつくり出すコーディネーターを、どうやって育成するか。

私はそれには、民間と関係を深めることだと思います。

これには二律背反的な命題もひそんでいますが。民間と関わることは、公益施設の存在理由が希釈されないかという懸念があります。しかし、うまくいくケースもあるんです。私自身の例をあげますと、こんな事例がありました。

今から十数年前、大学の教員の仕事をしながら、公益法人のトヨタ財団に所属していました。そのとき「トヨタは儲かっているから、もっと出してほしい」と言ったのです。そこで資金を出してもらい、地域社会プログラムを行いました。学術的あるいは社会的な市民運動への取組みに、シードマネーとして資金援助し、3年くらいで結果を出してもらいました。かなり大きなプロジェクトでしたが、やってよかったと思えたものでした。

地域文化の司令塔として

人材確保といっても、現在はグローバル人材だけでなく、ローカル人材を育成することも大切です。グローバル化が進むと、同時に足下の地域化が進みます。今後は、地域が必ず大きな意味をもってくると思います。

でも、今の日本をみると、地域創生と掛け声だけはあるけれど、なかなか簡単ではありません。東京への一極集中が進み、地域社会がさらに空洞化していきそうです。アメリカの“錆びた中西部”ではないですが、虫食い状態で空洞地帯が広がっていく。これは日本社会にとって由々しい問題です。

今、日本と韓国の10万人あたりの自殺者の数は、アメリカやイギリスの2～4倍です。逆にいえば、あれだけ市場経済の競争原理が厳しい国においてそれだけしか出ない。その違いは、さまざまな中間集団が地域社会に根付いていることにあるのです。そうした集団が住民を支えているのです。

ですから我々のような劇場も、そうした人々にもイニシアチブをとってもらいながら、活動していくといいのではないのでしょうか。そのためには、指定管理者、県などと連携しながら、民との関係を深めるという、アンビバレントな活動が必要になります。

私もこれから、私どもの劇場で、施設をつないでさまざまなお役目を果たそうと思っています。劇場は、今、文化施設の協議団体のチェアマンを務めています。県全体をスーパーバイズして、さまざまな人材を派遣したり、劇場以外の公益施設のネットワーク化を試みたりなど、司令塔として進んでいきたいと思っています。

着任してからの1年は震災のことがあって疾風怒濤でした。それがしだいに落ち着いてきた。それは、裏を返せば、県民にとって散文的で味気ない生活が待っている、ということでもあります。具体的な生活問題がのしかかってくるんですね。復興のための借金をどうするか、自身の雇用、生計、子どもの教育費をどうするか。その散文的な生活の中に、少しでもポエティックなもの、潤いのあるものを供給できれば、我々の役割は大いにあるのではないかと考えています。

※講師の当日の発言より、抜粋・要約しました。

2月8日（水）
13：00～15：00
カルチャー棟
リハーサル室

指導者養成演劇ワークショップ

—自分のことばで地域の活性化を—

- 講師
和田 喜夫 （一社）日本演出者協会 理事長
- アシスタント
明樹 由佳 女優
- コーディネーター
酒井 誠 演劇制作アドバイザー

はじめに

演劇はことばの舞台芸術だが、ワークショップでは緊張感をとる目的でまずは体をほぐすことから始める。演劇の英語は「PLAY」、つまり「遊び」の意味があり、ゲーム遊びを体験すると心が開かれて自然体になり、自分のことばを発する準備ができる。自分のことばを話し、相手のことばを聞くことで、会話が始まり、演劇的な動作が現れ、人間性となってにじみでる。一番重要なのは、相手のことばに耳をすまして聞くこと。地域社会の活性化の原点は人間性を回復することにあると考え、この講座を、演劇をとおして自立型のコミュニティをつくっていくときのヒントとしたい。



酒井誠氏

酒井 このような形式のワークショップを始めて3回目になります。私は劇団や公立文化施設など40年近く現場にいましたが、あらゆるところでいつも「会話」が足りないと感じていました。特に地域との「会話」をどのようにしていけばいいだろうかというのが一番のテーマでした。そのような中で、まず言葉を話すことと聞くことの大切さを実感しました。今回は日本演出者協会理事長の和田喜夫さんと女優の明樹由佳さんに、演劇を通したコミュニケーションについて座学とワークショップを行っていただきます。

演劇入門

和田喜夫

お互いを知ることが演劇の原点

演劇の原点はお互いを知ることだったと思います。しかし、これまで演劇をつくる側と施設側の交流があまりにも少なく、お互いをよく知らないままになっていました。まずつくる側と施設側が文化、芸術への考え方を共有できるか、できないかは重要なことです。

私は関門海峡の彦島で育ちましたが、島は逃げ場がなく、他人の目が気になって人と変わったことができず、苦しい思いをしました。でも演劇と出会ったとき



和田喜夫氏

に、普段できないことをしたり、言ったりしてもいいという自由さに驚きました。

劇場の変遷と日本の演劇事情

シェイクスピアの時代の劇場は天井が開いていて、客席が舞台を囲み、太陽の光の下で上演していました。近代劇になって劇場は屋内となり舞台と客席が離れ、客席は暗くなり、観客は舞台を覗き見るかたちになりました。演じ方も変わり、客に向かって語りかけるように演じていたのが、近代劇より俳優は、目の前に客はいないという前提で演じるようになりました。

西洋人はたいてい自国の劇作家を何人か知っていますが、日本人は日本の劇作家を知らない人が多いですね。まず、日本では義務教育で演劇の科目がない。西洋では、演劇はシェイクスピアからずっとつながっているものとして捉えられています。日本では明治以降、西洋演劇が入ってきた際に歌舞伎などの日本古来の演劇は古典に分けられ、分断されてしまいました。このような日本の特殊な事情のせいもあるでしょう。

また、日本では演劇の社会的位置が決まっていません。特徴的なのが「演劇」と「芝居」、「俳優」と「役者」と、一つのことにに対して複数のことばがあり、混在していることです。芝居や役者ということばの方が馴染みがありますが、低く見られてもいます。演劇人の地位は低く、偏見もあり、社会的な発言をすると生意気だと言われるわけですね。客も俳優も、演劇が社会に関わるものという意識が低いと思います。

劇場が人を自由にする

演劇を通じて地域活性化をしようという場合、地元の若い人が元気に演劇活動できる環境、街の人々が演劇を望むような環境づくりが必要です。若い人が地元を捨てないようにする。良い刺激と場所があれば、才能はそこで育ちます。

演劇に正解はなく、「劇場は考える場所」だといわれます。育成には客席が100くらいの劇場がよいでしょう。キャパシティが大きくなると人が見えにくくなる。観客の顔が見えるように明るくすると、演じる人が積極的で技をもっていないと難しくなります。そのようにして、人が人を見て学び、考えることが大切です。

また、育成には座学も必要です。座学によって演劇というコミュニケーションがなぜ必要なのか、すばらしい作品、舞台について、知識を共有していければもっといいですね。



会場風景

人間はお互いの関係性によってコミュニケーションの取り方を変えながら、伝えるために話す。たとえば、あいさつをして答えてくれないと寂しいし、返ってきたときはうれしいですね。他人と何かを共有したいと思ったときにコミュニケーションが生まれます。

人は誰しも、生まれてきた以上は心と体がバラバラでなく自由に生きたい、素敵な出会いをしたい、社会に参加したいと思っていますよね。それが演劇になり、劇場は自由なアジールになりうる場所となるのです。

ワークショップ 体とことばの回復



フロアに散らばり、自由に歩き回る。人と目は合わせず、言葉も交わさない。歩きながらフロアに何があるかを観察していく。



いっせいに立ち止まり、目を閉じて、フロアにある指示されたものを指差す。見ているつもりでも、観察できていないものである。繰り返すことで、見る感覚を研ぎ澄ます。



ばらばらに歩いている一人ひとりが、ずっと誰かとペアになり、言葉を使わずに一緒に歩く。しばらく歩いたのちに1人になって歩く。それを繰り返す。1人のときと2人のときとで、体の感覚がどう違うのかを感じ取っていく。



明樹由佳氏

明樹 演劇の社会的な役目に興味があり、ワークショップをしています。演劇は人対人のシンプルなものです。日常ではやってはいけないとされることがありますが、演劇の場では正解も不正解もない。

たとえば、初めて会った先輩俳優とカップルの演技をします。カップルとして親しくしなければならぬけれど、なかなかできない。そんなときに、どうすればこの体と仲良くなれるか、どうすれば仲良くなる体になれるか、なぜそこに行くのかなどと考える。それが私たち俳優の作業です。

どうすればそうなれるか？ つまり、何かをしたらいろいろな人間になれるということは、ふだんの社会において、この人と意見が違ったとしても、何かをしたら共有できるものがあったり、寛容になったりできる可能性があります。子どものころからそういうことをしていると、人のことを考えることができるようになるのではないかと思います。

基本的に演劇の場は安全な場で、いろいろなことをしていても守られています。人との違いを理解しながら、人と違って信じられる、そのような現場をつくりたいです。俳優の訓練を、人を受容したり、自分の体を理解したりすることや、高齢者や疲れている人のケアに使うなど、いくらでも可能性があります。



ペアになり、日常生活ではありえない距離まで迫ったコミュニケーションをとり合う。そのとき受ける感覚をよく覚えておく。



2人で背中合わせに座り、呼吸を合わせ、意味のあることばを使わずに、動作で会話をする。相手の動作に動作で返す。会話が終わったと思ったら離れて向き合い、お互いにそれまでの動作での会話を振り返り、ことばで話し合う。

ワークショップを終えて

和田 技術的な部分ではなく、もっと根底的な関係性の問題にまでいかないと地域の発展がありません。若い人は解放されたい、居場所がほしいと思っています。個人では対応できない問題は公共施設と一緒にあって取り組めればいい。でも自信も経済力もありません。今多くの人がもっと身近で、親密で、楽しい居場所を求めています。個人では対応できない問題は公共施設と一緒にあって取り組めるといいですね。絵の得意な人が壁に絵を描いて面白い、よそ行きでない空間をつくるか。そのような動きを起こすことが求められているのではないのでしょうか。

戯曲は葛藤を描いています。価値観のぶつかり合いです。戯曲を読むには台詞と台詞が何をやりあっているのかを考えなければならない。1人よりもたくさんの人と読むとおもしろいです。戯曲を使って相手にぶつかるように激しい対話をやってみる。そうやっていくとなぜその台詞なのかがわかる。戯曲は動くためにあるものですから、読んでいるだけではわからないし、形式から見ているとつまらない。恥ずかしいという気持ちを超えて、動いていくともっと面白くなります。

特に日本の俳優は自分が感じているという演技に熱中しがちです、観客を見ない、出会わないことが多いですね。客席を見て演技していて、目があうと面白いものです。演劇には恥ずかしさを超えるというちょっとした戦いがあります。それを超えていくという気持ちがアクションにつながります。社会にはまだ偏見に満ちた慣習があります。それを変えて、コミュニティを再生する力を演劇はもっています。今日は短い時間でしたが、演劇と社会のことをもっと話し合えるといいなと思っています。

※講師の当日の発言より、抜粋・要約しました。



恥ずかしさを超える体験。「アンニョンハセヨ」とお互いに大きな声で挨拶を交わし、アドリブで話す。

企画立案の基礎とその方策

～大衆性と斬新性の狭間で～

●講師

宮崎 信子 (独)日本芸術文化振興会 国立劇場制作部 公演計画課 専門職員

力武 由美子 アルカス SASEBO 事業部長

●コーディネーター

柴田 英杞 (公社)全国公立文化施設協会 アドバイザー

はじめに

企画立案に悩む事業担当者へのヒントを提供する一方で、事業の本質が見失われていないかについても問いかける。事業は目的ではなく、劇場・音楽堂のミッションを達成するための手段。文化芸術の本来的価値を事業担当者がしっかり把握し、市民に届ける必要がある。今回は、クラシックと現代音楽を通常の事業の中で融合させた取組みと、文楽の新作への挑戦と鑑賞者開拓の実例をもとに、「芸術」の敷居の高さをどのように克服する企画を練ったか、体験談とともに企画立案の方策を考える。



柴田英杞氏

柴田 事業を推進する中で、あまり忙しすぎるとそれが目的化してしまい、ただ単純に企画のよしあしや、お客様が集まったかどうかにとらわれがちです。しかし事業の最終的な目的は、劇場・音楽堂に掲げられたミッションをどれだけ達成できたかにあると思います

今日は二つの事例を取り上げました。両者とも、一般の市民に受け入れられる親しみやすい事業と、コアな観客にも評価される事業、この二つを一体として企画されている点に着目しました。

企画立案は、ともするとひとりよがりになりがちで、地域住民から遠いものになってしまうこともあります。そこで、具体的には次のポイントを考えていければと思っています。①地域住民の心を捉えた企画を立てるにはどうすればよいか。②企画の中で、一般向けのわかりやすいものと、いわゆる玄人が楽しむもの、これをどのようにコーディネートすればよいか。③観客数を維持し、しかも観客を成長させていくためにはどのような手法が必要なのか。④自主財源率を高めるためにどのような方策が考えられるか、またどのような創意工夫を行うべきか。⑤事業実施後はどのような評価を行っているのか。改善が課題の場合、どのように行うか。以上の五つを念頭に置きつつ、聞いていただければと思います。



力武由美子氏

音楽の新しい地平を求めて、武満徹とともに …………… 力武由美子

アルカス SASEBO は、「長崎県立シーサイドホール・アルカスさせほ」及び「佐世保市立佐世保地域交流センター」からなる複合文化施設で、大、中、イベントホールのほか、会議室、和室・茶室、リハーサル室などがあります。開館は平成 13（2001）年で、三つのホールの特性を活かした事業のほか、開館記念事業として 100 人が出演する市民ミュージカルや、ホールオペラ、ミュージックフェスティバルを開催するなど、音楽を中心に年間約 50 本の自主共催事業を実施。開館 11 年目からは新日本フィルとの地域拠点契約の締結、室内楽専用ホールを活かしたレジデンス弦楽四重奏団「アルカス・クアルテット」の結成、また新日本フィル団員等が講師を務めるアルカス SASEBO ジュニアオーケストラの設立など会館独自の企画も実施してきました。

しかし、九州では著名なアーティストを迎えた音楽祭が多数存在し、「音楽の街“佐世保”」を強く打ち出すことが難しい状況があり、また、全国で最も島が多い長崎県は、人口減少、特に若年層の減少が著しく、マーケットを拡大すること、未来を担う世代に向けてのアプローチは大きな課題でした。

このような内的、外的要因を鑑み、平成 28 年度、指定管理者としての第 3 期事業計画の一つとして、一人の作曲家のさまざまな作品を 1 年を通じて紹介する「M プロジェクト」を企画しました。

「M プロジェクト」の「M」は、「Music（音楽）」の「M」です。初年度は、日本を代表する作曲家で没後 20 年となる武満徹氏を取り上げました。武満さんは、クラシック音楽からポップスまで幅広いジャンルの作品を残した素晴らしい作曲家であり、他の芸術ジャンルとのつながりや、音楽に関心のない方への興味を喚起することをねらいました。また、2020 東京オリンピックを前に、日本人の作曲家をテーマとすることで『日本』を意識していただくという思いもありました。世界的なフルート奏者エマニュエル・パユによる現代曲、池辺晋一郎と NHK 交響楽団・団友オーケストラによる映画や大河ドラマのテーマ曲、Coba、渡辺香津美らによる映画音楽のほか、会館オリジナル企画である「アルカス・クアルテット」「チェンバー・ソロイスツ・佐世保」では、それぞれの編成にあった現代曲を演奏。「アルカス・クアルテット」では、武満さんが影響を受けたドビュッシーの作品やジャズの名曲を取り上げ、武満さんの作曲意図も含めた解説付きで紹介しました。また、平日の昼間に行ってきたランチタイムコンサートは若年層

をターゲットにすることを加味し、ナイトタイムコンサートも企画。リユート奏者つのだたかしとベース、ヴォーカルのトリオで、武満さんのポップソングをプログラミングしました。

難解なイメージがある現代作曲家の作品を、オーケストラ、室内楽、ポップスとさまざまな演奏家、時間帯、チケット料金と多様化させることで、「芸術」としての音楽に関心のあるコアなターゲットだけでなく、広く一般の方に広げる努力を行いました。

広報的にも、ジャーナリストの立花隆さんに寄稿いただいた武満さんに関する文章を会館広報誌に掲載し、「Mプロジェクト」を告知し、さらに日経新聞や全国媒体の音楽情報誌「ぶらあほ」にも広告を出稿しました。また、平成28年度から活動を行うオリジナル室内オーケストラ「チェンバー・ソロイスツ・佐世保」の音楽監督であるヴァイオリニストの豊嶋泰嗣さんと、佐世保バーガーのキャラクター“バーガーボーイ&ほこちゃん”の写真を佐世保市内のアーケードの大型看板に使用。アーケードを訪れる皆さんに、認知しやすいキャラクターとともに新しいオーケストラの誕生を告知しました。そのほかにも、武満さんの娘で音楽プロデューサーの武満真樹さんを招き、武満さんが作曲家になられたきっかけからその活動の様子を貴重な資料とともにご紹介いただきました。結成6年目となる「アルカス・クァルテット」は、ある程度英会話も理解できるであろう中学生に的を絞り、英語と日本語で解説をしながら現代曲にふれる機会を提供しました。武満作品だけでなく、ジョン・ケージの作品など、これまで接したことがないクラシック音楽を面白く新鮮に感じてくれたようです。

アルカス SASEBO では、そのほかのオリジナルの音楽事業として、無料で楽しめる「ロビーコンサート」から、小さなお子さまと保護者を対象にした「0才からのクラシック」、1時間で気軽に楽しめる「ランチ、ナイトタイムコンサート」、地域の子どもたちを育成する「ジュニアオーケストラ」、ジュニアオーケストラを指導する講師で編成した「アルカスキラッ都オーケストラ」による親子向けコンサート、そして国内外で活躍する一流アーティストによる「アルカス・クァルテット」「チェンバー・ソロイスツ・佐世保」と、徐々に音楽への興味を引き上げていけるような仕組みをつくり、そのうえで「Mプロジェクト」として広く告知を行うことで、マーケットの拡大をねらっています。

平成28年度は「Mプロジェクト」として6公演を企画し、現在5公演が終了したところです。

まだ途中経過ではありますが、上半期に終了した17公演のアンケート結果と、「Mプロジェクト」5公演の結果を比較すると、若干ですが、市外からの来館者が増え、宿泊して足を運んだ人も増えました。年代では、40、50代が増加しています。アルカス SASEBO の友の会会員やクラシック音楽事業の主な客層となる年代は60、70代なので、これは武満さん効果といえるかもしれません。

「Mプロジェクト」2年目の平成29（2017）年度のテーマは、2017年が生誕220年となる『シューベルト』です。「0才からのクラシック」や、デーモン閣下と能楽笛方の一噌幸弘さんによる能楽コンサートなど、平成28（2016）年度にはない年齢層やジャンルも取り入れた10公演を実施し、さらなる拡大を図りたいと思います。



宮崎信子氏

（ 新たな観客との出会いに向けて 宮崎信子

私からは国立劇場・国立文楽劇場における、文楽の新作上演の取組みについてお話しいたします。

国立劇場は昭和 41（1966）年、東京都千代田区に開場し、今年度開場 50 周年を迎えました。また、国立文楽劇場は昭和 59（1984）年に、文楽発祥の地である大阪に開場しました。東京では 2・5・9・12 月、大阪では 1・4・6・7～8・11 月にそれぞれ文楽公演を行っています。このほかに、公益財団法人文楽協会が、春と秋に文楽の巡業公演を実施しています。

文楽は「時代物」、「世話物」、「景事」の三つのジャンルにわかれます。江戸から明治期につくられた演目が繰り返し上演され、今日まで残っています。昭和に入り、特に 30～40 年代は新作の上演も盛んに行われました。この新作作品の中には、民話や童話に題材をとった作品（昭和 30 年『瓜子姫とあまんじゃく』など）、文芸作品を原作にした作品（昭和 31 年『夫婦善哉』、32 年『春琴抄』など）、海外作品を文楽にした作品（昭和 31 年『お蝶夫人』、同年『ハムレット』など）がありました。

国立劇場での新作作品への最初の取組みは、昭和 46（1971）年 11 月文楽公演の『椿説弓張月』^{ちんせつゆみはりづき}でした。元々この作品は、曲亭馬琴の原作をもとに、三島由紀夫によって昭和 44（1969）年 11 月歌舞伎公演のために書かれた作品です。

それ以降、国立劇場では基本的に古典演目や上演の途絶えた作品・場面の復活を中心に文楽公演を行ってきました。

その後、平成に入り、平成 20 年 5 月に北條秀司十三回忌追善として『狐と笛吹き』、平成 21（2009）年 9 月にシェイクスピアの『テンペスト』を文楽作品として脚色した『天変斯止嵐后晴』^{てんべすとあらしのちはれ}（平成 4 年近鉄アート館、パナソニック・グローブ座にて初演）、三島由紀夫没後 40 年として平成 22（2010）年 9 月に『鯛売恋曳網』^{いわしうりこいのひきあみ}を上演しました。これらの作品は、元々あった歌舞伎作品を文楽にしたものや過去に上演された作品の再演でしたが、こうした中、文楽オリジナルの作品をつくろうと、平成 26（2014）年 9 月に『不破留寿之太夫』^{ふあるすのたいふ}を上演しました。

『不破留寿之太夫』は、シェイクスピアの『ヘンリー四世』『ウィンザーの陽気な女房たち』のフォルスタッフを主人公にした文楽のオリジナル作品です。多様性のある上演演目の拡充を目指すとともに、演劇としての新たな可能性へ挑戦し

た作品でもありました。台本や舞台美術、衣裳などに、古典芸能以外の分野で活躍されている方々を起用し、舞台をつくり上げていきました。

この公演では、伝統芸能に対して一般の人々が抱く「敷居の高さ」や「難解さ」のイメージを払拭するために、シェイクスピアという認知度が高く、人気のある劇作家を取り上げました。広報では愛嬌のある主人公のキャラクターをチラシ、ポスターのビジュアル面で展開し、また、新作の舞台製作のプロセスをホームページの特設サイトや特別座談会などで随時公開していくことで、舞台への期待感を高めていきました。

『不破留寿之太夫』では公演のフレーム自体も変えました。観客が劇場に足を運びやすくするために開演時間を午後7時に設定し、通常、古典演目の公演では3～4時間ある上演時間を80分の作品に仕上げました。チケット料金の設定も通常公演より低く抑えました。

公演アンケート調査では、『不破留寿之太夫』上演の前年および翌年の9月公演と比較して、30代、40代の来場者が大幅に増加しました。また、『不破留寿之太夫』アンケート実施日の回答者のうち、「初めて国立劇場で文楽を観た」という回答が14%を占めました。

このように、新作文楽の取組みは、現代に通用する演劇表現を目指すとともに、新たな観客層の開拓という非常に重要な側面があることを私たちも認識するきっかけとなりました。

次に、大阪の国立文楽劇場での新作の取組みについてもご紹介します。国立文楽劇場は開場以来、冒頭にお話した昭和30～40年代に盛んにつくられた新作の再演を積極的に行ってきました。また、公演月が夏休みと重なるため、子どもたちが家族と一緒に文楽を楽しめるように、親子向けの作品を新作として上演してきました。

平成28(2016)年夏休み特別企画公演では、井上ひさし作『かなつぽおやじこいのたてひき金壺親父恋達引』を上演しました。これはモリエールの『守銭奴』を文楽に翻案した作品で、昭和47(1972)年、NHKの制作によりラジオ放送され、その後人形を入れてテレビ放映もされましたが、これまで文楽での上演歴はありませんでした。この公演では現代の多くの人々が親しめる文楽の舞台を目指し、実際大変楽しい舞台となり、好評を得ることが出来ました。

伝統芸能を観てみたいけれど何の演目から観ればよいのかわからない、という声を聞くことがあります。国立文楽劇場の夏休み公演では、作品を届けたい観客層を明確に意図した企画立案を行っています。昨年の公演では、第1部は家族で楽しめる「親子劇場」、第2部は、古典作品をしっかり鑑賞したいという観客にむけた「名作劇場」、第3部は、文楽を初めて観る大人の方も楽しめるようにと井上ひさし作品の「サマーレイトショー」を設定しました。

新作づくりは、スタッフの創造性を発揮し高めていくことのできる大事な機会です。また、多くの新しい観客と出会うために、そして伝統芸能への入口はひとつではなく、好きなところから自由に入ってくることができるように、今後もこうした新作を含めた多様な演目の上演に劇場として取り組んでいきたいと思えます。

クロストーク

柴田 お二人とも新たな試みをしていらして、私どももさまざまなヒントを得られました。何か一言ずついただけますか。

宮崎 力武さんのお話をうかがって、良いプログラムを企画されているのはもちろんのこと、充実した内容の広報誌を発行されるなど、地域の方々へどのように企画を届けていくかという点にも大変力を注いでいらっしゃると思いました。伝統芸能のジャンルでも、古典から新作まで多様性のあるレパートリーをもつことで、より多くの方々に伝統芸能に親んでもらえる機会をつくっていったらと思います。

力武 企画は、アンケートの結果などそのときどきの嗜好に左右されがちですが、地域の周辺環境、その地域の客層のライフスタイル、そして時代の大きな流れといった外的要因を考慮し、それらに応じた企画を立案し、告知の方法を考えることで、新しい世界を広げられるのではないかと思います。文楽の世界でも、昭和30年代から海外作品を上演するなど、さまざまな挑戦を行ってこられたとのお話をうかがい、伝統芸能の長い歴史の中で、さまざまな葛藤があったのであらうと感慨を覚えました。今回の「Mプロジェクト」を通じて、また恵まれない状況の中、独学で音楽を学び、世界的な作曲家になった武満さんという日本人を通じて、クラシック音楽が特別なものではないということが少しでも伝えられたら嬉しいです。



※講師の当日の発言より、抜粋・要約しました。

2月8日(水)
13:00～15:00
センター棟 417号室

劇場・音楽堂等に於ける 指定管理者制度のこれまで、これからを考える

●講師

朝田 賢次 (株) JTB コミュニケーションデザイン エリアマネジメント事業部
ビジネスイノベーション2局 マネージャー

藤野 一夫 神戸大学大学院国際文化学研究所 教授

山中 隆 滋賀県立芸術劇場びわ湖ホール 館長

●コーディネーター

中川 幾郎 帝塚山大学 名誉教授

はじめに

劇場・音楽堂（ホール）の運営に指定管理者制度が導入されて、すでに10年以上が経過する。その多くは公設型文化財団や民間企業（複合体）が受任者である。一方、直営を継続しているホールにおいても、この制度の影響は及んでいる。このプログラムでは、この制度の本来の趣旨をふまえつつ、今後の運用のあり方、改善すべき方向等を、施設設置者（行政）、受任者ともに考える場としたい。



中川幾郎氏

中川 指定管理者制度のねらいは、これまで誤解されてきました。コストダウンのためのものであるという財政改革寄りの観点が強く、本来、指定管理者制度が追求しているはずの行政改革（パフォーマンスアップ）の側面が重視されませんでした。

また、総務省自治行政局長通知が一つの転換点になり、そこで示された①公平性、②安定性、③経済性、④施設効用の最大化の4つのねらいのうち、4番目の施設効用の最大化が、指定管理者制度に対するもう一方の誤解の原因となったと考えています。つまり、本来ならば「公益的資源の最大化」と捉えなければならないところ、「利用者の極大化」と捉えてしまう大きな間違いをしてきたということです。

文化ホールは社会公益施設であり、利用率や稼働率で測られるものではありません。教育施設の一環として、医療・福祉・学校と連携し、ソーシャル・インクルージョン（社会的包摂）を目指すのが公立の文化施設の使命です。それをふまえたうえで議論したいと思います。



藤野一夫氏

候補者非公募の合理的理由とは ——神戸市民文化振興財団の事例

藤野 一夫

神戸市民文化振興財団は1982年に設立され、神戸文化ホールの運営、区民センターの運営のほか、神戸市室内合奏団、神戸市混声合唱団といった座付きの演奏団体をもっていました（二つの演奏団体は1994年に分離）、1995年以降、事業予算が年1千万円に削られ、阪神淡路大震災のダメージも相まって弱体化を余儀なくされました。指定管理者制度の導入により職員の非正規化も進んで専門性や創造性を失ったこと、施設の老朽化、神戸アートビレッジセンターを失ったことによる若者離れなどが原因です。

しかしその後、どん底から這い上がるべく財団内で話し合いを重ね、民間でもできる貸館事業ではなく財団でしかできない自主事業を中心に据えること、専門性の高い正規職員を確保すること、独立心に富む民間非営利セクターと協働することなどを進めた結果、2016年に室内合奏団と混声合唱団を擁する神戸市演奏協会と合併、座付きオーケストラと合唱団を再びもつようになり、来年度から神戸アートビレッジセンターの指定管理者になることも決まりました。

神戸文化ホールの指定管理期間がこの3月に終了しますが、次期の指定管理者候補者選定に当たって、指定管理期間は3年から5年に、選定は非公募により行われることとなりました。非公募とするに当たっては「合理的な理由」が必要です。その合理的理由は、神戸文化ホールは本市文化振興施策を実現する基幹施設の役割を担ってきており、「市の展開する主要施策と密接不可分であり、当該施設における事業の企画・立案等を、施設管理者と市が一体となって実施する必要がある施設」という施設の位置づけ、及び、指定管理者である神戸市民文化振興財団は、長年その専門性と機動性を活かし、本市の文化振興施策の実施機関として、神戸文化ホールをはじめとする市の文化政策の実現を担ってきた団体としての適格性が挙げられます。

これらの理由が本当に合理的なものなのか、妥当性を検証する必要があるでしょう。施策の中での施設の位置づけ、実施機関としての指定管理者団体の適格性が問われるというのなら、市の文化政策はどこにあるのか、という点が問題になります。となれば、合理的理由とは条例・基本計画等の法制度的根拠のことではないでしょうか。神戸市の場合、文化基本条例も基本計画もありません。事前協議・市長判断・議会報告といった今回の非公募決定の経緯に合理性はあったのか、今後、恣意性によって指定管理者が翻弄される可能性はないのか。こうした問題が残されたと考えています。



山中隆氏

指定管理者非公募によるメリット 山中 隆 ——びわ湖ホール の事例

民間資本導入については、次の問題点があると思います。

民間企業は契約期間内のことしか考えず、修繕が必要なものも期間内にやらねばならないものはやるが、長期的な観点から不要なものはやらずにすませてしまいます。たとえばPFI方式の事例になりますが、パリ市の水道事業は修繕が必要な設備であっても期間内に使えるものは更新されず、結局、設備がぼろぼろの状態になって公的な運営に戻されました。こうしたことを防ぐためには、仕様書、モニタリング、ペナルティの仕組みが重要です。この際、仕様書にしっかりと質についての評価基準が示せないと、単なるコスト競争になってしまいます。コスト評価を極力抑えた総合評価基準をつくることが重要となりますが、質の評価というものは難しいものです。信頼できる企業かどうか、過去の実績なども評価の対象に組み入れる必要があるでしょう。

一方で、直営にも課題があります。硬直したルーティン運営や単年度予算による制約などです。県の財政当局の細かいチェックがあり、県内ホテル宿泊者対象の割引券を出そうとしましたが、結局出せませんでした。指定管理になって、県の財政当局から離れて運営ができるようになり、びわ湖ホール声楽アンサンブルのメンバーへの住宅手当も支給できるようになりました。また、毎年の金額交渉で額が減らされる心配もなくなりました。

指定管理者制度には、公募という大きな問題があります。事後に参入してくる競争相手には現在の経営状況が丸裸なため有利で、そのために運営主体が短期間で入れ替わるリスクがあります。そうすると、指定管理者はその期間中しか職員を雇えないし、有期雇用の職員ばかりになる恐れがあります。またオペラなど準備に時間のかかる事業も考えられなくなってしまいます。

びわ湖ホールでは、県が聖域なき公募による指定管理の方針を掲げていたため、第2期指定管理が公募になる危機がありました。しかし、そもそもびわ湖ホールを運営するために県が100%出資した財団があるのに、どこを競わせるのか。そのおかしさを一生懸命に県議会議員にも訴えかけ、なんとか公募を回避しました。

大切なことは、どういう劇場にしたいかであり、そこから最適な運営方法や選択方法が出てくるものであって、びわ湖ホールのような自主制作中心の劇場では一般的な仕様書を作成するのは難しく、競争には適さないと考えます。また、非公募にはメリットもあります。長く安定的に運営できるがゆえに、高額な修繕も自前で行うなど柔軟な対応が可能になります。県にとってもその分が経費節減になり、メリットとなります。



朝田賢次氏

（事業評価と指定管理者の団体組織としての評価を別に…………… 朝田 賢次 ——豊中市立文化芸術センターの事例

JTB コミュニケーションデザインは、東名阪を中心に約 30 カ所の公共施設の指定管理を受託している企業です。今年 1 月 4 日にオープンした豊中市立文化芸術センターを、日本センチュリー交響楽団・日本管財・大阪共立とともに 4 団体からなる共同企業体（JV）として受託し、昨年から管理・運営しています。日本センチュリー交響楽団は平成 24 年度より豊中市とパートナーシップ協定を結んでいて、センチュリー交響楽団が加わったことでホール運営にそのリソース、ノウハウを活かすことができる強みがあります。今後、センチュリー交響楽団のコンサートのほか、リサイタルシリーズ、室内楽コンサートなど特色のある、事業展開を行っていきたいと考えています。

指定管理者制度に関しては、思うところが 4 点あります。

1 番目は、市のビジョン、政策がよりどころなので、まずは市の担当部局ととことん議論してビジョンや施策についての考え方や理解を、共有することが重要であるという点です。

2 番目は、事業評価の仕組みについてです。各年度の評価についての議論をする際に、指定管理者側からも定性的な側面について十分に説明し、評価に反映させることです。

3 番目は、評価に対しアジャストしていくことです。評価に柔軟に対応するために、自由な一定の裁量が求められます。

4 番目は自治体との役割分担の問題です。なんでもかんでも指定管理者に任せるとはならず、自治体が直営でやる部分、指定管理者がやる部分と、各々の得意な領域を担当することが大切だと思います。その点、豊中市とは役割分担ができていると考えています。

また、評価について付け加えるとすれば、事業評価と、その指定管理者の団体組織としての評価は別であるべきだと考えております。その点が、長く運営していくうえで必要だと考えています。

事業をどう評価するのか

藤野 豊中市立文化芸術センターの平成 29 (2017) 年 1～3 月のグランドオープンラインナップが、団塊の世代をターゲットとしたオールドスターのオンパレードであるのには疑問に感じました。誰のための新ホールなのか。このような、公益性（公共性）を大衆性と捉える偏向はなぜ生じたのか。問題は、営利企業の論理と公益財団の論理との間には相違がある点、つまりは異質な文化のコンフリクト（対立）にあると思われます。共同事業体の内部で、コマースリズムの画一的イベント文化と、創造性・多様性に富んだ公共文化と、いかにして折り合いをつけてコンセンサスを見出していくのか。そして、自治体文化政策との整合性はいかにして確保できるのか。行政と市民は、異質な組織文化から構成される共同事業体に対して、どのような参画と評価が可能なのか。これらは、大きな問題点です。

山中 県議会で、びわ湖ホールに対して厳しい批判をいただきました。世界的水準の舞台芸術を県民に提供することを使命として、海外から招聘するなど多くのオペラ上演事業を展開したところ、入場料が高いこともあって、県民からは“敷居が高い”、“本当に必要な施設なのか”といった疑問の声も上がりました。そうした声を受け、教育普及事業という一つの柱をつくることにし、声楽家を音楽の授業に派遣するといったアウトリーチ事業を始めました。また、入場無料のロビーコンサートの開催や 5,000 円までで楽しめるオペラ公演を行ったり、小学生に県費負担のバスでホールへ来てもらい、コンサートを聴いて声楽アンサンブルと一緒に歌うインリーチ事業も行ったりしています。

朝田 藤野さんのお話は、愛あるご指摘と重く受け止めます。オープンに当たっては、圧倒的なボリュームの集客を達成したかったということがあります。また、大阪府内各地では現在、多くの施設が更新時期を迎えていて、近隣の自治体を含む広域からの集客を意図していたこともあります。これからは、人材育成、市民との協働をコンセプトに取り組んでいきたいと考えており、平成 29 (2017) 年度から順次具体化していく予定です。

中川 指定管理者制度のそもそも論として、対象となる公の施設には、人的機能の少ない単純サービス供給施設と、人的機能こそが命の組織込みの施設（インスティテュート）の二つがあります。文化施設は後者で、公益的使命を負っており、

専門機能をもたねばなりません。つまりは専門家を雇用する必要がありますが、自治体では専門家を抱えきれないからこそ、民間の力の活用だったはず。その文化施設はアートリテラシーを保障する使命、芸術文化へのアクセス権を保障する使命を負っていますが、その事業をどう評価するのが課題です。今後、選定基準の開発について議論する必要があるでしょう。

※講師の当日の発言より、抜粋・要約しました。



2月8日(水)
13:00～15:00
センター棟501号室

特定天井改修工事の実例紹介

●講師

木村 佐近 (株)安井建築設計事務所 東京事務所 専門役
野島 秀仁 KAJIMA DESIGN (鹿島 建築設計本部) チーフデザイナー
櫻庭 記彦 清水建設(株) 設計本部設計技術部 技術グループ長
兼技術研究所安全安心技術センター 主任研究員

松本 洋平 (有)香山壽夫建築研究所

●コーディネーター

草加 叔也 (有)空間創造研究所 代表

はじめに

平成26(2014)年4月1日、国土交通省平成25年告示第771号が施行され、天井脱落対策に係る一連の技術基準が示された。その後の劇場・音楽堂等の特定天井の改修事例をみると、特定天井を回避するための改修、及び、特定天井ではあるがさまざまな補強や脱落防止策をとることで脱落しにくくする改修の二つに大きく分類される。今回は、特定天井でなくすことを目的に改修が実施された先行事例について、その改修に関わった設計者、施工者が「改修手法の選定」「改修実施に至る工程」「改修課題の解決方法」などについて報告を行う。今後の天井改修の参考にしてもらいたい。



草加叔也氏

草加 東日本大震災を受け、天井が落下する危険性をもう少し広く認識していること、2014年に国土交通省平成25年告示第771号が施行され、以降、皆さんの施設が特定天井で既存不適格というレッテルを貼られることになりました。特定天井がどういうカテゴリーか簡単に説明すると、まず吊り天井であること、次に居室など人が日常的に立ち入る場所の天井であること、その前提のうえで、天井の高さが6m以上あって水平投影面積が200㎡以上のもので、なおかつ重量が1㎡あたり2kg以上あるという条件を全て満たせば特定天井となります。特定天井であれば、建築基準法上の扱いは既存不適格となります。

今日はその中でも特徴的な施設として、特定天井のまま天井を落とさずに改修を行ったサントリーホール、天井裏の構造を変えて仕上げを張り替えた状態でやり直している東京大学安田講堂、下地に構造材を入れて吊り天井でなくす方法で改修がなされた建築会館ホールの三つの事例を取り上げ、報告してもらいます。

ホールを休館しないで改修工事完遂——サントリーホール

木村 サントリーホールは1986年にオープンし、昨年ちょうど30周年の節目を迎えました。2013年7月に耐震天井に関する告示が国土交通省から公布されましたが、この時点では補強の具体的な内容が示されておりませんでした。技術基準の解説公布が2013年9月、さらにこれが施行されるのが2014年4月です。一連の法整備が時間をかけて行われましたが、サントリーホールは年間600公演、60万人のお客様をお迎えする施設であり、法整備のゆっくりした動きを待っているわけにはいきません。



木村佐近氏

先行して2013年春から現状調査に入って耐震補強計画の策定を開始し、法整備の動きを横目で睨みながら、さまざまなルートを通じて法整備の進捗内容を確認し、特定天井の大臣認定を提出しました。

ホールは実に稼働率が高く、早いところで3年先まで予約が入っています。休館して工事を行う場合には3年先となってしまいますので、それを待たず、公演を通常通り続けながら夜23時から朝7時までの夜間工事とし、工事中である雰囲気が客席に漏れ出ないように天井裏だけですべてやり遂げました。2013年8月から2014年9月までの14カ月間をかけて完成させています。大小ホール合わせて公演にはまったく影響なく、夜間あるいは小ホールの場合は休館を利用して工事を完成させたことが、サントリーホールの耐震改修の特色です。



野島秀仁氏

野島 サントリーホールの場合、設計施工上の条件には特殊なものがありました。基本的には朝から夜まで毎日のようにリハーサルや公演が入っているので、工事ができるのは夜間だけであること、かつ、基本的に毎日ホールを使うので火が使えず、溶接はできないこと、音響性能確保のために工事中の仮設の搬入開口などの設置はできないことなどが、設計上の条件です。天井内の工事なので、ビス一つ落としても、下でオーケストラが鳴ったときに天井でビビッと響くかもしれず、作業員の入所・退所時にビス一つ一つに至るまで全チェックすることも条件になりました。

最初に3Dでモデルを作成し、平面、断面を入念に検討。依頼主から公的なお墨付きがほしいという要望があり、既存建物であるサントリーホールの天井の審査としては、今回は特殊な構造工法の特定天井、施行令第39条3項にあたるということで、特定天井審査委員会で審査されました。大臣認定を取得したものの、この工事を行ったからといって既存不適格の状態が外れるわけではなく、特定行政庁の検査がない限りは既存不適格のままということになります。

2013年の夏に告示が公布され、それに重なるようなかたちで施工が始まりましたが、実際の法律の施行は2014年の4月でした。ここから実際は審査が始まるのですが、事前にいろいろと打合せをし、実際の部会が正式に始まるのが6月、以降何回か開かれた部会でいろいろご指摘を受け、それを施工に反映させて竣工。11月に性能評価を得て、実際に大臣認定取得をしたのが2015年2月でした。

基本的には、鉄骨でしっかり固まったブドウ棚という棚状のフレーム、主体鉄骨に対してしっかりと緊結したフレームを築くことが第1段階で、その後ブドウ棚から天井に対してブレースで15㎡あたり1カ所くらいで補強していきました。

全体を大きく5分割し、グループ内では補強一体化することを大きな補強方針にしています。こうした、それぞれ既存の部材を切ったり補強して固めたりといった作業を、全て天井内で行っています。

サントリーホールはホール単体の独立タイプであるのに対し、ビルトインタイプのホールもあります。たとえば上に事務室などのほかの施設があり、そこからホールを遮断してつくられている、いわゆる複合施設と呼ばれているものです。独立タイプは先ほどの特定天井のルートにフィットしやすいですが、ビルトインタイプはなかなか特定天井検証ルートにフィットしません。なぜかという、中のホールを周りの躯体から縁を切るようにした構造であることが一般的で、複雑な要素が出てきて案件ごとの技術開発が必要だからです。そのあたりの技術開発や個々の個別認定が必要となるので、そこをクリアしても一般評定が限界となってくると思われ、技術的には悩ましいところです。

耐震化と意匠復元の両立を図る——東京大学安田講堂



松本洋平氏

松本 東京大学の安田講堂は今から92年前の1925（大正14）年に建てられました。1996年に国の指定登録有形文化財になっているので、今回の改修では外部に関しては変更することができないという条件がありました。さまざまな建築様式が融合しているのが意匠上の大きな特徴で、建設当初は大講堂の上に自然採光を取り入れ反射・拡散させる空間があり、それを機能として復元した、ということが重要なポイントです。

安田講堂の改修のきっかけは、まずは2011年の東日本大震災の被害です。小さな被害でしたが、類似施設で大きな被害があったこと、また耐震診断で耐震性能がかなり低い結果が出た、ということもありました。また、施設が狭あい化していたことや、老朽化、バリアフリーへの対応不足などの課題もありました。

建物全体の改修の基本方針のうち、創建意匠が非常に貴重でしたので、復元的な改修とすることが高い優先順位となっていました。また現行基準への適合、バリアフリー化や建築基準法への適合化を目指すことも重要でした。

講堂天井改修の目標として、1番目は耐震性の確保、2番目は歴史的な価値を継承すること、3番目は音楽ホールではないので反射性能よりも吸音性能を重視すること、4番目はスピーカーやスポットライトなどの設備機器の露出回避、5番目はメンテナンス環境の改善、の五つです。

天井の耐震化の手法については、まず、吊り天井方式だったものを固定天井方式に変えたのが大きなポイントです。具体的には、ブドウ棚といわれる補剛材によって、天井の仕上げ材の直上までブドウ棚を構築して、短い距離で天井材をブドウ棚に直接固定するやり方への変更です。これによって特定天井を回避したといえます。

耐震化手法の2番目のポイントは、軽量材によって漆喰天井を復元した点です。具体的には、漆喰でつくられた部分を全てガラス繊維強化石膏成形板（GRGパネル。ガラス繊維が混入された石膏）で復元したのですが、重さが漆喰天井の約7分の1の15kgになっています。改修前は100kgだったのでかなりの軽量化



吊天井から固定天井へ
(写真提供 (有)香山壽夫建築研究所)

ができました。GRG パネルを使うメリットとしては、軽くなるので下地材が軽減されること、型から作り出すパネルなので意匠の再現性が非常に高いこと、靱性が非常に高く割れたときの危険度が下がること、不燃の認定材なので火に非常に強いことなどが挙げられます。

耐震化手法の3番目はガラスサッシュの強化、四つ目は壁際にスリットを設けて天井の揺れがそのまま壁に伝わらないようにしたことです。

今回の改修工事では天井の耐震化だけではなく、保守点検環境の改善も行っています。作業床を改修後に拡張し、ガラス天井の上で作業中に工具を落としてもガラスを傷めないように落下防止用のネットを張りました。また、屋根窓には電動の遮光カーテンを入れ、自然採光と暗転が容易にできるようにしたほか、天井内には作業灯なども入れて明るい環境でメンテナンスができるようにしました。

天井改修のマネジメントの実際——建築会館ホール



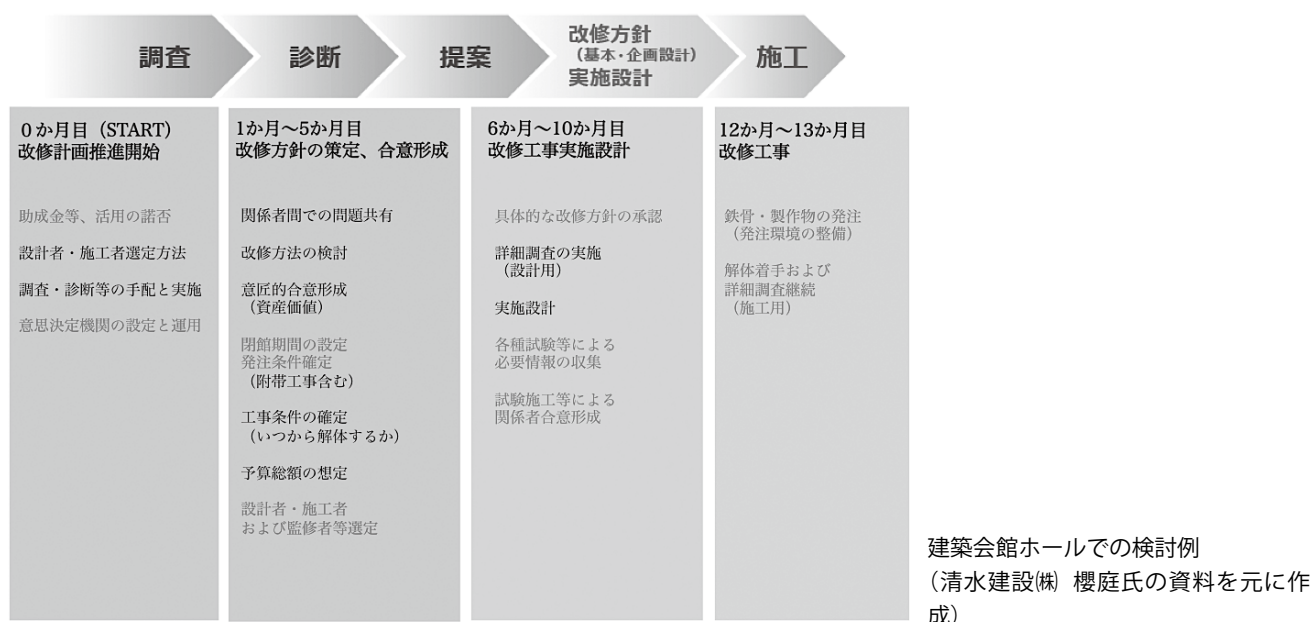
櫻庭記彦氏

櫻庭 建築会館ホールの天井は非常に複雑で、面積が約 300㎡、一番高いところで高さ約 6.5m あり、6.5m を超える部分が 200㎡はないにせよ特定天井に準ずること、また、建築学会の総本山のホールであるといったことから、特定天井並みに危険度の高い天井として改修を行いました。

天井改修の基準については、平成 25 年の告示と平成 28 年の告示には違いがありますが、大事なものは、告示は、これを守れば安全だとは一言もいっていないことです。告示に見合った天井を付けたからといって安全な天井ではあり得ない。安全かどうかはまったく別の尺度であり、建物の持ち主、管理者や設計者が責任を負うこととなります。

それでは、天井を安全にするにはどうしたらよいか。まず、天井をなくすこと。なくせば落ちるリスクは減ります。次に、告示等に示される方法で耐震化を図る、または補強し耐震天井に置き換える。それから吊らずに剛な天井にすると

建築会館ホールでの検討例



いうことです。

ほかにも、下から支えるなどの全く新たな手法、たとえば第三者機関の任意評定を受ける工法などで安全、安心化を図ることができます。さらに軽量柔軟な天井や、壊れても人の頭まで天井が落ちてこなければ避難時間が確保できるという意味で、落下の防止も非常に有効な手立ての一つです。

改修を進める際のマネジメントについては、かなり時間がかかると考えてください。建築会館ホールについては、まず施工の約1年少し前くらいに建築学会からヒアリングを受けました。助成金、補助金などを活用する場合などは、入札条件などが明確になっていないと手が出せないこともあるので、まず、どういう建て付けで工事を進めるかが非常に重要になってきます。それが設計者や施工者の選定方法にも大きく関わってきますが、その前に調査診断などを誰が行うのかなども明確にしていく必要があります。また、意思決定機関の設定と運用も非常に重要になります。議会を通すのであれば議会のスケジュールも重要になりますし、発注条件について詰めることも必要です。

いよいよ施工の6カ月前頃になり、この天井改修工事に関しては特命でやるよう指示が出ました。閉館日が決まっていたので、鉄骨などの手配も考えると時間がありません。さまざまな実証実験やモックアップなどを重ねながら性能を決めていくわけですが、着工の2カ月前には鉄骨を発注、つまりは工事を始める2カ月前には契約も済んでいないと鉄骨が発注できないことにもなります。設計契約はもっと前に行っておく必要があるということです。実際にいつやるか、そこから逆追いで工程を組んでいって、実行に結びつけていくことが重要です。

天井改修においては本質的な安全は何かを考え、まず人命保護を必須として、落ちてでも安全な軽量で柔らかいものを、ということになりました。国の基準は2kg/m²ですが、それにこだわることはなく、軽くできるのだったら軽くすることが重要です。

また、落とさないためにどうするか。接合部の補強その他いろいろな選択肢が

あるので、案件ごとに検討していくことも可能ではないでしょうか。

いずれにせよ、大きな方針が決まったらその中から最適であろう手法を選んで、工程とも調整をしながら工事をやっていくことになるため、できるだけ早期に、経験のある技術者なりコンサルタントと進め方も含めてスケジューリングを検討するのがよいと思います。

草加 施設全体をどうリニューアルしていくのか、舞台機構や舞台照明、舞台音響などといったものを含めて一体的にどうやって直していくのかということに特定天井をさらに絡めていかなくてはならないので、実際はもっと複雑だろうと思います。

多くの場合、公立文化施設では少なくとも利用日の1年以上前には貸館を始めているので、その前に利用者に対して閉館を告知しなければならない。さらにその前には財政当局と指定管理、あるいは管理運営の主体と市民が改修内容について納得するレベルの合意形成ができていくかどうか、工事に着手する前提条件になります。どこまで閉館をするのか、対需要やコストがどれくらいかによっては、建て替えるという選択もあるかもしれません。

つまり、単純に特定天井を直すことが全てではないということです。どう直すのかという中に、特定天井をどう組み込んでいくか。プロフェッショナルの方と相談をしつつプログラムをつくっていき、舞台設備、機構、照明、音響などやバリアフリーも含めて直していくにはどうしたらいいのか、どういう選択肢があるのかを絞り込んだ上で、これからの天井改修を考えていただければと思います。



※講師の当日の発言より、抜粋・要約しました。

2月8日(水)

15:30～17:30

カルチャー棟 小ホール

舞台技術体験実習

●講師

山形 裕久 貝塚市民文化会館 館長

滝 善光 (一社) 日本劇場技術者連盟 副理事長

●アシスタント

児島 章一 (株) ピーエーシーウエスト

春名 高志 フリー

●講師・コーディネーター

小川 幹雄 (公社) 全国公立文化施設協会アドバイザー 人材養成副部長

はじめに

劇場の仕事とは、表と裏が文字通り「表裏一体」となって成立するものであり、劇場・音楽堂等のフロントスタッフとして、企画、制作、営業、広報等の仕事に携わる職員も、舞台上や舞台裏の仕事の理解を深めることは非常に重要である。平台と箱馬で簡単な舞台の設営を試み、ロープの結び方、ケーブルの巻き方等の基礎的な技術について実際に体験実習することで、アートマネジメント研修の一助とする。

劇場の概観



小川幹雄氏

この劇場(国立オリンピック記念青少年総合センター 小ホール)は、プロセニウム(額縁)により舞台と客席が仕切られている方式。プロセニアムの縦の縁となる上手・下手に立つ柱は「大臣柱」と呼ばれる。

○幕

- ・袖幕：客席から見て1枚目の袖幕を「第一袖幕(一袖)」、2枚目を「第二袖幕(二袖)」という。大きいホールでは五袖以上あるところもあり、袖幕が割幕であることも多い。
- ・文字幕：舞台上部に吊られた、照明器具などを客席から隠す幕。
- ・ Horizont幕：舞台奥に下りる幕。白が基本で、白のまま使う場合もあれば、照明で色をつけたり映像を投影したりすることもある。
- ・大黒幕：Horizont幕の前に下がり、舞台奥を真っ黒にする。日本の舞台では黒は「nothing、無」を意味する。幕は通常、防火加工されている。
- ・緞帳幕：舞台と客席との境に吊る幕。最近は防災面に配慮した、水をかけると防火シャッター代わりにするものもある。緞線(緞帳が下りるライン)は

非常時に防火ラインになるため、緞線上にはモニタースピーカー等を置かない。

- ・暗転幕：場面転換など見せないために下ろす。

○照明

- ・ボーダーライト：バトンに沿って横一文字に並ぶ照明。歌舞伎などの明るい平板な照明に用いる。
- ・サスペンションライト：バトンに吊り下げて使う、スポットライトのような単体の照明機材。

○反響板

コンサートなどの際に客席や演奏者に音をまんべんなく届けるため、奥の壁や大臣柱の横の壁は、音を反響させやすい波打った形状になっている。舞台袖の反響板は90° 横に向くつくりで、コンサート時は奥の壁と合わせてコの字型で舞台を囲むかたちになる。天井にも天反という板があり、コンサート時には舞台を蔽って音が上に抜けないようにする。



第二袖幕前に二文字幕を下ろしたところ。演劇では照明を隠すのが基本だが、ここではあえて照明を見せている。



奥の壁や舞台袖にある反響板

安全配慮



山形裕久氏

○作業の共有

幕やバトンの操作中はスタッフが声を掛け合い、お互いの作業を共有する。

○暗所作業

暗転の中での作業は、本来は労働基準法で認められていない。安全には十分に配慮すること。避難誘導灯も、10年前までは消防法で消すことは認められていなかった。現在は表現の自由が優位になり、消すことができるようになってきたが、いかなるときも安全第一を心がけること。

○高所作業

イントレ（組み立て式足場）での作業は2段目以上からは高所作業になり、本来はとび職の免許が必要。免許のない人が乗って作業し、ケガをしても保険は下りない。

○服装

- ・上衣：バトン類が上がるときに服を引っかけると危険なので、上衣はベルトの中に入れる。ホールが支給している服は、チャックは上まで上げ、長袖なら袖を下ろして着るなど、あるべきかたちで着るのがルール。暑いからと腕まくり



滝善光氏

をしていた場合、ケガをしても保険は下りない。

- ・はきもの：現在の舞台装置の材料はスチールなどが多く、ケガが増えている。安全のため、搬入搬出時には安全靴の着用が義務付けられている。ただし、日本では土足で上がれないセットも多いため、仕込みは安全靴で行い、小道具を飾るときなどには着脱しやすい足袋・雪駄にはきかえる。



スタンド下の脚の支えが水平になるまで開くことが基本

○スタンド

スピーカー等のスタンドの脚は、最大に開いてセットする。つぼめてセットした場合、事故が起きても労災は下りず、機材の損傷に対するメーカーの補償も出ない。ただし、大きく開くと演者の出入りに支障をきたすため、脚に白いタオルを巻いたりサイリウムを張ったりして、暗い中でも脚の位置をわかりやすくし、安全配慮とパフォーマンスの質を兼ね合わせる最大限の努力をする。

体験実習



全員が舞台上に上がり、幕や照明の位置等を確認



舞台上にはさまざまな高さの台が用意された。台の寸法について解説を受けた後、実際に乗り、高さによる客席の見え方の違いなどを確認した

○台を組む



約10人ずつのグループに分かれ、箱馬と平台で「常足」（高さ約42cm）の台を組む



○毛氈をかける



児島章一氏



緋毛氈の掛け方を教わる

○鉄管結び

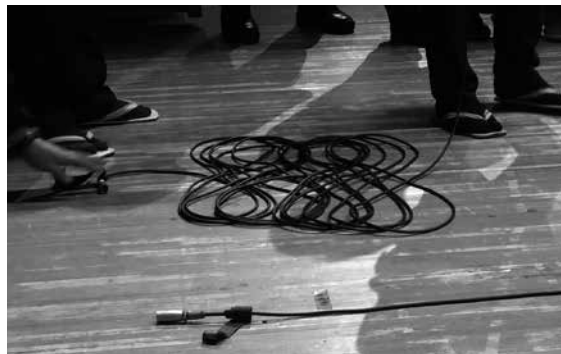


バトンを用いて鉄管結びを体験

○8の字巻き



春名高志氏



ケーブルが絡まない「8の字巻き」の練習



山形 裏方ではなくても、避難誘導のときなど、ロープやケーブルを巻く必要は出てくるので、自館に帰ったら8の字巻きをはじめ、今日覚えたことを他のスタッフにも伝えてほしいです。

滝 実習内容を復習するとき、わからなくなったらぜひ裏方スタッフに聞いてください。

小川 舞台芸術は、表方、裏方ともに理解しながらできあがっていくもの。“表裏一体”でよい舞台をつくっていくことを望みます。

※講師の当日の発言より、抜粋・要約しました。

日本伝統芸能の核「洒落」の デモンストレーション

—落語と邦楽邦舞—

2月8日(水)
15:30～17:30
カルチャー棟
リハーサル室

●講師

吾妻 春千穂 日本舞踊家
柳亭 こみち 落語家
杉浦 聡 邦楽演奏家

●コーディネーター

平野 英俊 舞踊評論家

はじめに

古代・中世の文芸を源流にした「ことば遊び」の「洒落」は、中世後期になると山車祭礼の神を祀る「山」の造り物や練り物に活用され、やがて身体表現の「洒落」として、日本伝統芸能の創造力の核となった。「洒落」は能楽、人形浄瑠璃、歌舞伎、伝統の落語などの舌耕芸ぜっこうげいに今なお生き続け、人々の共感を得ている。今回は日本伝統芸能の理解を深めるために、機知・機転わらと咲いを生む「洒落」の芸能について、落語、邦楽・邦舞からアプローチし理解を深める。

「洒落」と一体化した日本の伝統芸能

杉浦 日本の伝統芸能、芸術について美術・工芸に関しては、岡倉天心の活躍もあり明治初期から学術的に取り上げられていました。しかし、日本の伝統音楽、舞踊、話芸についてはなかなかそのような機会がありませんでした。西洋的価値観が入ってきて、大衆に根ざした音楽や舞踊、話芸は世界的に価値の低いものだと見なされていました。

戦後になって、「文化財保護法」のような日本の文化、芸術を保護し普及するための法律ができました。さらにそれは芸能にも及ぶようになり、「地域伝統芸能等を活用した行事の実施による観光及び特定地域商工業の振興に関する法律」「文化芸術振興基本法」「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」などの法律によって、公立文化施設にもその役割が広がっています。学校の授業にも伝統芸能が取り入れられるようにもなりました。

では、公立文化施設で何を取り上げたらいいのか。その一つの切り口として「洒落」をテーマにした芸能を取り上げてみます。

「洒落」と日本の芸能がどのような関わりがあるのでしょうか。「洒落」とはことば遊びの一つです。よく知られたダジャレに「隣に囲いができたね」「へえ(塀)」などがあります。たとえば、古今集には枕詞や掛詞(一つの言葉に二つ以上の意



味をもたせる)といったことば遊びがありますが、「囲いができたね」「へえ」はそうした流れの上にあるわけです。

日本の芸能は歌詞のあるものがほとんどです。その歌詞の中に洒落のセンスがあります。日本の芸能は歌詞ということば遊びと一体化しているのです。

その例として、柳亭こみちさんに落語を、吾妻春千穂さんに日本舞踊のデモンストレーションをしていただきます。

(デモンストレーション)



柳亭こみち氏

古典落語の一つ「やかん」では、八五郎が知ったかぶりのご隠居にさまざまな物の名前の由来を聞いていく。ご隠居は「マグロは真っ黒だからマグロとなった」などどこじつけで説明。同様にやかんの由来について講釈する。



吾妻春千穂氏

「北州」(清元)、「君が代松竹梅」(長唄)、「浮かれ坊主」(清元)。それぞれの曲の一部分を踊る。



杉浦聡氏

新内流し(客を求めて街頭を演奏しながら歩く)のデモンストレーション。三味線を弾きながら、客席を回って話しかけていく。

ワークショップを終えて

吾妻 歌舞伎にくらべて日本舞踊はテレビで紹介されることも少なく、知られていません。踊る阿呆に見る阿呆といいますが、自ら体を動かすことで踊るのが楽しいということを知ってもらいたいです。“体を動かして踊って美しくなろう”など、シニアから子どもまでを対象とした日本舞踊を使ったさまざまなワークショップもできますので、事業に取り入れてみてください。

柳亭 落語の登場人物はさまざま、踊りや歌の師匠なども登場します。私たちも芝居の勉強のために歌舞伎を見に行ったりします。生でいろいろな芸能に触れるのは理解を深める大切な一歩だと思います。そのような機会を設けられると落語の楽しみ方、古典芸能の楽しみ方が変わってくるのではないかと思います。

Q

& A

Q ラップや、韻を踏む日本のことば遊びなどを使って、子ども向けの事業を企画したいのですが、何か事例はありますか。

A NHKの「にほんごであそぼ」は参考になります。まず、ワークショップなどをやってみて成功や失敗の経験を積み、邦楽や邦舞ラップなどの舞台をやってみるといいと思います。また、地元の邦楽邦舞の先生方を探して、普及事業の企画をもちかけてみる。たとえば琴だけなど一つだけでなく、琴と地唄舞などバラエティ豊かに組み合わせるといいですね。

落語には子ども寄席があります。客席から子どもを舞台に上げてことば遊び、しぐさなどのワークショップも可能です。

※講師の当日の発言より、抜粋・要約しました。

2月8日（水）
15：30～17：30
センター棟 101号室

市民力が文化を育む

～個人寄付・市民参加・ボランティア・クラウドファンディング～

●講師

多田 千尋 東京おもちゃ美術館 館長

大槻 裕志 現代経営技術研究所 所長

栗山 喬 Age-Cox 代表

●コーディネーター

柴田 英紀 (公社) 全国公立文化施設協会アドバイザー

はじめに

2020年に向けて始まった文化オリンピックは、人々に文化芸術の豊かさに触れる機会を増やし、文化芸術が一部の愛好者だけのものではないことを実証する絶好の機会である。今回は、「一口館長」という個人寄付が施設運営の貴重な収入源となっている東京おもちゃ美術館、クラウドファンディングにより、低迷していた公園の入場者数を2年間で45万人に回復させた北九州など、三つの事例から、多くの市民に支えられる、真に必要とされる劇場・音楽堂のあり方を考える。



柴田英紀氏

柴田 開催まで4年を切った東京オリンピック・パラリンピックを見据え、市民力に焦点を当てて、皆さんと情報を共有したいと思います。やはり市民に支えられてこそその文化施設であり、市民あってこそその文化振興であり、市民とともに歩んでこそその事業展開だと私は認識しています。そこで、市民の潜在的な力をどのように引き出したらいいのか、事業運営や資金調達を市民力という側面から捉え直してみたいと思います。

Money と Time の二つを集めるという課題 多田 千尋

父が1984年に始めた東京おもちゃ美術館は、2008年に現在の場所、廃校になった新宿区立四谷第四小学校の旧校舎に移転して開館しました。この小学校は住民の寄付でつくられたドイツ人設計の立派な建築で、廃校が決まった際に住民から校舎を保存するよう要望の声が高まり、住民協議会を立ち上げて東京おもちゃ美術館を誘致することにしたとのことです。

住民の皆さんからお話を聞いて、乗り気になって旧校舎への移転を決めたものの、よくよく聞けば公的補助はゼロ、そのうえ年間1千万円の賃貸料がかかるといいます。家賃や美術館につくり替える工費のほかにも、美術館を運営していく



多田千尋氏



大槻裕志氏

には運営費がかかります。なんとかそのお金を捻出しなければなりません。そこで、課題を「Money」と「Time」の二つに設定し、解決する道を考えました。Moneyの解決策としては、寄付してくれた人の名前を積木にレーザーで彫る特典を付ける「一口館長」という制度を始め、8,000万円を集めることができ工事費用を工面することができました。

もう一つの課題のTimeは、強力なボランティア集団をつくることで解決を図りました。「おもちゃ学芸員養成講座」というものを始めたところ、4,000円の受講料が必要であるにもかかわらず定員をはるかに超える希望者が集まり、現在では、おもちゃ学芸員として320人が登録してくれています。おもちゃ美術館が家族のコミュニケーションを促し、市民性創造活動の場、多世代交流の場としての“コミュニケーション・ミュージアム”たり得ているのは、おもちゃ学芸員の皆さんの力のおかげです。

社会の人的資源を活用するためには、三つの間が必要ではないかと考えています。一つ目は「時間創出」で、楽しい時間をつくること。二つ目は「空間創出」で、クオリティの高いデザインでわくわくするような素敵な空間をつくること。三つ目は「仲間創出」です。そうすることで「世間の創出」、つまりは「ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）」を創出することができるのです。「心が動けば、体も動く」——心を揺さぶるストーリーがつかれるかどうか、カギではないかと考えています。

（ ロンドン大会でのボランティアのあり方に学ぶ 大槻 裕志

ロンドンオリンピック・パラリンピックには7万人のスポーツボランティアが参加し、成功を収め、レガシーとなりました。オリンピック以降、スポーツボランティアは楽しいものであると認知され、スポーツイベントではボランティアを探す苦勞が少なくなったといわれています。

こうした成功の要因としては、まず「ダイバーシティ&インクルージョン（多様性と包摂）」という理念を掲げ、ボランティア一人ひとりにその理念の浸透を図ったことが挙げられます。その理念を実現するものとしてボランティアを一つのコミュニティと捉え、少数民族、年代、障害者、性別ごとに目標構成比率を決めてボランティアを組織しました。

元オリンピック陸上競技の金メダリストで政治家である、ロンドンオリンピッ

ク組織委員会会長セバスチャン・コーのリーダーシップのもとで、ボランティアをオリンピック・パラリンピックの成功の要と位置づけました。ボランティアたちは「ゲームズメーカー」と呼ばれ、ボランティア自ら「私たちはセバスチャン・コーのスタッフ」と自称するなど、彼はボランティアのアイコン的存在となっていました。

特筆すべきは、ボランティアマニュアルです。東京マラソン 2016 のボランティアマニュアルと比較してみてください。東京マラソンのマニュアルでは「あなたの笑顔が TOKYO と世界のキズナになる」という素敵で大切なメッセージについて、全 12 ページ中 1 ページの 4 分の 1 のスペースにごく簡単にその心構えが記されているのに対し、ロンドンオリンピックのボランティアマニュアルでは「ダイバーシティ&インクルージョン」の理念を一人ひとりに浸透させるために多くのページが割かれています。たとえば、相手の年齢や民族・人種、性別、性的指向、障害の有無や信仰などに配慮して、各局面でどう対応すべきか、練習問題に落とし込んで詳細に記されています。

ロンドンの経験からは、世代や性別、人種、LGBT、障害の有無を超えたボランティアのコミュニティが、連帯感をもってスポーツを盛り上げただけでなく、「ダイバーシティ&インクルージョン」の社会を実現する場として、社会の中の異なる立場の人々を結びつける重要な媒体になり得ることを学べるのではないかと思います。

（ 劇場におけるクラウドファンディングは可能か 栗山 喬

クラウドファンディングとはもともと CROWD(群衆)+ FUNDING(資金調達)の造語で、ウィキペディアによれば「不特定多数の人が、通常インターネットを経由して他の人々や組織に財源の提供や協力などを行うこと」とされます。日本では、2011年に起きた東日本大震災を契機に寄付文化が浸透し、さまざまな被災地支援のためのプラットフォームが立ち上げられてきたことを背景に、2014年にクラウドファンディング元年を迎えました。

クラウドファンディングには、寄付者への物品やサービス、権利などのリターン(見返り)がある「購入型」、それらのリターンがない寄付や募金である「寄付型」のほか、「投資型」や「貸付型」などの種類があります。日本で一般的な「購入型」の仕組みについて簡単に説明してみましよう。



栗山喬氏

まず、「プレイヤー（プロジェクト挑戦者）」が「プラットフォーム（運営会社）」にプロジェクトの起案を行います。プラットフォームはそのプロジェクトの情報を発信し、広く拡散します。それに呼応して「サポーター（支援者、出資者）」が少額の投資や寄付を行ったり、情報の拡散などの応援をしてくれたりすることになります。寄付総額が設定した目標額を超えプロジェクトが成立すると、サポーターにはプレイヤーから商品やサービスなどのリターンが提供され、達成額からプラットフォームに支払われる手数料（金額の10～15%）を引いた分がプレイヤーに入ります。目標金額を超えてプロジェクトが成立した場合にのみ、サポーターからのプラットフォームへの寄付金の支払いがクレジットカードで実行される仕組みになっています。

クラウドファンディングというとハードルが高いと感じている方もいるかと思いますが、自分のつくるチョコクッキーは世界一おいしいのだから、世界中の人に食べてもらって、それを確かめたいといったプロジェクトに挑戦し、成功した個人の事例もあります。

私自身の経験をお話すると、北九州市の公園グリーンパークの指定管理者であるグリーンパーク活性化共同事業体で、北九州市のローカルヒーローである「キタキューマン」のNEWスーツを、テレビに出てくるヒーローのスーツをつくる会社で修行した職人さんにつくってもらおうというプロジェクトを行うことになりました。実は当初から全額を会社で出す予定でしたが、「みんなの力でつくったスーツのほうがヒーローとして応援してもらえるよね」ということで、費用の一部をクラウドファンディングで集めることにしました。20万円を45日間で集める予定のところ、1週間で目標額を超え、28万円が集まりました。

すでに劇場に固定ファンがいて、リアルなコミュニティとして存在しているのであれば、クラウドファンディングでの資金調達の可能性は高いといえますが、そういったコミュニティが存在しない場合は、SNSを活用してファンを獲得しなければなりません。

ホームページやブログがまずは劇場の“顔”になります。それを拡声器として拡散するメディアがFacebookやTwitter、あるいはInstagramなどのSNSという位置づけになります。ファンを獲得するには、SNS上でのお友だちの「子どもが生まれました」、あるいは「あのお店のランチはおいしい」といった投稿に対抗しなければなりません。頻繁に投稿するよりも、一投入魂、一つひとつの発信が大事です。美しい写真は必須です。また文章が長いと読んでもらえませんから、スマホでスクロールせずに表示される文字数、1行20字以内くらいで書きます。文章と写真を極限まで高めて投稿することが肝心です。

SNSの管理は組織力より個人（少人数）の力がものをいいます。ファンを獲得するためには、管理者のキャラクターを反映している方が親しみをもたれて有利だからです。また、デジタルネイティブ世代が職員にいたら、組織の宝と思ってください。生まれたときからパソコンがあり、スマホを使ってきた世代は、SNSで大きな力を発揮することでしょう。

潜在的な市民力を引き出すために

多田 地域の人的資源を活かすには当事者意識をもってもらうことが重要だと思います。そのためには「ボランティア」という用語はご法度だと考えています。大槻さんにお聞きしたいのですが、「私はセバスチャン・コーのスタッフです」とボランティアに言わしめるものは何でしょうか。その点、日本はどのようなのでしょうか。

大槻 ボランティアを禁止ワードにというご意見に同意します。ロンドンではすでにお話しした通り、ボランティアとは呼ばずに「ゲームズメーカー」という用語を使っていました。それは、参加者に当事者意識と誇りをもたせ、アップリフティング（士気を鼓舞する）するコミュニティ設計の一環だったと思います。日本では主催者側にこうした配慮が欠けているように思います。“ボランティア”ではない、何かアップリフティングなネーミングを考えることが大事だと思います。

また、「みんなの力で」ということが大事なので、あえてクラウドファンディングを利用したという栗山さんのお話がありましたが、これが王道ではないかと思えます。ファンのコミュニティをつくってみんなに参加してもらおうというのが、これからの日本の新しい参加のあり方になっていくのではないのでしょうか。

栗山 多田さん、大槻さんと私の話の共通点は、「ファンをつくる」という点だと感じました。たまたま私はSNSのお話をしましたが、リアルでファンをつくるということも大事です。お客さんからファンをつくっていきこうということになりがちですが、指定管理者として施設に携わっていた私自身の経験からいえば、職員一人ひとりが自分の施設のファンになると、いろいろな企画がたくさん出てくるということもあります。そのように捉え直してみると、日常が変わっていくのではないのでしょうか。

※講師の当日の発言より、抜粋・要約しました。



2月8日(水)
15:30～17:30
センター棟 417号室

創造・発信型劇場・音楽堂の未来

●講師

桑谷 哲男 杉並区立杉並芸術会館「座・高円寺」館長
渡辺 弘 (公財) 埼玉県芸術文化振興財団 業務執行理事兼事業部長

●コーディネーター

鈴木 滉二郎 (株) 公共経営・社会戦略研究所 特任研究員



鈴木滉二郎氏

はじめに

かつてわが国の文化会館は、本来の芸術文化施設とはかけ離れたものが多く、各自治体による文化政策もまちまちだった。2001年の「文化芸術振興基本法」、2012年の「劇場活性化法」により、劇場・音楽堂の法制度上の基盤が整えられ、その基準に基づく芸術文化施設としての役割も明確化され、豊かな地域文化や舞台芸術の創造に期待が寄せられる一方、近年厳しい財政状況の下で再編、整理の動きもある。今後、さまざまな制約や再編の動きを乗り越え、劇場・音楽堂を地域の創造拠点として行くために何が必要なのかという、解決課題に取り組む。

劇場と地域の両方を活性化する運営 桑谷哲男

「座・高円寺」は、演劇人らの専門家によってつくられたNPO法人劇場創造ネットワーク(CTN)が、指定管理者として企画・運営を行っています。その基本戦略は、地域と住民に密着した、広場のような劇場。地域住民からみた公立劇場のイメージとして、「敷居が高い」「芸術文化は難解だ」といったものや、「税金をつかうなら、芸術よりシャッター通りのない地域づくりを」などという声もあるかと思います。私どもは、劇場と地域、双方の活性化を目指しました。

主催・提携公演が年間34本、ダンスアワードや劇場創造アカデミーという2年制教育プログラムを実施するなど、芸術監督・佐藤信を中心に、クオリティの高い事業を展開しています。特に力を入れているのは子ども向け事業です。区内の小学4年生を招待する「劇場へいこう!」、未就学児に海外の作品をみせる「世界をみよう」や、低学年の「絵本の旅@カフェ」や「みんなの作業場」など、夏休みなどの特定の期間ではなく通年で行っています。地域の活性化としては、春は「高円寺びっくり大道芸」、夏は「東京高円寺阿波おどり」、秋は「高円寺フェス」、冬は「高円寺演芸まつり」といった、高円寺で開催される季節ごとのイベ



桑谷哲男氏



渡辺弘氏

ントとの連携や、毎月第3土曜日に劇場前で開催しているマルシェ、「座の市」も特徴的なものではないかと思います。

座・高円寺で制作した作品を他都市で上演していますが、それは、作品に投資した初期経費を回収するためです。収益が出たら、翌年の事業の質と量を高めるために使います。作品をつくる行為は劇場本来の姿だと思います。そのことでスタッフのモチベーションとスキルをアップし、チームとしてまとまりが出るなど組織としての効果があります。

私どもの場合、区内だけでなく、東京全体を見たときの役割も考えなくてはけません。東京をブロードウェイに見立てるとして、オフオフ、オフ、オン・ブロードウェイのどれに当たるのか、というような視点です。「座・高円寺」は300席以下ですので、オフの役割を果たすことになります。そのように捉えると、座・高円寺の目指す役割が明確になってきます。

今回、研修会の講師をお引き受けするにあたって、改めて劇場法を読んでみました。劇場法を実施できるのは人・もの・お金が揃っているトップレベルの劇場だけが対象になる法律だと感じました。その他の施設にはハードルが高い。法律として明文化されているのはよいことだと思いますが、施設の方針や目的によって役割が違ってくるのは当然であり、それをクラス分けする必要がある。自治体の人口や一般会計の規模、具体的には税収や指定管理料の多寡、および行政の芸術文化に対する政策方針によって分類されるのです。自らの施設が、本当に適正な額をいただいて、それに見合った体制で運営しているか。過度な要求をされているならできないものはできないと、市民に対して理解を求めべきだと思います。

「座・高円寺」の事業予算は、指定管理者が区に要望した事業予算の最高限度額は4,000万円以下で、その金額の2倍以上は指定管理者側が用意するというものです。年間約1億2,000万円の事業費で先ほど紹介した事業数をこなし、劇場法で書かれている事業内容は劇場法のできる前から実施している状況にありました。

東京23区と多摩地区には芸術文化施設が110館ありますが、NPO法人が運営している施設はほとんどありません。非営利の公立劇場は、非営利の組織が運営すべきではないでしょうか。

芸術文化は利益が出るものではありません。民間が参入するなら非営利組織として参入するのが市民にわかりやすいと思います。それにしてもNPO法人が指

定管理者になりにくいのはなぜなのでしょう。そして最大の課題は、4種類の指定管理者が存在していることを未だに解決できていないことではないかと思えます。

（ 蜷川幸雄さんが残したもの 渡辺 弘

「彩の国さいたま芸術劇場」の渡辺です。私は1980年代から銀座セゾン劇場、さらに東急文化村と、民間劇場の開館にかかわってきました。その後、2003年には長野県松本市「まつもと市民芸術館」開館に携わり、2006年より埼玉県の芸術文化振興財団に移り、現在に至っています。

彩の国さいたま芸術劇場は、平成27年度は鑑賞では45事業、参加・育成では15事業を行っています。当劇場は1990年代から「ピナ・バウシュ ヴッパタール舞踊団」の公演を開催していることで知られていますが、演劇・舞踊・音楽の三つの分野で質の高い事業展開をしていきたいと考えています。

個人的なことになりますが、私はこれまでの経歴の中で、串田和美、蜷川幸雄という演出家2人に大きな影響を受けています。影響というより、人生を左右されたといっていいいでしょう。まつもと市民芸術館に私を呼んだのは、館長兼芸術監督をしていた串田和美さんです。そして彩の国さいたま芸術劇場には、やはり芸術監督をしていた蜷川幸雄さんに呼ばれて行きました。

串田和美さんと松本に開館準備に赴いた頃は、住民の反対運動が非常に強かったんですね。ところが串田さんは、予約もせずいきなり市長のところへ乗り込みました。そして「反対する住民との集会を開きたい」と言ったのです。開催された集会では一人ひとりの意見にじっくり耳を傾けました。どうして反対運動が起こっているのか、それぞれの団体に聞き、一つひとつの反対意見に対応していきました。私も同行しましたが、説得に1年間ほどかかったのでしょうか、気が遠くなるような忍耐の連続でした。私はその場面を通して、串田さんというアーティストの創造発信にける情熱に触れたのです。

その後、埼玉に移ったのですが、ここでも蜷川幸雄さんに驚かされました。劇場では「彩の国シェイクスピア・シリーズ」として全37作品を蜷川さんの演出で平成10年から上演、すでに高い評価を受けていました。しかし2006年、蜷川さんは新しいことをしたいと言うのです。

「高齢者を集めたいんだよ」。歳を重ねた人ならではの演劇表現がある、クリエイターとしてそれをやってみたい、と。行政をはじめみんなびっくり仰天です。マスコミ取材もすごかったですね。55歳以上を対象にした俳優の公募には1,300人の応募があり、オーディションを重ね48人が選ばれました。定年退職後の会社員や主婦など、いずれも本格的に演劇に取り組んだことがない人々です。この熟年演劇集団は「さいたまゴールド・シアター」と名付けられ、平均年齢は66歳でした。

それから、蜷川さんの猛烈な稽古が始まったのです。稽古は週5日、素人だろうと蜷川さんは一切妥協しません。渾身の力を振り絞り、怒鳴り散らし、一度公演すると病気になるというくらい集中されました。

「市民が参加するというだけの安易な演劇ではいけない、お金をとれるレベルのものでなければ」。そういう考えから、決して妥協しないのです。そのために練習は厳しくなり、自身も体を壊されます。

しかし団員は蜷川さんの想いによく応えました。昨年で10年目となり、劇団の活動は続いています。初回から参加している人は10歳年をとったわけです。その間、国内だけでなく、パリで2回、香港で1回公演を行いました。それに引き続き、若手の演劇集団「さいたまネクスト・シアター」も発足しました。

しかし昨年5月に、衝撃的な出来事がありました。蜷川幸雄さんが亡くなったのです。没後も劇団をやめる団員は出ていませんが、モチベーションは確実に下がりました。

昨年暮れには、蜷川さんが生前に企画していた「1万人のゴールド・シアター2016『金色交響曲～わたしのゆめ、きみのゆめ～』」が上演されました。蜷川氏の遺志を継いで、脚本・演出をノゾエ征爾氏が担当してくださったものです。群衆劇であり、出演者は一般公募され、60歳代から90歳代までの男女約1,600人が出演しました。男性はみなロミオ、女性はジュリエットに扮しています。そして、バルコニーのシーンでは、情熱的に、拙い中にも自分の言葉としてセリフを発するのです。

蜷川さんが築いたものは、こうして根付き、成長を続けているのですが、私たちは大きな指針を失った気持ちでいます。私自身も劇場の運営をずっと芸術監督とやってきたので、突然いなくなるとどうしたらいいかわからない、というのが偽らざるところです。創造という作業は、やはりアーティストとともにやっていくべきものだと感じます。



クロストーク

鈴木 お話をうかがって、やはり公共劇場には芸術家が必要だということを痛感します。

創造型の公共劇場は、文化政策として政治家としての自治体首長の判断でできたものに見るべきものが多く、単なる行政計画レベルで造られたホールは、芸術専門家を迎え入れない箱物になってしまいます。それでは芸術性やクオリティを実現できません。

渡辺 僕は1990年代に民間劇場にいて、公共劇場が続々とできるのを見ながら、芸術監督制が増えていくのかと思っていました。アーティストがもっと劇場と密接に仕事していくべきだと思っていました。ところが、みな大学の先生に転身したりしていった。どうして劇場はヨーロッパのようにアーティストを抱えないんだろう、そう考えたりします。

鈴木 公務員が劇場を運営して、芸術的・社会的価値を創造することは難しいし望ましいことでもない。やはり人間の専門家である芸術家に委ねるべきことと思います。我が国もPPPの一環として指定管理者制度ができ、劇場・音楽堂等の活性化に関する法律ができました。PPPの仕組みは、劇場に関しては設置自治体（public）が芸術専門家（private）に運営を委ねて、地域の文化コモンズを創造するために連携（partnership）するスタイルといえます。

桑谷 指定管理者に関していえば、もっとNPOが活用されてよいと思います。アメリカのリージョナルシアターがNPOで運営されているように、日本でももっと認知される必要があります。

鈴木 同感です。ワーグナーの提唱したゲノッセンシャフト（協働創造）が無形文化遺産に登録されたそうですが、NPOも含めたアソシエーションイズムが芸術や新たな価値の創造に有効であると注目されています。日本では行政由来の団体による劇場運営が多く、これをアソシエーションとはいえないので、この改革とNPOに道を開くことが大きな課題です。

※講師の当日の発言より、抜粋・要約しました。

文化施設の魅力発信

～広報・広聴から販促までの“仕組み”～

●講師

長野 隆人 いわき芸術文化交流館アリオス 広報グループチーフ

中本 正樹 小美玉市 市長公室 政策調整課 主幹

森 直子 座・高円寺 企画・広報担当

●コーディネーター

坪能 克裕 (公社) 全国公立文化施設協会アドバイザー

はじめに

素晴らしい成果を上げている文化施設が増えたが、地域によっては、文化活動に対する資金も人材もノウハウもない、と困っているところもある。公立文化施設では、文化事業の券売や宣伝だけでなく、文化に対して何をどのように考えているのかを市民に発信することや、文化に対する意見や要望等を聴く役割も担う。広報と広聴、販促の問題を、実績とノウハウを持つ講師陣と参加者で考え、誰もがどこでもすぐに行えるようなアイデアを提示したい。



坪能克裕氏

坪能 このプログラムのテーマである広報活動といえば、事業の情報発信からチケット販売までに関わるご苦労の多い業務かと思います。とりわけ文化施設では、街の人が何を考え、どのようなものをお届けすればいいか、敏感に捉えて熟慮する必要があります。折しも公文協では、『広報&コミュニケーションハンドブック』という冊子をつくっておりまして、今年度中には皆さまのお手元にお届けできると思います。今日は、広報活動について3館の方からお話をうかがいます。どうぞよろしくお願いたします。

（ 広報にも成果の指標を 長野隆人

いわき芸術文化交流館アリオスの長野です。今日は、当館で行っている広報の基本的な考え方をお話します。

私は、やるなら「楽しい広報活動」をめざすべきだと思います。

そのためのポイントとして、私が考えているものをいくつかお話してみます。

整理すると、この三つのポイントがあるのではないかと思います。1. なるべく多くのスタッフが、広報を分担できるしくみをつくる、2. 住民、マスコミなど他の人の手を借りる、3. 低予算でできるもの、予算化されていないが成果が実感できるものを優先順位をつけながら続ける、ということです。

具体例としては、たとえば、「スタッフ1日15分広報活動」。広報担当者がい

ない館、また、1人というところもあると思いますが、広報には、スタッフ全員がなるべく関わるのがポイントではないかと思っています。スタッフの活動を分散し、発信のハードルを下げる目的で、「短時間」「手軽」にできること、15分で完結するタスクを毎日行うのです。たとえばブログやTwitter、Facebookに事業の情報を流したり、すでに実施された公演なら写真を撮ってアップする。これだけなら15分もかからないと思います。

また、記事を発信するときは、「まち」や「ひと」を大切にします。季節の話題や観光、商店、周辺文化施設などの情報を盛り込むのです。たとえば、「どこそこの桜が今年も咲き始めましたよ」、こういったものでいいのです。すると記事を書いている施設のキャラクターが立ち、継続して見てくれる人が増えます。このようなSNSでの情報発信は、アクセス解析をして反応を見て次の手を考えたいものです。



長野隆人氏

さらに、地元マスコミとの関係性の構築を強固なものにする。地元には放送局やタウン誌、フリーペーパーなど、さまざまなメディアがあると思いますが、そうしたところと日頃から交流を重ねるのです。私は時々、ふらっと地元の新聞社などを訪れて、知り合いの記者と立ち話をして情報交換をします。このような関係が、告知記事の掲載や公演取材につながります。作業の目安としては、1週間に1時間くらいは行うといいでしょう。

また、広報活動の成果ははかりにくいものですが、チケットの売上げなどとは別の指標、たとえば、掲載された記事を、その媒体の広告掲載料に換算してみるのも有効だと思います。方法としては、新聞の広告料や放送局のCM料金表を入手しておき、広告1cmあたり、秒数あたりの単価を算出します。そして、自館が掲載された記事、ニュースの面積/秒数を計測し、単位×面積・秒数で、掲載記事・ニュースの広告換算額を算出します。これは岐阜県の可見市文化創造センター ala（アアラ）がWEB上に公開している「事業・運営の実績及び経済波及効果等に関する調査研究」を参考にさせていただきましたが、アアラの場合、2009年度は主催、貸館合わせて193件の記事掲載によって、広告に換算すると5,523万円の掲載料に相当したそうです。私どもアリオスの場合、同年は685件



の記事が掲載され、主催・共催の記事だけで1億円弱の広告換算料金になりました。こうしたことも、広報業務のモチベーションアップにつながると思います。

私たちでは、広報紙「アリオスペーパー」の一部のページを、市民と一緒に編集しています。広報活動に市民を巻き込むと、自然に施設に関心を持ち、情報を告知してもらえます。施設にとっても、さまざまな市民とのコラボレーションを考える機会になると思います。

（ 街のにぎわいを劇場に呼び込む 森 直子



森直子氏

「座・高円寺」で一番大切にしているのは、地域に対する視線です。劇場のある東京杉並区の高円寺は、商店街が網の目のように広がり、どこにもぎわっています。その街のにぎわいの中に劇場がある。佐藤信芸術監督の考えもあって、街のにぎわいをどのように劇場の中に呼び込むかを考えながら広報をしてきました。

たとえば、半径500mの住民に向けて。劇場だけでなく自分の名前を覚えてもらえるように、スタッフ一人ひとりが街に出て、直接会って話をする。誰がどう運営しているかということは大切ですが、劇場と一番長く関わっていくのは、地域で生活をしている区民です。そうした皆さんに「自分たち」の劇場とっていただけるような宣伝・広報を意識しました。

毎月第3土曜日に劇場の前で開催しているフードマーケット「座の市」は、杉並区の産直野菜をはじめ地域や全国から美味しいものを集めて開催しています。当初は、出店する方にも「お客さんが来るの?」「売上げより人件費がかかっちゃうよ」と言われたこともありましたが、次第に、ここは利益を出すだけの場ではなく、美味しいものを囲んで集まったみんなが交流する場なんだ、というコンセプトを理解してくださるようになりました。

また、長期休暇に行われやすい子ども向けのワークショップをほぼ通年、毎週土日に行っています。劇場は子どもたちがいつ来てもよい場所なんだという芸術監督の思いから発した企画ですが、土曜日は自分が選んだ本を一人ひとり読んでもらえる絵本の読み聞かせ、日曜日はいろいろな表現を体験する遊びのワークショップを行っています。巨大風船をつくろう、サンバやチアリーディングに挑戦しよう、町の布団屋さんで枕をつくろうなど、楽しいことは何でも取り入れる。毎週行うというのは、正直、大変なことですが、助けを求めて周りの人を巻き込むと同時に、劇場のことを知ってもらう貴重な機会になっています。

もう一つ。この劇場の特色として、阿波おどりのためのホールがあるということが挙げられます。夏の2日間で来街者が100万人を超えるという東京高円寺阿波おどりの練習には、小さな子どもから年配の方まで毎日多くの人が通ってきます。さらに同じ地下2階にある座・高円寺2という劇場は、インターネット上で予約ができるため、さまざまな内容でご利用いただいておりますが、単なる演劇鑑賞とは異なる層への広報・宣伝活動につながっています。

こうした広報姿勢を色濃く映し出しているのが、劇場のタブロイド版の広報誌です。年2回の発行で、当初は劇場の情報も掲載しておりましたが、演劇のおも

しろさを文字で伝えるのは難しいなという壁にぶちあたり……。考え方を变えて、であれば、おもしろい広報誌をつくっている劇場という逆宣伝ができないかと思ひ、今のようなまちの魅力紹介という内容に落ち着きました。

宣伝・広報の方法も、一つのセオリーだけではありません。自分たちが向き合っている地域、人にあわせてかたちを変えていくべきだし、ときには忍耐強く芽が出るのを待ち続けることも大切だと思っています。

郷土愛と当事者意識を醸成する 中本正樹



中本正樹氏

茨城県小美玉市は、乳製品を特産物とする、日本を代表する酪農の里です。そこで我々がやっている取組みがユニークだということで、さまざまところでご評価いただき、うれしく思っております。

小美玉市は、三つの町村が合併して出来た市であり、文化施設は、それぞれの町村にあった四季文化館みの〜れ、小川文化センターアピオス、生涯学習センターコスモスという3館体制になりました。そこで多くの事業を行っているのですが、最も重視しているのは、「住民参画」ということです。これはみの〜れで始まったものですが、この理念を3館、市内全域に広げていこうと、2012年、“小美玉市まるごと文化ホール計画”を2年かけて住民参画で策定し、10年の計画として進めています。

そのビジョンは“根を張ってこそ花が咲く”。農家は常に根の張り具合や土の状態に目配り気配りをしています。注目される時ほど、常に足下の状態、根っこや土がちゃんとしているか、目配り気配りが大切だという教えです。また、住民参加から参画へ、そして主役・主体・主導へとステップアップしていくという、住民参画の進化についても計画では謳っています。新たな住民参画プロジェクトや参画住民を増やすため、館職員が担っていたコーディネーター的役割を住民リーダーたちが務め、プロジェクトを動かしていけるよう、試みているところです。

広報・広聴から販促までの仕組みについて、具体的な取組みをご紹介します。



ケース①は、関係者の当事者意識と自己肯定感を高め、共感の輪が広がっていく仕組みです。「みの〜れ住民劇団Myu」は、小1から高齢者まで、キャスト、スタッフ総勢100人で組織されている劇団で、オリジナルミュージカルを年に2〜3本上演しています。稽古量を増やせば作品クオリティも当事者意識も高まりますが、追い込み過ぎると活動が続かなくなってしまう。かといって稽古量を減らすと当事者意識が低くなり、チケットを積極的に売らなくなります。追い込むときと抜いてあげるときをうまくコントロールし、当事者意識と自己肯定感を高められれば、一人ひとりがイキイキと語り出すので、たとえチケット購入につながらなくてもその熱意が伝わり、無関心層やサイレントパトロン（口には出さないが支持してくれている層）にまで共感の輪がじわじわ広がっていく広報になるというわけです。

ケース②は、バズ（口コミを意味するマーケティング用語）を生み、観客が観客を広げていく仕組みです。「おやこ DE ジャズ」は芝居と絵本とジャズピアノのコラボ作品で、0歳時から入場できる“シアターデビュー”企画。始まりは2回公演140人の観客からスタートしましたが、今では6公演1,200人が来場する人気企画に成長しました。舞台上に仮設した客席はムシたちの世界。体が縮む魔法のトンネル、舞台機構を駆使した仕掛け、パパの朗読参加、終演後の記念撮影など、SNSで発信したくなる仕掛けを多数盛り込み、それがバズを生んで毎年追加公演となっていきました。バズを生むためには掛け算です。企画段階で広報の視点を入れることで、やれることはたくさん出てきます。

いま全国的に地方創生に向けた取り組みが行われています。私は、地方創生のカギは文化が握ると思っています。子どもたちが故郷で生きることを選ぶためには、郷土愛と当事者意識が備わったシビックプライドを高めることが大切。大人たちが魅力的になり、まちが元気で明るい雰囲気になっていく姿を、子どもたちは見えています。自分の得意なことをちょっとだけ活かすスモールスタートでよいのです。いつもワクワクドキドキし、小さな成功体験を重ねることで、発信せずにはいられなくなり、語りたがる住民の人たちが増えること。その人となりや人生を発信して、共感の輪が広がっていくこと。それが、私たちが目指す広報です。

（ 終わりに

坪能 今日、お三方のお話を伺い、共通のキーワードは「聴くこと」ではないかと思いました。聴くというのは、つらいことなんですね。やはり自分たちのことを発信したいですから。とりわけアーティストは、自分のいいたいことを人に聴かせようという思いが強い人たちで、会館の方もそれに乗って「いいものだから聴かせよう」と思っている。しかしそれは“上から目線”だと思います。やはり相互に聴ける環境が必要だと思います。

※講師の当日の発言より、抜粋・要約しました。

自治体文化政策の基本と 公立文化ホールの役割

●講師

中川 幾郎 日本文化政策学会 顧問(前会長)

はじめに

公共ホール運営者には、公共政策としての自治体文化政策の基本理論の理解が求められる。運営者は技術主義や専門知識のみに没入することなく、自身の公共ホールが当該自治体の文化政策の上でどのような位置にあり、どのような役割を担当するかを認識する必要があるためだ。場合によっては、現場としての政策・施策提言も行わねばならない。この研修では、地方自治体の文化政策戦略と連携しつつ、自主性かつ主体性をもった公共ホール運営のあり方を考える。



中川幾郎氏

私は「子ども文化地域コーディネーター協会」の理事長を務めています。まちなかで市民が自らプロデューサーになって市民文化のムーブメントをつくっていくことがこの組織のねらいで、セミナーの実施や地域発の手づくりイベントを表彰するなどしています。こうした市民文化をいかに活性化させるか、地域人材をいかにつくっていくかということと、一方、自治体はどのように文化政策を体系的・戦略的に考えるべきなのか、その中で文化ホールはどのような位置づけになるのかといったことを、これから話していきたいと思います。

1. 自治体文化政策は何のために存在するか？

- (1) 自治体文化政策は、各種自治事務の総合化である
- (2) 自治体文化政策は、条例、基本計画、審議会の3点セットで担保すべきである
- (3) 自治体文化政策は、「市民文化」政策と「都市・地域文化」戦略の2本柱で成り立つ
- (4) 自治体文化政策は、教育、福祉、医療分野、コミュニティ政策との連携を図る
- (5) 自治体文化政策は、産業振興、観光振興、文化財活用政策との連携を図る
- (6) 自治体文化政策は、公平・平等の視点と、選択・集中の視点を両極にもつ

自治体文化政策の二本柱である市民文化政策と都市・地域文化政策の関係ですが、市民文化の厚みがあってはじめて、都市・地域文化政策を支えることができます。市民文化が元気であれば、シティ・プロモーション型の大型の都市政策型事業にも支えてくれる市民が集まってくるのです。反対に、市民文化への投資や施策を実行してこなかったところが思いつきで大型の事業をやっても、もちこたえられません。

2. 自治体文化政策を考える基本的視点（活動側面、資源と主体）

- (1) 「文化的に生きる権利」——文化活動の三つの側面に注目
世界人権宣言、国際人権規約（A規約）から
表現・演技 Play → 交流・コミュニケーション Communication → 学習・蓄積
Study（PCS サイクルの活性化を）
- (2) 文化の次元——文化行政の三つの資源に着眼
ヒューマン→ソフト→ハード（ハード主導思考からの転換）
人材づくり、伝統・システム形成、文化施設戦略
- (3) ひと・まち・役所——文化行政の三つの舞台と主体に留意
① 市民文化政策 ② 都市・地域文化政策 ③ 行政・企業（組織）文化政策

全ての市民層に芸術へのアクセス権が保障される政策になっているか、その中でこの施設は何を分担するのかを考えることは重要です。公共の文化施設のなすべきことは、まず一つ目が「市民をつくる」こと、二つ目が「都市を輝かせる」こと、三つ目が「都市の観光事業にまで発展できる回路を開く」こと、そして四つ目が「儲ける事業をやる」ことです。したがって、文化施設経営に必要なマーケティングは社会開発型と市場開発型、二通りのマーケティングになります。

3. 国と地方自治体の文化政策の異同（何を条例で担保すべきか）

- (1) 国（文化芸術振興基本法）
 - ①国民の文化的権利概念の確立 ②国際的アイデンティティ形成
 - ③国家的文化・芸術産業の振興
- (2) 地方自治体（自治体文化条例）
 - ①市民の文化的人権の具体的保障 ②都市・地域アイデンティティ形成
 - ③地域文化・芸術産業の振興
- (3) 文化芸術振興基本法の内容を理解する
 - ①文化権に関して ②文化芸術という新たな概念 ③生活文化概念の歪み
 - ④国と地方の関係記述の矛盾
- (4) 劇場・音楽堂等活性化法
 - ①教育、福祉、コミュニティとの関係 ②ホール運営方針の明確化
 - ③専門家の配置

劇場・音楽堂等活性化法の精神を一言でいえば、ソーシャル・インクルード（社会包摂）型の役割に転換する方向が底流に流れています。社会的な弱者への目配りを忘れないことや、小中学校、高校など教育機関との連携も重要です。

また、劇場・音楽堂等活性化法と指針で示されていることで最も留意すべきは、運営方針の明確化と専門人材配置の努力義務が明記されている点です。運営方針は具体的であるべきで、市民文化とは何を指して、それをどのような施策や分担により振興していくのか、ということが書かれていないと意味がありません。

4. 自治体文化政策の二本柱

(1) 市民文化活性化政策（公平、平等、キメ細かく）

文化行政は市民自治を活性化させる

①全ての芸術分野を見渡す（音楽、演劇、美術、映像、舞踊、文学、芸能…）

②全ての世代・属性を見渡す（0歳から100歳まで、障害者、外国人、男女）

③全ての地域を見渡す（中心部、周縁部、僻地、アウトリーチ、インリーチ）

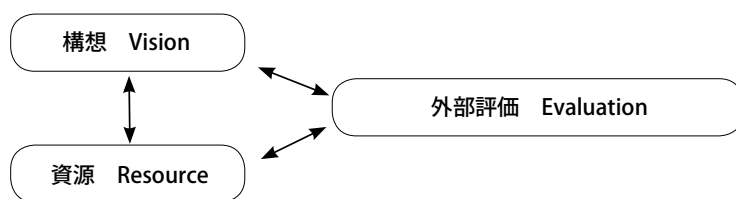
※以上が、政策点検における○△□の原則（○→全ての分野 △→全ての年代
□→全ての地域）

④コミュニティとアソシエーションを出会わせる（文化NPOと地域コミュニティの出会いと融合をめざす）

⑤単なる「住民」がアクティブな「市民」になっていくのが市民文化政策（ハンナ・アレントの指摘→労働、貢献、行動）

(2) 都市・地域政策としての自治体文化政策（選択、集中、発信力を）

①都市アイデンティティ形成戦略（VREの循環を）



ビジョン、リソース、エバリュエーションの3点セットをかたちづくる

②創造都市戦略の基本（外部発信、外部資源・評価導入、アイデンティティ形成）

③個性選択の決断

④大規模施設の戦略的役割

⑤創造都市戦略に不可欠な資源（三つのT：人材Talent、技術Technique、寛容性Tolerance）

○△□の原則、四つの着眼点（①関連分野に複合効果の高い政策を優先的に、②住民・地元企業・産業と連携・協働で、③分野の縦割り部局の枠を超えて、④専用施設の枠を超えて）で、政策、事業を見直してください。これこそが、初期コストがかかったとしても、将来的にはランニングコストが下がりパフォーマンスが上がる、有効性への転換の仕組みなのです。ですから、そういったことができる人材が求められるわけです。



5. 芸術文化の発達と生活文化の活性化は相関関係

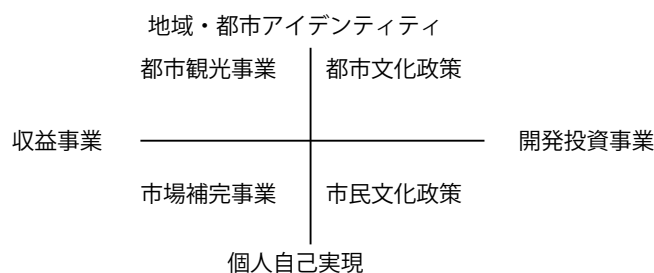
- (1) 芸術の存在意義（芸術は何の役に立つ？）
- (2) 生活と芸術の相関関係（生活の芸術化と芸術の生活化の時代）
- (3) 文化と経済の相関関係（経済基盤が文化を支える、文化が新たな経済を生み出す）

6. 文化経済学の視点から見る公共文化施設運営

- (1) 理念（追求価値）→政策（基本目標）→計画（事業計画）→実行（運営・管理）
- (2) 公共性、有効性、効率性、経済性
- (3) インプット、アウトプット、アウトカムの違いを明確に（経費、生産量、達成成果、それぞれの違い）
- (4) 第1次行革（コストダウン）、第2次行革（生産性上昇）、第3次行革（有効性追求）

区分	経営政策と経営管理	追求する価値
理念	使命＝企業・事業理念	妥当性
政策	目標＝目標設定 戦略＝基本方策立案	成果、有効性追求 コスト・エフェクト
計画	戦術＝資源別配置計画・分野別行動 計画立案	効率性追求 コスト・パフォーマンス
実行	遂行＝実践行動 管理＝ルールチェック	経済性追求 コスト・ダウン

(5) 開発投資事業と収益獲得事業



文化経済学の視点から文化施設の運営を見ると、多くの文化事業は上の図(5)の区分に入ります。右側は、社会をより豊かに、より公平にしていくための社会開発型事業で、いずれも儲かりません。文化政策の理念が示されないまま、単なる赤字減らしを要求されると、指定管理者や財団の文化事業は左側の市場補完型事業、収益獲得事業ばかりにシフトせざるをえません。重要なのは、その事業がどこに位置づけられるのかということ。特に社会開発事業は、市民から見てもそれとわかるように公益事業としてのクレジットを付けるべきだと私は考えます。

どのような自治体も、どのような施設も、必ず存在理念をもっていると同時に、どんな小さな文化ホールの小さい事業であっても、基本的には理念に基づく体系の中に位置づけられるはず。理念なくして政策なし、政策なくして計画なし、計画なくして実行なし、ということです。

事業の最前線で日々奮闘し、現場を一番よく知っているからこそ、政策を提起する権利と説得する力があると思います。ホールを拠点とした自治体の文化施策はこうあるべきだと現場から発信する努力をしていただきたい。それが自治体の現実には一番効き目があると考えます。

※講師の当日の発言より、抜粋・要約しました。

2月9日(木)
10:00～12:00
センター棟 310号室

平成28年度文化庁委託事業

「劇場・音楽堂等スタッフ交流研修事業(海外交流研修)」報告会

●報告

阿部 珠子	(公財) 調布市文化・コミュニティ振興財団 調布市グリーンホール館長
大海 文	(公財) 石川県音楽文化振興事業団 事業部 オーケストラ担当副部长
諏訪 ゆず子	八尾市文化会館 (プリズムホール) 総合企画事業班
添嶋 麻里	(公財) アクロス福岡 事業部 事業企画グループ
濱口 友章	高知県立県民文化ホール 業務課長
藤井 佳依	ミュージアム川崎シンフォニーホール 事業課
藤田 祐輝	(公財) 三重県文化振興事業団 三重県文化会館 事業課 音楽事業係長

●コーディネーター

小川 幹雄	(公社) 全国公立文化施設協会アドバイザー・人材養成副会長
-------	-------------------------------

はじめに

2016年度の「劇場・音楽堂等スタッフ交流研修事業(海外交流研修)」(2016年11月16日～25日)では、劇場・音楽堂等に勤務する7名の研修生がアメリカ北東部の5都市(ピッツバーグ、フィラデルフィア、ボストン、ニューヘイブン、ニューヨーク)11施設を視察し、研修先のスタッフとの交流・意見交換を行った。この研修を通して学んだ、研修先での取り組みや先進的事例を報告する。海外の劇場・音楽堂等の職員が抱える問題意識や課題、劇場・音楽堂等の地域社会への貢献や、多様な観客への対応、管理運営面等について学んだ成果を報告し、共有して、よりよい施設運営を考える機会としたい。



小川 幹雄氏

小川 海外交流研修事業は2年目です。昨年度の研修先はイギリスでしたので、同じ英語圏ながら劇場・音楽堂を巡る状況が好対照な国としてアメリカを選びました。当初の予定ではカナダも含めていましたが、スケジュールの問題からアメリカ北東部に限定し、また、研修生は全国各地から集まっていたため、ブロードウェイのロングラン劇場ではなく、各地域のリージョナルシアターを中心に研修先を決定しました。演劇中心の予定でしたが、音楽系の研修生が多かったため、ピッツバーグ交響楽団やフィラデルフィア管弦楽団を追加しました。

詳細は3月に発行される『劇場・音楽堂等スタッフ交流研修事業(海外交流研修)報告書』にまとめられています。ここではその構成に従い、まず各施設の主担当者から施設ごとの報告を行い、次に個人ごとに、それぞれが研修で感じたこと、見つけたことを報告してもらいます。

※ここでは個人ごとの報告は、各人の写真の下に抜粋して掲載しています。



添嶋麻里氏

「カーネギーホールでは、フルタイムで勤務しながら、昼休みにボランティアでボックスステージツアーのガイドをしている日本人の方に会いました。アメリカンスタイルのボランティアだと感じました」

カーネギー・メロン大学

(ペンシルベニア州ピッツバーグ)

添嶋麻里

1900年に鉄鋼王カーネギーにより創設された大学です。演劇学科は1914年設立で、学位を授与する演劇学科としてはアメリカ最古といわれます。年間約2,000人が受験し、今年度の合格者は52人。これに対して講師は58人という非常に恵まれた環境でした。演劇学科では年間10公演を実施しています。

最も新しい施設は、2000年にファンドレイジングで建てられたカーネギー・センターです。長い回廊にはトニー賞、エミー賞等の受賞者の名前が記されており、大学自体がブロードウェイに人脈をもち、演劇で世界に通じていることがわかります。また、舞台と客席エリアがほぼ同面積のブロードウェイスタイルの大劇場(450席)、座席の配置を自由に変えられる小劇場(140席)があります。



濱口友章氏

「ファンドレイジングはアメリカの宗教文化や税制を背景にした仕組みであり、そのまま日本に輸入しても成功するとは思いません。日本式にローカライズすることが必要でしょう」

シティ・シアター

(ペンシルベニア州ピッツバーグ)

濱口友章

1975年、教会だった建物を改装して設立された非営利の劇場。使命は、革新的で新しい演劇の創作と、それを多様な観客に提供すること。演劇の創作が最大の特徴で、年6本、大道具、小道具、役者のオーディション、資金調達まで、自分たちでフルプロダクトしています。劇場は大ホールが約250席、小ホールが約120席。貸館は行いません。

リージョナルシアターの共通点として、地域に伝統のある劇場をもつ、専属のスタッフをもつ、寄付金を受ける、作品を制作し上演するなどが挙げられます。シティ・シアターは作品上演以外にも地域密着型の人材育成を行っていました。

総収入はチケット収入40%、寄付や助成金60%。主に公的資金で運営される日本の公共施設と大きな違いです。ファンドレイジングは単なる資金調達的手段ではなく、地域の人々と関わっていくコミュニケーションツールであると感じました。

ピッツバーグ交響楽団 (ハインツ・ホール)

(ペンシルベニア州ピッツバーグ)

添嶋麻里

ハインツ・ホールは2,740席と比較的大きなホールです。訪問時はちょうどストライキ中でした(9月スタート、訪問翌日終了)。ここを本拠地とするピッツバーグ交響楽団はアメリカの楽団で初めてローマ教皇の前で御前演奏したとのこと。ホールの改装には多額の資金が投入され、ロビーのシャ

ンデリアなども豪華です。結婚式の披露宴などにも使われるとのことでした。

席に車椅子の方や高齢者のための予約席であると明記されていたり、ホールには段差がなくスロープ状、通路沿いと壁には補聴器補助システムが埋め込まれていたりなど、アクセシビリティのレベルの高さを感じました。課題はお客様の高齢化で、ロビーに現代的なバーを用意するなど、若い人を取り込む工夫をしていました。また、アメリカのホールは寄付で成り立っているので、エントランスには寄付者名が埋め込まれていました。



藤田祐輝氏

「縮小社会の日本では、今後、劇場など公共施設の存続が難しくなるでしょう。その中で、いかに市民に必要だと思ってもらえるか。その重要性をアメリカの劇場から学びました」

ウォルナット・ストリート・シアター

(ペンシルベニア州フィラデルフィア)

藤田祐輝

1809年設立のアメリカ最古の劇場で、訪問時は「オズの魔法つかい」の上演中でした。設立当初はブロードウェイ進出前に作品を上演するトライアウトシアターでしたが、1983年に非営利化。現在は「フィラデルフィア市民のための劇場」を標榜し、貸館やツアーは行わず、大小のホール合わせて年間約10本の作品の全てを自前で制作しています。「市民のための劇場」という意識が強く、5作セットでチケットを購入すると、1作品あたり1/5近い価格に抑えられる仕組みを導入したり、アクセシビリティでも多様な工夫をしたりしていました。寄付金を集めるために専属スタッフがおおり、小・中・高校生から大人向けの教育プログラムまでを多数開催、総収入の約20%を占める寄付を全て教育プログラムに当てることで寄付への理解を得やすくしています。



藤井佳依氏

「ある劇場のトイレに性別に関係しない『インクルーシブレストルーム』とありました。劇場もオーケストラも、私たちがどのような人であっても受け入れてくれるインクルーシブな場であるといと思いました」

フィラデルフィア管弦楽団

(ペンシルベニア州フィラデルフィア)

藤井佳依

1900年創立のフィラデルフィア管弦楽団（以下POA）。組織は、音楽づくりを行う音楽監督と楽団員のほか、方針決定や資金調達を担う理事会（理事数53名。一定額以上の寄付金を調達し、寄付者を募る）、運営を行う事務局とボランティア組織から成っています。ボランティアは独立した組織（職員数63名、ボランティア380名）として活動。去年はファンドレイジングイベントで100万ドル以上集めたそうです。

また、POAは21～40歳対象の会員制度を始めました。特典はチケットの割引やイベントへの招待で、会員数は約2,700名です。

地元の朝刊紙によると、ストライキで演奏会がキャンセルになったとき、来場者にはそれを快く思わない人もいましたが、座りこむ音楽家に喝采を送る来場者もいたとのこと。アメリカではアーティストは都市の財産であり、アメリカは音楽を取り入れる懐深さがあるアーティストファースト社会なのだと思います。

エマーソン大学／アーツ・エマーソン

(マサチューセッツ州ボストン)

藤田祐輝

エマーソン大学はボストン市の7劇場の運営を託されています。大学が郊外に移転しようとしていたとき、中心地の空洞化に悩む市から建物を無償提供されて市中に留まりました。条件は市民向けの上演によって劇場を再生すること。劇場はそれぞれ「ポーギーとベス」の初演地などの歴史をもち、大学の費用負担で再生しています。普通、大学がもつ劇場は学生のトレーニングに用いることが優先されますが、ここでは市民向けプログラムが優先されます。ボストン中心地は大学の活動により賑わいが生まれ、劇場の再生とともに街としての魅力も取り戻しました。これは市と大学の関係の中で特徴的な点といえます。

ボストンはジェンダーフリーが浸透しており、また、140カ国もの人が住む多国籍な街でもあります。市長が劇場で人権に関する講演を行うなど、多文化共生の啓発の場としても使われています。



阿部珠子氏

「研修の最後にニューヨークを訪れ、夜でも昼間のように明るくネオンが輝くブロードウェイを歩いたとき、演劇人がニューヨークを目指す気持ちを実感できました」

イエール大学 演劇大学院

(コネチカット州ニューヘイブン)

阿部珠子

1701年創立の名門私立大学で、大学院は1925年創立。ニューヨークから特急電車で約1時間半のニューヘイブンにあります(市の人口13万人に対して学生数は1.2万人)。

演劇大学院はプロの演劇人になるための実践的経験を積む場で、約200人が在籍。演技のほか、演出、デザイン等9つの学科があり、実演者養成中心の日本の大学とは趣が異なります。アメリカの芸術系大学と同様、ここも3劇場を運営し、学生が一から演劇をつくれるようになっています。

ファンドレイジングの部署では、寄付者を増やすための多様なイベントを開催します。顧客の来場動機がチケット価格よりも公演内容や終演後のコミュニケーションにあることから、プログラムにはレセプション等についても記載されています。大学の劇場は学ぶ場としてだけでなく、人と人がつながる場として地域での存在価値を高めていると感じました。

シューベルト・シアター

(コネチカット州ニューヘイブン)

濱口友章

1914年に設立され、当初はブロードウェイ上演前の作品を試験的に上演するトライアウトシアターの役割を担っていました。劇場の構造もブロードウェイの劇場に近く、「王様と私」などの名作の初演も行われました。

しかし、1976年に取壊しの危機にあいます。地域住民の支援で1983年に復活し、その後は貸館や買取公演を行う地域主体の劇場となりました。日本の公共ホールとかなり近い運営です。役割を変えたことで収益性が大幅に改善され、総収入の85%がチケット収入、残る15%をファンレイジングで

賄うという、優れた経営体質になっています。「ファンディングを行わなくても独立採算が可能ではないか」と支配人に質問したところ、「そういうことはない」との答えでした。あえてファンディングを残すことで、それを媒体に地域とつながっていることを感じました。



諏訪ゆず子氏

「異文化共生の方法を模索していましたが、ニューヨークの実験劇場で『どうしたらよいかと考える心意気自体が大事。それさえあれば何でもできる』と言われ、道が開けた思いがしました」

ロング・ワーフ・シアター

(コネチカット州ニューヘイブン)

諏訪ゆず子

ニューヘイブンの港に面した倉庫群に、非営利のリージョナルシアターの活動が活発化した時期の1965年に設立。トライアウトシアターだった時期もありますが、現在は古典作品の新制作や書き下ろし作品をフルプロダクトで創造し、これまで35作品がブロードウェイやオフ・ブロードウェイで上演されています。出演者はほとんどニューヨークから来て、約2カ月滞在します。リハーサル室で過ごすことが多いので、リハーサル室に劇場のミニチュアを置いたり、食事スペースを用意したりしていました。

アリーナスタイル(407席)とキャバレースタイル(199席)の二つの劇場で年間6作品を上演(大ホールでは1作品5週間、年間220公演。小ホールでは1作品4週間、年間72公演)。シューベルト・シアターとは違うかたちで地域に根差した劇場となっています。



大海文氏

「演劇や音楽の鑑賞を通して、子どもたちに表現を通じて社会が抱える問題を学んでほしい、アートを通じて世界中が交流・対話できるようになってほしいという大きな目的をもっている劇場があり、グローバルな視点に感心しました」

ブルックリン・アカデミー・オブ・ミュージック (BAM)

(ニューヨーク州ブルックリン区)

大海文

BAMは1861年設立で、世界の前衛アートの中心として注目を集めています。オペラハウス、ピーター・ブルックが発掘した劇場、ブラックボックススタイル小劇場の3劇場をもち、中でもブルックが廃墟状態だったものを見出し再生した劇場は、廃墟の空間をそのまま保った内装で、とても興味深いものでした。

芸術監督が世界中を回って見聞きした作品を招聘して上演するほか、世界中から作品を集めて紹介するショーケースも開催。フルタイムスタッフ350人、パートタイムは年間650人で、ボランティアはいません。スタッフ全員がプロという高い意識で運営され、地域の劇場というより「世界の中のBAM」という位置付けであると感じました。ニューヨークは今もなおアートの世界の発信地であり、才能とエネルギーのある者がチャンスをつかむ可能性のある特別な場所であることを感じとることができました。

ラ・ママ実験劇場

(ニューヨーク州マンハッタン区)

諏訪ゆず子

ラ・ママ実験劇場は1961年、エレン・スチュアートという黒人女性が創設(2011年没)。黒人やヒスパニック系の自己表現の場が少ない時代に、エレンがマンションの地下にカフェを装って劇場を開設しました。ラ・ママには今では四つの劇場(最大299席、最小99席)のほか、展示ギャラリーやリハーサル室、寮などがあります。アーカイブ室には過去の作品の映像や衣裳、小道具、ポスター等、作品に関わるものがほとんど全て保管され、民族博物館のようでした。

チケットは1作品18ドル。値上げすると観客を制限するという理由からです。また、構造や枠組みから始めるのではなく、ラ・ママに関わった人やコミュニティ同士がつながるやり方を取り、そこから生まれたものをつなげていくスタイルをとっているとのことで、今もなお創立者エレンのオープンドア・ポリシーが色濃く継承されている劇場でした。

※各報告及び、個人ごとの報告の詳細は、2017年3月発行の『劇場・音楽堂等スタッフ交流研修事業(海外交流研修)報告書』にまとめられています。こちらをあわせてご覧ください。



※講師の当日の発言より、抜粋・要約しました。

2月9日(木)
10:00～12:00
センター棟 501号室

公立文化施設のトラブル対応

●講師

渡辺 昌明

(公財)立川市地域文化振興財団 事務局長

有馬 志乃

千葉市若葉文化ホール・美浜文化ホール・千城台コミュニティセンター統括館長

本間 基照

(株)インターリスク総研 災害リスクマネジメント部 災害リスクグループマネジャー・
上席コンサルタント

●コーディネーター

間瀬 勝一

(公社)全国公立文化施設協会アドバイザー

はじめに

文化施設は地域文化振興の拠点として、多くの人々がさまざまな思いをもって来館するため、そこで起こるトラブルは軽微なものから突発的な事故、接客・舞台運営の対応に起因するものなど多岐に及ぶ。このセミナーでは、まず公共文化施設のトラブル対応の基本について、講師が管理運営する劇場・ホールでのトラブル対応の実例とその対応策などを発表し、コンサルタント本間氏にアドバイスをうかがった。また参加者のトラブル事例について質疑応答を行い、対応策や考え方を共有した。



間瀬 勝一氏

間瀬 全国公立文化施設協会では今年度の事業として、お手元にお配りした小冊子『劇場・音楽堂等トラブル対応ハンドブック 2017』をまとめました。冊子は後日各館に配布されますので、ぜひご活用ください。

本日は同書の内容も交えつつ、講師の皆さんから具体的な事例とアドバイスの発表の後、会場の皆さんからの質問に答えていただきます。

最初の発表は千葉市美浜文化ホールなど3館の統括館長でいらっしゃる有馬さんからです。キャビンアテンダントやホテル業務などの豊富な接客対応のご経験を生かした、トラブル対応の取組みをお話しいたします。

業務日誌で「トラブルの芽」を摘みとる 有馬志乃

私が所属する Fun Space 株式会社は、千葉市美浜文化ホール、千葉市若葉文化ホール、千城台コミュニティセンターの管理運営を行っています。大切な公立文化施設をお預かりする責任を感じつつ、民間のパワーでいかに文化の活性化に寄与できるかという課題と格闘する毎日です。本日は、貸館業務の中で起こりうるトラブルをできるかぎり未然に防ぐために、自館で行っているスタッフのトラブル対応力強化の実践をご紹介します。

まず、お客様対応におけるトラブル、クレームはどんな時に起きるのでしょうか。お客様が公共文化施設で当然受けられると期待するサービス・対応のレベルに対し、実際に受けたサービスや対応がそこに到達していない時に、不満や失望が生じます。これを防ぐためには、次の2点を徹底することが重要です。

①お客様の声を大切にし、お客様が期待するものを想像する。

②記録を残し、スタッフ全員で情報共有する。

①は、お客様目線に立ってリスクを予測するため、②は施設としてトラブル発生時の対応力を上げるために役立ちます。

まず大切なのは、お客様から言われたことは、どんなことでも共有することです。いわゆる利用者ニーズの吸い上げですが、まだはっきりしたニーズのかたちをとっていない些細な疑問、ふとこぼした不満もまた大いにサービスの参考になるのです。

私たちの館では、パートを含む受付スタッフ、舞台スタッフなど全スタッフが業務日誌を書き、どんなときに、どんなお客様と、どんなやりとりがあったか、どんなに小さな不満やご意見も全て記録しています。

スタッフは改善のための暫定的な措置までを日誌または報告書に記載し、管理職が最終的な措置を書き加えたうえで全員が共有し、常に閲覧できるようにしています。さらに必要な場合はスタッフに詳細な聞き取りを行うこともあります。

口頭の報告では忘れてしまうことも、記録を見返すことで、スタッフが変わってもトラブル対応のノウハウが蓄積され、同様のトラブルを繰り返さないようになり、万一のトラブルの際の対応もスムーズになります。

例として、美浜文化ホールは壁、ステージ、階段などが全て黒で統一されたモダンでシックなデザインが特徴ですが、年配のお客様が、ふとしたときに漏らした「黒い階段は特に下りのときに見えづらいのよね」という声をスタッフは聞き逃さず、日誌に書きました。そこで館としてはお客様が転んでケガをされるリスクを認識し、特に年配者が多い会では足元用のトーチを無料で主催者に貸し出したり、下りの階段を極力使用しない誘導経路をご案内したりするなどの対策を講じました。

日頃勤務していると当たり前に見えることも、年代や視点が変われば当たり前でなくなることもあります。お客様目線で施設を見渡してリスクを予測し、不満・不安全要素を小さいうちに摘んでおくことが必要です。業務日誌は、お客様の期待を常に考える習慣を身につけると同時に、スタッフにとっては自分が拾った声による顧客満足の向上を実感でき、やりがいにもつながる非常に良いツールだと思います。

間瀬 人間は誰しもトラブルはあまり記録したくない、むしろ隠しておきたいという心理が働くものですが、記録を必ず残して生かすために、いつでも閲覧できる状態にしておくことは非常に重要だと思います。

次に、長年ホールの責任者として多くのトラブルを経験してこられた「トラブル百戦錬磨」の渡辺さんにお話をうかがいます。



有馬志乃氏

お客様の気持ちを考え、その場に合った対応を 渡辺昌明

立川市は都心から電車で30分、人口18万人の都市です。立川市文化振興財団が運営するたましんRISURUホール（立川市市民会館）は1974年に設立され、2014年に改修と同時にネーミングライツを導入し現在の名称になりました。改修時には客席の前後左右のスペースを広げたことで、席数が減った代わりに「椅子が狭い」というクレームも減りました。

ホールの主催事業は年間約50。ロビーコンサートやアウトリーチ事業が約60あり、職員11人は常にフル稼働の状態です。指定管理業務は外部に委託しており、財団は文化事業のソフト面を専門に担っています。

私はホールに勤めて24年目になり、延べ400～500公演の表方として入口やホワイエに立ってきました。今日はその間に遭遇したいくつかの事例をご紹介します。



渡辺昌明氏

【事例1 落語公演における出演者の当日変更】

若手中堅4名の落語会で、真打1名の飛行機が欠航して来館不可能となり、代役を立てた。委託した業者は、同クラスの出演者を代理で出演させたから払い戻しは不要との意見だったが、当該落語家が4名中最も知名度が高かったこともあり、開演前に舞台上で謝罪し、希望者には休憩時間まで公演を聞いた後でも構わないから払い戻しに応じることにした（約200名の来場者中希望者は2名）。

過去20数年で、公演の中止は6本。うち2本は東日本大震災によるものです。一方、メインまたはそれに準じる出演者の変更は20回程度。中止や延期なら迷わず払い戻しを行いますが、出演者変更は判断が難しいところです。基本的な考え方は、お客様の立場で考えること。お客様の期待値を下回らないように代役等を準備し、下回りそうなときは払い戻しも想定する。上記の例の場合、払い戻しの選択権をお客様に与えたことで、ホールの信用を保つことができました。

またある時は、コンサートのリハーサル後に曲のセットリストをもらったところ、チラシにもある一番有名な曲が含まれておらず、急遽「さわりだけでも」とお願いして対応してもらいました。これも、その曲を期待して訪れるお客様がいると想定されたためです。クラシックの公演では指揮者やメインの曲目が変わっただけでも払い戻しにつながるため、公演の種類に応じた判断が必要です。

【事例2 市民団体が主催するミュージカル公演で本番中に調光卓が故障】

100名以上の市民が10カ月の練習期間をかけた公演の本番中に、調光卓が機能停止し公演が中断。手動操作により最低限の地明かりのみで残りの公演を行ったが、本来とはかけ離れた演出になってしまった。市議会でも説明を求められ、主催者には謝罪のうえ使用料を一部返還し、事態の収束に2カ月以上かかった。

上記は二度と起こしてはならない例ですが、館側の不具合で台無しになったのはその本番の1日だけではなく、ここまでの膨大な準備の日々も全て無駄になったということになります。このことを考えれば、文化施設が設備を良好に保つことがいかに大事かわかります。予算措置が困難という理由で更新時期超過のものを使い続けている例が多くみられますが、更新や改修が必要な設備や機器類については施設側からリストを出して予算要求し続けることが重要です。

最後になりますが、自分たちや館の責任によるトラブルは起こさないというのが最も大切なことですが、実際の自主事業におけるトラブルの多くは、出演者や関係業者によるものですので、館としては平常心でお客様の気持ちを考え、やるべきことを粛々と丁寧に行うのみです。

経験上最も多いクレームは「私の席に他の人が座っている」というものですが、99%以上は見間違いで、ダブル発券は20数年間に2回ほどでした。このほかにもよく遭遇する事例をハンドブックにまとめましたので参考にさせていただき、お客様の気持ちを考えてその場に応じた対応をしていただければと思います。

間瀬 かつて私がいたホールでも、ドタキャンのリスクがある大御所落語家の会の開催にあたり、払い戻し用の現金を当日金庫に用意したことがありました。最後はリスク管理の専門家である本間さんからです。

（トラブルは共有し、「まあいいか」をなくす 本間基照



本間基照氏

一般に1件の重大な事故が起こる背景には29の軽微な事故があり、さらに300件のヒヤリハットが隠れているといわれます。これをハインリッヒの法則とって、重大事故を防ぐためには日常的な軽微な事故とヒヤリハットへの対処が非常に重要であることを示しています。今回まとめたハンドブックはこの部分への対処にフォーカスしたものです。同書にはトラブルの分類や、トラブルの要因別対応などの基本的な理論をまとめてありますので、ぜひご一読をお願いします。

管理運営者の安全配慮義務とは、予測できる危険を排除し、注意義務を守らせる義務です。注意義務には予見義務と回避義務の二つがあります。事故が起こった結果、治療費等が発生する場合は民事責任、死亡事故の場合は刑事責任も発生します。

トラブルの対応には、事前対応、初期対応、復旧対応、再発防止の4段階があります。このうち事態の深刻度が最も高いのは初期対応時の応急処置のフェーズであり、これを防ぐための事前対応が非常に重要です。以下にそのポイントを挙げます。

- ⋮ ①危機対応体制の構築、マニュアルの整備・訓練
- ⋮ ②先を読んで情報を収集する
- ⋮ ③保険による備えも視野に入れる
- ⋮ ④過去のトラブル事例を生かす
- ⋮ ⑤貸館利用者・自主事業契約先との打合せは念入りに行う

- ⑥人為ミスは「発生」を前提にダブル・トリプルチェック体制を
 - ⑦クレーム対応は「話をじっくり聞く」「すぐに動く」「誠意をもって」
 - ⑧その場の雰囲気や責任や補償について言及しない
- (出典：株式会社文化科学研究所「劇場・音楽堂等トラブル対応ハンドブック 2017」)

ハンドブックでは、近年重要性を増してきた情報漏えいトラブルについても扱っています。

情報漏えいの原因と経路をみると、原因の43.7%が管理ミス、30.5%が誤操作によるものです。「BCCのつもりがCCでメール送信してしまった」という方も多いと思いますが、メールを送信する前に警告を出せるソフトや、送信ボタンをクリックしてからすぐではなく2分後、3分後に送信される機能もあります。パソコンやUSBの持ち歩きも危険ですので、パソコンやファイル、USBにパスワードロックをかけておくなどの対策が求められます。

経路では47.6%が紙を経由しており、裏紙を使わない、シュレッダーによる処理などの基本的な書類管理の徹底を図っていただきたいと思います。詳しくはハンドブックをご覧ください。

次に、クレーム対応について。クレーム対応の心がけは、①相手の言い分をさげざらせずに聞く、②冷静に説明する、③満足させる、の3点。不当な要求や違法行為に対しては、組織（複数）で対応し、できること、できないことを明確化させ、必要に応じて代案を提示すること。場合によっては受け流す、場所・時間を変える、他部署との連携や警察への通報などの対応も必要です。またアンガーマネジメントでは怒りの感情のピークは6秒以内とされており、怒りを感じたらまず深呼吸をする、体を大きく動かすなどの方法も有効です。



最後に、施設の安全管理の面から、普段から気をつけておきたいポイントを紹介します。有馬さんのお話にもあったように、トラブルは一覧化して会議の都度共有してください。やるべきことをやり、「まあいいか」をなくすことが最大のキーワードです。

- 劇場2階手すり、椅子（子どもが乗って落下する危険）
- 2階席から1階席への金具、鍵
- ガラスの天窓（侵入できないようにする）
- 大きな窓ガラス（衝突防止シールを貼るなど）
- 床の剥がれ（ケガの元になるのでこまめにチェック）
- 防火、耐震設備の前の物（邪魔なものは撤去）
- 低木の植栽（100cm程度の子どもの頭にささる危険）
- 階段の転落防止シール

Q & A

Q1：市役所主催のフラダンス発表会の舞台上で出演者が心臓発作で倒れました。主催者が不在だったため私たちがAED処置や救急車の手配を行いました。本来の館側の責任範囲はどこまでですか？

A1：命に関わる場合は手近な人がすぐ対応すべきです。ベストを尽くさなければ法的責任を問われる可能性があります。

Q2：業務日誌を皆に書いてもらうには、どうすればよいでしょうか？

A2：人はどうしても楽な方に流されやすく、初めはなかなか浸透しないかもしれません。業務日誌を館の運営に生かすという意味を管理者が強くもち、スタッフにもよく理解してもらった上で、根気よく「業務日誌に書いておいて」と言い続けることが大切です。

Q3：当日の使用備品の精算時に、「お金がないから払えない」と言われた場合、確実に回収する方法はありますか？

A3：事前打ち合わせで、当日支払いが発生することを伝えておくことは基本ですが、（裁判はコストがかかるので）悪質な場合は全国や都道府県レベルで事件事例情報を回すこともあります。請求書を出し続けなければ請求権が消滅するので注意してください。全額でなくとも見積額を利用前に請求して支払ってもらうのも一つの方法です。

※講師の当日の発言より、抜粋・要約しました。

2月9日(木)
13:00～15:00
センター棟101号室

文化・芸術のアウトリーチに 大切なもの

●講師

園山 土筆

松江市八雲林間劇場 しいの実シアター 芸術監督

有田 美由樹

松江市八雲林間劇場 しいの実シアター 俳優・コミュニケーションワーク講師

佐々木 義生

ジャズマンズイン旭川 音楽監督・作編曲家

村田 和子

ジャズマンズイン旭川 実行委員会代表

●コーディネーター

田村 孝子

(公社) 全国公立文化施設協会 副会長

はじめに

芸術家を学校や福祉施設に派遣してワークショップやミニコンサートなどを行う「アウトリーチ」。2012年制定の「劇場法」では、劇場や音楽堂等の事業として取り組むことが求められているが、欧米諸国に比べ、日本では活動の方法や理念が共有されているとはいえない。ここでは、積極的な教育プログラムで成果を上げてきた松江市の「しいの実シアター」、北海道・旭川市の「大雪クリスタルホール」から実際にアウトリーチを実施しておられるアーティストもお招きし、アウトリーチに大切なことを確認し合う機会とします。



田村孝子氏

田村 アウトリーチという言葉が一般的になったのは、この3、4年ではないかと思いますが、お越しいただいた二つのホールの方々には、1990年代からアウトリーチに取り組んでこられました。

一方で、日本のオーケストラ連盟がプロのオーケストラを対象にアウトリーチ人材の育成を行う取組みもありました。たとえば、ロンドン交響楽団のバイオリニストで、後にロイヤルオペラハウスの教育プログラムのスタッフになられたマイク・スペンサー氏をお招きし、1990年代半ばから日本中のオーケストラで指導をしていただいています。

今、社会包摂ということでアウトリーチが注目されていますが、かたちから入っていく傾向があるように思います。本来のアウトリーチの精神とは何か、日本で長く続けている方はどのような思いで実施されているのかをうかがい、アウトリーチとはどのようなもので何が大切であるかということ、皆様と考えてみたいと思います。

劇場運営にアウトリーチは欠かせない 園山土筆



園山土筆氏

「しいの実シアター」は、1995年に建設された108席の国内最小の公立劇場です。JR松江駅から車で20分ほどの中山間地にあり、お客様からは、「森の劇場」と呼ばれています。主な事業は、①専属劇団あしぶえによる演劇の制作・上演、②「松江・森の演劇祭（旧称：八雲国際演劇祭）」の開催、③「暮らし体験」と「芸術体験」の2本立てで子どもたちを育成する「しいの実シアター未来学校」、④学校、大学、企業等で実施するコミュニケーション力育成事業の4つです。

実は、劇場ができる20年以上前、「これからはコミュニケーション力低下が社会問題になる」と考えて、専属団員をワークショップリーダーとして養成する企画を立てました。しかし、国内では講師が見つからず、ニュージーランド在住の絹川友梨さんに度々来ていただき、その後、海外演劇祭や高尾隆さんからも学びました。内容は、即興劇の要素を盛り込んだゲームが中心で、この18年間で1,066回、延べ3万7千人を対象に実施しました。

アウトリーチで心すべきことは、学校や学級では、それぞれに抱えている問題があって、先生方は日頃から頭を悩まされているのです。ですから実施する前に「学校との十分な話し合い」をすることがなにより大切です。終わったら、「学校との振り返り」をします。その後、劇場に帰ってから、今度は「自分たちだけの振り返り」を行います。そして、「自らの学びの継続」を行う。この4点を一つでも欠かすとうまくいきません。

初めて、アウトリーチという言葉聞いたときには、劇場から出かけて行ってワークショップをし、やがてはその受講した人たちなどに劇場に来てもらう集客活動の一環だと捉えていました。しかし、今では公立劇場が担う役割として欠かせない大事なものだ実感しています。アウトリーチは劇場が担わなければならない「義務」だと思います。劇場に出かけることのできない高齢者や障害者のためにも必要です。公立劇場はあらゆる人々のためのものですから。

「待つところ」を大切に 有田美由樹



有田美由樹氏

しいの実シアターの俳優、有田です。私は「表現・コミュニケーション能力育成事業」としてのアウトリーチを行っています。内容は主に、即興の要素を含んだゲーム体験です。少しやってみましょう。

「どっちにする？」というゲーム。「どっちにする？ 山と川」「黄色と白」「ごはんとパン」というように二つの単語を対象者に問いかけます。瞬時に一つの単語を選び取り大きな声で返す。大きな声を出すことでリラックスでき、また「決める」行為が結構難しい。

青山学院大学教授・荻宿俊文氏の論では、学習とは「獲得型学習」と、自己と他者間で分かちあう「参加型学習」の二つに分類されています。このようなゲームを通して私たちが目指しているのは上記の「参加型学習」です。クラスの中で問題をかかえていそうな子どもには、あえて課題を与えます。このとき、「待つ

こころ」が大事です。なかなか返事は返ってきません。このままでは、終了のベルが鳴りそうだな……そう思っても相手を信じて待ちます。自己表現の機会さえあれば、時間はかかっても口を開くのです。一人が口を開くと、他の黙っていた子どもたちもどンドン話すようになります。こうした体験から私たちは「子どもを信頼すること」を学びました。

アウトリーチを実施していて、最近は大人も子どもも「折り合いをつける」ことが苦手になっている傾向があるのを感じます。早急に白黒どちらか結果を求めがちです。しかし、現実社会は、折り合って周囲と分かちあうことの連続です。そうした「折り合いをつける力」も、このようなコミュニケーションに関するゲームによって育てられると思います。

音楽によるアウトリーチを 村田和子



村田和子氏

旭川市大雪クリスタルホール音楽堂は、旭川市が開基百年記念事業の一環として建設し、1993年に開館した北海道初の音楽専用ホールです。当時、市民運動（ぬくもりホールの会）により建設された全国唯一の公共ホールとしても話題を集めました。ぬくもりホールの会の足掛け6年にわたる根気強い運動の成果があって、国内でも有数の音響を備えたホールが誕生しました。

1994年、ジャズピアノの巨匠チック・コリアとヴィブラフォン奏者でありジャズ教育者のゲイリー・バートのコンサートを行いました。その折ゲイリー・バートが旭川の音楽状況を見て言った「旭川はジャズ音楽を担うにふさわしい街」という言葉をきっかけに、1995年よりゲイリー・バートを迎え、ジャズ教育を通して「旭川よりアコースティックジャズの発信」、「青少年の育成」、「音楽の社会化」を行うことを3本の柱に、教育委員会との共催で20年間活動を続けました。

ホール建設の主要な目的の一つが「子どもたちの心を豊かに育むため」であり、また「ジャズマンズイン旭川」の活動の柱の一つが「音楽を通じて社会に働きかける」ことでもあり、当初からアウトリーチ、特に障害児に対するアウトリーチの取組みに重点を置いて活動を行いました。多くの経験から、音楽のもつ可能性やアウトリーチの重要性を確信し、今後も継続発信していくつもりです。

アウトリーチとは感動を届けるもの 佐々木義生

(言葉はなく、手拍子、足拍子とアイコンタクトによるリズムゲームをひとしきり実施した後で)

私はジャズの作曲家・演奏家で、「ジャズマンズイン旭川」の音楽監督をしています。村田さんと同じく、大雪クリスタルホール音楽堂の開館前から運動に関わっています。

1995年「ジャズマンズイン旭川」を始め、すぐ取り組んだのは、障害児との取組みです。1996年に「自閉症児のための音楽教室」を開催、講師としては私

以外に、米国のジャズトランペッター、タイガー大越、ゲイリー・バートン、小曾根真、ヤヒロ・トモヒロという国内外の音楽家たちが参加しました。この自閉症児のための教室は「スモールワールド」と名前を変え、現在も続いています。その活動はやがて2000年の自閉症児のジャズバンド「ボストン東スクールジャズバンド」の招聘公演という大きな交流事業につながっていきました。ボストン東スクールは米国の自閉症児専門の学校です。その学校から重度の障害をもつ子どもたちを1万キロの距離を越え招待し、ジュニアジャズオーケストラの子どもたちとも交流を行いました。これは「ジャズマンズイン旭川」活動の前期におけるピークとなりました。



佐々木義生氏

さらに、青少年育成の取組みの代表的なものとして、JMIA ジュニア・ジャズオーケストラがあります。スタートしたのは1998年、募集対象は小学5年～中学3年生です。「音楽をしたい気持ちを大事にしよう」ということでオーディションはせず、公募、学校参加者あわせてなんと63名ものオーケストラになりました。

当時、日本には同様の活動をしている例があまりなく、楽譜やメソッドがない、それだけの大人数の指導法も確立していませんでした。しかし、試行錯誤を重ね、毎年著名なジャズ音楽家を招聘してコンサートを行い、成果と評価は年を追うごとに上がり、2004年にはIAJE（国際ジャズ教育協会）に招かれ、ニューヨークで招待公演を行うまでになりました。オーケストラはそれから12年間活動を行い、2010年に活動を休止しましたが、OBからはプロの演奏家も輩出するなど、確かな足跡を残しています。

また、2006年からアジアの子どもたちとの創作交流事業「アジアンキッズ・ジャズコンファレンス」、2013年のクリスタルホール20周年には次世代の指導者を育成するため、クラシック、ジャズ、邦楽、アイヌ音楽を演奏する若者を集め「若者たちの音楽祭 カムイ・クリエイティブミーティング」を行い、風土に根ざした活動として大きな評価をいただきました。

アウトリーチの企画立案で私が提言したいのは「慈愛、共生、希望」といった音楽本来のメッセージに沿うものを構想してほしいということです。企画は地域風土に根付き、感動を与えるものでなくてはならないと思います。どのジャンルにおいても、感性の豊かさが人をつくっていきます。アウトリーチとは人をつくる行為にほかならないと思います。



クロストーク

田村 受講生全員を対象にした「しいの実シアター」俳優・有田さんによることばゲーム「どっちにする?」、ジャズマンズイン旭川の音楽監督・佐々木さんによる手拍子、足拍子の「リズムゲーム」、どちらも一瞬にして会場が一つになったと感じましたが、皆さまはどのように感じられたでしょうか。

実は私は、「しいの実シアター」が最初に小学校でワークショップをされたときに、今日お話になった有田さんが実施されたワークショップを取材させていただきました。このアウトリーチは、文部科学省が2000年頃から取り組んでいる「総合的な学習の時間」、いわゆる“総合学習”がスタートした時、八雲小学校の校長先生が園山さんにご相談されたことがきっかけでした。「社会体験のために劇場に行った児童は成長しているように思う。何かご協力いただけないでしょうか」というお話でした。以来、3年生を対象にワークショップを始め、ずっと続けていらっしやいます。

また、「ジャズマンズイン旭川」の活動は、米国ボストン東スクールの自閉症の子どもたちが演奏会のために来日したときに取材させていただきました。子どもたちがどんな反応を示すかわからないからでしょうか、先生方が子どもの後ろに隠れて立っていらっしやったのを憶えています。子どもたちがジャズのミュージシャンとインプロビゼーション（即興演奏）をするという忘れられない公演でした。会場には障害のある子どもがたくさんいて、奇声を発する子もいました。でも、ジャズの優れた演奏家は、それに対しても楽器でコミュニケーションがとれる、そのような、素晴らしく印象的な演奏会でした。

では最後に改めて、アウトリーチにとって大切だと思うことを一言ずつお願いします。

園山 アウトリーチをするにあたって大切なことは「謙虚さ」ですね。出かけていく学校には「学校文化」があり、劇場には「指定管理者文化」や「行政文化」があります。同じ日本人でも文化が異なることを理解しておくことが重要です。となく、劇場からアーティストが出かけると、「いいことをやっている」という思いがあって、受入れ側を困らせることがあります。相手の現状や思い、論理に耳を傾けて実施することが大切です。

有田 相手と自分の双方を信じること。そこから交流が始まり、学びあうことができます。

村田 たとえ障害者でお話ができない方でも、素晴らしい感性をもっていらっしやる方が多くいます。その感性を大切にしていきたいですね。また、こちらから訪ねていくアウトリーチだけでなく、来てもらうインリーチの方も重視していきたいと思います。

佐々木 アウトリーチに最も必要なことは、やはり相手の立場に立った謙虚さだと私も思います。ともすれば、行く側は相手の立場を考えない傲慢な姿勢になりがちですが、ジャンルを問わずホスピタリティを大事に、良いものを届けることを心がけたいと思います。

※講師の当日の発言より、抜粋・要約しました。

2月9日（木）
13：00～15：00
センター棟 309号室

文化施設における 災害対策について考える

—熊本地震の実際と今後の災害対策—

●講師

牛島 真吾 (公財) 熊本県立劇場 ホール課長

本間 基照 (株) インターリスク総研 災害リスクマネジメント部 災害リスクグループ
マネジャー・上席コンサルタント

●コーディネーター

本杉 省三 日本大学 理工学部 特任教授

はじめに

東日本大震災から5年、熊本地震は、予測し難い大規模地震への警戒を再び教えてくれた。熊本の文化施設では、事前の地震対策が実際に役立ったのか、予想外の出来事はあったのか、発災後はどのようなことがなされたのか、建築的被害の復旧の困難さやどのような対策をしておくべきか、などについて話題提供してもらう。また各種の災害を想定し、どのような考え方のもと、方策を講じるべきなのか、発災前の事前対応と発災後の事後対応の両局面から、文化施設の管理体制の在り方などについて考える機会としたい。



本杉省三氏

本杉 いったん大きな震災が起きて被害を受けると、一見見えそうで使えない、あるいは熊本県立劇場のように実際使われていても、実は外壁部分が危険な状態で使いながら工事しなければならない状況や、短くて4カ月から半年、長ければ1年、あるいはそれ以上施設を使えない状況が生まれます。建物だけの問題にとどまらず、働いている人にとっては職場の問題であり、自分の職業が失われる危険にもさらされているわけです。そのあたりを十分に振り返り、準備しておくことが大切です。

危機管理マニュアルや防災訓練は比較的よく実施され、地震対策が大事だという認識はあるものの、非常時に助け合う地域間のネットワーク、非常時の職員のコーディネート力や設置主体とのコミュニケーションがあまり進んでいないことは問題です。いざ地震が起こると近所の人たち、地域の人たちがホールは安全ではないかと訪れてくることが多いことが知られており、地域の人とコミュニケーションをとっておくことは非常に重要です。

以上をふまえ、特に熊本地震に焦点を当て、文化施設における災害対策、地震対応について皆さんとともに考えたいと思います。

文化施設における災害対策について 牛島真吾 ——熊本地震の報告

日本は地震の国ですから、どこかでまた地震が起こったときに、熊本が教訓になればと思います。

2011年の東日本大震災以降、大地震に対する備えを、私どもなりに進めてきました。にもかかわらず、本番中に揺れが襲ってきていたら、なすすべがなかったのではないかと、それまでの想定の甘さを痛感しました。

まず、地震発生までの取組みとして、東日本大震災で被災したホールを訪問し、一般の方々にも参加していただくかたちでの、大地震を想定した避難訓練コンサートを、2012年からほぼ毎年実施してきました。

次に、危機管理マニュアルの見直しを図り、催事本番日は危機管理責任者を配置して主催者と協働した管理体制をとることとしたほか、それまで火気を使用する場合のみに義務づけていた「防災体制表」の提出を、「危機管理体制表」と改め、全ての催事に提出を依頼し、各役割ごとに主催者と劇場双方から責任者を出し情報の共有を図ることとしました。

また一方で、被災地に若手アーティストを派遣する活動も継続的に行ってきました。

今では前震と呼ばれている1回目の震度7の揺れでは、大きな損傷がなかったことから、気象庁の発表をもとに1週間の休館をホームページで発表しました。しかし、翌日の深夜になって2度目の大きな揺れに襲われて甚大な被害を受け、とても1週間で元どおりに回復できる状況ではなくなりました。給水設備である高架水槽の修復に相当な時間を要するとのことから、当面の措置として2カ月間の休館を発表しました。

1日でも早く劇場を復旧させることが、我々にできる復興支援という思いから、職員一丸となって早期開館に取り組むこととなりました。比較的早く復旧できたのは、建物の躯体部分が頑丈で地震に耐えたこともありますが、何より被害の調査が早期に行われ、それに対する県の予算化も早かったこと、そして復旧工事を「応急工事」と外壁の「本格工事」の2段階としたことにあります。

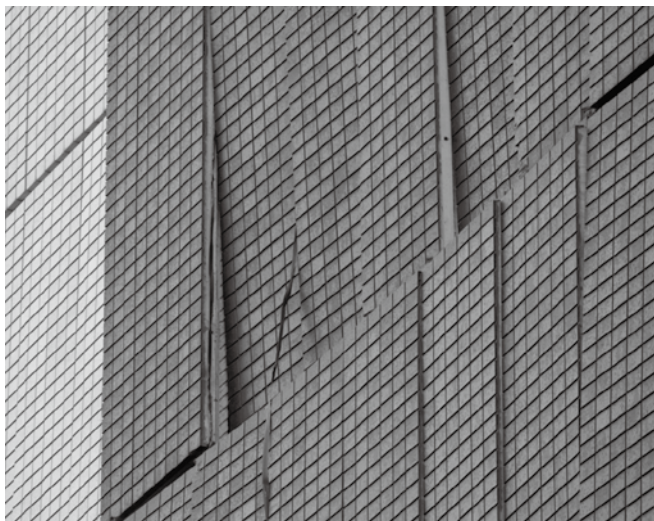
震災対応の予算は3段階での予算措置となりました。まず、復旧工事にかかる調査費が4月に知事専決で予算措置され、その後早期復旧に向けた修繕費等が5月の補正予算で約2,700万円、最終的には約6,000万円が措置され、40カ所を超える損傷個所に、危険性の優先順位（ABCランク）をつけ、財団で施工しました。大規模工事については、詳細な調査と工法の検討を経て県営繕課で施工することとなりました。

主な施設の被害については、まず建物の外壁にあるパネルの損傷ですが、これが復旧を最も困難にしているものです。屋上にあるトイレや空調用の給水タンクである高架水槽は、配管とFRPパネルの脱落と破損、シャンデリアの不点灯と器具のずれ、演劇ホール舞台のネットフェンス及び Horizont ボードの破損、コンサートホール天井緞帳隔壁の破損等の被害がありました。

続いて、地震後の対応や取り組んだことについては、駐車場に大阪ガスの復旧応援隊の車両や、車中泊の避難車両の受入れを行いました。



牛島真吾氏



熊本県立劇場建物外壁のパネル損傷の様子。外壁全体を覆う2,000枚以上のPCパネルは1枚につき1トン以上の重量があり、落下の危険があるため立ち入り禁止となった



ゴンドラで北側外壁の復旧作業を行う様子

また、復旧工事状況の内覧会を行い、新聞、テレビ各局に呼びかけ、復旧状況について説明し、被害のありのままの現場を見ていただきました。これにより、被災状況や開館見通しなどの情報を効果的に県民に伝えることができました。

熊本県の公立文化施設との連携では、まず緊急役員会を行い、利用可能な館の情報提供や、音楽や舞台芸術を通じた被災者支援について協力することを確認するとともに、専門家による修繕・改修工事相談会を開催し、各会館の復旧に向けての修繕工事や安全点検計画の参考としました。

次に発災後の対応と取組みについてですが、本番中に起きるであろう地震への備えとして、地震訓練を実施しました。特に、中規模地震の発生により、公演が「中断」「継続」した場合と、大規模地震により「避難誘導」を行う、三つのパターンについて訓練を行い、開館後の本番時の対応について、課題の検証を行いました。

最終的には震災後4カ月と比較的早く再オープンできましたが、応急復旧のため、外壁工事は引き続き残り、ホールの利用と並行して、この3月から本格復旧工事を進めることとなります。熊本市内のホールのほとんどが閉館している状況で、特に同規模館である熊本市民会館と同時期に休館とならないようにしたことによるものです。そのため、申込みがある程度終了した時点で、残りの日を工事に充てていく、段階的な貸出停止をとることで、定例的な催事に影響がないようにしました。

減災に向けた日常の取組みとして、舞台袖やホールの受付に、懐中電灯、メガホンを増やしたり、職員全員にヘルメットを貸与したりするなど、緊急時の避難誘導の備品の増強を図りました。また、本番前のカゲアナで緊急時の対応について必ずアナウンスを入れるようにしています。

主催者との協力体制については、主催側の使用責任者、舞台責任者と、劇場側の舞台スタッフ、フロントスタッフのコンシェルジュで事前協議を行い、非常時の行動基準について確認するようにしています。催事の専属担当者であるコンシェルジュが、1カ月前の進行打合せ時と本番前の二度、事前協議を設定します。

パニック防止のためには、初動対応の迅速化を図ることが大切であり、そのためにはあらかじめ取決めをしておく必要があると考えるからです。

事前協議の内容として、簡単なフローチャートをもとに、中規模地震で「中断」「継続」した場合と、大規模地震で「避難誘導」を行う三つのパターンについて、利用者と打ち合わせを行っています。

これから本番中に起きる可能性の高い中規模地震で、中断した場合は即時にアナウンスを入れ、安全点検後に情報を観客にフィードバックし、継続した場合も、速かに休憩を入れることとし、大規模地震の場合は、劇場側で中断する可能性があることなどを話し合っています。

今回の地震において、熊本県の当面の重要課題は震災からの復旧復興であり、そのプランはすでに示されております。震災によって、き損したインフラの再生や、経済的安定はもちろん、県民の生活基盤、そして地域の伝統、心の平穏の回復が急がれます。

これまで、学校などに演奏家を派遣するアウトリーチ事業や、演劇やダンスなどのワークショップ事業に取り組んできたノウハウを活かし、被災した方々の心のケアに資する「アートキャラバンくまもと」を企画・実施し、被害の大きかった地域を中心に、小・中学校、避難所、公民館、福祉施設などで、今年度中に100回以上の公演を目指すこととしています。

震災はなくすことができないことを前提に、今後の心構えと対応策の参考になれば幸いです。

最後になりましたが、被災直後より、全国から支援物資をはじめ多大なるご支援やご寄附をいただきました。この場をお借りして御礼申し上げます。



熊本県庁での佐渡裕指揮、スーパーキッズ・オーケストラによる「アートキャラバンくまもと」の演奏風景



本間基照氏

地震に向けどのような対策を講じたらいいのか、話したいと思います。ポイントは4点、地震発生時の状況を認識することが1点目、それに基づいてどのような被害が発生するか想定することが2点目、3点目は想定した被害に基づいて対応を考えること、最後の4点目は職員に向けてそれを周知徹底するにはどのような訓練を行ったらよいか、です。

まずやらねばならないのは、地震が起きた場合の状況、被害を想定することです。地震には大きく分けて2種類あります。一つが南海トラフなどの海溝型地震で、もう一つは活断層などが揺れることで限定的なエリアが被害を受ける直下型地震です。これら2種類の地震で想定する必要があります。海溝型地震の場合は周囲の自治体も被災し、応援がなかなか来ないため備蓄品も長めに用意しておくなどの対応が求められること。対して直下型地震は、被災したエリアが限定的となるため比較的早めに応援がくる、また復旧に至るといった特徴があります。震度を想定するだけでなく、海溝型（東日本大震災型）なのか、直下型（熊本地震型）なのか、地震のタイプも念頭に入れておくことが重要です。

また、自治体のホームページでもハザードマップが公開されているので、施設の所在地の状況を確認して揺れやすさについて考えるのが一つ。もう一つ考えなければいけないのが液状化です。だいたい自治体は揺れやすさマップ、液状化マップの二つを公開しているので、ぜひ確認してください。

次は被害を想定しなければなりません。社会インフラがどの程度止まるのか頭に入れておいてください。まず電気は3日、次に重要な水道は1週間、ガスはだいたい1カ月程度を目安に考えてください。固定電話は2、3日くらい、携帯電話もほぼ同様の期間、かかりづらい状況になると想定します。携帯メールやLINEなどは基本的にはつながりますが、かなり遅延する可能性があります。

もう一つ重要なのが、職員がどれくらい来るかということです。災害が起きると人の確保が最も重要です。当然、職員も被災します。全員来ると想定するのはなく、ある程度来られないことを見込んだ災害対応を講じておくことが重要です。

また、対策本部をつくるときのポイントとして、考える部分と実際に動く部分の二つを考えることが重要です。考える部分はいわゆる対策本部で、いろいろな情報を集めて来場者をどこに誘導するか、中にとどめるか外に出すかなどを判断します。一方の実際に動く部分である現場では、自衛消防隊が組織されているかと思いますが、館の中をめぐって情報を集める、必要なときは救命救護を行う、被害拡大防止で誘導する、といったことが求められています。

次に発災直後の対応ですが、まず対策本部が立ち上がるまでの間、耐震性が確保されているのであれば、基本的には身を守ったうえでまずは室内にとどまることが大事なポイントです。そのあとに来場者をうまく誘導しなければなりません。帰宅困難者が出ること、周辺住民がホールは安全だろうとやって来ることを念頭に対応策を講じなければなりません。その前に施設内の被害状況を確認しますが、たとえば天井などが落ちる可能性がある際に十分確認しないまま来場者を誘導す

ると、さらなる二次被害を生んでしまいます。まずはその場で待機をしてもらい、職員が施設内の安全を点検したうえで誘導することを覚えておいてほしいと思います。

備蓄として用意しておくべきものとしては、基本的に食料、水、毛布、トイレの4つです。トイレは極めて重要です。以上に基づき、マニュアルをつくります。文章化しておくことが大きなポイントです。

また、考える部分の対策本部に関しては、対策本部の設置、情報の収集・集約、対応策の検討、在館者の誘導、帰宅困難者の対応などに限られた人数の職員で対処しなければならないこともあります。したがって、やらなければいけないことをシンプルにまとめてフローチャートにします。また、誰もができるように決めておくということが大きなポイントかなと思います。

マニュアルをつくったら訓練を行わなければなりません。訓練のうち、最も基本となるのが図上演習です。対策本部訓練、いわゆる考える訓練です。2種類のツール、災害想定カード及び状況付与のカードを用意し、机上でシミュレーションします。災害想定カードは訓練の前提です。自治体から震度想定とか震度分布が発表されているので、それを使います。

併せて、たとえばコンサート開催中、来場者700名、開場17時、開演18時、その他スタッフ20名といった施設内の状況も前提とします。その状況をふまえて、「帰宅困難者への対応を考えてください」「周辺住民が施設内に入ってきました」といった状況付与カードを参加者に与えて、これに対してどう対応するかを考えて議論します。当然答えはありません。想定することが重要なのです。あらゆる状況を想定して議論をする、これが図上演習です。

それから帰宅困難訓練です。災害は実際かなり複雑ですが、状況を想定しながらレベルアップしていくのも大きなポイントになります。

2月9日（木）
13：00～15：00
センター棟310号室

「インクルーシブシアター」をめざして ～障害のある方も一緒に参加できる事業・運営を考える～

●講師

鈴木 京子 国際障害者交流センター ビッグ・アイ 事業プロデューサー
南部 充央 (株) リアライズ バリアフリーイベントディレクター
吉原 廣 NPO 法人いちかわ市民文化ネットワーク 代表理事

●コーディネーター

間瀬 勝一 (公社) 全国公立文化施設協会アドバイザー

はじめに

「障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律」（以下「障害者差別解消法」）の2016年4月完全施行に伴い、施設改修などハード面に加え、文化芸術を提供する事業の企画・運営など、ソフト面で差別を解消することは最も重要な課題である。ここでは「障がい者の舞台芸術表現・鑑賞に関する実態調査」の報告書から見えてきたもの、また文化施設を利用する障害者の要望と現状を明らかにする。加えて障害の有無に関わらず一緒に参加する事業の企画・運営方法など先進事例を紹介し、参加者の劇場・ホールが地域のインクルーシブシアターを目指す際の指標としたい。



間瀬勝一氏

間瀬 2013年、「障害者差別解消法」が制定され、2016年から施行されました。2020年にはオリピック・パラリンピックの開催もあり、関心の高い課題となっています。昨年行われた「障がい者の舞台芸術表現・鑑賞に関する実態調査」についての報告と、障害者と一緒にやって行う事業の企画運営の具体的な事例を紹介していただきます。

（「障がい者の舞台芸術表現・鑑賞に関する 実態調査」報告書について 鈴木京子

2016年、ビッグ・アイは日本財団パラリンピックサポートセンター パラリンピック研究会とともに障害者の舞台芸術表現・鑑賞に関する実態を把握するため全国規模で個人（当事者）、福祉施設、実演団体、劇場・文化施設を対象にアンケート調査を実施しました。その結果の中で劇場・文化施設に絞って説明していきます。



鈴木京子氏

劇場・文化施設でのサポート状況については、「劇場・文化施設で障害に応じたサポートを受けたことがある」と答えたのは個人で29%、福祉施設では50.7%。個人と施設の間ではかなりの差があります。福祉施設は団体で行動しているので劇場側も気づきやすいし、福祉施設側も事前に問い合わせるなどで、準備ができるからだと思います。

また、「劇場・文化施設でどのような対応があれば利用しやすいか」という質問では、舞台事前説明会、台本の事前貸出しなど、会場運営だけでなく公演を楽しむための事前のサポートがほしいという回答が出ています。

「劇場・文化施設で鑑賞サポートに取り組むために足りないものは何か」というと、鑑賞サポートに対するノウハウ、予算、福祉部署との連携がとれず障害者への支援方法に困っているなど、予算やマンパワーの不足があげられています。

今回の調査から以下のような課題が見えてきました。

- ・障害者の多様性を意識すること。障害の種別も違えば、置かれている環境によってもそれぞれ違う。
- ・芸術と福祉の両分野でのノウハウをもつ人材の育成。
- ・予算不足。公演づくりだけでなく、多様な人が参加できる環境づくりにも助成金、補助金の出し方を工夫してほしい。
- ・芸術と福祉をつなぐシステム。情報の収集・整理・発信を共有できる横断的な体制づくり、中間支援を行うプラットフォームが必要。

芸術文化の社会的役割として「芸術文化は人の心や生活を豊かにし、多様性を尊重する社会を育む」とあります。今の課題やニーズを解決することができれば、その役割を果たしていけるのではないかと思います。

企画運営の事例紹介 南部充央



南部充央氏

私はビッグ・アイで障害者と健常者が一緒に参加できるイベントを企画・運営しています。

「障がい者の舞台芸術表現・鑑賞に関する実態調査」報告書からは、劇場・文化施設の障害者との関わり方と意識がわかってきました。劇場・文化施設で「スタッフに障害者がいるか」については、有給スタッフで10.2%、ボランティアなどでは1.7%でした。劇場・文化施設で「障害のある方への鑑賞サポート付き公演や理解に関する研修を実施した」のが20.9%、「実施予定がある」のは4.6%でしたが、それを障害のあるスタッフがいる劇場といない劇場とで比べると、実施率は2倍近く開きがありました。障害のある方と関わりをもっている劇場の方が共生するための環境づくりへの意識が高く、実施にチャレンジしていることが多いとわかります。

「障害者への鑑賞サポートや情報発信、事業企画などを行うために必要なもの」については、第1位はノウハウでした。ノウハウはどのようにして得られるのか、その事例を二つ紹介します。

事例1 兵庫県立尼崎青少年創造劇場（愛称・ピッコロシアター）

ピッコロシアターは築38年、ギリギリの人員での運営です。2015年に音声ガイド付きの演劇公演をつくりたいと相談され、サポートをすることになりました。結果は、390席に盲導犬を含む27組の視覚障害者が健常者と同じ料金で観劇に来ました。来場者対象のアンケートでは、「公演に満足した」が89%、「音声ガイドがわかりやすかった」が63%、料金については95%が「安い・普通」、職員の対応は89%が「満足」とありました。

この事業は継続しています。2016年には近隣の劇場と意見交換会を開き、ノウハウの共有を行いました。地域で視覚障害の方々の演劇鑑賞会も発足しています。

事例2 流山市文化会館

2016年で築48年。人員も予算もギリギリですが事業への熱意があり、高校演劇に鑑賞サポートをつける公演をしました。来場者は200人で、アンケートでは「初めて演劇を鑑賞した」が32%、「スタッフの対応」は85%が満足、「サポートがあればまた鑑賞したい」は78%でした。

流山市文化会館は「自分たちの役割は、どれだけ市民を巻き込んだ事業ができるか」といいます。市民の中には障害者もいます。出演した高校生に、次は運営にも加わってもらおうそうです。若い人が多様な人たちと交流できるような劇場という位置付けで、事業を企画運営するということでした。

二つの事例に共通していたのは、やろうと思う「人」がいたこと、ハードよりも「ソフト」が大切だということ、まずは「知る」ことから始めたこと、また、地域の福祉と連携したことです。

ノウハウ不足を解決するには人材の育成、情報の収集・整理・発信、ネットワーク開発などが行われるようなプラットフォームづくりが必要です。そのためにも劇場が多様な障害のある方のことを「知る」ことから始めなければならない。体験を通じて多様な個性を「知る」。そこからノウハウを得ていくことができます。

（ チャレンジド・ミュージカル 10年間の活動から見えてきたもの
「障害のある人もない人も、子どもも大人も、…………… 吉原 廣
一緒になって創る・楽しむ」



吉原 廣氏

2000年、市川市の鑑賞団体から市民ミュージカルの製作依頼を受けました。2002年に市川市に題材を得たいちかわ市民ミュージカルが誕生し、隔年で公演をしています。2回目の公演のときに、障害のある子どもの親から「我が子にもこのような体験をさせたい」と言われたのがチャレンジド・ミュージカル誕生のきっかけです。市川市の障害者の自立自助団体「市川手をつなぐ親の会」のバックアップを受けたことも大きかったです。

2005年に初演がありましたが、市民ミュージカルやプロとの制作とは違ったおもしろさがあり、それが続いて、ついには劇団JAMBOもつくりました。

舞台でお客さんから拍手をもらうと、子どもたちはこの上ない達成感を得ます。障害のある子もいない子も、子どもも大人も、みんなで一緒になることで学び合うようになります。ノウハウがわからないと悩むよりも、おもしろそうと思ったらやってみる。おもしろい活動は人と町を元気にします。

そして、重要なのが地元こだわること。リーダーは地元にあります。地元の団体に声をかけてみましょう。自分たちの街に注目してもらいたいというのは市民の芸術活動の課題です。芸術活動が街全体を題材にするような取組み方をしてもらいたいです。

10年以上公演を続けていると、だんだん慣れてきて、ストーリー性の高いものに挑戦するようになりました。少しずつですが、滑舌や体などの訓練も行い、鍛えています。子どもに自覚が生まれてきたと親も言ってくれました。ミュージカルは彼らにとって大きな拠り所です。劇団JAMBOは出前公演もするようになりました。

現在の課題は、市民から育ったスタッフがだんだん高齢化しているため、後継者を育てることです。新しい血を入れながら、少しでもいいものを残していきたいです。

クロストーク

鈴木 本来、芸術・文化は多様であり、文化施設は多様性を認め合い、内面的なものを表現する場所です。芸術はいろいろなプログラムをつくれます。まずはワークショップでもいい。彼らが出会える場所をプログラムの一つに入れることで、文化施設は芸術の社会的役割の実践の場になります。そこから障害とは何か、何が必要とされているのかという気づきが生まれるのではないかと思います。

南部 ノウハウの多くは試行錯誤の体験を重ねて得るものです。ピッコロシアターで驚いたのが、自分はできないと言っていた職員が、当日になると率先して対応していたことです。やってみようと思えば、コミュニケーションがとれた。それで、構えていたものが取れたのではないかと思います。まず、出会うことだと思います。

吉原 障害者への無理解、偏見は、出会う機会が少ないからではないでしょうか。市民ミュージカルからチャレンジド・ミュージカルに入ってきた子どもがいました。最初は戸惑っていましたが、先日、ダンスの最中に自分の前にいる障害のある子どもをさりげなく誘導していました。障害者の芸術活動を支援するということは、会館にそういう人たちが多く出入りするということです。出入りを盛んにしていくことで、周りの意識も変わってきます。



間瀬 健常者が障害者のことを知らなすぎるためにノウハウもできない。一緒に何かをつくりながら理解を深めていくという働きを劇場がしなければいけないのではないかと思います。障害のある方はすべて一人一人違います。それは、健常者がみんな一人一人違うのと同じです。「すべてが違ってすべて同じ」です。

※講師の当日の発言より、抜粋・要約しました。

ライブエンターテイメント需要と 新しい集客手法の試み

●講師

笹井 裕子 ぴあ(株)ぴあ総研 所長

赤 俊哉 (株)明治座業務管理室長「SAKURA」プロデューサー

野間 一平 松竹(株)執行役員

●コーディネーター

草加 叔也 (有)空間創造研究所 代表

はじめに

東京オリンピック・パラリンピックに向けて、劇場・音楽堂等の会場不足が叫ばれる一方、実際のライブエンターテイメント需要は局所的な集中がみられる。また、公演時間の前倒し(マチネ公演志向)が進み、今月からはプレミアムフライデーが実施される。さらにインバウンド需要やナイトライフの活性化、観光産業との連携など、舞台芸術・音楽芸術の興行形態の変化が加速している。ここではライブエンターテイメントの最新動向の報告と、新たな試みを実践している事例を紹介し、これからの劇場・音楽堂等の活性化と活用について考えた。



草加叔也氏

草加 ライブエンターテイメントの現状には近年さまざまな変化が起こっていますが、我々にとっての大テーマは、「新しい顧客をどうつくっていくか」、「どう作品をつくるか」、そして「より多くの人に良い作品をいかに見てもらうか」ということだと思います。

はじめにぴあ総研の笹井さんから、国内ライブエンターテイメント市場の概況をお聞きします。

ライブエンタメ市場は4年連続過去最高記録 笹井裕子

ぴあ総研では『ライブ・エンタテインメント白書』を毎年作成していますが、国内ライブエンターテイメント市場は統計をとり始めた2000年から堅調に推移し、2015年には過去最高記録を4年連続で更新。2000年から2015年にかけて市場は約2倍に拡大しています。

堅調の理由の一つは、モノからコトへの消費志向の変化であり、人々の価値観は体験や知識、思い出、人間関係、サービスなどの目に見えない「コト」へと移行しています。

ジャンル別にみると、全体の57.7%をポップスが占めており、2015年の市場は前年比28.5%増の2,952億円と大幅増となりました。好調の要因の一つは1公演当たり動員数が増加基調にあることで、特に来日公演はK-POPの大規模公演に牽引されて上昇。さらに、公演単価の上昇トレンドや、多様化するロック・フェスの市場拡大も全体の成長を支えています。興行規模ランキングではジャニーズが圧倒的優位を保つ中、ベテランアーティストの周年記念公演も多数上位に挙がっています。

また、市場規模はそれほど大きくないものの、近年特に成長著しいのがアニメ由来のライブやイベントの市場です。声優イベントやアニソンコンサート等、アニメ・ゲーム原作の公演が前年の倍近い活況です。

一方、ポップスほどではないものの、ミュージカルと演劇も2年連続で前年を上回り好調。国内では劇団四季と宝塚、来日ではディズニー、ブロードウェイミュージカルなども健闘しています。演劇も大劇場、小劇場ともに好況。また2.5次元ミュージカルをはじめとするアニメ、ゲーム等原作コンテンツもタイトル数を増やし、順調に伸びています。

さらに、ライブシネマコンサートやゲーム音楽コンサートなどの多様化するメディアミックスや、デジタルアート展覧会、リアル脱出ゲーム、ライブビューイング、EDMフェス、カラーランなどの新しいソフトコンテンツの増殖にも注目が集まっています。いずれも見ただけでなく参加する、みなで楽しく盛り上がるという最近のトレンドが反映されています。

首都圏のライブエンターテイメント市場規模の推移をみると、全国の市場の過半を首都圏が占める状態は、多少の凹凸はあるものの、この十数年変わっていません。

こうした中、近年は首都圏のライブ会場不足が問題化しました。大規模ライブに適した会場の閉鎖・改修やオリンピック対応の補強工事などが重なったことが原因です。しかし今後進められる東京の再開発計画では、エリアマネジメントの観点からエンターテイメントが組み込まれており、現在、豊洲、有明、新宿、渋谷などにライブ会場が建設されつつあります。また、オリンピック終了後のスポーツ施設をライブにどう活用していくかも今後注目すべきポイントの一つになると思われます。

草加 「見る・聴く」だけでなく「参加する」「群れる」といった、ライブエンターテイメントの最先端の消費動向をうかがいました。消費は伸びている一方で、劇場が必ずしも活性化していない現状をどう捉えていくか。公立施設の役割を果たしつつ、空いているスペースを活かすアイデアも求められると思います。



菅井裕子氏

海外向け、ハイテク駆使した新しい歌舞伎を 野間一平

松竹は歌舞伎座、新橋演舞場、京都南座、大阪松竹座という四つの大劇場を所有し、浅草公会堂などの他社劇場で歌舞伎の興行を行っています。近年、銀座を訪れる大勢の外国人観光客を観劇に導けないかと考え、アンケート調査などの取

組みを始めました。

調査は2016年6月、歌舞伎座で行い、通常の二部制ではなく三部制の興行とし、11時・14時45分・18時15分開演の部を設けました。この月の外国人のアンケート回答者数は3,058人。うち4階の幕見席は2,517人、1～3階席は541人でした。地域別では北米40%、ヨーロッパ36%、アジア13%（うち中国5%）と、銀座に多数訪れているアジア系の観光客は多くありません。

観劇した人の情報源は、37%がインターネット、28%が家族・友人など、19%が旅行ガイドブック。チケットの内訳は、3階の手頃な席と、一等席などの高級な席が半々程度です。全体としては、夜の第三部の時間帯、手頃な価格の3階席が好まれ、演目や役者の影響は少なく、「日本に来たら一度は歌舞伎を」というニーズがみてとれます。

調査結果を受け、第一に、情報発信の充実を図り、来日外国人だけでなく、海外にいる潜在顧客にも訴求したいと考えています。第二に、幕見から指定席へ、さらに食堂の利用やグッズ購入へと観客を導く仕組みをつくります。手始めに、英語ウェブサイトの充実、チケット販売サイトの多言語化を進めています。

続いて、歌舞伎の新しいビジネス展開の試みをご紹介します。

●「シネマ歌舞伎」

昨年10周年を迎え、好調に伸びています。本編に加えメイキング映像や字幕、ナレーションなど映画ならではの工夫を凝らしたコンテンツで、最近では坂東玉三郎主演の「阿古屋」が記録的なヒットを続けています。

●異業種コラボレーション

まず2015年に「松竹歌舞伎×ユニクロ プロジェクト」として、歌舞伎のデザインを取り入れたTシャツやバッグなどの商品を展開。また2016年にはスタジオぴえろとのコラボレーション企画で、アニメ「おそ松さん」キャラクターのグッズを企画販売しました。

●新作歌舞伎

2015年話題となった「スーパー歌舞伎II ワンピース」、人気絵本をもとにした新作「あらしのよるに」をはじめ、2016年には幕張メッセにて、中村獅童と初音ミクの共演「今昔饗宴千本桜」が実現。いずれも初めて歌舞伎を観る子どもや若者層に大好評を博しました。

●ラスベガス公演

2015年の「鯉つかみ」に続き、2016年は新作「獅子王」をラスベガスのカジノホテルMGM グランドにて公演。英語セリフ、宙乗りや早替りなどの演出に加え、芝居と映像が絡み合う、新しいエンターテインメントの創造に挑戦しています。

最後に、地域との関係について。2013年の歌舞伎座リニューアルにあたり、地下鉄駅と劇場の間に広場を設け、賑わいを形成して来街者を増やす工夫をしました。また、浅草公会堂の正月歌舞伎では18時頃に終演させて、観劇後に浅草で夕食やお茶を楽しんでもらう流れを促しています。古くは1985年に始めた「四国こんぴら歌舞伎大芝居」公演の例もあるように、今後も地域の特性・良さを演劇に結びつけることで、地域再生に貢献したいと考えています。



野間一平氏

「伝統芸能×ポップカルチャー×IT」…………… 赤俊哉

増加する訪日観光客への「おもてなし」コンテンツ提供の課題として、買い物と夕食を終えた後に大人も子どもも一緒に楽しめる場所が、東京においても意外なほど少ないという現状があります。そのため、近年、国や地方自治体、旅行業界などから、訪日観光客向けのナイトエンターテインメントの充実が期待されてきました。

明治座は開場以来140年以上の間、東京の文化シーンの一翼を担ってきた老舗劇場として、この課題に応えるとともに、訪日観光客ばかりでなく日本人に対しても、東京の夜の過ごし方に選択肢を増やし、ますます魅力ある日本文化を発信したいと考えています。ニューヨークやラスベガス、パリやロンドンと同様に、東京も観光客需要を起爆剤に、外国人が楽しめるエンターテインメントを今こそ創出すべきときです。そこで、明治座の戦略的新機軸として、これまで空白地帯だった夜の時間帯に新しいエンターテインメントを創出し、主に訪日観光客の皆様にもさらに日本を楽しんでいただくために誕生したのが「NIHONBASHI NIGHT PROGRAM “SAKURA-JAPAN IN THE BOX”」（以下 SAKURA）です。



赤俊哉氏

SAKURA は70分、一気見のジェットコースター型で、わかりやすいノンバーバルのエンターテインメントです。キーワードは「伝統芸能×ポップカルチャー×IT」。舞台上では日本舞踊とダンス、和楽器とロック、リアルな役者の演技とアニメなど、日本の伝統と「今」がシンクロし、「和」をテーマに、バーチャルキャラクター「SAKURA」の物語が展開します。

第一フェーズとして、2016年9月から2017年3月まで全93公演を予定。開演時間は、昼夜2回の通常公演の終了後、午後7時または8時30分（日によって異なる）。役者は全員オーディションで選びました。

映像の多用のほか、スマートフォンとの連動にも力を入れています。上演中はスマホ撮影OKでSNSでの拡散を狙うとともに、劇中の3曲の日本語の歌詞はアプリで4か国語に翻訳（スマホの言語設定に合わせて自動選択）されます。会場内はWi-Fiではなく超音波でつながる新しいシステムを採用しており、今後さらにパフォーマンスとの連動などの仕掛けをつくっていく予定です。またシャープの対話ロボット「ロボホン」がSAKURAを紹介するプレゼンブースも公開中で、将来はロボホンによるお出迎え・お見送りや売店での接客なども想定しています。

本公演には国境、世代を超えたお客様が来場されており、新聞、テレビをはじめ国内外の多くのメディアに取り上げられています。また、昨年9月には東京ビッグサイトで行われた日本最大の旅行博「ツーリズムEXPO」会場およびレセプションパーティにてSAKURAのダイジェスト版を上演。またニッポン放送の「アニメ紅白歌合戦 Vol.6」のオープニングアクトとして紹介され、国内の若い世代にもアピールしました。

SAKURAは小さなパッケージですが、将来これを地域に展開していけば、オーディションを通じた人材登用をはじめ、地域活性化につながるさまざまな仕掛けも可能だと考えています。

クロストーク

草加 ナイトライフという視点では、年に一度、六本木周辺の美術館が24時間オープンする「六本木アートナイト」が定着し、集客数を伸ばしています。外国人に訴求するロングラン公演としては京都の「GEAR」も参考になると思います。

野間 1964年の東京オリンピックでは、地下鉄日比谷線開通の影響もあり、夜の10時台から12時過ぎまでのナイト歌舞伎を上演していました。歌舞伎だけでなく文楽や芸者踊りも見られるものでした。先例に倣い2020年にも特別な興行を行うべきかもしれません。

笹井 人口構成の変化の中で、高齢層が好むマチネ公演が増加していますが、プレミアムフライデーをはじめとする今後の働き方の変化によって、ナイトライフを楽しむ人が増える可能性があります。

赤 明治座の顧客も60歳代の女性がメインで固定化が進んでいますが、SAKURAは幼児も膝に乗せられれば無料としており、家族連れの外国人を含め子どもが多く来場し、楽しんでいます。新しい観客の育成には、こうした経験の繰り返しが非常に重要です。

草加 ライブエンターテインメントの未来の鍵を握るのは、魅力的な作品を創造していくことと、そのための創造環境の充実。そして、その拠点となる劇場の有効活用。さらに舞台芸術、音楽芸術に関心をもつ新たな観客の獲得です。特に新たな観客の獲得では、子どもたちの観劇・鑑賞体験は大変に重要です。学校教育、アウトリーチなどを含めて子どもたちに劇場・音楽堂の敷居をまたがせる仕組みを考えていく必要があります。



※講師の当日の発言より、抜粋・要約しました。

2月9日(木)
15:30～17:30
カルチャー棟 小ホール

日本舞踊家集団・弧の会 〈普及と創造への挑み〉



小野木豊昭氏

●出演

弧の会(代表 市山 松扇 猿若 清三郎、花柳 寿美藏、藤間 勘護、藤間 章吾)

●講師

小野木 豊昭 伝統芸能プロデューサー

●コーディネーター

平野 英俊 舞踊評論家



弧の会代表の
市山松扇氏

はじめに

流派を超えて結集した男性日本舞踊家たち《日本舞踊家集団・弧の会》が、伝統的身体表現〔日本舞踊〕の普及と可能性に挑戦中である。衣裳、化粧、鬘等を用いない紋付袴のみの“ごまかしの効かない”「素踊り」はわかりやすく圧倒的迫力で観る者の心を掴む。また、子どもたちへのワークショップの評価も高い。この特別プログラムでは、主に「地域の価値を再発見する絶好の機会になる」と好評を博している地域文化を素材にした作品の紹介とともに、日本舞踊のデモンストレーション、さらに参加者全員によるワークショップ体験なども併せて実施した。

小野木 伝統芸能への取組みは、現在、自治体の文化事業にとってミッションといわれています。しかしながら、どこに向かって具体的に何から始めたらいいのか、つまり伝統文化を通して地域をいかに変えていくのか、そのビジョンが描けないまま時間が過ぎている現状を受けとめています。弧の会の活動を俯瞰すると、改めて伝統芸能が時代と接点をもてる可能性と希望を感じます。彼らの展開を通して、具体的な取組みに向けての方法論を提示できるのではないかと思います。

弧の会の取組みとは？

市山 弧の会は1998年に結成された舞踊家集団です。日本舞踊にはたくさんの流派があり、メンバーは各流派の継承者や、それぞれ幼少の頃より研鑽、修行を積んできた者たちです。そして日本舞踊をどのようにして次の世代につなげるかを試行錯誤した結果、流派を越えて弧の会を結成することになりました。紋付袴の素踊りを基本に、古典や地域の祭りや伝統芸能を題材に新しい作品を生み出し、お客様も巻き込んで盛り上がる舞台をつくりたいと思っています。また、日

本舞踊に理解を深めてもらうために、舞台の前にはレクチャーやワークショップを行っています。

小野木 スタンディングオベーションが起こる日本舞踊公演など想像できるでしょうか。日本舞踊は歌舞伎俳優の“必修科目”でもあり、さまざまな先行芸能を取り込みつつ日常生活の動きに洗練を重ねて完成されたもので、人をカッコよく美しく魅せます。しかしながら現在、公演としての需要度が低い事実は否めません。これまでの日本舞踊の常識を打ち破った作品が、初演以来50回を超える再演を重ねる『御柱祭（おんばしら）』であり、それを創り上げたのが日本舞踊家集団〈弧の会〉なのです。同作は長野県諏訪大社の御柱祭をテーマにしています。どんな作品も初演時は「新作」です。再演が望まれ上演が繰り返されることで「古典」となるわけです。

明治以降、日本は一斉に西洋文化に目を向けて今に至りますが、今こそその成果を真剣に検証する必要があると思います。弧の会はあえて日本の音にこだわります。西洋文化にすり寄るのではなく日本文化の中で踏ん張ってみるのが信条のようです。『御柱祭』は、日本文化の源流を体感できる地域の祭と、音源も〈鼓童〉が打ち鳴らす和太鼓などを素材に選び、「いつの日か古典と成り得ること」を目指して、伝統的表現を基盤としながらも日本舞踊のセオリーさえも壊す勇氣をもって挑んだ作品ゆえに、感動を呼ぶのではないかと考えるのです。

さらに注目すべきは、単に舞台での公演を行うだけでなく、うかがった地域と積極的に向き合う姿勢があることです。公演前に地域の子どもたちへのワークショップや市民の皆さまへのレクチャー・デモンストレーションを、ほとんどの公演で実施しています。ワークショップのプログラム内容と、何より子どもたちへの熱い視線は大きな共感を得ているようです。「伝承」「創造」と共に「普及」の意識が高い集団といえましょう。

（ 伝統芸能への取組みについて

小野木 今の日本にとって、伝統文化と向き合う取組みは国民的・社会的課題であると考えています。特に子どもたちや若い世代のアイデンティティの問題を考えると「待ったナシ」の状況にあると思います。では具体的にどこから始めたらよいのか？ ここでは指標を2点提示させていただきます。

①伝統芸能の整理をすること。さまざまなジャンルの存在の認識、そして取り組もうとするジャンルの知識・情報と現状把握が課題です。②地域に伝承される「郷土芸能」と、「劇場系伝統芸能」を分けて考えること。「郷土芸能」は、地域の価値に共感し、共有する人々が担い手であり、地元への求心力として機能するものです。対して「劇場系伝統芸能」の担い手はプロフェッショナルのアーティストなのです。根本的に異なるものなのです。

そこでいえることがあります。地域の伝統文化をアイデンティティにされている方々、つまり祭や郷土芸能に熱くなる方々、思い切り地元自慢ができる方々がたくさんいる地域は、劇場系伝統芸能をも受け入れる素地があるということです。それが「子どもたち」を対象にしたものであれば、なおさらかけがえのないこと

ではないでしょうか。

公共事業として伝統芸能に取り組もうと考えるのであれば、まずは地元の郷土芸能の価値を再発見、再認識して「支援」にあたること。この段階があつてこそ、能楽、歌舞伎、各種邦楽など劇場系伝統芸能が受け入れられ、集客にもつながってゆくと考えられるのです。「郷土芸能」と「劇場系伝統芸能」はもともとは別物でも、この段階で初めて実は一線上にあるといえるのです。

明治以降、欧米の文化的尺度で、芸術文化がつくられ発信されるようになりました。さらに集客・採算という経済の論理を最優先にしなければならない。その結果、伝統芸能への取組みというと、集客が見込める買い公演、一過性の“打上げ花火”的な企画やフェスティバルなどに向かいがちです。しかしながら表面的な取組みでは変化は望めません。時間をかける、数カ年計画で取り組むという覚悟が必要です。このままだとその価値に気づいたときはすでに手遅れとなり、日本の伝統文化と取り組むことが本当に難しくなってしまうでしょう。

地域の伝統文化を再発見、再認識することは、自分の居場所、地域の誇り、つまりアイデンティティの確認につながります。結果として伝統文化を求心力にした精神的共同体を再構築することになり、伝統文化、伝統芸能への共感とその共有を生みます。それにより子どもたちが変わってきます。劇場系伝統芸能への関心度も高まってくるはずで、そして継続的な伝統芸能の普及・振興へと発展してゆくのです。これは自治体の文化事業、公共ホールにしかできない「作業」なのです。

オリンピック・パラリンピックは取組みへの契機にすぎないと思っています。ただ、契機としては最高のチャンスであり、また同時に日本の伝統文化に向き合うラストチャンスになるとも思っています。2020年は通過点でしかなく、むしろその後になんかたちを残せるか、伝統文化の日常化が実現し、各会館が地域にふさわしい伝統芸能の企画を次から次へと発信し続けているような時代がやってきたら、それこそが次世代の子どもたちへ残すレガシーとなるでしょう。

この特別プログラムが皆さんのお役に立つことを心から願っています。

●デモンストレーション

古典舞踊「子宝三番叟」(写真左)と、若手邦楽囃子方集団・若獅子会の曲にのせた“弧の会版三番叟”「若獅子」(写真右)をそれぞれ比較上演した。



●ワークショップ：舞扇を使って踊ってみよう！

客席から6名、舞台に上がってもらい、所作を体験。日本舞踊の基本となる挨拶、立ち方、座り方、すり足などの立ち居振る舞いを学ぶ。舞扇は、花の散る様子や山などの見立てにも使われる。参加者全員に配られた舞扇を使って、覚えたての「さくらさくら」を踊る。



●弧の会による子ども対象のワークショップ

公演にさきがけて子どもたちへのワークショップを行い、伝統芸能に親んでもらう。その様子もスライドで紹介された。



浴衣を着て、日常生活につながる所作や踊りを学ぶ

●代表作「御柱祭」ができるまで

代表作「御柱祭」ができるまでをスライドと実演で紹介。現地取材した御柱祭をスライドで解説。実際の祭の進行に沿って、つくられた踊りを実演。



「御柱祭」の「花笠踊り」のシーンの実演

※講師の当日の発言より、抜粋・要約しました。

ねむの木学園の取組み ～ 福祉は文化、文化は福祉

宮城 まり子 ねむの木学園 理事長・園長・校長

●聞き手

堀尾 正明 フリーキャスター 元NHK エグゼクティブアナウンサー

●コーディネーター

田村 孝子 (公社) 全国公立文化施設協会 副会長

はじめに

「障害者差別解消法」が施行され、心のバリアフリーが叫ばれる今日、あらためて、文化と福祉の関係性や、教育のあり方、文化施設のあり方について、ねむの木学園の設立者、宮城まり子さんにうかがいます。

多様な人々がともに暮らす豊かな環境とは



田村孝子氏

田村 ねむの木学園は、日本初の肢体不自由児養護施設です。1968年、歌手・女優として、人気のエンターテイナーであった宮城まり子さんが私財を投げ打って設立されました。当時は身体障害のある子どもたちが「就学猶予」という法律のもとに、教育を受けなくてもよいとされた時代。それはおかしいと感じたことが動機だったそうです。

のちに宮城さんは海外に学ばれ、社会に働きかけ、国会議員にも直接訴え、念願のねむの木養護学校を1979年に設立されました。3年後には高等部も設置され、障害児教育の道を切り拓いてこられました。「だめな子なんて一人もいない」と宮城さんはおっしゃいます。ねむの木学園では、絵画や音楽や茶道、ダンス、工芸など、子どもたちの感性を大切に、一人ひとりの子どもに適した教育が実施されてきました。また、国内外で展覧会を100回以上開催し、映画を4本制作、コンサートも多数開いており、それらはどのような子どもたちにも可能性があるということを実感させる感動の場となっています。

学園のまわりには美術館や文学館、喫茶店や雑貨屋さんなどをつくり、お店は就労の場にもなっています。健康な人も、障害をもつ人も、互いに助け合いながら生活することのできる福祉・教育の文化村、ねむの木村を目指していらっしゃいます。

障害者差別解消法が施行され、2020年には東京でオリンピック・パラリンピックが開催されることもあり、「心のバリアフリー」がしきりに叫ばれるようになっています。けれども、もしかしたらバリアフリーと言っている時点で、私たちの心にはバリアがあるのではないのでしょうか。障害のある方も、健常な方も、多様な人がともに暮らす

豊かな環境というものはどういうものか。それを私たちは考えなくてはならないと思い、今日のこの場を設けました。

福祉は文化——文化があるから人を思いやる気持ちも生まれる ……………

堀尾 紅白歌合戦に8回も出場し、歌手として、女優として大活躍していたスターが、なぜ「ねむの木学園」をつくろうと思うようになったのでしょうか。

宮城 母の影響があると思います。母からは「自分より弱い人には親切に、やさしくするもの」と教わりました。



宮城まり子氏

日劇のお芝居に出ていた頃、有楽町の駅から急いで階段を下りていたところ、つまずいて階段から転がり落ちてしまいました。そこで見たものは、靴を磨いている男の子でした。楽屋に入ってもその子のことが頭を離れず、あの小さな子がなぜ靴を磨いているのか考えてしまいました。そんなこともあって、「ガード下の靴みがき」という歌を歌いたくてたまらなくなり、歌わせてほしいとお願いしていたのですが、元気な歌を歌っていた当時の私のイメージに合わないと言われ、歌えませんでした。でも、ある先生の理解もあって歌わせてもらえるようになったのです。

堀尾 歌は大ヒットしたんですね。

宮城 でもこの歌がきっかけでいろいろなことを考えるようになり、社会派になっちゃった。ある時、内職の会に行き、仕事で手が荒れているのに、仏様のようなとてもやさしい顔をされている方々に会って感動し、いい気になって歌を歌っている自分が恥ずかしくなりました。そしていろいろ知りたいと思い、外国に行きました。

堀尾 どこに行きましたか。



堀尾正明氏

宮城 アメリカのニューヨークやピッツバーグ、ヨーロッパのオランダやドイツ、フランスなど、あちらこちら見て回りました。ピッツバーグでは、こんなことがありました。施設での当直の様子を見るために1週間ほど勉強していたのですが、職員の一人在夜中に病室を見回るのについていきました。手当てをしてあげた後に、彼はおやすみのキスをして、やさしく子どもの顔を見つめながら、「おやすみ、おやすみ」と言い、後ずさりして部屋を出ていったのです。

堀尾 愛情がとてもあったんですね。

宮城 目を一時も離さない、それを見て、とても感動しました。

堀尾 ヨーロッパではどんな経験をされましたか。

宮城 オランダのヘットドルプというところには、ガソリンスタンドや税務署、郵便局などがそろっていて、障害者も、障害のない地域の人もみんな一緒に住んでいました。衝撃を受けて1カ月間住み込んでしまいました。「こんな村をつくりたい」と思いました。

堀尾 住み込んだんですね（笑）。歌手・女優としてとても忙しいのに、どうやって時間をつくったのですか。

宮城 舞台と舞台の合間のお休みを利用したり、1カ月のお休みをもらったりして。さすがにこの時は、劇作家の菊田一夫先生にいらまれました。

ヨーロッパを回って感じたのは、文化程度が高いからこそ、相手のことを考えることもできる、ということ。ところが、当時の日本では「就学猶予」といって障害をもつ子は学校に行くのを免除されていました。私にはそれが許せませんでした。なぜ障害があるという理由で、教育の機会が奪われるのか。障害をもつ子どもたちが学べる

場がないなら、自分でつくってしまおうと思いました。「福祉は文化」なんて恥ずかしいことを私は口にすることがありますが、文化的であることで人のことを思いやれるようになるからこそ、ねむの木学園では絵や音楽、お茶やダンスを子どもたちに学ばせているのです。

誰もが希望をもって暮らせる“ねむの木村”を目指して



■NHKBS1スペシャル「歓(よろこ)びの絵 ねむの木学園 48年の軌跡」(平成28年10月8日放送)
 探検バクモン 『「ねむの木学園」宮城まり子89歳に会いに行く」(平成28年11月2日放送)
 一部上映
 子どもたちが美術や音楽、茶道、ダンスなどに親しむ様子、それが生きる喜びとなっていることが紹介された。中央の映像は「ガード下の靴みがき」を歌う宮城まり子さん

堀尾 (VTRを見ながら) これは、手のタップダンスですね。

宮城 タップは足でやるものだけど、足が使えないなら手でやっけてしまおうって。

堀尾 茶道に始まりダンスもある、まるでひとつの作品のような運動会ですね。ねむの木学園にはいま、何人の方がいらっしゃいますか。

宮城 全部で74人です。お年を召した方もいます。いちばんチビが4歳。スタッフは80人です。

堀尾 一つのまちになっているんですね。

宮城 まちじゃないな、いなかだな(笑)。まだまだ建設中ですけど、ねむの木村の敷地内には喫茶店や花屋、織物や小物の工房やお店があって、そこで仕事もしています。社会の一員として希望をもって生きていくためには、仕事も必要でしょう？

堀尾 仕事をちゃんとできるような施設をつくりたかったんですね。

宮城 “村”をつくりたかったのです。ドイツやオランダの福祉村のような、誰もが希望をもって暮らしていけるねむの木村をつくりたいと思っています。それに、織物や小物づくりはとても根気のいる作業で、集中力も高められます。ねむの木学園では絵や音楽、茶道のほかにも、こうした作業に一生懸命取り組んで、集中力を高めるとともに感性を伸ばしていくことが、とても大事なことだと考えています。



■スライド上映

- ・赤い屋根の建物が連なる様子は、ドイツの福祉村ベートルのイメージ(上)
- ・子どもたちの絵が展示されているねむの木こども美術館(下)



堀尾 あれだけの土地を買ったり、建物を建てたりしたら、お金がたくさん必要だったでしょう。

宮城 家も売って、無茶苦茶働いて、学園に使いました。私がお人様のお世話をするなんて思い上がっていると思った。お金ちょうだいなんて言ったことありません。

堀尾 でも、理解して寄付をしてくださる方もたくさんいらっしゃったんですね。

宮城 最初はありませんでした。誰にも話しませんでしたから。

堀尾 それは大変でしたね。ところで、どうして「ねむの木学園」ってつけたんですか。

宮城 子どもが転んでもケガをしないという条件で役所に土地を探してもらいました。見に行ったら、砂丘だった。これでも仕方がないか。木は植えればよかった。そのとき、ほっぺたを触るものがあった、見たら、ねむの木。7歳ぐらいのときに初めてねむの木を見て、お母さんに「ねむの木よ。葉っぱは夜になると、ねんねするの。お花は糸のように優しいでしょう。シルクツリーっていうの」って教えてもらった。「ねむの木か」って言ったら、隣にいた役所の人、書類に書いた。それで電報を打ちました。

淳ちゃん（作家の故・吉行淳之介氏）に。「ねむの木がいいですか。ねむの木学園がいいですか。優しいおうちがいいですか。みんなのおうちがいいですか」って。「ねむの木学園にしなさい」って、すぐ返事が来たの。それで、ねむの木学園に、決まったんです。

堀尾 吉行淳之介さんが付けたんですね。

宮城 そう。淳ちゃんが。いまわたし、（映像を）映している時に、皆さんが一生懸命見てくださってるのを、見ていました。うれしくて、何だか胸がぎゅんとしちゃった。障害をもった、虐待に遭った、両親のいない、そういう子どもたちが一生懸命何かやろうとして、みなさまに拍手していただいたような気がして。わたし幸せね。

堀尾 とところで、このアートマネジメント研修会のリーフレットの絵は、ねむの木学園の生徒が描いた作品ですね。

宮城 としみつちゃんが描きました。としみつちゃんが初めて来た時、降った雪でつくった雪ダルマが玄関の前にありました。としみつちゃんは、それまで雪を見たことがなく、雪ダルマを見て「寒くてかわいそう。お家の中に連れていく」と言うのです。「雪ダルマはお部屋に入れると、とけちゃうんだよ」と言うと、「かわいそうだな」って言いながらも部屋に入りました。でもやっぱりかわいそうに思っていたんですね。夜中にこっそり抜け出して、自分のマフラーと帽子、手袋を雪ダルマに着けてあげて、「もう寒くないでしょ」と言ってニコニコしてお部屋に戻りました。私は、としみつちゃんを抱っこして一緒にねんねしました。そうしたら、おねしょしてしまって（笑）。その時のことを忘れなかったのですね、1年経ってからこの絵を描いたのですよ。

堀尾 としみつ君がいくつぐらいの時ですか。

宮城 6つ。

堀尾 6歳ですか。としみつ君はこの後このステージに出ていらっしゃいますが、大きくなりましたね。

宮城 大きくなったでしょう？ 子どもたちが描いた絵はみんな素晴らしいです。全部で3万点になるのでしょうか。すべて大切に取ってあります。今日もみんなの絵を持ってきて、ここに飾ってみなさんにお見せできればよかった。あちこちで、展覧会を開いています。お声がけがあれば日本全国、どこにでも行きます。ぜひ、声をかけてください。

堀尾 としみつ君がいくつぐらいの時ですか。

宮城 6つ。

堀尾 6歳ですか。としみつ君はこの後このステージに出ていらっしゃいますが、大きくなりましたね。

宮城 大きくなったでしょう？ 子どもたちが描いた絵はみんな素晴らしいです。全部で3万点になるのでしょうか。すべて大切に取ってあります。今日もみんなの絵を持ってきて、ここに飾ってみなさんにお見せできればよかった。あちこちで、展覧会を開いています。お声がけがあれば日本全国、どこにでも行きます。ぜひ、声をかけてください。

堀尾 としみつ君がいくつぐらいの時ですか。

宮城 6つ。

堀尾 6歳ですか。としみつ君はこの後このステージに出ていらっしゃいますが、大きくなりましたね。

宮城 大きくなったでしょう？ 子どもたちが描いた絵はみんな素晴らしいです。全部で3万点になるのでしょうか。すべて大切に取ってあります。今日もみんなの絵を持ってきて、ここに飾ってみなさんにお見せできればよかった。あちこちで、展覧会を開いています。お声がけがあれば日本全国、どこにでも行きます。ぜひ、声をかけてください。



ねむの木



「雪だるまの赤ちゃん
エーンエーン」
(ほんめとしみつ)



■コンサート

左から、あいちゃん（ソプラノ）、としみつ君（バス）、つとむ君（テノール）、たいすけ君（バス）の4人によるコーラス

堀尾 お待たせしました。それでは最後にねむの木学園の子どもたちに登場していただき、おなじみの歌をお願いします。

「ハレルヤ～聖者の行進」

宮城 一生懸命歌いましたね。ありがとう。いい声でしょう。

「小さな木の実」（詞：海野洋司 曲：ビゼー「美しきパースの娘」より）

「鳥になった瞳」（詞：麻生圭子 曲：モーツァルト「トルコ行進曲」より）

宮城 次は「やさしくね、やさしくね、やさしいことはつよいのよ」。私が言い出した言葉。それがうちでは合い言葉になりました。やさしくね、やさしくね、やさしいことはつよいのよ。やさしくしてあげたら、やさしかったら、いじめられても、何かされても、許すことができる。許すことができるっていうのは自分に強いことって意味なんです。これにメロディーをつけました。

「やさしくね、やさしくね、やさしいことはつよいのよ」

宮城 去年の5月、銀座の展覧会で、歌ったんですよ。そしたらお客様がみんな、歌い出してね。これはパラリンピックのときに歌ったらと思うの。勝ち負けも大切だけど、それだけではなくて、世界じゅうの人が歌ったら素敵じゃない？ ここでみなさんに覚えていただいて、日本中に帰って、そこから歌い出したら、オリンピックのときに、いいんじゃないかと思うんですけど、ダメですか。いいでしょう？ けんかしそうになったら、「やさしくね」って歌って。

（会場、合唱）

♪やさしくね、やさしくね、やさしいことはつよいのよ。

宮城 もっと大きな声で。

（客席から受講生も壇上に上がって合唱）

宮城 歌ってくださって、ありがとう。ここに出てくださって、ありがとう。

堀尾 それでは最後にもう1曲、歌っていただけますか？

宮城 ミュージカル「ラ・マンチャの男」のラストシーンで歌われる曲です。

「見果てぬ夢」（「ラ・マンチャの男」から）

堀尾 素敵な歌をありがとうございます。4人のお子さんたちに大きな拍手をお願いします。ぜひみなさん、ねむの木学園に訪ねてください。まり子さん、ずっといますもんね。

宮城 でももう、ダメだ。

堀尾 何言ってるの。125歳まで生きるから大丈夫。125歳が人間の寿命だといわれているんだから。

宮城 125歳。じゃあ、あと50年ぐらい（笑）。

堀尾 計算ちょっと違うけど、大丈夫（笑）。

宮城 みなさん、どうか、遠くから、私がいることを思ってください。どうもありがとうございました。

※講師の当日の発言より、抜粋・要約しました。

開講式・閉講式

開講式



文化庁 文化部長 内丸幸喜氏



(公社) 全国公立文化施設協会 会長 日枝久氏



文化庁 文化部芸術文化課長 木村直樹氏

閉講式



(公社) 全国公立文化施設協会 副会長 田村孝子氏

会場風景



平成 28 年度 文化庁委託事業

[劇場・音楽堂等基盤整備事業]

全国劇場・音楽堂等アートマネジメント研修会 報告書

発行日 平成 29 年 3 月

研修会実施・運営 公益社団法人 全国公立文化施設協会

〒 104-0061

東京都中央区銀座 2-10-18 東京都中小企業会館 4 階

Tel. 03-5565-3030 Fax. 03-5565-3050

ホームページ <http://www.zenkoubun.jp/>

E-mail bunka@zenkoubun.jp

編集・発行 株式会社 文化科学研究所

デザイン 小林健三 (ニコリデザイン)

印刷 株式会社 丸井工文社