



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 Ⅳ

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

Exchange
Program for
Theater Staff

研修実施・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]

**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**

Exchange
Program
for Theater
Staff

はじめに

劇場・音楽堂等スタッフ交流研修事業は、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）」の中で、劇場・音楽堂等の活性化や地域の文化芸術活動の充実を図るために、平成 24（2012）年度から実施しているものです。

本事業は、地域の劇場・音楽堂等の中堅人材であるアートマネジメント及び舞台技術の担当職員等の資質向上のため、他の劇場・音楽堂等での研修を行っており、平成 27 年度からは、海外の劇場・音楽堂等に出向いての海外交流研修を初めて実施いたしました。

本報告書は、その第 2 回として、本年度アメリカ合衆国において実施した海外交流研修の実施状況をまとめたものです。劇場・音楽堂等に関わる皆様が、それぞれの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、海外交流研修の実施にあたり、また本報告書の編集にあたりご支援、ご協力をいただきました関係者の皆様に、心より御礼申し上げます。

平成 29 年 3 月

目次

米国北東部における劇場・音楽堂等研修の企画と意義 小川幹雄	4
事業の概要	6
行程表	8

第1部 海外交流研修報告

1 アメリカで最も長い歴史を誇る演劇科を通して観る 隠れた演劇の街「ピッツバーグ」 カーネギー・メロン大学 演劇科	12
2 地域とともに歩む劇場 シティ・シアター	17
3 120年の歴史をもつオーケストラの変革と展望 ピッツバーグ交響楽団	22
4 「フィラデルフィア市民のために」活動するアメリカ最古の劇場 ウォルナット・ストリート・シアター	27
5 アメリカのオーケストラ運営について フィラデルフィア管弦楽団	30
6 中心市街地の再生を担った大学と劇場群 エマーソン大学／アーツ・エマーソン	36
7 大学と劇場経営 イエール大学 演劇大学院	39
8 時代とともにその役割を大きく変えた劇場 シューベルト・シアター	43
9 リージョナルシアターの歴史とロング・ワーフ・シアター ロング・ワーフ・シアター	47
10 世界へ文化を発信する劇場 ブルックリン・アカデミー・オブ・ミュージック (BAM)	51
11 ラ・ママ実験劇場から学ぶ多文化共生について ラ・ママ実験劇場	55

第2部 研修に参加して【個人報告書】

1 自由の国アメリカと寄付文化 調布市グリーンホール 阿部珠子	60
2 地域における劇場とオーケストラの役割と未来 石川県立音楽堂 大海 文	62
3 アメリカ研修で感じたこと・学んだこと・活かしていきたいこと 八尾市文化会館 諏訪ゆず子	65
4 アンドリュー・カーネギーの足跡とともに辿るアメリカにおける芸術文化の指向について (公財) アクロス福岡 添嶋麻里	68
5 非営利の経営とファンドレイジングから学んだこと 高知県立県民文化ホール 濱口友章	70
6 海外研修を通じて感じたことを気ままに綴る日記 ミュゼザ川崎シンフォニーホール 藤井佳依	73
7 市民から必要とされる劇場になるために 三重県総合文化センター 三重県文化会館 藤田祐輝	76

米国北東部における劇場・音楽堂等研修の企画と意義

日本舞台監督協会 理事長／（公社）全国公立文化施設協会 アドバイザー

小川幹雄

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）」を、昨年度の英国に引き続き、今年度は米国北東部にて実施いたしました。

最初から研修地を米国北東部に限定していたわけではありません。世界各地の国や地域が研修候補地として挙がりました。結局、前年度の英国と対比して今年度は米国での研修がふさわしいとの意見にまとまりました。しかしひとくちに米国といっても広大ですから、どの地域を選ぶかが次の課題となりました。

まず研修生たちは日本全国各地の劇場から選ばれて集まります。そこでブロードウェイのロングランを柱とした商業劇場ではなく、地方のリージョナルシアターの現状を視察し研修することに意義があるのではないかとの方針を立てました。

最初に考えた企画が五大湖周辺の劇場巡りです。当地の都市にはウィスコンシン州にせよミシガン州にせよ、盛んに活動をしているリージョナルシアターがあります。湖の対岸のカナダにもトロント市があり、足を延ばせばモントリオールやケベックシティもあるので、アメリカ大陸北東部で括ろうかと考えました。募集をかけた時点でカナダ東部が研修候補地に入っていたのはそういった理由からです。

ところがその後、研修時期がいくつかの事情で 11 月中旬から下旬になるため、秋のフェスティバルや劇場のプログラムが一段落する時期と重なってしまうことがわかりました。クリスマスシーズンには少し早く、わざわざカナダと米国を股にかけるよりは限られた日程の中で米国北東部に集中した方が良いと判断しました。その代わり当初予定になかったボストンを加え、米国建国の地を中心に回ることになりました。

この地域には古い歴史をもつ劇場がたくさんあります。リージョナルシアターとして地域に根差し、それは同時にコミュニティシアターの側面をもち、ノンプロフィットシアターとして非営利で運営されています。結果としては日本各地から集まった研修生たちにとって格好の研修対象となりました。最終研修地のニューヨークもブルックリン・アカデミー・オブ・ミュージック（BAM）やオフ・オフ・ブロードウェイのラ・ママ実験劇場といったブロードウェイの中心街を外した劇場を選択しました。またリージョナルシアターには大学とつながりをもつ劇場が多く、都市と劇場と大学といった視点でも研修を積むことができました。

一方、当初、演劇系を中心に研修対象候補を選んでいましたが、集まった研修生たちの半分以上が音楽系のフロント・スタッフであったため、演劇だけでなくコンサートホールやオーケストラも研修対象に加えました。

研修方法は昨年度の英国研修の例に倣って、研修対象ごとに主担当、副担当、記録係を設け、研修生たちを提出された小論文を参考にして振り分けました。全員が主担当、副担当、記録係を一対象以上受けもちます。そして研修対象別にホームページ等で予

習をし、質問事項をまとめました。その質問事項をあらかじめ研修対象宛に送っておき、実際の研修時に返答をもらいながら討議する方法をとりました。

ただ、質問事項はもちろん役に立ちましたが、実際に訪ねてみると異なった角度からの質問を要したり、新たな発見があったり、より多くの情報が必要になることもありました。

報告集をどのようにまとめるかについては、フィラデルフィアでの昼食時に全員で会議をもち、討議の結果、報告はテーマ別でまとめるには無理があり、やはり研修対象別にまとめた方が良いとの結論を得ました。するとカギを握る部署は、文責を担う主担当よりも、各対象についての記録係がどれだけ情報を詳細に収集できるかにかかってきます。

そこで各研修対象別報告書をまとめるにあたっては、まず記録を充実するために、記録係のまとめを研修生内ですべて公開し、担当外の人たちからも補足してもらうことにしました。またまとめの文章は主担当が執筆しますが、これも公開で全員による訂正補足をすることにいたしました。よって研修対象別の執筆者は全員ということになり個人名は記載していません。文責と成果は全て全員で共有することになります。

それに加えて各個人の報告書を自由に書いてもらうことにしました。全員が自分自身の担当研修対象だけでなく、研修を通してさまざまな発見や感想をもったことと思います。それらは担当の枠をはずして個人報告書としてまとめることにいたしました。

振り返れば非常に充実した海外研修になったと確信しています。研修内容においても前年度の英国におけるアーツカウンシルを通じた運営と今年度の米国におけるフィランソロピーを基礎にした文化政策の相違、ファンドレイジングが単に寄付金集めに終始しているのではなく、「フレンドレイジング」としてさまざまな方法を工夫している努力、理事の役割、ボランティアの自立と劇場との協働、多文化共生、社会包摂、等々、短い時間の中で得られたもの、考えるべき材料は数多くありました。

「海外スタッフ交流研修事業」は、もちろん海外のスタッフとの交流研修を意味しますが、同時に国内各地から集まって行動をともにした研修生同士のスタッフ交流研修事業でもありました。熾烈な大統領選挙直後の影響でトラブルにも出遭いながら切り抜けたこと、短期間ではありましたがお互いの劇場・音楽堂等の情報交換、将来の連携に対する展望、等々。研修に参加した全員が貴重な体験と忘れられない記憶とともに将来への糧を共有できたことは、コーディネーターとしても喜びと感謝に堪えません。7名の研修生たちは間違いなく将来にわたって我が国の劇場文化の貴重な戦力となり担い手となることでしょう。

事業の概要

1. 事業の目的

- (1) 劇場・音楽堂等の活性化に関する法律第13条及び、同法第16条に基づく指針第2の3において、劇場・音楽堂等の専門的人材の養成・確保に努めることが明記されています。そこで、劇場・音楽堂等に勤務する職員を対象に、劇場・音楽堂等が取り組むべき事業や活動事例等を学び、今後の劇場・音楽堂等の社会的役割について考える機会とします。
- (2) 海外の劇場・音楽堂等の視察および現地スタッフや有識者、専門家との交流・意見交換を通し、知見及び技術の向上を目指します。
- (3) 参加者相互の交流及び意見交換等を通じて、帰国後の人的ネットワークの構築や事業の連携につなげます。

2. 事業の内容

アメリカ合衆国へ短期派遣を行い、下記の研修先において、現地スタッフと交流、意見交換等を行います。

- (1) カーネギー・メロン大学 演劇科 [ピッツバーグ]
- (2) シティ・シアター [ピッツバーグ]
- (3) ピッツバーグ交響楽団 [ピッツバーグ]
- (4) ウォルナット・ストリート・シアター [フィラデルフィア]
- (5) フィラデルフィア管弦楽団 [フィラデルフィア]
- (6) エマーソン大学／アーツ・エマーソン [ボストン]
- (7) イェール大学 演劇大学院 [ニューヘイブン]
- (8) シューベルト・シアター [ニューヘイブン]
- (9) ロング・ワフ・シアター [ニューヘイブン]
- (10) 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]
- (11) ラ・ママ実験劇場 [ニューヨーク]

3. 派遣期間

平成28(2016)年11月16日(水)～11月25日(金)(10日間)

4. 募集の対象者

劇場・音楽堂等に勤務する中堅・若手職員等(管理職を含む)で、下記のいずれにも該当される方。

- (1) 施設での経験年数が概ね10年以上で、アートマネジメント等の経験を有する職員。
- (2) より専門的知識を高めたい意欲的な職員(管理職を含む)。

5. 応募について
- (1) 応募期間
平成 28 年 6 月 1 日（水）～6 月 30 日（木）
 - (2) 応募方法
指定の応募用紙に必要事項を記入の上、全国公立文化施設協会（全国公文協）に提出。
 - ①派遣申込書、経歴書
 - ②小論文
6. 選考について
- 審査会を実施し、研修生を決定。選考結果は、合否に関わらず応募者全員に通知。（平成 28 年度の審査会は 7 月 26 日に実施。平成 28 年度研修生は 7 名）
7. オリエンテーション
- 研修前にオリエンテーションを実施します（平成 28 年度は 11 月 15 日に実施）。
8. 報告書及び成果発表
- (1) 研修後、報告書等を提出。
 - (2) 成果発表として、平成 29 年 2 月 9 日（木）に、「全国劇場・音楽堂等アートマネジメント研修会 2017」において、報告会（グループ発表）を実施。
9. コーディネーター
- 小川幹雄
（日本舞台監督協会 理事長、公益社団法人全国公立文化施設協会 アドバイザー）

事務局 | 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
電話番号：03-5565-3030 FAX：03-5565-3050
メールアドレス：bunka@zenkoubun.jp
ホームページ：http://www.zenkoubun.jp/

行程表

平成 28 (2016) 年

月日	日程・研修先	移動・宿泊
11/15 (火)	オリエンテーション (全国公立文化施設協会事務所)	
11/16 (水)		成田発→ダラス経由→ピッツバーグ着 ピッツバーグ泊
11/17 (木)	【研修①】 カーネギー・メロン大学 演劇科 【研修②】 シティ・シアター 【研修③】 ピッツバーグ交響楽団	ピッツバーグ発→フィラデルフィア着 フィラデルフィア泊
11/18 (金)	【研修④】 ウォルナット・ストリート・シアター 【鑑賞】 コンサート鑑賞 (フィラデルフィア管弦楽団) 【研修⑤】 フィラデルフィア管弦楽団 【鑑賞】 ミュージカル「オズの魔法使い」鑑賞 (ウォルナット・ストリート・シアター)	フィラデルフィア泊
11/19 (土)		フィラデルフィア発→ボストン着 ボストン泊
11/20 (日)	【研修⑥】 エマーソン大学／アーツ・エマーソン	ボストン発→ニューヘイブン着 ニューヘイブン泊
11/21 (月)	【研修⑦】 イェール大学 演劇大学院 【研修⑧】 シューベルト・シアター 【研修⑨】 ロング・ワーフ・シアター	ニューヘイブン泊
11/22 (火)	【研修⑩】 ブルックリン・アカデミー・オブ・ミュージック (BAM)	ニューヘイブン発→ニューヨーク着 ニューヨーク泊
11/23 (水)	【研修⑪】 ラ・ママ実験劇場	ニューヨーク泊
11/24 (木)		ニューヨーク発 機内泊
11/25 (金)		成田着

平成 29 (2017) 年

月日	報告会
2/9 (木)	全国劇場・音楽堂等アートマネジメント研修会 2017 「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

訪問先一覧



①カーネギー・メロン大学 演劇科

②シティ・シアター

③ピッツバーグ交響楽団

④ウォルナット・ストリート・シアター

⑤フィラデルフィア管弦楽団

⑥エマーソン大学／アーツ・エマーソン

⑦イエール大学 演劇大学院

⑧シューベルト・シアター

⑨ロング・ワーフ・シアター

⑩ブルックリン・アカデミー・オブ・
ミュージック (BAM)

⑪ラ・ママ実験劇場

平成 28 年度 文化庁委託事業「劇場・音楽堂等基盤整備事業」
劇場・音楽堂等スタッフ交流研修事業 [海外交流研修]

第 1 部

海外交流研修報告

Exchange
Program
for Theater
Staff

アメリカで最も長い歴史を誇る演劇科を通して観る 隠れた演劇の街「ピッツバーグ」

～カーネギー・メロン大学 演劇科～

① はじめに

当初、入国初日の11月16日(水)に訪問し、レクチャー・ディスカッションと翌日初日を迎える「The Rover」の最終舞台稽古見学をする予定であったが、当方の諸事情により訪問が叶わなかった。だがコーディネーターの小川氏による先方との交渉の結果、翌朝(11月17日<木>9時)にバックステージツアーを中心とする形式での訪問が可能となった。舞台初日の多忙時にも関わらず受け入れてくださった演劇科へ感謝の念を送りたい。この大規模なキャンパスで得た以下の情報と経験が、私たちの10日にわたる研修の土台となったことはいうまでもない。

今回訪問したカーネギー・メロン大学(Carnegie Mellon University: 以下、CMU)は、マサチューセッツ工科大学、カリフォルニア工科大学とともに、アメリカ有数の名門工科大学の一つと評されている。コンピューターサイエンス、公共政策学、経営学、音楽・映像分野を幅広くカバーしており、ブロードウェイにおいても有名な存在である。ノーベル賞をはじめ、エミー賞、アカデミー賞、トニー賞の受賞者等を数多く輩出している。キャンパスはダウントウンから約5キロ離れたオークランド地区に103エーカー(41.7ha)の広大な土地を有している。今回はこの中の演劇科(School of Drama)を訪問した。

② カーネギー・メロン大学

(1) 所在地

本研修の初訪問先であるCMUは、米国東部のペンシルベニア州ピッツバーグ市にある。

ピッツバーグ市は人口約30万人、面積151

km²で、ニューヨークからほぼ真西に500kmのところに位置している。同市はかつて鉄鋼生産の中心地として栄えた街として有名だが、現在は学術、芸術、ビジネスの街へと変貌を遂げ、地図専門出版社ランド・マクナリー(Rand McNally)社による「北米で最も住みやすい都市」の上位10位に常にランク入りしている。また、CMU、ピッツバーグ大学をはじめ、都市圏内に28校のカレッジと大学を有するピッツバーグ市は、有名な教育機関が数多く集まる学術都市として世界的に知られている。

(2) 沿革

1900年に鉄鋼王アンドリュー・カーネギー氏によって、カーネギー・テクニカルスクールが創立された。マサチューセッツ工科大学とともにアメリカ有数の名門工科大学の一つであり、特にコンピューターサイエンスでは世界的に評価が高い。1912年以降改称や合併を繰り返し、現在のCMUとなった。

この大学には7学部(工学部、カレッジ・オブ・ファインアーツ<College of Fine Arts: 以下、CFA>)、ディートリッヒ人文社会科学大学、ハインツ情報システム公共政策大学、メロン・カレッジ・オブ・サイエンス、コンピューターサイエンス学部、テーパー・スクール・オブ・ビジネス)がある。今回訪問した芸術学部の演劇科も意外と有名だそうで、アメリカのテレビやハリウッド映画の俳優/女優を輩出しているとのことである。

③ 演劇科について

今回訪問したのは、1906年に創立された米国で初めての総合芸術教育機関であるCFAの中に、

1914年に設立されたスクール・オブ・ドラマ（演劇科）である。

CFAは米国で最も古い、学位を授与する演劇学校で、芸術と技術の国際的リーダーとして認識されている。同科の使命は、常に拡大する舞台芸術の革新者及びリーダーとなる劇場アーティストを輩出することである。実際卒業生は、多様な芸術実践の強化、学際的な協力の促進、新しい創造的表現の探求、コミュニティと多様性の促進に努めており、演劇の分野でも全米あるいは全世界でトップを争うレベルを誇る。これまでに40名以上の卒業生が「トニー賞」を受賞しているが、それも恵まれた環境が生んだ賜物であろう。講師・教授陣が58人に対し、1学年の学生数は52人（2016年度入学）と少数精鋭の環境である。

ここでは年間10公演が上演されており、企画・制作は教授陣の指導を受けた学科内の生徒らが自分たちの手でつくり上げる。

学部生のカリキュラムは、1～2年次は演劇に関わるあらゆる分野を学び、3年次以降は専門分野を絞って極めていくそうだ。カリキュラムは次のとおりである。

④ 施設について

今回の研修では、バックステージツアーを中心とした施設見学のほか、付随する学科について紹

介していただいた。この演劇科の本拠地であるパーネル・センター・フォー・ジ・アーツ（Purnell Center for the Arts）は、1999年に建設された。この建物内には大小の劇場のほか、演劇制作の上で必要な環境が整っている。今回は、この中から二つの劇場とスタジオ、衣裳部屋、大小道具製作部屋、アートワークスペース、搬入口、ダンススタジオ、舞台美術ラボ、照明・音響ラボを見学した。またこの敷地外にも劇場やラボがあるとのことである。

広大な敷地にゆったりと建つ、プロフェッショナルの劇場と変わらぬ充実した施設の設備・環境の下で学び、実践できる恵まれた環境を大変羨ましく感じた。また要所要所にプロの常勤スタッフが存在し、最先端の手法を間近に学べる環境が整っていた。以下に紹介いただいた施設と所感を記す。

●フィリップ・チュースキイ・シアター （Philip Chosky Theater）

フィリップ・チュースキイ氏より寄贈された450人収容のプロセニウム形式の劇場。張り出し舞台の設定等にアレンジ可能なブロードウェイスタイル。最大の特徴は、舞台と客席が同面積であること。とても学内とは思えない本格的なホールに唖然とした。

この日は、「The Rover」の初日であったため

演劇科 カリキュラム一覧

大学生（学士課程）	大学院（修士課程）
演技・音楽による表現芸術	コスチュームの生産
デザイン（衣裳、照明、舞台美術、ビデオ、メディア）	デザイン（衣裳、照明、舞台美術、ビデオ、メディア）
ジョン・ウェルズ・ディレクション・プログラム	ジョン・ウェルズ・ディレクション・プログラム
演劇	ドラマティックライティング
生産技術と管理	生産技術と管理

舞台セットを見せていただくことができ、実際の舞台の感覚を目の当たりにした。

●ヘレン・ウェイン・ラウ・スタジオ・シアター
(The Helen Wayne Rauh Studio Theater)

この劇場は同校卒業生のヘレン・ウェイン・ラウ（ピッツバーグの女優）を偲び、息子のリチャード・S・ラウ氏より寄贈された劇場である。教育空間を兼ねた140人収容のスタジオ型。このスペースは実験型劇場、ブラックボックスとも呼ばれる。この劇場の特徴は、客席スタイルを柔軟に変更できることである。

●ウェルズ・ビデオ・スタジオ
(Wells Video Studio)

この劇場は同校卒業生のジョン・ウェルズ（John Wells：映画プロデューサー・監督、脚本家／代表作「ER 緊急救命室」ほか）から寄贈されたものである。当初は、テレビスタジオとして建設されたため各種カメラを3台所有しているが、現在は本来の用途ではなく、新作のショーケースや一人舞台を年間2～3本実施、ムービングライトの実践授業用として使用される実地修練スペースとなっている。これらの環境により、表

方だけではなく裏方の人材育成にもつながっているそうである。

●シーン・ショップ
(The Scene Shop)

大規模な大・小道具部屋。舞台背景やレイアウト等を製作し、塗装や建設まで行う。最新のマシンを取り揃えてあり、最近ではCNCルーターとレーザー・カッターを導入したそうだ。ここには専門職の常勤スタッフがいるとのことである。

●コスチューム・ショップ
(The Costume Shop)

衣裳部屋は全ての作品の衣裳を製作管理している。現在までに使用した衣裳は全て保管されており、常勤のプロスタッフの指導の下、学生の実践の場として使用されている。またこの工房には、塗装室と、染色用の二つの45ガロンのバットとプロフェッショナルな明るいフィッティングルームを備えた染色室がある。この工房内のアイロンやミシンは日本製であった。使い勝手が良いそうだ。

●ブラウン・ムーブメント・スタジオ
(The Brown Movement Studio)



学内にあるフィリップ・チュースキイ・シアター



衣裳部屋では訪問時も衣裳の製作中だった

このスタジオはロバート・M・ブラウン3世によって寄贈された。スタジオには堅木の床、鏡、ダンスバーが装備されており、ダンス・ムーブメント・クラスやリハーサルスペースとして使用されている。この日はダンスのレッスンが行われていた。

●モリー・ダンス・スタジオ (The Morie Dance Studio)

このスタジオはロバートとジョー・アン・モリーから寄贈された。張り出した硬い床、鏡、ダンスバーがあり、ダンスやムーブメントのクラス、リハーサルスペースに使用されている。

●デザインスタジオ (The Design Studio)

デザインスタジオは、教室とスタジオの両方の空間として使用される混合使用空間。ドローイングボード、ドラフトデスク、スツールが装備されている。

●ライト・ラボ (The Light Lab)

照明の学生のための教室として、実際の照明アプリケーションに必要な機器を学生に習得させるために設計されており、白黒写真を印刷するための小さな暗室もある。

●プロダクション&テクノロジー・クラスルーム (The Production and Technology Classroom)

生産技術教室は、プロダクションテクノロジーとマネージメントオプションに登録した学生のための会議室と教材倉庫として使用。部屋の周りに別々のワークステーションが配置されたメインワークテーブルがデザインされている。室内には空気圧式のエアステーションが装備され、空気圧で制御される効果の研究開発を支援している。

●サウンド・ラボ (The Sound Lab)

学生がサウンドクラスのプロジェクトやプロダクションデザインに使用するワークスペース。このスペースには Mac と Windows 両方のコンピューターワークステーションが装備されている。ソフトウェア (ProTools、Peak、Logic Audio、SFX、Qlab、Smaart、EASE、Audacity) の種類も豊富に揃えられており、ハードウェア、ソフトウェア処理装置及びさまざまなオーディオテスト装置も利用できるそうだ。

⑤ 寄付金について

前述の施設概要を見てもわかるとおり、卒業生や実業家からの愛校心による多額な寄付が寄せられている。昨今日本国内の劇場でもみられるネーミングライツに類似しているように思う。

寄付はCMU本体とCFAそれぞれにホームページ内で呼びかけられている。CFAでは母体へ直接寄付する方法と各カレッジを選択する方法がとられている。金額も個人に一任されており、ネット上でチケットを購入する感覚で簡単に少額から申請ができる。

演劇科自体のホームページを見ると、さらに詳細に寄付先(財団本体、奨学金、教員のサポート、作品制作費、アーティスト募集、学生プロジェクト等)を選ぶことができる。組織としては目的を限定しない寄付の方が多角的に活用できるだろうが、支援者サイドにとっては使途目的が明確であることで寄付をしようという気持ちになりやすいのではないだろうか考える。

また、この国の寄付文化を支えている要素の一つとして、政府による税制優遇措置もあると考える。日本では、寄付額に対して3~4割の税制上



通路に記された受賞歴

の優遇措置を受けられる。これに対してアメリカは全額が控除されるそうだ。日本とアメリカは寄付行為に関する土壌と歴史が異なるが、アメリカの先進的な手法と実際の様子を見ることができ、自分たちが考え歩いていく方向性について大変参考になった。

余談であるが、この学校の入口へ誘う通路には、レッドカーペットを連想させる赤色のラベルが誇らしげに貼りつけてある。これには寄付者の名前や歴代の受賞作／受賞者（エミー賞、トニー賞、グラミー賞など）の名が記されていた。この手法は、昨今国内の劇場でも見かけることがあるが、ハリウッドやブロードウェイを思わせるこの粋な演出を大学内で見られたことは思わぬ収穫であった。

⑥ おわりに

このピッツバーグという街は、私たち劇場人ならだれもが知っている「カーネギー・ホール」を創設したアンドリュー・カーネギー氏の支援によってアメリカの芸術（演劇・劇場）の礎がつけられた土地である、といっても過言ではないのではないだろうか。同日訪問したオーケストラ「ピッツバーグ交響楽団」もまた、創成期より彼に導かれてピッツバーグ市の芸術を支えてきた団体である。彼らは1900年1月に初のニューヨーク及びカーネギー・ホールデビューを果たした。これは招待公演で、旅の資金も全てカーネギー氏によるものだったそうだ。

カーネギー氏の広い懐に支えられ先人より現在までつなげられた芸術の輪は、世界を股にかけて輝くアーティストを多く輩出することになった。その一つが本学の恵まれた環境、特に劇場が大学のキャンパスにあり、制作現場がある恵まれた学び舎である。ここを巣立った卒業生がブロードウェイなど業界の中心で活躍していることは周知の事実である。

今回の研修初日にカーネギー・メロン大学演劇科を訪問できたことは、大変な財産となった。

施設概要

カーネギー・メロン大学 演劇科

資産家アンドリュー・カーネギーによって創設された大学にある、アメリカで最も長い歴史を誇る演劇科。特にブロードウェイのミュージカルなどに多くの卒業生を送り出している学校である。



名称	Carnegie Mellon University School of Drama
所在地	5000 Forbes Avenue, Pittsburgh, PA 15213
設立	1912年（前身のカーネギー・テクニカルスクールは1900年設立）
URL	http://drama.cmu.edu/

地域とともに歩む劇場

～シティ・シアター～

① シティ・シアターの特徴

(1) 二つの劇場

ペンシルベニア州ピッツバーグ市に位置するシティ・シアターは、1975年に設立された。革新的で新しい演劇を創作すること、そしてそれを多様な観客に提供することを使命としている。ニューヨークタイムズ紙が「ピッツバーグで最も革新的な劇場」と評価するほど、新しい演劇を創作することを専門としている劇場である。

シティ・シアターは大小二つの劇場とワークショップやリハーサルを行う場所を有している。大劇場の「メインステージ・シアター」は254の

座席をもち、観客の演劇体験を高めるためにさまざまな構成に対応が可能である。小劇場は「ハンブルグ・スタジオ・シアター」と呼ばれ、客席と舞台が一体となったブラックボックスタイプの劇場で、116人が収容可能であり、客席とステージが非常に近く臨場感あふれるつくりとなっている。

ここでは年間に六つの作品が上演される。大劇場のメインステージ・シアター用が4作品、小劇場のハンブルグ・スタジオ・シアター用が2作品である。6作品とも大道具、小道具などの舞台美術の造作、役者のオーディション、広報、マーケティングにいたるまで全てをつくりあげるフルプ



メインステージ・シアター

ロダクトで新作初演を行っている。まさにそれがシティ・シアターの最大の強みであり、特徴といえる。

公演が初日を迎えるまでは、作品によってばらつきはあるものの、リハーサルに3週間、テクニカルリハーサルに1週間で費やす。その後にプレビュー公演を1週間実施し、本公演がスタートする。作品は1～2カ月間上演され、オフシーズンには別の地方にツアーとして公演することもある。

プレビュー公演では普段は観劇に来られない顧客を対象に、特別なチケット料金制度を設けている。チケット料金の割引販売や各自の任意で観劇料金を決め、終演後に寄付を受け付けるというもので、チケット収入による売上や利益だけを考えるのではなく、少しでも多くの人に観劇の機会を与えたい、劇場に足を運んでほしいという思いか

らできた仕組みである。

このようなプレビュー公演に訪れた顧客とはつながりを大切にし、後日フィードバックができるようにメールアドレスなどを取得しているという。顧客もこの取組みに理解を示してくれていて、劇場と顧客の相互的な取組みが有効に機能しているといえる。

シティ・シアターはブロードウェイ演劇のような商業劇場とは違い、非営利の劇場として地域の中でなくてはならない劇場として親しまれている。

(2) 三つの教育プログラム

シティ・シアターは教育プログラムにも熱心に取り組んでおり、それは主に三つに分かれる。

一つは地域の学生への団体観劇のマチネ（昼間の公演）である。安価なチケット料金設定によっ



ハンブルグ・スタジオ・シアター

て来場を促し、プロフェッショナルの劇場を体験してもらうことを目的としている。

二つ目は、中学生・高校生を対象にした「ヤングプレイライトコンテスト」という若手劇作家コンテストの開催である。毎年オリジナルの脚本を募集し、選ばれた作品はプロの演出家や俳優の指導を受けることができる。

そして三つ目の教育プログラムとして、それらの作品は同シアターが開催する「ヤングプレイライトフェスティバル」という演劇祭で上演される。ちなみに2016年は同コンテストに300作品以上の応募があり、六つの作品が選ばれた。

新たな顧客創出や劇場への興味関心を促す仕組みとして、若者向けの教育プログラムの充実に力を入れて成功している。全てをフルプロダクトでできる人材がそろっていることが、演劇創作だけではなく多彩な方面のイベントを実現させる原動力になっているのは確かであろう。しかしそれだけではなく、学校側や教員が同シアターの地道な取組みを理解し、信頼関係を育んでいることが大きな成功要因ではないだろうか。

② 人材交流

シティ・シアターはピッツバーグ市にあるカーネギー・メロン大学と密接な関わりがある。カーネギー・メロン大学はコンピューターやサイエンスの分野で世界的に有名な大学だが、芸術関係の学部も非常に優れており、特に演劇科は全米で一、二を争う名門でもある。演劇についてあらゆることを学び、またオリジナルの作品を教授陣の指導のもと生徒達が自らつくり上げることをカリキュラムとしている。

そのような背景から、大学講師の派遣雇用や、大学生のインターンシップの受入れなど人材交流も積極的に行っている。高校生のインターンシップの受入れは、参加することによりカーネギー・

メロン大学の演劇科に進学を希望する生徒にとってはよいアピールポイントになるという相互作用も生み出している。

③ インターンシップ7部門

- ①「開発インターン」は寄付収入を得るための活動とその管理を手伝う。助成金の申請書や報告書のスケジュール管理や作成、支援の源となる新しい財団の調査、寄付者育成イベントの企画などを行う。
- ②「マネジメントインターン」はファンドレイジングやマーケティング、財務管理、開発、理事会の管理といった業務を監督するマネージングディレクターを手伝う。
- ③「マーケティングインターン」はシティ・シアターの売上の増加を目指すため、ブランド価値を高める戦略計画の実施や、地域と劇場を結びつける社会的な取組みを手伝う。
- ④「プロダクションインターン」は技術的な生産面を監督する部門を手伝う。作品の制作スケジュールや財務記録などの管理のほか、技術経験を有する者には特別に技術的な業務もある。コンピューターと数学のスキルは必須である。
- ⑤「教育とアウトリーチ・インターン」は、若手劇作家、学生マチネの教育プログラムの実施や障害のあるお客様の誘導を行う。また、教員用ガイドの研究や執筆、デザイン、ヤングプレイライトのワークショップやコンテスト、フェスティバルの支援など、教育とアウトリーチの現場の代表者として働く。文章力とコミュニケーション能力が必要である。
- ⑥「文学インターン」は演劇資料の研究と発展をサポートする。
- ⑦「専門技術配置」は衣裳、背景デザイン、小道具の資格のある志願者がインターン可能。各分野の有名なプロのアーティストとともに働くこ

とができる。デザイナーや技術者とチームを組み、作品の制作期間中、手助けを行う。シーズンを通して、限られた範囲の上級者しか利用することができない。

このように学生たちが自身の専門性に合わせたインターンシップに取り組むことで、未来の演劇人材が育成されている。

④ ファンドレイジング

シティ・シアターでは総収入の40%がチケット収入、60%が寄付や助成金などで補われており、これはアメリカの非営利組織の劇場では一般的な割合であるといわれる。60%のほとんどは寄付金であり、それはファンドレイジングによって企業、個人から得られている。

シティ・シアターのファンドレイジングは、各ランクによって寄付受付額や寄付者メリットが細

〔表1〕シティ・シアター寄付（個人）

個人寄付種別	寄付金	寄付者へのメリット				
シティ・シアターサークル	15,000ドル以上	全てのプレイライトサークルのメリット	別の二つの非営利団体への寄付	年1回のシティ・シアターのガラオークションへの招待券4枚		
プレイライトサークル	10,000～14,999ドル	全てのディレクターズサークルのメリット	プログラムのタイトルページとウェブサイトでのスポンサークレジット	フランケル賞のチケット2枚		
ディレクターズサークル	5,000～9,999ドル	全てのニュー・プレイ・サークルのメリット	キャストメンバーとの六つのウェルカム・パーティへの招待	別の非営利団体への寄付		
ニュープレイサークル	3,000～4,999ドル	全てのセンターステージのメリット	毎年のディナーへの招待	キャストメンバーとの三つのウェルカムパーティへの招待	四つのオープニングナイトパーティへの招待	劇場の無料駐車場と軽食
センターステージ	1,000～2,999ドル	全てのスポットライトのメリット	キャストメンバーとのウェルカムパーティへの招待	スタジオリハーサルへの招待		
スポットライト	500～999ドル	全てのフロントローのメリット	オープニングナイトパーティへの招待			
フロントロー	100～499ドル	全てのフレンドのメリット	新作無料招待券2枚			
フレンド	1～99ドル	ウェブサイトでの謝辞				

※シティ・シアターのウェブサイト（2016年12月現在）を元に作成

分化されているのが特徴で、企業寄付のランクには「ダイヤモンド(50,000ドル)」、「プラチナ(20,000～49,999ドル)」、「ゴールド(10,000～19,999ドル)」、「シルバー(2,500～9,999ドル)」、「ブロンズ(～2,499ドル)」がある。メリットはランクによってさまざまであるが、ラウンジでのレセプション、オープニングナイトの招待、プログラム広告と謝辞、公演の無料チケットの提供、公演の従業員割引20%などが基本のパッケージとなっている(個人寄付の各ランクは表1を参照)。

このように寄付者へのメリットを細かく提示し、ランクを分けることで、多様な顧客の需要喚起を促しているのであろう。またチケットディスカウントのようにコンテンツそのものに対する割引サービスだけではなく、人と人との対面や対話を重視したパーティの開催をメリットにしている点も興味深い。ファンドレイジングは単なる資金調達的手段だけではなく、それを実施していく過程で地域の人々と積極的に関わっていくコミュニケーションツールになっているのだろうと感じた。

ファンドレイジングにより多額の資金を寄付から得ることで、劇場運営や作品自体にも寄付者の意向が強く反映されるなど、不利益になることはないのだろうかという率直な疑問も生じるが、担当職員曰く、寄付金は自由度が高い資金であり、寄付者とはギブアンドテイクが成立しているということである。寄付者と劇場の関係はいわゆる株主と経営者、協賛社と受益者とは違い、見返りを求めない純粋な支援者という意味が強いのである。

⑤ おわりに

民間企業の所属でありながら公共文化施設で勤務する者にとっては、シティ・シアターの地域に根ざした非営利の劇場運営は、比較的に行うことができる。営利団体は売上を上げ、利益を残す

ことで自社と社会の発展と成長を促す。非営利団体は成果を地域に還元することを目的としてその使命をつないでいく。どちらが正しい行いであるかを判断し、どちらかを選ぶことは、今はできない。

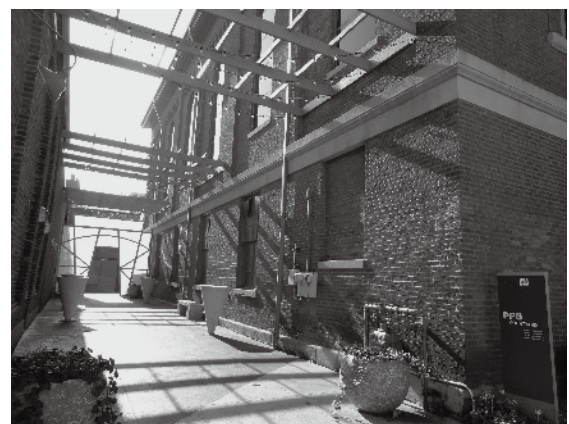
シティ・シアターの芸術監督は言う。「非営利団体にとっての成果とは、アートをどれだけ届けられるかである。チケットがどれだけ売れたかではなく、どれだけ人が来てくれたかのほうが重要である。地域社会との結びつきや貢献を大事にしたい」

氏の言葉は心に響くものであった。これが一つの真理であることは間違いないだろう。

施設概要

シティ・シアター

1975年、ペンシルベニア州ピッツバーグ市で設立。同市内にあるカーネギー・メロン大学との連携や教育プログラムの推進を通して、地域の劇場として住民から親しまれている。



名称	City Theatre
所在地	1300 Bingham Street, Pittsburgh, PA 15203
設立	1975年
URL	http://www.citytheatrecompany.org/

120年の歴史をもつ オーケストラの変革と展望

～ピッツバーグ交響楽団～

① はじめに

私たちは11月17日（木）にピッツバーグ交響楽団（Pittsburgh Symphony Orchestra：以下、PSO）を訪れた。奇しくもこの時期は楽団員によるストライキ中であり、訪問時も「ON STRIKE」と記された立札を持ち、ハインツ・ホール周辺でアピールする楽団員に遭遇した。9月30日に始まったストライキは、私たちの訪問した翌日に、経営陣と団員側のユニオンによる新5カ年契約の合意契約に至った。実に2カ月にわたるストライキが終焉したのである。この最中にCOO自ら時間を割き説明くださったことに心より感謝する。

ピッツバーグ交響楽団は、米国東部のペンシルベニア州ピッツバーグ市にある（人口約30万人、面積151 km²）。かつては鉄鋼生産の中心地として栄えた街である。現在は教育、金融を中心とした産業構造に転換し、地域経済を再生させたほか、学術都市としても名高く、カーネギー・メロン大学、ピッツバーグ大学など、多数の大学が都市圏内にキャンパスを置いている。

② ピッツバーグ交響楽団の歴史

（1）劇場の概要

現在 PSO が本拠地としている「ハインツ・ホール」は、1971年に開館したピッツバーグ文化地区の礎石である。同市の「ゴールドentraライアングル（三つの川に挟まれた地区）」のダウンタウンに位置し、最寄りの駅から徒歩10分という好立地にある。

だが、同楽団が初めからこのホールを使用していたわけではない。楽団創設から1971年9月ま

での間は、カーネギー・ミュージック・ホール（1895年建設・1950席・シアター様式）とオークランド地区（カーネギー・メロン大学付近）のシリア・モスク（1916年建設・3750席・ムーア様式建築）を基盤として活動を行っていた。

1971年に「ハインツ・ホール」を新拠点に据え、現在に至る。この劇場の前身は1927年に建設された「ロウズベン・シアター」と呼ばれる映画館であり、当時は、贅を尽くしたロココ調建築物であった。この映画館は、テレビの出現による来場者数減により1964年に閉館した。ちょうど新たな拠点を探っていた楽団サイドは、劇場視察をした上で1000万ドルをかけての復興改修を決めた。

1971年9月10日に劇場がオープンし、1980年代には増築を、そして1995年（平成7年）には革新プロジェクトと銘打ち、650万ドル（うち400万ドルはハインツ基金から拠出）規模の改装を行った。この時、カーペットも一新。これはピッツバーグの象徴、「ゴールドentraライアングル」を模したデザインのレッドカーペットである。カーペットは1980年代にハインツ夫人により購入されたが、そのときに全在庫を買い占めたため、



「ON STRIKE」という看板を掲げて劇場周辺を歩く団員



ゴールドトライアングルを
デザインしたカーペット

現在も予備があるとのことであった。

この後も約 10 年スパンで改修がなされ、現在では、PSO の壮大な伝統を踏まえた上で次世代の人々が楽しむことのできる世界クラスの装備を備えている。

現在、劇場は貸館も行っており、結婚式、披露宴、卒業式なども行えるそうである。

このホールは壁にも贅沢な装飾が施され、舞台後方の音響板を使用しなくても舞台上での会話が最後列まで聞こえるように整備されているという。また、補聴器補助用のシステムが壁と通路に仕込まれているそうである。

加えて、このホールの 1 階通路はスロープ状になっており、車椅子、手押し車ともに問題なく入退場できるつくりであり、非常にアクセシビリティのレベルが高いと感じた。

さらに、ロビー空間がまた贅を尽くされており、金で縁取られたモールディングやシャンデリアがそこかしこに配置されている巨大空間には一同呆然とした。トマトケチャップで有名な食品会社ハインツ社の寄付金で運営されていることもあり、ダイニングが三つ存在する（モーツァルトルーム / レストラン、サンデイリージェンシールーム・ブランチ / レストラン、ガーデンカフェ / カフェ）。中でもモーツァルトルームの絢爛豪華さは、劇場内併設のレストランとは到底考えにくい。近年ではパトロンのレストランや結婚式の披露宴などの利用もあるという。

(2) ピッツバーグ交響楽団の概要

1895 年、米国最大の鉄鋼の町として栄えたピッツバーグ市に、鉄鋼王アンドリュー・カーネギーらが発足させたピッツバーグ芸術協会により PSO が発足してから、現在 121 年。PSO は全米トップ 10 に入るオーケストラであり、ヨーロッパを中心に世界ツアーを行っている。だが、これまでは決して順風満帆とはいかず、PSO は幾度となく財政難を理由とする破産問題に直面してきたという。

1896 年に初公演を行ったが、14 年後の 1910 年に財政難を理由に解散。この後 1926 年に楽団員の尽力により再結成され、翌年定期演奏会を再開した。これは楽団員が無報酬でリハーサルを行い、さらに各人 25 ドルずつ楽団へ寄付するなど資金を出し合ったことで実現した。

1937 年、PSO はオットー・クレンペラー氏指導の元、オーケストラを再編成した。このときのことを「The Musical Forecast」誌は同年 11 月に次のように掲載した。「ピッツバーグは、一夜で、奇術師によって、野蛮から、文明化されたコミュニティに変わった。彼の名前はオットー・クレンペラー博士である」と。

この後 PSO を国際水準のオーケストラへ引き上げたのは、音楽監督のフリッツ・ライナー氏 (1938-1948)。楽団を磨き上げ、レコーディング活動、世界初演公演の実施等、PSO の存在を際立たせた。この後名だたるマエストロらによる指導の下、PSO は不動の存在感をもつオーケストラへと変貌した。

1995 年には創立 100 周年を迎え、今では年間 50 万人以上の来場がある楽団へと成長した。また、1993 年よりオーケストラを維持するための資金調達キャンペーン（目標額 7,000 万ドル）を行っており、この年、目標額に達した。これはハワード&ビラ・I・ハインツ夫妻による 2,000 万ドルの多額寄付によるところが大きい。



絢爛たるハインツ・ホールロビー



ハインツ・ホール内部

2004年1月、全米で初めてローマ教皇（ヨハネ・パウロ2世）の御前演奏をする機会を得た。この出演はPSOの芸術的卓越性を全世界の音楽界へ周知させた瞬間であった。

この後も世界ツアー（ヨーロッパ・アジア）を行いながら、現在も進化の途を歩み続けている。

（3）歴代の指揮者と音楽監督

1895年に創立し、翌年初公演を初代の首席指揮者フレデリック・アーチャーとともに礎をつくり、現在はマンフレート・ホーネック（2008-）が音楽監督を務めている。歴代の指揮者と音楽監督を左に記す。

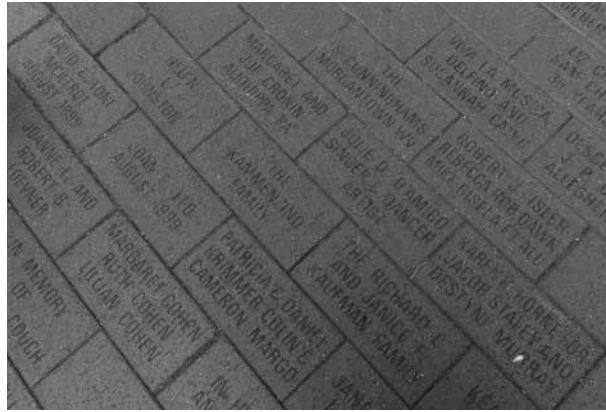
歴代の指揮者と音楽監督一覧	
1895-1898	フレデリック・アーチャー
1898-1904	ヴィクター・ハーバート
1904-1910	エーミール・パウア
1926-1930	エリアス・ブリースキン
1930-1937	アントニオ・モダレツリ
1937	オットー・クレンペラー（客演指揮者）
1938-1948	フリッツ・ライナー
1948-1952	ヴィクトル・デ・サバタ（客演指揮者）
1952-1976	ウィリアム・スタインバーグ
1976-1984	アンドレ・プレヴィン
1984-1988	ロリン・マゼール（音楽顧問）
1988-1996	ロリン・マゼール（音楽監督）
1997-2004	マリス・ヤンソンス
2005-2008	アンドルー・デイヴィス（芸術顧問） ヤン・パスカル・トルトゥリエ（首席客演指揮者） マレク・ヤノフスキ（特権客演指揮者待遇）
2008- 現在	マンフレート・ホーネック

③ ピッツバーグ交響楽団のミッション

PSOのミッションは、ホームページ内で次のように発表されている。

「ピッツバーグ交響楽団は、地域社会を豊かにし、観客のニーズや好みを満たすために最高レベルの音楽を提供する。そして国際的に認められたオーケストラ（PSO）を支援し、スタッフ、ボランティア、理事会のための充実した環境、顧客満足を保証する」

PSOは120年の歴史をもち、全米トップ10のオーケストラに入っており、世界的にも優れたオーケストラである。また、国際的に活躍している指揮者を招き世界ツアーを実施しており、レコーディングを1年に2回行っている。「これは楽団員の演奏レベルがあって成立している」と、



寄付者名の掲示：劇場前の道路の煉瓦に彫刻されていた

COOは誇らしげに語った。「だが現在（訪問時）楽団員によるストライキ中で、運営側として労働基準を満たすという点が難航しており、今後の契約内容について協議中である」とも語った。

このストライキの発端は、楽団の経営改善策に対する方向性の不一致である。かつて栄えた鉄鋼産業の衰退と企業からの資金援助の減少、クラシック離れによる来場者減少などが影響し、同楽団は2015年度に150万ドルの赤字を計上し、累積債務が1100万ドルに膨れ上がった。これを重く見た経営陣は楽員の基本給の15%の削減と人員削減を提案し、実行できない場合は翌年6月までに楽団が破産すると主張したが、楽員側に拒否されストライキに突入した。

この後も協議が続けられ、経営側が大幅に譲歩し、2016年11月18日に新5カ年計画として「確定給付型年金制度」を改め「確定拠出型制度」に移行すること、そして、人員削減案に関しては、引き続き99名の楽団員と2名のライブラリアンを雇用することで双方合意し、終焉したのである。

12月2日、4日には「The Music Has Returned!」と銘打ち、無料のコンサートを開催。PSOはコンサートシリーズを再開し、平穏を取り戻した。

④ 寄付金とファンドレイジングについて

ファンドレイジング、これは長期にわたって寄付者と寄り添う関係性を築くことであり、単発で依頼をしても実を結ばない。よってまたの名を「フレンドレイジング」ともいうそうだが、なんとも十分にじっくりとくる理屈である。

アメリカの場合、地方・都市に関わらず非営利

団体の経営や、ファンドレイジングに関する情報を共有する環境があり、各組織には必ずファンドレイジングのプロの担当者が存在している。

滞在中に訪れたどの劇場・音楽堂、大学においても、寄付者の名前や社名が会場の入口など各所に掲げられていた。ハイツ・ホールの場合は劇場入口付近の地面（レンガ）に彫刻されていたが、このほか、公演時配布のプログラム、座席、ロビー壁面の一部としてバー状に掲示または彫刻されていた。企業にしてみればこれが宣伝効果の一部であり、劇場には寄付金が集約される。このファンド（＝フレンド）レイジングは、双方が満足をした上で結ばれたWin-Winの関係を築けるからこその方策であると考ええる。

ここではアメリカの劇場の手法について記述する。アメリカの劇場運営について、政府からの助成はほとんどないようだ。実際PSOでは年間総予算のうち、16.5%が政府補助金であり、3.6%がチケット収入、このほか8割近くの予算を捻出する必要がある、これを賄うのが企業や個人からの寄付である。

日本では、寄付額に対して3～4割の税制上の優遇措置を受けられる。これに対してアメリカは、全額が控除されるようだ。この政策内容を見ると、ここに日本の寄付文化の発展が遅れている原因の一つがあると考えられる。

PSOでは、マーケティングセールスセクションが中心ではあるが、総スタッフ数の12%が寄付に関する業務に従事しており、寄付行為が経営の根幹をなしている。寄付者の多くは高齢者であり、若い世代の寄付活動への意識が低下していることが昨今の問題となっている。観客層の世代交

代が著しい昨今、新しい層をターゲットとしたプログラムに着手している。プログラムの内容はクラシック、ハイブリット、ポップスの三つである。

オーケストラのミッションとして重要なことは「地域に根付くこと」「教育プログラムに力を入れること」で、中でも「ヤングプロフェッショナルプログラム」が非常に興味深い。これは21～35歳の年齢層をターゲットとした会員制クラブをつくり、彼らの仕事にもメリットが得られるよう、経営陣とネットワークが組めるなどの機会をつくるため調整を行うプログラムであるとのことだ。

⑤ ボランティア組織について

アメリカのボランティアの多くはアトランタオリンピック時のボランティア組織体制（一部会費を払う部門が存在）をベースとしている。これが実に興味深く、参加すること＝寄付をする＝支援をすることになり、PSOではこの手法で「PSA Memberships」という組織を運営している。個人会員は60ドル、家族会員は75ドルを各年納め、公演や宣伝活動を通じてPSOの活動支援を行うことが目的である。何よりも同じ趣味の仲間ができることがやりがいにつながっているようだとのことである。

このような制度は今回訪問した多くの劇場で取り入れられていた。ボランティアは支援を行うことをステイタスと感じ、費用を払い参加し、責任感のある行動を心掛けており、退会する人は少ないということである。

⑥ おわりに

通常時、ホールでは楽団員が練習を行っており、外部の者は立ち入ることはできないが、幸か不幸かストライキ中であることで、ホール及びバックステージを見せていただく機会に恵まれた。120

年以上の歴史をもつ楽団が抱える資金調達問題に直面し、非常に刺激を受けた。今回の訪問は、日本国内ではなかなか体験できない貴重な機会に遭遇したことで、肌で感じとり視野が広がるよい経験をさせてもらったと思う。

2016年11月、この劇場に新たに灯った温かな光が灯し続けられることを、筆者も世界中のPSOファンとともに見守っていきたい。

団体概要

ピッツバーグ交響楽団

人口約30万人のピッツバーグ市に拠点を置く121年の歴史をもつオーケストラ。1895年に設立し、財政難を理由に1910年に解散。1926年に再結成され現在に至る。2004年、アメリカのオーケストラとして初めて、ローマ教皇の前で御前演奏を行った。



ハインツ・ホール外観

名称	Pittsburgh Symphony Orchestra
所在地	Heinz Hall, 600 Penn Avenue, Pittsburgh, PA 15222
設立	1926年
URL	https://www.pittsburghsymphony.org/

「フィラデルフィア市民のために」活動する アメリカ最古の劇場

～ウォルナット・ストリート・シアター～

① 劇場の歴史

～アメリカ最古の劇場の誕生から現在まで～

ウォルナット・ストリート・シアターはフィラデルフィアのウォルナット通りに位置する劇場。アメリカ建国の地であるフィラデルフィアで、現存する英語圏最古の劇場として活動を続けている。

そのはじめは1809年、当時最もポピュラーなエンターテイメントであったサーカスのために開かれた。当時は屋根なしの建築であった。その3年後、初めてのシアタープレイとなる「ザ・ライバル」の上演から劇場として生まれ変わる。長い期間ブロードウェイのトライアウトとしての活動で名を上げたが、1983年にノンプロフィット（非営利）のシアターとしての運営に舵を切った。現在は貸館やツアー公演の受け入れはせず、全ての作品をここで制作し、上演している。

度重なる改築をしながらも、現在も設立当時の

部分を残している。一時は2,200席程度まで増築されたこともあったが、現在は1,100席のメインステージと80席程度のスタジオの二つの上演空間をもつ劇場となっている。

② 劇場運営について

～フィラデルフィア市民のための劇場として～

モットーとしているのは「フィラデルフィア市民のための劇場」ということ。各取組みにもそのミッションに根ざしたコンセプトを感じることができる。

(1) フィラデルフィア市民のための作品上演

メインステージ、スタジオでそれぞれ年間5作品ずつ上演。メインステージでは五つのうち三つがミュージカル、残る二つがストレートプレイで、基本的には7週間の上演だが、人気の場合は延長される。有名な作品を上演することが多い（訪問



メインステージ内部。訪問時は「オズの魔法使い」の公演期間中だった



スタジオでは「A CHILD'S CHRISTMAS IN WALES」というクリスマスにちなんだ作品の上演中で、舞台装置を間近に見学できた

時は「オズの魔法使い」の期間中であった)。

小さな空間であるスタジオで制作される公演は座席数が少ないことから、メインステージに比べて挑戦的になることができ、クリエイティブな作品や歴史的なものに取り組むこともある。

プロダクションは全てこの劇場での上演のために組まれる。ニューヨークやワシントンの役者を採用することもあるが、「地域に根ざした劇場」というモットーのとおり、フィラデルフィアの役者やスタッフを多く雇用しているのが特徴的だ。

マチネや週末はリタイア層を中心にほぼ満席。平日のソワレでも7割の入場者を確保している。フィラデルフィアに多い労働者階級でも観劇できるように、定期会員になれば1公演あたりのチケット価格は単独購入時の5分の1になるのも人気の秘訣。市民に観劇体験を広く届けたいというモットーがここにも生きている。全米でも有数の定期会員数を誇り、そのことから、劇場収入のうち85%をチケット売上が占める(残りの15%は個人や企業からの寄付、助成金など。この内訳はアメリカのノンプロフィットの劇場としては稀な割合となっている)。

また、さまざまな障害をもつ観客へのオプションも用意されている。車椅子席や補聴器の貸出し(全公演)、字幕付き公演、手話付き公演、音声ガイド(1作品につき1日)。このほかにも、たとえば自閉症の子どもたちを対象にした日には客席の照明を明るくしておくなど、ハンディキャップのある市民が劇場や文化に触れられるような配慮を感じるプログラムを展開している。

(2) 教育・普及プログラム

公演制作と同じように重点的に展開されているのが教育プログラムである。劇場収入の15%にあたる寄付金・助成金は、市の人口156万人のうち18万人のフィラデルフィア市民(生徒と保護者、教師)のために使われている。

教育プログラムとしては、彼らが劇場公演で制作するのと同数の10作品が制作されている。メインステージで開催される、読み聞かせの本などを題材にした約1時間の子ども向けのステージが5作品。学校公演として行われるアウトリーチ用の作品が5作品。アウトリーチの作品としては、子どもたちが置かれている問題(いじめや環境問題)を題材にしたものが有料で学校に提供されている。このアウトリーチは有料ながらも低廉に提供されており、生徒1人あたりの負担は1ドル程度で済む。また、フィラデルフィア市が助成するプログラムもあり、アメリカで社会問題となっている食育の指導となる演劇の場合は無料で提供されることもある。

上記の作品制作以外にも、教育プログラムとしてはワークショップのスクールも開講しており、役者志望者のためのトレーニング、オーディション準備といった内容から、大人向けのスピーキングのトレーニングまで幅広く手がけている。俳優によるアウトリーチプログラムもあり、企業向けとしてはコミュニケーションワークショップ、学校向けとしては演技・振付指導など、劇場ならではのノウハウを活かして、コミュニティに入り込んでいく取組みを展開している。

(3) ボランティア

劇場と市民との関係性を見たときに、ボランティアの存在は大きいだろう。

劇場では舞台や役者、ボックスオフィスにバーテンダー等、八つのセクションで年間 900 名が雇用されていて、それぞれに労働組合もある。フィラデルフィアのリタイア層が中心となって登録されているボランティアは、雇用者の行う範囲外の仕事、主にチケットもぎりであったり、障害者用の補聴器の貸出しであったり、チラシ配布・物販など、雇用者の仕事を侵さない範囲で劇場のサポートを行っている。

彼らが受けるインセンティブは、開演後に観劇できるということと、歴史のある劇場と関われるということ。劇場と関われることへの欲びでつながっているようであったのが印象的だ。ウォルナット・ストリート・シアターが“生活の中に劇場があるように”という姿勢で街と関わってきたことが、このサポーターたちを集めるための原動力になっているのだろう。

③ おわりに ～地域のための劇場であるということ、とは?～

このような取組みの先に、彼らが見ているものは何なのだろうか。

人気作を中心としたメインステージ、挑戦的なスタジオ公演の制作。市民の属性を理解し、市民に向けたアプローチで定期会員を獲得するマーケティング。一方で教育プログラムは、それをもとに直接の顧客の呼び水となること＝直接マーケティングを目的とせず、地域に劇場があることの意義を市民に感じてもらうこと。支援者に理解を求めるために社会の中での劇場の存在感を示すこと。

このように広くバランスのよい視野をもっていることが、個人の寄付やボランティアの獲得に結びついているのだろうし、社会の変化に合わせて

劇場も変わってきたことが、設立から今に至るまで 200 年以上の歴史をつないでくることができた要因であろう。

劇場のミッションを考えると、さもなにか高尚な目標を掲げることもあるが、ウォルナット・ストリート・シアターでの「フィラデルフィア市民のための劇場」というミッションは、単純ながらも強い行動力のもとになるのだということを胸に刻んだ。

施設概要

ウォルナット・ストリート・シアター

1809年、当初はサーカスのための空間として設立され、3年後の1812年に「ザ・ライバル」の上演で劇場としての運営が始まる。1983年に非営利化。買い公演や貸館は行わず、上演する全作品を制作している。



名称	Walnut Street Theatre
所在地	825 Walnut Street, Philadelphia, PA 19107
設立	1809年
URL	http://www.walnutstreettheatre.org/

アメリカのオーケストラ運営について

～フィラデルフィア管弦楽団～

① はじめに

豊かな弦楽器の音色と高度に洗練されたアンサンブルで知られる、フィラデルフィア管弦楽団(以下、POA)。1900年に創立されたPOAは、アメリカのペンシルベニア州フィラデルフィアを本拠地とする名門オーケストラである。

この楽団特有の“フィラデルフィアサウンド”は、一説によると、40年以上にわたって音楽監督を務めたユージン・オーマンディが築いたそう。指揮者であると同時にヴァイオリニストでもあったオーマンディは、オーケストラのボウイングに強いこだわりをもち、長い在任期間中に団員の入れ替えを行い、また、自分で団員を連れてきたという。“フィラデルフィアサウンド”がオーマンディのものであるといわれる所以である。

今回、POAが本拠地とするコンサートホールのバックステージを見学することができた。そこで今シーズンで45シーズン目を迎えるという、POAのヴィオラ奏者に遭遇した。彼はユージンに誘われてPOAに入団したという。

このようにPOAには“フィラデルフィアサウンド”が築き上げられた時期からの楽団員もいれば、歴代のPOAの録音を聴いて育った楽団員も在籍しており、その中で“フィラデルフィアサウンド”は今も生き続け、世界中の人々を魅了し続けている。これは、音楽監督や楽団員の努力の賜物であるだけでなく、さまざまな人々のオーケストラへの貢献と支援のおかげである。

そこで、ここではオーケストラを支える側の組織体制を中心に述べる。

② フィラデルフィア管弦楽団の基本情報

(1) 財政難から復活したオーケストラ

POAは2011年に財政難に直面して破産宣告を受け、アメリカの破産法第11条《会社更生法》のもとで再建に向けた手続きに入った。2012年にはその状況下から脱却することに成功し、復活を遂げている。

POAの事業担当者によると、過去30年にわたり、収入は主にチケット収入と録音著作権で成り立っていたが、それでは立ち行かなくなり、2011年に破産に至ったという。現在のチケット収入の割合はこれまでの約半分、そして録音著作権収入は事実上失われた。その代わりに国等の税金からの寄付やPOA自身が集めた寄付金収入に拠っている。

(2) フィラデルフィア管弦楽団の音楽監督

現在、モントリオール出身のヤニック・ネゼ＝セガン(1975年生)が同団の第8代音楽監督を務める。彼は今シーズン(2016-2017)で5シーズン目を迎える。ヤニックはこれまでの実績及び音楽監督としてのリーダーシップが評価され、2016年6月には2025-2026シーズンまでの任期延長が決定した。もし、任期を最後まで全うしたならば、2012年から14年間務めることになり、歴代の音楽監督であるユージン・オーマンディ、レオポルド・ストコフスキーに次いで3番目に長い任期の音楽監督となる。

POAはこの間の2025年に創立125周年を迎える。ヤニックはその年に革新的なプログラムを考えており、2026年にはアメリカ独立250周年を記念してフィラデルフィア市全域を巻き込んだ音楽づくりを行っていく予定である。さら

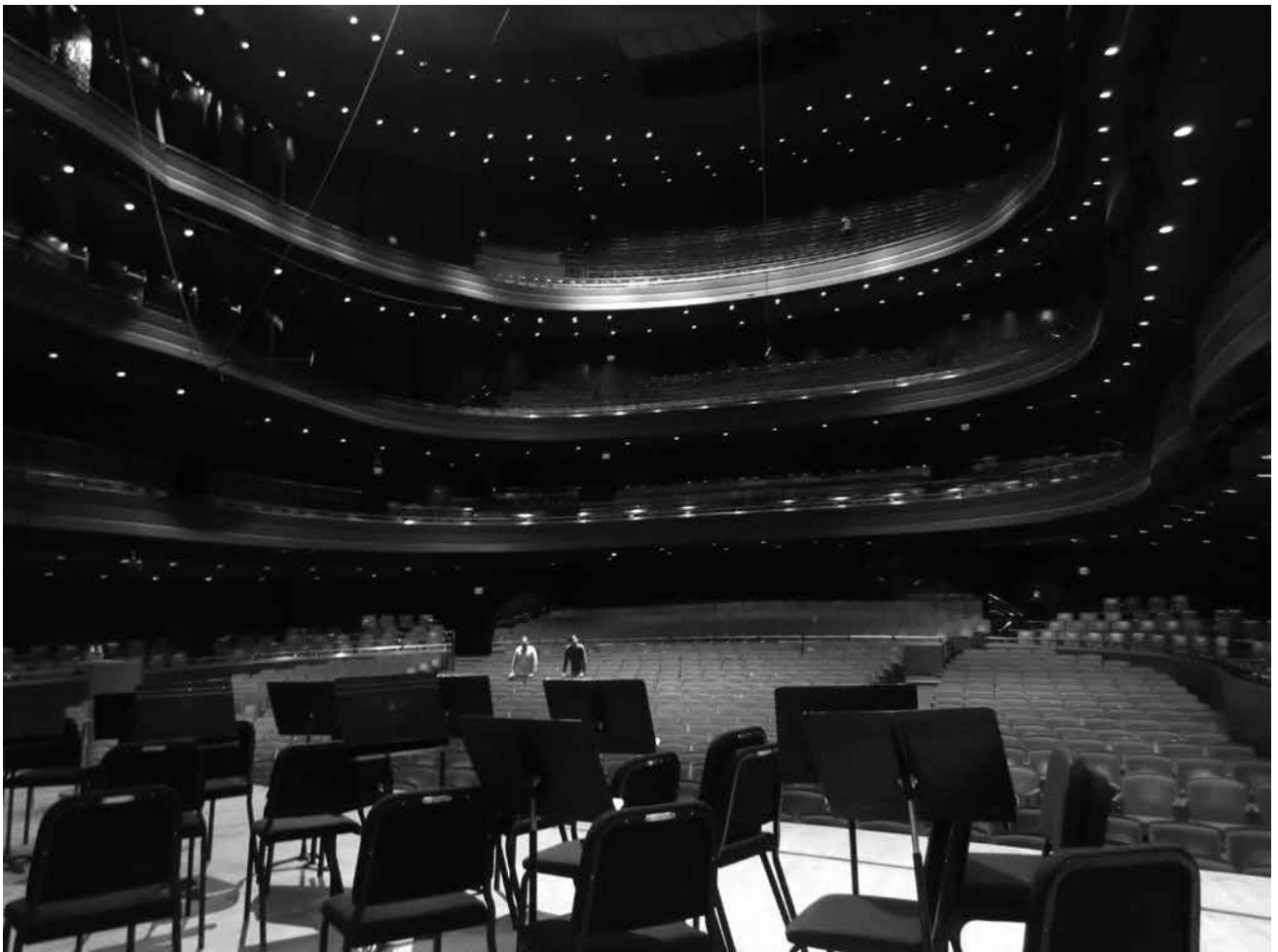
に2020年のベートーヴェンの生誕250年記念の企画も検討しているようだ。ヤニックは、2020-2021シーズンからメトロポリタン歌劇場の音楽監督に就任することも決まっている。^(*)

なお、歴代の音楽監督はフリッツ・シェール(1900-07)、カール・ポーリヒ(1907-12)、レオポルド・ストコフスキー(1912-41)、ユージン・オーマンディ(1936-80)、リッカルド・ムーティ(1980-92)、ヴォルフガング・サヴァリッシュ(1993-2003)、クリストフ・エッシェンバッハ(2003-08)である。シャルル・デュトワは、首席指揮者として活躍した(2008-12)。

(3) フィラデルフィア管弦楽団の本拠地 キンメルセンター・フォー・ザ・パフォーミング・アーツ (KCPA)

キンメルセンター・フォー・ザ・パフォーミング・アーツ(以下、KCPA)は2001年にオープンし、POAの本拠地となっている。KCPAには、ヴェリゾン・ホール(客席数:約2,500席)とパルマン・シアター(客席数:約650席)の二つのホールがある。POAは同センターのレジデントオーケストラであり、ヴェリゾン・ホールで演奏会を開催している。ほかにもレジデントの団体が存在するが、その中でもPOAはここで演奏する機会が最も多い。

アメリカのスタイルでは、オーケストラがホー



ヴェリゾン・ホール(約2,500席)、舞台上から見た客席



フレッド・ジェイ・クーパー・メモリアル・オルガン

ルを所有することが多い。たとえば、本研修で最初に訪問した都市ピッツバーグで見学したハインツ・ホールの所有者はピッツバーグ交響楽団である。

一方、POA は会場を1年間リースしている点に特徴がある。当日舞台裏を案内して下さった事業担当者は「この場所は当楽団のためにつくられ、もともと所有する予定であったが、そのようにはいかなかった。ただし、舞台裏はPOA用として貸し出されている」と述べた。たしかに舞台裏を見学した際、同オーケストラのオフィス、楽器庫や団員専用のラウンジがあった。POA は会場をリースしているとはいえ、事実上の所有者であると考えてもよいのかもしれない。オーケストラがオルガン協奏曲の委嘱を行うのも、ホールと一体になっているオルガンは自分たちのものであるという意識が根付いているからなのではないだろうか？

なお、KCPA の名前は、篤志家のシドニー・キンメル氏が莫大な個人寄付をしたことに由来する。もともとPOAはアカデミー・オブ・ミュージックを所有し、本拠地としていた。アカデミー・オブ・ミュージックは1857年にオープンした全米最古のオペラハウスであり、現在も利用されてい

る。POA は、KCPA がオープンするまで101シーズンもの間、そこで演奏会を行ってきた。

② 世界初演のオルガン協奏曲を聴く

今回、ヤニック・ネゼ＝セガン音楽監督指揮による公演をヴェリゾン・ホールで視察する好機に恵まれた。11月18日に開催されたマチネ公演は、7,000本ものパイプ数を誇る、フレッド・ジェイ・クーパー・メモリアル・オルガン10周年記念のコンサートだった。プログラムはオルガンへの愛情を感じるハッピーバースデーソングに始まり、バーバー作曲「トッカータ・フェスティヴァー」、ピューリッツァー賞受賞者クリストファー・ラウズ作曲の世界初演の委嘱作品「オルガン協奏曲」を経て、最後はサン＝サーンス交響曲第3番「オルガン付き」で終わるという内容だった。

来場者には嬉しいオルガンソロのアンコールもあり、グラミー賞受賞者のオルガニスト ポール・ジェイコブスがオルガン演奏を披露した。なお、2曲目で演奏された世界初演の新作は、POA、ロサンジェルス・フィルハーモニック、ナショナル交響楽団のオーケストラ3団体による委嘱作品で

ある。

POA の演奏会は同プログラムで全3回開催されている。この演奏会の模様は、日曜日の午後1時からフィラデルフィアの公共ラジオ放送 WRTI 90.1FM にて放送された。

この日のヴェリゾン・ホールはリタイアした高齢層で埋め尽くされており、休憩中も周辺の来場者とフランクに会話をしている光景が多く見受けられ、温かい空気に包まれていた。

何よりも驚かせられたのが、冒頭のオーケストラチューニングである。通常はオーボエの「ラ」の音に合わせてチューニングを行うところ、この日はオルガンの「ラ」に合わせてのチューニングだった。コンサートマスターがオルガンにタッチした際に客席から良い意味での歓声があがった。このことからわかるように、POA のオルガン公演を鑑賞して聴衆の温かさを肌で感じる事ができた。

以下に、その理由を自分なりに考察してみたい。

③ POA のファミリー または「POA を支える人々」

(1) オーケストラを支えるファンやサポーター

① POA の革新的・挑戦的な取り組みを応援している人々

11月18日の公演を鑑賞して、この日の来場者は、公演を聴きたくて来場しているだけの観客ではないように見えた。おそらくこの方たちは、POA の革新的・挑戦的な活動を信じているファンや支援者なのではないだろうか？

POA はこれまでに「初」の取り組みを数多く達成している。歴史をたどると、管弦楽団として初の商業スポンサーをつけたラジオ放送出演（1929年 NBC 社）、初の国内テレビ放送出演（1948年 CBS 社）、そして全米のメジャーオーケストラと

して初めてインターネットを通じたポッドキャストでのライブ放送出演（1997年）を行い、40カ国以上の聴衆を魅了した（*2）。

大スクリーンをもつ複数の会場でインターネット2のネットワークを介したコンサートを同時放映したのも、アメリカのメジャーオーケストラとして初の取り組みである。

ヤニックが音楽監督に就任してからは、彼の主導のもとでレコーディングを再開し、ドイツ・グラモフォンからCDをリリースしている。地元の公共放送 WRTI-FM でのラジオ放送も再開し、毎週日曜日の午後に演奏会の模様が放送されている（*3）。

また、1973年にはアメリカのオーケストラとして初の中国公演を行った。2016年3月には POA とモンゴル政府はパートナーシップを組み、2017年に POA は欧米のオーケストラとして初（first western orchestra）のモンゴル公演を行う予定である（*4）。

このように初の取り組みを行おうとする、革新的なオーケストラの起業家精神を支持している人たちがファンであり、このような人々が11月18日の公演会場で見たとおり、オーケストラに対して温かい声援を送っていたのかもしれない。

②地域のオーケストラを応援するファン

日本の場合、首都圏には公益社団法人日本オーケストラ連盟に加盟しているオーケストラ団体が10以上存在するが、アメリカは一地域に一つのオーケストラが原則である。スポーツチームに置き換えて考えるとわかりやすい。フィラデルフィアの人々は、地元のフットボールチームであるフィラデルフィア・イーグルスを、野球チームはフィラデルフィア・フィリーズを応援している。これらのスポーツチームを地元の人々が応援するのと同様に、POA についても地元の熱心なサポーター、あるいは地域の文化レベルを維持したいと



今シーズンの音楽監督がヤニックであることを示すポスター



コンサート後のレセプション会場となる
KCPA内にあるレストラン

考えるファンが支えているのではないだろうか。

(2) 独立した支援組織であるボランティア

ファンやサポーターのみならず、POAにとってボランティアの存在は大きい。POAのボランティアは、POAのためのボランティア委員会という独立した組織として活動しており、その歴史は長い。

1900年にPOAが初の演奏会を開催してから4年後の1904年に女性の委員会(The Women's Committee)として発足したボランティア委員会は、20名の委員でスタート。オーケストラの金銭不足を補うために1万ドルのお金を集めたことがその活動の始まりである。現在では、7つの委員会からなる組織となっており、およそ380名のボランティアが在籍する。この委員会は、オーケストラのために活動する委員と、ボランティア委員会の活動や運営を支える委員から成り、63名の職員が働いている。そして、これまでにPOAのためのファンドレイジングイベントを数多く実施している。

(3) 理事会

オーケストラの運営は事務局とボランティア委員会、音楽づくりは音楽監督および楽団員の役割であるのに対し、理事会はオーケストラの今後の方針を決定し、資金を調達する中心を担っている。現在、53名の理事が活動している。彼らは、オー

ケストラのためにある一定額以上の寄付を年間で調達することが求められている。また、理事は寄付をするだけでなく、寄付者を募る役割があり、POAのために資金調達イベントにも参加するそうだ。

(4) 若手世代

POAは、若手の世代にもオーケストラの公演に足を運んでもらえるように、2011年に「ヤングフレンズ」という登録無料の制度を立ち上げた。対象年齢は21歳から40歳である。

ヤングフレンズになるとチケットを割引価格で購入でき、チケット購入者は、特典としてコンサート前のバックステージツアーや、コンサート後のレセプションなどのヤングフレンズイベントに招待される。コンサート後のレセプションでは、ドリンクを片手にPOAの楽団員、ゲストアーティストや、ほかのヤングフレンズとの関係性を深めることができる。いわゆるネットワーキングイベントをフィラデルフィア管弦楽団が主催しているのである。

現在のヤングフレンズは2,700名だという(*5)。ヤングフレンズのメンバーは、ほかのヤングフレンズとつながることで仕事上のメリットが得られるだろう。一方POA側は、将来的にPOAに何らかのかたちでヤングフレンズが貢献してくれることを期待している。これはWin-Winの関係が成り立つ制度といえるのではないだろうか。

④ おわりに

POA の楽団員と事務局は、新しいシーズンの開幕として予定されていたオープニングガラコンサートの開演直前まで労使交渉を進めていたが、合意に至らず、楽団員によるストライキが始まった。開演時刻から 20 分ほど経過したのち、事務局長が舞台上に登壇し、協定が締結できなかったため、演奏が行われないことを客席に告げた。

結果的に契約交渉は 3 日後、楽団員の給与を 3 年間にわたって上げていき、楽団員も増員して 3 年目には 97 人になるということで合意に至った（給与に関して 1 年目は 2% アップ、2 年目、3 年目はそれぞれ 2.5% アップし、契約最後の年である 3 年目には年間の基本給が 137,800 ドルになるという）（*6,*7）。

日本のプロオーケストラでも、楽団員の年収が 1 千万円を超えるオーケストラは珍しいのではないだろうか。欧米ではアーティストは都市の財産であり、お金をもった人たちがアーティストを擁護するという環境は今も昔も変わらないのかもしれない。アメリカの社会はストライキを起こしても音楽家を受け入れる懐の深さがあり、“アーティストファースト”なのである。

参考 HP

- * 1) フィラデルフィア管弦楽団のホームページより
<https://www.philorch.org/press-room/news/music-director-yannick-nézet-séguin-makes-renewed-commitment-philadelphia-orchestra#/>
- * 2) フィラデルフィア管弦楽団のホームページより
<https://www.philorch.org/press-room/news/philadelphia-orchestra-mourns-death-conductor-laureate-wolfgang-sawallisch#/>
- * 3) フィラデルフィア管弦楽団のホームページより
<https://www.philorch.org/history#/>
- * 4) フィラデルフィア管弦楽団 Playbill 11 月号より
- * 5) フィラデルフィア管弦楽団のホームページより
<https://www.philorch.org/blog/news/little-help-our-friends-young-friends-philadelphia-orchestra-and-academy-music#/>
- * 6) ザ・フィラデルフィア・インクワイアラー：「フィラデルフィア管弦楽団がストライキに入る：コンサートはキャンセルに」ピーター・ドブリン、2016 年
<http://www.philly.com/philly/blogs/the-arts/Philadelphia-Orchestra-votes-to-strike.html>
- * 7) ザ・ニューヨーク・タイムズ：「フィラデルフィア管弦楽団が短いストライキを終える」マイケル・クーパー、2016 年

団体概要

フィラデルフィア管弦楽団

1900 年創立。ペンシルベニア州フィラデルフィアを本拠地として活動する名門オーケストラ。これまでの録音数は 1,800 を超える。2011 年に財政難に陥ったもの立て直しを図り、復活を遂げている。



キンメルセンター・フォー・ザ・パフォーミング・アーツ外観

名称	The Philadelphia Orchestra
所在地	Kimmel Center, 300 S Broad St, Philadelphia, PA 19102
設立	1900 年
URL	https://www.philorch.org/

中心市街地の再生を担った 大学と劇場群

～エマーソン大学／アーツ・エマーソン～

① はじめに

アメリカに限った話ではなく、旧市街地の空洞化・都市の郊外化は先進国での社会問題として捉えられている。ボストンも郊外化の進む街であったが、現在は市政のさまざまな取組みにより、中心地は賑やかさを取り戻している。

その一翼を担ったのが今回訪問したエマーソン大学（2010年からはアーツ・エマーソンという組織としてプログラムを運営するようになった）と、その大学が運営する劇場群だ。エマーソン大学の取組みと運営される劇場について述べたい。

② エマーソン大学とボストン市との関係

演劇分野、放送分野で特に有名であるエマーソン大学は、現在はボストン市の中心部において大学と劇場運営を行っている。かつてはもう少し離れた場所（徒歩で10分程度）にキャンパスを構えていたが、地価の高騰によってボストンからの移転を検討していたところ、ボストン市から中心地の空きビルへの誘致を受け、この場所に移ってきた。

空洞化していた中心地の活性化を期待していたボストン市は、大学にいくつかのビルを無償で提供。提供する条件は、今では使われなくなってしまった劇場を再生し、一般市民に向けた作品上演を通して、市街地に劇場を取り戻すためのプログラムをつくってほしいというものだった。

③ エマーソンがもつ劇場 ～ボストンの歴史的劇場群～

現在、エマーソンがもつ劇場は七つある。主な劇場はパラマウント・センター、マジェスティック

ク・シアター、コロニアル・シアターなど、商業的なミュージカルにも適した600～1,000席以上のキャパシティをもつ空間のほか、200席程度の劇場から80席程度のスタジオまで、大小さまざまな空間を有し、多彩なプログラムを展開している。今回の訪問で見学できた中からいくつか特徴的だった部分を振り返りたい。

（1）マジェスティック・シアター

マジェスティック・シアターは1,200席の劇場で、なによりその装飾がたいへん美しいのだが、市から提供された時点では全く活動のない劇場で、壁は緑にペイントされていた状態だった。そこから建物が完成した1903年当時の姿を取り戻そうと、大学の投資によって現在の状態に復元された（市からは建物の提供だけで、修繕費用は大学が負担している）。

劇場の内装はロココ調の絢爛豪華な姿であるが、なにより美しかったのは、建設当時のおそらくまだガス灯が主流だった時代に使用された電気照明と同じ暖かみのある色を、約4,000球のLEDを用いて再現した照明デザインだ。エジソンがデザインしたという歴史的な照明デザインを現代に蘇らせ、今ではボストン市の歴史的建造物に認定されている。修復前の段階では映画館として利用されたのが最後だったこともあり、この姿に戻すまでに10年の期間をかけたというが、大学としては価値のある投資だったと判断しているとのことであった。

（2）コロニアル・シアター

コロニアル・シアターのオーチャードステージは1,700席。こちらもたいへん古い建築であるが、「オクラホマ！」や「ポーギーとベス」が初演さ



装飾が美しいマジェスティック・シアター

れたほど、ミュージカル史に名を刻む劇場である。現在はリノベーションの途中であるが、こちらもかつては天井が抜けていたような状態からの復元を目指した取組みが進んでいる。

(3) その他

ほかにも空きビルをリノベーションしたスタジオ空間など、ミュージカルに限らずコンテンポラリーなものまで、多ジャンルの公演がこの劇場群の中でさまざまに展開されている。

また、それぞれの劇場の上層階にはリハーサル室やキャンパス、学生寮も配備されるなど、大学の機能もこのエリアに集約されている。

④ 市から大学へ託された期待

中心地の再生を劇場・大学が担うことを期待して、中心地のスペースの提供を受けたエマーソン大学。そのときの条件には、大学が有する劇場でありながらも、市民向けのプログラムを優先すること、という内容が含まれていた。

今回の訪米の中では大学がほかにも2カ所含まれていたが、他の大学では大学の施設は学生が使うことが想定されていたし、日本の大学においても、大学内の施設は市民のためではなく学生のプ

ログラムにプライオリティを置いて設置されているのが定石であろう。大学が劇場の運営に関わる場合でも、プロの公演をマネジメントするよりも学生にとっての学びがあるか、活動の場があるか、ということが重視されると思うが、エマーソン大学においてはプロフェッショナルなプロジェクトを市民に向けていかに揃えるか、提供するかという姿が印象的だった。

そのため、学生の訓練には苦勞することも多いと大学側は語るが、技術、ボックスオフィス、もぎりなど、さまざまなシーンに工夫を重ねてなんとか学生とプロフェッショナルが協働できるように運営しているようだ。

現在、この劇場運営はアーツ・エマーソンというエマーソン大学の組織が運営を担っている。アーツ・エマーソンと市の間にはパートナーシップがあり、市の会議やイベントでも劇場が活用されている。先日は人種問題を扱う会議が開催され、市長はじめ市の関係者も多く劇場を利用している。

このように、市としては、街の活力の源としての大学と劇場に期待を抱いてこの地域一帯をエマーソンに託し、その目論見は大いに成果を上げているようにみえた。



コロニアル・シアターのロビー

5 劇場は街に どのような変化をもたらすか？

廃墟だった場所が再生され新たな価値を生み始めている場所としては、今回の研修でみたブルックリン・アカデミー・オブ・ミュージック (BAM) のピーター・ブルックの劇場や、ラ・ママ実験劇場の新しいスペースも挙げられる。しかし、それらの劇場には「見つけた・もっていた」という能動的な理由があったのに対して、ボストン市から誘致されたエマーソン大学の立場はそれらとは異なり、行政の関与する、都市の再生において役割を担った劇場、ということができる。

日本の文化行政でも中心市街地の再開発の際に劇場が誘致される（近年であれば駅前開発の長野市や中心商店街の久留米市）ことはあるが、このボストンの再生劇については、その最も羨ましい事例を目の当たりにしたのでは、ということを感じる。もちろん、大学が劇場との関係を深めているという近年のアメリカのトレンドもあり、日本とは事情は異なるにしても。

アーツ・エマーソンが掲げるミッションは、アートを通じてさまざまな人々と会話すること。世界都市であるボストンには140カ国もの人々が住んでいる。多様なバックグラウンドをもつ、過去に全く共通点のない人々が一つのコミュニティをつくり、未来にどのように共存できるかという課題の中で、たとえば、素晴らしいアーティストを目の前にすることでコミュニケーションが生まれる——、そうしたビジョンを描いている。日本においてはそのように複雑化した多民族の街はあまり

ないと思われるが、ボストンはLGBTに対しても世界でいち早く権利が広がっていったように、多様性をどう受け止めるか等、文化に対して常に頭を働かせている街だ。

アートを通して人々のコミュニケーションに変化を、という視点は、日本においても、数値には表せないような「豊かさ」「生きやすさ」を街や生活の中につくり出すために重要であるということ、改めて実感する場所であった。

施設概要

エマーソン大学／アーツ・エマーソン

ボストンの中心部周辺にキャンパスをもつ演劇・放送分野に強い大学。市から無償で譲り受けた建物を活用し、大学と劇場の運営を行っている。



エマーソン大学の入る建物の一つ

名称	Emerson College / Arts Emerson
所在地	Emerson College, 120 Boylston Street, Boston, MA 02116
設立	2010年（アーツ・エマーソン）
URL	http://www.emerson.edu/ https://artsemerson.org/

大学と劇場経営

～イエール大学 演劇大学院～

① はじめに

イエール大学は、1701年創立。ハーバード大学等と並ぶアメリカ有数の名門大学（私立）であり、卒業生には著名人も多い。学費は年間5～6万ドルといわれるが、学生の大半はそれ以上の奨学金をもらっており、優秀な学生が学べる場となっている。文系、理系科目に加え芸術系専門大学院もあり、演劇大学院はその一つである。

イエール大学・大学院の在籍学生数は約12,000人。ニューヨークから特急電車アムトラックで1時間半余りのニューヘイブン市にある。ニューヘイブン市は人口13万人の小さな町であり、まさにイエール大学のための学園都市といえる。

② イエール大学演劇大学院のカリキュラム

イエール大学演劇大学院はアメリカ国内で最高峰の演劇大学院であり、1925年に創立された。

演劇のプロになるための実践的な経験とトレーニングを積む場である。3年制で約200人が在籍している。具体的には、アクティング（演技）だけでなく、ディレクティング（演出）、劇作、デザイン（衣裳、照明、セット、プロジェクション）、サウンドデザイン、ドラマトゥルギー、ステージマネジメント、テクニカルデザイン及びプロダクション／シアターマネジメントといった、演劇をつくるための九つの学科を備えている。

学科の中では演技が一番人気だが、演劇の舞台をつくるために必要な裏方を含むあらゆる職種に学生が配分されており、実演者養成が多い日本の芸術系大学とは趣が異なる。劇場マネジメントの方法論は、若者が劇場で働くための知識をもち合わせていないことから50年前に始まり確立されてきたというから驚きである。

学生200人に対して講師は100人在籍という、学生にとっては非常に贅沢な環境である。学生は在学中、1期ずつさまざまな業務を経験できる

というのも、将来劇場への就職を視野に入れた場合、自分の適性を見極めるのに役立つであろう。学生は、講師から指導を受けながら、予算、人事管理、契約交渉、アーティストの招聘、マーケティングプラン、助成金申請等も担当する。決して青天井というわけではないが、必要な予算は与えられる。



イエール・レパートリー・シアター
外観正面。もとは教会だった

ここでの予算作成は、学生にとって実際に舞台を形とするために必要な金額を考える重要なトレーニングとなる。

③ イェール・レパトリー・シアター

アメリカでは、芸術系学部の大学が劇場（それも本格的な歴史ある劇場）を所有している場合が多い。イェール大学演劇大学院では、イェール・レパトリー・シアター（以下、「イェール・レップ」という）をはじめ三つの劇場を運営している。

ほかに大学院の建物の地下に200席と70席のブラックボックス型シアターがある。ここはイェール・キャバレー（キャバレー形式の劇場の意味）と呼ばれ、学生が運営している。イェール・キャバレーでは、1シーズンに学生が選んだ18作品を上演する。

イェール・レップは大学院から歩いてすぐの別の場所にある。イェール・レップはもともと教会だった建物を改装し1966年にオープンした。客席数は478席。ここでは、1年に全部で5作品を上演し、すべて一から制作する。いわば医学部の学生が大学病院で研修医として働くのと同じように、学生は大学内の劇場で演劇舞台の実践を学ぶ。

イェール・レップの総予算収入のうち15%がチケット収入等、残りは助成金や大学からの寄付金で成り立っている。アメリカの劇場では一般的に40～50%が寄付といわれているから、上記の数字だけでも恵まれていることがわかる。たとえ赤字になっても教育目的のため大学からの寄付金で賄われ、公演が中止に追い込まれることはない。

資金が潤沢であるためアメリカの一般的な劇場より出演料が高く、全米から劇作家や俳優を招聘できる環境にあるが、日本でよくあるように集客のため有名な俳優を起用することはない。極力イェールゆかりの役者を起用するようにし、アーティストがリスクをとりながらもニューヨークの

大舞台に向けて試す場にもなっている。また、そのような俳優が出演することが地域の劇場として支援される理由でもあるのだろう。地域人材との連携が地域劇場に欠かせないのは日本も同様である。

全米の地域劇場はどこも赤字経営であり、チケット代から収益を得る商業劇場とは異なる。イェール・レップは、非営利だが理事会はない。そのため芸術監督や経営責任者は大学の傘下であり、理事会に左右されることはない。

地域劇場であるイェール・レップでは、学校をはじめ地域に協力、連携、場所を提供して事業を拡大してきている。大学から地域にアウトリーチに行き、コミュニティで教え、たとえば、学生が中学生のメンターになる方法を検討するようなこともある。イェール大学では演劇以外の学部でも地元の公立学校と密接に関わり、学校内でイニシアチブを握っているようである。日本の公立学校は教育委員会の傘下にあるが、アメリカでは、学校ごとの裁量に委ねられている部分が多いのではないだろうか。そして、劇場が学校や地域コミュニティの中にこのように自然に溶け込んでいるのは、ニューヘイブン市がイェール大学によって成り立つ町であるという、強固な背景に裏打ちされているためだろう。

④ ファンドレイジング

ファンドレイジングとは長期的に寄付者との関係性を築くことであり、たった1度依頼をするだけで寄付がくるものではない。そのためフレンドレイジングとも呼ばれることは、他のページでも述べられているとおりである。寄付者となりうるのは、その劇場の演目を気に入ってくれている人である。彼らの目的や価値を知り、複数の寄付者をもっておくことが資金を絶やさないための方策である。



大学院での講義の様子

寄付者を増やすためには、さまざまなイベントを開き、寄付者になりそうな人やイエールの卒業生等を招き、劇場のミッションや公演内容について説明する。芸術に興味のある人は多いため、ブロードウェイにもっていく作品のショーケースやバックステージツアーなどを開催するのも効果的な方法である。

相手が個人であれ企業であれ、そのニーズを把握し、劇場のことを知ってもらい、劇場の中に足を踏み入れてもらえるかが重要である。大企業スポンサーはアメリカでは減少傾向にあり、代わりに劇場業界に興味のある企業や地域の企業と個々にスポンサーシップを結ぶことが増えている。ネーミングライツも地域劇場では一般的ではない。1,000万ドルの予算規模ならば5～6人がファンドレイジングの業務にあたる。

一方、アメリカでは劇場を拡大しようとする場合、大きな金額が動くため、自分の名前をホールやホール内の部屋につけたいという個人スポンサーは多い。実際、アメリカではどこの劇場にもホール入口の目立つところに寄付者の名前や金額が刻印されていたり、客席の椅子に名前が刻まれていたりする例をよく見かけた。まさにアメリカ人にとって寄付はステータスなのである。個人の場合、寄付金額が全額控除対象となる。アメリカでは、企業でも個人でも寄付をすると税制上かなり優遇されることも、寄付文化が醸成されている理由の一つであろう。

アメリカにおける一般的な理事会では、理事はコミュニティのリーダーや企業のリーダーなど裕福な人であり、金銭的な援助をすること（または寄付者を連れてくること）が条件となる。自らの

利権を主張するような理事会ではないのだろう。

日本の大学における寄付者の多くは卒業生であり、母校への愛着から寄付をする。イエールは大学内に劇場があることで、寄付者は卒業生だけでなく、芸術を媒体とするコミュニティへと広がっている。それが、ともすれば狭い学内にとどまりがちな大学が、劇場をもつ意義の一つなのかもしれない。

⑤ マーケティングとコミュニケーション

ニューヘイブン市は小さな町なので、イエール大学の観客のターゲットは20マイル（32km）圏内にとどまり、ニューヘイブンの地域の人々やイエールの学生が中心となる。イエールで初演した作品はいずれ劇場のメッカであるニューヨークで上演されるので、わざわざ遠方から来る観客はいない。アメリカ東海岸の地域劇場は、ブロードウェイに向けて試験的なトライアルの場を担っている場合が多い。

顧客の減少が課題になっているイエール・レップでは、チケット代をこの年10ドルまで値下げし、映画館より安い価格にしたが、最近では映画館も閑散としている。むしろ今の競合相手は映画館ではなく、顧客の減少はインターネットや多様な娯楽が劇場まで行かなくとも楽しめるようになったことに起因している。技術の発展とともに劇場の観客は減っている。しかし、劇場では実際その場にいる人同士が反応し合い、感情や気持ち共有することができる。そのため公演後にトークバックの場を設けることもある。昔は劇場といえば社交の場であり、そこに集った人々がロビー

で会話を楽しむ場であった。インターネットが普及し、面と向き合ったコミュニケーションが減った今だからこそ、そのような劇場の役割が再認識されているのではないだろうか。

一方でインターネットは、今や広報の重要な手法である。以前は、広告といえば新聞や雑誌の広告が主だったが、今は有名人を劇場に招待すると、彼等が自ら SNS で公演の魅力を発信してくれる。もっとも、これは芝居小屋のように連日同じ公演を行うような劇場では有効だが、1 回限りの単発公演では難しいので、事前の PR ショーケースの場が必要である。それに加え日本では、超高齢化社会によりインターネット弱者への対応が課題となるだろう。

もちろんイエールは非営利団体なので、有名な俳優を招聘することはない。コミュニティを離れると地域劇場での集客は厳しくなる。マーケティングとしては、観客がどこにお金をかけているのかを知ることが重要である。その傾向を見ると、チケット代を安くすることが必ずしも集客に結びついておらず、観客は金額ではなく自分が好きな作品を選んでチケットを購入していることがわかる。チケット購入動機が金額ではなく公演内容であるならば、薄利多売ではなく公演内容の魅力の PR に努めるべきである。

⑥ おわりに

イエール大学演劇大学院が設立されてすでに 90 年以上が経過した。劇場での仕事を見据えた教育システムという意味では、日本の芸術系大学より大分先行している。また、イエール大学をはじめアメリカでは芸術系学部が総合大学の中に含まれているためかもしれないが、劇場を運営する中で実演者と裏方の人数が適正に配分されていると思う。日本の芸術系大学でも実演者養成だけではない劇場人養成の視点が必要だろう。

劇場へ足を運ぶ人が減っている現在、大学の中にある劇場は、学生が学ぶ場というだけでなく、そこに集まる人々が気持ちを共有し合う場であり、地域住民の教育、学びの場でもある。日本では、さまざまな利権争いから地域と大学との連携がうまくいっていない場合が多い。他方、アメリカでは近年大学と劇場が密接に関わるケースが増えている。それは、劇場が地域住民とつながる場所として地域での存在価値を高め、芸術を通して多様な人々をつなげる有力な方法となっているからなのかもしれない。

概要

イエール大学 演劇大学院

1925 年創立。プロの演劇人になるため実践的な経験とトレーニングを積むための大学院。3 年制。芸術修士 (MFA) の学位を授与。現在 200 名在籍。イエール・レパートリー・シアターと学生主体のイエール・キャバレーを運営している。



イエール大学演劇大学院外観

名称	Yale School of Drama
所在地	222 York Street, New Haven, CT 06511
設立	1925 年
URL	http://drama.yale.edu/

時代とともにその役割を大きく変えた劇場

～シューベルト・シアター～

① はじめに

アメリカ合衆国コネチカット州南部に位置する都市ニューヘイブンは、人口約13万人を有し、名門私立イエール大学がある学術都市として栄えている。シューベルト・シアターは非営利団体が経営する劇場としては、ほかとは少し異なる発展を遂げた劇場と考えられる。シューベルト・シアターの歴史や運営、とりまく環境に触れながら同劇場の個性について述べたい。

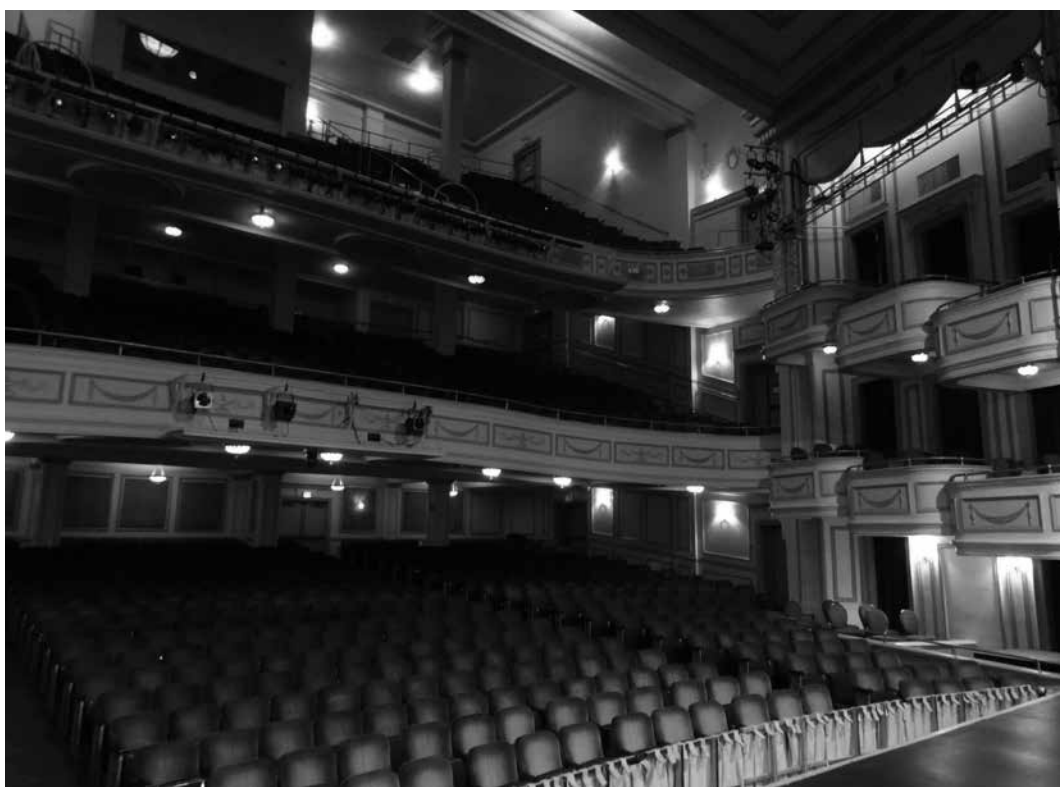
② シューベルト・シアターについて

(1) トライアウトシアターとしてのシューベルト・シアター

ブロードウェイで一番大きな興行主「シュー

ベルト・オーガニゼーション」の代表でもあったシューベルト兄弟は、ニューヨークに最初のシューベルト・シアターを開いた2年後の1914年、コネチカット州のニューヘイブンに2番目のシューベルト・シアターを設立した。現在で102年の歴史をもつ劇場となっている。

ニューヘイブンのシューベルト・シアターは、美しく魅力的なカフェやレストランが並ぶ賑やかなダウンタウン地区の中心にある。イエール大学も最寄りという立地条件や、ニューヨークに近いことなど恵まれた環境の中で、ブロードウェイ公演前の作品を上演するトライアウトシアターとして演劇界のプロデューサーや作家から人気を博した。開館以来、300作品以上の世界初演と、50作品以上のアメリカ初演を含む600作品以上のトライアウト作品が上演されてきた。座席数も1,600



シューベルト・シアター ステージ

席と限りなくブロードウェイの劇場に近い構造となっていることも特徴であり、ニューヨークを意識した設立者シューベルト兄弟の思いが感じられる。

ちなみに、世界初演した最初の偉大な作品は1916年の「ロビンソン・クルーソー」だといわれており、このような数々の素晴らしい作品を上演したことから「ナショナル・グレイテストヒッツの生誕地」というタイトルを獲得しているほどであった。

下の写真は同シアターのホワイエやロビーに展示されているものだ。名作「王様と私」や「サウンド・オブ・ミュージック」もここで初演され人気を博し、ブロードウェイ公演に至った。また、年表（下・左の写真を参照）に表記されている★や◇マークにも意味があり、<★★★★=世界初演>、<★★=アメリカ初演>、<★=トライアウト作品>、<◇=ツアー作品>というように、一目でシューベルト・シアターのすごさがわかる資料となっている。

もちろんこの劇場でトライアウトしたが、ブロードウェイ公演が実現しなかったものも多くある（それらの作品は「ボム・イン・ザ・ニューヘイブン〈ニューヘイブンでの大失敗の意〉と呼ばれたりもする）。また興行的なりスクヘッジとして、あえてこの時点で中止する作品もあったという。ここでの評判がニューヨークでの成功を左右したのである。

(2) 貸館としてのシューベルト・シアター

劇場は1976年に閉鎖され、取り壊しの危機に瀕したこともあったが、地域の多くの人の助けで7年間保存されたのち、当時の内装を残したまま修復され1983年に再開した。

そのときからシューベルト・シアターはブロードウェイのトライアウトシアターという役割から離れ、地域の文化的活動の中心となる資産として発展することになる。現在はブロードウェイの上演作品や音楽公演、地域のエンターテインメントを貸館公演することに加え、教育やアウトリーチプ

<p>the Consul Death of a Salesman The King and I (Hal Brynner & Gertrude Lawrence) A Tree Grows In Brooklyn Joan Just Me, Kate The Rose Tattoo Big (Audrey Hepburn) All Joy (Elsie Strach & Helen Gallagher) Night Into Egypt (Zora Mastel) Number of the Wedding (Ethel Waters) 13 The Shrike Gentlemen Prefer Blondes Don Juan in Hell The Fifth Season Wonderful Town (Rosalind Russell) Camino Real I Am A Camera (Julie Harris) The Fourposter 54 Taa & Sympathy (Deborah Kerr) The Tea-house of the August Moon Sabrina Fair Time Out For Ginger The Prescott Proposals John Brown's Body</p>	<p>★ Red Roses For Me ★★ Fallen Angels ★★★ My Fair Lady (Julie Andrews & Rex Harrison) Strip For Action (Hil Linden) Can-Can Bus Stop</p> <p>1956-1957 ★★★ Girls of Summer ★★★ Bells Are Ringing (Judy Holliday) ★ Long Day's Journey Into Night ★★★ Visit To A Small Planet Fanny ★★★ Ziegfeld Follies (Beatrice Lillie) ★★★ This Sin of Pat Muldoon (Elsie Strach) ★★★ The First Gentlemen ★★★ New Girl In Town (Gwen Verdon)</p> <p>1957-1958 ★★★ Copper and Brass ★ Time Remembered (Helen Hayes & Richard Burton) Middle of the Night (Morris London) ★ The Rope Dancers ★★★ The Dark At The Top Of The Stairs Cat On A Hot Tin Roof ★★★ Sunrise At Campobello (James Earl Jones) The Diary of Anne Frank ★ The Visit (Alfred Lunt & Lynn Fontanne)</p> <p>1958-1959</p>	<p>★★★ Period of Adjustm ★★★ All The Way Home ★★★ Show Girl (Carol Channing) The World of Suzie ★★★ Mary, Mary ★★★ The Happiest Girl I ★★★ Far Country Once Upon A Matt The Music Man</p> <p>1961-1962 ★★★ Milk and Honey ★★★ The Caretaker ★★★ A Cook for Mr. Gen ★★★ A Shot In The Dark ★ The Complaisant Lov The Tenth Man Gypsy (Bernadette Peters & Nine O'Clock Revue Take Her She's Mine A Gift of Time (Henry F ★★★ New Faces of 1962 ★ No Strings ★★★ A Funny Thing Happen On The Way To The Irma La Douce</p> <p>1962-1963 ★★★ Come On Strong (Rae J ★★★ Seidman and Son ★★★ Calculated Risk (Gwen Ca</p>
---	---	---

上演作品年表



「王様と私」の初演俳優 ユル・プリンナー

プログラムも実施するなど、多くの人に舞台芸術を提供するという使命を担っている。また近年では、世界初演やトライアウト作品を再現することで、それまでのレガシーを再生しようとする試みもなされている。

今日ではシューベルト・シアターはコネチカット州パフォーミングアーツ協会（CAPA）が所有し、運営している。毎年10万人以上の観客が来館し、劇場経営もその収益性の高さから地域社会における重要な経済的交流と成長を促すエンジンの役割も担っているといえよう。

③ ファンドレイジング

シューベルト・シアターの財源は85%がチケット販売による営業収入で、15%がファンドレイジングによる寄付金によって賄われている。アメリカの一般的な非営利団体の約40%がチケット収入、寄付金が60%であることと比べると、これは非常に優れた経営体質といえるだろう。

シューベルト・シアターの積極的な貸館活用が安定した収入源になっているのである。劇場の用途は多様で、舞台芸術だけではなく、企業イベントやプライベートパーティまで幅広く利用できる仕組みをとっており、リージョナルシアターとしては少し変わった運営方針ともいえる。研修時はザ・リンカーン・モーター・カンパニーのプロモーション期間中で、通りに面したガラス張りの通路に設置されている車両は、まさにショーウィンドウの展示のようであった。

では、このように優れた経営基盤をもつシューベルト・シアターにとってファンドレイジングは果たして必要なのだろうか。エグゼクティブディレクターに「85%の営業収入であるならば、寄付金に頼らず独立採算で劇場運営が可能なのではないか」と、率直な質問を投げかけてみた。答えとしては、現状の席数やチケット単価設定により収

益性は限られていることや、赤字興行の補填などを考えると独立採算は厳しいことから、ファンドレイジングは大事な運営要素の一つとして位置付けているとのことであった。

しかし、私見を述べると、シューベルト・シアターはファンドレイジングによって総収入の15%を寄付金によって獲得している。寄付金の割合が少ないのは、ファンドレイジングを単なる財源を充足する目的で行うのではなく、地域との関係性を深める手段として活用することに重きを置いているからだと考えすることはできないだろうか。ファンドレイジングとはこのように、地域との関係性を築くことで財源を獲得する面と、地域との関係性自体を深める手段となる面をもち合わせており、どちらに比重を置くかは劇場の運営方針によるところが大きいのであろう。

④ ボランティアについて

シューベルト・シアターのボランティアはアメリカでも珍しい会費制による仕組みをとっている。1シーズンに40～50ドルを寄付として支払うことで「シューベルトスターズ」という会員になることができる、というものである。自分が集団に属しているという帰属意識を高め、ボランティア業務に対して責任感を醸成することで、無断欠勤などを防ぐことができるという。しかし年間に公演を無料鑑賞できるメリットもあり、支払った対価を得ているという意味では、ボランティアではなく相互作用を用いたファンドレイジングによる支援者であるとも考えられることでもできよう。

5 教育プログラム

シューベルト・シアターの教育プログラムの一例を紹介する。

■「シューベルトサマーシアター & アーツキャンプ」

コネチカット州の5～8学年の生徒を対象に、コーベレイティブ・アーツ・アンド・ヒューマニティーズ・ハイ・スクール という学校で1カ月間サマーキャンプを実施しており、生徒は興味関心に基づいて演奏、演技、ダンス、テクニカルシアター、デジタル写真、ショートフィルムなどのさまざまなコースから芸術を学ぶ機会を得る。

■コネチカット州パフォーミングアーツ協会「コミュニティー・コネクションズ」

コネチカット州パフォーミングアーツ協会「コミュニティー・コネクションズ」とはニューヘイブンに拠点を置く非営利団体による組織で、舞台芸術を体験する機会がない地域の人たちに来館してもらうことを目的に、地域の100以上のグループにシーズンごとの無料の公演チケットを配付している。

■「アート・イン・アクション」

「アート・イン・アクション」はブロードウェイの公演テーマについて学生に教えるプログラムで、過去のショーには「キンキーブーツ」「レ・ミゼラブル」「ワンス」「マチルダ」などが含まれる。

6 まとめ

シューベルト・シアターは時代の流れの中でその役割を変え、現在では貸館主体による劇場運営によって高い収益を安定的に獲得している。アメリカの非営利団体による劇場としては稀に見る経

営体質である。しかし、ファンレイジングを重要視する点や地域への奉仕を考えた教育プログラムに見られるように、利益至上主義というわけではない。むしろ自助努力による地域還元サイクルがうまく機能している成功例ではないだろうか。そう考えると現在のシューベルト・シアターは地域や住民の需要に応じた劇場スタイルへ進化したと考えるべきであろう。

日本も貸館収入が大半を占める公共文化施設は多い。しかし、その利益をどれだけ有効に使えているだろうか。これからもニューヘイブンのシューベルト・シアターを事例に深く考えていきたい。

施設概要

シューベルト・シアター

1914年にコネチカット州ニューヘイブンに設立された102年の伝統を誇る歴史ある劇場。ブロードウェイへのトライアウトシアターから貸館主体に役割を変化させた特殊なノンプロフィット（非営利）シアター。



名称	Shubert Theatre
所在地	247 College Street, New Haven, CT 06510-2419
設立	1914年
URL	http://www.shubert.com/

リージョナルシアターの歴史と ロング・ワーフ・シアター

～ロング・ワーフ・シアター～

① はじめに

(1) リージョナルシアター

ロング・ワーフ・シアターや、今回研修地で訪問した演劇系の劇場は、いずれもリージョナルシアターと呼ばれる運営形態の劇場であった。ロング・ワーフ・シアターをはじめ、別の報告に述べられている劇場についても俯瞰的に理解するために、まずはアメリカにおけるリージョナルシアターについてみていきたい。また、リージョナルシアターの財政基盤や経営体質に大きく影響するアメリカの寄付と税制についても再確認していく。

リージョナルシアターは直訳すると「地域の、地方の劇場」という意味になる。1940年代末にブロードウェイなどの商業演劇とニューヨークに集中した演劇活動に対して異を唱える運動が起こり、これがきっかけになり広まった劇場の運営形態のことである。

独自の演劇活動を地域に立ち上げる拠点としてリージョナルシアターは各地に広まっていった。その過程で、脱ブロードウェイであったにも関わらず「結局はその仕組みに取り込まれてしまった」「助成金獲得のみに奔走している」など、本来の趣旨とは違うなどと批判されることもあったが、1960年代には一つの演劇カテゴリーとして認知され、今日ではアメリカ演劇の主要な文化として根付いている。

リージョナルシアターの特徴として、「地域に拠点となる劇場をもつ」「専属のスタッフをもつ」「非営利団体として助成金や寄付金を受ける」「作品を制作し上演する」「地域に根ざした非営利的で継続的な演劇活動を目指す」という共通点がある。今回、訪問した劇場全てに合致するわけでは

ないが、ほぼこれらの特徴を有しており、実際に視察や担当者との質疑応答からは、地域に存在しているという誇りと強い意思が感じられた。(*1)

(2) アメリカの寄付と税制

アメリカの非営利団体であるリージョナルシアターが発展した背景には、「宗教的価値観」と「税金制度」に後押しされた個人の寄付文化がある。

アメリカ社会はキリスト教の影響が大きく、聖書にある「自分を愛するようにあなたの隣人を愛せよ」の教えによって、「お金をもっている人が、貧しい人に分け与えるべきである」と考える土壤がある。

また税金制度により、寄付を多くした人は支払う税金が一部免除になる仕組みがとられている。個人の寄付金に対する所得控除は最大50%まで認められ、控除範囲を超えた寄付金は繰越が適用され、5年にわたって控除が受けられる。

一方、日本では個人の寄付が税金の控除対象として認められるのは自治体や一部の認定NPO法人などの狭い範囲に限られ、税制上の寄付に対する免除基準も難しい。日本の寄付に対しての基準の厳しさは「富の再分配」の考えによるところが大きい。つまり、個人が税金を自治体に納め、自治体が集まった税金を原資として必要としている団体に配分する仕組みが基本とされているからである。貧富の格差が広がらないため、というのが主な理由とされている。

それに対してアメリカでは、先に述べたように寄付を行う文化が広く浸透しており、国が配分する必要がなかった。そのため富の再分配は、税金を免除することで直接的に個人が支援する団体に寄付をする、というかたちで行われるようになったのである。(*2, 3)

② ロング・ワーフ・シアターについて

ロング・ワーフ・シアターのオフィシャルサイトの沿革には、始めに大きな文字で「あり得ない場所にあり得ないやり方で始められた劇場」と書かれている。ニューヘイブン港に面したワーフ(埠頭)の食物ターミナルにあった空き倉庫を利用し、閉鎖された映画館から客席を借りて劇場が設立されたのが、その所以である。

劇場の看板は広大な港湾の埠頭エリアの倉庫群の一角に掲げられていた。初めて訪れる人たちにとっては見つけるのにひと苦労する場所である。実際、我々研修生一行はタクシーに分乗して訪問したのだが、そのうちの一台は埠頭エリアに入ってから、なかなか劇場を見つめることができずに数十分を費やした。街中の劇場と違い、イチゲン

さんの観客はまず見込めないであろう。しっかりと定着した会員制の観客組織が劇場維持の必要条件になると思われた。

設立は1965年で、非営利のリージョナルシアター運動が隆盛した時期である。

劇場と同時に「専属のプロフェッショナルな劇団」を立ち上げたいという、ジョン・ジョリーとハーラン・クレイマンの強い思いとともに設立された同シアターは、アーサー・ミラーの「るつぼ」を2週間だけ上演することから始められた。その後は全てを自前でつくり上げるフルプロダクトを専門とする劇場として現在まで続き、地域にとって誇るべき劇場となっている。

当初はブロードウェイのトライアウトシアターとして機能したこともあったが、古典作品の新制作や書き下ろしの新作を現代の観客に提供する劇



ロング・ワーフ・シアターのメインステージ

場として、本来の目的であった自主制作作品を創造し続け、これまでに35作品がニューヨークのブロードウェイやオフ・ブロードウェイにも移されて公開されるなど、大きな実績のある劇場としてその役割を担っている。トニー賞やピューリッツァー賞等の受賞作品も多い。

同シアターには二つのシアターがあり、メインステージはスラストステージと呼ばれる構造の劇場で、407席を有する。またの名をシェイクスピアスタイル（本来は「エリザベス朝スタイル」ともいう。アメリカ国内でもこの形状の劇場は少なくなってきたおり、現在では90ほどしか残っていないそうである。

もう一つは、客席を収納しパーティを開催したり、娯楽性にあふれたキャバレースタイルの演劇を上演したりするなど、自由な使い方ができる「ステージ2」と呼ばれる199席の劇場である。

二つの劇場で1年間におよそ6作品を上演。メインステージは1作品あたり約5週間、年間では120公演を上演する。ステージ2は1作品あたり約4週間、年間72公演を上演する。これを1シーズンで実施する。

それ以外の空き日は、コミュニティグループや

ニューヘイブンの公立学校とコラボレーションして使っており、子どものための作品、ワークショップ、イベントなど、およそ10万人に公演や創造活動を提供している。

③ 制作現場こぼれ話

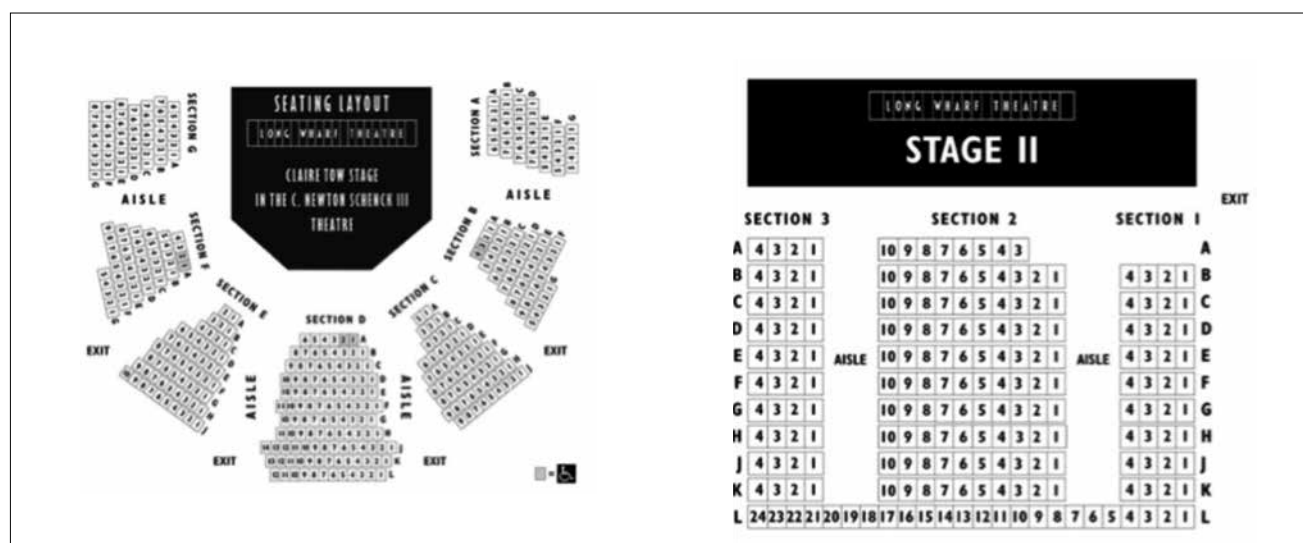
◆フルプロダクトで自主制作するために、大道具、小道具、衣裳などの工房が揃っている。空いた倉庫等、港湾施設を転用して広げていった様子がうかがえる。

◆スタッフのコミュニケーション方法

役者たちはニューヨークから来るのがほとんどで、2カ月間ほど滞在する。そのためスタッフとチームワークをとる方法として、衣裳のイメージを共有するためにリハーサル室に雑誌の切り抜きを貼ったり、舞台のミニチュアを展示したりするなどの手法がとられている。また、リハーサル室は長時間過ごすことが多いので、食事もできるような空間になっている。

◆小道具担当者のやりがい（悩み）

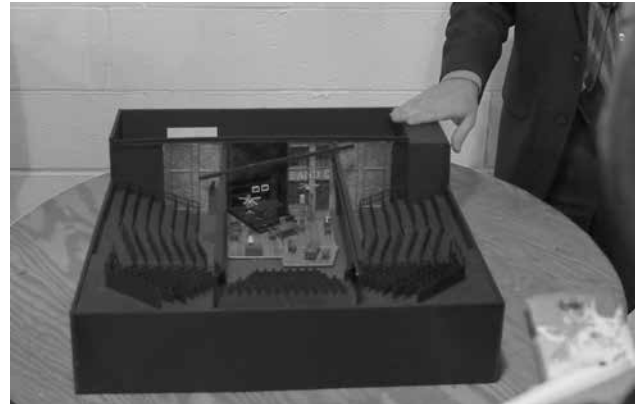
二つあるステージは、どちらもお客さんとの距離がとても近い。小道具もかなり細かく作り込



メインステージ及びステージ2の客席配置図（ロング・ワフ・シアターのウェブサイトより）



さまざまな小道具や製作道具が所狭しと並ぶ小道具製作室



舞台のミニチュア。全体の様子がよくわかる

まなければならない。そのように語りながら女性の小道具スタッフが、シャンパンボトルのラベルを作成し貼り換える作業をしていた。

◆衣裳担当

現代がテーマの作品は既製品の洋服を購入して手を加えるが、時代物は過去の作品の衣裳をリメイクまたは、全てをゼロベースでつくる。

4 おわりに

同じニューヘイブンの街の中心に拠点を構え、およそ100年の歴史をもつシュールベルト・シアターは、当初ブロードウェイのトライアウトシアターとして運営していたが、現在は貸館主体に移行し、ブロードウェイでヒットした作品がツアー公演に出るときの出発点の劇場という役割を務めている。一方でロング・ワーフ・シアターは新作公演をフルプロダクトし、多数の作品がブロードウェイやオフ・ブロードウェイの劇場でも掛けられるという、演劇を生み出す働きをしている。どちらも地域に根ざしたリージョナルシアターであるが、その使命が時代の流れの中で変化し、各々の独自の道を歩んでいる姿に、画一的でない変化を遂げていくアメリカの文化を感じた。

- * 1) https://www.jstage.jst.go.jp/article/jace1998/3/3/3_3_51/_article/-char/ja/
青野智子「戦後アメリカ演劇の興行システムの発展：リージョナルシアター興行のプロダクションへの接近」
- * 2) <http://www.setsuyaku-lifeplan.com/child/08/0314.html>
日本の寄付金がアメリカの100分の1の理由は？
- * 3) <http://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=42298?site=nli>
アメリカにおける寄付金の現状

施設概要

ロング・ワーフ・シアター

ロング・ワーフ・シアターはニューヘイブンの中心地から少し離れた港に位置する劇場で、非営利のリージョナルシアター運動のパイオニアの一つである。フルプロダクトの演劇創作を特徴とし、ブロードウェイへも作品を提供している。



名称	Long Wharf Theatre
所在地	222 Sargent Drive, New Haven, CT 06511
設立	1965年
URL	http://www.longwharf.org/

世界へ文化を発信する劇場

～ブルックリン・アカデミー・オブ・ミュージック (BAM) ～

① 三つの劇場

ニューヨーク市のブルックリン区は近年では最も人気の高い場所で、アメリカ国内外からも注目を集めるスポットである。そこに位置するブルックリン・アカデミー・オブ・ミュージック（通称BAM）は、1861年に設立されてから150年以上の歴史のあるアメリカで最も古くから運営が行われている劇場であり、現在も前衛的アート劇場として世界に名を馳せている。もともとの劇場は火災で焼けてしまったが、その後1908年にBAMのために再建された。

2,090人を収容できるオペラハウス（ピーター・

ジェイ・シャープ・ビルディング）をメインとして、そのほかに二つの劇場をもつ。オペラハウスから少し歩いたところにほかの二つの劇場があり、そのうちの一つ「バム・ハーベイ・シアター」は、35年前に世界的演出家で演劇プロデューサーであるピーター・ブルック氏が発掘した劇場としても知られている。

もう一つは、5年前に新たに造られた「バム・フィッシャー」である。前方半分はリノベーションで、後方半分は新設の造りになっており、照明・音響等舞台技術面でも組み立てやすくできている。また、ステージと座席配置は自由に変更ができ、プロセニウムスタイル、円形、客席なし等、



ピーター・ブルック氏が見つけたバム・ハーベイ・シアターの劇場内。廃墟の雰囲気そのまま残している

さまざまに対応できる。ジャンルを問わず自由な形式と多彩な企画が実現できる、ブラックボックスタイプのシアターである。

② ピーター・ブルックが見出した場所

BAMの中でも特色のあるバム・ハーベイ・シアターは、ピーター・ブルック氏が1981年に「マハーバーラタ」という名作（パリをはじめ日本でも上演された）を上演するに適した劇場を探しているときに、当時廃墟状態だったこの劇場を見つけ出した。〈フローズン・イン・タイム〉、つまり見つけた当時の廃墟状態の外観や内装を

保ったままの空間を使用したいというブルック氏のこだわりから、内装の壁は廃墟でさらされたものをさらにハンマーで叩いてこれ以上壁が落ちない状態にし、アンティークな味のある古い劇場の質感を保ってリノベーションされた。その古い雰囲気をつけた劇場内はとても特徴的で、会場の中へ一歩足を踏み入るとまるで時間が止まったような感覚に包まれ、一瞬にして別世界に引き込まれる魅力的なものだった。

元の劇場はおそらく1904年頃に建築されたとされており、まだ今のマンハッタンとブルックリンが別の街とされていた当時、ブロードウェイのトライアウトシアターとして使われていた。演劇



バム・ハーベイ・シアターのロビー

界の世界的巨匠であるピーター・ブルック氏が見出した劇場であること自体が、この上ない世界文化発信力をもつと感じられる。

③ 劇場運営

(1) 企画

芸術監督が世界中をまわって実際に見聞きし、芸術監督の方針により選び抜いた企画を招聘、上演している。芸術監督は1年のうち約200日を海外でその情報収集に費やし、主にメインシアターでの企画を決定し、世界的なアーティストやパフォーマンスを世界中から招聘している。作品の多くは海外のプログラムであり、特に、実験的な作品や新作を仕入れて紹介している。

訪問したときもちょうどそのシーズン中であったが、BAMでは1983年より、9～12月に世界中から集めた作品を紹介する「ネクストウェーブ・フェスティバル」を開催している。世界的に活躍するアーティストたちのショーが紹介されるもので、アーティストのキャリアスタート地点としても有名なフェスティバルとなっている。

(2) スタッフ組織

公演実施の約1～2年前に芸術監督のもとに企画が出され、プロダクションマネージャーのセクションがスケジュールや予算を組み、担当をもち、詳細を決めて進行する。三つの劇場のプロダクションマネージャー（フルタイム）は15名で、不足な場合はほかからも企画運営に携わるスタッフを雇う。ファンドレイジング部門は30～40名のスタッフが担当している。BAM全体の雇用形態としては、フルタイムのスタッフが350名で、そのほかに650名のパートタイムのスタッフ、シーズンごとのスタッフが別途雇われている。このことからこの劇場のスケールの大きさと世界をリードする存在感がうかがえる。

アメリカでは政府からの助成金はほとんどないため、寄付や入場料収入で経営しているが、BAMは非営利団体の劇場であり、収入源は、寄付金や雑収入等の収入65%、チケット収入35%といった割合である。比較としてヨーロッパやオーストラリアの劇場の状況をみると、両地域における政府からの助成金はアメリカの10倍ともいわれているとのことである。

④ 教育・育成と地域とのかかわり

(1) 教育プログラム

教育プログラム企画に関しては、エデュケーションチームによりキッズプログラムの企画運営が行われており、芸術監督は全体的に目を通してしている。シーズン中は多くの教育プログラムがあり、ブルックリン地区の学校向けや親子で参加できるプログラムが充実している。アウトリーチも積極的に行っており、イベントシーズン中には毎週金・土に劇場内のカフェを利用して無料の音楽イベントを行っている。それ以外のときは、子どもたちが参加できる朗読イベント等を行っている。

また、そこに参加しているスタッフは幅広く、中にはアーティストもいる。ティーチングアーティストとして教育プログラムに携わり、BAMについて広めたり、シェークスピアについて学んだりするプログラムもある。

本稿の主担当者の勤務する劇場では、子どもたち向けの教育プログラムのほかに、若いアーティストの発掘と育成（新人登竜門コンサートオーディション）や、一般の子どもたちや大人からシニアまでが参加できる音楽と芝居（俳優・西村雅彦プロデュース音楽とお芝居の舞台）に取り組んでいるが、そのようなアーティスト育成について質問したところ、「アーティスト育成プログラムは特にはないが、演劇を通して世界のさまざまなことを学ぶという演劇の教育クラスをもっている」

という興味深い解答があった。

これと関連して、今回視察した他の多くの劇場で聞いたことは、子どもたちに「音楽を聴く・演劇を観る」機会を与えることだけが本来の目的ではなく、芸術の重厚なフィルターを通して、アメリカが抱える社会的な問題、たとえば人種問題、貧困、食育等を学んでもらいたいというさらには先を見据えた考え方をもってプログラムに取り組んでいるケースもあり、とても刺激を受けた。

(2) 地域の中での位置づけ

BAMでは地域の人たちを巻き込んで行うプログラムやボランティアスタッフというシステムは取り入れていない。特に地域のボランティアについて問いかけたときにプロデューサーから示されたのは、「この劇場で働くにはそれなりの対価が必要」という考え方であり、ボランティアで働いてもらうという概念はなかった。

また、この劇場に足を運ぶ人々の居住範囲もニューヨーク市のマンハッタン区、ブルックリン区と広く、劇場の徒歩圏内には1万5000人ほどの人々が在住するといわれている。この大都市の中、BAMは地域の劇場というスタンスではなく、世界のニューヨークに君臨するともいえるほどの存在感をもつ、文化の発信地として機能している。

5 おわりに

日本国内における地方都市の劇場とは全く違った規模と視点とにより運営されていることはもとより、芸術監督の確固たる芸術を観る目と劇場を運営するスタッフがもつポリシーはとても興味深く、「地域の中のBAM」ではなく「世界の中のBAM」というポジションで、世界の文化発信の中心にあるという強い意識をもって運営しているという印象を受けた。

そしてまた、今回視察したアメリカの各劇場全

てにおいて、それぞれの劇場がどのような方向性で、どのような特色と方針をもって、どこへ向かうべきかという方向性を明確にもち、その考えのもとに運営していると感じた。さらにニューヨークは、文化芸術の特別な場所であり、常に世界の新進気鋭アーティストが集い、新たな芸術作品を次々に生み出し、紹介する発信地であることを改めて実感した。

施設概要

ブルックリン・アカデミー・オブ・ミュージック

1861年設立。ニューヨーク市のブルックリン区に位置し、オペラハウスを含む三つのシアターを所有するアメリカ前衛アートシーンの担い手として名高い劇場。オペラ、ダンス、演劇等、多岐にわたるパフォーマンスを上演。



名称	Brooklyn Academy of Music :BAM
所在地	Peter Jay Sharp Building, 30 Lafayette Ave, Brooklyn, NY 11217
設立	1861年
URL	http://www.bam.org/

ラ・ママ実験劇場から学ぶ 多文化共生について

～ラ・ママ実験劇場～

① はじめに

ニューヨーク市のマンハッタン区に1961年にオープンした「ラ・ママ実験劇場（以下「ラ・ママ」）」は、2016年で55周年を迎える。創設者はエレン・スチュワートという黒人の女性である。

劇場を訪れてすぐにラ・ママの概要や歴史をアーカイブディレクターに紹介していただいた。この講義は、とても熱くて、濃厚な2時間だった。講義中に何度もアーカイブディレクターから「Any question?」と聞かれたが、質問を上回る内容を浴びながら理解することに追われて研修生は静かだった。

ラ・ママは、それまでの研修先と違って、独特の雰囲気醸し出している劇場だった。最初に案内されたアーカイブ室には、これまでの公演台本や楽譜、劇作家のオリジナルのメモまで保管されていた。そのほかには、過去の公演などで使われた小道具や大道具、衣裳などが保管されており、

民族博物館に来ているような感覚で、そこに地球上の国の文化が集結しているようだった。

資料はとても貴重なものばかりだった。説明によれば、「ニューヨークのパブリックライブラリーだったら有料もしくは閲覧に許可が必要になってくるが、オフ・オフ・ブロードウェイの歴史を知ってもらいたいという創設者の意思で、全ての人が見ることができるように公開されている」ということで、気前の良さのようなものを感じた。

アーカイブディレクター以外に、我々を迎えてくださった方に、芸術監督とアソシエイトディレクターがいる。アソシエイトディレクターは日本人で、この方以外にもラ・ママには日本人、アジア系スタッフも働いている（ディスカッションの最中にも、日本人のスタッフが様子を見に来てくれた）。彼らからラ・ママの話聞いて感じたのは、この劇場には創設者のエレン・スチュワートの意思が色濃く継承されている、ということだった。



アーカイブ室内にあった過去公演の衣裳



過去公演で使われた道具類



創設者エレン・スチュワートの肖像画



ファースト・フロア・シアター

② ラ・ママ実験劇場の設立

創設者のエレン・スチュワートは、もともと演劇界の人間ではなくデザイナーだった。黒人ということではなかなか仕事がもらえなかった彼女は、ヨーロッパから来たたくさんの移民の方と一緒に仕事をするようになり、劇場関係者や役者と出会うようになる。そんな中、友人の劇作家からの「黒人だから活動の場がない」という声を受ける。

この時代のアメリカは、ベトナム戦争や東西冷戦のさなかで、フェミニズム運動やゲイ革命、公民権運動などさまざまな運動が起きた時代だった。

そんな大きな変化が渦巻く時代だったが、テレビのような表立った媒体から流れてくる情報は現実とは違い、テレビに映るのは白人だけ。元々いたネイティブアメリカンや黒人、ヒスパニック、アジア人などが映し出されることがなかった。

1960年代というのは日本でも似たように大きな変化があった年代で、安保闘争や反体制運動が起こったほか、アングラ、前衛劇といった思想性の強い演劇が出てきたのもこの時代だ。

当時のアメリカも、一部の人にとっては素晴らしい場所であったかもしれないが、他方では、自己表現をしたくてもできない人がいた。そんな人たちの自己表現や発表の場としてラ・ママは設立

された。

とはいえ、いきなり劇場として設立されたわけではない。当時、劇場として法的に認可されるには困難があったので、最初はカフェとして出発し、「ラ・ママ」と名付けた。

マンシヨンの地下を改装してつくられた「カフェ・ラ・ママ」は、今では299席の「エレン・スチュワート・シアター (ELLEN STEWART THEATRE)」や、壁やレンガが剥き出しの「ファースト・フロア・シアター (FIRST FLOOR THEATRE)」(99席)、125席の「ザ・クラブ (THE CLUB)」、150席ほどの「ザ・ダウンステアーズ (THE DOWNSTAIRS)」と、四つの劇場となり、それ以外にも展示ギャラリーやアーカイブ室、7階建てのリハーサル室や寮をもつ。

ラ・ママがもっている建物は全部で88,000平方フィート(8,175㎡)になるが、ニューヨークのような狭い街でここまでもっている演劇団体はほかにない。同規模の施設として、リンカーン・センターやブルックリン・アカデミー・オブ・ミュージックがあるが、これらは市によって保持されている。賃貸ではなく、エレンが保有していたものが、現在ではラ・ママの貴重な財産になっている。消防法の関係で、近年中に大規模改修することが決まったそうだ。劇場内を視察しているとき、今の状態で観られる最後のチャンスかも



エレン・スチュワート・シアター (2点とも)

しれない、という話を聞いた。

ちなみに「ラ・ママ (La MaMa)」という名前は、エレンがヨーロッパから来た移民の方たちや仲間内から「ママ」と呼ばれていたことに由来している。

③ アーティストにとってのラ・ママ

ラ・ママでは、年間多くて100作品ほどが上演されている。

エレンがラ・ママを設立した時に重要視したことが、「伝えたいことは何か」ということと「協力して作品を創造する」ことだと、アーカイブディレクターが話していた。設立時の時代が時代だったので、ブロードウェイでは人種問題や戦争など、タブー扱いされるようなコンテンツは扱われなかった。そういったコンテンツを上演したのはラ・ママが最初で、特にブロードウェイのタブーが詰まった作品「ヘアー」は衝撃を与え、世界中で上演されることになる。

このときに生まれた関係を活かして、ラ・ママは世界からアーティスト等を受け入れるようになる。そういったこともあり、劇場と同じ場所に寮とリハーサル室もつくり、アーティストがスーツケース一つだけで来ても公演ができるよう、また表現の場がないというアーティストが表現できる

場としての環境を整えた。

このように、アーティスト・イン・レジデンスという言葉が流行になる前からエレンのアーティスト支援は始まっている。これはラ・ママ設立のきっかけとなった「活動する場がない」につながるものである。やりたいと思っても活動ができないアーティストに対していかに場所を提供するかということは、設立当初から今もそのままラ・ママの精神として引き継がれている。

また、芸術監督は、人間らしさやクリエイティブのためにはアートが必要だと言っていた。エレンのやり方は、プログラムがあって、枠組みがあって始まるのではなく、ラ・ママという劇場に関わった人同士、コミュニティ同士がつながるよう、コミュニケーションが広がっていくやり方を取っていた。そこから生まれるものを事業としてつなげていくことがラ・ママのスタイルだろう。

エレンが亡くなったのは2011年で、まだ5年しか経っていない。スタッフのほとんどが何かしらエレンとは関わりがあり、エレンの「オープンダマインド」が根付いている。

ちなみに、毎週金曜と土曜の公演には22時開演の公演があり、公演によっては終演が24時になるものがある。地下鉄が24時間運行しているニューヨークならではの特徵ではないかと思う。

④ 観客、地域にとってのラ・ママ

ラ・ママのチケットの価格は1席あたり18ドルしかとらない。オフ・ブロードウェイだと60ドルぐらいはとっているが、ラ・ママはエレンの時代からチケット価格を上げることをしていない。高額なチケットになると、やはり観客を限定してしまうことになり、オープンドアポリシーが根付いているラ・ママにとって、それは違う姿であるようだ。

ラ・ママの年間予算は年間550本もの公演数から考えると少ない方である。賃料はないが、人件費、維持費、修繕費が支出されている。収益は、チケット収入以外の55%が、連邦や州、市、財団、個人からの助成金や寄付で賄われている。ラ・ママは施設のネームバリューだけで寄付が集まるような劇場ではなく、サポーターにはラ・ママの活動や芸術の重要性を理解してくれる人々が多い。それでも個人からの寄付は少なく、どのようにコミュニケーションをとり、ラ・ママが行っている芸術をサポーターに伝えていくかが課題となっている。

「チケットの収益が100%可能であれば、そうありたいか?」というこちらの質問に対して、ファンディングはお金のためではなく、関係性をつくるのが重要なので、サポーターを確保するために必要なものだと言っていた。今回視察した先は、どの施設もそういったことを言っていた。日本でも、ファンディング=ファンをつくること、といわれているが、やはり資金確保には顧客との関係性が重要である。

⑤ 劇場のあり方

冒頭、ラ・ママは独特の施設だと書いた。設立された時代や経緯、創設者のエレン・スチュワート氏の来るもの拒まずの精神、それ故に多様な文

化が交差する劇場となった。独特な施設ではあるが、考えてみれば、日本の劇場とあまり変わらない面もある。日本も多様な文化を咀嚼してきた。そこはラ・ママの多様性と同じではないか。アソシエイトディレクターが言っていた「一緒です、みんな一緒です」という言葉や、「とりあえずやってみる」という言葉がラ・ママの強みではないだろうか。多様なものを受け入れて、チャレンジしていく。これもエレンがラ・ママのスタッフに伝え続けた「オープンドアポリシー」の姿勢が育んできた一つのかたちだと思う。

施設概要

ラ・ママ実験劇場

ニューヨーク市のマンハッタン区にある劇場で、2011年に亡くなった創始者エレン・スチュワートの意思を継承し、さまざまな演劇・ショーなどを上演。実験劇場という名前のとおり、前衛的なものが多いが、人種や文化のサラダボウルといわれるニューヨークらしい多種多様な文化が交差する劇場である。



名称	La Mama Experimental Theatre Club
所在地	74A East 4th Street, between 2nd Avenue & The Bowery, New York, NY 10003
設立	1961年
URL	http://lamama.org/

平成 28 年度 文化庁委託事業「劇場・音楽堂等基盤整備事業」

劇場・音楽堂等スタッフ交流研修事業 [海外交流研修]

第 2 部

研修に参加して 【個人報告書】

Exchange
Program
for Theater
Staff

自由の国アメリカと 寄付文化

阿部 珠子

公益財団法人調布市文化・コミュニティ振興財団
調布市グリーンホール
グリーンホール事業課 館長

1. 歴史的建造物としての劇場

アメリカはヨーロッパに比べ歴史が浅いため、ニューヨークの高層ビル群から想像するに訪問先は近代的なホールが多いのではないかと予想していたところ、今回訪問した劇場は、歴史的な建物が多かった。古い劇場や建物を新たに使うため、古い柱や装飾等、歴史的体裁を残しながら、再生させて使用している劇場（BAM）もあった。それも映画館やサーカス小屋だったところを舞台公演のための劇場に改造したところが多かった。ヨーロッパほど国の歴史が長くないため逆に歴史を大切にしているのかもしれない。地震国ということもあり古い建物を次々と建て替え、新しい劇場が多い日本とは価値観が異なるようである。

2. 夢はブロードウェイ

演劇を上演しているアメリカ東海岸の地域劇場は、大半がブロードウェイのトライアウト劇場となっている。演劇界では誰もがその頂点であるブロードウェイを目指している。実際、トライアウト劇場をいくつも見学した後でニューヨークを訪問してブロードウェイを歩くと、真夜中でも昼間と見まがうほどのネオンの明るさに心躍り、ブロードウェイに憧れるのも理解できた。ブロード

ウェイ、ニューヨークの舞台は人々の夢を具現化する場なのであろう。

3. 寄付文化

どこの劇場を訪問しても圧倒されたのは、潤沢な資金である。それもチケット収入に拠らない資金、つまり助成金や寄付金などファンドレイジングで得た金額がかなりの割合を占めている。多いところでは、チケット収入が15%、残りがファンドレイジングという劇場もあった。

アメリカの寄付文化は日本より大分、先行しているが、背景には政策が関与している。たとえば、企業の場合、利益の1%を社会還元しなくてはならない。また、個人の場合は寄付金額全額が控除対象となる。寄付を政策として後押しし、市民もそれをステータスと感ずるからこそ寄付をする。寄付金に対する考え方が日本とは大きく異なっている。

同様に、アメリカの劇場における理事会は寄付者となりうる（または、寄付者を連れて来られる）人々で構成され、理事会によっては最初からそれを条件としている劇場もある。理事会は劇場の資金源にもなる重要な存在なので構成人数も多い。そもそもアメリカでは、裕福かつ芸術に興味ある寄付者が多い。これは、欧米人の文化芸術に対する意識と、余暇として文化芸術は二の次になりがちな日本人の意識との差にも起因しているのではないだろうか。

もちろん、劇場側も一足飛びに現在のように多額の寄付金を得られるようになったわけではない。寄付者を集めるためにイベントを開催、そこに人々を招き、劇場側と寄付者が「フレンドレイジング」と呼ぶ関係を築き、お互いを認め合い寄付をしようという気持ちにさせる。そのような努力を積み重ねているのである。これによって得られた寄付者は劇場の支援者となる。このような関

係性を築くことが、活動の継続のためには重要である。

劇場側も寄付を得るだけでなく、寄付者とギブアンドテイクとなるような関係を築く。寄付金は自由に使っている劇場が多い中、教育プログラムのために使用するという劇場（ウォルナット・ストリート・シアター）もあった。アメリカでは子どもを社会の宝として育てる精神があるので教育目的に寄付金を使うということは、市民の総意という意味につながるのではないだろうか。用途を明確化することによって支援者の共感を生むのである。

支援者という意味では、どの劇場も会員制度がファンレイジングの一つの手法となっており、さまざまなアイデアで公演の定期会員数を増やす努力をしている。非営利の劇場では、チケット販売枚数ではなく、集客数や地域との結びつき、地域貢献が大切な成果指標となる。つまり、劇場の席が埋まっていることで評価されるので、実質の収入は減ってでも定期会員を増やし、会場を満席にしていく。ウォルナット・ストリート・シア

ターの場合、メインステージ（1,100席）の公演は、単券で買うと95ドルもするが、定期会員（5作セット）ならば1公演あたり19ドルまで下がる。地域住民ならば定期会員のほうがはるかに割安であるし、定期会員になるということは地域の劇場を支援することにもつながる。指定管理者制度下ではどうしても収益重視になりがちである。席を埋めることが、収益だけではない意味をもつことを一考させられた。もっともそれらは、チケット収入に拠らない助成金や寄付金が豊富にあるからこそのことではあろう。チケット収入に拠らない収入が多いということは、劇場や芸術団体にとって安定した運営につながるということを実感した。

4. 劇場と地域

劇場は芸術家のためだけに存在するのではなく、本来、地域のためにあり、実際、アメリカでは劇場がごく自然に地域の中に溶け込んでいる。演劇制作にしても、公演に人を集めるだけでなく、舞台をつくるために必要なシナリオ制作を国語教



メトロポリタンオペラの華やかな幕間ロビー



ニューヨークのブロードウェイ近くの高層ビル群

育の一環として学校内に取り入れたり、インターンの高校生が劇場裏方で一緒に小道具を製作したり、表現方法のワークショップを企業が研修に取り入れたり、芸術が学校教育や生活の中に入り込んでいる。

舞台は成果物の発表の場であるが、それは人間の理想の姿でもある。さまざまな人々が芸術を通してコミュニケーションをとり、いかに一つになれるか。それは芸術に課せられた多文化共生という大きな課題でもある。インターネットが普及し娯楽が多様化している現在では、劇場の競争相手が増えているが、劇場には、一つの舞台制作のために人と人が面と向き合いつながるさまざまなツールがある。

5. おわりに

芸術は、人間が人間らしく生きるため、最も創造的なものであるはずなのに、日常業務の中では、計画や目的に囚われることが間々ある。それに対し、ニューヨークのラ・ママ実験劇場では「構造や枠組みがあるのではなく、インフォーマルな状況下でまずやってみることから始まる」といっていたのが印象に残った。自由の国アメリカの懐の深さなのだろうか。多忙な業務の中で忘れかけていた芸術の楽しさを再発見する瞬間であった。

今回の研修は、私にとって芸術の意義、劇場と地域の関係、ファンドレイジングの重要性を見直す貴重な機会となった。

地域における劇場と オーケストラの役割と 未来

大海 文

公益財団法人石川県音楽文化振興事業団
石川県立音楽堂 事業部
オーケストラ担当副部長

1. 大学と劇場のつながり

アメリカでは大学と劇場が深いつながりをもっている。このことは今回の視察でとても関心をもったことの一つである。

ボストン市は、市内中心部の建物や多くあった劇場が時代とともに閉鎖され、街が空洞化する中で、当時ボストン中心地近くから郊外へ移転する予定だったエマーソン大学に街に留まってもらうため、ボストン市の劇場のあるビルを無償で提供し、劇場運営を託した。私の住む金沢市も大学が郊外へ移転する等の影響で街に若い学生の姿が少ないことが危惧されているが、このボストン市のやり方は街の活性化を図れるだけでなく、同時に劇場も活かされるという点で、街の文化力も高まる一例であり、とても興味深い。

また、ニューヘイブンにある世界的な名門イエール大学のイエール演劇大学院は、俳優から舞台スタッフに至るまでプロになるための実践的なトレーニングを積むことができる場であり、卒業後にすぐに現場に対応できる人材を育てるプログラムが充実している。日本の大学ではここ数年でアートマネジメントやスタッフ養成コースが確立されつつあり、政府の助成により、各劇場でインターンとして数週間あるいは1～3カ月間現場を体験するなどの取組みも実施されているが、

アメリカの大学ではすでに10年以上前からアートマネジメントをはじめとする人材養成に関したカリキュラムが定着し、即戦力養成を行っていた。

劇場やオーケストラマネジメントの仕事を行う中で、何よりも舞台陣営にとって力になるのは「現場」の経験であり、また、「人と人のつながり」がさまざまなきっかけを生むということをも自分自身が痛感してきたため、今回見たアメリカの現場経験を重視する姿勢にはとても共感をもった。講師陣には今現場で活躍している人が起用されていたこともまた、現場・現役を重視した姿勢の表れだといえる。

このような大学と劇場のつながりを知り、私の所属する劇場ももっと学生たちが集う場となり、また、オーケストラのメンバーはじめアーティストとの交流の場となり、さらには舞台制作に興味をもつ若い人たちが生まれる場所になっていくべきだと感じた。

2. 劇場が発信するプログラムと 未来への思い

今回視察した各劇場ではさまざまな教育プログラムが実施されていた。その中でも興味深かったことは、子どもたちに音楽や演劇を観てもらおう

とだけを目的としているのではなく、たとえば演劇やさまざまな舞台を通じて社会的に問題となっていることを学んでもらうこと、さらにはアートを通じて世界中が交流し、未来共生に向けて会話をすることを大きな目的としていることである。ベースにあるものが全く違う多種多様な人種の人々が集まり、さまざまな文化を生み出してきたアメリカでは、一地方の劇場であっても壮大なテーマと方針をもってプログラミングに挑んでいた。そのことが今回とても印象に残った。

これに関連して、私が関わっている企画の「西村雅彦プロデュース音楽とお芝居の舞台」を立ち上げる際に西村プロデューサーが言った「この企画は上手な芝居を表現することだけが目標ではない。この芝居に参加することによって自分の可能性を探り、発見し、そして世代を超えて人と向き合うことが一番の目的です」という言葉を思い出した。まさに劇場が提供する芸術や表現の周辺には、いつもそのような交流や発見、出会いがあり、人と人とのつながりがある。そしてそれこそが劇場の入口ではないだろうかと思う。

また、アメリカはファンドレイジングにとっても長けているが、そこにも劇場発信の思いがあった。ファンドレイジングは、寄付金を集めるため、そのスポンサーに対して自分たちが何を目指し、劇場として何を発信していくかという思いを伝える



エマーソン大学はボストン市内にいくつも施設をもっている。これもエマーソン大学の入居するビルの一つ

場（イベントやパーティ等）をつくることから始まる。これからスポンサーになり得る人たちにまず行うことが、自分たちの思いを伝えることなのだ。つまり、素晴らしい芸術作品を観せることだけでアピールするのではなく、直接劇場側の思いを劇場に携わる人から聴衆側や支援者側へ伝えることもまたとても大切であり、私たち劇場スタッフの役目だと改めて感じた。

劇場も、そこで働く人一人一人が、自分たちが何を発信すべきか、地域の中でどのような存在であるべきかという思いをしっかりとつことが大切である。それは今回視察した大小さまざまな劇場において出会った人々すべてが、自分たちの劇場や提供する文化芸術に誇りとポリシーをしっかりともっていた様子を見て感じたことであり、とても刺激になった。

3. ニューヨークの舞台

研修先の最後はニューヨークだったが、それまで訪れたピッツバーグ、フィラデルフィアをはじめとする各都市とは全く違う空気を感じた。まず、「世界の中のニューヨーク」という位置にあること、文化発信力の高さ。そして研修先の最後に訪れたラ・ママ実験劇場では人種や言葉という壁を超えて多種多様な人々が文化を創造できる世界を感じ、表現したい人誰もが芸術を発信するチャンスがある場所、夢をもつ人が集まる場所——というのが、初めて訪れて感じたニューヨークという街の率直な印象だった。そしてその劇場で日本人スタッフが活躍していることも、とても励みになった。

また、ニューヨーク視察以前に訪れたボストン、フィラデルフィア、ニューヘイブン等の劇場の方のほとんどが口にした言葉が、「この劇場は昔、ブロードウェイへ作品がいくためのトライアウト劇場だった」であった。それは少し誇らしげにも

聞こえた。それだけニューヨークは、アメリカの中でも、もちろん世界の中でも特別な場所であり、アートに携わる者の憧れと夢の舞台なのではないだろうか。

4. おわりに

今回私は、自分の思いにある「劇場から生きる喜びを」というテーマを掲げ、劇場が地域の中でどのような役割を果たすことができるか、そして劇場は地域の人々が集い、交流し、喜びを感じられる中心的な場所であるべきだという思いをもって研修に参加した。アメリカではそれが当然の如く、しっかりと地域や大学とともに存在しながら実施されていた。

また、フィラデルフィア管弦楽団では、一度は財政破綻したが地域の支援者に支えられて理解を得て復活を果たし、市民に愛され、市民の誇りとして存在すること、一方ニューヨークはメトロポリタンオペラ、ブロードウェイはじめ世界のアートシーンをリードすることだけには留まらず、“多種多様で個性を活かした舞台創造”という世界観の先駆けであることを目の当たりにした。

私たちの劇場は、フランチャイズオーケストラであるオーケストラ・アンサンブル金沢を劇場とともに運営している。文化を発信しているという意味では、これからまだまだ地域の交流の場を中心となる可能性をもっており、金沢から世界に文化を発信する使命をも担う。さらには次世代を育成する取組みも構築していかなければならないと思う。

研修に参加して-3

アメリカ研修で 感じたこと・学んだこと・ 活かしていきたいこと

諏訪 ゆず子

公益財団法人八尾市文化振興事業団
八尾市文化会館 総合企画事業班

1. 印象的な数々のできごと

① LGBT

私は今回の研修が初めての海外だった。飛行機も不慣れだったので緊張がひどかった。そんな中、初日に起こったトラブル（入国審査が長時間にわたり予定の乗継便に搭乗できなかったこと）には正直驚いたけれども、大阪人の思考回路の癖なのか、それとも根本的に楽観的なのか、「話のネタができた」と心の奥底で少しワクワクしていた。視察する先では全てが目新しく、どこを見てもワクワクした。

ボストンに到着したとき、それまで訪れた場所と違う意味で、少し気持ちが高ぶった一件があった。ボストンの宿泊先のロビーで、女装した男性たちが盛大にパーティーを開催していたからだ。身長がただでさえ高いのに7～9cmもあるようなヒールを履き、さらに、髪を上高くセットアップした方が何人もいた（ティアラまでつけていた）。一人一人が自分が一番美しく見える姿にドレスアップし、ハグをしている姿は、一人でも目立つのに、集団でいたので余計に目立っていた。「さすがアメリカ」と目が釘付けになった。大阪にもそんなファッションをしている人は山ほどいるが、それとはまた違い、もっと開放的で、自然な風景に見え、私には印象的だった。

② ボランティア

ニューヘイブンにあるシューベルト・シアターを訪れたときのことである。ボランティア活動について質問したところ、活動内容自体はチラシの折り込みや表方スタッフ、チケットのもぎりなど、当館のボランティアと同じようなものだった。

違ったことが、1人あたり年間40～50ドルの会費を支払っていることだった。聞いた瞬間は本当に驚いたが、ボランティアが会費を支払うということはアメリカでも珍しいということだった。会費を支払うことで、ボランティア側には、年間何本でも公演を観ることができるというメリットが生じる。劇場側には、活動に責任をもってもらうため、帰属意識を高めるため、という意味合いがあるということであった。

この話を聞いたとき、当館のボランティアでも同じようなかたちで活動できるか考えたが、現状では無理であるという結論しか出なかった。今のボランティアは、ボランティア活動の対価として公演を無料で観覧できる、という図式が多いと思う。それに対して、ボランティア側が会費を払うというシューベルト・シアターの方法は斬新で、少し市民の意識レベルが高い取組みに思えた。市民の中に、会費を払うことも劇場の活動を支援することになる、という考えがあるのではないかと思った。そもそもアメリカに“寄付をすることはステータスである”という文化があるから、会費を寄付だと思えば、そこまで不思議なことではないのかもしれない。

ニューヨークにあるブルックリン・アカデミー・オブ・ミュージック（以下BAM）で、ボランティアについて質問したときは、「ここで働くには、それなりの対価を支払うことが当たり前なので、ボランティアは募っていない」という答えが返ってきた。強気の姿勢というべきか、ここで働くことがステータスであるということを示している答えで、これはこれで驚いた。

私は、ボランティアとは本来、自発的意思や行動のことをいうと思っている。ボランティア＝無料というイメージがあり、少しでもボタンを掛け違えれば「やらされている感」や「やりがいの搾取」と言われかねない。だから、いかにボランティア活動にやりがいを見出だしてもらうか、自分たちの活動がホールの役に立っているかということを実感してもらうため、あの手この手でボランティアに伝えたり、体感してもらったり、「特別感」を感じてもらうように四苦八苦していたが、シューベルト・シアターの取組みや、BAMの考えを聞いて、少し目から鱗が落ちた。

③障がい者がともに働く姿

もう一つ印象的だったことがある。最終日、ニューヨークのマンハッタンにあるラ・ママ実験劇場（以下ラ・ママ）を訪問したときである。ラ・ママは、独特の雰囲気をもった施設だった。創設者であるエレン・スチュワート氏の想いが色濃く受け継がれ、それが反映されている劇場だ。劇場だけでなく、寮まで備わっており、演者がスーツケース一つで訪れても上演できるように受け入れ態勢が整っている劇場だった。

そのラ・ママの劇場内を視察しているとき、仕込みの現場に遭遇した。普通の風景だったのだが、スタッフの中に腕がないスタッフがいた。私はその人が気になって仕方なかった。

日本でも障がいをもった方が働く姿は日常でも目にする。けれど、それは福祉施設や関連団体で見かけることの方が多い。一般企業で働いている姿は正直あまり見たことがない。少なくとも、私の周りでは珍しいほうだと思う。実際、私の働く事務所には障がいをもった人は働いていない。一緒に働くにしても、現状では受け入れ体制は整っていないし、一緒に働く体制よりも、ホールに来てもらう・公演を観に来てもらう体制を整えるのに精一杯である。けれど、ラ・ママにとっては、

日常の風景で何も特別なことがない、当たり前の方の姿のようであった。

印象的だったことを挙げだすとキリがないぐらい、私には刺激的で、多様な出来事が経験、見聞きできた期間であった。そもそも今回の研修生メンバーと出会えたことも私には刺激的なことだった。今まであまり外部の方と関わったことがなかったため、この研修でいろいろな地域の劇場の方に会えただけでも面白い出来事だった。同じ日本国内でも規模が違ったり、ホールの成り立ちが違ったり、主力になるジャンルが違う分、さまざまな事業があり、多様なアプローチ方法があって、研修生メンバー間の話の聞いているだけでも面白かった。

2. 学んだこと

この研修に参加するときに提出した小論文に、私は「地域の総合コーディネーターとしての役割を果たしたい」と書いた。それを書くに至ったのは、私が勤めるホールの周辺に大きなベトナム人のコミュニティがあること、最近、そういった外国籍のお客様の利用が少しずつ増えているが、言葉の壁や文化の違いでうまくコミュニケーションがとれないから、何とか彼らを理解し、ホールを通じて地域にもっと自然に馴染んでもらう方法がないか学びたいと思ったからだ。

私は、これをラ・ママの担当者に質問してみた（ラ・ママはまさにそういう劇場で、白人だけでなく、黒人も日本人もアジア人も、さまざまな人種の人が働いていた）。どうすれば、バックグラウンドの違う人や、さまざまなハンデや課題をもった人たちを取り込んでいけるか、と聞いてみたのだ。

担当者から返ってきた答えはとてもシンプルで、「そういう問題意識をもっていることが大事なのではないか」ということだった。自分のパッ

クグラウンドにある文化に触れたいという思いや、アイデンティティ上のプライドは誰もがもっているものだから、敷居の低いプログラムや小さいことから取り組んでいってはどうか、ということだった。

この答えを聞くまで、私はとても高尚なことをしないとイケないと思っていた。簡単なことでいいから何か始めてみてはどうでしょう、というシンプルな答えに肩すかしをくらったような気分がしたのと同時に、どうしてそんな簡単な、当たり前のようなことに気付かなかったのか……と少々恥ずかしくもなった。けれど、実体験による実感は、私は実になると思っている。たとえば、国際交流センターと組んで、多文化紹介プログラムに取り組んでみるとか、団体でも個々でもどことなくりでもいいから自己紹介ができるようなメッセージボードをロビーにおいてみる、など。無理に公演などと絡めずに、小さいメッセージ展やそんなものでもいいのではないかと、あまり珍しさはないかもしれないが、地域の特性が出て面白いものができるのではないかと考えた。

3. おわりに

研修に参加する前、地域の課題をクリアして地域の総合コーディネーターになるには、相互理解が糸口になると思っていた。結局は、核になるのが「人」だからだと思っていたからだ。研修後もそれは変わらない。むしろ、その考えは強くなったと思う。

本研修で、研修生メンバーをはじめ、アメリカの視察先や訪れた土地でさまざまな人に出会った。多種多様な人種がいて、それぞれに課題を抱え、解決のため、試行錯誤していた。ラ・ママで「小さなことからやってみてはどうか」という言葉ももらったとき、その直前まで具体的に真似できる事業や取組みがないか、そんなことを考えていたが、そうではなくて、オープンドアポリシーをもって取り組む姿勢が大切なのではないかと思った。



ラ・ママ実験劇場でこれまで開催された公演の写真。さまざまな人に機会を開いてきたことがわかる

アンドリュー・カーネギー の足跡とともに辿る アメリカにおける 芸術文化の指向について

添嶋 麻里

公益財団法人アクロス福岡
事業部 事業企画グループ

1. はじめに

私は幼少時より音楽に囲まれた環境の中で育ち、学生時代に文化芸術に携わる職業に出逢い、一般職を経てこの世界に足を踏み入れたのは今から16年前。そのころの福岡は、当館を含め、劇場開館ラッシュの終盤であった。矢継ぎ早に新しいエンターテイメントが上演され、地元のマスコミとの連携で、福岡の街に芸術文化が定着し始めた最も華やいだ時期であっただろう。

おこがましいことだが、この華やかな業界の舞台裏を支えたいと志高く足を踏み入れたときは、全てが新鮮で次々と従来の方法論に疑問をもったものだが、慣れも怖いことで、次第にそのようなことも減り、原点回帰が必要だと感じていた。そんな矢先に上司から、海外交流研修2期生募集の話が舞い込んできた。同時期に昨年の参加者の体験談を聞く機会に恵まれ、鮮烈な思いが心を駆け巡った。これはチャンス。海外研修にエントリーしなくては、と。

2. 採択からの道程

10月上旬から準備作業が急ピッチで開始された。各人複数の担当劇場及び大学、そしてテーマが割り振られ、各自が該当する施設のホームペー

ジの情報を頼りに質問事項を捻出する。瞬く間に、東京でのオリエンテーションの日を迎えた。ここで仲間との初対面。自己紹介に始まり行程確認。その際に念のためにとLINEのグループを作成したのだが、これが私たちの旅の命綱となったのだ。

11月16日、成田を出発し、ダラス経由で意気揚々とピッツバーグへ向かう。順調にダラスに到着し入国審査を待つ。このときアメリカは休暇前。入国審査が非常に混み合い、まさかの乗継失敗。急きょ、ここから3便に分かれ、シカゴ経由でピッツバーグ入りすることになった。ここで活躍したのがLINEであり、この緊急事態が私たちの結束を強めたのは紛れもない事実である。

当初、カーネギー・メロン大学へ夕方に訪問予定だったのだが、その時間、2グループは飛行機での移動中。先発隊で到着したコーディネーターが現地で交渉してくださり、「翌朝再訪問のチャンスを得た」との連絡を受けたのは最終隊がホテルへ到着した23時頃のことだったと記憶する。この後も帰国日まで次々と大小のトラブルに見舞われるのだが、それも旅の格好のネタである。

3. 目標と収穫

今回、参加にあたり、次のテーマを自身に課した。第一に、初心回帰し、新しい分野に足を踏み込み知識を増やすこと。第二に、アメリカの先進的な寄付社会の中で行われるファンドレイジングの手法とボランティアの方針について見聞することである。実際には、ほぼバックステージツアー中心で、核心に迫る機会は訪れなかったが、ヒントをたくさん得ることができた。この研修では、劇場側と大学側の二面から文化政策を垣間見ることができ、充実した日々であった。

今回予定していた5都市11施設（オーケストラ2団、3大学、6劇場）に加えカーティス音楽院、カーネギー・ホールでのバックステージツアーに

も参加し、交流を行った。全てを述べたいが、ここでは、この研修でたびたび名が上がった人物、アンドリュー・カーネギー氏の功績を中心に語りたい。

彼はいわずと知れた「カーネギー・ホール」の創立者で篤志家であり、彼の慈善活動の大多数が現役引退後に行われたものである。初日のカーネギー・メロン大学、ピッツバーグ交響楽団に始まり、ニューヨークの、教育振興を目的としたカーネギー財団設立等に至るまで、私たちの向かう地には彼の功績が満ち溢れていた。彼の歩んだ道には社会奉仕・慈善事業がついて回り、世代が変わってもなお、活動は活性化を続けている。

ボランティアの在り方は、各劇場により方針は大きく2パターンに分かれていた。

一つ目は、ボランティア活動を行うと、報酬としてチケットを無料贈呈するというもの。二つ目としては、ボランティア自身が会費を払って活動を行うという事例があった。これは一種の友の会組織であり、ファンディングにあたる行為であろう。

今回この会費制にも驚かされたのだが、カーネギー・ホールを訪問した際に日本人のボランティアスタッフに遭遇したことも印象深かった。平日の昼時である。彼女は別の会社でフルタイムで勤

務しており、この活動は休憩時間を活用して行っているようだ。彼女が活動を続ける理由は、音楽が好きで、人と触れ合いたい一心からだとのことであった。

いずれのボランティア活動団体も心は一つで「劇場が好きで、人と関わることが好き、同好の友人ができる、劇場のボランティアであるというプレミア感」だとのこと。いずれの劇場も彼ら自身が劇場等のファンであり、メッセンジャーとなって、ホールの活性化を促しているのだと語っていた。彼らのパワーで新たなファンが増え続けることを期待する。

さらに、今回の視察の中で驚いたことは、リノベーション施設の多さである。我が国は地震大国で、老朽化した建物は倒壊の危険と常に隣り合わせになっているが、米国はハリケーン被害があるものの、昔からの建物をリノベーションして活性化させてきた文化がある。今回の訪問先も、11カ所中5カ所はリノベーションされた物件であった。この中でもユニークなのがBAMの劇場で、火事になり長期間放置されていた劇場の天井を叩き落とし、何にもたとえようのない唯一無二な特徴をもっていた。この空間に踏み入れたとき、言葉を呑みしばらく放心状態になったことを記憶する。



カーネギー・ホール外観



バム・ハーベイ・シアター

このほかの劇場も、教会や映画館などからの転身を行った劇場も少なくない。またこれらの特徴ある劇場は、スタッフや劇場そのものから見えないうパワーが伝わってくるような不思議な魅力をもっていると感じた。

4. おわりに

研修期間は10日間と短期間であったが、毎日が非常に新鮮な体験の連続だった。

この研修の大きな特徴は、全国各地から職位の異なる同志が集まり、同じ目的意識をもってアメリカの最先端の文化発信拠点である劇場や大学を訪れ、外から日本を客観的にみる、というところにある。それにより、それぞれが最善の方法と思っていた手法が、いかにも日本流であったことを思い知らされる。エンターテインメント最先端の国における、大都市と地方文化都市との共存の歴史に触れ、古き良き時代に培った土台の上に、現在大学が輩出している即戦力のスタッフと劇場の連携プレイが密に行われていることが、アメリカが文化レベルを向上し続けている秘訣であるのだと感じた。

昨年の英国研修も同様だが、それぞれ辿ってきた文化が異なるため、日本で全ての方法を導入することはできないだろうが、来る2020年東京オリンピック・パラリンピック大会時期の訪日外国人の来演者対応の心得として、海外の手法を知識としてもつ者が各地区に存在することは、マナーアップ運動の一翼を担うとともに、地域を活性化させる一助になると考える。

今後も海外研修が継続され、参加スタッフを通じて会館相互の交流の輪が広がることを願うばかりである。

非営利の経営と ファンドレイジングから 学んだこと

濱口 友章

高知県立県民文化ホール共同企業体 代表企業
株式会社高知新聞企業
高知県立県民文化ホール 業務課長

1. 研修の動機

私が勤務する高知県立県民文化ホールは、指定管理者として民間企業4社による共同企業体が施設を運営・管理し、文化事業を行っている。

平成15年に地方自治法の一部改正により「指定管理者制度」が導入されてから13年が経ち、近年では民間企業が公共文化施設を運営することは珍しいことではなくなってきた。競争原理に基づくサービス向上や、ビジネスマネジメントによる経営体質の改善などの成功例がある一方、過度な効率性や極端な収支構造を追い求めるがゆえの弊害が出てきていることも事実であろう。このような状況の中で民間企業が公共文化施設の運営や文化事業を行うことの意義はどこにあるのだろうか。営利団体と非営利団体の価値観の相違や成果の求め方の違いは、なぜ生まれるのか。

今回の研修地であるアメリカは非営利団体による劇場運営が盛んであり、ファンドレイジングによる資金調達方法も発達している。それらがアメリカ市場原理の中でどのように地域と結びつき、社会に影響を与えているかを学ぶことは、自らの問いに対する解決の一助になるのではないかと思い、今回の海外研修に応募した。

2. ファンドレイジングによる 相互関係の成立

施設ごとの報告書でも述べているように、アメリカは独自の寄付文化や税制が整っているため、日本と違い、劇場・ホールに対する政府や自治体による公的資金や助成はきわめて少ない。その代わりに、地域の人たちが応援したい劇場などに直接寄付することが一般的に行われている。寄付者にとっては、自らの主体的な意思が反映されることで、精神的な満足感と税金控除という金銭的・物理的なメリットが得られる。アメリカの非営利団体の多くの劇場は、寄付者に対して出演者や劇場関係者と懇親ができるパーティへの参加権やチケットの先行・割引販売サービス、寄付者が参加できるイベントなど、多くの付加価値のある特典を付与している。こうすることで寄付者と施設側には Win-Win の関係が成り立つのである。

そして劇場は、このようにして得られた財源を、本来の目的である実演芸術の発展に力を注ぐことはもちろん、若年層向け教育プログラムの実施や、地元大学などの学術機関との連携、インターン制度の充実をはかるなど、社会的な還元と人材育成にも力を入れている。劇場によっては雇用促進や地域経済への貢献につながる活動をしているとこ



ピッツバーグ交響楽団の本拠地ハインツ・ホールは、映画館だった建物を修復・復興させて用いている

ろもあるだろう。

また、今回研修で訪れた劇場の多くは歴史的建造物としても価値をもち、それらを未来へ残すために修繕していくことも使命であると考えていた。このように劇場を地域の拠点とし、「寄付者」と「地域」と「劇場」との間に絆をつくることで Win-Win-Win という三つ巴の相互関係が成り立っていると考えられるのである。

このような仕組みが効率的に行われ、効果的に発揮されている背景には、ファンドレイジングが大きな役割を果たしている。当初、海外研修の参加前は、筆者はファンドレイジングについてなんとなく消極的なイメージがあった。営業収入による独立採算が成り立たず、さらに公的な補助・助成金を得られない状況の中、ファンドレイジングは寄付によって運営費を補うための資金調達方法であり、それは劇場側だけのメリットを主張した営業手法ではないかと感じていた。しかし各劇場を訪問する中で、イメージはポジティブなものに変わっていった。

そのきっかけになった劇場関係者からの印象的な言葉を、いくつか挙げる。

- ◆「非営利団体にとっての成果とはどれだけ売上を上げたかではなく、どれだけこの劇場に人が足を運んでくれたかである。地域にアートを届けること。地域との関係こそが重要なのだ」
- ◆「仮に自助努力による独立採算が成り立ったとしても、ファンドレイジングをなくすことはない。それによって地域と結びつくことができるからだ」
- ◆「ファンドレイジングはフレンドレイジングと呼ぶこともできるぐらい、地域と関係をつくるための重要な手法なのである」

このようにファンドレイジングは単に資金を調達するためだけの手段ではなく、「地域」と「寄付者」と「劇場」の関係を築くための手段として考えられているのである。劇場関係者は皆、

ファンドレイジングについて誇らしげに、情熱をもって語っていた。そのポジティブさに触れるたび、筆者の納得感も増していった。

3. 営利団体と非営利団体の成果の違いとは何か

研修では非営利団体の経営についても学ぶことができ、自社及び営利団体の経営と比較しながら考えることができた。ここでは営利、非営利の是非を問うものではなく、また個人的な考察であることを前置きとしたい。

一般的に営利団体の成果とは、市場から生まれる顧客ニーズを無形・有形のサービスによって満たすことで金銭的な売上を上げ、利益を残すことである。そして出資者への利益配分を行い自らの組織の発展と成長をも続けていくことである。これは市場原理ともいわれ、ほとんどの場合は単年度会計による収支が重んじられる。

一方で、非営利団体の成果とは、市場原理には当てはまらない社会的な問題を解決し、充足することであり、そこから生み出される付加価値が再び社会や地域に還元されることだと考えられる。そして非営利団体は循環を旨とし、未来に向けて価値を増幅させていくことを使命としている。

つまり、営利団体は短期的な視点に基づく付加価値を成果とし、非営利団体は長期的な視点に基づく付加価値を成果としていることが、両者の根本的な違いの一つといえるのではないだろうか。

そうであるならば、長期的な関係性構築を本意とするファンドレイジングは、まさしくアメリカの非営利団体にとって有効な手段なのだろう。もしこれが短期的にチケットの売上だけを追い求めてしまうと、市場原理に基づく上演作品に偏ってしまい、劇場自体の支援者を獲得することは難しいのかもしれない。また地域への社会的還元も、チケット販売などの営業だけでは満たすことはで

きないだろう。

4. ローカライズ

日本でもファンドレイジングは一般的になりつつある考えである。しかし定着化は実現するのだろうか。これまで述べてきたとおり、アメリカと日本では文化的側面や税制が大きく異なる。また非営利団体についての捉え方も同じではないだろう。このままアメリカでの事例を導入するだけでは、成功に結びつけることや、定着させることは難しいのではないか。

「ローカライズ」という考え方がある。ある国の製品やサービスを別の国や地域で販売する際に、その国の言語、法律、文化に合わせて適応させることである。ファンドレイジングもローカライズを意識してはどうだろうか。

日本でも2011年に新寄付税制がスタートし、税金控除のメリットは増した。ふるさと納税もますます熱気を帯びてきている。また、歴史的な背景として、日本にもWin-Win-Winの三つ巴相互関係である「売り手よし、買い手よし、世間よし」という有名な「近江商人三方よし」という考え方も存在していたのではないか。日本にもローカライズ実現の要素は十分にある。日本式ファンドレイジングが生まれるのはそんなに遠くない気がする。

5. おわりに

大切なことはただ知っているだけではなく、理解をして、実践することである。海外研修への応募がきっかけで「ただ知っている」だけだった知識を、理解するところまで数段階引き上げてくれる体験ができた。さらなる学びを続け、実践者となることを目指したい。

海外研修を通じて 感じたことを 気ままに綴る日記

藤井 佳依

公益財団法人川崎市文化財団
ミューザ川崎シンフォニーホール 事業課

1. フィラデルフィア管弦楽団の 楽団員について

95名在籍するフィラデルフィア管弦楽団（以下 POA）の楽団員は全員フルタイムで働き、年間 167 回に及ぶ公演をこなしている。バックステージツアー見学で楽団員のラウンジやグリーンルームを訪れた際に、演奏会を終えたばかりの楽団員と直接お話をすることがあり、大変光栄だった。

楽団員専用のラウンジを回った際、演奏会を終えたばかりの団員の一人が壁にかかっている写真について説明してくださった。この写真に写っている方々は、オーケストラを築いてきた歴代の楽団員たちであり、歴史的なレコーディングに携わった方たちだそう。そして彼らの録音を聴いて育った世代が現在楽団員として在籍しているとのことである。

移動中にヤニック・ネゼ＝セガン音楽監督がひょっこりと部屋から出てくる姿を確認し、世界初演のオルガン協奏曲のソリストを務めたオルガニスト ポール・ジェイコブス氏がちょうど帰宅するところに遭遇した。ジェイコブス氏は、いつか日本に行ってみたいとおっしゃった。

また、グリーンルームではヴィオラ奏者のレナード・エドワーズ氏が個人練習をしている最中

だった。今シーズンは彼にとって 45 シーズン目となり、POA に入って演奏し始めたのは第 4 代の音楽監督であるユージン・オーマンディに誘われたことがきっかけだそう。POA はこのような楽団員たちがいることで、音楽面での良き伝統が受け継がれているのだと感じた。

この海外研修の間、通訳を務めてくださったヴァイオリニストの赤星友子さんの師匠である、沼澤弥生さんとも面会した。赤星さんは小さいころにフィラデルフィアに住んでおり、彼女の父親が飛行機に乗った際、偶然隣の席に座ったのが沼澤さんだった。そのご縁で娘の赤星友子さんは沼澤さんにヴァイオリンを習うことになったのだそう。

2. 尊敬する指揮者サヴァリッシュ

POA のグリーンルームは、ゲストの指揮者や音楽家の控室として、あるいはパトロンとのレセプションに利用される。練習室として使用する場合もある。

この部屋の壁に第 6 代の音楽監督ヴォルフガング・サヴァリッシュの肖像画がかかっているのを発見した。サヴァリッシュは、私の尊敬する音楽家の一人であり、高校時代に授業が終わってから彼の指揮する NHK 交響楽団の演奏会を聴きに NHK ホールまで足を運ぶのが何よりの楽しみ



これまでに在籍した楽団員の写真

だった。彼がオーケストラから引き出す重厚なサウンドが大好きだった。サヴァリッシュ & N 響のコンビに魅了されて、大学時代はNHK交響楽団のアルバイトをするようになった。彼は私が当番に入っていた日の公演を指揮することになって、体調不良により出演がキャンセルになった。それ以来、彼はN響の指揮台に立つことはなかった。会場にいた全員がどれほど残念がったことだろう。このグリーンルームの肖像画を見たときに10年以上前の出来事が蘇ったのだ。

3. ファンドレイジングについて

ニューヨークのラ・ママ実験劇場の担当者の話によると、近年は芸術分野での寄付を得ることが難しく、優先順位の高い分野は環境や医療だということだった。また、文化交流に関わる財団も減り、宗旨替えする企業や財団もあるとのことだ。さらに寄付金の獲得競争は芸術団体の間にも存在する。

そのような状況の中、POAでは、競合相手となる文化団体よりも多くの資金の調達に成功しているそうだ。これにより、POAは地元の経済や

文化的活力の醸成、そして人々の生活の質の向上に寄与している。実績として、毎年5万人以上の若者の教育に貢献しているという。これは、理事会のメンバーの手腕が成功の鍵となっているのではないだろうか？ POAの理事会のメンバーはオーケストラのために、ある一定額以上の資金を調達するという約束をし、寄付者のリクルートも行い、POAを支援しているそうだ。

一方、コネチカット州ニューヘイブンにあるイエール大学のファンドレイジングの成功事例も興味深い。ここでは演劇よりも美術館の方が金銭的援助を受けやすいという背景から、美術と音楽のクロスオーバーを企画してファンドレイジングの成果を上げている。

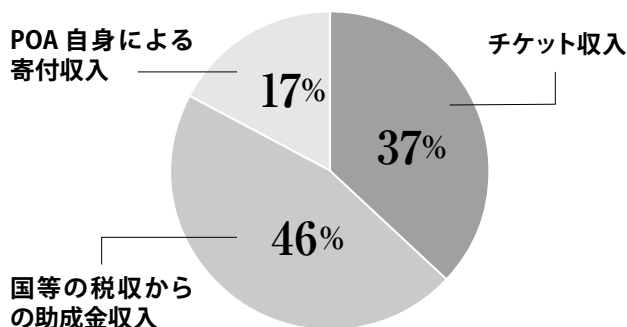
4. フィラデルフィア管弦楽団の予算

POAの予算の内訳は、チケット収入37%、国等の税金からの助成金等による収入46% (contributions, gifts, and grants)、POA自身が集める寄付による収入17% (endowment income) である。リーグ・オブ・アメリカン・オーケストラの統計によると、全米のオーケストラ107団



グリーンルーム

POAの予算



体における収入内訳の平均は、40%がチケット収入 (earned income)、43%が寄付金収入 (contributed income) であり、残りの17%が投資収益 (investment income) である (2013-2014シーズン)。POAの収入内訳は、アメリカのオーケストラの現状を表しているといえるのではないだろうか。(*1)

5. 社会包摂について

マサチューセッツ州ボストン市にあるエマーソン大学を訪れた際に、不思議なお手洗いの標識を発見した。車椅子の左横に初めてみるピクトグラムがある。「あっ、バイキンマンがいる」と心の中でつぶやく。これは何だろう？ よくよくその下の文字をみると、「インクルーシブレストルーム」と書いてある。

インクルーシブレストルームとは性別に関係なく、すべての人がこのお手洗いを利用できるということだ。トランスジェンダーを考えてみるとわかりやすい。この標識が掲示されているということは、男性に生まれた人が女性の心をもっていることを、社会が認めているということだ。たとえ



インクルーシブレストルームの標識

男性に生まれたとしても女性の心をもっていて良い (正しい) のだ。その逆も同様のことがいえる。一人ひとりが自分自身をどのように捉えるのかも自由である。

アメリカではジェンダーの問題が社会の最優先課題の一つとして取り上げられ、このようなインクルーシブレストルームというかたちで多様なジェンダーを社会が受け入れることになったのではないだろうか。日本の劇場やコンサートホールにおいて、そのままこの標識を取り入れることは難しいかもしれないが、当事者同士の話し合いを進めながら、何等かのかたちで実を結ばばよいと思う。

6. おわりに

アメリカ研修応募時の書類審査のための小論文に、研修先の候補地としてフィラデルフィア管弦楽団を取り上げ、実際に希望が叶ったことを本当に心から嬉しく思っている。コーディネーターをしてくださった小川幹雄さんをはじめ、全国公立文化施設協会の職員の皆さん及び関係者の皆さんに感謝の気持ちでいっぱいである。

また、フィラデルフィア管弦楽団に限らず、この研修を通じて一度にさまざまな劇場や大学を視察し、それぞれの劇場の運営方法を学べたことは、自分自身の大きな財産になった。これほど楽しく思考をめぐらせたのも久しぶりだ。2016年はミューザ川崎シンフォニーホールに勤めてから10年目の節目の年である。ここから10年先を見据えてこれまで以上に学びの場を増やし、自分への投資をして会社に貢献していきたい。

*1) Orchestra Facts: 2006-2014 A Study of Orchestra Finances and Operations, Commissioned by the League of American Orchestras, P. 10, 2016

リーグ・オブ・アメリカン・オーケストラの統計について、40%のチケット収入の中には、ツアーによる出演料収入、教育プログラムによる収入、契約料、およびパーキング収入、貸館収入、プログラム販売上収入を含む。

市民から必要とされる 劇場になるために

藤田 祐輝

公益財団法人三重県文化振興事業団
三重県総合文化センター 三重県文化会館
事業課 音楽事業係長

劇場視察を終えて

日々の自己の課題とは何だったかを考えると、今思うことは顧客の減少である。取組みによって増えている、維持しているというものもあるが、10年前であれば完売だった、というものが同じように売れる時代ではなくなった。これは趣味の多様化やジャンルそのものの衰退という捉え方だけではなく、少子高齢化も関係しているだろうし、人口減少が根幹に絡んでいることは地方各地共通の問題として考えられるだろう。マーケティングや努力で集客を伸ばすといった時代を超えて、劇場が鑑賞体験の場というだけでなく、どのように社会に対して位置していくのか、存在感をもっていくべきなのだろうか、というのが私の最大の関心事だ。

おそらくそれは言葉にすれば「社会包摂（ソーシャルインクルージョン）」であり、地域での具体的な取組みとしては、我々の場合は「アート教育（アート・イン・エデュケーション）」の可能性を模索している。具体的な内容は対象や目的によって変わるものなので、今回の研修ではなかなかその詳細まで深く知る機会はなかったが、間違いなく訪問先のどの劇場でも教育への取組みは行われていた。それはアメリカの劇場環境としての「非営利性」からくる必然であったのだろう、と

強く思う。

日本の公共劇場というのは、地方自治体立が主で、直営または指定管理が主な運営形態であろう。税金もしくは指定管理料というのが収入の柱になる（もちろんチケット収入や貸館収入なども大きな収入ではあるが）ことが想定できるが、アメリカの劇場においては行政からの資金はほとんど期待されていない。今回訪問した劇場の収入バランスはさまざまであったが、一般的に地域の劇場というのは半分をチケットに、もう半分を個人・企業からの寄付や助成金でファンドレイジングするのが一般的だ。日本においては助成金はそれぞれの助成財団から事業などの趣旨や目的別に取得することがあるだろうが、もっと用途の自由な資金を彼らは寄付金によって得て、マネジメントしている。

それができているのは、ただ劇場で行われている公演のファンを増やすというだけでなく、“劇場外の活動も通して”地域にとっての存在感、信頼感を獲得しているから、ということが最も大きな理由だろう。地域に根づいた活動であったり、地域の誇りであったりするような存在としての活動が、彼らの支援者を集める原動力になっている。当たり前のように作品は自前で制作している（もしくは提供できる創作環境を有している）し、支援者とコミュニケーションするためのスタッフも専任で複数体制、というのも当たり前のようになっている。

彼らが自分たちの活動の継続のために必要なこととして、よい作品をつくることにはもちろん最大の努力をしているが、それをもっていかにして地域と関係性を結ぶかということについても本当に熱心であるという場面を、特に地方劇場で目にした。劇場がもっている楽団や劇団がなにかしら世界的なバリューがあるという事例においてさえ、やはり地域の中での立場という視点は外されることはなかった。

エンターテインメント性の高い作品を上演し続けたり、チケット価格の設定を工夫したりすることによっては、ボックスオフィス100%の運営が可能になる場合もあるだろう。しかし、彼らは戦略としてその道を選ぶことはない。市民のための劇場であるために、誰もが文化にアクセスできるように、ファンディングを通して多くの市民と関わることを選んでいる。このことはアメリカの劇場運営で非常に感銘を受ける点であった。

異国に行くということは、普段の自分の常識をリセットするとまではいわないが、客観視して観るにはたいへんよい機会である。特に今回は劇場運営のバックステージを数多く見て回ることができた。

近年の日本では、特に2020年東京オリンピック・パラリンピックはトピックであるし、これをどうすべきかという議論の際には「レガシーを残す」ということが行動より言葉として先行しているように思う。文化プログラムの数に対しても目標値がある。

付記

藤田祐輝・小川幹雄（コーディネーター）

最後の研修地であるニューヨークに着いた夜は自由行動となり、研修生たちは二つのグループに分かれて行動した。一つはブロードウェイのメトロポリタン歌劇場でオペラ「アイーダ」を観劇。少し高額のチケットだったが首尾よくゲット、感動の舞台を満喫できた。

もう一つのグループは、今回の研修の通訳を務めてくれた赤星友子さんがヴァイオリンで参加する演奏会に出かけた。赤星さん同様、ニューヨークに在住する日本人作曲家でピアニストの狭間美帆さんが率いるグループである。ニューヨークのダウンタウンで開催された無料のイベントで素晴らしい演奏を聴かせて頂いた。アメリカ人やドイツ人とともに編成する若手のグループで、日本人

しかし、日本全体の2020年以降も考えたトレンドとしてあるのはシュリンクであり、文化における劇場だけでなく、教育にとっての学校や医療における病院といった、全てのハードに対して厳しい目が向けられる時代がくることを予想している。残るべきだと思われるために重要なのは、ソフトであり、マインドであり、ハートである、ということ、今回の研修において研修生誰もが感じたのではないか。

アメリカから学んだこととして最も強く印象的だったのは、劇場の活動を継続するための存在感の獲得過程である。はっきりいってしまえば、寄付の免税の仕組みが全く違うので、全くそのまま輸入できるシステムではないのだけれど、どういう意識で存在感の獲得に取り組んでいるかということは、我々劇場がどういう存在であるか、その立ち位置を考えることでもあり、その点において十分な刺激となった。



が活躍する姿にも刺激を受けた。

二つのグループが鑑賞した公演は、場所においても規模においても対照的であるが、どちらもニューヨークの同じ夜を飾る素敵なエンターテインメントであり劇場芸術である。ニューヨークの多彩で豊かな文化の一面に触れることができた一夜であった。

平成 28 年度 文化庁委託事業

[劇場・音楽堂等基盤整備事業]

劇場・音楽堂等スタッフ交流研修事業 [海外交流研修] 報告書

発行日 平成 29 (2017) 年 3 月

研修会運営・実施 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