

## ●目次

アーツマネジメントの視点	ジョアン・ジェフリー/訳: 助川たかね	1
劇団に運営戦略はあり得るか——青年団の軌跡を通じて	平田オリザ	8
viewpointの発刊にあたって		11
セゾン文化財団からのお知らせ		12

## viewpoint アーツマネジメントの視点

ジョアン・ジェフリー/訳: 助川たかね

第1部ではまず米国に於けるアーツマネジメントの歴史的概要を、諸外国との比較の中で駆け足で述べる。第2部では1993年の数週間に亘る日本訪問の際に、東京、京都、名古屋に於いて、実際にアーツマネジャー、助成企業、芸術家、学生、舞台芸術団体、財団や基金の代表者、学者、研究者など様々な人々と話し合うことで私が知り得た日本のアーツマネジメントの現状や印象に触れたい。

勿論、ここで述べられる私の意見は、非常に複雑ではあるが重要な役割を持つ日本の芸術文化制度に直接携わった者としてではなく、あくまでも一観察者の視点で書かれている。従って、時間をかけることによってのみ得られる深い理解には至っていないことは否めない。これを補うために、1992年以来私がディレクターを務めるコロンビア大学・教育大学院芸術行政管理修士課程(アーツ・アドミニストレーション・プログラム)で1年間研修するために日本から派遣されている国際奨学生から得る情報で、日本に関する知識と理解を日頃深めている。第3部ではセゾン文化財団の助成金を受けて留学している彼等の経験や洞察を踏まえて、この小論文を締め括りたい。

### 第1部

アーツマネジメントやアーツアドミニストレーションとして知られる芸術行政管理(以下、アーツマネジメント)の為のアカデミックな教育が正式に始まったのは、60年代以降、芸術に関する経済市場の変化が起きたためである。第二次世界大戦後、多くの国では文化と芸術を特別に扱う政府部門・機関を正式に作り始めた。米国でも同様に政府レベルで対応する中、60年代に入ってから芸術団体、スポンサー、そして芸術家の数が飛躍的に伸びた。当時は全国的規模で、幾つもの地域劇団、地域バレエ団、それに舞踊、演劇、オーケストラやオペラまで何でも上演できる大都市の芸術センターといった非営利・非商業的で制

度化された芸術活動が一気に開始した時期であるが、同時にこれはフォード財団をはじめとする助成団体セクターが大きく拡大した時期でもある。

60年代及びそれ以降にどのような発展があったのか例をみよう。まず、現在の米国にある美術館の3分の1以上は60年代以降に設立されたものである<sup>1)</sup>。また1992年には、28万ドル以上の予算を持つプロのオーケストラの数が230を越えたが、これは1965年当時の2倍以上である。同様に1992年の統計では、1965年に37団体だったプロのダンスカンパニーの数が250以上に、60年代半ばに56程度だったプロの非営利劇団は400を越えている<sup>2)</sup>。

60年代はまた、芸術文化に関わる公的機関が充実しはじめた年代でもある。連邦政府は全米芸術基金(以下NEA)を設立し、現在50州と6準州全てに設置されている州レベルの芸術担当機関の誕生もこの頃で、地方自治体の芸術担当部門の数も飛躍的に増えた。やがて芸術関係の団体・政府機関・センターといったグループがせめぎ合う中から、短期・長期を問わず芸術活動を保護及び育成し、運営していく必要性が出て来たため、この分野における指導的立場のマネジメント体制の構築が要求されるようになった。

営利団体について言えば、興行収入と消費者の購買力が伸びはじめたのもこの頃であり、やがて1983年にはマイケル・ジャクソンのアルバム『スリラー』の収益がNEAの年間予算を超えるほどまでになる<sup>3)</sup>。御存じの通り、米国はテレビ番組、映画、大衆文化そのものが世界中に知られ、その交響楽団、オペラ、シェイクスピアカンパニー、それにモダンダンスやジャズといったものも非常に有名となったのである。

60年代始め、米国ではベビーブームが終わろうとしていた。1970年までに全国民の70%が住居を所有し、観客数もその数を伸ばしていった。例えば1965年に500万人だった非営利劇団の観客数は、今日2000万人にまでなっている。これには60年代以降の米国社会の大きな変化が背景としてある。60年代及び70年代初頭は、社会に対する意識が高まりを見せた時代であり、女性解放運動、公民権運動、環境保全運動、そして価値観の革新的な変化が起きた頃である。さらにその後の20年間に、典型的なアメリカの家庭が崩壊し、核家族がドラッグ、エイズ、ホームレスといった社会の病巣に悩まされるにつれ、家族や家庭環境よりも、個性や個人の生活様式が重要視される傾向が生まれた。共働き世帯の一般化や、医療保険・教育・預貯金制度の危

機といった身近な例で痛感させられた経済状況の悪化に伴ない、余暇の概念——実はこれこそが全米各地における大規模で立派な、莫大な資金のかかる芸術センターの建設を活性化させたのである——も変わっていった<sup>4)</sup>。

こうした状況の下で、アーツマネジメント教育は芸術団体や芸術活動の需要にのみ対応するのではなく、余暇をいかに使うかという消費者の需要にも応える必要が出て来た。どうやれば劇場を黒字にできるかだけではもはや十分ではなかった。自分の劇場で行われる公演のチケットを初めて買った人に「貴重な体験」を提供し、リピーター客となるよう働きかけ、次のシーズンには予約客にし、そしていつかは後援者あるいはスポンサー企業になってもらうことが今や必要となっている。しかも同時に俳優の養成、劇作家の発掘、給与の管理といったことから、後援者のための終演後のパーティーに出すシャンパンがよく冷えているか、などといったことまで確認しなくてはならない。

大学院での正式な課程としてアーツマネジメント教育が始まったのは60年代中頃である。1966年にイェール大学で、そして1969年にはUCLAとウイスコンシン大学で始まったシアターマネジメント(劇場運営)課程がそれである。現在北米には約32の大学院レベルの課程があるが、義務づけられている取得単位数の範囲が15から60単位の間であったり、在籍年数も1年から3年の間であるという具合に、大学院によってその内容は異なる。必修科目などの共通科目を核としながら、研究方法、入学基準、院生の数や年齢層も様々である。また、舞台芸術一般を扱う課程もあれば、その中の演劇や音楽などひとつの分野だけに絞っているところもある。あるいはビジュアルアーツだけであったり、舞台芸術とビジュアルアーツの両方を同時に扱う課程もある。博物館学の場合、管理、保存、教育に関する大学院レベルの同課程は大変な数がある。幾つかの大学院の課程では調査研究に重きを置き、いわゆる卒論も課しているが、どここのコースでも共通しているのは芸術団体での研修制度の道が開かれ、実際の現場で働く機会が与えられていることである。

こうした課程を構築し運営する者にとって最も重要な課題は、理論と実践、学問的な難しさとその適用、思考することと実行することのバランスをいかにとるかということであろう。

1982年から83年にかけて、米国の大学には24のアーツマネジメントの修士課程があった。1991年から92年には、25の課程があったが、これはその10年の間に24課程のうち1つがなくなり、新たに5つ加わったのである。北米の32の大学院レベルの課程に加え、アーツマネジメントに何らかの形で関係しているコースを挙げると現在300から400はある。形態も多種多様で、学部レベルから短期コース、週末クラス、研究会やセミナー形式のもの、例えば「ボランティア・リーダーシップ・セミナー」と銘打ち、ビジネスマンのグループが大都市に支部のある助成センターのような団体を通して開催しているものまである。

学部レベルのアーツマネジメント教育について言えば、芸術行政管理教育者協会が大学院レベルでの高等教育こそが、複雑で高度な技能を要するこの分野には最適だと主張している。これに対し、学部レベルでのアーツマネジメント課程の履修は次のように捉えられている。

- 1) 多方面の芸術活動に必要とされる協同作業への認識を高める課程として他の芸術関連科目の履修を補足するもの。
- 2) 学生生活の早い段階でアーツマネジメントに触れさせるこ

とにより、これを就職先の一選択肢として考える機会を与えるもの。

学部レベルでのアーツマネジメント教育に対して、この分野の専門家の見解はまさに上記の通りである。つまり、実務経験のある教師による一般教養課程の補足的な科目という考えに基づいており、同時にキャンパス内の芸術活動への参加を学生に促すための手段としても見られているのである<sup>5)</sup>。英国でも大学院レベルのアーツマネジメント課程が60年代に始まったが、そのきっかけは英国芸術評議会を通じて政府側から来ている。現在アーツマネジメント課程を設けている他の欧州諸国も、もともとは国から何らかの影響を受けたことがきっかけとなっている。これらの国での文化省による非営利、非商業活動に対する芸術支援策の拡大を見ると、こうしたパターンが理解できる。

欧州の課程と米国のそれとの違いを際立たせ、輩出するマネジャーのタイプにも違いが出て来るのは、まさに国による影響力の有無の違いである。欧州など米国外の国々では、政府機関の中に助成金の配分について決定権を持つ官僚組織が存在する。台湾の文化政策開発評議会、香港の都市事業局、ホルトガルの文化担当国務長官など、国家が芸術に対する一番の支援者としてみなされている国では、芸術界での経験が全くなく、この分野での教育を必要とする役人が数多くいる。

一方、米国では連邦政府、州、地方自治体レベルでの公的機関、そしてかなりの数に上るサービスオーガナイゼーションと呼ばれる機関があるが、助成金額や助成先といった多くの決定が、芸術界出身のメンバーを中心に構成された委員会によってなされている。NEAを例にとると、プログラムの責任者はそれぞれが属している芸術分野を充分理解し、その分野を代表できる者として選ばれており、公務員としての立場はあくまでも二次的なものである。

この30年間に高等教育機関での正規のアーツマネジメント教育が発展して来たのにつれ、教育上どうしてもおさえておかなければならない技能が存在することが明らかになった。まず必要なのは、非常利団体の運営にうまく合わせた基本的な会計学やマーケティング、人事管理などの経営技能である。場合によっては、営利団体に焦点を合わせたものや、また利潤追求の可能性も考えた技能も同じように重要となる。例えば衛星放送やレコード業界では後者を取り入れるべきであろう。

大学院レベルのアーツマネジメント課程は、経営学部、芸術学部、文理学部、教育学部などに置かれており、所属する大学の考え方を反映している。その結果、取得できる学位も、経営管理修士(MBA)、芸術学修士(MFA)、理学修士(MS)、文学修士(MA)など様々である。

課程によっては、マーケティングや、あるいは資金調達など、ある特定の分野を専門的に追求するよう院生に指導するところもある。だが実は多くの芸術団体では、十分に訓練を積んだジェネラリスト、つまり経営者として組織の全体像を掴める管理職を必要としており、専門性はむしろ落とし穴にもなり得る。しかしもう一方では、早い時期に専門性を身につけることが卒業後の就職に有利となることもある。従って、スペシャリストもジェネラリストも同時に育てることが大切だと言うことになってしまう。

これに加えて、アーツマネジメントの分野では、用語の定義をはじめとする共通認識というものが欠けている。例えば「プロ

意識」という言葉が頻繁に使われるが、大体的場合それは組織の中の経営的側面ではなく、その芸術的側面に対して使われる。では「プロのマネジャー」とは何なのか。芸術家がプロであるか否かをはかるのに使われる定義枠をマネジャーにあてはめた場合、いずれは勤務時間数と稼いだ金額という評価基準に辿り着く。しかし芸術家をプロとアマチュアとに区別する際の幾つかの分類枠をマネジャーにあてはめた場合、どれも充分とは言えなくなる。例えばプロのマネジャーとは「マネジャーの仕事で生計を立てている者」のことであろうか。またはその仕事で「給料をもらっている者」とする場合、どの位の金額の給料なら本当のプロと言えるのか。「正職員・社員として認められている者」のことなのか。ひとつの団体のために働いているのか、それとも複数の団体なのか。もしプロとして認められない場合“アマチュアのマネジャー”の定義は何なのか。果たしてそんなものがそもそも存在するのか<sup>6)</sup>。

英国では、国家職能資格評議会が認可する資格制度の議論が行われている<sup>7)</sup>。米国ではその資格基準が議論の対象となっているものの、正式な認可制度や資格・証明制度については教育者同士で意見が分かれている。

このように資格基準について統一された考え方が無いだけでなく、アーツマネジャーを養成するほとんどの課程では、新規の団体の問題点ではなく既存団体の問題点を重視している。だが修得するこのような技能の多くは、どのような芸術団体に働くにしても利用できるだろう。しかしまだ産みの苦しみを味わっているような段階の、しかも小規模な組織で、ある程度の水準を保ちながら商業主義や経営効率性を重んじる芸術活動の主流からは一線を画したいと考えている場合、それを運営・管理する者にはこうした状況に適した特別な専門技能、そして何よりも完璧な仕事ぶりが要求される。

院生に実践的経験を積ませるための方法として多くの大学院のアーツマネジメント課程が取り入れているのが、ひとつもしくは複数の団体でのインターンシップ(実地研修)制度である。これは場合によっては、将来のマネジャー候補である院生がそのキャリアの早い段階で、自分の志す就職市場と直接接点出来たり、人脈を広げたりと、現実の団体・企業と院生が親しい関係をつくるのに大変役立つことがある。だが実際には、ただの見習い期間として終わることがほとんどである。時には、使い走りにされたり、“光栄にも”秘書のように扱われたり、オブザーバー扱いされることもしばしばである。米国中西部のある大きなアーツマネジメント課程の出身で資金集めを専門とするある院生は、ニューヨークのオフ・ブロードウェイにある劇場での実地研修を「インターンシップ」ではなく「オブザーバシップ」であったと評している。彼女は数ヶ月間、その団体の活動を観察し、財務に関するものを含むあらゆる資料を自由に閲覧出来た。そして劇場の資金集めが実際にどう行われているかを報告書にまとめることで、実地研修の日程を消化した。しかし、劇場からも大学からもほとんど指導を受けることもない状況の下、彼女は実地研修に価値を見出せず、芸術団地で研修生が果たすべき役割について考えるうちに混乱した。研修生はあくまでも大学院生として扱われるべきか、それともプロとして扱われるべきか、また実地研修制度は院生のキャリアづくりや知識の修得に本当に役立つのか、それともただ単にそうした制度があるから作られた仕事にすぎないのか、といった問題にぶつかった。

芸術団体からの要請がほとんどないにも関わらず、実地研修をアーツマネジメント教育に不可欠な科目として大学側が勝手に取り入れていることが、実地研修の掴みどころのない性質を更に複雑にしている。芸術団体とアーツマネジメントを教育する側との間に対話が極めて少ない状況では、大学側は現場の実際の要望については全く気付いていないだろう。その場合、恐らく院生は真空状態で実地研修を受けることになるだろう。

この状況を是正するために幾つかの方法が取られてはいる。まず、アーツマネジメント課程と芸術団体の橋渡しをするために、大学院によっては実地研修のコーディネーターを雇うようになった。正式な契約も結ばれ、評価作業や双方の目的や期待に関する話し合いもなされるようになった。また、プロの団体が特定の分野のマネジャーを集め、意見交換や問題解決のための会議を開催している例もある。さらに最近の大学院の課程では、できる限り卒業生を取り込んで院生との接点を増やしたり、長期間の実地研修の機会を提供させる交渉をし、指導・相談プログラムを設立したりしている。

しかしもうひとつ取り組まなければならない分野がある。それは芸術家に経営について理解してもらうための教育の実施である。この考え方は古くから芸術団体とアーツマネジメント教育者の両方が受け入れている前提——即ち組織運営や経営のためのマネジャーは養成できるが、芸術面を管理するマネジャーはこうしてつくられるのではなく、自然に生まれるのだ——を正すものである。芸術界のリーダーがやがて自身の力で浮上するという意味ではこの前提は正しいと言えよう。だが苦勞を通じてのみ、つまり日々の実務を積み重ねることで、経営管理の全てを身につけた芸術管理担当のマネジャーたちが数多く存在することもまた事実である。

俳優や他の芸術家は、自分の仕事を管理するためにも、交渉相手となる組織やマネジャーを理解するためにも、基本的な経営技能を知っておくことが必要である。例えば、どの芸術家も履歴書の書き方やオーディションへの臨み方、著作権の取り方等、芸術家として生きる上で必要な術を身につけなければならない。クラシックバレエダンサーのようなキャリアの場合、このような方面での教育が現役を引退した後の第二のキャリアを築くのに有効だろう。また、ダンサー志望の院生にダンスカンパニーの運営のしくみについて教えたり、自分の作品を企業や団体がどのように“商品”として売出し流通しているかに関する知識を芸術家に教育するのは重要である。同時に、芸術家としてのキャリアを目指す院生とアーツマネジメントを専攻する院生が共に学べる機会があれば、彼等が組織内での仕事に就いた場合に、お互いのプロとしてのニーズをよりよく理解できるようになる。

このような協同作業のモデルをさらに発展させたのが、実際に現場で行われている協同作業の関係に基づいたシミュレーションを研修の一環に導入する方法である。イェール大学ドラマスクールの演劇学部では、かつて、演出家、技術監督、舞台監督、プロデューサー役などで構成された学生の小グループを幾つか結成したが、卒業と同時に実際に本格的な劇団を設立した者がいる。J.ジョリーとH.クレインマンはロング・ワーフ劇場をコネチカット州のニューヘーヴンにつくり、ジョリーはその後アクターズシアターをケンタッキー州ルイヴィルに設立している。またR.カルファン、M.デイビッド、B.ハッシュの三人はブルックリン・アカデミー・オブ・ミュージックにチェルシー演

劇センターをつくった。アーツマネジメントの修士課程でも、このような協同作業のモデルを導入した院生のグループをつくることのできる。経営学と法学の院生、将来団体役員となる可能性の高い院生(このような課程には既に自分が小規模団体の役員を務めていたり、家族の者が芸術団体の役員を何年も務めている院生がいる)、それに労使関係専攻の院生といった構成からなるグループに、実際にある芸術団体が抱えている問題を与え、それぞれの専門領域を活かしながら協力して解決させることで、全ての芸術に共通して必要な協同作業・学習の重要性を認識させる。さらに当の芸術団体からの代表者にもこのプロジェクトに参加してもらい、こうしたグループが互いに取り組んだ問題と方法論、解決方法などを分かち合う機会を年に数回設けるのも有意義だろう。もし院生たちが扱っている問題がその芸術団体の現在の問題に深く関わっているのなら、団体の代表者にとっても問題解決の糸口を掴む重要な場となり得るだろう。これまで多くのアーツマネジメント課程でこうした協同作業を妨げて来た原因は視野の狭さにあり、これこそが芸術以外の分野から得られる専門性を最大限活用することを阻む孤立状態をつくり上げて来た。

アーツマネジメント課程を持つ多くの大学では、他の分野の院生や教授を迎えたこうした協同での新しい試み——言い換えれば、将来多国籍の聴衆や小さな地域社会を相手にしたり、外国の作品に取り組むことになるアーツマネジャー候補生にとって貴重な経験となる試み——について、考えもつかないようである。

アーツマネジャーは、決して孤立した環境で養成された後に、業務内容が極めて限定され、しかも多くの場合指導もない仕事に就くために諸団体に送り込まれるべきではない。代わりに、必要な基本技術を教えながら、この分野特有の問題や展望に関する広い視野を、理論と実践を通して修得できる機会を与えなければならない。このような広がりのある協同的な教育を実施するのと平行して、アーツマネジメント教育と下記に述べる院生、教授、所属する大学機関、プロの実務機関とそこで働く人たちとの関係を見直し、改善する必要がある。

## 院生

コロンビア大学でのアーツマネジメント教育を通してわかったのは、これが極めてプロフェッショナルな学問であり、芸術分野の経験だけでなく大学院レベルの掘り下げた教育を受けるのに必要な成熟度や心構えを要求する学問だということである。さらに明らかになったのは、院生の自己の基準や目的に対する姿勢の重要性である。具体的に言えば、文章や口頭による表現力、物事を正確に把握する能力、倫理感、信条、そして何よりもクラスの一員としてきちんと参加する責任感など、各々が自分で設定している基準である。アーツマネジメント課程で院生を評価する際の決め手となるのは、ひとり一人の経歴や能力だけではなく、グループとして最大の相乗効果を発揮できるよう、仲間とともに協力し意見を交換できる存在であるか否かである。一方、大学側が院生のためにすべきことは、教授等によって十分に検討され構成された実地研修制度の提供、及び卒業生や芸術文化団体の代表者による指導・相談制度の提供、また課程の一環として、貴重な意見交換ができて、しかも気軽に参加できる会合等を通して、芸術文化団体との距離を縮められる機会を設けてあげることである。

## 教師

アーツマネジメントでの重大な問題は、この分野に関する正式

な教育を受けた教師の不足である。大部分の教師は現在もしくはかつてマネジャーである者か、あるいは根っからの学者である。だが最も理想的なのは、理論を把握しており、かつ実務も経験しているという教師だ。教師の専門性のレベルは、どこの都市に居るのか、どの位の予算を自分の専門教育のために充てているのか、アーツマネジメント課程を具体化し維持運営していく中で、どのような指導力を発揮し、展望を持っているかによって異なる。

## 所属する大学機関

米国のアーツマネジメント課程は、経営、芸術、文理、教育など、課程設立当初の大学院の中にそのまま折衷案の状態で設置されている。それも幾らか時と共に変わる傾向があり、コロンビア大学では同課程が芸術大学院から教育大学院に移された例がある。しかし大学機関にとって何が大切か——例えば地域社会や企業社会との関係づくりなど、通常大学が掲げる典型的な優先事項——が理解出来れば、こうした課程を真に重要な財産として捉えることができるはずである。米国の大学で最優先されているのは、主に共同体の理想の未来に向けられた調査研究、教育養成、設備投資、実験室の設立、といった項目である。芸術とアーツマネジメント関連の学部・課程も、こうした優先事項の一部を成す存在となるための方法を模索しなければならないし、できるはずだ。大学を王冠に例えるのなら、それを飾る貴重な宝石にならなければならない。だがこれまでアーツマネジメント課程の多くが、あまりにもこの分野の学外の専門家との関係づくりに力を注ぎ、学内の環境づくりを疎かにして来たのである。

## 実務機関とそれに携わる人々

プロの実務機関は、今の時代は特に、例え院生たちが修士号を取得する前であっても大学院レベルの課程に集まっている専門能力に期待している。大学院生は正規の職員として働くプロのアーツマネジャーに比べ安価な労働力として見なされることが多いため、こうした傾向は経済不況が続くと特に顕著となる。大学院での課程が本当にやるべきこととは、院生たちにとって意義と価値があり、派遣される機関からも出身校からもきちんと指導を受けられるような状況で行われる実地研修の機会を与えることである。この場合、院生自身の準備が整う前に学外での責務を負わせるようなことがあってはならない。一例を挙げよう。私のところには週に数回、資金調達や申請書作成のアルバイトのために院生を使いたいという趣旨の電話がある。しかし例えこうした院生が、コロンビアに来る以前に関連分野で働いたことがあっても、彼らが課程をある程度済ませ、大学院側が彼らの能力の範囲を把握するまでは、この手の仕事をさせるのは実務機関にとってもまた院生にとっても良い結果を生むはずがない。

米国の大都市では少なくなってきたが、私が最近アーツマネジメント課程の設立のために手助けをした諸外国では、大学でアーツマネジメントの正規の教育を受けた卒業生に対するこの分野内の序列社会による厳しい認知という現実が介在する。現場での仕事を重ねてマネジャーとなった者は、自分とは違う教育を受けた彼らの出現を脅威と感じ、自分たちの仕事の程度がいわば暴かれてしまうことを恐れている。また現場の管理部門は、若い新人をまともに扱わず、どんな経歴や学歴の持

ち主であるかに関係なく、新人は皆最初の数年間を下積み時代として過ごすのが当然だと考えている。従ってマネジャーを養成するこうした課程には、叩き上げのマネジャーやこうした考えを持つ業界全体を教育し、トップの管理職が問題を作る側ではなく解決する側になるように仕向ける責任がある。この場合「業界」とは個人の基金提供者、スポンサー企業、芸術監督、役人なども含まれる。改善策としてすぐに考えつくのは次の2つの方法である。長期的には、正式な教育を受けた十分な人数のアーツマネジャーを輩出し、上記のような辛い時期を乗り越えられるよう互いに助け合えるような態勢をつくることであり、短期的には先の業界の各部門の中から、展望と指導力、そして同課程についての助言ができる能力を持ち合わせた人物を少しずつと味方にし、状況の改善を内部から行えるよう手伝ってもらうことである。

いま「内部」という語が登場したが、芸術家のためであれ、マネジャーのためであれ、芸術界内での仕事について言及すべき問題がひとつある。それは、仕事の有効性について、さらにその有効性が内外両面からどう定義されるのか、という問題である。数年前に私が主催した会議で、ある同僚がこの点について、ニューヨークの某有名大学の近くにあるワシントン・スクウェア公園でうろついているひとりの下手なミュージシャンを例に次の通り話してくれた。

「このミュージシャンはサクスを吹いてはぶらぶらしている生活を送っていましたが、父親が「何故働かないんだ」と尋ねるところで答えたのです。「通行人はおれの箱の中にカネを入れてくれる。だからおれはミュージシャンだ」。以上の例は、社会が仕事の有効性を定義するのであり、さもなかったら社会による判断そのものが仕事とは無関係だ、という具合にこの問題を両極的に捉えています。私が思うには、問題の核心はもっと複雑です。自分では有効であり役立っていると思う仕事に対して外部からの評価も受けなければならない状況の中で、人はどのようにその仕事に従事できるのか。外部の評価は決して無用でもなければ無関係でもないが、それが全てではないことも事実です。何故なら仕事の有効性は、その仕事に対して喜んでお金を払う人々の気持ちで決まるものではないからです。人々が喜んで金を払ってくれるのは、その仕事を続ける上で確かに必要なことですが、自分で有効だと評価する側面にも正当性があると思われます。」(H.レスニック：1986年<sup>9)</sup>)

ある意味で、我々はアーツマネジメントという分野を正当化し、同時に我々もこの分野に正当化されているといえよう。大切なのは、情熱が能力を活気づけ、この両者がプロフェッショナルリズムと仕事の質の基準を設定することである。

## 第2部

### 背景

1993年の7月10日から22日まで日本に滞在し、5回にわたる講演をした時に私が強く感じたのは、状況が思っていたよりずっと複雑であり、どこにも一貫性がないことが唯一、一貫しているということだった。こうした前提条件を受け入れた上で確認できた点に基づいて提言したいと思うが、日本での滞在期間が限られていた上に、日本に対する理解が浅いこともあり、また自分の生活背景が欧米のものであることから、提言の中で皆様には非現実的と捉えられる点もあるだろう。

日本における芸術や文化の事情についての見識を深めることで、もっと役に立ち、かつ意義のある提言をして行きたいと常に望んでいる私は、日本を訪問した際に大きく異なる5つのグループの人々と話し合うことが出来た。例えばアーツマネジメントに興味を持つ慶應義塾大学の学部生や、水戸芸術館ではビジュアルアーティストのためのシステムとキャリアとマネジメントの開発に興味を持つアーティストを含むグループ、企業メセナ協議会の団体会員、芸団協の演劇・舞踊・音楽の担当者、そして名古屋で開催された第1回国際劇場会議では日本をはじめ世界各国から集まった劇場の技術、建築、経営に興味を持つ様々な人々である。時には講演の後に私の希望で小グループでのより密な話し合いの場も持たれた。

### 挑戦

まず初めに、自分たちが直面している難題やジレンマに対して、日本で芸術文化のマネジメントに携わる人々の認識が極めて高いことについて述べたい。名古屋の国際劇場会議特別委員会の会長も、日本の文化施設の抱える普遍的な問題として「建物は立派でも、実際そこで文化活動を行うための予算はほとんど無く、劇場が独自で作る作品数は減る一方だ」と語っていた。

「立派な入れ物」対「芸術の中身」という問題は、近年の景気低迷が拍車をかけて何回も浮上している。加えて、こうした設備を最大限活用することも難しくなって来た。ほとんどが満席にならないだけでなく、多くの劇場は1年の3分の2ぐらいしか使われず、それも講演会であることがしばしばである。派手で大型の豪華なホールを使って地域文化の先頭に立ちたいという自治体の強い思いも、困難な状況を助長している。米国でも、手のかかる施設(但し劇場ではなく地域芸術センター)をつくって似たような道を歩んで来た歴史がある。このような施設の維持管理は、継続的で費用のかかるものであり、地域の固定客を増やし、一貫性と魅力を備えた演目を揃えなくてはならない。これをさらに複雑にしているのは、芸術文化活動の上演そのもののためだけではなく、作品創造の空間や稽古場に割り当てられるスペースの配分が少ないという問題である。

こうした状況と日本の芸術文化界全体に深く結びついているのが、助成や寄附など資金提供の課題である。この課題の背景にある第一の問題点は、芸術団体の財務管理の構造についての基本的知識と現実に対する理解が一般的に欠如している点にあるように思われる。第二の問題点は、国民にあまり理解されおらず、制度自体まだ発展途上にあるような租税制度が、企業と官公庁、さらには非営利団体構想、及び芸術支援の新しい方法への意気込みに悪影響を与えていることである。この状態を打開するには、日本がヨーロッパの「文化省モデル」と、米国の優遇税制の両方からいくつかの要素を取り入れて、独自の制度を新たにつくる必要があるだろう。資金提供についての議論は、関係各部門がどういう役割を演ずるかというところまでに及んでいる。市場の競争原理や観客動員は、芸術支援に対して社会が責任を持つべきであるという概念とは相反するものである。水井多恵子氏が1993年の世界劇場会議で発表した論文「舞台芸術の支援実態と経済援助についての考え方」の中で指摘している通り、日本の社会に「企業が寄附などの文化援助ができるくらい高い利益を上げているのなら、商品・サービスの価格こそ下げるべきだ」という主旨の意見を主張する人々がいる現在、企業による支援・寄附も潔癖なものとは見なされなくなっている。

しかしもう一方では、政府の規制から多少離れた新しい制度を作ろうとする際に、企業からの支援という、新しく将来性があるように感じられる方法に対して、非現実的な期待が存在することもある。

資金提供そのものと同様に重要である第三の問題点は、芸術活動を規制・抑制・限定するために、あるいは逆に新しい可能性を切り開くために資金がどう管理され使われるか、ということである。この問題は私が日本に滞在している間に、特に政府との関係において繰り返し議論された。政府と関連したことが、現在日本のアーツマネジャーには次の2つのタイプがいると私は理解している：

- 1) 芸術団体の管理運営担当者——即ち、関わっている芸術の分野については熟知・理解しているが、その管理運営についての専門性、知識、技術に関しては助力が必要な実務担当者。
- 2) 官公庁等の芸術部門の管理運営担当者——米国のような独立した機関が日本にはないので、ここでは文化庁で働く職員を指す。彼等は官庁内の制度やヒエラルキーについては通じているが、芸術と関係のある経歴が殆どもしくは全くないことが多く、芸術についての感受性や知識が必要。

残念ながら両者の間での人材の移動はなく、このことが活発な意見交換の維持をさらに難しいものにしている。

## 現在の状況

現在日本ではアーツマネジャーやそれを志望する学生向けの教育・養成は、下記のように様々な場所や方法、レベルで行われている：

- 1) 慶應義塾大学の学部レベルの2コース——この分野に関する講義科目の増設を考えている同大学には、学生が運営管理の実務を経験できる小さな新しいコンサートホールがある。
- 2) 文化庁——同庁では次のマネジャーに研修の場を提供しようとしている。
  - a) ホール・劇場などの施設を専門とするマネジャー
  - b) 芸術団体のマネジャー——数日間のセミナーを開催したり、または選抜者を実習訓練のため3ヶ月間海外に派遣している。
- 3) 昭和音大——米国のUCLAと協同で文化政策比較調査プロジェクトを進めている同大学では、現在新規の課程を構築している最中である。
- 4) 現場のプロによる実地研修——芸団協に代表されるような、調整・開発能力を必要とする組織に所属する個人に活用されている研修。
- 5) 海外の大学院への留学のための選抜奨学金制度

最近のアーツマネジメント教育に対する興味の高まりと並んで、特に新規の団体や新しい芸術家のところでのボランティア活動を通じて、アーツマネジメントの分野に何とかして入る道を開きたい、という明白な希望を持った若い女性によるボランティア活動の動向は注目すべきだろう。これは見落としはならない莫大な人材源である。

日本の現況の断片として最後に挙げるのは、日本における人口構成の変化である。今も中国や韓国をはじめとする国々から移住者が入国している日本は、単一民族国家では到底あり得ない。こうした変化は視客層や、この新しい国民に向けられたプログラムづくりなどに影響を及ぼすだろう。一方、日本の劇場・会場のうち、長時間勤務、会場への及び会場からの交通手段の問題、観光人口の増加といった要素を含む視客のニーズに対応し始めているところが出て来た。このあたりも引き続きに注目する必要がある。

日本に滞在している間、熱心でかつその数も増えているという演劇の若い視客、満席の歌舞伎座での熱狂的な視客、そして日本では数少ない革新的なビジュアルアーツの空間のひとつである佐賀町アートスペースでの活気に満ちた、国際色豊かな視客と出会えたことは私にとって嬉しい経験だった。

## 提言

短期間の滞在中における観察に基づいて、日本のアーツマネジメント教育の将来と発展のために幾つかの提言をしたい。第一に、この分野における改善策はひとつではなく、幾つかの異なった課程を、それぞれが異なる層の人々に役立つと想定して、同時に発展させるのが最も自然な方法だろう。先に触れたものに加えて、下記の可能性についても紹介したい。

- 1) 既に現場で専門家として活動している担当者に対し、アーツマネジメントの資格認定課程を提供するセンターの開発——これは恐らく芸団協との協同プロジェクトとして進めるのが適当と思われる。日本の大学院教育は米国のように広範囲に亘って発達している訳ではないので、2年制の修士課程というのは適切なモデルではないかも知れない。学生向けには現在の学部レベルでのコースがあるが、現役で働く人々のためには別の形で専用の課程を設け、支援する必要がある。
- 2) 同様のセンターでの芸術家向けのワークショップの開催——著作権など、芸術家が自分の作品を守る方法、海外での活動の機会、新しく芽生え始めている活動などに関する情報が得られる機会の提供。
- 3) 美術、デザイン、音楽、舞踊及び演劇コースの大学教授が、それぞれアーツマネジメントに関係する課題を講義の中に少し取り入れるよう説得することも、芸術家志望の人々を教育するのに役立つだろう。
- 4) 現在必要とされる、より有効な意見交換の場を上記のセンターで提供する。——様々なアーツマネジメント課程を推進する代表者を集め、それぞれのやり方を比較したり、協同作業や情報の提供、調査研究を深めるセミナーを開催。
- 5) 次のような形で協同作業の考えを推し進める：
  - a) 10から12の劇団もしくはダンスカンパニーの包括的組織をつくり、所属団体のプロデューサー、マネジャー、プロモーターとして活動する(どのような法人格を持つのかという問題と、政府による規制の問題があるだろうが、検討することはできるだろう)。
  - b) 企業等からの助成金を補助金に充て、劇場に学割制度を導入する。
  - c) 似たような活動を行っている団体の間に、自分たちがひとつの共同体であるという認識を深められる機会、そし

て固定客の動員を確実にするための活動を同時に増やす(例: 5ヶ所の似たような企業キャリアーで使える共通割引パスの発行等)。

また、下記の2つの領域にはできるだけ早急に力を注がなければならない。

- 1) 教師: アーツマネジメントの科目を教える教師の選定・養成・配属——これには幾つかの方法があり、アーツマネジメントコースが設置される場所によっても異なる。例えば大学なら経営学、社会学、政治学などアーツマネジメントと何らかの関係のある学部や分野に属し、なおかつ芸術への興味を明確に示している人々の能力とやる気に頼ることがよくある。芸団協のような組織なら、同様に頼れる実務担当者や専門家がいる。また、正規のアーツマネジメント課程で勉強するために海外に学生が派遣された例もある。さらに、日本にも少数ではあるがアーツマネジメントの個々の課目を教えている人材がいる。こうした人的資源全てが教師の核をつくって行くのに利用できるはずである。
- 2) 教材: アーツマネジメント教育の初期段階では外国の教材に頼ることも必要だろうが、日本の状況にあった教材をつくることは是非とも必要である。ここでも他の関係分野から芸術に興味のある人材を探し出すことが重要な資源となる。

### 意見交換

これまでに述べてきた提言の中で最も重要なのは、過渡期にある現在の日本での継続的な意見交換の必要性だろう。アーツマネジメントの成長・発展が重要な今こそ、いかなる方法でも扉を開けておかなければならないのである。

### 第3部

コロンビア大学のアーツマネジメント課程には、1992年から高萩宏、助川たかね、玉虫美香子、宮井太の四氏が国際奨学生として派遣されている。全員が舞台芸術の出身であり、修士課程の1年目の標準的な科目を履修している。ただし、選択科目については個人によって異なっており、ひとりとは他学部の修士号も併わせて取得した。既に劇場、音楽、テレビといった分野で活躍していたプロである彼らは、セゾン文化財団による事前選考を経てから同大学の通常の方法に則ってこの課程を受験している。そして帰国した後、同財団及び奨学希望者の相談相手となって活動している。世界各国から集まった他の院生も同様の経歴や興味を共有しているので、彼らセゾン奨学生のプロとしての経験は同課程の足りないところを補い、より質の高いものにするのに役立っている。その存在は卒業生や特別課程の集まりでも非常にプラスとなっている。

また、奨学生は通常の科目の履修に加え、その道の専門家に会ってインタビューし、より広い職業的ネットワークを築くために、全米の舞台芸術とその関係分野の機関を訪ねる研修旅行の機会が与えられている。

彼らは同課程の中でも特に一生懸命勉強した院生として光彩を放ってくただけでなく、ここで身につけた専門能力をそれぞれ幾つかの特筆べき方法で日本に持ち帰っている。第一に、

彼らが同じような教育を受けた優秀なアーツマネジャーと互いに助けあえるようなグループを作りはじめていることだ。第二に、講演会やシンポジウムそして勉強会を通して、この経験と専門能力を同僚に紹介している。第三に、コロンビア大学での経験から得た内容を日本で実践していることである。その一例は、高萩宏氏が帰国後すぐに始めた東京グローブ座での研修プログラムである。日本に於ける重要なニーズを埋めてくれると期待するこのようなプログラムの例が幾つか出て来ていると聞いている。さらに、やる気はあるが経験がまだ浅いセゾン奨学志望の若い世代が私に会いに来てくれた時に、日本で彼らの相談相手となり、経験を深めるよう指導できるセゾン奨学生を紹介することは自分にとって喜ばしい限りである。

奨学生が自国に戻ってから数年後に、世界中の会議や研究会で、今度は同僚として彼らと私が出会える機会がきっと来るはずだ。そうならば、特別な国際奨学生制度こそが、芸術界のグローバルライゼーションを証明する最適の例となるだろう。日本で優れた規範が出来上がり、極めて有能なアーツマネジャーによって強力な核となるグループが形成されつつある。そしてこうした動きが、素晴らしい財産として将来も受け継がれていくことを切に願う。

### 註

- 1) DiMaggio, Paul. (1983), p. 71
- 2) National Endowment for the Arts (1992), p. 11-2
- 3) DiMaggio, Paul. (1983), p. 92
- 4) この段落の内容は1991年1月25日に開催されたダンス/USAマネジャー委員会でのDYG社副社長D.Meer氏の発言に基づく
- 5) Survey of Arts Administration Training, 1991-92, p. 91
- 6) この段落及び以後数頁の内容は筆者の1980年の論文のpp.191-196からの抜粋
- 7) Mitchell, R. and Fisher, R. (1992), p.49
- 8) Lesnick, H. (1986), p.43

### 参考資料

- DiMaggio, P. 1983. "The Nonprofit Instrument and the Influence of the Marketplace on Policies in the Arts." in *The Arts and Public Policy in the United States*, ed. W. McNeil Lowry, Englewood Cliffs, Prentice Hall
- Jeffri, J. 1980. *The Emerging Arts: Management, Survival, and Growth*. New York: Praeger
- Lesnick, H. 1986. "Artists, Workers and the Law of Work." in *The Journal of Arts Management and Law: Labor Relations and the Arts*, vol.16, no.2. Washington, DC.: Heldref Publications
- Meer, D. 1991. Dance/USA Managers' Council Meeting.
- Mitchell, R. and Fisher R. 1992. *The Arts in America: A Report to the President and the Congress*. Washington, DC. NEA.
- Survey of Arts Administration Training, 1991-92*. 1991. New York: ACA Books.
- 永井多恵子. 1993年. 「舞台芸術の支援実態と経済振興についての考え方」『世界劇場会議'93発表論文集』世界劇場会議実行委員会事務局



ジョアン・ジェフリー (Joan Jeffri)  
芸術文化研究センター創設者兼所長、  
コロンビア大学大学院芸術行政管理  
修士課程(アーツ・アドミニストレー  
ション・プログラム)ディレクター。ホ  
ストン大学芸術学卒業。一時プロの女  
優として活動し、プリストル・オールド  
・ヴィック演劇学校等にて学ぶ。これ  
までに世界六大陸にてアーツ・アド  
ミニストレーションの教育者・顧問と  
して活躍。著書には *The Emerging Arts:  
Management, Survival, and Growth*  
(1980年)があり、過去に *Journal of Arts  
Management and Law* の編集委員とし  
て公共政策、労使関係、社会的責任、  
芸術一般の問題のアドバイスに携わ  
る。

# 劇団に運営戦略はあり得るか ——青年団の軌跡を通じて

平田オリザ

## はじめに

演劇は、「集団で」「継続した」活動を行っていかねば新しい様式を生み出すことができないという特徴を持った極めてやっかいな表現芸術である。

別に「新しい様式」を生み出してくれと誰に頼まれたわけでもないのだから、そんなやっかいな状況も、わざわざ引き受ける必要はないのだが、芸術という「辛くてそしてかがやく天の仕事」(宮沢賢治「告別」)を選んでしまった以上、そのことを嘆いても仕方がない。いまのところ私は、その修羅の領域を歩むことを心地よいことだと感じている。

もって回った言い方になってしまったが、最初に確認しておくべきことは、新しい様式を生み出し、それを継承可能なまでに発展させるという目的がないのなら、「集団性」も「継続性」も、ほとんど意味がないという点だ。すなわち、現在の日本の演劇状況の中では、その大目標がないのなら、劇団制はまったく必要悪でしかない。

演劇の評価の方法は、「卓越性」「大衆性」「国際性」など様々だが、そのほとんどは、プロデュース公演でも十分に達成可能である。それどころか、優秀なプロデューサーと演出家がいれば、従来の劇団制より効率的に、短時間で高い評価を獲得することもできる。NODA・MAPの動員力や、T.P.T.の達成を見れば、それは確かなことである。

劇団の運営戦略という問題を考える場合、この前提を抜きにしては議論が成り立たない。逆に、ちまたで交わされる劇団論には、何のための集団維持かという前提がまったく欠如しているともいえる。

繰り返し述べるが、劇団などという面倒くさい制度を維持してほしいと、誰が頼んでいるわけでもない。集団は永遠ではないし、その目的と意義を失えば、消滅する方が健全である。

この小論では、そのような前提に立った上で、「戦略的劇団運営」という与えられた主題に答えるべく、青年団という劇団がいかにして集団を維持、発展させてきたかを、なるべく時系列に沿った形で考察していきたい。集団論の理念的な部分に関しては、井ノ著「現代口語演劇のために」にも若干の記述があるので、重複を避けるために最低限にとどめることとし、できる限り具体的に私たちが直面した問題と、その時の判断内容を記述することを試みたいと思う。

## 集団としての出発

青年団は、国際基督教大学の学生劇団として、1983年に結成された。しかしながら、方法論に自覚的になったのは、1987年に私が戯曲だけではなく演出も担当するようになってからだといっていいたいだろう。

結成以来、私のオリジナル戯曲を上演してきた青年団は、87

年当時、いわゆる小劇場ブームのなかで、まさに東京の標準的な小劇団として一公演千人程度の観客を集めていた。

なぜ私が演出を手掛けるようになったか、あるいは、なぜ現在のような方法論を持つに至ったかは、この小論の主旨とは外れるのでここでは触れない。ともかく87年夏に私は演出活動を開始し、88年初頭からは、現在の「現代口語演劇」に通じる、新しい演劇様式の模索を開始した。

しかしながらこの模索は、すぐさま、劇団に大きな危機をもたらした。

88年から89年の3月までの間に、私は新しい演劇理論に基づいて四本の新作を立て続けに制作した。その四本の上演は、ほぼ一直線に新しい演劇様式を生み出していく大変にスリリングな作業だったが、しかし、千人いた観客は、一気に三百人台にまで減少した。

観客数の急激な減少に対して、劇団員のなかに精神的な動揺が全くなかったかといえば嘘になる。そこで私は、当時、劇団員に向かって、次のように語った。

「この演劇様式は、まったく新しいものであるし、同時にある種の普遍性を備えている。しかし、その完成にはまだまだ時間がかかる。おそらく、まともにやったのでは、この様式が完成し、さらに世間に評価を受けるまでには、十年以上の歳月がかかるだろう。しかし、十年も、観客動員が三百人では、俳優がみんな干上がってしまう。それでは、継続的な活動が不可能であるし、そうなるとは新しい演劇様式の確立どころではない。だから私たちは、十年かかるところを、何か上手い方法を見つけて五年でやろう。五年なら、どうにかするのはないか」

五年というのは、特に何か根拠がある数字ではない。ただ、89年当時、26歳だった私は、私や私の周辺の劇団の主力メンバーが、30歳を過ぎる頃までに、ある程度の将来的な展望が開けていれば、さらにその先の五年、十年が考えられるのではないかと漠然と感じていた。

このように、青年団においては、先に確固とした集団論や戦略があったわけではない。新しい演劇様式とその模索が、必然的にそれらを要求したといえるだろう。

さて、私たちが最初に考えた「何か上手い方法」とは、まず第一に、あらゆる局面で、他の劇団との差別化を図ることだった。

具体的には、「演劇は感性だ」という当時の一般風潮に抗して、「青年団は理性と論理で芝居を削る」ということをことさらに大きめに主張し続けた。「舞台は俳優のものだ」という60年代以降、金科玉条のように唱えられ続けてきた命題に対しても、「俳優は演出家にとって将棋の駒に過ぎない」といったいささか挑発的な発言で批判を繰り返した。

また、音楽を使わない、照明も変わらない、観客に平気で背を向ける、小声でぼそぼそ喋る、台詞が重複するといった青年団の演劇の特徴やその理論的背景を、ワークショップや評論活動を通じて根気強く説明を行った。

それらは、直接的には、80年代演劇への批判となり、青年団の名前は、急速に一部演劇ファンの中に広まった。



## こまばアゴラ劇場

こまばアゴラ劇場は、1983年11月、青年団の誕生と前後して開業した。ただし、青年団の設立とアゴラ劇場の開業は、直接的な関連はまったくない。アゴラ劇場は、私の父が青年期の夢を実現すべく創ったものであり、一方、当時の私自身は、演劇を一生の仕事にするつもりなどまったくなかった。

私が、本格的にアゴラ劇場の経営に参画するのは、大学卒業後の86年以降である。開業から現在に至るまで、アゴラ劇場には劇場設立のために借り入れた莫大な借入金があり、そのため、86年から88年あたりまでは、合理化と多角化による会社経営の安定化が、私の主な職務であった。

88年、相変わらず経営状況は不安定であったが、それでもバブル経済の恩恵を若干は受け、多少の余裕が生じたのを機に、地方都市の劇団を集めた「大世紀末演劇展」を開催することになった。この企画を立案した私は、夜行列車や深夜バスに乗って地方都市を訪ね歩き、劇場と地域の劇団との交流がはじまった。

また、同時期にコンピューターを導入し、劇場に集まる情報をストックし、さらにそれを公開するという業務を開始した。

いまから思えば、他の多くの劇場が、バブル景気と小劇場ブームに乗って、売れ筋の劇団を集めたりプロデュース公演を企画して、フェスティバルのラインナップを組んでいたときに、地域間交流と情報の収集という地道な作業に着手したのは、偶然とはいえ幸運なことであった。

88年から89年は、私個人にとっても、それまで漠然としていた劇場と劇団の関係が明確になってきた時期だった。私たちが見つけ出しつつあった新しい方法論は、アゴラ劇場という小空間でなければ発見できなかったものであるし、また、その発見は、舞台部分と同一サイズの稽古場を所有しているという恵まれた環境があってこそ実現したことだったからだ。

こうして、私個人と青年団とアゴラ劇場という三者は、有機的な結合を見せはじめ、それぞれの業務が個々の活動に留まらず、自分たちでも予想もしなかった、数々の副次的な効果が生まれ始めた。

## 旅公演の展開

91年、青年団は初めての旅公演に出発した。公演先は、仙台、盛岡、弘前。

公演先に東北の地を選んだのは、大世紀末演劇展で知り合った劇団に東北の劇団が多かったからというのも理由の一つである。また、旅公演といえば名古屋、大阪というのが常道であるから、だからこそ、ここでも差別化をという単純な戦略的意図も勿論あった。

当時、劇団内では、アゴラ劇場以外で公演を打つかどうか、ミーティングごとに話題になった。

青年団では、「全体ミーティング」と呼ばれる劇団員全員参加のミーティングが年に数回開かれる。ここでは、在籍年数やキャスト、スタッフの別に関係なく、全員が、当面の課題、懸案についての意見を表明する。ただ、採決は行わず、劇団の最終意志決定は、全員の総意を踏まえて、劇団経営者の責任者である私が全て行う。これが青年団の意志決定システムである。

さて、当時、アゴラ外で公演を希望する意見の主流は、「アゴ

ラでしかやらないから劇評に取り上げられないし観客動員も伸びないのだ」という説だった。私がアゴラ劇場の経営者でもあるということが、マイナスに作用した部分もあったのだろう。「小屋主が趣味で演劇をやっている」と世間にとられていた面が確かにあった。

アゴラを出るかどうかという論議は賛否相半ばしたが、最終的に私たちが選んだ結論は、作品の質を優先するという至極当然のものだった。当時も今も、小劇団は、作品内容と関係なく、観客動員の増加につれて大きな劇場に進出するという傾向にある。それは単にステータスを求めてということだけではなく、劇場費や外注スタッフの経費などを考えると、動員に応じた規模の劇場で公演を行った方が採算性が高いという理由もあるだろう。

だが、ここでも私たちは、独自の、しかしながら、きわめて正統的な選択を行った。青年団の演劇は、小さな空間でこそ真価を発揮する。私たちは、そこに自らの独自性を見出し、小空間でしかできない作業であるという点を売り物にしていくことで、自分たちの作品に付加価値を付けていこうと決断した。アゴラ以外での公演も行うが、それはあくまで例外的なことであり、フランチャイズとしてのアゴラ劇場を大事にしていこうということが基本方針となった。そこで、旅公演も小空間での公演を基本とすることが確認された。

旅公演の原因ともなったもう一つの懸案は、新しい演劇様式の模索が、閉じた方向に進んでほしくないかという問題だった。すでにこの時点で、青年団はある種のカルト的な人気を獲得していた。しかしながら、私たちが目指していたのは、より大きな普遍性を持った演劇活動だった。そこで私たちが選択したのが、旅公演という新たな表現の場だった。

この初回の旅公演は、劇団員の持ち出しも多く、劇団経営者にとっても大きな負担となった。この新たな展開を支えたのは、とにかく、自分たちのことを何も知らない観客に出会おうという意志だった。

青年団という劇団に対して、何らかの先人観を持って劇場にやってくる観客だけではなく、常に新しい観客との出会いの場を確保していこうというのが、この時以来、現在に至るまで、青年団が各地で旅公演を行う積極的意義の一つとなっている。

## 観客動員について

大きな負担を抱えた旅公演であったが、91年夏の「ソウル市民」再演の東北巡業は、大きな成果を上げた。旅公演をしたということが幸いしたのかどうかは分からないが、とにかく初めて、まとまった劇評がいくつか出た。

しかし、観客動員は、ほとんど伸びなかった。90年9月「南へ」671名、91年1月「暗愚小傳」744名、91年6月「ソウル市民」796名、91年12月「S高原から」901名。

91年の「ソウル市民」は、「しんげき」はじめ各誌で絶賛されたが、それでも、次の公演時の観客動員は百名しか伸びていない。

いったい、どうすれば、たくさんの観客に見てもらえるのか。あるいは、私たちの演劇は、高い評価は受けても、それが観客動員には結びつかないような、マニアックな表現なのか。私たちは、劇団内で議論を繰り返した。

ここで私たちが選んだ方法は、前年とは逆に、例外的には

あるが、一度アゴラを出てみようという選択だった。

様々な劇場が候補にあがったが、最終的に渋谷のシードホールでの公演が決定した。シードホールを選択したのは、条件面が良かったことと、ザ・スズナリやシアターTOPSといった小劇場の登竜門的な劇場は避けようという判断が働いたからである。

さて、この判断は、結果的に大正解で、92年夏の『サヨナラだけが人生か』は、シードホールとタイニイアリスでの公演を合わせて、約2千人の観客を動員した。一気に観客がほぼ倍増したことになる。

## 新五カ年計画

92年末上演の『北限の猿』の岸田戯曲賞ノミネート、翌年の『ソウル市民』の韓国公演で、青年団に対する評価はほぼ定着した。

ちょうど、88年に私が無根拠に発した「五カ年計画宣言」から、ちょうど五年で、確かに私たちは、劇団としての将来的展望を語るだけの段階には到達した。

そこで、私たちは、次なるステップに向けての話し合いを続けた。

まず、議論の第一歩は、本格的な職業劇団への移行が、はたして本当に可能かという点だった。具体的には、稽古を昼の時間に移すかどうか、旅公演を拡大していくかどうかといった点が問題になった。そして、それらの問題はいずれも、本質的には、それを支えるだけの金銭的裏付けが問われているのだった。

ここで私は、またも無根拠に、「五年以内に、劇団員が演劇だけで生活できるようにする」というビジョンをぶちあげた。アゴラでのロングラン上演、地方公演の増加、助成金の増加によって劇団員年俸制の確立を可能にするというのが私のプランだった。

このプランは、劇団員にほとんど疑心暗鬼のまま受け入れられ、青年団は新たな五カ年計画に向けて、以下のような様々な制度改革を開始した。

- 1) ギャランティーは、1ステージあたりではなく、基本的に拘束日数、拘束時間に応じて支払う。

旅公演先でも、私たちは原則として2百人以下の会場でしか公演を打たないことにしている。当然採算性は悪くなるわけで、1ステージいくらという買い取り料金制度が成り立たない。そこで、青年団の作品自体をパッケージで買い取ってもらい、劇団を何日間拘束するかによって、買い取り料金を決定していくことにした。そのために、俳優のギャランティーも、その制度に準じる形に変更を進めてきた。

また、俳優の能力を超えて極端にステージ数が増えることを防ぐために、現在、労働協約にあたるもの(マchine、ソアレを4日連続しては行わないといった内容のもの)を経験則のなかから生み出しつつある。

- 2) 年に一度のワークショップによる新人選抜と、劇団員の40人定員制

青年団は現在、昼間に本公演の稽古、夜に若手の稽古を行っている。本公演の出演者は、20人前後なので、40人という人数は、このシステムの中で、私が直接演出できる最

大限の人数である。

常に想定しうる最高のメンバーで劇団員を構成するために、年に一度、劇団員の募集が行われ、ワークショップによる選考を経て、現在の40人のメンバーと、受験者を同列に考え、現在の技術水準と同時に、将来性、男女比、外見のバランスなど、総合的に判断を下して、新年度の劇団員40名を決定する。

- 3) 定期公演、プロデュース公演の役割の明確化

青年団は、ここ数年、春の新作ロングラン公演、秋の再演もの全国公演というパターンで公演活動を行っている。

春の新作は、豊かな創造環境が確保できる富山県利賀村とアゴラ劇場でのみの上演となっている。劇団が新しい演劇様式の確立を第一義としている以上、春の新作公演こそが、最も重要な公演となり、ここに一年間の活動の中心をおくことになる。

この新作公演で、評価の高かったものだけを、再度練り直して、再演作品とし全国公演を行うことになる。

こうして劇団活動を安定させる一方で、劇団の枠組みだけでは不可能な上演の形態も、プロデュース公演として探求している。緑魔子との共同作業、女子高校生との共同作業といったキャスト面での冒険。あるいは、弘前劇場との合同公演、京都でのプロデュース公演など環境面での冒険が、これに含まれる。

- 4) ヒエラルキーを回避するための集団論

私は手段を疲弊し腐敗させるもっとも大きな原因は、無用なヒエラルキーの誕生だと考えている。特に劇団という集団を考える場合、年功などによるヒエラルキーをできるだけ排して、演出家と俳優が一对一で向き合えることが理想である。

だが、集団を維持しようとするれば、自然とヒエラルキーは生まれてくる。それは理念だけでは回避不可能なものであり、例えば民主主義の維持には三権分立という制御システムが必要なように、何らかのシステムによって回避されるべきものだろうと私は思う。

青年団では、そのために以下のような様々な施策を実行している。

- a) 劇団内の連絡事項や私の所感、劇団の方針などを細かく通知する「青年団だより」の発行。
- b) 全員参加の「全体ミーティング」の実施。
- c) 本公演と並行しての若手公演の実施。
- d) コンピューターの活用などによって、制作作業などにおける中間管理職的存在を排除する工夫。

## 総論

私たちは「現代口語演劇理論」の完成のために集団を維持してきた。勿論、この理論と様式は、いまだその生成の途上であるが、90年代演劇に少なからぬ影響を与えていることは、自他ともに認めるところであると思う。

だが、ここまで記述してきたように、青年団に一貫した劇団戦略はなかったと言っていいだろう。ただ私たちは、私たちの新しい演劇様式のためには、いかなる集団が求められるかということ、常に考え、討議を繰り返しながら成長してきた。その討議の課程では、おそらく以下の三点が、常に、等価のもの

として念頭にあったらう。

自分たちの様式と、現代の演劇状況、あるいは世界の状況との連関を冷静に見つめた上での長期的な理念、あるいは思想。

直面する問題を克服するために、現状の打破を目指して行う挑戦的行動、あるいはハタハリ。

そして、そのハタハリを実現するための、現実的な戦略、あるいは技術。

戦略なき思想は、理想主義に陥り、集団内に官僚制をはびこらせるだろう。逆に、思想なき戦略は、ただ集団を延命させる悪あがきにすぎない。

思想のなかで硬直するでもなく、現実のなかに埋没するでもないバランスを獲得するには、集団内に、自由な発言を許す雰囲気と、未来に挑戦する緊張感を常に持続させるしかないのではないだろうか。戦略という言葉をもっとも広く捉えるならば、おそらく、そのような集団を持続させていくことこそが、「戦略」の名に値するものかもしれない。



平田オリザ(ひらた おりざ)

1962年東京生まれ。劇作家・劇団青年団主宰。82年、大学1年時に初戯曲を執筆、劇団青年団を結成。87年より自ら演出を担当、翌年の韓国三部作上演を機に、新しい演出様式による作劇を意識的に開始。以来、自身が所有・経営する(こまばアコラ劇場)を拠点に、公演・プロデュース・執筆など、幅広い活動を展開中。特に近年は新国立劇場問題をはじめとする演劇界全体の在り方を問う論文を各紙に発表し注目を集めている。95年、「東京ノート」で第39回岸田戯曲賞を受賞。日本劇作家協会理事・副事務局長。現代演劇連絡会世話人。

著作：「現代口語演劇のために」(晩聲社刊)など

■本年10月より青年団第32回公演「カクするココロ」、「北限の猿」(92年岸田戯曲賞ノミネート作品)二本立てで興行、全国公演予定。詳しくはアコラ企画(Tel. 03-3467-2743)まで。

## viewpointの発刊にあたって

セゾン文化財団は、1987年に設立されて以来、現代演劇・現代舞踊の分野を中心に助成活動を行ってきた。この間、芸術支援を巡る状況は大きな変化を遂げ、わが国の舞台芸術の質的向上を目的とした当財団のプログラムも、より特徴あるものへと展開した。ここでは、セゾン文化財団の助成プログラムの変遷とその背後にある理念、考え方をご紹介したうえで、今回ニュースレター“viewpoint”を発刊する趣旨についてご説明したいと思う。

### ■ミッションの達成を目指して

財団が芸術団体の活動や作品に対して助成するというと、まるであたかも「美人投票」をするように、すぐれた(何をもって「すぐれた」というかはこの際おとして)芸術に対してすぐれた順に助成するかのようイメージを持たれることがある。もし本当にそれでよいのであれば、財団ほど楽な仕事はないであろう。年に一度、批評家の方々にベスト10を選んでもらい、選ばれた団体の口座に助成金を振り込めばよいのだから。

しかし実際はそうではない。助成財団の活動の本質は、自らの目的(ミッションという)を達成するために何が有効な手立てであるかを探索していく点にこそある。財団の掲げる目的は当然容易に達成されるものではなく、

そこにはさまざまな阻害要因がある。まず問題の所在を明らかにし、そのなかで財団として取り組むべき(かつ取り組み可能な)問題は何かを検討することから財団活動は始まる。そして検討の結果、どの問題に対してどのようなアプローチをとるかが決定されれば、それが「助成プログラム」となり、最後にそのプログラムのガイドラインに沿って資金配分が行われるのである。

その意味では、財団の行動原理は、慈善的というよりも戦略的だといえるであろう。企業が一定の資本を使って最大の利潤を追求しようとするのと同様、財団は一定の助成金を使って、目的に向けた最大の効果を得ようとする。戦略性という点においてだけ言えば、企業の行動原理と財団のそれとの間には、意外と差はないといえるかもしれない。

### ■民間財団としてのスタンス

ところで、芸術支援は、政府セクター(国や地方自治体)でも行われているし、企業セクターでも行われている。そのなかで、民間財団に課せられた役割とは、どのようなものだろうか。恐らくそれは、他のセクターのやらない(または、やれない)ことをやる、ということであろう。具体的には第一に、他のセクターに属する支援者が、そのセクターの制

約ゆえに手掛けにくい領域を引き受けることであり、第二に、他のセクターが見過してきた、あるいは未だ発見できないでいる価値、問題点、対案(オルタナティブ)を見だし、社会に問うていくことである。すなわち民間財団は、既成の価値観に安住することなく、“非常利領域におけるベンチャー・キャピタル”として、意味のあるリスクを取っていくべき存在だといえる。

民間財団はまた、将来にむけたシードマネーを提供していくべき存在でもある。財団が目的に向けてなすべきことは無限にあるが、リソース自体は、たとえば政府セクターのそれと比較すると、非常に限られている。よって財団の助成対象となった活動、あるいは財団の提示した助成プログラムは、つねに現状に対してインパクトを持ち、波及効果がその先に期待できるものでなければならない。民間財団は、このような「影響力」を、自らのパフォーマンスを計る指標のひとつとして、いつも念頭に置いているのである。

### ■解決すべき問題点

セゾン文化財団が活動を始めた80年代の後半から90年前後にかけては、わが国において、芸術支援が大きな盛り上がりを見せた時期である。政府セクターでは、文化庁に

よって芸術文化振興基金が設立され、各地域では自治体によるホール建設が盛んに行われた。また企業セクターでも好景気を背景に芸術支援に力が注がれた。企業メセナ協議会が設立され、「メセナ」は流行語となった。

ただ、国内の現代演劇・舞踊界に目を転じると、すぐれた作品を生んでいくために、解決すべき問題が依然として山積していた。それは例えば、(ホール)の数が飛躍的に増えたにもかかわらず稽古場や倉庫スペースの不足、じっくりと創造に集中できる環境の未整備、プロフェッショナルやそれを目指す人々のための教育の場の不足、芸術団体や制作、制作・興行に関する情報の不足、芸術団体をマネジメントするためのノウハウや人材の不足、国内外のアーティストどうしの交流の場の不足、といった問題であった。また「観客」や「批評」の未成熟、さらには芸術と日常生活の乖離など、さらに根の深い問題を指摘する声もあった。

これらはわが国の演劇・舞踊の真の活性化を考えると、いずれも避けて通れない問題であったが、同時に一回一回の公演への協賛といった短期的な取り組みだけでは改善の糸口が見いだしにくい問題でもあった。

### ■セゾン文化財団の方向性

以上のことを考え合わせると、セゾン文化財団の取るべき方向性はすでに明白であったと言える。当財団の支援は、芸術の消費の場である「公演」に対する助成中心から「創造過程」に対する支援へ、さらに創造環境そのものの整備へと、徐々に重心を移行しつつある。また、対象をエスタブリッシュメントではない、これから担うべき世代に絞り、目先の成果にとらわれず長期的に支援を行うこととした。

具体的な施策としては、1992年より芸術団体向けに複数年にわたる運営助成プログラムを開始する一方、1994年には演劇専用稽古場「森下スタジオ」をオープンし、資金だけでなく創造のためのスペースも提供できる体制とした。またプロフェッショナル・トレーニングにおいては、アーツマネジャーの職能と

しての重要性に着目し、1992年より、コロンビア大学をはじめとする教育機関への留学研修プログラムを発足させた。さらに本年度からは、真に有効な芸術支援策の探究を目的とした基礎研究や提言に対する助成も開始した。これらは何れもささやかな試みではあるが、どれもわが国では(少なくとも開始当時においては)先例の無かった取り組みであり、当財団なりの問題提起、ないし問題解決に向けた提案の意味をこめたものであった。

### ■viewpoint創刊の意図

助成活動は以上のように、問題点に対応したプログラムを構築し、それに沿って助成金を交付するプロセスであるが、そこですべてが完了するわけではない。その後も、行なった助成の効果をより高めていくための施策が、常に工夫され続ける必要がある。今回のviewpoint創刊はその一環である。

このニュースレターの意図は第一に、助成活動を通じて当財団に蓄積された、さまざまな人々の知識や知恵を相互にシェアすることにある。当財団がお手伝いした研究の成果、留学研修における経験、時代に対応した劇団運営や国際的なコラボレーションへのさまざまなチャレンジから引き出されたノウハウ——これらは公開され、次の人々のための財産として活用されなければならない。助成の成果は、むしろそこにおいてこそ確認されるのである。viewpointは、いわば助成サイクルの最終フェイズを担うものといえるであろう。

第二に、このニュースレターはシステムティックな議論を展開する場として活用したいと考えている。たとえば最近では、アーツマネジメントや文化政策についての議論が各所で行なわれている。ただ残念なことに、議論が終始同じレベルに留まっている感がある。過去に交わされた議論や、ベースとなるべき調査研究の成果がストックとしてあり、そのうえに次の議論が積み立てられる形になっていないのである。その意味で、このviewpointが建設的かつ実効性のある議論

の拠点の一つとなれば幸せである。

第三に、これは当財団の問題意識をリアルタイムでお伝えするための媒体でもある。財団が、社会に対する情報発信への努力を欠いているとは、しばしば指摘される点であるが、セゾン文化財団では、単に「どこどこへ幾ら助成した」といったことだけではなく、そのバックボーンとなる考え方や関心事を、今後より重点的に発信していきたいと考えている。財団における広報の第一義はアカウントビリティである。それは、ともすれば批判されることもないまま独りよがりになりがちで閉鎖的な活動を、多くの視点から検証していくプロセスであるといえる。

当面、演劇・舞踊分野における①アーツマネジメント ②プロフェッショナル教育 ③国際交流 ④支援政策 における諸問題を中心に採り上げ、そのテーマの選択においても当財団なりの視点(viewpoint)を提示していきたいと考えている。各方面の皆様からご助言をいただければ幸いである。(K)

### セゾン文化財団からのお知らせ

#### ■1997年度(現代演劇・舞踊助成)募集開始について

セゾン文化財団では、現代演劇・舞踊の創造・制作過程、環境やシステムの改善を重点課題とした助成活動を展開しています。1997年度の募集については下記の通り予定しています。

募集開始日 1996年11月1日(金)  
・1997年6月から1998年5月までの現代演劇・舞踊活動を対象とします。  
(詳細については1997年度募集要項をご参照ください。)  
・1997年度の募集要項の配布は、本年10月末からを予定しています。ご希望の方は下記電話番号までご連絡ください。後日当方より郵送させていただきます。  
財団法人セゾン文化財団 Tel.03-3535-5566

### viewpoint No.1

セゾン文化財団ニュースレター 第1号

1996年10月1日発行

発行者: 財団法人セゾン文化財団

編集人: 片山正夫

発行所: 財団法人セゾン文化財団

東京都中央区京橋1-6-13 〒104

アサコ京橋ビル5F

Tel.03-3535-5566 Fax.03-3535-5565

\*次回発行予定: 1997年 春

\*本ニュースレターご希望の方は送料(90円)実費負担にてセゾン文化財団までお申し込みください。