

20 August 2005

◆目次

新しい批評の場を求めて…………… ①

長谷部 浩

集客から創客へ…………… ③

衛 紀生

「オリジナルのワークショップを創る研究会」の活動について…………… ⑦

吉野さつき

article—①

新しい批評の場を求めて

長谷部 浩

2002年の8月、インターネット上の批評の場として、クリティック・ライン・プロジェクト (CLP/http://clp.natsu.gs/) を立ち上げた。私が雑誌『新劇』に演劇批評を書きはじめたのは1982年である。当時と比較しても、若い批評家が劇評を発表する紙媒体は限られている。インターネットのサイトであれば、コストは最小限に抑えられ、しかも、即時性があり、アーカイヴとしての機能にすぐれている。こうした新しいメディアを使って、新しい場が構築できるのではないかと考えた。

東京で上演される舞台は、膨大な数にのぼる。すべてを網羅するのは、個人のちからではもはや不可能に近い。複数の人間が関われば、批評の対象とする舞台の幅も広がる。02年の4月から、私の勤務する東京芸術大学の大学院を拠点に、助手、院生や外部のジャーナリストらと構想を練るうちに、次第に方向が固まった。

ポリシーをあえてあげるとすれば、なによりも発表する批評の水準を大切にす姿勢であった。そのためには、インターネットの特質である即時性が、犠牲になっても構わないとさえ考えた。メンバーは批評の原稿を長谷部にメールで送信し、何度かやりとりをする。改稿を重ねた結果がサイトに掲載される方針を立てた。

これは筆者と編集者の関係に近い。長谷部が気むずかしい編集者の役割を果たし、満足のいく水準となるまで、改稿を求める。だけれども、自分が書いた原稿に愛着がある。書き直しを命じられれば、こころよいはずはない。メディアの看板によって結ばれた筆者と編集者の関係を、無味乾燥で情報量のすくないメールで代わりに行うのには、困難がある。こうしたやりとりを行う以前に、お互いの信頼関係がなければ成り立たないだろうと思われた。そのため、メンバーを無制限に拡大していくのは、当初から無理だとあきらめていた。

その意味では、CLPは開かれた組織ではない。これまで一度もメンバーの公募を行わず、私の身近にいる若い友人たちに声をか

けるかたちで進んできたのは、あくまで掲載される批評の質を重く見てのことだった。

テクノロジーと批評

また、CLPが成立した当時は、ブログやRSSによる配信が一般的ではなかった。そのため、定期的な読者を獲得するためには、決まった日に批評が必ず掲載される信頼感が必要だと考えた。毎月1日、15日を定期更新の日と定めて、3年間、一度も怠ることなく、基本的には2本の批評を掲載してきた。1日と15日にサイトをチェックすれば必ず新しい批評が読めるようにしたかったので、掲載日前日の深夜には、更新作業でおおわらわであった。

初期のサイト運営に尽力してくれたのは、当時、大学の助手であった坂井れいしうである。独力でサイトを設計し、手作業で更新を行う。原稿をみずから執筆しながら、この面倒な作業に時間を割くのは、さぞ大変だったことだろう。少人数の組織では、特別なスキルのある人間に負荷がかかる傾向がある。この困難な時期を乗り越えられたのは、彼女の献身的な努力に負うところが大きい。

次の段階は、こうした更新作業を特別のスキルがない人間でもできるようなプログラミングの作業であった。幸いセゾン文化財団の助成を受け、更新画面に各項目を打ち込めば、「作品名一覧」「著者名一覧」「更新履歴」などアーカイヴに相当する部分が自動的に更新されるように、サイトの設計を行った。坂井が中心となってサイトデザインを行い、やはり大学の助手であった村田良二がプログラミングを担当した。ブログが一般的であれば、独自のプログラムを構築するような手間暇のかかる作業はおそらくは行わなかっただろうと思うが、2002年当時としては、プログラミングの知識を前提としたサイト構築が不可欠であった。

文章量は、当初は800字と決めた。さしたる根拠があったわけではないが、ラップトップコンピュータの狭い画面でブラウザを開き、スクロールなしで一読できる長さを考えた。これも、ハードをめぐる環境が変わり、ラップトップでも大画面が一般的になったので、筆者の意向によっては、長文の批評もまた掲載されるようになった。

対象とする舞台の選択については、筆者の選択にまかされている。私のほうから、舞台を指定することはない。これまで野田秀樹作・演出の『オイル』『赤鬼』、ケラリーノ・サンドロヴィッチ作・演出



2002年7月、文学座養成所で行われた渡辺えり子作『月夜の道化師』のPPTP。左：当日の会場の様子/中：演出家・鶴山仁(左)と筆者/右：筆者

の『カメレオンズ・リップ』の作品特集。永井愛の作家特集。「戦争と人間」のテーマによる特集などを行ってきたが、これは集まってきた原稿を勘案して、後から何本かをまとめた後付の特集に過ぎない。その意味では、CLPはあくまで一本、一本の劇評が先立っており、特集主義の媒体ではない。

多くのマスメディアでは、編集部から舞台を指定されることが多く、かならずしも筆者の意向だけで、作品選びが行われない現実を踏まえてのことだ。本当に書きたい舞台について、熱をこめて書くことが、批評家の成長にとって重要だと考えたからである。

いざ、CLPが立ち上がってみると、日本経済新聞をはじめメディアで場を持っている私が、もっとも困難な立場に立たされていると気がついた。CLPでは、他の筆者と私の原稿は、まったくフラットに並んでいる。そのなかで、他のメディアと原稿を二重売りすることは許されない。たまたま、その時期から、私が歌舞伎批評に関心を深めていたこともあって、他のメディアからは依頼されにくい舞台を選んで、作品選択を行うようにした。メンバーたちは、もとよりお互いの批評を熟読している。それぞれが対象とする舞台の傾向や批評のスタイルを意識しながら、自分の場所を確保するようになっていったのは、興味深い現象だった。

サイトを襲った危機

ここに至るまでには、さまざまな問題があった。もっとも危機的だったのは、契約していたプロバイダが夜逃げし、まったくアクセスできなくなる事態であった。バックアップをとってあったので、新たなプロバイダと契約し、ほどなく再開することができたが、読者によりやく定着したURLは、もちろん変わってしまった。消耗品であるハードディスク上にしか存在しないインターネット・サイトの脆弱さを、思い知らされる事件だった。もし、大きな災害が起こるような事態があれば、何年にも渡って蓄積したデータが霧散してしまう危険性を実感させられた。

対策として、バックアップを各所に分散させること、また、独自ドメインを取得して、プロバイダの変更によって読者を迷わせないこと、この2点を行った。毎月3万近いヒット、7千近いヴィジット数を数えるようになった以上、そこには責任がともなうだろう。あくまで月平均ののべではあるが、7千人近い読者がいる媒体に成長した今、演劇界にいくばくかの役割を果たしたと自負している。

もとより助成は永遠ではない。自立への努力は必須であるが、批評サイトの性質上、その自立性を確保するためには、何をやってもよいというわけではない。たとえば、劇団による広告の申し出は、何度かいただいたが、お断りせざるを得なかった。また、グーグル・アドセンスなどの導入も考えなくてはなかったが、踏み切れないでいる。たとえば、ニューヨークタイムズの劇評は、直接チケット販売

サイトへのリンクを張ってあるが、このシステムによって、批評が微妙な影響を受けているのではないかと想像する。潔癖なことばかりいっているのは、子供じみているとは思いますが、批評の信頼性、自立性が失われれば、こうしたサイトを運営している意味は、半ば失われてしまうだろう。

紙媒体が消滅するとは私は考えていないが、インターネットを含め、舞台批評を発表させる場が、できるだけ広がることは望ましい。しかし、雑誌はもとより、サイトにも旬がある。永遠にこのサイトを続けることに、意味があるとは思わない。少数の人間の努力で、サイトが活力を保つのは、3年から4年が限界だろうと思う。2006年の3月をもって、CLPを休止し、これまでの批評をCD-ROMのかたちにとめる計画を持っている。

私たちの中間報告として、インターネットをひとたび離れ、こうした活動の記録を関係の諸機関に配布することの必要を痛感している。今回、セブン文化財団に助成の再開をお願いしたのは、こうした計画を実現するためでもあった。

PPTPの果たした役割

クリティック・ライン・プロジェクトと平行して、ポスト・パフォーマンス・トーク・プロジェクト(PPTP)を2002年の7月から2005年の1月まで行った。PPTPでは、演出家を中心に、上演中の舞台について、率直なことばを投げ掛け合う開かれた話し合いが、欠けているのではないかという思いから、劇場、大学、稽古場、研修所など、場所を限定せず移動しながら全11回、開催してきた。

出演してくださった演出家のみなさんは、以下の通りである。

鶴山仁、宮城聡、ケラリーノ・サンドロヴィッチ、岩松了、栗山民也、蛭川幸雄、いのうえひでのり、ロバート・アラン・アッカーマン、永井愛、鈴木裕美、松本修。いずれも日本を代表する演出家であり、多くは本番中の忙しい時間を割いて、この企画によく協力してくださったと感謝している。

ディスカッションのパネラーには、演出家とともに、他ジャンルからのゲストを積極的に迎え、歌人の俵万智氏、建築家の曾我部昌史氏、美術家の渡辺好明氏、たほりつこ氏、川俣正氏、アーティストの日比野克彦氏らに参加してもらい、単に演劇界の裏話に終わらぬ討論をめざしてきた。ゲストが私が勤務する東京芸術大学美術学部の同僚に偏っているのは、彼らには、ノーギャラで出演を依頼できるという台所の事情もあった。

集客のむずかしさ

もっとも、人気俳優を出演者に加え、参加してくれる聴衆を確保するような方針をとらなかつたために、動員には苦労した。それぞれの回に出来不出来はもとよりあるものの、充実した討論が、少数

集客から創客へ。

衛 紀生



2005年1月、近畿大学東京コミュニティカレッジにて行われたフランツ・カフカ原作『城』のPPTP「迷宮としてのアート」。右から演出家・松本修、美術家・川俣正、筆者 photo: 原田愛

の聴衆にしか共有されないのは、悲しいことだった。結論としては、舞台終了後、その場で討議を行わない限り、別の場所、別の時間に大人数の聴衆を集めるのは、きわめてむずかしいと思いついた。こうした現実も、実際にさまざまな場所で試みてみなければ、実感としてはわからなかっただろう。

PPTPに関しては、長谷部研究室に属するゼミのメンバーが中心となって運営を行った。広報、受付、記録の撮影、討議録のテープ起こしなど学生の協力がなければ、とても続かなかっただろうと思う。すべての記録は、<http://clp.natsu.gs/pptp/newtop.htm>に掲載してあるので、興味のある方は、ぜひご覧になっていただきたい。このポスト・パフォーマンス・トークをめぐる状況も、発足した当初とは、大きく変わった。たとえば、2004年10月、演出家の栗山民也氏、俳優の角野卓造氏に加えて、作曲家の原田敬子氏を迎えて、井上ひさし作『夢の泪』の舞台について討議を行ったが、これをきっかけに、新国立劇場では、独自の企画として、ポスト・パフォーマンス・トークのシリーズを定期化するようになったと聞いている。

これほど直接的な影響があった例ばかりではないが、私たちのささやかな活動が、「舞台は作品として完結しているのだから、観客に説明する必要などない」といった舞台人の怠慢を少しでも変える契機になったとすればうれしい。



長谷部 浩 (はせべ・ひろし)

演劇評論家・東京芸術大学助教授。1956年埼玉生まれ。82年より雑誌「新劇」などに批評を書き始める。近作は『野田秀樹論』(河出書房新社)。98年『傷ついた性 デヴィッド・ルヴォー 演出の技法』(紀伊國屋書店)で、第3回国際演劇批評家協会日本センター(AICT)演劇評論賞を受賞。他に著書として、『4秒の革命 東京の演劇1982-1992』(河出書房新社)、『盗まれたリアル 90年代演劇は語る』(アスペクト)などがある。

私の代表するNPO法人舞台芸術環境フォーラム地域演劇マネジメントセンターは、今年2月11日、12日の両日に、国際交流基金、セゾン文化財団、グレートブリテン・ササカワ財団、大和日英基金の協賛をえて、セゾン文化財団森下スタジオで国際劇場経営セミナー&シンポジウムの第3回目として『集客から創客へ』と題するアーツマーケティングに関するセミナーとシンポジウムを開催した。

米国からオレゴン・シェイクスピア・フェスティバルの経営監督ポール・ニコルソン、英国からはチチェスター・フェスティバル・シアターの経営監督マギー・サクソン、ウエストヨークシャー・プレイハウスのコミュニケーション部長ケイト・サンダーソン、アーツコンサルタントのヘザー・メイトランドを招き、国内からは千葉商科大学の井関利明、玉川大学の清水嘉弘、文学座の西川信廣、ふらの演劇工房の篠田信子、能登演劇堂振興協会の瀬口庄八の各氏に講師及びパネリストとして列席いただき、私が主任講師とコーディネーターという重責を果たすこととなった。2日間で17時間30分にも及ぶタフな日程であったが、会場に入りきれないほどの参加者で、会場環境もありほとんど耐久レースなみのセミナーとシンポジウムだった。しかし非常に充実した、内容の濃いもので、興奮を抑えきれないという多く声が寄せられ、最新のアーツマーケティングの紹介と、日本ではまだ理解されていないアーツにおける「マーケティング」の重要性という種を蒔けたのではないかと考えている。(セミナー、シンポジウムの対訳付報告書は8月初旬に当法人から3500円[税・送料込]で頒布される予定)。¹⁾

「マーケティング」に対する誤解と偏見。

私の研究分野はアーツマーケティングであるが、演劇関係者にそれを伝えると、大抵は自分たちの演劇活動と関係がないという顔をされる。その程度ならまだましで、露骨に嫌な表情を見せつけられることもある。同志社大学助教授の河島伸子氏も、東京にあるオーケストラにマーケティング調査を依頼した折に異物をみるような視線を浴びたといっていた。artisticであることとmarketing orientedであることは両立しない、と言いたげな態度に「遭遇する」のである。芸術的であることと対極にあるのがマーケティングという語彙であり、活動であることでも考えているのだろうか。あるいは、マーケティングという用語は「商業性」の表れであり、卑しいものとも思っているのだろうか。

だとするなら、「彼ら」はマーケティング(marketing)をセリング(selling)と混同していると思えない。P.F. ドラッカーは「販売(selling)とマーケティングは逆である。同じ意味でないことはもちろん、補い合う部分さえない。もちろんなんらかの販売は必要である。だがマーケティングの理想は、販売を不要にすることである。」(『マネジメント』)と述べている。マーケティングとセリングを混同するようになったのは、産業革命以降に大量生産と大量供給という供

給者主権による販売が一般的になってからであり、ジョン・K.ガルブレイスが批判を加えたように「欲望の操作以前に、マーケティング・リサーチとは、矛盾すら含んでいる消費者の欲望を解説し、それを技術・採算の点から生産可能な形に置きかえる作業なのである。欲望の操作以前に〈欲望の解説〉を行い、その解を有効需要に変えるのが大量生産・大量消費のものとマーケティングである」というかたちで、産業革命以降の「マーケティング」への認識は本来の意味とは大きく隔たった、というよりまったく違った意味で流通するようになったのである。

「大量生産・大量消費のものとでのマーケティング」=セリングは、ガルブレイスが看破したように「欲望の操作」とマーケティング・リサーチという「欲望の解説」によって、モノやサービスを「押し売る=push marketing」という商作法であり、そこでは不特定多数に川上から川下に大量の情報を流す広告によってつくられる「依存効果(dependence effect)」が、共同体へのイニシエーションとしての消費をつくりだしていたのだ。例えば、「お隣さんが買ったからうちも」とか「観ないと時代に乗り遅れそうだから劇場に」というのが、この共同体へのイニシエーションとしての消費であり、ガルブレイスのいう「依存効果(dependence effect)」である。

マーケティングに関する基礎的な考え方は、第一人者である井関先生の報告書の記述にあるのでその詳細はここでは省略するが、マーケティングとは、何らかのモノやサービスを購入する環境を、双方向性のあるコミュニケーションによって創出する作法のことである。すなわち、交流⇒共有⇒学習⇒共進⇒環境変化(新しい価値の創出)⇒交流(交換)というプロセスを経て、購入環境を整え、購入動機を創出する相互作用である。井関先生の言葉を借りれば「複数の当事者同士が相互に関わり合い、対話を通じて、新しい価値を創りだし、ともに目的を達成し、かつ相互の変化と再組織を推進していくプロセスをいう」となる。マーケティングは、セリングとは峻別されるものであり、「営業」ともまったく意味を異とする概念であることを、まずもって定義しなければならない。ここで留意しなければならないのは「双方向性のあるコミュニケーション」である。マス・メディアによるマス・マーケティングやチラシの大量配布などによる一方向的なリレーション訴求では、必ずしもないことに注意しなければならない。

パフォーマンス・アーツ(舞台芸術)の商品特性をマーケティングで克服する。

アーツマネジメントやアーツマーケティングを考察する際に、その「産業特性」や「商品特性」を分析して、そこからそれぞれに対応した作法と戦略の輪郭を探らなければならないのは必定である。ここではアーツの中でも、パフォーマンス・アーツ(舞台芸術)に限定して、その商品特性を考えてみよう。

舞台芸術には、物のような形がない【無形性】、したがって貯蔵もできない【消滅性】、生産と消費が同時に行われるからそれが生産される場所以外では消費することはできない【不可分性】、さらに顧客が結果のみならず過程をも体験することでサービス効果が完了する【結果と過程の等価的重要性】、顧客がサービス供給者とのあいだできわめて積極的な役割を果たす【共同生産性】という性格があり、さらに形がないことから、品質にバラツキが出やすい【不均

質性】、まったく同一の繰り返しができない【一過性】、起こったことを元には戻せない【不可逆性】も特徴で、そのうえ顧客は実物を見ないで購買の意思決定をしなければならない【認識の困難性】という購入障壁がある。

結果と過程の等価的重要性と共同生産性は、〈共感性と共創性〉という言葉で表した方が理解しやすいかもしれない。これらの商品特性のなかでも、【認識の困難性】というのが、マーケティングをするうえできわめて高いハードルとなる。【認識の困難性】とは、実際に観たり聴いたりしてからでないといふ価値判断ができないのに、それが可能ではないという特性である。つまり、観客や聴衆は、実際の「商品価値」を知らされないままにチケットを購入しなければならないのである。このあたりは通信販売やカタログ販売の商品特性と酷似しているといえよう。購入障壁が高いのである。

これを克服するのは【ブランド資産】である。ここでいうブランドとは、社会的認知と、それによって形成される社会的信用のことである。

ブランド資産は、関係資産とも簿外資産とも呼んで良いもので、その劇場・ホールや芸術団体、あるいは作品が持っている社会的認知や社会的信用のことである。それがあれば、当然のことだが、チケットやグッズの販売効率は高くなり、日本に特殊な一年以上前に小屋押さえをするという劇場事情を仮に棚上げして考えれば、それによって長期公演が可能となるため、固定費率は下がり²⁾、売上高総利益率は高まることになる。

たとえば、「文学座アトリエ」は有数のブランドであり、劇団文学座にとっては莫大な簿外資産である。文学座本公演よりも資産価値は高いといえる。斬新な企画で、丁寧に創り込まれ、新しい才能の創出の場でもある、という「文学座アトリエ」というブランドは、顧客にとっては観る前からある程度の「価値」を予期し、見込ませるものである。したがって、劇団文学座は、劇団事情を考えずにアーツマーケティングの観点だけから見れば、アトリエを稽古に使用するということは経営的には機会ロスと考えるべきであり、ここでの長期公演こそが(株)文学座の企業価値を高めるといえる。残念ながらそうはなっていないのが現状ではあるが、ただここで留意すべきは「文学座アトリエ」というブランドが形成されるには、長期間にわたっての顧客との共感と共創の作業があったことである。その作業を抜きにして、ブランド価値は生まれない。したがって、【ブランド資産】とは、顧客との、長期間にわたっての共感と共創のプロセスとリレーションシップの成果であると定義できる。

社会的認知と社会的信用を得るための基本は、当然のことであるが作品の質の高度化が必要である。これは原則であるが、しかし観客開発のための十分条件では決してない。「イイモノさえ創れば客は来る」は嘘である。「分かる奴にだけ分かればいい」と表裏になったアーティストの虚言の類である。ここで必要なのはセリングではない。セリングでは見込客をたまさか一度だけは顕在化させることができても、既存客化してリピーターにすることは難しい。逆に舞台芸術の潜在的顧客を地中深く埋め込んでしまうことになりかねない。

ここで必要なのはリレーションシップを形成する本来のマーケティング作法である。舞台のクオリティが高いというのは至極当然のことであるが、その作品や団体の何が「強み」で、どこが「弱

み」なのか。何が「機会」であり、何が「脅威」となるのか。これらのSWOTを分析して、「強み」を前面に押し出し、「弱み」さえも「強み」に、「脅威」さえも「機会」に転換する戦略的思考に立ち、既存顧客とは双方向の関係づくりを進めて、その顧客の後ろに隠れている見込顧客の顕在化のための協働者になってもらうバズ・マーケティングを展開し³⁾、潜在的な顧客には、「新しい価値」の提案をすることで劇場に足を向けるインセンティブを創り出す。簡略化して言えば、これがマーケティングのプロセスである。このプロセスの螺旋状の展開で顧客との共同学習 (co-education) と共進化 (co-evolution) を増幅させ、ブランディングを進行させるのである。そのように【認識の困難性】を克服する筋道をつくるのである。たまさかある上演作品が劣悪な舞台成果であっても、【ブランド資産】は、顧客の喪失を最小限にとどめるリスク・マネジメント効果がある。なぜなら顧客ロイヤリティは、多くの場合、劇場・ホールや芸術団体に対して働くからである。

本来のマーケティングを可能にするIT環境の進化。

マーケティングとは「関係づくり」の作法である。コミュニケーションによる価値創造と価値交換の作法である。一回かぎりの「お付き合い」ではなく、共に学習し、共に進化するプロセスのことである。

ある芸術団体とある顧客とのあいだに結果的にそのような関係がつけられていることはあるかもしれない。だが、比較的マーケットの狭隘な舞台芸術においては、共感と共創という商品特性によって一度つかんだ顧客を維持しつづける努力を組織的に、意識的にしなければならない。さらにその顧客のさまざまな情報 (デモグラフィック・データやサイコグラフィック・データ) をデータベース化して、さまざまな条件を与えてデータ検索による抽出を行い、多様な顧客アプローチを図っていかなければならない。マス・マーケティングによるセリングという〈集客〉の仕組みから、リレーションシップ・マーケティングによる〈創客〉にシフトするということは、概ねそういうことである。

考えてみて欲しい。チラシやDMはそれを可能にするだろうか。むしろ、それらのマス・マーケティングのツールを無駄だとは決して言わない。新規顧客を掘り起こすには一定程度の効果はある。しかし、チラシの実効率 (チラシ100枚につき客が何人来るかというヒット率) を調べたところ、シアターコクーン「蜷川ブランド」作品は約15%と例外だが (東急電鉄の中吊り広告とのシナジー効果はあると予想できる)、良くて3%~1.8%。通常は0.5%から0.2%、1000枚配って5人あるいは2人がヒット率である。チラシというものは実効率は非常に低いものなのだ。広報という別の役割は当然あり、また戦略的な配布を企図すればかなり有効ではあるが、CPR (cost per response) としてはきわめて非効率なものである。ちなみにDMの実効率は平均して3%とされている。

ともに不特定多数にばら撒かれる一方方向性のマーケティング・ツールであるにもかかわらず、これをいまだにマーケティング戦略の中心に据えているのはいかがなものか、と思うのである。マーケティングとはコミュニケーションによる「関係づくり」である。とするならば、チラシやDMはマーケティング戦略の補完物ではあれ、中心とはならない。もう一度言おう。マーケティングとは「関係づ

くり」の作法であり、セリングとはまったく異なるものなのだ。

その双方向性を持ったマーケティングを可能にしたのが、IT環境の急速な進化である。狭隘な舞台芸術のマーケットにおいては、既存の顧客を維持し、進化してもらう仕掛けをつくって基数を確保することが経営原則である。そのためには顧客データが必須となる。が、ここで私たちは立ち止まることを余儀なくされる。

手売りや劇場・劇団窓口で売られたチケット以外の、大半のチケット・サービスで捌かれたチケットの持ち主を、誰が知っているのだろうか。チケット・サービス会社と劇場・劇団とのあいだには、大量の座席提供と手数料等を差し引いた売上金額の振込みという価値の交換が確かに成立しているが、劇場・ホールや芸術団体は、誰に観せているのか、誰に聴かせているのか、知る由もないのではないか。だとすれば、そもそもリレーションシップ形成という本来のマーケティングを展開するには手立てがない、ということになる。「次の一手」の材料がすっぽりと欠落しているのである。いきおいチラシやDM、マス・メディアを活用した宣伝やパブリシティに強く依存せざるを得なくなる。つまり、1984年という年は、ITによるチケット・サービスという業態が成立して、チケットの販路が急激に拡大した革命的な出来事であった年であると同時に、舞台芸術がマス・マーケティングに丸ごと組み込まれた年でもあるのだ。言い換えれば、〈集客〉に完全にギアをシフトした年であったと言える。

それから20年を経て、WINDOWS95発売以来パソコンは急速にコモディティ化が進み、携帯電話の通信速度も来年には毎秒3.6メガと現在の約10倍のブロードバンド通信化してパソコンと肩を並べるほどになる。ネット利用者はパソコンの4808万人に対して、携帯はすでに4668万人に達している。私たちの日常に張り巡らされた「クモの巣 (web)」は、その双方向性と廉価性とあいまって、生活に不可欠なコミュニケーション・ツールとなっているのは疑いようのない事実である。

ならば、である。自分の劇場や・ホールや劇団のウェブ・サイトからチケット購入ができるようにすれば、「1984年に失った資産」=顧客との関係資産をふたたび手に入れることが可能となる。チケット購入時に入手した顧客データは、その後のコミュニケーションのための重要な資産となる。こうしてはじめて、顧客維持と顧客進化を可能とする本来のマーケティングに踏み込めるのである。既存顧客を維持するのは新規顧客を獲得するのに比べて5分の1のコストで済むと言われていた。「いた」というのは、最新の分析では、IT環境の進化によってコストカットが進み、いまや「8分の1」という数字が報告されているからだ。劇場やホールを使う舞台芸術は、入場料×キャパシティが1日の最大売上という限界性があり、その日に売れ残った客席を明日には売れないという絶対損失性を持った「装置型産業」である。さらには、脚注に詳細を述べたように固定費率が極度に高い産業特性もあわせもっている。であれば、既存客が誰か分からないために、すべて潜在顧客を掘り起こすのと同様の8倍もの費用をかけてマス・マーケティングをする無駄はカットしなければならないのは自明である。顧客が見えなければ、毎回、ゼロから出発しなければならないのだ。5%の既存顧客を維持すれば25%の収益向上のぞめるというデータもある。

20年前には数億、数年前でも数千万の投資が必要であったダイ

レクト・チケットのシステムも、私の知り合いのベンチャーは200万円程度での提供を可能にしている。顧客情報をSPSSというデータベース・ソフトに落として、瞬時に顧客分析を行なうこともできる。カード決済やコンビニでの決済とチケット受け渡しの代行会社も、従来のチケット・サービス会社の手数料よりはるかに低率で存在する。これらは、ネットによる小売取引やネットオークションの産物ではあるが、劇場・ホールや芸術団体の外部環境はそれほど大きく変化しているのである。劇場・ホールや劇団のウェブ・サイトを閲覧しても、一部には見事な活用も見かけるが、ほとんどが「束にしたチラシ」のようなサイトばかりで、ITの特性を活用せずに依然としてマス・マーケティングの単なるツールとしてパソコンを利用しているのみである。機会ロスもはなはだしい、と言わざるを得ない。

回復の時代・21世紀に必要とされる舞台芸術とその仕組みを。

20世紀という時代は、産業技術の急速な発展と人間の生活にかつてないほどの利便性と豊かさをもたらした。しかし、この世紀は同時に、「関わることの価値」を私たちの生活から喪失させた時代でもあったといえよう。大量生産・大量消費に依拠した欲望の操作として「マーケティング」という語彙が理解されてしまったのもそのひとつだが、「関わる」ことで共感し、共創して、新しい価値を関係の中に創造し、共進化するという、人間に本来そなわっている社会的活動が希薄となったのもこの世紀の特徴であったといえる。すべてのものが経済的な尺度に置き換えられたのも20世紀の世紀末の世相であった。21世紀は9.11で明けてしまったが、私はまだ「劇場」という箱の中には希望と呼べるものが残っていると信じてやまない。「劇場」は、「人間に本来そなわっている社会的活動」という体験(experience)を抜きには語れない。演劇も音楽もダンスも、舞台と顧客とのあいだに「新しい価値」を創り、ともに進化するという「体験(experience)」を創造する産業である。そこでの技術的集積は、「人間に本来そなわっている社会的活動」を取り戻すための社会的な資産でなければならない。そして、その人間や社会に関わる芸術的諸活動が、20世紀に喪失した「何か」を回復させるに違いないのである。そのような芸術的諸活動もまた、マーケティングなのである。ソーシャル・マーケティングの在り様のひとつとしてのコース・リレイテッド・マーケティング(社会貢献型マーケティング)であり、成果としてのコース・ブランディングである。「共感型商品」であり「共創型商品」である舞台芸術が、この種のマーケティングにマッチしているのは言うまでもない。課題は、それをマネジメントするミッションであり、確かな技術であり、精緻な戦略的手法である。

「芸術的であることと対極にあるのがマーケティング」とか「マーケティングという用語は『商業性』の表れであり、卑しいもの」、「マーケティング」を大衆迎合(market in)の手法と思いついでいる舞台芸術関係者が、実はセリングという前世紀の遺物としての供給者主権の陥穽に嵌ってしまっていることに、私は居たたまれない危惧さえ感じる。

いま、危機的な社会から必要とされているのは「人間に本来そなわっている社会的活動」を抜きには語れない《磁場》である。「劇場内」で起きることも、「劇場外」で企図される創客手法も、まさにマー

ケティング志向(marketing oriented)でなければならない。アーツとマーケティングの親和性は、繰り返し述べてきたので改めて言うまでもない。いま一度マーケティングの原風景に立ち返ることで、私たちは、舞台芸術のみならず、芸術的諸活動の「社会的必要性」に辿りつくことができる、と思うのである。共感と共創に依拠した〈創客のアーツマーケティング〉とは、そのような海図を手にすることを意味するのだ。

註

- 1) 「報告書」希望の方は、郵便番号、住所、氏名、所属、電話番号、メールアドレス、冊数を明記の上、03-3770-0568(舞台芸術環境フォーラムFAX)にお申し込みください。折返し振込先をお知らせいたします。振込確認のうえ郵送いたします。頒布価格は3500円(税・送料込)です。印刷部数250部ですので、品切れの場合にはご容赦ください。ロットがまとまれば追加印刷をいたします。
- 2) 舞台芸術の固定費率は、それが初演の場合には概ね80%前後である。しかし、日本の特殊事情は、劇場費や稽古場費の過負担によって概ね90%を超える場合が多い。それだけに損益分岐点分析の観点から見れば、長期間の公演が求められ、それによってのみ収益体質となるしかないのである。再演の場合は舞台装置や衣装などのストック費も固定費に算入される。それだけに、日本の劇場産業は、あるいは世界一公的支援を必要とするとも言える。
- 3) 「バス・マーケティング」、「バイラル・マーケティング」は顧客同士のクチコミによる(webによるものも含まれる)マーケティングである。仏・文化コミュニケーション省のコメディ・フランセーズでの調査によれば、劇場に一人で訪れるのは12%に過ぎない。5人以上で連れ立っての観劇者は16%に上る。金沢での『おーい幾多郎』公演でのデータでは、一人での観劇者は約7%である。つまり、一人の固定客(バス・スターター)の後ろには幾人もの見込顧客が隠れているのである。1994年のマッキンゼーの調査によると、アメリカ経済の3分の2の産業が何らかのかたちでバズの影響を受けており、マッキンゼーの戦略エキスパートであるルネ・ダイによれば、とりわけバズの大きな影響を受けるのがエンターテインメント産業とファッション産業であるとしている。



衛 紀生(えい・きせい)

演劇評論家、県立宮城大学事業構想学部・大学院研究科客員教授、早稲田大学文学部講師、東京芸術大学演奏芸術センター講師、全国市町村職員研修所講師、NPO法人舞台芸術環境フォーラム地域演劇マネジメントセンター代表理事。文化経済学会(日本)理事、日本アートマネジメント学会顧問、NPO法人NPO推進ネット理事 財団法人舞台芸術財団演劇人会議評議員。
主な著書に『芸術文化行政と地域社会』『これからの芸術文化政策』『阪神大震災は演劇を変えたか』『21世紀のアートマネジメント』『地域に生きる劇場』などがある。

今後の主な活動

2005年8月、財団法人地域創造ステージラボ・マスタークラス「公共ホールの近隣型ネットワーク研究」コーディネイト(～2006年2月)、兵庫県社町「子ども演劇広場」ミュージカル プロデュース。10月、財団法人地域活性化センター「地域再生実践塾」コーディネイト、長岡市芸術文化財団「演劇丸かじり」事業 総合プロデュース(～2006年3月)。11月、英国地域劇場視察研修ツアー(NPO主催)コーディネイト。2006年3月、金沢市民芸術村「夢ニプロジェクト」ドラマリーディング公演プロデュース。同7月、長岡市芸術文化財団「おーい幾多郎」公演プロデュース。

「オリジナルのワークショップを創る研究会」の活動について

吉野さつき

はじめに

「オリジナルのワークショップを創る研究会」は、2003年5月から2005年4月までの2年間、こまばアゴラ劇場の事業として行われた、演劇に携わるアーティストによるワークショップの研究会です。

ワークショッププログラム立案から実施、その後の自己評価などアフターフォローの在り方まで、実践的な現場を通して研究と研鑽を重ねてきました。

活動の主な目的は、近年ニーズが増えてきた教育現場や公共ホールなどでの、主にノンプロフェッショナルを対象とする演劇ワークショップを、参加者とアーティスト双方にとって、より創造的で、互いに得るものが多い場とすることでした。

メンバー

メンバーは、こまばアゴラ劇場など東京の小劇場を中心に活躍中の、主に三十代の演出家・劇作家・俳優たちです。1年目は13名、2年目は12名、途中数名の入れ替わりがあり、延べ20名のアーティストがメンバーとして参加しました。演出家は、全員が劇団主宰者でもあり、2年目は制作者の参加もありました。普段はそれぞれ異なる劇団や団体に属するアーティストが集まり、一定の方向にまとまっていくということは、意義深くもあり、大変な活動でもありました。

メンバーリストを別途記載しましたのでご参照下さい。

このメンバーに加えて、私が総合コーディネーターとして、全ての活動に関わってきました。他にも、サポートメンバーという形で、メンバーの劇団関係の俳優、その他の劇団を主宰する演出家など26名が、研究会のメンバーリストに登録し、様々な形で活動に参加してきました。

メンバーリスト（※は1年目のみの参加）

荒木英俊（演出家・1176エグリントン主宰）
 柏木 陽（俳優・脚本家・演出家・演劇百貨店店主・越中島朝吉商店代表）
 倉品淳子（俳優・劇団山の手事情社所属）
 詩森ろば（劇作家・演出家・風琴工房主宰）
 夏井孝裕（劇作家・演出家・reset-N主宰）
 長谷基弘（劇作家・演出家・劇団桃唄309代表）
 明神 慈（劇作家・演出家・ボカリン記憶舎舎長）
 山内健司（俳優・青年団所属）
 山田裕幸（劇作家・演出家・ユニークポイント代表）
 横山仁一（演出家・東京オレンジ主宰）
 わたなべ・なおこ（演出家・あなざーわーくす主宰）
 岩佐暁子（制作）
 佐藤 誓（俳優）※
 田野邦彦（演出家・青年団所属）※

発足の経緯

この研究会発足は、イギリスでの文化庁在外研修を終えて帰国した私がアゴラ劇場支配人の平田オリザ氏に、アーティストが自主的に集まって行うワークショップの勉強会のようなものを企画したいと話したことがきっかけでした。理由は、ノンプロフェッショナルを対象とする演劇ワークショップのニーズが増えつつある中、アーティストの側に、その準備が本当にできているのだろうか？と考えていたからでした。

この私の提案について、現在受けきれない程のワークショップ



目黒区立第一中学校練習風景



の依頼がある平田氏も、もっと若い世代をそこに紹介していきたいが、信頼して頼める人材が非常に少ないことが問題なのだと話し、すぐに企画案を作って欲しいとの依頼を受け、同劇場でこの研究会を発足させることが決まりました。その後、財団法人セブン文化財団、文化庁からのご支援もいただくことができ、活動が始まりました。

なぜワークショップか？

現在日本の人口が減少の傾向にあり、観客の数も減るとしたら、これからの演劇分野のアーティストは、経済的にも、創作活動の場を確保するにも、ますます公演活動だけでは厳しい状況に向き合うことになると思います。社会の中で、演劇という芸術に新たな付加価値を持たせなければ、活動自体を続けていくことも難しくなるでしょう。

しかし、幸いなことに、教育現場や地域社会の様々なところで、ワークショップのニーズは増えています。仕事として十分な収入となるには、まだまだ制度の改善や認識を高めるなどの必要がありますが、そこに新たな可能性があると思います。

ただし、単に増えてきたニーズに応えるだけでなく、ワークショップというツールを使って活動の場を広げ、新しく演劇の居場所を獲得するには、これまで演劇に縁のなかった他者(例えば学校の先生や生徒)と向き合うための、言葉と方法を持つ必要が出てきます。このことは、若いアーティストの創作活動にプラスになるのではないかと考えました。

そのような他者と向き合う場は、社会と向き合うということだけでなく、もっとも厳しい観客と向き合う場でもあります。アーティストとしての魅力と強さを持ち、自分の演劇を伝える言葉を持たなければ、もともと興味のない中学生や小学生は、すぐにそっぽを向いてしまいます。大人のように気を遣うことはありません。彼らに向け

て自分の信じる演劇とはどういうものか、を伝える言葉と方法を考えることは、常にアーティストを原点に立ち返らせ、その足場を確かなものにします。

「なぜ自分はこのワークショップをやるのか?」、「なぜこの対象と向き合いたいのか?」ということも同時に問われることで、「なぜ自分は演劇をやるのか?」という問いに答えることにもつながると思ったのです。

参加アーティストの反応

上記の企画立案当時の私の仮説は、2年間の活動の中で、参加したアーティストたちの変化、反応から間違いのないものだったと確信することができました。

この文章の最後でご紹介している報告書や本の中からもそれは読み取れます。

「そこに他者があり、関わっていく覚悟のあるところに演劇は生まれる。そんなあたりまえのことに深く思い至る体験でした。」(詩森・03年度報告書)

「ワークショップに終わりはなく、そこからなにかが始まる場なのだ、改めて気付かされる。」(長谷・『演劇ワークショップのつくりかた』以下2名も同じ)

「演劇ってなんだろう? ワorkshopはいつもわたしを原点に戻してくれる」(夏井)

「ワークショップリーダーという仕事を通して私の演劇観は形を変え、進化していく。」(わたなべ)

オリジナルのワークショップ

この研究会の名前でもある「オリジナルのワークショップ」、これは、欧米のシアターゲームなどをただそのまま継ぎはぎしたようなものではない、現代の日本の演劇人にしか創れない、オリジナルの



筑波大学附属駒場中学校ワークショップ風景

ワークショップという意味です。

現代の日本人のメンタリティにあった演劇ワークショップ、それぞれのアーティストや劇団の独自の手法やスタイルを活かしたワークショップを、メンバーどうしが互いに協力しながら追求し、開発することが活動の軸となりました。

それを、様々な対象に合わせてアレンジするために、実践の場を持ち、普段は異なる団体の長であるメンバーたちが、その都度チームを組んで、ワークショッププログラムづくりを行いました。その異なる才能どうしの密な交流から、全く新しい手法も生み出されました。共同で開発したオリジナルのワークショップが、いくつも生まれ、それはその後、それぞれの創造現場に活かされています。

研究会の活動 ～概略～

様々な対象への実践的なワークショップ活動と、外部講師を招いての講義や、自主的に研究課題を持ちよるゼミ形式の研究会を、繰り返し行いました。

また、メンバーには、研究会出席、ワークショップ実施の際は必ず謝金を支払いました。これは、人材育成と同時に研究開発事業でもあるので、各自にその認識を持ってコミットしてもらうよう、平田氏からの提案で決められたものです。

●活動例1 目黒区立第一中学校第2学年全員 3クラス (総合的な学習の時間)

生徒が書いた台本を元に、各クラスで作品を創り、アゴラ劇場で本格的な上演を目指した。クラスごとに、作・演出、俳優、舞台、制作班を作り、研究会メンバーとアゴラ劇場専門スタッフがそのサポートにつきました。

メンバーが初めて向き合った、生徒たちと学校という手強い他者でした。突然学校にやってきた変な大人たちを前に、始めは多く

の生徒が、授業だから仕方なくやる、という姿勢をあからさまに見せていました。説明をしている時に机につぶしたまま、舞台デザインを書いてもらう紙には落書き、体を動かす時間には床に座ったまま立ち上がらない。特に男子にその傾向が強く、思春期特有の自意識、普段のクラスの人間関係の影響がはっきりと見て取れました。複雑な家庭事情を抱えた生徒もいました。

そのうえに、学校の授業であるという制約がありました。例えば、舞台上でお菓子を食べるシーンの練習をしようとする、「授業中なのでお菓子を食べてはいけません。劇場でのゲネと本番だけにして下さい。」など、こちらと学校側との常識の刷りあわせが何度も必要になりました。他にも、一番重要な時期に、インフルエンザで学級閉鎖というアクシデントも起きました。

それでも、メンバーとスタッフ全員が、プロの意地をかけて彼らと向き合い、先生との話し合いも重ね、伝わる言葉を探しながら接していく中で、状況は徐々に改善されていきました。毎回授業の後に数時間のミーティングを行うことも恒例となっていました。私自身もコーディネーターとして何度も学校に足を運び、先生方との調整を続けました。

最終的には、ほとんどの生徒が終演後大泣きをするほどに真剣になり、大きな成功のうちに公演を終え、学校、先生、保護者からも高い評価を得ました。

他者と向き合い、相手に伝わる言葉と方法を獲得した大きな第一歩でした。

●活動例2 筑波大学附属駒場中学校3年生 1クラス (総合的な学習の時間・選択国語)

2年目の後半に行ったこの活動では、先生との共同作業が重要となりました。無理なく継続できるアーティストとの連携授業の在り方を考えるきっかけとなりました。

国語の授業という位置づけで、死刑囚永山則夫について調査し、それを元に各自が短い対話劇を書き、リーディング発表会をする試みで、メンバーから、詩森、長谷の二人の劇作家が担当しました。

エリート校の生徒達ということで、授業態度には何の問題もないのですが、先生からは、「若いのにすでに物の見方が評論家的になっている。」という懸念を伝えられ、なんとかそこにも揺さぶりをかけようとプログラムを考えました。

永山自身について書くのではなく、彼について調査し自分が思ったことを元に作品を書いてもらいました。最初は長谷が作った「テーマ分析ワークシート」を班ごとに見せあい、各自が着目した点、なぜそう思ったか、などについてディスカッションをし、そこから戯曲の切り口を探りました。マイケル・ムーアとジョージ・ブッシュ、アメリカの銃社会問題（永山が使った銃は米軍住宅から盗んだもの）、死刑制度、貧困と犯罪、殺人と文学、いじめに通じる疎外や孤独など、こちらがはっとさせられるような意見が多く出ました。

毎回宿題で書き進めてきた戯曲を班ごとに読みあては、ディスカッションを繰り返し、14才の彼らにしか書けない秀作が出揃いました。近年増えている同世代の事件に対する彼らの思いが、普段の学校生活と結びついて描かれているものも多くありました。アーティスト側が誘導したのではなく、彼らの中から出てきたものです。

最後に

以上、学校での事例を2つだけご紹介しましたが、研究会では、他にも子育て中のお母さん、フリースクールの生徒、障害のある人などを対象に多くのワークショップを行ってきました。その内容はアゴラ劇場で販売している報告書¹⁾に詳しく記載されています。報告書もメンバー自身が書いています。

また、2年間の活動から得たノウハウや知識をメンバー全員でまとめた『演劇ワークショップのつくりかた～現場からの実践ガイド～』²⁾という本も同劇場より出版しました。

継続的な研究会は終了しましたが、元メンバーたちには多くの

ワークショップの依頼がくるようになり、そこから公演の場を得ることにつながった者もいます。また、メンバーどうしの交流も続いています。

次のステップとしては、例えば、彼らがアドバイザーのような役割で、各地の劇場が主体となった新しいワークショップ研究会が生まれ、各地域で人を育てることも考えられます。研究会で培った経験を、各自の現場で活かすだけでなく、次の世代につなげ、演劇の力を社会に還元し、活動の場を広げていって欲しいと願っています。

註

- 1) 『こまばアゴラ劇場 オリジナルのワークショップを創る研究会 活動成果報告書』平成15年度版・平成16年度版の2種類
- 2) 『演劇ワークショップのつくりかた～現場からの実践ガイド』

註1・2とも問合せ：こまばアゴラ劇場 03-3467-2743 info@komaba-agera.com



吉野 かつき (よしの・かつき)

ワークショップ・コーディネーター。シティ大学大学院(英国)芸術政策経営学部修士過程修了。97年より4年間公共ホール職員として、高校生、教員、一般市民を対象に平田オリザ、安田雅弘による演劇ワークショップや、野村萬斎と英国ナショナルシアターのワークショップリーダーによる共同ワークショップなどを企画。01年文化庁派遣芸術家在外研修員として再渡英。ロンドンを中心に演劇のアウトリーチやエデュケーションプログラムについて研修。こまばアゴラ劇場、東京国際芸術祭(高校生プログラム)、杉並区富士見丘小学校(教員向け)他多くのワークショップをコーディネートしている。

viewpoint

セゾン文化財団ニュースレター第32号

2005年8月20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

〒104-0061 東京都中央区銀座1-16-1 東貨ビル8F

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

http://www.saison.or.jp foundation@saison.or.jp