

特集● 舞台芸術活動を継続していくための お金をいかに生み出していくのか

当財団では本年(2020年)6-8月、セゾン・フェロー等を対象とし、「アーティスト、芸術団体の会計セミナー」を開催した。活動の継続には計画と予算に基づいた資金調達と適切な管理を行っていくことが必要不可欠であるため、会計の基礎知識を学ぶというものである。新型コロナウイルス感染拡大の影響に対する補助金等の獲得においても、その重要性が再認識された時でもあり、セミナーを通じ、活動とお金の関係を見直す機会ともなった。活動のためのお金はいかに獲得し、使い、増やし、さらに先の活動につなげていくのか。今後の舞台芸術が、よりよい状態で継続していくために、アーティスト、芸術団体、支援者は、現状を見直し、新たな方法を考える必要はないか。本号では、セミナーの講師と参加者による考察を紹介し、私たちが共に活動資金を生み出し続けていく為の新たなアイデアのヒントとしたい。

- | | |
|----------------------------|-------|
| 01 五藤 真●「経済的自立」に対する皆の目線合わせ | p.001 |
| 02 林 香菜●公演/会社の収支バランス | p.005 |
| 03 西尾佳織●「ふざわしい場所」を空けておく | p.008 |

01

五藤 真
Makoto GOTOH

「経済的自立」に対する 皆の目線合わせ

資金獲得は目的なのか手段なのか

芸術の最終目的はお金を得ることではなく、お金はあくまで(絶大な)手段である。ということを出発点として、芸術団体における活動資金の獲得及び運用方法を会計の視点から考えてみたい。いや、何を今更そんなことを……と。自分でも思う。そんなことわかった上で、でもお金が必要だから現場の人たちは困っているんじゃないかと。

お金は必要だ。生活をするにも、創造活動を行うにも。私自身、こうした生活資金及び活動資金がアーティスト本人や芸術文化団体

の手元に十分に回っていないと感じる現状に納得がいかず、複数の芸術文化団体の経理実務を仕事としながら、日々お金を(実務的な経理処理として)貰ったり使ったり眺めたりしている。

しかし、その「十分に回っている」というのはどういう状態なのか?と迷い続けてもいる。お金を得ること、お金を手元に残すことの必要性に迫られ、お金のことを考える時間が創造活動を行う時間を奪い、お金を得ることを目的として活動を行うことが増えると、現場にはストレスが増え、また活動意欲が削がれていく。なんのための活動だけ……?と。

お金が動くということは、その反対側で人や作品や事業が動いている。それらは表裏の関係にあり、創造活動においてお金はむしろ裏側であるように思う。芸術文化業界には様々な立ち位置の関係者がいて、お金が動くときもその反対側には様々な意図がある。営利企業の「利潤追求」というような共通目的も設定しづらい。では、芸術団体の資金獲得を考える際、最低限どのような目線合わせをすればよいか。お金のことだけを考えるのではなく、それが付随する活動内容、人と組織の関係、作品をとりまく契約関係等々ともセットで同

時に考えなければならない。頭が痛くなってくるが、ともあれ創造活動という目的のために、会計の視点から、その「十分に回っている」状態について考えたい。

資金獲得に向けた目線合わせ

芸術団体がお金を獲得していくことについてこの場でお伝えしたいのは、創造活動に関わる皆々の会計的な目線合わせを考えたいということ、そのために必要な知識は何かを考えたいということである（経理としての今の私の力量だと、非営利的な資金源を恒常的に獲得しつつ公益性を伴う創造活動をいかに成立させるか、という事業の在り方そのものにこの場できちんと言及することも、創造活動とビジネスを両立させるための具体的なプラン及びアクションに言及することもできないことをご容赦いただきたい）。つまり、様々な芸術文化事業や活動においてどのような「経済的な着地」が望ましいのかを計る上で、個々人、芸術文化団体、そして行政や助成団体、支援者といった非営利資金の出し手の間で同じものさしを使う、または同じ課題を認識する、そうした土台作りが、観客に届ける作品制作の環境整備には不可欠なのではないか。そしてそのために、学べる知識はあるのではないか、と思う。

ここで、芸術団体の資金獲得の目的を私なりに区分すると、①作品制作など事業自体の実施のため、②組織の経済的自立のため、③組織の内側において活動する個々人の生活の担保のため、と大きく分けられるかと思う。このうち、特にイメージがされづらいと感じられる②組織の経済的自立と③個々人の生活の担保について、皆で合わせたい目線とその上で有効な知識について考えてみたい。

自立のためには儲けが必要

芸術活動を目的としたとき、その芸術活動の創作環境を安定させることは重要な土台となる。そうして芸術団体が自律的で継続的な事業運営を志向した際、経済的に自立していることが望ましい。ではどうすれば経済的に自立するか。それは、利益の出し方を考えることである。

いや、それができたら今苦苦労してないよ!という話である。ただ、それが非営利的な資金源である助成や寄付、協賛金の恩恵に多大にあずかりながら、芸術団体の経理に関わってまだようやく5年ほどの私が今改めて実感していることである。芸術団体の「経済的な自立」を一律に定義することは難しいが、「助成金等の非営利的な資金の活用」＝「経済的に自立していない」ということにはもちろんならない。とまず補足した上で確認したいのは、利益を出すことと元手のお金との関係についてである。

利益を出すことを考える際の基本的な流れを挙げると、元手のお金を用意する→収益を得るために元手のお金を使う→使った費用を超えて収益の上回った部分が利益になる→結果として手元にお金が増える→(一巡)→収益を得るためにその元手を使う……というサイクルになる。補足をする、この「使った費用」の中には人件費ももちろん含む。大事なことは、元手を使って利益を出すことによって、元手を増やしていくという流れである。逆に言うと、利益が出せないと、元手はいつまでたっても増えていかない、というか減っていく。減っ

ていないように見えるとき、それは裏で個人が負担している。

元手があると、活動に対する短期的な運転資金にも使えるし、長期的な投資にも使える。経済的な痛みがあったときに組織として持ちこたえることもできる。逆に元手がないと、最終的な事業収支の見通しがたっていたとしても資金繰りに神経をとがらせないといけないし（これは精神的に相当きつい）、組織としての長期的な展望も描きにくい。ここで、「利益が生めるサイクル」ができていないと、たとえその利益の額が少なかったとしても、とにかく元手がキープできる見通しがたつ。元手のお金が組織の生命線なので、ここまでいけると組織の経済的自立に向けた見通しが立ちやすくなる。

ここではアートかエンタメかという作品の性質の話や、そもそも舞台芸術は経済的生産性が相対的に低い……という構造の話は脇におく。繰り返すが、元手に利益を積み増していくことで組織としての経済的自立性は高まっていく。

組織の自立、個人の自立

組織を前提とした経済的自立だけでなく、一番根元にある個々人の経済的自立(生活の担保)を主眼にするという考え方もある。組織はあくまでそれをサポートすべく、なるべく簡素・柔軟な設計にし、事業はプロジェクトベースで完結させるという方向性である。いわゆるギルド型、ネットワーク型、あるいはコレクティブ的な発想で、創造活動自体の柔軟性を高めつつ個々人に対するセーフティネットを密にし、安定して仕事ができ、必要十分な収入を確保しやすくする。こちらの方が、組織自体の自立性を強固にする(ことでそこに関わる個人の生活をも担保する)方向性より、今の時代においては具体的に実践をイメージしやすい芸術団体も多いかもしれない。仮に個々人が生活のために必要な収入を各々得られるようになれば、極端に言えば個別のプロジェクトに必要な運転資金は個々人で拠出すればよいし、人件費の支出も必要最低限で良い。

報酬の見積相場の共有

経済的自立を考える上での組織と個人との関係について、特にユニットやチーム規模の芸術団体にとっては、組織の自立も個人の自立も混然一体となっているところが多い。だからこそ人件費の積算の仕方は、事業収支の結果にも大きく影響するし、個々人の手元に入る生活資金にも直結する。セゾン文化財団の助成対象者であるセゾン・フェローとその制作者たち向けに会計に関する連続講座をさせていただき、そのうち一つの回で報酬の見積方法と考え方を事前に提出していただいたのだが、特にクリエイションにかかる人件費について単価設定に皆悩まれていた。そしてなかなか周りに様子を伺いづらいう内容であることもあり、相場がわからず、低く提示しがちになったり、先方の言い値に対して内心安いと思いつつも応じたりすることもあるようだった。

単価はあってないようなもので、状況や相場によっていくらでも変わる。だからせめて、複数の積算の仕方を使い分けていけると良い。事例で出てきた見積の仕方として、労働時間換算(時給・日給・週給・月給)、希望の固定単価、相場単価、総事業費に対する割合、などがある。実際にはこれらの組み合わせであったり、折衷であったりもする。

最終的には各々で決めることではあるが、見積事例をとりまとめてお伝えした講座とその後のフリートーク時間は、普段こういうことを相談することがないので心理的にも安心できたとの声があった。

制作者の立場だと、自主公演の場合には公演の売上という限られたお金の中で、俳優やスタッフに支払いたいけれど思うように払えないというジレンマを抱える方も多い。しかし、特に制作者自身の報酬は優先順位が下がりがちなので、「労働時間」に換算した場合に最低賃金を切ってしまうという話は今回に限らず日常的に聞くところである。業界内でお互いに気を遣い合って実質的に最低賃金を下回っている報酬で払い合うことで、その報酬単価が業界の客観的な相場になってしまい、生活に本来必要な報酬単価を提示するとそれが相対的に高く見えてしまうという悪循環も見える。助成側も含めて、アーティストまたは団体にかかる労力と費用、リスク、稼働時間について具体的に共有・相談しあい、前提となる人件費単価自体を皆で底上げしていくことが重要だ。活動の裏には必ず個人の生活があり、個人の生活の余白こそが創造活動を行う上での何よりの原資である。

経済的自立と事業費助成&赤字補填の関係

ここで、助成のあり方についての目線合わせも行っておきたい。創造活動を成立させるためのそもそもの売上総量が足りないため、必要な人件費が確保できず、このしわ寄せが全て個人の人々の生活を圧迫している。生活が圧迫されると創造活動のクオリティや、公演などの実施自体に影響が及ぶ。こうした課題に対して、組織の経済的自立を促すことで改善を図るアプローチをとるなら、理想はやはり事業費助成のみならず運営費助成のあり方を整えていくことと、赤字補填の要件を柔軟にして助成事業からも利益が残せる道を確保すること、それらと合わせた組織のガバナンスを強化する環境づくりだろう。

事業費助成は本稿のはじめに言及した資金獲得の目的の①、創造活動の実施自体を支援するためにはもちろん効果的で直接的なアプローチである一方、組織の経済的自立を考えたときの現場の苦悩は多い。事業を行う際には直接作品制作にかかる費用のみならず、それに付随して事務所維持費(事務所家賃、水光熱費、サーバー代等)、事務人件費、細かくは振込手数料といった間接経費が必ず発生する

が、事業費助成にはこうした間接経費を計上できないように設定されていることが多い。その費用を工面するためには助成対象事業と別途独自の(利益を出せる)事業を行い、利益を団体内で確保する必要がある。しかし複数の事業を展開するためには団体内で一定の人的基盤と経済的基盤が必要になり、そうした余裕がつかれない団体は結局その費用を個人が直接負担することになる。助成を貰えば貰うほど活動の主宰本人がそのような「抜け落ちた赤字」に苦しみ、事業終了後には組織の経済的自立からはむしろ遠のいている。

また、赤字補填が条件になると、どれだけ興行の努力をしてチケット売上を伸ばしても伸ばした分だけ助成交付額が減ってしまう。経済的な自立のために団体に利益を残そうとすると、もはや助成を全くとらず興行収入だけで公演収支を成立させなければならなくなる。つまり、赤字補填の条件があると、助成は団体の経済的自立を促す方向に機能しない。さらに、ここに、経費の半額助成などの自己負担の要件が加わると、最終的に団体が赤字を抱えるリスクが増える。なぜなら、団体のモチベーションとしてはなるべく多くの助成額を確保したいからだ。公演に事業費予算があればあるだけできることが増えるし、何より人件費を捻出できる。しかしそうすると、同時に自己負担額も増え、興行によって獲得すべきノルマとしての売上金額も増えていく。

もちろん、事業費助成、赤字補填という考え方を否定するわけではなく、クリエイションの幅を広げ人件費を捻出できるという恩恵は非常に大きい。今回目線合わせをしたいのは、組織の経済的自立という目的から考えると、こうした条件はマイナスに働く要素も大きいということだ。事業終了後に「抜け落ちた赤字」の負担を個人が被ることなく、利益が手元に残り、元手のお金が増えることで組織の経済的な自立性が増す、そうした流れをバックアップするような支援制度の拡充が望まれる。望むだけでなく現場側でも持つべき姿勢について、立場を問わず皆で考えていきたい。

「(お金回りで)何がわからないかわからない」

「キホンのキを聞ける人がいない。誰に聞いたらいいかわからない。そもそも何がわからないかわからない。」こうした声も、会計講座を通してよく伺った。組織の経済的自立について、芸術団体側でのガバナンスの強化もセットで考えなければならないと前述したが、その入口までがもはや遠い。自分自身が会計の人間としてこの業界に身を置いて実感することだが、会計のみならず、税務、労務、法務などの分野において業界に明るい専門家の母数が圧倒的に少ない。以前よりは実際に身を置く優秀で熱意ある専門家の数も、プロボノで参画する専門家の数も増えていることは実感しており心強い限りだが、それぞれ今以上に増やしていくための取り組みはまだまだ継続して行っていないといけな。ただ、そもそもアーティストや芸術団体側からすると、そうした専門家の門を叩く心理的なハードルは高い。まずはわからないことを気軽に話し合えるような、専門家を交えた話し合いの場が今以上に広くあちこちで開かれていくとよいと感じている。

では特に会計回りで共通理解になるとよいこと、皆で心掛けてい

助成金との健康的な付き合い方

助成金の功罪

- 事業費(人件費含む)を補填できる
- 採択された事業に追われる
- 助成元の意向に寄り添いすぎて本来の内的動機から逸れてしまう

助成元との信頼関係

- 敵対関係ではないという意識
- 欲を言えば、実証体であるという意識。こういう内容だともっと活動が良くなるという報告ができると良い

付き合い方

- 麻薬的(依存的)な性質を理解したうえで使う
- 助成金収支報告書(公演単位・事業費が大事)と自身の決算(年度単位・利益が大事)との区分

けると経済的な自立を捉えやすくなるのではないかと思う基本的な知識の付け方を挙げてみたい。

皆が学ぶ・心掛けると全体の 底上げになると思うこと

まず、会計の考え方でひとまずかじっておくと非常に有効だと思うことは以下の通りだ。

- 複式簿記
- 損益計算書と貸借対照表
- 損益計算
- 現金主義と発生主義
- 部門別会計

これらの個別の説明自体は割愛するので(すみません、中途半端な説明はかえって誤解と混乱を生んでしまいそうなので)、初見の方は是非書店の会計コーナーで立ち読みしたり、一冊買ってみたいしてほしい。要するに、「今、事業が経済的に回っているか、回せているか」を判断するためのツールであり言語である。活動を企て、その運転資金を確保し、費用を支出し、人件費も払い(または払えず!)、活動を実施し、売上をたて、結果として手元にお金が残る(または残らない)という一連の実務の流れと付随するお金の流れを考える上での、全世界的、及び歴史的な共通言語である。部門別会計においては、利益を出すべき事業と利益は出せないが意義のある事業を区分しつつ組織全体としての経済的自立を志向するツールにもなるし、そもそも利潤の追求を志向するのか、そうしないのかを考える前提知識にもなる。これは、アーティストや芸術団体の人たちに向けてという面もあるが、行政や助成財団といった助成元の方々にも共通理解として捉えておいていただくと大変心強い。

また、会計から派生して、お金回りで学んでおくと良い知識は他にもいろいろある。具体的には、確定申告の知識、とりわけ給与所得と事業所得の違い(雇用と業務委託の違い)、または源泉所得税の知識、個人事業主と法人格の知識などである。こういった知識は団体運営を行う上で折々にぶつかるため、単純な知識不足によって肝心の活動進捗を直接止めてしまうこともあるし、誤解によっていらぬ不和を招いたり、資金不足や不要な損失を招いたりすることもある。漠然とした不安材料として、活動のモチベーションを削いでしまうことも往々にしてある。これは、単純に、知れば知るだけ良いし、学ぶ環境があればあるだけ良い。

確定申告はフリーランスの方たちにとってはそもそも基本的に必須であり、面倒だ、頭が痛い、やってられんという嘆きは頻りに聞く。実際初めて向き合う際は不安も合わせて気が重くなるかと思う。しかし、この作業は、稼ぐ算段をたてるための基礎訓練としても効果がある。どうかフリーランスの方たちには、自らの所得を客観的に振り返るための教材のようなイメージで、少しでも楽しんで作業していただきたいと思っている。同時に、行政や助成財団、または芸術団体においてフルタイムで雇用されている方も、ぜひボランティアだけでなく複業をし、お金を稼ぎ、自分の所得を眺めながら確定申告をしてみるのはいかがでしょうか。行政は複業禁止が原則かもしれないがそこをなんとか。と思ってしまうほど、その考え方を皆がもった時の業界全体に対する

効用はあると思う。

皆で考えてみたい。自分自身が欲しい月収・年収を得るために、やりたい活動をどう行い、どう収益を得て、どう人件費をはじめとした費用を支払い、どう利益を得るか。アーティストも、芸術団体に関わる人も、助成団体の職員も、自治体の職員も。他人にお金を払いつつ自分が生きていくための予算を皮算用する。難しい話ではないと思う。芸術文化業界が抱えるジレンマを完全に乗り越える制度設計とそのための労力と比較すれば。

お金を支払う立場と貰う立場を 繋げて考える

コロナ禍において、民間有志による数々の助成事業が多くの方の尽力によって実現し、公的支援としても文化庁の「文化芸術活動の継続支援事業」が実施されている。後者について、運営事務局と現場との間で大きな混乱と摩擦も生じているが、アーティストや芸術団体に直接広く助成を出す機会として、大きな意義がある。事業そのものではなく個々人や団体の「継続支援」そのものを目的としていることや、要望や調整を行う方たちの尽力もあり、領収書の提出が一部不要になるなどの制度的な前進もあった。これを機に、個々人の創作活動と生活を支援する仕組みを今以上に育てていけるとよいと切に願うし、自分に何ができるかを考えていかないといけないとも思っている。

こうした流れも嘔みしめながら、最後に、創作活動をしているのは、業界ではなくあくまでアーティスト個々人であり、芸術文化業界の経済的自立を考えるにはアーティスト個々人の経済的自立を出発点にしないとイケないということを自戒として述べておきたいと思う。

冒頭でも申し上げた通り、芸術団体が活動資金を獲得することは目的ではなく、創作活動の持続可能性を高めるための一つの(重要な)手段である。しかし、アーティストからはお金のことを考えることそのものが苦痛であるという声もよく耳にする。これは、利益を生むための志向は結局、「回収」というゴールを目的とした逆算思考であり、創造活動を通して問いをたてたり、自明のものを疑ったりする行為とは歯車の向きが真逆だからではないかと思う。「回収」と「創造」の歯車を同時に回せるか?これを両方実践し、両方遊べるタイプのアーティストもいるが、それを全てのジャンルのアーティストに求めるには段階が必要に思う(し、私にわざわざ言われずとも皆そう思っているだろう)。

今回、書いたことを端的に要約すると結局、「皆でお金を払ってお金を作ろう」という身も蓋もない話になってしまうのだが、これは、非営利や公益の文脈を切り捨てて事業において利潤のみを追求しろという話ではもちろんない。できる限りシンプルに、個々人が、自分のやり方で5万でも10万でもいいのでお金をつくることを算段してみること。お金を支払う立場と貰う立場を繋げて考えてみる。そうして組織の経済的自立と個人の経済的自立を相対的に把握しようとするを各々の立場で考えていけると良いのではないか。組織の経済的自立は創造活動の安定に直結する。一方、組織の存続に比べて個人の生き方の方が、個々人によっての正解、バランス、ちょうどよさの加減をはかるものさしは多種多様である。一人一人にとってのちょうどよい収入と生活、自立のあり方を、模索しやすくする環境、

そのための支援のあり方を考えていくことも、結果として所属する組織の柔軟な自立の仕方につながり、業界全体の経済的な底上げにも繋がる。

(自分の力量不足を棚に上げるが)会計だけで解決できるお金の問題はあまり多くない。また、今回偉そうに書いたことも、専門的知見から、または現場の感覚からするとズレていることや見えていない視点もあると思う。様々な職種の人たちが、最低限これは知ってほしい!という知識や経験、課題認識を、立場を超えて共有しあい、最低限知っておくと良い総合的な共有知を皆で醸成していくこと。そういう目線合わせを行っていけると良いと思っている。



Photo: 加藤 甫

五藤 真 (ごとう・まこと)

1985年生まれ。株式会社countroom代表取締役。一橋大学社会学部卒業。2014年から会計フリーランスとして複数の非営利団体、芸術文化団体に従事。2018年、「表現と文化のためのバックオフィス」を掲げる株式会社countroomを設立、メンバー一人一人が各現場に赴き事務をサポートするスタイルを軸として、表現する人が安心して活動できる状況を創造すべく活動を続けている。主な従事先として、あうるすぽっと(豊島区立舞台芸術交流センター)、株式会社アートフロントギャラリー、NPO法人インビジブル、NPO法人国際舞台芸術交流センター、PARADISE AIR、フェスティバル/トーキョー、NPO法人舞台芸術制作者オープンネットワーク、六本木アートナイト実行委員会など。

<https://www.countroom.co/>

<https://note.com/countroom>

02

林 香菜

Kana HAYASHI

公演/会社の収支バランス

私は今、演劇作家・藤田貴大が率いるカンパニー「マームとジブシー」の制作を務めています。そして、演劇を中心に活動を行なっています。カンパニーの主催事業はもちろん、藤田が外部(公共ホールなど)と協同行い発表する作品を含めて、ほとんどの作品で何かしらの形で関わっています。

2007年の「マームとジブシー」旗揚げに参加し、翌年から制作として関わり、2014年にカンパニーを「合同会社マームとジブシー」に法人化しました。法人化した理由は、海外で作品を上演する際に「個人で契約をするとたくさんの税金が取られてしまうので、なんでも良いから法人格を取得して欲しい」と招聘先から言われたためです。自然な流れで私が代表となり、そのとき設立の準備が一番簡単な「合同会社」を立ち上げました。

当時、経営についても、経理についても、会社を作ることで生まれる社会的な責任についても、何も分からぬまま、知らぬまま、必要に迫られて、とりあえず作るしかないという状況で会社を設立しました。

ちなみに、私の場合は自宅の近くにあった会社設立の代行を行っている会計事務所に駆け込み、法的な事務手続きを全て委託しました。

これまで手探りで会社を継続させてきたため、これが「正しい」会社の姿なのか今でも全くもって自信はないですし、顧問税理士の方からしたら驚くことの連続だと思うので、「普通」の会社の経営状態ではないと思います。そして、ここに書くことはほとんど当たり前なことばかりかもしれません。しかし、書くことの全てが会社を設立してから手探りで自分が整えてきたこと、知りたかったけど誰に教えてもらえばいいかも分からなかったことです。だから、当時の自分に向けて伝えるような気持ちで書いてみます。

そんな私の今までの時間が、少しでも誰かの何かの役に立ち、作品を作り発表する共同体や人、そこで生まれる表現という営みが、社会の中で「特別」として片付けられるだけでなく、当たり前「仕事」として認知・尊重され、その上でさらに充実した活動ができる手助けになれば幸いです。

また、ここに書くことは「合同会社マームとジブシー」代表である私一人の見解と経験であるため、藤田が主宰を務める「マームとジブシー」や藤田個人とは切り離して読み進めて頂けたらと思います。

収支構造の4つの柱

会社を設立する前は、源泉徴収の処理や確定申告などの必要もあったので、「マームとジブシー」の屋号をつけて、私の個人事業として税務処理をしていました。源泉徴収に関しては、自分よりキャリア

があり、作品に出演してくださった俳優さんから「ギャラを支払う時は源泉徴収という税金がかかってね、支払う総額からその税金を抜いて、支払者はそれを国に納めないといけないんだよ。」と教えてもらって初めてその存在を知りました。また、公演ごとに予算を立てますが、当時は収入のほとんどが経費で終わってしまっていました。そのため、大きく赤字が想定される場合は藤田や私に対しての対価を後回しにして帳尻を合わせていくしかない状況でした。さらに、「公演経費」と「カンパニーを継続するためにかかる経費」を切り離して考えることが出来なかったため、すべての物事を単発的にしか考えられなかったのです。そして、会計もそうですが、自分の中でも一つ一つの作品への向き合い方もカテゴリー分けが曖昧だったため、全てを何となく流されるままに進めてしまっていました。だから、漠然と「分からないこと」はいつもありましたし、私から予算の指針を出せずに藤田や作品と一緒に作るメンバーにもたくさん迷惑をかけてきました(今もかけていますが……)。

さて、そんな紆余曲折があり、今弊社が関わる公演を分類すると大きく4つに分かれます。まずはこの公演形式とそれぞれの内容と収支構造をご説明します。この分類は活動を続ける中で、自分で意図的に分けてきた訳ではなく自然と分かれてきたものです。そして、それは顧問税理士の方と話していく中でよりクリアになっていきました。

①主催公演形式

この形式では、弊社が主催となり経費の全てをチケット収入や助

成金でやり繰りします。公演が赤字の場合、その赤字を会社で負担せねばいけません。そして助成金の申請を行う際には、私たちが公演の主催者であることが条件となる場合がほとんどです。そのため、弊社が助成金にチャレンジする際はこの形式をとっています。

コロナ禍で新たに設けられた助成金は今までとはまるで違うので、助成金の収支構造や対象経費がかなり変わって来ましたが、弊社がこれまでに獲得してきた助成金のほとんどは、赤字補填が前提でした。つまり、助成金をたくさん獲得して、経費に使えるお金がどんなに増えたとしても、カンパニーに売り上げが残ることはありませんでした(今でも、赤字補填の助成金を獲得した公演では黒字になることはありません)。そのため、この助成金+チケット収入だけではなかなか会社を継続させていくことは難しいと思います。

余談ですが、カンパニーが法人格を持つと申請出来る助成金の枠が圧倒的に広がります。赤字補填ではない助成金にもチャレンジ出来るようになります。この点に関しては、早めに法人化してよかったと思います。

②企画制作公演形式

藤田が依頼者より仕事を受けて、企画制作として弊社が座組みに入ります。主催者からどんなものを藤田に作って欲しいかという「機会」が提示され、それを受けてどんな「作品」にするかは基本的に全て藤田に託されています。

弊社としては、現場制作を担当し、稽古場でケータリングを用意したり、スケジュールの管理をしたり、スタッフやキャストと連絡を取り



trippen×mum&gypsy 『BEACH』 2018年8月 Photo: 井上佐由紀



『めにみえない みみにしたい』 2019年7月～9月 Photo: 細野晋司



trippen×mum&gypsy 『BOOTS』 2018年12月 Photo: 井上佐由紀



『書を捨てよ町へ出よう』 2018年11月 パリ公演 Photo: 小田光



「ひびの, A to Z」(展示作品) 2018年8月発表

合ったりしています。それ以外にも、企画の発足から関わり、俳優やスタッフのキャスティングから、広報や予算について、チラシやDM・パンフレットなどのデザイン、アーカイブ(記録写真など)の残し方に至るまで、かなり細かなところまで担当プロデューサーや藤田と相談しながら進め、主催者と足並みを揃えて公演の実現を目指します。この場合は主催者より弊社に企画制作費としてお支払い頂いています。

外部主催の公演に作・演出の制作担当が座組みの一員になり、主催者と協同で密にクリエイションを行うことはかなり珍しいパターンなのではないでしょうか。これが弊社の制作的に大きな特徴の一つだと思います。

弊社主催だけではまだ実現できないような大規模な公演(集客動員数が800人規模の劇場での公演や全国14都市で上演する子ども向け作品のツアーなど)や一般の方が参加し、藤田とクリエイションを行う市民参加型公演などはこの場合がほとんどです。

③委託公演形式

クライアントからクリエイションに関わるすべての経費を含むまとまった金額が提示され、その中で弊社への対価も加味して自ら予算組みをします。海外公演や東京以外に出向くツアー(東京公演は弊社主催で、地方巡業は各地主催の場合などが多いです)、展示作品やファッションショーやライブの演出依頼など、演劇以外の分野より藤田が依頼された時はこの形式がほとんどです。この場合は経費として使わなかった上演料の残りが売り上げとして弊社に入ってくることになります。

④マネジャーとして関わる公演

藤田が単独で依頼を受けて弊社はマネジャーとして関わる公演です。この場合は藤田のスケジュール管理や先方とのやりとりを行うのみで、座組みに入ることはありません。この場合は藤田の脚本・演出料の中から、マネジメント費を弊社に収めて頂いています。

収支バランスの保ち方

弊社が持続できているのは藤田自身が多作の作家だからに他なりません。基本的にはこの4つの柱で1年間の収支バランスを考えながら、会社を持続させています。会社を設立した当初は収支を1つの公演でしか見ることが出来なかったのが、1年を見通した会社の収支

バランスを考えることがなかなか出来ませんでした。しかし、ここ数年で公演経費とは別に1年間に会社でかかる恒常的な経費がおおよそ見えてきました。そのため、クライアントとの金額交渉や、公演経費にいくらかけて良いのかなど、具体的に考えることが出来るようになってきました(私だけかもしれませんが、この考え方に辿り着くまでにとっても時間がかかりました)。会社を継続させていくためには、まず収支バランスの考え方を公演毎→会社全体へと切り替えることはとても重要だと思っています。

具体的には一つずつの公演予算と睨めっこしつつも、1年間の収支バランスも同時に考えます。つまり公演の制作をしながら会社経営者の目線で物事を考えています。当初予定していた収支バランスが大きく崩れてしまう場合は、何かしらの方法で対処していく必要があります。私もなかなか追いつかないことが多いですが(だからこそ自戒を込めて)、日々の地道な会計処理だけがこのことを考える手助けをしてくれるのだと思っています。

ちなみに、4つの柱のバランスは毎年まるで違います。まずは自分たちの活動計画や予定を優先し、決まった中でバランスを考えています。

収支バランスを把握していく重要性

1年間の収支バランスを考えることは、会社の収支バランスを常に把握し、流動的に捉えるために重要です。しかし、それ以外に1年を通しての収支が見えてくると「なぜこの助成金は赤字補填なのか?」「この助成金はなぜ黒字になってもよいのか?」など助成金制度の根本的な意図や、助成団体が申請者の芸術団体に求めている内容がよりはっきりと見えるようになりました。

それまでは、これらのことをとても難しく考えていました(時には怖くもありました)。しかし、求められていることは実にシンプルで、未来に生まれる「作品」という不確かな物に対して、まずは会社が信頼を獲得し、お金(時には税金を原資とする助成金)を受け取るためには、「当たり前」なことばかりなんだと今は思っています。余談になりますが、私自身は自分が納めている税金が何に使われているのかがやっぱり気になるし、信用出来る人たちにきちんと使って欲しいと思います。基本それと考え方は一緒なんじゃないかと思います。会社を設立して数年が経ち、遅ればせながらやっと自分自身がこの視点を持てたことにより、初めて会社として持つべき責任や社会性を自覚するようになりました。

社会性と特別性

作家やクリエイターは作品を生み出すための力を持ち、それを私は享受しています。その才能が作る時間とその場に集まり作品を成立させる人たちの仕事に最大の敬意があるからこそ、制作という仕事を今まで続けてきました。しかし、コロナ禍において、芸術という分野で働いている人々の仕事が、芸術分野以外の社会の中で良い意味でも悪い意味でも「特別」と片付けられてしまうこと、自分自身でも片付けてしまっていることを痛感しました。多くの人たちが怖い思いもしながら仕事を再開せねばならない状況の中で、自分たちにとって当たり前の「仕事」という営みが出来ずにいること、それを当たり前に入れ

る状況でしかないこと、そのことに今までに感じたことのない無力感を抱きました。

そして、今の状況において様々なグラデーションはあるけれど全ての人と同じ経験をして、私も他の業種の経営者や個人事業主と同じようにありとあらゆる補助金や給付金、助成金や融資を受けるための準備をしながら、今まで自分が感じていた「特別性」を、芸術分野以外の社会のなかで主張できるほど自分には社会性が備わっていたのか？ということについても考えるようになりました。

まずは、制作や法人代表のような立場の人間が、一般(芸術分野以外の)社会にも通じる言葉を持ち、その上で芸術活動の特別な力を信じ主張していくこと、そして作品を支えるスタッフや出演者がその意識を持てるように説明していくことは、これから先、作品を作り発表する共同体や人、そこで生まれる表現という営みを、「仕事」として社会的に認知されるためにとっても重要なのではないかと考えています。その意識は、作家やクリエイターが社会に向けて作品を発表するうえで担っている責任と同様に、その時間を仕事として享受する人たちがプロとして持つべき責任ではないかと思えます。つまりは、芸術を仕事にしている私たち自身が芸術という分野の特別性を言い訳にしていけないと思うのです。

このような地道な積み重ねや一人一人の意識改革が、社会の中で芸術という分野やそこで作られる作品にさらに大きな意味を持たせることに繋がると考えています。

これから先、私たちの活動の収支バランスがどのように変わっていくか、正直全く分かりません。公共ホールやその他クライアントとの関係性、助成金の在り方は大きく変わる可能性があるとも思えます。そして、それは誰もが分からない事で、どの業種も変わらないと思えます。

まずは今の社会に生きる一個人としてコロナ禍の最前線に従事している人たちへの敬意や感謝を忘れず、そして「人が同じ場所や時間集まる」ことでのみ成立する演劇表現の可能性を信じ、「人を集めること」を生業にしているプロとして、日々変わっていく状況に柔軟に対応しながら、そのなかで自分たちの仕事が出来よう、最大限努力していくのみと考えています。



Photo: 豊島 望

林 香菜 (はやし・かな)

合同会社マームとジブシー代表/演劇制作者。東京都出身。桜美林大学総合文学部卒業。2007年マームとジブシー旗揚げに参加。以降マームとジブシーの作品や、演劇作家・藤田貴大の外部演出の作品ではほぼ全ての制作を担当。2014年マームとジブシーを法人化し、代表に就任。

<http://mum-gypsy.com>

03

西尾佳織

Kaori NISHIO

「ふさわしい場所」を空けておく

はじめに

今回この原稿を書くのにとっても苦戦した。どれだけ書き直しても与えられたお題に答えられていない気がして執筆依頼のメールを見返すと、「次号(第92号)では、『芸術団体はいかに活動資金を獲得していくのか』(仮題)について取り上げます」とあった。私はむしろ「鳥公園はこのように活動資金を獲得していきます、をやめたい」ということばかり書いていた。舞台芸術界のお金の問題は、各団体がバラバラに努力しても根本的な問題解決になっていかない予感があるからだ。

創作にまつわるお金のことは、直線的に考えるのが難しい。お金がないとつくりえない一方で、作品をつくって生きる営みが経済活動に回収されることに抗いたい気持ちもある。でもだからこそより一層、お金について考えることが重要になる。経済至上の価値基準に飲み込まれず、インディペンデントであり続けるために。

ということで初めにお断りしておくが、本稿は団体が直接的に資金を獲得するためのアイデアの話にはならないと思う。きっともっと遠回りした話になる。でも私なりに真剣に、活動とお金について書いてみる。

まず自分をvulnerableに

鳥公園は昨年、8月末に活動体制変更のステートメントを発表した¹⁾。2007年の設立以来、全作品の作・演出と主宰を私が担ってきたのだが、昨年11月に東京芸術劇場シアターイーストで上演した『終わりにする、一人と一人が丘』を以て作・演出の兼任は一旦やめ、2020年から和田ながらさん(したため)、蜂巣ももさん(グループ・野原)、三浦雨林さん(隣屋)の3人を鳥公園にアソシエイトアーティストとしてお迎えして演出を委ね、私は劇作と主宰業に専念することにした。

活動の形を変えることは、だいぶ前からぼんやりと頭にあった。行き詰まりを感じて立ち止まったのが2017年。企画の起点が基本的に私にあり、権限と責任が一人に集中していることを変えたかった。

そこで2018年3月と2019年3月の「鳥公園のアタマの中展」²⁾で、まず劇作と演出の分離にトライした。完成品としてパッケージされた作品を見てもらうのではなく、演出家と俳優が戯曲に分け入っていく最初の手付きとプロセスに立ち会ってもらうことで、作品と観客の関係性を変える狙いもあった。

今思うとこの試みは、他者との相互性の中に自分をオープンな状態で投げ出すことで、相手にもその相互性に乗って欲しいと賭ける行為だったのだと思う。制度化して硬直しているように感じられていた演劇の中で、もう一度人と出会い直したかった。

情報組織論やネットワーク論を専門とする工学者の金子郁容の本の中で、この試みが言語化されていると感じた部分を引用する。



『鳥公園のアタマの中展』のビジュアル デザイン：鈴木哲生

「つながりをつけるプロセス」を始動するための第一番目のステップは「まず、自分から動く」ということであり、そのことで相手から力をもらうに「ふさわしい場所」を開けることだ。

「まず、自分から動く」ということは、行動の結果、何が起こるか、自分の行為の代償はあるのかということに関する保証が完全な形で与えられていなくとも、自分の「すべてを動員して」、自分から行動を開始するということである。それは、(中略)自分からすすんで自らをバルネラブルな状態にするということであり、勇気をもって、そういうかかわり方をしたいという意味を、相手に、行動によって表明することである。

(金子郁容『ボランティア もうひとつの情報社会』p.118～119)

「バルネラブル (vulnerable)」というのは、ひ弱い、他からの攻撃を受けやすい、傷付きやすいという意味だ。自らがバルネラブルに立つことで、相手がそれに応えてくれるとき、その人もまた自らをバルネラブルな状態に置くことになる。そのような相互性にひらかれた関係が、創作活動の基本にもある。

資金調達について書こうとしているのに『ボランティア』という本から言葉を持つてくるとはどういうことかと自分でも戸惑うが、どうやらここにこだわりがある。

1) <https://www.bird-park.com/statement>

2) 鳥公園の過去戯曲を一週間日替わりで、様々な演出家にリーディング上演してもらおう。上演チームは朝9時から稽古を始めて、10時～18時は創作風景を無料で公開。19時からの上演は有料で、毎回終演後にじっくり1時間以上各回の上演チームと西尾で振り返りのトークを実施した。2020年にアソシエイトアーティストになった3人も、2018年に三浦さんが『ヨブ呼んでるよ』を、2019年にはながらさんと蜂巢さんがそれぞれ『乳水』と『おねしょ沼の終わらない温かさについて』を上演してくれていた。

誰に望まれなくてもやっている

どこかに、「これはクライアントワークではないからな」という気持ちがある。誰に望まれるでもなく始めたことだという感覚がずっとあって、それが消えたら終わりだと感じている。

いや、しかしよく考えると、これは実はクライアントがいるかどうかとは関係がなかった。誰かにお声がけいただいて取り組む仕事でも、その人の望みと関係なく「私はこれをこうしたい。こうでないにだめだ」を持ってないと、仕事になっていないと思う。まっすぐ注文に応えるという応え方をしないことが仕事、という部分がある。そしてギャランティに関しては、無償は困る、もちろん。大抵いつも、この10倍くらい欲しいな!と思う。その一方で、提示された額より安くてもきっとやっている。

どうも仕事とお金を直線で結ぶことに抵抗があるのだが、それはたぶん、自分の仕事の価値を決めるのは自分ではなく他人だと思っているからだ。私自身は誰に頼まれなくてもこれをやっていて、でも結果的にそれが誰かに求められればお金が後からついてくる。即時的な等価交換ではなく、色々な与え・与えられのサークルを回りまわって、いつかの仕事が私の元に返ってくる。そういうあり方でしか自分の仕事は成立しない感覚があり、そこに感謝や幾ばくかの矜持もある。

だから非常になんとなくの感覚なのだが、資金調達について閉じた二項関係の中で考えるのはうまくない気がする。芸術活動に入ってくるお金が増えたとしたら、この活動に関わる〈項〉が今よりだいぶん増えたときなんじゃないか?

つくる手前部分の涵養を誰が担うか?

頭の中に「涵養」という単語が浮かんでいる。

かん-よう〔-ヤウ〕

〔名〕(スル) 水が自然に染み込むように、無理をしないでゆっくりと養い育てること。

小学校の国語の教科書に、森は自然のダムであるという内容の文章が載っていて、そこで「水源涵養林」という言葉を知った。大雨のときには木の根が把持している土に水が蓄えられて、雨の足りないときにはその水がじわじわ放出される。

この水源涵養林に当たるものが、日本の舞台芸術界には足りない。公演本番を迎えるまでにどんな時間が存在するかを考えてみると、①アーティストとしていつでもすぐ動ける状態＝クリエイションに臨める状態をつくり、維持するための基礎的で恒常的な鍛錬、②公演に向けたクリエイション、③公演本番、の三つがある。だが現状、①の基礎的な鍛錬を担う場はどこにもなくほぼ個人に任されているため、余裕がないと後回しにされて不足しがちになる。すると②が①を兼ねざるを得なくなる。つまり公演に向けた稽古がアーティストとしての唯一の鍛錬の場になってしまっていて、本番に向けてのクリエイションが、同時に育成とメンテナンスの場にもなっているという状況がある。

これは、舞台芸術界のお金の捉え方が原則としてプロジェクト単位になっているせいだと思う。助成金などでも、「この企画をやるこ



鳥公園#15『終わりにする、一人と一人が丘』 Photo: 松本和幸

とになりました!」以降に発生する費用しか計上が認められず、その企画が生みだされるための土壌を維持するコストは基本的に考慮されない³⁾。

昨年11月の公演で、250万円の赤字を出した。2年半の創作プロセスで、滞在執筆、リーディング上演、滞在制作、本公演の工程を踏んだ。そのように時間をかけてつくることが必要だと思ってやって、納得のいく作品ができたので、後悔はない。ただ、このプロセスは自分を勘定に入れないことで成立していた。私だけではないだろう、きっと小劇場の多くの活動は、タフな主宰やプロデューサーが自分を勘定に入れないことでかろうじて回されている。このやり方では続かない。

だからプロセスを短縮しよう、とは思えなかった。必要だからだ。土壌がなければ花も実もない。でも一人で担うには重すぎる。ではどうすれば……?

と、ここで、唐突だが牡蠣の話をしたい。昔『美味しんぼ』で山岡さんが、「美味しい牡蠣が食べれば山を見ろ」と言っていた。広葉樹林の山の近くの海で採れた牡蠣は美味しいのだ。なぜか? 広葉樹の葉が落葉して腐葉土になり、その腐葉土に雨が降る。雨は冬には雪になって山にとどまり、春、植物プランクトンをたくさん含んだ雪解け水となって川から海に流れ込む。そして牡蠣に栄養を届けるのだ。だから牡蠣を美味しく育てたかったら、山から考えないといけない。

もう一つ、ずいぶん前にTwitterで誰かがRTしていて読んだ経済紙か何かのコラムのこと。(残念ながら元記事は見つからず。記憶が不確かなので社名を伏せ字にして書くが、)N天堂とSニーでなぜ爆発的ヒット商品が生まれたかという、開発部にざっくり大きな予算が配分され

ていて、開発者の方たちはのびのび大いに失敗しながらアイデアを出すことができていたようだ。99ボツになっても、天才的なアイデアが1出れば十分元が採れた。それで社長が変わって、「それじゃあプロジェクトごとの独立採算制にしてコストを削減すればもっと利益が上がるはず!」と方針転換したところ、ムダは減ったが天才的なヒット商品も生まれなくなった、という話。

つくるといことは予め分かっていることをパッケージすることではなく、分からなさの中に進んでいく運動そのものなので、1時間やったら1時間分進むというものではない。というか、ボツになる99%の作業の上に作品に残る1%が生まれているので、結局100全部使って生み出している。

ということで、初めに書いた「鳥公園はこのように活動資金を獲得していきます、をやめたい」に戻る。鳥公園周りの人だけで、鳥公園の活動資金のことだけを考えても、どうにもならないと思っている。独立採算制ではなく共済のような形で、みんなでみんなの水源涵養林に植樹することはできないだろうか?

そのような考えから、昨年実施した「鳥公園・新体制に向けてご支援のお願い」というクラウドファンディングでは、「創作のプロセスに伴走していただき、作品ができるまでの道のりを直接支援してください。サステナブルな創造環境をつくりながら、作品をつくりながら、アーティストと観客の双方が育っていくこと。全部がまだほとんど足りない状態なので、全部を同時に、時間をかけて地道に積み上げていくしかない、それをやりたいと思っています」と呼びかけた。

鳥公園のファンに鳥公園を支えてもらうという二項関係ではなく、もっとたくさんの〈項〉の関わり合う生態系を可視化して、そこを流れる循環をつくりたい。そんな夢みたいな言葉を多くの方が受け止めてくださったことに深く感謝している⁴⁾。

共同性をいかに組織(し、解体・更新)するか

演劇をやると思ったら劇団に所属するのが当たり前で、特に小劇場であれば、演劇をすることが一つのイデオロギーに基づき運動に参画することと同義だった時代と違って、今は所属団体があろうがなかろうが客演をするし、一つの作品をつくるメンバーだとしても必ずしも一つの思想の下に集っているわけではない。それでも演劇は共同性から逃れられない。

小劇場運動における劇団は、職業芸術家たることを否定してアマチュアを積極的に自認し、そのために公私の切り分けなくその人の全存在を引き受けようとするようなところがあったのではないだろうか。大学の舞台芸術学科のような形で専門的な教育機関が存在し

3) ちなみに、A. クリエイションの場に参加する人が、必ずしもアーティストとして現場に臨む基本状態を自分で整えられているわけではなく、クリエイションがしばしば育成とメンテナンスの場を兼ねざるを得ないこと。B. 企画段階から動いている劇団員やプロデューサーと、企画始動以降に関わるそれ以外のメンバーとの間で、知識、意識、権限、負担などの不均衡があること。この2つの要因が、創作現場で出会う人同士が対等な関係を結べない状況やハラスメントにもつながるのではないだろうか。

4) <https://camp-fire.jp/projects/view/192699#menu>

なかった間は特に、劇団が人材育成を担ってきたことは事実であろうし、先述した通り現在もそのような面は残っている。

でも、公私の切り分けなく、相互性にひらかれ続ける関係性に閉じ込められるのは苦しい。演劇における共同性を、どうすれば人を縛って支配するものではなく、自立した個の主體的でゆるやかな連帯として組織できるか? と考えたとき、「自立とは依存先を増やすこと」という熊谷晋一郎さんの言葉が浮かぶ。

複数の場と複数の関係性を同時に持ちながら風を通すこと。集まりの継続性を保ちながら、その解体・更新の可能性をいつも片手に持っておくこと。

ひとまず3年続けようと言っている鳥公園の新体制では、あっけらかんとカジュアルに、色々な人や物事に会っていききたい。そして形にすることを気負わず、どんどんアイデアを産み捨てたい。等価交換を超えて爆発的に生み出す、というイメージが(どういことか自分でもよく分からないが)浮かんでいる。

和田ながらさんのプロジェクトで、ゴールから逆算しない創作のチームが始動している。つまり、劇場が押さえられていて、初日がいっつで、予算はいくらで〇月〇日までにプランを上げてください〜!と大枠がもう決まっているところから創作に参加してもらうのではなく、企画者/参加者もしくは発注者/受注者ではない関係性で始めて、このチームのやりたいことは何なのか? その実現のためにどう資金を調達するか? からみんなでやるということだ。

これは退化だろうか? 長年かかって最適化されてきた既存のやり方を手放すのは大変だろう。でも今ある問題を本気で変えたいと思ったら、人の集まり方から変えないといけな。そしてそれは、お金の動きと連動している。

自分の専門性を“コト”的に定義し直す

日本におけるプロフェッショナルの定義は、「それで食えていること」であるように思うが、実際には専門性を持つこととそれを職業化することは必ずしもイコールではない。高度な専門性を持ちながらもそれで食っていないアーティストは五万といて、どのような専門性を持つ人が專業になれるか、專業で生きられる人がどの程度いるかは、個人の能力だけでなく社会制度や市場との関わりも含めて決まってくる⁵⁾。

問題は、「食えていないならプロではない」という外から与えられる定義にアーティスト本人が従属して、劣等感を抱いてしまうことだ。そうならないために、①舞台芸術における専門性(プロフェッショナルであること)を当事者の側から定義することと、②アーティスト自身が本当に望んでいる活動のあり方を主体的に見定め、実現することの二つが必要だと思う。

5) 夫が以前、パリに7年、NYに半年滞在して、それぞれの演劇が対象としている観客の範囲の違いに驚いたと言っていた。NYでは、例えば「南アジア系アメリカ人のゲイ男性」というように、個々の作品が非常にセグメント化された題材を選択している印象があったそうで、それに比べるとパリで見た作品の多くは広く「国民」に向けられていると感じたようだ。おそらくそれはお金の出所の違いで、アメリカは多様なアイデンティティに応じたコミュニティが演劇の観客(=出資者)であるのに対し、フランスは国のお金が大きく演劇を支えている。創作活動の色や方向性は、どういお金がその活動を支えているかと連動している。

自分の専門性について、異なるフィールドで働く人にも伝わる言葉を持つために、文化活動家のアサダワタルさんの“モノ”的、“コト”的という考え方を借りてみる。

例えばそれは、「福祉」に興味があります」と関心を“モノ”的に表すことと、「人が多様な人たちと共に生きる上で、どうすればその人なりの幸せを得ることができるのか」というテーマに興味があります」と“コト”的に表わす違いである。

関心を“モノ”的に表すことから、“コト”的に表すことへの変遷。ここに、“専門”をより広くとらえるヒントがあるのではなかろうか。

(アサダワタル『コミュニティ難民のススム』p.46)

“モノ”的に言えば「劇作家、演出家、劇団主宰」である私の仕事を、“コト”的に言い直してみよう。

劇作家、演出家、劇団主宰は上演作品をつくるのが仕事と思われがちだが、私は上演は副産物だと思っている。生きていて何か通り過ぎられないことがあったときに、それを稽古場に持って行って人と話す。引かなかったその事柄に何かしらシチュエーションを与えて、色々な角度から眺めてみたり、ロールプレイをしてみたり、それをしてみたときの自分にどうい変化が起こるか観察したりする。そうしているうち、初めに「なんでだ!」と思った事柄と別の関係を持てるようになっていく。分からなかったことが分かるようになっていったり、敵対意識や嫌悪感が共苦と同情に変わったり、何が分からないのか、どのように分からないのか分かって、分からないままにもその対象の姿が少しよく見えるようになっていったりする。で、そういうもちゃもちゃをやっていると、作品もできる。

つまり作品をつくるプロセスを通じて、私は(関係の再組織化)をしているのだと思う。硬直した関係性に別の切り口を与えると、世界の見え方が変わる。そうして身体とところがまた生き生きと動き出す。

私にとって〈つくる〉というのはそういうことで、だから生きる中で行動したり考えたりしたこととつながってしか、つくれない。でも、“ある作品の上演に向けた稽古”として集まると、「クリエイションとして稽古場でやること」と「その人の生きていくこと」が関係なくなってしまう(少なくとも、私にはどう関係あるのか分からない)ということがこれまで度々あった。例えば俳優が台詞を発語していても、言葉の意味や、それが誰に向けられている声なのか、何をしているのか、全体として今ここで何が起きているのか分からない。

個人的には、特に俳優がお金回りからあまりに疎外されている状況に問題があると思っている。表現活動の拠って立つ基盤を知り、その行為が何に支えられ誰に向かうかを実感することは、その人の表現の芯になる。

鳥公園のお金回り改革

ということで、最後にとうとう「で、鳥公園は何をするのか?」を書いてみる。

先日セゾン文化財団主催のフェロー向け会計セミナーで、お金は使って回して初めて生きる!と学んだ。今までは、どうにか確保した

お金をできるだけ節約して、ちょっとでも長くもたせる(でもそれは必ずいつかなくなる)という消費のマインドしかなく、経営という感覚がなかったことに気が付いた。公演事業で助成金を大きな収入源としている場合、その助成金が赤字補填のもので、かつ受け取れるものがそれ一つであれば、その事業はよくてトントン、基本的に赤字になる。ゆえに公演事業と併せて、小さくても黒字が見込める事業も行い、多角経営する必要がある。

……こんなことは多少でも経営の感覚のある人には当たり前のことなのかもしれないが、私には目からウロコだった。助成金の制度に問題がある!!!と憤慨してばかりいたけれど、私が「事業」と捉えていたのは公演だけだった&一つの公演単位でしか収支を捉えていなかったため、そもそも一年単位で、あるいは年度を超えてバランスが取れるように経営するという発想自体がなかったのだ(…いや、助成金の制度にもやっぱり問題はあろうと思うが)。お金を使って、価値を生み出して、それがまたもう少し大きなお金になって返ってきて、またそれを使って価値を生み出す……?? 目からウロコどころか頭皮がポロポロ剥がれるくらい、新風が吹いた。

その会計セミナーで講師を務められていたcountroomの五藤真さんにご協力をお願いして、まずは実験的に、鳥公園の活動全体とそのお金回りを極力オープンにしようと話している。五藤さんから出てきた「公開株主総会」という言葉と、鳥公園の宣伝美術をお願いしているグラフィックデザイナーの鈴木哲生さんの「鳥公園、これからどうしたらいいですかね? っていう相談自体を公開でやるイベントにすれば?」というアイデアからそうなった。オープンにすることで、プロ

ジェクトごとに必要なお金を確保しては消費する、になってしまっていた現状から、鳥公園周りのネットワークでお金が循環する状態へ移行していくことが狙いだ。

活動の資金調達は、創作における主体性と密接にからんでいる。私たちのプロフェッショナルリズムを明確にしながら活動をひらき、「ふさわしい場所」を空けておくことができれば、きっとそこに力が(仕事が、お金が)流れ込んで、良い循環を生み出せると信じている。



Photo: 引地信彦

西尾佳織 (にしお・かおり)

劇作家、演出家、鳥公園主宰。1985年東京生まれ。幼少期をマレーシアで過ごす。東京大学にて寺山修司を、東京藝術大学大学院にて太田省吾を研究。2007年に鳥公園を結成以降、全作品の脚本・演出を務めてきたが、2020年より3人の演出家を鳥公園のアソシエイトアーティストとして迎え、自身は劇作・主宰業に専念する体制に移行。「正しさ」から外れながらも確かに存在しているものたちに、少しボケた角度から、柔らかな光を当てようとしている。近年は、マレーシアのダンサー、振付家のLee RenXinとの「からゆきさん」の共同リサーチや、舞台芸術界のハラスメント問題の勉強会などにも取り組んでおり、作品創作とその基になる創作環境の更新を同時に進めようとしている。2015年よりセゾン文化財団フェロー。

<https://www.bird-park.com/>

セゾン文化財団 法人賛助会員の募集

セゾン文化財団では、当財団の趣旨に賛同し、活動を支援していただける法人賛助会員を募っております。

新しい文化を創造するアーティストたちの創造活動に、ぜひお力をお貸しください。

詳細につきましては下記URLにてご覧になれます。

<http://www.saison.or.jp/support/index.html>

法人賛助会員のご紹介(2020年12月現在)

当財団の活動に対しましてご理解・ご支援をいただいています以下の法人賛助会員に深く感謝いたします。(五十音順)

セゾン投信株式会社 <https://www.saison-am.co.jp/>

東京テアトル株式会社 <https://www.theatres.co.jp/>

株式会社パルコ <https://www.parco.co.jp/>

株式会社良品計画 <https://ryohin-keikaku.jp/>

viewpoint セゾン文化財団ニュースレター第92号

2020年12月21日発行

編集人: 久野敦子

発行所: 公益財団法人セゾン文化財団

〒104-0031 東京都中央区京橋3-12-7 京橋山本ビル4階

Tel: 03-3535-5566 Fax: 03-3535-5565

URL: <http://www.saison.or.jp>

E-mail: foundation@saison.or.jp

● 次回発行予定: 2021年2月

● 本ニュースレターをご希望の方は送料(94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。

また最新号およびバックナンバーは当財団の以下のウェブページでもお読みいただけます: <http://www.saison.or.jp/viewpoint/index.html>