

「創造型劇場の芸術監督・プロデューサーのための基礎講座」

第1回 2010年4月26日

片山正夫（セゾン文化財団）：勉強会趣旨説明

平田オリザ（こまばアゴラ劇場）：「劇場法」（仮）及び文化政策の転換についての概説

司会：野村政之（こまばアゴラ劇場）

野村：本日の講座は、セゾン文化財団の片山さんからお話をいただいた後に、講座の全体的な流れについて私の方から説明させていただいて、そのあと平田オリザから少し長めの話をさせていただきたいと思います。片山さんお願いいたします。

片山：このセミナーを開始するにあたりまして、こまばアゴラ劇場さんとともにこのセミナーを催させていただき立場から、趣旨等につきまして、いくつか最初にお話しさせていただきます。

まず私どもセゾン文化財団は1987年にできましたので、23年間、現代演劇・現代舞踊のアーティストに対して支援活動をしてきています。特に若手から中堅にかけてのキャリアの方を中心にサポートしています。今日ご参加の方の中にも、セゾン文化財団で支援させていただいている方が大勢おいでです。当財団の支援活動の特色として、いつも3つ挙げています。1つはクリエイションに対して、創造活動そのものに対して助成をするという方針です。あるいは創造活動を支える仕組みについて、改善していくための投資をしていくというやりかた、つまり裏を返せば、1つ1つの公演に対して協賛していくようなやり方はしていないということです。2つ目は長期的に支援するというスタンスです。今年支援して終わりということはあまりありません。2年3年、5年6年、この財団ができて間もないころからずっと断続的に応援させていただいている方もいらっしゃいます。3つ目は複合的に支援をしようということです。セゾン文化財団は助成財団なので、みなさんのところに助成金を振り込んで終わりにすれば簡単な話なんですけど、もう少し支援の効果を高めていくという立場から、例えば場所の提供もそうですね。このセゾン文化財団の森下スタジオは、もちろんクリエイションに対する支援という考え方、それからお金以外の支援の仕方を考えて作られたものです。今、隣の空き地に新館を作っています。そこは小規模ですがレジデンスができる施設を作るつもりです。こういう助成金だけによらない支援の仕方というもので、他にも情報の提供をするのもその1つです。今回のセミナーは典型的なものです。いろいろなアーティストが抱えている問題をみんなが考える場を提供するとか、そういう支援もしています。それで今回、劇場法等の話題が沸騰していますので、特に若い皆さんに、こういう問題を考える場を作ってはどうかということで、当財団がこのセミナーを共催することにしました。もちろん芸術監督に50-60歳代の人になってはいけないわけではありませんし、能力本位、適材適所でやればいいと思いますけど、30代くらいは1番クリエイ

イティブな年代だと私は思います。先日新聞に、多田淳之介さんという、セゾン文化財団のセゾンフェローのお1人ですが、新聞に出ていまして、今月からキラリ☆ふじみという埼玉県富士見市の公立劇場の芸術監督に就任され、日本で一番若い公共劇場の芸術監督ということで、大きく紹介されていました。33歳ですが、こういう芸術監督がもっと出てきていいんじゃないかと思っています。ノーベル賞学者もお爺さんになってから取るわけですが、実際にいつ業績を上げたかというとなら30代くらいです。そこまでレベルの高い話じゃなくても、私自身の経験に照らしてみても、私がセゾン文化財団の運営を任されたのは30歳の時です。100億円規模の財団を30歳の人間に任せてしまうのもなかなか豪胆な話だと思いますが、これは多田さんのように秀でた人材だったからではなく、他に手が出なかったから任せたのですが、任された方としては30代はいろんなアイデアが次々に湧いてくる年頃で、いろいろな支援の仕方が、大袈裟ですが寝ても覚めても湧いてきます。過去のしがらみにもとらわれず手足が追いつかないくらい湧いてきます。精神的にもアンビシャスな感じでした。日本で特にアートの分野ではまともな助成財団がない、だから世界に出しても恥ずかしくないクオリティーのものを作ろうと思いました。そのように平気ででかいことを目標に掲げていました。私はいま50歳くらいですが、今初めてセゾン文化財団をやってみろと言われたら、経験がある分、器用にはできるかもしれないが、やっぱり30代ぐら才是最もクリエイティブなので、今回は非常にいいメンバーにお集まりいただけたと思っています。皆さんもふつつつと感じていると思いますが、今、芸術支援、もっと広く文化政策をめぐる環境は激変しています。大きな曲がり角です。政権が変わったこともありますが、その下には非常に大きな社会的な変化もあります。例えばその1つは、もう右肩上がりの時代は終わったというところからスタートせざるを得ない、パイが大きくなりえない状態の中で、芸術支援はどうあるべきかという問いが突きつけられています。象徴的なのは事業仕分けです。間もなく第2弾が始まり、今回も、国立美術館や交流基金などマークしておかなければならないものが上がっていますが、衝撃的だったのは去年の第1回目です。とにかく文化庁が攻撃されて、文化芸術は自己責任であると言った人もいます。あるいは人材育成は国でやる必要はない、才能のある人は民間のコンクールなどで海外に行っていると言った人もいます。本当に優れたものならば興行的に成り立つだろうと言った仕分け人もいます。それでアートの関係者は衝撃を受けました。仕分け人はアートや文化に精通している人たちではありません。しかし常識的に考えて一般以上のインテリジェンスを持った市民であろうと考え、余計ショックを受けました。そこで何が明らかになったかというと、税金で、あるいは社会がアートを支援する正当性、あるいは根拠についてだれも明確な言葉を持っていなかったという衝撃な事実だったと思います。文化庁も答えられなかったし、アーティストやアートの関係者も明確な言葉を持っていませんでした。それがあらわになったのが一番の衝撃です。惰性で税を財源とした支援が続いてきたということです。惰性はもろいもので、一旦環境が変わると崩れてしまいます。何のためにやっていた

のかと正面から問われると答えられないということが非常にショックだったのが去年から今年にかけてだと思います。今、税金でアートを支援する根拠がないと言ってしまいましたが、実際にはあるわけです。それは文化芸術振興基本法という法律があるからです。これはご承知のように2001年にできました。読むと一般的な抽象論が述べられているようで、違反してもペナルティーがないと受け取る人もいます。しかし基本法なので、そこから具体的に肉付けしていく作業がすぐに必要だったのだらうと思います。しかしそれが放置されてここに至りました。そして今話題なのがいわゆる劇場法ということになります。劇場法は文化芸術基本法の肉の部分をつけていく法律になると思いますが、劇場法が実現すると、芸術支援の枠組みがドラスティックに変わるだらうと言われており、私もそう思います。ですから要注目だと思います。セミナーに参加していく皆さんに3つのことを申し上げたいと思います。第1にはこの劇場法というものを1人1人に批判的に検証していただきたいということです。そういう場にこのセミナーをしていただきたいと思います。そのためには劇場法を知らなければなりません。劇場法はどのような考え方に基づいて、どのようなものかということはこのあと平田オリザさんに語っていただいて、それを受けて皆さんで考えていただきたいと思います。セゾン文化財団は今年助成を受ける方の多くと面談をしました。その時に劇場法について必ず聞きましたが、ほとんどの方は好意的でした。批判的な意見もあると聞いていましたが、そういう人はいませんでした。大体の方は方向性はいいと言っていました。しかし考え方、方向性、総論に賛成であることと法律に賛成であることは全く違います。法律は条文、具体的な1つ1つの条文です。ですから具体的な条文に落とすまでしっかりウォッチしていただきたいと思います。苦い思い出がありまして、我々財団は今、改革の嵐の中で揺れています。今、明治以来110年ぶりに、財団を含む公益法人の改革がおこなわれています。2008年12月に公益法人改革3法が同時に施行されました。その認定法の中には、民間の行う公益活動がいま大事だから、活動が行えるような仕組みをきちんと作るということが第1条目的で述べられています。これはみんな大賛成ですが、ここから先に具体的な条文があって、法律ではない、議会を通さなくても成立するルールが細かく山のように出て、結果的に目的に相反するような法律体系になってしまいました。我々も声を上げているところですが、こういうことがありますから、劇場法はいいんじゃないかと簡単に言わないで、方向性はいいが条文を見ないと何とも言えないくらいのこと仰っていただきたい。芸術監督という言葉1つ取っても定義のない言葉です。日本でも芸術監督を名乗っておられる方は少なくないです。中には名前だけという方もおられます。一方で人事権、予算執行権などかなりの権力を持っている方もいます。ですからこのセミナーでもずっとついて回る問題だと思いますが、例えば芸術監督はプロデューサーとどう違うのか、権限は?、どういう資質の人がなるべきなのか、など。こういうことも大事で、先日面談で川村毅さんが、フランスでは劇場の芸術監督は演出家になるから、演出家のステイタスが上がり、それにつれて劇作家のステイタスが下がってしまったと仰っていましたが、直接間接に響いてくる問題ですので、この辺もよくウォッチして

いただきたいと思います。おそらく皆さんはいろんな不安を持っていると思います。劇場法に賛成の方も、留保条件を付けた方が多かったです。我々の助成対象者にはいらっしやいませんでしたが、世の中には劇場法を、劇場を通して公権力が芸術統制をしようと図っているというようなことをいう人もいます。ちょっと昔の左翼のような人たちです。よくある懸念としては、公立劇場の芸術監督になった場合、みんなにわかりやすいアートにしていかなければいけないのではないか、説明のつけやすいものが要求されるのではないかと、自分たちのクリエイティビティーとコンフリクトが起こるのではないかとといったものがあります。アーティストにとっては最も典型的な懸念だと思います。また芸術監督はヨーロッパのものだろう、ヨーロッパのような観客や市民が実際にいるのか、それを前提にした制度だろうという鋭い指摘もあります。自分の活動にひきつけて、劇場でやるものだけが演劇ではないだろうとおっしゃる方もいました。日本の芝居の歴史では、社会の周縁からいかがわしく立ち上がってくる、これが面白いのであって、日のあたる公共劇場では面白いものは生まれないという意見もあります。とにかく各々の問題意識を持って参加していただきたいと思います。それが最初に申し上げた批判的に検証するということです。2つ目に、劇場法をきっかけに、芸術支援をより大きな視野から考えてみていただきたいと思います。そもそもアート、芸術活動はなぜパブリックな価値を持っているのか、どうして税金で支えられるような正当性を持っているのか、これはかなり重い課題です。あるいは社会的なメリットを具体的に及ぼさなければならないのか、最近そういう政策がはやりですが、そうでないと支援される正当性はないのか、優れたアートであればそれだけでパブリックであり、支えられる価値があるのか。また劇場法はあくまで公共政策の分野です。芸術支援を考える場合、公共政策がすべてではありません。例えば企業メセナのような企業による支援、民間も芸術支援の主体となります。間もなく日本の経済、財政は破綻すると言われていています。ここから話半分に聞いてください。そうすると税収は伸びないが支出は増える、高齢化社会に入るのでそれだけで増えます。政府はますます赤字になるのでお金を借ります。国債を売ります。日本人が買ってくれるうちはいい。セゾン文化財団はもう国債は持っていませんが、もの凄く利回りが低いです。1%そこそこです。こんなものを買ってくれるのは日本人だけですがこれは間もなくアウトになります。日本でお金を持って貯金をしているのは高齢者だからです。しかし老人は働きませんので、出より入りの方が少なく、だんだん貯蓄が下がって行きます。すると国債を買う余力は日本国内に無くなり、海外の人に買ってもらわなければいけません、1%そこそこで財政危機に陥っている国の国債など誰も買ってくれません。そうすると利率を上げなければいけません。今ギリシャの国債は8%くらいです。そのくらい出さないとやばい国の国債は買ってもらえません。金利が急上昇すると企業もですが政府が一番困ります。今でも利払いだけで10兆円もしています。そんなに高い金利になって喜ぶのは金利で生活している人です。それは財団です。セゾン文化財団です。セゾン文化財団のできた1987年から90年くらいはそのくらいでした。7-8%のものがありません。だから芸術支援を考えるときに財団はマークする必要があります。

あります。世界で一番大きい財団はビルゲイツの作ったビル&メリンダファンデーションで、資産は4兆円です。アメリカは5%くらいペイアウトしなければならないルールがありますから、年間の助成事業費は2000億円です。文化庁2つ分です。幸か不幸かアートはやっていません。日本にも金利が上がって2極化が進み、すごい金持ちが財団を作るということも起こらないとは限りません。アメリカの財団の最近のトピックで、フォード財団というばかどかい財団で何兆円単位の資産を持っているところが、この4月にアートスペースを全米に作り、今後10年で100億円の予算を付けるという発表をしました。民間の財団です。劇場法というのは文化政策のコンポーネントですから、広いパースペクティブを持っていただきたいと思います。助成財団を作る誘因にどんなものがあるか、税制はどうすればいいのか、というようなことも考えていただきたいというのが、2つ目です。最後は簡単なことでして、そうしたうえでご自身の立ち位置をどう定めるかを考える場にしてください。これまで日本の、特に若いアーティストがおかれていた状況は極めて混沌としたカオスの状態だったと思います。これからもそうだと思いますが、劇場法はそこに座標軸を提示することになると思います。ということはアーティストのキャリアにおいていくつかの選択肢がほの見えてくる感じです。劇場法=芸術監督というように芸術監督になるのがすべてではありません。先日の面談でも、劇場法はいいけれど、自分が芸術監督になるのはまっぴらだという方もいました。それは1つの生き方です。(宮沢章夫さんですが)だから座標が見えてくるということはあるわけですから、そういうものを見定めるような場にしていきたいと思います。私からお話ししたいことは以上です。とにかく長いセミナーですが、ぜひ有意義な時間にしていただきたいと思います。

野村：今回の開講の趣旨を簡単に説明します。プログラム構成は今年度いっぱいです。大まかな流れとしては、まず劇場と芸術監督についてのトピック、そのあと地域における劇場の役割ということで、地域で活動されている方にお越しいただいてお話をしたいと思います。そのあとが演劇教育の専門家の育成?ということでワークショップや教育現場、芸術家の育成といったトピックについて扱っていききたいと思います。そのあとが国際交流と国際展開で、海外と日本の芸術活動のやり取り等々について取り上げていきたいと思います。そのあと文化政策や公共性についての広い話も取り上げて、そこから受講者の皆さんの立ち位置をイメージしていただいて、プレゼンテーションしていただいて議論するというゼミ形式に持っていきたいと考えています。この講座は講師と受講者が共に創る勉強会だとお考えください。単に講師から受講者に知識やノウハウを伝えるという一方的なものとは考えていません。劇場法、文化政策、公益法人など全体的な文化政策に関わることについて取り上げながら、受講者の方のそれぞれの現場の感覚で見ていただいて議論するという受講者の自発性を抑えない形で講座を運営していきたいと考えています。質問や意見を積極的に発していただければと思います。受講者の方々の現場が一つの素材ですので、そういうものを表明していただければと思います。各回のトピックに関連して受講者から提示

された事柄や受講者同士で意見交換することができるようにしていきたいと思います。その時に生まれたこともなるべく生かしていきたいと思っています。講座のほかに受講者の方がこういうトピックについて考えたいから勉強会を別に開催するとか、こういう講師を招いてほしい等のご提案は取り入れさせていただきます。ML に流して集まっていただけでも結構です。この集まりを有効に利用して、それぞれの方がアクティブに考えていただけるような形にできればと思います。会場では 63 名に、サテライト受講で 85 名にご参加いただいています。

平田：この勉強会はおとしぐらいから、うちの劇団の演出部とかアゴラの職員対象あるいは関連団体の制作の人たちが、私の話を聞きたいということで自主的に何度か呼ばれて話をしてきたんですが、もう少し広げた方がいいんじゃないかということと、ご承知のように私が昨年 10 月から内閣官房参与に就任して劇場法を中心に文化政策が大きく進む可能性があるということになって、本格的にやった方がいいんじゃないかという話になりました。うちだけでやるとまたアゴラがいろいろ画策をしているんじゃないかと言われるので、セゾンさんも大変快くお引き受けいただいて、ありがたく思います。個人的には、うちは 93 年に初めてセゾン文化財団から支援をいただきまして、そのあと、さっきもお話いただいた金利の高かった時代に、みなさんが今もらっているお金とは桁違いのお金をたくさんもらいました。そのおかげで青年団とアゴラ劇場は大変発展をして今の地位がありますが、17 年かけてこうして共催で、これまでに得た知見やビジョンを若い演劇人に還元できるのは個人的にも大変よかったと思っています。これは皆さんにとっても関係あることで、とりあえず皆さんは「助成金をたくさんもらいたい」「生活を安定させたい」とか「役者を食わせていきたい」とかいうことだと思うんですが、よく「助成金をどうすればたくさんもらえるんですか？」とも聞かれるんですね。答えは、いくつかありますが、もちろん 1 番はいい作品を作ることですね、私たちはアーティストですから。もう 1 つは助成団体が出したくなる、出し甲斐がある活動をするということがあると思います。その時にいつまでも、もらいっぱなしではなく何らかの形で還元するということが大事で、その還元の仕方がいろいろあるんだと思います。まさにこういう活動は私たちなりにこれまで支援を受けてきたものを社会に還元する活動だと思っていますので、そういう機会を得たのは大変ありがたいと思っています。

もう 1 つはいい作品を作ることだと言いました。これからアートマネジメントに関わる様々な事柄、片山さんからご指摘があった、事業仕分けで指摘された様々な事柄に答えるような内容を話していかなければいけないわけです。1 年間ありますので、いろんなところで、例えば教育の問題とか地域の問題とかいろんな形で解説をしていくわけですが、1 番大事なことは作品を作ることです。作品を作ることがなぜ文化支援の根拠になるのかというと、意図するしないに関わらずアーティストは芸術作品という公共財を作っているんだということです。例えばタリバン政権がバーミヤンの遺跡を壊し、世界中から非難さ

れました。それは公共財だからです。遺跡は、タリバン政権のものでもアフガニスタン国民のものでもなく、芸術作品や伝統的なものは世界の財産です。私たちが作る作品もいずれ公共財になる、僕はできた瞬間から公共財だと思っていますが、それがやがて非常に高い公共性を持つ公共財になる。例えばシェイクスピアはイギリス人だけのものではないし、チャーホフはロシア人だけのものではないです。イギリスやロシアに最も大きな利益をもたらしているだけで、本来は人類共通の財産です。ただ私たちがやっている舞台芸術が分かりにくいのは、ダムとか道路はできた瞬間からはっきりした公共財で公共性が高い。公共性が低いと、誰も通ってないじゃないとか、このダム無駄じゃないかという指摘もしやすいし、効果も受け止めやすいですが、私達のは基本的には私的な営みです。芸術を作るという作業自体はどうやっても私的な営みですが、「私」がだんだん時間をかけて公的な財になって行くということが多分説明しにくいということなんだと思います。それをあるときには教育とか街づくりとか分かりやすい形で「こんなに役に立っているんです」と言うことも大事ですし、またあるときには「これは 100 年たったら公共財になるんです」と強く開き直すことも、両方が必要だと僕は思います。そのバランスが必要です。この中の全員が芸術監督になってほしいわけではないし向き不向きもあると思いますが、芸術監督は基本的にそういうバランス感覚を持ち、それを自分の言葉で市民県民国民に説明できる人間だと僕は考えていますので、そういう感覚を持っていただけるといいと思っています。

もし公共財を作るということが一つの根拠であるとするなら、日本の文化政策は非常に貧弱であると言わざるを得ない。日本の文化予算は、いろんな統計の取り方があるので簡単に外国と比べられません、大雑把に言ってフランスの 1/10、韓国の 1/5 ぐらいと言われています。よく外国と文化予算を比べてもしょうがないという人がいます。でも世界の共通の財産を生み出すわけだから、これは各国政府の責務です。日本だけ突出して文化予算が低いというのは、例えば環境問題において他の国が全部 25%削減とっているのに、うちは経済を優先して 3%しか削減しませんとっているのと同じ状態にあります。世界の文化財を生み出す政策に日本だけは関与しないと、財政状態も厳しいから、という状態になっています。本来はユネスコなどで、25%削減と同じように、先進国は国の予算の 1%を必ず文化予算に充てなさいと決議してもらえば一番いいんですが、決議がなくても先進国の責任としてある程度、韓国並みに一気にとは言いませんが、せいぜい韓国の半分、今の 2.5 倍くらい、今 1000 億ですから 2500 億ぐらいまでは、大雑把な数字ですけどあってもいいんじゃないかと思っています。だからいま日本は国際社会において責務を果たしていないということがいえると思います。

せっかく片山さんが大きな話をしてくれたので、それに乗っかって言うと、片山さんは国債と金利の話をされました。もう一つ為替レートの問題があります。為替レートは、短期間に激変します。ドルは今後伸びず、もちろん元が一番伸びますが、分かりやすい例でユーロはここ数年で 1 ユーロ 120 円から 170 円まで大きな幅で変動しています。私達にとっ

て非常に切実なんです。契約時と入金時でレートが 120 円と 170 円だと 170 万円もらえる予定だったのが 120 万円になってしまうということが普通にあるんです。逆に今後日本が破たんするとして 1 ユーロ 300 円の時代が来たら、みなさんのうちの半分はヨーロッパで仕事をした方がいいと思います。現実にもそうなると思います。あるいは中国で仕事をした方がいいということになると思います。アーティストは国境を超えますから実力さえあれば海外で仕事をしてもいいので日本が減んでも全然構わない。このままの文化予算なら日本が減んだ方がいいかもしれない。私達は海外で仕事をするを真剣に考えた方がいいかもしれない。逆にいえば文化予算を減らすというのはそういうことです。頭脳流出してどんどん日本の文化だけがやせ細って行ってしまうということです。そしてスパイラル状に日本はダメな国になって行きます。それでいいのかどうか。例えば僕がフランスデビューしたのは 1998 年です。ワールドカップフランス大会の年です。90 年代のフランスの文化政策は、主にアジア、アフリカの作家に大きな支援をしていました。アジア、アフリカの作家の作品をやるとか俳優を使ったコラボレーションとか、そういうものに非常に大きなお金が出ています。フランスでは常に移民が最大の政治課題だったからです。彼らの文化を理解することによって少しでも移民問題をソフトランディングさせようというのが大きな課題でした。ところが 2000 年以降は中欧東欧の演出家や俳優を使ったコラボレーションにフランスの文化政策・支出は大きくシフトしていきました。2000 年にユーロが生まれて、EU が非常に強い経済圏になりました。EU 議会は完全な民主主義なので、人口比で議員を出します。そうすると英仏独がいくら威張っていても、人口の多いポーランドなどが反対したら動かなくなります。そこで東欧圏中欧圏の理解を得るために、フランスは東欧圏中欧圏の文化との共同作業を非常に強く推し進めるようになりました。要するにヨーロッパの文化政策は、どの国もこういった対外政策とか為替とか金利とか、様々なことと連動しながら動いているんですが、残念ながら日本は全くそういうことがなく、なんとなくここまで進んできてしまった。アーティストも貧乏だからお金をくれというだけで、グローバルな視点とか経済とか国際情勢と連動した文化政策の提言などをしてこなかった。これでは事業仕分けで仕分けられても仕方がないというのが現状だと思います。繰り返しますが皆さん 1 人 1 人にそこまでの高度な能力を必ず身につけてくださいとお願いしているわけではありません。しかし少なくともそういう世界があるということを知っておいた方がいいでしょう。そして海外のアーティストはそういう世界をバックグラウンドにしながら、芸術監督になる人もいれば在野でやる人もいれば政治家になって行く人もいるわけで、そういうことは海外のアーティストと付き合う上で一応は知っておいた方がいい、それがこの講座の目的です。これも片山さんがちょっと触れられたことですが、若いうちの方がいいと、僕もしょっちゅう言ってきたことですが、芸術監督は日本ではどうしても鈴木忠志さんや蜷川幸雄さんのイメージがあって、鈴木さんは若い時代から芸術監督になっていますが、大御所が人生の最後になるみたいなイメージがあります。フランスは極端に若いですが、20 代の後半でなります。イギリスも勃興期はそうです。ピーター・ブルックやピー

ター・ホールは 20 代の半ばでしたし、芸術監督になるのは多くが 30 代です。アゴラ劇場が今一番付き合いのあるパリ近郊のジュヌビリエ国立演劇センターのパスカル・ランベールは僕と同年で 47 で、芸術監督になったのは 45 でした。フランスの国立演劇センターは 5 人ぐらい候補があって、その中から選ばれます。パスカルが候補になったとフランス人の演出家たちと話していて、いいやつだけになるかな?と言ったら多くの人たちが、もう年だから無理じゃないかと言いました。45 までに芸術監督になっていないということは、何か人間的な欠陥があると思われるのです。日本とは全く逆ですね。日本では 45 でなったら若いと言われますが、フランスでは 45 だと限界なんです。40 ぐらいまでに小さいところでも芸術監督になっておかないと。なぜかという、20 代後半とか 30 代という、ちょうど今の皆さんの年齢で、少なくとも事業予算 5000 万くらい、多いと 2-3 億のお金をポンと任せられます。フランスの場合は事務局機能が非常に強くて、大体事務局長とか副館長がいて、経理や予算の細かいところはやってくれます。しかし芸術監督は芸術のプログラムについては全責任を負います。2-3 億をいきなり任せられて、全部自分の芝居につき込んで年間 10 本全部自分で作りますと言う人は多分いないと思います。その中で市民に対して前衛性とか先進性とか国際性とか大衆性とかバランスを取って、年間 10-15 本のプログラムを組んでいくと思います。僕でさえそうでした。ふじみで芸術監督になったのが 39-40 くらいの時で、一度全部見直しました。二兎社さんとか加藤健一事務所とか若いころは見ていたけれどももう見なくなったものを全部見直して、富士見市民にどういう作品を見せようかということを考えました。そういう過程の中で、若いうちは当然自分の作品作りに一生懸命なんだけれど、芸術監督になることで公の仕事という概念を身につけていくんだと思います。年をとるといろいろしがらみがあるから、着任した瞬間にあれもこれも呼ばなければという風になってしまいます。だからできるだけ若い、しがらみのないうちにこういう職について、公の仕事に責任感、バランス感覚を身につけてもらいたいのです。これは芸術界だけの問題ではなく、日本は公的な高いポジションにつくのが非常に遅い社会になってしまいました。1970 年くらいまでは上の世代がみんな戦争で死んでいたもので、非常に若い段階で、「官僚たちの夏」の時代ですが、堺屋太一さん等、非常に若い段階で予算の執行の責任のあるポジションにつけました。だんだん国自体が年老いていって、今はそういうポジションにつけない時代になってしまっていますが、芸術だけはあまり関係ないので、例えば相馬千秋さんが F/T のプログラム・ディレクターに 33 くらいでなりましたね。そして F/T は大きく様変わりして国際競争力を得たという現象を、皆さんは目の当たりにしたと思います。ですから、その改革をスピード感を持って実現したい、改革を阻んでいるものを明らかにして、そして、それらを除去するのがとても大変なので、除去するのは私や宮城さんの世代が矢面に立って除去するべきだと思っています。そのあと皆さんにしっかり仕事をしていただきたいと思います。以上がこの会の趣旨です。

順番的には、劇場法という法律ができる可能性が強い、大体の日程は参議院選挙があって、8 月に予算の概算要求があり、秋の国会があります。秋の国会で早ければ劇場法が通るかも

しれないし、その先の 1 月からの通常国会になるかもしれません。どちらにしても年度内には通るでしょう。概算要求という予算の要求はその前にやらなければならないので、劇場法が通ることを見越して予算を組んでいかなければなりません。予算は増える可能性が非常にあると僕は思っています。

問題は片山さんもおっしゃったように進む場合の内容です。また天下りとか官僚のポストを増やすようなものにしないということの方が大事です。予算が 1000 億から 1500 とか 2000 億に増えるということはテクニカルに大変なことです。新しいスキーム、助成のしがいのあるもの、国民が確かに支援した方がいいと思えるようなものを作っていかなければいけません。例えば今僕が取り組んでいるコミュニケーション教育、これは非常に説得力を持ちやすい、それから劇場、これは地域振興という形ならば説得力を持ちやすい、様々な名前を付けていかなければならない。劇場法という法律ができるとそれが根拠になって予算の要求がしやすくなるということです。日程的に予算の請求が先で国会が後になります。こういうことはよくあります。今年は選挙もありますから。そういう日程の中で進んでいるということは議論の前段階として頭の中に入れておいて下さい。政治日程は別にして理論的にはまず劇場法ができます。そこで官民間問わず主要な創造活動、クリエイションをしている劇場に手厚く助成をします。しかしここに非常に大きな税金が流れ込んでくるので、今までの様な弱い評価体制ではだめです。今は 5-10 人の評論家にぱっと渡して、評論家が悪いわけではありませんが、1 日 2 日の議論であれだけの助成金をどこに配るかを決めています。ほとんど見ていない、特に地方の場合はほとんど見ていません。見ても 1 人ぐらいで、そうすると見た 1 人の意見で決まってしまう。セゾン文化財団は事務局機能がしっかりしていて、それでも足りない部分は外部委託をしていて、ほとんどここにいらっしゃる方の作品は見てはいるはず。見て報告書を上げて、評議員会が決めるというのが本来の助成金のあり方です。ですから事務局機能が大事です。そのために日本版アーツカウンシルというものを作ります。だいたい天下りは退職金も入れると年間で 2000 万円くらいかかっている、1 人辞めさせると、3-5 年契約でポストクや制作や評論家の卵たちを年俸 400 万円で雇うとすれば 5 人雇えます。演劇界で 30 人、事務方がいて、1 人年間 300 本見れば延べ 9000 本見れるので、ほぼ助成対象の作品は複数の人間が見られるという体制が作れます。より強い助成が求められるということは集中的にみんなが見に行くと、きちんと報告書を毎年上げて評価を決めていきます。劇場法があつて、助成金がたくさん出るようになって、予算が増えて配分をしっかりとしなければいけないので、アーツカウンシルもしっかりしなければいけないという流れです。これは鶏が先か卵が先かで全部いっぺんにやらなければいけません、全部いっぺんには整わないので 3 つを同時並行でやれるところからやってくるのが今、僕が政府の中でやっている仕事です。

それを前提にして今日は主に劇場の話をしていきます。劇場の役割は主に学習、交流、発信創造といったものがあげられるのではないかとされています。一般の市民が劇場に対して抱いているイメージというのは、お芝居を見に行くところとか音楽を聴きに行くところで、

今日は音楽も含めて劇場といますが、今、行政の用語では「劇場並びに音楽堂」と言っています。基本的には舞台芸術全般が対象ですから、演劇、ダンス、音楽、オペラです。境界領域としてメディアアートのようなものもこれから入ってくると思います。フランスでは映画製作をやっている劇場もあります。これらを見に来るとするのは、普通私たちは「鑑賞事業」と言っています。鑑賞するという行為は劇場のミッションのごく 1 部にすぎないということをまず私たちは確認しておかなければいけません。病院に例えると、一般市民にとっては、病院は治療をしてもらうところですが、実際には健康診断、健康相談も受け付けるので病気にならなくても病院に来る人はたくさんいます。薬も出すし、学校や企業の健康診断も請け負います。最先端の医療の研究もしています。これらを全部果たせないと県立や大学病院の役割は果たせません。

ただし、鑑賞事業に日本の劇場が特化してきてしまった理由はいくつかあります。1 つは、かつて公会堂という名前が付いていたように日本の劇場施設は演劇や芸術のために作られたわけではなく、集会施設、政治家の演説の施設でした。今でも地方のホールを建てるときに定員をどうするかという根拠は 2 つで、成人式の人数と政治集会の人数です。かつて日本の劇場は政治家の演説のほかに、演劇や音楽もできるという施設でした。ただ、演劇と政治って意外と親和性が高くて、「板垣死すとも自由は死せず」という言葉がありますが、あれは板垣退助が言ったのではなくて、芝居のセリフです。自由民権運動のころは、演説の後に劇をやりました。そうするとみんなが納得したのです。そういうところから始まったので決して芸術施設ではなかったというのが 1 つです。そのために日本の公立施設の多くが貸し館業務というのをを行っています。貸し館だけを行っているというのは 10 数パーセントだけですが、それは統計のマジックで、演劇作品は年 1-2 本呼んできて、あとは講演会とか文化講座等をやっている館が 7-8 割です。どう見てもグローバルな基準で言うところの芸術施設ではないところが 7-8 割を占めています。ここが劇場法ができて変わる 1 番の点です。今は図書館には図書館法が、美術館・博物館には博物館法というものがあるが、ミッションが定められ、司書や学芸員のような、そこで働く人の規定や保護がなされていますが、劇場にはそういうものはありません。そのためこれらの施設は劇場ではなく、集会場として認知されています。地方自治法に公の施設という条項があって、公の施設は基本的に差別をして貸してはいけないということになっています。だから市民県民に平等に貸さなければいけません。たとえば、青年団でも来年の 4 月に仙台市市民文化会館で公演を打つには、4 月 1 日に 9 時から並んで申し込みます。同じ日付に青年団とカラオケ大会とピアノの発表会があったらじゃんけんで決めます。市立劇場という劇場の役割が、より質の高い芸術文化を市民県民に提供することだという規定があれば、どれがいいかを劇場が選ぶ根拠になります。今は公の施設という根拠法しかないために、そういう差別をすると市民・県民から訴えられます。法律違反になるので公務員は青年団を差別的に扱うことはできません。実際には世田谷パブリックシアターにしろ座・高円寺にしろ、貸し館と主催公演だけではなく提携公演という形で多くの劇団が優遇を受けていると思います。これ

は館を作るときに館の特殊な設置条例のようなものを作って、館長の判断で優先使用を認めることができるという文章が必ず入っています。これを1番最初にやったのが水戸芸術館です。それまでは全くそういうことがなかったので、とにかく平等に扱わなければいけませんでした。今でもそれは残っていて、特殊な条例を入れていない限りは公の施設という縛りから逃れることができないのが今の劇場です。劇場法ができれば、この点は180度変わる、あるいは180度変わるような法律を作らなければいけません。少なくとも劇場と認定される施設は「公の施設」という法の縛りから外れるということです。これは当たり前前のことで、公の施設という縛りがあるゆる公共施設に適用されるなら、母が肺結核で2ヶ月後に手術したいから病院を貸してと言えることになります。あるいは子供のために3ヶ月学校を借りられることになります。今の劇場はそういう扱いを受けています。劇場法ができないと公の施設という縛りから逃れることができないというのが1番大事なところでは。ここをまず突破しないと劇場がどういうものかが規定されません。劇場は非常に高度な芸術文化活動を扱い、危険も伴うので、どういう施設か規定しなければなりません。さて、もう1つの歴史性は、日本が細長くて山があつて非常に交通の便の悪い国だったということです。今でこそ山形まで1時間半くらいですが、昔は10時間くらいかかることもありました。だから地方の人が東京でお芝居を見るのは一生に一、二度の大イベントでした。小津の映画に象徴されるように、昭和30年代まで地方の人は東京でデパートに行ってお芝居を見ました。ですから、昭和30-40年代に日本が少し豊かになった時に、地方の公共ホールが年1-2本、東京の芝居を見せるのはとても公共性の高い仕事でした。しかし、今はオペラが好きな人は上野どころかミラノにでも行きますから、地方の公共ホールが鑑賞事業だけをやっているのは時代遅れです。今、少なく見積もって2200の公共ホール、これに公民館とホールの間みみたいなものも入れると多くて三千数百、大体2500くらいの公共ホールと呼ばれるものがあります。多くが90年代前後のバブル期から90年代後半に建てられました。バブル期に計画されたものもありますが、もう1つは90年代に日本がどんどん不況になって行く中で、小泉政権前までは公共事業をどんどんやらなければいけませんでした。でも公共事業もそれほど大したものも残ってなくて、地方債を政府の許可でどんどん発行できる時代だったので、公共ホールをどんどん建ててしまいました。それが90年代の後半にハコモノ行政と批判されるようになり、アウトリーチが始まり、総務省が財団法人地域創造を作りました。ハコモノを国会でも追及されました。稼働率が極端に低く、20-30%のところもたくさんありました。事務次官クラスが質問に立たされて、それもあつて地域創造という公共ホールのソフトを充実させるための財団ができました。アウトリーチはもともとは大学院等の高度な研究をどうやって社会に理解してもらうかというところから始まったので、作品鑑賞以外のあらゆるアプローチはアウトリーチと呼んでいいのですが、日本ではアウトという言葉が強く印象に残るために2つの意味でつかわれています。1つは狭い意味でのアウトリーチで学校とか病院とか、劇場に来られない、劇場に来る機会がない人々に対して、こちらから出前をして芸術に触れる機会を提供すると

いうものです。それだけではなく、アフタートーク、バックステージツアーなどもアウトリーチの一環です。中でも90年代後半から大きく広がって行ったのがワークショップです。たまたま僕がワークショップを外でも始めた時期と、第1次ワークショップブームが重なったので本当に大変でした。演劇界では、仕事がほとんど僕と安田雅弘さんと松本修さんに集中して、3人が年間で150コマくらいずつやっていたと思います。行政は1回成功すると隣の町でやったからうちでもやろうということになりますから。

そのあとこれが市民参加劇、オペラ、ミュージカルになったりもしました。さて、ここで大事なのは発信創造事業と市民参加型事業は全く違うということです。よく行政の人は間違えて、「うちはいつも創造型事業をやっています、毎年市民参加のミュージカルをやっています」と言いますが、これは発信創造事業にはなりません。発信創造事業の僕の定義は、「税金を投入し、作品を作って、その作品が市民県民の有形無形の財産になる」というものです。無形の財産というのは誇りになるということです。有形の財産というのは、作品が市外県外国外に回って資金を回収する可能性があるということです。芸術作品ですから必ず回収できるわけではありませんが可能性があるということが大切です。残念ながら市民参加劇は市外では誰も見てくれないので発信創造事業ではなく、参加者の楽しみであり交流のためにやるものなので、ある程度は受益者負担、自分たちでも負担をしてもらわなければいけません。ここに大きな税金を投入する根拠はほとんどないと僕は思っています。でも実際には、この手の事業を多額のお金、3000-5000万をかけて毎年やっているようなところもあります。ガス抜きで、ここにピアノやバレエの先生を入れて文句が出ないようにする。だんだんメンバーが固定していつてやめられなくなります。

唯一、市民参加型をやる根拠があるとすれば、子供向けならいくらでもやっていいと思うし、そんなにお金もかかりませんが、大人向けのを周年記念事業ではなく毎年やるのは明らかにおかしいです。劇場運営では、予算配分をきちんと考えることが大事です。このように劇場の持つ様々な機能を限られた予算で実現し、市民・県民に届けるのが芸術監督や劇場プロデューサーの仕事です。

具体的な内容の前にフランスの話をしします。ヨーロッパといっても1枚岩ではなく、ドイツ、フランス、イギリスとそれぞれの劇場制度があります。アーツカウンシルはイギリスが1番発達していて、イギリスのものをもとにしながら日本版を今作って行こうとしています。劇場の制度については、今の日本の現状から考えて、フランスの制度をゆるやかにして日本型に改良するのが一番いいんじゃないかと思います。なぜならフランスも日本も中央集権なので、劇場政策だけを一気に地方分権にするのは無理だからです。ドイツは完全に地方分権型です。国家統一が遅かったから州の力がすごく強い。国立劇場といってもほとんど州立劇場です。バイエルン州とか、それぞれ独自の文化を持ち、宗教も違うから、誇りを持ってオペラハウス等を運営して行く方がいいわけです。日本は事情が違うのでフランス型の、僕は中央集権+地方ネットワーク型と呼んでいますが、その方がいいと思います。もちろん、異論もあるでしょう。そこは議論の余地があります。

フランスには 5 つの国立劇場があり、とても大きな強い劇場です。コメディーフランセーズを頂点にオデオン、コリーヌ、シャイヨー、ストラスブールなのでパリに 4 つ、地方はストラスブールに 1 つしかありません。これらは非常に大きな、事業予算 10-30 億の非常に強い国立劇場です。日本の新国立劇場は今、演劇はおそらく 3-4 億しか事業予算がないと思いますので、いかに大きいかわかりますね。その下に大体 40-50 の国立演劇センターと呼ばれる作品制作をミッションにした劇場があります。さっき出たジュヌビリエの国立演劇センターもそれです。日本で言うと旧帝大と他の地方の国立大学みたいな感じです。それ以外に 100 くらいの国立民衆舞台などと訳される、主に観るための、自分たちでは作らないけれど国立演劇センターで作られたものが回ってくる劇場があります。これがフランスの劇場のシステムです。これ以外にもたくさん劇場はありますが。

国立演劇センターはそんなに多くの予算は持っていません。事業予算 5000 万から 4 億くらいなので今の日本の県立劇場レベルとそんなに変わりません。県立劇場で 1 億円くらいの事業予算を持っているところはいくつもあります。ただ音楽と併せてで、音楽の方がお金がかかるから、日本の場合には演劇単体で言うと 3000-5000 万くらいですが、それでも 1/10 とかではないです。比較にならないという規模ではない。

例えば僕が仕事をしたティオンビル・ロレーヌ国立演劇センターというのがあります。ティオンビルはルクセンブルクとの国境の原発のある街です。日本でいえば敦賀みたいな街です。ここは事業予算が 6000 万しかありませんので、作れるのは年間 1 本です。クリエイションに割けるのは 1500 万くらい、10 万ユーロくらいです。1500 万では満足いく作品ができないので、私が関わったのは「別れの歌」という日仏合同の作品でしたが、ティオンビルが作るのですが、ストラスブールの国立劇場が 2 週間くらい買い取ってくれて 10 ステージ以上やったから、恐らく 2000 万位を出しているでしょう。それからスイスとの国境のブザンソン、ここは僕が去年 F/T でやった「ユートピア」という作品を作ったところですが、ここが 3 ステージくらい買ったので 500 万くらいでしょうか。それからパリ東劇場という半官半民の、先ほどの三番目のランクにあたる劇場が 2-3 週間買って 2000 万くらい出しています。全体で 5000-6000 万のファンドレイジングをして作品を作るというのがフランスのシステムです。この作品は大変ヒットして 07 年のシーズンに 4 都市で 40 ステージくらいやったと思います。08 年のシーズンは 8 都市に売れました。小さい都市が多かったので 30 ステージくらいやって、09 年は 20 都市くらいで 50 ステージくらいやったと思います。1 ステージは 150 万円くらいですから日本の公共ホールの買い取り値段より安いくらいですが、各都市で最低 3-5 ステージできるので、1 ステージの都市もありますが、1 か所買いが入ると 300-500 万というお金が入ってきます。07-09 年分で打ち上げが 2 億円くらいになる。初期投資は 1500 万円で、2 億円の売り上げから総経費を抜いて、ティオンビルは純利 1000 万が残ったそうです。この 1000 万は、また創作の経費に充てられます。これがフランスのクリエイションのシステムです。これに近いものを日本に作りたい。このシステムさえできれば、パリに頼らなくても、要するに東京で作品を作らなくても地方の公共

ホール同士が作品を作って、それをネットワークでまわしていくことができます。劇場法を根拠にこういうネットワークを作りたいというのが僕の今の構想です。

次に富士見の話をしてします。僕は2002年から2007年まで5年間、埼玉県のキラリ☆ふじみという公共ホールの芸術監督をしていました。富士見市は何の変哲もないベッドタウンで、人口10万人、池袋から東武東上線で35分で本当に何もありません。そこに待望の劇場ができることになりました、富士見市は工場もないので埼玉で一番貧乏な自治体で、埼玉で一番最後にできた公共ホールです。僕はたまたま知り合いがいて、開館準備室の住民参加の委員会のようなものに呼ばれて今日のような話をして、また呼ばれてワークショップの話をして、その次はオープニングのプログラムの考え方について話しているうちに住民の間から「こいつを呼んだ方が早いんじゃないか」という声が出て、当時の準備室長で、その後館長になる人が助役と市長を説得して急きょ芸術監督というポジションができました。最初は、芸術監督という名前だと議会がうるさいので、劇場委託プロデューサーというよくわからない名前で、しかも月給5万円でした。日本で市民に望まれて芸術監督になった最初の例だと思います。

まず最初にオープニング演目をどうするかということになりました。待望の会館なので市民の期待は大きく、第九はやりたい、四季は呼びたい、オペラも能もやりたいと言って、全部並べるとそれで1億円ぐらいかかるが、開館予算は2000万しかなかったので市民に説明しました。特にオープニングだったので、富士見市には公民館が5つありますが、5つ全部を回ってワークショップをやり、車座集会をして市民と対話をし、私は劇場についてこう思いますがみなさんはどうしたいですかと聞いて説明しました。この会館は建設に60億かかっています。これは、だいたい市民会館としては普通の値段ですね。800人と200人の劇場です。富士見市民は10万人です。池袋まで往復700円で、劇場ができて1000-2000円しか安くなりません。10万人が毎年1回池袋までお芝居を見に行くとして、そのために2000円の補助を出すとすると、10万人だと2億円です。60億あれば30年間、この施策を続けることができるので、論理的には劇場は建てなくても良かったということになります。実際にそういう政策をしているところもあります。福島県かどこかの小さな町で、ハコモノは一切建てない、劇場も野球場も建てないで、芸術もスポーツも見るためには仙台や福島市に行ってください、その分の交通費は自治体が負担しますとかクーポンを配ることにしたとこともあります。

でも富士見は作ってしまったので、鑑賞事業だけでは意味がないということもまず説明しました。富士見市は人口10万人ですが、地元出身者は1万人に満たない新しい町です。そこで交流事業に焦点を当て、新しい富士見市民を育てる劇場にしようということを出しました。そのためにアウトリーチを積極的に行うことにしました。鑑賞事業もちろんやりますが、アウトリーチとセットの劇団しか呼ばないと宣言しました。どんな劇団もアフタートークやバックステージツアーをやってもらうことを条件にして呼びました。二兎社の時は永井愛さんに講演会、井上ひさしさんにトークショーをやってもらい、加藤健一

さんと僕が対談したり等、全演目にアウトリーチプログラムを付けました。もちろん芸術監督の僕がいたからできることですが、これはとても大事なことで、芸術監督を置くもう1つのメリットは、コネクションを持っているということです。芸術監督はコネクションをフルに生かして会館運営にあたらなければいけません。さらに、もう1つ芸術監督のいいところはボラれないということなんです。お互いが業界人なので、互いが癒着しない限りはボラれません。逆に言うと地方の公共ホールは相場が分からないからすごくボラれています。だから芸術監督を置いた方がコストダウンできる。

さて、池袋から35分といっても、そこまで行けない人がいます。地元でホールができれば劇場に行けるようになる人がいます。子供やその両親、障がい者や高齢者などですね。富士見市民文化会館はおそらく日本で初めて「弱者のための劇場」ということを打ち出しました。但し行政レベルでは弱者のための劇場とは言えないので「子供のための劇場」ということを非常に強く打ち出し、年間プログラムの半分を子供または親子で鑑賞できるものにするということを方針として打ち出しました。アウトリーチもたくさんしました。私は、5年間で市内の中学校を全部回り、のべ2000人の子供たちに半日ずつ直接演劇の授業をしました。これは結構効きます。子供は大人が思っているより早く大きくなるので、15歳の子は5年たつと20歳になって彼女を連れて劇場に来てくれます。実際に「子供のためのシェイクスピア」を初年度に呼んだ時は250枚しかチケットが売れませんでした。5年後には800人のホールが初日の1週間前には完売になりました。観客は必ず育つんです。富士見市で1万人動員するのは無理ですが、10万人の市で1000人のお客さんを育てることは、たぶんできます。後で詳しく話しますがお客さんを作るのは劇場にとって非常に重要な仕事です。それからたくさんのボランティアスタッフに参加してもらい、もぎり、アテンドなどは市民の方々がやってくまっています。これもコストダウンのためだけではなく、この人たちはすごく楽しくやっていて、サポート委員会というのもあって、とても熱心で、たまに動員の悪い演目があると自発的に朝、駅頭でチラシを通勤客に配ったりしてくれるような積極的なボランティアスタッフを養成しました。

予算のない館には発信創造は大変ですが、どんな劇場にもそれぞれ強みと弱みがあります。富士見は強みも弱みも池袋から35分という中途半端な遠さです。ベッドタウンなので平日の昼間は施設が空いてしまいます。そこで東京の稽古場に困っている劇団に2週間連続で無料で貸し出すことにしました。1週間目の週末にはワークショップをやってもらい、2週間目の週末にはリハーサルを公開してもらおうという条件にしました。市の負担は光熱費ぐらいです。市民は無料でお芝居を見られてワークショップにも参加できます。チラシには必ず、協力：富士見市民文化会館と入るし、熱心な観客が育っていて、自分たちの劇場で作ったお芝居だからということでスズナリや紀伊國屋に行くようになり、誇りにも思っています。

こういう話を仕事柄、全国の公共ホールの職員対象によくします。そうするとみんな、アウトリーチまではやっているが発信創造までどうしてもやらなければならないのか、プロ

デューサーもいないしコネクションもないし負担が大きいので難しいとよく言われます。私は、できれば1年に1回、例えば地域の3-4館合同で持ち回りなら3-5年に1回でもいいからやったらどうかと答えます。なぜかというとな劇場は生き物なので作品を作っていないと死んでしまうからです。日本3大ダメ劇場といわれる劇場がかつてありました。1つはもちろん新国立劇場です。それから東京都芸術劇場、愛知芸文センターです。この3つの共通の特徴は楽屋口の受付の態度が悪いこと、警備員の態度が悪いことです。業界では有名です。新国立劇場はアサヒビールの樋口会長が理事長になった時に、一流のビジネスマンだけに直感的に受付がおかしいと指摘して変わり、受付だけよくなりました。東京都芸術劇場は野田さんを芸術監督に迎え、高萩さんという日本で最も優秀なプロデューサーを迎えて、今ものすごい意識改革に取り組んでいます。東京都芸術劇場は20年間貸し館のみで、クリエイションを全くしてこなかったもので、そういう感覚がありませんでした。

フランスは各都市の劇場がレジデンス機能を持っています。大体空いているアパートなどを借り上げています。僕がブザンソンに去年1ヶ月いたときはビクトル・ユゴーが生まれたアパートという、僕の自宅の3倍ぐらいの広さのところに住んでいました。歩いて劇場に行くと、まず楽屋口を警備員が開けてくれて、「何か困ったことないか」と必ず言います。そしてカフェで仕事をしていると、マスターが来てコーヒーをおごってくれたりします。警備員さんもカフェのマスターもみんなクリエイションに参加しているのです。ドイツには日本と同じく消防法があって本火は使えませんが、消防署員が立ち会えば使えます。そのためドイツのオペラハウスには消防署員がいる部屋があり、この部屋は最も人気のポジションです。オペラがタダで見られるからです。消防署員もオペラを作ることに参加しているのです。

仙台市での話ですが、16年前のことです。円形の平土間のスペースで「S 高原から」という作品をやりました。消防法では舞台際から客席までを1メートルあけることに規定されています。ぎりぎりまで入れさせてくださいと言ったら、ダメだという返事でした。とても高圧的な職員でした。そこで「東京都は18センチ以上の高みを舞台として規定していますが仙台市にはその条項がありますか」と聞くと仙台市にはありませんでした。昔は舞台と客席が固定だったので、そのような規程は必要なかったのですが、小劇場の登場で舞台と客席がフラットになり、どこかで規定するために18センチの高みを東京都は他の自治体に先駆けて作りました。それで仙台のホールの職員に一番手前の舞台美術からを舞台とすると申し立てました。職員は無然とし、「非常の時はここを通っていいんですね？」と聞きました。非常の時にここを通らない人がいますか？ 消防法で定められた避難経路はきちんと確保されているのです。

市民劇場の職員の責務は、より高い質の芸術作品を市民に届けることで、安全はその中の1項目にすぎません。もちろん安全は守らなくてははいけません、安全だけを守っていればいいという仕事ではありません。この場合安全は守られているのだから、より高い質の客席設定をするのが彼らの責務です。しかし、貸し館だけをやっている、人間は管理する

方向にばかり動きます。究極の貸し館は貸さないことです。貸さないのが1番安全だからです。昔は稼働率が問われなかったので、公共ホールは面倒くさいところには貸しませんでした。昔は地方公演に行くと公共ホールの人からよく「汚さないように」と言われました。今はそういう公共ホールの職員はいません。その後仙台市の管理セクションは取りつぶしになり、管理セクションと事業セクションがフラットな1つの部屋に統合されました。今の仙台市の10Boxの一番の責任者の八巻さんはもともと照明のスタッフ出身です。管理セクション出身でもやる気があってコーディネートとかプロデュースの才能のある人は事業部の方にも入って、企画を提案したり出世できるようなシステムになっています。

貸し館だけをやっていると、このように劇場はどんどん死んで行ってしまいます。クリエイションをやるのは単に芸術家のためではなく、館の新しい可能性を見つけ、それが市民県民に確実に還元されるということです。フランスの人々はもちろん芸術を愛していますが、それだけではなく、クリエイションが中心なので成功すればお金が回ってきて、本人たちの雇用が確保されて給料も上がるので、警備員さんも作品作りに参加して応援してくれます。ティオンビルはすごい田舎町です。私はそこで、ロアン・グッドマンという芸術監督に呼ばれて作品を書きおろし、演出協力をしてほぼ1カ月滞在しました。最初はみんな歓待してくれるものの、半信半疑だったと思いますが、最初の通し稽古で行けるんじゃないかという雰囲気になると見に来る人が増えていき、初日には地元紙に大きく取り上げられました。そうすると次のストラスブールにはできるだけ多くの芸術監督とプロデューサーを呼べるだけ呼ぶために職員が電話を掛けまくり、ストラスブールで見て良ければ、権力を持った人が来ているので、早い者勝ちでその場で売れていきます。ティオンビル国立演劇センター史上最大のヒット作になったのですごく待遇が良くなりました。いい作品を作れば売り上げが増え、作品を作れるのはアーティストしかいないので、アーティストは大事にされるに決まっています。

僕は93年に初めてセゾン文化財団の助成を受けましたが、同じ年に初めて公共ホールに作品を買い取られました。湘南台文化センターです。太田省吾さんが当時芸術監督をしていました。小屋入りしてすぐに太田さんに呼ばれたのですが、当時はまだ規制緩和が進んでおらず、非常口の誘導等を消せませんでした。湘南台文化センターは太田さんが消防署に掛け合っただけで消すことができましたが、交換条件として客入れ中にアナウンスをしなければなりませんと、小屋入りして最初に太田さんから頼まれたのです。さっきの仙台市の職員とは全く異なる態度です。太田省吾さんは僕の作品を何本も見て自分の責任で呼び、僕の作品は客入れ中から人が出入りしたり台詞があったりするので、客入れ中のアナウンスは、芸術作品としての効果を妨げる可能性があるということも考えて、誘導燈の消灯とどっちを取るか、太田さんは芸術家としては誘導燈を消した方がいいのではないかということも提案してきたのです。これはアーティスト同士の、作品の質を前提としながら、劇場に合った最高の作品を市民・県民に届けるにはどうすればいいかというところから出てくる結論です。だから劇場にはどうしても芸術監督が必要なのです。アーティスト同士が劇場の

利用条件と作品の特性の折り合いをどうやってつけるかを話し合うためには、芸術監督がどうしても必要なのです。それが芸術監督を作る最大のメリットだと考えています。ここまでの劇場の責務と芸術監督の仕事です。

最初に発信創造事業は有形無形の財産になると言いました。無形の財産とは誇りになるということですが、抽象的なことではなく、「別れの歌」で言うと最後がパリの東劇場で、リベラシオンとかル・モンドとか全国紙に劇評が載ります。リベラシオンは1面で大きな記事になりました。必ず全部にティオンビル・ロレーヌ国立演劇センター製作と入ります。それはロレーヌ地方に暮らしている人には大変な誇りになります。北海道の人は日ハムが優勝すれば嬉しいし、名古屋の人はドラゴンズが優勝すればうれしいのと同じように嬉しいのです。さらにこれは知的な営みなので、スポーツよりも、ある面においては非常に誇りになるのです。その町で生まれ育ったことが非常に誇りになるということです。

ブレストという西の端の軍港のある町で、日本でいう佐世保のような人口15万人ぐらいのところで「東京ノート」の仕事をしました。ジャック・ブランという非常に有名な芸術監督がいて、この人のおかげで、この劇場は10年間でダンスにおいてはフランスで5本の指に入る国立演劇センターになりました。国立演劇センターは芸術監督の力によって育っていったり衰退していったりします。いい作品を作れば収益が上がるし、どんどん買い取ってもらえるのでネットワークがどんどん広がって行って、どんどん劇場の格が高まって行きます。そうすると俳優や演出家もそこで仕事をしたがるので、相乗効果で地位が高まって行きます。僕が仕事をしていた時に、ジャック・ブランがパリでナンバー2のシャイヨー国立劇場の芸術監督に引き抜かれるんじゃないかという話題が出ました。結局行きませんでした。当時は地元紙が大きな紙面を割いてジャック・ブランが行くのか行かないのかだけを毎日のように記事にしていました。星野仙一が阪神に行くか中日に行くのかと同じぐらいに地元にとっては大事なことなのです。今大阪フィルにいらっしゃる大植さんという指揮者がいます。大植さんはオーケストラの再生が非常にうまい方でピッツバーグかミルウォーキーに行った時に、まずバスの車体に「Welcome, Oue!」と出て、実際にアウトリーチがすごくうまい方なのでオーケストラを再生させて、最後はコーンフレークの箱に大植さんの写真が載りました。向こうのコーンフレークはよくスターの写真やキャラクターを載せます。そのぐらい常任指揮者と芸術監督は街の顔であり、単純なシンボルではなく、その人によって町が活性化したりもします。ファイターズによって札幌も活性化しました。ああいうことが、芸術によっても実際に起こるのです。これが芸術監督と劇場の役割です。日本で何でできないかにはいろいろな理由があります。1つは総本山である新国立劇場がそういうビジネスモデルを持っていないということです。新国立劇場の問題点はいくつかありますが、最大の問題点と思われるのは2つです。1つは国民の税金を投入しながら、そこで作られた作品を享受できるのが首都圏の人間に限られているということです。これは本当にひどいことで、事業仕分けされたら一発でアウトです。先日も関西の方々と話しましたが、深津さんは新国立で非常に素晴らしい仕事をしていて賞も取っているのに、その作

品は関西で1回も上演されていません。関西の人は深津さんが、ただ不在であるように感じます。これはアーティストとして非常に不健全な状態だし、どうにかしなければいけません。もう1つは、税金が投入されて作品を作っているにもかかわらず、その作品が国内外を回って資金を回収してくる可能性が全くないことです。こんな国立劇場は先進国の中ではありません。これは運営の仕方が間違っているということです。さらに言うと、先日も岡田さんとの対談でも同様の話をしましたが、僕は2002年に新国立劇場で「その河をこえて、五月」という日韓合同の作品を作りました。朝日舞台芸術賞のグランプリももらい、韓国でも評論家が選ぶベスト3という非常に大きな賞をもらいました。成功して2005年に再演がありました。2002年の時点もひどくて、韓国公演もしましたが、韓国公演の予算が全くありませんでした。新国立には海外でやるというスキームがないのです。それで結局役者はノーギャラで、僕も三田和代さんもみんなラブホテルみたいなホテルに泊まって、三田さんはダニに食われて本当に大変でした。2005年はそれでは困るのでちゃんとしてくださいと言いました。日韓交流年で、僕は外務省の委員もやっていたので、新国のプロデューサーに、外務省がお金を出すから担当者に会いに行ってくださいと言いましたが、新国のプロデューサーは上の許可がないと会えませんと言いました。上というのは理事会のことです。新国立劇場は独立した財団なのでどこからお金をもらってもいいのですが、許可がないと会えません。プロデューサーは民間から来ていますが理事は天下りで、理事たちの唯一の仕事は文科省からお金を取ってくることで、外務省からお金がくると理事たちの存在意義がなくなります。それで理事の許可がないとプロデューサーは外務省の担当者に会いに行けないのです。アーティストは命がけで作品を作り、その作品が良ければ、たくさんのお金を回って資金を回収する可能性があります。「その河をこえて、五月」ほどプロデューサーにとって売りやすい作品はありません。日韓合同でものすごくわかりやすく、賞も取っていて三田和代さん主演なので、有能なプロデューサーならどこにだって売れます。でも新国は、作品を売ること自体ができないような組織になっています。あんまり売りすぎると文科省からお金が来なくなります。儲かれば国民も劇場も困りませんが、天下りの理事たちだけが存在意義がなくなるので困ります。これが財団が役所以上に保守化する最大の原因です。自治体でも自治体の下に文化振興財団があり、決まったお金が自治体から毎年来ます。それを安定して毎年もらうために天下りがいるのです。だから天下りの人たちは予算が増えても喜ばないし、仕事が増えても誉められないし喜びません。だからいつまでたっても発展しません。劇場法を作って彼らの権利をはく奪して、アーティストとプロデューサーが劇場を運営するシステムを作らなければなりません。ここが劇場法を作る実質的な最大のメリットであり、転換点だと思います。抵抗勢力が2つあります。1つは東京の業界の人たちです。もう1つは天下りの人たちです。ちなみに公文協は劇場法に対して強い懸念を示しています。

なぜフランスで買い支えるシステムができるかというと、6000万のうち1500万をクリエイションに使うとすると、残りの4500万は、他の作品を買い支えることに使っています。フ

フランスの芸術監督たちはコンセルバトワールを出たエリート層です。コンセルバトワールは芸術学校の総称で、演劇は演劇のコンセルバトワールがあります。国立の演劇のコンセルバトワールはパリとストラスブールにあって、1 学年 20 人ずつで 3 学年です。もちろん無料で生活費も支給されます。定員 20 人に対し 2000 人の受験者がいるそうです。受験資格は 1 年以上、地方の劇場のコンセルバトワールにいて、推薦状をもらうことです。卒業して 3 年以内に大きな劇団に入るか、3 年継続して舞台の仕事をすれば、あとは一生食っていけます。これがフランスのシステムです。イギリスは大学に演出コースなどがあり、演出コースの中にアートマネジメント系の授業もあり、エクセルで予算書も作られるそうですが、フランスはコンセルバトワールの 20 人の中の 1 番頭のいい人が演出家になって行くので、みんな俳優経験者です。もちろん演出だけやる人もいますが、多くの人がコンセルバトワールの同期や先輩後輩関係です。だから作品を作ると、予算が少し足りないから買い取ってくれないか、といて作品を回していきます。それがいいかどうか、日本になじむかどうかは別ですが、芸術家同士のネットワークによって作品を買い支えあうシステムが成立しています。

皆さんの中にも公共ホールの職員にいやな目にあわされた人もいると思いますが、フランスではこういうことは起こりません。作った作品はスタッフともども他のところを回って行くので、自分が意地悪をすると自分も意地悪をし返されるからです。スタッフ同士もテクニシャンとしてのプライドを持って、お互いが尊敬する関係で作品を回しあっています。自分が行くと同時に自分も迎え入れるので、あまり無茶なことはできなくなります。一方的に貸す、貸してもらうの関係ではありません。これが日本でできるのかというと、数字上はそんなに無理ではないと思っています。さっきも言ったように人口 10 万人の町で 1000 人のお客さんを劇場が作ることはそんなに無理なことではありません。例えば可児市がいろいろクリエイションをやっています。可児市は人口 10 万人で、既に 1000 人くらいの固定のお客さんに近づきつつあります。富士見も開館 8 年目で、演目によってですが結構チケットは売れるようになってきています。今は日本では演目や出ている俳優さんによってお客さんが来ます。しかしアゴラ劇場がやっているような会員制度にすれば、多少の凸凹はあっても劇場のプログラムにお客さんがくるようになります。これがヨーロッパの標準です。のだめカンタービレを読むと、「もうこの会員をやめる」という台詞が良く出てきますが、まさにそういうことが普通に行われています。シーズンのプログラムを見て会員になるかならないかを決めるのです。会員になれば基本的には全作品を見ます。5 本だけ選ぶもの、もっと短期のものとかいろんな会員制度がありますが、基本的には年間会員制度です。これを富士見や可児なら 1000 人、盛岡や青森は人口 30 万人なので 3000 人作ってもらうことは決して不可能ではありません。丁寧にいいプログラムを毎年やってアウトリーチも教育もちゃんとやり、芸術監督とプロデューサーが誠心誠意、劇場の運営に力を尽くせば、青森や盛岡で 3000 人のお客さんを作ることは決して不可能ではありません。かつては日本の演劇鑑賞会は 30 万人の会員組織がありました。演劇鑑賞会はもともととは労演とい

って共産党の活動と一緒に組んでいて、そんなに偏った運動であっても30万人も組織できました。ということは演劇を見る潜在的な人口はいるということです。劇場がちゃんと機能してこなかったために、演劇鑑賞会がせっかく培ってきたノウハウや地域にいる演劇を愛する人たちが雲散霧消してしまっているのが今の状況です。演劇鑑賞会はどんどん高齢化してきていますが、ちゃんとプログラムをして、老若男女みんなが楽しめるようなプログラムで、家族で見に来たりできるようにすれば、3000人の会員を作ることは過去の実績から見てもそんなに難しいことではありません。ただし、演劇鑑賞会のビジネスモデルは会員のみによって支えられているので、最低でも800人、できれば1000人か1200人のホールで1ステージやらないともたないビジネスモデルです。でもこれを地方の公立劇場がやれば、人件費や施設費は劇場が持ちますから、1ステージ400人でも見せることができます。こうして質の高い作品を見せることができます。新劇のお芝居でも紀伊國屋ホールは400人、俳優座劇場は300人ですが、地方では1200人の劇場で見せているのです。明らかに水増ししているし地方をバカにしていますが、今までは仕方がなかったのです。でもこれを公共ホールでやれば400人の劇場で見せられます。3000人の会員がいて400人の劇場でやれば8ステージできるので、単価を下げても1ステージ150万にしても、青森で1回やるだけで1000万以上の売り上げになります。青森、盛岡、仙台と回れば5000万の売り上げになります。これならみんな豊かに芸術活動ができるようになります。数字的にはめっちゃくちゃ無理なことを言っているわけではありません。みんなが少しずつ努力をすれば必ずできることです。そのシステムを作りたい。それが、劇場法において目指していることです。

他にもたとえば、現実的には日本で国立劇場を少し増やす必要があります。新国立劇場以外に、できれば札幌と福岡に劇場を作り、国立劇場沖縄を改編してもっと充実させます。他に、芸団協は音楽と演劇を合わせて200と言っていますが、最初は40-50ぐらいで最終的に200ぐらいの創る劇場、その受け皿となる200ぐらいの観る劇場を作って行きたい。他の2000ぐらいは交流施設とか集会施設に特化していきます。市民参加劇などは2000ぐらいの方でやっていきます。実際には市町村合併で今二千数百も自治体はないので、1つの市に空いている施設がたくさんできています。そうするとこれからは財源は限られているので、あるところではクリエイションだけやり、カラオケ大会やピアノの発表会は別のところでやるというようなメリハリのある使い方をしていかなければいけません。地方の県庁所在地だと、市立劇場と県立劇場が5分ぐらいのところにあって全く同じ機能を持っていたりすることがたくさんあります。どちらかを改修する時に市立県立を問わず、市立の方が良ければ市立を400人ぐらいのきちんとした劇場にして、県立は相変わらず1200人とか1800人なので、政治家の演説は県立でやってもらうといった考え方です。今までは大きな劇場だから大きな予算でしたが、これからは、そこを変えなければいけません。内容に応じて予算を配分するようにしていきます。あとは地域性があります。鳥取県はものすごくほそ長いので、鳥取市や鳥の劇場などで作品を作っても、米子でやらなくてもいいのか

といったら米子にも鑑賞の機会を与えなければいけません。さらに、鳥取県で5本の作品を作るなら、そのうち1本は米子で作るといような柔軟性も必要になってきます。創る劇場、観る劇場などは固定しないでJリーグのJ1、J2のような感じで、観る劇場も頑張れば創る劇場に上がって行くし、創る劇場もさぼっていれば下がって行くようなことも必要になって行くと思います。おおよそ、これが僕が考えている劇場法と、劇場法を根拠にしたスキームです。200の創る劇場に対し、大体、音楽と演劇を合わせて平均一億の予算が無理のない数字として今後出せるのではないかと思います。それでも多くの劇場がクリエイションをするようになります。買い取りの予算も増えますからそれを回していくことができます。皆さんが今やっている劇団はどうなるかという、劇団への助成金はできる限り減らさないように政府の中で頑張りたいと思っています。ただし、もう増えません。劇団への助成は根拠が薄いのです。どうしても、財務省からは営利団体だと言われてしまうのです。そこで、奨学金的なもの、若手の育成や国際交流活動は増やせるとは思いますが、単なる事業、1つ1つの公演に公的なお金で支援するというのは、公共性の根拠が薄いので現状維持がせいぜいかなと思います。若手に関しては、35歳以下とか30歳以下とか限定して年間200-300万の奨学金的なものをどんどん出して、極端に言えばちゃんとレポートを出せばその1年は作品を作らなくてもいいといった制度が必要でしょう。翌年度の準備だけでもお金がもらえるぐらいの大胆な若手育成のスキームを作って行きたいと思っています。もちろん競争と淘汰があって、例えばセゾンがやっているように3年で区切って3年のうちに成果が上がらなければ打ち切り、成果が上がれば200万だったのが300万、そのあと3年のうちには芸術監督になって下さい、芸術監督になれば最低でも年収700-800万が保障されますから、食べていく段階ができます。そのコースを選ぶかどうかは個人の自由です。商業的な方に行く人もいれば誰の助けも借りずにやるんだという人がいてもいいのですが、基本的に演出家はこのように出世していくという道筋をつけたいということです。劇団助成はそんなに増えませんが、1つは実質は買い取りの予算が増え、官民間わず買い取るので、劇団の人たちにも地方公演のチャンスが増えます。もう1つは、おそらく主力のカンパニーは、例えば文学座さんも可児市とか北上市とフランチャイズ契約を結んでいますが、多くの劇団が劇場と組んで作品を作ることになるでしょう。フランスでもほとんどはプロポーザルです。劇団やプロデューサーが企画書を出して、その中から芸術監督が選びます。おそらく皆さんのカンパニーもいろんな劇場にプロポーザルをし、採択されると劇場と劇団と一緒にクリエイションをするという形になって行くでしょう。劇場がいきなり作品を作れるわけではないからです。力のあるところは劇場と一緒に作品を作るようになりますが、そうなれば劇団助成はいらなくなるので、劇団助成のパイさえ守れば他の劇団の人にとっても得なのです。それでも劇団の助成金が減るんじゃないとか、なんで劇団の助成金を増やさないのかという文句を言う方はいると思いますが、現実には、時代の趨勢は既に演劇製作の主体は劇団から劇場に移りつつあります。この10年、朝日舞台芸術賞や読売演劇大賞を見てもほとんどが劇場製作です。新国立や世田谷パブリックシアター、

アゴラ劇場もそうですが人材育成も劇場によって行なわれるべきものです。世界の趨勢は作品は劇場が作るものになっています。劇団が作るのは特殊な場合です。ムニューシキンやピーター・ブルックのように劇団たらざるを得ない集団だけです。芸術監督になる前の若手は別ですが、演出家とプロデューサーが、劇場と組んで作品を作って行くのが世界の主流だと思います。おそらく日本もそうならざるを得ないと思いますし、僕はそうなるべきだと思っています。100歩譲って日本は劇団制度でやってきたのだからこれでいいという方もいると思いますが、世界の趨勢からいって、日本が国際社会の中で国際競争力を持った作品を出していくには、劇場の機能を強化しないと太刀打ちできないだろうと思っています。

質疑

質問：東京芸術劇場で制作をしています。正式な職員ではなく雇われ制作です。劇場法が制定されると劇場に配分される予算は事業に下りるのか財団に下りるのかは非常に大きなことだと思っていて、雇用の創出に関しても事業に下りると私のような場合、年間の業務委託として賃金が払われる形になり、劇場の職員が増えることにはならず、発言権や決定権も希薄なままなので、財団に下りるべきだと私は思っていますがいかがでしょうか。

平田：今の国の助成システムは1つは赤字に対する補てんであるということと間接経費が認められないのが大きな問題になっていると思います。それから事業単体の助成であり、団体に対する助成金ではないということです。まず事業単体の助成か団体助成かということですが、原理的に言うと残念ながら団体助成は無理です。唯一日本で本当に団体に助成しているのは大学の私学助成です。しかし私学助成さえも憲法違反だという学説もあるくらい、日本の法律では、ある特定団体に事業内容を問わずにお金を渡すことは基本的にはできません。会計検査基準がどんどん厳しくなっているので、それに近い形のものはおそらくできません。そうすると実質は団体助成だが基本的には事業助成だというスキームは法律上は避けて通れません。抜け道はいろいろあるのでこれから考えていけばいい。間接経費が認められないのは、例えばアゴラ劇場は稽古場を持っていますが、稽古場の維持管理費や固定資産税は計上できません。不思議なことに稽古場を借りると借り賃は計上できます。おかしい話ですがこれは、おそらく突破できます。僕は大学の教員でもありますが、大学は競争的資金といって科学研究費を取ります。僕が例えば年間2000万の科学研究費を取ってくると、それに+アルファで3割の間接経費が大学に入ります。この間接経費はおおよそ何に使ってもいいのです。領収書は出しますが基本的には何に使ってもいいです。人件費にも使えます。だから「事業助成にしますが間接経費を認める」という方向しかないのではないかと。そうすると例えばコミュニケーション教育で、今は3万5千円がアーティストに出ても、いくら仕事が増えても手配しているNPOにはまったくお金がいかない状態なので、仕事が増えれば増えるほどNPOは疲弊してしまいます。これは不正の温床にな

りやすいです。実際、たとえばアーティストから3万5千円のうち5千円をNPOに支払ってもらうなんてことを普通にしていますよね。これは、NPOが生き延びるためには仕方がないです。ただ、やっと今年からNPOにも直接出せるようにしました。今までは学校にお金が出て学校がアーティストに直接謝金を払っていましたが、これからはNPOに直接行くことになります。さらに3万5千円を3万円に下げてもいいから間接経費を認めさせたいと考えています。2割でもいい、そうすれば6千円の間接経費が認められます。そうするとこの事業を300コマ引き受ければNPOは専属を2人ぐらい雇えるようになります。そういう間接経費という考え方を導入したい。コミュニケーション教育に関しては、今年度から導入したいと思って文科省と文化庁に交渉しましたがだめでした。コミュニケーション教育にはアーティストを派遣するためのプロデューサーやコーディネーターが必要です。文科省や文化庁は、その人が当日学校に行ってくれば日当としてアシスタントに1万円出るから、同じスキームで1万円でも1万2千円でも払いますと言います。日本の行政のシステムはプロデューサーやコーディネーターにお金を払う風土がまだあまりないことが分かりました。これは文科省だけのことではないので、そういう風土を少しずつ変えていって間接経費が認められ、打ち合わせの費用なども認められるようにしていかなければいけません。そうなれば今おっしゃられたことは間接経費という形でほぼ解決するのではないのでしょうか。大学はその間接経費で人員を特任等で3-5年契約で雇います。定員法があつて終身雇用の定員は公務員と同じなのでそう簡単には増やせません。3-5年契約なら間接経費がたくさん入れれば事業ごとではないので増やせるようになるので、実質はそこで運営するというのが僕は1番現実的だと思います。

質問：財団側の定数を変えるのは相当難しいのでしょうか。

平田：東京都の問題ですが難しいみたいです。単純に財務当局は、本能的に固定費が増えるのを嫌がります。そこはものは考えようで僕は人材の流動性があった方がいいので、アーツカウンシルもポストクや若手の制作者を300-400万円で雇えるというのは、3-5年契約でどんどん回していった方がいいと思います。その中で1番向いている人間が中央官庁や地方の文化局に入ったり、プロデューサーとして現場にいた方がいい人もいるというファームをまずアーツカウンシルで作りたいのです。

質問：最近水天宮ピットの制度設計をずっとやってきましたが、例えば水天宮ピットを立ち上げるにあたって水天宮ピットの中に定数外の外部の人間を置いてしまい、間接的に東京芸術劇場の制作部門を分室のような形で増やそうと思っはいるのですが、これが近い形と思っはいいのでしょうか。

平田：そうです。大学でもほとんど定員は増やせません。特任等は3-5年契約なら競争的

資金でどんどん雇えます。僕が今ロボット演劇と一緒にやっている石黒研究室は、スタッフが 100 人います。研究費を取ってきて 100 人食わせているのです。財団も力のある財団はどんどん事業を取ってきて、間接経費さえ認められればそれで人員を増やせます。その方がダメになった時にもいいじゃないですか。問題は年寄りの使えない人がたくさんいるということですよね。それを防ぐためには 3-5 年契約の方がいいのです。

質問：あと全く演劇の現場を知らない人が係長になったりしていますが。

平田：どの自治体もそうで東京都はまだましな方です。とにかく出向と天下りを最小限にしなければなりません。

質問：指定管理者制度で東京都の施設を公益財団法人になった歴文が管理していますが、同じ事務所の中に都からの職員も混在しているので、本来大家である人間と管理をしている人間が同じ事務所の中にいるという、指定管理者制度としては矛盾している形になっていますがどう思われますか。

平田：僕は評議員になる前に、今の指定管理者制度の入札の前に東京都の文化政策を語る会の委員をやっていて、野田さんを芸術監督に迎え、高萩さんを迎えるような素地は作ったつもりです。僕ができたのはそこまでです。

質問：劇場法の流れで、これまで日本の演劇文化を支えてきた民間は、様々なタイプがあると思いますがどのように位置づけられていくのでしょうか。

平田：僕自身がアゴラ劇場という民間劇場を経営しているので、利益誘導にならないように発言に気をつけなければいけません。劇場法自体はおそらく公共ホール、公立のホールだけを対象にすると思うので、ここからははずれます。そこで基準を定めたときに今の拠点形成事業のような支援のスキームを決めていく段階で当然民間も対象になるはずなので、その根拠法として劇場法に定められた公的な劇場と同等の資格を有する民間劇場も対象にしていくのではないかと思います。貸し館で大変素晴らしい実績を残してきた紀伊國屋ホールとか本多劇場とかスズナリなどは別のスキームで固定資産税の減免といった支援ができないかと考えていて、これは文化庁とはあまり関係ないところで進めています。

質問：時間軸ではどうなりますか。

平田：意外と早いかもしれません。税制の改革は次の確定申告から変わりますから、そこに乗せられるか翌年になるか 1-2 年のスパンでしょう。固定資産税は、セゾン文化財団の

ように企業の外側に作ればいいのですが、小さい企業だとそうもいかず広告宣伝費などで落としているところもたくさんあるので、企業の中の公的セクターをファイヤーウォールで囲って、その部分に関しては認定して固定資産税減免とか容積率の緩和等を内閣府の方で考えています。財務省の抵抗もあるので、どこまでできるかは分かりませんが。

質問：DIVE という NPO 法人に所属していて、芸術監督を育成する 10 回くらいの講座を行いたいと思っています。フランスのエリート教育のように日本では芸術監督を育てる教育は今までなかったと思いますが、そういう教育以前に劇場法が整備されていくことを平田さんがどうお考えかということと、講座でどのようなカリキュラムが効果的であるかアドバイスいただけますでしょうか。

平田：僕の知っている限り芸術監督の育成を先にやって芸術監督制度を作った国はありません。ピーター・ホールが来日したときホストをやりました。青年団演出部の田野はロンドン大学の演出の修士を持っていると言ったら彼が笑い飛ばしたように当時はそんなものはありませんでした。フランスにも芸術監督教育はありません。公的な責任を与えることで人は育っていくのであり劇場が芸術監督を育てるので、芸術監督を教育で育てるということはありません。競争と淘汰でだんだん育っていき、その中で段階としてフェスティバルディレクターとかアソシエイトディレクターのような芸術監督に準ずるポジションも作って行きます。だからアゴラは 2000 年代からサミットに関してはフェスティバルディレクターという制度を置いて、多少なりともそういうことをやってきたつもりです。いきなりこういう講座だけをやるのは非常にナンセンスで、何かそういう枠組みを作っていく、だから DIVE も本来は大阪市内の各劇場に働き掛けて月給 3-5 万円でもいいからアソシエイトディレクター制度でも作るべきでした。僕は何度も言いましたが大阪の人はやりませんでしたね。

質問：今日のようなお話を公共ホールの担当者にも今までに何度もされているとの事ですが、リアクションで、これを推進していくのにどのような困難がありそうだと平田さんは感じましたか。いくつかの例があれば教えてください。またフランスの公共劇場が互いに助け合って作品を回していく制度が成立しているというお話を聞き、以前いくつかの公共ホールが合同で作品を作るというようなプロジェクトが日本で行われていて、僕は作品を拝見していませんが「天の煙」という平田さんが演出を担当された作品がありましたが、その形とどこが違うのでしょうか。

平田：僕は 2001 年に「芸術立国論」を書いてから言っていることはほとんど変わっていません。半年前まではフランスはいいですねという反応で、誰も現実になるとは思っていませんでした。でも現実になる可能性が出てきたので、みんな現実問題として不安になった

り戸惑ったりしているというのが今の状況です。鳥取の鳥の劇場で話した時に非常に印象的だったのは、米子市の指定管理者を受託している市民文化財団の50代半ばの専門知識のない方の話です。例えば富士見は極端で施設管理会社なので、つい最近まで駐輪場、プール、体育館、劇場を運営していて、駐輪場の人が劇場に来たりしていました。だから財団に入った人の適性を見て振り分けていましたが、そういう財団は地方だとたくさんあります。その人が、私は専門性が全くありませんが劇場法ができれば私達のような人間は首になってしまうんでしょうかと言っていました。一瞬みんな同情しますが、よく考えてみると財団職員は公務員と同等かそれ以上の給料をもらっています。50代だから年収800-1000万くらいもらっているかもしれません。鳥取でそれだけの現金収入がある人は自営業で成功している人以外では本当に少ないです。それだけの給料をもらっていて、国や地方自治体の方向性が変わったからといって、自分は専門性がないのでと言って抵抗勢力に回るのをおかしいことです。市民・県民のためにできる限り勉強して、ダメな場合は事務へ転職する、行政の中で処理をしてできるだけ人材を有効活用してもらうべきです。それでもダメなら民間企業のように早期退職してもらうべきです。民間は血の出るような努力をしてリストラをしてきたのに公務員は埒外に置かれるのはおかしいので、最善の努力をしてもらわなければなりません。地方に行けばこういう意見はたくさん聞くし、公文協が反対しているのはこういう「自分たちの首が危ない」ということなのでしょうが、そんなことは公には言えないので、「芸術監督がくるとめちゃくちゃにされる」とか「日本の芸術家はそんなことはできない」とか「人材がない」とか言うのです。あとは芸術監督が来ることに対する漠然とした不安が多いようです。それは鈴木さんや蜷川さんのイメージが強く怖いと思われているからかもしれませんが。

それから地域創造は、劇場法制定後の状況を試験的にやっていると考えていいと思います。一応主幹劇場を決めますが、各館が同じ金額を出しています。成功例もあります。例えば世田谷パブリックシアターが作った「人魚姫」は作品のレベルも高く、たしか翌年も回りました。必ず成功するわけではないので、これから成功例を積み上げていくということです。地域創造は先駆的にやって、ノウハウや失敗例も学んでいます。僕はアーツカウンシルを作るなら、地域創造と国際交流基金をアーツカウンシルに組み替えていった方が早いので、そうした方がいいと思います。

質問：地域創造の試験的な事業は可能性があると思っいいのでしょうか。

平田：そうです。地域創造は年に1-2本しか予算的にできません。年1-2本で毎回当たることはあり得ません。「天の煙」も演出していても自分でもよく分からないくらい難しい作品だったので作品的には大変でしたが、その8館の職員は今でも毎年会っているぐらい互いにネットワークができて、励ましあったり作品を買い取りあったりしているので成果は上がっています。

質問：創造拠点を決める、あるいは申請するのはどこになるのか、外の専門家が見て決めてくれるのか、どうなのでしょう。

平田：まだ未定ですが僕の私案ではアーツカウンシルが決めた方がいいと思います。文化庁ではなく、できれば地域創造の調査研究機能を高めて地域創造がアーツカウンシル的な役割を果たし、国際交流に関しては国際交流基金が調査研究機能を増してアーツカウンシル的な役割を果たし、今の芸術文化振興会が若手育成や国立劇場、フェスティバルに関してアーツカウンシル的な役割を果たすのがいいんじゃないかと僕は考えています。申請については指定管理者との絡みがありますが、できるだけゆるやかにして設置母体が申請しても財団が申請してもいいという形にするしかないでしょう。劇場法ができると、おそらく指定管理者制度を外す、直営館にする、指定管理者を競争入札から外すような根拠を首長が持てるようになることは確かです。学校や病院と同じような、特殊な施設という位置づけになるからです。今までは議会に、競争入札でもっと安くできるだろうと言われると首長あるいは行政主体は拒否することが難しかったのですが、特殊な施設なので指定管理者には向いていないということを使う根拠に劇場法はなると予想しています。

質問：ということは今、指定管理者を務めている我々はお役御免になるのでしょうか。

平田：それもある程度自治体に任せ方がいいと思います。基本的には地方分権の時代なので、地方の独自性をあまり抑圧しないような法律にしていた方がいいと思います。指定管理者でうまくいっているところもあるわけですから、指定管理者制度自体を否定するのではなく、指定管理者を取るかどうかを地方が選択できるようにすることが大事だと思っています。

質問：「芸術立国論」の中で劇場法は、今、消防法で劇場が管理されているのに代わって劇場を管理する法律と書かれていたと思いますが、創造拠点到定められないところにも、お金は出さないが鑑賞拠点、交流拠点とするというように明記してもらえれば、選に漏れたところも非常に大きな励みになると思うのですが。

平田：法律にどこまで落とし込んで、さらに支援のスキームにどこまで落とし込むかは全然決まっていません。非常にテクニカルな問題だと思います。メリハリがある助成をしなければならぬのと、選択と集中、競争と淘汰は必ず必要で、全部を救うことにすると結局今と変わらないので、交流施設は別のスキームで、例えばコミュニケーション教育の拠点となるといったところで競争的な資金を獲得していってもらいます。ある劇場は全くクリエーションをしないが、地域の全小学校にアーティストを派遣するとして、3万5千円

x10 コマで 35 万円で 50 校あったとすると 1500 万の競争的資金が獲得できます。これに間接経費を上乗せできれば 300 万の間接経費が得られます。その 300 万でちょっとしたクリエイションをしたり、交流事業の成果として子供たちのミュージカルを作ったりできるようになります。それは館の努力次第で、努力した館が報われるようなシステムを作りたいということです。みんなを救うシステムではなく、競争的な資金をたくさん用意しておいて、努力した館は館長や芸術監督やプロデューサーの裁量によっていろいろなところから資金を得てきて、それに間接経費を付ければ間接経費は自由裁量で使えるのでクリエイションや他の交流事業に回し、さらに発展して、さらに競争的資金を取ってくる呼び水になるというようなシステムを作りたいのです。

質問：片山さんのお話の中にフランスでは演出家が芸術監督になり、劇作家のステイタスが下がって行ったというのがありましたが本当にそういうことがあるのかということと、日本でも演出家が芸術監督になった方がいいのか、特性的にそれが向いているのか、制作者はプロデューサーになって行くのか、制作者や技術スタッフが芸術監督になる可能性はあるのかということをお聞きしたいです。

平田：原理的には十分あります。ジャック・ブランはドラマターグの出身です。プロデューサー出身の芸術監督もいます。ドイツは劇場の力がものすごく強く年間のプログラムをほとんど自前の作品で埋めます。何百人も職員がいますが、今の日本の状況では無理なので今日はフランスの話をしました。ドイツの芸術監督はもっと地位が高く、もっとマネージメント能力が必要なのでハードルが高いし、自分のクリエイションはできないぐらいの覚悟がないと大きな館の芸術監督はできません。だから逆に、ベルリンは群雄割拠して民間の力も強く、その面白さもあります。フランスはシステムがきちりしていて演出家にとっては出世もしていい、とてもいいシステムです。芸術の風土の違いもあります。僕は 99 年からフランスで「東京ノート」を作りましたが、20 人の俳優のうちの半分が「生きている作家の作品に出るのは初めて」と言っていたぐらいなので演目は古典中心です。フランスのお客さんはラシーヌ等を現代的な演出でやるのが 1 番好きです。よくフランス人は「劇場にセリフを聞きに行く」といいます。小学校 1 年生から朗読の授業があって名台詞を誦んじられるような状況が前提です。僕がデビューしたころは冗談でよく、「フランスでは劇作家は死なないとデビューできない」と言われていましたが、それではまずいといっているので 2000 年以降は新作上演に非常に助成金がつくようになったと聞いています。だからヨーロッパでも国ごとにいろいろ偏りが起こりますが、それを補正していつているということです。芸術監督制になるとプログラムがバランスを欠いて前衛的になるのではないかと心配する人も多いですが、そんなことはなく、地方の公共ホールは保守的で、ある程度観客動員を見込まなければならないので、当然大衆性の高い演目を組み入れていかなければなりません。そういうところはどっちかというと保守的になるぐらいです。新作の上

演機会が減る可能性さえあります。ただ日本は世界的な基準からするとあまりに新作の上演が多いので、ちょうどバランスがとれるのではないかと考えています。その代わり予算がちゃんと付くのでゆっくり作品作りに時間を充てて、いい作品を作れば、2-3年ツアーできるというシステムが僕はいいと思っています。

質問：以前に比べて公共ホールの職員の態度が変わったと感じていますが平田さんはどうお考えですか。

平田：財団法人地域創造ができたのが95-96年ぐらいですが、いい仕事をしていて、特に人材育成に優れています。ステージラボという3泊4日の講座はとても鍛えられます。コーディネーターのほとんどがアーティストか民間のプロデューサーだからです。それまでの恨みつらみを徹底的に公共ホールの職員たちにぶつけます。僕も何度かコーディネーターをやって、僕は芝居を作らせるワークショップと授業と半々でやりますが、もの凄い宿題を出すので、参加者は毎晩ホテルのロビーで稽古をしています。ステージラボは入門コース、普通のコース、マスターコースと3段階あって、マスターコースは10人くらいのゼミ形式で1年間やりますが、積極的に参加したところに資金を出すという誘導政策をしているので、会館も有望な職員が入ってくるとステージラボに出すという流れができています。私達が呼ばれるよう会館はそういう人材育成に出しているのです。最低限の、「アーティストを大事にしてください」とか「乱暴な口をきくな」とか、「あなたたちはアーティストに仕える側で貸し館ではない」という意識改革はこの10年で相当行われたということは間違いないです。ただ、逆に言うと限界もあり、彼らはプロデューサーではないのでリスクを負いません。いい作品を作っても誉められるぐらいで、給料が上がったりボーナスが増えるわけではないのでここを変えないと、おそらく部長以上は成果主義にして契約にした方が多分いいと思います。いままでは教育でできる部分で済んでいます。下の方の若い人たちは意識改革できますが、あとは上の問題です。

質問：再教育は可能ということでしょうか。

平田：十分やっているし、劇場法ができると今まで地域創造などに人材派遣をしてこなかったところも危機感を持って出してくるでしょう。ノウハウも地域創造が持っているのです。あとは予算規模を増やしてやればいいだけです。劇場法について芸団協では照明、音響、舞台機構の劇場スタッフに関しては、何らかの形でライセンスを出すことを考えていると聞いています。改めて試験を受けるというより、何年か勤務したら講習会を受けてもらうという形になるかと思います。公共ホールの職員と民間の技術スタッフとは違って、委託業者であっても市民・県民から見たら公共ホールの技術スタッフは公務員と同じなので、きちんと市民に対応してもらわなければいけません。如月小春さんもよく仰っていました

が、アーティストが1週間子供たちとワークショップをしても、最後の日曜日の発表会の直前に照明スタッフから怒鳴られて子供が委縮してしまうようなことはよくあります。こういうことでは困るので、公共ホールに務めるスタッフにはこういう能力が必要ですよというような技術講習をこれからしていかなければいけません。それは劇場法ができるとすぐに始まると思います。これは芸団協が提案していることです。

質問：先ほどからお話に出ている貸し館で自主事業もやっている公共ホールの末端嘱託職員をやっています。40-50の施設への申請を自治体がするか財団がするかは決まっていないとの事ですが、その時に、この芸術監督でこのような企画でやりたいということになると思いますが、地域によっては財団の職員に芸術監督を見極める目があるのかという心配があります。選ぶ人の問題はどうかお考えですか。

平田：どういう申請になるかは全く分かりません。最初なので少し大変ですが、基本的には劇場プロデューサー、事務局長、副館長、館長とどんな名前になるかは分かりませんが、事務方は多分10年単位ぐらいの長い雇用になると思います。もちろん交代できるシステムは作っておかなければいけません。行政が否定しなければ10-15年勤めます。芸術監督は3年で、2期6年とか3期9年ぐらいで交代、ダメなら3年で交代というような形がいいと僕は思っていて、ヨーロッパはどこでもそうです。事務方は非常に強い劇場プロデューサーがいて実権を握っているので、相当やんちゃな芸術監督が来ても大丈夫といったように機能分担としてはなっています。その上でどうやって芸術監督を決めていくかということ、フランスの場合は5人ぐらいの候補を文化省が出して地域が選びます。それに近い形がいいのではないかと思っていて、アーツカウンシルがもしできれば、そこに人材をプールしておいて5人ぐらいの候補を出します。例えば広島のアステールに5人候補を出し、できれば広島出身者がその中に1人ぐらいいるといいし、いなければ隣の岡山出身者、あるいはその地域で活躍している人もいるかもしれません。でも他の人もいます。その中から選んでもらいます。選び方は、フランスの場合は市長などが面接しますが、それだけの首長はあまりいないでしょうから、例えば富士見市の場合は芸術監督を公募してきました。過去2回、30-40人の応募がありました。その中から10名を僕と館長で選びました。僕は今、ゼネラルマネージャーという職務にあるのでアドバイザー的な役割です。10名から最後の1名を選ぶのに関しては、僕はほとんど決定権を持たずに館長、旧館長、市役所から1人、市民代表3人、職員代表1人で面接をしてもらい投票で決めました。僕はその際にアドバイザーとして、この人はこういういい点と悪い点があるというような解説や情報提供はしますが、基本的にはその方たちの投票で決めていただきました。これがいいかどうかはわかりませんが、芸術監督の決め方も地域ごとに決めていいと思います。いきなり地方分権をしてしまうと、今と同じように首長さんが知り合いのタレントさんを選んでくるというようなことになってしまうので、現実的には日本はまだまだ中央集権の国なので、国のア

ーツカウンスルである程度ガイドラインを作って、地方にも責任を持ってもらうという分担型が僕はいいのではないかと思います。

質問： 演出家の方がプロポーザルして劇場にということでしたが、アーツカウンスルからの5人とは別に個別にアプローチがあって、その方ということもありますか。

平田： 地域が選ぶのならそうですね。それを否定することは国では無理だと思います。設置団体がそうしたいと言う時に国が人事を否定することはできません。ただそれで評価が低くなる可能性はあります。お金を出すのはアーツカウンスルですから。ここが悩ましいところで、地域分権といいます。最近よく政治家の方に説明するのは、教育とか医療は140年とか戦後60年かけて、全国の国立大学に教育学部や医学部はあるから地域分権を担える人材が一応いるということになっていますが、文化とか観光についてはそういうことを全くやって来なかったもので、「はい、分権です」といってお金を渡してもカラオケ大会などに使われてしまう可能性も否定できない。現状では文化に関しては地域間格差が強いので、中央主導で人材育成まではやるしかありません。20年ぐらいは中央集権でやって行くしかないと思います。そうしないと、逆にますます格差が広がってしまう。人材を育てながら、だんだんと分権していくというのが私のイメージです。