

 文化庁委託事業

アートマネジメント ハンドブック

アートマネジメントの基礎と実践研究



Art Management Handbook

2012年2月

社団法人 全国公立文化施設協会

舞台スタッフ紹介～表紙写真より

スズキタカユキ 舞台衣装家・ファッションデザイナー

●プロフィール

1975年愛知県生まれ。東京造形大学在学中に友人と開いた展示会をきっかけに、映画・ダンス・ミュージシャンなどの衣装を手掛けるようになる。2002年に自身のブランド「suzuki takayuki」を立ち上げ、07年から東京コレクションに参加。08年からオーガニックコットンに特化した『ikkuna/suzukitakayuki』をスタート。09年にはVOGUE ITALIAが選ぶ世界の新鋭デザイナー10名の一人に選ばれ、Milano Unica主催の合同ショーに参加した。12年2月にはインドでのファッションショーを予定している。

●表紙写真

[左上・右]

愛知芸術文化センター製作 平山素子ソロプロジェクト
『After the lunar eclipse / 月食のあと』リ・クリエイション(2011年)
構成・振付・ダンス:平山素子
ライトアート:逢坂卓郎 / 衣装:スズキタカユキ
プロデュース:唐津絵理(愛知芸術文化センター)
企画制作:愛知県文化情報センター、NPO alfalfa
撮影:池上直哉

[左下]

ナチュラルダンスアトル20周年記念公演
『東向きに恋をする』(2010年)
会場:座・高円寺
演出:中村しんじ / 振付:川野真子 / 衣裳:スズキタカユキ、高橋愛
制作:(株)アングリエイティブ / 主催:ナチュラルダンスアトル
撮影:大洞博靖

[裏表紙]

MIKUNI YANAIHARA Project『五人姉妹』(2009年)
会場:吉祥寺シアター
作・演出・振付:矢内原美邦 / 衣装:スズキタカユキ
制作:precog
主催:MIKUNI YANAIHARA Project、(財)武蔵野文化事業団
撮影:佐藤暢隆

 文化庁委託事業

アートマネジメント ハンドブック

アートマネジメントの基礎と実践研究

2012年2月

社団法人 全国公立文化施設協会

作成にあたって

経済状況の変化や種々の制度改革、価値観の多様化など、近年、社会のあり方は大きく変化しています。それに伴い、公立文化施設をとりまく環境も急速に変化し、設置自治体からの費用で管理運営されていた公立文化施設に、経営という概念をもたらすこととなりました。

一方、公立文化施設には、地域文化振興や人材育成など、長期的な視点をもって取り組むべき使命もあります。文化芸術振興基本法の第二次基本方針（2007年）でも、地域文化の振興や、日本の文化芸術の継承、発展、創造を担う人材の育成は重点事項として挙げられています。

現在、公立文化施設には、地域振興・人材育成と施設経営を両立させていくという、高度なアートマネジメント能力が求められているといえます。しかし、大学・大学院でのアートマネジメント人材の育成が活況を示している一方で、公立文化施設では人材確保や中長期的なスパンでの人材育成が困難な状況に直面しています。

そのような現状を鑑み、従来「芸術情報アートエクスプレス」としてお届けしてきたアートマネジメント情報を、ご活用いただきやすいハンドブック形式に改めました。入門的な内容から実際の制作現場にすぐに導入・応用できる実践的な内容まで、各分野の専門家の先生方にご執筆いただいています。公立文化施設のアートマネジメント人材の育成に、ぜひお役立てください。

さらには、当ハンドブックが、各地域の文化芸術の振興の一助となれば幸いです。

2012年2月

社団法人全国公立文化施設協会

CONTENTS

- 4 **アートマネジメント概論**
滋賀県文化振興事業団 副理事長・芸術監督 柴田英紀
- 20 ◆アートマネジメントの現場から① 鳥取県立倉吉未来中心
- アートマネジメント基礎編**
- 地域文化施設の舞台・運営 I
- 22 **公立文化施設の舞台運営の基礎知識**
逗子文化プラザホール 館長 間瀬勝一
- 自治体文化政策論 I
- 32 **公立文化施設と自治体文化政策**
帝塚山大学法政策学部 教授 中川幾郎
- 企画制作論 I
- 40 **自主事業の基礎知識と企画・実施のポイント**
愛知芸術文化センター 主任学芸員 唐津絵理
- 54 ◆アートマネジメントの現場から② 静岡音楽館 AOI
- アートマネジメント実践研究**
- 資金調達
- 56 **戦略的なファンドレイジングについての考え方**
アーツブリッジ 代表 伊藤美歩
- アーツマーケティング
- 68 **「満席」のためのアーツマーケティング**
可児市文化創造センター 館長兼劇場総監督 衛 紀生
- 78 ◆アートマネジメントの現場から③ 可児市文化創造センター

アートマネジメント 概論

滋賀県文化振興事業団 副理事長・芸術監督 全国公立文化施設協会アドバイザー

柴田英紀

はじめに

2001（平13）年12月、文化芸術の基本理念や意義、振興に関する基本的施策を定めた文化芸術全般にわたる法律として、文化芸術振興基本法が成立した。本法律は、文化芸術に関する活動を行う人々の自主的な活動を促進することを基本としつつ、文化芸術の振興に関する施策の総合的な推進を図り、心豊かな国民生活及び活力ある社会の実現に寄与することを目的としている。翌年12月、同法第7条により文部科学大臣が文化審議会の答申を受け、文化芸術に関する基本的な方針として、第一次基本方針が策定された。

2007（平19）年には、文化芸術をとりまく環境は急速に変化し、時代に即応した文化芸術振興のあり方が求められ、同年2月、第二次基本方針が閣議決定された。その基本方針の重点事項の一つとして、日本の文化芸術の継承、発展、創造を担う人材の育成が掲げられ、特に文化芸術活動を支えるアートマネジメント担当者や舞台技術者等の人材の育成の必要性が述べられた。

翌2008（平20）年、文化審議会文化政策部会において、アートマネジメント人材等の育成及び活用について、我が国におけるアートマネジメントに関する業務の現状と課題を分析した上で、アートマネジメント人材等の効果的な育成のあり方やその方法を提言している。現在は、政権交代に伴い第三次基本方針（2011〈平23〉年2月閣議決定）が策定されており、文化芸術活動を支えるアートマネジメント人材の育成は継続して施策に反映されている。

1 アートマネジメントの発祥と我が国における流入及びその背景

欧米において、アートマネジメントが発祥した歴史的な経緯を振り返ると、ギリシャ時代からアートマネジャーといえる立場の人が存在していたという。アートマネジメントが体系化していく過程では、戦後の好況による文化への意識の高まりから、1960年代初頭から1970年代前半を通じて、英米各地に起こったリージョナルシアター運動で定着したといわれている。1960年代中頃には、全米芸術基金やアーツ・カウンシルなどの芸術を支援する機関が設置され、芸術活動に対して税金が投入されるようになる。このことにより、なぜ公的資金を投入して芸術を支援するのか、支援を受ける団体は効果的かつ健全に運営がなされているのかといった説明責任が求められるようになった。

また、これらの流れから作品制作の技術のみならず、資金調達、権利処理、契約、広報、組織運営などの専門的な知識やノウハウが必要とされるようになってきた。アートマネジメント教育の早くは1960年代後半から大学・大学院で行われ、カリキュラムやその指導内容は違うものの、マーケティング、会計学、組織戦略、人的資源管理、芸術教育、リーダーシップ、資金調達などの科目が必修とされていた。

我が国においては、1970年代後半に、当時の長洲一二神奈川県知事が講演した「地方の時代」の提唱や、時の大平首相による「文化の時代」の施政方針演説など、相次いで地域の文化振興に関する提言や報告書が刊行され、文化の時代の到来を告げた。全国では文化芸術振興条例の制定、公共的団体などの設立があり、各地に公立文化施設が次々と建設され、1990年代半ばより専門ホールや芸術監督制による劇場運営が始まった。

地域における公立文化施設の人材育成は、1992（平4）年に開催された文化庁主催第1回アートマネジメント研修会に始まる。芸術団体に最も変化をもたらしたのは、1990（平2）年、政府と民間の出資による日本芸術文化振興基金の創設である。それまでのチケット収入や企業協賛などの民間資金による調達に、政府による公的資金の助成が加わり、収益構成に変化が起

きた。同年には、社団法人企業メセナ協議会、経団連1%クラブが設立され、企業による文化芸術活動の支援や社会貢献活動が活発化され、企業メセナの時代へと入っていく。

次いで、1994（平6）年には芸術文化活動を通じて地域づくりを支援する財団法人地域創造が、旧自治省と全国の自治体によって設立された。この頃、公立文化施設の建設ラッシュはピークを迎え、文化施設急増後のバブル経済の崩壊といった社会情勢のなか、公的資金による文化芸術活動の仕組みが制度化してゆくとともに、欧米から紹介されたアートマネジメントの考え方が普及していく。

その後、1995（平7）年に起こった阪神・淡路大震災がきっかけとなり、公益的な民間非営利活動が急速に活発化し、1998（平10）年には議員立法による特定非営利活動促進法（略称：NPO法）が成立し、アート系のNPO法人も急増の一途をたどっている。

2 我が国におけるアートマネジメントの諸説

近年、アートマネジメントの考え方は定着してきてはいるものの、その概念においては、いまだ統一されていない。研究者が唱える抽象化した広義の概念と、創造現場が活動主体である現職者による具体的な概念とに大別できる。諸説のきっかけとなったのは、1996（平8）年「地方自治ジャーナル」に紹介されたウィリアム・バーンズ氏によるアートマネジメントの考え方で、「アートマネジメントとは芸術と社会の出会いをアレンジすること」とした「芸術と社会の架け橋論」が有名である。これは欧米のアートマネジメントに倣い、コミュニティの文化的ニーズにいかに応え、芸術と観客、芸術と社会をいかにつないでいくかを主眼とする、非営利組織におけるマネジメントの捉え方であった。欧米におけるアートマネジメントの発祥から約30年を経て、現在の我が国のアートマネジメントの主な諸説を整理した（図表1）。

●図表1 アートマネジメントの主な諸説

●文化政策研究者 伊藤裕夫氏	①芸術を社会に開く（紹介）こと。 ②芸術と社会、社会と芸術をつないでいくこと。 ③芸術家を社会的存在として支援していくこと。
●慶應義塾大学教授 美山良夫氏	芸術・文化と現代社会との最も好ましい関わりを探求し、アートの中にある力を社会に開放することによって、成熟した社会を実現するための知識、方法、活動の総体である。
●企業メセナ協議会	芸術経営。広義には、芸術と社会の接点を開発し、芸術の社会的展開を図ること。狭義にはアートに関わる事業の運営、アーティストの芸術活動の管理、芸術団体の組織運営、文化施設管理、そのために必要な知識や技術のこと。
●同志社大学 河島伸子氏	①文化芸術活動そのものの内容の企画 ②団体の経営実務 ③文化芸術と社会を結びつける作業
●可児市創造文化センター 劇場総監督 衛紀生氏	①アーツマーケティング（顧客形成活動） ②アーツアカウンティング（芸術会計分析） ③ヒューマンリソースマネジメント（人的資源管理） ④アドミニストラティブ・アビリティ（経営能力）
●静岡芸術文化大学教授 片山泰輔氏	芸術に関する公益的なミッションを達成するための組織運営。 ①リソース（人事・組織・財務・会計等の資源） ②事業（制作・教育普及等） ③マーケティング ④ファンドレイジング（資金調達）
●文化審議会 文化政策部会	文化芸術経営。劇場・音楽堂や美術館・博物館・図書館等、文化芸術団体等において、芸術家の創造、文化芸術を享受する鑑賞者を中心とする地域社会、及びそれらを支えるリソースとの連携・接続を図ることにより、文化芸術の作り手と受け手をつなぐ役割を指す。

3 公立文化施設の現状と活動の基準

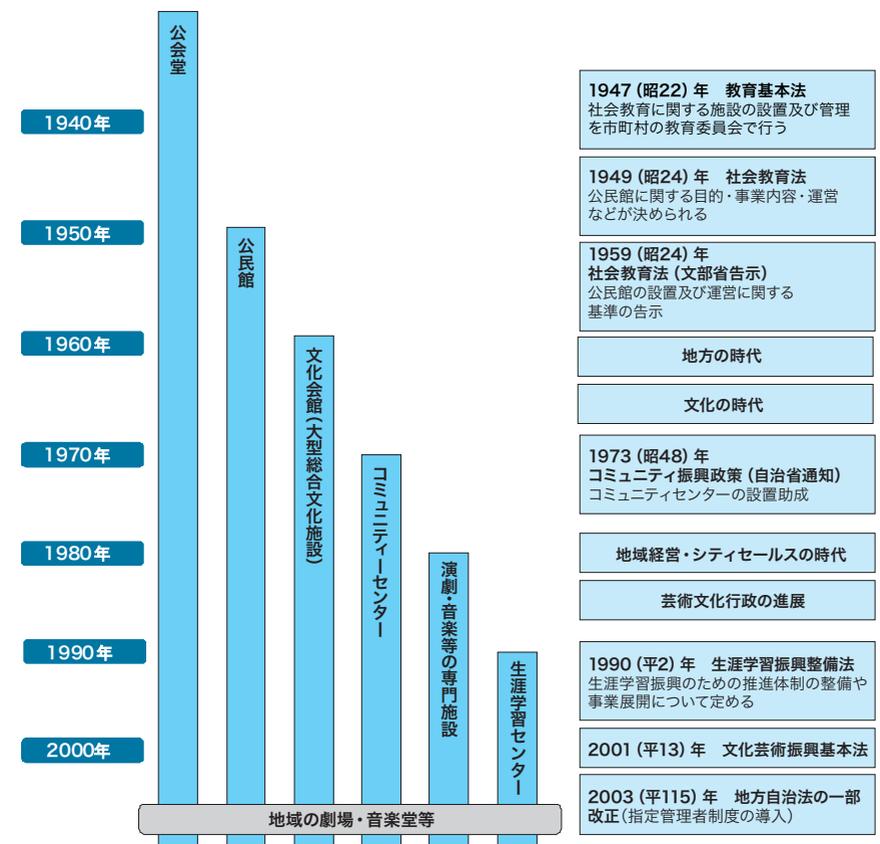
(1) 我が国の公立文化施設の歩みと現状

公立文化施設の誕生は、1918（大7）年に開館した大阪市中央公会堂に遡り、1929（昭4）年には日比谷公会堂が建設された。第二次世界大戦前には全国に約20館の公会堂があったただだが、戦後、1949（昭24）年に社会教育法が制定されると、全国各地に公民館が誕生することとなった。60年代になると、都道府県に大型の文化施設が建設され、70年代には、コ

コミュニティセンターの中にホール機能を有した施設がみられるようになる。80年代には、音楽や演劇に特化した専門ホールが多く生まれ、バブル崩壊前後の1990年代前半には、公立文化施設の建設がピークを迎えるとともに、地方自治体の財政状況が悪化、文化行政の意義が強く問われるようになった。

このような流れの中で、2003（平15）年、地方自治法の改正により指定管理者制度が導入され、現在、公立文化施設の外部環境が大きな変化の時代を迎えている（図表2）。

●図表2 地域の劇場・音楽堂等開設の時代的流れ



(2) ホール機能と活動の基準4類型

①公立文化施設の課題

社団法人全国公立文化施設協会（全国公文協）では文化庁の委託を受け、2009（平21）年に地域の劇場・音楽堂等の活動の基準に関する調査研究を実施し、公立文化施設の実態を把握するとともに、その活動の種類やホール機能について類型化を行った。その結果、施設整備の充実に比して、施設ごとのミッションや老朽化に伴う改修コストなどの不十分な経営実態や、作品制作におけるプロデューサーやアートマネジメント人材等の人材難などが浮き彫りになった。

また、自治体行政の変容や文化行政に関する環境変化がもたらす影響として、市町村合併、コスト削減に傾斜した指定管理者制度、行政改革による経費削減等が挙げられた。

②ホール機能

活動の基準の前提として、その役割と活動内容を整理した上で、ホール機能を考察した（図表3、4）。

③活動の基準4類型

全国に2200館余存在する公立文化施設の実態は実に多彩かつ多様であるが、その全体像から「重点型」と「総合型」の二つのタイプに大別された。さらには、総合型においては、①貸館事業中心の交流モデルと②鑑賞事業中心の文化芸術振興モデル、重点型においては、③市民による作品創造を手掛ける地域密着モデルと④プロ人材による作品創造を主体とした専門モデルの、4類型に分けられた。

図表5は、それぞれの類型ごとの活動（アクティビティ）のイメージを示したものである。

● 図表 3 地域の劇場・音楽堂等の役割・活動内容

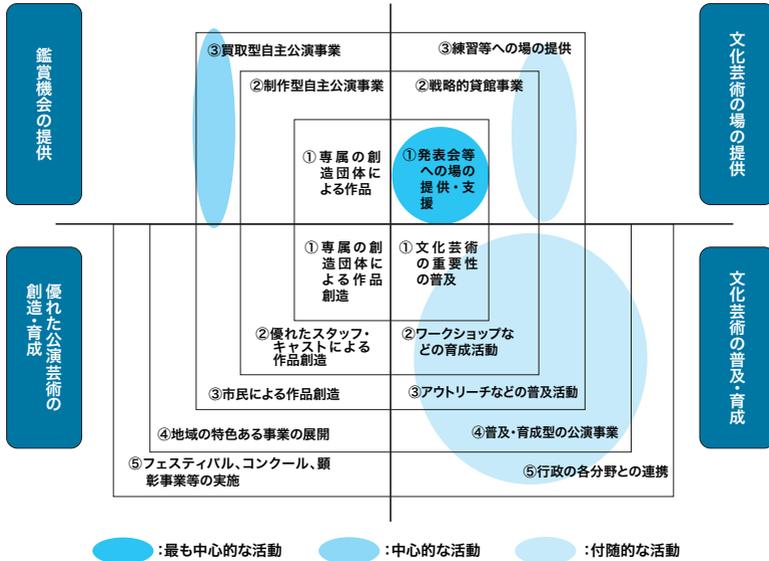
役割	活動	内容
(1) 文化芸術への場の提供	①発表会等への場の提供・支援	●アマチュアの施設利用を「地域の文化振興」と位置づけ、上演しやすい環境を整え、地域文化のレベルアップと市民の文化育成を図る。
	②戦略的貸館事業	●プロ公演への貸出しを「住民への鑑賞機会の提供」の一つとして、積極的に誘致する。 ●自主事業とのバランスを図り、住民の鑑賞機会の拡充を図る。
	③練習等への場の提供	●住民の文化活動活性化や成長を目的とした、地域の実演芸術家や文化団体等への練習の場の提供。
(2) 鑑賞機会の提供	①専属の創造団体による作品	●劇場・音楽堂等専属の創造団体が創造した作品の上演。
	②制作型自主公演事業	●劇場・音楽堂等がプロデューサーとなり、公演を選定またはプロデュースし、ブックイングから上演まで実施。
	③買取型自主公演事業	●優れたパッケージ公演の購入・上演。
(3) 文化芸術の普及・育成	①文化芸術の重要性の普及	●文化芸術自体の価値と同時に、生活に潤いを与え、社会の活力と創造性を高める重要な要素であることを広く伝える。
	②ワークショップなどの育成活動	●ワークショップや講座等を開催し、新しい文化芸術体験を市民に提供するとともに、文化芸術未体験層への普及やリピーターの育成を図る。
	③アウトリーチなどの普及活動	●地域内の集会所、学校、商業施設などで公演を行い、潜在的な鑑賞者や新しい鑑賞者の掘起しを行う。
	④住民による文化活動への支援	●文化団体に向けた指導者紹介、各種相談への対応、団体間交流の支援などの実施。 ●社会教育施設、教育機関、福祉施設など、文化芸術に関わるあらゆる活動に積極的に関わり支援を行う。
	⑤普及・育成型の公演事業	●レクチャー付き公演、気軽に楽しめるワンコイン・コンサート、ランチタイム・コンサートなどの実施。
	⑥行政の各分野との連携	●国語教育への演劇の活用、病院での音楽療法など、教育や福祉など市民生活のあらゆる側面で文化芸術の活用を図る。
(4) 優れた公演芸術の創造・育成	①専属の創造団体による作品創造	●専属の創造団体による作品創造と、地域外での上演。
	②優れたスタッフ・キャストによる作品創造	●劇場・音楽堂等がプロデューサーとなり、プロの制作スタッフと実演芸術家等による優れた文化芸術作品を制作する。
	③市民による作品創造	●劇場・音楽堂等がプロデューサーとなり、ワークショップや稽古等を通じて市民を育成、ミュージカルや演劇などを制作・上演する。 ●館が主催して市民オーケストラや合唱団を結成し育成する。 ●プロとの共演や、裏方スタッフに市民が参加する場合もある。
	④地域の特色ある事業の展開	●地域の芸能、地域で盛んな文化活動による作品創造や、それらへの支援。
	⑤フェスティバル、コンクール、顕彰事業等の実施	●文化芸術をテーマとするフェスティバル、実演芸術家等の育成を目指すコンクールや顕彰事業などの実施。

●図表4 地域の劇場・音楽堂等の基盤的機能

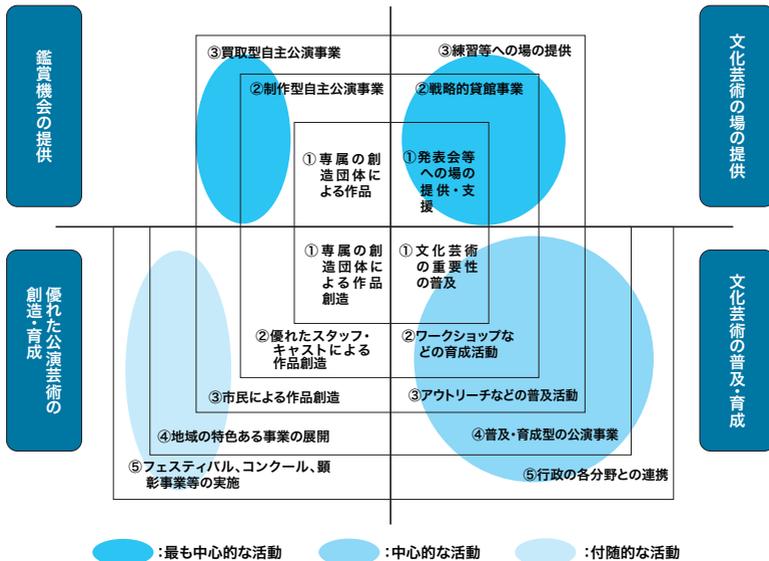
役割	活動	内容
(1) 専門人材の育成	①実演芸術家等との連携・育成	<ul style="list-style-type: none"> ●劇場・音楽堂等専属、あるいは主催・プロデュースの作品制作などによる実演芸術家への場の提供。 ●定期的な公演、新人育成型事業、コンクール実施等による実演芸術家等の育成。 ●実演芸術家への定期的な練習場の提供。
	②劇場・音楽堂等の経営（アートマネジメント）に関わる専門人材の育成	●劇場・音楽堂等を経営し、作品のプロデュース等ができる専門人材の育成、スキルアップ。
	③劇場・音楽堂等の事業運営や管理に関わる専門人材の育成	●劇場・音楽堂等の事業運営や管理に関わる人材の育成、スキルアップ。
(2) 劇場・音楽堂等の建物や設備の充実	①安全性の確保	●施設全体の安全性の確保。
	②建物や設備の改修や修繕、日常的な管理	●舞台まわりや表まわりの日常的な管理および改修や修繕、そのための計画づくり。
	③設備・備品等の管理と充実、設備投資	<ul style="list-style-type: none"> ●常に使いやすい安全が確保されているよう設備や備品等を管理。 ●耐用年数を踏まえた設備・機器の更新、時代に則した設備・機器への更新。
(3) 資金調達	①各種助成金及び広告出稿や協賛金の確保	<ul style="list-style-type: none"> ●国や関連団体、文化芸術を支援する公益法人等による助成金等の獲得。 ●事業への広告出稿や協賛金等を集める経営努力。
	②大会や集会等への貸館事業	<ul style="list-style-type: none"> ●各種集会・大会や物品販売等への貸館による収入の確保。 ●サービス向上による貸館利用者の確保、リピート利用促進、満足度の向上。
	③チケット販売努力	<ul style="list-style-type: none"> ●効果的な広告宣伝ノウハウの蓄積、地元メディアとの関係づくりと連携等。 ●団体営業、地域の商店街等との連携。 ●チケット販売チャンネルの拡大、インターネットの活用など、チケット販売のための環境づくり。
	④チケット販売組織の整備	●友の会など、チケット販売に資する組織の整備。
	⑤予算確保のための各種活動	<ul style="list-style-type: none"> ●館の活動内容や地域への貢献を、各種メディアを用いて、地域や行政などに積極的にアピール。 ●行政や議会との人的ネットワークを形成し、予算確保に努める。
(4) 情報の収集・提供・発信	①文化芸術情報の蓄積、整理、提供、発信	<ul style="list-style-type: none"> ●館の事業の記録、アーカイブ、公開。 ●最新情報の収集・発信。 ●地域の文化活動や人材などの情報収集・整理・蓄積・公開。
	②地域住民のニーズ把握	●地域住民の館や芸術文化に対するニーズの把握。
	③施設の運営に関わる情報収集	<ul style="list-style-type: none"> ●芸術文化や劇場・音楽堂等に関わるトレンド等の情報収集。 ●文化芸術に関する国や自治体等の政策や補助金情報の収集。
	④施設の運営管理・経営に関わる情報の公開	●館の活動による地域への波及効果、経営情報、自己評価等の情報公開。
(5) ネットワーク	①文化芸術に関わる人材とのネットワーク	●公演に関わる人材、団体、企業等とのネットワーク形成、情報入手や連携。
	②施設間ネットワーク	●地域内・地域外の劇場・音楽堂等とのネットワークによる情報交換と連携、役割分担。
	③地域とのネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> ●行政や議会など関係機関とのネットワークの形成、関係づくり。 ●地元や近隣商店街、経済界や各種団体とのネットワークの形成、関係づくり。
	④文化ボランティア等、支援者の育成・拡大	●運営管理をサポートする文化ボランティアやコーディネーターの育成および組織化。
	⑤支援者の拡大	●館を支持・支援してくれる組織づくり、そのメンバー拡大に向けた努力。

● 図表5 活動(アクティビティ)のイメージ図

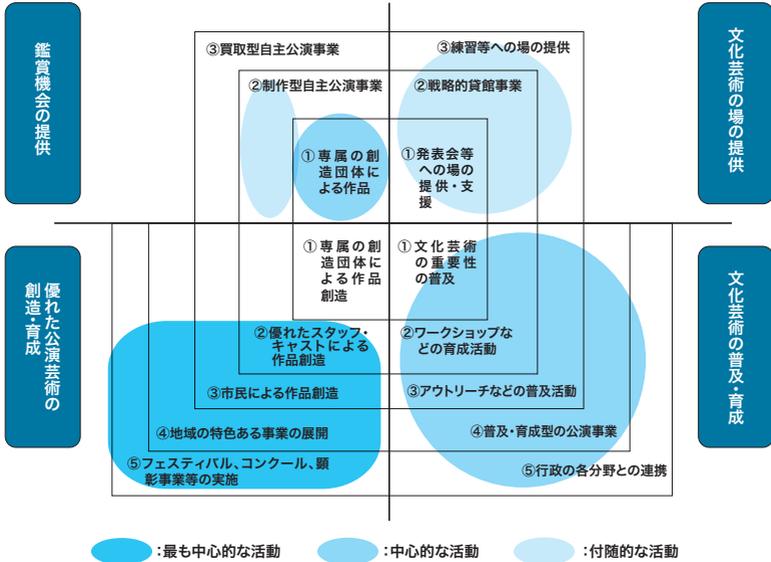
① 総合型交流モデル



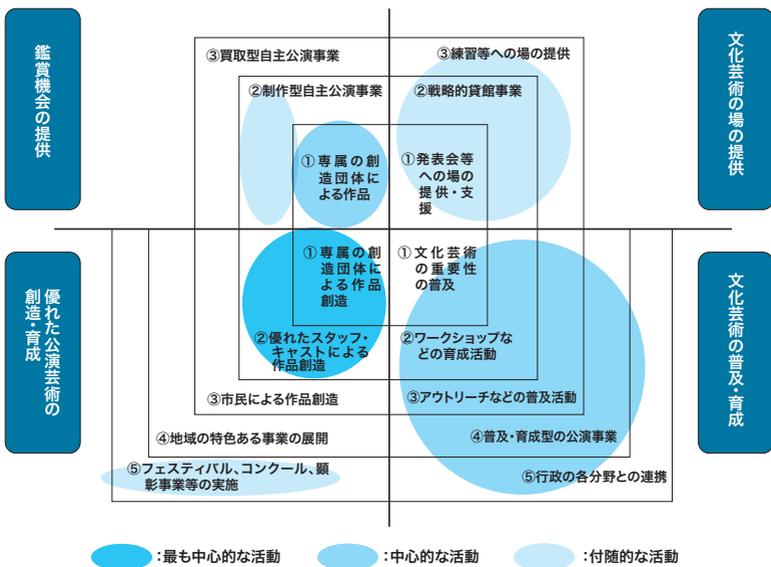
② 総合型文化芸術振興モデル



③重点型地域密着モデル



④重点型専門モデル

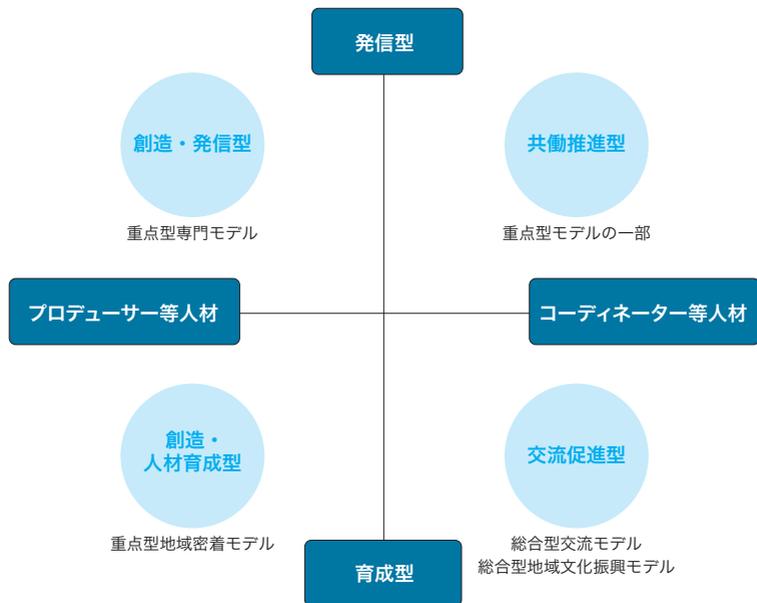


(3) 事業の特性と期待される人材の関係

次に、活動基準の4類型を踏まえ、事業の特性と期待される人材の関係について整理を行った。事業活動類型の創造・発信型と創造・人材育成型においては、事業の特性に関わらず、自主制作の作品創造を行う機会があるため、プロデューサー人材が必要となる。

また、事業活動類型の共働推進型と交流促進型は、プロデューサー人材が配置されなくとも、事業を推進していくコーディネーター人材が確保されていれば、おおむね事業は円滑に実施される。なお、共働推進型においては、芸術団体と公立文化施設が両輪で事業を推進する近年特徴的な事業形態で、公立文化施設にプロデューサー人材を配置しなくとも、芸術団体にプロデューサーや実演家を有していることから、相互の利点を生かして事業を推進していく体制が整いやすい(図表6)。

●図表6 事業の特性と期待される人材の配置



4 公立文化施設におけるアートマネジメント概念とそのとらえ方

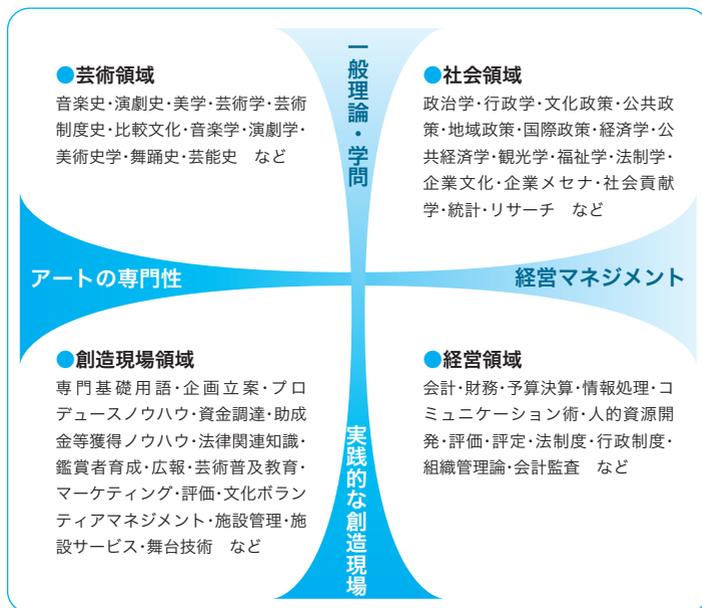
(1) 人材の基礎的素養からみたアートマネジメント概念

現職者におけるアートマネジメントとは、実学であり、実践的な経営学として捉えられるため、広義的な抽象論を示すだけでは具体的にどうすればよいのかがわかりにくい。従って、アートマネジメント人材が学ぶ必要のある基礎的な科目から素養を導き出し、芸術・社会・経営・創造現場の4領域に整理した(図表7)。この4領域を満たすことが、現職者に必要なアートマネジメント概念としてとらえられる。

(2) アートマネジメント人材の育成方法

公立文化施設をとりまく外部環境の急変は、設置自治体からの管理運営費によって賄われる運営形態から、最小の費用で最大の効果を得る形態への移

●図表7 アートマネジメント人材に必要とされる基礎的素養



行、すなわち、経営という概念を公立文化施設にもたらす変化としてとらえられる。一方、長い年月をかけ未来への投資として地域の文化を育む取組みや芸術振興、人材育成等は、経営という概念になじみにくい。公立文化施設は、文化芸術の育成と施設経営とのバランスをどのようにとり、地域や施設の特性に応じた活動を推進していけばよいのか、難しいかじ取りを要求される。従って、現職者におけるアートマネジメント教育は、学術的な知識や意識啓発はもとより、日常業務を推進する過程や仕事の現場を離れて集中的に行う研修などをうまく組み合わせで行うことが望ましい(図表8)。

●図表8 組織における教育・訓練の主な方法

1.OJT (On the Job Training)	業務を円滑にするために、上司が部下に、仕事を通じて職務に関連する訓練、サポート、アドバイス、注意などを行う。
2.OFF-JT (Off the Job Training)	円滑な業務遂行のために、仕事の現場を離れて、知識、技能、技術そして態度に関して学習する方法をいう。階層別教育、職能別教育、目的・課題別教育の3つに分類される。 階層別教育とは、従業員を階層ごと(新入社員研修・主任係長研修・管理職研修・部長研修・経営幹部研修)に分けて、部門・専門分野の垣根を越えて、それぞれの階層に求められる能力や知識に進捗するために行うヨコの教育・訓練である。 職能別教育とは、組織の職能ごと(営業職研修・生産・技能職研修・経理担当者研修など)に行うタテの教育・訓練である。 目的・課題別研修とは、特定の目的や経営課題(コンプライアンス・情報処理など)に焦点をあてて実施する教育・訓練である。
3. 自己啓発	自分自身の意思で職務に関連する知識、技能、資格、経験などを身につけようとする行動である。自発的に学習する意思のある職員にとって、組織のサポートは大変重要な意味をもつ。サポートの種類として、①金銭的援助 ②自己啓発に必要な時間の配慮 ③情報提供 がある。
4. メンター制度	メンター(Mentor)とは経験豊かな人のことであり、正式にはメンタリング制度と呼ばれる。経験豊かな人が、教育・訓練の一環として、未熟な人に対して、キャリア、心理的、社会的な面において支援を行う制度である。現在は、チューター制度や社内里親制度など多様になってきた。
5. ジョブ トレーニング	従業員が組織内である職務から別の職務に横の異動をすること。定期的な人事異動とは違い、部門が異なるいくつかの職務を幅広く経験させることにより、従業員の能力や適正を発見したり引き出したったりすること、視野の拡大、マンネリの打破などの効果を期待して行われるが、あまり頻繁に行うと組織力の低下や専門性が削がれる場合があるので注意を要する。

(3) 活動基準に基づいたアートマネジメント

2008（平20）年に行った公立文化施設の現場における研修科目のニーズ調査では、中堅職以上の立場で活躍するために必要な主な科目が明らかになった（図表9）。また、同調査を受けて、公文協は、現職者における研修課題を整理した（図表10）。

●図表9 マネジメント人材育成研修に関するニーズ

1. 芸術文化環境に関する知識	芸術文化環境に関する幅広い知識と最新動向
2. 企画・制作・実施に関する知識・経験	企画立案・制作進行・助成金関連
3. 経営・経理・営業・マーケティングに関する知識・経験	広報・宣伝・契約・事業経営全般・関連法規と所管官庁の知識・マーケティング
4. 公演制作、劇場・ホール運営に関する知識・経験	劇場運営・制作進行管理
5. 一般的な知識・能力	人的ネットワーク・マネジメント能力

結びにかえて

公的資金が芸術団体や文化施設へ助成され始めた1990（平2）年と、我が国の文化・芸術の基本的な考え方が法整備された2001（平13）年は、芸術団体のみならず、公立文化施設の外部環境に多大な変化をもたらした重要な年である。以降、2006（平18）年には指定管理者制度が導入され、その変化の波はますます加速している。

アートマネジメントの発祥のきっかけは、公的資金を活用して行う文化・芸術活動に対して、納税者への説明責任を求めるために必要とされた知識やスキルである。また、アートマネジメントは実学であるがゆえに、刻々と変化する時代の流れに即応し、絶えず新しい実践を行うことが求められる芸術

● 図表 10 マネジメント人材育成現職研修に必要な課題

科 目	内 容	
(1) アートマネジメント概論	アートマネジメントの定義と機能、アートマネジメント人材の職務、役割、舞台芸術分野全般に共通する基礎的なマネジメント知識	
(2) 文化芸術政策論、法制論	国の文化芸術政策の動向と地方自治体の文化芸術政策	
	国の役割・地方自治体の役割	
	諸外国の文化芸術政策	
	文化芸術法制、関連法規	
(3) 舞台芸術論	舞台芸術概論（概論、舞台芸術史、ジャンル等）	
	芸術とエンターテインメント	
	舞台芸術体験（ワークショップ、鑑賞）	
(4) 劇場論	劇場概論（劇場とは、劇場史、劇場建築、種別）	
	劇場経営（経営、施設管理、営業、サービス）	
	劇場に必要なスタッフとその職務	
	舞台の仕組みと機構	
	劇場の安全管理、危機対応	
(5) 公立文化施設論	公立文化施設概論（歴史、役割、公の施設）	
	① 経営論	公立文化施設経営の視点、ミッション
		公立文化施設の経営評価
		マーケティングリサーチと集客
		各種助成金等の活用
		公立文化施設における住民サービス、接客業務
	② 事業論	公立文化施設の事業概論
		事業計画の立案（理論と演習）
		自主企画公演の制作と実施
		住民参加事業のあり方
		住民ニーズと公共サービスの関係
		公演の購入、実施に関する契約の実務
		事業の実施と高齢者、障害者への配慮
	③ 職員論	広報・宣伝及びチケット販売、友の会
		職員の役割、求められる資質
アートマネジメント人材の育成		
(6) その他必要な課題	文化ボランティアの意義とその活用	
	情報処理	
	コミュニケーション能力	

経営学でもある。本来、施設運営と人材育成は、劇場経営の総体としてとらえなければならない。

今後、活動基準に則して、カリキュラムを編成し、劇場史、教育普及、広報、評価など、今日的政策課題も併せて研修の体系化を図っていきたい。

参考文献

- 芸術情報アートエクスプレス25号26号27号28号30号31号32号（2007年～2010年）
- 社団法人全国公立文化施設協会 文化庁委託事業「公立文化施設におけるアートマネジメント人材育成のあり方について」（2009年3月）
- 社団法人全国公立文化施設協会 文化庁委託事業「地域の劇場・音楽堂等の活動の基準に関する調査研究」 別冊参考論文（2010年3月）
- 慶應義塾大学アート・センター「アートマネジメント教育の課題」（1998年3月）
- 池上惇ほか「文化経済学」（有斐閣ブックス 1998年11月）
- 文化庁公立文化会館の活性化に関する調査研究協力者会議報告書「地域における多彩で豊かな文化活動拠点の形成を目指して」（2000年3月）
- 佐々木雅幸ほか「アーツ・マネジメント」（放送大学教育振興会 2002年4月）
- 文化庁月報「アートマネジメント3.6.9」（2002年6月号9月号12月号）
- 青野智子「アメリカ合衆国におけるリージョナルシアターの存立基盤」（『超域文化科学紀要』第9号、2004年）及び「シアトルにおけるリージョナルシアターの発展」（『演劇センター紀要』Ⅵ、2006年）
- 伊藤裕夫ほか「新訂アーツ・マネジメント概論」（水曜社 2004年3月）
- 衛紀生「日本のアーツマネジメント研究とその実践における課題と問題点」（文化経済学会 第4巻第3号 2005年3月）
- 清水裕之ほか「新訂アーツ・マネジメント」（放送大学教育振興会 2006年3月）
- 社団法人全国公立文化施設協会「公立文化施設の活性化についての提言」（2006年3月）
- 日本芸能実演家団体協議会「文化芸術の振興に関する基本的な方針の見直しについての提言」（2006年5月）
- 社団法人全国公立文化施設協会「公立文化施設における指定管理者制度導入に関する調査」（2006年3月）

Interview

地域における文化の担い手 ＝「人財」を育てることが 地域文化の活性化につながる

鳥取県立倉吉未来中心
文化事業課長

田口保行

アートをみんなのものにするため 人財育成と基盤整備に注力

倉吉未来中心を管理・運営している鳥取県文化振興財団では、平成21年度から「ARTS FOR EVERYONE（アートはみんなのために!）」をミッションに掲げています。敷居が高いといわれる芸術をわかりやすくプロモートし、文化に親しみやすい環境をつくり、アートが地域みんなのものになるように“人財育成”と“基盤整備”をすること。これが事業コンセプトです。

ここで「人材」を「人財」ととらえ、私たちは主に地域における文化活動者や新人アーティストの発掘と育成に努めてきましたが、アーティストを支えるアートマネジメント人材や、鑑賞者人口が決定的に不足していることを実感したのです。そこで、①鑑賞者、②アートマネジャー、③参加者（支援者）、④アーティストを合わせて「人財」ととらえ、段階的に増やすように取り組んでいます。

この「ARTS FOR EVERYONE」という事業ミッションは、「CONNECTING FOR EVERYONE」という推進ミッションと対をなしています。地域の文化芸

術を紡いでいくには、「手法」と「効果的なサービス」が不可欠。県民の皆様と連携し、協働し、調整しあいながら、我々の持つ専門性を生かしてアドバイスし、ノウハウを地域社会の中で生かしていく「手法」を推し進め、「効果的なサービス」については、県全体の地域バランスを考慮して計画し、旬な事業や良質な作品を提供する。それらのことを、顧客満足の視点から考えて選定し、プロデュースしています。

地域のプロデューサーを 育てるために

これら二つのミッションをもとに、私たちは、①アーティスト主導からプロデューサー及びアートマネジャー主導へ、②財団主導から財団と民間との協働主導へ、③全方位型事業から選択と集中による事業展開へ、④会馆舞台技術者育成から民間舞台技術者及び民間舞台業者育成へ、⑤トップレベルの文化活動者の運営体制から、その方々によるバックアップ体制及び若者参画運営へ——というポイントを押さえて、次のような事業を主に展開しています。

●ヤング・プロデューサーズ・シリーズ



みらいアトリウム劇場の様子

＝若手プロデューサー（県内在住及び県出身者）育成事業。音楽、演劇、郷土芸能をテーマに公演を一本プロデュースする。

- とっとりの芸術宅配便＝地域で活動するアーティストを教育機関に派遣。子どもたちに生の芸術鑑賞やワークショップを体験させ、コミュニケーション能力や創造的な感性を養うことを目的に平成15年度よりスタート。年々、新規参加校やリピーター校が増加し、鑑賞生徒数も延べ7万人を超えた。

- ARTS FOR EVERYONE事業（財団が運営する施設ごとに異なる。倉吉未来中心では平成23年度から導入した「みらいアトリウム劇場」を展開）＝鑑賞公演と連動した内容とし、プレ事業の役割を担う。多様なジャンルのアートを届けるとともに、若者の参画を積極的に図り、アートマネジャーの育成に注力。鳥取大学と連携し、インターンシップ制度を導入。

「みらいアトリウム劇場」におけるアートマネジャーには、制作業務全般、

広報計画、予算管理、アンケート集計と報告書の作成などを実践的に体験、学習してもらい、アートマネジメント概論も受講するシステムになっています。昨年の「佐渡の和太鼓がやってくる」の担当アートマネジャーは、これをきっかけにヤング・プロデューサーズ・シリーズを担当するなど、成果が出てきています。

地域文化の担い手が増えれば 地域文化も活性化する

地域における文化の担い手に必要なのは、企画力と、それを支える運営や経理的な能力、その価値や意義を伝える広報能力、その芸術を評価する力、過程や成果を記録（アーカイブ）することなどが挙げられます。これらのポイントを踏まえた育成プログラムを作成する一方、育成する側は自らのアートマネジメント力を磨くことも大切。地域を知り、公立文化施設に何が求められているか、マーケティングも重要になることはいうまでもありません。

地域にアートマネジャーが増えることで、地域文化が活性化し、人材の幅が広がります。公立文化施設の職員には、自らのスキルを磨きながら、地域アートマネジャーの育成に努めていくことが求められているように思います。

●プロフィール

鳥取県文化振興財団鳥取県立県民文化会館舞台技術課勤務を経て、平成18年より企画制作部勤務。演劇事業、創作郷土芸能のプロデュースや舞台制作を担当するなど、地域住民やアーティスト、教育機関など、地域のさまざまな主体と連携した事業を展開。

公立文化施設の 舞台運営の基礎知識

逗子文化プラザホール館長 全国公立文化施設協会アドバイザー

間瀬勝一

1 施設職員に求められる知識

(1) 公立文化施設の役割

心の豊かさが求められ、生活の中に文化芸術の必要性がクローズアップされている。公立文化施設の舞台は本物の舞台芸術に触れる場であり、地域の文化団体の活動に必要な「場」である。さまざまな催し物が日々開催され、地域住民の「ハレの場」となっている。地域文化振興の拠点である公立文化施設で働く職員には、舞台芸術を愛する心とともに、地域の文化活動を支援し育む意欲が求められており、地域文化の振興に関するコーディネート能力も必要である。職員の資質と熱意によって文化施設は成り立っているといっても過言ではない。公立文化施設には理念や使命（ミッション）が条例や規則で定められているが、その達成のために公立文化施設は多くの機能をもつことが求められている（図表1）。地域が文化施設を支え、ハードと各機能を複合的に活用した事業展開で、市民の文化力を高め、アートでまちが元気になることを目指したい。

(2) 専門用語の基礎知識

公立文化施設の舞台は、専門家集団や地域のアマチュア団体など多様な団体が来館し、公演、発表する場である。そこで働く職員には、演劇や音楽、古典芸能などの幅広いジャンルに対する知識や興味をもつことと、各業界特有の専門用語を理解することが求められている。催し物の事前打合せや公演

●図表1 公立文化施設と地域の関係図



当日の現場で飛び交う専門用語を知らない、わからないでは済まされない。その代表は尺貫法であろう。舞台備品の平台や屏風などは尺貫法で作られている。メートル法で表記しているが1尺を30.3cmに換算してあらわしている。歌舞伎や日本舞踊の大道具、演劇関係の現場では、尺貫法が幅広く使われているので慣れておくことを勧める。また舞台機構、舞台照明、音響機器などの舞台備品の名称とその使用方法、お客様の安全安心のためにAEDや避難設備などの非常用設備の使用法とその役割も知らなくてはならない。

今さら聞けない専門用語

【あご・あし】「あご」は食費、「あし」は交通費、「まくら」は宿泊経費をいう。「あご・あし」でこれら費用の総称とすることが多い。

【いたつき（板付）】幕が開く前や照明が入る前に、出演者が舞台上の所定の位置にいること。

【いれこみ（入込み）】劇場などで公演のために来館した観客を、客席内まで案内すること。開場の意味。

【うらかた（裏方）】劇場で緞帳の内側（裏側）で働く舞台技術者のこと。舞台監督、大道具、小道具、床山、照明、音響などの総称。

【おもてかた（表方）】緞帳を境にして表側で働く人。観客に関する仕事をする人。興行経営・制作・マネジャー・プロデューサー・入場券販売・受付・宣伝などの仕事をする人々の総称。

【かみて（上手）】客席から舞台に向かって右側。西欧では舞台からの見方で、ステージ・レフトという。歌舞伎で客席が南向きであった事から、東（ひがし）ともいう。

【ゲネプロ（GP）】衣装をつけ本番同様に行われる通し稽古のこと。ゲネラル・ブローベ（総稽古）の略。

【コンサート・ピッチ】楽曲や演奏の音の高さを統一するために決められた基準。Aの音を440Hzと定めている。高めにすると華やかな音色になるので、A = 442Hzが多く採用されている。

【しこみず（仕込み図）】舞台装置や照明、音響などの機材の種類、位置、向きなどを書き込んだ舞台準備の基準書。

【しちさん（七三）】歌舞伎舞台の花道の鳥屋（とや）の揚幕側から7分、舞台から3分のところをいう。

【しもて（下手）】客席から舞台に向かって左側。西（にし）ともいう。英語ではステージ・ライト。

【たっぱ（立端 / 建端）】建築用語で高さのこと。舞台間口に対して舞台開口部の高さ、大道具の高さをあらわすときに使う。

【はしがかり（橋懸り）】能舞台の下手から鏡の間に続く廊下状の部分のこと。主に出演者の登退場に使われるが、演出で重要な脇舞台としても使われる。

【はなみち（花道）】舞台の延長として、客席の中を通過して舞台に出入りできる演技空間。花道という言葉は「役者に花を贈ることから称される」の説が有力。下手側を「本花道」といい、上手側は「仮花道」、エプロンステージから上下壁面に設置されている花道は「脇花道」という。

【ぶかん（舞監） / ぶたいかんとく（舞台監督）】演出家を助けて上演のための実務的な調整や進行の全責任を負う舞台上の総責任者。公演当日は舞台監督の指示で進行していく。舞台の安全管理、仕込み、バラシの進行管理、本番のキュー出しなども行う。オーケストラなど演奏会の責任者は、ステージ・マネジャーともいう。

【ホリゾン】舞台の最後部にあり、屋外場面の背景に天空等の効果を与えること、舞台後方や側方及び上方をマスクすること、プロジェクター等による映像投影などの機能がある。一般的なホリゾンとは平面で帆布やビニール系の布地の幕を使用する。

【みきれる（見切れる）】観客から見えてはいけない部分・物や人が見えること。舞台袖で無神経に出を待っている役者や、使っていない道具が客席から見えること。

【やおや（八百屋）】舞台装置でつくられる傾斜した床。「開帳場」ともいい、全面を傾斜面に作るのを「八百屋飾り」という。

【ライト・オープン（LO）】舞台内に照明が点灯した状態で緞帳が開くこと。サス開き、シルエツト開きなども含まれる。

逗子文化プラザホール編「舞台用語の基礎知識」より

職員の基礎知識の範囲は、多岐にわたりがつ奥が深い。現場に出て楽しみながら経験し、知識を積み重ねていくことが習得の近道ではないだろうか。

2 貸館事業を知る

(1) 貸館事業

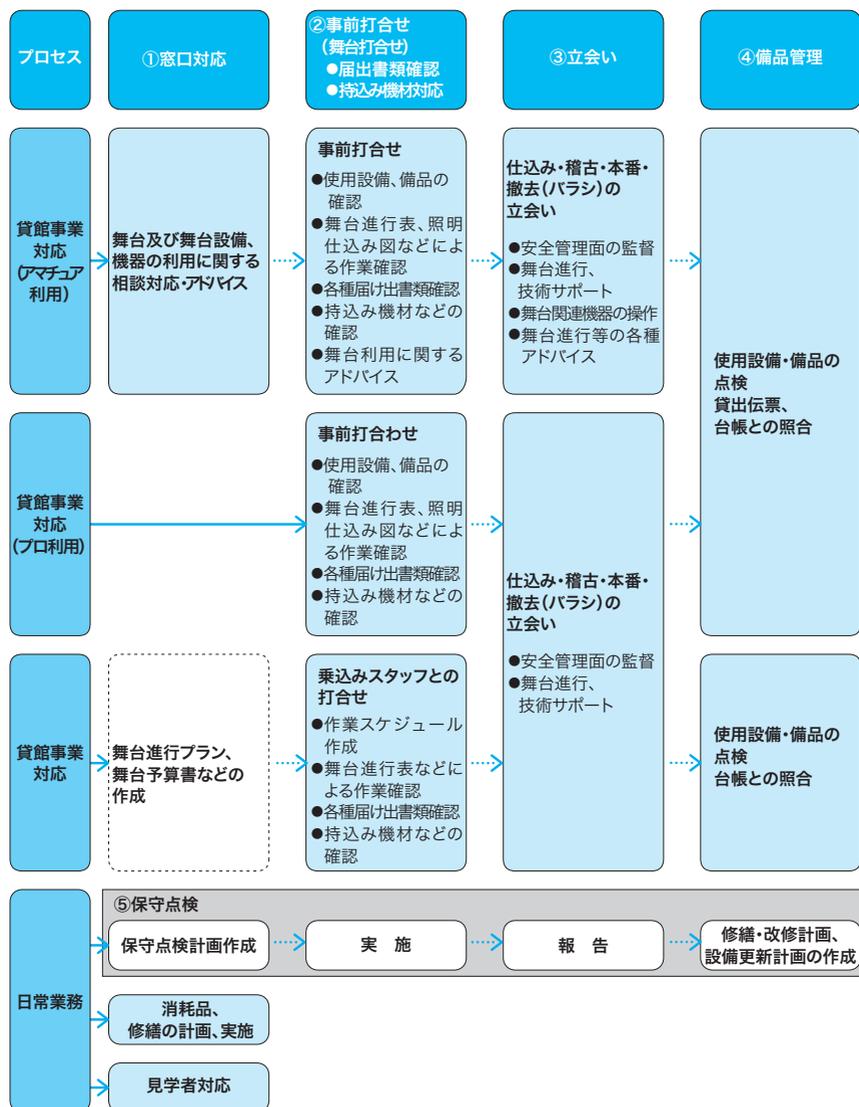
公立文化施設は、その地域住民に鑑賞機会の確保や施設の提供、体験機会の提供などの自主事業を実施している。貸館事業は公立文化施設にとって重要な「自主事業」としてとらえるべきである。地域の文化芸術活動の支援と位置づけ、ホールや練習室などを利用する市民や専門家に、舞台設備や備品などを最良の状態で提供すること、また観客には安心安全で清潔な客席やロビー、洗面所などを提供することが求められる。施設管理には利用者サービスの質の向上が望まれている。舞台業務のプロセスは以下のような流れが一般的である（図表2）。

- ①窓口対応：施設の利用申請時に、舞台利用の進行プランの相談対応とアドバイスを、各種届出書類の確認
- ②事前打合せ（舞台打合せ）：舞台進行表、照明や音響の仕込み図による作業手順の確認、持込み機材の確認、各種届出書類の確認
- ③立会い：仕込み・稽古・本番・撤去（バラシ）の立会い、安全管理面の監督、舞台進行・技術サポート
- ④備品管理：舞台の使用設備・備品の点検、貸出備品台帳との照合

(2) 舞台技術者の役割

舞台技術とは舞台機構操作、舞台照明、舞台音響など、専門知識と経験を有する業務である。施設専属の技術者は「小屋付き」ともいわれ、そのホールの特徴を熟知している舞台技術者で、いわゆるホールの癖を知っている専門家である。「小屋付き」は地域における文化振興の「舞台監督」的役割をあわせもたなくてはならないと、私は考えている。特にアマチュアの舞台利用には専門家によるアドバイスや支援が不可欠である。地域の文化団体や個人の舞台表現（見せ方）を向上させ、あわせて企画書や進行表などに潜む危

●図表 2 舞台業務の流れ



険を先読みすることは舞台上の安全にもつながる。

また、貸館で来館する演劇公演や演奏会などのプロの外来スタッフとともに、作品の演出意図をフルに発揮できるよう、ホール特性を生かした適切なアドバイスによって、地域の観客が本物を鑑賞できるようにすること、これも舞台技術者の大切な仕事である。

3 舞台の機能を知る

(1) ホールの形態と特徴

ホールの歴史は古く、6世紀のギリシャ劇場にさかのぼるといわれる。日本では17世紀に入り歌舞伎芝居の劇場や能を公演するための劇場が記録されている。劇場の歴史においては、表現者が多くの観客に作品を提供するため、また作品のスペクタクルを可能にするために、舞台機構は改良されて現在に至っている。

ホールの形式はプロセニウム形式とオープン形式に大別される。プロセニウム形式は、舞台と客席がプロセニウム（額縁）によって区分されるため「額縁舞台」ともいわれ、オペラやバレエの公演により発展してきた。さまざまな演目で利用しやすい形式であり、オペラやバレエのほか古典芸能や式典、集会などにも対応できるので、公立文化施設にはこの形式を採用している施設が多い。オープン形式は、舞台と客席が明確に区別されていないホールをいう。多くの音楽専用ホールで採用され「シューボックス形式」（舞台と客席がほぼ平行に配置）と「アリーナ形式」（舞台を取り囲むように客席を配置）、「扇形形式」（扇の要の部分に舞台を置き円形を描くように客席を配置）などに分けられる。

(2) 舞台機構

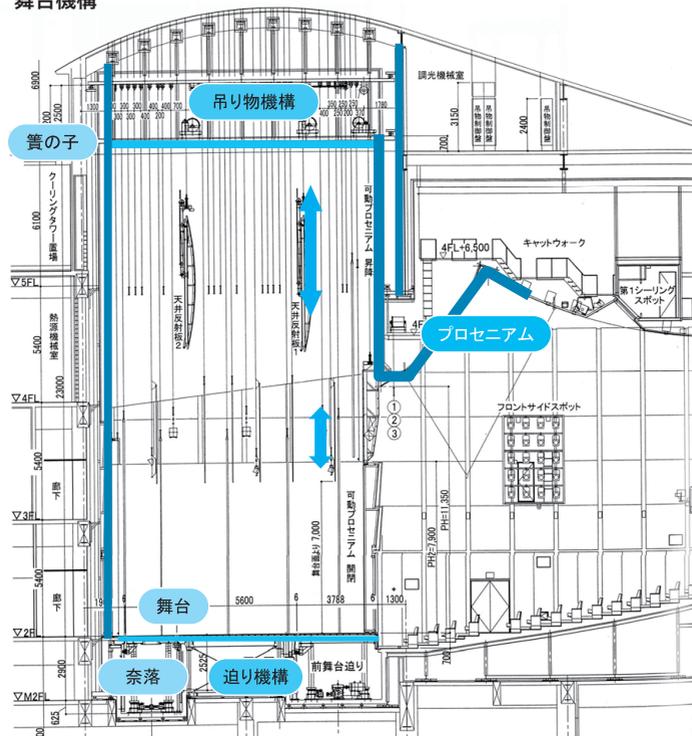
舞台機構は、施設の設置目的や規模によって異なるが、舞台上で行われる表現を実現させるため、知恵と工夫を重ね、舞台機構は今日も熟成し続けている。プロセニウム形式を例に一般的な舞台機構の概略を参照されたい（図表3）。舞台機構は大別すると、吊り物機構（上部機構）と迫り機構（舞台床

とその下部機構)とに分けられる。舞台床に対して上下に移動する「迫り機構」と床面を前後や左右に水平移動する「スライディング機構」、舞台床を円形に切り抜き回転させる「廻り舞台機構」などがある。

①吊り物機構

吊り物機構は簀の子(舞台の天井)から吊り下げられている道具類とそれを昇降させる機構の総称である。主なものに、開演まで舞台と観客を遮断する緞帳設備のほか、 Horizont幕、袖幕、一文字幕などの幕類、美術バトン、照明バトンなどがあり、多機能ホールには音響反射板が設置されることが多い。駆動方法は、モーターによりワイヤーを巻き取る電動方式と手動のカウンタウェイト方式などがあり、舞台機構操作盤や網元で駆動または停止させる。近年、電動方式が主流になり、手動中心の時代に比べ舞台上の危険度が

●図表3 舞台機構



増加している。舞台上で発生する人身事故防止のためにも、専属の舞台技術者の配置が必要である。

②舞台照明

江戸時代の舞台照明は松明たいまつや蠟燭などを使い「見えるようにする」ことから始まった。近代の照明は1879（明12）年エジソンによる白熱電球の発明に始まる。舞台照明は、演出により観客にどのように「見せるか」、見せる対象にあらゆる角度から必要な照明を当て、効果的に観客の視覚に訴える作業である。光の明暗は調光装置によって電圧を変化させ光源の照度を変えることによってつくられるが、その方式も時代とともに改良され、現在はサイリスタ調光器が主流で、SCR方式とTRIAC方式がある。照明器具は光の投射角度や方向、大きさなどを操作できるようなさまざまな工夫がなされており、光源とレンズ、カラーフィルターを組み合わせたスポットライトなど、表現にあった器具を選び、組み合わせることで舞台照明が構成される。光源として白熱電球、ハロゲン電球、シールドビームなど多様な光源が使用され、新しい光源としてLED電球の導入など、これからも舞台照明は変化していく可能性がある。

③舞台音響

目的は、舞台上で発生した音源を客席全体に、明瞭に伝達することにある。電気音響は、1875（明7）年A・G・ベルによる電話の発明が起源で、1904（明37）年フレミングによる二極真空管の発明から始まったといわれている。マイクロフォン（入力系機器）で生音源を電気信号に変換し、ミキシング関係機器（伝送系機器）を通し、音の出口であるスピーカー（出力系機器）で空気の振動に変換して観客の聴覚を刺激する。音の特性は反射特性にあり、音源の直接音（生音）と反射した音（響き）を観客にコントロールして伝えることがホールの音響技術者の仕事である。生音とのバランスを聞きながら伝えるには、ホールの建築音響の特性を熟知した上で操作することが求められる。また、舞台上で使用するマイクロフォンなどの音響機器の特性や音源の楽器類の特性も知り、アレンジすることも求められる。

4 施設管理を知る

(1) 維持管理

舞台関連の設備は、20年から25年を超えて使用できる機器はないといわれている。人間も経年劣化で眼鏡をかけたり髪の毛を染めたりするように、機器の機能維持と新陳代謝を考えなくてはならない。公立文化施設がある程度のステータスをもって利用者のニーズにこたえていくためには、ホール機能を設計当初のレベルに維持し、クオリティの向上に努めなくてはならない。ホール機能が低下すれば、市民からもプロからも信頼されず利用されない文化施設となるだろう。

(2) リニューアル・改修の必要性

劇場建築は「入札時点から劣化が始まる」といわれるほど技術革新のスピードは速く、入札時の仕様書に指定された機器が、竣工時には生産終了になったという事例もある。音響機器のデジタル化に代表されるように、時代に合った機器に更新する必要がある。定期保守点検を仕様書通りに実施しても、建物や設備は確実に老朽化する。加えて来場者の意識の変化による、利便性や快適性の向上なども求められている。公立文化施設にとって、改修や設備の更新は避けて通れない重要な案件である。その背景や要因の主なもの、「建物や設備そのものの老朽化」「法律改正による既存不適格化」「建設当初は想定できなかった利用実態」「舞台技術の進展、表現形態の多様化などによる利用者ニーズの高度化」「観客のアメニティ向上への期待」「大規模災害時の対応」などである。

(3) 機能維持と安全確保

舞台関連の機器は、定期保守をはじめとするメンテナンスが重要であるが、舞台関連設備は、使っても使わなくても劣化は進んでいることを認識してほしい。このほか施設内の防災設備や客席椅子の状況、客席の扉の防音機能などの維持管理には、職員が現場で日ごろから動作確認や点検を行うことが必須である。日常の状況を知ること、異常を早期に発見することができる。

修繕が迅速かつ適切に行われれば、結果として設備や備品の長寿命化が望める。

(4) 損害賠償保険制度

公立文化施設の運営にはクレームやトラブルがつきものである。時には損害賠償を求められ、民事裁判の当事者になることもある。賠償責任保険や火災保障保険等に加入すれば、リスクを軽減できる。しかし、保険は万能ではない。保険でカバーできないケースもあり、保険の特徴をよく理解し活用したい(図表4)。全国公立文化施設協会では、文化施設運営に伴う事故に対応した、正会員施設が加入できる保険制度の活用を勧めている。施設管理、事業実施等に伴う事故などに対応する団体加入のメリットを生かした、施設の危機管理対策には欠かせない制度である。あわせて弁護士相談制度も設けている。

加入手続きの照会は、社団法人全国公立文化施設協会(全国公文協)事務局へ。保険内容、保険料、事故等についての問合せは(株)芸術の保険協会へ。

●図表4 保険の種類

損害保険・共済の分野	損害保険・共済の例
賠償責任保険関係	公立文化施設賠償責任保険 *1 *2 全国町村会総合賠償補償保険 特別区自治体総合賠償責任保険 施設賠償責任保険
災害補償保険関係	公立文化施設災害補償保険 *1 レジャー・サービス施設費用保険
事業中止・興行中止保険関係	公立文化施設自主事業中止保険 *1 公立文化施設貸館対応興行中止保険 *1
火災共済・保険関係	町村有物件災害共済会の火災共済 特別区協議会の特別区有物件火災共済 市有物件災害共済会の火災共済 都道府県有物件災害共済会の火災共済 火災保険
ボランティア関係	ボランティア保険

*1 全国公文協が事務局となり、団体加入の特典がある保険

*2 施設職員および施設が雇用する臨時職員による過失が賠償責任の対象となる。

ただし、委託業者による過失についても、賠償責任の対象となることもある。

公立文化施設と自治体文化政策

帝塚山大学法政策学部教授

中川幾郎

1 自治体文化政策の基本視点

(1) 自治体文化政策の法的根拠

自治体文化政策は、世界人権宣言（1948〈昭23〉年）第27条「文化的権利」、及びこれを受けた実体的国際法規である国際人権規約A規約（社会権規約）第15条「文化的な生活に参加する権利」に、もともとその根拠を有する。日本国憲法には「文化権」の明確な規定はなく、諸説あるものの、第13条「幸福追求の権利」、第25条「生存権」等の条項がこれらを間接的に担保しているとの考え方が多い。国際人権規約を批准している日本国は、その諸規定をクリアする国内法整備の義務を有している。遅まきながら、2001（平13）年に制定された「文化芸術振興基本法」は、「文化的な生活に参加する権利」を明確にする国内法整備の一環として評価できる。

文化芸術振興基本法は、国の責務を明らかにした法律であるが、あわせて地方自治体の「自主的かつ主体的」な責務をもうたっている。そのため、この法律が自治体文化政策の根拠法である、と錯覚する者も多い。しかしながら、自治体文化政策のほとんどは「法定受託事務」ではなく「自治事務」である。したがって自治体文化政策は、「自主的かつ主体的に」それぞれの自治体文化条例で担保しなくてはならない。

つまり自治体は、主体的な文化政策を確立しなくてはならない。「文化条例」とそれを受けた総合計画・文化基本計画等が存在し、その基本政策に沿って各種文化施設が事業展開する必要がある。しかしながら、なお多くの自治体

は、条例も計画もないままに文化施設現場へ慣習的に依存し続けているのではないか。いわば、文化の基本戦略を示されないままに、文化ホール等の公立文化施設が暗中模索、孤軍奮闘しているという転倒現象がまだ多い。

(2) 市民の文化的権利保障

自治体文化政策の存立根拠は、まず、市民一人ひとりの「文化権^(注1)」の実現のためにある。世界人権宣言、国際人権規約や各種の条約において「文化権」が規定されたのは、ファシズム、特にナチスドイツの文化政策などへの反省からである。戦前のナチスでは、国家目的に合致する団体・個人には困い込みをし、それに反するものを弾圧、排除、無視するという文化政策を行ってきた（現代でも、あからさまな弾圧はなくとも排除、無視、という行為はありうることに留意しなくてはならない）。

文化を創造するのは、国家（政府）ではなく国民（市民）であり、そのためにも文化の自由と多様性を保障することが、きわめて大切な課題である、ということが国際的に承認されている。そのためには、国家介入からの自由を意味する「自由権的文化権」だけではなく、政府による積極的な権利保障を必要とする「社会権的文化権」も確立されねばならない。この社会権的文化権の積極的な実現こそ、現代政府（国・地方自治体）に緊急に要請されている責務である。筆者は、この「社会権的文化権」の内容は、「表現すること」「コミュニケーションすること」「学習すること」の三つである、と考えている（注2）。

これは個人・団体を問わず「市民文化」をいかに顕在化し活性化するか、ということでもある。またその対象も、アマチュア、プロフェッショナルの双方にわたる。さらに、社会的少数の立場に立つ人々（子ども、障がい者、在日外国人、その他）も当然対象となる。そのためには、多数の人々の要求（ディマンド）ばかりに応えるのではなく、少数者が負っている課題や潜在的な必要性（ニーズ）も調査して応えていかななくてはならない。

(3) 地域・都市政策としての文化政策の重要性

次に、自治体はそれ自体が地域文化や都市文化の集合体である。地域政策、

都市政策として文化政策を戦略化していき、可能な限り自立的（サステイナブル）な文化の再生産システムを築き上げていかななくてはならない。日常の「生活文化」は、現代文明の恩恵によって全国的に共通化し便利になってきたが、非日常的な「学術・芸術」等の営みが開発・継続されていない場合は、地域の個性的な生活文化も次第に衰えていく。

生活文化の活力（開発、革新、発展）も、つまるところは非日常的な文化の営み、集積からやがてもたらされるものである。地域政策・都市政策としての「文化政策」を意識化し、確立できないところでは、地域文化も都市文化も必然的に自己発展の道を閉ざされ、他に対する従属的な位置に陥るしかない。地域が機能的に整備され、便利になればなるほどますますストロー効果（地方からの資本・人材の流出と中央への集中）が大きくなる。その意味でも、地域・都市の「固有価値」開発がかえって大切になってきた。

つまり、地域や都市のアイデンティティを発掘、確立し、資源とすることがますます重要となってきたのである。アイデンティティ確立の営みは、他地域・都市に対する存在アピールとなり、訪問人口を増やすことにもつながり、新たな産業資源開発にもなりうる。このように、産業政策、観光政策としても「文化政策」の戦略が必要なのである（注3）。さらにアイデンティティ開発は、何よりも「わが町」意識をもった、能動的な市民を生み出すことにもなる。

(4) 自治体文化政策拠点としての公立文化施設

現実には、各地方自治体の文化政策水準は、それぞれの文化会館、図書館、公民館、博物館、各種文化センターなどの文化施設の運営実体、事業内容で証明されているといっても過言ではない。ところで、図書館においては図書館法、公民館には社会教育法、博物館では博物館法等の基準法（ナショナル・ミニマム）がある。しかし、ホール機能を有する文化会館（以下、「公立文化施設」と称する）は基準法をもたず、単に地方自治法244条の「公の施設」の規定で、その他多くの公の施設の一つとして位置づけられているに過ぎない。そのため個別の「公立文化施設」のあり方は、良かれ悪しかれ当該自治体の個性的かつ実態的な文化政策水準を、かえって如実に示している

といってもよい。

全国に300席以上のホールをもつ公立文化施設は、1893館（平成20年度文部科学省調査）あり、その90%以上が地方自治体設置である。基準法の規定がないため、それぞれの自治体独自で公立文化施設の事業のあり方を定め、運営を行っているのが現状である。近年「(仮称)劇場法」を制定しようとする動きがあるのも、このような基準法が必要と認識されてきたことが背景にある（社団法人全国公立文化施設協会〈全国公文協〉も「仮称劇場法に関する提言」を文化庁に提出している）。

全国公文協は、公立文化施設のことを「音楽・演劇・舞踊・映画等の上演、文化芸術の振興等を目的に設置された施設をいう」と定義している。これは、公立文化施設で展開される主な芸術分野と、要求される施設機能からカバーした大まかな定義である。公立文化施設は、そのハードウェアを駆使して、さまざまな事業を政策的に展開していく主体であり、その事業内容こそが自治体文化政策の実体となっていくのである。

2 公立文化施設経営における政策思考

(1) 事業現場からみる経営政策

現場は「政策」の下請け部門であり、「施策」「事業」だけの実施部門であるような観念が一部にある。つまり「政策」立案は、総務、企画、部局別の管理部門の担当であり、現場は黙って従っておればよい、という縦割り序列的な考えである。これは誤りである。実は、どのように細かな施策・事業領域にも「政策」が反映されているのであり、現場こそがより視野の広い「政策的」思考をもたなくてはならない。要するに、事業現場と政策理念、政策目標とが密接につながっていなければならないのである。

いかなる施設・個別事業においても、理念なくして政策なく、政策なくして計画なく、計画なくして実施なし、というのが本来の姿である（4段階モデル）。経営学の世界では、理念を「使命 (Mission)」と考え、政策に相当する次元をさらに詳しく、「目標 (Objectives)」と「戦略 (Strategies)」に分ける。また計画・施策に相当する次元を、「戦術 (Tactics)」と考える。そして、実

●図表1 政策の構造

区分	評価のレベル	評価対象	説明
理念 (ビジョン)	政治評価 中・長期評価	価値観、方向性	どのような価値観に基づき、どのような方向へ（理念と方針）
政策（戦略）	政策評価 (有効性、効果性) Effectiveness 中・長期評価	設定された目標に基づく社会的変化の達成度	何を目標として、どのような施策（戦術）の組合せで（課題と基本方策）
施策（戦術）	執行評価 (効率性) Efficiency 短期評価	一定コストにおける財、サービスの産出量・質の上昇	最適資源を組み合わせ、どれくらい多く、よいものを（基本方策を受けた分野別、対象別等の個別方策）
事務事業 (実施遂行)	執行評価 (経済性) Economy 短期評価	産出財、サービスを一定とした投入コスト（時間、費用、労力）の軽減	どれくらい少ないコストで（個別方策の実行技術）

(筆者作成)

施の次元を「遂行 (Execution)」と「管理 (Control)」に分ける（6段階モデル）。

この6段階モデルに沿って考えると、公立文化施設には使命確認、目標設定、目標実現のための戦略構築、戦術的資源配置・計画作成、実行技術鍛錬、進行管理が必要である、ということになる。

(2) 公立文化施設の主体的な「政策」を確立する

自治体文化政策の展開現場である公立文化施設の理念は、当然その自治体の個性、地域特性、アイデンティティを踏まえていなければならないはずである。さらに、ホール規模の大小や立地特性によっても存立理念は変わる。市民の文化的権利実現を第一理念に掲げ、あわせて地域コミュニティの活性化を意図しようとする小型ホールと、都市政策の戦略拠点として都市アイデンティティ情報発信、訪問人口獲得、産業としての芸術をインキュベートしようとする大規模ホールなどでは当然に理念の据え方も変わる。

この基本理念確立は、さまざまな価値のうち、どのような価値実現を追求し最優先するか、という自己確認と外部への宣言でもある。「あれもこれも」

では、やはり政策（戦略）目標が分散して力も分散するので効果（有益な社会的変化達成）を発揮できない。自治体の公立文化施設は、主体的（自己決定）、個性的（地域課題に対応）とならざるをえない自治体文化政策実現の重要な拠点なのである。そのためにも、それぞれが自ら存在理念と政策「目標」つまりコンセプトを問い直し、そこから施策、事業を組み立てていく必要がある。

公立文化施設の使命は、ただ収益を上げるためだけにあるわけではない。社会開発型事業や地域アイデンティティ形成型の、必ずしも収益につながらない事業も開拓していかなくてはならない。ここでは、それら公益的な成果目標を明確にし、それを因数分解するようにして連動する指標（ベンチマーク）を探し、設定する必要がある。ホールの自主事業などでは、本来それがどのように有益な社会的変化を期待して行われたのか、その結果はどうであったかが問われる。初期効果の低い社会啓発的の事業であっても、効果を示す目標値が何らかのかたちで示され、中長期的な評価がなされるべきである。

また、表面的な顕在需要（ディマンド）だけに対応するのではなく、潜在的な需要（ニーズ）にも対応していかなくてはならない。いわば、能動的なマーケティングの努力が必要なのである。顕在的・潜在的需要の把握と、これに対応したサービス開発をしなくてはならない。しかし、顕在的需要や観客動員数ばかりを意識していると、少数者のニーズや多数市民の潜在化した期待を見落とす危険もあることに注意すべきであろう。このディマンドとニーズの違いは、社会教育の世界でいう「要求課題」と「必要課題」への対応の違いといってもよい。

(3) 公立文化施設事業の戦略的分布

公立文化施設の役割、使命が「社会のもつ潜在能力」の向上・開発にあるとしても、そこにはまたさまざまな課題が分布している。自治体内の世代別、地域別、職業別にも異なる。したがって、施設ごとに多様なサービスプログラムがやはり必要となる。社会的少数の立場に立つ、障がい者や在住外国人などの人びとのためのプログラムも必要である。

このように考えると、単なる集客量や収益性だけで公立文化施設事業を評価してはならない、という結論になる。しかし、例えば公立文化施設も赤字

ばかりを出しているわけにはいかない。指定管理者や財団運営などの場合は、独立採算制であるために赤字を圧縮する要請も厳しいと思われる。むしろ収益確保は、各種開発事業への投資のための「資源」確保である、と考えるべきではないか。社会の潜在的能力を向上開発するためには、資金も人手もソフトウェアやノウハウも要る。さらに、公立文化施設自体の親しみや信頼確保、社会的認知、アイデンティティ確立も必要である。たくさんの人びとに親しまれずして、社会的潜在能力開発など望むべくもない。その意味での集客事業（人に親しんでもらう）、収益事業（財源を確保する）という考えがあってもよい。

図表2は、あくまでも筆者が粗く整理したものであり、現実の事業はもっと多様に分布しているが、このような整理法もあると理解していただきたい。この図では、戦略概念としての使命、目的は四象限に分布しており、そのための戦術としての事業はどこに位置するか、ということがわかる。もちろん、個別事業においていくつかの使命・目的が重なっていてもよい。要するに、社会開発、資源（人材、システム・ノウハウ、財源等）開発という思考が必要であることを明確にしたいのである。この整理によって、既存事業がどのように分布しているかを明確にし、新たな事業を企画するときにも、どこに重点を置くべきかを判断することにも役立つはずである。

自主事業の基礎知識と 企画・実施のポイント

愛知芸術文化センター主任学芸員

唐津絵理

1 自主事業の基礎知識

(1) 自主事業の役割と重要性

文化施設事業には大きく分けて、施設を利用希望者に貸し出し、地域住民や民間団体などが主催する貸館事業と、施設自らが事業の企画・立案を行い、事業運営に責任を負う自主事業の二つがある。

なかでも自主事業は、施設の「顔」として位置づけられる事業である。施設開設の目的や理念を自主事業という目に見えるかたちで示すことで、はじめて地域の人々に認知されるのである。全国的に厳しい財政状況の中で捻出した予算（税金）を有効に使って、どれだけ地域に貢献できるのか。今日の多様な課題に取り組み、地域の潜在能力を開発していくことができるのか。地域の拠点として存在する公立文化施設が、地域の文化政策の使命＝ミッションに基づき、その目的を果たすべく選択した事業、それが自主事業である。地域特有の文化及び地域振興に直結するきわめて重要な役割を担っているため、自主事業の選択には万全を期して取り組んでいかなければならない。そして目的達成のためには、事業を一過性に終わらせることなく、中長期的視野に立った事業計画を行う必要がある。

また、公立文化施設の魅力を引き出すことができるのも、ソフトである自主事業である。自主事業が魅力的であれば、施設そのものの付加価値が上がり、貸館利用者も増えていく。よって自主事業は、貸館事業とあわせて考えていく必要がある（共催、連携事業などの中間的事业も増えている）。

では、自主事業の受容対象はどこになるのか。第一には地域住民（市民）である。地域に眠っている「潜在的な鑑賞者」をどれだけ育てることができるのか。すでに鑑賞者である目の肥えた観客は、どんな公演でも足を運ぶに違いない。むしろこの観客層の周辺、公演情報にアクセスさえすれば観客となりうる潜在的な鑑賞者に関心をもってもらえるような企画を考えよう。

(2) 自主事業の検討事項——よい企画を立案するために

①地域の特徴を活かす——アイデンティティを踏まえる

どのような地域でも、何らかの特有の文化活動が存在するだろう。地域で盛んな文化芸術や頻繁に開催されている公演にどのようなものがあるか、まずはその調査を行う。そして、それらを踏まえながら、①地元の芸術家支援や伝統文化の継承、②地域のコミュニティ活性化、③都市政策の拠点としての情報発信など、地域の特性に応じた目標を定めよう。

例えば、新興住宅地で習い事としてのバレエが盛んだが、プロの舞台を見る機会が少ない地域の場合、本格的なプロのバレエ団による公演を招聘することが有効だろう。さらに専門的な教師によるレッスンなどを企画し、教育普及・人材育成といった目的を組み込んだ広がりのある事業を展開することもできる。

②公立文化施設のハードの特性を活かす——魅力ある場所づくり

ハードとソフトは表裏一体。間近で観ることができ、市民の交流や実験的な公演に成果の上がる100名収容の小ホールと、本格的な舞台上演が可能であるが集客への相当の努力も必要となる2000名収容の大ホールでは、適した事業も異なるため、席数や形状、舞台機構などのホールのハードの特性を活かすところから企画立案を始めよう。

また、ホールのみならず、施設の公共空間や近隣周辺空間なども上演スペースとして使用することで、施設のある地域(場所)を活用した事業にすることもできる。施設の役割をホール使用に限定させず、地域全体でとらえていくことが重要である。

③観客を想定する——未来の鑑賞者を考える

どんな観客を育てたいかという視点をもとう。過疎化して高齢者が多い、または新興住宅地でトレンドに敏感な若者が多い、子どもの人数が増加しているなど、地域住民の世代や職業などから内容を検討するのはもちろんのこと、未来（潜在的）の観客層を念頭におきながら企画を吟味しよう。

④公共と民間の役割分担——補完しあって広がりある展開を

公共が手掛ける事業は、民間との役割分担が重要である。例えば、民間のプロモーターによって、たくさんのクラシック・コンサートが招聘されている地域であれば、類似の事業を行う必要性はない。地域バランスを考えて民間が行っていない（この場合には採算性や集客率が悪い場合が多い）事業にフォーカスし、公と民との差別化を図ろう。相互補完することによって、より幅広い事業を市民に提供することができる。民間と協力することで、より広がりある事業展開が可能となるとしたら、その力も大いに活用するべきである。

⑤舞台芸術の基本を学ぶ——アーティストとの架け橋

自分の企画する公演ジャンルそのものについて学ぼう。制作者は、アーティストの考えや作品の内容を、易しい言葉で観客に伝える使命を負っているからだ。そのためには、舞台芸術講座に足を運んだり、専門家に講演を依頼して（事業化して、講座事業として観客と一緒に聴くのも効果的）、芸術の歴史やメソッド、現在の位置づけ、その特徴と国内外の動向、話題のアーティストなども知っておく必要がある。またそれによって、アーティスト、観客の双方からの信頼も得ることができるようになる。信頼関係がよい企画につながることはいうまでもない。

(3) 自主事業の展開

公立文化施設の役割は、①地域に住む人々の文化享受の機会の増大、②地域文化の発展・発信、③地域に住む人々の創造・交流の場の提供、④地域文化の発掘・育成と支援などに分けられ、事業別に考えると以下の三つのタイプがみられる（図表1）。公演事業を行う場合でも、普及啓発的なトークやワ

●図表1 公立文化施設の三つの事業タイプ

鑑賞型

自主公演事業（買取型公演 [パッケージ型]、制作型公演）など

参加創造型

市民創作事業、フェスティバル事業、コンクール事業など

普及啓発・人材育成型

ワークショップ事業、講座事業、若手育成支援事業など

ワークショップを同時開催することで、効率的に付加価値をつけることができるため、公演だけではなく、目的に応じた複数の事業を重ね合わせて行うケースが増えている。

2 自主事業実施のポイント

(1) 鑑賞型公演について

ホールをもつ公立文化施設にまず求められているのが、「行政支援による質の高い芸術文化享受の機会の拡大＝公演事業の実施」である。このうち今回は、公演事業の基本的な制作プロセスを知ることのできる「鑑賞型公演」の企画・制作業務について述べてみたい。

まずは「買取型公演」。これは、オーケストラやカンパニーなどが、直接的に公演を提供するものから、さらにプロモーターがいくつかの公演や作品を合わせて、提案するものなどがある。前者では「芸術見本市」などに出かけ、カンパニーの制作者の説明を聞いて選ぶ機会も増えている。なかでも「パッケージ型」の買取型公演では、出演料のほかに、交通費や宿泊費、舞台制作費、当日の舞台回りの経費などをまとめて、一つのパッケージとして提案される。

(2) 自主公演の実際の業務

① 企画立案

● 情報収集

地域の潜在的なニーズや、観客層、文化の特徴を考え合わせて、大まかな方針を決定したら、候補となる事業の情報を収集する。最新の情報にアクセスできるように、常にアンテナを立てておこう。地域のタウン誌から新聞、全国的な専門誌、インターネットなどを活用しての情報サイトや、チケット会社（びあ、イープラス）などのWebページはもちろんのこと、TwitterやFacebookなどのSNS（Social Network Service）も活用するとよい。

最も重視したいのが、前述したとおり、実際に公演を観て回ること。同じ地域の場合には、どんな観客層がどのような公演に集まるのか、反応はどうか、集客はどのくらいか等々。終演後の観客の感想にも耳を傾けてほしい。観客にどのような気持ちになってもらいたいのか、どんな雰囲気の会場にしたいかなど、企画者自身が具体的なイメージをもつことも重要だ。

同様の規模の劇場や地域、ターゲットとしたいジャンルの公演などに足を運ぶことで、ふさわしい事業のイメージが浮かんでくることもある。そのためにも出張費を予算化しておくこと。企画書や映像のみでも選択できるが、舞台公演は体験してみなければわからない。作品の質はもちろんのこと、運営面や舞台制作など、参考になることも多い。いかにたくさんの鑑賞の機会（現場体験）をもてるかが、制作者としての今後の仕事の成果を左右するといっても過言ではない。

また他館の企画担当者やプロデューサー、プロモーターやカンパニーとコンタクトをとって話を聞こう。互いに情報交換や信頼関係ができれば、パッケージ公演でも、多少内容を変更したり、予算をリーズナブルにするなど、地域のニーズに適した企画へと変えることが可能となる。

● 企画・立案と事業企画書の作成

「自主事業の検討事項」で検討した事柄と、集めた情報を元に、施設にふさわしい事業形態と内容を考える。具体的な企画のために、以下の項目を明確にした事業企画書（図表3）を作成する。

- ・ 企画目的、趣旨
- ・ 具体的な内容
- ・ 出演者
- ・ 実施時期（期間）
- ・ 会場
- ・ 対象者（観客層）
- ・ 制作方法、体制
- ・ 進行予定
- ・ 予算概要（収支予定）

●図表2 自主公演事業の流れ

1年半～ 1年前	①企画立案 ●情報収集 ●自主事業の企画・立案 ●事業企画書の作成 ●収支予算書の作成
1年～ 6カ月前	②制作業務 ●出演者側との交渉・契約・打ち合わせ ●予算措置及び助成、協賛金の獲得 ●会場押さえ ●実施体制づくり（スタッフの確保）
6カ月～ 3カ月前	③広報・宣伝業務 ●チラシ、ポスターなど広報物の作成 ●DM等の作成、チラシ配布 ●マスコミ対応 ●プレス・リリース、HPや広報誌、雑誌などでのPR記事の作成
3カ月前	④チケット販売・営業業務 ●チケット委託、販売 ●チケット販売委託先の開拓、チケットセールス
2カ月～ 1カ月前	⑤公演時の準備 ●パンフレット作成 ●専門スタッフの手配 ●劇場打ち合わせ及び関係諸機関への届け ●出演者などの宿泊・移動手配 ●招待状の準備
1カ月～ 前日	●当日役割分担表作成 ●アンケート用紙作成 ●当日券準備 ●当日支払準備（弁当・ケータリングなど手配）
公演当日	⑥公演時の会場運営 ●舞台づくりへの立会い、出演者対応（ケータリング、面会案内など） ●観客対応（受付、もぎり、座席案内、プログラム配布、物販、途中入場者や緊急時対応など）
公演後	⑦事後業務 ●アンケート集計とDM名簿の作成 ●事業報告書作成と事業評価 ●支払い処理 ●礼状作成と挨拶まわり ●寄付先への報告等

●収支予算書の作成

事業の継続性のためにはある程度採算性を高めることも必要である。事業の内容や目的に従って、収益率を検討し、助成金や協賛金の獲得なども念頭におきつつ、無理のない収支予算書（図表4）を作成する。また、常に税金を扱っているという意識をもち、支出の積算根拠（妥当な金額かどうか）を明確にしておこう。

● 図表 3 事業企画書のサンプル

企画タイトル			
目的・趣旨			
出演者			
出演者プロフィール			
公演内容			
主催		公演予定 日時	年 月 日 () ~ 年 月 日 () 開演 時 分
共催			
後援		会場	大ホール・小ホール・リハーサル室・ ホワイエ
協賛		入場料金・ 券種	S席 円/A席 円/ B席 円/自由席 円/ 学生席 円/入場無料/その他 ()
助成			
集客の ターゲット		集客見込み	
契約先 (制作)	会社名	住所	TEL.
制作方法		制作体制	
進行予定	項目		
	企画作成		
	出演依頼・契約締結交渉		
	契約制作業務開始		
	公演実施		
	実施体制づくり		
	広報・宣伝		
	チケット発行・販売		
	公演準備業務		
収支予算の概要			
支出	円	収入	円
		見込み収支	円

●図表4 収支予算書のサンプル

公演名			
会場		開催予定日時	
収入			
	予算		予算
入場料収入	[集容見込み %]	地方自治体負担金	
S 枚		協賛金	
A 枚		寄付金	
B 枚		助成金	
学生 枚			
		広告料収入	
		その他	
		プログラム売上	
販売手数料			
計		計	
		収入合計	
支出			
	予算		予算
出演料・委託料		入場券販売手数料	
パッケージ買取料			
出演費			
音楽費		計	
文芸費		人件費・謝金	
舞台費		アルバイト賃金	
		翻訳料	
計		計	
広告宣伝費			
新聞広告		旅費・宿泊費	
雑誌広告		交通費	
		宿泊代	
計		計	
印刷費		その他	
入場券		ピアノ調律料	
ポスター		運搬費	
チラシ		ビデオ撮影費	
プログラム		通信費	
		発送費	
計		計	
		支出合計	
備考			

②制作業務

パッケージ型の公演の場合には、公演の購入と、広報・宣伝からチケット販売、当日のチケットもぎりや案内などのお客様対応が施設の主要の業務となる。実際の制作業務について特に留意する点について紹介する。

●出演者側との交渉・契約・打合せ

条件を十分に確認する。契約金額の内容や支払方法を確認し、契約に含まれているもの、いないものを明確にする（宿泊費、交通費、現地でのスタッフ、弁当、著作権料など）。アーティストによるワークショップやトークイベント、交流会、取材など、特別な依頼がある場合にも、なるべく最初の段階で伝え、契約書（図表5）に明記する。

●予算措置及び助成、協賛金の獲得

公的な助成金には、文化庁、日本芸術文化振興基金、財団法人地域創造などのものがある。民間企業の助成制度や協賛金なども積極的に探し、資金調達の努力を行う。全国公文協もメールマガジンなどで助成に関する情報を発信している。

③広報・宣伝業務

●チラシ、ポスターなど広報物の作成

広報物のデザインは、ターゲットとなる観客層に合わせて考える。年齢層が高い催事では文字を大きくする、子ども対象であれば楽しいイラストにするなど、手に取ってもらえそうなデザインやキャッチコピーを考える。

●DM等の作成、チラシ配布

同様の催事に興味をもってくれる観客をより効率的に集客するために有効な手法が、希望者へのダイレクトメールや、会館や公演時のチラシ配布である。あらかじめ配布計画を立て、印刷枚数を決定する。

●マスコミ対応、HPや広報誌、雑誌などでのPR記事の作成

記者クラブなど、マスコミが集まる場所へ出向き、事業説明を行う。興味をもってくれる記者には、次回から直接コンタクトを取り、詳しく説明したり、映像を見せたりすることで、記者への特別感や記事の付加価値を高める。事前に出演アーティストを招聘しての記者会見などを開催すれば、記事にな

●図表5 契約書のサンプル

契約書

〇〇市文化会館(以下Aと称する)と株式会社〇〇制作事務所(以下Bと称する)との間に以下の通り契約を締結する。

記

AはBの提供により下記の通り演奏会を委託する。					
1 名称	〇〇〇〇演奏会				
2 日時	平成×年××月××日 (開演時間) ×時×分				
3 出演者	〇〇〇〇、〇〇〇〇、〇〇〇〇、〇〇〇〇				
4 会場	〇〇市文化会館 大ホール				
5 出演料 その他諸経費	内 訳	出演料		現地交通費	
		宿泊費		運搬費	
		旅費交通費			
		消費税			
		その他		計	金 ×××,××× 円也
6 支払い方法	支払い年月	金額	決済方法	備考	
出演料	平成×年××月××日	××××円	銀行振込	源泉税免除の証明書を受けていますので源泉徴収をせずにお支払ください。	
	平成×年××月××日				
交通費	平成×年××月××日			払込先 (株)〇〇制作事務所 〇〇銀行〇〇支店 普通 〇〇××××××	
	平成×年××月××日				
7 特記事項	著作権料はAの支払いとする				
8. ラジオ・TVの放送権一切はBに帰属する。尚演奏中の写真撮影並びに録画・録音はBの同意を要する。 9. AまたはBは、相手方が本契約に違反したときは、直ちに本契約を解除し、その相手方に対して損害の賠償を請求することができる。 10. A・B何れかが不可抗力(天災地変・戦争・内乱・交通機関…(船舶・航空機・鉄道等)の事故及びゼネスト・法律命令・行政措置その他出演者の疾病等)によりやむをえず、本契約実施不可能となった場合は、A・B協議の上、契約を変更又は中止する事ができる。この場合、双方共その相手方に対して賠償の責任を持たないものとする。 11. 本契約書に記載する事以外で問題が生じた場合、A・B協議の上、誠意をもって解決に当たるものとする。					
上記契約の証として本証式通を作成し、A・B両者記名捺印の上、一通を保管するものとする。					

平成 年 月 日

[A]

[B]

〇〇制作事務所

る可能性がより高まる。また、記者向けの広報資料（プレス・リリース）を作成する際に、記事にしやすい文章や写真を掲載する。例えば、イメージしやすいキャッチコピー、企画趣旨を簡易な言葉で短めの文章にまとめるなど、芸術に詳しくない記者にも取り上げてもらいやすくなるような工夫を行う。

④ チケット販売・営業業務

● チケット委託、販売

チケット料金の設定について、①価格（前売りと当日）、②座種（S席、A席、学生席など）、③販売場所や委託先（プレイガイドやチケットぴあ、イープラス、コンビニなど）、④チケットへの記載情報（料金、主催、協賛など）、⑤前売り開始日などを決定する。料金は、公演規模や観客層、収支バランスなどを考え、主催者で決定する。他の地域での料金なども参考にするとよい。座種については、劇場の広さ、席による見やすさ、公演の性格、観客層（学生向けか、未就学児童も可能か）により決定する。公演規模にもよるが、チケット発売開始は公演日の3カ月前が一般的である。

● チケット販売委託先の開拓、チケットセールス

集客のためのネットワークの開拓が必須である。大口の企業、生協、互助会などのほか、友の会など、チケットの販売のため最大限の努力を行う。

⑤ 公演時の準備

● パンフレット作成

初めて舞台に触れた観客の鑑賞の手がかりになるようなパンフレットがあるとよい。予算がなければ手刷りでも構わない。パンフレットは、文化施設が観客に、企画趣旨や作品解説はもちろん、情熱をも伝えるツールである。

● 専門スタッフの手配

地元で依頼する現地舞台スタッフ、受付まわりの案内スタッフ（ボランティアなども増えている）、搬出・搬入のアルバイト、記録を残すための写真及び映像のカメラマン、ピアノを使用する場合には調律師などが必要となる。

● 劇場打合せ及び関係諸機関への届け

施設の自主事業担当者と舞台技術スタッフ、制作団体（プロモーター）の

公演担当者と舞台技術スタッフとの打合せ。舞台まわりの準備、搬入・搬出、リハーサルのスケジュール、楽屋割りなどを確認する。演出効果を高めるための誘導灯の消灯、スモークマシンや火気類を使用する場合の禁止行為解除申請、警備などが必要な場合には、管轄の消防署や警察で手続きを行う（申請許可まで2週間はみておく）。

●出演者などの宿泊・移動手配

宿泊の条件（出演者やスタッフのホテルのクラス、禁煙・喫煙など）の確認。移動の手段（指定席の準備）、特に主要駅から施設の最寄り駅まではタクシー利用か、電車移動か、支払いはどちらかなどを詰めておく。

●招待状の準備

招待者はスポンサーをはじめ、マスコミなど、公演実現や広報に協力してくれた方と、後パブ（事後パブリシティ。公演評の掲載は事後のPRとなる）に効果的だと考えられる方など。1回の公演だけではなく、次の公演で協賛をしてほしい企業の担当者や、関心をもっている記者など、中・長期的な視点で検討する。招待者は一般的には全体の席数の1割程度までが目安。

●当日役割分担表作成

当日は大勢のスタッフに関わるため、その動きが一目でわかるような表（図表6. ロジ表などと呼ぶ）を作成し、スタッフ間で共有する。

●アンケート用紙作成

公演の情報をどこで得たか、どのエリアから来たか、年齢層などのほか、名前と住所を記入してもらい、DMリストとして活用する。ただし、DM発送の許可が必要なので「公演のご案内をお送りしてよろしいですか」といった質問を加えておく。アンケートは有効な観客とのツールではあるものの、記入欄を書く人は限られているため、それを過信しないことも重要である。

●当日券準備

前売券の販売数と、リハーサルで確認した見切り席の状況から、当日券として販売可能な券種と枚数を積算し、前日までに準備する。

⑥公演時の会場仕込み及び運営

●舞台づくりへの立会い

機材等の搬入から舞台での仕込み、アーティストの出迎えから見送りまですべてに立会い、スタッフ間の円滑なコミュニケーションの媒介役となる。

●観客対応（受付、もぎり、座席案内、プログラム配布、物販、途中入場者や緊急時対応等）

受付の設営や開場の際の観客対応の準備を行う。委託スタッフ、会館スタッフ、ボランティアなど、スタッフ間で綿密な連携をとり、公演の所要時間、休憩時間、終了時間などのタイム・スケジュールから、座席の位置やトイレの場所、緊急時の対応など、観客からの質問にも答えられるように準備しておく。特に、途中入場の不可、可能な場合のタイミングなどは、実際の公演前のリハーサルを観ながら確認するとよい。

⑦事後業務

●アンケート集計とDM名簿作成

アンケートの内容を集計するとともに、DM送付許可を得た方については、名前と住所の登録を行う。

●事業報告書作成と事業評価

予算と実際にかかった経費、広報の成果、アンケートからの反応、集客数、広報物、本番の写真など公演のすべてをまとめた報告書を作成する。その後、目標とした予算に対する決算や入場者数が達成できたかどうか、新聞などにどれだけ掲載され、話題となったかなどの事業評価を行う。

●支払い処理

出演料や広報費、印刷費の支払いのほか、チケットの精算（チケット手数料）などを行う。

●礼状作成と挨拶まわり

お世話になった関係者、チケットの大口販売先などには、公演の終了の報告と挨拶を行う。遠距離の来場者や批評家などにはお礼状を出すとともに、今後の参考のために感想を聞くようにしよう。

●寄付先への報告等

事業報告書及び記録映像などを、協賛企業や助成先に発送し、公演の報告とお礼を行う。

● 図表6 ロジ表の一例

●月○日	劇場(舞台)	リハーサル室	劇場 (ホワイエ)	文化施設スタッフ										ボランティアスタッフ			
				●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	
9:00	搬入仕込み スタッフ入り			全体統括	統括補佐	舞台 スタッフ 対応	取材対応	搬入 立会い	支払い 担当楽器 指示	チラシ 折込指示	ケーティング 指示						
30	仕込み開始																
10:00		開設 出演者入り リハーサル開始					リハーサル室 立会い										
30	サウンド・ チェック																
11:00																	
30	照明シュート									弁当配布 支払い	弁当配布						
12:00																	
30	場当たり																
13:00																	
30																	
14:00	ゲネ・プロ	片付け	フロント準備 会場設営				リハーサル室 片付け	フロント 準備	フロント 準備 ポスター 掲示	フロント 準備	フロント 準備						
15:00																	
30	写真撮影あり					写真家への 指示	ビデオ 撮影対応			弁当配布 支払い	チラシの 折込指示	チラシの 折込	チラシの 折込	チラシの 折込	チラシの 折込		
16:00			チラシの 折込														
30																	
17:00	17:30 当日券販売開始		フロント 会場準備														
30																	
18:00	開場 18:15						フロント 統括	当日券 販売									
30	公演1 50分						招待対応	取材対応	もぎり	客席案内	パンフ 渡し	もぎり	パンフ 渡し				
19:00	18:30-19:20																
30	休憩15分																
20:00	40分 19:35-20:15																
30																	
21:00	20:30-21:00 トーク(ホワイエ)																
30																	
22:00																	
30	退席																

Interview

事業内容は多岐にわたるが、やりがいも大きい 高いモチベーションがあれば 多様なスキルは身につけられる

静岡音楽館 AOI 学芸員

関本淑乃

「コンサートシリーズ」を柱に 若手音楽家育成や子ども向けなど 多彩な事業を展開

1995年に開館した「静岡音楽館AOI」は、JR静岡駅前、静岡中央郵便局の建物内にある、618席の室内楽専用ホールを有する施設です。作曲家・ピアニストの野平一郎が芸術監督を務め、①若い音楽家の登用や若い聴衆の育成による音楽の次世代への継承、②現代の音楽、作曲家への積極的支援による創造活動の継承とその国際的共有、③静岡の音楽家の開拓・支援と静岡独自の発想（プログラム）による芸術の発信——を重点方針に運営しています。

自主事業の大きな柱は、年度を3期に分け、テーマに沿って多彩なプログラムをお届けする鑑賞型事業の「コンサートシリーズ」で、年間15～16本あります。普及型の事業では、アンサンブルのできるピアニストを育てる「ピアノ伴奏法講座」（受講生定員6名、年10回）や、子どもたちに歌や打楽器、コンサートを体験し音に親しんでもらう「子どものための音楽ひろば」（小4～中3対象）、若手音楽家に演奏の機会を提供する「静岡の

名手たち」オーディション、小中学校での出前コンサートなどを行っています。また、今年度初めて「静岡室内楽フェスティバル」を開催、その一環として「アマチュア・アンサンブルの日♪」と題し、市民参加型事業を実施しました。

コンサートの企画は、芸術監督と外部4名の企画会議委員が立案し、事業担当が実現化していきます。館長以下全職員10人のうち、事業担当は5人（3人が専門職である学芸員）。一公演を原則ひとりが担当する体制ですが、例えば館の窓口でチケットを販売する際、お客様から質問を受けたりするので、公演前に職員全員で勉強会を開いてきめ細やかな対応ができるようにしています。

公演当日は舞台監督として ステージの進行を統括

私は2011年4月に愛知芸術文化センターからこちらに着任して、今年度、5本のコンサートを担当しています。うち2本は海外アーティストの直接招聘で、10月に開催したフランスの現代音楽グループ「アンサンブル・イティネレル」の初来日は、話題の公演として、県外からも多くのお客様を集めました。



アンサンブル・イティネレルの初来日公演
(2011.10.15)の様子
L.リゾ=サロム《遊び》
(2011年度静岡音楽館AOI委嘱作品・世界初演)
撮影：日置真光 写真提供：静岡音楽館AOI

直接招聘の場合は、アーティストらの窓口との交渉から始まり、ビザの申請や楽器の手配、移動や宿泊先の手配、来日中のアテンダント等、業務は多岐にわたります。今回はヨーロッパで活躍する作曲家L.リゾ=サロムに静岡音楽館が新作を委嘱し、その世界初演ともなったので、作曲家と直接メールでやりとりなどもしました。

また、これは直接招聘に限らず、すべてのコンサートに共通しますが、レクチャーなど関連企画の準備、チラシの制作、マスコミへのリリースづくり、曲目解説やコラムなどの原稿執筆、当日お客様に配布するプログラム・ノートの制作もあわせて進めていきます。

公演当日は、担当者は舞台監督として舞台袖でステージの進行を統括し、アナウンスを行ったり、舞台転換や譜めくりも行ったりします。その他の職員はチケット対応や会場案内、ボランティアの統

括など、それぞれの持ち場につくことになります。

お客様に伝えたいことは何か常に考えることが重要

より多くの人に聴いていただくために、財団が運営する他施設との連携も欠かせません。特に駅前にある静岡市美術館と南口の静岡科学館と・く・るとは、ローコンサートの企画など、年間を通じて共同事業を行っています。2012年3月開催のジョン・ケージ作品の公演時には、美術館でケージの版画を展示したりと、相乗効果を狙っています。また、市内の生涯学習センターに学芸員が向かい講義会を行い、観客の開拓につなげる試みにも取り組んでいます。

少ないスタッフでこれだけの公演を実施するのは大変ですが、手間ひまをかけてコンサートをつくっていくことはまたやりがいも大きいです。「好き」がその原動力であり、お客様に伝えたいことは何かを、常に考えることが重要だと思います。そうしたモチベーションが高ければ、広報のリリースの言葉一つにも気を遣うようになり、広報力をはじめ、さまざまなスキルが身についてくるのではないのでしょうか。

●プロフィール

(財)静岡市文化振興財団職員(学芸員)。2000年～、愛知芸術文化センターの愛知県文化情報センターに勤務。フレッシュコンサートを担当したほか、愛知芸術文化センター製作・ダンスオペラ2「青ひげ城の扉」(ペラ・バルトック「青ひげ公の城」より)(2005)、ダンスオペラ5「神曲」(2008)などの制作に携わる。2011年4月～、静岡音楽館AOI学芸員

戦略的なファンドレイジング についての考え方

アーツブリッジ代表
伊藤美歩

はじめに

本稿ではファンドレイジング（資金調達）の戦略的な取組みについて説明するが、そもそもファンドレイジングとは何かというところから考えてみたい。狭義には個人、民間企業、助成財団や政府・地方自治体などに対して、お金や現物による寄付や助成を依頼する活動のことである。しかし、ファンドレイジングをこのような狭い範囲だけに限定してとらえてしまうと、支援者の主体性が軽視されることになり、「よい活動をしているのだから、支援されるべき」という一方的な関係に陥りがちである。米国ではファンドレイジングを行う部署のことを「ディベロップメント（関係構築）部」と呼んでいるとおり、団体の存在意義や活動の必要性について社会と双方向のコミュニケーションを図ることで共感者を増やした上で、それぞれの共感者ときめ細やかな信頼関係を築き、しいては共感者を寄付者へと変えていくというプロセスがとられている。

米国でファンドレイジング・スクールを設立したハンク・ロツソは著書「Achieving Excellence in Fund Raising」(注1)の中で、「ファンドレイジングとはフィランソロピー精神に仕えるものである」と書いているが、そもそも個人や民間企業には支援行為を行う「義務」はない。フィランソロピー精神にもとづいた寄付というのはおそらく、よりよい社会をつくるために活動している団体のミッションに共感し、団体が今後もそのミッションに忠実に活動を続けていくということを信じ、自分のお金をその団体に託す行為であ

るといえる。潜在寄付者にそのような気持ちをもってもらうためには、団体がミッションや活動の方針、将来の方向性などについて広く社会とコミュニケーションをとることで共感を促し、またお金を託しても大丈夫と思ってもらえるような信頼関係を築く必要がある。このような支援者との関係構築を軸にすえた米国のファンドレイジング・フィロソフィーは、さまざまな社会環境やテクノロジー環境が変化した今日でも主流な考え方であることに変わりはない。

1 団体の夢や活動意義を明文化した支援依頼メッセージの共有

寄付者が特定の団体に寄付をした一番大きな理由として挙げるのが「活動の趣旨に共感したから」である（注2）。人は団体の「活動を通して達成したい夢」に共感したりその活動の必要性について納得し、少しでもこの大きな夢の実現に貢献したいと思ったときに寄付をするといえる。共感を得るためには、まず活動内容とその必要性を言葉でわかりやすく端的に説明した支援依頼メッセージを作成する必要がある。支援依頼メッセージの役割は、寄付者が共感できる団体が目指す「夢」を描き、そこにたどり着く道りを説明し、みんなでやっっていこうという働きかけをすることである。

【支援依頼メッセージの3要素】

目的：私たちは_____を目的に活動しています。

活動：その実現のために、私たちは_____な特徴のある_____な内容の活動を行っている団体です。

呼びかけ：あなたも私たちの活動に参加し、ともに_____な社会を実現していきましょう。

「私たちはこのような素晴らしい活動をしています」というところで終わらせるのではなく、その活動によって「どのような新しい価値感や社会を目指すのか」というところまで踏み込むことによって団体の活動意義が見えやすくなり、潜在寄付者の共感を得やすくなる。

2 さまざまな参加方法を提案できる支援制度・メニューの構築

寄付者はさまざまな動機で寄付する。団体側はこのさまざまな寄付の動機をすくい上げるような魅力的な支援制度や、それに伴う直接的・間接的なメリットを提供することで、幅広い層の支援者を獲得することが可能になる。

支援制度は大まかに「継続型・単発型」、「用途自由・用途指定」という二つの軸で分けられるが、これを組み合わせることによって支援者の多様な要望に応えることが可能になる（図表1の事例参照）。

図表の中の①にあたる、継続的に用途自由な寄付をしてくれる人々が団体のコアなファンであり、一般的には正会員や賛助会員などの制度として運用されることが多い。それ以外のアイデアとして、独身の人たちの社交的な性質をもつサークルや学生会員など、特定の属性を束ねるような会員制度をつくることも考えられる。また、支払い方法を一括払いでなく月払いに変えたマンスリーサポーター制度も、ここ数年で多くのNPO団体が導入している。この場合、毎月クレジットカードや口座からの自動引落としとなるため、更新手続き関連の事務作業が軽減されるだけでなく、更新率（毎月）が圧倒的に高くなるという利点もある。

団体としてはこの①の部分を拡大することで自由度の高い収入を確保したいところだが、寄付者の中には特定のプロジェクトだけに興味がある人や、まず単発で寄付をして様子をみたいという人もいるため、できれば①～④全域をカバーする支援メニューを構築することが望ましい。

図表中③と④の用途指定型のメニューとしては、建設費キャンペーンや周年記念キャンペーンなどがよく見かけられるが、それ以外でも潜在寄付者に面白いと思ってもらえそうなプロジェクトや、団体の出費項目で切売りできるものがないかどうかを検討してみる。アイデア次第では参加感のある楽しい寄付メニューに仕立てることも可能である。

図表中②の用途自由で単発の寄付というのは、「お試し」的な要素もあるので、できるだけ敷居を下げ、参加しやすいように選択肢を増やすことがポイントとなる。金銭的な支援だけでなく、団体の活動で必要とされている物

●図表1 支援メニューづくり(さまざまな参加方法の提案)

- ・継続性を重視した支援制度
- ・使途を指定したい支援者のためのメニューづくり

	継続	単発
使途自由 (団体自体へのサポート)	正会員 ① 賛助会員 学生会員 シングلز・クラブ マンスリーサポーター など	運営費キャンペーン ② 遺贈 冠婚葬祭寄付 募金箱 もったいない系寄付 ポイント・マイル寄付 チャリティーイベント など
使途指定 (特定のプロジェクトへのサポート)	新作委嘱クラブ ③ 奨学金サポーター など	プロジェクト・エンジェル ④ 建設費キャンペーン 周年事業キャンペーン チャリティーイベント 使途指定型遺贈 など

の寄付（現物寄付）や不要な物を寄付してもらって換金する「もったいない系寄付」（書き損じ葉書、古本、金券、プリペイドカード、外貨紙幣など）、また企業や地元商店との寄付商品の開発やチャリティーイベントの開催などさまざまな取組みをすることによって団体の認知度を上げたり、「1回目寄付者」の数を増やしたりすることが可能になる。このほか、寄付ポータルサイトからの寄付やクリック募金、また“Peer to Peer（仲間同士で寄付を呼びかける）”の手法を使った「ジャスト・ギビング」などのサイトからの寄付なども、不特定多数の潜在寄付者に単発寄付を呼びかけるツールとして有効である。

メニューを設計をする際には、次のセクションで説明する「寄付者ピラミッド」のコンセプトを参考に、1回目の寄付の敷居を下げるような超小口レベルから大口まで、寄付者がステップを踏んで少しずつ上に行けるような金額設定と、上に行きたいと思わせるような魅力的な特典の組み合わせがポイントとなる。魅力的な特典といっても、寄付者サービスのために新しい企画をつくるというのではなく、既存の活動にプラスアルファの要素を付け加えるこ

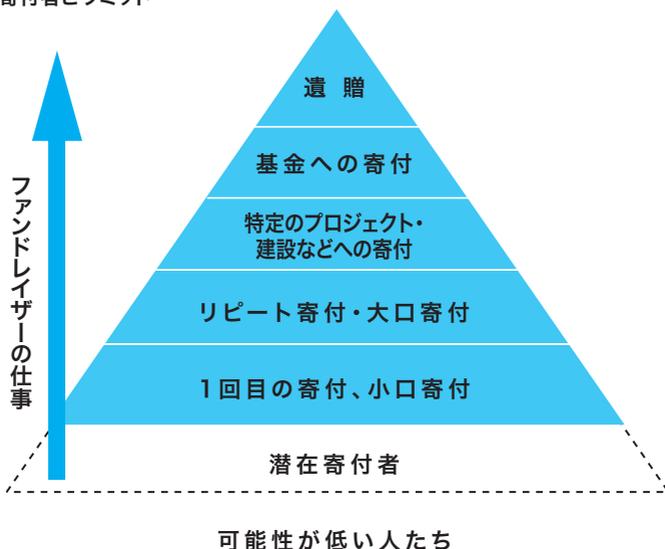
とで特典にできることがないかをまず検討する。芸術分野の特徴として、「お金で買えないものへのアクセス」を特典にしやすいということがある。例として、アーティストとの懇談の機会やスタッフによる舞台制作プロセスに関するトーク、芸術監督の解説付き公開リハーサル、他の支援者とのネットワーキングの機会などが挙げられる。

3 戦略的な寄付者開拓や関係構築活動の計画及び実施

(1) 寄付者ピラミッドのコンセプト

寄付者の人数と金額の分布を見てみると、たいがい、図表2のようなピラミッド型になっている。遺贈をする人など、ピラミッド上方の大口寄付者は、人数は少なくとも拠出している金額は団体の寄付金収入の大部分を占めている。この寄付者ピラミッドのコンセプトをもとに、まずは潜在的な寄付者に1回目の寄付をしてもらうようなきっかけをつくり、その後1回目寄付者をそのまま放置するのではなく、手を引いて上へと導いていくことがファンドレイザーの仕事である。実際にアメリカでは新規寄付者1人の獲得にかかる

●図表2 寄付者ピラミッド



費用は寄付更新1件にかかる費用の5倍程度ともいわれており(注3)、いかに既存の寄付者の満足度を上げてリピート寄付や金額アップグレードにつながるかが最も重要なポイントとなる。

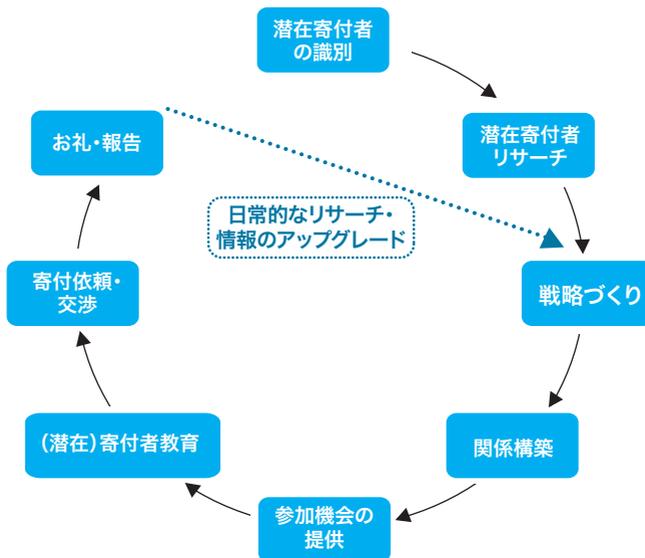
(2) MOVES マネジメント：寄付者を後押しするための関係構築活動

1回きりの寄付にとどまらず、更新やアップグレードをしてもらうためにどのような戦略が必要なのかを考える際のフレームワークとして有効なのが、「MOVES マネジメント」と呼ばれる寄付者管理サイクルである(図表3)。このサイクルで「寄付依頼・交渉」は8つのステップの中の後ろから2つ目におかれており、寄付依頼を行う前にこれだけの周到的な計画や準備が必要であるということは注目に値する。団体の取組みをこのようなフレームワークに当てはめて考えることで、どの部分を強化するとよいのかが見えやすくなる。

① 団体を取りまくステークホルダーと関係性の把握

どの団体にもさまざまなステークホルダーが存在し、多様な関係性をもつ

● 図表3 MOVES マネジメント(寄付者管理サイクル)



ている。ファンレイジング活動を始める際にはまず潜在寄付者グループや関係性をすべて洗い出す作業が重要になる。その際、できるだけ範囲を広げて検討してみるとよい。潜在寄付者の層が広がらなければ、寄付者になる人の数も限られてしまうからである。潜在寄付者グループの例としては理事やスタッフ、ボランティア、チケット購入者、イベント参加者、施設利用者、取引先業者、理事やスタッフの家族、寄付者の友人・知人、元理事、メルマガやブログの購読者、地元商店街、地域住民一般などが挙げられる。

このステップでは「グループ」の洗い出しをするが、次のステップではそれぞれのグループに属する個人を特定し、最終的にはすべての個人と直接コミュニケーションをとる必要があるため、日頃からあらゆる機会を利用して個人の連絡先（郵送・Eメール）を集められるような仕組みをつくっておくことが重要である（イベント参加者にはQRコードを使ってその場で連絡先を登録してもらい、ソーシャルネットワークを通して団体に興味をもっている人をメルマガ登録に誘導してメールアドレスを確保するなど）。

②リサーチ

ある人が寄付をするかどうかを見極めるときに有効な二つの軸は「団体との関係の深さ（団体との距離や興味の度合い）」と「金銭能力（金銭的なキャパシティ）」だといわれている。①のステップで明らかになったそれぞれの潜在寄付者グループに属する人たちをリストアップし、それぞれを「団体との関係の深さ」と「金銭能力」の軸によってランク付けする（図表4）。「金銭能力」に関しては名刺やその他の公開情報など、「団体との関係の深さ」についてはチケット購入履歴、イベント参加履歴、メルマガ登録、ボランティア履歴などの団体との「接点」についての情報から割り出す。ランク付けの基準は団体ごとに異なるが、最初はあまり細かく分けすぎず、現実的に可能な範囲で始めることが大切である。

実際には既存の寄付者に金額アップグレードをお願いする方が費用対効果が高いため、まずは団体にすでに寄付してくれたことがある既存寄付者の分析・ランク付けから始め、徐々にある程度の関係性がある潜在寄付者のリサーチへと幅を広げていくことが望ましい。また、常にニュースや新聞、雑誌、

●図表4 潜在寄付者の優先順位付け(注4)

↑ 1 3 金 銭 能 力	A1 関係度 A 金銭能力 1	B1 関係度 B 金銭能力 1	C1 関係度 C 金銭能力 1
	A2 関係度 A 金銭能力 2	B2 関係度 B 金銭能力 2	C2 関係度 C 金銭能力 2
	A3 関係度 A 金銭能力 3	B3 関係度 B 金銭能力 3	C3 関係度 C 金銭能力 3

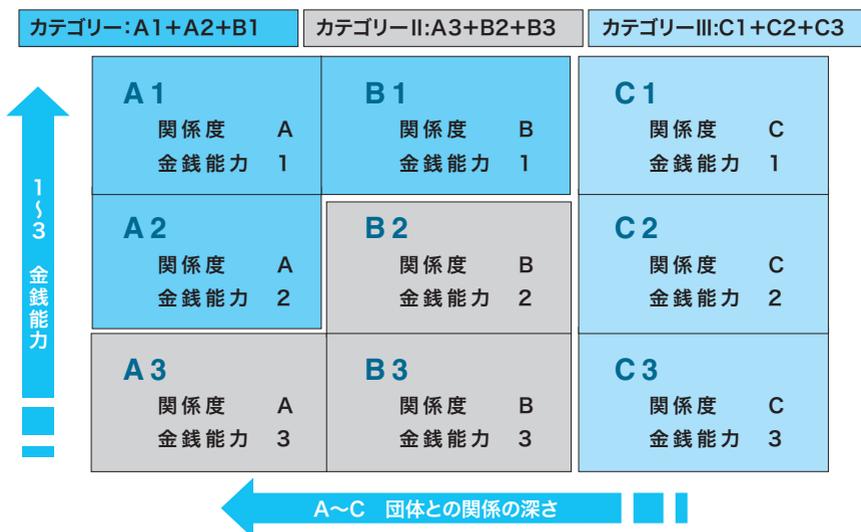
← A~C 団体との関係の深さ

口コミなどによる情報収集のアンテナを張り巡らしておくことで、団体の活動分野にはどんな著名人や経営者が興味をもっているか、などということがわかってくる。

③戦略づくり

リサーチの段階でランク付けした既存寄付者や潜在寄付者をいくつかのカテゴリーにまとめ(図表5)、カテゴリーごとに、どのような関係構築方法や寄付依頼方法が最も適切かを検討する。このときのカテゴリーとは、例えば大口寄付候補、小口からのアップグレード候補、小口寄付候補、ボランティア(プロボノ=社会人が仕事上の専門的な知識や経験を提供するボランティア活動=を含む)や現物寄付候補などが考えられる。基本的に大口寄付の可能性が高いカテゴリーに対しては、それなりにコストをかけた関係構築を行ってから寄付依頼をするアプローチをとるが、小口寄付候補や寄付の可能性が低いカテゴリーに対しては、最低限のコストでできるだけ多くの人に効率的にアプローチできる手段をとる。

● 図表5 潜在寄付者のカテゴリー分けと戦略づくり(注4)



潜在寄付者一人ひとりに対して適切な戦略をもってピラミッドの上へと押し上げていくためには、データベースを使った個人情報の蓄積・活用が必須である。特にファンドレイジングに多くの人的資源を割くことのできない団体ならばなおさら、ITの力を活用して効率的に寄付者管理を行う必要がある。非営利団体に無料で提供されている顧客管理データベースソフトもあるので活用するとよい。

④関係構築（寄付者教育、参加機会の提供など）の取組み

関係構築活動の目的は、寄付のお願いをする前に潜在寄付者に団体についてよくわかってもらうこと、そして団体が潜在寄付者について知る機会をつくることである。団体について知ってもらうためには活動現場を実際に見てもらったり、イベントでスタッフの説明を聞いてもらうなどが考えられる。これは潜在寄付者と対面でコミュニケーションできる貴重な場でもあるので、参加したゲストとは必ずスタッフの誰かが会話するなど、潜在寄付者を知る機会として最大限に活用する仕組みをつくる。それだけでも相手の興味範囲

や金銭的能力、考え方などを知る大きな手がかりとなる。事前に潜在寄付者を知ることでの的を射た提案を行うことが可能になり、成功率を上げることにつながる。

大口寄付の候補者であれば寄付依頼の前に6～9回の接点、中程度の寄付候補者であれば2～3回の接点をつくることが望ましい。これには対面だけでなく、手紙や電話などによるコミュニケーションも含まれる。この関係構築の取組みの中には団体のミッションやビジョン、経営状況、寄付の必要性や具体的な支援制度などを含む、団体についての説明や情報開示も含まれる。

⑤寄付依頼

ファンドレイジングで最も大切なことは「Ask & Thank（寄付をお願いすることとお礼をすること）」だといわれている。実際に日本でも「寄付をしなかった理由」を聞くと、一番に挙げられるのが「お願いされなかったから」である。潜在寄付者とある程度の信頼関係が構築できたら、向こうから寄付がくるのを待つのではなく、しっかりとお願いすることが大切である。その際、「適切な人（チーム）が、適切な金額を、適切なプロジェクトに、適切なタイミングで」寄付の依頼を行えるように全体のプロセスを計画する。

③の戦略づくりの部分でふれたように、潜在寄付者が属するカテゴリーによって寄付依頼の手段もおおのずと違ってくる。通常、大口寄付候補のカテゴリーに関しては、コストはかかるが一番成功率が高い対面での寄付依頼が望ましい（米国の統計では、対面での寄付依頼の成功率が50%、電話依頼が5%、ダイレクトメール依頼が1%となっている（注5））。また多人数の小口寄付対象カテゴリーに関しては部分的にパーソナライズした手紙や資料を郵送したあとに電話やメールでフォローするなど、コストを押さえた手段が考えられる。

それぞれの寄付依頼の手段ごとのレスポンス率や成功率を記録しておく、その後アプローチする潜在寄付者の数から大まかな収入予測が可能になる。また寄付依頼が不成功に終わった場合でも、なぜ寄付していただけなかったのかについて潜在寄付者から聞き出すことで、今後のファンドレイジング活動の改善につなげることができる。

⑥お礼・報告

「お礼（特典の実施を含む）・報告」のステップの実践こそが「寄付してよかった」と思えるようなポジティブな寄付体験を寄付者に提供することになり、それが次の寄付を促す大きな要因になる。1回の寄付に対して7回ほどいろいろなかたちでお礼を言われると、寄付者はやっと感謝の意を表されたと感じるといわれているため、年間を通じてさまざまな機会を利用してお礼を伝える努力が必要である。特に寄付受領後48時間以内にお礼状を出すことは、何よりも効果的である。また特典に含まれている要素を実施する際にも、常に「お礼」を忘れないようにする。

また、最近ではブログやメルマガ、ソーシャルメディアなどインターネット上のツールなどを活用することで、金銭的な負担なく、こまめに活動報告をすることが可能になっている。いただいた寄付がどのように有効に使われたのかを折々に報告することで、寄付者は、自分が金銭的に団体を支援することによって実際に何かよい変化を起こすことができた、という達成感を味わうことができる。この達成感こそ、寄付者にポジティブな寄付体験を提供するものであり、次の寄付へとつなげる重要な要素である。

⑦振り返り

サイクルが一巡したら、プロセスの効率性や改善点などについて振り返る機会をもち、そこから見えてきたものを次のサイクルに生かすことで、寄付者にとってより魅力的で、団体にとっても実りの多いプログラムへと進化させることができる。

おわりに

これまで日本には寄付文化がないといわれ続けてきたが、ここ数年を振り返るとタイガーマスク現象やさまざまなチャリティー商品・キャンペーンの展開、「新しい公共」から派生したさまざまな取組み、東日本大震災関連の募金、そして新寄付税制およびNPO法の改正など、非営利団体を金銭的に支援することに対する世の中の関心は確実に高まってきており、また非営利

団体をとりまく環境の改善も徐々に進みつつある。2011（平23）年の画期的な税制改正では、ついに寄付金の税額控除や日本版ブランド・ギビング信託（特定寄付信託）のスキームなどが取り入れられ、またNPO法改正では税優遇が受けられる認定NPO法人になるための要件が大幅に緩和された。それが意味するところとして、寄付を税額控除として扱える寄付先が今後一気に増えると予想されるため、団体側としてはいかに寄付者の共感を得た上で関係を構築していけるかが、寄付者を獲得する上で今まで以上に重要になってくるであろう。

またここ数年、一般の人々が日常の生活の中で、自分ができる範囲で楽しみながら社会貢献したいというマインドが広がっていることも、トレンドの一つとして挙げられる。日常の生活の中にフレーバーを足したり、子どもの教育のためにチャリティーイベントやキャンペーンに参加する、消費をするなら寄付付き商品にする、といったこともよく聞かれる。2011（平23）年から東京マラソンにチャリティー参加枠（参加費10万円）が設置されたことも、社会の動きを象徴する出来事の一つである。本稿でも説明してきたとおり、1回寄付してくれた人との関係を少しずつ積み上げることでピラミッドの上部に上ってもらうことが大切であるが、現在はまだ多くの団体でいかにして裾野の寄付者の数を増やすかということが課題になっている。これに対する取組みとして、「気軽に」「楽しみながら」などをキーワードにプログラムをつくってみるのもよいだろう。

（注1）Henry A. Rosso, Eugene R. Tempel 共著、(Eugene R. Tempel) 「Hank Rosso's Achieving Excellence in Fund Raising」 Jossey-Bass、2003年（第2版）

（注2）日本ファンドレイジング協会、「寄付白書2010」経団連出版、2010年

（注3）Association of Fundraising Professionals ウェブサイト、Evaluating Fundraising Costs

（注4）Fundraising Action Committee for the Arts、「芸術団体のためのファンドレイジング・ハンドブック～個人サポーター獲得を目指して～」、(トヨタ芸術環境KAIZEN プロジェクト)、2009年

（注5）Kim Kline、「Fundraising for Social Change」 Jossey-Bass、2001年

「満席」のための アーツマーケティング

常識やぶりの劇場経営

可見市文化創造センター館長兼劇場総監督

衛 紀生

マーケティングは座席を満席にするための懸命な方法を考え出す技術ではない。マーケティングは本当の顧客価値を生み出す技術なのだ。「顧客」がもっと豊かになるのを助ける技術なのだ。

(ジョアン・シェフ・バーンスタイン『芸術の売り方——劇場を満席にするマーケティング』序文 フリップ・コトラー) (注1)

信じ込まされている「マーケティング」への誤解を解く

最初に断っておかなければならないことがある。満席で公演当日を迎えることのできる「魔法の杖」などというものは無い。チケットが飛ぶように売れるコツなどというのものも、ありようは無い。「チケットを売り捌く技術」が「マーケティング」だと考える誤解は、はじめに解いておかなければならない。しかし、チケットが「売れる環境」を創ることはできる。それが、「マーケティング」なのである。

「マーケティング」と聞くと、「売れる秘訣」のような特別な販促方法があるかのように受け取る向きがほとんどなのだが、それは、そう信じ込まされているに過ぎない。アーツマーケティングを論じる上で、まず、その「誤解」から解いていかなければならない。企業・組織で、マーケティング部が販売促進や広報宣伝の部署となっていること自体が、そもそもの誤解のもとである。日本では、戦後になって旧経団連が視察団をアメリカに派遣して「マーケティング」という概念が導入されたのだが、その概念の認識の仕方が、私にい

わせれば「販売促進＝マーケティング」という誤ったものだったわけだ。非常に浅い、誤った認識の仕方です。「マーケティング」という概念が日本に導入された、といってもよいだろう。P・F・ドラッカーは、名著『マネジメント』のなかで「実のところ、販売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、補う部分さえない。(中略) マーケティングの理想は、販売を不要にすることである」と言い切っている。

冒頭から期待を裏切るようで申し訳ないが、実は「マーケティング」という語彙が、在庫を過剰に持たないように「売り捌く」という意味の動名詞として使われるようになったのは、わずか100年あまり前のことである。そのような用法となったのは20世紀に入ってからのアメリカでのことだ。産業革命によって動力が人類にもたらされ、同規格の製品を大量に生産することが可能になり、それに伴って在庫を抱えないことが企業の合理的経営の方策として経営者の重大な関心事の一つになったことが「売り捌く＝マーケティング」と理解された背景にある。在庫コストをできるだけ低減化する合理的な経営が、動力の発明によって必要となったのである。

そして、「大量生産・大量消費」のために「欲望の創造」、「欲望の操作」、「欲望の依存効果」、「欲望の模倣」(ジョン・ケネス・ガルブレイス(注2))を発生させる「マス・マーケティング」の経営手法が開発され、「欲望の解説」であるマーケティング・リサーチが商品開発において重要視されるまでに至ったのだ。その背景には、「大量生産・大量消費」を経済利得の最大化するための合理的な方法とする事情があった。できるだけ大量の「商品情報」を、川上から川下に流すように、しかも短期間に集中的に流すことで、「欲望の創造」と「欲望の操作」を実行に移す。すなわち、「市場(マーケット)の創造」をする。次に、新しい情報に飢えている「依存効果」に乗じて「市場の拡大」を図る。さらに、人間の横並びの意識に依拠した「欲望の模倣」をも発生させて、「市場の最大化」を目指すことになる。それを購入しないと皆から取り残される、という「気分」を創り出すのである。つまり、従来から私たちが信じ込まされていた「マーケティング」とは、訴求対象である顧客を「かたまり」としてとらえる、そのような「マス・マーケティング」を指している

のであり、一方向性の「情報」の大量配布、大量流布に依拠して、収益の最大化を図る販売促進（セリング）の手法なのである。

しかし、「大量生産・大量消費」の高度成長社会が落ち着き始め、消費者の欲求・需要が多様化してきた20世紀末あたりから、原理的にいえば、マス・マーケティングは賞味期限切れになった。その嚆矢は、80年代末にドン・ペパーズとマーシャ・ロジャースが、インターネットの普及を予知して提唱した『ワン・トゥ・ワン・マーケティング』という一冊の研究書である。この論文はほとんど未来への「予言書」のようなものである。今からみれば相当に荒唐無稽な提案もあるが、その80%は「現在」をいい当てている。それでもマスメディアを使った宣伝広告に現在も企業が依存し続けているのは、確信がもてて、実効性のある「次の一手」を開発できずにいるからなのだ。

私が館長兼劇場総監督をしている可児市文化創造センターala（以下アアラ）では、私の就任前の2005（平17）年と就任2年目の2009（平21）年を経年比較して、チケット販売数が260%増となっている（ニッセイ基礎研究所調べ）。その数値に関心をもって「どうやればそうなるのか」と訊いてきたアーティストに「専門がアーツマーケティングですから」と言うと、ちょっと引く感じで「私たちがやっているのは芸術です」と言われてしまった。マーケティングが芸術を汚すかのような態度を取られてしまう。まるでマーケティングと芸術が対極にあるかのような発言である。「価値の交換」という意味においては、彼らが行っているパフォーマンスもまた、観客とのあいだに成立するマーケティング（コミュニケーション）なのだが。彼らは、マーケティングが「大衆迎合」で芸術を汚すかのように思っているのだろうか。未だにそうなのだ。

地域に出ると、深夜のテレビ・スポットでコンサートや演劇公演の宣伝をしているのを日常的に見かける。高い掲載料を支払ってまで新聞広告を打っている例もよく見かける。東京では、数十万枚のチラシを、まさに「バラマキ」のように配布している光景が日常的である。劇場へ出かけるとチラシの束を持ち帰る羽目になる。マーケティング研究の知見によれば、どんなに素晴らしいチラシができたとしても、それに触れた観客の中でチラシに「注意を払う」のは50%以下といわれている。チラシに触れた潜在顧客の中で「見出し」が

何を訴えていたか思い出せるのは、その30%でしかない。「広告主の名前」を覚えているのは、そのさらに25%であり、「本文のボディコピー」を読む人は、さらにその10%以下。ということは、隅々にまで目を配って読んでくれる潜在顧客は、どんなによくできたチラシでも3.75%ということになる。

絶望的な数字である。広告の本文を実際に読む人がほとんどいないため、写真とヘッドコピーに販売提案（selling proposition）を要約しなければならない。よくできたチラシでもこの程度なのだ。神経の行き届いたチラシでなければ、この結果さえ達成できない。そのなかで、顕在化する顧客（ヒット率）は、配布したチラシ実数の0.2%～0.3%といわれている。1000枚配布して、わずかに2、3人である。キャパシティ1000人のホールの一公演をチラシだけで満席にするには、計算上では、35万枚から50万枚のチラシが必要となる。国民の4分の1の3200万の人が住んでいる東京圏なら、この程度の枚数を刷り、配布することも可能だが、地方ではまず無理である。またDMの実効率は3%といわれている。どの業界でも常識的な数字だ。DMの印刷デザイン費、郵送費、間接費を計算してみてもほしい。2500円から3000円をかけて一人の顧客を開発することになる。それで5500円程度のチケットを購入していただくのである。費用対効果は絶望的に悪い。利益の出しようがない数字である。

チラシを代表とするマス・マーケティングをまったく不要だとは思わないが、舞台芸術の産業特性と商品特性を考え合わせれば、それらのマス・マーケティングが「新規顧客開発」のためにだけ有効な、実際のマーケティングでは副次的な手段であることがわかる。こう見てくると、チラシが手元になくなって、すべて配布済みになったからといって「やるべきことはやった」と思い込んでいる制作者がいかに滑稽であるかがわかる。まず私たちが為さなければならないのは、この手の「常識」を疑うことである。

いうまでもないが、劇場やコンサートホールの客席数は、定員が決まっていって限定的である。当然だが、売ればいくらでも拡大生産できる類のものではない（後述するロングランは座席の拡大生産という意味で例外的である）。「客席」というものは、きわめて限定的な「商品」なのだ。したがって、劇場・ホールは限定的な生産性しかもちえない。前述した「大量生産・大量消費」

とはまったく無縁である。だとするならば、現在、当然のように行っているマス・マーケティングに疑義が生まれるのではないか。「獲物」がいるかどうかさえわからない漆黒の海に投網を投げ入れるようなマス・マーケティングと劇場・ホールとの相性は、はなはだ疑わしいのだ。ここでも「東京圏」は例外である。東京の劇場・ホールや芸術団体のマーケティングの方が、むしろ「特殊」なのである。あまりに広域性をもっているがゆえに、逆に**東京圏の劇場・ホールや芸術団体のマーケティングは進化できない**ている、といえる。専門家である私からみれば、現在行っている東京の劇場・芸術団体のマーケティングが緻密な設計のもとで行われているとは到底思えない。ともかくも、なるべく大きな投網を用意して、魚のいそうな所に無暗に投げ込んでいるだけなのだ。科学的ではない。経験則という「常識」に縛られている。したがって、地域の劇場・ホールがそれを模するのは愚の骨頂である。アーツマーケティングにおいては、狭い商圈を対象とするだけ地域の劇場・ホールの方が工夫を凝らして進化できる、といってもよい。誤った経験則や、それによる成功体験がないだけに、地域の劇場・ホールの科学的マーケティングは「進化する余地」を残しているといえる。

劇場・ホールの産業特性から検証して適正なマーケティングをさぐる

マス・マーケティングと劇場サービスとの相性を検証するために、ここでは舞台芸術の「産業特性」と「商品特性」を考えてみたい。これを検証することなしには、劇場・ホール産業や舞台芸術にマッチしたマーケティングの**科学的手法には到底たどりつけない**。これを無視して、大量生産・大量消費を目指した**20世紀型製造業と同じマーケティング**を行うのは、はじめからボタンの掛け違いがあるといわざるを得ない。

舞台芸術の「産業特性」には、まず装置型産業がある。一定のキャパシティしかもちえない、前述した限定的な生産性と同義である。あわせて装置型産業には、航空産業のように、ジャンボジェットを満席で飛ばしても、100人しか搭乗客がいなくても、燃料費、人件費、離着陸にかかる空港利用料などの固定費が変わらない特性がある。搭乗客が少ないから、低空飛行するわけにいかないし、キャビンアテンダントの人数を少なくするわけにもいかない。

さらに加えて、その固定費が高比率であることも装置型産業の特性だ。舞台芸術あるいは劇場・ホールも同様の特性をもっている。1000人の満席で公演を打とうが、客足が悪く100人しか入らなくても、劇場費、稽古場費、舞台美術費、照明費、音響費、衣装費、交通運搬費などの固定費には変化はない。変わるのは、人件費、宿泊費、日当、チケット手数料などの変動費のみである。舞台芸術は、非常に経営困難性が伴う業態なのである。この特性を逆手に取ることで、舞台芸術で収益を上げる二つのシステムが成立している。ロングラン・システムとレパートリー・システムである。ここで、装置型産業の^{しごく}桎梏と、その特性、また皆さんが携わっている劇場経営・ホール経営の難しさを実感するために、二つのシステムに触れることにする。

「ロングラン・システム」は、一本の作品を長期間にわたって繰り返し上演することで、固定費のほとんどに当たる初期投資と、幕を開けてからの劇場費（日本では劇場費は固定費だが、ロングランでは変動費になる）などを回収し、損益分岐点を超えて利益を最大化する興行方式だ。ニューヨークのブロードウェイや、ロンドンのウエストエンドがこれに当たる。

一方の「レパートリー・システム」は、複数の作品（ほとんどの場合、10本強）を毎日あるいは2、3日交代で上演して、数年という長期間で一本ごとの損益分岐点をアウトプットする方式である。これを行うためには、何役もこなす数十人のアーティストと、舞台装置の飾り替えや照明の仕込み替えをする大勢のスタッフ、つまりカンパニーを抱えていなければならない。現在では、その人件費などのコストに見合う経営効果が期待できないため、世界的にみてきわめて「特殊な劇場経営手法」となっている。

カンパニーをもつ劇場・ホールに優位性があるかのごとき認識は、きわめて日本的であり、世界的にみると特殊事例である。旧共産圏や欧米の40年ほど前ならいざ知らず、現在ではカンパニーをもっていないで公演ごとにアンサンブルをプロデュースするシステムを採用している劇場・ホールがほとんどである。「劇場＝劇団」という言説を信じ込まされているわけだが、改めなければならない。レパートリー・システムは、違う演目を短期間で繰り返し上演するのでなければ経済合理性はない。カンパニーさえ抱えれば優位性が

あるというような日本の一般認識は科学的ではない。マネジメントの観点からいえば、日本にレパトリー制をとっているカンパニー及び劇場は皆無である。芸術団体と劇場・ホールとのマネジメントを混同してはいけない。全く別物なのである。厳しく峻別しなければならない。閑話休題。装置型産業の特性ゆえに、舞台芸術で利益を見込めるのは、上記のこの二つのシステムしかない。「限定的な生産性」というのは、それほど厳しい経営管理上の桎梏なのだ。非常に難しいアーツマネジメント・スキルが要求される。

したがって、地域の公共劇場・ホールにおいては、ひどく芸術水準の低いものを安価で買って、その地域での慣習的な価格水準を無視して高価なチケットを市民に売り付ける（プッシュセル＝押し売り）のでなければ、「黒字」は見込めない。公共劇場・ホールには「黒字・赤字」という経済概念はふさわしくない。私たちは「興行師」ではない。公共的な施設である私たちの仕事場は、その設置経緯からいって地域社会とコミットしているのだ。そのコミットメントにしたがって仕事をするのが責務なのである。設置ミッションからいっても、公立劇場・ホールには**地域社会への「投資」**という概念があるだけである。

目の飛び出るようなチケット価格の設定をしている東京の商業劇場であっても、損益分岐点を出して利潤を出すのは困難である。それが舞台芸術の産業特性なのだ。考えられる方策は、徹底的に値引きネゴシエーションをやって、高水準の芸術性のある舞台を廉価で買うしかない。その交渉技術がマネジメントには必須となってくる。業界の相場観というものも必要だ。「言い値で買う」というのが地域の公共劇場・ホールの従来からの行動律となっているように思えるが、値引きのための徹底したネゴシエーションは必須である。しかし、例え値引きが実現できたとしても、その地域で市民の購買行動を決定する「**慣習価格**」を無視することはできない。仮に買取価格に間接費用を加えて、70%程度の客席稼働率で割って入場料金を設定する「費用重視型」の価格設定をすれば、余程に訴求力の強いアーティストや演目でなければ、当然だが、それだけ観客数は激減する。それでは公立施設のミッションと乖離する。したがって、買取価格と慣習価格のせめぎ合いが、公共ホールの「**価格政策**」となるといえる。「価

格政策」もまた、装置型産業という特性から逃れることはできない。

次に、**労働集約型産業と技術集積型産業**という、いわば表裏の産業特性がある。わかりやすくいえば、技術集積のあるギャランティの高い人間が、一カ所に集中的に、しかも大勢集まらなると舞台芸術は成立しない、という産業特性である。舞台芸術が、CDやDVDのようにコピー芸術ではなく、オリジナル芸術であることから来る特性だ。当然のことながら、人件費をはじめとする固定費は高止まりして、生産性からいえばきわめて非効率である。ある程度の業務合理化と技術的な革新はできたとしても、ここでも限界性は厳然として存在する。

何やら八方塞の感をもつかも知れないが、この幾重もの限界性が、実はマス・マーケティングとの甚だしい相性の悪さの原因なのだ。したがって、舞台芸術産業がマス・マーケティングを選択すること自体が生産性をさらに悪化させ、非効率にしているのである。ほとんど無謀でさえある、と私は思っている。科学的・論理的に積み上げれば、そもそも舞台芸術とマス・マーケティングはミスマッチなのだ。チラシを大量に配布するとか、マスメディアを使って宣伝するのは、従来の大量生産型製品の販売手法を、精査・検証することなく、「販売促進」という誤解のもとで踏襲しているに過ぎない。費用対効果は前述したように絶望的である。新規顧客を開発するには、従来からの顧客を維持する費用の約8倍のコスト負担が必要となるという米国の研究知見がある。私たちは、その8倍ものコスト負担を見逃してきたのだ。マス・マーケティングに依存する顧客開発は、舞台芸術の産業特性を科学的に分析して、顧客開発の方策として新たに設計・選択されたものではないことを、まず私たちは承知しなければならない。自動車や電化製品を売ると同じ方法を盲目的に踏襲しているに過ぎない。東京圏では、それでも成立する「ぬるい環境」(3200万の人口)があるのだ。ここでも「常識」を捨てなければならない。

産業特性の最後は「**サービス型産業**」である。マーケティングの巨星フィリップ・コトラーと、その協働者であるジョアン・シェフ・バーンスタインは、アーツマーケティングの名著『Standing Room Only』(日本未翻訳)の中で、「優れたサービスとは何かを定義するのは顧客である。そして、彼らの定義に重

点を置くのが、マネジメントの責務である」と言い切っている。彼らがサービス業たる劇場・ホールに求めるのは、徹底した「顧客志向」である。近藤隆雄氏は名著『サービス・マーケティング』の中で、サービスの特質として、「実際にプラットフォームに何を乗せ、どういう意味を持たせるかは、顧客に創作をゆだねるのだ。顧客の想像力を誘発し、顧客の個人的な生活シーンを描けるサービス商品の提供である」と述べている。舞台芸術及び劇場サービスもまた、カスタマーバリュー・デリバリー・システム（顧客価値提供システム）であると考えなければならない。効用という価値は顧客のなかに生まれるのである。「顧客価値＝経験価値」である。アーラは、私が着任した2年前から、「経験価値経営＝創客経営」を経営理念に掲げている。これは、お客様が受け取る経験価値がすべてである、という考え方だ。「何を観ていただくか」、「何を聴いていただくか」ではなく、「どう観ていただけるか」、「どう聴いていただけるか」を重視する劇場経営である。したがって、職員の職務上の使命は、顧客の受取価値を最大化するための「演出」である。さらに、私たちが「何者であるか」を決めるのも、経験価値によって顧客が決定権限をもっている。私たちの「事業定義」は顧客が決定するのである。劇場・ホールの側が自分たちを「鑑賞施設」や「創造型劇場」と決めるのは勝手だが、顧客は「受取価値」に従って私たちを「何者か決める」のである。顧客が感知する価値がすべてなのである。

近藤隆雄氏の吟味を受けるまでもなく、劇場・ホールの提供するサービスは、顧客が「想像力と創造力」を動員して、自分だけの「物語」を紡いで満足を得る「プラットフォーム型商品」である。その「物語」が顧客にとっての「経験価値」であり、「効用」であり、劇場・ホールの経営とは、その「価値の決定権」を顧客に移譲することである。従来は、価値の決定権は劇場・ホールや芸術団体やアーティストの側がするというのが「常識」とされていたが、それは自社製品を売り込むマス・マーケティングにおける「常識」である。「経験価値経営＝創客経営」では、本来的に顧客が自ら生んだ「価値＝効用」をありのまま受け容れるのがマネジメント側の行動原理である。「理解できない」とか「心が動かない」のは観客の能力の問題とされて「わからなければ、わからない人間が悪い」という創造現場や、「わからない私が悪い」と感じる

観客の存在が従来からの舞台芸術の「業界的な常識」であった。これを破棄することからしか、新しく設計された**関係づくりのアーツマーケティング**は始まらないということなのだ。私たちができることは、まず私たちがもっている「常識」を疑うことである。「価値の決定」を顧客に委ねるところから、新しい劇場・ホール経営は出発するのである。

サービス型産業であるということは、レストランが料理を出しさえすればよいわけではないのと同様に、劇場・ホールの側に、その顧客が受け取る「価値」を最大化する責務があるということだ。従来からの劇場・ホールを「舞台芸術の鑑賞に資する施設、創造する施設」とする単一目的型の考え方は、現状をみてもわかる通り、すでに破綻しているといわざるを得ない。舞台芸術の市場は、東京圏であってさえそうだが、私たちがそうあってほしいと思っているほどには大きくはない。狭隘きょうあいなのである。それゆえに、あらゆる「機会」をとらえて「価値の演出」を施し、顧客創造（創客）をするマネジメントやマーケティングが強く求められるのだ。劇場・ホールで提供されるコア・プロダクトが「プラットフォーム型商品」であるとすれば、自分たちが提供しているサービスの品質を高度化するというマネジメント課題は、顧客の「経験価値」の質を向上させるために、何を、どのように施せばよいかという劇場・ホール側の価値＝効用の「演出」の問題に変換できる。何を改善し、どのように「演出」を施せば顧客の「経験価値」の品質を向上させることができるか、という具体的な経営課題と問題解決の筋道が見えてくる。これは、同時に組織改革の筋道でもある。その観点に立って、舞台芸術団体や劇場・ホールのマネジメント構造を早急に見直すことが今後の喫緊の重要課題となってくる。

(注1) ジョアン・シェフ・バーンスタイン『芸術の売り方——劇場を満員にするマーケティング』（山本章子訳、英治出版、2007）

(注2) ジョン・ケネス・ガルブレイス カナダ出身の経済学者。「経済学の巨人」と呼ばれる。著書に『経済学と公共目的』、『不確実性の時代』、『おもいやりの経済』など。

*本稿は「アートエクスプレス32号」（2011年2月（社）全国公立文化施設協会）掲載の記事を改訂し再掲載したものである。

Interview

「お客様が受け取る価値がすべて」 そのポリシーを出発点に アーラ・ブランドを構築

可児市文化創造センター
事業制作課

坂崎裕二

人々の思い出が詰まった 家のような施設を目指して

可児市文化創造センター（以下、アーラ）は、「お客様が受け取る価値（受取価値）がすべて」というマネジメントポリシーを徹底させ、そのために職員や組織に何ができるかを問うことが、すべての出発点になっています。人口約10万人の小さな町で、一人ひとりの市民の目線に立ち、何が望まれているのかをいつも考えています。

衛紀生館長は「アーラは人々のさまざまな思い出が詰まっている『人間の家』でありたい」と言います。市民は家族であり、アーラに気軽に集い、たくさん思い出をつくってほしい。こうした視点はそれまでの私たち職員には欠けていたように思います。与えられた仕事を間違いないくこなして、一流の芸術をお見せすることが仕事だと思っていました。

しかしそれでは、ただ当たり前のことをしているに過ぎません。さまざまなアイデアを出して実行し、お客様の経験価値を上げていくこと。その積み重ねが、お客様のアーラに対する信頼を生み、お客様にとってかけがえのない施設になっ

ていく。そしてそれが最終的にはゆるぎない「ブランド力」になっていくのです。

さまざまなチケットシステムで お客様の受取価値を高める

チケットシステムの設計にも、「受取価値がすべて」という経営理念が浸透しています。たとえば、当日の公演が半額になる「DAN—DANチケット」。2週間前から15%オフになります。これを導入するとき、本当に驚きました。当日券は高いという“常識”があったからです。しかし館長が説明したのは、空席が目立つホールでの鑑賞より、少しでも多くのお客様が入った状態のほうが感動の度合いは上がる、ということでした。最初は多くの人がディスカウントチケットに流れてしまうのではないかと心配しましたが、半額チケット購入のお客様は5%から多くて7%。これにより、およそ95%の正価で購入したお客様の受取価値は高まったわけです。

約20%オフとなる、各種のパッケージチケットも好評です。なかでも、地域拠点契約を結んでいる新日本フィルハーモニー交響楽団と文学座の公演と、アーラ制作の演劇「アーラコレクション」、

朗読のシリーズ「恋文」をセットにした「ウェルカムホーム・パッケージチケット」や、対象公演から4作品を自由に選べる「アラカルト・パッケージチケット」を活用して、ジャンルを横断して文化を楽しむお客様も確実に増えています。

独自のおもてなしで「人間の家」を演出

また、チケットシステムの顧客データをもとにした独自の取組みもあります。誕生日や鑑賞履歴を参考に展開している「バースディ・サプライズ・プロジェクト」。誕生日月に自主事業にいらっしゃるお客様を対象に、座席の上に職員手づくりのカードとラッピングしたバラ、グッズなどを置き、お客様がいらっしゃると館長が現れて「今月のお誕生日、おめでとうございます。アーラからのプレゼントをさせていただきます。ごゆっくりお楽しみください」とご挨拶するものです。

アーラ流の“おもてなし”は他にもあります。新日フィルにご協力いただき、リハーサル見学付きのティー・パーティーや、ニューイヤーコンサート前にレストランでコース料理を堪能するビフォー・パーティー。ティー・パーティーでは、新日本フィル音楽監督のアルミンク氏によるトークを開催。デザートもひと工夫し、パティシエが目の前で盛り付ける手さばきも見られるようになりました。パーティーの後は記念撮影。アルミンクからのサインとコメントをもらって、館長のメッセージとともに参加者にお送り



リハーサル見学後のティー・パーティーで挨拶する新日本フィル音楽監督のクリスティアン・アルミンク氏

しました。アーラでの体験が、すべて特別であってほしいと思い、細部まで気を遣っています。人間はちょっとでも不満に思うことがあると、そこで興ざめしてしまうもの。ですから手間をかけています。手応えは大きく、「またやってくださいね」と声を掛けていただくと、次がんばろうという気持ちになります。

お客様にとって、チケットを買うときからアーラでの体験が始まっています。公演が終わって帰るまで、トータルに演出し、素晴らしい体験と思い出をつくらせていただきたいと願っています。そして人の温もりを感じる「家」のように思っていたことができ、我々の仕事なのだと思います。

●プロフィール

総合商社勤務、社会福祉協議会福祉活動専門員等を経て現職に。主に新日本フィル地域拠点事業をはじめとした音楽系事業や映画、朗読公演、市民活動支援を担当し、アウトリーチや市民参加事業も積極的に進めている。

執筆者プロフィール

柴田英祀(しばた・えいご)

政策研究大学院大学政策研究科文化政策プログラム修士課程修了(文化政策修士)。劇団俳優座演劇制作部勤務後、1995年度より、北海道・仙台・広島等の自治体が実施した演劇による人材育成事業に着手し、演劇プロデューサーを務める。2002～11年、鳥取県文化振興財団文化芸術デザインナー。05年度～(社)全国公立文化施設協会アドバイザー。現在、(財)滋賀県文化振興事業団副理事長兼芸術監督のほか、出雲市、調布市等のアドバイザーを務める。

間瀬勝一(ませ・しょういち)

1944年生まれ。文化施設運営、舞台制作。舞台監督として演劇、コンサート、現代舞踊、クラシックバレエの公演に携わる。68年藤沢市民会館に入社。93年(財)横浜市芸術文化振興財団に入社。旭区「サンハート」泉区「テアトルフォンテ」栄区「リリスホール」神奈川区「かなっくホール」磯子区「杉田劇場」館長を歴任。2005年逗子文化プラザホールアドバイザー、09年～逗子文化プラザホール館長、10年～逗子市市民協働部文化振興課課長を兼務している。10年～(社)全国公立文化施設協会アドバイザー。

中川幾郎(なかがわ・いくお)

1946年生まれ。同志社大学卒業、大阪大学大学院国際公共政策研究科博士後期課程修了。69～96年、豊中市役所に勤務。現在、帝塚山大学大学院法政策研究科教授。大阪大学博士(国際公共政策)。日本文化政策学会会長、自治体学会代表運営委員、日本コミュニティ政策学会副会長、文化経済学会理事などを務めるほか、滋賀県文化振興審議会座長代理、大阪府文化振興会議委員、神戸市地域活動推進委員会委員長、豊中市図書館協議会委員長、四日市市文化審議会会長としても活躍。

唐津絵理(からつ・えり)

お茶の水女子大学大学院人文科学研究科修了。在学中よりダンス活動を始める。現在、愛知芸術文化センター主任学芸員。舞台公演やワークショップ・トーク・上映会等を企画プロデュースするほか、大学講師や執筆等、舞台芸術普及のための多彩な活動を行う。著書に『身体の知性』等。2007～09年文化庁文化審議会文化政策部会委員。トヨタコレオグラフィーアワード審査委員。あいちトリエンナーレ(パフォーマンス・アーツ部門)キュレーター。

伊藤美歩(いとう・みほ)

米国ノースウェスタン大学卒業。サザンメソジスト大学大学院修士課程修了、MBA及びMA(芸術運営学)取得。テキサス州のサンアントニオ交響楽団及びハリウッドボウルで企画職担当後、ロサンゼルス・フィルハーモニーでウォルト・ディズニーコンサートホール建設のためのファンドレイジング・キャンペーンのマネージャーを務める。2004年に帰国し、05年(有)アーツブリッジ設立。非営利団体や自治体職員対象の研修等を行う。日本ファンドレイジング協会理事。

衛 紀生(えい・きせい)

1947年生まれ。歌舞伎・演劇評論家、文化行政アドバイザー。早稲田大学在学中、劇団自由舞台に所属する一方で評論活動を始め、70年代半ばより、竹内統一郎、山崎哲、北村想、渡辺えり子などをいち早く評価し、「第三世代」のネーミング・マスターとなる。80年代後半から「BSエンターテインメント・ニュース」の演劇キャスターを務め、93年舞台芸術環境フォーラムを設立。宮城大学事業構想学部・大学院事業構想学研究所客員教授を経て、現在、可見市文化創造センター館長兼劇場総監督。

(掲載順)

 文化庁委託事業

アートマネジメント ハンドブック

発行日 2012年2月10日

編集・発行 社団法人 全国公立文化施設協会

〒104-0061

東京都中央区銀座2-10-18

東京都中小企業会館4階

Tel. 03-5565-3030 Fax. 03-5565-3050

ホームページ <http://www.zenkoubun.jp/>

E-mail bunka@zenkoubun.jp

編集協力 株式会社 文化科学研究所

デザイン・レイアウト 株式会社 志岐デザイン事務所

印刷 株式会社 丸井工文社



アートマネジメント ハンドブック

アートマネジメントの基礎と実践研究