



全国劇場・音楽堂等職員 アートマネジメント研修会 報告書

令和4年3月

はじめに

「全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会」は、公益社団法人全国公立文化施設協会が文化庁から受託している「劇場・音楽堂等基盤整備事業」の中核をなす研修会で、劇場・音楽堂等の活性化や実演芸術の振興を支援するため、毎年実施しています。

当研修会は、文化行政から施設運営、事業実施に至るアートマネジメントに関する知識を体系的に習得するために、現下の課題に対応した様々な専門研修を実施することで、職員の皆さまの専門性の向上を図ってまいりました。

令和3年度の研修会は、新型コロナウイルス感染症感染拡大に伴い、昨年度に引き続きオンライン研修会として開催いたしました。本報告書はその研修会の内容を取りまとめたものです。劇場・音楽堂等に関わる職員の皆さまが、それぞれの職場で職務を遂行する上でご参考にいただければ幸いです。

末筆ながら、研修会の実施にあたり、また本報告書の編集にあたりご協力いただきました講師、モデレーターをはじめとする関係者の皆さまに、心より御礼申し上げます。

令和4年(2022年)3月 公益社団法人全国公立文化施設協会

目 次

はじめに	1
目次	3
令和3年度文化庁委託事業 全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会 開催概要	4
プログラム	5
プログラム報告	
特別企画 コロナ禍から再生に向けて	6
人材養成講座 人材養成講座 第1章・第2章	8
文化政策 ウイズコロナ下における文化芸術団体との連携に向けて	9
管理・運営 コロナ禍を踏まえ、将来に繋がる公立文化施設の運営と事業企画と、 それを実現するための制度、組織、戦略について	14
管理・運営 劇場・ホールの換気・空調設備について	20
事業企画 障害者文化芸術活動の推進に向けて踏み出す初めの一步 ～障害を越えて、共感、共生に向かうために～	26
管理・運営 劇場・音楽堂等職員の労務管理を考える	32
事業企画 事業が目的化しない企画立案の方法 ―優秀事例から学ぶ―	38
ご挨拶・メッセージ	45

令和3年度文化庁委託事業 全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会 開催概要

事業名	令和3年度文化庁委託事業 「全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会」
事業の目的	劇場・音楽堂等の活性化、地域の文化芸術の振興を目的として、アートマネジメントに関する研修を体系的に実施することにより、専門性の向上と劇場・音楽堂等の活性化を支援する。
主催	文化庁・公益社団法人全国公立文化施設協会
公開期間	令和4年1月11日(火)～2月28日(月)(オンライン研修会) 収録：令和3年12月14日 収録場所：世田谷パブリックシアター他 ライブ配信：令和4年1月12日(水)～1月14日(金) (再配信 令和4年2月21日(月)～2月28日(月))
募集期間	令和3年12月15日(水)～令和4年2月28日(月)
対象者	劇場・音楽堂等職員、地方自治体の文化芸術振興行政担当者、アートマネジメント教育関係者、学生、アートマネジメント・舞台技術に関心のある方、一般の方等
企画委員	草加 叔也 (公社)全国公立文化施設協会 アドバイザー 柴田 英杞 (公社)全国公立文化施設協会 アドバイザー 水戸 雅彦 (公社)全国公立文化施設協会 コーディネーター 矢作 勝義 (公社)全国公立文化施設協会 コーディネーター
モデレーター	岸 正人 (公社)全国公立文化施設協会 専務理事兼事務局長 草加 叔也 (公社)全国公立文化施設協会 アドバイザー 柴田 英杞 (公社)全国公立文化施設協会 アドバイザー 水戸 雅彦 (公社)全国公立文化施設協会 コーディネーター 本杉 省三 (公社)全国公立文化施設協会 アドバイザー 矢作 勝義 (公社)全国公立文化施設協会 コーディネーター

(50音順)

プログラム

特別企画

「コロナ禍から再生に向けて」

講師：野村 萬斎（狂言師・（公社）全国公立文化施設協会 会長）

モデレーター：高萩 宏（（公社）全国公立文化施設協会 常務理事）

人材養成講座

人材養成講座

第1章 文化政策と劇場・音楽堂等

講師：柴田 英杞（（公社）全国公立文化施設協会 アドバイザー）

第2章 劇場・音楽堂等の事業、危機管理とリスク対応

講師：間瀬 勝一（（公社）全国公立文化施設協会 名誉アドバイザー）

文化政策

ウイズコロナ下における文化芸術団体との連携に向けて

講師：福島 明夫（（公社）日本劇団協議会 常務理事）

桑原 浩（（公社）日本オーケストラ連盟 専務理事・事務局長）

モデレーター：岸 正人（（公社）全国公立文化施設協会 専務理事兼事務局長）

管理・運営

コロナ禍を踏まえ、将来に繋がる公立文化施設の運営と事業企画と、それを実現するための制度、組織、戦略について

講師：石田 麻子（昭和音楽大学教授）

モデレーター：矢作 勝義（穂の国とよはし芸術劇場PLAT 芸術文化プロデューサー）

管理・運営

劇場・ホールの換気・空調設備について

講師：奥田 知明（慶應義塾大学理工学部応用化学科教授）

金澤 隆司（（株）梓設計 顧問（非常勤）元（株）柳澤孝彦+TAK建築研究所 代表取締役）

吉川 佳江（（株）梓設計 エンジニアリング部門機械システム部）

モデレーター：本杉 省三（劇場計画研究者 工学博士・日本大学名誉教授）

事業企画

障害者文化芸術活動の推進に向けて踏み出す初めの一步 ～障害を越えて、共感、共生に向かうために～

講師：中島 諒人（鳥の劇場 芸術監督）

柴崎 由美子（NPO 法人エイブル・アート・ジャパン代表理事・事務局長）

モデレーター：水戸 雅彦（えずこホール（仙南芸術文化センター）前館長）

管理・運営

劇場・音楽堂等職員の労務管理を考える

講師：堀内 真人（KAAT 神奈川芸術劇場 事業部長兼技術監督）

松下 洋章（世田谷文化生活情報センター 副館長）

内藤 美奈子（東京芸術劇場 事業企画 課長）

モデレーター：草加 叔也（（公社）全国公立文化施設協会 アドバイザー）

事業企画

事業が目的化しない企画立案の方法 - 優秀事例から学ぶ -

講師：糸日谷 智孝（（公財）千葉県文化振興財団 文化振興グループ長

千葉県少年少女オーケストラ運営グループ長）

藤田 千史（川崎市アートセンター アルテリオ小劇場ディレクター）

モデレーター：柴田 英杞（（公社）全国公立文化施設協会 アドバイザー）

※令和2年度再配信プログラム：

令和2年度「全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会報告書」をご覧ください。

コロナ禍から再生に向けて

講師 | **野村 萬斎** 狂言師・(公社)全国公立文化施設協会 会長・
世田谷パブリックシアター 芸術監督・石川県立音楽堂 邦楽監督

モデレーター | **高萩 宏** (公社)全国公立文化施設協会 常務理事

はじめに

2021年6月、全国公立文化施設協会の会長に野村萬斎氏が新たに就任いたしました。

狂言師として、数多くの狂言・能の公演で全国各地の公立文化施設を巡られた経験と2002年より20年近くに渡り世田谷パブリックシアターの芸術監督を務め、また2021年からは石川県立音楽堂の邦楽監督も務めるなど、劇場の自主公演や運営にも携わった経験をもたれています。

全国の劇場・音楽堂等は新型コロナウイルス感染症により、施設の一時閉館や自主公演の中止、貸館のキャンセル等により、これまででない厳しい環境に置かれています。このような状況の中で、表現者としての想いや、芸術・文化の意義、劇場・音楽堂等が地域に向けて果たすべき役割などお話しいただきます。

公共劇場は文化の“実り”の場

昨年、全国公立文化施設協会の会長に就任いたしました狂言師の野村萬斎でございます。私は狂言を生業にしておりますが、20年近く世田谷パブリックシアターで芸術監督を務め、昨年からは石川県立音楽堂の邦楽監督も務めさせていただいております。狂言や公演では、全国津々浦々の公立劇場にお世話になり、私ほど全国の公共劇場を回っている人間はいないのではないかという自負がございます。そんなご縁もありまして、会長に就任させていただきました。



まず私が公共劇場でどのような活動をしているのか、一例をお話したいと思います。

昨年10月開館した沖縄の那覇文化芸術劇場なは一とでは、柿落とし公演で演じさせていただきました。演目は「三番叟」です。「三番叟」は五穀豊穡を寿ぐ舞、劇場に文化的な実りがあることを祈念しております。この舞では、床を踏みしめ、鈴を振って種をまく所作をします。これは劇場の地盤を固め、お客様の心に実りがあるようにとお祈りしているのです。

すこし話はそれるかもしれませんが、アフガニスタンの中村哲医師が、凶弾に倒れる前は、砂漠に用水路を作って水を引くことで五穀豊穡といいますか、農業を盛んにすることを提唱されていきました。豊かになると人は争わなくなります。その精神と同じく、「三番叟」の根底には、実りある豊かな精神状態を願う気持ちがあると思います。公共劇場はまさしくそういう場であってほしい、私自身もそう思っております。

劇場だけでなく、私は学校などでも狂言のワークショップを行っております。狂言ワークショップという、昔は“狂言教室”なんていってお勉強の延長でしたが、90年代くらいから

ワークショップという言葉が耳になじみ、今では狂言を上演するだけでなく、参加者に体験してもらおうとも行っています。

狂言には型があります。その型が子供たちにとって自分を表現するツールになります。何もなくて「自分を表現しなさい」といっても、とまどう人がほとんどです。でも、狂言のワークショップでは大声で笑ったり、また動作も大きいですから、型を演じているうちに自分をさらけ出せるようになります。自分を他者にさらすことは、大胆にならないとできません。それは発散につながるし、自分ならではの表現が出てきます。狂言に限らず、さまざまな形態の表現者が全国各地でワークショップを行って、多様な効果が見られるといいな、と思っています。

● 劇場ごとにアイデンティティを築く

コロナ禍は2年以上続いており、どこの劇場の方もご苦労されていると思います。

さまざまな劇場を回るなかで、私は劇場の表情をつぶさに感じております。本当に、いろんな劇場があります。

劇場というものは、訪れた人がいきいきとする場所であってほしいと思います。そこに行けばちょっと楽しくなる、ちょっと嬉しくなる、心の豊かさを得られるような、気軽に立ち寄れる場所。それを心がけている劇場は、やはり行くと活気づいていますね。



そうした劇場を目指すためにはプログラムを充実していただくことも大切だと思います。ひとつの試みとして、私は地域の方々と一緒に作品を作ることをしています。世田谷パブリックシアターの芸術監督に就任して以来、プロと一緒に市民の方が演じるプログラムというものを実践しています。

よく高校の教科書に載っている、中島敦という作家の『山月記』をモチーフにした『敦一山月記・名人伝一』という公演を、これまで3回上演しています。劇場は観るためだけにあるのではなく、自分が表現する場でもある、それを知っていただきたいと思います。プロの表現者と混じって芝居をすると、「演じるってこういうことなんだ」と実感していただけると思います。そうした熱気が客席にも伝わり、皆さんの共感の波が舞台に押し寄せてきます。このような体験をすれば、やっぱり表現って楽しい、と感じられるのではないのでしょうか。そして観劇に行ったときも、表現に賛同して乗りやすくなると思います。

昨年、文化庁長官になられた都倉俊一さんとお会いしました。そのとき、各劇場がアイデンティティを作るべきなのではないかというお話になりました。いろんな人たちのアイデンティティが個々に立っているから、それが多様性になります。我々のような伝統に根ざすものもあれば、地域に根ざす文化的アイデンティティもある。それらのものをうまく活かしていくことが公共劇場には必要だと思います。気軽に立ち寄れて、楽しみがあり、たくさんの方がにこやかにいられる場所。それを実現するためには、劇場自体が、いきいきと息づいていることが大切だと思います。

人材養成講座

第1章講師 | 柴田 英紀 (公社) 全国公立文化施設協会 アドバイザー

第2章講師 | 間瀬 勝一 (公社) 全国公立文化施設協会 名誉アドバイザー

我々が日々仕事を進めるためには「研修する」「勉強する」ことによって課題を遂行しています。一定の目的を果たすためには、必要なスキルを身に付ける必要があると言われていています。一般的に「スキル」とは「知識」「技能」「経験」「資格」つまり仕事に対応する能力といわれていますが、私達の仕事の遂行には不十分で、ものの見方や感じ方、考え方を学ぶことが必要だと思えます。

平成26年に「劇場・音楽堂等人材養成講座テキスト」を策定してから時が過ぎました。この間「文化芸術基本法」の改正や「劇場・音楽堂等の活性化に関する法律」など、わたくしたち劇場・ホールに働くものに関連する法律等が公布され「劇場・音楽堂等」には期待が寄せられています。

この講座は劇場に就職して3年以内の職員を対象に「基礎編」としてまとめました。今回「劇場・音楽堂等の概要、使命と役割」と「事業運営の概要と危機管理」の2章構成としました。運営責任者の方をはじめ、すべての職員の方に受講していただき、劇場・音楽堂等が地域の文化拠点として運営されることを期待します。職員の皆様が全員で受講し意見交換をする、またはグループで受講するなどの工夫をして、ご活用いただければ幸いです。

第1章 文化政策と劇場・音楽堂等

I 我が国の文化政策の変遷

- ① 文化・芸術の概念
- ② 法律の推移

II 劇場・音楽堂の存在意義

- ① 公立文化施設の変遷
- ② 自治体文化政策の重要性
- ③ 法的基盤整備
- ④ 劇場の役割とミッション

III 劇場・音楽堂の経営

- ① 運営から経営体へ
- ② 専門的人材の養成
- ③ 経営の安定化
- ④ 評価制度とPDCAサイクル

第2章 劇場・音楽堂等の事業、危機管理とリスク対応

IV 劇場・音楽堂等の事業推進

- ① 事業の目的と位置づけ
- ② 公演事業(鑑賞事業)
- ③ 貸館事業
- ④ 普及・啓発事業
- ⑤ 人材養成事業
- ⑥ 著作権処理

V 劇場・音楽堂等の危機管理とリスク管理

- ① 安全対策の重要性
- ② 劇場・音楽堂等のリスクを知る
- ③ 平常時の対応
- ④ 非常時・緊急時の対応
- ⑤ 感染症対策
- ⑥ 大規模改修

ウィズコロナ下における 文化芸術団体との連携に向けて

講師 | 福島 明夫 (公社)日本劇団協議会 常務理事
桑原 浩 (公社)日本オーケストラ連盟 専務理事・事務局長

モデレーター | 岸 正人 (公社)全国公立文化施設協会 専務理事兼事務局長

はじめに

コロナ禍の終息が見通せないなか、公立文化施設では当面は引き続きの感染防止策を講じつつ、公演等の事業や貸館等を計画・実施せざるを得ません。そんな状況下においては、これまで以上に地域の文化団体や劇団・楽団等の芸術団体との連携が必要とされます。コロナ禍で文化施設同様に大きな打撃を受けた文化芸術団体をお招きし、「コロナ禍における文化芸術への影響調査(文化芸術推進フォーラム)」や「劇場・音楽堂等の運営に関するコロナ感染症影響調査(公文協)」の速報、文化庁令和4年度予算等を紹介しつつ、今後の対応や展開、そして連携についてともに考えます。

岸 いまだコロナ禍の終息が見通せない中、公立文化施設は感染防止策を講じつつ、これまで以上に文化・芸術団体と連携して活動していく必要があります。本日は、コロナ禍で大きな打撃を受けた文化芸術団体のお話を伺うべく、オーケストラと演劇の方にお越しいただきました。お二人のお話の後に、劇場・音楽堂等の運営に関するコロナ感染症影響調査の速報値や文化施設についてのガイドラインの策定過程をご紹介します。その後、今後に向けた展開や計画として、コロナ禍を一緒に乗り切るためにできることについてクロストークをしたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。



岸 正人氏

ネットワークを築き、リーダーを育てる 桑原 浩

本日はオーケストラのコロナ禍における状況についてお話させていただきます。コロナ禍でのコンサートの中止をざっと振り返りますと、2020年の2月に東京の国技館で予定された5,000人の第九コンサートが中止になり、このあたりから始まりました。さらに4月の緊急事態宣言後、6月いっぱいぐらいまですべての演奏会が中止になりました。このままではいけないということで、私達もクラシック音楽公演運営推進協議会というものを作り、感染リスクを解消するための飛沫試験等を行いガイドラインを作成しました。我々が作ったガイドラインと公文協のガイドライン、各ホールのガイドライン、市町村の行政指導、それらをすり合わせながら今日までなんとか活動しております。



桑原 浩氏

① 演者の課題

コロナ禍におけるオーケストラの課題としては、日本のオーケストラにとって海外から来る

指揮者、独奏者の力は重要で、そうした方が来られないとなると、非常に興味が薄れる聴衆の方がいらっしまいます。一刻も早く戻ってほしいというのがまず私達の持つ大きな課題です。

② 演目の課題

二つ目の課題ですが、演奏会を飛沫防止とともにやるということで、オーケストラのプレイヤーの距離を空ける必要があり、大きな編成を必要とする曲ができなくなりました。ベートーヴェン、モーツァルト、ハイドン、ブラームスといった古典派からロマン派の初期のものにプログラムが変更されました。さらに声を出すと飛沫がとぶということで、声楽との共演が初期には難しくなり、プログラムが単調なものになりました。現在では大きな演奏、マーラーなども演奏することができるようになり、多少状況は戻しておりますが、こうしたプログラムの変化がないことや外国人の方が来られないことが、聴衆の減少につながっております。

③ チケット払い戻しの問題

オーケストラは、演奏会が中止になるとき以外は払い戻しはしないというやり方で来ておりました。しかし高齢者の方も多いことから、人道的立場においてもコロナ禍で来場を控えたときは払い戻しには応じなければいけないという環境になりました。払い戻しが繰り返され、オーケストラ事務局にも相当なご負担になったと聞いております。

④ コロナ禍の経済状況

オーケストラの経済状況についてお話しします。2020年の4月頃に演奏会を中止した頃は、演奏会収入がなくなると給料を払う資金がなくなる、それが続けば倒産するところも出てくる。そう考えていたのですが、その後、予想を超えて一般からの支援があり、また雇用調整助成金を使わせていただくことによって、収支が改善しました。“予想外の支援”とは、地方のオーケストラで、びっくりするほど多くの方が寄付をして下さったり、クラウドファンディングで支援をしていただいたと聞いています。それから日本オーケストラ連盟には、企業から合計で令和3年度、4億4,000万円、個人の皆さんから1,000万円を超える寄付をいただきました。これは非常に大きいご寄付で、オーケストラ連盟としては38の加盟団体に合理的な方法で分配をして、活動資金とさせていただきます。大変ありがたい話だったわけですが、その寄付をもらえる環境を整えておくということも大事ななとつくづく思った次第です。借入では、日本フィルハーモニーさんが財団法人として初めて「劣後ローン」というものに取り組みまれ、成功されました。これは道を切り開いていただいたということで、感謝しております。また国の支援である雇用調整助成金、持続化給付金も非常にありがたいです。

⑤ 今後の課題

今後の課題ですが、やはり一刻も早く海外からのアーティストが入って来やすく、日本のアーティストも海外に出やすい環境を作らないといけません。日本というマーケットが取り残されないようにしないといけません。そして公益財団法人、公益社団法人が抱える問題というものもございます。これについては法律を見直していただきたいというのが我々の希望です。公益財団法人、公益社団法人には収支相償の義務がございます。黒字を作るとこれを明確な目的を持った公益事業に使わないといけません。頑張っても黒字を出しても、貯金するということもできません。しかし今回のような危機的状況においては、ある程度内部保留して資金を積み立てておかないと、やはり怖いと思います。さらにコロナ禍が終わってアフターコ

コロナになったときのことで、生活様式が変化したので、高齢者の方などで聴衆の立場を離れた方がいらっしゃる。これをどうやって前の通りに戻すか、戻せないところはどう工夫をするかということが大きな課題です。今回のコロナのような問題は今後も起きるだろうといわれていますので、起きたときにどう対応するか、ということは考えておかなければいけないと思っています。

コロナ禍で劇場の皆さんとともに考えていきたいことですが、オーケストラ連盟はアートキャラバン事業というのを受注させていただいて、多くの地方公演に行くことができました。地方のホールとの連携で実現できたという実感がありますので、将来的にも持続的な公演が可能な状況を作っていきたいと思います。そのためには地域ごとにリーダーとなって、連携を進めていく人材が必要です。ホールの方も、指定管理者制度のもとでそういう人材をどのように育成していくかが重要ですし、オーケストラも同様にリーダーを育てていかなければならないと思います。今回のアートキャラバン事業は令和3年度も補正予算がついたようですから、今後さらに広い領域のホールの方と連携していきたいと思っています。またオーケストラと公文協の皆さんの交流の会も是非設けられればと思います。コロナ禍でオンライン会議ができるようになったというのも、怪我の功名のような側面はありますが、よかったと考えています。ネットワークを作り、その中でリーダーを選んでいくということを、今後していきたいと思っています。

ライブの感動を届けるために

福島 明夫

演劇の世界では、一番最初にコロナの影響が噂になったのは2020年3月です。児童劇団の学校公演がなくなり、五月雨式にいろいろなところが被害を受けていったのですが、この経済的打撃に対してどのような支援措置がとれるかというのが第一の問題だったかなと思います。しかしこれは5月に国会で招致要請行動というのが行われて、50人ぐらいの議員が文化庁との話し合いに同席しました。その影響で、ほぼ本予算と同じぐらいの1,000億円ぐらいの文化庁の補正予算が生まれ、今年度の補正予算、900億にもつながっていると思います。そうした支援制度ができて補助金予算が組まれたということは、大きな前進だったなと思っています。

一方、劇団協議会も、日本劇作家協会という職能団体を中心にして、演劇関連団体が32団体ほど集まった演劇緊急支援プロジェクトを作りました。これは、裾野を支える若手演劇人や演出家などへの目配りもふくめた支援を求める運動でした。



福島 明夫 氏

① 検査の導入

実際公演に行くときには、公文協などから出たガイドラインを遵守しつつ、PCR検査を行いました。検査は必ずしも必要だといわれてはいなかったのですが、各劇団で申し合わせ、定期的な検査をして公演に臨みました。全国各地の公共文化施設の方々には、ご無理を言った面もあると思います。本当に皆様のお力で、なんとか全国での公演ができたかなと思っています。

② タイミングの問題

演劇公演では、各劇団は年間2回か3回、小さい劇団であれば、1年に1本の作品を何年もかけて準備してきて上演することになるわけですが、その上演のときが、緊急事態宣言下で上演

中止の要請が出ていたのか、50%の制限要請が出ていたのか、あるいは出ていなかったかによって、全く違ってくるのですね。それに加えて政府の継続支援事業の施策が、採択までにものすごく時間がかかったりして、違いが生まれました。

③ 実演の反響

対面での公演の反応は、多くの声として寄せられました。児童劇団からは子供たちの笑顔と笑い声が聞こえてよかったと、また演劇鑑賞会にしても、各地の公演に対してもものすごく多くの反響が寄せられました。公的な支援策もさほど得られなかった各劇団が、自分たちの支持者などに寄付金の要請をして、かなりの金額が寄せられました。劇団協議会で調べたところ、全体として3億5,000万円ほどだったと思います。それで僕たちは、やはり芸能はライブであることが必要だと思いました。以前、ドイツの文化大臣が「芸術は人間にとっての生命維持装置である」と言ったのですが、日本の社会においても、その芸術文化がいかに必要であるかが、もっと認識されるといいと思います。

④ 現在の問題

今僕たちが抱えている問題は、この期間を支えてくださった鑑賞団体あるいは学校なり、その公演をやってくださったところが非常に大きな苦境にあることです。高齢者の会員などが劇場に行くのを控えることがかなりあり、会員組織のところでは退会が増え、解散という状態が生まれてきている。いったん解散してしまうと母体が消え、僕たちにとってみれば公演機会が失われ、国民の側から言えば鑑賞機会が失われるわけですね。また鑑賞機会の地域間の格差が非常に激しい。生涯、芝居に触れたことがない、芝居の面白さに触れたことがないという人たちがどんどん生み出しているという現状に対して、これは日本社会の問題として、もっと問題視して発言していくべきではないかと思っています。今後のことという、やはり僕らにとって対面が重要でこれはライブ配信ではとって代われない。劇団協議会は今、文化庁の委託を受けて、「今やってみようプロジェクト」というものを行っています。これは社会包摂的な活動で、障害者、高齢者、外国人労働者など社会参加が難しい人たちが、社会参加をするために、演劇的手法を用いて活動をしています。これは公立文化施設、各地のNPO、医療法人や社会福祉法人などの方々と一緒に活動しております。地域の活性化をどう図っていくか、経済だけでなく心の活性化をどう図っていくか、そういう視点で一緒にやれるのではないかと思います。

岸氏より報告

- 2021年秋に行った、劇場・音楽堂等の運営に関するコロナ感染症の影響調査の速報値
- 2020年5月の公立文化施設に向けた感染防止のガイドライン策定過程の説明

クロストーク

岸 ではクロストークに入りたいと思います。本日のテーマである公立施設と文化芸術団体との連携ですが、どのような方法で進めれば良いとお考えですか？

桑原 1回目のアートキャラバン事業のときは時間もなかったもので、どこのホールどのオーケストラでやるかっていうのを、今ある自分のネットワークの中で皆さんやりましたけど、そうするとどうしても活動が盛んなホールが中心になってしまう。いつまでたっても、同じホール

から脱却できない。もっともっと、私たちはどの劇団と親しいとか、アートキャラバン事業というのを聞いたのでどこかの統括団体と一緒にできないとか、そういう言って手を挙げて下さる、希望者リストがあってもいいのかなと思っています。

福島 昔は芸団協でマッチングというプランがあったんです。劇場でこういうことをやりたいね、というものに手を挙げてもらって、芸術団体もそれに対して手を挙げる。お互いにそのマッチングをする場を作ればいいのではないかという話を昔してきて。今はこんなネット時代だからやれるような気もしないではないですが、アートキャラバン事業がもっと積極的に活用されることがあっていいかなと思います。

岸 これまでオーケストラや劇団を呼んだことがないという劇場が、初めて呼びたいと思ったとき、どこにアプローチしていいのかわからない、ネットワークがなくて難しい部分があると思うんです。そういう場合、どうしたらいいのでしょうか。小さい公演、たとえば落語などでも結構ですが……。

福島 それは協会組織にあたれば、いろんな形でできると思います。落語だったら落語協会に聞くとか。統括団体がそれぞれあるので、芸団協に聞いていただければ、ジャンルによってご案内することができます。でももうちょっと体系的にやる方法がないかと考えたいところですね。今、子供の育成事業にしてもなかなかトータルな形の運営になっていない。さっき言ったマッチングがコースとしてできていないと。芸術団体単独でどこか行ってこいというのは非常に厳しいので、たとえば東北地域とか、巡回するような形で一緒にうまくイメージできるといいと思いますね。

桑原 すでになさっている施設もあると思いますが、ある市民会館の担当者の方がわからなかったら、その都道府県の県庁所在地にあるような県民文化会館とか、そういう地域のリーダー格の企画政策担当の方がいて、そういうことへの指導や紹介などもしていただけるようなシステムが各都道府県にあればいいのかなと思いますね。

福島 僕たちも、これまで演劇公演がなかなかできなかった地域に届けていくことを考えています。劇団協議会が主導して、全国展開で370回の公演を終了したところです。来年度をどうしようか、と考えましたが、これまで公演があまり来ていない地域に持っていかうと考えています。そのマッチングというか、提案がうまくできるといいな、と思っています。

岸 アートキャラバンなり貸し館で使っていただくときに、館側で協力できることといえば、広報や券売などもあるのでしょうか。

桑原 アートキャラバンで私たちは、遠く離れた土地で券売に責任を負わなければいけない。やはりホールの方に頼りたいという気持ちはあります。ホールが日常的に多くの聴衆を抱えていらっしゃるわけですから、広報、宣伝、チケット販売までを、皆さんの自主公演と同等のような形でしていただければというのが勝手なお願いとしてあります。

もちろん大きな町、政令指定都市ぐらいになると、プロモーターさんや新聞社、放送局関係の事業部など、まだ健在なところもありますけれども、たぶんこれらも昔に比べると力が落ちてきているかもしれない。そうなってくると、ホールの方々の広報宣伝力はとても大切ですね。

岸 貸し館事業で使っていただくとはいえ、せつかく公演をするからには施設としてもやはりお客さんにたくさん来ていただき、地域の方にたくさん観ていただきたい。両方のWinWinの部分があると思います。できることできないことはもちろんあると思いますが、広報や券売など、何かしらご協力をして、より多くの方に鑑賞機会を提供することが必要かと思っています。

コロナ禍を踏まえ、将来に繋がる公立文化施設の運営と事業企画と、それを実現するための制度、組織、戦略について

講師 | 石田 麻子 昭和音楽大学教授

モデレーター | 矢作 勝義 穂の国とよはし芸術劇場PLAT 芸術文化プロデューサー

はじめに

様々な課題が浮き彫りになった現代社会において、新型コロナウイルス感染症が終息した先に劇場運営はどのようにあるべきか。また、その運営を達成するために必要な劇場事業とは何か。イギリスなどの海外の事例も参考にしながら今日的な課題・要請と地域的な課題・要請の両方の側面から考える。そして、それらを実現するために、制度（助成・寄付・チケット等資金調達）、組織（専門人材の育成・雇用）、戦略（目標）といった観点から何が必要かを検討する。

矢作 劇場・音楽堂等においても、このコロナ禍によってさまざまな課題が浮き彫りになりました。新型コロナウイルス感染症が終息した先に劇場運営はどのようにあるべきか、またその運営を達成するために必要な劇場事業とは何か。本日はこうしたテーマについて、各地の事例を交えて石田麻子氏からお話をうかがいます。



矢作 勝義 氏

芸術文化組織の戦略・制度・組織とは？

石田 麻子

石田 2年以上にわたって我々は COVID-19の影響に苦しんでいるわけですが、本日はそれを踏まえた上で、公立文化施設の運営と事業企画を考えたいと思います。まずより良い運営を実現するための戦略・制度・組織についてお話しします。



石田 麻子 氏

① 戦略目標を決める

芸術文化組織には、つねに戦略が求められていると思います。この場合の戦略とは、ミッションやビジョンに基づいて作られた目標です。“自分たちはこうなるんだ”という組織の目標をぜひ作ってみてください。その際に必要なのは、目標が「なぜ必要なのか」「誰が提示するのか」「どう提示するのか」を考え、組織内外で共有すること。この「誰が提示するのか」は、組織自身が設置自治体の計画などに即して策定実施するということです。5年後・10年後の自分たちといった、中長期の将来像を見通す目標を立てていただきたいと思います。

② 制度について

組織を取り巻く制度というのは非常に重大なテーマです。制度の運用には設置者の考え方が反映され、収入構造をそのまま左右するものになります。チケット収入、利用料金収入、さらに

国からの補助金、民間助成、自治体の補助金、指定管理料、また協賛・寄付金、賛助会費などコロナ禍を経て収入構造がどうなるのか。コロナ禍で一番大きく影響を受け激減したのは、チケット収入と利用料金収入ということですが、それを設置者がどう補填するのか、しないのか。指定管理者制度下において利用料金制をとる意味には、館側のインセンティブを高める、利用者の増加を積極的に図っていくという面があったことは間違いありません。しかしそれがこういった危機に陥ると、逆の状況を招いてしまった。これはこの制度の大きな課題の一つです。

矢作 まず、指定管理者制度は劇場だけの制度ではないというところが問題だと思います。駐車場とか公園などの維持管理にも、指定管理者制度が使われています。一つの制度の中に、状況や目的が違う施設が組み込まれている。さらに劇場は劇場ごとに持っている特性、施設の規模、目的、立地条件など違います。こうした点もこの課題を複雑にしていると思います。指定管理料についても、何を指定管理料とするか、ということが設置自治体によって異なるところもさらに課題を複雑にしていると思います。

石田 コロナ禍を経てホールが閉まり、借り手が消滅してしまったことによって、指定管理料の不足分は利用料金収入を充てることで解決するという経費節減のスキーム自体が崩壊しました。それを経て、これからどうしていくのかという、非常に重い課題と我々が向き合う必要が出てきました。これから10年20年を見越すとき、これにどう対応していけばいいのかを本当に真剣に考えなければいけないですね。

矢作 さらにもう一つ、劇場で働く人たちの労働環境というものも、守られなければならないということが大きな課題です。コロナ感染を防ぐために、劇場としてはさまざまな対策をとって作業をする。これまで行ってきたことと同じことをやろうとしてもプラスアルファで労働力、費用、時間がかかる。劇場で働くスタッフの負荷が非常に増える。またコロナに対する恐れは劇場で働いている人間も同じように感じる。その不安を抱えながらも、できる限り市民の方々に劇場でリラックスして過ごしていただくためにどうするか。そのように劇場のスタッフがストレスを抱えやすい状況になりかねないというところも一つの課題かと思います。

石田

③ ファンドレイジング事例

では収入に関連して、ファンドレイジングを積極的にされた事例をご紹介したいと思います。「芸術文化組織に対する寄付のインセンティブ」ということで、札幌交響楽団が新型コロナウイルスにどう対応していったのかをご紹介します。緊急事態宣言が2020年2月28日に発出されて札幌交響楽団さんは、非常に多くの自主公演が中止・延期になり、3億円の損失が出たそうです。しかしそれにめげずに、映像配信プロジェクトをされました。劇場・音楽堂の皆様もなさったと思うんですが、彼らの強みはアーティストを抱えていることでした。それによって非常に楽しいプロジェクトを進められた。楽員さんたちの演奏の一部分を見せたり、さらにバックステージでの制作作業、ティンパニの皮の張り替え作業なども収録配信されたのです。また若い生徒さん向けの吹奏楽講座が人気だったことから、オーボエ、クラリネットなどの奏者が自宅でできる楽器のトレーニングを楽しく解説し、実演を配信しました。そうして、オーケストラの窮状を訴えながら、寄付あるいはクラウドファンディングで資金集めをされました。その結果、数千万円単位の寄付が集まったということです。クラウドファンディングの返礼品は、楽団演奏のCDやTシャツなどでした。この時の特徴としては、北海道外からの支援が多かったことで、これも非常に大きな成果となったと思います。

④ アートマネジメント人材の考え方

組織における雇用の捉え方には大きくわけて二つ、ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用があります。本来、劇場・音楽堂等で雇われている人たちは専門性が高い方が多く、そういう方はジョブ型で雇用されているケースもでてきていると思います。ただしそれが押し進められすぎると、過剰なジョブホッピングが起きるといことも現状としてあると思います。ですから、劇場・音楽堂等に関わるアートマネジメント人材の雇用の捉え方をどう変えるのかについて、今考えるべきときだと思います。また人材についてですが、舞台技術、事業企画、広報など特定分野のスペシャリストといった専門性を持つI字型人材を組織の中でどのように総合力を備えたT字型人材へと育てていくかという課題もあります。そこでキーワードとして提示したいのがリスキリングです。リスキリングというのは組織に所属したまま新たに高度なスキルを身につけていくということです。組織の上層部の方のこのような考え方が、今後必要になると思います。

地域的な人材・組織を活かす重要性

① 地域的な課題・要請

コロナによって出てきたのが移動の制約で、国境、県境といった人為的な境界が顕在化しました。『クラシック音楽家のためのセルフマネジメント・ハンドブック』（ベルンハルト・ケレス／ベッティナー・メーネ著）に書かれていますが、地域の資源である人材や組織を生かすことの重要性が、コロナ禍において明確になったと思います。

地域の資源である人材を組織化するということで、仙台市宮城野区文化センターの事例をご紹介します。同センターにはパトナホールという音楽ホールがあります。このホールでは地元の重要な資源である仙台フィルハーモニー管弦楽団の団員や市内県内の出身者を中心にキャストした音楽会をシリーズで開催しています。1年に4回ずつ公演をして、現在30回目が予定されています。東京や海外に出た地元出身のアーティストが帰ってくる場所がない、ということで、地元で「よき常設展」のような室内楽のコンサートシリーズがあればとの地元の民間企画者の想いとホールのニーズが一致して始まったものだそうです。民間では「シリーズを作っても長続きしない」という壁にぶつかりがちですが、公共ホールとの連携という枠組みは非常に大きなものだった、と企画者はおっしゃっていました。こうした民間の力と公共の力が合わさって続くコンサートシリーズは貴重な地域の資源だということと言えるのではないのでしょうか。

これは、名取市文化会館のアウトリーチの事例です。名取市文化会館は仙台フィルハーモニー管弦楽団との提携で、子供向け、大人向け、音楽ファン向けにさまざまな公演を行ってこられました。アウトリーチでは、子供たちが直接楽器に触れる機会も設けられています。ストローリードでオーボエの音がどのように鳴るか仕組みを実験したり、チェンバロやヴァイオリンの原理の違いなどを紹介したりしています。またこれは東京交響楽団のハープ奏者を招いてのアウトリーチでした。特殊な楽器ということで県外からアーティストをお招きしてアウトリーチが実施されたものです。

② 設置者による劇場・音楽堂等の役割の意識化

劇場・音楽堂等の地域における位置づけですが、やはりこれは自治体との関係性において語る事が重要になります。皆さん肌感覚としてお持ちだと思いますが、地方自治体の基本計画・指針・方針などに自分たちの存在が記されているか、いないかでは大きく違います。少し私の体験した事例をお話したいと思います。

私は広島市の総合計画の策定のための委員会に3年間ほど関わらせていただきました。その際にしつこいくらい主張したことがあるんです。地域の重要な資源としての館、文化会館や芸術文化団体への言及を具体的にしていっていただけませんか、と。そして基本方針の中に、広島交響楽団や、広島ウインドオーケストラ、アステールプラザなど地元音楽関係者・施設と連携して進める音楽あふれるまちづくりを、経済界と協力しながら充実を図るなどの文言が書き込まれました。その後、広島市が予算を確保して、ジュニアウインドオーケストラ広島を運営するようにもなりました。もちろん、市の文化政策を推進するために、長い間、アステールプラザと広島市の関係部署との信頼関係が築かれてきたことが大前提です。基本方針に具体的に盛り込まれたことと、館と行政の良好な関係とは同館の指定管理者が非公募になるということにおいて、非常に大きかったようです。

③ 今日の課題・要請

2020年5月、6月あたりに、皆様の施設では、どのように事業を再開するのか、迷われませんでしたでしょうか。どう実践していくのか手探りではありませんでしたか。これからご紹介するのは、異なる組織体が相互に連携した、公共ホールと民間ホールとの事例です。厚生労働省が発表した「新しい生活様式」という言葉を覚えていらっしゃいますか？新しい生活様式のもとで演奏会をどのように再開すればいいのかということを実践した、「音楽のある新しい生活様式」というタイトルの全4回のコンサートです。最初の3回は、仙台市の民間ホールIVy Hallで開催されました。第1回公演は、タイトルが「ソーシャルディスタンスと楽興の時」。第2回公演のタイトルは「マスク Is it Musicable?」。マスクがテーマだったということもあって、司会者がマスクをつけたまま司会を行っています。この写真は第4回公演が宮城野区文化センターで行われた時のものです。チェリストが実際に演奏している舞台上に映像が映っています。映し出された映像に本人がリアルで演奏を重ねて、さらに演奏者がどんどん増えていって最後は賑やかにこの作品を演奏する、という仕掛けが用意されました。手探りの中でコンサート再開の手法を公共と民間が連携協力して実施した一つの事例として参考になるかと思いません。

④ 内容を吟味して発信を

SNS等の使いかたについては皆さん大きな課題としてお持ちなのではないでしょうか。SNS等というのは、Twitter・Instagram・Facebook・LINE・YouTube。写真はInstagram、情報はTwitter、記録はFacebook、話題作りに何を選ぶのか、これらがとても重要な発信ツールになることは、皆さんご承知だと思います。でも「SNS活用しようよ」って簡単に言ってしまっていないでしょうか。SNS等を活用することは、管理の仕事の範囲が拡大することなのだという意識を持つことが大切です。SNS等を活用するにあたっては、個人の努力やセンスに委ねていないでしょうか。特に若い職員は非常に上手ではありますが、彼らはその職務の範囲を超えて、そういったものに携わっていませんでしょうか。SNS等の活用には管理の視点も頭の中に入れる必要があります。

⑤ 助成する側の戦略目標

助成する側は戦略目標をどう立てているか。助成する側としてアーツカウンシル・イングランド、される側はロイヤル・オペラ・ハウスの事例を紹介します。

助成するアーツカウンシル・イングランドでは、5つの戦略目標を立てていました。①芸術、

美術館・博物館、図書館において卓越性が花開き、称賛される②あらゆる人が芸術、美術館・博物館、図書館を体験し、触発される機会を持つ③芸術、美術館・博物館、図書館がレジリエンスを有し、環境的に持続可能である④芸術、美術館・博物館、図書館のリーダー層および従事者層が多様であり、適切なスキルを有している⑤あらゆる子供と若者が芸術、美術館・博物館、図書館の豊かさを体験する機会がある。

それに対して助成される側のひとつ、ロイヤル・オペラ・ハウスの戦略目標は、活動の目的を「卓越したバレエとオペラを、多くの人びとが分かち合い、関与するようになる」とし、「卓越性を高める」「開放する Open Up」「財務のレジリエンス」「素晴らしい職場に」の4つの戦略を掲げ、それぞれ2022年までの具体的な戦略目標を立てています。

今は芸術文化助成活動をする側が、どういう目標のもとにこの助成をするのかきちんと提示することが非常に重要になっています。5年後10年後の社会における芸術文化活動の姿を見据えるためには非常に重要な行為だといえると思います。またレジリエンスの獲得と書いておりますが、これは外部環境に適応して柔軟に対応していくという姿勢です。おそらく今の我々にとって一番必要な考え方なのではないかと思います。

⑥ 劇場法について改めて考える

劇場法が制定から10年を迎えるということで、劇場について改めて考えるタイミングに来ていると思います。劇場の概念がコロナを経て変わってきているのではないかと、そんな兆候がみられます。イギリスの事例ですが、芸術家、アーティストという言い方だけではなく、クリエイティブ・プラクティショナーという言い方も最近出てきています。アーティストとか、アートという言葉はハードルが高いものと受け止められがちということもあって、アーティストという言い方をやめようか。そんな動きがあるのだそうです。また劇場側でも、地域資源の見直し、移動の制約、環境へのまなざしがでてきていて、大きな移動を伴わなければいけないようなアーティストの起用を避けるために、近隣のアーティストの方に活動していただくという動きが海外でも出てきています。

⑦ 劇場圏という概念

劇場圏というのは、私が研究者仲間を進めている地域におけるオペラ上演、劇場運営についての日独英の比較研究の中で検討している概念です。概念構造をごく簡単に説明しますと、劇場というものを中核にしなが、政治、行政、それから芸術市場、地域社会というものが分子構造のように交わっていると。それが社会的な関連性を持ち、文化を形成していくという概念です。劇場というものを捉えるとき、それがどの範囲まで自分たちの活動を伸ばしていくのかということを考えるときの基礎的な考え方としてご提示したいと思います。またコロナ禍で地域への集約が起きた一方で、ITによる広域化ということが起きています。SNS、メタバース、デジタルツイン、そうした考え方が、最近聞かれるようになりましたが、リアル・バーチャル両空間での展開ということを考えてとき、そこに芸術性、エンターテインメント性、さらに独自性、こういったものが一層問われるようになったのではないかと思います。

・「横浜市WEBステージ」を開催している横浜みなとみらいホールや大学の事例紹介

「横浜WEBステージ」は、みなとみらいホールが行っているバーチャル版フェスティバルです。2021年2月27日時点で動画コンテンツ数は144、視聴者数2,739,942名、チャンネル登録数2,600です。2020年12月9日には、ホールの中で69台のスピーカーを仕立てオー

ケストラのように並べ、そこからそれぞれ楽器の音を出してオーケストラの音楽を客席で聴くという催しを実施しました。これを聴いたお子さんたちは、本当に興味深そうにコンサートを楽しんでいただいていたということです。この写真はアウトリーチ活動の様子です。同じWebステージの動画を使用して生徒さんたちがタブレットで演奏を聴いています。オーケストラの360度映像が展開されていて、タブレットを動かすと舞台上で好きな角度から鑑賞が可能になるそうです。指揮者の川瀬賢太郎さんが小学校で実際に指揮の指導をされるなど、バーチャルとリアルを融合した取組となりました。

これは私が勤務する昭和音楽大学の大学オペラの事例です。

2021年の10月に舞台上演を、学生たちと準備をしておりました。指揮者・演出家・舞台美術・衣装はすべてイタリア人のスタッフで本学の劇場で上演します。しかしコロナの影響で、1か月半にわたる直前の舞台稽古ができず、実演がかなわなくなったのです。その代替措置としてバーチャル画面と実演とを合成する映像制作を行いました。まずオーケストラから合唱まで学生一人ひとりの全ての音を個別に録音します。その音と、別途撮影した映像とを合成して、バーチャルでオペラ舞台を完成していきました。舞台を作るに当たっては、イタリアから入国できないイタリア人のスタッフたちがリモートで指導をしました。映像撮影はその演出家がリモートで指導する中、劇場の中で実施をいたしました。この舞台は、世界中の歌劇場で構成されているオペラ・ヨーロッパ他の国際組織が開催した「ワールド・オペラ・デー」から招待を受けて映像配信され、今も彼らの映像プラットフォームであるオペラ・ビジョンで継続公開されています。(オペラの一部を流す)

この事業は文化庁から助成をいただいて実施したものです。このような作品を世界に配信することは、本当に大きな試み、冒険でした。しかしオペラの国際的な機関のプラットフォームに取り上げられたことで、非常に視聴数も伸びています。映像を通じた舞台芸術教育の可能性を外部にお示しする非常に良い機会をいただいたと考えています。

質問

矢作 人材育成について、地方の劇場組織・指定管理者ではトップや事務局長などが短い期間で交代することがあります。その場合、文化芸術を専門としない方も多く、人材育成を難しく感じております。何かいいご提案はありますか？というご質問をいただきました。

これは、地道に自分たちの劇場で行っているさまざまな事業を実際、目で見ていただいて、ということがこの劇場の中で発生していて、それに対して市民の方が、どう反応しているか、そしてどういう結果が生まれているのか、目撃してもらうのが一番だと思います。現場を見てもらうのが、私は一番早いのではないかと思います。

石田 やはりその現場を統括する方々にはそういう芸術を創造する方々へのリスペクトを忘れないでお仕事についていただければと、願っております。自分がそういう経験があまりなくても、創造活動に命を懸けてやっているアーティストへの存在を忘れないでお仕事をしていただくようにお話をすることも必要ではないでしょうか。

劇場・ホールの換気・空調設備について

講師	奥田 知明 慶應義塾大学理工学部応用化学科教授
	金澤 隆司 (株) 梓設計 顧問(非常勤) 元(株) 柳澤孝彦+TAK 建築研究所 代表取締役
	吉川 佳江 (株) 梓設計 エンジニアリング部門機械システム部
モデレーター	本杉 省三 劇場計画研究者 工学博士・日本大学名誉教授

はじめに

本杉 建築物における衛生的環境の確保に関する法律(建築物衛生法)によって、室内環境の衛生的向上が図られてきたと言われていますが、一方で基準値に満たない建築物がまだ多くあることも指摘されています。そうした中、コロナ問題が重なり、劇場やホールにおける空調・換気設備などによるコロナ飛沫感染リスクを心配されている方も少なくないと思います。新国立劇場ではいち早く舞台・客席内並びに各リハーサル室における換気状況の現状把握のための調査を実施しています。調査を実施された粒子計測に関する専門家奥田知明教授からその内容を報告してもらいます。また、同劇場建築設備設計者でサントミュージゼ上田並びにフェニーチェ堺も設計された金澤隆司氏・吉川佳江氏(サントミュージゼ上田の建築設備設計担当)から劇場・ホールにおける空調・換気設備の考え方を聞くことで、施設設置者・管理者が留意すべき事柄について考えてみたいと思います。



本杉 省三 氏

(本杉氏より、「劇場におけるコロナ感染対策」「音楽の領域におけるコロナウイルス感染のリスク評価」「さまざまな団体・組織による実証実験とそれらにもとづくガイドライン事例」など概説・調査報告の紹介)

ではまず、金澤様、吉川様からお話をお願いしたいと思います。よろしくお願いたします。

劇場・ホールの換気空調設備計画の課題とその対策

—新国立劇場を事例に—

金澤 隆司

今日は空調設備設計技術者の立場から、劇場・ホールの空調換気設備についてコロナ感染症への対応という観点から劇場・ホールの換気空調設備計画の課題とその対策についてお話しします。

① 大空間の空調計画

劇場・ホールは、客席・舞台ゾーンともに天井の高い大空間であり、空調空間としての気積が大きく、空調の対象となる空気量も非常に多く、空調吹出口・吸込口の配置にもさまざまな制約があり、均整な気流分布を保つことが難しくなっています。そこで、客席に対する気流到達を確保するために、客席天井部に気流到達距離の長いノズル型吹出口を付け、客席床面にマッシュルーム型吸込口を配置することによって課題を解決しています。



金澤 隆司 氏

② 熱負荷の違い

劇場は、異なる熱負荷を持った大空間が二つ、舞台ゾーンと客席ゾーンがくっついて一体空間になっているという難しい環境です。この双方間で複雑な気流が発生しやすく、大型の劇場ではそれがなかなか解決できなかったのですが、新国立劇場の設計を通じて、床吹出方式の空調を開発することによって昨今は改善されてきています。気流シミュレーションなどによって吹出口や吸込口の配置や形状・性能を検討・調整して解決を図っております。

③ 客席の潜熱

客席は対面積当たりの人員密度が非常に高いところでは、体熱によって空調熱負荷における潜熱負荷の割合が大きくなり、除湿制御が必要となります。解決策として、空調機に過冷却と再熱制御機能を付加し、適切な除湿制御を行うケースが多いですが、エネルギー消費量が増大するというデメリットもあります。

④ 外気負荷

人員密度が高いことによって、対面積当たりの換気量は非常に多くなります。すると空調熱負荷として外気負荷が非常に大きいです。とりわけ冬場は、外の冷たい空気を加熱して室内に送るのは、空調消費エネルギーの過半を占めるぐらいの熱的なエネルギーになります。我々は外気を室内に導入するためのエネルギーをどうやって減らそうかということに日々苦心しています。対策としては、室内のCO2濃度を計測しながら自動的に導入外気量を絞り込んでいく制御、導入外気と排気の間で熱交換を行う全熱交換器、ウォーミングアップ時には外気を導入しない外気シャットオフ制御などを採用し外気導入量を絞っている事例が多いです。

⑤ 発熱負荷の点在

舞台照明や客席上部にあるライトにより、温度差に起因した異常気流が発生する恐れがある。発熱源（照明）のそばに吸込口を配置し、発熱を除去する工夫や客席部は床から空調吹出を行う「床吹出型居住域空調方式」といった対策を行う事例が増えています。

⑥ 断熱性の高い重構造

劇場は遮音性を高めるために断熱性の高い重構造となっています。そのため、公演がなく空調していない間は、冬など冷気に冷やされやすい。お正月明け第1回の公演で、空調がなかなか立ち上がらない、そんな体験をされた方もあると思います。そういう時は、前日や夜の公演でも朝からウォーミングアップしておかれるといいと思います。

⑦ 二重構造の問題

遮音性や断熱効果を考え、二重扉など二重構造にしている劇場がほとんどです。したがって空間の機密性が高いので、設計するときには全体の気圧管理（エアバランス）に非常に配慮しています。

⑧ 一般的な劇場・ホールの空調換気設備

次に、一般的な劇場・ホールの空調換気設備について簡単に説明させていただきます。空調プロセスの最初は外気の導入、換気のための新鮮外気を導入し、室内から戻ってくる循環空気、これを空調機内でミキシングし混合空気というものにします。そしてフィルターを通します。こ

れは、粉じん濃度をクリアする性能にプラスアルファの能力を持つ中性能フィルターを取り付けている事例が多いです。フィルターで浄化された空気はエネルギープラントから送られてきた冷たい冷水やボイラーの温かい温水を通過して、この空気と熱交換をすることによって、所定の温度に冷却除湿あるいは加熱をします。そして最終的に空調機内の加湿器で冬場は加湿をして温湿度を整えた後、サプライダクトで室内に供給しています。

⑨ 新国立劇場以降の床吹出方式

新国立劇場以降の劇場計画で数多く採用されている床吹出方式について簡単に説明します。空調機の中のプロセスは基本的には同じです。ただしサプライエアーを客席側、床から吹き出します。床から滲み出てくるように空調のサプライエアーを吹き出すことによって、コールドドラフトを感じさせずに所定の室温にいち早く到達させるのが床吹出空調のメリットです。

⑩ 換気量の計算システム

換気量の計算システムを少し解説しておきますと、一般的に居室の換気量は在室人員1人当たりに必要な換気量から、全体の換気量を求められます。1人当たり必要換気量は建築基準法上では $20\text{m}^3/\text{h}\cdot\text{人}$ 、標準設計はだいたい25から $30\text{m}^3/\text{h}\cdot\text{人}$ で行っています。ただし厚生労働省をはじめ、最近の新型コロナウイルス感染症対策として現在は $30\text{m}^3/\text{h}\cdot\text{人}$ が推奨されています。この建築基準法では $20\text{m}^3/\text{h}\cdot\text{人}$ となっていますが、その計算式をかけますと、換気量 V は $20 \times A_f/N$ となります。この A_f/N というのは人員数を示します。 A_f が床面積に対して N は1人当たりの専有面積です。ですから、人数に20をかけた数値よりも大きな換気量を確保しなさい、ということになります。

⑪ 空調設備の感染症対策

感染症対策について空調設備で何ができるかを考えてみました。既存の劇場ホールで大きな改修工事を行わず、コロナ感染症対策を建築設備で行うとすると、せいぜいこの二点ぐらいしか考えられませんか。まず一つは導入外気量を増やすことです。一般的な空調設備は経年劣化等に対応するため各設備の設計には一定の余裕が設定されています。10から20%程度の換気の増量は、我々の経験からすると可能です。ここで気をつけていただきたいのは、劇場・ホールの空調換気設備の気流分布、温度分布、エアバランス、騒音対策などは、非常に微妙な調整や制御の上に成立しています。換気量の増量を図ろうという場合は、専門家、設計者などと相談した上で慎重に行っていただきたいと思います。もう一つは、空調機フィルターのグレードアップです。通常は中性能フィルターを組み込んでますが、このフィルターを、たとえばHEPAフィルターという病院の手術室やICUに感染症対策として用いられる、超高性能フィルターに変更する方法です。ただし、実質的な効果はやや不明です。劇場内は非常にホコリが多いので、こうしたフィルターだと、すぐ目詰まりする可能性があります。新たなフィルターを設置すると、フィルターの圧力損失も増加するので、これに関しても専門家、設計者と十分相談した上で対応することが必要になります。

⑫ 新国立劇場の設計事例

最後に新国立劇場の設計事例をご説明したいと思います。空調換気設備では、空調機で84系統、合計風量 $110\text{万m}^3/\text{h}$ を超えています。また換気設備は送風機で268系統、合計で $120\text{m}^3/\text{h}$ を超えるという風量となっております。オペラ劇場、中劇場、小劇場を持っておりま

すが、オペラ劇場を例にとつて説明します。客席は1,810席、奈落底から、昇降吊り機構を挟んでフライタワー頂部まで54.2mに及ぶ大空間です。この大空間となる主舞台を中心に下手上手、奥舞台の4面構成の舞台ゾーンと、平均天井高21mにも及ぶ、客席ゾーンから構成されます。このオペラ劇場の空調設備は、多彩な演出やレパートリーをはじめとする、多様な運用形態に適用する設備として、極めて細分化された空調を行ってます。舞台部は主舞台、下手舞台、上手舞台、奥舞台、フライタワー、全てのゾーンを別系統の空調機で対応しています。客席も非常にきめ細かにゾーン分けをして空調をしています。

設計時の気流と湿度分布シミュレーション模型実験の結果比較図です。いずれも従来の「天上吹出方式」に対して、「床吹出方式」の優位性が確認されました。このような科学的な検証を通じて、オペラ劇場は劇場として初めて床吹出公式の機能を備えた空調方式を採用し、従来の大劇場では解決できなかった諸問題の研究をすることができました。

上田サントミュージゼの空調換気設備

吉川 佳江

長野県上田市の複合施設、上田サントミュージゼについて報告させていただきます。サントミュージゼも客席空間においては新国立劇場に匹敵するような大空間施設です。新国立劇場の建設を通じて、これまで曖昧模糊としていた劇場内の空調の気流や温度分布などが、シミュレーションや模型実験を通じて可視化され解明されました。それらの経験と実績をもとに空調関係の計画を行いました。



吉川 佳江 氏

① 空調系統

空気系統は、平土間、各バルコニーの3系統、主舞台とフライタワーの系統2系統の計5系統に簡素化しました。また運用に対する追従性と建設コストの低減などのバランスを図りました。さらに上田は寒冷地ですので、舞台の外壁面にパネルヒーターを配置し、舞台風（おろし）の防止を図っております。客席部は段床の蹴上部にスリット型の床吹出口を配置しました。客席の背もたれに沿って気流が流れるコアングダ効果で、客席の居住域に適切な温度、温湿度と一定の気流速度に保たれた新鮮で衛生的な空気を供給するという狙いがあります。

② 気流シミュレーション

設計時に行った、気流シミュレーションの結果です。風速は全体としてほぼ0.3m毎秒以下と非常に良好です。また、温度分布も極めて均整化していることがわかります。施工段階においても、最終的な調整を行うために、実際に設置される客席を床吹出メーカーの試験室に持ち込み、段床客席のモックアップを製作し、実証試験を行いました。その際もコアングダ効果が確認され、新鮮空気が良好に客席に流れていることを目視確認できました。

③ ホール内導入外気

ホール内導入外気は客席の数で決定しておりますが、空調消費エネルギーの過半をこの導入外気が占めております。したがって満席でない場合はCO₂濃度を計測しながら、自動的に導入外気量を絞り込んでいく制御システムを採用しております。また導入外気と排気の間で熱交換を行う全熱交換器システムを入れて、外気導入による空調負荷の低減も行っております。公演

前に空調稼働させますが、その際はまだ観客はおりませんので、ウォーミングアップ時には外気を導入しない外気シャットオフ制御を行って、外気導入による熱負荷を削減し、省エネ性に配慮しています。

新国立劇場の換気状況調査

奥田 知明

奥田 私は換気の専門ではなく粒子状物質の専門家ですが、広い意味で大気などの環境の媒体と人の健康を結ぶ研究活動をしておりまして、そうした一環で「劇場・ホールの施設内換気状況調査」をさせていただきました。



奥田 知明 氏

① マスクについて

ウイルスは小さいからマスクの網目を通り抜けるとよくいわれませんが、微粒子工学の立場からいうと、ウイルスは小さいですが目に見えない空気分子にぶつかってまっすぐ進めないで、結局マスクの表面に引っかかるんです。ウレタンマスクぐらいだと通るんですけど不織布マスクだったら問題はありません。

② オーケストラ演奏による飛沫の計測

2020年、東京都交響楽団にご協力いただき、「オーケストラ演奏による飛沫の計測」を行いました。オーボエ、トランペット、ホルンなど10種類の楽器演奏時の飛沫を計測しましたが、楽器や口元に極めて接近したときわずかに見えた程度です。最も飛沫が多かったのは歌です。あたり前ですが、歌唱は口からそのまま飛沫が出ます。

エアロゾル感染・飛沫感染・接触感染の違いを解説しておきますと、この画像でモヤモヤ浮いているのが飛沫核というものです。この状態になってしまうと落ちなくて、空気と一緒に移動していきます。これがたくさん溜まった空間で他の人が吸い込んで起こるのが、空気感染、あるいはエアロゾル感染と呼ばれているものです。このモヤモヤしているものは換気をするかフィルターを通すかしないと減りません。ですから換気的重要性に繋がってきます。一方、飛沫がそのまま飛び、それを吸い込むのが飛沫感染、それから飛沫が1回下に落ちて、それが何か物などについてそれを他の人が触るとというのが接触感染です。

③ 外環境よりクリーンなホール内

私は中性能のフィルターを持ってPM 2.5の粒子を測ったことがあります。家から東京文化会館に行き、歩行中も測っていたのですが、東京文化会館の中はきれいで、外よりよほど粒子は少なかったです。きちんと空調が管理されてフィルターが入ってるところであれば、外よりきれいです。先ほどHEPAフィルターをとという話もありましたが、私の経験ですと、中性能のフィルターが入っていれば十分かなと思います。

④ 新国立劇場の計測

新国立劇場の換気状況を調査しました。パーティクルカウンター（微粒子計測器）という装置で粒子の流れを調べたところ、オーケストラピットや舞台上で発生した粒子は客席に直接流れないという結果が出ました。舞台から客席にスモークを噴出しても、粒子は客席に直接流れな

いんです。これはフィルターの効果かと思いますが、粒子の減少は非常に速く、CO₂濃度は、オペラ公演で約2,000人が入っても外気と同じレベル、空気が新鮮に保たれていることがわかりました。新国立劇場のホームページから私の報告書がダウンロードできますので詳しく知りたい方はご覧ください。ホームページには、上吹出方式と下吹出方式の違いも書いてあります。客席にパーティクルカウンターを置いて測ると、上吹出方式の場合は、しばらくたつと1階に到達します。しかし下吹出方式のときは、ほとんど来なかったですね。下吹出方式は、下から上にいったまま一方通行になるんですが、上吹出方式の場合は下に降りてきて循環する現象が見られました。

⑤ 施設管理者への提言

私が施設管理者におすすめするのは次のことからです。まず施設内のCO₂濃度を常時測定し、1,000ppmを超えないようにすること。それが換気の目安となります。さらに、換気のスイッチがONになっているか、空気取り入れ口やダンパーが閉まっていないかを確認してください。窓開けをするときは全開にしなくてもよいが、離れた2箇所以上の場所を10cm以上開けてください。さらにCO₂濃度センサーの選び方には注意が必要です。NDIR(非分散型赤外分光法)かPAS(光音響分光法)方式のものを選ぶといいでしょう。

質問

本杉 床吹出式の場合、客席のホコリ等の舞い上がりは気にならないかという質問です。

金澤 皆さん非常に気にされるんですけど、床吹出の場合は、吹き出す速度が非常に遅く、1m毎秒以下です。天井吹出の場合は速いと7、8m～10mくらいのスピードで吹き出すのですが。したがって周囲の空気をあまり誘引するということはありません。客席のホコリの舞い上がりはほとんど心配ないと考えていいと思います。

本杉 どんなフィルターを選定したらいいかということで、アドバイスがあればお願いできますか。

奥田 HEPAフィルターはいいですけど、値段も高いしすぐ目詰まりするしということで、劇場に関しては少しオーバースペックではないかなと考えます。中性能フィルターでも皆さんが予想しているよりは効果がありますので、それをまずきちんと入れてメンテナンスしていただくことが大事かなと思います。

障害者文化芸術活動の推進に向けて踏み出す初めの一歩 ～障害を越えて、共感、共生に向かうために～

講師 | 中島 諒人 鳥の劇場 芸術監督
柴崎 由美子 NPO法人エイブル・アート・ジャパン代表理事・事務局長

モデレーター | 水戸 雅彦 えすこホール(仙南芸術文化センター) 前館長

はじめに

令和2年度に実施した「障害者文化芸術活動推進に向けた劇場・音楽堂等取組状況調査」によると、「障害者を対象とした自主事業を実施していない」86.5%。その理由は「どういう事業を実施したらいいかわからない」41.7%、「実施するための知識のある人材がない」40.1%となっています。社会の構成員である障害者、社会的弱者。共に生きる仲間として共感し、共生へ向かう意識を醸成していくための初めの一歩をどこから始めたらいいのか。

地域に根指し多岐にわたる活動を展開し、障害者と健常者が協働して作り上げる舞台製作を続ける鳥の劇場の芸術監督中島諒人氏と、障害者とアートと市民を繋ぐ先駆的な事業を展開し続けるNPO法人エイブル・アート・ジャパン代表理事の柴崎由美子氏を講師に迎え共に考えます。

水戸 「障害者文化芸術活動推進に向けた劇場・音楽堂等取組状況調査」の結果から見えてくるのは、障害者を対象とした事業を行うことに意義があるという意識はありながらも多くの施設が実際には実施できていないという状況です。事業に取り組む意義と初めの一歩をどこから始めたらいいのか。皆さんとともに考えたいと思います。



水戸 雅彦氏

フィクションの力があらゆる人を輝かせる 中島 諒人

中島 鳥の劇場芸術監督の中島です。鳥の劇場は、鳥取を拠点に2006年から廃校になった学校の体育館や幼稚園を劇場として運営し、芸術創作を軸としつつ、市民に開かれた場にしていこうという活動をしております。同劇場は、2013年から「じゅう劇場」という事業を始めました。これは、障害のある人とともに行う演劇活動です。



中島 諒人氏

① きっかけ

じゅう劇場の活動を始めたきっかけですが、2014年に鳥取県で厚生労働省の全国障害者芸術文化祭というのがあるということで、私どもの劇場に障害のある人と一緒に何かできないだろうかという投げかけがありました。ほぼ同じようなタイミングで、近くの知的障害者支援施設から、演劇をやりたい人がいるけど、というような相談もありました。私どもにノウハウがあったわけではないですが、社会包

摂の拠点となるということは、劇場として非常に重要なことだと考えていたものですから、始めることにしました。できるかどうかわかりませんが、ちょっと野心を持ちながら始めたといいいましょか。じゆう劇場の活動は、毎年ゼロから公募しています。つまり3月に、1年間の活動をチャラにするという形で皆さんに集まってもらっています。

さらに障害のある人とない人が一緒に集まるという形式でやっています。結果的に、ずっと継続して参加されている方もおりますし、時々お休みされる方もおります。長く続けて主のようになってしまっている人がいて他の人が入ってきづらい状況になることは避けたかったので、こういう形をとっています。また遠く鳥取県外から来ている方もいらっしゃいます。

② 活動理念

事業は鳥取県の補助によってやっています。稽古参加料であるとか出演料、それから往復の交通費なども負担するという形で行っています。参加者には自分が楽しいことも大事だけれど、それで終わらない、社会を変えていくという目標を持つといつも話をしています。活動理念としては、「I'm disabled」ということを念頭に置いています。これは新しい障害の理解で、障害はその人の体の中にあるのではなくて、いろんな関係性の中で自分は障害がある状態に置かれている、という意味です。古い障害の理解は、「I have disability」。私は障害を持っている、ということですが。新しい障害の理解では、その障害を除去すれば、その人は不自由な状態ではなくなるのだという前提、こういう障害理解のもとに、今いろんなことが世の中で進んでいて、私達の活動もそういう考え方に基づいています。

③ 活動の目的

(画像を紹介) じゆう劇場のリハーサル前のウォーミングアップの様子です。見ていただければわかりますがいろんな方がいます。うちの俳優も入っていますし、小学生もいます。いわゆる健常の人もいますし、精神障害の方もいらっしゃいます。これはYouTubeに上げています。演劇という場を用意することで、いろんな障害のある人とフラットな関係を作ることができる。それをこの場面は如実にわかりやすく見せてくれるのではないかなと思います。

じゆう劇場の活動の目的ですが、いろんな人に会う中で、障害のある人の中に物語を必要とする人がいるのだなということを感じました。フィクションの中で何かを演じ切るっていうことで、ものすごくいきいきする人がいるんです。そういう人がいるならば、これはぜひ演劇を使ってもらわなければならないと思いました。それとも関係しますが、障害がある人は、コミュニケーションが難しいことと、どんな人かわかりにくいということがあります。しかし演劇をやってもらうことで、いろんな豊かさや可能性、障害の向こうに豊かな人間性がこの人にあるということがわかる。それを通じていろいろな人たちを繋ぐことをやれたらいいなと思いました。じゆう劇場の活動には障害のある方だけでなく、社会的な困難を抱えている方が集まっています。シングルマザーの人や学校に行けていないお子さんもいます。こういう人たちというんな形で繋がって行って排除のない社会を作っていく。社会の中にある壁を劇場が主導することで解決していく。劇場から、社会変革ということをやりたいと思っています。

④ 活動

主な事業としては、長編作品の制作上演を行っています。毎年1本、1時間20分とか1時間半ぐらいの出演者が20人弱ぐらいの作品を作っています。また短編作品の制作も行っており、そういうものを出前することもやっています。最近、アメリカの劇団や韓国の大学などと連

携して一緒にお芝居を作ることもやっています。さらにワークショップは、じゆう劇場が障害のある人たちと一緒に学校などに出かけて行って、高校生や大学生と一緒にを行っています。これは障害に対する理解を広めていこうという狙いです。それからメンバーが、簡単なかわら版という新聞を作り、配るという広報活動もしています。

画像を見ていただきますが、これは今年作った長編作品で「ロミオとジュリエット」を踏まえたものです。コンビニの争いをモチーフにしていて、一方がシングルマザーが運営するコンビニ、一方が障害のある人が運営するコンビニです。弱者同士が連携できずにいがみ合うという、現代的な状況を踏まえながら作品を作りました。選挙などもからめたりして、現代を風刺する作品にしました。さらに短編作品を二つご紹介します。「たぶん朝食の後に」というアメリカの劇作家の作品です。次に「ようこそウォルマートへ」という作品です。こうした活動を通じて、今年非常に収穫があったなと思っているのは、多くの高校生に見てもらえたことからです。高校生のアンケートを紹介したいと思います。「障害ってのはまず外から見てわかるものだけじゃなくて社会に溶け込めないとか目標が定まらないとか、内面的なことも含まれているということを初めて実感しました。」「障害がある人も普通の人で、私達が外見や人からの目を気にしているのと同じような感覚を持っているのだなと感じました。」「誰に対しても偏見を持って接してはいけないと思います。」そういうことを書いてくれました。

このじゆう劇場の活動を通じて私どもが考えているのは、演劇が持っているフィクションの力によって人間を輝かせるということです。演劇の力をさらに活かしていきたいと思います。参加者のいろんな個性とか特性、これは継続して関わっていないとなかなか出会えないものですが、そういうものをしっかり見ることも必要です。たとえば記憶力が弱く、セリフが覚えられない人でも何かこうスイッチを入れるとセリフが言えたり、動作ができたりする。するとその人の可能性の活かし方が見つかってきます。さらに障害がある人との関わりの現場をメディアやネットを使いながら発信していく。小さい現場の出来事を社会的な出来事に変えていくのは、いつも気をつけているところです。また事業の受益者は一体誰なのかということもいつも考えます。直接的には障害があってお芝居に関わりたいと思って来てくれる人が受益者なのかかもしれないけれども、そこで事業を終わらせてしまうのはもったいない。事業の受益者をどうやって広げていけるだろうか、そんなことをいつも考えています。

障害者芸術文化活動支援センターの役割

柴崎 由美子

柴崎 私達、エイブル・アート・ジャパンの活動についてご紹介させていただきます。活動の対象者の多くは障害のある人たちです。障害者手帳の種別や年齢、国籍に関係なく生きにくさを抱える人たちも対象になります。そうした人たちがアート活動ができる環境をつくる、アート活動を発信して仕事に繋げることができる。そして、いつでもどこでも芸術文化活動にアクセスできる環境をつくる、それを目的に活動しています。



柴崎 由美子 氏

① 東日本大震災によって事務局設立

私達の活動が生まれたのは1994年です。1990年代の後半からは障害のある個人の展览会、画材の支援などの事業を始めました。2000年代からは著作権の利用許諾のサポートをする社会的企業を立ち上げ、ギャラリーで原画の販売などをする活動を行ってきました。2011

年、東日本大震災によって活動は大きな転換点を迎えました。NPO、行政、企業と一緒に東北の被災した障害のある人たち、生きにくさを抱える人たちの活動を文化、芸術を通じて応援したのです。机ひとつからできることとして造形活動の場を準備したり、失った笑顔を文化、芸術から取り戻していくような心の回復を目指した活動を続けてきました。先ほど中島さんのお話の中に事業の受益者を考えるというキーワードや小さな現場を社会的な出来事に、ということがありましたが、私は仙台市出身ですので、思いきって東北の中に事務局を立ち上げ、活動していこうと決めました。宮城県からも推薦を受け、エイブル・アート・ジャパンが、障害のある人たちの芸術文化活動を社会に推進する事業として支援センターを受託し、活動するきっかけをいただきました。今日では、全国47都道府県のうち37の都道府県に支援センターが設置されています。

② 5つの役割

支援センターの役割は、大きく分けて5つあります。相談支援・人材育成・関係者のネットワークづくり・発表の機会の確保・情報収集、発信です。相談というものが本当に寄せられるのかな、と不安の中で始めたのですが、電話・FAX・対面などを通じて1年目は158件、3年目になると249件、現在もだいたい年間平均約200件ほどさまざまな相談を受け、それを解決したり、専門の方たちに繋ぐなどの活動をしています。仙台市を中心として多くの市町村や文化施設を歩き来しながら、地域の中でこうした芸術文化の活動を進めていく仲間、ハブになっていくキーパーソン、あるいはキーになる団体に働きかけています。たとえば栗原市というところでは、かやぶき屋根のミュージアムを使って、障害のある人たちの作品を展示しました。また石巻市では、比較的若い障害のある方たちと、芸術大学の学生さんたちが共同で作品をテキスタイルに発展させるような展示会を催しました。また県南の山元町では駅が再生されたとき、地域の障害のある人とない人が一緒に壁画の制作を行いました。こうしたさまざまな活動を始める、発表する、仕事や社会資源にしていく活動支援を行っています。今、力を入れているのは人材育成です。その人材育成も障害福祉施設の職員だけでなく障害のある当事者、あるいは民間アトリエのファシリテーター、演劇の実演家団体など、多様な人たちが集まって学べるような場やテーマを設けています。仙台では「せんだいメディアテーク」という生涯学習施設の中で「伝える力」をテーマに、チラシや媒体や情報発信をデザイナーたちと学ぶという取組を実践したり、また宮城県の県立美術館の創作室で教育普及の学芸員や地域のギャラリストなどを招き、作品をよりよく発表するという技術が一体どういうものを学ぶ、こうした人材育成にも力を入れ始めています。

◆ クロストーク

水戸 ここからは3人でクロストークという形で話を進めたいと思います。「意識とバリアについて」。社会、そして我々の内側にあるバリアをどう取り除いていくかが大切だと思います。まずは柴崎さんいかがですか？

柴崎 これについては仙台市市民文化事業団の活動を映像でご紹介します。まず、精神障害がある参加者の声をご紹介します。この女性はもともと病院で絵を描いていた方ですが、リハビリを兼ねてエイブルアートの活動に参加することによって「人が嫌いだったけれど、人が好きになりました。今は人に会いたくて来ています。みんなで活動していると楽しい感じになる」と話してくれました。見た目に分からない障害を持っている人がどんな気持ちで文化活動に参加しているのかが分かるインタビューだと思います。また、障害のある娘さんのアート活動

を通じて、お父さんお母さんも楽しんでいらっしゃる事例もご紹介します。シンプルに、障害の有無に関わらず芸術をすることの意味と価値を語っていますよね。そういうところにヒントがあるのではないかと思います。

中島 障害の種類によって、一般就労されている方や作業所、特別支援学校などさまざまな場所がありますが、まず人がいる場所に出かけていってノウハウを蓄積していくということができのではないかと感じます。そのとき、運営する側の専門性には2種類あると思っています。芸術分野の専門性と多様な障害に個別対応していくスキルというか、専門性があると思えます。

水戸 アンケートの自由記述欄に「専門の職員がいない、設備が整っていない」などの記述がありました。たとえば福祉施設においては、設備も整っていますし、当然ケアの職員もいるわけです。ですから我々はそこに出向いていって、その職員の方々といろんなやりとりをしながら、今まで体験できなかったことをその時間と場所で作っていくというふうにしていくと、割とスムーズに展開されると思います。そのためには、組織、機関、あるいはそこにいる人と繋がっていかないと何事も始まらないですね。ということで組織機関との連携と協働について、お話をうかがいたいと思います。

柴崎 私達は、今、宮城県と仙台市と連携をしている事業と仕組みがありますので共有したいと思っています。

＜紙媒体＞をだれに届ける？

【教育】 * 幼稚園、小・中・高校

・宮城県特別支援学校 *、国立私立含2,323人

・宮城県特別支援学級2,346人

・仙台市特別支援学校 *・特別支援学級2,640人

【福祉】

・宮城県内福祉施設、仙台市内福祉施設より923カ所

【文化・社会教育】

・宮城県文化振興財団、仙台市市民文化事業団関連文化施設、劇場・音楽堂等、美術館、図書館、公民館 他

【NPO】

・みやぎNPOプラザ、仙台市市民活動サポートセンター経由での関心層

このほか、＜ウェブ・SNS＞＜メディアリリース＞も別途実施

テーマ3. さまざまな機関との連携、協働

(3) 日常的な情報発信

(県政/市政だより・フリーペーパー等)



特集4記事
活動紹介14記事
マップ1種

・ウェブサイトを開覧しない人々に向けた情報保障
・問題意識：活動の必要性や意義にまだ気が付いていない個人や団体、とくに学齢期の障害児童生徒とその家族・支援者(学校・教員)に、どのように情報を届けるか
・2020年1月発行、2021年3月第2版発行

また私達は「障害のある人と芸術文化の大見本市」という名称で、今年度第4回の見本市を準備しています。これは宮城県と仙台市、さらに福祉と文化と教育というセクションが全て連携し横断して行う催しでこのような形が、ようやく整ってきました。特に広報する対象として、この方たちに情報をどのように届け、来てもらうかという議論を徹底して行いました。

中島 鳥の劇場では基本的に広報活動に力を入れています。告知を県内の障害者支援施設などにくまなく送ります。また障害のある人だけが来ればよいという事業ではなくて、一緒にやるということに意味があるので、一般用にポスターを貼ったりチラシを町に置いたりしています。また事業の価値を深めていくという意味では、やはり学校との連携が極めて重要なんじゃないかと私は思います。重要なのは『開放性』ということで、とにかくいろんな人にオープンであるということ。それは障害の有無に関わらず。それから、活動の途上においては、一人一人の事情に合わせてさまざまな専門性が必要とされます。それも蓄積していかなければなりません。ミクロとマクロ、つねに両方の視点を持ち続けることが大事なのだろうと思います。

水戸 アンケート結果では、「障害者に配慮することが、結果として全ての人に対する文化権の配慮に繋がる。」というご意見がありました。それについてはいかがですか？

中島 先ほど私は受益者は誰かという話をしました。普通に考えると、受益者は障害のある人ということになると思います。でも若干暴論になるかもしれませんが、この事業、私は最大の受益者は公立文化施設だと思います。コロナの影響もあり、今はさまざまな分断が起きている。精神的に孤独で、生きる目的を見失っている人も多い。そんな状況の中で、公立文化施設が障害のあるなしに関わらず人の魂を豊かにする活動ができる。それは公立文化施設冥利に尽きるというか、公立文化施設しかできない役割じゃないかなと思います。

柴崎 そうですね。コロナ禍で多くの公立施設が閉まってしまった。多くの方が居場所や活動の場所を失ってしまった。去年の8月～10月、緊急事態宣言の頃は、精神障害の方たちと、ひきこもりの方たちからの電話が一気に増えました。そのときに、これほど多くの方が人との繋がりがりや生きがいを失い、だからこそ芸術文化活動の重要さを感じたというのが、センターにとって大きなインパクトでした。たとえば思いやりや優しさ、人の笑顔が見たいというシンプルなことを目的に、みんなで一緒に、自分たちも当事者として向き合ったこの2年間の協働はとても大きな勉強になりました。

水戸 よくボランティアの皆さんが「私のほうこそたくさんいただいています」といったお話をされることがあります。これは多様な人たちと関わることによってさまざまな気づきや学びがあって、活動を通して自分が成長していくということなのだと思います。社会包摂型の事業に取り組むということは、障害者とともに私たちも豊かになっていくこと。そしてそのことにより文化施設も豊かになり更には地域も豊かになっていくことに繋がっていくと思います。多くの劇場、音楽堂がそこに向けて一歩踏み出すことを願っています。

劇場・音楽堂等職員の労務管理を考える

講師 | **堀内 真人** KAAT 神奈川芸術劇場 事業部長兼技術監督
松下 洋章 世田谷文化生活情報センター 副館長
内藤 美奈子 東京芸術劇場 事業企画課長

モデレーター | **草加 叔也** (公社)全国公立文化施設協会 アドバイザー

はじめに

舞台芸術作品を制作する劇場の現場では、職員の労務管理への対策が喫緊の課題となっている。中でも労働時間の管理は、舞台芸術作品を創造する現場を抱える劇場にとって看過できない状況になることが顕在化してき始めてきている。もちろん、全ての課題を解決できる手法や手続きが確立されるに至っているわけではないが、努力や試行錯誤が積み重ねられてきている。創造現場における労務管理の課題解決に向けた具体的試みについて考えていきたい。

草加 劇場職員の労務管理をどう考えていくかは、舞台芸術作品の創造活動を行っている劇場では曖昧な部分が少なくなかったと思います。その理由として、創造活動への参加を「労働」という枠にはめることに現場が違和感を感じてきたこと、またより良い舞台に仕上げたい、そのためにオーバータイムがなぜいけないのかと異論を挟んできたということがございます。しかし労働基準法の改正や労働契約法の改正が行われ、身体的、精神的な健康を維持していくためには、一定程度の労務管理を行っていく必要があるという認識になって参りました。お招きしている3人のパネリストの方々から労務管理にどう取り組んでいらっしゃるか、お話をうかがいます。



草加 叔也 氏

業務量とマンパワーのバランス

内藤 美奈子

内藤 (施設と自身の仕事紹介の後) 東京芸術劇場の労務管理ですが、業務は基本的にはシフトを組んで行っています。各時間帯、早番の時間帯、遅番の時間帯で、責任者として管理職が1名、ほかに各係は必ず1名が在席している状態で、地震など不測の事態に備えています。全体的な職員のシフトを月に1回取りまとめ、配置に穴がないようにシフト調整も行っています。スケジュール管理に関してはグループウェアを使い、そこに各自がスケジュールを入力します。会議室のスケジュールなどもそれで管理しています。さらに超過勤務や休日出勤は、オンラインシステムを使用し、基本的に事前に申請し、課長の承認などもそこで行います。評価に関しては業績評価を実施しており、各自が、年度始めに個人目標を、年度終盤に自己評価を提出、そして年度末に組織が各自へ評価を開示します。



内藤 美奈子 氏

① 勤務時間の管理

勤務時間についてご説明します。まず超過勤務については三六協定があり、月に45時間までということになっています。45時間を超える月は1年に6ヶ月認められますが、その月に関しても75時間は絶対超えないという決まりになっています。休暇に関しては、週休日、土日祝日に相当する休み日数を月間でとります。加えて夏休みが5日間、年次休暇は20日間程度ですが、そのうちの5日間は必ず消化するという形になっています。一旦組まれたシフトの中で休日に出勤した場合には1ヶ月以内に振替休日をきちんと取得することになっております。

② コロナの影響

昨今コロナの状況もありまして、多様な働き方を認める動きになってはいますが、テレワークによる在宅勤務の環境はまだ完全には整っておりません。現在、改善途上ですが、打ち合わせなどはオンラインで行うことを進めています。財団では、1時間単位で休みを取ることができ、午前中に私用が1時間だけあるなどの際、丸1日休みにする必要がなく、勤務時間8時間中どこでも1時間ないし2時間という時間単位の休みを申請することができます。これは多様な働き方に貢献しているところです。さらにクオリティーオブライフを追求するために、衛生委員会やカウンセリングが設けられています。産業医が月に1回来てストレスチェックなどを行ってくれます。

③ 劇場・音楽堂の職員の現状

日本の劇場・音楽堂の職員の現状を考えてみたいと思います。まず業務量とマンパワーのバランスが取れているかどうかです。働き方改革の中で勤務時間を減らす方向にはありますが、業務量は減っていません。そしてそれを補う人員を補充することについては、定数があるため、職員を増やすのは難しい状況です。「仕事はしなきゃいけないのに長時間働けない」とプレッシャーが職員にかかっています。事業数の削減ですが、当館は文化庁の劇場音楽堂等機能強化推進事業の助成を受けているということもあって、それなりのラインナップを揃える必要があり、減らしにくい面があります。解決策としては、管理職の意識改革が考えられます。マンパワーに見合った事業の組み立てを行い、職員がきつ過ぎると思う事業は見直すなど、心身ともに健康に取り組める業務を組み立てなければいけないと思います。人も時間も限られた中、業務を達成するために、傑出した能力を持つ担当者の超人的頑張りに頼ってきた側面があることは否めませんが、特定の個人ではなく、誰が担当してもある程度業務を完遂できるような構えを組んでいくことも必要かと思えます。

④ 業務意識の問題

私達の仕事は、完璧を目指す業務に際限がないところがあります。時間が限られるので、今しなくてはならないことを優先的にすませ、すぐにやらなくても何とかなることは後回しにするしかない現状です。それは仕事の質の低下やプロ意識の欠如に繋がると思えます。その反面、やる気がある人はサービス残業やサービス休日出勤をしてしまう傾向があります。この問題に関しては、限られた時間内で最大の効果を生むのが新しいミッションである、という頭の切り替えが大事だと思います。

⑤ 役割分担の見直し

仕事の役割分担の見直しもまた必要ではないかと思えます。制作は現場に居ることそのもの

が仕事になってしまっているところがあります。一番早く来て鍵を開け、自分の用事が終わっていても最後まで残り鍵を閉めて帰るといふ。海外の稽古場であれば気が付いた人がやるようなことが日本では制作担当の仕事とされているなど、ある種、特殊な雑用係になっている部分があります。今、私の現場では、早く来た人が鍵を開け、ポットのスイッチも入れてくださいとプロデューサーがスタッフのみなさんをお願いしています。そして帰りも最後の方に鍵を閉めて帰ってもらいます。また雑用は皆でやるということ、全員が休む日を作ることが難しければローテーションを組んで交代で休日を取ることも大切だと思います。現場に誰か一人がずっといるという状況はなくしていきたいと考えています。さらにヒエラルキーに伴うハラスメントも改善したい問題です。制作の現場は、作家、演出家、プランナーなどといった創作の上位にいる方が強い態度に出られるケースが多い。彼らがランニングスタッフを支配していく、また劇場の舞台技術スタッフが、業者さんたちに強く出る。この問題に関しては、強い立場の人達の意識改革が求められるのではないかと思います。

「専門業務型裁量労働制」を採用 松下 洋章

世田谷文化生活情報センター副館長の松下です。本日は公益財団法人せたがや文化財団における働き方改革について、専門業務型裁量労働制という、おそらくあまり例のないと思われる取組事例を中心に話をしています。

当財団が働き方改革に取り組みましたのは、職員の働き方について労働基準監督署、また公正取引委員会から指導を受け、区議会でも問題視されたことが背景にあります。それを財団として重く受け止め、2016年5月に改革委員会を設け、弁護士、社会保険労務士、大学教授などの外部委員の皆様にご意見をとりまとめていただきました。

これをもとに、「公益財団法人せたがや文化財団人材活用計画」「世田谷パブリックシアター劇場経営に関する基本方針」を2017年12月に策定いたしました。そして2018年4月1日から、職員の労働時間把握(勤怠管理)、勤務シフトの細分化等、働き方改革の取組を推進してきました。



松下 洋章 氏

① 人事制度の整備

人事制度に関しては、従来、個人業務委託をしていた方のうち、労働者性が強いと認められる場合は財団の契約職員とする方針をとりました。また業務委託をする場合も、個人から法人委託に極力切り替えをしています。合わせて契約職員や非常勤職員から無期雇用に登用できる仕組みとして専門職員制度というものを設けて、専門職員の昇任や再雇用も可能にしました。

② 労働時間の把握と長時間労働の是正

職員の労働時間をより正確に把握するために、従来、紙の出勤簿だったものはタイムカードに改め、さらにICカードによる勤怠管理システムへの切り替えを進めているところです。特にこの間、効果的だったのは勤務シフトの細分化です。かつて3つだった勤務シフトを、現在は8つまで細分化しております。これによって特定のシフトに合わせるために無理な早出とか、半端に遅くまで残るとかという形での超勤を減らすことができ、職員や管理職からも非常に好評で

す。当財団には労働組合はありませんが、毎年選挙で職員代表を選んで、代表と年度ごとに労使協定を締結して労基署に届け出をしております。職員の超過勤務については、特別条項の適用が1名でも見込まれる月には職員代表に事前に通知し、また実際に超勤申請が出てきた後は、打刻時刻との整合を管理職と庶務担当者が確認をしています。その際、職員が意図的に超勤申請を抑えているな、と認められたような場合には、躊躇なく追加支給もしています。各部の超勤の実績は翌月の衛生委員会に報告して産業医の確認を得るというプロセスを経ています。さらに「同一労働同一賃金」に向けた取組として、非常勤職員に賞与、扶養手当・住居手当を支給し、病気休職・災害休職制度を新設しました。

③ 専門業務型裁量労働制について

こうした取組の一環として、専門業務型裁量労働制を設け、現在1名に適用しています。具体的には、業務の遂行方法を職員本人の裁量に委ねるということで、いわば管理職に準じた仕組みを演劇の制作業務に適用して、職員の超勤時間縮減などの安全向上を図ることが狙いです。2018年10月から導入して、3年以上経過した現在も引き続き運用しています。この制度導入後の3ヶ月後、6ヶ月後、1年経過後というそれぞれの実績をもとに、制度を適用した後の状況について意見交換を重ね、検証報告を2020年に取りまとめました。いいものを作るという意識、これは大事にしなければいけない。ただその一方でより良い働き方を検討し実践をしていく、これがなければ、本当にいいものは作れないと信じております。

④ 制度導入の手順

制度設計や導入にあたっては、顧問社労士や産業医の助言指導を得ながら財団事務局との検討も重ね、勤務条件に係る規定の整備、制度適用者への説明と意見交換を続けましたが、これが一番大事です。

⑤ 制度導入後の状況

導入後は、業務の遂行の手段や時間配分については制度適用者の裁量に委ねます。当財団の所定労働時間は1日7時間45分ですが、所定勤務には実労働時間に関わらず1日8時間45分勤務した、すなわち1時間超勤したとみなして手当を支払います。また重要なのは制度適用者の健康状態の継続的把握です。自分の健康状態について2ヶ月ごとに自己診断カードに記入し、所属長に提出し、それを産業医が確認する、という仕組みにしています。このほか毎年4月には年休の取得計画書を作成して、半年ごとに取得実績を確認しています。

制度導入後の勤務状況がどうなったかですが、まず全体の状況として、当館で月45時間を超える超勤を年一度でも行った職員の人数を全職員が占める割合で比較しました。こういう人が2017年度には全館の43.6%でしたが、導入初年度の18年度には41.9%、19年度には40.2%と低下傾向にあります。職責があって長時間勤務になりがちだった制度適用者も、適用後の超勤時間、特に深夜勤務の時間数が着実に減少傾向にあります。制度の適用を契機に、本人が働き方の改善に積極的に取り組んでいることがこの超勤時間数減少に繋がっていると考えています。

制度適用者との意見交換ですが、制度が一定程度定着した導入4ヶ月後、またその後の繁忙期を経た半年後、1年後という各段階ごとに行ってまいりました。制度適用者と所属長である劇場部長、当館副館長が、制度の活用状況や今後もこの形で続けていかどうか、また当該職員だけではなくて当館全体の働き方や、関連する施設面での課題などについても意見交換を行い

ました。課題提起を受けて館内のICT環境をコロナ禍の直前に整備し、それのおかげで在宅勤務をしやすくなるなど、業務環境の改善につながる効果もみられています。

事業制作は複数人体制で

堀内 真人

堀内（施設の紹介）KAAT 神奈川芸術劇場の労務管理がどのようなシステムになっているのかを非常にざっくりいいますと、制度としては1ヶ月の変形労働時間制をとっております。勤務体系については、もともとABCと3種類だったところを今6種類であり、さまざまなバリエーションを持っています。

三六協定については、組合ではありませんが職員の会が組織されており、職員の会と毎年三六協定を結んでいます。



堀内 真人 氏

① 労務の課題

KAAT 神奈川芸術劇場は非常に旺盛に活動していますので、さまざまな問題が出てきます。たとえば職員の会から、超勤が毎年変わらぬ状況で続いているのでしっかり対応してほしい、という声が上がりました。勤務時間が超過していることは、業務量と人員のミスマッチが原因としてあると同時に、業務の標準化・見える化が進んでいないことがあります。交代が容易にできるようになる、例えば、病欠したら誰かが代われる、こうしたことが達成されていない点が、超勤がなかなか減らない状況の背景にあると考えています。

② 働き方改革ミーティング

このコロナ禍で消毒やPCR検査等の段取りなど、これまでになかった業務が増えました。そういった環境の変化に加え、かねて職員の会からの求めがあったことから、労務環境の改善のための具体的なアクションとして、管理職と現場の人間が共に参加する働き方改革ミーティングという協議の場を持っています。そこでの議論も踏まえ、例えば事業制作については、必ず2名以上の担当者を立てるようにしています。また、稽古場の運営についても、職員のみならず、関わる方々全員が適切にオフをとり良い環境で創作に当たれるように、働き方改革を進めるにあたっての具体的なお願いを、財団・劇場として、各プロダクションの演出家や舞台監督、演出助手の方などをお願いをしております。その中には、「稽古後の作業を含めて21時には退館できるようにスケジュール管理をお願いいたします。」ということや、「週に一日は、すべてのスタッフも含めて休めるオフ日を作りましょう。」「職員は4週8休制を基本としておりますので本番や稽古の日でも担当職員をお休みさせていただく場合がありますのでご理解をお願いいたします。」などといった項目があります。すべてが実現できている訳ではありませんが、ただ、スタッフも休めるオフ日や21時完全退館といった、かなり成果が上がっているところもあります。また、私たちの劇場では、公演の仕込みから初日までが長期になることもありますが、初日まで1週間以上ある場合は、必ず全セクションが休めるオフ日を作りましょう、とお願いしております。私の実感ではオフ日があることで、作品のクオリティーが上がっていると感じます。全員の集中力も増しますし、改めて1日置いてみて、批評的に作品に臨めるということもあると思います。

③ 劇場・音楽堂職員のキャリアパス

テレワーク、在宅勤務への対応はもちろん課題です。たとえば舞台技術職員がどのくらいテレワークに対応できるかという点で非常に難しい部分があると思います。また勤務体系もその部署によって最適なものは違うかもしれません。また施設の活動の持続性あるいは事業計画の持続性ということと、劇場に働く方々のキャリアパスがどうやって形成されていくのか、をどうバランスしていくのか。職員として無期雇用でその施設にずっと居続けるということ、それはもちろんその方にとってプラスになる部分もあるし、施設や事業にとっても持続性を持つ力になるわけですが、舞台芸術に関わる人にとって劇場・音楽堂に勤務することが、どういうキャリアパスになるのか、どう繋がっていくのかということを考えなければいけないのではないかと、そういう問題意識を持っています。

◆ クロストーク

草加 労働時間の管理が絶対に必要な現場だということが、どのようなことに起因しているのか、4つほど私は考えてみました。①業務量と労働者のアンバランス。②業務の多様化に対する専門的なスキルの不足。③労働基準法と制度の厳格化に対する組織の対応力の遅れ。④労働管理に対する劇場現場の共通課題としての認識の対応の遅れ。どのあたりが皆さんの劇場で最も課題だとお考えになっているかということから話をいただきたいと思います。

堀内 4つとも当たっていると思いますが、事業のボリュームとマンパワーのバランスが取れていない状況は大きな要因の一つだと思います。しかし、事業を減らせば状況が良くなるかというと、必ずしもそうではないのです。業務を標準化していく、どうやって共有していくかを、もう一度、皆で疑って検討していくことが必要なのかなと思います。

松下 働き方改革関連法の方向性などは極めて正しいと思いますが、実際にいろんな仕組みをつくっていく部署と現場が緊密に状況をわかり合えていない。当財団の場合も、劇場を抱えている文化生活情報センターと美術館や文学館、同じ財団の中にあるのですが働き方はまるで違うわけです。それを今何とかギリギリやれているのは、月3回のペースで3館の副館長と事務局長を交えて、財団全体の労務関係のミーティングを持っているからではないかと思います。その中で専門業務型裁量労働制についても実施に至り、その後の検証評価も美術館、文学館すべてで共有しています。

内藤 挙げていただいた4点、全部当てはまるとは思います。最も大きいのはどうしても業務量とマンパワーのアンバランスだと思います。それぞれの人間の超人的な頑張りを期待されてしまって、皆ゴムが伸びきった状態で仕事をするのが前提になってしまっている面があります。

草加 一方、仕事の標準化を推進する中で、専門職としてのスキルアップとキャリアパスをどう担保して進めるかが個々の職員にとっても重要だと思います。

堀内 そうですね。そのときさらに広く、日本の劇場、あるいは世界の劇場の中でのキャリアパスを考えていくのが重要ではないかと思います。人的な交流が私達の世界の中で活発になるといいですね。私達が文化施設をやっているのは、ただ施設を運営するのではなく、文化の拠点を作ることなので、そういう目線で人を育てていき、ウイングを広げていきたいですね。

事業が目的化しない企画立案の方法 — 優秀事例から学ぶ —

講師 | 糸日谷 智孝 (公財) 千葉県文化振興財団 文化振興グループ長・
千葉県少年少女オーケストラ 運営グループ長
藤田 千史 川崎市アートセンター アルテリオ小劇場ディレクター

モデレーター | 柴田 英紀 (公社) 全国公立文化施設協会 アドバイザー

はじめに

ミッションの重要性が叫ばれて20年が経ちます。ミッションとは、寄付行為の目的にある抽象的な文言を超えて、国民にわかりやすく伝える我々の行動規範であり、公立劇場の社会的な存在意義を示すものです。

従って、事業企画は、自らの劇場ミッションを達成するためにあるということを改めて考えてほしいという講座です。

明確なミッションのもとに目標を設定し事業推進している千葉県と川崎市の取組を紹介し、その事例に学びます。事業が独り歩きして目的化していませんか？

柴田 「劇場にはミッションが必要だ」そう叫ばれてから20年が経ちます。さらに今年は、劇場法が制定されてから10年目という節目の年になります。その貴重な年に、もう1回劇場・音楽堂等のミッションについて考えてみようというのがこの講座の企画意図です。皆さんの劇場・音楽堂等における事業は目的化していませんか？と問いかけたいと思います。



柴田 英紀 氏

ミッションとは？

ミッションは、一般的には「使命」「行動規範」「経営理念」「社会的役割」などと捉えられています。

劇場、音楽堂には、設立時に掲げた「基本理念」がありますが、ミッションを策定していく上では、その基本理念を基礎としつつ、「存在意義」「価値観」「役割」などを定義していく必要があります。従って、事業計画や組織体制など、全ての計画の大目標になるものがミッションです。

国民(納税者)にわかりやすく提示する必要もあり、具体的には、「誰に何を提供し、それによって何が達成されるのか」「そのために劇場、音楽堂にどのような特徴を持たせるのか」ということが重要なポイントです。

ミッションの重要性が求められた経緯

- 平成14年(2002) (一財)地域創造の調査研究において、財団ミッションの欠如が初めて指摘されました。
- 平成18年(2006) (公社)全国公立文化施設協会発行の情報誌アートエクスプレスの特集記事「いま改めて問われる公共ホールの使命」において、劇場ミッションの重要性が初めて問題提起されました。
- 平成21年(2009) (公社)全国公立文化施設協会の調査研究「劇場、音楽堂等の活動基準に関する調査研究」において、劇場、音楽堂におけるミッションの定義が明確化されました。
- 平成29年(2017) 文化庁において実施されていた劇場、音楽堂等の助成事業が(独)日本芸術文化振興会に移管されることに伴い、ミッションの再定義が求められました。

ミッションの再定義①

～劇場、音楽堂等活性化事業から機能強化推進事業への見直し～

◆見直しの社会的な背景

人口減少、過疎化、少子高齢化、単身世帯の増加、国及び地方自治体の財政難など、我が国の構造的な課題が多く、その影響から、地域コミュニティの衰退、雇用環境の悪化、後継者不足が指摘されていました。

◆劇場、音楽堂等の課題

我が国の公立文化施設の歴史的経緯から、「設置ありき」で建設された施設が多く、社会的役割が明確でないまま運営されていたり、必ずしも、社会の変化に対応できていない施設も点在していることが明らかになっていました。

ミッションの再定義②

～劇場、音楽堂等機能強化推進事業における見直しの概要～

見直しの考え方としては4つ掲げられていました。

- ①各々の地域性や特色に応じて、各劇場・音楽堂の立場を明確にし、その施設の有する強み、特色を伸長すること
- ②助成金の交付と評価の仕組みを活用して、長期的な視点から効果的・効率的に支援を行っていくこと
- ③各劇場・音楽堂等が持続的に国民に利益をもたらすこと
- ④地域住民と最も近い位置に存在する劇場・音楽堂等と実演芸術団体に對する支援を通じて、地域を支え、地域住民を支え、日本を支えること

ミッションの再定義③

◆見直しの概要としては、3つありました。

- ①地域特性・ニーズ、施設の強み、特色を踏まえた「ミッション」の再定義を行うこと。
- ②ミッションを踏まえた「目標・指標」の設定や事業計画の策定を行うこと。
- ③自己点検と事後評価制度の導入を行うこと。(総合支援・地域の中核・共同制作の助成事業のみ)

◆ミッションの再定義における留意点

- ・単なる設置目的や芸術文化振興に関する条例の内容ではなく、地方自治体や公益財団法人のミッションではないこと。
- ・施設の運営に関わる人的・物的体制を有し、社会との関係性を有する組織体としての立場から、劇場・音楽堂等の「社会的役割」を自らの言葉で表現するものであること。

ミッションの再定義④

◆留意点の続き

- ・その地域に現に存在するパブリックな存在としての劇場・音楽堂の社会的役割は一体何なのかを考えること
- ・「ミッション」の確認・再設定の作業にあたって、必ず「役割」という視点から行うこと
- ・その「役割」を果たしていく過程の中で達成したい「目標」を考え、ミッションと目標の「つながり」を考えること
- ・ミッションの作成にあたって、経営幹部や企画系職員だけで作成して上から押し付けるのではなく、「全ての職員が参加」し、「国民の目線」から作成して頂きたいこと

ミッションの再定義⑤

ミッション以外に「目標」「指標」「連関」を考えるにあたっての留意点も示されました。

「目標」
ミッションを達成するため、どのような目標を設定するのか、自ら掲げたミッションへの貢献、ミッションとのつながりを重視すること

「指標」
ミッションの内容を前提とし、根拠となるデータや実績により、目標の達成度合いを測る具体的な指標を設定すること

「連関(紐づけ)」
「ミッション」から「目標」「指標」につながり、さらに「個別事業」へつながるよう考えること

ミッションは進化していくもの

藤田 千史

藤田 本日は、事業が目的化しない企画立案について、今年度の川崎市アートセンターの事業に落とし込んでお話をしたいと思います。(施設の紹介)まずミッション、ビジョンをどのように設定をしていくか。その根拠ですが、アートセンターの場合は次の二つを軸に考えています。一つは文化行政の視点です。川崎市の文化振興条例、文化振興計画、あとはアートセンターの指定管理の仕様書を参考にしております。文化振興条例には川崎市が目指す文化芸術の姿、また公立文化施設が担うべきものが記されています。さらにアートセンターの仕様書にはアートセンターを川崎市がどう捉えているのか、どうなってほしいのかということが書かれています。二つ目は、現在の社会情勢、地域の中の劇場の現状、ニーズです。これを知るには、アートセンターをめぐる地域の状況、ニーズ、お客さまの声、社会情勢など旬の状況をくみ取る必要があります。さらに劇場を建てた後、運営する中で求められるニーズ、劇場として発信したいことが見えてくると、それを反映させていくことになります。ミッション、ビジョンは劇場を設置するためのコンセプトではなく、劇場が育っていく中で生まれるニーズ、状況を含めて設定するために、変化・進化していくものだと考えるべきだと思います。



藤田 千史氏

① 目標と指標

目標に関しては、ミッション、ビジョンを事業でどう具現化するかが発想のスタートとなると思います。目指す目標をどうしたら示すことができるかを考え、指標を設定します。そのた

めには、アンケート、入場者数などの数値化も大切だと思います。文化芸術の評価は観客・参加者が心で何を受け取るのかがまず重要であり、その感情はあくまでも主観的なものです。客観的な事業の評価というのは非常に難しいですが、私たちは企画立案する側の人間です。数値に個別事業の評価を表す指標を設定することで、客観的な評価を表せると考えています。

② 事業が目的化しない企画立案の基本的な考え方

まず劇場の未来を見据えた、具体的なミッション、ビジョンを設定します。そして事業ごとに目標、指標を設定し、個別事業がミッション、ビジョンとどのように結びつくかを整理します。それをもとに、実施根拠のある個別事業を展開するという流れになります。このように考えると、こんな劇場にしたい、こんなニーズに応える劇場だからこそ私達はこの個別事業を行うのだ、という思考の流れを生み出すことができます。そして最後にこれを見直しすることによって、終了後の問題点の検討を行い、次年度の企画をブラッシュアップします。これを毎年繰り返していくことによって、ミッション、ビジョンの見直しに繋げることができ、長期的な劇場の進化に繋がると考えています。

③ 川崎市アートセンターのミッションとビジョン

令和3年度の川崎市アートセンターを例にして、ミッション、ビジョンから目標・指標の流れを見たいと思います。アートセンターでは、令和3年、次のようなミッション、ビジョンを設定いたしました。ミッションは二つあります。①川崎市アートセンターが文化芸術によるまち作りの核となる場になること②新しい価値観と出会い、つながる場であり続けること。ビジョンは三つ設定しました。①未来を見据え、児童青少年に向けた事業の拡充により、次世代の文化芸術愛好者を育てる。この地域は児童青少年が少ないですが、彼らの成長過程に合わせて継続的に芸術文化に触れる機会をつくることで、人と繋がること、他者への思いやりなど人格形成にとって大切なことを学べ、未来を考える上では最重要課題だと考えています。②地域のニーズを鑑み多様性を許容し、地域住民と繋がる身近な劇場を目指す。③様々なアプローチにより多面的に深く文化芸術に触れる機会を提供する。これが三つのビジョンです。

④ 公演事業における目標

目標は次の三つです。①児童、青少年の舞台芸術との出会いの場の提供、入場率平均85%を目指す。②地域住民の多くを占める高齢者が気軽に訪れる劇場になるよう、しんゆり寄席、しんゆりジャズスクエアの年間パスポートの販売数を増加する。③本格的な舞台芸術の鑑賞機会を提供し、作品の満足度は95%、入場率平均85%を目指す。

目標と指標を繋げるためには、入場者数、来場者アンケートなどを参考にしています。特に公演事業ではアンケートの数値は非常に有効です。この回収率が高いほど数字に説得力があると言われていて回収率30%を超えることが一つの目安と聞いております。

⑤ 普及事業における目標

目標と指標は、次の三つです。①地域の住民、地域住民の舞台芸術の出会いの機会を増やすため、ワークショップの受け入れ人数と企画数を増やす。②アウトリーチ活動の内容の充実と件数の増加。③実演芸術と映像の融合企画による新しい観客の開拓として入場者数85%へ増加を目指す。

⑥ 個別事業の企画立案のポイント

まずミッション、ビジョンを設定し、さらに目標・指標を考えていきます。わかりやすい言葉でミッションを掲げ、その具現化として個別事業を企画する。その個別事業がミッション、ビジョン達成の目印となる具体的な数値化の指標を過去の実績をもとに設定します。この例として「しんゆり寄席」を挙げております。地域のニーズは、高齢者が多い川崎市麻生区のニーズです。これに応える劇場として、また地域の劇場に気軽に親しんでもらうためにしんゆり寄席という個別事業を立ち上げました。そして劇場に通ってもらう、いわゆる常連さんの獲得を目指し、リーズナブルなチケットとして年間パスポートの販売増加を目標としました。つまり企画立案には根拠を持つことが重要です。その根拠は劇場の存在意義の中に必ずあると考えています。事業はあくまでミッション、ビジョンを目指すための手段である。これが企画立案では忘れてはいけないポイントだと考えています。

⑦ 川崎市アートセンターの現況

最後に川崎市アートセンターの現況について少し触れたいと思います。昨年減少した貸館利用は、だいぶ戻ってまいりました。しかし1月に入ってから第六波の影響を心配しているところです。主催事業は、延期になっても実施をしていこうという方針で進めてまいりました。大変ありがたいことに令和3年度は、収容人数、運営の工夫をしながら中止をすることなく、実施を続けております。

公立文化施設は、地域住民にとって一番身近な芸術文化に繋がることができる場所として、今存在意義が問われていると考えます。文化芸術は必要不断であり、実演芸術と出会う体験というのは代えがたいもの、特に劇場体験を途絶えさせない、いかに継続するかということをお考えの軸に今後も運営をしていきたいと思っています。

オール千葉連携事業で「ちば文化」を推進

糸日谷 智孝

糸日谷（施設の紹介）先ほど柴田モデレーターのお話にもありましたように、千葉県文化振興財団もミッションの再設定をいたしました。「千葉の強みを生かした新しい『ちば文化』を県民とともに創造する」ということで、三つのポイントを大切にしております。①県民のニーズを大切にする。②舞台芸術をツールとして人々の交流を図る。③一人一人の自己実現に結びつくことを願い、活力ある社会に貢献する。ということです。

ビジョン、つまりあるべき将来像では、「魅せる」「創造する」「広げる」と、千葉県を元気にする将来像を持っています。どうすればビジョンを達成できるかという点については、音楽が盛んな千葉県で音楽王国としての取組を進めていく、また県民の誰もが文化芸術を享受できる仕組みを作る、さらに社会的課題やニーズを踏まえた事業を展開するという点に、オール千葉で取り組むことを意識しております。



糸日谷 智孝氏

① ビジョン達成の戦略

ビジョンの達成のためには四つの戦略を設けております。「ひとつ」は、「ひと」を作りましょうよ、ということです。「ふたつ」、ふたつ、みつつ力を合わせると、ひとつより、ずっと大きな力となります。千葉県は広く人口も多いので、多様な連携・協働によって全県域をカバーした文

化振興を図ります。「みつつ」、見回(みまわせ)は「宝の山」です。千葉は文化資産などの宝が多いのでそれを活用していくこと。「よつつ」、よんかん(千葉県文化会館、千葉県東総文化会館、千葉県南総文化ホール、青葉の森公園芸術文化ホールの4館)を管理している強みをフルに生かしましょう、ということです。

② 事業の特色

事業の特色としては、先ほど申し上げた4館連携事業に加えて、市町村、県内の文化振興財団、公立文化施設、博物館、大学等が加わってオール千葉連携事業で広がりを見せる、そういう仕組みを構築しています。連携により、私達にはできない唯一無二の「ちば文化」を創造していく意識を共有しています。

③ 事業の事例

ビジョンのところで社会的課題やニーズを踏まえた事業展開するとお話ししました。コンサート来場者のアンケート、モニタリングなども参考にしておりますが、県が2020年2月に文化芸術の振興に関するアンケート調査を実施した際の回答をニーズのベースにしております。それを事業に反映した事例として、音楽分野から二つ取り上げます。

まず1987年から企業メセナの支援をいただきながら35年間継続している、若い芽のαコンサートです。国内外のコンクールで優秀な成績を収めた千葉にゆかりがある若手演奏家と千葉交響楽団の演奏会で、毎回満席の盛況となっています。才能ある若手の方を紹介する機会になっております。

二つめは千葉県少年少女オーケストラです。次代を担う少年少女の豊かな音楽活動の促進とオーケストラ活動の普及を目的に、佐治薫子先生を音楽監督に迎え1996年に結成されました。1年間の集大成として、拠点の千葉県文化会館において定期演奏会を開催し、その成果を県民に向けて広く発信しています。モットーは「よい音で、よい演奏を」、10歳から20歳まで160名の団員が年間100日以上練習活動、公演活動を行っています。同世代の子供たちからは勇気をもらった、入団したいという声が多く寄せられます。海外の音楽家との演奏会も開催しており、ベネズエラのエル・システムオーケストラとの交流コンサート、日露友好シヨスタコーヴィチ交響曲演奏プロジェクトなども行いました。さらに海外公演やテレビ出演など、幅広く活動を継続しています。指揮者やソリストなど、非常に素晴らしい方々と共演させていただいていることは、私達のいい経験であり、子供たちにとってはまたとない体験という形で蓄積がなされています。

④ 企画の際に意識すること

“不易流行”を意識しています。いつまでも変化しない本質的なものを忘れず、新しく変化を重ねていく姿勢を大切にしています。それには目標・指標を重視することが必要です。計画のない目標はただの願い事にすぎないと、気をつけるようにしています。

◆ クロストーク

藤田 糸日谷さんは、千葉県という広い地域で、同じミッションを多くのスタッフと共有していくご苦労はありますか？

糸日谷 目標や指標をきちんと見据えていかないと、何やってるんだろうということに陥りやすい危険を常々感じています。ですからPDCAなどによって点検をしていくことが大切にな

ります。藤田さんの施設は、劇場と映像館二つの事業を行っていらっしゃると思いますが、どのようにコミュニケーションを密にしてミッション、ビジョンを実現されていますか？

藤田 川崎市アートセンターはこじんまりやっている施設です。少ない人数でやっているのに連携を取りやすい部分はあるかもしれないです。ただやはり日々のことに追われて、大元のところに立ち返るのは非常に難しい。しかし館長などいろんな方のお話を聞きながら企画をブラッシュアップし、一緒に劇場で動いているみんなとは、できるだけ鮮度の高い情報はどんどん共有するようにしています。「こんなふうに思ってこの劇団を呼ぼうと思ってんだよ」とか「こんなふうに喜んでくださってるんだよ」そんなやりとりの中から、皆が情報をできるだけ共有して、同じ方向を向いていかなければと気をつけています。

柴田 他の都市の公立施設などと連携して活動するときには、それぞれミッションが違いますね。どうやって合意形成を図っていくのですか？

糸日谷 なかなか難しいことですが、ひとつ考えるのは、一人ひとりの職員の専門性を高めるべきかなと思います。その専門性も、芸術の分野を深掘りするという専門性と、劇場法や指針にも書かれているような劇場を総合的にマネジメントする専門性があると思います。両輪で専門性を高めることが必要かと思います。

藤田 たとえば舞台芸術に触れることで心が豊かになった、ということ、すでに体感している人たちが企画側にはいると思うんですね。でもどんなに私たちが知っていても、事業を届ける皆さんの側が知っていないと事業に乗せた想いは伝わらない。届け先といいますか、人や町、地域を知らなければいけないと感じています。それは単に高齢者が多いとかいう状況だけではなくて、この地域の皆さんに伝える文化芸術の未来がどうなるか、どんなものを伝えていきたいかと考えながら、これからも事業を展開していきたいと思っています。

ご挨拶・メッセージ

文化庁長官 ご挨拶



都倉 俊一

令和3年度全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会の開催に当たり、ご挨拶申し上げます。

2年近くに及ぶ新型コロナウイルス感染症の世界的な流行・拡大は、いまだ社会・経済をはじめとする我々の日常に対して大きな影響を及ぼし続けております。新たな変異株により海外との文化交流が制限を受け、感染予防と文化活動の両立を迫られる厳しい状況が続いておりますが、人類はその英知を結集して、必ずやこの試練の時を乗り越えるものと信じています。

そして、このような未曾有の困難と不安のなか、人々の心を癒し、勇気づけてきたのが文化芸術の力であったことは言うまでもありません。劇場・音楽堂等の活動に携わられる皆様が、文化芸術の灯を絶やさぬよう、細心の注意と最大限の努力を重ねられていることに敬意を表します。

文化庁におきましても、皆様の活動を支えるため、感染症拡大予防に係る措置や文化活動の持続可能性の強化に資する取組に対する支援をはじめ、引き続き様々な施策の実施に努めて参ります。

劇場・音楽堂等で活躍するアートマネジメント人材は、文化の作り手と受け手をつなぎ、優れた実演芸術の創造・普及、地域社会とのネットワーク形成を図るなど、文化芸術の担い手として欠かせない存在です。

本研修会は昨年に引き続きオンラインによる開催となりましたが、そのプログラムには、コロナ禍を踏まえた運営の在り方や将来に向けた新たな可能性の模索など、劇場・音楽堂等が活動を継続・発展させるための手がかりが盛り込まれているものと思います。本研修会が、皆様の新たな気づきや学びの場となることを大いに期待しております。

結びに、本研修会の開催にご尽力された関係者の皆様に謝意を表するとともに、本研修を受講された皆様が、全国各地の劇場・音楽堂等でより一層ご活躍されることを祈念し、ご挨拶とさせていただきます。

文化庁長官

都倉俊一

全国公立文化施設協会 会長 ご挨拶



野村 萬斎

日頃より当協会の運営にご協力をいただきありがとうございます。また、劇場・音楽堂等に従事されている職員の皆様におかれましては、コロナ禍での感染防止にご配慮をいただき感謝申し上げます。

全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会は、文化庁から受託する「劇場・音楽堂等基盤整備事業」の中核をなす研修会であり、職員の能力の向上を通じて劇場・音楽堂等の活性化を図ることを目的としています。

従来であれば全国から 述べ3,000 名を超える関係者が一堂に会し、対面で受講し、また交流を図っていましたが、コロナ感染症の拡大で、昨年に引き続きオンライン配信での開催となりました。基礎的な内容は受講しやすいオンデマンド配信として、また喫緊の課題や中長期的な視点からのテーマは質疑も盛り込んだライブ配信で、そして昨年度のアンコール配信と、受講生の必要性に応じて受講いただける組み合わせとなっています。

コロナとの闘いは、ワクチン接種の進展や医療関係者等のご尽力により一旦は収まりを見せていますが、未だ先行きは見通せません。こういう時だからこそ、人々の感性に働きかけ、心を動かし、精神に潤い、力を与える文化・芸術の重要性はますます大きいと思います。特に演劇や音楽、ダンス、伝統芸能など舞台公演は多くの人々が集い、時間と空間を共有し、感動や喜びを分かち合うことで成り立っています。この研修が生き生きとした地域の文化拠点としての劇場を取り戻す一助になればと願っています。

最後になりますが、研修会を開催するにあたり、ご尽力いただきました企画委員やご登壇いただきました講師の皆様に御礼申し上げますとともに、劇場・音楽堂等で働く皆様にはくれぐれも健康に留意され、引き続きご活躍されますことを心より願っております。

公益社団法人全国公立文化施設協会 会長 野村 萬斎

企画委員 メッセージ



草加 叔也

始まりがあれば、終わりがある。物事の道理はそういうものだと考えてきた。2021年年初頭から始まった新型コロナウイルスの蔓延は、この間5回を数える発症数の増減を繰り返してきた。しかし、未だに終息の目途は立たない。以前は、引き籠りと揶揄されたことが今では在宅勤務と推奨され、長時間のネットサーフィンも懸念されてきたが、今は自宅以外との数少ないコミュニケーションツールとなってきている。このような価値観の変化は、劇場や音楽堂でも例外ではない。「時間」と「空間」の共有化が舞台芸術鑑賞の前提とと考えてきたが、オンライン配信や再生画像が自宅に直接届けられることが日常となりつつある。もちろん、それによって新たな関心者や鑑賞者を獲得するというポジティブな効果が期待されてきた半面、ここ2年間で劇場や音楽堂に足を運ぶ観客や来館者を大幅に減らし続けていることも事実である。特に来館者数では、高齢者や子供の影響が大きいと考えられている。既に劇場、音楽堂での蔓延防止策は、語りつくされつつあるが、その実行及び実践内容という点では劇場・音楽堂間で大きな差があり、一部の劇場・音楽堂では、今もって危機意識が著しく低いことも懸念される。もちろん、現状への対策は、絶対命題ではあるがその陰に脅えるだけでなく、withコロナとどう向き合っていくのかということを考える一方、未来に向け芸術文化をどう生かしていくのかを今、考える必要がある。そして、劇場・音楽堂は、どこに向かうのだろうか。

草加 叔也 (公益社団法人全国公立文化施設協会 アドバイザー)



柴田 英紀

劇場、音楽堂のミッション(社会的役割)を解く

2022年は、ミッションの重要性が問われて20年、劇場法が制定されて10年の節目の年です。翻れば2002年、(一財)地域創造が「地域文化施設における財団運営に関する調査研究」でミッションの重要性を初めて指摘しました。2006年には、(公社)全国公立文化施設協会が「いま改めて問われる公共ホールの使命」というテーマでミッションについて問題提起しました。2009年文化庁委託事業として劇場法の基礎調査となった「地域の劇場・音楽堂等の活動の基準に関する調査研究」では、ミッションの定義付けを行い、さらにミッションに基づく戦略策定を明らかにしました。2017年には、劇場・音楽堂活性化事業から機能強化事業への助成事業の見直しが行われると共に、ミッションの再定義が求められました。全国の劇場・音楽堂の歴史を紐解くと、「設置ありき」で建設され、「事業ありき」で推進してきた施設が多く、その社会的役割が明確でないまま運営がなされていたり、必ずしも社会の変化に対応できていない現場も垣間見えます。国民や地域住民の税金を投入して賄われる運営である以上、その究極的な政策目的は、国民及び、地域住民に利益をもたらすことです。劇場・音楽堂の存在によって、国民一人一人の自己実現と成長を促すことや誰もが幸せを感じられる社会を目指すことが重要であると考えます。従って、劇場・音楽堂のミッションが国民全員の願いとも言えるのではないのでしょうか。コロナ禍にあって、劇場・音楽堂の運営は厳しさを増していますが、改めて劇場・音楽堂の社会的役割やミッションについて振り返りをする必要があると考えています。

柴田 英紀 (公益社団法人全国公立文化施設協会 アドバイザー)



水戸 雅彦

どんな局面においても対象が何であれ、対立する状況の中からいい結果は生まれません。コロナも同じで、ウィズコロナという考え方には、敵対せず大いなる自然の理に逆らわず共生していこうというポジティブな姿勢が読み取れます。また、アフターコロナにはコロナが収束し以前の状況に戻ることに、そしてコロナの状況を超えて次のフェーズに進んでいくことの二つのイメージがありますが、後者の視点こそ大切と考えています。

人は歴史の中からたくさんの教訓を学び、よりよい状況に向かって一步一步前に進んでいく存在であると思います。感動体験や創造的な活動は人を豊かに活性化し幸福感を増幅させます。また、達成感、充足感を重ねることで、自己肯定感、他者に対する思いやりなども生まれ、それらは人格形成にも大きく寄与します。文化芸術は人が豊かさと幸福に向かうための最も優れたツールであると考えています。

公立文化施設の仕事に携わる私たちは、市民の創造的な活動に立ち会い、寄り添い、豊かさと幸福に向かって共に歩むパートナーなのだと考えています。地方の活性化は、そこに住む人々の活性化なくしては成しえないものですが、さまざまな場面において、文化芸術の果たす役割には計り知れないものがあります。この研修会では、コロナの時代を踏まえ、劇場音楽堂が市民の皆さんと一緒に何を考えどの方向に向かっていったらいいのか、共に考えイメージを共有していきたいと思っています。

水戸 雅彦 (えずこホール(仙南芸術文化センター)前館長)



矢作 勝義

昨年に引き続き、本年も配信での開催となりました。新型コロナウイルス感染症の影響は様々ありますが、よい影響の一つとしてはオンライン配信が拡大したことが上げられます。それまでも、オンライン配信は様々な形で活用されていましたが、一般的というよりは、特別な人達により活用されていたのではないのでしょうか。

オンライン配信が一般的になることにより、直接対面することは必ずしも必要ではなく、物理的な距離が離れていても問題がないことがあると認識しました。技術的な課題やハードウェアなども改良が積み重ねられ、より使いやすい状況になりました。また、映像記録を残す事が容易になり、その時・その場に参加できなかった人が、後から参照する可能性が広がりました。もちろん、このようなことはコロナ禍以前にも行われていましたが、誰もが気軽にできるようになったということが大きな変革点だと思います。

その反面、直接人が対面することで可能となる深いコミュニケーションの重要性に気がついたのではないのでしょうか。対話というものは、単に画面上での映像やスピーカーからの音だけでなく、表情の変化、声のトーン、反応のスピード、息づかいなどを五感をフルに使って知覚し、臨機応変に反応しながら行うものだとすることを再確認したのではないのでしょうか。

残念ながら、本研修会はリアルタイムな反応はできませんが、物理的な距離を乗り越える手法として、参加者の皆様が活用していただければ幸いです。

矢作 勝義 (穂の国とよはし芸術劇場PLAT 芸術文化プロデューサー)



令和3年度文化庁委託事業

全国劇場・音楽堂等職員

アートマネジメント研修会 報告書

令和4年(2022年)3月発行

編集・発行 公益社団法人 全国公立文化施設協会

〒104-0061

東京都中央区銀座2丁目10番地18号 東京都中小企業会館4階

TEL: 03-5565-3030 FAX: 03-5565-3050

E-mail: bunka@zenkoubun.jp

ホームページ: <https://www.zenkoubun.jp/>

編集協力 株式会社ぎょうせい



公益社団法人全国公立文化施設協会