

## 劇場活動にかかる評価リテラシー育成のための教育プログラムの開発

～自己評価ガイドブックの作成及び調査アプリの開発～

### アドバイザーからのメッセージ

#### 地域文化のための個性あるホールづくり

一般社団法人 日本劇場技術者連盟

理事長 齋藤 譲一

#### はじめに

筆者の専門は主に演劇専攻だが、劇団活動を経て国立劇場やさいたま芸術劇場など、所謂公共ホールのスタッフとして劇場技術・事業の運営企画・施設の管理に携わり、長年勤めてきた。ここでは、公共劇場のスタッフの観点から、「劇場活動の評価にあたっての配慮すべきファクターは何か、またどういう効果を期待するか」について述べたい。



図1 国立劇場 (Wikipedia より転載)



図2 彩の国さいたま芸術劇場 (写真：小川重雄)

#### 1. 個性ある劇場・ホールとまちづくり

文化政策とは、劇場やホールが広く文化の源として社会生活の充実を促すことであり、創造的な環境を整えるためのものである。そして、劇場の存在理念や価値を社会的に伝えていく役割を担っている。それ故、公的文化施設や団体あるいは企業運営による劇場などでは、文化団体やアーティストに活動への支援も行う。そして、何より創造のための資金の調達や観客開発の推進などが専門的なアーツ・マネージメントの実務である。

「地方の時代」、「文化の時代」とよく言われるようになった今日、多くの公共ホールで抱えている課題は何だろうか？ その答えは、地域の文化づくりのための「個性あるホールづくり」ではないかと考える。「個性的なホール」とは、そのまちの人々に愛されているキャ

ラクターのようなホールとして、広く市民生活に定着していくことである。

戦後日本の復興から高度経済成長へと進んだ都市型社会では、公害問題などから市民運動が盛んになる。住民が長く住み続けたいと思えるような「創造的なまちづくり」をするために、市民ニーズに対応して自治体が文化的な変容へと歩みを進めた。60年代後半には国立劇場、東京文化会館、京都文化会館、埼玉会館など、大都市に公立文化会館が誕生し、70年代は全国各地に市民会館が建設された。80年代には、豪華な文化施設が地域に華やいだ雰囲気を醸し出し、ハード面では文化インフラが整う。しかし、市民生活の中で文化活動が盛んでない地域では、文化施設はただの「箱」でしかなかった。

## 2. 公立劇場の専門化と変遷

多くの文化施設が多目的ホールとして、「目的が明確にされてない、使い勝手が悪い」などの批判から専門化が進み、コンサートホールや演劇専用ホールが造られるようになった。

90年代以降は新国立劇場設立を機に、大都市に大型舞台機構・設備を持つコンピューター使用の先駆的な公立専門劇場が造られ、企画を担う芸術監督や演出家を擁し、作品創造主体に運営された。欧米の劇場のように、劇場建築家や劇場コンサルタントのニーズが高まると、首都中心の文化を受け入れるばかりでなく、世界に発信する独自性を追求するホールも生まれた。水戸の芸術館や、創造する劇場をコンセプトとしたさいたま芸術劇場なども、その1つで、芸術文化重視の公立専門劇場である。

それから21世紀に入ると、文化の裾野の拡大を目指し人間の基本的権利を保障するという趣旨の公共政策から、文化振興を促す法整備も進んだ。国民全体が主体になって文化を創ることが基本との認識により、芸術家から「市民が主役の時代」が到来する。地域の特徴を加味した斬新なデザインで、市民利用のための多機能性を兼ね備えた新多目的ホールが次々と建設されるようになり、現在もその数は増え続けている。そうした多機能ホールや公共劇場は、地域の顔となる建築物として注目を浴び、開放感ある新たなハードとして「アートな暮らし」を期待させた。ホールが広く市民の支持を得て文化活動の場となるためには、さまざまな文化活動を推進するためのソフトの運営面の充実が求められるだろう。ハードとソフトの両方が成り立つことで、「劇場・ホールが価値あるもの」として認知度が高まる。そこで大事なのがソフトを担っていく「人」である。

公共ホールの運営については、「国立劇場」を経て「さいたま芸術劇場」の創設にかかわった自らの経験からも、独自性を求める創造的な劇場運営には、発想の転換を重視すべきだと考える。劇場・ホールは、開場から数十年の歳月をかけて、はじめてそのまち固有の風景の一部として溶け込んでゆくことになる。そのためにも、地域の個性を確立することが重要と考える。

### 3. 公共ホールにおける制作実務

文化芸術には、社会全体のコミュニティの発展を促す働きがある。創造的な都市には、文化インフラが重要な要素となる。文化政策の主体は行政だけでなく、アーティスト、文化団体、市民、企業をも含むものである。地域が発展していくためには住民の多様性と向き合いながら、産業のみならず、文化による独自の発展を促すようなイノベーションが起こり、それが連鎖していくことが望まれる。

ホールの制作実務の遂行にあたっては、これまでに取り組んで来た音楽・演劇・映画の文化インフラの実状から考えてみたい。

音楽では、一般市民に根強い人気を持つのが、カウンターカルチャーとしてのポピュラー音楽で、1960年代半ばには、欧米から移入したのが日本中で土着化した。70年代半ば以降、レコード会社や音楽出版社やプロダクションにより音楽産業化する。90年代に入ると、さらにCD市場が巨大化して興行ビジネスとして確立された。市民生活へのポピュラー音楽の浸透は進み、世界的な規模でエスニックミュージックやクラシック音楽を含め音楽領域のハイブリッド化に大きな転換をもたらす。地域の公共ホールが、施設利用や公演流通などの面で音楽ビジネスの新時代に入ってきたのである。にわかクリエイターも含めミュージシャンやシンガーが増加し、彼らのライブ志向はホールの活性化につながっている。

音楽に対して演劇は、俳優が所属している芸能プロダクション、劇団、あるいは企業系の劇場や大手の興行会社など、演劇の制作母体の本拠地のほとんどが東京に集中し、俳優や舞踏家は首都圏在住が多い。戦後から地域の演劇鑑賞を支えてきたのが新劇で、市民劇場などの会員制鑑賞団体の主催する公演や学校巡演などが地方で行われている。60年代後半、既存の新劇から前衛化したアンダーグラウンドの小劇場が観客の支持を得る。政治体制や既成の革新政党に疑義を持つ全共闘世代エネルギーが小劇場運動に呼応した。80年代には、小劇場演劇は若者の娯楽文化へと変貌していく。今では、若者がそれぞれの世代の感性を代表し、自作自演する作品づくりが主流になり、地方でも、演劇ユニットなどの活動が盛んになった。演劇は、現実の観客の心情に密着して創られ、誰もが気軽に参加する芸術になっている。また、演劇界で人気があるのがミュージカルで、宝塚、四季、わらび座などは専用劇場を持ち、プロデュース公演を行っている。近年の劇場建設ラッシュにより、公共ホールが演劇制作にかかわりはじめたが、行政にとっては、未知の領域でもあることは否めない。市民の演劇需要が広がるには、根本が違う考えの演劇人と行政の相互理解が進むことが求められる。劇団四季の仮設劇場のロングランや、福岡の博多座など自治体やJRなどが参加した商業演劇も全国的に増えており、地域の演劇環境は変化している。日本の演劇は、古くは能・狂言、歌舞伎から現代劇までさまざまである。それぞれの制作集団が主催して、経済的に厳しい状況下で自主的に興行を行う。近年、いくつかの公立劇場主催の演出家などによるプロデュース公演も行われるようになったが、ロングラン公演をしている東宝とか松竹のような大きな興行会社は別として、多くは、ビジネスとして成り立っていない。公共ホールや学校の買い公演や鑑賞会などの非営利団体に関わる場合がほとんどであり、音楽産業と

比べると、極めてせい弱だといえる。公共ホールが主催する演劇公演には、制作団体からツアーが前提で買い取るパッケージ事業と、ホールスタッフが自ら企画制作を担うプロデューサー事業がある。公共ホールが自ら劇制作するにはプロデューサーが非常に重要である。市民参加による作品づくりもあるが、業務に手間暇がかかる場合が多い。市民対応を考えると、創作までのプロセスを重視して、研修会やワークショップなどのノウハウを持つ必要がある。また、地域の学校や公民館などへのアウトリーチ活動が定着するとよい。

音楽や演劇のような舞台の生の感動だけでなく、プロジェクターによる映像技術が進み、市民の映画鑑賞や映像配信への関心度も上昇している。個別作品を扱う大衆性娯楽性のある映画館と違い、ジャンルやテーマに沿った作品を集めた映画祭の企画など、公共ホールにふさわしい映画上映のあり方も増えた。公共ホールの上映は、映写機とスクリーン、それら进行操作する映写技師が必要である。地域に映画館はあるが、上映される映画に限られる場合や近隣に映画館がないなど、公共ホールでの上映には、住民の期待が集まる。収容人数においても、中小クラスのホールなら適当である。外国の文化機関などにはフィルムライブラリーもあって貸し出しをしてくれる。上映会を企画しプログラミングすることも、ホールスタッフの仕事の楽しみになる。

#### 4. 文化産業の育成と発信

楽団や合唱団など音楽活動が盛んな地域もあれば、古典芸能の歌舞伎芝居や、人形劇、演劇の活動にも力を入れているところなど、地域の特性はさまざまである。地域の文化資源の活用を促すことが、社会的インフラとなる作業で劇場の価値を向上させる。市民の中に、プロで活躍している集団があれば、そことの関係を深めるようにする。地元をベースに活躍している芸術家、もちろんアマチュア・学生も含めた活発化を図る。「若い才能の発掘と育成」を積極的かつ強力に進めていく。若者の心を揺さぶり、生の舞台の感動を呼ぶ、新たなライブのエンターテイメントの演出家や歌手、ダンサー、振付師による新しいウェーブを起こす。多機能性ホールには、質の高い機構・機器が配備され、利用者からのニーズも高まっている。日頃の生活密着型の稽古や練習そして発表の場でも、積極的に活動の支援を図る。

これまでの運営からの脱皮を目指し、とくに、芸術文化度や創造性のための調整を考慮する。したがって、例えば、施設の館長やプロデューサーなどの事業担当の責任者に全権を委任するような独自の運営をすることで、従来の「施設管理」の概念から経営理念の確立に踏み出すことも必要になるかもしれない。また、優れた文化芸術は人を呼び寄せ、ホールのステータスを向上させる。芸術に力を入れた公演活動をする場合には、市民に相いれてもらうために理解を得られる説明に努めるようにすべきである。

#### 5. 地域間の交流と競合

劇場やホールは、人々が行き交う広場といえる。公演事業においても、近隣都市のそれぞれの個性を持つホール同士で交流し、地域間の創造的なネットワークづくりを進め、他のホ

ールと刺激しあいながら個性の違いを明確にしている。わがまちのホールで、隣町に住む劇団が上演活動して多くのファンがつめかけているケースや、恵まれた歴史風土と伝統のコラボから生まれる地域のレガシーとなるような作品を通じて、市民は文化に平等に触れる機会を得ることができる。そうした運営を維持するためには、劇場の価値を熟知する劇場スタッフの確保と人材育成に力を入れることが重要になってくる。

ホール利用は、一般的に地元優先となっているが、他の地域との連携にはそれにこだわることなく柔軟に対処する。芸能文化の活動を支援するためにも、それぞれのまちのホールや団体が役割を分担しながら、新しく立体的なネットワークを組むことが大切だ。市民の生活行動の広域化が進みモビリティが高まっていく中で、近隣都市との交流を活発にして役割分担を積極的に行えば、事業予算の少ない場合でも採算が合うように、近隣のホールと共働り工夫することで上演が可能になるだろう。公民館、図書館などのまちの公的な施設や民間の会社、商店、学校、病院など他の分野とも、ゆるやかに連帯して、協力や支援の輪を広げ、老人から若い親子までが集う、にぎわいのあるホールにすることも望まれよう。

## 6. 個性あるホールへの期待と考察

個性あるホールづくりの条件をあげると、1つ目はその土地にある文化的文脈を拾い上げ、固有のテーマをクローズアップすること。そのためには、明確な個性を生み出す企画者の先見性と企画力が必要であろう。2つ目は、責任者の英断。3つ目は、強力な運営とその裏付けだ。3つの条件が整うことはなかなか難しいかもしれないので、「地域の個性の確立を目指す」ところからはじめるとよいのではないだろうか。

楽団や劇団は独立した組織としてイベントごとに協力し競合すれば、パワーアップが図れるだろう。しかも、創造団体の維持経費はかからない。多機能なホールの環境を活かすことで、多様な演出表現に対応できる。

多機能性ホールは、日頃の生活密着型の稽古や練習そして発表の場でも、質の高い機構・機器が配備され、利用者からのニーズも高まっている。過去、「公共＝平等＝機会均等」の思想のもとに運営されてきた。「機会均等」という考え方により施設の連続使用、部分的使用を禁止しているが、その環境で個性的な性格を有するホールが存在していたとは言い難いのではないだろうか？ 個性的なホールを拠点とする活動グループ、芸術団体の育成、定着のためには考え直さなければならないだろう。「さいたま芸術劇場」の創設にかかわった経験から、創造のためには3つの発想の転換は大事だと、現場を離れ25年以上経つが現在も思い続けている。その3つについては以下ご紹介する。

### ① ホールの個性を重視して、他のホールとの違いを明確にする

元来「文化」とは、「いかに特有の様式を持つか」がテーマであり、公共ホールの役割は独自の個性を認め発展を促し、舞台芸術を最もよい条件で上演し鑑賞させることであるはずだ。しかし、過去の貸し出し禁止事項には、以下のようなものがあつた。

- ① ロック音楽などの大きな音を出す演目や、  
スモークなどの火気使用やレーザー光線の使用禁止
- ② 登録された文化団体以外には貸さない
- ③ 新たな申し込みには経歴書を提出させる  
※判定や区別をしたうえで貸し出すこともあった

各地の公共ホール運営に関わる方々から、根強く残る「公共＝平等＝機会均等」の思想から「いかにして個別化し、他と差別化がはかれるか」意見を伺ったところ、施設の利用率を考えると、勇気をもってこの発想の転換を行うことが必要不可欠だという結論に至った。ある程度は差別し、個性化をはかったうえで、相互の交流を深めて、文化活動のネットワークづくりを進めてこそ、各市民にとって平等な機会を得られるのではないだろうか。

## ② 従来の「施設管理」から、創造を重視したうえで「経営理念」の確立を図る

ホール運営には、何より利用率を上げなければならない。そのため設備機器・機材を傷つけないように気を配るよりは、「どれだけ利用されるか」を考えた方がいいし、事故やトラブルを恐れる前に、利用者の活動の活性化にむしろ刺激を与えるべきであろう。そしてまた、外国の劇場のように使用時間においても柔軟に対処できるといい。施設の使用で貸出時間区分についても、一般的には午前・午後・夜間と分かれているが、準備や練習、後片づけの時間を考慮して、もう少しきめ細かい時間区分が設けられると利便性が増すであろう。

## ③ 貸館事業こそ日本独自の運営システムとして再構築すること

公共ホールの自主事業実施状況は、多くが年十数回位だと統計されている。各自治体は文化予算を確保するようにはなってきているが、やはり日本のホールは貸館中心である。貸館もどのような団体、人に、どれだけの期間どのような貸し方をするかによって、自主事業以上にホールのキャラクターをつくり出すことが可能だと思っている。私のいた埼玉会館はクラシック音楽のまちへ、熊谷次郎の逸話がある熊谷市では歌舞伎や市民演劇が花開いた。劇場先進国といわれる西洋諸国では、劇団とホールの形式まで、完全に体系化された主体的な運営をしているが、その反面考え方と内容が固定化して、前向きな実験を行うのは難しい面がある。日本は海外と違って、ホールと劇団・楽団がそれぞれ独立しており、イベントごとに協力し合っている。この利点を生かすべきである。施設側利用者側双方が、それぞれの魅力づくりに取り組めば発展が期待できる。貸館中心の日本のホール運営を積極的に認め、貸館事業こそ日本独自の運営システムとして再構築することが必要なのではないだろうか。日本固有の公共ホール運営は、「貸館事業と自主事業をいかに主体的にかかわり実施するか」につきる。

## 7. 安全な公共ホールと組織改正

公演活動を取り巻く環境は、ここ数年大きく変わった。公演制作の安全確保のため、安全衛生管理体制の強化が問われている。ホール内での感染防止対策など衛生環境へ配慮が厳しくなってきた。舞台現場は、さまざまな専門業者、労働者が混在して作業を進めている。全体を統括して、安全確保を図る指揮系統が曖昧になりがちだと、事業者間の意思疎通が希薄になり、事故を誘発する要因にもなりかねない。建設業のように安全衛生責任者が必要で、現場を直接指示することになる職長が兼任する場合もある。労働災害が発生すると作業が中止になる可能性もあり、責任を持って防ぐための必要不可欠な存在である。法令上、事業者は規模にかかわらず、現場全体の総括衛生管理を行う義務を負っている。危険な場所での作業に係る事業者・労働者・職長すべての人が安全衛生教育についての知識を身に付けておく必要がある。組織を見直し、館長を含めた企画担当者の人事がますます大事になってくる。その人たちの文化的知見や人柄、さらに働き方によっては、劇場・ホールの活動状況は大きく左右される。行政からの派遣職員は、総務系管理職の仕事などで力を発揮するが、2～3年で入れ替わってしまうため、近年は、館長に、民間から有能な人材を選んで運営を任せるところも増えているが、当初は斬新だと期待されるが、監督官庁や組織全体との関連で、将来的に動脈硬化に陥る場合もある。また、指定管理者制度への移行から、プロパーでなく3～5年の契約社員になってきており、事業担当者が、演劇やダンスが大好きなら、演劇・ダンスは盛んになるが、逆に音楽関係は低調となってしまう。市民の文化団体と付き合いが深い人もいる。住民参加の市民ミュージカルや劇づくりに熱中しすぎるあまり、取り込まれてしまうケースもある。逆に無関心なスタッフは、一般興行の買い公演の場合に、適当に危険のない出し物を選ぶというだけで、次第にホールの活力が乏しくなってしまう。人事面での配慮はバランスである。

積極的な運営には、人とそれを支える組織体制のあり方を重要視すべきだろう。近頃は、ホールスタッフの態度や質が悪いなどという声は聞かれないが、上演芸術に無理解であるとか、事務的でとっつきにくいとか、融通が利かないなどということは、まだたまに耳にすることがある。全国の公共ホールで働いている職員のほとんどが、事務職としての採用であって、仕事も施設管理が主体だったからだと思う。指定管理者制度になって専門性を重視するように変化してきたが、行政からの派遣職員は必ずしも文化ホールの仕事を希望したわけではなく、配置転換で来た人もいる。舞台芸術の経験者は半分もないというのが現状かもしれない。行政指導の「働き方改革」長時間労働の規制は、施設側のスタッフの労働実態に影響を及ぼし、創造をできるだけ避けてサラリーマン的、保身的になってきたとの指摘もある。夜の時間帯が残業となるということもあり、スタッフが交代してしまうなどの事態になるため、ホールへの不満が多くなってしまう。スタッフのきめ細かいサービス対応とともに、経営的権利や責任が持てるような積極的な運営思想が必要と考える。

次に、専門性が必要な技術スタッフについても考えなければならない。専門劇場でない限り、ほとんどが職員採用者というところはまだ少なく、民間会社に委託するケースが多い。

しかも、公共ホールが業者委託する場合、技術スタッフの person 費をまかなえる十分な費用は払われていない。委託会社は、ホールの利用者に専門スタッフの技術料や舞台装置の費用という形で公演ごとに請求し、委託料の安い分をカバーしているのが現状だ。果たして、これでは、市民のための施設といえるだろうか。

また劇場やホール空間での公演制作における安全確保と日々の円滑な作業遂行には、事業スタッフと技術スタッフが情報を共有し、安全を考えたホールの運営をしなければならない。その際、人材不足や経済的な厳しさから生じる無理な作業スケジュールの是正なども必要になるだろう。劇場スタッフの配慮すべきファクターを以下に整理する。

- ① 安全意識の向上と市民サービス
- ② 公演企画・制作段階における複合的な問題への対処
- ③ 多機能な機構・設備・機器の活用（技術予算の策定と運用）

日本の公共ホールは欧米諸国と違い、一部の専門的な劇場を除いて貸館事業と自主事業の組織で、施設管理のための組織になりがちである。既に紹介したように、ほとんどが事務職員で技術者は委託である。今後は自主事業が主体的かつ積極的に行えるように、技術系の職員と企画系の職員の充実が望まれる。

また、ホール運営が舞台表現する側と切り離されていることも、日本のホールの特徴となっているが、他地域のホールとの交流、意見交換や連携・協力することで、外国とは違った形のレパトリーシステムが構築できるはずである。バラエティに富む多種多様な芸能の上演と演出の多様化に対応するために、照明・音響・舞台技術・映像などの劇場技術分野では、多機能な機構・設備・機器のメンテナンス計画技術予算の策定や、安全管理体制を組織する舞台技術スタッフ職員の存在が必要となってくるだろう。日本ではなじみが薄いですが、英国などでは、芸術監督などを補佐する劇場技術に精通したプロダクションマネージャーがいる。公演企画段階で、公演監督や各デザイナーと安全衛生計画の立案や、公演制作過程で生じるリスクに対応する役割を担う。そうした役割のスタッフが、新たなクリエイターを発掘し、劇場の価値を伝えてまちの活性化に貢献出来たら、劇場の仕事に意義を感じるだろう。

劇場スタッフの市民サービス、公演企画力と技術力の向上によって地域のアイデンティティの維持に貢献するような価値を持つ開かれた劇場・ホールになるのを期待している。