

ON-PAM ANNUAL REPORT 2022



舞台芸術制作者オープンネットワーク
Open Network for Performing Arts Management

はじめに

本レポートは、2022年1月から12月の活動記録から採録、レポートをまとめ発行するものです。2022年は、3月に国際シンポジウム「復元力と創造性をもつ芸術文化支援に向けて～アメリカのファンドレイジングの現在から～」(主催:メセナ協議会、共催:舞台芸術制作者オープンネットワーク)を、国際文化会館にて実施。次世代の舞台芸術制作者・アートマネージャーのネットワークング事業であるNext Producers Meetingを豊岡、京都、横浜で開催するなど、対面での事業が本格的に再開した年でもありました。また、前年度から継続している講座事業「舞台芸術の『関係性』をめぐる連続講座2022～持続可能な創造環境に向けて」はオンラインにて実施し、地域や活動形態の異なる関係者と繋がる機会を創出することができました。コロナ禍以降では、事業企画の際に、対面・オンラインの特性を考慮しながら事業を企画することが定着しましたが、それぞれの特性を活かしながら、地域、世代を越えたネットワークングを念頭に活動しています。

また、コロナ禍で公演の実施が困難な状況を経て、制作者のキャリアアップへのサポートや人材育成の必要性が高まるなか、次世代を担う舞台芸術制作者との交流や講座事業の受託も積極的に行ってきました。なかでも、早稲田大学坪内博士記念演劇博物館主催の「舞台公演記録のアーカイブ化のためのモデル形成事業 ドーナツ・プロジェクト」は、映像資料のデジタル化や映像配信の急速な発展に応答し、アーカイブの価値を更新するプログラムとなりました。もう一つは、文化庁主催「芸術家等の活動基盤強化 芸術家等実務研修会」として行った「現場で使える契約講座」です。事業の実施は2023年からとなりますが、コロナ禍に発表した契約に関するステートメント、「文化芸術分野の適正な契約関係構築に向けたガイドライン(検討のまとめ)」の策定に関わるなど一連の活動の延長線として出てきた企画公募に応募し、始まった事業です。

アドボカシー活動としては、文化庁のコロナ禍における緊急支援として出されたARTS for the future!2の募集要項中の舞台芸術制作者の専門性を認めない記載に対して、緊急で「[文化庁 令和3年度補正予算事業 ARTS for the future!2 募集要項\(2022年2月15日 Ver.1.0\)](#)」に関する要望書を提出しました。8月には[文化芸術推進基本計画\(第2期\)の策定に向けた意見](#)を提出し、コロナ禍以降の文化政策をはじめ舞台芸術の意義や価値の認知普及、創造環境向上に資する活動も行っています。

時代の変化に応じて舞台芸術のあり方や役割が変容するなか、私たちはON-PAMのミッションを見直しながら、各事業の取り組みを通じ、有機的なネットワークを育んでいきます。

最後に、本アニュアルレポートに係る執筆・編集作業にご協力いただきました皆様、2022年の活動に参画くださいました会員の皆様に心よりお礼申し上げます。

2025年7月 舞台芸術制作者オープンネットワーク事務局長 塚口 麻里子

目次

事業概要	2022年度 事業一覧	04
レポート	第1回 政策提言調査室勉強会	08
	第2回 政策提言調査室勉強会	13
	第3回 政策提言調査室勉強会	17
	国際シンポジウム 「復元力と創造性をもつ芸術文化支援に向けて ～アメリカのファンドレイジングの現在から～」	20
	豊岡演劇祭2022連携プログラム Next Producers Meeting in 豊岡	45
	Next Producers Meeting in 京都	49
	Next Producers Meeting in 横浜	53
	ON-PAM委員会2022 アートトピックス特別編 ―2022年を振り返る―	56
	舞台芸術の「関係性」をめぐる連続講座2022 ～持続可能な創造環境に向けて	61

2022年度 事業一覧

事業名	「文化庁 令和3年度補正予算事業 ARTS for the future!2募集要項(2022年2月15日 Ver.1.0)」 に関する要望書 提出				
日程	3月1日(火)	参加人数	—	会場	—
概要	特定非営利活動法人 映像産業振興機構 ARTS for the future!2事務局より発表された「文化庁 令和3年度補正予算事業 ARTS for the future!2(コロナ禍からの文化芸術活動の再興支援事業)募集要項(2022年2月15日 Ver.1.0)」の記載について修正の要望書を提出。				
事業名	第1回 政策提言調査室勉強会				
日程	3月1日(火) 20:00~22:00	参加人数	34名	会場	オンライン(Zoom)
概要	「これからの文化政策と文化支援の方向性」 国と地方自治体の半世紀の文化政策の歴史を振り返りながら、これから求められる文化政策・文化支援のあり方について、参加者と一緒に考える。 講師：野田邦弘				
事業名	国際シンポジウム 「復元力と創造性をもつ芸術文化支援に向けて～アメリカのファンドレイジングの現在から～」				
日程	3月15日(火) 10:00~12:30	参加人数	168名	会場	国際文化会館・東館B1F 岩崎小彌太記念ホール (東京都) / オンライン(Zoom)
概要	ニューヨークの事例を中心に米国の文化政策や資金調達の現在を紹介するとともに、今後の日本における文化政策の展望を描くディスカッション。ファンドレイズを具体例として、社会的合意形成を得るプロセスをはじめ、すべての人で支える芸術文化支援のあり方について考える。 登壇者：橋本裕介、カレン・ブルックス・ホプキンス、笠原美智子、佐藤大吾、吉本光宏				
事業名	第2回 政策提言調査室勉強会				
日程	5月10日(火) 19:00~21:00	参加人数	23名	会場	オンライン(Zoom)
概要	「舞台芸術の労働時間を考える勉強会」 ゲスト：米屋尚子 聞き手：武田知也				
事業名	次世代アートマネージャーの“ネットワークづくり”に向けたアンケート調査実施				
日程	6月9日(木)~ 6月30日(木)	参加人数	122名	会場	—
概要	アートマネージャーの果たす役割も変化を続けているなかで、次世代のアートマネージャー像に矛盾のない、必要とされるアートマネージャーのネットワークとは一体、どのようなものか、これまでのあり方にとらわれず、次世代アートマネージャーのネットワークづくりをみなさんと考え、実践していくためのアンケート調査。				

事業名	第3回 政策提言調査室勉強会				
日程	8月1日(月) 19:00~21:00	参加人数	7名	会場	東京芸術劇場ミーティングルーム(東京都) /オンライン(Zoom)
概要	「舞台芸術の労働時間を考える勉強会」 ゲスト:堀内真人 聞き手:武田知也				
事業名	文化芸術推進基本計画(第2期)の策定に向けた意見提出				
日程	8月5日(金)	参加人数	—	会場	—
概要	コロナ禍において舞台芸術を取り巻く環境が大きく変容するなか、次世代の舞台芸術の担い手が希望をもって活動できる持続可能な創造環境を築くこと、ひいては舞台芸術の振興に繋げるべく意見を提出。				
事業名	Next Producers Meeting in 豊岡 豊岡演劇祭 連携プログラム				
日程	9月20日(火) 14:00~17:00	参加人数	19名	会場	芸術文化観光専門職大学 A101(兵庫県)
概要	次世代のアートマネージャーのための環境整備に関するアンケート調査の報告。 豊岡演劇祭フリンジプログラムに関わりのある制作者・プロデューサーをゲストスピーカーに招き、登壇者の活動・問題意識・キャリア構築のシェアをもとに、次世代にむけたネットワーク構築・環境整備についてのトークを実施。 ゲストスピーカー:大蔵麻月、中野コナン、松岡大貴				
事業名	Next Producers Meeting in 京都				
日程	10月18日(火) 19:00~21:00	参加人数	35名	会場	ロームシアター京都 ノースホール(京都府)
概要	次世代のためのネットワーク構築について様々な角度から検証し、各地域で活躍するアートマネージャーの生の声を聞きながら、これまでのあり方にとらわれない新たな可能性を参加者全員で探っていく。 ゲストスピーカー:ジュリエット・礼子・ナツ、吉岡ちひろ 司会:渡邊裕史 コーディネーター:坂本もも、谷陽歩				
事業名	Next Producers Meeting in 横浜				
日程	12月8日(木) 13:00~14:45	参加人数	28名 (うちオンライン9名)	会場	廣東會館倶楽部 3階(神奈川県)
概要	次世代のアートマネージャーのための環境整備に関するアンケート調査の分析結果と、登壇者が拠点としている地域・界隈の舞台芸術の現状についてのインプットをもとに、次世代にむけたネットワーク構築・環境整備についてのトークを実施。 ゲストスピーカー:加藤七穂、曾根千智 コーディネーター:坂本もも、谷陽歩				

事業名	ON-PAM委員会2022 アートトピックス特別編ー2022年を振り返るー				
日程	12月22日(木) 12:30~16:15	参加人数	57名	会場	オンライン(Zoom)
概要	2022年の締めくくりにあたり、2022年の芸術文化関連ニュースやON-PAMの事業を振り返り、芸術文化に関するトピックや情報共有、意見交換を実施。 ゲストスピーカー：小川智紀、若林朋子				
事業名	ハラスメントに関するワーキンググループ				
日程	2月22日(火)、4月13日(水)、 8月9日(火)、9月14日(水)	参加人数	5~12名	会場	オンライン(Zoom)
概要	調査研究事業などの進捗の共有、各所で行われる取り組みの情報共有・意見交換が行われ、今年度をはじめ次年度に向けた活動の方向性などが話し合われた。				
事業名	舞台芸術の「契約」にまつわる連続講座2021~持続可能な創造環境に向けて				
日程	1月15日(土)、 2月8日(火)	参加人数	108名	会場	オンライン(Zoom)
概要	これまで見過ごされがちだった、舞台芸術の法務・労務・財務の諸問題は、コロナ禍においてより明らかになった。それらを「契約」という角度でとらえ直し、持続可能な創造環境に向けてアップデートするための、オンライン講座。 報告書は、2021年のアニュアルレポートに掲載				
事業名	舞台芸術の「関係性」をめぐる連続講座2022~持続可能な創造環境に向けて				
日程	11月30日(水)、 12月27日(火)	参加人数	83名	会場	オンライン(Zoom)
概要	誰もが安全で、安心して表現の場に参加し、鑑賞や体験ができることが、ますます望まれているなかで、それがいかに大切か、個々人の内面に寄り添いながら、専門家の知見と様々な事例を通して学ぶ。可視化されにくい事実を目を向けて、社会と芸術のあり方についてアプローチする、オンライン講座。				
事業名	2021年度アーツカウンシル東京 芸術文化創造活動の担い手のためのキャパシティビルディング講座 企画運営事務局業務				
日程	2月	参加人数	—	会場	アーツカウンシル東京(東京都) / オンライン(Zoom)
概要	芸術文化創造活動の担い手のためのキャパシティビルディング講座~創造し続けていくために。芸術文化創造活動のための道すじを“磨く”~ 企画運営事務局担当				

事業名	2022年度アーツカウンシル東京 芸術文化創造活動の担い手のためのキャパシティビルディング講座 企画運営事務局業務				
日程	7月～12月	参加人数	—	会場	アーツカウンシル東京(東京都) / オンライン(Zoom)
概要	芸術文化創造活動の担い手のためのキャパシティビルディング講座～創造し続けていくために。芸術文化創造活動のための道すじを“磨く”～ 企画運営事務局担当				
事業名	2022年度アーツカウンシル東京 芸術文化創造活動の担い手のための会計・税務講座 企画運営事務局業務				
日程	7月～11月	参加人数	—	会場	オンライン(Zoom)
概要	芸術文化創造活動の担い手のための会計・税務講座～活動を継続するための“おかね”のイロハ～ 企画運営事務局担当				
事業名	2022年度早稲田大学演劇博物館 舞台公演記録のアーカイブ化のためのモデル形成事業 ドーナツ・プロジェクト 運営事務局業務				
日程	8月4日(木)、29日(月)、 30日(火)、9月8日(木)	参加人数	—	会場	早稲田大学 早稲田キャンパス (東京都)
概要	舞台公演記録のアーカイブ化と活用を担うアートマネジメント人材の育成を目的とする連続講座 運営事務局担当				
事業名	ON-PAM おしゃべり会				
日程	月に1回程度開催	参加人数	—	会場	オンライン(Zoom)
概要	約束や予約はなく、ON-PAM会員の様々なかたが集まり、ゆるく集いお話しするオンラインの会。				

第1回 政策提言調査室勉強会

「これからの文化政策と文化支援の方向性」

第1回 政策提言調査室勉強会

「これからの文化政策と文化支援の方向性」

レポート

日時	2022年3月1日(火) 20:00~22:00
会場	オンライン (Zoom)
講師	野田邦弘(文化政策学/横浜市立大学大学院 都市社会文化研究科 客員教授)

※所属、肩書き、団体表記は企画開催時のものを掲載しています。

本稿は、政策提言調査室が実施した勉強会の議論を再構成したものである。この勉強会は、2年間にわたるコロナ禍の緊急対応から一歩進み、アフターコロナの社会における舞台芸術のあり方やその価値について、文化政策あるいは創造都市の歴史を学びながら再考する機会として開催された。講師には、横浜市職員としての現場経験を経て、大学での研究活動を実践されてきた文化政策研究の専門家、野田邦弘氏を迎えた。野田氏による戦後日本文化政策の変遷に関する講義と、それに続く参加者との活発な質疑応答を通じて、現代日本の文化政策が直面する課題と、未来に向けた可能性が多角的に浮かび上がった。

野田氏の講義は、戦後日本の文化政策が辿ってきた大きな潮流を俯瞰することから始まった。その議論の核心は、文化を支える論理が、かつての「文化権」の保障という発想から、経済的・社会的な価値を重視する「創造経済」へと大きく転換してきた点にある。

戦後の文化行政は、日本国憲法が保障する基本的人権の一部としての「文化的な生活を営む権利

(文化権)」を基盤としていた。しかし、1960年代に経済学者ボウモルとボウエンが指摘した、労働生産性が上がりにくい舞台芸術分野は相対的にコストが上昇し続けるという課題が、公的支援のあり方に大きな問いを投げかけた。これに対し、文化・芸術が持つ金銭的価値には還元できない「本質的価値」を擁護する議論が生まれる一方、より実利的な価値を求める動きも加速していく。

この流れを決定的に変えたのが、1990年代末から2000年代にかけて世界的に影響を持ったリチャード・フロリダの「創造階級(クリエイティブ・クラス)論」である。フロリダは、知識人、アーティスト、科学者といった「創造階級」が都市に集積することが、イノベーションと経済成長の原動力になると主張した。この理論は、文化を都市の魅力や競争力を高めるための戦略的資源と位置づける「創造都市」という概念を生み出し、世界中の都市政策に多大な影響を与えた。日本においても、この創造都市論は、文化を単なる保護の対象ではなく、経済活性化や都市再生の手段として捉える新しいパラダイムをもたらした。

この背景には、イギリスのブレア政権が打ち出した「創造産業(クリエイティブ・インダストリーズ)」戦略がある。ニューレイバーを掲げたブレアは、伝統的な製造業に代わる新たな成長エンジンとして、デザイン、音楽、映画などの知的財産を基盤とする産業を重視した。この政策は、新自由主義的な経済思想と親和性が高く、正規雇用には縛られないプロジェクトベースの働き方、すなわち「誰もがアーティストのように生きる」社会を肯定する側面を持っていた。

こうした創造経済へのシフトは、日本の文化政策においても、従来の「芸術のための芸術」を支援する論理だけでは予算獲得が困難になる状況を生じさせた。文化が観光振興、地域活性化、福祉向上といった他分野へいかに「貢献」できるかを示すことが、公的支援を得るための重要な正当化の根拠となっていたのである。これは、かつての革新自治体が目指した福祉国家的な文化政策とは異なる形で、文化を中心とした総合的な政策が求められる時代の到来を意味していた。

後半の勉強会では、横山氏の指摘をきっかけに、創造都市論が内包するリスクについての議論も深められた。

横山氏は、フロリダ自身が2017年に発表した著書『The New Urban Crisis(新たなる都市の危機)』に触れ、創造都市論がもたらした負の側面を論点として提起した。フロリダはこの著書で、自らの理論が意図せずして都市の格差拡大と分断を助長したことを認めた。創造階級が集まる都市では、地価や家賃が高騰し、もともと住んでいた低所得者層が中心部から追い出される「ジェントリフィケーション」が深刻化した。創造都市は、高学歴で高所得の白人層にとって魅力的な場所となる一方で、階級の再生産と固定化を促し、都市をより分断された空間へと変えてしまったのである。

野田氏は、こうしたフロリダへの批判は以前から存在したと補足する。彼の理論は、結局のところグローバル経済の「勝ち組」の論理であり、新自由主義を正当化するものだという批判である。この点において、同じく創造都市を論じたチャールズ・ランドリーのアプローチとは一線を画す。ランドリーは、トップダウンの経済戦略ではなく、地域住民が主体となったボトムアップの話し合いを通じて、その土地ならではの文化的な創造性を育むことを重視した。彼の思想は、より草の根的でインクルーシブな都市再生を目指すものであり、フロリダの理論とは対照的である。

野田氏は、フロリダ理論の功罪を認めつつも、「今更、製造業中心の社会に戻ることはあり得ない」と指摘する。GAFに代表される巨大IT企業が経済を支配する現代において、知的財産や創造性が価値の源泉であるという現実は無視できない。問題は、その価値を一部の特権階級が独占するのではなく、いかに社会全体に還元していくかである。

ここで野田氏が強調するのが、「ローカル経済」の重要性だ。グローバルな創造経済とは別に、介護、医療、子育て、教育といった「エッセンシャルワーク」こそが地域経済の基盤であり、社会の安定に不可欠である。これらの分野をいかに充実させるかが、格差社会を乗り越えるための鍵となる。文化政策もまた、このローカルな社会基盤と結びつくことで、単なる経済戦略ではない、より普遍的な価値を獲得することができるだろう。

議論は、創造都市という大きなパラダイムから、日本の文化行政が直面している具体的な課題へと移っていった。特に「財源配分のあり方」と「行政職員の専門性」という二つの構造的な問題が浮き彫りになった。

参加者から、日本の文化財源の配分が依然として中央集権的であるという問題意識が発せられた。ロンドン市長時代のボリス・ジョンソンが、自主財源の

少なさを嘆き、潤沢な財源を持つ東京都を羨んだというエピソードを引き合いに出し、日本の地方自治体は比較的裁量が多いのではないかという印象を述べた。しかし、野田氏によれば、まず東京都は23区と市町村を内包し、国のような財政調整機能を持つ特殊な存在であり、他の道府県とは同列に論じられないという。そして、東京以外のほとんどの自治体では、自由に使える裁量的経費は予算全体のわずか5%程度に過ぎないのが実情だ。AFF(ARTS for the future!)事業や地方創生交付金のように、近年はむしろ内閣府などが主導するトップダウン型の財源配分が増えており、地方の裁量はますます狭まっている。

野田氏は、日本が地方分権にならない最大の障壁は、権限を手放すことを嫌う行政にあるという。各省庁は良かれと思って補助金メニューを作るが、現場の実情と乖離することも少なくない。本来であれば、財源を地方に一括して移譲し、地域の実情に応じた政策展開を可能にすべきである。野田氏は、「日本の文化政策の大きな問題は、分権化されていないことだ」と結論づけ、地方分権の徹底こそが、実効性のある文化政策を実現するための前提であると話した。

次に、他の参加者から、文化担当の行政職員が数年で異動してしまう問題が指摘された。専門性が蓄積されず、継続的な施策が困難になるこの問題は、多くの文化・芸術関係者が共有する悩みである。これに対し、野田氏は、日本の行政組織が根強く持つ「ジェネラリスト主義」が原因であると分析する。

戦後日本の官僚機構は、特定の分野に特化した専門家(スペシャリスト)よりも、あらゆる部署に対応できる汎用的な人材(ジェネラリスト)を育成することを是としてきた。このシステムは、特定の専門知識や人脈を持つ職員を、「使いにくい存在」と見なす組織文化を生み出し、専門人材の育成を阻害していると指摘されている。野田氏は、福島第一原発事故の際、原子力安全保安院の担当者が文系出身者で基礎

知識を欠いていたという事例を挙げ、この問題の根深さを示した。

解決策として、専門職のポストを設け、異動なしで長期間にわたり専門性を発揮できる制度を導入する自治体も現れている。しかし、こうした制度改革を実現するには、地道な勉強会の開催や、理解ある意思決定層との連携など、多大なエネルギーと時間を要するのが現実である。行政のあり方そのものを変革しない限り、文化政策の現場は「たまたま良い担当者が来る」という偶然に左右され続けるという厳しい状況が示された。

議論の終盤、文化を支援する根拠そのものを問い直す、より本質的なテーマへと深化していった。経済的な「有用性」を証明するロジックの限界が見える中で、文化政策はどこに新たな根拠を見出すべきか。

文化行政にも携わる参加者からは、創造都市論できさも、結局は文化芸術の「有用性」を語るロジックに過ぎないとし、経済成長が停滞する日本において、文化が経済的価値を高めるという説明は説得力を失いつつあると指摘。むしろ、コロナ禍で浮き彫りになったのは、制度でがんじがらめになった社会の中で、文化芸術が持つ既存概念を打ち破る「アナーキーさ」や、安息の場となる「アジール性」の重要性ではないかという。また、五輪で活躍したスケートボード選手たちに象徴される「ストリートカルチャー」も、制度の外側で育まれた創造性の好例である。フロリダがオペラやクラシック音楽よりも重要視したこのストリートカルチャーこそ、既存の枠組みを打ち破る力の源泉となり得る。アート関係者が担うべき役割は、学校現場のような既成の制度によって機動力が奪われている枠組みにとらわれず、創造性を持った人々が社会的に活躍できるような場を広げていくことではないだろうか。文化政策の論理的根拠を考える際、現在の文化庁や文科省の所管事務以外の場に表れる文化を捨象するのではなく、かつての社会教育的

な価値観に「先祖返り」させるように取り戻していく必要性について言及した。

この考えに、野田氏は深く共鳴する。野田氏自身、講義の最後に教育の重要性を説いており、文化行政は再び教育論とドッキングする必要があると強調した。「クリエイティビティ」という言葉の検索数が世界的に急増している事実を示されるように、創造性は現代社会のキーワードである。しかし、日本の教育は画一的で、多様性や自己表現を育むという方向性ではなくなりつつある。これが、社会全体の閉塞感や内向き志向につながっていると野田氏は分析する。文化庁や文科省から資金を受けずに実践されているアート教育などの取り組みもあるが、同時に学校が担っている教育の内容を変えていくことも重要だと述べた。

最後に、地方都市にある公立文化施設で働く参加者から、文化庁の予算配分が文化財や国立施設に偏り、中小規模の施設には届きにくい現実が示された。そして、自治体に文化振興条例がないために、首長が代わるたびに方針が根底から覆される不安定さもある中、地方の小さな文化施設がどう生き延びていき、「社会的共通資本」を目指すべきかという問いが投げかけられた。「社会的共通資本」とは、社会を人間的に魅力ある環境として持続的、安定的に維持するための社会的装置を示す概念である。

この問いに対し、野田氏は、「小さな自治体ほど動き出せば成果が早く出る」という。市と協力して、ユニークかつ市民に受け入れられる取り組みについて市民とともに議論する場を設け、市のビジョンに反映することで、大都市よりも先進的な政策が実現できる可能性がある。「役所は現実的なので、10年後を見据えて市民が理想を語る事が大切」と述べた。

さらに野田氏は、今後の文化政策が「社会的共通資本」を目指す必要性を強調した。例えば、人口減少や財政難の中で、すべての公立施設が存続する

わけではない。そのような社会的状況を生き残るためには、自らを地域社会にとって不可欠な「社会的共通資本」として位置づけ直す必要がある。

その鍵は、「文化に閉じこもらない」ことにある。芸術活動を基盤としながらも、経済、社会、環境といった他の重要な領域に積極的に関わり、それらの課題解決に貢献していく。例えば、環境問題を研究する科学者とアーティストが協働するような、領域横断的な企画を生み出す。こうした挑戦には、館長やプロデューサーの高い見識とネットワーク能力が求められる。

文化は、経済・社会・環境という社会を構成する要素の「基盤」であること。コロナ禍を経て、エッセンシャルワーカーの重要性が見直される中で、文化施設や文化・芸術活動が社会にとってなぜ「エッセンシャル」なのかを、アーティスト自身が中心となって語っていく必要がある。文化・芸術の「本質的価値」を主張すると同時に、社会の様々な課題と接続することで、その価値が増していくのだと、改めて強調し本会が締めくくられた。

第2回 政策提言調査室勉強会

「舞台芸術における労働時間の現状と課題」

第2回 政策提言調査室勉強会

「舞台芸術における労働時間の現状と課題」

レポート

日時	2022年5月10日(火) 19:00～21:00
会場	オンライン (Zoom)
講師	米屋尚子 (公益社団法人日本芸能実演家団体協議会)
聞き手	武田知也 (舞台芸術プロデューサー / 一般社団法人ベンチ代表理事 / ON-PAM理事)

※所属、肩書き、団体表記は企画開催時のものを掲載しています。

本勉強会は、舞台芸術に関わる制作者や技術スタッフの長時間労働の現状を見直し、持続可能な働き方を考える場として企画された。ゲストには、公益社団法人日本芸能実演家団体協議会(以下、芸団協)で舞台芸術分野の調査研究に従事してきた米屋尚子氏を迎え、労働時間・創作環境に焦点を当てた議論が交わされた。

米屋氏が関わった労働環境調査の発端には、2000年代に深刻化した「2007年問題」がある。団塊世代の定年退職により、舞台技術の継承が危ぶまれたことを受けて、芸団協では共通基盤研修会を実施し、技術スタッフとの接点を増やしてきた。その中で見えてきたのは、女性スタッフの増加と、その一方で職場環境が彼女たちにとって極めて厳しい現実だった。

安倍政権下で掲げられた「女性活躍」を背景に、女性技術スタッフが仕事と育児を両立できる環境づくりを調査のテーマとし、『公共劇場スタッフの働き方改革に向けて』(2017年3月)・『芸術団体の就労環境改善に関する調査研究』(2018年3月)の2冊

の報告書が取りまとめられた。調査を通して明らかになったのは、労働時間の長さや柔軟性の欠如が最大の障壁であるということである。米屋氏は報告書の内容について、以下のように説明した。

舞台芸術業界における労働時間の問題は単に長時間というだけでなく、深夜や週末に集中する点が特徴的である。とりわけ公共劇場における勤務実態は深刻で、劇場付きのスタッフが不足しているため、1日12時間勤務のシフトが常態化しているケースが多く見受けられた。これは、旅公演の受け入れと送り出しが同日に重なる場合に顕著で、結果的に連続勤務による疲弊を招いている。

また、就業規則の硬直性も問題である。自治体が出捐する財団が管理する劇場では、行政職の勤務時間を基準に規則が組まれており、創造的な業務の性質と大きく乖離している。このため、現場の実態に即した柔軟な働き方が制度的に難しい状況がある。

さらに、稽古後の準備作業や演出の変更などに

より、演出部や技術スタッフの拘束時間が延びる傾向がある。演出家や芸術監督が時間管理の重要性を十分に認識していない点も、長時間労働の背景要因として指摘された。

米屋氏は、調査を通して公共劇場の雇用実態に対しても問題意識を持ったという。実質的には労働者であるにもかかわらず、委託事業者として扱われ、労働法上の保護を受けられていないという構造的問題が存在する。本人たちもそれが違法状態であることに気づかず、「やりがい」を盾にして過酷な環境を甘受しているケースが多かった。

しかし、そのような状況は病気や家庭事情に対する脆弱性を抱えたまま続けるには限界があり、今後新たな人材が参入しにくくなるのではないかという強い危機感が語られた。

このような状況に対して、米屋氏は報告書内で二つの解決策を提示している。一つは「分業化」であり、もう一つは「パイの拡大」である。具体的には、専門職ごとの職能を明確に分け、それぞれの責任を限定することにより、拘束時間や負荷を軽減することが求められる。しかし、分業を成立させるためには、劇場運営全体の予算や人員の拡充が前提となり、それが現実的でない場合も多い。

そこで重要となるのが、業務の「ダウンサイジング」である。例えば、貸館事業と自主事業のバランスの見直し。公共劇場でも、例外的にだが自主事業のみを実施し、繁閑のメリハリをつけた変形労働時間制を導入している劇場はある。ただし、日本の公立劇場は貸館事業が主なので、貸館事業を無くすことは現実的ではない。

したがって、閉館日を増やす、貸館事業の見直し、自主制作事業の縮小など、「やらないことを決める」判断も必要であると提案する。これにより、限られた

リソースを効果的に活用し、スタッフの過重労働を緩和できる可能性がある。

もう一つ、議論の中で重要な観点として挙げられたのが「創造至上主義」からの転換である。日本では、「作品を自ら作ること」が劇場の最も重要な使命と考えられる傾向がある。しかし、米屋氏は英国の技術者からの言葉を引用しながら、地域の人々が芸術に触れられる機会の拡大、充実を図り、観客聴衆の育成の方が肝要であり、「創造が最上位であるという価値観」そのものを問い直す必要があると指摘した。

例えば、自主制作を減らし、既存作品の招聘や地域団体との連携事業に力点を移すことで、労働時間の抑制と事業の質的充実の両立が可能となる。地域貢献やソーシャルインクルージョンといった新たなミッションに劇場が対応していく中で、プログラムの選択と集中がより求められているのである。

米屋氏による報告書の説明を受けて、勉強会の参加者からも舞台芸術現場の実態と改善の方向性について多様な意見が交わされた。

公立劇場では残業が厳しく制限される一方で、自主事業の量が減らずに外部スタッフやフリーランスに負担が押し出されている現状が指摘され、舞台芸術全体で統一したガイドラインをつくれなかと問いかけがあった。

これに対して米屋氏は、日本ではローカルルールが多く、そもそも業界全体で共通のルールを作るのが難しいと説明。イギリスやアメリカではプロとアマチュアの線引きが明確で、それぞれがルールを交渉・設定しているが、日本では「一座」の文化が根強く、主宰者が内部で解決する構造が残っているため、ガイドラインは機能しにくいと述べた。

さらに、公演における稽古や劇場入り後の時間が

長すぎる点について、劇場の利用時間を条例レベルで制限する提案を示すと、劇場の貸館事業や市民利用の慣習を変える必要があり、制度改革には大きな障壁があると応じた。

他の公立劇場勤務の参加者から、制度を根本的に変えなければ利用時間短縮は難しいと補足。事業数を減らすことで負担軽減を図った具体例を紹介し、ただし共感者を増やさなければ広がらないと強調した。

劇団制作をしている参加者は、劇場の利用時間が短縮されると公演日数を増やさざるを得ず、結果的にコスト増に繋がる現実を説明した。また、俳優の拘束時間は比較的短く抑えられているが、演出部や制作部門の拘束が長期化している現状に言及した。

さらに、「創造至上主義」への応答として、プロとして限られた時間内で最大の成果を出すべきだという指摘も挙がった。また、労務管理がきちんとされているかを助成金審査などの評価項目に含めるべきではないかという意見を述べた。

これを受けて技術スタッフとしての経験もある参加者は、技術スタッフの収入が残業代に大きく依存している現状を共有し、単価設定や料金体系を変えない限り利用時間短縮は収入減に直結し、現実的に実現が難しいと補足した。

また、公共劇場が予算を維持するためには「オーバーアチーブメント」を求められる現状があり、人間的な労働環境の価値を重視する意識を育む必要があると述べた。公共劇場同士が連携し、共通の価値観を築いていく重要性を強調し、議論を締めくくった。

以上の議論を通じ、舞台芸術分野における長時間労働問題は、制度的改革だけでなく、文化的背景や意識改革、現場のマインドセットの転換を伴う必要

があることが改めて示された。今後も多様な立場から意見を交わしながら、持続可能な環境づくりを目指す具体的な取り組みが求められる。

第3回 政策提言調査室勉強会

「舞台芸術の労働時間を考える勉強会」

第3回 政策提言調査室勉強会

「舞台芸術の労働時間を考える勉強会」

レポート

日時	2022年8月1日(月) 19:00～21:00
会場	東京芸術劇場ミーティングルーム／オンライン(Zoom)
ゲスト	堀内真人(KAAT神奈川芸術劇場 技術監督兼事業部長／公共劇場技術者連絡会 会長)
聞き手	武田知也(舞台芸術プロデューサー／一般社団法人ベンチ代表理事／ON-PAM理事)

※所属、肩書き、団体表記は企画開催時のものを掲載しています。

第3回勉強会は、第2回に続き「舞台芸術の労働時間」をテーマにKAAT神奈川芸術劇場の技術監督兼事業部長であり、公共劇場技術者連絡会(公技連)の会長を務める堀内真人氏をゲストに迎え開催した。技術職の視点から現在進行形の取り組みや課題の共有、参加者との意見交換を行った。

今回は、舞台芸術の現場における過重労働問題、とりわけ小屋入り以降の長時間拘束に関する問題意識を出発点として、今後の制度的改善を見据えた知見の共有を目的に実施した。劇場職員・カンパニースタッフ・フリーランスなど、多様な立場の制作者・技術者が参加し、改善に向けた現状と課題、そして将来像について多岐にわたる議論が交わされた。

まず本企画の背景にある課題として、小屋入り後は12時間拘束が常態化している現場の実情に対し、家庭や個人の生活との両立が難しいという問題提起がされた。特に、公立劇場においては労基法に基づく働き方改革が進む一方で、その影響が

フリーランスや外部スタッフに転嫁されていることへの懸念が示された。

また、これまでの勉強会では、舞台に関わるスタッフの労働時間を無理のないものにするために劇場を利用できる時間を制限するという提案もあったが、実現可能性について、舞台技術者の労働環境を踏まえた実情を伺うこととした経緯が説明された。

堀内氏は、舞台技術者の中でも、劇場職員・法人契約・フリーランスなど立場の違いによって労働環境の意識や対応が異なることをまず説明した。

公立劇場の職員は労働法に則って就業規則などが定められている。一方で、民間の劇場においては技術職の職員が少ないところも多く、委託されている事業者の法人や個人に労働時間の管理が委ねられていることもあと指摘した。特に、フリーランスで仕事をしている個人の声は可視化されにくく、制度的保護の枠外に置かれている点に課題があると述べた。

海外の事例を見ると、ロンドンのナショナルシアターではステージマネージャーは常に2人制で、労働法に準拠したシフト勤務が徹底されている。また、フランスのアヴィニョン演劇祭では、労働時間を1人あたり週42時間以内に抑えるよう厳格に管理し、海外カンパニーにも適用されるなど、制度的整備が進んでいる。

国内においても、映画業界では経済産業省の委託で詳細な労働ガイドラインが作成され、令和3年に報告書が作成された(経済産業省委託事業(令和3年度コンテンツ海外展開促進事業)『**映画制作現場の適正化に関する調査 報告書**』、令和4年6月)。その報告書によれば、制作会社とフリーランス間の就業時間については、以下のようにガイドラインが策定されている。

- ・ 13時間/日以内(準備・バラシ・休憩含む。開始時間は集合時間を基準)
- ・ 13時間を超える場合は、10時間以上のインターバルもしくは翌日の休日の確保
- ・ 就業時間は制作部もしくは電子的な手段等で把握
- ・ 週1日程度の休日(完全休養日)の確保
- ・ 6時間以上の撮影時には30分以上の休憩を1回以上確保

このようなガイドラインが出るだけでも現場の意識は変わる可能性があり、演劇業界でも同様の調査・基準作成ができないか、という指摘が挙がった。

堀内氏は、中長期的に劇場技術者の資格認定制度や共通ガイドラインの策定が必要であると述べ、ON-PAMや公技連、基準協(劇場等演出空間運用基準協議会)で対話の場をつくることに期待を寄せて議論を締めくくった。

国際シンポジウム

「復元力と創造性をもつ芸術文化支援に向けて
～アメリカのファンドレイジングの現在から～」

国際シンポジウム

「復元力と創造性をもつ芸術文化支援に向けて ～アメリカのファンドレイジングの現在から～」

抄録

日時	2022年3月15日(火) 10:00～12:30(開場9:40)
会場	国際文化会館・東館B1F 岩崎小彌太記念ホール
プログラム	10:00 開会挨拶／尾崎元規(企業メセナ協議会 理事長)※オンライン出演 10:05 研修報告会(ニューヨーク研修報告) 橋本裕介(ロームシアター京都/NPO法人舞台芸術制作者オープンネットワーク) 10:25 講演会「ファンドレイズの技術と思想 BAMでの36年を振り返りながら」※オンライン出演 カレン・ブルックス・ホプキンス(ブルックリン・アカデミー・オブ・ミュージック(BAM)名誉プレジデント) 11:15 パネルディスカッション パネリスト カレン・ブルックス・ホプキンス 笠原美智子(アーティゾン美術館 副館長) 佐藤大吾(NPO法人ドットジェイビー 理事長/武蔵野大学 教授) 吉本光宏(ニッセイ基礎研究所 研究理事・芸術文化プロジェクト室長) ファシリテーター 橋本裕介 12:30 閉会挨拶／澤田澄子(企業メセナ協議会 常務理事)
主催	公益社団法人企業メセナ協議会
共催	ネットTAM[トヨタ・アート・マネジメント(アートマネジメント情報サイト)] 特定非営利活動法人舞台芸術制作者オープンネットワーク[ON-PAM]
後援	公益社団法人全国公立文化施設協会 公益財団法人公益法人協会 特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会

※所属、肩書き、団体表記は企画当時のものを掲載しています。
※本報告書にはプログラムのうち研修報告会と講演会の抄録を掲載しています。

【はじめに】

担当理事：橋本裕介

去る2022年3月15日、企業メセナ協議会の主催、ネットTAM及びON-PAMの共催で国際シンポジウム「復元力と創造性をもつ芸術文化支援に向けて～アメリカのファンドレイジングの現在から～」を開催し、私は研修報告とパネルディスカッションの進行役としてこのシンポジウムに携わりました。

今回のシンポジウムは、私が企業メセナ協議会に提案し、その後ネットTAM及びON-PAMに提案を行って実現したものです。私は2021年3月30日から約1年間、文化庁新進芸術家海外研修制度により、ニューヨークで舞台芸術のファンドレイズに関する研修を行ってきました。研修のアウトプットを設定することでリサーチがより具体的になり、そしてそのアウトプットを公開の催しにすることで、研修内容を多くの関係者の方々と共有できると考えたからです。そもそもニューヨークを研修の場所を選んだこと、そしてファンドレイズをテーマにしたことには、理由が二つあります。

一つ目は少子高齢化が進展する日本の社会状況において、文化芸術以上に喫緊の課題を持つ公共セクターがあり、それらを優先する中で、行政による芸術文化支援が頭打ちになるのではないかという見立てです。環境問題、経済格差、それに伴う教育格差、さらには、新型コロナウイルス感染症の拡大は世界中の経済に大きな打撃を与えています。

もう一つはあいちトリエンナーレ2019年にまつわる出来事です。2019年8月1日に開幕したあいちトリエンナーレにおける『表現の不自由展・その後』は激しい抗議電話や脅迫を受けて、開幕3日後から約2ヶ月間にわたって中止となりました。さらにその過程で、内定していた文科省の補助金が不交付の決定が出されるなど、様々な軋轢や議論が生じています。ここで生じた議論の中で「自由に表現したいなら自分のお金でやればいい」といった言葉を、しばしばメディアやSNSなどで見かけました。2020年6月に発表された、一般社団法人芸術と創造による「文化芸術への公的支援に係る世論調査レポート」によると、文化芸術を重要だと考えている人は7割を超え非常に多いものの、「国や自治体の予算を文化芸術に優先的に振り分けるべきではない」と考える方は約43%、「振り分けるべきである」34%の割合を上回っています。あるいは行政による助成・補助、主催事業ともに「不快な表現」が含まれる作品は展示されるべきではないと考える人が多いという、こうした日本の市民の意識が明らかになっています。

この事件は、表現の自由に関わる問いを突きつけたのと同時に、芸術を誰が支えるのか、そして公共を支える市民意識とは何か、そして営利と非営利の文化活動の違いとは一体何なのかという基盤になる問いを、日本の社会、特に文化芸術セクターで活動する我々が、長年放置してきた結果を明らかにしたものではないかと考えました。社会一般で考えると、日本はアメリカに追従する形で、新自由主義的な政策、いわゆる「小さな政府」を志向してきましたが、一方で芸術分野では、とりわけ舞台芸術分野で、近年イギリス、ドイツ、フランスとといったヨーロッパの文化政策を積極的に紹介し、いかに国・自治体による文化予算を拡大させていくか、つまり

「大きな政府」型の文化政策を施行し、文化芸術の社会的・経済的価値をトリガーにして、そして2021年に行われたオリンピック開催の機運醸成も利用しながら、一定程度それに成功してきました。しかしその状況というのは、パラドキシカルであると同時に、業界団体によるロビーイングにもっぱら注力する一方で、本質的な問い、そして社会的な合意形成を脇に置くようなプロセスであったのではないかと感じています。

既に先行研究を行ってきた方々からの報告でも明らかですが、アメリカで学んだファンドレイズの仕組みは、アメリカの建国の理念や税制等と深く関わっており、そのまま日本に輸入することは出来ません。しかし、その個々の仕組みの背景にあるアイデアは、日本で文化政策を推進していくうえで、重要な論点になるものが多々あると考えます。「芸術を誰が支えるのか」、「市民意識とは何か」、そして「営利と非営利の別」といった観点に紐づく制度を解きほぐし、日本にふさわしい制度設計を検討する中で、逆に文化政策の基盤となる上記のようなベーシックな問いへさかのぼっていけるのではないのでしょうか。

この開催報告書は、橋本の研修報告と、カレン・ブルックス・ホプキンス氏の講演録、そしてディスカッションの採録で構成されます。これらを読み進めていただく上で、皆さんと今後ぜひ議論していきたい論点について、ホプキンス氏のいくつかの象徴的な発言をあらかじめご紹介して、前書きとします。

「ファンドレイジングは、現実的なビジネスの問題です。頑張っているかどうかの問題ではありません。」
「これまでのキャリアにおいてずっと、私の秘訣はとにかく読むことだ、ということです。私は取り憑かれたように新聞や報告書や各種の文書を読み漁ってきました。」

これらの発言以外にも、彼女は講演の中でたびたび具体的なビジョンとそれを裏付けるデータやリサーチの重要性を語っていました。コロナウイルス感染症が急速に拡大した2020年、文化芸術関係者への影響を把握し、支援する方策を講じるため、日本のいくつもの地域で調査が行われました。コロナ禍は歓迎される事態ではないにせよ、これを奇貨として文化政策を立案する際、調査とその結果としてのデータを重んじることが当たり前になって欲しいと思います。文化芸術関係者の、半ば「願望」によって、文化芸術の社会的価値が定義され、一般市民の意識と乖離したところで政策が立案され、振興プログラムが設計されていないのでしょうか？ 不断のリサーチと客観的なデータを政策に取り入れ、それを公に発信することが、文化芸術に公的資金を投入する社会的合意につながり、「あいつり」のような事態を減らすことができるのではないかと考えます。

「複数のプログラムを結びつけることで、独創的なパッケージを作り出すのです。実際には、既存のプログラムを一度バラバラにして、違った形で再構成している」
「芸術のためのファンドレイジングの素晴らしさは、人生と劇体験が、時に手に手袋をはめるように一つになれることです。」

我々はしばしば、文化庁や既成の補助金のメニューに応えるために、事業のアイデアが縛られていないでしょうか。あるいは、それらのメニューに沿った事業計画を立てさえすれば、「公益性」を担保できると無自覚に思い込んでいないでしょうか。ここで引用した彼女の発言は、収入源を多角化するためのファンドレイズ技法に関わるものですが、実は組織の事業に新しい光を当て、組織のミッションを自ら再定義するプロセスを示しているとも言えます。収

入源の多角化は、組織の安定的な運営に資するだけでなく、自主独立性を高め、また多様なステークホルダーを抱えることを意味します。それは組織のビジョンを、より社会に開かれた説得力あるものにしていける可能性があります。非営利の公益団体として自分たちの公的・社会的なミッションを常に意識し、そのステークホルダーたちとの間で信頼関係を構築することが必要不可欠なのは大前提ですが、ステークホルダーとは単に建物や事業の設置者・出資者のことだけを指すのではなく、また漠然と「市民」と考えるのでもなく、ミッションを届ける先の人々そしてコミュニティの存在であり、それをどれだけ個別具体的にイメージできるかが大切です。そしてこのプロセスにおいては、個々のストーリーを物語っていくことの重要性を彼女は説いていますが、それはファンドレイジングが一朝一夕に達成されるものではなく、時間をかけた信頼関係の構築によって成功するものであることを示しています。

「理事を選ぶにあたっては、まず理事(ボードメンバー)の役割は机(ボード)を囲むことではない、というところから始めましょう。時間を割いて、組織に足を運んで、お金を出してくれて、関わってくれる人々です。皆さんの仕事は、彼らにこれは自分の仕事なのだという意識を持ってもらい、つながりを強化することです。」

まず日本でテコ入れすべき部分はここではないかと考えます。日本においても、一般に公益法人やNPO法人の理事になる方々は、それぞれの分野で卓越した業績をおさめている方々がその任に就いています。それはつまり、それぞれの分野で広くネットワークを持つ方々であるということも意味しています。文字通り理事の役割を捉えなおすならば、経営責任を持つことがその職務である理事は、資金調達の水先案内人である必要があります。自身から率先して資金提供するだけでなく、それぞれが持つネットワークにその支援の輪を広げ、あるいは経営面の専門的な知見を具体的に(プロボノとして)提供してもらう必要があります。そのような役割として理事を再定義しなおさなければ、職員にまで経営意識の切迫感は伝わりませんし、多くの非営利法人のミッションにあるような「文化芸術振興の担い手」としての主体は確立できません。マネジメント職員も仕事がすでに一杯です。もちろん彼／彼女らの専門性を活かして事務局の中に資金調達部門を組織できるに越したことはありませんが、そもそも資金が不十分な中でそう簡単な話ではありません。現有戦力でまず次の一步を進めるために活躍すべき人材、それは理事の方々と、その認知を高めることが必須です。

今後も継続的に会員の皆さんと議論を続けていきたいと考えています。是非、感想やご意見などお寄せください。

【研修報告会「ニューヨーク研修報告」】

橋本裕介（ロームシアター京都／NPO法人舞台芸術制作者オープンネットワーク）

橋本 みなさんおはようございます。ロームシアター京都の橋本です。今回のシンポジウムで私の研修報告の場を提供して下さいましたメセナ協議会、共催のネットTAM、トヨタ・アート・マネジメントそして舞台芸術制作者オープンネットワークに心から感謝いたします。先程ご紹介頂きました通り、私は2021年3月の末からつい先日、2022年の3月上旬にかけて約1年間、文化庁新進芸術家海外研修制度により、ニューヨークで舞台芸術のファンドレイズに関する研修に行ってきました。ニューヨークを研修の場所にしたこと、そしてファンドレイズをテーマに研修を行ったことには、理由が二つあります。一つ目は少子高齢化が進展する日本の社会状況において、文化芸術以上に喫緊の課題を持つ公共セクターがあり、それらを優先する中で、行政による芸術文化支援が頭打ちになるのではないかという見立て。もう一つはあいちトリエンナーレ2019年の出来事です。2019年8月1日に開幕したあいちトリエンナーレにおける『表現の不自由展・その後』は激しい抗議電話や脅迫を受けて、開幕3日後から約2ヶ月間にわたって中止となりました。さらにその過程で、内定していた文科省の補助金が不交付の決定が出されるなど、様々な軋轢や議論をうみました。ここで生じた議論の中で「自由に表現したいなら自分のお金でやればいい」といった言葉を、しばしばメディアやSNSなどで見かけました。2020年6月に発表された、一般社団法人芸術と創造による「文化芸術への公的支援に係る世論調査レポート」によりますと、文化芸術を重要だと考えている人は7割を超える非常に多いものの「国や自治体の予算を文化芸術に優先的に振り分けるべきではない」と考える方は約43%、「振り分けるべきである」34%の割合を上回っています。あるいは行政による

助成補助、主催事業ともに不快な表現が含まれる作品は展示されるべきではないと考える人が多いという、こうした日本の市民意識が明らかになっています。この事件というのは表現の自由に関わる問いであると同時に、芸術を誰が支えるのか、そして公共を支える市民意識とは何か、そして営利と非営利の文化活動の違いとは一体何なのかという基盤になる問いを、日本の社会、特に文化芸術セクターで活動する我々が、長年放置してきた結果を明らかにしたのではないかと考えました。

社会一般で考えると、日本はアメリカに追従する形で、新自由主義的な政策、いわゆる「小さな政府」を志向してきましたが、一方で芸術分野では、とりわけ舞台芸術分野で、近年イギリス、ドイツ、フランスといったヨーロッパの文化政策を積極的に紹介し、いかに国・自治体による文化予算を拡大させていくか、つまり「大きな政府」型の文化政策を施行し、文化芸術の社会的経済的価値をトリガーにして、そして昨年行われたオリンピック開催の機運醸成も利用しながら、一定程度それに成功してきたということがあります。しかしその状況というのは、パラドキシカルであると同時に、業界団体によるロビーイングにもつばら注力する一方で、本質的な問い、そして社会的な合意形成を脇に置くようなプロセスであったのではないかという風に感じています。

ところで、あいちトリエンナーレで生じたような議論というのは、すでに1990年代初めのアメリカに生じており、それは文化戦争という名前で知られています。その結果として、日本の芸術文化振興基金のモデルとも言われる、アメリカの連邦政府が関わる芸術支援組織、全米芸術基金、通称NEA(National Endowment for the Arts)の予算が大幅に削減され、アーティスト個人への支援が取りやめになったことを確認しておきたいと思います。しかし、国の予算が縮減したからといって、直ちにアメリカの文化芸術が弱体化したかと言うと、まったくそうではありません。

例えば2019年時点でアメリカのアート市場の規模は世界の44%を占め、そして皆さんもよくご存じのメトロポリタンオペラは精力的に新作を発表し、そしてこの後講演を行っていただく、ホプキンスさんが率いてきたブルックリン・アカデミー・オブ・ミュージックなど、現代パフォーマンスの創造と発表も盛んに行われており、ニューヨーク市内だけでも独立系のアートスペースが1990年以降に、いくつも誕生しています。いったいこの復元力は何なのか。私はそんなアメリカの芸術界の生態系を知りたいと思うようになって、研修先をニューヨークに選びました。

昨年一年間、私はアメリカ合衆国、特にニューヨークで非営利の舞台芸術活動の資金調達にフォーカスを当てて、沢山の資金調達の専門家、そして資金提供する側の方々にインタビューを重ねてきました。まず初めにアメリカの状況について確認しておきたいことですが、アメリカにおける芸術支援は建国の理念とも関わり、伝統的に裕福な芸術支援者、あるいはそれをもとに設立された財団からの寄付、つまりフィランソロピー活動によってなされており、先ほど述べたNEAをはじめとする政府の直接的な文化政策以前から、そうした活動は存在し、金額においても政府を大幅に上回っているという事実です。少し数字で確認をしていきたいと思います。

フィランソロピー全般についての数字です。2020年の全米の寄付額は総額4,714億ドル、日本円にして55兆円ほどです。そのうち企業は168億ドル、日本円にして約2兆円。そして民間財団からの寄付は885億ドル、日本円にして10兆4,000億円ほど。そして遺贈、亡くなった時に資産を寄付するというものに関しては、419億ドル、日本円にして5兆円。そしてこのフィランソロピーの中の最大の源泉は、個人からのもので、3,241億ドル、全体の69%で、日本円にして38兆円になっています。

そしてこうした寄付が一体どういった分野に配分

されているのか、確認しておきたいと思います。このグラフに現れている通り、宗教28%、教育15%、福祉14%、助成財団12%、そして芸術文化はたった5%であるということです。つまりアメリカにおいても、寄付全体の中でも芸術文化に占める割合というのは決して多くはない。ただしその5%というのは約236億ドル、日本円にして2兆7,000億円ほどであるということです。一方でNEAの予算について、コロナ直前の2019年で1億5,500万ドル、日本円にして182億円ほどです。そしてNEAの他、州、市などの地方自治体合わせた芸術文化支援総額、行政による支援総額は13億7,500万ドルということで、日本円にして1,616億円ほどです。つまり地方自治体などを含む、アメリカの行政の17倍の金額が、広義のフィランソロピー活動によって提供され、芸術文化が支えられているということです。

このような割合を見ていくと、実際に非営利の文化芸術団体の収入構成も、それに準じて反映されているということがわかります。事業収入6割を除いて、それ以外はフィランソロピー活動からの支援によって得られているわけですが、個人が24%、助成財団、企業、政府、州政府などがおおよそ5%前後であるというようなバランスになっています。さて統計によると、アメリカでは150万以上の非営利組織があり、その中で芸術文化に携わっていると言われる非営利団体は11万3,000以上あると言われています。その中でも年間予算が5万ドル以上、つまり年間予算600万円以上ぐらゐの芸術文化非営利団体が39,292団体となっています。つまりこうした芸術文化に関わる非営利団体が、その個人あるいは財団といったフィランソロピー活動の資金の受け皿になっているわけですが、そういった、非営利団体というものが資金の受け皿としてどういう制度になっているかについて、ご紹介したいと思います。

一定予算規模以上の多くの非営利の芸術文化組織は、教会や学校運営する非営利の団体という

法律上のカテゴリーを同じように採用することによって、市場や国家からの独立性を担保しています。この団体の公的資格を「501(c)(3)」と称して、これは法律の番号に則ってできた名前なのですが、これらの組織は公の利益に資するものとして認められているため、その団体への寄付は税控除の対象になって、寄付者のインセンティブを高めています。こうした制度によって規定されている団体には、利益の再分配が固く禁じられていて、運営状況は幅広く情報公開され、透明性が非常に高いのが特徴です。

この非営利の文化芸術団体のための資金調達の仕事の具体的な内容については、実践者として長く、そして優れた業績を取ってきたホブキンスさんから、この後の講演にお任せしたいと思います。ここで一つ指摘しておきたいのは、この資金調達者の寄付獲得の努力というのは、先程述べたこのポートフォリオと関わっているということです。この個人寄付が非常に多く、そしてそれに次いで助成財団や企業、自治体および連邦政府ということになっているわけですね。つまり目下の関心としては、個人からの寄付をどのように確保するのかということが、多くの非営利芸術文化団体にとっての関心になっているということです。一般にはメンバーシップなどを通じて広く募りつつ、そして特定の富裕層に対しては、ガラのような資金調達イベントのようなものを行い、そしてまたそうした個人の支援者に対しては、日常的なコミュニケーションを行う不断の努力によって、資金を募っているということです。これはもう少し言い換えるならば、行政の芸術文化部門、あるいは芸術支援を専門に行う財団のように、芸術支援というものがあらかじめミッションとして組み込まれている主体と違って、個人にとっては、芸術は支援の前提ではないということです。不断の資金調達のプロセスの中に、芸術の社会的価値に対するコンセンサスが構築されていて、それは時代や状況によって常に変化している、ということを押さえていきたいと思っています。

私が渡航したのは2021年の3月末で、このパンデミックによる経済危機というのは、当然非営利の芸術文化財団、文化団体にとっても影響を及ぼしています。最近の調査では73%の非営利団体が、すでに寄付が減少していると回答していますし、私がインタビューした複数の関係者からも、2008年のリーマンショックの時の不況よりも、さらに回復に時間がかかるのではないかという風におっしゃっている方々も非常に多くいました。ちなみにこの全米の非営利組織150万以上というのは、民間労働力の10%以上で、約1,230万人を雇用しているということですね。ですからここに含まれる芸術文化に関する非営利組織も、一体どういう形でこの危機に向かい合っているのかということについて、ここから少しお話していきたいと思っています。

まずPPPローンというものがあります。これは芸術文化に関するものではなくて、アメリカの中小企業庁というところが出しているサポートプランです。これは言ってみれば日本の雇用調整助成金のようなものです。新型コロナウイルスにより、経済的な被害を受けている小規模事業者に対してこのプログラムが行われているわけですが、501(c)(3)などの非営利団体もこの対象に含まれています。重要なことは従業員をレイオフしないで、雇用し続け、そして資金が適格な費用に使用された場合は、このローンの返済が免除されるということです。これを利用して小規模な劇場やアートセンターなどで、非常に経営が助かったというような声を、今回のインタビューの中でも聞くことができました。しかし非営利団体がサポートされただけでは、芸術文化セクターの人々が皆支援を受けたことにはなりません。もっとも重要である個人のアーティストの支援がどうなっているかということです。

そこに重要な役割を果たしているのが中間支援芸術団体と申し上げたいと思います。この中間支援芸術団体というのは、アメリカのその非営利の芸術分野を支える存在として、資金調達者と資金提供者に

加えて、第3の重要な存在であるということが、今回の研修の中で強く意識することができました。多くの資金提供者が富裕層の個人か、あるいは民間の支援財団で、特に支援財団は基金を有しており、その運用益を支援に使っているのに対して、中間支援芸術団体は多くが基金を持たず、自ら資金調達を行い、そこで得た資金のリグラント、つまり再配分で芸術支援を行っています。重要なのはそうした組織が自発的に生まれ、尚且つその現場を知るあり方が今度は大きな組織に影響を与えるというサイクルが出来上がっている点です。現場のニーズからのボトムアップを促進して、それがアメリカの文化政策が自然と形作られている。先ほど述べた復元力の一つの鍵を見た気がします。私が実際にお会いした、インタビューを重ねた中間支援団体のあくまで一例です。

これ以外にもアメリカにはたくさんのこういった中間支援団体があるのですが、例えばここに挙げられているファンデーション・フォー・コンテンポラリー・アーツというのは、こうした組織の中でも最も古いものの一つで、1963年に設立されたものです。この財団を継続的に支えているのは、他でもなくアーティスト個人、そしてアーティストコミュニティですね。きっかけは設立の1年前、1962年にマース・カニングハムというアメリカのポストモダンダンスを牽引したアーティストが、公演をニューヨークで行おうとしたのですが、資金不足に陥っていました。その時に、彼のコラボレーターであった美術作家や作曲家、例えばジョン・ケージやジャスパー・ジョーンズ、ロバート・ラウシェンバーグなどのアーティストたちが、自分たちの作品を販売したのです。その販売したお金を寄付して、マース・カニングハムの公演が実現したのです。それを仕組みとして継続的に行うようになったのが、この財団ファンデーション・フォー・コンテンポラリー・アーツであるということなのです。

そしてここに挙げられている、クリエイティブ・キャピタルというのも非常に重要な中間支援団体で、NEA

がアーティスト個人への助成金の大半を打ち切ったことを受けて、1999年に設立されたものです。クリエイティブ・キャピタルはこの名前にある通り、ハイテク産業からヒントを得て、ベンチャー・キャピタルの要素を取り入れた、新しいモデルの中間支援組織になっています。アーティストに対してアワードという形、つまり賞金という形で資金を直接提供して、その資金の使途は自由であると。その代わりに、キャパシティビルディングという形で、その後の活動のサポートを積極的に行うことによって、そして成功したアーティストは、その後さらにクリエイティブキャピタルに寄付をするという流れが出来上がっているというようなことがあります。それ以外にもここに書かれているようなローワーマンハッタン・カルチュラル・カウンシルや、マップファンドとか、たくさんの中間支援団体があります。

今回このパンデミックの危機に際して、アーティストを支援するため、今ご紹介したような中間支援組織が連帯して、全米のアーティストに資金と情報源を提供する、緊急イニシアチブが立ち上げられました。それがアーティスト・リリーフというものです。この実施主体というところに挙げられているものは、先ほどご紹介したような中間支援組織だったりします。そしてこれを実行するための、出資者がどういったものかということ、アンドリュー・W・メロン財団やロバート・ラウシェンバーグ財団といった、非常に大きな規模の芸術文化支援財団であるということです。アーティスト・リリーフは2020年の4月から、15ヶ月間、4,682人のアーティストに対して一人当たり5,000ドル、約60万円の提供を行うことができました。さて、こうしたその主な出資者であるメロン財団のような、大きな助成財団がどのようにしてこの緊急のイニシアチブに対して資金を提供できるようになったのか、ということなのですが、こうしたそもそもの基金を有している巨大な財団は今回の危機に際して、ボンドつまり債券を発行しました。債券を発行することによって得られた収入を、こうしたアーティスト・リリーフのような緊急助成金などに活用して、中間支援組織に再配分し、そしてそれが

さらに個人のアーティストに再配分されていくというような流れになっています。例えばメロン財団に関しては、債券を発行することによって、当初の3億ドルの予算をさらに2億ドル増やして助成金に充てることができました。フォード財団は、債券を発行することによって、元々5億5,000万ドルほどあった助成金の予算を倍増し、10億ドル以上にすることができました。

こうしたことによって、アーティスト個人を支えるという流れが、この危機をきっかけに実現したという例があります。それがアーティストに対するベーシックインカムという制度です。今年の2月にニューヨークではクリエイティブズ・リビルド・ニューヨークというイニシアチブが、予算1億2,500万ドルを計上して、ニューヨーク州を拠点にしているアーティスト2,400人に対し、18ヶ月間毎月1,000ドル、12万円弱を提供するというプログラムを発表しました。このクリエイティブズ・リビルド・ニューヨークというイニシアチブの中ではもう一つプログラムがあって、その1,000ドルずつ毎月支払うのとは別に、雇用プログラムというものも用意しています。年間65,000ドルの給与と福利厚生を提供し、ニューヨーク州の300人のアーティストをサポートするというものです。実はこの収入保障プログラムというのは、ニューヨークがはじめる以前に、2021年の春に、アメリカの別の都市でもパイロット版として既に始められています。サンフランシスコ市です。サンフランシスコ市は、市の財源と、Twitterの創業者のジャック・ドーシーが始めたパンデミック救済基金から340万ドルほどを追加調達して、130人のアーティストに対して、毎月1,000ドルを提供するというものです。そしてミネソタ州のセントポールでも、同じようにこうしたベーシックインカム制度をパイロット版としてやっています。こちらは完全に民間資金を原資として、民間の非営利芸術団体であるスプリングボード・フォー・ジ・アーツという、非営利芸術団体が始めたイニシアチブです。支給金額は500ドルで、25人を対象にしているというものになります。

今回のパンデミックの緊急支援にあたって特徴的なのは、申し込み方法が簡単で分かりやすく、そして資金の用途が無制限である、自由に使っていいということが重要なポイントです。それが可能なのは、パンデミック以前から、ある種の信頼関係があるからだと思います。いくつものアーティスト個人支援の助成金が、アワード形式つまり賞金のような形で、用途を定めずアーティストのキャリア全体を応援するという視点に立っているものが実際に存在し、それが評価されてきたからであるのではないかと感じます。つまりアーティスト個人の支援というのは、制作物やプロジェクトではなく、アーティストの存在そのものが社会にとって必要であるという認識、その認識を支援者たちに説き、理解を得てきた芸術側の絶えざる努力というものが、この形に実ったのではないかと思います。その信頼関係の橋渡しとして、中間支援組織が大きな役割を果たしていることは言うまでもないのではないのでしょうか。

ただし中間支援組織の多くは、大きな助成財団や自治体から支援を受けている。そのことが意味するのは、中間支援団体の活動に対して大きな出資者である助成財団や自治体、行政がプレッシャーを与えているということも事実です。プレッシャーというのはつまり、どのような効果があったのか、どのようなインパクトがあったのかという事業評価、あるいはどのような資金が使われたのかという厳密な報告であったりすることです。そういった業務に中間支援団体がどこまで踏ん張れるかということが、アーティストの自由裁量をどれくらい確保するかと非常に関わっているように、アメリカの現状を見て感じたところです。そしてインタビューしている中で感じたのは、近年そのプレッシャーが非常に高まっているという声も聞きました。あるいは、また大きな助成財団がアーティスト個人支援にシフトするという動きも少しずつ見られています。中間支援団体を挟まないことで、そのコストをカットできる分、もしかすると助成金の金額が増えるかもしれません。ただその一方で、アーティストの自由度が

減ることや、あるいは特定のアーティストだけにお金が出るのではないかと危惧する声も聞かれます。

つまり常にアメリカのこうした芸術支援制度は流動的で、盤石な体制ではないということです。すなわち別の言い方をすれば、あらかじめ決まった芸術の価値が共有されているわけではなく、ファンドレイズのプロセスそのものの中に、価値の共有、コンセンサスを獲得するプロセスが織り込まれているということです。その中で重要なのはやはり個人間の信頼関係、それがシステムや基準の流動性を高めているとも言えますが、反面、その関係性によって公正にチャンスを広げて配分できているかどうかということは、もう少し私自身もつぶさに見ていかなければいけないと考えているところです。今回の研修については、それらのインタビューを重ねたものをまとめ、ある種の出版物にしていこうと考えていますので、是非そこに関しても引き続き関心を寄せていただければという風に思います。少し長くなりましたが、私の研修報告をこれで終了とさせていただきます。ありがとうございます。

ント、つまり理事会に委任された運営の責任者としてその役職を務め、BAMをアメリカ合衆国の現代舞台芸術のメッカとして、不動の地位を築くまでに成長させました。とりわけアメリカ舞台芸術の資金調達のエキスパート、第一人者として知られ、アメリカの舞台芸術アートマネジメントで学ぶ資金調達の仕組みというのは、彼女が確立してきた実践というものが多く反映されています。先ほどは書影をスライドでお見せしましたけれども、初期の著作『サクセスフル・ファンドレイジング・フォー・アート&カルチュラル・オーガニゼーション(Successful Fundraising for Arts and Cultural Organizations)』は広く読まれてきています。そして今年の1月、彼女の36年間にわたるBAMの仕事の記憶をとどめた著作が刊行されたところです。今回の私のニューヨークの研修にあたって、ホプキンスさんからは多大な指導、そして多くの実践者達の紹介を得てリサーチを展開することができました。それでは、ここからはホプキンスさんにお繋ぎしたいと思います。では講演をよろしく願いいたします。

ファンドレイジング：概要と事例紹介

——年間キャンペーンについて

ホプキンス 本日、ここでファンドレイズのお話ができるということをたいへん嬉しく思っています。基調講演と主催者の方のお話に大変感動しました。橋本さんの素晴らしい活動と、日本のアート分野におけるファンドレイジングにまつわる複雑な問題について臆せずお話くださったことに、感謝を述べたいと思います。昨今、世界中で依然厳しい状況が続いていますが、それでも私たちアートに関わる人間はポジティブに、創作を続ける方策を考えなくてはなりません。

今日は、年間のファンドレイジングについてお話しします。テクニックやアイデア、具体的な事例を交えて、できる限り率直に、簡潔に、我々がアメリカのシステムを生き抜くために何をしてきたかをお話ししようと

【講演会】「ファンドレイズの技術と思想 BAMでの36年を振り返りながら」

カレン・ブルックス・ホプキンス

(ブルックリン・アカデミー・オブ・ミュージック(BAM)名誉プレジデント)※オンライン出演

橋本 続きまして、講演会に入っていこうと思いますけれども、今から講演を行なっていただくカレン・ブルックス・ホプキンスさんをご紹介しますと思います。カレン・ブルックス・ホプキンスさんは、ブルックリン・アカデミー・オブ・ミュージック、通称BAMの名誉プレジデントです。ホプキンスさんは1979年からの36年間、特に99年から2015年の引退まではプレジデ



ホブキンス氏による講演の様子

思っています。日本語でお話できず、通訳を介してのお話になってしまうのが申し訳ないですが、できる限り伝わるよう努力します。

それでは早速、一番肝心のことから始めましょう。ファンドレイジングは困難で辛く、拒絶されることの連続です。しかし、うまくいったときの爽快感、アドレナリンが溢れ出る感覚は何物にも代えがたいものです。今日のトークではまず、年間を通した資金調達のキャンペーンに伴うプロセスの概観を提示し、その後、成功をイメージしていただけるような例をいくつかお話しようと思います。

ファンドレイジングは、短気な人や、簡単に物事を諦めてしまう人には務まりません。しかし、逆光あってこそその希望——いわゆる「銀の裏地」を私は「黄金の糸」と呼んでいます——があるのです。ファンドレイジングは、組織と観客との間に深く豊かな結びつきを作る「糊」そのものになることができるのです。論理立てて考えてみましょう。

特に芸術関係の組織においては、金銭的な支援

には三つの経路があります。一つ目は、その組織の作るものを好む観客です。二つ目が、その組織の拠点とするコミュニティに関わる人々。周辺地域の住民やビジネスなど、これらの組織が地域を良くするのだと信じる人たちです。三つ目が、こうした組織やフェスティバル、コミュニティを訪問先と見る観光客などです。毎年こうした人々からサポートを新たに得たり、あるいは支援を続けたりしてもらうために、芸術関係の組織は自ら描き得る最良の姿を実現しながら、質の高いプログラムやサービスを実現し、寄付者を常に喜ばせなければなりません。ファンドレイジングのため、資金を獲得し続けるためにそうする必要があるのでこそ、私たちの組織は改善していくのです。この循環作用がお分かりでしょうか。

これを踏まえれば、ファンドレイジングでベストな結果を出し、プロジェクトと潜在的出資者の理想的な組み合わせを見つける準備は整ったも同然です。

では、最初から見ていきましょう。最初に考えるべきは、誰から資金を調達するのか？ それは、何のため

の資金なのか？ ということです。

1. 「誰から」を考えるうえではまず、理事会から始めましょう。

● アートマネジメントの世界で最も重要な指導的役割を果たしてくれるのが「理事会」です。一般に理事会は、資金面でも、専門的なサポートという面においても、組織にもっとも貢献する人々が所属します。また、理事はあなたの組織の顔として表に立ち、高度な理念を掲げ、長期的な持続可能性を高めていきます。

● 理事会には三種類の人々が所属しています。まず、その組織を支援するビジネス上の理由がある人。自分の会社の本部が近くにあるといったことです。次に、作品を好きな人。例えば、私の組織であるBAM(ブルックリン・アカデミー・オブ・ミュージック)の理事の多くは「ネクスト・ウェーブ・フェスティバル」に惹かれて私たちのところへやってきます。そして最後が、理事会に所属することが自らの暮らすコミュニティをより良くしていく一番の方法だ、と考える人々です。

● BAMでは理事会からの支援額達成のために、それぞれの理事に年間の寄付金額目標を設定し、開発部門のスタッフを担当につけます。このスタッフが、理事の目標達成をサポートするため、チケットの手配を始め、組織と緊密な関係を保てるよう併走します。経験上、曖昧な形で資金提供や支援をお願いするよりも、明確な年度計画を立てた方がはるかに理事との連携を取りやすくなります。そこで、開発部のチームが会計年度の初めに理事ごとに戦略を立て、理事と共にその目標達成を目指す、という形を取ることにしたのです。

● しかし、理事から資金援助を得る方法を考える前に、まず理事の集め方を考える必要があります。理事会のメンバーをどのように見つけ、育てていく

のか？ これはリサーチの問題です。芸術関係の組織においては、一番熱心なファンは観客から見つかるのが常ですが、他にも少額寄付者の中で年々支援額が増えている人、つまり関心の成長が見て取れるような人がいないかも注視しておく必要があります。もう一つ非常に重要な戦略として、既存の理事に友人や同僚を誘ってもらおうという方法があります。確かな理事会の体制づくりには、常識的にこれが一番有効なやり方といえるでしょう。例えば著名なアーティストが出演する作品の上演後に、友人や同僚を集めて素敵な食事会を開催してくれる素晴らしい理事がいました。私たちはその食事会にセレブやアーティストを連れて行き、代わりに彼は「見込み客」を提供してくれるのです。この会からは新たな理事会メンバーも獲得し、出席者は皆、多額の資金援助をしてくれました。

● 毎シーズンの終わりには、理事会のリーダーと経営委員会が集まり、各理事の「成績」をレビューします。これは、次の年に特定のメンバーとどのように関わるのか、アジェンダを作るために重要なステップです。評価にあたっては、どの作品を観に来たか、理事会や各種委員会の会議に出席したか、個人的にあるいは関係者を通してどのくらい金銭的な支援を行ったか、といった情報を集めます。こうした情報を定期的に測定するのは重要です。年度ごとのファンドレイジングを、軍事作戦のようなものだと考えてみてください。体よく前進し目標を達成することもあります。機会を失うことや犠牲を払うこともある。作戦の終わりには勝利が待っていると信じたいものです。とにかくファンドレイジングは真剣な仕事であるということ、その道筋は複雑で、資金を獲得しようとしている領域ごとに、別個の戦略が必要になるのだという事がお分かりになるはずです。

理事会の他には、次のような資金調達先があります。

2. 財団——大きな課題を扱う各種財団の目的は、「世界を救う」ことです。複数年度にまたがる大規模なイニシアチブを助成する事が多く、助成を得るためには、入念に準備された、中身の充実した企画書が必要になります。財団からのファンドレイジングは長期戦です。「シンク・フォワード」「メロン財団」「ドリス・デューク慈善財団」といった財団には、確固たる目的意識やガイドラインがあり、重要な助成を獲得するためにはその枠内で仕事をする必要があります。

3. 法人／中小企業は、非営利の組織を支援することがコミュニティへの貢献や、自分たちのイメージアップにつながるだろうと考えて、支援をしてくれます。企業は認知される事を望み、また、必要としています。ですので、企業とやり取りをするときはこう考えましょう。クレジットを載せるのは簡単だが、資金調達は難しい。クレジットしてあげましょう。

4. 富裕層の個人および小規模ファミリー財団。こうした財団は、優秀な理事会メンバーになり得る人によって運営されている場合もあります。大規模財団のようなガイドラインは無くとも、この人たちも世界を救おうと頑張っていて、何を支援するかが重要だと考えています。しかし個人のお金なので、それをどう使おうが本人たちの勝手です。忘れてはならないのが、一般的に寄付総額の80%は、全寄付者の20%の人によって提供されるものである、という事実です。その20%の多くが、この富裕層のカテゴリーにいます。ですので、もっとも重要なカテゴリーです。

5. 低貢献度のメンバーにも、近所に住んでいてあなたの組織のプログラムを良いものだと感じてくれる人がいます。こういう人とは緊密な関係を結び、食物連鎖の上位へと(寄付額ランキングの上方へと)移行してってもらいましょう。生涯にわたる関係を結ぶなかで、レガシーや遺贈寄付の可能性が見えてくればなお良し。こういう寄付は、偉大な機関を育てることにつながるものです。

6. ガラや特別なイベントは、新規寄付者や支援者を獲得する優れた手段です。席次やメニューを考えるのは大変ですが、賓客や華々しいイベントが、組織の伝統を作り上げていくでしょう。たとえば、BAMではブルックリン橋開通の100周年記念の日に合わせて、タグボートのうえでイベントを開催しました。仕事で曳船を扱う理事がいて、イベント用に一隻提供してくれたのです。私たちの乗ったタグボートが周囲のヨットを押し退け、ショーを楽しむのに一番良い場所に陣取ると、キャロライン・ケネディをはじめとするニューヨークの名士たちは皆、たいそう感心したものです。忘れられない一夜になりました。

7. 政府(市、州、連邦)。皆さんは政府が資金を支出している団体ですから、政府との関係はよく考えている事でしょう。アメリカでは、歴史的に見ると政府資金は減少傾向にあります。しかし、コロナが新たな可能性をもたらしたとも言えると思います。世界は芸術のない世界がどういふものかを目の当たりにし、文化セクターが提供している活気ある暮らしが、都市や地域にとってどのくらい必要なものを痛感しました。文化的なエリアや機関に対する、本格的な行政資金の投入のときが来たのかもしれませんが。

この二年間、あらゆる非営利団体がこれまで以上にサービスを提供することを求められてきました。政府はその助力となることができます。その地域で選出された政治家にどんな人がいるか、注目しましょう。招待リストやアウトリーチの対象にも含めましょう。

8. その他(アート、オークション、抽選会、ありとあらゆるクレイジーな(ただし合法的な)作戦)

クリエイティブに考えましょう! 新しいアイデアはここから生まれるのです。

ここまで見てきた各種の資金調達先を活用する作戦を立てたうえで、常に新たな資金調達の可能性を見つけ、計画通りに進んでいるか注視しなければなりません。成功へ導く一つのツールとして、進行の評価

に役立つ計画表をご用意しました。このセッションの後、皆様にも共有できるようにしたいと思います。

計画表には、資金調達的全領域がリストアップされています。前年度の目標も記載されているので、昨年の活動や、実際に達成することのできた目標を確認することができます。この目標の要素として、まず既に約束され、調達できることが分かっている資金というものがあります。そこに、見込みのある資金が足され、活動のゴールが見えてくるわけです。ご自身のファンドレイジング状況を測定可能な形で見直すのに役立つと思います。

調達見込みの予算のプールを把握し、それぞれの項目に対して一番有効なアプローチを考える必要があります。支援には、以下の様々なコストに対するものが考えられます。

一般管理費は、ご存知のように一番調達が難しく、かつ一番重要な予算です。給与、電気代、メンテナンス費といった支出に当てられます。寄付者にとっては決して「セクシー」ではないですが、組織にとっては一番欲しい予算です。

プロジェクト支援は、寄付者にとって魅力的に映ることが多く、寄付者が関心を持ちやすい特定のプログラムやイニシアチブに結びついている予算です。一般管理費が組織の身体だとすれば、プロジェクトは脈打つ心臓です。アメリカのとある大型ミュージアムの代表を務める女性が最近、こんな事を言っていました。「寄付する人のほとんどは、派手なプロジェクトやイニシアチブに寄付をしたいのです。給与のためのファンドレイズがもっと簡単だったら、多くの非営利組織がもう少しマシな給与を従業員に払えるでしょう」と。プロジェクト支援がどのくらい大きいかかわるでしょう。しかし、これらの寄付の一部を賢く転用すれば、プロジェクトに関連する管理コストを賄うことができます。一般管理費というケーキを「二度食べる」

ことができちゃうというわけです。つまり、プロジェクトの予算から何パーセントかを転用して、プロジェクトの実施に不可欠な管理コストを賄うのです。

また、クリエイティブな視点を持ったファンドレイザーは、プロジェクト支援の枠内で、支援者に様々な「レイヤー」もしくは「パッケージ」を作り、提示するのに長けているものです。例えば、BAMには「ネクスト・ウェーブ・フェスティバル」、「教育プログラム」、「春シーズン演目」、「国際プログラム」、「全ブルックリンプログラム」、「全オペラハウスプログラム」などがあります。複数のプログラムを結びつけることで、独創的なパッケージを作り出すのです。実際には、既存のプログラムを一度バラバラにして、違った形で再構成しているだけです。こうすることで、同じプロジェクトのためにファンドレイズをしても、異なるアイデアや枠組みの下に資金を集めることができるようになります。そこからさらに、個別の演目や、演目のなかの諸要素——衣装、セット、などなど——に着目していきます。一つのイニシアチブをいくつもの要素に分割することで、予算獲得の様々な方法に沿わせる事ができるようにする、という考え方です。玉ねぎをむいていき、一つ一つの層に可能な支援を見つけていくようなものです。

資本支援は、建物やギャラリーを建て、それらの場所を見目麗しく、公衆のため十全に機能するよう保つための支援です。大抵は大規模プロジェクトで、政府や富裕層から調達した資金で成立するものです。個人の名を建物に付す権利を用意するのもおすすめです。

手元資金は、年間の運営資金の8から10%に相当する金額を確保すべきです。そうすることで経済的な苦境を切り抜けたり、いわば「自分自身から無利子の融資を受ける」という選択肢を確保したりすることができます。また、予定になかった特殊なプロジェクトに投資したり、様々な問題に対処したりするうえでも有用です。上手に使うコツは、使った分は払い戻し、一定額を

保つようにすることです。手元資金は、理事会のメンバーから、あるいはこの部分を支援してくれる財団から調達します。

基金は、ファンドレイジング界の聖杯です。長期的に受動的所得を生成してくれます。準備が整うまで手をつけるべきではありません。この資金を投資して、所得を増やし、組織が永遠の命を得るのです。基金の運用には、富裕層の寄付者が肝要です。目標額は、運用コストの倍額の獲得を目指すのが良いでしょう。しかし危険を冒して原理原則を侵害すれば、この持続的な安定性の源は失われてしまいます。複数四半期——通常9期程度——にまたがって稼いだ利子から、資金を引き出すことになります。毎年資金を引き出すことができれば、基金はこの先何十年にもわたって、組織を支えてくれるでしょう。

以上のすべてを踏まえて、これらの情報を実践にうつしましょう。資金調達の見通しを立て、寄付を確保するのは、ファンドレイジングを成功させるためには、以下のステップを踏む必要があります。

リサーチ——家を建てる時はとにかく立地が全てですが、ファンドレイジングにおいては、とにかくリサーチが全てです。綿密なリサーチに基づいたプロフィールを作成し、潜在的出資者がどんな人なのか、どのようにその人にアプローチするのか、あなたの組織と過去に関係があったか、などを検討します。その人は他にどんな人にどの程度の資金援助をしているのか？純資産はどの程度なのか？そして最も重要な点は、どのように接点を持てるか？ということです（皆さんにお見せする資料のなかに、プロフィールのサンプルがあります）。

名前、住所、職歴などは当然ですが、さらに資産指標も見ていきます。所有している不動産、これまであなたの組織にどれだけ寄付をしてきたか、慈善活動の経歴、などなど。こうした情報は、富裕層の寄付者に

対して、どのようなお願いをするかを考えるうえで重要な指標となります。コンタクトを取れる可能性のある経路と、その人から期待できる寄付の価格帯を把握します。そして、接触を試みる前に自分の目標を確認して、入念な準備をしておくのが重要です。リサーチが十分できたら、ミーティングを設定します。

ミーティング——当然、理想は、寄付をしてくれそうな本人と対面、あるいはZoomで直接話をする事です。でも、どうやって？リサーチが教えてくれるはずで、個人的なつながりを探します。理事会のメンバー、他の寄付者、常連の観客、知り合いの兄弟姉妹……。ミーティングにこぎつけるため誰でも利用するのです。

ミーティングには、適した人間を連れていきましょう。知り合い全員でゾロゾロ行くようなことは避けましょう。よく準備をしましょう。伝えるべきことを伝えたらすぐ帰りましょう。相手の時間を無駄にしないように。しかし、次のステップは必ず具体的に設定してから帰ります。

フォローアップとして、お礼のメッセージを送りつつ、次のステップを改めて提示します。「本日はお時間を取っていただきありがとうございました。また、3週間以内に我々の素晴らしいプロジェクトについてご連絡差し上げて良いとのこと、ありがとうございます……」といった具合です。そして、有言実行も大事です。3週間以内にプロポーザルを送ると言ったなら、必ずそうすること。

達文たること——寄付者は日々、退屈なものを大量に読まされる生活をしています。簡潔に、知的に、効率よく、正確な文法で書きましょう。紹介したいプロジェクトの生き生きとした姿を伝えることは大事ですが、やりすぎは良くありません。誇張は避けましょう。

一週間待ち、提案を行動に移してもらうために必要な情報が全て揃っているか、確認の連絡を取りましょう。

記録作成—— 全てのことを記録しましょう。記録は正確で、明瞭で、最新の状況が反映されている必要があります。例えば、寄付者になる見込みのある人は、プロポーザルを渡した後、上演作品を何か観に来たか？ その時、誰が出迎えたか？ ファンドレイジングとは、こういう風にするものなのです。

そして、記録を常に見返しましょう。プロポーザルに対する意思決定の連絡がなければ、予定表を確認し、答えをもらいましょう。もし連絡があったはずという場合、丁寧に確認の連絡をしますが、しつこくならないように気をつけましょう。ファンドレイジングはとにかく忍耐と成功のための辛抱強さが肝心です。

そして、定期的に見直しに対する現状を確認しましょう。こちら最新の状態を反映させます。

ファンドレイジングは、現実的なビジネスの問題です。頑張っているかどうかの問題ではありません。ただシンプルに、資金を獲得するというだけのことで、拒絶されるのは容易いので、勤勉で、時間に正確で、間違いを犯さないのが大事です。

そしてやはり忘れてならないのは、勝つのはいつでも果敢で先見性のあるプロジェクトだということです。そのようなプロジェクトが組織のブランドを作り、新たな観客を呼び寄せ、資金を呼び込みます。やることはシンプルで、いくつかのものをまとめて素晴らしいデザインでパッケージ化し、力強いメッセージと共にプログラムをマーケティングすることです。素晴らしいアイデアこそが、大口の寄付を呼び込みます。

例として、これまで説明してきた原理原則がよく分かるエピソードをいくつかご紹介しようと思います。一つ目のエピソードは、個人寄付者にまつわるものです。この人は最終的に、BAMに何百万ドルも寄付し、その事が彼の芸術におけるレガシーと、慈善家としての評判を確固たるものにしました。

この物語への導入としてまずお伝えしたいのが、これまでのキャリアにおいてずっと、私の秘訣はとにかく読むことだ、ということです。私は取り憑かれたように新聞や報告書や各種の文書を読み漁ってきました。どんなに忙しい日でも、寝る前には必ず何か読み物を手にとって、誰がお金を稼ぎ、あるいは失っているのか、誰が多くつながりを持っていて、誰は持っていないのか、などを知らうとしました。この毎日の読書こそが、競争の中で闘う武器になったと思っています。

また、もう一つお伝えしましょう。私は毎日起きて、運動をして、着替えて鏡を覗き込み、こう言います。「カレン、今日は百万ドル稼ぐ日だよ」。そして仕事に向かったのです。

あるとき『クロニクル・オブ・フィランソピー』誌に、目立たないけれど重要な活動を行っている富裕層について記事が掲載されていました。その中で、トランスアンモニア社という肥料と石油製品を扱うグローバル企業が紹介されており、当時ニューヨークで最も成功している非上場企業であるとのことでした。目に飛び込んできたのは創業者の名前です。ロナルド・P・スタントン。私が欠かさず目を通していたBAMの寄付者リストで見たことのある名前だったのです。スタントン氏がBAMに寄付したのは300ドルのみでしたが、この少額の寄付金で次回公演の後援者用チケットを受け取っていました。ただ驚くべきことに、このスタントン氏は『クロニクル』誌上で、イエシーバー大学に1億ドルという、当時アメリカのユダヤ人教育支援としては史上最高額の一括寄付をした本格的なアートコレクターとして紹介されていたのです。

翌日私はスタントン氏に手紙を書き、ダンス公演と公演前の夕食会にご招待しました。すると奇跡的に来てくださったので、もちろん隣の席に座れるように手配しました。素晴らしい方でした。1980年代に一人目の妻とパリに滞在していた時のことを話してくれて、パリ・オペラ=コミック座で観たとある作品が、人生を

変えたと言っていました。話を聞いているうちに、スタントン氏が話している作品は、巨匠ウィリアム・クリスティ指揮によるリユリ作曲の歌劇『アティス』のことだとわかったのです。それはまさに1989年にハーヴェイ・リキテンスタイン(BAM前理事長で私の恩師でもあります)がBAMオペラプログラムを立ち上げるためにブルックリンに持ち込んだフランス・バロックオペラでした。スタントン氏がその作品にハーヴェイと同じような情熱を感じていることは明らかでした。その時、スタントン氏と彼が価値を感じ、愛してやまないものごとを、どのようにつなげればいいのか道筋が見えました。

その後ランチにお誘いして、彼のライフストーリーをさらにくわしく聞きました。若いころはアメリカ陸軍に所属し、国際鉱石肥料会社(International Ore and Fertilizer Corporation)で働いた後、自ら肥料と石油化学の事業「トランスアンモニア」を立ち上げ、財を成しました。宗教的な方ではありませんが、ユダヤ人の存続を重要視しているため、イエシーバー大学を支援したそうです。常に自分の信念を貫き、我が道を行く人でした。

スタントン氏は、私たちの活動を気に入ってくれました。前衛的で実験的な表現にはあまり関心を示しませんでした。私たちが成し遂げようとしていることを理解してくれました。最初のランチの終わりには、BAMに相当な金額を寄付してくれましたし、そこからつながりを築いていくことができました。付き合いが深まる過程でも、『アティス』の話題は繰り返し出てきました。

BAMのエグゼクティブ・プロデューサーとの協力関係を通じて、この傑作オペラを復活させようという素晴らしいアイデアを思いつきました。そこでウィリアム・クリスティ氏に電話をかけ、『アティス』の再制作を提案したところ、飛び上がって喜んでくれました。そしてスタントン氏にも電話をして「ロンさん、『アティス』を復活させる機会がありますよ」と言いました。

『アティス』を復活させるには、すべての要素を一から作り直す必要があり、総費用は約300万ドルかかるだろうとお話しました。それを聞いてもスタントン氏は興味を失いませんでした。詳細を伝えたあと、私は「他の資金も探したほうが良いですか？ それとも、ご自身で全て出資しますか？」と尋ねました。彼は少し間を置いてから私に「どうしたらいいと思う？」と尋ねました。私は笑って言いました。「何をおっしゃいますか。私に聞いてどうするんです。私はファンドレイザーですよ。『もちろん、ご自身で全て出したほうが良い』と言うに決まっているでしょう。なぜかって？ まず、あなたにはそれが可能な財力がある。それに、きっと素晴らしい経験になりますし、何よりすぐに着手できます。私が残りの資金を探して走り回るのを2年も待つ必要はないわけです。言うなればこれは、あなたから世界への贈り物となるのです」。スタントン氏はためらうことなく「やろう」と言いました。こうして私たちは、ウィリアム・クリスティの『アティス』を再び世に送り出すことになったのです。

ロナルド・スタントン氏支援のもと、リバイバル上演はベルサイユで幕を開けました。ベルサイユは1682年にこの作品が初演された場所であり、また、ハーヴェイが作品を観劇し、BAMに持ってくることを決断した場所でもあります。再演プロジェクトの一環として寄付者のグループをバリーに招待し、スタントン氏は彼らのために夕食会を催しました。その後、バリーのオペラ=コミック座で上演され、クリスティの楽団「レザール・フロリサン」の第二の拠点であるノルマンディーのバッセでも上演されました。その後ついにBAMでも上演され、再び大きな反響を呼びました。スタントン氏はとても誇らげでした。彼はすべての公演に足を運び、レザール・フロリサンもその貢献を無駄にしませんでした。楽団自らフランス政府に芸術文化勲章シュヴァリエをスタントン氏に授与するよう働きかけ、スタントン氏は受け取ったその日からスーツの左襟に勲章をつけていました。

話はこれで終わりですが、芸術のためのファンドレイ

ジングの素晴らしさは、人生と劇体験が、時に手に手袋をはめるように一つになれることです。ルイ14世が初めてこの作品を観たというヴェルサイユ宮殿での初演が終了した後、キャストが一礼し、マエストロ・クリスティが前に出て、ロナルド・スタントンの方に手を広げました。そして会場にいた全員が、この美しい音楽をプレゼントしてくれたスタントン氏に向き直って、盛大な拍手を送ったのです。スタントン氏が出資したもののの中で、『アティス』の再演は最も彼の心を満たすものになったと思います。慈善家としての最高の瞬間のひとつだったでしょう。完璧な寄付者が、完璧なプロジェクトに出会ったのです。

ロナルド・スタントンは2016年に88歳で亡くなりました。遺言でBAMに寛大な遺贈を残してくれたことは、ぜひ強調しておきたいと思います。ファンディングである私たちにとって大事なものは、プロジェクト一つではなく、関係性なのですから。

二つ目の例は、企業側の視点があった企画で、とても面白いと思った話です。それは「ニュー・ミュージック・アメリカ」と呼ばれる音楽フェスティバルで、開催期間中は複数の会場にまたがり大々的に行われます。1980年代後半にBAMでも開催しました。このフェスティバルはチェルシーにある前衛的なスペース「キッチン」で1979年に始まり、すぐにジョン・ケージ、ポーリン・オリヴェロス、リース・チャタム、ローリー・アンダーソンなど、才能溢れる新進気鋭の作曲家や音楽家を紹介する移動式のフェスティバルに発展しました。フェスティバルの目的のひとつは音楽のジャンルの垣根をなくすことで、これはBAMの目指すものとほぼ完璧に重なる場所でした。そこで、開催10周年を記念して、ニュー・ミュージック・アメリカのニューヨーク凱旋をホストしようと決め、今回はBAMを中心に、街中の会場に分散して開催することにしました。ネクスト・ウェーブ・フェスティバルの一部として、市内全域規模のフェスを執り行うことにしたのです。その枠組みの中で、10日間で45以上のコンサートを20

以上の会場で開催することにしました。準備を進める中で、私たちは根本的な問いに立ち返りました。プロジェクトの範囲は強度を保っているだろうか？ それとも文字通り壁の外に出ることで、BAMの存在感を薄めてしまっているだろうか？あるいは、これはBAMの存在感を作り上げる絶好の機会で、新しい音楽のための重要なプラットフォームを作り、より多くの観客に聴いてもらい、音楽の境界を広げることにつながるだろうか？

そのなかでも最も重要な問いがこれです。どうやって資金を調達するのか？ 結論から言うと、私がBAMで働き始めた頃に同僚だった旧友のデイビッド・ビザーが、タイム・ワーナーに転職し、そこから80年代最大のレコード会社の一つであるエレクトラ・レコードの重役に就任していました。エレクトラ・レコードは当時、ロックの巨匠ボブ・クラスナウが経営していました。ボブは長いキャリアの中で、ジェームス・ブラウン、アレサ・フランクリン、アイク&ティナ・ターナー、ポインター・シスターズ、キャプテン・ビーフハートなど多くのアーティストと仕事を共にし、革新をもたらす起業家として確固たる評判を得ていました。私はデイビッドに電話をかけ、「ボブ・クラスナウに会わせてくれない？一緒にやるためのアイデアがあるの」と言いました。それでデイビッドは打ち合わせを設定してくれたのですが、これは並大抵のことではありませんでした。何せ、音楽ビジネスがまだビジネスであった時代の話です。当時、レコードの製造販売は10億ドル規模の産業で、エレクトラ・レコードは名だたるレーベルの中でも大きな存在でした。会議で私は、ボブに言いました。「今やろうとしている音楽は、商業的ではありません。なかには……言ってしまうえば変テコなものもあります。ロックンロールでもない。というより、主流の音楽とはまったくかけ離れたところにあります。なぜなら、私たちがやろうとしていることは、偉大な音楽プロデューサーが最も得意とすること——つまり、新しいアーティストを発掘し、その音楽をより多くの人々に届けることだからです」

私がボブに提案したのは、レコード業界の協議会を立ち上げ、彼がその議長になるというアイデアです。幸い彼はその意図をよく理解し、リーダー役を引き受けてくれることになりました。そこで同年「ロックの殿堂」の式典がニューヨークで開かれたとき、共同設立者の一人であるボブは、ワーナー、RCA、ソニーなどの競合他社を含むすべての主要音楽レーベルのトップを集めて昼食会を催しました。当時の音楽界の巨人たちが、一堂に会したのです。ランチでは友人のミュージシャンでパフォーマンス・アーティストのローリー・アンダーソンに出演を依頼し、もちろん彼女の代表曲である『O Superman』で皆を感動させた後、このフェスティバルとニューヨークの新しい音楽シーンの重要性について話してもらいました。ローリーはキャリアをスタートさせたばかりの頃、ニュー・ミュージック・アメリカと関係があったので、このランチのアンバサダーとしては申し分ない存在でした。ローリーの話が終わると、ボブは皆に向かって「諸君、俺はこの活動に2万5千ドル寄付するよ。みんなどうだい?」と呼びかけたところ、案の定全員が頷いてくれました。その日のうちに、すべてのレコード会社が寄付をしてくれたのです。

寄付の金額は様々でしたが、全員が参加しました。これがニュー・ミュージック・アメリカ支援のために立ち上げたファンドレイジング作戦の第一弾です。ボブ・クラスナウとエレクトラ・レコードの尽力による「パワーランチ」、そして、その結果もたらされたレコード業界全体の賛同です。これで完了でしょうか? いいえ。次に私たちは当時ニューヨークで最大のレコード店であったタワーレコードに向かい、三つのことをお願いしました。一つは、フェスティバルの開催までの数ヶ月間、ニュー・ミュージック・アメリカのためにショーウィンドウスペースを割いてもらい、音楽ファンやレコード購入者に、このプロジェクトの壮大な規模をイメージしてもらおうことです。また、音楽業界の最新動向を紹介するタワレコの月刊誌『Pulse!』のニュー・ミュージック・アメリカ特集号を発行してもらおうよう依頼

しました。そして、この音楽祭に賛同した各レコード会社が出しているニュー・ミュージックの楽曲を1曲ずつ収録したCDの制作をお願いしました。このように、ニュー・ミュージック・アメリカの資金調達には様々な工夫を凝らしました。レコード会社からの資金、CD販売による収入、現物寄付的な意味合いでのウィンドウスペースの提供、そして『Pulse!』の特集号。この特集を通じてCDを宣伝・販売し、フェスティバルのプロモーションを行いました。

当然、その一つひとつが、寄付をしてくださる方々と更なるつながりを幾重にも生み出します。ではここで立ち止まったでしょうか? いいえ、続けました。次はヤマハにアプローチして、「このフェスに出るすべてのアーティストに、最も洗練された機材の、しかもピカピカの新品を使って、最高のサウンドで演奏してもらいたいです」と伝えました。そしてヤマハはフェスティバルの各会場に無償で機材と楽器を提供することに合意し、最高峰の技術が最先端の音楽を支えることになったのです。これがパズルの次のピースになりました。じゃあこれで終わりだったか? いいえ、もう1ピースあるんです。

ヤマハが機材スポンサーになったことで、オープニングのガラのプロデュースに着手しました。レコード産業協議会のオリジナルメンバーたちの協力を得て、大手レコード会社各社にテーブルを販売し、アーティストや著名人のゲストをガラに招待してくれるようお願いしました。つまり私たちは、レコード会社各社から再度資金を集めただけでなく、ガラをより華やかに成功させるのにも一役買ってもらったのです。ニュー・ミュージック・アメリカのファンドレイジングとプログラムが一心同体となり、あらゆる段階で密接に連携していました。だからこそ、音楽コミュニティ全体を巻き込んで、このアイデアを支持し、その一員となってもらえたのです。ファンドレイジングというケーキの最後の仕上げとして、ボブ・クラスナウがBAMの理事会に加わり、熱心な寄付者として、また業界の

リーダーとして、その後何年にも渡り活躍してくれることになったのです。

では最後に、年間キャンペーンのステップをまとめておきましょう。たった今あなたは、寄付を得ることになりました。お見事！ この朗報を理事会や同僚とシェアしましょう。個人的な成功でもあり、組織的な成功でもあるのですから、その喜びを広めてください。

寄付者に感謝しましょう。ワインを一杯飲んで。よく休んで、次の日また繰り返すのです。

もちろんときどきは、Noという返事を受け止めなければなりません。でも、一巻の終わりという訳ではありません。再び寄付をお願いする機会や理由があれば、また挑戦しましょう！ 忘れないで——繰り返しますが、ファンドレイジングはより大きな満足のためにいかに忍耐強くあれるかなのです。

そして寄付者から贈り物を受け取ったあとの対応についてですが、きちんとコミュニケーションを取ってください。お金だけ取って去る、というようなことのないように。定期的に連絡しましょう。関係性を構築するのです。あなたの組織に継続的・主体的に関わっているという感覚を持つことで、良い寄付者は、何度も何度も、継続的に支援をしてくれます。

今日みなさんにお伝えしようと思う最後のポイントは、ファンドレイジングは様々な難しさを伴うが、あらゆる部分に創造的なエネルギーが流れている、ということです。

私たちはリーダーとして、創造性を発揮して資源を特定し、支持基盤を開拓し、永続的なブランドを作り、最高の芸術作品を熱心な観客と分かち合わなければなりません。ファンドレイジングに全力集中し、きちんと時間を費やし、常に考え、毎日依頼をし続けなければならないのです。山に立ち向かい、常に登り続けることが、唯一の道なのです。

ファンドレイジングの成功は、時に何年もかかります。しかし、もしあなたが道を踏み外さず、強度のあるプログラムを運営し、そして私が言ったように常識とマナーを守り、献身と規律をもってこの道を追求すれば、きっと報われることでしょう。

ディスカッションより、 ホプキンス氏発言抜粋翻訳

Q 出資側はお金を出して内容には口出ししないというのが美しい姿勢だと思うが、出資者の介入についてホプキンスさんの考えを伺いたい。

A 多くの寄付者は実は、介入しない人が多いと思います。重要なのは、組織のことだけを考えず、寄付者の視点も考慮するということです。物議を醸すような作品であるならば、寄付者に対してもなぜ問題になりうるのかということをきちんと説明をして、支援してくれるかどうかを事前に確認するのが大事です。組織と寄付者の関係というのは、非常に重要で神聖なものです。寄付者は、自社のブランドや顧客、そして視点そのものをあなたに託しているのですから、作品の見せ方については誠実さと品位を保たなければなりません。関係性がスムーズにいくかが全てです。正直に、誠実に、相手と共に取り組み、双方が良い心がけを続けられれば、おのずと結果も良いものになり、齟齬が起こるといったこともないはずですよ。

私は寄付者のことも、アーティストのことも、大変尊敬しています。双方が提示しようとしているものをできる限りポジティブなやり方で達成するために一緒に取り組む、ということがとても大事だと思います。



パネルディスカッションの様子

Q そういう関係性を築くためにはやはりリサーチが重要になるのか？

A もちろんです。リサーチは非常に高度な仕事です。リサーチを通じて、人々が今何に関心があるのか、どこにお金を使うのか、何を信頼しているのか、ということを理解します。それをもとに一番洗練された、敬意を持った提案をします。そういう提案が一番お金を引き出します。先ほどロナルド・スタントン氏のストーリーを紹介しましたが、素晴らしいプロジェクトを出会うべき潜在的寄付者とつなげられれば、偉業を成し遂げることができます。また私たちは、単発のプロジェクトだけでなく大規模なフェスティバルなども開催してきました。「Muslim Voices: Arts & Ideas」というフェスティバルは、私が取り組んだ中でもとくに複雑なプロジェクトでした。ニューヨークに住むアメリカ市民で私たちの公演に来てくれるような人たちに、イスラム世界の文化とはどういうものかということを理解してもらおうとしたのです。10～20カ国、8～10の組織と組んで、より多くのことを学んでもらう機会、理解してもらう機会、人々がつながれるような機会

を提案しました。資金調達は大変でしたが、同時に良いものでした。というのもすべては信頼関係を築くために全員が集中していたからです。誰もがワクワクするような、そしてそれぞれの国や文化の一番良い側面を紹介するようなクリエイティブなプログラムを作るために、お互い学び合う姿勢を大切にしていました。全員が良い心がけをもって、そして最初から同じ意識を共有して取り組めば、自ずと成功すると思います。

Q 理事の選定について、その専門性をどう考えるか。

A 理事を選ぶにあたっては、まず理事（ボードメンバー）の役割は机（ボード）を囲むことではない、ということから始めましょう。時間を割いて、組織に足を運んで、お金を出してきて、関わってくれる人々です。皆さんの仕事は、彼らにこれは自分の仕事なのだという意識を持ってもらい、つながりを強化することです。そうすれば、先ほどレクチャーでもお話した通り彼らは組織のアンバサダーとなり、一番高額な寄付者となり、組織の継承を考えてくれるようになります。マネジ

メントや組織の繁栄という観点においても、理事が最後の砦となり危機から救ってくれるはずです。軽く考えてはいけません。

BAMは多くの資金が必要なので理事は大勢います。そして執行委員会に大体12人から14人ぐらいのメンバーがいるのですが、そこで委員会の仕事が行われます。大変な仕事です。実行委員長と二人の副委員長、委員会代表の人々……。理事になる人は、全員がどれかの委員会に参加することになっていて、それぞれの委員会に活動プランがあり、ただおしゃべりをするのではなく実際の結果を出すために仕事に取り組んでもらいます。そして繰り返しになりますが、開発部門のファンドレイジング担当のスタッフは、それぞれ自分の担当する理事のポートフォリオを管理し、サポートします。常に連絡を取り合い、チケットが手元に届いているか、公演に来てくれるかを確認し、関わり合いを持ち続けてくれるように働きかけます。ファンドレイジングの戦略を年の始めに設定し、昨年のも見返して、来年は何に興味を持ちそうかということも分析します。すべて、理事たちがきちんと組織に関わってくれるようにするためです。それでたくさん成功を導きました。理事たちは私たちの活動を自分ごとだと感じ、誇りを持ち、そして自らも寄付をしてくれています。それから、コミュニティを代表するような人も理事になれるように、席を確保してあります。例え他の理事のような金銭的なゴールに達してなくても、コミュニティとのつながりを引っ張ってきてくれる理事は大きな力になります。このような理事会を取りまとめるのは、組織の代表の重要な役割です。私たちの理事会は年4回、各1.5時間開催しています。会議の通常の進行にくわえて、時に特別な時間を設けて、コミュニティで起こっていること、街で起こっていることを理事メンバーに知ってもらい、文化を牽引するリーダーとして注目してもらいたいことをお伝えしたりします。私は実行委員長とほぼ毎日お話ししています。ファンドレイジングのこと、プログラムのこと、街のこと、課題、スタッフについて……とても柔軟で重要な関係性です。

Q 寄付者を育てる、前向きな気持ちにさせる方法は？

A 明らかに大事なものは、その組織のミッションに人々をつなげることですね。そしておそらく一番理想的なのは、いわゆる「ゆりかごから墓場まで」の寄付戦略を考えることかと思います。観客をリサーチして、ある程度の資産がある人を見つけたら、時間をかけてより多くの関わりを持ってもらうことで、毎年の寄付、特別なキャンペーンの支援、建物や部屋に名前を付す、などということにつながっていき、最後は遺贈を残していただくのです。これは理想的な形です。ただ同時にはっきり申し上げておきたいのが、私はあくまでビジネス的な視点で話をしているということです。誰かの人生を通じてお金を集めるという話をしています。組織の仕事や、アーティストの作品や、場の成功といったものとその人を深くつなげて、共有するのです。この姿勢が、ファンドレイジングにおいて一番大事だと思います。人々が強い絆を感じ、組織に対する当事者意識を持てるような状況をつくる。そうするとお金を提供する者と必要とする者のあいだに美しい仲間意識が育まれます。組織のミッションを共有し、好きなアーティストの作品を支援するために協力し合うわけですから。

理事とは、長期的な関係を築くべきです。潜在的寄付者とプロジェクトをうまくマッチングするためのリサーチをする必要があります。また仕事を進めるなかで、自分たちの頑張っていることを支援してほしいと言っても良いのだ、と思えることも重要でしょう。ただしできる限りクリエイティブなやり方を探って、寄付者にとっても興味深く、意義のあることにしなければなりません。そうでないと、どちらの側にとっても空虚な取り組みになってしまいます。最終的にはやはり、資源・資金を提供した人に、自分は価値ある活動に貢献し、意義深いことができたのだと実感してもらうことが一番です。私がよく言うのは、芸術はたくさん学びをもたらしてくれますし、観光客を呼び込むなど、街の活力にもつながります。芸術関係の建物は街でも

目立ちますし、場所があることは宝です。芸術はコミュニティを生み出しますし、結局のところ、芸術だけが唯一、何世代も時代を超えて常に人々のそばにあるものなのです。これらの要素を組み合わせる価値観を植え付けていけば、民間の寄付としては非常にポジティブな商談の場を用意できると思います。それを政府自治体が応援してくれるとなお良いですが。これは簡単なことではありませんが、心を開いて献身的な姿勢で取り組めば——私自身36年そのような姿勢で取り組んできて、本でもいろいろな事例の紹介をしています——プロジェクトを成功に導くことができると思います。実際、成功しているのです。BAMは現在優れた芸術施設としてあるだけでなく、地域一帯が文化地区となりました。数ブロック内に9つの中核となる施設があり、他にも55個の芸術関係組織が近隣にあります。これらを一つと捉えると、包摂的で、多様で、創造的な地域を形成しています。その原動力は芸術です。これこそ、私たちが目指している世界だと思えます。

Q 他の社会課題があるなかで芸術にあえてフォーカスをあてて、支援者からのサポートを促すために何をすべきか。芸術にはわかりやすいゴールがないため、企業の中で芸術にお金を出すというときに「なぜ」を説得することが難しい。アメリカではどうか。

A アメリカでも同じ問題に直面しています。本当にたくさんの危機や課題を支援しないとイケない現状があります。芸術と飢餓問題を並べてどっちが大事だということはやりません。そのような話には絶対にしません。勝算がないからです。あくまで、芸術を原動力とするコミュニティや地域には創造的な暮らしがあり、より包摂的で真に価値のある豊かなコミュニティを形成している、という主張からブレないことです。それは文化地区でも実現可能だし、芸術施設のまわりでも可能だし、世界中の本当に小さなコミュニティ

から大きなコミュニティまで応用可能な考え方です。繰り返しますが、学びを愛し、コミュニティを形成し、自分たちの宝を守り、世代をこえて唯一継承されるものが芸術です。わかる人には伝わるし、わからない人にはいつまでも通じないかもしれません。だから私たちは、劇場に来てくれる人たちと仕事をするのです。展覧会に来てくれる人、観客。彼らは私たちが紹介する作品に何かしら共感してくれているはず。そして地域のことを大切に思う、より広範囲の市民には、私たちが地域形成の一角を担っていると考えてもらえるかもしれません。芸術が悪いわけでもないし、何か変えられるわけでもない。でも私たちができることはただ一つ、考えうる限り最高の作品をお届けして、あらゆる人を歓迎し、創造性が価値あるものとして見られるような場をつくり、啓蒙し、エンターテインメントを提供することです。そしてそこには、先ほどレクチャーで例に出したような人たち、つまり芸術を支援してくれて、生きる活力を生み出す芸術の力を信じている人がいる、ということを知っておくべきです。誰でも創造的な力を発揮できるべきだと思いますし、創造的な人は共感性が高いです。そして人として思いやりがあり、より世界に貢献していく人たちです。そういう考えを大事にしています。

他のものと比較してどちらが良いか測ろうとするべきではありません。何が本当に大事かを定める術はないからです。すべてが重要なのです。私たちは、自分達の信じるものをベストな状態で届けるのみです。

Q: 最後に一言をいただけますか?

A 今日は実践的なアイデアを共有すると同時に、この仕事に取り組む際に直面する理論上の課題や哲学的な課題についてもお伝えできていれば幸いです。

我々が民間でのファンドレイジングをする時には大きなテントが必要だと思っています。人々を歓迎する

テントです。民間事業においては、彼らのお金は公的なものではなく個人のお金なので、彼らの選んだところに好きに使えるということを理解しなければなりません。私たちの目標は、自分たちが信じているものを彼らの支援先として選んでもらう、応援したいと思っている組織と一緒にサポートしてもらい、価値あるプロジェクトの立ち上げに手を貸してもらうことです。そのような姿勢と視点をもって、それと政府の支援を組み合わせると、アメリカにおける寄付文化が出来上がると思います。それが完璧だと言うつもりはありませんし、自分が正しいと言いたいわけでもありません。言いたいのは、これでうまくいった、ということです。芸術分野における重要な貢献につながりました。難しく複雑なプロセスですし、妥協も必要ですが、最終的に私は、1,500万ドルの年間運営予算を持つ組織を運営し、ファンドレイジングで3,000万ドルを獲得しました。一部は政府からの支援ですが、ほとんどが民間の寄付者から集められたものです。気を抜く瞬間は一度もありませんでした。毎時、この作品はどう支援できるのか、スタッフはどう支えるのか、建物はどう綺麗に維持するのか、どう公益に資することができるのか、考えるのをやめたことはありません。そういったことを常に考えながら、リーダーとして財務的な部分や責任を背負い、強固な理事会を形成し、寄付者と緊密な関係を築き、たくさんのチケットが売れる芸術的な作品を持つてくるのです。

くわえて、後世に芸術的な何かを残すことのできる、一般の人がコミットするに相応しいような優良な組織を育てることです。それらが私のキャリアにおいて追求してきたことで、皆さんにも是非取り組んでほしいと思っています。民間寄付事業がどの国や組織でもうまくいくとは言えませんが、少なくともBAMはそれで成功を見出したし、近隣の皆さん、支援者の皆さん、関わることに価値があると感じてくれた全ての人々と、非常に強い仲間意識を育てることができました。

では私はそろそろ失礼します。今は朝の4時で、

とても疲れましたから。日本の皆さんの健闘を祈ります。きっとこれから皆さんも毎日100万ドル集めることになるでしょう。

このような場にお招きいただきありがとうございます。

翻訳：田村かのこ、山田カイル (Art Translators Collective) (講演会「ファンドレイズ技術と思想BAMでの36年を振り返りながら」のみ)

豊岡演劇祭2022連携プログラム

Next Producers Meeting in 豊岡

豊岡演劇祭2022連携プログラム

Next Producers Meeting in 豊岡

レポート

日時	2022年9月20日(火) 14:00~17:00
会場	芸術文化観光専門職大学 A101
ゲストスピーカー	大蔵麻月(白昼夢/libido:制作) 中野コナン(安住の地 制作/俳優) 松岡大貴(豊岡演劇祭2022 プロデューサー・コーディネーター/一般社団法人COs 代表理事)
コーディネーター	坂本もも(範宙遊泳プロデューサー/口ロ制作/合同会社範宙遊泳代表/多摩美術大学非常勤講師/ON-PAM理事) 谷陽歩(合同会社syuz'gen/NPO法人Explat/アートマネージャー/ON-PAM理事)
執筆	鳥井由美子(ON-PAM理事)

※所属、肩書き、団体表記は企画開催時のものを掲載しています。

はじめに、2022年6月に実施した「次世代のアートマネージャーの環境整備に関するアンケート調査」の報告がNext Producers Meeting(以下、NPM)担当者より行われた。今回の報告ではアンケートへの回答を単純集計した結果を報告するのみとなったが、本結果をもとに今後のNPMの事業を構築していく予定であることも話された。

続いてトークディスカッションでは、先に報告されたアンケート調査からも議論のポイントを抽出し、団体や個人の活動スタイル、チームの運営方法、働き方やキャリア形成に関しての話題を中心に深く掘り下げ議論した。舞台芸術に関わる人々が現場で直面している課題や経験を共有する場となった。

最初のテーマは「新しいチームの作り方や集団としての働き方について」とし、中野コナン氏から自身

が制作を務めている劇団「安住の地」の運営について紹介された。同劇団は14名のメンバーから成り、俳優だけでなく、イラストレーターやプログラマー、音楽家、写真家など、様々な専門技術を持ったメンバーが集まっている。劇団の運営において、意思決定は基本的に合議制で行われ、全員の意見を尊重し、反論があればその場で話し合い、時間がかかっても全員が納得する形で進めている。このような方法でメンバー全員が主体的に関与する環境を作り、劇団全体の一体感を保つことができている。劇団の方向性については、メンバーそれぞれが異なる思いを持っているという。今は団体として特に明確な目標やキャリア像を掲げておらず、自由な表現を追求しながら、今後の活動がどこに向かうべきかを常に考えながら進んでいるところだと話した。

次に「制作個人としてのキャリアアップ」をテーマに、

大蔵麻月氏が自己研鑽を積み重ねる過程と重要性について話した。大蔵氏自身は、俳優として舞台芸術活動をスタートし、コロナ禍前後にその関わり方を制作に転向した。制作のスキルはまだ十分に確立していないという思いから、制作のスキルアップのために、所属団体以外でも制作助手として様々な現場経験を積むなど、積極的にアクションを起こし制作としての道を切り開いている。制作のキャリアアップには、まず自分自身の経験や学びを深めることと、そのために必要な環境や対話がいかに重要かを強く感じていると述べた。また、制作という職業が、集団や作品のことを最優先に考え、自分のことを後回しにして他者のサポートに徹することが多い職業であり、制作者が自身をケアする大切さについても大蔵氏から投げかけられた。

「活動拠点を移すこと」というトピックでは、松岡大貴氏が地域に根ざした文化活動や、演劇と地域経済の結びつきについて話した。松岡氏は、地域とアートを横断的に結びつけ、地域経済や観光と演劇を融合させるといったコンセプトやその効果、可能性に関心をもち、豊岡演劇祭の立ち上げに携わるために東京から豊岡に移住した。豊岡演劇祭を運営するなかで、地域との連携を強調し地域経済に貢献しつつも、地域経済や産業構造に組み込まれすぎると一つ一つの作品に焦点が当たらなくなるリスクについても認識していると述べた。地元の協力や、地域の人々と連携を深めてきたこれまでにしても話し、今後も地域に参加していく意欲をみせた。また、豊岡演劇祭の仕組みを他の地域でも展開できる可能性を感じているという。地域の特性に合わせて演劇祭やアートの活動がより多様で包括的なものとなるよう、今後も努力を続けていく考えを述べた。

中野氏から投げかけられた、観客減少、演劇活動を退く人々や、拠点移動する団体がいるなか、改めて地元で活動する意味とは何かという問いに対して、松岡氏は劇団同士の連携の重要性について指摘

し、観客を集めるためには移住することよりもネットワークを作ることが効果的だと述べた。また、観劇層の減少や若者の演劇への関心低下が問題となっていることについては、心理的なハードルが高くなっている、演劇に対する価値観が変化しているのではないかなど、意見が交わされた。松岡氏は、豊岡演劇祭では同時代の日本の作家やアーティストに焦点を当てていると言い、地方での芸術活動における多様な可能性を重視し、公募を通じて幅広い作品を受け入れながら、今後も表現の場を担保することを目指したいと述べた。

また、舞台芸術業界における労働環境やハラスメント対策、働き方についても議論が展開した。大規模な演劇祭や協会ではハラスメントガイドラインの策定とスタッフ全員との同意書の取り交わしが行われることが増えてきたが、個別の小規模な劇団や団体では、そのような対策が進められていない現状にも言及された。スタッフや出演者の権力関係に対する無自覚がハラスメントを引き起こすと指摘され、意識改革の必要性や問題が発生した際の適切な対応フローの重要性が共有された。

舞台芸術業界での働き方については、坂本氏が「どうやって食べていくか?」という問題を提起した。兼業をしながら活動する現実や、業界におけるキャリアパスの多様化についても触れ、従来の働き方を見直す必要性が強調された。日本社会の表現活動に対する関心の薄さについても言及され、日本の経済状況や教育環境などが影響しているのではないかという視点が挙げられた。

創作環境の改善に向けた取り組みとして、坂本氏は、過去の長時間稽古を見直し、短縮することを意識的に行っていると述べ、コロナ禍によって施設の営業時間が制限され帰宅せざるを得ない状況が、逆に効率的な創作過程につながったと話した。これを受けて松岡氏も、拘束時間や稽古時間を短縮するこ

とが劇的に労働環境を改善する方法だと言い、様々な個人の事情への配慮として私達がすぐにできることだと強調した。会場の参加者からは、役者が元気のない日には無理に稽古を続けず、心理的な安全性を醸成するために心理テストやボードゲームを取り入れるなどの実践が紹介された。

その他、仕事の連絡を深夜にしないことやプライベート時間を確保するといった取り組みも共有し、過去の「プライベートなしの働き方」を反省し、個人の働き方が見直されている現状も話された。意見交換を通じて効率的で健全な創作環境作りには、時間やコミュニケーションの仕組みを見直すことが共通していることがわかった。

以上のように、本会は次世代を担う制作者である登壇者を中心に、より良い未来を目指すための活発な意見交換ができた。会場参加者も含め、個々の経験や考え、アイデアに耳を傾け、関係性を超えて共に考える機会となった。

Next Producers Meeting in 京都

Next Producers Meeting in 京都

レポート

日時	2022年10月18日(火) 19:00～21:30
会場	ロームシアター京都 ノースホール
ゲストスピーカー	ジュリエット・礼子・ナツブ(KYOTO EXPERIMENT 共同ディレクター) 吉岡ちひろ(舞台芸術制作/劇団なかゆび制作)
司会	渡邊裕史(ソノチ制作/NPO法人京都舞台芸術協会 理事)
コーディネーター	坂本もも(範宙遊泳プロデューサー/ロコ制作/合同会社範宙遊泳代表/多摩美術大学 非常勤講師/ON-PAM理事) 谷陽歩(合同会社syuz'gen/NPO法人Explat/アートマネージャー/ON-PAM理事)

※所属、肩書き、団体表記は企画開催時のものを掲載しています。

次世代の舞台芸術制作者/アートマネージャーの環境整備を目的とするNext Producers Meeting (以下NPM)。今回は、「ステージ インキュベーション キョウト 舞台芸術プロデュース講座」の連携企画として、次世代アートマネージャーのネットワーク構築に向けたトークセッションを開催した。

ゲストスピーカーには、KYOTO EXPERIMENT 共同ディレクターであるジュリエット・礼子・ナツブ氏と、京都で活動する劇団なかゆびの制作者である吉岡ちひろ氏が登壇した。司会は、京都を拠点とするパフォーミング・アートグループのソノチ・渡邊裕史氏に依頼。京都と東京、そして国際性の観点からも制作者の新たな可能性を探った。

トークセッション冒頭、渡邊氏は本会の登壇者が全員「決断する制作者」である点を指摘。同時に、5人が全く異なるキャリアと働き方を持つことにも触れた。

コーディネーターの谷氏は、舞台制作と同時に人材育成やボランティアコーディネーターなども手がけている。同じくコーディネーターの坂本氏は制作者として10数年のキャリアを持ち、現在は育児と舞台の共存に取り組んでいる。ナツブ氏は、池田亮司スタジオを経てKYOTO EXPERIMENTに参画し、舞台芸術の国際面にも強く、吉岡氏は、劇団なかゆびの制作を手がけながら平日は一般企業に勤務している。そして渡邊氏は、ソノチの制作に加えて教育関連の活動も手がけてきた。

経歴/活動紹介の中で、演劇に関わり始めたきっかけも含めて5人が全く異なるキャリアを歩んでいることを共有し、話を展開した。

「決断する制作者」という視点について、それぞれ見解を述べた。坂本氏は、自身の劇団以外にこれまで携わってきた学生劇団でも、商業演劇の制作助手

であっても自身で決断することは非常に多かったと話した。一方で吉岡氏は、劇団の年間計画を立て始めたタイミングが「決断する制作者」になった瞬間であると語った。

話は、制作者不足という課題におよぶ。渡邊氏が京都演劇界に制作者が少ないと語ると、坂本氏と谷氏は東京も少ないと返答。アーティストや劇団へ綿密に伴走するタイプの制作者は特に少なく、育成する場所もないと言う。坂本氏も、近年の現場ではプロデューサーの若返りが進んだ一方で、その若いプロデューサーを支える、より若い制作者が不足している現状を憂慮した。

制作者が少ない理由としては、まず経済的困難が挙げられた。加えて、「孤独」という本質的な問題の存在も指摘された。制作者の多くは現状「ひとりでやるぞ」といった意気込みを持って単独で働くことが多いことが課題である。ナップ氏がKYOTO EXPERIMENTのディレクションを共同で手がけることにも触れ、「決断」を共同で行えば状況が変わる可能性を示唆した。

これに対して坂本氏からは、「仲間が見つからない。みんな自分のことで精一杯」と言い、吉岡氏は「仲間を増やしたい気持ちはあるが、自分で全ての面倒を見たいという気持ちもある」とそれぞれの実感が交わされた。

一方でアーティストへの伴走体制については、いわゆる滅私奉公的なスタンスの働き方について指摘され、登壇者同士で意見交換をした。ひとつは、アーティストとの関係性について、制作者は全てアーティストに従うべきかという論点が挙げられた。現状では「アーティストのビジョンを実現させる人」という制作者像がまだまだ根強く、自ら発案者となって創作を進めるタイプの制作者のロールモデルが少ないことも指摘された。同時に、近年はアーティストに滅私奉公

する感覚も薄まってきたという感覚も共有された。

制作者の経済的困難さについては、なり手が少なくなってきた問題とも関連があるとし、安定した収入の必要性が強調された。特に小劇場の特性として、アーティストや団体によって収益性が異なることも挙げられ、制作以外での収入を得る働き方などオルタナティブなキャリア形成の事例も話された。

トークセッションの終盤、話題は世代論に入る。いわゆる「現場で見て憶える学び方」が若い世代にとって馴染まないといったことと、体系的に教える余裕がない現場とのギャップが生まれているという。

また、コロナ禍により経験を積む現場が減少し上下間のつながりが希薄化しつつあるという課題もある。しかし、契約の適正化の流れから、かつて横行した報酬の未払いなどの旧弊がなくなりつつあるという前向きな話も挙げた。キャリアの積み方については、個別の制作者が学び方、生計の立て方などをオープンにすることで、それぞれの自主的な学びにつながる可能性を示唆した。

トークセッション後は、京都の制作者を中心とする参加者を交えてラウンドテーブルと質疑応答が行われた。

ラウンドテーブルでは、各テーブルで「制作プロデュースの学び方」「ネットワーク」「ライフプランの組み方」「創作環境の向上」とテーマを設定。いずれも切実なテーマゆえ、收拾が難しいほど議論は盛り上がった。その中で、コロナ後における若手のステップアップの困難さや、舞台芸術の社会認知と資金獲得についての論点が深められた。

質疑応答は、会場の使用尻ぎりぎりまで行われた。「キャリアを築く上で諦めたこと」「会社と劇団の掛け持ちで稽古の出席率が落ちることをどう考えるか」「制作者

の役割の範囲」などの質問が挙がった。

最後の質問「資金調達には制作者の仕事か？」に対して、ナップ氏は「調達先や調達方法が持つ政治性への考慮まで含めて、制作者の仕事」であるとして、助成金の活用やアーツカウンシルとの協働も含めて対応すべきと答えた。坂本氏も調達は制作の仕事と言い、同時に、「お金を生むのは自分自身」「生み出せるまでは自分に投資する」という考え方もあると語った。参加者とともに切実な課題に対して向き合い、活動を継続していく気持ちを新たにし、本会は終了した。

Next Producers Meeting in 横浜

Next Producers Meeting in 横浜

レポート

日時	2022年12月8日(木) 13:00～14:45
会場	廣東會館倶楽部 3階
ゲストスピーカー	加藤七穂(舞台芸術制作) 曾根千智(公益財団法人セゾン文化財団/プログラム・アシスタント/演出家/ドラマトゥルク)
コーディネーター	坂本もも(範宙遊泳プロデューサー/ロコ制作/合同会社範宙遊泳代表/多摩美術大学 非常勤講師/ON-PAM理事) 谷陽歩(合同会社syuz'gen/NPO法人Explat/アートマネージャー/ON-PAM理事)

※所属、肩書き、団体表記は企画開催時のものを掲載しています。

次世代の舞台芸術制作者／アートマネージャーの環境整備を目的とするNext Producers Meeting (以下NPM)。今回は、YPAM(横浜国際舞台芸術ミーティング)エクステンジ内で、次世代のネットワーク構築について可能性を探るトークセッションを開催した。

ゲストスピーカーには、助成団体に勤務しながら劇作／演出／ドラマトゥルクとしても活動する曾根千智氏と、フリーで舞台制作に取り組む加藤七穂氏を迎えた。二人が向き合う舞台芸術の現状を共有しながら、新たなネットワーク構築に向けた議論を行った。

セッション冒頭、本プログラムのコーディネーターから「多様な制作者のロールモデル」となりうる人物としてゲストスピーカーの二人を紹介。共に、公演制作だけでなく領域横断的な活動や中間支援組織での活動をするなど、より広い視野で舞台芸術に関わっている人物だ。

こうした舞台芸術との関わり方について加藤氏は、業種を特に意識をせず、ネットワークを広げてきた結果と話す。周囲が年長者ばかりの環境も苦ではなく、他世代の意識や考え方、中間支援団体のミッションを学び、各活動に取り組んでいるという。

曾根氏は、青年団に所属し、平田オリザ氏が持つ経営者／プロデューサーとしての側面に学んだことが大きいと言及。劇作のみならず劇場経営やカンパニー運営についても学んだことが、自作と支援の両軸を常に手がける自身のスタイルにつながったと話した。「立ち止まって考えること」の大切さも平田氏から学んだと話すと、話題は「立ち止まる」ことの難しさから制作者の負担の重さ、そしてチームによる制作の可能性へと進む。

フリーランスで活動していると、プロジェクト単位で呼ばれることもあるが、一人で担いきれない場合にどのように業務をシェアできるかと投げかけられると、制作者同士の「互助会」のようなシステムが提起された。

また、同業者だけでなく、多様なメンバーが創作面でもポジティブな影響を与える事例として、舞台芸術外の人達も含むチーム作りの実践が紹介された。舞台芸術の現場に関わる人が増えると、相乗効果で働く環境自体が良くなる可能性にも期待する声が挙がった。

議論は、中間支援組織で働くことへと移る。加藤氏は、全国規模で支援を行うプロジェクトを通じて、様々な地域での文化事業に出会った経験を自身の関心と結びつけ共有した。

民間財団で助成業務に携わる曾根氏は、自身も創作活動をしているためアーティスト側の視点で必要な支援を想像しやすいと言う。同時に、自身の創作の際には支援する側の観点も持ちながら事業を俯瞰できるという効果も挙げられた。

また、フリーランスでの収入が不定期的ことから、支援組織等での一定の収入が経済的なメリットになりうるという側面もある。一方で、公演の責任を主催／演出が負わなければいけないため、負債のプレッシャーが健康的な創作を阻害しがちである問題にも触れられた。仕事に対するモチベーションと経済性の両立が必要であり、他の職業と舞台芸術活動の両立の可能性についても意見が交換された。

これまで実施したNPMでも舞台芸術の仕事の他に副業を持つ事例が複数あったことを挙げ、「いかに舞台芸術の活動で食うか」という感覚が過去のものとなり、現在は収入のチャンネルを多く持つ人が増加していると考察した。加藤氏も、本業と副業を敢えて分ける必要を感じず、それを引き寄せていくのが楽しいと語った。

後半は質疑応答とし、会場から寄せられた質問へ登壇者を中心に意見を交換した。「舞台芸術との多様な関わり方について、認知を広められないか」という質問には、中間支援組織や分野横断的な仕事

が可視化されるべき、と応答。ライフスタイルを含めた働き方の前例が開示されると後進のキャリア構築のヒントになるのではと話された。

「制作者にとってのウェルビーイングの指標とは何か」という質問に対しては、滅私奉公的なスタンスの制作者は仕事が際限なく入る危険性が指摘され、断ることも大事であると強調。逆に、滅私奉公的なスタンスを持たない若い制作者が増えている現状にも触れられた。また、「誰かが傷つく中でアウトプットされたものに果たして価値があるのか」と問い、健康的な創作環境から生まれた作品の価値について提起した。「舞台芸術は人と共に創作するものであり、人間らしいコミュニケーションを大事にする必要がある」と確認したところで、本会は終了した。

ON-PAM委員会2022

アートトピックス特別編ー2022年を振り返るー

ON-PAM委員会2022

アートトピックス特別編—2022年を振り返る—

レポート

日時	2022年12月22日(木) 12:30～16:15
会場	オンライン (Zoom)
ゲストスピーカー	小川智紀(認定NPO法人STスポット横浜 理事長) 若林朋子(プロジェクト・コーディネーター/立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科 特任教授)
執筆	鳥井由美子 (ON-PAM理事)

※所属、肩書き、団体表記は企画開催時のものを掲載しています。

【プログラム①】

アートトピックス特別編

—2022年を振り返る—

アートNPOリンクが定期的に行っている「アートピックス」の特別版として2022年の文化、芸術、NPOに関連するニュースをゲストスピーカーの小川智紀氏、若林朋子氏とともに振り返る「アートトピックス特別編—2022年を振り返る—」を実施した。今回は、アートピックス2022の選定委員会が独自に選んだ10本のニュースについて振り返り、トークが繰り広げられた。



データ提供：特定非営利活動法人アートNPOリンク

1位

「アートの経済面に焦点 コンセッション方式展開へ」

—

2位

「改正博物館法成立 まちづくりの拠点化も視野に」

—

3位

「ウクライナ情勢悪化 文化団体が抗議声明を発出」

—

4位

「舞台鑑賞率5年前から半減以下 社会生活基本調査」

—

5位

「各地でアーツカウンシル創設 国は評価制度導入へ」

—

6位

「文化芸術分野の契約ガイドライン公開 文化庁」

—

7位

「ジェンダー格差 芸術の主要賞審査員77%が男性」

8位

「法隆寺がクラファン成功 寄付規制でも議論」

—

9位

「文化部活動の地域移行 文化施設の活用も提言」

—

10位

「障害者対象の展示・鑑賞実施 美術館24% 劇場8%」

他団体へのヒアリングでは、ハラスメント対策をするにあたっての課題や成果、今後の展望などを伺った。また、ハラスメント対策にはどういったことが必要かを明らかにし、政策提言に繋げていくことを目的に実施した。

専門家へのヒアリングでは、ハラスメント対策プログラムへのアドバイスを臨床心理士、社会労務士、弁護士等の専門家から受け、その知識を舞台芸術関係者と共有することを目的に実施した。これらの事業を通して、ハラスメントの問題というのは制作者だけで取り組んでも無くならないのではないかと、他の職能や他団体と手を組んで取り組んだほうが良いのではないかと気付いたことから、次年度は他団体と協働し取り組んでいくことが予定されている。

【プログラム②】**ON-PAM活動報告会**

各事業の報告は以下の通り。

Next Producers Meeting

今年度は、次世代のアートマネージャーのネットワークづくりに向け「次世代アートマネージャーの“ネットワークづくり”に向けたアンケート」を実施した(回答件数122件)。その回答内容をもとに、9月(豊岡演劇祭2022)・10月(ステージ インキューベーション キョウト)・12月(YPAM 横浜国際舞台芸術ミーティング)にNext Producers Meetingとしてディスカッションの場を開いた。アンケートの回答内容は多様だが、そこからポジティブな未来を思考していけるような事業を次年度以降も検討していく意気込みが報告された。Instagramアカウントを開設し、論点の共有や個々の経験の共有などを行うプラットフォームとして運営していくことも予定している。

ハラスメントに関するワーキンググループ

昨年度は、ハラスメント防止法を読むなどの勉強会やディスカッションを複数回実施し、合わせて約100名の方が集まった。今年度は、他団体へのヒアリングと専門家へのヒアリングの二つの事業を小規模なミーティング形式で実施した。

助成金を取得し、参加料金を低価格に抑えることや、手話通訳導入などのアクセシビリティを高めたい。また、ワーキンググループの事業を運営するメンバーが未だ少なく、取り扱う課題の心理的負担や運営にかかる労力へのケアをどうしていくかが今後の課題だ。一方で、回を重ねたことで、話しにくい話題を安心して話し合えると思えるようになったという意見があったことや、知識や意識のアップデートの場を作れたことが事業の成果や手応えとして報告された。

契約ワーキンググループ

コロナ禍に立ち上がった契約ワーキンググループでは、2020年7月に「舞台芸術事業の契約について——持続可能な創造環境整備のためのステートメント」を発表、同年10月には「舞台芸術制作者に向けた契約に関する実態調査」を行い、創造環境の契約にまつわる課題に取り組んできた。

本活動を受けて、2021年文化庁内で立ち上がった「文化芸術分野の適正な契約関係構築に向けた検討会議」の委員として理事長(当時)の

塚口麻里子が参加し、2022年発表された「文化芸術分野の適正な契約関係構築に向けたガイドライン」策定にも関わった。ガイドラインのうち、検討会議内のヒアリングから出た課題等も明記され、本ガイドラインを実装する取り組みが急務であることが確認され、「芸術家等実務研修会」が開催されることとなった。

ON-PAMでは同事業の事務局を受託し、2023年1月より順次研修を行う予定である。ON-PAMでは主に舞台芸術制作者とプロデューサーを対象に、発注側にも受注側にもなりうる立場、団体で働く人やフリーランスの人に向けて研修事業を行う。現在議論されている、所謂「フリーランス新法」に関する項目も入れる予定であり、新しい法律や制度についての知識を得て、一方が不利益を被る契約を結ばないよう、あるいは不当な権力勾配ができないようにするための方法を学べるように検討している。契約はコミュニケーションであり、自分たちの課題や条件を書面で合意し、適正な関係を築いていきましょう、というメッセージを伝えていきたい。

一方、舞台芸術の価値には、制度に支えられた社会自体を問い直すことも含まれ、舞台芸術制作者として、制度を内面化することなく、実務的な知識を身につけ創作に役立てる、あるいは異議を唱える活動につなげていけるよう取り組んでいる。

舞台芸術の「関係性」をめぐる連続講座2022 ～持続可能な創造環境に向けて

本事業は、コロナ禍に起因する公演中止や報酬未払い、補助金の未取得等、ON-PAMのワーキンググループでの活動などを通じて明るみになった問題を、政策提言以外の方法でどのように取り組むべきかという視点のもと立ち上がった。今年度の講座では、これまで見過ごされがちだった舞台芸術界における人と人、人と社会との関わりを「関係性」というテーマで繋ぎ全7講座として実施した。前年度の

「舞台芸術の『契約』にまつわる連続講座」での学びが活きる内容でもあった。3年目となる次年度は「未来をのぞむ連続講座」が予定されている。これまでの二つの連続講座では問題の提起や解決に向けての土壌を考えるような方向性で実施してきた。

次年度は、未来のために思考するというイメージで脳科学やベイビーシアター等を取り上げ、主に個人の内的な持続可能性とは？ということにフォーカスする。創造性を妨げるバリアについてではなく、創造性が生まれ育まれる「環境」として人間と社会を見つめ直す機会でもある。

今後に向け、コンテンツ化やカリキュラム化の可能性を考えており、制作の仕事の初心者のための学習の場、経験がある人への再教育の場、講座を通じて舞台芸術や制作に興味を持ってもらえる場になることを留意しながら次年度の運営を行うことが報告された。

【プログラム③】 会員提案企画のアイデアの提案

「ON-PAM会員提案企画」として企画化する前の状態である、6つのアイデアについて話し合うプログラム。参加者がアイデアごとのミーティングルーム（オンラインZoom）に分かれ、提案されたテーマについて提案者と共におしゃべりした。

提案者：林立騎

「地域の公立劇場の公共性について事例収集し、イベントや出版等を通じて次世代の育成につなげる活動。」

—

提案者：伊藤美笑子

「(未経験者・経験が乏しい方が業界で大都市以外でも活躍しやすくするために)人材を求める人、仕事を求める人を橋渡しするには?」

提案者：横井史恵

「公開シンポジウム『芸術が社会をつなぐ、Artで街と人がつながる仕掛けとは?』開催に向けて」

—

提案者：石川絵里

「アクセシビリティを企画に導入するための資金面の工夫を考える」

—

提案者：野田邦弘

「行政の担当職員との対話、交流、共同研究について」

—

提案者：松波春奈

「世代を問わず会員同士が繋がる企画」

舞台芸術の「関係性」をめぐる連続講座2022

～持続可能な創造環境に向けて

舞台芸術の「関係性」をめぐる連続講座2022

～持続可能な創造環境に向けて

ON-PAMでは「関係性」にフォーカスした連続講座を開催いたしました。
以下にその内容をまとめます。また、連続講座の報告書は[こちら](#)からご覧いただけます。

※所属、肩書き、団体表記は企画開催時のものを掲載しています。

第1回 ジェンダー編(1) LGBTQについて

日時 2022年11月30日(水) 19:00～21:30

講師 和田華子(俳優)

スピーカー 坂本もも(範宙遊泳プロデューサー/ロコ制作/合同会社範宙遊泳代表/多摩美術大学非常勤講師/ON-PAM理事)

概要 多様な性のあり方について、たとえ浅くても正しい知識を身につけることが求められています。それが「理解を深める」ことでもあり、誰もが同じ立場でいることが当たり前になるための、誰かが傷ついてしまわないようにするための、第一歩と言えるでしょう。LGBTQの基礎的な知識や日本の現状について知り、性に関わりがあり人間そのものを扱う、舞台芸術の創造の場における考え方を学びます。

第2回 コミュニケーション編

日時 2022年12月27日(火) 19:00～21:30

講師 田村かこの(アートトランスレーター)

スピーカー 古元道広(舞台芸術制作者/ON-PAM理事)

概要 閉じられた環境下で、年齢、性別などの属性や、立場やキャリア等にしばられることなく、すべての人がストレスなく自由に創作に打ち込めるようになるためには? 相手を否定するのではなく、相互の関心とリスペクトをもとに生まれる信頼関係から、創造に結びつくコミュニケーションのあり方について共に考える機会です。

第3回 ハラスメント編

日時 2023年1月6日(金) 19:00～21:30

講師 高山直子(カウンセリング&サポートサービスN カウンセラー)

概要 2022年4月からいわゆるパワハラ防止法が中小企業にも義務化される一方で、舞台芸術界で起こるハラスメントに対して、より適切な対応をとる必要性が高まっています。ハラスメントの構造やパワハラの類型をはじめ、被害者の心理、被害者対応、加害者にならないための意識、主催者としての責任など、ハラスメントに関して基本から理解し、その防止に活かすことを目指します。

第4回 文化権と法律編

日時 2023年1月26日(木) 19:00～21:30

講師 中村美帆(青山学院大学 総合文化政策学部准教授)

スピーカー 岸正人(公益社団法人 全国公立文化施設協会 事務局長兼専務理事)

概要 日本国憲法第二十五条「健康で文化的な最低限度の生活を営む権利」を基点として、表現の自由と共に誰もが芸術文化について「参加」「享受」「創造」することのできる重要性について学びます。公立劇場等の現場での実情もふまえ、文化権と芸術文化に関する基本法、文化政策のつながりについても考えます。

第5回 ジェンダー編(2) ジェンダーバランスについて

日時 2023年2月13日(月) 19:00～21:30

講師 田中東子(東京大学大学院 情報学環教授)

スピーカー 森本ひかる(アクタートレーナー/ファシリテーター)

端田新菜(俳優/劇団青年団・劇団ままごと所属)

概要 表現の現場調査団による「ジェンダーバランス白書2022」が8月に発表され、表現の分野でのジェンダーバランスの不均衡が浮き彫りになりました。その背景にある歴史的な経緯と社会的な構造をとらえつつ、無意識のジェンダーバイアス、同質性、権力勾配、ハラスメントとの関係を見据え、機会の平等性等について考えます。

第6回 インクルージョン編

日時 2023年2月22日(水) 19:00～21:30

講師 中村美亜(九州大学大学院 芸術工学研究院准教授)

スピーカー 千田優太(一般社団法人 アーツグラウンド東北代表理事)

森田かずよ(ダンサー/俳優)

藤原顕太(一般社団法人ベンチ理事/ON-PAM理事)

概要 創作や鑑賞の場における「社会包摂」のありようと、その根本を見つめ直します。最前線での知見を得ながら現実には起きているギャップをつかみ、「芸術の質」と共にどのような目標が有効かを考えます。あらゆる人にひらかれてゆく「生きるための芸術」を土台に、表現の可能性がひろがるような、社会と芸術の関係が想起されることでしょう。

第7回 アップデート特別編

日時 2023年3月9日(木)19:00～21:30

スピーカー 伊藤達哉(ゴーチ・ブラザーズ代表取締役/一般社団法人緊急事態舞台芸術ネットワーク 常任理事・事務局長/ON-PAM理事)
坂本もも(範宙遊泳プロデューサー/ロコ制作/合同会社範宙遊泳代表/多摩美術大学非常勤講師/ON-PAM理事)
武田知也(舞台芸術プロデューサー/一般社団法人ベンチ代表理事/ON-PAM理事)
藤原顕太(一般社団法人ベンチ理事/ON-PAM理事)
古元道広(舞台芸術制作者/ON-PAM理事)
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/劇場音楽堂等連絡協議会会長)

概要 昨年の「舞台芸術の『契約』にまつわる連続講座2021」での、基礎編、労働環境編、権利編、事業委託編、著作権編、税務・会計編について、新たな情報を持ち寄り、アップデートします。さらに、2022年度の当連続講座を振り返り、テーマ同士の関連性をたどるなど、様々な見地から総合的に考えが交わされる場です。2021年度の「舞台芸術の『契約』にまつわる連続講座2021」全6回のアーカイブ動画を、この回の受講者限定で一定期間、公開しています。

ON-PAM ANNUAL REPORT 2022

発行：特定非営利活動法人 舞台芸術制作者オープンネットワーク(ON-PAM)

編集：塚口麻里子、鳥井由美子、山崎奈玲子

編集協力：株式会社ボイズ デザイン：三浦佑介

お問合せ：舞台芸術制作者オープンネットワーク事務局

E-mail info@onpam.net

Website <https://onpam.net>

※所属、団体表記は各企画開催時のものを掲載しています。

©Open Network for Performing Arts Management All Rights Reserved.