

目次

台湾・財団法人国家文化艺术基金会について..... ①  
財団法人国家文化艺术基金会 資源開発部編  
訳：蘭 明

芸術振興政策における芸術NPOの意義..... ④  
曾田修司

ロンドンへの道・後編..... ⑦  
野田秀樹

scenes from Morishita Studio..... ⑫

article-①

## 台湾・財団法人国家文化艺术基金会について

財団法人国家文化艺术基金会 資源開発部編  
訳：蘭 明

本号より、芸術文化の領域でユニークな活動を展開している世界の助成・支援機関を紹介してゆく。第1回目は台湾の財団法人国家文化艺术基金会(本部：台北)に寄稿していただいた。(編集部)

### 設立と目的

財団法人国家文化艺术基金会は1996年1月、台湾の「国家文化艺术基金会設立条例」に基づいて設立された。本基金会は、文化艺术活動の展開のための有益な環境づくり、文化艺术事業への奨励、文化艺术の水準の向上を目的とする非営利組織である。

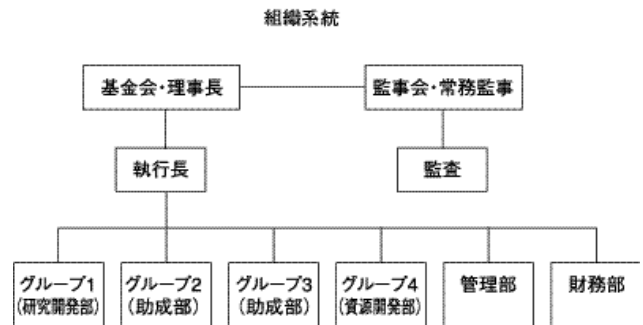
設置条例に定められた任務を具体的に実行し、文化艺术の発展土壌を深耕するため、本基金会は「研究開発」、「助成」、「奨励」および「推進」という4つの分野に力を入れている。研究開発の分野では、本基金会の発展目標をより明確にし、文化艺术の状況を積極的に調査、観察する。一方、助成と奨励の分野を通じて、文化艺术活動に携わる者が長期的に創作活動に専念できるよう奨励し、芸術教育の推進を図る。そして推進活動により、芸術文化の資産と情報を、芸術文化活動に携わる人々や社会に還元してゆく。

本基金会の資産は政府予算と民間からの資金調達という両方の支援から構成される。主管機関である行政院文化建設委員会からの年度予算配分のほか、様々な募金活動を通じて、民間活力を生かし、社会の各セクターから資源を集めることにより、社会とともに文化構築を推進する。本基金会の現在の資産総額は約新台幣61億元である(訳注：2004年6月現在のレートで換算すると約195億円)。事業費と運営費は主に基本財産の運用収入による。

### 組織体制

資金と経費の効率的な管理運用のため、本基金会には、理事会と監事会が設置されている。理事会は、基金会の業務方針および資金

管理運用諸規定を定める。監事会は、財務状況の会計監査をする。政策立案および計画の執行は、基金会の原則に基づき、執行長の下で以下の各執行部門により行う。



#### グループ①(研究開発部):

財団の発展方針と政策検討、芸術文化情報の提供、文化艺术助成・奨励事業の調査、統計、分析と研究、その他の業務。

#### グループ②(助成部):

音楽、舞踊、演劇、視聴メディア芸術などの分野を支援する。文化艺术助成・奨励方法の検討、宣伝、推進およびその他の業務も担当する。

#### グループ③(助成部):

文学、美術、多分野に跨る芸術、文化資産、文化艺术環境と発展、私立博物館、新しい個人アーティストの作品展示、演出場などの分野を支援する。文化艺术助成・奨励の検討、宣伝、推進およびその他の業務も担当する。

#### グループ④(資源開発部):

資金調達計画、広報、出版、国家芸文賞(後述)の選考、その他の業務を担当。

#### 管理部:

理事会・監事会関連の作業、人事、書類管理、印刷、出納、庶務、その他の各部門やプロジェクトへの協力を担当。

#### 財務部:

財務計画、予算編成、費用チェック、会計管理および決算事項、その他の業務を担当。

### 研究開発事業について

全体の組織の中で、研究開発部はプレーンの役割を担う。対外的には、鋭いアンテナと情報収集能力を活かして、外的環境の現状と傾向を的確に把握しなければならない。対内的には、正確な判断力により、組織内部の戦略と行動についてもっとも有益な見解を迅速に提示しなければならない。いわば組織にとって最大の価値と効果を生み出すことが同部門の目的である。

前述のとおり、本基金会は、文化艺术活動のための最適な環境の

構築、文化芸術事業への奨励、文化芸術の水準の向上を趣旨とする非営利組織である。このような重要な公的任務を担う上、国内における芸術文化の状況を深く観察することから、各分野の文化芸術事業の発展における需要を開発し、それに相応しい有効な助成・奨励戦略を立て、文化芸術事業の発展をサポートすることが、本基金会の中心的な活動目標である。このような視点から、本基金会の研究開発部門では、3名から5名までの研究チームを編成し、次の3つのテーマに沿って活動を展開している。

#### 芸術文化の状況を反映する助成・奨励方法の向上

助成・奨励事業の制定と施行は、国内の芸術文化界におけるニーズを客観的に反映していなければならない。よって、本基金会の研究開発部門は、各種芸術文化事業について持続的かつ広範な調査研究を行い、その成果を基金会の各助成・奨励事業を検討する際の基礎として提供している。

限られた資金を最も効果的に生かすために、常に外部環境の変化を把握し、各助成・奨励事業がもたらした実際の効果を継続的にフォローし、それを計画の調整に反映させ、より洗練された適切な方法を開発しなければならない。一方、長い間にわたって多くの先進国で蓄積されてきた芸術文化の発展・促進に関する豊富な経験とその成功例と実際の運営方式を積極的に取り入れ、本基金会の各戦略の立案に活用したい。

上記の各方面での成果は、各年度の助成・奨励業務についての研究、およびその分析結果と意見を提出することによって得られるほか、特定のテーマに関する研究からも得ている。研究範囲は基金会内の助成成果の分析から芸術文化界の全体の発展状況の調査にまでおよび、これまでに完了した課題研究には、「国家文化芸術基金会の原住民文化芸術の補助分析」、「多分野に跨る芸術の調査」(Research into inter-disciplinary arts environment)があり、また「台湾視聴メディア芸術の調査と助成政策に関する検討」という研究課題が現在進行中である。

#### 政策の発展・振興戦略の開発

芸術文化団体に協力しつつ、より多くの資源を開拓するため、本基金会は文化芸術事業を振興するための戦略を積極的に開発している。例えば、文化活動を行っている非営利組織の運営戦略およびそれに関連する制度的な法令の研究、台湾の国民信託制度または指定寄付制度による文化芸術事業への支援の研究などである。これにより、民間からの自発的な芸術文化への支援を促進させる方法を政府に提言し、芸術文化の運営管理を社会全体が行う、いわば共同事業にしてゆく。これまでに取り組んできた課題は、「台湾企業における芸術文化活動への協賛に関する調査」、「文化創造産業の概況分析と調査」、「全国芸術文化創造産業の実例収集計画」、「既存のチャリティ基金制度を文化支援に適用した場合の法的関係、およびその監督機関と実務運営機関の設置」である。現在進行中の研究課題には、「台湾の芸術文化を発展させるための税制研究」がある。

#### 研究成果の蓄積・発展のためのデータバンク構築

国家全体の芸術文化発展を促進させる重要な手段のひとつとして、本基金会は持続的に文化芸術の発展に関する各課題について研究を行っている。国内の産・官・学各界との緊密な提携協力を図るほか、海外の関連機関と連携し、研究基盤を拡大させ、ミクロとマクロの視

野を兼ね備えた具体的な成果を上げてきた。また、研究と調査計画の他、研究討論会、セミナーなどを主催し、ダイナミックな議論を通じて、各方面の学者、専門家を集結し、特定のテーマや課題について研究と交流を深めている。

芸術文化界の観察と芸術文化助成・奨励成果を持続的に蓄積していくことにより、台湾の文化芸術の発展に関するアーカイブを作りあげ、それを文化芸術政策のためのデータバンクにしたいと考えている。

#### 助成事業について

本基金会では、助成事業を通して芸術文化活動に携わる個人/団体を支援し、助成プログラムへの申請およびその手順や、通常の活動についても、各助成対象者の発展目標に合わせて全般的に指導している。さらに、各助成対象者の活動のシステム化や管理体制の確立、経営体力の強化を図り、創作活動への専念と芸術文化組織の経営基盤の安定化をも狙っている。

芸術文化活動においては、そのクオリティと資金の獲得がもっとも重要な二つの要素である。本基金会は、「一般助成」と「特定助成」の形で、芸術文化の各領域に携わる個人/団体が、創作、展示・演出、研修、調査研究、翻訳、出版などに専念できるように支援を行う。公開された透明性の高い審査手順および審査基準により、高質で優秀な対象者を選び、助成金を提供している。また、細かいフォローと考察により、採択された助成事業の執行とクオリティを確保してゆく。

本基金会の助成事業は一般助成と特定助成の2つに分類されるが、助成事業の重点は4つに分けられる：1)先駆的または先鋭的な芸術文化の創造 2)文化芸術に関する専門的なセミナーおよび調査研究 3)国際交流を推進する文化芸術活動 4)芸術文化団体の運営の安定、持続および向上につながる活動。

#### 一般助成

助成対象分野：

文学、美術、音楽、舞踊、演劇(曲) 訳注：台湾の大衆に親しまれている地方色豊かな演芸の総称) 文化資産、視聴メディア芸術、多分野に跨る芸術、芸術文化環境と発展、私立博物館、新興の個人ギャラリーやスペースなど。

助成項目：

創作、委託創作、ドキュメンタリー映画製作、アニメ短編および新鋭の実験映画の製作、演出、展覧、多分野に跨る芸術の発表、研修、調査研究、シンポジウム、国際文化交流、出版、文学書の翻訳など。

#### 特定助成

異なる領域には異なる需要がある。そこで芸術文化の多様性と変化に応じ、芸術文化界の需要と一致する特定の助成を柔軟に企画し、一般助成と相互作用させることにより、助成による最大の効果を生み出すことが、本基金会にとっての努力目標である。本基金会では、各種芸術文化のこれまでの発展実績に基づき、各特定助成計画を立て、これをもって芸術文化界のニーズに柔軟に対応し、助成効果を拡大させている。2003年度の特定助成計画は以下の通りであった：「921文化建て直し」(訳注：1999年9月21日台湾大震災後の文化的復興)特定助成、「文化芸術のアドミニストレーターの海外研修特定助成」、「国家文化芸術基金会論文特定助成」、「三合院活性化特定助成」(訳注：台湾の伝統的な中庭を保存・活性化させるためのプログ

ラム。三合院は3つの建物をコ字型に配列したもので、正面の建物を『正身』、両翼の建物を『護龍(内護)』という。正身の中央には先祖を祭るための部屋である『正庁』が設けられている。本来住宅は正身のみで構成され、護龍は将来家族が増えることを想定して付加されたものである)、「視聴メディア芸術特定助成」、「歌仔戲 訳注:台湾の主要な芝居の種類。中国福建省南部の民間芸能が台湾に流入し、「四平戲」と京劇の影響を受けている。郷劇 きょうげきとも言うの制作および発表特定助成」、「長編小説創作特定助成」。

### 奨励事業について(資源開発部担当)

#### 国家文芸賞

芸術家は一生のエネルギーを燃焼させ、自我の超越を追求すると同時に、社会のために人文的財産を蓄積する存在である。本基金会は、「芸術活動の実績があり、現在も創作活動を継続している芸術文化に携わる者」を奨励するために、毎年「国家文芸賞」の選考を行っている。選考は幅広い応募ルートと厳格な審査過程を経て、専門的な表現と創作の持続力を兼ね備えた、優れた芸術家を選出する。本賞の趣旨によって、国家文芸賞の受賞者は、さまざまなジャンルのあらゆる世代の芸術文化に携わる者を対象としており、台湾が今までに培ってきた豊富な芸術の成果を象徴している。

国家文芸賞の授賞は、文学、美術、音楽、舞踊、演劇、映画、建築の7分野におよぶ。毎回5名を上限とし、受賞者には賞牌および賞金新台幣60万元が付与される。受賞候補者は推薦および委員会のノミネートにより選出される。

「国家文芸賞」の影響力と教育意義を広げるため、受賞者の記録映画の製作や、受賞者による芸術講座の実施、または大学内でのレジデンス型の創作活動や講演・展覧会、あるいは「受賞者作品特集」の出版などの一連の活動を受賞に合わせて展開している。

### 推進事業について(資源開発部担当)

文化芸術の発展は、社会からの支持と参加があってこそあり得るのである。よって、アーティストと大衆との良好な信頼関係を作り、芸術文化発展にとって有利となるようにあらゆる資源を統合し、プールして行かねばならない。

本基金会は芸術文化の推進と資金調達を両立させるために、「芸術文化の生活化( Arts as Part of Living )」というコンセプト作りから着手し、そこから次第に社会における芸術文化への参加意欲を高め、芸術文化への協力が自発的な形で行われるための環境づくりを目指している。

言い換えれば、芸術文化活動への参加および芸術文化情報の交流を通して、一般社会の文化芸術への認知を深め、芸術文化への協力を提唱し、良好な循環体系を作りあげることが、本基金会の芸術推進活動における究極の目標である。

#### 国際交流事業

シニアレベルのアーティスト向け海外研修旅行や国外の芸術団体でのインターンシップ制度を設けている。現在は特にフランス政府との共催事業として、双方向型の交換研修プログラムを展開している。

#### 芸文情報

芸術文化をエンジョイする人々の存在は芸術文化発展の礎石であ

る。そのために本基金会は、これまでに蓄積してきた資源の有効活用と各部門のさまざまな専門性を活かして、資源の統合化という理念を広げている。さまざまなメディアを通じ、本基金会からの助成による芸術文化活動およびそれに関連する芸文情報を系統立てて紹介し、推薦している。具体的なルートは、例えば本基金会のウェブサイトや、1ヶ月に2回定期的に発信しているEメールニュースレター、ペーパー版ニュースレター「国家文化芸術基金会会訊」の発行、国家文芸賞授賞後のフォローアップ情報の発信、およびその他の芸術文化宣伝活動などである。

この他に、文化芸術分野での人材募集・求職情報を基金会のウェブサイトで随時更新しながら提供している。人材募集情報については、すべての芸術団体が無料で本基金会のサイトにアップロードできるようにしており、さらに基金会からは上述のEメールニュースレターを通じて同様の情報を発信している。

#### 国芸の友の会

政府の芸術文化に対する予算には限度がある。国内の芸術文化が絶えず支援を得られるためには、民間資源の参入を奨励することが、長期発展にもっとも有効な方法である。本基金会では2003年5月、「国芸の友の会」といづ 芸文と企業賛助」の計画を開始した。その目的は、民間企業と文化芸術との間における専門家同士の交流と資源の共有によって、双方の需要を同時に満たすような創造的なパートナーシップを築いてもらうことである。企業側がアーツコミュニティーへの理解を深めることによつて、企業の競争力を高めるようなクリエイティブを得られる一方、芸術文化団体は企業から運営の知識を学ぶことで安定した運営体制を築き、結果として実質的な資金獲得につながり、そこから将来の活動の更なる展開を促進することになる。

#### アーツカードの発行

本基金会と台湾銀行、および国内数十の知名度の高い芸術文化団体が共同で推進している「アーツカード」というクレジットカードは、芸術文化団体への寄付、募金の増大を図ると同時に、芸術文化に関心のあるカード所有者に関するデータベース作りにつながり、相互の良好な協力を通して、持続的に国内芸術文化活動に参加する気運と習慣を培う。

「アーツカード」を持つことは、精神的に文化芸術に最大の支持を示すことを意味するだけでなく、カード所有者のカード利用から、台新銀行はその利用額の0.2%を本基金会に寄付することになっている。また、カード所有者は、一部の芸術文化団体による興行などへの入場券割引サービスを受けることができる。このように、芸術文化界と消費者との良好な相互推進関係により、芸術文化消費市場の開発をも図ることができる。

国家文化芸術基金会のウェブサイト: <http://www.ncaf.org.tw>

蘭 明(ラン・メイ 訳者)

中国吉林省延吉市生まれ。中国社会科学院大学院外国文学科日本文学専攻修士課程、東京大学大学院人文社会研究科日本文化専攻博士課程修了。文学博士。現在実践女子大学人間社会学部助教授。専門は日本現代文学、比較文学(日中韓)

# 芸術振興政策における芸術NPOの意義

曾田修司

当財団の助成プログラムに基づいて行われた研究の内容を要約して紹介するシリーズの第11回目。今回は跡見学園女子大学マネジメント学部教授の曾田修司氏が、当財団の1999年度と2000年度の助成対象者である「NPOを中核とする芸術振興政策」構想研究会\*の代表者として実施した、日本における芸術NPOとそれに対する支援に関する研究の成果と提言の一部をまとめていただいた。

なお、本研究結果の詳細な報告は、文化経済学会 日本 発行の「文化経済学」第四巻第二号(本年9月下旬発行)に掲載される予定。

(編集部)

\*「NPOを中核とする芸術振興政策」構想研究会：

芸術NPOの社会的意義を明らかにするために、曾田氏を代表に、市村作知雄、加藤種男、熊倉純子、塩谷陽子、高萩宏の各氏によって1999年に発足された研究会。

## はじめに

### 芸術NPOの広がり

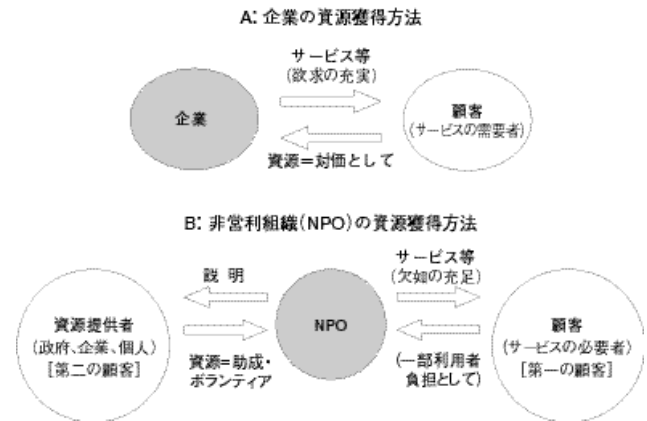
近年、民間非営利団体(NPO)への注目が急速に増してきている。1998年12月の特定非営利活動促進法の施行以来、特定非営利活動法人(NPO法人)の数は着実に拡大を続けている。そのうち、芸術文化を主な対象分野とするアートNPO(芸術NPO)の数は2003年6月末現在で550を数えている(日本NPOセンター調べ。日本経済新聞2003年10月22日)。2003年10月には、全国各地で活動するアートNPOが神戸に集まり第一回「アートNPOフォーラム」を開催し、今後の活動推進のためのネットワークの確立に向けて動き出した。

### 文化予算の拡大と文化施策の進展

一方では、ここ数年来、国の芸術支援政策が急速な展開を見せている。2001年には文化芸術振興基本法が制定・施行され、それに基づく国の「文化芸術の振興に関する基本的方針」も策定された(2002年12月)。国の財政難にも関わらず、文化庁予算は全体として大きな伸びを見せており、以前に比べ、舞台芸術振興のための予算は大きく拡大している。

### 芸術NPOの現状

しかし、上記のような最新動向が見られるにも関わらず、これまでのところ、芸術分野においては、NPO(NPO法人格を取得した団体)が芸術振興政策の中心的な位置を占めるには至っていない。少し前になるが、2002年に企業メセナ協議会が行った『民間財団、公的財団の文化芸術振興策に関する基礎調査』(2002年3月 文化庁委嘱調査 調査協力:ニッセイ基礎研究所)以下、A調査と呼ぶ予の「アーティスト調査」を見ると、芸術団体の中でNPO法人格を取得した芸術NPO(以下、芸術NPOと表記)の数はまだ少数にとどまっている。同調査では、調査対象となった団体(回答サンプル数779)のうち、団体



出典：伊藤・片山・小林・中川・山崎「アーツマネジメント概論」(水曜社2001)

図1 企業と非営利組織との資源獲得方法の違い

の形態を種別に分類した結果は、「任意団体」が半数以上(50.7%)で最も多く、次いで「株式会社」(14%)、「有限会社」(13%)、「財団法人」(7%)、「社団法人」(3%)の順で、「NPO法人」は1.7%を占めるに過ぎなかった。

また、社団法人日本芸能実演家団体協議会が実施した別の調査(「芸能活動と組織 芸術団体実態調査報告書」に報告されているもの。以下B調査と呼ぶ)によれば、芸術団体に対してNPO法人格の取得を希望しているかどうかを尋ねたところ、芸術団体の側では、NPO化の意向を持っている団体はかなり低い割合にとどまっている。<sup>3)</sup>

### 非営利組織と「第二の顧客」

芸術活動は、基本的には非営利の経済活動とみなすことができる。そして、非営利マーケットにおける非営利団体の活動は、営利マーケットにおける営利団体のそれとは異なる特徴を持っている。企業(営利団体)の資源獲得方法は、顧客に対するサービスの直接の対価としての収入によっているのに対して、非営利組織(NPO)の資源獲得方法は、顧客に対するサービスの対価として直接受け取る収入は一部にとどまり、不足する収入を政府や企業、財団などの「資源の提供者」(「第二の顧客」)から得るのが特徴である。<sup>4)</sup>(図1)

## 1. 恩恵的支援の拡大

### これまでの助成プログラムの対象は「芸術団体」

日本において民間財団、公的財団等が提供している多くの助成プログラムにおいては、申請を行う団体がどのような法人格であってもあるいは法人格を持たない任意団体であっても、そのことで助成申請のための資格要件からはずれるわけではなかった。実際、芸術分野で活動する団体の法人形態は任意団体や営利法人(株式会社、有限会社)が多いのが現状であり、多くの助成プログラムの申請要件の設計はそれと対応しているといえる。

### 「恩恵的支援」と「アドヴォカシー型支援」の岐路

ここで詳しく論じる余裕はないが、1996年の「アーツプラン21」の導入以降、「文化芸術振興基本法」(2001年)の制定を経て現在に至るまで、政府(文化庁)の文化支援策の基本は、一貫して支援の対象と規模とを拡大することであったと言ってよい。

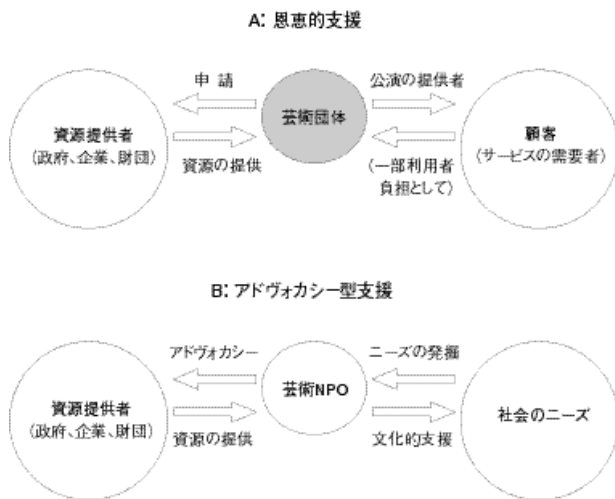


図2 恩恵的支援とアドヴォカシー型支援

例えば、「アーツプラン21」は、文化庁の芸術支援プログラムの中で芸術団体に対する重点支援型プログラムが初めて導入されたものである。(このプログラムは2002年度からの「新世紀アーツプラン」に引き継がれている。)

同プログラムでは導入当時、特定の芸術団体への「重点支援」を打ち出し、それまでの補助金のあり方とは違って選別性の高いプログラムを目指したはずであったが、実態はそれまでの「補助金」と性格がさほど異なるものではなかったようである。というのは、その後の支援実績を見ると、支援対象の選択において、どちらかと言えば網羅性や公平性が重視される傾向が見られたからである。

このような、(事業の個別の達成目標が明示されず、)「どちらかと言えば網羅性や公平性が重視される」支援システムのことを、ここでは「恩恵的支援」と呼んでおくことにする。

NPO法の成立と文化予算の増大という2つの出来事(契機)によって芸術支援がどのような方向に向かうのかについては、その時点で2つの可能性があったと言える。その2つとは、[恩恵的支援]と[アドヴォカシー型支援]である(図2)。この2つは、いずれも「第二の顧客」から支援(資源の提供)がなされることを想定しているが、筆者は前者を「芸術団体」に対する支援、後者については「芸術NPO」を対象とする支援と区別してとらえ、それらは互いに性格の異なる支援であると考えている。(誤解のないように付け加えておくと、「芸術団体」と「芸術NPO」はそれぞれ別々の概念であり、筆者がそれらを互いに相補的な立場にあると主張しているわけではない。)

NPO法の成立・施行という契機があったにもかかわらず、日本の芸術支援システムは「アドヴォカシー型芸術支援」(これについては後述する)が実現に向かうのではなく「恩恵的支援」が強化された。その理由は、全体的な「文化予算の拡大」によって芸術団体全般に対しての個別支援の増大という要因があったからだと筆者は考えている。

## 2. 戦略的支援の必要性

### 「パトロンからパートナーへ」 企業メセナの進化

ここで、企業メセナのあり方に目を転じてみよう。

周知のように、バブル経済の崩壊の後、戦後最大の不況のあおを受けて企業メセナは大きな逆境の時代を経験してきた。そして、その

経験を通じて企業メセナは大きな変化を遂げ、1990年代後半には、「パトロンからパートナーへ」という標語が示すように、それ以前の支援のあり方から大きく舵を切ったと言える(社団法人企業メセナ協議会2000)。

企業メセナ協議会の最近の調査(「2001年度の企業メセナ」)によれば、企業メセナにおいては数年にわたる継続的な支援を行っている事例が非常に多い。同年の企業メセナ実施総プログラム数2359のうち、「10年以上継続」しているものが60(26%)、それ以外にも「5年以上継続」しているものが95(41%)もある。<sup>5)</sup>

「メセナの方法」では、「資金の援助」(69.6%)がやはり最も多いものの、それ以外に企業が自ら芸術文化活動を企画運営する「企画・運営」58.9%ケースも多い。さらに、「支援先やプログラムの選定方法」に関しては、「自主的に探し出したものから検討」が51.5%で最も多く、特に、文化・社会貢献等の専任部署が設置されている企業においては、実に74.3%が「自主的に探し出したものから検討」している。

これらは、「メセナの方法」や「支援先やプログラムの選定方法」について、支援を行う企業の側に明確なイニシアティブが存在し、それが年を追って拡大しつつあるということを示している。<sup>6)</sup>

また、メセナ活動の形態に関しては、実にさまざまな支援形態がある。確かに、従来型の「発表の場所や機会に対する支援」(66.7%)が数字としては一番大きいものの、「芸術鑑賞者に対する支援」(34.4%)、「芸術団体の運営・経営に対する経常的な支援」(31.5%)など、それ以外の支援方法もかなり大きな割合を占める[複数回答]。ここには、企業メセナの「戦略化」の進展を指摘できる。すなわち、企業メセナにおいては、自らがイニシアティブを発揮して戦略的に支援を行う動きが次第に強まり、自らが特定のアートにコミットすることの理由を明らかにしようという努力が継続的になされるようになってきている。

### 「恩恵的支援」から「戦略的支援」へ

一方、上記のような民間の芸術支援(企業メセナ)のあり方と比較すれば、行政機関が芸術支援を行うについては、公平性の確保が常に問題とされる。そのため、行政機関の芸術支援のあり方は、なるべく多くの団体に対して公平に、という考え方になりがちである(一对多の支援関係)。

筆者は、芸術団体や芸術文化機関の活動に対する支援のあり方は、一方通行的な「恩恵的支援」(一对多の関係)ではなく、本来、非営利マーケットにおける「委任と評価の循環」(一对一の関係)を基本とすべきであり、その方向に重点をシフトしていくべきだと考えてい

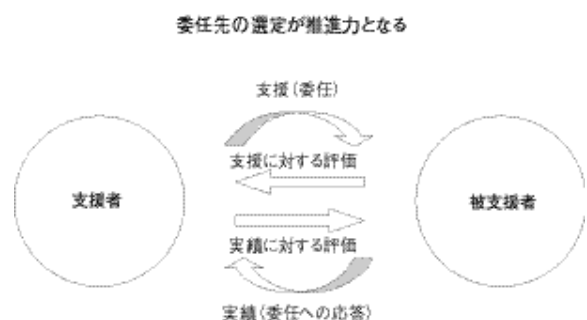


図3 芸術支援における「委任と応答、評価の受け渡し」のサイクル



る。この関係においては、支援する側と支援を受ける側との関係性は「一対一（パートナー）のそれであり、両者は支援による達成目標を「共有」することになる<sup>7)</sup>。(図3)

### 3. 芸術NPOの意義

#### 「アドヴォカシー型支援」に向けて

「アドヴォカシー型支援」とは、「芸術NPO」が社会の中のさまざまな局面に存在する芸術に対するニーズを把握し（あるいは顕在化させ）、そのニーズを満たすために支援者（「第二の顧客」）に対して支援を要請することによって成り立つ支援を言う。つまり、支援被支援の関係において、支援される側に一定のイニシアティブがあることを重視し、それを促進させるような支援のしくみのことを言うのである。

しかし、どちらも同じように「第二の顧客」の存在を前提としていることもあって、ある特定の芸術活動に対する支援が、「恩恵的支援」なのか、「アドヴォカシー型支援」なのか、を決めることは必ずしも容易ではない。ひとつの支援の事例がどちらの性質も持っていて明確にどちらと決められないことも多いだろうからである。

とは言え、結局のところ、被支援団体の側が一定のイニシアティブを持ち、支援団体に対して「アドヴォカシー」を行うという構図がはきりと表れるのは、その団体が社会的な支援を受けることに関して「積極的に情報公開を行うかどうか」にかかっていると筆者は考えている。そして、積極的に情報公開を行う芸術NPOに対する支援は、「第二の顧客」による「戦略的支援」と組み合わさることによって、ほとんど必然的に「アドヴォカシー型支援」になるのである（次節以下を参照）。

芸術NPOの社会的意義はまさにこの点に存すると言ってよい。

#### 倫理的アカウンタビリティと合理的アカウンタビリティ

芸術に限らず、社会的な支援が行われるときには、支援を行う側にも支援を受ける側にもアカウンタビリティ（説明責任）が求められる。

まず、支援を受ける側が、自分たちの組織や活動について、「活動には社会的意義があり」、「活動は公正である」ことを示し（倫理的アカウンタビリティ）かつ「支援は必須である」と合理的アカウンタビリティを外部に対して説明することが必要である。NPO法人は、このことを法律（いわゆるNPO法）によって義務付けられている。

一方、支援を行う側にとっては、支援の相手が支援にふさわしい相手であり（倫理的アカウンタビリティ）かつ、支援のやり方が「資源の最適の分配である」ことを示すことが必要である（合理的アカウンタビリティ）。つまり、何故その相手を選んだか（一対一の関係）を説明し、その上で、全体の戦略（達成目標とその手段）を説明することが求められるのである。

|                  | 支援する側<br>〔芸術支援機関〕                | 支援を受ける側<br>〔芸術NPO〕          |
|------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| 倫理的<br>アカウンタビリティ | 個別の支援対象を選んだ理由<br>(相手が支援にふさわしい理由) | ・活動には社会的意義がある<br>・活動は公正である  |
| 合理的<br>アカウンタビリティ | 資源の分配が最適であることの説明                 | 支援を受ける必然性がある<br>(支援の合理性の説明) |

表2 芸術支援におけるアカウンタビリティの種類

#### 「情報公開」と「アドヴォカシー型支援」

これまで、芸術支援（あるいは「資源の分配」）に関して誰がどうやって支援の対象や支援の方法を決定出来るのかが常に問題である（決定不能）とされてきた。

だが、合理的アカウンタビリティとは、むしろ、支援者が独自に設定する理念に基づいた成果目標とそれを実現するための戦略を立て、それを基準として、その戦略との合致の度合において支援の合理性を判断するしかないものである（「戦略的支援」）。つまり、合理的アカウンタビリティの基準とは、戦略的なものであり、かつ、支援者ごとに個別のものである。

日本において行政機関と芸術団体とのあいだで「恩恵的支援」という現状の芸術支援のやり方（一対多の関係）が続いてきたのは、これまで合理的アカウンタビリティ（説明責任）の「個性」が重視されてこなかったからだといえる。

芸術支援においては、支援者の理念（達成目標）が現実化するのには、支援される側の活動によってであるから、支援を受ける側の活動の中身および情報公開のあり方こそが、戦略的支援の成否、あるいは支援の合理的アカウンタビリティを決定する。つまり、被支援者の側のアドヴォカシー（政策提言）や情報公開は、支援する側の戦略的支援の呼び水になるのである。

#### 芸術NPOへの「戦略的支援」を

そもそも芸術NPOにとって、NPO法人化（NPO法人格取得）の意味とは、ミッションの明確化、非営利性（利益内部不分配）の明示、情報公開の3つである。

今後、芸術支援機関が合理的アカウンタビリティを満たすためには支援を受ける芸術団体の側がNPOであることが求められる。NPOでなければ、「委任と評価の循環」を社会に対してオープンにすることが難しいからである。そして、それに加えて、その芸術NPOが何らかの「専門性」を備えていて他との差別化が出来ることも重要である。

紙幅の関係で、「第二の顧客」による「戦略的支援」に関する具体的事例についてほんのわずかしか紹介できないのが残念であるが、例えば、「Japan Contemporary Dance Network」（JCDN）の初期の立ち上げに対するセゾン文化財団の支援や、「芸術家と子どもたち」に対する企業数社からの支援などは、支援によって期待される具体的な成果を、支援する側と支援される側とが「共有」することによって着実な成功を収めた好例であろう。最近の事例では、横浜市が推進する「クリエイティブ・シティセンター事業」（「BankART 1929」事業）において、横浜都心部に位置する歴史的建造物である2つの元銀行の建物をアートセンターとして活用する事業の運営団体を公募するにあたって、対象をNPO（あるいはNPOに準ずる任意団体）に限定して募集したという例があげられよう。<sup>8)</sup>

#### 「第二の顧客」（複数）によるサービスの購入

私見では、今後の芸術支援における支援を行う側と支援を受ける側との関係は、当面、芸術NPOが提供するサービスを特定の企業や財団や行政機関等の「第二の顧客」が「一対一の関係」において戦略的に購入するという形態を強力に推進すべきだと考える。

さらに、将来展望としては、サービス型芸術NPO（アーツ・サービス・オーガニゼーション）が活躍の場を広げるために、「第二の顧客」によ

るサービスの購入を社会的システムとして整備し、特定のNPOに対する指名委託から複数のNPOによる企画コンペ方式へと移行していくことが期待される。そして、このことから、非営利活動を支援・促進するための税制の整備や、さまざまな社会サービスを提供する事業体としてのNPOの起業を支援し(芸術NPOに対する融資制度等)、NPOの事業性を高める施策(芸術NPOに対する事業委託の推進や仲介助成制度の導入等)が社会的に要請されることになるものと考えられる。

今回の研究報告が掲載されます文化経済学会 日本 の季刊誌「文化経済学」につきましては下記までお問い合わせください。

文化経済学会 日本 事務局  
〒163-1466 東京都新宿区西新宿3-20-2東京オペラシティタワー11F  
e-mail: info@jace.gr.jp fax: 03-5353-6614

#### 参考文献

- ・伊藤裕夫「アートマネジメントとは何か」『NIRA政策研究 Vol. 11 No. 5 文化政策への提言アートマネジメントの新たな展開』総合研究開発機構、1998)
- ・伊藤裕夫、片山泰輔、小林真理、中川幾郎、山崎稔恵『アートマネジメント概論』水曜社、2001)
- ・社団法人企業メセナ協議会『なぜ、企業はメセナをするのか?』トランスアート、2000)
- ・社団法人企業メセナ協議会『民間財団、公的財団の文化芸術振興策に関する調査』報告書』(社団法人企業メセナ協議会発行、2002)
- ・社団法人日本劇団協議会「アーツプラン21」全報告(社団法人日本劇団協議会機関誌『JOIN』No. 13 所収、1996年2月)

#### 註

- 1) 同じ6月末時点ではNPO法人全体の数は11,899であった。
- 2) A調査では、財団法人(民間財団および公的財団)を対象とする「財団調査」[アンケート時期2002年3月 発送数: 1089件 有効回答数: 355件]、アーティスト(団体および個人)を対象とする「アーティスト調査」[アンケート時期2002年3月 発送数: 2,303件 有効回答数: 930件]、主要地方自治体を対象とする「自治体調査」[アンケート時期2002年3月 発送数: 187件 有効回答数: 98件]の3種のアンケート調査が行われた。
- 3) B調査の結果、NPO化の意向を持っているのは、営利法人の場合は7.8%、任意団体の場合は7.5%である。逆に「いまのままである」という回答は営利法人の場合が89.7%、任意団体の場合が87.5%と圧倒的に多い結果となっている。そして、その理由としては、「これまで通りで不都合がない」という回答が最も多く、同調査の回答総数(466)のうち58.7%を占めている。
- 4) この項の記述は伊藤(1998)による。なお、論中に引いた「第二の顧客」に対して、非営利団体(NPO)がサービスを提供する対象として(従来の意味での「顧客」を「第一の顧客」と呼んでいる。
- 5) この数字 % はいずれもメセナ活動実施企業数ベース。以下も同じ。
- 6) 【出典】企業メセナ協議会ホームページ <http://www.mecenat.or.jp/> メセナの動向 企業のメセナ活動 2001年度の企業メセナ
- 7) ただし、ここで言う「共有」とは部分的な「共有」であって、両者の達成目標がすべて一致していなければならないというわけではない。
- 8) この事業では、筆者が理事長を務めるNPO法人「STスポット横浜」が他の一団体とともに運営団体に選定された。



曾田修司(そた・しゅうじ)

跡見学園女子大学マネジメント学部教授(2002年4月～)特定非営利活動法人STスポット横浜理事長(2003年3月～)、1980年より東宝株式会社演劇部演劇宣伝企画室に勤務。1990年より1999年まで国際舞台芸術交流センター(通称PARC)事務局次長。この間、東京国際舞台芸術フェスティバル実行委員会事務局 事務局次長 及び 芸術見本市(第一回～第四回)事務局の運営スタッフ。2000年よりフリーの立場で演劇、ダンス、音楽などの舞台芸術に関する国際交流、アーツ・マネジメントを専門領域として活動。

## ロンドンへの道・後編

野田秀樹

この原稿を書くときは、なぜかロンドンに居る。来年のロンドンでの新作公演を目指して、三度目のワークショップをしている最中である。2003年の『赤鬼』ロンドン公演は、もう遠い昔の出来事だ。

これからまた、2005年に向けて、ロンドンで劇場を見つけ、役者、スタッフを探し始めることになる。大変に違いない。だが『赤鬼』の苦勞があるから、あらゆることなく思える。苦勞は買ってでもしる。死語などと呼ばせてはならない諺である。

そして、喉もと過ぎて熱さをわすれないために、『赤鬼』ロンドン公演の創作過程を思い出そう。

### 7)ロンドンで役者を探す

ロンドンには、たくさんの役者がいる。だが、体を使うことが好きな役者を探すとなると難しい。こちらは、シェイクスピアの台本を、どう解釈するかに、毎日躍起になっているような国だ。一に台詞、二に台詞、三、四がなくて、五に台詞、五の後も多分、台詞である。そういうところだ。芝居は、体を使うものとは程遠いところにある。そう考えている。体を使うとなると、ミュージカルということになる。なるほど彼らは、ダンスの時には、体を使う。だが、台詞を喋るとなると、ほとんどが棒立ちである。それは、日本もこちらも同じだ。(そこが、ミュージカル役者が、時として頭が悪そうに見える所以だ。もちろん私の偏見だが。)

頭を使いながら、体で表現のできる役者、すなわち、体で考えることのできる役者、これを探すのは、シェイクスピアのお膝元の国では大変なことである。

「私は、フィジカルなシアターを目指している」と説明しても、きょとんとされてしまう。

役者探しは、ワークショップを初めてロンドンでやった時に始まった(ここの話は、少し前編、中編の話と被ると思われるが)。

どうやって役者をロンドンで探したのか、大海に落とし一滴の目薬である(そんな諺はない)。

皆目見当もつかず、とりあえずは、1993年に、ロンドンに留学していたころに知り合ったロンドンの役者仲間に電話をいれた。ワークショップをやるのだが、集まってくれないかと聞いてみた。ほとんどの役者が、すでに仕事が決まっていて、ワークショップにはいかれないが、知り合いの役者を紹介してあげる、ということになった。

私は、早速、数人の役者にあった。ロンドンに滞在していたホテルの中庭であった。ワークショップの要旨を、英語にまとめ、むしろ面接をする自分の方が、役者より緊張していたのを覚えている。今思えば、その時にあった役者レベルというのは、演劇学校をでたの、プロとは呼べないレベルの役者で、何故そんな役者の前で、緊張していたのか、おかしくさえある。役者の面接というのは当てにならない。

いい役者かどうかなど、たった一度あっただけで、わからないのは、これまた日本であろうがイギリスであろうが、違いはない。(その意味で、いまだにオーディションというシステムに疑問を感じる。ミュージカルなら歌、踊りが参考になるだろうが、芝居となるとどうだろう。靴の履き方を観るだけで役者がわかるとそう豪語する演出家もいるそうだが、むしろそんな事を信じているお前が、演出家として失格だろう、といっ

てやりたい)

話を戻す。

結論から言えば、初めてのワークショップのための役者探しは、もっとも信頼の置ける、テアトル・コンプリシテの事務所からの紹介で得た数人の役者(クライブ、ジョイス、ペンネラを除けば、上手いかなかったといえる。私が要求することに、ついてこられる役者はほとんど居なかった。

だが、このときにすでに、マルチェロ・マグーニは『赤鬼』の公演に関心を示していた。他の芝居の本番中なので、このワークショップには出られないが、次のワークショップがあるのなら、それに参加したい、という話であった。

二回目のワークショップでの役者探しも、一回目同様に大変であった。知り合いという知り合いの伝を伝えて、声をかけまくった。マルチェロは、このワークショップにも、結局は仕事と重なって参加できなかった。

ワークショップは、たった一週間であるが、いい役者はその間に、仕事がある。日本でも、小さい劇団を含めれば、たくさんの芝居があるが、こちらはその比ではない。そして、いい役者は引っぱりだ。役者との出会いも積み重ねてしかない。一度目のワークショップが面白かったという役者の中での口ゴモも手伝って、二回目のワークショップでは、マイケル・マローニ、トビー・ジョーンズ、ヘイリー・カーマイケル、アントニオ・マルチネス、クライブ・メンデス、アンガス・バーネット、デオピア・オベル、ジェイソン・ソープらを初め、実にたくさんのいい役者と出会うことになった。そしてかれらがまた、そのワークショップの後に、面白そうな芝居だよと言ってくれる事が、次の役者との出会いになっていくのである。

三度目、四度目のワークショップの役者集めも同様に大変であった。当てにしていた役者が、前日に突然出られないと言ってきくこともあれば、いきなり当日に、急に仕事が入ったと言って、いなくなる役者もいた。

この三度目、四度目のワークショップでの役者探しは、ただ、ワークショップだけのためではなくて、本番の舞台に立てる可能性のある役者探しでもあった。オーディションを兼ねたワークショップだと言える。

そして三度目のワークショップにマルチェロ・マグーニが参加したことによって、私は、彼を、とんびの役にキャスティングすることを決めた。この役は、『赤鬼』のストーリーテラーである。ひとりでもまず、いい役者を押さえておきたかったのである。

だが、このマルチェロでさえ、契約を交わし、本当の意味で、出演が決まったのは、稽古が始まる寸前である。こういうことは、日本ではありえない。

マルチェロに限らず、こちらの役者は「出たい」とは、言ってくれるのだが、「出る」とはなかなか言わない。これが、こちらの役者探しの

もっとも大変なところだ。

日本の場合もいい役者のスケジュールを押さえることは大変である。だが事情は逆だ。とにかく早々と何年もの先の仕事を決める。(そういう意味での大変さである。)

劇場のスケジュールもそうだが、役者もそうである。日本にはいい劇場、いい舞台、いい舞台役者が少ない。だから、いいものの取り合い、いいものは、早々とおさえておけということになる。

こちらには、いい劇場もあれば、いい役者もいる、そしていい舞台も目白押しである(近頃はそうでもない気もするが)、一年も前に、仕事を決める必要はない。ぎりぎりまで待って、自分の好きな仕事を選ぶ。

ま、なんにせよ、あわてて決める必要はないのだ。そういう考え方である。

だから「出たい」場合「出る」とは、なかなか言ってくれない。これが、役者探しの最大の難関となる。

もちろん私が、こちらでいつも演出をしていれば、役者たちも、いつも仕事ももらえらるということになり、早めに返事をよこすに違いない。だが、たった一度きりで終わるかもしれない日本人演出家との仕事を、他のロンドンの演出家の誘いを待たずに、二つ返事でやると言うはずがないのだ。彼らの立場になれば、それはわかる。だが、そんな立場を、したり顔でわかっているようでは、ロンドンでは芝居が打てない。

「あの女」役の女優のキャスティングの候補として最初考えたのは、私がすでに知っていた、リロ・パウアー、カトリーヌ・カートリッジだった。リロはピーター・ブルックとの仕事があり、カトリーヌは、サイモン・マクバーニーとの芝居があり、ともにだめだった。

だが、彼女たちは、その後も役者探しに協力してくれた。パリに住むそのリロから電話があり「パリに、秀樹(私のことである)の芝居にあう、体の動く女優を見つけたよ」というので、早速、その女優イズマハーン・ヤキーンの芝居を見に行った。若いのが、軽くて体が動く。本人に会うと、英語があまり喋れないのだけが、不安要素になった。だが、都合さえつけば、やる気があるという。

ここでも、「やりたい」であり「やる」ではない。そして、結局、彼女も半年ほどして、イリーナ・ブルックとの仕事が入った。彼女のメールよっての断りが、こちらの役者の事情を物語っている「台本を読むので、とてとでも『赤鬼』をやりたいと思っていたが、イリーナとの仕事は、これから女優をやっていく上で、はずすことはできない」。

いい役者たちには、必ずみな、いい演出家との仕事があるのだ。

とはいえ、こちらも、このパリの女優の返事を待つ間、ワークショップにも来たヘイリー・カーマイケルに声をかけていた。日本と違い、二股でも、三股でも声をかけていかなければならない。事情が変わりやすいこちらでは、当たり前なことだ。

ヘイリーも、自分の劇団の公演の予定次第であった(個人単位で芝居をするロンドンでは、むしろ、こういうことの方が珍しい)。この返事もぎりぎりまで待ち、結局私は、携帯電話の留守電で、「劇団に国からの助成金が出て、公演が決定した。ごめんね」という内容の、だがイギリス人特有の回りくどい表現での返事があった。イギリスでは、私は何度、こういった失意の電話を受け取ったことだろう。

さらに、マルチェロから「あの女」役にキャサリン・ハンターは、どう



だろと尋ねられた。キャサリンは、演出家でもある女優で、ローレンス・オリビエ主演女優賞をとるなど、とにかく誰もが知るパケモノ女優だ(女優にパケモノというのも、どうかと思うが、彼女の素晴らしさを言うには、この日本語が一番当たっている)。

早速、キャサリンと会うと、彼女は、二つの不安を言った。ひとつは、年齢的に自分が、「あの女」をやるには、無理がないか。もうひとつは「台本の、時代や場所設定が、しっくりこない。フィジカルな女優と思われているが、自分は、がちがちのリアリズムの演劇で育った。だから、そういう頭になってしまうのだ」ということだった。

キャサリンも、長い間考えて、最後、その二つ目の理由で断ってきた。

だが彼女は、この『赤鬼』の初日を見て、この仕事を断ったことを後悔していた。「やはり出るべきだった。台本だけで舞台はわからない。今度、またこちらで芝居をする機会があったら、必ずやりたい」と言われた。(ついこの間も、彼女の芝居を見に行ったときに、繰り返し言われ、更に、今、劇場探しにも尽力してもらっている。)

こんな風に、どの女優も、長い時間をかけて、その返事を待たねばならず、そして、結局だめという返事の繰り返しに、本当に、キャストイングができるのかという、不安がよぎった。よぎったというか、そういう不安を抱えながら眠る、そんな長い日々をすごした。

テムジン・グリフィンと出会ったのは、ひょんなことからだった。

2002年の夏である。ロンドンでサイモン・マクパーニーが『エレファント・パニッシュ』のワークショップを日本人の役者とやるので、来てくれという連絡があった。私は、この作品のために行なったワークショップすべてに、役者として、時に文化翻訳とでも言えばいいのか、日本のことがわからないサイモンに、いろいろとアドバイスをする、そんなことをやっていた。

このワークショップの初日の終わりごろ、がやがやと、イギリスの役者たちが、遊びにやってきた。その中に、テムジンがいた。彼女は『ショックヘッデッド・ピーター』という傑作の主演女優であり、わたしもその舞台は見ている。とりあえず、連絡先などはその場で聞いた。だが、それっきりだった。

それから、しばらくして、「村人」をキャストイングしようとして会ったクライブ・メンデスが、「あの女」役が決まっていなければ、テムジン・グリフィンといういい女優がいる、声をかけてみないか、と言った。ああ、その手があったかと、改めて連絡をとることになる。(おかしな話だが、クライブもこの時点で、「やりたい」とは言ったものの「やる」ではないのだ。なのに、他の役のキャストイングは心配してくれた。こちらとすれば、他の役の心配をしなくてもいいから、早く「やる」と言ってくれという気持ちなのだ。)

テムジンは、上手い具合に、『赤鬼』の公演予定の時期のスケジュールがあいており、しかも作品を大変気に入ってくれた。「あの女」役でも、あるいは「村人」役でもかまわないから「やる」という返事であった。

早速、私は、オーディションのような形で彼女と会い、そして、その場で即決した。

待つのはあまりにも長く、決めるのはあまりにもあっけない。これが、日本人演出家が、ロンドンでただ一人仕事をすると、役者を見つけたときの現状である。

長々と、一役「あの女」のキャストイングについて語った。それもこれも、苦労話を語るのが、このエッセイの趣旨であるからだ。

キャストイングの苦労は、今の苦労に役者の数をかけただけの苦労があったら思っていただけはいらない。八人の役者のキャストイングは、今の八倍の苦労があった、と思っていたきたい。

もちろんその間にも、劇場探し、スタッフ探しも同時進行させなければならなかった。

## 8)ロンドンでスタッフを探す

舞台美術家、照明家探しは、役者を見つけるほどの苦労はなかった。

日本同様、舞台の初日が重ならない限り、プランナーというのは、仕事を掛け持ちできるからである。

私は、日本にいるころから、ヴィッキー・モーティマに何気なく声をかけていた。彼女は、日本でもおなじみのイギリス演出家、デヴィッド・ルヴォーとの舞台のために、何度も日本に来ていた。私の日本での舞台も見てくれていて、ある時、楽屋に訪れた彼女に、もしも、ロンドン公演が実現するときは舞台美術をやってくれないかと、頼んでいた。もちろんいいわよと、そこでは即答してくれても、本当かどうかはわからない。劇場探し、役者探しで苦労していたわたしはもう、そのくらい、イギリス人に疑心暗鬼になっていた。

ロンドンでヴィッキーに電話をいれると、『赤鬼』本番前はデヴィッドとの仕事がニューヨークであるけれども、なんとかなりそうだ。ミリアムという助手と二人での仕事になると思うが、それでかまわないなら、ということだった。

早速、私は、彼女がそのとき仕事をしていたナショナルシアターに出かけていった。夏だったので、劇場の外のテムズ川の川べりのベンチに腰をかけて、台本を片手に大まかなイメージ、演出プランの説明をした。そして、始まりがベンチだったので、それから、打ち合わせは、川べりのベンチでいつもやっていた。

ヴィッキーは、大変な量の仕事を精力的にやっていて、まことに多忙の日々をおくっていた。『赤鬼』の少ないギャラと少ない舞台装置費での、ボランティアのような仕事をよく引き受けてくれたと今でも感謝している。

彼女の多忙さを知っているゆえに、いよいよ大詰めの装置決定のころは、川べりのベンチから、彼女の家へと打ち合わせ場所をうつした。ヴィッキーが、彼女の一歳半になる娘を風呂に入れ、寝かしつけてから、打ち合わせは始まった。わたしも、時にあやすの手伝った。なにせヴィッキーの娘が機嫌よくベッドに行ってくれなければ、打ち合わせが始まらないのだ。

(そういえば、二十代のころ舞台プランを朝倉慎さんに頼んだときも、自宅まで押しかけて打ち合わせをしていたのと、どこか似ている。ま、あの時は、娘さんではなく犬をあやすのが大変だった。)

照明家は、舞台装置家との相性もある。

ヴィッキーが、時折仕事をしているポーリーを紹介してくれた。ポーリーは、一度は了承したのだが、一週間ほどして、オペラの照明の

仕事とまったく重なってしまったので、できないという断りの返事が来た。

ヴァッキーは、さらに、リック・フィッシャーはどうだろうと推薦してくれた。彼も、こちらでは、きわめて沢山のいい舞台を手がけている照明家で、私は、いくつかの彼の舞台をすでに見ていた。

彼と会った。そして即決した。いいと見たら、選ぶ余裕はこちらにはない。稽古初日はせまっているのだ。

舞台装置家、照明家の他にも、舞台の稽古場を仕切る舞台監督、舞台監督助手らのスタッフ探しの時にも、ヴァッキーがいつもきアドバイスをしてくれた。

とりわけ、舞台監督を選ぶ時は、一度は、私がOKを出しかけた舞台監督に、ヴァッキーが、疑問を投げかけた。履歴を読んで、この『赤鬼』の舞台を仕切る能力がないという意見だった。

ヴァッキーがいなければ、私は、その疑問符のついた舞台監督と仕事をしていたに違いない。

スタッフ探しが、役者探しほど難航しなかったのは、その仕事の性格のちがいもあるけれども、ヴァッキー・モーティマに負うところが大きい。

## 9) ロンドンで稽古が、始まる

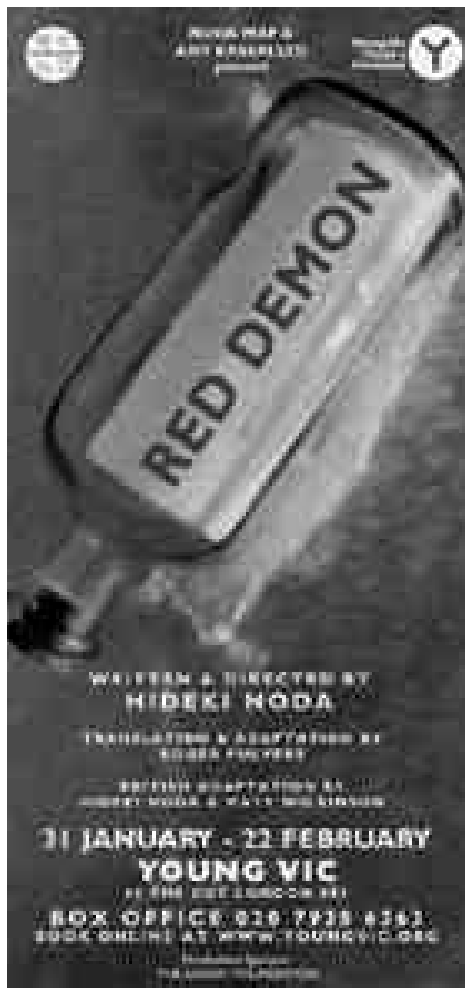
劇場が決まり、役者が決まり、スタッフが決まり、2003年1月2日に、稽古が始まった。

ロンドンブリッジの駅からすぐそばのスタディオである。広さといい高さといい、空間として素晴らしい。日本だと東京というべきであろうか)このくらいの稽古場を探すとすると、交通の便が悪いところになる。

この稽古初日に、唯一の道具である、ワードローブ(箆笥)の製作が間に合うように、ヴァッキーとクリスマスの前に、念入りに打ち合せをし、更にロンドン郊外にある製作現場に行った。

製作現場まで足を運んだのは、イギリスは大道具を、がっちり作りすぎることを知っていたからである。十五年以上も前になる、私が主宰していた劇団夢の遊眠社が、エジンバラ国際演劇祭に、招待されたときの事だ。イギリスで装置を製作した方が安上がりというので、作ったはいいいが、ラストシーンで使おうとした箆が、あまりに頑丈で重く、持ち上がらないのだ。六人のガタイのいい日本の役者でも持ち上がらない。イギリスの大男たちは、そんなに重いかといわんばかりに、軽々と持ち上げた。(どうして、こいつらと戦争しようなどと考えついたのか、そんな思いがよぎった。)

案の定、製作現場へ行ってみると、今度も思ったより巨大で重量感のあるワードローブが出来上がっていた。今回はこれを、舞台上で軽々と動かさなければならぬ。イギリスの役者たちとは言え、それほ



『Red Demon (赤鬼)』ロンドン公演宣伝用フライヤー  
photo: design & print: aka

ど、頑丈そうなのがない。私は、すぐさま、小さくする事と、軽量化してくれるように頼んだ。

稽古初日、ワードローブが届いた。大きさはほどよくなってはいたが、まだ重かった。リアルさを求めれば、こちらは、素晴らしいものを作る。だが、軽量化には弱い。今でも、あのワードローブが、本番の芝居のスピードを妨げた事が、時折あったと思っている。

道具に限らない。私が、演出した時に要求したスピードというものには、何人かのイギリスの役者たちは、戸惑っていた。リアリズム育ちの役者が、スピード感を出そうとすると芝居が等閑になってしまう(これは、日本の役者でもそうである)。とりわけ技術を持たない役者は、スピードというものをいつも持て余す。

さておき、イギリスの稽古場である。私は、かねてから、通訳が入る稽古場というものに、疑問を持っていた。役者と演出家の間に通訳が入ると、役者も演出家も通訳の顔を見て、コミュニケーションを取る。これが、コミュニケーションが命に違いない演劇の製作現場を壊す事がある。つまり、同じ現場にいながら、演出家と役者の意思の疎通に欠ける原因となるとい

うことだ。

当たり前の事だが、演出家は役者の顔を見て話すべきであるし、役者は演出家の顔を見て話すべきである(顔色を見るとまでは言わない)。

タイの役者を演出した時に、英語がわかる役者とは英語でコミュニケーションをとったのにはそんな理由がある。

現場にいて、本当にこちらの言いたい事を伝えてくれているのか、一旦通訳を疑いだすと、あっという間に現場が壊れる。誰もが、通訳を疑いだし、言葉が伝わっていないと言う確信が生まれ始めるからだ。そして、それはコミュニケーション芸術である演劇にとっての致命傷となる。コミュニケーションが壊れた製作現場からいいものは絶対に生まれぬ。もし時に生まれたというのなら、それは、ディスプレイによる錯覚である。

だが、英語を喋ることができれば、イギリスで演出ができるという事ではない。忌憚なく言わせてもらうならば、私は、海外で活動している日本人アーティストの中には、かなり怪しい人もいると思う。時に、私が会った海外での日本人アーティストは、なるほど、それらしいコトバは喋ってはいるが、本業であるアートの方は、いかがなものだろうという人もいた。(もちろん、確かな仕事をしている人も、たくさんいらっしゃることも承知している。)

話を戻そう。『赤鬼』である。

そんなわけで、稽古場で英語を喋るといのは、こちらの現場でコミュニケーションを取るための第一歩に過ぎず、本当の大変さはその先にある。

四回行なったワークショップで、すでに、こちらの役者がいかに議論好きで、自我が強く、そして自分の意見を曲げないかは、経験してはいた。だがそれはまだ、ワークショップである。(今ではだいぶこちらの議論好きにも、慣れてきた方だが、つい先日の新作のためのワークショップでも、一時間ほど議論が続いたので、もういいだろう、稽古に戻ると私が言ったら、一人の女優が「もう終わり?」と不満げだった。何時間やれば、「もう」ではなくなるのだろう。)

『赤鬼』の稽古では、三日に一度くらいの割合で、激しい議論となった。とりわけ、ミズカネ役のサイモン・グレガーは、短気な気性で、他の役者とよくぶつかり、ペットボトルを壁に投げつける日もあった。灰皿を投げる演出家は、日本で知っていたが、こっちの役者は、ペットボトルを壁に投げるのか。私は、面食らった。これは、もはや議論ではなく、子供の喧嘩ではないか。イギリス人特有の美辞麗句を駆使して、持論を展開しているが、結局自分のやりたいように演じたい、そういうことなのだ。喧嘩に近い議論が起ると、私は、休憩を取った。それしか、白熱した議論を冷ます術はない。そして、案の定、子供の喧嘩であるから、しばらくすると、どちらからもなく、ごめんねが始まる。

いまだから、余裕を持って語れるが、稽古の時は、その不毛な喧嘩が芝居を壊しかねないと、神経をすり減らした。

ただ、こちらの役者には、それだけの自我を持ちながら、演出家が絶対である、という考え方があ。演出家がハッピーかどうか、しょっちゅう聞いてくる。さんざんやっついて、ハッピーも何もないだろうと思うのだが、彼らにすれば、演出家が審判であり、その審判がくだるまでは、他の役者のやりたいようには、やらせないということだ。

もちろん、そういうタイプではない役者も沢山いる。だが、ペットボトルを投げ、声を荒げる役者も、こちらでは稀ではない。

そのくせ、演出家の最後の審判には、絶対に従う。

稽古途中から、そのことに気がついた私は、時々、その伝家の宝刀を抜いた。

「演出家は私だ。私が決める」

独裁者のような、このコトバをはかかないと、その場がおさまらない、そんなことがしばしばおこった。私は、日本の稽古場でそんな独裁者宣言をした事がない。

だが、彼らにすれば、私ほど穏やかな演出家はいないそうである。こちらの演出家には、独裁者タイプが多い。(そういえば、この前始めてオペラを演出した時にも、ハンガリー人の歌手に、穏やかでありがたい、と言われた。ヨーロッパの演出家は、五センチ十センチの動きまで、がちがちに決めるのでやりにくい、と言っていた。)

ヨーロッパの演出家の方が、自由にやらせるタイプが多いと思っていたが、演出家が、自分を独裁者と勘違いしてしまうのは、日本と同じだと確信する。

器が人を作るのではなく、器が人を誤解させるのである。

稽古を進行していく上で、日本と大きく違ったものに、舞台監督のあり方というのがある。日本の舞台監督は、稽古場に毎日いて、あら

ゆるスタッフのプランに責任を持ち、稽古場の進行にも責任を持ち、そして、本番前には仕込みをし、本番にもついて、裏から芝居を進行していく。だが、こちらの舞台監督は、本番にはつかない。道具を、仕込みの日に劇場に届けるのが主だった仕事で、現場とはあまりかわってこない。代わりに、稽古場には舞台監督助手というのが必要である。そしてまた、本番には別の人間が舞台裏につく。

私には、効率的なシステムには思えない。日本の舞台人は、何でもかんでも、西洋のシステムを真似てしまう嫌いがあるが、私は、必ずしもそうすべきではないと思っている。この舞台監督を例にとって言えば、いくつもの役割分担に分ける事は、現場の意見が間違えて伝わる可能性を高めると思う。現に、この『赤鬼』でも、私は、何度となく道具のワードローブを細かく直すように頼んだのだが、結局、舞台監督が現場におらず、そこに私のイメージが届くころには、違ったものになっていたりした。

この舞台監督に関してはほんの一例で、他にも理不尽な仕事のやり方というのが沢山あった。役者、スタッフを守るためのユニオンによるさまざまな取り決めも、時に、稽古場の進行を妨げる事がある。

わたしは、近頃、次第次第に日本の劇場が、西洋のただ見よう見まねをしているのを見ると腹立たしい。本当に日本の劇場にとって有意義だと思ふものだけ、取り入れればよい。その一例が、日本の劇場が導入し始めた芸術監督制である。残念ながら、日本では、その制度の真意を理解していないため、形ばかりになっていることが多い。芸術監督が、その劇場の性格を左右できないような芸術監督は、必要ないと思っている。

制度やシステムを西洋から導入する時、今一度、われわれは、自分たちが、昔からもっている制度にも、目を向けるべきである。

『赤鬼』の稽古において、私にとって最大の障害は、稽古時間の短さであった。日本では、六、七週間稽古をしていたが、こちらでは三週間と少しであった。

役者のスケジュールの事もあったが、なんといっても、制作費の問題である。

日本で公演する時と違い、それほど大量の観客動員も見込めない。そして、公からの支援が極めて少ない。

四回のワークショップを含めて、私は、すべて費用は持ち出しでやってきた。もちろん『赤鬼』の本公演もすべて、持ち出しである。このセゾン文化財団からの協力はいただいた。その御意思には十分感謝している。だが、ご存知のように、芝居をひとつ作るには、膨大な金が必要である。

ま、好きでロンドンへ行ったのだ、自分でやれ、ということではある。だが、日本がやっている文化交流は、どうなのだ。誰が決めて、誰の金で、ああいう膨大な無駄が行なわれているのだろう。西洋が求める日本のイメージを送り出す事が文化交流なのだろうか。いや、政府に限らない、新聞社やテレビ局や大きな企業が、膨大な金を使って、海外からの舞台を招聘している。すべてを否定するわけではない。だが、その舞台の招聘を決定しているのは、誰によるどういう意思なのだろう。誰もが海外にいけるこの時代に、ああいう方法しか文化を交流する術はないのだろうか。一度くらい、誰か考えてみてはどうなのだろう。

日本の首相が「オペラが好きなんです」としたり顔で喋るのを聞く

と、私は、薄ら寒い気持ちになる。ああいう言葉を吐く人間の下で行なわれている日本の文化行政によって、日本の文化を海外に届けることができるとは到底、私には思えない。

とまれ、少ない稽古時間の中で、精一杯の稽古をした。本番十日ほど前には、捻挫もした。

なんだか、その捻挫がこの『赤鬼』公演の初日までの道のりを象徴している気がする。

身も心も何度も捻挫をしながら初日にこぎつけた。

そんなロンドン公演だった気がする。

2003年1月31日、ロンドン『赤鬼』公演の幕が開いた。

残念ながら、紙面が尽きた。幕が開いてからも、まだまだ苦労は続くのだが、その話は、いつかまたという事になってしまった。

今年は、9月にこのロンドンバージョンの『赤鬼』が日本へやってくる。そしてまた、ロンドンでの次のプロダクションを進行している中でもある。どの道、このロンドンの道の終わりは見えてこない。

いつかまた、機会と紙面を与えていただければ、この続きをお話しよう。



photo: 加藤 孝

#### 『赤鬼』と RED DEMON

96年に発表された『赤鬼』は98年にタイ語に翻訳され、タイ人キャストによるバンコク公演 世田谷ブリックシアター制作を実施。99年から野田秀樹氏による AKAONI ワークショップがイギリスの俳優たちと共にロンドンで定期的に積み重ねられ、その結果 RED DEMON 英語脚本が完成。セゾン文化財団からの助成を受けて2003年1月から2月までロンドンのヤングビック劇場において同氏とイギリスのキャストによって上演。本年8月から10月まで、東京・渋谷のシアターコクーンにてロンドン版、タイ版、日本版の3バージョンが上演される。

#### 野田秀樹(のだ・ひでき)

劇作家、演出家、俳優。1955年長崎県生まれ。76年東京大学在学中に劇団 夢の遊眠社を結成。86年紀伊國屋演劇賞を受賞。92年の劇団解散後、文化庁派遣芸術家在外研修員として一年間イギリスに滞在。帰国後93年に企画製作会社「NODA・MAP」を設立。以後『キル(94年)』『赤鬼(96年)』『Right Eye(98年/第2回鶴屋南北戯曲賞受賞)』『パンドラの鐘(99年/第34回紀伊國屋演劇賞個人賞受賞、第7回読売演劇大賞最優秀作品賞受賞)』『カノン(2000年)』『新国立劇場 廣作・桜の森の満開の下(01年)』『オイル(03年)』など作品を次々と発表。

### 【お知らせ】財団法人セゾン文化財団 制作実践セミナー2004

(財)セゾン文化財団では、この秋、下記のセミナーを開催いたします。舞台芸術団体の制作者・プロデューサー、ジャーナリストをはじめ、皆様のご参加をお待ちしております。会場、お申し込み方法等の詳細につきましては随時当財団ウェブサイト(<http://www.saison.or.jp>)に掲載されます。

会場：いずれも東京国際フォーラム(有楽町)内会議室を予定  
料金：各回1,000円(但し、事前申込予約制、先着45名、当日精算)

#### 1. 指定管理者制度はビジネスチャンス?

講師：小林真理氏(東京大学大学院人文社会系研究科助教授)

パネリスト：大野 晃(神奈川県立県民ホール館長・磯子区民文化センター指定管理者審査委員会委員長)、市村作知雄(NPO 法人アートネットワーク・ジャパン理事)

日時：2004年9月13日(月)14:00 17:00

#### 2. ジャパニーズ・クルールの波に乗る マンガ、アニメ、ゲームの海外戦略(仮)

講師：小野打 恵氏(株式会社ヒューマンメディア代表取締役社長、スタンフォード日本センターリサーチフェロー、デジタルコンテンツ協会理事、ポップカルチャー政策プロジェクト幹事)

日時：2004年10月4日(月)14:00 16:00

#### 3. 美術界から学ぶ 新世代ギャラリストの戦略とは?(仮)

講師：小山登美夫氏(小山登美夫ギャラリーオーナー)

日時：2004年11月19日(金)14:00 16:00

芸術分野海外研修サポートプロジェクト  
シンポジウム Vol. 1  
海外で学ぶ～そのプロセスと成果～  
アーツマネジメント編  
2004年6月29日  
Bスタジオ

文化庁の新進芸術家海外留学制度をはじめ、留学・研修システムの充実化に伴い、芸術分野の制作者による海外研修経験者・希望者は年々増加している。しかしその一方で、研修者が毎年直面する問題とその解決方法が次の代に伝えられていない、あるいは帰国後、研修成果をうまく活かさないといった問題があるにもかかわらず、それについて議論する場がなかった。こうした現実を踏まえ、海外研修に関わる問題を提起し、共に解決方法を考えるために、芸術分野海外研修サポートプロジェクトが発足した。

その活動開始にあたり、本年度セゾン文化財団から助成を受けている同プログラムが、初のシンポジウム(2部構成)を森下スタジオで開催した。

第1部の座談会「実現に至るまでに起こる問題と解決方法」では、同プロジェクトの後藤美紀子による司会のもと、国際交流基金アジアセンターの「次世代リーダーフェローシップ」からの支援を受けてバンコクで研修を行ったフリーの舞台芸術コーディネーターの千徳美穂、文化庁の派遣によりニューヨークにて国際比較調査プロジェクトに参加した日本芸能実演家団体協議会

(芸団協)の福井恵子、当財団の助成を受けてイギリス・ウェールズのアートセンターで研修を実施した劇団解体社の秦岳志(当ニュースレター第27号に報告記事掲載)がパネリストとして参加。第2部では、ドイツのオーケストラ事情に関する研修を行った日本フィルハーモニー交響楽団事務局次長の野崎明宏と、舞台芸術団体による普及教育(アウトリーチプログラム)についてイギリスで学んだワークショップコーディネーターの吉野さつきによる報告が行われた。ここでは紙面の都合上、第1部に焦点を絞って報告する。

一時間強行われた座談会では、舞台芸術系の制作者の場合、夜の公演を観て帰宅が遅くなることが多いため、必然的に治安の良い地域での高めの住居費や保険料に費用がかさみ、助成機関からの支援をうけているとはいえ、自己資金はある程度必要であるという話や、ヴィザ取得の際に受入先機関の現地におけるステータスが重要、などの現実的な話が交わされた。なかでも考えさせられたのは、帰国直後の熱意とアイデアを、研究成果を活かせる仕事に就くまでの間持続させてゆくことの難しさという点だった。

予定されていた話題の半分を残す形で時間切れとなった点が惜しかったが、当初30名定員で呼びかけていたところ、その3倍近い参加者が集まり、この話題への関心の高さが明らかとなった。また、シンポジウム終了後の懇親会でも、パネリストなどへの活発な質疑応答や密度の濃い話し合いが行われ、芸術経営の分野における海外研修の問題を系統立てて考える出発点となったと感じる。そういう意味では、この新しいプロジェ

クトにとって幸先の良いスタートとなったのではないだろうか。今後のさらなる展開に期待する。(F)



シンポジウム第一部「実現に至るまでに起こる問題と解決法」より

#### viewpoint

セゾン文化財団ニュースレター第29号  
2004年7月25日発行

発行者：財団法人セゾン文化財団

編集人：片山正夫

発行所：財団法人セゾン文化財団

〒104-0061 東京都中央区銀座1-16-1 東貨ビル8F  
Tel.03-3535-5566 Fax.03-3535-5565  
<http://www.saison.or.jp> [foundation@saison.or.jp](mailto:foundation@saison.or.jp)