アーツカウンシル東京｜令和7年度 東京芸術文化相談サポートセンター「アートノト」

キャパシティビルディング講座 2025

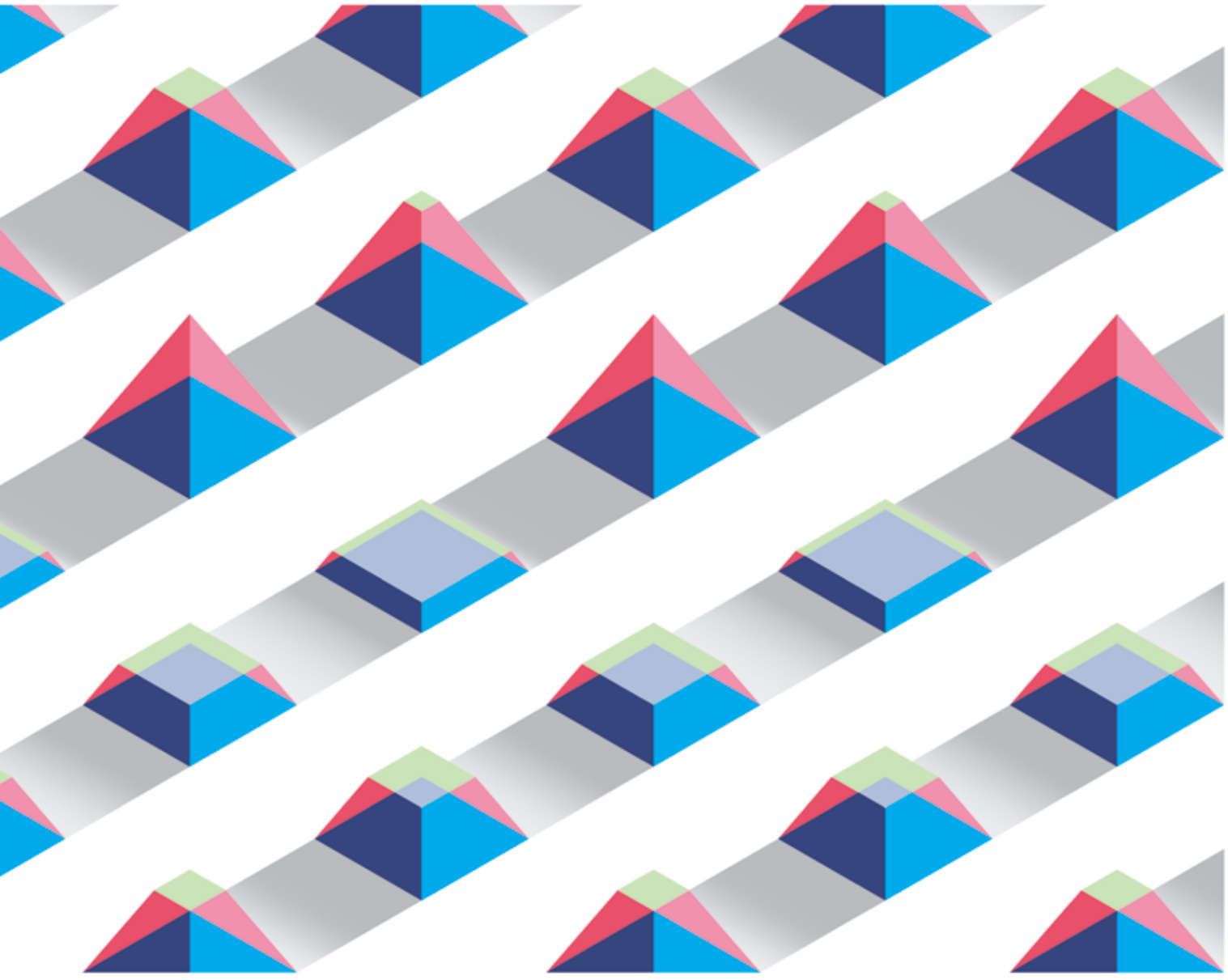
～ 創造し続けていくために。芸術文化創造活動のための道すじを“磨く”～

活動報告書・課題解決／価値創造戦略レポート集

Capacity Building

Capacity Building

Program 2025



アーツカウンシル東京｜令和7年度 東京芸術文化相談サポートセンター「アートノト」

キャパシティビルディング講座 2025

～ 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”～

活動報告書・課題解決／価値創造戦略レポート集

はじめに

東京芸術文化相談サポートセンター「アートノト」の講座事業として実施している本講座は、2018（平成30）年にアーツカウンシル東京の人材育成事業としてはじまりました。8年目にあたる2025（令和7）年度も、さまざまな芸術文化領域で一定のキャリアを積んだ16名の受講生を対象に、伴走支援型の連続講座として開催しました。本講座は、受講生が芸術文化と社会の関係性を広い視野で捉え、自身の課題解決や価値創造のための思考や実践の道筋を明晰に描いていけるように設計しています。

第1回講座では、昨年度に引き続き、社会課題解決型事業支援の専門家である広石拓司さんをお迎えし、活動におけるヴィジョン、ミッションやマネジメント、ガバナンスについての概論講座とワークショップを実施しました。各受講生が自らの活動についてチェックリストを用いて振り返るなど、気づきを得る時間となりました。第2回は、PRコンサルタントの石井裕太さんとブラインド・コミュニケーターの石井健介さんが開発した、視覚を遮断しながら過去・現在・未来に向き合い、自身のありたい姿の言語化を試みる対話型ワークショップを行いました。石井裕太さんは本講座2022（令和4）年度の修了生でもあり、本講座の趣旨や受講生への共感を踏まえながら、自身の専門性をもってワークショップを構築してくださいました。第3、4回は、評価の第一人者の源由理子さんに、“評価”を紐解く概論講座と参加型評価ワークショップを実施いただきました。第5回は、実践者との対話企画として、詩人・詩業家の上田假奈代さんを招き、ご自身が営むココルーム（こえとことばとこころの部屋）の実践から、課題解決の視点だけでは捉えきれない現場の豊かさを学びました。講座後半では、合作俳句のワークショップを通して、協働や互いを尊重することの意味を体感しました。第6回では、文化権の研究者である中村美帆さんに文化権をめぐる概論講座と、受講生自身の活動に照らしながら芸術文化と社会との相関を捉え直すワークショップを実施いただきました。本講座の学びを広く多くの方々と共有するために、第3、5、6回の講座の一部をアートノト公式YouTubeで公開しています。

今年度の講座にも、昨年度までと同様、世代、職能、活動領域など多種多様な顔ぶれが集結しました。各講座後のアンケートには、受講生それぞれが感じたこと、気づいたこと、疑問、質問などが率直かつ瑞々しい言葉でつづられました。各回の講座を伴走いただいたファシリテーター／アドバイザーの小川智紀さんと若林朋子さんからの示唆に富むフィードバックの言葉を合わせると講座1回につき約1万字の往還が生まれていました。中間ディスカッションや個別面談、最後の課題解決／価値創造戦略レポートの作成・発表においても、お二方は受講生一人ひとりの問題意識や関心に寄り添い、深く多面的なフィードバックを提供してくださいました。

本書後半に掲載している課題解決／価値創造戦略レポートでは、各受講生が本講座の学びを織り込みながら、芸術文化の担い手ならではの創造性としなやかな感性で各々の思いを書き起こしています。

講座の学びはレポートの執筆にとどまらず、ある受講生は源由理子さんの評価の講座に触発され、早速自身の現場で参加型評価のワークショップを実践しました。また、上田假奈代さんの言葉に深く共鳴した受講生は、大晦日にココルームを訪ね、自身の思考に広がりをもたらしました。このようなエピソードが受講期間中に共有され、共通の課題意識をもった受講生同士が親交を深めるなど、本講座はさまざまな交感の場としても機能しました。

また、戦略レポートには、受講前の動機や問題意識から全く異なる視点や新しい目標に到達したものも多くみられました。本講座は、思考や行動の変容を促し、これまでの価値観にとらわれずに前に進むための、ある種の触媒として機能したかもしれません。

本書が、芸術文化の未来を考えるうえで、多くの方々の参考となれば幸いです。

あらためまして、本講座の運営にご尽力くださった多くの関係者の皆さまに心よりお礼を申し上げます。

東京芸術文化相談サポートセンター「アートノト」

目次

概要
講座概要 …… 6
受講生募集概要 …… 7
ファシリテーター／アドバイザー&講師紹介 …… 8
受講生紹介 …… 9

プログラム
第1回 共感を呼び、支援を引き出すためのヴィジョン・ミッション活用と非営利組織経営の手法を磨く …… 10
第2回 ヴィジョン・パーパスの実装・定着 …… 14
第3回 活動の意義を伝える評価軸を磨く …… 18
第4回 関係者参加型の評価をとおして改善・変革していく術を磨く …… 22
中間ディスカッション …… 26
第5回 実践者との対話:現場のわりきれなさ、言葉にできなさ、とてつもないおもしろさを、どう表すのか／それらがどう伝わるのか …… 30
第6回 「文化的な権利」を端緒に芸術文化と社会の相関を捉え直す技を磨く ～社会における「文化」「芸術」とは? …… 34
課題解決／価値創造戦略レポートの最終発表会 …… 38

課題解決／価値創造戦略レポート
磯部 舞子 子育てしながらミュージシャンとして生き抜く …… 42
植森 侑子 実演団体の未来を“対話”で考えるプロジェクト …… 46
大蔵 麻月 演劇を10年以上続けてきた人の演劇のやめかた …… 50
大河内 千晶 「遊んで暮らしたい」を経営する …… 54
川瀬 里奈 現地に愛される国際文化交流事業をつくるために:オーディエンス／参加者起点の事業サイクル …… 58
川村 恵里佳 演奏家としての「視点」と「発信力」を強化する …… 62
坂本 多佳子 若手演奏家と地域社会をつなぐ持続可能な音楽プロジェクトの実践 …… 66
坂本 夏樹（ジェシカ） 関係の中で、文化はひろがる …… 70
劇作家と看護師の共通点と相違、そして私ができること …… 74
野瀬 綾 アートワーカーの価値再定義と評価尺度の設定:持続可能な労働環境へのアプローチ …… 78
フルタ ジュン 魔法が解けたあとに …… 82
細川 遥月 あの子もせんせいも、ほーるもいっしょにつくってたべるをつづける こもれびこどもアートカフェの意義と課題、今後の展望について …… 86
松波 春奈 対話の場を生むために―自分は何者でどんな事を考えているのかを提示し続ける戦略― …… 90
最上 亜矢子 「劇団」を問う。 …… 94
吉田 拓 ソーシャル・コレオグラフィを持続的に展開するために …… 98

終わりに
受講生からの言葉／受講を終えて …… 103
ファシリテーター／アドバイザーからの言葉 …… 106

講座概要

2018年より開講している「キャパシティビルディング講座」は、レクチャー、ワークショップ、ディスカッションを軸とした座学と、各受講生の活動に根差した課題解決／価値創造戦略レポートの作成・発表という2つの柱で構成される。本講座は受講生それぞれの現場を軸に持ちながら、課題解決や新たな価値創造、そして目標達成のための力を、ファシリテーター／アドバイザーの伴走支援と、多様な領域の第一線で活躍する各回の講師と共に磨いていく連続性のあるプログラムを特徴とする。
今年度も、16名の多彩な受講生が集い、互いに学び合うことで新しい視点を掴み、実践へとつなげていく場となった。また、一部のレクチャーをアーカイブ動画として公開することで、ステップアップを目指すより多くの芸術文化の担い手を対象に、活動基盤強化に資する知見を深める機会を提供した。

第1回

共感を呼び、支援を引き出すためのヴィジョン・ミッション活用と非営利組織経営の手法を磨く

2025.8.22（金）16:00〜21:00　講師：広石 拓司

前半（約1時間）●プログラム・運営チーム紹介、自己紹介プレゼンテーション●イントロダクション
後半（約4時間）●ヴィジョン・ミッションを活動の力として活かすには何が大切か考える●共感を活動力につなげる組織運営・経営の考え方を学ぶ

第2回

ヴィジョン・パーパスの実装・定着

2025.9.10（水）17:00〜19:30　講師：石井 裕太、石井 健介

●活動の意義や目的の言語化を通じたヴィジョン・パーパスの実装・定着●ブラインド・コミュニケーションの手法をとり入れた、未来を探求するワークショッププログラム「ビジョン・クエスト」の実践

第3回

一部アーカイブ動画あり

活動の意義を伝える評価軸を磨く

2025.9.24（水）17:00〜19:30　講師：源 由理子

●評価の考え方、多様な評価の方法論を学ぶ●芸術文化事業の“社会的価値”を引き出す評価について考える●評価軸を持つことで組織・活動強化につながる道筋を探る

第4回

関係者参加型の評価をとおして
改善・変革していく術を磨く

2025.10.22（水）17:00〜19:30　講師：源 由理子

●参加型評価ワークショップの実践●ロジックモデル、セオリーオブチェンジ等のツールを使った議論●ワークショップを通じ、取組の継続的改善や社会変革につながる評価的思考について学ぶ

中間ディスカッション

2025.11.19（水）17:00〜19:30　講師：小川 智紀／若林 朋子

●これまでの講義をふまえ、自身の思考の整理、活動の周りのリソースの棚卸し、課題の抽出と解決の糸口をあらためて探る●ディスカッション等を通して新しい気づき等を共有する

第5回

一部アーカイブ動画あり

実践者との対話:現場のわりきれなさ、言葉にできなさ、
とてつもないおもしろさを、どう表すのか／それらがどう伝わるのか

2025.12.15（月）17:00〜19:30　講師：上田 假奈代

●社会の最先端から眼差し、なにかを実装する●○○のふりをしながら活動する●事業・活動の継承について考える

第6回

一部アーカイブ動画あり

「文化的な権利」を端緒に
芸術文化と社会の相関を捉え直す技を磨く
〜社会における「文化」「芸術」とは?

2026.1.7（水）17:00〜19:30　講師：中村 美帆

●文化に関わることを「人権」として認めるとはどういうことか、人権の歴史から考える●誰一人取り残さない／あらゆる人々にとっての芸術文化の意味や、「文化権」という切り口からみた公共文化政策について考察し、芸術文化の可能性について広く考え直す

個別相談

2026.1.22（木）　講師：小川 智紀／若林 朋子

●受講生の創造活動やその環境にまつわる課題や問題意識に対する取り組み方について、ファシリテーター／アドバイザーとの面談を通して具体的な解決策や立案、そのための工程を探求する

課題解決／価値創造戦略レポートの最終発表会

2026.2.6（金）17:00〜21:00　講師：小川 智紀／若林 朋子

●創造活動における課題解決の具体的な実装方法を提案、相互に思考を共有する。

受講生募集概要

1. 目的

本講座は芸術文化と社会の関係性を広い視座で捉え、受講生が取り組む課題解決や新たな価値創造、目標達成に必要な思考力やスキルを多面的に磨く連続講座である。レクチャー、ワークショップ、ディスカッション、面談などを通じて、講師、ファシリテーター／アドバイザー、受講生が対話し、分野横断的なネットワーク構築を支援しながら、受講生自らの事業や企画の実現に向けた学び合いの場を創出することを目的としている。
AIの普及や気候変動、国際情勢の混迷等、社会の大きな変容の中で、人間・社会・自然・歴史から立ち上がる表現・創造活動のあり方をどのように眼差し、社会と接続していくのか、新たな実践が期待されている。このような時代の転換期における芸術文化の多様な担い手同士が学び合いながら、知識、スキル、思考力を磨くキャパシティビルディング講座を開講する。

2. 募集人数・対象

（1）16名程度
（2）芸術文化領域（主に非営利の活動）において5年以上の活動経験のある芸術文化従事者（セルフマネージメントのアーティスト・表現者、制作者、プロデューサー、技術者、キュレーター、コーディネーター、アートマネージャー、芸術団体・アートNPOの職員、芸術文化支援団体のプログラム・オフィサー、行政・企業等の文化担当者、研究者等）。（分野不問）

3. 応募資格

本講座の趣旨を理解し、主に東京を活動拠点としている方で、次の全てに該当すること。
（1）自らの活動の改善に向けて、課題解決策を立案し、具体的な取組を行う意思があること。
（2）芸術文化創造環境の発展に貢献する意欲があること。
（3）各講座及び最終発表会に出席し、講師及び他の受講生と積極的に交流や議論ができること。※1
（4）課題解決／価値創造戦略レポート作成と提出が可能なこと。※2
（5）受講後も芸術文化の振興に資する活動に携わる意思があり、将来アートノトやアーツカウンシル東京が行うアンケート調査等に協力できること。
（6）本事業の広報活動への協力が可能であること。※3

※1 本講座の全プログラムの受講が可能であることを前提とする。　※2 再編集を行い、ウェブサイト・報告書等で公開する。
※3 受講生一覧や写真、各回の講座の様子等をアートノトやアーツカウンシル東京のウェブサイト、報告書等に掲載する。

4. 受講料・場所等

（1）受講料:無料
（2）会場:アーツカウンシル東京（東京都千代田区九段北4-1-28）
（3）知的財産権:受講生が作成したレポート等成果物の著作権は公益財団法人東京都歴史文化財団アーツカウンシル東京に帰属する。
（4）その他:出席やレポート提出に対する報酬、交通費等の支給はなし

5. 応募方法

アートノト公式ウェブサイトから応募フォームにアクセスして以下の必要事項を入力すること。
※顔写真貼付・ショートレポート記述は所定用紙あり

必要事項

- 氏名、年齢、E-mailアドレス、連絡先電話番号、現職・肩書、学歴、職歴、免許・資格等、活動場所、活動形態、活動分野、職種等、顔写真※1
- ショートレポート（800〜1000字程度）
  自らの活動について、客観的な視点を踏まえながら、以下の①〜⑦を盛り込んで記述すること
  ①活動概要、②マネージメント体制、③目的・目標、④現時点の成果（外的評価含む）、⑤現時点で感じている課題・問題意識、⑥課題解決／価値創造のために自らが考えている糸口、⑦本講座の受講動機※2

※1 提供された個人情報については、公益財団法人東京都歴史文化財団のプライバシーポリシーに則って適切に管理し、本事業の運営のためにアーツカウンシル東京及び運営事務局が利用する。
※2 受講生のショートレポートは、受講の際に講座内で講師及び他の受講生と共有する機会がある旨を予め了承すること。

6. 応募期間

2025年6月25日（水）から7月25日（金）17:00まで

7. 選考について

アーツカウンシル東京が定める選考委員会による書類審査を行う。結果は、採否にかかわらず2025年8月6日（水）頃までに、E-mailにて本人に通知する。なお、選考結果についての問合せには応じない。また、アートノト及びアーツカウンシル東京公式ウェブサイトにて、受講生の一覧を掲載することを予め了承すること。

8. お問い合せ先

キャパシティビルディング講座 運営事務局（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）

ファシリテーター／アドバイザー&講師紹介



おがわ とものり
小川 智紀

ファシリテーター
アドバイザー

認定NPO法人STスポット横浜 理事長、社会福祉士、社会教育士。1999年より芸術普及活動の企画制作に携わる。2004年、STスポット横浜の地域連携事業立ち上げに参画。2014年より現職。現在、アートの現場と学校現場をつなぐ横浜市芸術文化教育プラットフォーム事務局、民間の芸術文化活動を支援するヨコハマアートサイト事務局を行政などと協働で担当。またNPO法人アートNPOリンク理事・事務局長として、厚生労働省障害者芸術文化活動普及支援事業の連携事務局を担当。NPO法人ジャパン・コンテンポラリーダンス・ネットワーク理事。NPO法人子どもと文化全国フォーラム理事。「子ども白書」編集委員。愛知大学、跡見学園女子大学非常勤講師。



わかばやし ともこ
若林 朋子

ファシリテーター
アドバイザー

撮影：安田有里 ©Ko Na design

プロジェクト・コーディネーター／立教大学大学院社会デザイン研究科 特任教授。デザイン会社勤務を経て、英国で文化政策とアートマネジメントを学ぶ。1999～2013年（公社）企業メセナ協議会勤務。プログラム・オフィサーとして企業が行う文化活動の推進と芸術支援の環境整備に従事（ネットTAMの企画・運営等）。2013年よりフリーランス。事業コーディネート、芸術環境の整備支援、調査研究、助成プログラムの設計、研修、自治体の文化政策やNPOの運営支援等に取り組む。2016年より立教大学大学院特任教員。社会デザインの領域で文化、アートの可能性を探る。



ひろいし たくじ
広石 拓司

エンパブリック代表取締役、ソーシャル・プロジェクト・プロデューサー。東京大学大学院薬学系修士課程修了。シンクタンク、NPO法人ETIC.における社会起業家育成を経て、2008年株式会社エンパブリックを創業。「思いのある誰もが動き出せ、新しい仕事を生み出せる社会」を目指し、地域・企業・行政など多様な主体の協働による社会課題解決型事業の企画・立ち上げ・担い手育成・実行支援に多数携わる。著作に『ソーシャルプロジェクトを成功に導く12ステップ』（みくに出版、2018）など多数。慶應義塾大学総合政策学部、立教大学経営学部などの非常勤講師も務める。Podcast「empublicの一語一歩」も配信中。 https://empublic.jp



いしい ゆうた
石井 裕太

PRコンサルタント。1979年生まれ。演劇ユニット・ポツドールの広報を経て、2001年に電通PRコンサルティングに入社。以来、企業・行政・NPOなど様々な組織の戦略パートナーとして、社会（Public）との関係構築（Relations）を支援し、それぞれのビジョン実現に従事。 また、対話の場づくりやワークショップの開発を通して、ビジョン策定やイノベーション創出など幅広く取り組む。副業では、「だれもがビジョンを探求できる世界をつくる」をモットーに、まちづくりに携わる。公共政策修士。2022年度キャパシティビルディング講座修了生。（参考）https://vimeo.com/1152681113



いしい けんすけ
石井 健介

ブラインド・コミュニケーター。1979年生まれ。文化服装学院卒業。アパレルやインテリア業界を経てフリーランスの営業・PRとして活動。2016年に一夜にして失明。2021年より、見える世界と見えない世界をつなぐ仲介者として活動。ワークショップや企業研修、講演、インクルーシブデザイン製品の開発、映画や舞台演劇作品のオーディオディスクリプション制作に関わる。TBS Podcast「見えない世界で見えてきたこと」パーソナリティ（第五回Japan Podcast Awardノミネート）。著書『見えない世界で見えてきたこと』（光文社、2025）。毎日新聞主催「ビジョンコンソーシアム」アドバイザー。https://kensukeishii.com/



みなもと ゆりこ
源 由理子

明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科 教授。国際協力機構（JICA）等を経て現職。専門は、評価論、社会開発論。改善・変革のための評価の活用をテーマとし、政策・事業の評価手法、自治体、NPO等の評価制度構築、関係者による参加型（協働型・協創型）評価に関する研究・実践を積む。近年は特に、芸術文化領域における「対話」をとおして価値を生み出す評価のあり方に関心を持つ。主著に『プログラム評価ハンドブック～社会課題解決に向けた評価方法の基礎・応用』（共編著、晃洋書房、2020年）、『参加型評価～改善と変革のための評価の実践』（編著、晃洋書房、2016）など。日本評価学会会長。東京藝術大学芸術未来研究場客員教授。



うえだ かなよ
上田 假奈代

撮影：のり やまもと

詩人・詩業家。1969年・吉野生まれ。3歳より詩作、17歳から朗読をはじめる。2001年「ことばを人生の味方に、詩業家宣言」。2003年、大阪・新世界で喫茶店のふりをしたアートNPO「ココルーム」を立ち上げ、釜ヶ崎に移転し、2012年「釜ヶ崎芸術大学」開講。2016年ゲストハウスのふりもはじめ、釜ヶ崎のおじさんたちとの井戸掘りなど、あの手この手で地域との協働をはかる。大阪公立大学都市科学・防災研究センター研究員、NPO法人こえとことばとこころの部屋（ココルーム）代表理事。堺アーツカウンシルプログラム・ディレクター。大手前大学非常勤講師。



なかむら みほ
中村 美帆

青山学院大学総合文化政策学部 准教授。東京大学法学部卒、同大学院人文社会系研究科文化資源学研究専攻（文化経営学）博士課程単位取得満期退学、博士（文学）。静岡文化芸術大学文化政策学部准教授を経て、2022年4月より現職。主著に『文化的に生きる権利ー文化政策研究からみた憲法第二十五条の可能性』（春風社、2021年）、『法から学ぶ文化政策』（共著、有斐閣、2021年）、『自治体文化行政レッスン55』（共著、美学出版、2022年）など。

受講生紹介



いそべ まいこ
磯部 舞子

バイオリン奏者／
ぱいよりん友の会ジャパン支部 代表



うえもり ゆうこ
植森 侑子

一般社団法人劇団前進座 制作部／
美術家が生まれる場所／特撮コラムニスト／特撮・芸術文化研究家



おおくら まづき
大蔵 麻月

舞台制作者



おおこうち ちあき
大河内 千晶

フリーランス



かわせ りな
川瀬 里奈

独立行政法人国際交流基金
映像事業部コンテンツ事業
開発チーム 主任



かわむら えりか
川村 恵里佳

ピアニスト、東京音楽大学 非常勤講師／
Phidias Trioメンバー



さかもと たかこ
坂本 多佳子

合同会社Vivace
（Life on Music）代表



さかもと なつき
坂本 夏樹

音楽ワークショップ・アーティスト、
プロデューサー、大学教員／
一般社団法人IROHAMO 代表理事



じぇしか
（ジェシカ）

劇作家



のせ あや
野瀬 綾

プランナー、キュレーター、
アートマネージャー



ふるた じゅん
フルタ ジュン

劇団フルタ丸主宰、
合同会社エンピツ代表、
劇作家、演出家、脚本家



ほそかわ はるな
細川 遥月

タクトホームこもれび
GRAFAREホール
（保谷こもれびホール）事業担当



まつなみ はるな
松波 春奈

公益社団法人全国公立文化施設協会事務局、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）事務局、若手制作者の交流会「わいわい会」主宰



もがみ あやこ
最上 亜矢子

人形劇人



よしだ たく
吉田 拓

振付家、ダンサー、パフォーマー

とみた かなこ
冨田 香奈子

舞台制作

プログラム

1

共感を呼び、支援を引き出すための ヴィジョン・ミッション活用と 非営利組織経営の手法を磨く

日時　2025年8月22日（金）16:00〜21:00

講師　広石 拓司



講師の広石拓司さん。

アートノトが開講する「キャパシティビルディング講座」は今年度で8年目の開催だ。第1回は講師として広石拓司さんが登場。自分とは異なる背景や動機を持つ他者に、自身の活動を理解・共感してもらうために欠かせない「ヴィジョン」や「ミッション」、そして組織運営の考え方がテーマとなった。

受講生たちの抱える切実な問題意識

緊張の面持ちで席に座る16名の受講生を囲むように、会場には運営チームとアーツカウンシル東京関係者が多く集まっていた。講座は、ファシリテーター／アドバイザーを務める小川智紀さんと若林朋子さんの軽妙なトークからスタート。この講座の前、長野県で行われた日本全国各地のアーツカウンシルのネットワーク会議に出席してきた若林さんは、「横と縦のつながりができることもこの講座のいいところ」と、その魅力をアピールした。

受講生は、「私はどこから来て、何者で、どこへ行く（行きたい）のか」というテーマのもと、1人2分ずつ自己紹介を行った。彼らの背景は、音楽、演劇、アート、立場も表現者から運営側まで、フリーランスも、企業や公共団体の職員もいるなど多彩だ。発表者からは、「若手が演奏する場をつくりたい」「人を数字で見る社会に疑問があり、誰もが市民性を持つ社会をつくりたい」「自身の表現活動を整理したい」「フリーとして生活していく術を身につけたい」などの動機が語られた。

社会は「お客さま」か、「パートナー」か

続いて、講師の広石さんによるレクチャーが行われた。多様な人々が暮らすこの社会では、活動を行ううえで、異なる立場の人の理解や協力が必要だ。広石さんが代表を務める「エンパブリック」は、そうした人々を「しなやかにつなぐ」取組を、さまざまな地域や組織で行ってきた。

その一例が、Jリーグの社会連携事業だ。Jリーグのクラブチームは、周辺地域との関わりを大切にしている。しかし近年は、子どもの減少や、映像配信で海外サッカーを見られる環境ができたことなどがあり、関係性づくりは厳しくなっている。こうしたなかで広石さんは、地元の子ども食堂に出かけて交流し、そこから試合に遊びに来てもらうなど、「相手の困り事に対して自分は何ができるのか」という視線で関わりを広げてきた。

このように、誰かの思いを社会とつなげ、形にしてきた広石さんには持論がある。それは、何でも自分でできる人よりも、思いはあるが苦手なこともある人の事業のほうが大成する、というものだ。後者は自分の思いを他者に伝え、助けを求めることができれば、協力を得て多くの人を巻き込めるからだ。広石さんはそれを踏まえ「自分のやりたいことを私たちのやりたいことにする能力が大事」と話す。

重要なのは、社会を何として見るかである。社会を「顧客」「啓蒙の対象」とするのか（community as client）、それとも課題や喜びを共有する「パートナー」とするのか（community as partner）。大切なのは後者の考え方であり、これは社会の一員として文化活動を行う表現者や文化事業者にも当てはまる。

現状の裏返しではないヴィジョンを描く

次に受講生は、「なぜあなたはアート活動をしているの？」「その活動は社会にとってどんな意味があるの？」などの問いに向き合い、近くの受講生と語り合った。

広石さんが強調するのは、作り手がアートを「好き」「必要」と感じる理由に“間違い”はないが、それを鑑賞者と響き合わせるには、アートが社会の多様な関係のなかにあり、そこでさまざまな「価値」を作りうるという視点が大切、という点だ。仲間内の共感に頼ることなく、自分の文脈を他者に共有する言葉が求められる。

そこで必要なのが「ヴィジョン」や「ミッション」だ。前者は「どこを目指しているか」を、後者は「自分がそれに取り組む理由や、社会に何が必要だと考えるか」を表す。興味深いのは、ヴィジョンは“現状の裏返し”ではない点だ。起きてほしい未来の姿を具体的に思い描いたものがヴィジョンであり、その未来のために果たす役割や必要な行動を言語化したものがミッションとなる（図1）。

これを踏まえ、受講生は二人一組になり、自分が活動する理由や、社会への問題意識、どんな未来を望むかなどについてピアインタビューを行った。自分が話した内容は、相手が紙にメモする。さらに今度は、メモを元に自分でヴィジョンとミッションを書く。広石さんは、「仮の言葉でいいから書いてみる。ヴィジョンは口に出しやすい言葉であるほうがいい」と伝えた。

個人を大切にする「人的資本経営」で、良い循環を生み出す

講座の後半では前半の内容を受けて、組織運営のあり方がテーマとなった。

広石さんは、多くの組織と関わるなかで「お金がない」という悩みをよく聞くという。しかし本当の問題はお金を得る手段がわかっていないことや、

支援者・協力者と出会えていないこと、その共感や理解を得るための言葉を持っていないことではないかと指摘する。

ここで重要なのが「経営」の視点だ。経営とは「目的を達成するために継続的・計画的に意思決定をして実行・管理する」ことであり、他者との協働において初めて必要となる。

経営には2つの側面がある。1つ目は「マネジメント」で、これは目的に対して資源を活かして効果的に成果を出すための技術で、合理性の世界だ。他方、2つ目の「ガバナンス」は、関係者との協力や信頼関係をいかに築くかという視点であり、思いや共感といった非合理的な領域も含まれる。広石さんは、重要なのは後者であり、とくにアートや非営利の活動では、共感を通じた協力をいかに得るかが大切だと語る。

両者の違いは働き手の捉え方にも現れる。マネジメントにおいて、働き手は交換可能な「人材」とされる。一方のガバナンスでは働き手を「人的資本」といって、個人が安心して働けることを重視する。このような、働く個人の豊かさを軸とした「人的資本経営」は、近年のキーワードとなっている。資本にはお金だけでなく、「人的」「知的」「社会関係」などさまざまな側面がある。活動の結果、どのような力が貯まったかを考える視点が経営では大切になる。

「私のしたいこと」を、「私たちのしたいこと」に

最後に広石さんは、リーダー論について触れた。

社会に中長期的に必要な価値を生み出す組織を「社会価値創造型組織」という。多くの文化活動もこのひとつだが、なぜ人はその活動を支援し、コミットしようと思うのか？　それはもちろん、自分の目的や思いをこの人に託したいと思うからだ。

よって、求められるのは「人の声を聴くことができ、みんなが共有できる言葉を持てるリーダー」だ。自分のことを一方的に伝えるのではなく、相手に関心を持ち、その背景や文脈を理解したうえで、自分の考えも伝える。人同士は簡単にはわかりあえないものだからこそ、対話が大切になる。そこで共感や相互理解が起き、「私のしたいこと」を「私たちのしたいこと」にすることができれば、どんどんリソースが集まる。

この観点を踏まえ、受講生は自身の活動を経営視点で見直すワークに取り組んだ。「生み出したい価値は明確？」「その価値を支援者と共有している？」「個々の活動が次にどうつながるかを意識している？」などを問うもので、「全くできていない＝0」を起点に「4」までの数字で自己採点する。

広石さんは、「メンバーみんながヴィジョンや、すべきことを共有し、それに向けて話し合える組織は強く、支持者も得やすい」と話し、「それを強化していきましょう」と受講生に呼びかけた。

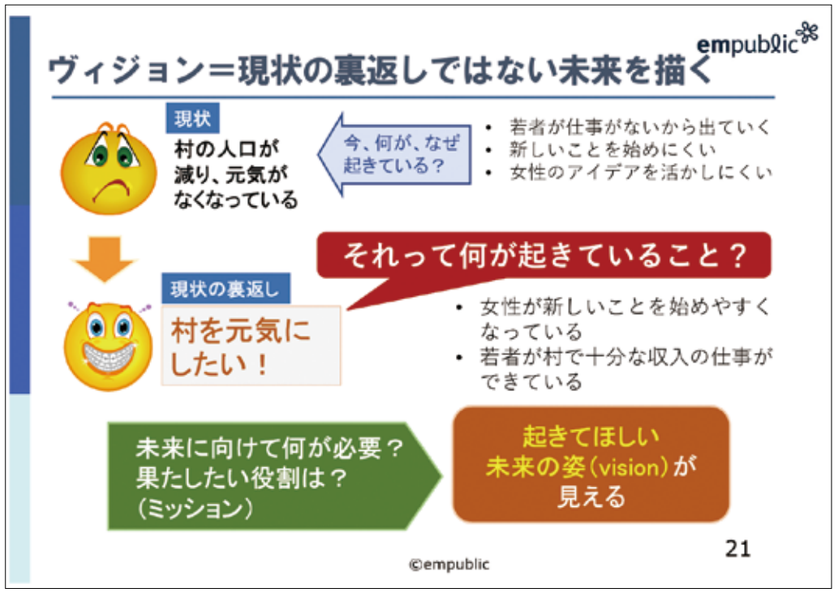
質疑では、「文化事業者が地域で支援者や協力者を探す際、どこから手をつけたらいいか」といった質問が寄せられた。広石さんは、「学校でも役所でも『ちょっといいですか？』と、いろんな人に話を聞いてみる姿勢が大事。話しているうちに自分の考えや相手が求めるものがわかる場合も多いので、まずは行動してみることが大切」と話した。

小川さんからは、「世の中は言葉にならないこともある。その領域が大切だから作品制作している人が多い」と、そもそもアーティストが活動の目的を言葉にすることの難しさへの疑問が。広石さんは「作品をめぐる言葉というより、作品の背後にある思考の言語化を意識してみてはどうか」と助言した。

5時間にも及んだこの日の講座。受講生が自身の活動や思い描く未来と、それを語る言葉のあいだの距離を意識した1日となった。

※文中のスライド画像の著作権は講師に帰属します。

図1　ヴィジョンについて考えるとき、例えば、人口減少で村に元気がない現状に対して「村を元気にしたい」では不十分。「女性が新しいことを始めやすい」など、未来を具体的に思い描き役割を言語化することが大切だ。（出所：広石さんの講義スライドより）




1


2


3


4

1.ファシリテーター／アドバイザーを務める若林朋子さんと小川智紀さん。　2.受講生同士、初めて語り合う。　3.2人の受講生がピアインタビューをしている様子。　4.マイクを手に質問をする吉田拓さん。

講座目標

前半（約1時間）
- プログラム・運営チーム紹介、自己紹介プレゼンテーション
- イントロダクション

後半（約4時間）
- ヴィジョン・ミッションを活動の力として活かすには何が大切か考える
- 共感を活動力につなげる組織運営・経営の考え方を学ぶ

プログラム

2

ヴィジョン・パーパスの実装・定着

日時　2025年9月10日（水）17:00〜19:30

講師　石井 裕太、石井 健介



講座の様子。受講生がアイマスクを装着して話し合っている。その様子を、講師の石井裕太さんが笑顔で見守る。

第2回のテーマは、「ヴィジョン・パーパスの実装・定着」。第1回で言語化を試みた活動の動機や目標を、いかに身体に根付かせるか。参加者はグループに分かれ、「ブラインド・コミュニケーション」という視覚に頼らない対話で、その手触りを確かめた。講師は、石井裕太さん（以下、裕太さん）と石井健介さん（以下、健介さん）。さらにサポーターとして、“ジョニー”こと全盲の俳優である関場理生さんと、本講座修了生のよしおかりつこさんも参加した。

ありたい姿を探求する「ビジョン・クエスト」

PRコンサルタントの裕太さんは、2022年のキャパシティビルディング講座を受講。その後、講義を受けた源由理子さんのもとで修士課程に進むなど、「講座に人生を変えられた」と話す。他方の健介さんは、2016年のある日、視力をほぼ失った中途視覚障害者だ。見えている世界と見えていない世界のあわいに興味を持ち、現在はそのあいだをつなぐ「ブラインド・コミュニケーター」として活動する。

冒頭に裕太さんは、今回の目的を「自分の活動の『未来』を探求する」こと、目標を「初回で考えたヴィジョン・ミッションを『さらに』磨く」ことだと整理した。そのために行うのが、2人の出会いから生まれた「ビジョン・クエスト」なるワークショップだ。アイマスクをして行うこのプログラムでは、自身の内側に意識を向けて「ありたい姿（ビジョン）」を「探求（クエスト）」し、他者に伝えるために言語化することを促す。

対話は、「過去」「現在」「未来」の3つのパートに分けて行う。始めるに当たって裕太さんは、「とことん伝えよう」「どんどん質問しよう」「たくさん声で反応しよう」と伝えた。健介さんも「カッコいいことを言おうとしなくていい」「言葉にならない言葉の尻尾を捕まえて探求しよう」と呼びかけた。

視覚に頼らず、自身が大切にするものを探る

3〜4人ごと、A、B、Cの3つのグループに分かれた受講生は、最初に「過去」パートとして、自身の活動で大事にしてきたものを振り返った。各テーブルに裕太さんや健介さん、そしてジョニーさんやよしおかさんが移動しながらファシリテーターとして参加した。

アートスペースの運営に携わる野瀬綾さんは、手がけた展示で作家の可能性を引き出せたときに楽しさを感じるという。それを聞いた文化施設で働く細川遥月さんや健介さんからは、「楽しそうに話している」「利他的に感じた」などの声が。他方、同じA班でピアニストの川村恵里佳さんが、評価の固まっていない

1.講師の裕太さん。　2.講師の石井健介さん。　3.“ジョニー”という愛称を持つサポーターの関場理生さん（左）。ジョニーさんは全盲の俳優で、ブラインド・コミュニケーターや鑑賞サポートの仕事も行う。
4.サポーターのよしおかりつこさん（左奥）。アートディレクターのよしおかさんは、裕太さんと同じ2022年度キャパシティビルディング講座の修了生。


1


2


3


4



受講生同士で向き合いながら気づきをシェアする様子。



講座全体のファシリテーター／アドバイザーの、小川智紀さん（左）と、若林朋子さん（中央）。

現代曲の演奏で対話を促したいと語ると、健介さんは「波紋が広がっていく感じ」と反応した。

こうしたやりとりがほかの2班でもあった。B班では、子どもや障害のある人向けに音楽を通じたコミュニケーションの場を作ってきた坂本夏樹さんが、表現することに緊張や萎縮のない場づくりを心がけていると話した。C班では同じく子どもと関わる活動をする大河内千晶さんが、学生時代にアートに触れて心が広がる体験をしたと振り返り、感動の瞬間を大切にしていると語った。両者はともに、人が創造性を発揮する土台に安心感があることを指摘するなど、班を超えた共通の声も聞かれた。

対話が一区切りすると、裕太さんは受講生へ終了の合図を出した。当初、アイマスクをした状態での会話に不慣れな様子だったメンバーも、落ち着いてきたようだった。

言葉のやり取りから、ヴィジョンを思い描く

続いて、「現在」のパートとして、それぞれが自身のヴィジョンやミッションを語った。裕太さんは対話に当たり、「そうした言葉が頭のなかで画になっているか、話し合ってください」とメンバーに語りかけた。

若手の演奏機会を広げる活動を行う坂本多佳子さんは、より多くの人がいろいろな演奏に触れられる場を増やしたいと話し、その未来像について「昔は外食といえば和・洋・中が定番だったが、いまではタイ料理なども当たり前の選択肢になった。演奏の鑑賞もいずれ映画のように、暮らしのなかで当たり前になる可能性もある」と述べた。これを聞いた（ジェシカ）さんが「演奏を聴きにいくことがデートの定番になるといい」と言うと、メンバーが共感の声を上げた。

A班では、細川さんが、市民が作品と出会える機会を増やしたいと語り、その理由を、鑑賞を通して自分を理解し、好きになることが、他者への寛容にもつながると説明。情報誌や無料コンサートなどを通じて、その回路を広げているという。これに野瀬さんも、関わるギャラリーでカフェを併設することで、観客が不意に作品に出会う「騙し討ち」を意図しているとコメント。川村さんは「私もそれを狙いたい」と反応した。

第1回講座と比べて、今回は互いの表情や動きがわからない分、言葉をより丁寧に確かめながらやりとりしているようだった。

5年後の自分はいかに活動しているのか?

最後に「未来」のパートとして、「5年後はどのような状態で活動しているか」について話し合った。

B班では3人が共通して「より多様な人と関わりたい」という思いを持っていた。ただ、内容は微妙に異なる。劇団制作の植森侑子さんが「海外にも活動を広げたい」としたのに対し、坂本夏樹さんは「国内にいる多様な人にも出会いたい」と話した。さらに坂本さんが「サークルではなく、膜で包まれているような場を作りたい」と語ると、現代人形劇に携わる最上亜矢子さんが、「多様な考えを認める一方で、それだけが正しいとするのも多様性から外れてしまう。だからこそ、しがらみなく自由に話せる場はどのようにできるんだろう?」と応答し、議論が広がった。また植森さんからは、音楽・アート・演劇を変遷してきた経験を踏まえ、5年後はそれらのパズルがハマり、より安心して活動していたいとの声も聞かれた。

C班では劇団を主宰するフルタジュンさんが、国内で海外の旅行客向けに公演を行って広がりを感じたことに触れ、「5年後は海外公演をしたい」と語った。「インバウンド向けではダメ?」と問われると、フルタさんは「海外に行きたい」と返答。ジョニーさんはその理由を「物語と日常は地続きだから、観客の日常に入っていきたいのかも」と推測した。さらに大河内さんが、「子どもを見ていると『遊ぶ＝学ぶ』だと感じる。私もワクワク遊んで暮らしたい」と話すと、フルタさんは自身も想定外のワクワクを大切にしていると話し、海外に行きたい理由もそれかもしれないと語った。



講座の最後はみんなで拍手。奥のモニターに「CHECK OUT!」の文字が。

対話を始めた当初は相槌のみで応えていた受講生だったが、グループワークの終盤になると、自然と声を出して反応を相手に伝えるようになっていた。

形にならない思いを言葉にすることのワクワク

ビジョン・クエストを終えた受講生は、講座の最後にアイマスクを外して車座になり、感じたことや、心に残ったキーワードを共有した。

「いまいる場所をトライ&エラーで実験的に変えてみることが大事だと気づいた」、「自分は常識を考え直すきっかけを作りたいのだと感じた」など、会話と内省を通じた声が聞かれた。また、「アイマスクをしているほうが話しやすいと気づいた」、「良い夢を見たような感じだった」など、視覚に頼らない体験の新鮮さへの言及もあった。

ジョニーさんは、「自分がありのままでいていい場を作りたい気持ちが共通していた」と指摘。よしおかさんは「理解できないものを楽しみたいという人が多かった」と話した。裕太さんは、「企業で同じワークショップをすると、組織に対して文句を言う人が少なくないが、みなさんはいい意味で社会そのものに対してモヤモヤしていると感じた」とコメント。健介さんは、「思いはあるけれど言語化できていない状態はワクワクしかないのではと感じた。この講座を通してそれを突破できたらすごい力になる」と受講生を鼓舞した。

講座全体の伴走役として、小川智紀さん、若林朋子さんが会を締めた。受講生の話を、目を閉じて聞いていた若林さんは、「5年後のことを聞かれると大事なことや譲れないことが出てくる。今日の話はみなさんの根本なんだと感じた」と語った。

自身のなかに探した言葉を、視覚によらない会話でさらに磨いた受講生。新鮮な言葉のやりとりを通して、その輪郭はより見えてきたのではないか。

講座目標

- 活動の意義や目的の言語化を通じたヴィジョン・パーパスの実装・定着
- ブラインド・コミュニケーションの手法を取り入れた、未来を探求するワークショッププログラム「ビジョン・クエスト」の実践

プログラム

3

一部アーカイブ動画あり

活動の意義を伝える評価軸を磨く

日時　2025年9月24日（水）17:00〜19:30

講師　源 由理子



講師の源由理子さん。

第3回では、評価論・社会開発論を専門とする源由理子さんが登壇し、「芸術文化事業の評価」について講義を行った。講義は、「評価」の基本的な考え方から、芸術文化に特有の課題、ロジックモデルや質的評価といった手法までを体系的に解説する内容となった。

この回の前半は、YouTubeでアーカイブ動画を公開するため、手話通訳も交えた収録形式で行われた。後半は受講生からも質問を受け付け、前半の内容を深掘りした。

評価とは価値を引き出す行為

評価（evaluation）の語源は「e＋value」、すなわち「評価対象の価値を引き出す」という意味だ。源さんは、評価とは「事実特定」と「価値判断」の双方を伴うものであり、単なる数の測定ではないと強調した。例えば同じデータに対して、「3割増えた」とも「3割しか増えなかった」とも言えるのは、そこに評価者の価値判断が含まれるからである。

評価を行う本質は「それを活用すること」にある。活用目的は、主に3つ。①事業の改善・変革、②説明責任（アカウンタビリティ＝事業の有効性の発信力）の確保、③新たな知の創造、である。これらの目的のなかで自分たちが獲得したいものを明確にして、評価を通じて活動の質を高めること、そして最終的な目標につなげることこそ、評価の最大の狙いとなる。源さんの専門である「参加型・協働型評価」は事業に関わる多様な主体が対話を行うため、相互の学び合いや関係性の強化が期待できる。

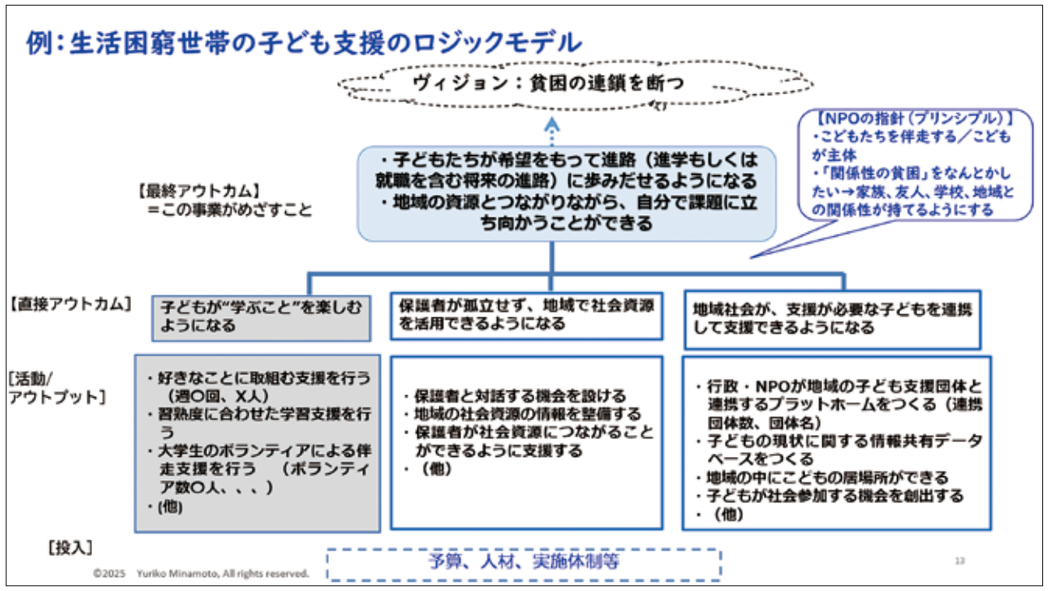
評価の構造と本来の成果を意識する

評価は価値を引き出す「問いかけ」から始まる。例えば、生活困窮世帯の子どもへの学習支援事業だった場合はどうか（図1）。「成績が上がる」という目標は明快だが、目標はこれでよいのか、学習支援だけでその目標を達成できるのかと、問いを多角的に挟むことが重要だ。

こうした評価の複合的な構造を説明するため、源さんは「評価5階層」を紹介した。すなわち、①ニーズ評価（目標はこれでいいか?）、②セオリー評価（この設計で目標は達成できるか?）、③プロセス評価（実施過程は問題ないか?）、④アウトカム／インパクト評価（課題の解決に貢献したか?／どんな社会的価値が生まれたか?）、⑤効率性評価（コストに見合っているか?）だ。評価は過程の妥当性も含めて検討する必要がある。

また、社会課題解決型事業では「アウトプット」と「アウトカム」の区別も重要だ。前者は活動の結果であり、後者は対象の良い変化＝本来的な成果である。例えば先の困窮世帯の学習支援事業の場合、支援を受けた子どもの数（アウトプット）は、目指すべき成果とは限らない。ここでのアウトカムとは「子どもが希望を持って将来に向き合えるようになる」といったことであり、

図1　困窮世帯の学習支援事業におけるロジックモデル。ロジックモデルは①予算や人材といったインプット→②活動→③アウトプット→④アウトカムといった要素で構成される。（出所：源さんの講義スライドより）



源さんはアウトカムの達成には必ず外部要因の影響があるとする。

この事業がアウトカムを達成するには、学習支援だけではなく保護者や地域へのアプローチも必要かもしれない。こうした、ヴィジョンや最終アウトカムと、それに向けた手段や活動を構造化して見えるようにしたものを「ロジックモデル」と言う。

多様な価値を測る適切なフレームを

次に源さんは、芸術文化事業の評価をめぐる課題について話した。

文化の現場では、「アートは量的指標では測れない」「目標設定が多様な価値を矮小化する」という声がよく聞かれる。

これに対して源さんは、まず、ここでの評価対象はあくまでも「公共的価値を生み出す事業」だとする。この公共とは、誰もがアクセスできる開かれた価値、つまり「わたしたちのもの」としての文化の価値だ。

ここで何が問題となるのか。例えば、市民参加型のアート活動に対する、「自分自身を問い直した」といった感想は、参加者の内在的な変化であり、芸術文化の「本来的価値」だ。一方、文化活動は地域経済を活性化することもある。これを「手段的価値」という。源さんは「前者と後者の間の因果関係を実証することは難しく、ここが芸術文化事業の評価の鍵になる」と指摘する。

芸術文化の効果をめぐる議論は、「本来的価値 vs 手段的価値」「質的エビデンス vs 量的エビデンス」など二項対立で語られがちだ。しかし源さんは、多様な価値を包含し、それぞれの価値を適切な方法で測るフレームが必要だと話す。

評価研究の方法論にはいくつかの捉え方があるが、ここでは実証主義と解釈主義を取り上げて考えてみる。前者は仮説検証を重視し、再現性のある結果を求める量的手法だ。一方、後者は意図や意味づけを重視し、聞き取りなどの質的データから文脈を読み解く。芸術文化事業では、後者を通じて本質的価値を語ることがもっとも大切だ。

源さんは、滋賀県立琵琶湖博物館のリニューアル評価を例にした。この現場では最終アウトカムを「人と自然の

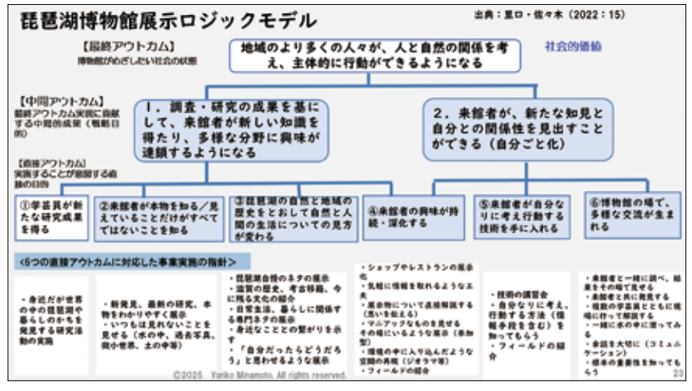


図2　琵琶湖博物館で作成したロジックモデル。（出典：里口保文・佐々木亨「琵琶湖博物館の第3期リニューアルを対象にした評価事例」『博物館研究』57号、p15。（出所：源さんの講義スライドより）

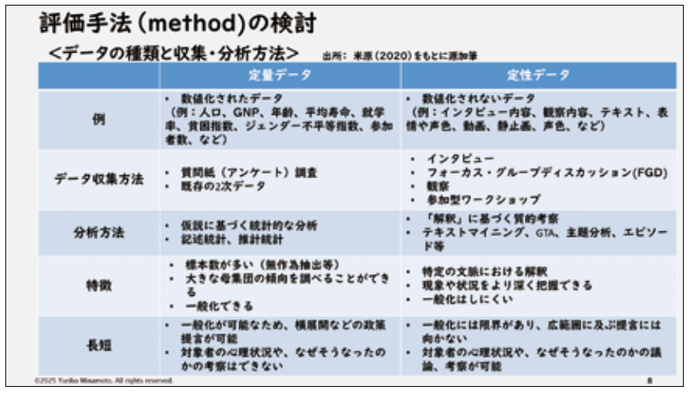


図3　定量データと定性データの違い。前者は大きな母集団の傾向を調べることに向き、一般化しやすい。他方、後者は一般化しづらいものの深い状況の把握に向き、対象者の心理や現象の原因を調べることができる。（出所：源さんの講義スライドより）



ファシリテーター／アドバイザーの若林朋子さん（真ん中）、小川智紀さん（右）。若林さんは「参加型評価では評価者自身の価値観が変わる可能性もあるという話が印象的だった」と話す。



後半のレクチャーの様子。熱心に耳を傾ける受講生。

関係を考え、主体的に行動できる市民の育成」と設定。学芸員や研究者が3時間のワークショップを通してロジックモデルを作成した（図2）。

評価の指標は、知りたいことによって変化する。価値観や信念、意欲などといった質的領域も、5段階評価のアンケートなどを実施すれば、ある程度定量化できる。また源さんは、個人の内面に関わる質的データを応用可能にするには、コーディングや分類を通して「概念化」を行い、対話を通して公共的な意味付けする方法が有効だとも付け足した。

関係者の共通言語としてのロジックモデル

講義の後半は、会場の質問からスタートした。受講生は、琵琶湖博物館のロジックモデルについて、実際の活動との噛み合い方を、どの程度確認するのかを質問。源さんは、しばらくして点検するが、ロジックモデルとは変わるものと回答。柔軟に使うことが大切で、データを取りつつ、ときに事業を止める判断にも使うべきだと話した。

次の質問者は、アンケートを定量化に役立てる方法論を尋ねた。大切なのは、明らかにしたいことを明確にし、それに向けた問いを考えることだ。琵琶湖博物館では自然と人の関係の自分ごと化が大切なので、「関連するイベントに今後参加したい」というような行動変容を示す回答は有効なデータになる。

ここから前半の講義を補足するレクチャーが展開された。源さんは、最初からアウトカムを設定できない芸術文化事業には、解釈主義が適しているのではと述べた。一方で、資金提供者にはその正当性を示す必要もある。ロジックモデルは、そのためのツールとして使える。重要なのはみんなで考えるプロセスだ。ロジックモデルは、管理すべき「計画」ではなく関係者間の「共通言語」である。

多くの人が納得できる評価の仕組みを

評価手法の検討では定量と定性のデータの違いを意識する必要がある（図3）。前者はアンケートなどで数値化しやすい。後者は数値化されないもので、インタビューや「フォーカスグループディスカッション」、観察などで把握する。また、定量データと定性データの両者を混ぜて使う方法を「混合法」という。源さんは、アートプロジェクトの評価にはこの混合の手法が使えるのでは、と指摘した。

文化活動では質的調査で得た仮説をアンケートで検証したり、参加者の語りをもとに指標を作成したりするなど、両者を用いて事業を説明できると望ましい。そして、その説明も多くの人が共有できることが大事だ。源さんは最後に、「解釈とは物語化であり、そのプロセスが大切。合意形成で納得したものが公共性のあるものであり、そのプロセスが重要だ」と語った。

ある受講生は、個人の活動者はどのように仲間から意見を集めたらよいかと尋ねた。これに源さんは、「『自分たちの活動を良くするための話し合いをしよう。評価は価値を引き出すものだ』と呼びかけるとみんな前のめりになる」と答えた。また、同じ質問者から、助成金の採択側に響く言葉を聞かれると、「別の立場の人がどんな言葉を使っているか理解したい。経験上ではワークショップに参加してもらうのが効果的」だと話した。

源さんの講義は芸術文化の評価という難しい問いに対して、解像度を上げるような視点に満ちていた。

※文中のスライド画像の著作権は講師に帰属します。

講座目標

- 評価の考え方、多様な評価の方法論を学ぶ
- 芸術文化事業の“社会的価値”を引き出す評価について考える
- 評価軸を持つことで組織・活動強化につながる道筋を探る

プログラム

4

関係者参加型の評価をとおして改善・変革していく術を磨く

日時　2025年10月22日（水）17:00〜19:30

講師　源 由理子



写真奥で付箋を指差しているのが講師の源由理子さん。

第4回では、前回に引き続き源由理子さんが登壇した。前回は、評価は「事業の価値を引き出し、次の改善につなげるためのプロセス」と語られた。その実践編として、架空の文化事業を題材に、受講生が評価の枠組みを構築するワークショップに挑戦する。

「評価」という営みへのさまざまな問い

講座冒頭は簡単な質疑応答が行われた。ある受講生からは、昨今のEBPM（エビデンスに基づく政策立案）の潮流に関連し、数値化しにくい芸術文化の質的な部分がどう評価されるのかと懸念が示された。これに源さんは、「質と量の両方が必要」としたうえで、芸術文化は受け手の文脈に依存する領域であり、質的評価は不可欠だと語った。また、「『質的だから語れない』で終えずに、公的資金や寄付を受けて活動するうえでは、評価を道具として使いながら、生み出す価値を説明できることが重要だ」と強調した。また別の受講生からは、アンケートの有効性を問う意見も出た。源さんは、アンケートが役立つかどうかは、自分たちの意図が質問項目に落ちているか、つまり調査の設計次第だと語った。

評価に対話を足し、間主観的な納得性を立ち上げる

次に、ワークショップ前のレクチャーが行われた。実践するのは「参加型評価」という手法だ（図1）。これは、専門家が外部から判断を下さず、実施団体、資金提供者、参加者などの事業に関わる多様な者が評価の設計自体に関わる。

参加型評価の特徴が、「プロセス・ユース」（評価の実施過程自体の活用）の考え方だ。こうした参加のなかでは、学び合いやエンパワメントが生まれ、組織が「学習する組織」へと変容していく。とくに源さんは、評価に「対話」を導入する意義を強調した。対話とは異なる価値観を持つ者同士が意見を交わし、「第三の見方」を立ち上げること。自分の価値観の変化を歓迎できる場づくりが、参加型評価の核だ。

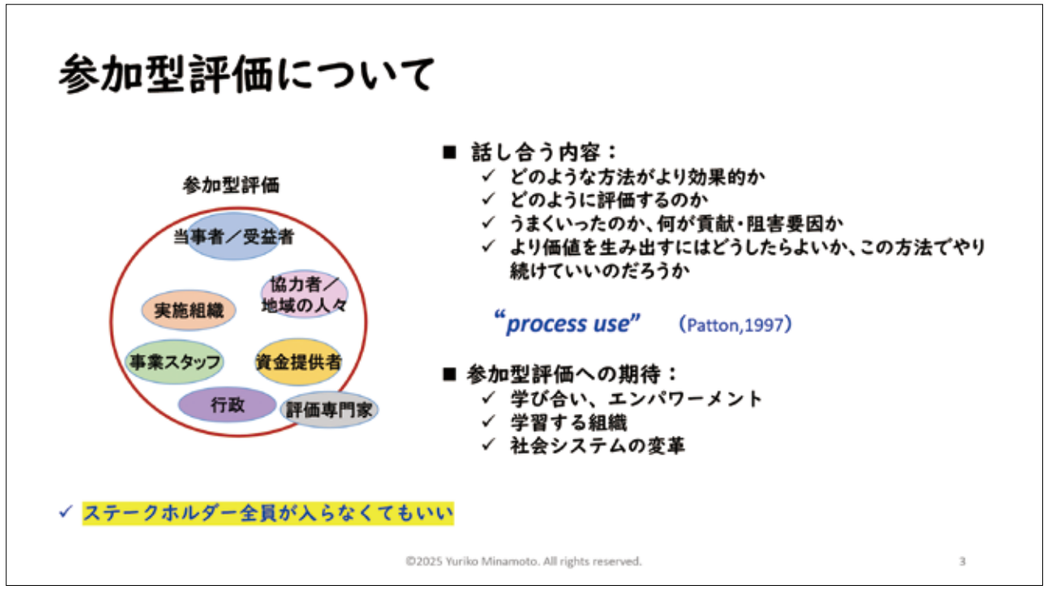
参加型評価では、実践知とエビデンスを照らし合わせることができる。例えば、ある人の経験から述べられた意見に誰かが応答し、さらに客観的データも参照して議論を深めていく。経験と知見を往還することで、「一人の主観」を超えた、公共性と納得性を伴う「間主観的」な合意形成＝公共的な見解へと至ることができる。

そこで重要になるのが、「ファシリテーター」の存在だ。この役割は、中立的な立場を守り、価値判断をしない。主役はあくまで参加者で、ファシリテーターは環境を整える黒子に徹することが肝要になる。また、源さんは「ファシリテーターは、組織内部の人が担うのが理想だ」とも伝えた。

ToCとロジックモデル——それぞれの特徴

続いて、具体的な評価ツールとして

図1　参加型評価についてのスライド。参加者は「何を目指すのか」「どんな変化が起きているのか」を話し合う。（出所：源さんの講義スライドより）



「セオリー・オブ・チェンジ（ToC）」と「ロジックモデル」の解説が行われた。ToCは、直訳すれば「変化の理論」。なぜ事業の参加者や利用者に考え方や行動の変容が起きるのか、その「インパクトの連鎖」を時系列で示したものだ。これは「why（なぜ）」に焦点を当てており、資金提供者に事業の社会的意義や長期的インパクトを説明するのに適している。ただし、ToCでは、そのインパクトを起こす具体的な事業の内容については扱われない。

一方、前回の講義でも触れた「ロジックモデル」は、具体的な活動内容（手段）と結果（インパクト）の因果関係を構造化したものだ。こちらは「how（どのように）」に焦点を当てており、マネジメント強化や運営改善に役立つ。源さんは、これらを使い分けることや、ミックスして活用することを推奨する。

重要なことは、こうした図に描かれる「アウトカム」の一つひとつは、そのまま「アンケート項目の候補」になるという点だ。自分たちがとくに重視している価値を選んで指標化し、その結果を見て「どこがうまくいき、どこが弱いのか」を考えることによって、改善につながる。

ワークショップ:「子どもがつくる音楽祭」の構造と指標を考える

ワークショップは、「地域における子どもがつくる音楽祭」という架空の事業を題材にした。この事業は、子どもの遊びや学びの場の減少などを背景に、NPO法人が地域住民やアーティストと協働し、子ども主体の音楽祭をつくるという設定だ。受講生は、この事業が目指す「最終アウトカム（社会的価値）」と、そこに至る「中間アウトカム（具体的な変化）」を検討し、評価の設計図を描いていった。

●ステップ1:最終アウトカムを考える

受講生は、近くの人と話しながら、この事業が生み出す最終アウトカムを考えた。源さんはここで、主語をできるだけ具体的にして考えるべきと説いた。受講生は付箋に考えを書き出すと、前に貼られた模造紙にそれらを貼った。「子どもが地域の人とのつながりをつくるきっかけになる」「自主性・創造性が育つ」などのアイデアが出された。グルーピングしていくと、「主体性・創造性」、「地域のつながり」に関わるものなど、価値の柱が見えてくる。

源さんは、最終アウトカムから考えることで、なぜこの活動を行うのかという根本的な問いに向き合えると助言した。また、最終アウトカムは議論しながら変わるものでよいこと、ただ、芸術文化を使う理由を説明できるまで具体化することは大事だとも指摘した。

●ステップ2&3:具体的な活動から中間アウトカムを考える

次に、想定された「子ども実行委員会」「音楽家と協働した音楽づくりワークショップ」「地域コラボステージ」などの具体的な活動が、参加者（子ども、音楽家、地域住民）にどのような変容（中間アウトカム）をもたらすのかを考えていった。具体的な活動内容と、最終アウトカムの間に、どのような変容の連鎖があるのか。この検討過程が「セオリー評価（事業のデザインの評価）」の部分だ。

例えば、子ども実行委員会では「自分の意見を他人に伝えられるようになる」、音楽づくりワークショップでは「音楽家が通常とは違う経験を通し、気づきや学びが得られる」、地域コラボステージでは「地域の人々が文化活動を支える一員だと感じ始める」などの意見が出た。出された中間アウトカムについて、活動との因果関係を議論していく。

●ステップ4:指標の検討

最後に、描かれた系図をヒントに、評価の「指標＝ものさし」を検討する。大切なのは、「測りやすいから」という理由で指標を選ばないことだ。「事業を良くするために何を知りたいか」を検討し、自分たちで「価値を測るものさし」をつくっていく。

例えば、「子どもがものづくりの楽しさを知る」という目標の達成度は「参加してワクワクしたか」を問うアンケートや、子ども同士で感想を共有するフォーカスグループディスカッションなどで把握できる。量的な数値と、質的な言葉や観察を組み合わせると事業の価値がより見えてくる。

「評価」を共通言語にして、運営と関係性を育てる

終盤では再び質疑応答の時間が設けられた。ある受講生は、質的調査の一つとされる「観察」について、「主観的になりがちでは?」と投げかけた。これに源さんは、「観察は一人でやらないこと」を鉄則に挙げた。数人による記録や各々の主観を突き合わせることで、一定の納得可能性が生まれるからだ。

また、アンケートについても、「4段階評価だと、多くの人が3〜4を選びがちで、『本当に価値観が変わった人』と『楽しかった人』の差が見えにくい」という懸念が出た。源さんは、指標を1問で測ろうとせず、「作品づくりの喜び」を知りたければ、「アイデアが形になる発見」「作品への誇り」などのプロセスに分解して複数問で聞く方法を提案した。



1


2


3


4

1.「ToC」について解説する源さん。「定年退職者の地域参加の機会を増やす」から始まり初期アウトカム・中期アウトカム・長期アウトカムを時系列に記載。 2.受講生同士で考えた最終アウトカム。用紙に貼り出し、源さんがコメントする。 3.付箋をならべかえながら、源さんや受講生が一緒になって議論を深める。 4.質問を投げかける川村恵里佳さん。

「SNS上の感想はどう扱えばよいか?」との質問もあった。源さんは、前回扱った「評価の5階層」にふれ、SNSの反応は、「自分たちは何を期待されていたか」「どこに期待とのズレがあったのか」という、「ニーズ評価」の資料として活用できると語る。「ロジックモデルをつくることは、自らの立ち位置を明確にすること」と源さん。自身の目的を明確にすることで、SNSを含む外部の反応は一喜一憂の種ではなく、分析の材料になりうると指摘した。

ワークショップは、「コミュニケーション・ツール」としての評価をより体感的に学ぶ時間になった。源さんが最後に、「参加型評価のプロセス自体が、関係性（ソーシャルキャピタル）の構築や組織基盤の強化につながる」と話したように、関係者の意識や言葉をすり合わせ、磨いていく、触媒としての評価の可能性が感じられた。

※文中のスライド画像の著作権は講師に帰属します。

講座目標

- 参加型評価ワークショップの実践
- ロジックモデル、セオリーオブチェンジ等のツールを使った議論
- ワークショップを通じ、取組の継続的改善や社会変革につながる評価的思考について学ぶ

中間ディスカッション

日時　2025年11月19日（水）17:00〜19:30

講師　小川 智紀／若林 朋子



ファシリテーター／アドバイザーの小川智紀さんと、若林朋子さんが講師を務めた。

中間ディスカッションでは、これまでの4回の講座を振り返るとともに、受講生同士のディスカッションを実施した。前半では、各回に対する受講生の感想を起点に、その内容のリマインドや、気づきの共有が行われた。後半では、受講生から募ったテーマで話し合い、講座で得た視点をさらに深めた。

「ヴィジョン」の共有と、「資産」につなげる経営的視線

前半は、受講生が提出してきたリアクションペーパーから抽出した要素をパネル状に並べ、ランダムに取り上げながら、感じたことを振り返った。

広石拓司さんによる第1回講座では、「ヴィジョン」や「ミッション」を軸に、異なる背景を持つ他者との関わり方を考えた。この講座については、「過去の事業が上手くいかなかった原因がチーム内でのヴィジョンやミッションの共有不足にあったとわかった」、「スポンサーとチームになるためには、まず相手の話を聞くことが大切。いままでは一方的だった」など、活動を振り返る感想が目立った。

広石さんの講座ではリーダー論にもふれた。そうしたなか、フリーランスで活動する大河内千晶さんが、「リーダー不在の現場の場合は?」と疑問を口にすると、若林さんは、団員一人ひとりのリーダーシップを引き出すマネジメントが話題になった「オルフェウス室内管弦楽団」を紹介し、リーダーに任せないコミュニケーションの可能性を伝えた。

広石さんが説明した「経営」の視点を踏まえ、吉田拓さんが「営利第一ではない活動だからこそ、経営的な視点が大事だと感じた」と述べたあとのやりとりも示唆的だった。吉田さんが、「表現活動では『いま』に集中しがちだが、活動が次に何を生むかという長期的つながりを考える必要がある」と語ると、若林さんは、小川さんが提唱した「収入」の概念を紹介。「収入」とは金銭だけではなく、活動で生まれた「次に使える資産全般」で、非貨幣的な資産も可視化する重要性を説いた。

自分の思考を映し出す、「鏡」としての話し相手の重要性

続いて話題は第2回講座へと移った。石井裕太さんと石井健介さんが開発した、アイマスクを着用して対話を行うワークショップについては、「視覚情報を遮断することで、自分のなかの情報の優先順位が明確になった」や、「これから関係を築いていく相手とのコミュニケーションで有用」といった感想が出る一方で、他者との会話を通じて自分の思いが明確になったという意見が上がった。

これを受けて、若林さんは自己理解における対話相手の重要性を指摘。自分を知るためには、思考を反射する「壁打ち相手」や「鏡」のような他者が不可欠であるとまとめた。

葛藤こそがアートの強み?「評価」という道具を使いこなす

源由理子さんを迎えた第3回・第4回講座では、「評価」について基本的な

受講生の各回の感想から6つの言葉を抽出したスライドを見ながら振り返りを行った。





講座での気づきを振り返るフルタジュンさん。



対話の中で考えた内容を、机上の紙にまとめていく受講生。

考え方やツールについて学ぶとともに、ワークショップを通して「参加型評価」を実践した。

「通販サイトで商品に『星をつける』行為など、いかに日常に評価が溢れており、自身の判断に影響を与えているかに気付かされた」や、「人の思いのようなものも、数が集まれば公共性を持つという話が衝撃」といった発見に満ちた感想が挙がった。

また、評価のためのロジックモデルは更新すべきという源さんの話を踏まえ、「自身の所属する組織ではそれができていなかった。評価を通じて内部の認識を見直すことは、創造にも影響する」という声もあった。

劇団を主宰するフルタジュンさんは、「評価を意識しすぎると表現の軸がブレるという懸念も感じるが、評価を考え抜いた先にこそ、そこから解放された景色があるのかも」と語った。これに若林さんは、ユーザーがほしいものに応える商品開発とは異なり、「表現者の葛藤から生まれる表現が共感を呼ぶところがアートの強み」と指摘。小川さんも、「表現には因果のロジックではないところが残っていないといけない」と語った。

若林さんと小川さんは、「評価」のポイントも整理した。若林さんは、定量と定性は両輪であると強調。その上で動員数のような「静かな数字」だけでなく、そこから新たな協働がいくつ生まれたかといった、波及力や広がりを示す「動的な数字」を評価指標にすべきだと提案した。

小川さんは、「カレーを作る（アウトプット）」ことは制御できるが、それが「名物になる（アウトカム）」かどうかは外部要因に委ねられるため、制御できない。だから、長期的なアウトカムの実証に神経質になりすぎず、まずは「ことを起こす」ことが大事だと語った。

評価に潜む危うさとは？「介入」の権力性と、守るべき「弱目的性」

中盤では、小川さんから評価に対する批判が提示された。「評価や支援における『介入』は無自覚な権力行使となり得る」とし、専門家が対象を「改善すべきもの」と規定する「啓蒙モデル」に警鐘を鳴らした。若林さんも、伴走支援においても支援側の過度な干渉がないか、問い直す必要があるとした。さらに小川さんは、「弱目的性」という概念も紹介した。アートや居場所づくりのような活動では、「ただそこに共にいること」の豊かさといった、「弱い目的」で成立する領域も大切だ。評価にとって不可欠な態度とは、対象の制御ではなく、存在へのリスペクトだと語った。

他者と出会うさまざまな戦略

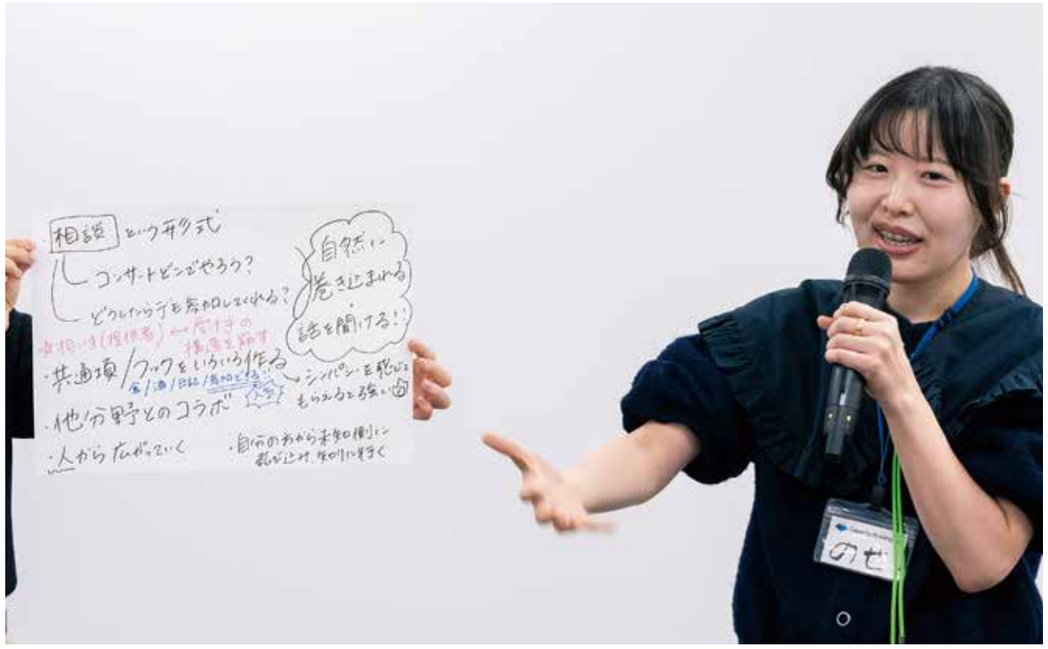
後半は、受講生から募ったテーマに基づき、4つのチームでディスカッションが行われた。最初のテーマは、「活動の応援者、協力者、関係者を増やし、芸術の世界や未知の価値観を伝えるための具体的な方法」だ。

対話の後、各グループの代表者が話し合いの内容を全体に共有した。グループAは、テーマの「応援者、協力者、関係者」を明確にした。新しく出会う人を想定して、「ウェブはビジネス向け、SNSはカジュアル向け、noteはより知りたい人向け」など、対象と相性のいいアピール手段を考えた。

2番目に発表したグループBは、「相談」という手段を挙げた。世の中には相談されると役割を感じて動いてくれる人も少なくない。結果として、相談プロセス自体が広報になり、相手を当事者として巻き込むことができると話した。

3番目のグループCは、戦略を「初回の観客数を増やす」と「リピーターを増やす」という2つの側面から話し合った。前者に関しては、ボランティアスタッフなどの多様な接点を設けることが有効だと指摘した。後者については、第三者に伝わるように評価の可視化も重要だとした。これに小川さんは、「ファン研究」も参考になると話した。

4番目のグループDは、活動を自分ごとと感じてもらうことが応援者獲得の鍵だとした。そのために、お試しや、SNSなどを通じた疑似体験を提案。さらに、関係構築の土台として、組織の実態が見える「透明性」を強調した。若林さんも、信頼を得るには「本部」の基本情報やミッションをウェブサイトなどで明記することが不可欠だと応じた。



話し合った内容を発表する受講生の野瀬綾さん。

学びを自分の言葉に翻訳し、「まずはやってみること」から始まる実践

2つ目のテーマは、「講座などで学んだことを現場に生かすためのやり方」だ。グループAは、まずは実践して修正するサイクルが必要だと語った。すでに、共催団体への説得材料としてアンケートを実施したメンバーもいたという。今後は、年間の振り返りや参加型評価の実施も検討しているようだ。

グループBとCは、現場で学びを生かす鍵や共通の課題を「話すこと」だとした。グループBの受講生は参加型評価を導入した経験を共有。メンバー間の認識のズレが可視化され、課題が浮き彫りになったという。また、グループCもアイマスクを付けての対話はすぐに実践できるとした。

グループDは、すぐ導入できる方法にアンケートやインタビューがあるとした。学びを現場に定着させるうえで、学んだ概念を、自分なりに伝わりやすい言葉に置き換える「翻訳」のプロセスこそが重要だと強調した。

これまでの講座を振り返りつつ、グループディスカッションを通して、いかに学びを実装するかについて思考を深めた今回の講座。すでに現場で実践を始めている受講生の多さに驚かされるとともに、各講座の内容が有機的につながりつつあるのを感じさせた。

講座目標

- これまでの講義をふまえ、自身の思考の整理、活動の周りのリソースの棚卸し、課題の抽出と解決の糸口をあらためて探る
- ディスカッション等を通して新しい気づき等を共有する

プログラム

5

一部アーカイブ動画あり

実践者との対話：現場のわりきれなさ、言葉にできなさ、とてつもないおもしろさを、どう表すのか／それらがどう伝わるのか

日時　2025年12月15日（月）17:00〜19:30

講師　上田 假奈代



講師の上田假奈代さん。

第5回講座では、詩人・詩業家の上田假奈代さんが登壇した。前半では、上田さんが2003年から大阪で運営する「ココルーム（こえとことばとこころの部屋）」の実践が紹介された。その活動を通じ、受講生は「課題解決」の視点からはこぼれ落ちる現場の豊かさを学んだ。後半では、「合作俳句」のワークショップも実施。他者の表現を受け入れる感覚を体験した。

釜ヶ崎のおじさんが教えてくれた、安心できる場の大切さ

講座の前半では、上田さんが「わたしを束ねないで」と題したレクチャーを行った。この言葉は、詩人・新川和江さんの作品から引かれたものだという。

冒頭、上田さんは「詩は何でできている?」と問いかけた。これに、伴走役の小川智紀さんが「言葉?」と応じると、上田さんは「詩は、言葉と、言葉にならないものでできている」と語った。言葉にしなければ輪郭は掴めないが、言葉にした途端、何かがこぼれ落ちてしまう。詩とは、その間を行き来する営みだという。

上田さんが大阪市浪速区にあったフェスティバルゲート内にココルームを立ち上げたのは、2003年のことだ。ここで上田さんは、「喫茶店のふりをする」という戦略をとり、誰もが入りやすい空間を装うことで、「うっかり表現に出会ってしまう場」をつくろうとした。2008年には、拠点を現在の西成・釜ヶ崎へ移した。

「釜ヶ崎」は西成北部の通称で、日本の高度経済成長を支えた労働者の街としての歴史がある。そんな釜ヶ崎で、上田さんは元日雇い労働者の安藤さんと出会った（図1）。当初の安藤さんはトラブルを起こしてばかり。上田さんは安藤さんが来るたび書やカルタなどの遊びに誘ったが、安藤さんは拒絶した。

1年が経った頃、「手紙を書く会」を催すと、安藤さんは筆を執った。だがそこでわかったのは、安藤さんが字を書けないことだった。そのことを人に知られる怖さ。それでも彼が自分を表そうとしてくれたことに触れ、「表現することが大事なんではなくて、『安心して表現できる場を作ること』が私のせなあかん仕事なんやと感じたんです」。そんな、釜ヶ崎のおじさんが教えてくれたことが、上田さんの現在の活動の礎になっている。

困りごとは「面白いこと」に。時間を信じて、有機的な関係性を築く

ココルームでは開設当初から、毎日昼と夜、全員でご飯を食べている（図2）。これは、ただ共にいる時間をつくる工夫でもある。

拠点がある商店街の店先では、月に一度、「まちかど保健室」を開いている。医師や看護師が無料で相談に乗る場だが、近年ではその周りにジュースやクッキーを売る人など、「謎な」人々が入り混じる（図3）。

ココルームでは以前から、頻発する困りごとをワークショップの枠組みで捉え直そうとしてきた。しかし高齢化が

図1　ピースをしているのが安藤さん。（出所：上田さんの講義スライドより）





図2　ココルームでのご飯の様子。（出所：上田さんの講義スライドより）



図3　ココルームがある商店街の店先。車椅子に乗った人や、椅子を運ぶ人など、思い思いの行動をしている。（出所：上田さんの講義スライドより）

進み、危機感を感じた上田さんたちは、アウトリーチを始める。こうして2012年に始動したのが、講座を街に持ち出すプロジェクト「釜ヶ崎芸術大学」だ。

講座内容はユニークで、狂言、書、ダンス、天文学、労働など多岐にわたる。上田さんの詩の講座では、参加者が互いにインタビューをして詩を作り、贈り合う。こうした活動を行うにあたり、上田さんはいくつかのポイントを挙げた。

一つ目は「聞いてみる」。相手を見た目で判断せず、話を聞く。二つ目は「楽しく名前を呼ぶ」。釜ヶ崎には事情があり本名を名乗れない人もいるため、名前を聞くことが暴力になり得る。だからこそ、呼び名を聞き、楽しく呼ぶことで関係性を築く。

三つ目は「頼み事をしてみる」。「支援する／される」の関係は固定せず、あえておじさんたちに頼み事をする。すると「ありがとう」をおじさんに言うことができ、役割の反転が生まれる。

四つ目は、違和感や嫌なことはなるべくその場で伝える。そして最後は「時間を信じる」。「いまがすべてじゃないから、そんなに落ち込むことはない」と上田さん。困難に直面しても、結論を急がず、変化の可能性を信じて待つ姿勢を意識している。

「課題解決ちゃうねん」。問題ではなく面白さを見る

近年、おじさんたちの多くが亡くなり、街は変わりつつある。「街が綺麗になったね」と言われることもあるが、上田さんは「蓋をされているような違和感」を覚えるという。そこで2019年に始めたのが、おじさんたちの得意な土木を生かした「井戸掘り」だ。「これはいま流行りの『課題解決』ではなく、『増課題行為』なんです」。

完成まで半年かかり、関わった人は延べ700人。掘削中、地中に巨石が見つかると、全員で話し合い、作業を進めた。この「正解のない問いをみんなで話し合って決める」経験が、その後のコロナ禍で生きたという。

上田さんは「そんな『課題、課題』ってよだれ垂らして来られたら、感じ悪い。『解決ちゃうねん。面白いことあるんやから、面白いとこ見てよ』と思う」と語る。そのうえで大切にしているのは、「みんなですること」「支援される存在に閉じ込めないこと」だ。

「釜ヶ崎のおじさんたちが本当に心の下にあるものを表現してくれると、めちゃくちゃたくましくて、したたかで、面白くてたまんないんです。だから、『課題だらけの支援される存在』にしてほしくない。じつは彼らは、社会を変える力を持っているかもしれない」。正解を持たないアートは、そこで人々の凝り固まった関係をほぐすために、「まあまあ役に立つんじゃないかな」と、上田さんは指摘する。

最後に、上田さんはココルームの活動を振り返り、「自分がこんなふうに変わっていくなんて、まったく予想していませんでした。人生は出会いです」と語った。

出会いを言葉にする、もしくは言葉にできなくても表現する。そのことが、また新しい誰かとの出会いを生み、それぞれの場所に散らばっていく。上田さんはそんな実感を込め、新川和江さんの詩から、次の一節を引き、レクチャーを締めた。

「川と同じに／はてしなく流れていく／拡がっていく／一行の詩」

レクチャーのあと小川さんは、「『こうした活動のどこがアートなのか』と問われることはないか」と投げかけた。上田さんは、近年は眼差しも変わったとしつつ、以前、海外活動の助成金を申請した際、「日本の文化をホームレスが代表するのか」と言われた経験を明かした。若林さんは、「20年かけて社会の認識が追いついてきたのだと思う」と語った。

自分と他者の間に線を持つ。だからこそ、「越境」もできると信じて

その後の質疑応答では、「釜ヶ崎に恐怖心はないか」という受講生の率直な問いに対し、自身の原体験を紹介。



ワークショップの様子。

おじさんとの交流を通して、恐怖心よりも「もっと知りたい」という好奇心が勝ったと振り返った。また、「事情を詮索しない、人としての品格のようなものがここにはある」と街の魅力を話した。

会場から「異なるものとの共生には覚悟がいる」という発言があると、上田さんは共生を「越境し続けること」と定義した。その上で、「自分と他者は違う」という境界線を持つことの重要性を強調。「境界線を強く持つからこそ、自分の身を守る覚悟を決めて越境できる」という逆説的な哲学を語った。

人から渡された表現を受け入れて、新しい言葉を作ってみる

続いて、「合作俳句」のワークショップが行われた。まず、参加者は自分に好きな「俳号」をつける。次に、全員共通のお題（今回は「綺麗ごと」）から連想される言葉を俳句の一行目として書き、別の人へ回す。受け取った人は、前の人の言葉から飛躍する二行目を書き、また別の人に回す。そして最後に、締めの一行を書いて完成させる。

その後、5人ほどのグループで俳句を発表。ルールは「褒め合うこと」とした。俳句のユニークさに会場は沸き、最後に各班が一句ずつ発表した。

チームりす
「ゴミ拾い　ハリネズミー人　秋の訪れ」
チームごんぎつね
「薔薇の香り　そらがいっぱい　うわのそら」
チームわたしはくも
「はらのそこ　それぞれ　ごんぎつね」
チーム三つ巴
「えんまさまと　おんせんめぐり　あいそわらい」
チームぎんが
「けいはくな　卵の黄身と　青鉛筆」

最後に上田さんは、この活動に込めた思いを語った。「人は『迷惑をかけてはいけない』と言われがちだが、合作俳句では、誰かが無茶振りをしてくれるからこそ、思わぬ展開になる。迷惑をかけ合ったほうが、予定調和を超えた面白さが生まれるんです」。

また、褒め合うルールについても、「褒めようと思って見ると、面白い部分が見えてくる」と指摘。視点を変えることで物語が転がっていくこの感覚は、人生のさまざまな現場でも生かせるはずだと締めくくった。

これまで、自身のなかにあるものを言語化することに向き合ってきた受講生。それに対して今回の講座は、言葉にすることで取りこぼされてしまうものや、人から渡されたものを受け継ぐことで生まれる、咀嚼しやすい意味を超えた豊かさに向き合う時間となった。

※文中のスライド画像の著作権は講師に帰属します。

講座目標

- 社会の最先端から眼差し、なにかを実装する
- ○○のふりをしながら活動する
- 事業・活動の継承について考える

プログラム

6

一部アーカイブ動画あり

「文化的な権利」を端緒に芸術文化と社会の相関を捉え直す技を磨く

～社会における「文化」「芸術」とは?

日時　2026年1月7日（水）17:00～19:30

講師　中村 美帆



講師の中村美帆さん。

第6回は、中村美帆さんが登壇。中村さんは、文化や芸術を、「文化権」という人権の一つとして捉え直す重要性を提示する。講義では、こうした権利の歴史や複数の側面、文化権を通して見える公共政策の意義、社会における文化の根本的な価値などが語られた。

文化のサイクルと市場との関係から、文化政策を捉える

中村さんは、法律や制度の側面から文化を考えてきた研究者だ。その中心的な研究対象が、今回のテーマの「文化権」である。中村さんは講義に当たり、この言葉を入り口にすることで、社会のなかの「文化」「芸術」のあり方を根本的に捉え直せると語った。

講義の冒頭、中村さんは共著『法から学ぶ文化政策』（有斐閣、2021）から「文化のサイクル」の図を示した。これは、自然環境のエコシステムになぞらえ、社会における文化芸術の循環を「創る」→「送り出す」→「受け取る」→「遺す」の4要素で示したものだ（図1）。

中村さんは受講生に対し、「このサイクルのなかでみなさんの文化との関わりはどのあたりでしょうか?」と問いかけた。受講生の立場は多様だが、こうしたサイクルを前にすることで、立場を超えてイメージを共有でき、文化政策についての対話が可能になる。

さらにここに、「市場の内側」「外側」という観点を加えることもできる。アートビジネスやエンターテインメント産業など、市場経済のなかの文化活動が前者だ。対して、ミッションの達成を目指す非営利の活動もある。中村さんは、多くの人は「市場の内側」をイメージしがちだが、「文化」「芸術」には両側面があり、どちらも重要だと強調する。そのうえで、文化政策とは、主に「市場に任せるだけだとうまくいかない部分」を担うものだと定義。その部分を公共政策として担うからこそ、税金などを投入する意義が生まれると話した。

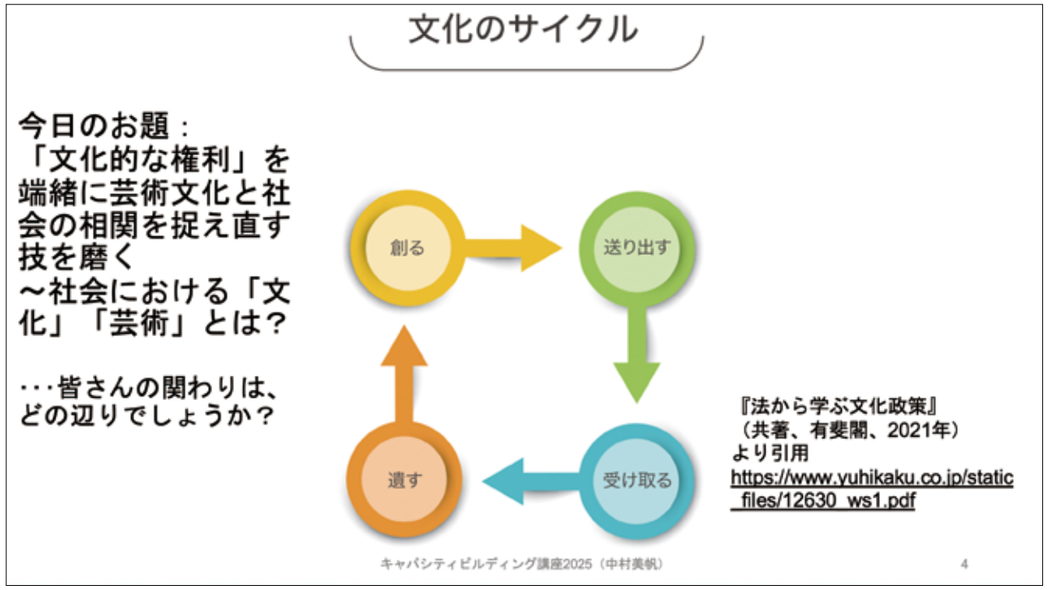
ここで重要になるキーワードが「文化権」だ。中村さんはこれを、「『文化』『芸術』はどんな人間にも創造、享受でき、必要なものだと端的に表現できるのが、文化を人権として捉える『文化権』という言葉」だと説明する。

「文化権」という理念の歩み

ここから中村さんは、「文化権」（cultural right）の背景や定義を説明した。文化権とは、「文化政策の基本理念の一つ」であり、第二次世界大戦以降に発展してきた新しい権利だ。ここでの「文化」の定義について、中村さんは暫定的に「公共政策の対象としての文化」とする。それは、ハイアートよりは広く、人間活動の全体を含む文化人類学的な定義よりは狭い領域だ。

次に中村さんは、文化権をめぐる歴史的な経緯を振り返った。起点は、1948年に採択された「世界人権宣言」だ。その第27条で、文化に関する権利が初めて人権として謳われた。宣言に法的拘束力はないが、その理念を具体化し、

図1　「文化のサイクル」の図。『法から学ぶ文化政策』（共著、有斐閣、2021）より引用。（出所:中村さんの講義スライドより）



法的義務を伴うものとしたのが、1966年採択（日本は1979年批准）の「国際人権規約（A規約）」だ。ここでも第15条に「文化的な生活に参加する権利」が明記されている。

他方、国内法はどうか。中村さんは、「文化芸術基本法」第2条第3項を挙げ、国内法でも「文化芸術を創造し、享受すること」は生まれながらの権利と位置づけられていると説明した。そのうえで、誰もが等しく文化芸術を鑑賞し、また創造できる環境の整備が求められていると述べた（図2）。

中村さんは、条文にある「権利であることに“鑑み”」という文言の法的な参照先の曖昧さに懸念を示しつつも、こうした記述が条文に刻まれたことは、「日本の文化政策において画期的な出来事だった」と評価した。

文化権の自由権的、社会権的、参加権的側面

文化権には、「表現の自由」のように国家や政府からの干渉を受けない「自由権的側面」と、文化の享受を権利として要求できる「社会権的側面」がある。この二つの側面を理解するには、それぞれが「何に対抗して生まれてきたか」という視点で捉えることがポイントになる。

「自由権」が為政者や政府による個人への不当な干渉や人権侵害を警戒したのに対し、「社会権」が警戒したのは「市場」である。政府の介入のない自由な市場は発展をもたらす一方で、個人には抗えない格差や貧困、失業を生み出した。社会権は、この市場経済の弊害から弱者を守るために、政府による環境整備を「権利」として要求する考え方だ。

さらに近年では、上記のような二分類にとどまらない「第三世代」の文化権も議論されている。それが参加権的なあり方、すなわち、市民が文化を受容するだけではなく、そのあり方をめぐる議論の主体となれる、文化への「参加」を権利とする考え方である。これは「文化的民主主義」（cultural democracy）と通底する。

こうした理念は実務のなかで見失われがちだが、「なぜこれを行うのか」という根拠を確認する際の思考の軸となる。中村さんは、理念が現場の事業に落とし込まれる構造を、ピラミッド型の図で示し、日々の活動と社会的意義のつながりを捉え直すことができると説明した（図3）。

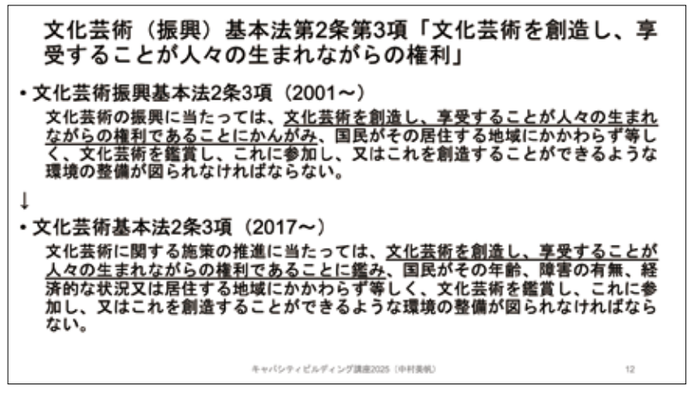


図2　2001年の「文化芸術振興基本法」と、2017年の新法「文化芸術基本法」の比較。改正時には「年齢、障害の有無、経済的な状況又は居住する地域にかかわらず」と、対象を広げた。（出所：中村さんの講義スライドより）

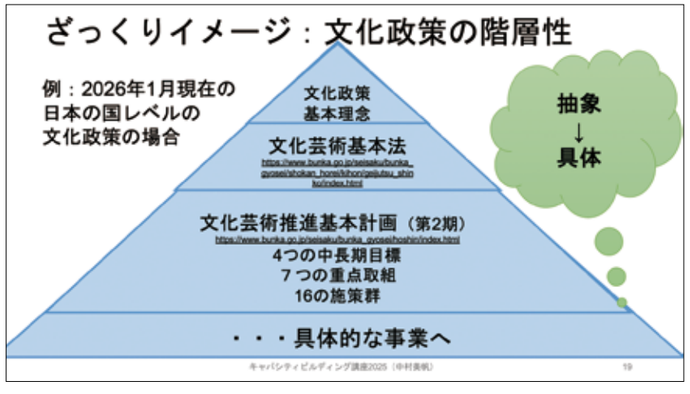


図3　文化政策の階層性を示すスライド。頂点に、文化政策の基本理念である「文化芸術基本法」があり、下にある個別具体的な事業につながっている。（出所：中村さんの講義スライドより）


講師の中村さん（左）と、ファシリテーター／アドバイザーの若林朋子さん（中央）、小川智紀さん（右）。


ワークシートに書き込みをする受講生。

質疑応答で、とくに議論が深まったのは、文化権が対象とする「文化」の範囲への質問だ。中村さんはここに明確な定義はないとし、「文化芸術基本法」が記す既存ジャンルに縛られることなく、そのときの社会に応じて定義を議論し続ける必要があるとした。それを受けた伴走役の若林朋子さんは、文化の定義を市民自らが議論できること自体が、参加権的な文化権の可能性だと指摘した。

続いて、前半の講義の補足のレクチャーが短く行われた。ここで中村さんは、「人権」という概念を絶対視しないことの大切さを話した。中村さんは恩師である弁護士の川人博氏の言葉を借り、重要なのは事実を知ることであり、異なる意見に耳を傾けつつ、自分の頭で考え、自分なりの人権意識や論理を身につけることだと伝えた。

また、国際法学者の大沼保昭氏によれば、人権概念が世界で採用されているのは、「個人の利益と価値を守るのに『人権以上に優れた思想・制度を未だに見出していない』」（『人権、国家、文明』筑摩書房、1998）からだ。人権は、近代が生んだ一つの思想に過ぎず、万能でも普遍的でもない「発展途上の仕組み」と捉えることが重要になる。

それぞれの生活・関心と、文化権を結びつける

中村さんは、文化権をより身近に感じるためのヒントとして、文化権とあらゆる対象を掛け合わせて思考する「○○と文化権」という視点を提案した。受講生は「○○と文化権」をテーマにワークシートに記入し、グループで共有、発表した。

ある受講生は、「物価高騰」「SNS」「中間支援組織」について一言ずつコメントした。物価高騰はチケット代や制作費の高騰で文化を多方面から圧迫し、SNSは万人を発信者にする一方、リテラシーなき発信も招いている。また、中間支援組織では幅広い人に必要な情報を届ける責任が問われている。それを踏まえ、「創る」「遺す」に対して、「送り出す」「受け取る」の権利の議論が未成熟なのではと問うと、中村さんはその指摘の鋭さに頷いた。

最後に「生きると文化権」を語った受講生は、劇団運営や舞台と、自身の暮らしや生き方の境目が曖昧になっている現状を吐露。生き方の姿勢自体が文化的な表現と切り離せないという実感を語り、生活すべてを文化権の観点から捉え直そうとしたと語った。

講座を受け、若林さんは、「文化権」という言葉を「お守り」のような存在だと表現。これに小川智紀さんも、この言葉を「文化は好きでやっているだけ」と言う他者の納得を得る道具にしてほしいと語った。

とくに抽象度が高かった今回のテーマ。受講生のなかには、理解が追いつかないと戸惑う様子も見られたが、頼れる概念との出会いに、足場が固まるような感覚も感じられた。

※文中のスライド画像の著作権は講師に帰属します。

講座目標

- 文化に関わることを「人権」として認めるとはどういうことか、人権の歴史から考える
- 誰一人取り残さない／あらゆる人々にとっての芸術文化の意味や、「文化権」という切り口からみた公共文化政策について考察し、芸術文化の可能性について広く考え直す

課題解決／価値創造戦略レポートの最終発表会

日時　2026年2月6日（金）17:00〜21:00

講師　小川 智紀／若林 朋子



最終発表会の様子。執筆したレポートの内容を踏まえて受講生が発表している。

本講座最終回は、「課題解決／価値創造戦略レポートの最終発表会」。この日の発表には、13名の受講生が参加した。受講生たちは現場の課題や目標を考える「課題解決・価値創造戦略レポート」をもとに発表し、小川智紀さんと若林朋子さんからフィードバックを受けた。

「文化のサイクル」。表現と社会の接点をいかにつくるか

一人目はピアニストで、企画制作を行う川村恵里佳さんだ。川村さんは、第6回講座で学んだ「文化のサイクル」を参照し、「受け取る×創る×送り出す（または遺す）」など複数の役割をまたぐ強みを捉え、演奏家として「形のないものを人々に遺したい」と語った。若林さんは「何を誰に遺すのか、解像度を上げるとよい」とアドバイスした。

西東京市の公立劇場で働く細川遥月さんは、自主事業の実践を報告。同事業が子どもの「文化権」を保障すると分析した。小川さんは、多世代が関わる現場を評価。市の文化芸術振興計画や子どもの貧困対策などに触れ、定員漏れした子どもへの対応や、市内の児童館との連携を助言した。

人形劇団プークに関わる最上亜矢子さんは、「そもそも『座を組む』とは?」という問いを立て、劇団や芸能の歴史を調査。日本の芸能は集団を重視しつつ、個の時間も大切にしてきたと指摘した。芸能のルーツと、釜ヶ崎の「ココルーム」訪問で得た体験を重ね合わせ、そこに道標があるとした。若林さんは問いの質を称え、創造に協調と孤独の衝突が不可欠であるという視点は、あらゆる芸術活動に通じると述べた。

振付家・ダンサー・パフォーマーの吉田拓さんは、「ソーシャル・コレオグラフィ」を、振付家が状況をデザインして観客と経験を共有する「現実的な社会関係のリハーサル」と捉え、孤立の解消やコミュニティ形成に有効だと指摘。認知度や収益の課題も踏まえて持続可能な仕組みを展望した。小川さんは、概念を「深める」ことと、他分野と協働して「広げる」ことの2軸で進めるとよいとコメントした。

次は国際交流基金で海外拠点と国内本部の双方を経験した川瀬里奈さん。先述の「文化のサイクル」における「受け取る」側＝現地のオーディエンス／参加者を起点とした事業サイクルを提案し、現地のニーズを「知る」、住民の声を「取り入れる」、質的変化の「評価」につなぐという事業設計を語った。若林さんは、実装できている海外拠点とそうでない部署の比較分析を勧めた。

プレイヤーや組織をめぐる基盤・環境の問い直し

リクルートアートセンターで働く野瀬綾さんは、アートワーカーが適切な報酬や評価を得られず、出資側も相場に悩む現状を指摘した。そこで、業務内容の可視化と報酬テーブル構築を提案。政策や助成金要件に反映したいと語った。小川さんは、基準を社会に浸透させるには、多くの人が合意できる「プラットフォーム（中間集団）」が不可欠だとコメントした。

バイオリン奏者の磯部舞子さんは、夜間ライブ中心の音楽家は、育児で活動時間が半減すると指摘。現状を変える昼公演プランを語り、一緒に面白い場を作ろうと呼びかけた。若林さんは、楽しさが仲間集めに不可欠と評価。ユニークな視点を武器にチャレンジを続けて、と鼓舞した。

劇団制作部の植森侑子さんは、団体内で最終アウトカムが共有されずに

受講生の川瀬里奈さん。



受講生の発表の内容にフィードバックをする、ファシリテーター／アドバイザーの小川智紀さん（右）と若林朋子さん（左）。



キャリア不安や帰属意識低下につながる事例を挙げ、ロジックモデルを使った対話を実施。今後は観客調査や団体運営の型づくりをすると語った。小川さんは、この実践を「インナーコミュニケーション」として重要だとした。

元看護師で劇作家の（ジェシカ）さんは、その2つの職業を比較した。両者の共通点は人間観察であり、看護手法が劇作に直結すると分析。一方、創造性を損ねない線引きも重要とした。小川さんは、2つの分野を「人命救助」と捉えた点を評価。芸術分野において、より「看護」の視点が語られるべきだとした。

理念や学びとの向き合い方。それぞれの気づきと決意

中間支援組織に所属する松波春奈さんは、上から下にお金や知恵を渡す支援ではなく、対話を生み出す支援を展望した。小川さんは、支援者と芸術家の不平等な構造や、「手続き的公正」に縛られる現状の悩みを吐露。自己開示による対話が現状を打破する可能性を示唆した。

劇団主宰のフルタジュンさんは、劇団継続を模索する内面を分析。戦略を好む一方、講座を受けるなかで活動を計画に収斂させることへの違和感を覚えたと告白した。そして、中間ディスカッションで学んだ「弱目的性」に共鳴し、戦略を立てない戦略を述べた。小川さんは、その視点はキャリアマネジメントの「計画的偶発性」や演劇の本質にも通じると指摘した。

音楽家の活動を支援する坂本多佳子さんは、今後は演奏家の「芸術的挑戦の場」を創出したいと宣言。地域との関係づくりや、定期性と連続性を持つ段階的な実施を進めるとした。若林さんは、具体的な地域を念頭に関係者を含むマップを描くことを勧めた。

音楽ワークショップで包摂的な環境づくりをする坂本夏樹さんは、理念や環境整備に思考が偏り、創造性が薄れる葛藤から、文化は「人との関係性のなかで自然に生まれるもの」と再認識したと語った。小川さんは、「理解」には要素分解だけでなく、「類似」など直感的なものもあると指摘。経験に引き寄せた手法により、創造性を保ったまま学びの活用ができることを示唆した。

モヤモヤと悩み、自分を見つめた時間の豊かさ

発表の後は、小川さんと若林さんがコメントした。小川さんは、タイパ・コスパ重視とは違う対話の場を受講生にもつくってほしいと伝えた。また、以前出た「助成金に通るパワーワードは？」という問いに触れ、「魔法の言葉はどこかに落ちていない。このレポートには本物の言葉がある」と述べた。

若林さんは、思考や相談相手すらもAIが代替する時代に触れつつ、「芸術文化は、人間本来の可能性を発揮できる分野であり、みなさんはそこにいる。これからもモヤモヤ悩み、自ら考え自ら行動する『自分』を手放さずに邁進して」とエールを送った。

その後は、修了証書授与と記念撮影が行われた。講座が始まった頃のぎこちなさは消え、すっかり同志として打ち解けた受講生たちの姿がそこにはあった。立ち止まって自身を省みる勇気を持った仲間と過ごし、共に語り合った半年間は、受講生にとって特別なものとなったのではないか。

講座目標

- 創造活動における課題解決の具体的な実装方法を提案、相互に思考を共有する。

小川さんと若林さんより、修了証書が手渡された。

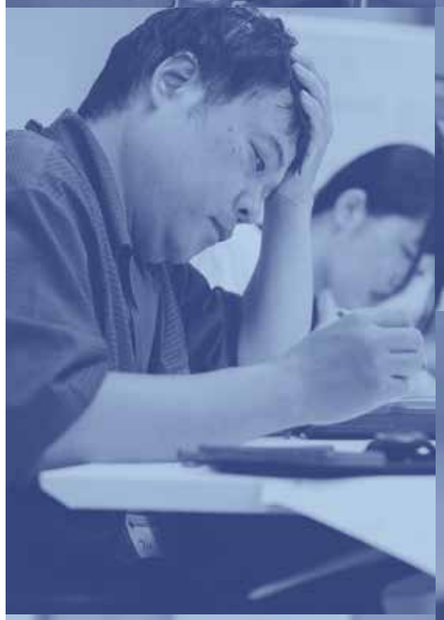


終了後の記念写真。半年間にわたって講座をともにした仲間たちだ。















課題解決／価値創造戦略レポート









REPORT 1

磯部 舞子 いそべ まいこ

バイオリン奏者／ばいよりん友の会ジャパン支部 代表

型にハマれない野生のバイオリン弾き。アコーディオン・赤紫・野菜が好きすぎる。メイン楽器は便利な5弦バイオリンだが、アゴに挟めれば守備範囲。辻楽師のように街ゆく人に素敵と思わせて生き抜いていく演奏者でありたい。ヘンテコな場所で演奏するのが大好き。●特技:Y字バランス｜趣味:金継ぎ｜握力40kg●主な共演者:伊藤多喜雄(民謡)、一噌幸弘(能管)、甲斐よしひろ、石川浩司(たま)、チャラン・ポ・ランタンなど。また、松尾スズキ(大人計画)、根本宗子、白井晃など演劇の現場でもバイオリン奏者役として数多く舞台上での演奏(と小芝居)を務める。



タイトル

子育てしながらミュージシャンとして生き抜く

戦略の内容

子育て中の表現者が昼に働ける場が欲しい
→ 子育て中でも親子みんなで楽しめる演奏会がもっと欲しい
→ 子どもOK・昼公演、ゆるくつながる場を企画し、小さく実践していく
→ 企画を実践していく中で、様々な得意を持つ方と出会い拡大していく
→ 同条件の表現者たちを仲間に巻き込み、他の地域でも場を作っていく
→ 表現者たちが子どもや仕事を諦めずに、子どもと一緒に更に表現を爆発させられる社会になる

実現の手段・方法

①『ひるのたまりバ(仮)』を継続開催｜音楽だけに集中しなくても成立する、作業や遊びと音が共存する場を継続開催する。
②場に飛び込む、相談する｜様々な人と積極的に関わり、相談や対話などから繋がり輪を広げていく。
③役割分担する｜自己完結せず、一人一人の得意で役割を分かち合い、持続可能な仕組み作りをする。
④交流の場を作る｜仕事に直結しない相談や交流の場も設け、ネットワークの機動力を高めていく。

将来的には相互扶助的な仕組みへ発展させていく。

工程表

2026年(息子2歳)始動・認知	・今日、このレポート発表の場を借りて相談させてもらう ・レポート内の企画案の実践開始 ・一緒に取り組む仲間が増えていくことが最初の課題 ・超オープン昼公演をやっている人間だと認知されはじめる ・HPなど、運営フォーマット整備
2027年(息子3歳)継続・チーム化	・特別な事情がない限り、月に1回は企画を打つ ・緩やかなチーム化を進める ・行政、企業などと接点を持ち始める
2028年(息子4歳)自走・拡大	・私がいなくても成り立つ仕組みを試し始める ・他の地域に勢力を拡大し始める ・外部から依頼される認知度と魅力を目指す

そもそも、ことの発端

課題の始まりは、2024年に息子が生まれたことからでした。私と夫はフリーランスのライブミュージシャン。日々ライブやツアーをして、ギリギリ生計を立てていた生活スタイルが、ガラガラと崩れ落ちました。そう、保育園は昼! ライブは夜! 表現活動の時間構造と、生活リズムが噛み合わない。育休はおろか、有給休暇もない。削られていく睡眠時間と貯金。夫婦で交互にツアーに出れば労働可能時間は実質半分。収入も制限され、活動を継続できるかどうかは、個人の運とガッツ頼り。これは私だけの悩みではなく、同条件の表現者達にも共通する構造的な課題ではないかと気付きました。もう一つの気付きは、親子で当たり前に行ける普通のライブが少なすぎること。託児サービスが併設されていたりするけど……一緒にライブを楽しみたいのよ……。子供用コンサート……それも良いけど、大人の本気を親子で浴びたいのよ……。ある日、ものすごく大好きな内容のコンサートがありました。未就学児不可・託児サービス有。1時間以上かけて当日券を求めに会場まで行きましたが、この託児部屋に置いて行ったら、絶対に息子は号泣する。そうなったらきっと私はコンサートを全く楽しめない。託児サービスの前で引き返しました。 子連れで音楽に関わる選択肢が極端に限られている現状を痛感しました。

子育てがはじまったことで劇的に変わった部分

使える時間:主に昼
興味の対象:世界中の子供が光り輝きはじめた
関わる人:子供周りの人間関係が新たに増えた

これまでの働き方

現状:誘われ仕事90%・自主企画10%
問題:スケジュールのコントロールが難しく家族間の協力に依存前提

私が得意なのは、バイオリンを手に率先して楽しがって“その場のオモシロ”を引き出していくこと。どう考えても、これが私の能力の中で群を抜いている。モノゴトの整理整頓や的確な言語化などの苦手は、逆立ちしてもどうにもならない。肉まんを美味しく面白くする適性はあるけど、持ちやすい包装、保温容器、肉まん始めましたの暖簾を出すことに気付くなどといった、ガワを調整する能力が欠けている! なので、私は中身(内容・場の熱量)を作ることを考え、仕組みづくり、言語化など外側の設計は、得意な方と組みたい! 今回、キャパビル講座に参加したことで「得意な人って、このレベルで得意なんだ……」と毎回顔がニヤけてしまうほど感動していました。潔く得意な人を見つけて、力になってもらおう。うん。このレポートも、皆さんの得意をお借りして、助けてもらう気持ち満々で書いています。

私の課題(やりたいこと)を集約すると

●子連れOKで楽しめるイベントがもっと欲しい●私は今、もっと昼に働きたい●似た境遇の仲間の力にもなりたい

「ないなら作ろう、昼公演」

じゃあ、私が“子連れOKの昼企画”、生みだして始めるわ!! →その企画を手掛かりに、様々な人に相談したり、出会ったりして、可能性を開拓していこう! →似た境遇の仲間も巻き込める! この順番だ!

講座を受ける前の、漠然とアワアワしていた気持ちメモ

●子どもを抱えて表現活動をしているフリーランスの現状をどうにかしたい!●上記を解決できるような組織をつくれないかな●とはいえ自分で無理のないお金の流れを構築するのは難しい気がする●より良い形の組織の作り方、助成金や寄付の募り方などを誰かに教えてもらいたい●知識や考えが至らないことで、後進に迷惑をかけてしまう前例を作ってしまうんじゃないか……●自分一人でやり切ってしまう現状を変えたい●言語化のポンコツをどうにかしたい●金銭問題を自己犠牲で帳尻合わせしがちになるのを解決したい

子どもOK昼企画を柔軟に妄想する

●メインターゲットがいつもの客層(ファン)ではないので、企画のフックが欲しい。●自分の特性・立ち位置を考えると「自分自身のオモシロイ姿を発揮できること」が最も効果的。●経験上、自分がワクワクしていると大体うまくいく。●好きなことにバイオリン(音楽)で絡みにいく、という発想で、柔軟にアイデア出し。ワクワクの在庫管理。

昼に来られる属性予想

●未就学児の親子●有閑マダム、ご隠居●勤務時間が自由なオーナー、大家さん、経営者など●その日がお休みの人(職業? たまたま? 予測不能)●番外編:職場(店舗)へむしろ押しかける?

私が得意なこと・好きなこと

●演奏しながら走ったりブリッジしたりお客さんに絡みにいったりすること●おもちゃの楽器や日用品を音楽に使うこと ●覚えやすいメロディを即席で作ること●ヘンテコな場所で演奏すること●金継ぎ、ハンダ付けなど細かいクラフト作業●ホームパーティのおつまみを作ること

企画ルール

●自分が楽しくてワクワクすること●音楽だけに集中しなくても楽しめること●子供も大人も共存できること●昼にできること●人が入り込む、関われる余地を作れること

メモ

●道具で出せる音などを使って、何らかのセッションをしたい。●同時進行ではなく、初年度は一つずつ進める。●企画ごとに、その分野に知見や興味のある方と組み、役割と負担を分け合いながら、持続可能な形を探ることを前提とする。●行政、企業等と絡めそうなところは積極的に絡む。

企画案

①畑のお手伝い×音楽（実現の手がかりあり）

収穫した野菜を料理している待ち時間にライブしたり、焼き芋したりとかもいいな。雑草抜く動きに仕事歌を付けても楽しそう。

②金継ぎ×音楽（実現の手がかりあり）

壊れて「ダメ」になったものが、むしろとっても素敵になる、発想がひっくり返る感覚がたまらなく好き。私の方法は粘土みたいに気軽に子供もできる。電子レンジも使える。乾き待ち（30〜40分くらい）の時におしゃべりしたり、セッションしたり。最後は直した器でコーヒー飲んだり。

③銭湯のお掃除のお手伝い×音楽

銭湯の脱衣所でのライブ（経験あり）は響いてすごく面白い。子供の頃、家でバイオリンを練習しているとたいてい無意識に脱衣所に吸い込まれていた。お風呂場には“魅惑の残響”がある。ブラシの音とセッションしたい。

④味噌作り×音楽

季節の丁寧な美味しい仕事大好き。（梅干し作りとか!）自分一人だけでやるのはちょっと頑張れないけど、誰かと一緒なら喜んで参加したいやつじゃない? しかも、味噌って手の常在菌の種類が多ければ多いほど健康にも良くて、人数多い方が菌目線でもパワフルだから! 音楽聞かせるとお味噌も美味しくなるらしいですよ。（そういう商品がある）

⑤都電貸切×音楽（実現の手がかりあり）

男児・女児・元子供、みんなのために都電貸し切るよ。車掌さんとか運転手さんのなりきりとかも、一駅交代とかでできないかな。

⑥植物園×音楽（博物館、動物園など）

みんなでドンドコ演奏しながら探検したい。見つけた植物の名前で一節メロディ作って即席セッションとかしたいなー。トカゲとかを弓に乗せて弾いたりも楽しそう。

⑦編み物×音楽（負担少なくできる）

以前「ばいよりん道場」という企画でハーディングフェーレ（ノルウェーの複弦バイオリン）回を開催した時「ノルウェーの客席には時々編み物しているおばあちゃんがいる」と聞いて、やりたいと思ったもの。のんびりほんわか最高。ユザワヤやオカダヤとかでライブしても楽しそう。

⑧ぬいぐるみ×音楽（負担少なくできる）

子供きてもいいよ、のイメージを掘り下げていったら、ぬいぐるみもご来場したらいいんじゃないかな、と。ぬいぐるみと踊っても楽しいしさ。ぬいぐるみ用の小さいチケットとか。おもちゃ屋さん、ぬいぐるみやさんでやっても楽しそう。

⑨体育館×みんなで音楽したり踊ったり

でっかい場所で、でっかくワーッて遊びたい。言葉は禁止とか。真似っこからセッションに発展させたり。

⑩相談会（テーマ有おしゃべり会）×ライブ

これはレポート相談会の時に小川さんからいただいたアイデア。マザーズワークが出張している、とか。すごく良いと思ったので、メモ。事前アンケートでテーマを企画していくのも良さそう。

⑪ふわふわ×音楽

子供だからふわふわの床→ マットレス? →ヨギボーは? →企業ともなんかできそうだよね! キャパビル受講生とオンラインでお互いのレポートのことをゆるっと相談し合った時に登場したもの。誰かが一緒に悩みを楽しんでくれることの、嬉しさ、救われる気持ち。「悩み」は「楽しいの種」なのかも、と感じました。自分では何ヶ月かかっても思いつかないアイデアの連鎖がパワフルで、たった1時間だったけれど、脳細胞がグワングワンする豊かな感覚は、一生忘れないと思う。人間ってすごい!!!大好き! 改めて、一人一人の得意を徹底的に楽しもうと、強く心に刻んだ出来事でした。

番外編

・西松屋×ライブ

子供用品店、他にもおもちゃ屋さんとか。おもちゃを使ってライブしたり、子供とセッションしたりできますが、企業の皆さん、地域への文化貢献なぞという観点でもいかがでしょうか。

たくさんアイデアを書きましたが「昼の場を、何歳でも参加できる生活のイベントと大人の本気の音楽を組み合わせて立ち上げ続けていく」ということが主軸です。

緩やかに色々な人とつながることを考える

色々なタイプの人との繋がりを持っていると、何かをやる時にオモシロ&ダイナミックに動ける可能性が高い。緩やかに繋がっていくためには
・継続すること ・共有すること ・名前をつける
この辺りが有効な手段。

①ばよ部（2026年上半期に立ち上げる）

老若男女でだらしなくバイオリンを弾く部活。「ばいよりん友の会ジャパン支部 ※」2025年秋のスペシャルワークショップに参加してくれたメンバー達と再びつながる継続企画案。 ※「バイオリン」を軸に世界の音楽と出会おう! という気持ちの団体（フィドルなども含む）。
案:ヴァイオリン教本の1、2巻の簡単な曲を大盛り上がりで弾く。

②ヘンテコ会場ご自慢大会（SNS?）

これまでやったことある・行ったことのある会場のヘンテコさで自慢大会を開く。今後ライブをやったら絶対面白いヘンテコな場所のアイデアでも盛り上がる。これまでの夜の公演のお客さんも、巻き込めそう。会場の開拓にも大いになるし、シンプルに私が興味ありまくる。今まで聞いたことある強めの手駒:富士山の山頂、北朝鮮、鍾乳洞、遊園地、鉄工所など

③企画のお試し会

ミュージシャン仲間や身近な知人に声をかけて企画のお試し会をする。興味が共通項なので、普段出会わない人同士が出会う場にもできそう。例として、3月に「金継ぎワークショップ」の開催に先立ち、これまで“金継ぎ”に興味を示してくれたミュージシャンたちを自宅に招いて金継ぎ会するとか。金継ぎ外交。出会い系金継ぎ。

番外編

・自由に遊べる音楽室を作る

図書館、児童館、市民体育館などのように、誰もが利用できる場として、色んな楽器があって自由に音を出せる音楽室を各自治体に作り、そこで昼に働きたい色んな表現者達がスタッフとして働いてもらうとか、どうかな。一人一人の好きな楽器の激推し企画したりさ。舞台芸術の人たちも誘って、美術室も併設したい。0歳の初めにやらせたい遊びって、よく観察するとまさに“芸術”ではないかと思う。言葉も優劣も必要なくてさ。人類の根元を支えている営みだと思うんですが、公営の芸術館、いかがでしょう。

子どもOK昼企画のシリーズにタイトルつけたくなってきた

シリーズ名:ひるのたまりバ（仮）
イベント名:○○と音楽 or ○○×音楽
チーム名:隙間製作所? 子連れ狼連合? たまりバ発生委員会?
もう少し考えたいけど一旦これで。思い出しやすい名前にしたい。

今後のために変えていきたいこと

あまり得意ではないことに、対策を立てます。

・計画性を持つ&継続していく

→1年間のざっくりした計画表をA3にドーンとまとめる→それを元に、年末にざっくり1年間を振り返る→次年度に継続性を意識して組み込む

・記録する&振り返る

→変なポーズで撮影する定番フォーマットがあると継続を頑張れそうなので作る。→誰かに記録係をお願いして記録してもらう。（いろんな人がやっていくのも面白そう）→アンケートやSNS投稿がそのまま記録として使えるようなフォーマットを考える。※写真などの掲載許可を最初にきくことを忘れない。（来場者名の予約欄にチェック項目を作る等）自己完結せず人と共有することを、愛情深く大切にしていこう……!

・少し迷っているときに、はじめの一歩を踏み出す

→「0.5歩」を設定する。形になっている、説明できる……状態の手前でも「0.5歩」を意識して踏み出す。思わぬ解決の糸口が生まれる可能性をもっと信じる。まずは相談すればいい精神を持つ。

・資金調達

これらの企画を実現させていくことを通して、広報、資金調達、売り込みや交渉、経営など、いろんな得意を持つ人と出会って収益を拡大させていくという流れが、結局のところ自分にとっては最も現実的だと思いました。また、これまで、クラウドファンディングや助成金とは距離を置いていました。どこか「施し」を受けるような、表現の純度が濁るような気がしていたからです。けれど、「お金にならないけれど意義がある、そういうのを支えるための支援」という講座内でもたびたび登場した考え方に触れ、自分の頑なだった考え方が変わったので、選択肢として素直に取り入れていきます。今後は、理想と現実のバランスを取りながら、まずは関わる人が無理をしない、さらには持続可能で相応に分配できるお金の流れを一緒に考えられる人と組みたいと思っています。あと私の場合は、**言語化の際に人の助けを借りることを忘れない**。これはキャパビル講座を受けて、太字で心に刻みました。（時にはアートノトをノックさせてください）

・これは続けられない、と判断する

→3回ルールを設ける。3回挑戦してみて、継続困難な状況が変わらなければ、仕切り直すことをルール化する。そもそも各企画、数回完結の物語にしても良いのかもしれない。例:1回目タネまき、2回目雑草とり、3回目収穫など

超可愛いカーボンバイオリンを作りたくなった

ふわふわな場所や、外を探検するなら、衝撃や雨に強いカーボンバイオリンすごく良いな、と思いました。けれど、現存のカーボンバイオリンのデザインはクール路線。動物をいっぱい乗せられるとか、窓から鳥が出てくるとか。せめて色や模様が可愛いだけでも! 楽器メーカーや美術家さんと共同開発できないかなあ。バイオリンにレゴみたいな部分を作って、自分で好きなデザインの動物デコれたら最高なんだけどな。いろんなデザイナーさんのいろんな載せられるパーツを作って、自分で好きなパーツ載せられたらいいなあ! 子供と一緒の現場だと、丈夫×カワイイは最高に相性良い。

さて、これからどうするか。

まずは自分のため、を起点に輪を広げ、昼公演の場を開拓しながら、同様の悩みを抱える仲間たちを巻き込んでいきたいと考えています。その先に、公演中に子供の面倒をみあったり、ツアーで家に泊まり合ったり、出会って繋がれる助け合いのシステム構築の野望も持ち続けています。このレポート発表の場を借りて、皆さんにご相談させていただくという“0.5歩”を最初の戦略とし、このレポートの結びとします。ピピンときたら、ぜひ、いつでも（SNSのDM等でも）一声おかけいただけたら嬉しいです。特に「こんな人に会ってみたら?」「この界隈に生息していそう」「好物です。一緒にやろう!」情報、絶賛大募集です。

●企画・場づくりを一緒に面白がってくれる人●言語化・広報・記録を楽しめる人●資金設計・行政／企業連携が得意な人●地域拠点を持っていて、昼の活用に悩んでいる人●子育て層にリーチしたい企業・店舗●文化事業を柔らかくやりたい自治体担当者などなど……あ! もし、ヘンテコな場所で「ここで音楽を弾いてほしいけど誰かいたかな〜?」って時には、どうか私のことを思い出して、ぜひ誘ってください!

REPORT 2

植森 侑子 うえもり ゆうこ

一般社団法人劇団前進座 制作部／美術家が生まれる場所／特撮コラムニスト／特撮・芸術文化研究家



埼玉県出身。文化芸術分野の制作・広報・企画を中心に活動。異業種での社会人経験と公共文化施設での勤務を経て、現在は演劇団体にて制作スタッフとしてWEBマーケティング・広報・団体営業を担当している。あわせて、地域と芸術をつなぐ現代アートなどのイベントの企画・運営や事務局業務等にも携わる。コロナ禍にはZOOMを使用したオンラインイベント「エアーさいたま国際芸術祭」を主催した。その取り組みはさいたま国際芸術祭2020公式記録集に掲載された。特撮ヒーローが大好きで、特撮の研究活動や特撮コラムの連載も行っている。

タイトル

実演団体の未来を“対話”で考えるプロジェクト

戦略の内容

本プロジェクトの戦略は、実演団体の未来を「対話を通じて共有可能な状態」として言語化することである。現在、多くの実演団体では日々の業務や収益確保が優先され、「なぜ活動するのか」「どこを目指すのか」という目的や最終的な状態が組織内で十分に共有されていない。その結果、事業や施策が断片化し、長期的な方向性が見えにくくなっている。本戦略では、ロジックモデルの枠組みを用い、団体のメンバーが自らの言葉で最終アウトカムとそれに向けたセオリーオブチェンジを語り合う対話の場を継続的に設けることを重視する。対話を通じて団体の価値や強み、残すべきものを可視化し、共通の目標像を持つことで、個々の業務や事業がどのように団体の未来につながるのかを理解できる状態を目指す。

実現の手段・方法

上記戦略を実現するために、ロジックモデルを活用した参加型の対話プロセスを段階的に実施する。第1段階では、対話に参加するメンバー間で団体の現状や課題について共通認識を形成するため、アンケートや情報共有を行う。第2段階では、miro等のオンラインツールを用い、最終アウトカム・中間アウトカム・現在の活動を可視化しながら対話を行う。ファシリテーターは中立的立場を保ち、参加者が安心して意見を述べられる環境を整える。第3段階では、観客・支援者への簡易ヒアリングを実施し、団体を支える人々の動機や価値観を整理する。これらの結果をもとにロジックモデルを更新し、対話を一過性のものではなく継続的な取り組みとして位置づける。

工程表

第1段階:参加メンバー間でアンケートや情報共有
第2段階:最終アウトカム・中間アウトカム・現在の活動を可視化しながら対話
第3段階:観客・支援者へのインタビュー調査を実施し、団体を支える人々の動機や価値観を整理
第4段階:一定期間を空けて再度ロジックモデルを振り返り、団体の状況や意識の変化を確認

実演団体の会議では、「なぜこの活動を続けているのか」という問いが、最初から共有されることがない場合も多い。

私が所属する劇団でも、議論は常に「現場をどう回すか」「収益をどう確保するか」で終わっていた。
その違和感から、私は自身が所属する劇団の「収益改善・劇団活性化委員会」へロジックモデルの枠組みを用いた“対話”を提案することにした。

その実践の記録をもとに、自身が感じた発見を分析し、記載する。

前提

私は現在、東京都を拠点に活動している前進座という劇団で制作・広報業務に携わっている。前進座は1931年に若き歌舞伎俳優たちによって創立され、歌舞伎・時代劇・児童向け演劇作品などを全国のホールや学校に届けてきた。年間約200ステージを実施し、私はその中でWEBマーケティングを中心に、広報・団体営業など制作業務に携わっている。

私は高校時代に見た舞台をきっかけに、芸術の現場に関わりたいと考えるようになった。そして、異業種での社会人経験を経て、2023年に入団した。それまで団体の存在すら知らなかった私だが、伝統芸能の現場に立ち会いながら日々学びを重ねている。

入団後は、歌舞伎公演における新規観客獲得を目指し、外部コンサルタントを導入した取り組みにおいて、社内外の調整役や進行管理を担った。関係者と連携しながら広報戦略を展開し、一定の新規観客獲得につながった経験を得た。

一方で、現場に身を置くからこそ感じる課題もある。現在の集客構造は固定の団体客に依存しており、その多くが高齢化しているため、持続性に懸念がある。また、伝統芸能に根ざした組織であるがゆえに、外部の文化動向や社会的変化に対する関心が薄く、団体内の価値観に閉じてしまう傾向があると個人的に感じている。内部にいる立場だからこそ、問いを投げることへのためらいがあった。しかし、外部の良い実践を柔軟に吸収しようとする姿勢や、新しい価値観に触れ続けることへの意識の希薄さが、今後の成長を妨げてしまうのではないかという危機感を抱いていた。また、一般大学を卒業し、30代で実演団体の現場に入り、制作・広報として業務を担う中で、自分がこの先どのような立場で価値を発揮していくのかが見えにくいと感じる場面が増えていた。

日々の業務は回っている一方で、団体として「どこへ向かうのか」「何を目指しているのか」が十分に言語化・共有されない状況、いわゆるインナーコミュニケーションが成立していない状態は、組織の課題であると同時に、個人のキャリア形成とも強く結びついていると感じている。そのため、本講座で学んだロジックモデルや参加型評価の枠組みを用い、団体の未来像を対話によって可視化するプロセスに関与することが、自身の立ち位置を考える上でも必要であると考え、今回の実践に至った。

問題提起

劇団は「本劇団はその収入によって座員の生活を保証しつつ、広汎な民衆の進歩的要求に適合する演劇の創造に努力する」という運営方針をもっている。

現代に至るまでさまざまな時代の流れに翻弄されながら活動を継続してこられたのは、歴代の先輩方の想像を絶する努力と全国のさまざまな方々の支えがあったからこそだ。

しかし、2020年に発生した新型コロナウイルスの影響で、劇団運営は逼迫した。なんとか劇団自体は存続できたものの、2021年にはそれまでは正社員の契約であった演技部や演出部を含めた創造部が全員業務委託契約になり、劇団は借金を重ね劇団運営を行っていた。また、主な顧客層である60代～80代の方の多くが亡くなったり、自力で出歩けなくなる方が増えたりなどして、自然減。コロナが明けた現在、客足はコロナ以前の来場者の水準には戻っていない。その上、物価上昇の影響でチケット料金の値上がりが続いている（2014年5月歌舞伎公演一等席9,800円→2019年5月歌舞伎公演一等席10,100円→2026年5月歌舞伎公演一等席11,000円）。

新型コロナウイルスの脅威は去ったが、その他さまざまな要因からいまだにその頃の影響を引きずって立ち直りきれていないという現状である。

このような状況から、劇団活動だけで経営を成り立たせていくことは非常に困難な時代となっている。以前の経営方針からの転換、あるいは規模の縮小など同様の規模の劇団の多くが似たような状況を抱えており、10年先を生き残っていくためには今までとは違う解決策を投じなければならないという強い危機感を持っている。

実践と発見

今回、先にも述べたような課題意識を持っていたため、ロジックモデルと参加型評価を劇団内で実践してみた。やり方は下記の通りである。
①アンケートで最終アウトカムと、現在関わっている業務を記載。②最終アウトカムの決定。③“対話”の実践。

アンケートは下記のように設定した。

1. 劇団をどんな劇団にしたいのか、何を目指したいのか? どういうふうになったらいいな……など、辿り着きたい理想像（最終目標）を書いてください。
2. 今自分がやっている業務はなんですか? 幾つでも良いので

書き出してください。

また、ロジックモデルはセオリーオブチェンジを用いてmiroを使ってオンライン上のホワイトボードを見ながら“対話”を行った。

本実践において私は、アンケート設計、当日の進行設計、miroの準備、議論の記録と整理を担い、ファシリテーターとして進行した。

この枠組みで話をすることも、ファシリテーターをすることも初めてだったため、どのように進めればいいのかわからず迷う場面や対話の途中で、議論が止まり「ここまで踏み込んでいいのか」と悩む場面もあったが、その一方で発見も多くあった。その発見を今回分析しここで述べたいと思う。

発見:

①共通の課題意識を持ち、最終アウトカムを議論することの必要性。
②共通のゴールを設定することで、“対話”が迷子にならなくなる。
③自分たちの現在地が可視化される。
④自分たちがどの視点を見ていなかったのかがわかる。

第一に、この“対話”を実践するための大前提として、“対話”を実施するメンバーが団体に対して共通の課題観を持っていることが必要である。

そのため、最終アウトカムを決めることに時間をかけたほうがいい。今回、時間をあまりかけないようにするために、最終アウトカムを参加者全員に出してもらい、その中から現在考えたい課題「興行、演劇活動で経営が成り立つ状態」、「演劇の職業的自立を目指した歩みを、劇団という形態で追求し続ける状態」を最終アウトカムと設定して議論をはじめた。

しかし、意見を出し合い、セオリーオブチェンジを使って、ロジックモデルを参考にした表を並べ終えた段階になって、現在考えたい課題は、参加者それぞれが最終的に考えたいと思っている目標から少しずれた目標に辿り着いてしまう、ということが判明した。最終アウトカムを徹底的に議論することはなんのために実演団体が活動をするのか、改めて考え直す上でもかなり重要なことなのだと分かった。

第二に共通の最終アウトカムを設定することで議論が迷子にならなくなるというメリットがあることがわかった。特に、会議の最終目標がいつもぶれてしまう場合、その会議の最終目標を何に設定するか?ということを最初に決めておくのは会議の効率化の面でもとても有効だという発見があった。これは、今回の“対話”に限らず、活かしていくことができるのではないかと考える。

第三に自分たちの現在地が可視化されるというメリットがあることがわかった。実践と発見のところで述べた③対話の実践で、現在の事業から誰がどのように変われば最終アウトカムにつながるのか?ということを話し合った際に、自分たちが普段考えていることや話し合っていることは最終アウトカムよりもずっと手前で、各事業のアウトプットに近い位置であるのだということがわかった。これは、自分たちがこのようになりたいという最終アウトカムはあるものの、実際にその道筋を描かないまま業務に当たっていたのだということがわかる。これは大きな気づきであり、議論の出発点にもなったのではないかと感じる。また、それを自分たちで認識することで、現在のままではその最終アウトカムには辿り着かないのだということを認知し、その道筋を描くために議論がスタートできるようになるのである。

第四にどの視点が足りなかったのかがわかるという点だ。今回仮に設定した目標に対して、セオリーオブチェンジを考えるために、「創造部」、「制作部」、「お客様」という3つの視点に絞って考えた。「創造部」や「制作部」は自分たちのことを考えるので、サラサラ出てくるのだが、意外に出てこなかったのが、お客様のことだった。特に、常連の方やチケットを複数枚持って販促活動してくださる方、支援金をくださる方、精神的にも金銭的にも支えてくださる皆さんの情熱のきっかけはなんだったのだろうか?という部分について、すんなり言葉が出てこなかったことが最大の発見だった。自分たちは「観客」を語っているつもりで、実は「観客の動機」を一度も言語化していなかった。

この議論をきっかけに、まずは最終アウトカムの議論に立ち返って、目標をじっくり“対話”しながら考えようということになった。

今後について

第2回では、今回1回目に行ったもので最終アウトカムがずれてしまうということがわかったため、「最終アウトカムのズレ」そのものを主題として扱い、改めて話し合うことになった。1回目の対話を通じて、「興行・演劇活動で経営が成り立つ状態」「演劇の職業的自立を目指す歩み」といった言葉が、参加者それぞれに異なるイメージで理解されていたことが明らかになった。これは合意形成の失敗ではなく、むしろ対話を通じて初めて可視化された重要な発見である。この2回目では「どのような状態になっていれば、その言葉を実現したと言えるのか」という観点から言語化を行う。例えば、「経営が成り立つ」とは単に黒字であることを指すのではなく、事業計画が共有され、将来の見通しについて関係者が共通認識を持てている状態である可能性もある。このように、数値化しにくいが重要な状態像を共有することを重視する。この最終アウトカムは劇団全体の目標ではなく、今回対話を進めた「収益向上・劇団活性化委員会」のメンバー共通の目標として設定する。

その上で現在ある劇団のリソース(資源)を洗い出し、ロジックモデルを使用して最終アウトカムに繋げるためのセオリーオブチェンジを考える。

この際に必要なのは、劇団の財政状態などの問題に対する共通認識を持つために、できるかぎり情報をチーム内で共有した上で対話を進めることである。正しく劇団の状況を認識した上で、対話を進めることで、最終アウトカムやロジックモデルがより具体的に描けるようになる。

第3回に至る前に、常連の方やチケットを複数枚持って販促活動してくださる方、支援金をくださる方、精神的にも金銭的にも支えてくださる皆さんの情熱のきっかけをヒアリング調査する。複数名にヒアリング調査を行うことで、劇団の強みや劇団として残していくべきものなど含めて客観的な評価を見ることができる。また、長く続いている劇団ならではなのだが、昔の思い出の中に劇団の公演活動などが入り込んでいるケースが多々見受けられる。これは劇団の財産であり、歴史的資料でもあるのではないかと考えられる。これらを調査することによってお客様への理解、ひいては実演団体の運営において重要な関係人口を理解するためのヒントを得られるようになる。

「前進座はどのような劇団なっていってほしいか(未来の姿)」「前進座が広範な民衆の進歩的要求に適合する演劇を創造していく(=運営方針)にはどうしたらいいか」、支援者としての過去の経験談、劇団との関係性、エピソードをざっくばらんにお伺いしていく。そうして、ヒアリング調査の結果、抽出できた内容を、前進座内部のものと比較し、劇団当事者と関係者でアウトカムや前提はどのように違うか(否か)を検証する。

第3回目は1年後改めてこれらを踏まえて行う。この際に必要なのは、以下の2点である。

- 精神的にも金銭的にも支えてくださる皆さんの情熱のきっかけなどヒアリング調査をした結果の共有
- 1回目や2回目のロジックモデルの振り返りと1年経ったあとどのように変わったのかを対話する

重要なのは、自分たちの状況を客観的に確認するため、第2回にも行ったように共通認識を持つためにできるかぎり自分たちの団体の現在の状況や財政状況などをチーム内で共有し多くの判断材料を持った上で対話を進めることだと考える。

このように対話を進めていくことで、実演団体のメンバーの目的地を合わせていくことがこの対話では最も重要なのである。

劇団の課題に対するアクションアイディアについて

これは「最終解」ではなく、対話の中から浮上した一つの仮説であるが、私が考える劇団の強みは「歌舞伎を土台にした本格時代劇ができる劇団であること」である。

商業演劇として歌舞伎を上演できるのは日本で松竹以外に前進座だけだ。

それを活かした公演以外の活動として、歌舞伎ワークショップや朗読教室、歌舞伎のセリフ体験などがある。

今回のセオリーオブチェンジを踏まえて、これからどのような事業を進めていくべきなのか?という点についても自分の考えを記載したいと思う。

ここでは、中間アウトカムを「①現代の文脈における時代劇の再評価 ②劇団との関係人口の増加」と整理し、以下のアクションをその実現手段として位置づける。

私が考える事業は、「外国人への日本語教育の中に歌舞伎ワークショップや朗読教室を取り入れてもらう」ということだ。

今回の対話を通じて、「観客」という枠組みだけでは捉えきれない、劇団を支えてきた人々の存在、いわゆる関係人口が十分に意識されていなかったことが明らかになった。

その一つの可能性として、外国人向け日本語教育と連動した歌舞伎ワークショップ・朗読教室の展開が考えられる。

歌舞伎のセリフや所作は、日本語や日本文化を体感的に学ぶ教材として親和性が高い。このようなワークショップは、単なる鑑賞者ではなく、「文化体験を通じて劇団と関わる関係人口」を生み出すためのとっかかりとして機能すると考えられる。

また、本取り組みは教育機関や語学学校との連携により実施することで、劇団単独での負担を抑えつつ、収益性とミッションの両立を図ることが可能である。

このような外部連携型事業は、持続可能性の観点からも有効であると考えられる。

最後に

今回、セオリーオブチェンジと参加型評価を実践した。最終アウトカムの合意形成に時間を割く必要性、そして「観客・支援者の情熱の起点」を組織として言語化できていないという欠落が可視化された点は、明確な成果である。

今後は
1 最終アウトカムの再定義(状態としての言語化)
2 観客・支援者の動機を把握するためのインタビュー調査
3 小さな実験としての施策実装(外部連携型ワークショップ等)
これらを段階的に行い、“作って終わり”ではなく、時代や状況に合わせて更新し続ける枠組みにしていきたい。

参考文献

- 『参加型評価　改善と変革のための評価の実践』源由理子編著
- 『劇団五十年 わたしの前進座史』中村翫右衛門著

REPORT

3

大蔵 麻月 おおくら まづき

舞台制作者

1992年、東京都生まれ。高校演劇をきっかけに、俳優や演出部として演劇に関わり続けており、2020年より団体制作として活動している。



タイトル

演劇を10年以上続けてきた人の演劇のやめかた

戦略の内容

創造過程から手を離すための実践的検討

実現の手段・方法

工程表

序論:なぜ「やめかた」を考えるのか

本稿は、演劇を十年以上続けてきた、続けてしまった私が「演劇をやめる」という選択をどのように引き受け、実行しうるのかを検討するレポートである。ここで言う「演劇をやめる」とは、劇団や団体から抜けることを指すのではない。稽古に参加し、企画を立ち上げ、作品の完成を目指し、人を集め、調整やトラブル対応を行い、次の企画を考える、そうした演劇創造過程のすべてから手を離すことを意味している。

演劇を長く続けてきた人ほど「やめる」という言葉に敗北や逃避のイメージを重ねやすい。努力が足りなかったのではないか、もう少し続ければ何かが変わったのではないか、という思考に絡め取られ、やめる判断を先延ばしにしてしまう。しかし現実には、成果よりもダメージの記憶が強く残り、生活との両立に限界を覚える局面が存在する。

それでも演劇を続けてしまう理由の一つは、演劇を手放したときに自分が何者であるのか分からなくなるという感覚への不安である。演劇は単なる表現活動ではなく、人と人が関係を結び、時間を共有し、社会と接続するための枠組みとして機能してきた。長年その枠組みの中で役割を担ってきた者にとって、演劇をやめることは、活動を終えるという選択にとどまらず、自身を規定してきた輪郭が曖昧になることを意味する。十年以上続けると尚更である。

そのため、演劇をやめるという決断には、居場所や人間関係を失うのではないかという不安に加え、「演劇をしていない自分は、社会の中でどのように存在できるのか」という根源的な問いが伴う。本稿で扱う「やめる」という行為は、単なる撤退や放棄ではなく、こうした自己認識の揺らぎを含んだ、実践的かつ切実な課題である。

本講座は、各自の活動の課題解決や価値創造に資する活動計画を立てることを目的としていた。本稿ではその目的に沿い、演劇を「続けるための方法」ではなく、“長く演劇に関わってきたからこそ直面する「やめかたの設計」”を、キャパシティビルディングの観点から整理し、今後の活動指針として提示する。

本論①:10年以上続けた人が直面する構造的な限界

十年以上演劇に関わってきた中で、私が強く感じるようになったのは、演劇が極めて個人消耗型の構造を持っているという事実である。多くの現場では、公演ごとに関わる人が変わり、毎回ゼロから関係性と制作体制を立ち上げることになる。そのため、過去の経験や失敗から得た知見が十分に蓄積・共有されず、同じ問題が形を変えて繰り返される。

制作過程では、締切が守られない、連絡が途絶える、想定外の負担が発生するといった事態が珍しくない。その結果、最終的な調整や尻拭いが、特定の「対応できてしまう人」に集中する。これは個人の誠実さや能力の問題ではなく、演劇界全体に広く見られる構造的な傾向である。さらに、感染症の流行や自然災害、心身の不調など、不可抗力による突然の公演中止も現実に起こりうる。そうした出来事は、努力や準備では回避できず、成果が一瞬で無効化される経験として記憶に刻まれる。

賞を受賞したり、外部から一定の評価を得たりすることがあっても、それが次の制作環境の改善や生活の安定につながるとは限らない。評価は存在しても、再生産の条件が整わない。この「成果と持続可能性の断絶」は、長く続けた人ほど強く実感する点である。

こうした状況の中で、演劇を続ける理由が「やりたいから」ではなく、「やめ方がわからないから」にすり替わっていく。この時点で、続行はすでに選択ではなく惰性になりつつある。

講座を受講する以前、私は自分が演劇を続けられなくなりつつあることを、個人の問題として捉えていた。体力がない、発想力が足りない、思想が弱い、あるいは覚悟が足りないと考えていた。

特に印象に残っているのは、起業家の事例をもとに語られた、「一人でなんでもできてしまう人よりも、苦手なことを多く抱え、それを前提にチームを組める人の方が、結果として持続的な活動を行っている」という話である。

これまでの私は、「できてしまう側」に回ることで現場を成立させてきた。連絡が滞れば自分が動き、調整が難航すれば自分が引き受ける。結果として公演は成立するが、その成立は常に誰かの過剰な負担の上に成り立っていた。そして、その「誰か」が固定化されていく。講座を通じて見えてきたのは、これは美徳でも献身でもなく、設計の不在が個人に押し付けられている状態だという認識である。

この視点に立ったとき、演劇を続けられなくなっている自分を「向いていない個人」として切り捨てる必要はなくなった。むしろ、個人の限界を前提にしない活動構造そのものに無理があり、その構造から降りる判断は合理的であると捉え直すことができた。

本論②:「やめる」ときに壊れやすいもの

演劇をやめる際に、最も失われるのではないかと恐れられるのは、人との関係である。しかし実際には、演劇を通して築かれた関係の中には、演劇がなくなっても続くものと、そうでないものが存在する。長く続けてきたからこそ、その違いは比較的はっきりと見える。

問題は、関係そのものよりも、「演劇をやっている自分」という役割が失われることへの不安である。演劇創造過程に

関わることで、自分の時間の使い方や存在意義が規定されてきた場合、それを手放した後の空白は大きい。この空白を直視しないまま演劇に留まり続けることは、結果として関係性を歪め、摩耗させる。

また、曖昧な形でフェードアウトすることは、一見衝突を避けるようでいて、実際には関係を不安定なまま残す。期限を決めてやめる、言葉にして説明するという行為は、関係を切るためではなく、関係を曖昧に壊さないための手続きである。

本論③:演劇創造過程から手を離すための実践

本講座の目的は、各自の課題解決や価値創造に資する活動計画をまとめることにあった。その観点から振り返ると、私にとって最大の課題は「どう続けるか」ではなく、「どうやめるか」を考えずに活動を続けてきた点にあったと言える。

キャパシティビルディングという言葉は、単に能力を高めることを意味しない。引き受けられる範囲を見極め、引き受けない判断を含めて活動を設計する力でもある。演劇を完全にやめる期限を具体的な日付として設定し、その期限を迎えたときに「何もしていないが落ち着いている」状態を目指すという方針は、講座を通じて得た思考の実践形である。

また、後悔の可能性を否定するのではなく、「喪失感が大きかった場合」を想定し、その対策として演劇以外の場を持つことを計画に含めている点も、衝動的な撤退ではなく、段階的な移行として演劇をやめる姿勢を示している。

このように、本講座は私にとって、演劇を続けるための技術を学ぶ場であると同時に、演劇をやめることを肯定的に構想するための思考の訓練の場でもあった。

講座では、「アーティストも社会の一員である」という言葉が印象深く残っている。助成金申請や活動計画の文脈では、社会との接続や公共性が重視される。しかし私はこの言葉に対して、当初は強い違和感を覚えていた。なぜなら、演劇を続ける中で私が直面してきたのは、「社会のためにやっているはずの活動」が、個人の生活や労働を著しく圧迫する現実だったからである。

講座を通して整理できたのは、「社会のためにやる」という抽象的な目的が、時に個人を消耗させる免罪符になってしまうという点である。誰のために、どの範囲まで、どの程度の負担を許容するのか。その線引きが曖昧なままでは、活動は持続しない。

私にとって重要だったのは、「広く社会のため」という言葉を掲げることではなく、顔の見える誰かとの関係の中で、自分が無理なく関われるかどうかであった。演劇という形式は、そのための一つの手段でしかなかった。講座を通じて、この点を言語化できたことで、演劇そのものに固執する必要はないという結論に至った。

演劇をやめることは、社会から降りることではない。むしろ、自分が社会の一員であり続けるために、これ以上引き受けられない役割を手放す行為である。その意味で、演劇創造過程から距離を取る判断は、社会性を放棄するものではなく、社会との関係を再設計する試みだと言える。

演劇をやめるとは、単に稽古に行かなくなることではない。企画を考えない、人を集めない、スケジュールを調整しない、トラブルに対応しない、助成金や資金のことを考えない、公演後の振り返りをしない、そして何より「次の企画を考え始めてしまう思考」から距離を取ることである。

そのためには、「一度完全にやめる」という選択が現実的である。部分的に関わり続けると、創造過程に再び引き戻される可能性が高い。観客として観に行くといった限定的な関わり方は許容できても、創造の中心には戻らないという線引きが必要になる。

同時に、やめた後の喪失感を小さくするためには、演劇とは別の形で「場」を持つことが有効である。ここで言う場とは、作品の完成を目的としない、人が集まれる時間そのものを指す。主催者がいて、最低限のルールがあり、継続性と名前を持つが、成果や表現を求めない場。その中での立ち位置は、「何かを生み出す人」ではなく、「ただいる人」でよい。

結論:やめることを含めた活動指針

演劇を十年以上続けてきた人にとって、演劇をやめることは失敗ではない。それは、創造労働から降りるという一つの成熟した選択である。演劇をやめたとしても、人は社会の一員であり続けるし、関係性は必ずしも失われない。

本講座を通して得た最大の学びは、活動を続けるためには「続けない選択」もまた設計されるべきだという視点であった。やめることを前提に活動を見直すことで、初めて持続可能性が現実的なものとして立ち上がる。

今後、私は演劇創造過程からは完全に手を離しつつ、作品を目的としない場をつくり、「ただいる人」として関わっていくかもしれない。それは演劇の否定ではなく、長く続けてきたからこそ選び取れる距離の取り方である。

演劇をやめることは終わりではない。それは、別の始まりのための、具体的で実践的な一歩なのだ。

REPORT 4

大河内 千晶 おおこうち ちあき

フリーランス

玉川大学芸術学部卒業。都内にてファッションブランド、およびデザイン関連の展示を行う文化施設にて10年勤務したのち、2020年にデンマークへ留学。帰国後は独立し、ライターおよび子どもとアートに関わる活動を実践中。2024年より、都内と地方の二拠点にて暮らしを営む。



タイトル

「遊んで暮らしたい」を経営する

戦略の内容

仕事と遊びを越境し、トランジットし続ける生活の可能性を検証する。
本講座を受講する中で再認識した、「一生遊んで暮らしたい」という本心を、フリーランスとして社会活動を行う中で実装すべく経営を行う。なお、ここで取り上げる「遊び」は「学び」と同義として位置付けられているものであり、その詳細については、本文中にて別途記述する。

実現の手段・方法

仕事を通して学び・探究したいことを発見する。もしくは、自分が学びたいことに仕事として関わる。こうした自己の生涯学習を継続することで必要な専門性とゆるやかな繋がりを育み、組織へと還元する。なお本講座の受講途中より現在は、学芸員資格を取得するため都内大学の通信教育課程に在籍している。

工程表

2026年　ビジョンについて対話する
2027年　学芸員資格取得
2031年　独立10周年をお祝いする

はじめに

私は現在フリーランスとして、都内の子育て支援センターや、地方の美術館にて国際交流事業に従事している。子育て支援センターでは、施設内のアトリエで描かれた子どもたちの作品を展覧会にして発表したり、季刊誌を発行したりしてまちの中へ子どもたちの声を届けるという試みを行ってきた。また美術館においては、主にアーティスト・イン・レジデンスの企画運営に携わっている。これらの共通点は、以下の通りである。

- 行政が管轄する公共施設で芸術文化活動を行っているということ。
- 地域の中での交流とつながりを育むことを目的としていること。

上述の目的については、この他にも各々挙げられるが、まずは共通項を記しておく。また両者は業種、および都会と地方という地域性の違いはあれど、ある種同一の課題を私は感じていた。それは、地域の中における芸術文化活動を、どのように豊かに継続することができるのかということである。行政の中で活動を継続するためには、年間分の予算確保が必須である。そのため毎年、事業計画を立てて予算申請を行い、議会での議決を経て成立するというのが通例である。そして、議会には当然ながら現場の担当者は出席することはできない。だからこそ、その場でも理解が得られるような、事業を行うことで得られる「効果」や、事業そのものの「価値」を的確に言語化し、訴求する必要性を強く感じていた。

また、特定の専門分野に従事するのではなく、フリーランスとして複数の領域においてマネジメントを主たる業務としている私が、今後どのように個人事業を継続することができるのかを模索したいという思いもあった。そのためキャパシティビルディング講座では、それらを体現できるようになるためのスキルアップを目指し受講したのがきっかけである。そんな私が、なぜ「遊んで暮らしたい」に行き着いたのかは、次の章で申し上げる。

視界を隠すことで視えた包み隠さない本心

第2回目の講座では「ヴィジョン・パーパスの実装・定着」をテーマに、石井裕太氏と石井健介氏によるワークショップが展開された。そこでは「ブラインド・コミュニケーション」という、参加者がアイマスクを装着し、視覚情報を遮断しながらグループで対話をする時間が設けられた。そして、「過去」「現在」「未来」と3つのパートに分けて内省し、自分の言葉で伝えては、それに対してメンバーから質問されるということが繰り返されていった。その時間はまるで一人きりで行う瞑想のようでありながら、意識を向ければすぐ隣には仲間がいるという不思議な体験であった。

グループでの対話から、フリーランスとして仕事をさせてもらえるありがたさを噛み締めながらも、自分なりにこだわりを持って働いていることにも気付かされた。それは、どのような姿勢で働くかという話題になった時のことである。私はプロジェクトに関して引き受ける、または応募する際には「自分の心が動くか」という視点で判断していると話した。加えて「自分がお金を払ってでもやりたいと思えるかどうか」を基準にすると判断がさらに明瞭になる、と続けた。するとメンバーから、「どうやって（やりたいことだけをやって）個人で活動を続けていくのか」と聞かれた。それに対し、私は「遊びながら続けたい」と反射的に答えた。この思いがけない質問と返事に、私は自分の本心を目の当たりにした。そして講座の最後に全員で、今日感じたことや、心に残ったキーワードをシェアする時間が設けられた。そこで私は「一生遊んで暮らしたいので、5年後も遊んで暮らしたいです」と発言したのであった。

[遊ぶ]ことは[学ぶ]こと 教えてくれたのは子どもたちだった

“大人が遊ぶ”と聞くと、どうして必ずしもポジティブな印象を受けないのであろうか。遊ぶ＝仕事をしないことだから？真面目でないということだから？ それとも、遊ぶこと自体が子どものものであり、大人のものではないから？ 私はそうは思わない。

私は仕事柄、0歳の乳児さんから主に未就学の子どもたちの遊び場に立っている。すると、遊びとは最大の創造性が発揮される現場ではないかと感じる。それも、年齢にかかわらずである。このレポートを読んでくださっているあなたも、幼い頃に遊んでいる中で、側にあるものを何かに見立てたり、足りないものはつくって補ったりという経験はないだろうか。土に水を混ぜてこねればそれはお団子になったし、近くにあった葉っぱはお皿になったというように。

そうやって遊んでいると、それまでは存在しなかったものが存在する。存在しなかったものが存在するようになるということは、「気づき」とも言えるのかもしれない。さらに、その遊びを面白くするため違うやり方を試してみたり、工夫したり、失敗を重ねる中で何かを掴んでいくことは「学び」そのものなのではないだろうか。想像と創造の力を借りて。その営みは、とても芸術的であると私は思う。

それから、子どもたちを見ていると、実に多様な方向にアクセスしていると感じることがある。たとえば、歌いながら絵を描いたり、描きながら踊ったり、踊りながら歌ったり、といったように。

それが大人になると、歌は音楽、絵は美術、踊りはダンスといった具合にくっきりと分けられてしまうのはなぜだろうか。もちろん、言葉を使って物事を区別し、概念化することは人間が共通認識を持って社会を運営するために必要なことである。たとえば「りんご」と聞いて、赤い果物のそれを大半の人は想像するように。でも実際のところ、一人ひとりが想像しているりんごの姿が全く同じなんてことはありえないはずだ。

そういった、同じでないこと＝“他者と私は違う”ということを、喜びをもって知ることができるのがアートなのではないかと私は考えている。人と違うことや、普通と違うことは、時に孤独感や怖さを感じさせる。なぜなら、ある特定の正解に対して、不正解を突きつけられたような気持ちになるから。けれども、決まりきった正解や、答えが一つだけではないアートの世界では、個人個人の感覚や感性こそが面白い。そして、その個人の感覚が開かれていくためには、その場の安心感というものが必須だと考えている。心の底に眠っていたこのふわっとした信念を、第1回目の講座のピアインタビューで思い出すことができた。

「経営」について考えてみる

第1回目の講座では、広石拓司さんによる組織運営の話の中で「経営」の視点についても触れられた。その時に初めて私は、フリーランスである自分の個人事業の経営について考えさせられた。私は現在、異なる三つの業界でお仕事をさせていただいている。そして、ここでも書いているように私の肩書は「フリーランス」としており、「ライター」「子育て支援員」「美術館職員」と名乗ることはしていない。なぜなら、どれも当たってはいるのだが、常に更新される場合もあるし、どれも名乗るには少し気が引けるからだ。この、“私の肩書なんなのか問題”は、独立当初より抱えていた。しかし、とある経営理論を知って、どこか救われたような気になったことを思い出した。それは、「イントラパーソナル・ダイバーシティ（Intrapersonal Diversity）」と呼ばれるものである。つまり「個人内多様性」という意味だ。入山章栄氏の著書『世界標準の経営理論』の一節にはこうある。「『一つの組織に多様な人がいる』（＝組織ダイバーシティ）ことも重要だが、『一人の人間が多様な、幅広い知見や経験を持っている』のなら、その人の中で離れた知と知の組み合わせが進み、新しい知が創造できるのだ。」（入山, 2019, p.244）

そして、第6回目の講師である中村美帆氏の著書『自治体文化行政レッスン55』において、編著の鬼木和浩氏は、VUCAと呼ばれるこの時代において「柔軟で新しい発想を次々と生んでいく創造的な人材が不可欠です」（鬼木, 2022, p.109）と述べている。続けて、「蓄積された知の体系を学ぶだけでなく、それらを活用しつつ自ら創造的に考え、行動する人材を育てるためには、芸術文化の力が欠かせません。とりわけ、幼少期からの成長期に、芸術文化の体験によって豊かな感性を育むことが重要になります」（鬼木, 2022, p.109-110）とあり、企業経営においても同様のことが求められるという。これらの考え方を知り、芸術文化に軸足を置きながらも、一つにとどまらない自分のあり方を肯定的に捉えてもいいのではないかと思えるようになった。そして改めて、肩書きに縛られる必要もないと思えるようになった。

遊び続ける＝学び続けるを「経営」するためには、どうしたらよいのか。それはやはり、学びたいことが一生終わらないであろう事柄に、仕事として関わり続けるのが私にとっては良い気がしている。そして、仕事として関わらせてもらえる状況をつくるために、やはりそこに必要なスキルも私は学んでいきたいのだ。こうした循環の中で、着実に経験を積み上げながら、その時々に自分の心が動く形で、多様に、多角的に今後も仕事を継続していきたい。自分の探究心を押し広げながらも、今いる自分の環境には満足できることが、私にとって持続可能な経営方法だ。そしてその満足感は、いつだって自分で決めることができる。

アーティストたちの越境

これまで子どもたちについて述べてきたことは、アーティストにおいても時に同じことが言えのではないかと考える。私が従事しているアーティスト・イン・レジデンス事業では、主に海外の陶芸家の滞在制作をサポートしている。来日する彼らが、普段慣れ親しんだ場所を離れ、あえて言葉も文化も何もかもが違う日本へと来る理由。それは、新しい環境、地域コミュニティの中で、人・モノ・コトとの出会いから、新たな技術や創作のインスピレーションを得るためである。だから彼らは積極的に町の中へと繰り出し、その慣習やランドスケープを体験しようとする。

それは時に田植えなどの季節の行事、町民との食事会、散歩など必ずしも陶芸と直結するものばかりではない。しかし、どのアーティストもそこで得た経験を自分の中で翻訳し、作品へと昇華させていく。そして、初めて手にする素材や技法にも果敢に挑み、失敗を恐れずに実験を重ねていくのだ。だから、必ずしもたった2ヶ月という滞在期間中に、作家自身が十分に満足する成果を達成し、展覧会として発表できるとは限らない。けれども、そのプロセスはいつだって豊かに結実している。私は、このアーティストのプロセスにこれまで約1年間伴走してきて、まずは自分が学芸員としての知識を持っている必要性を感じた。なぜなら、作品の陳列のみならず、専門性を持って作家の滞在が展覧会から垣間見られるような場をつくりたいと思ったからだ。そして来場者の関心が深まったり、対話を促したりすることができるような機会をつくることが、この事業の使命なのだと考えている。だから、こういった交流が循環していくことが、事業自体を継続させていくことにも繋がると信じている。そのため私は、本講座の途中である昨年の10月に、都内大学の通信教育過程へ学芸員資格取得のため入学した。

言語化するということ

「展覧会をつくる」ということは、一つの言語化であると私は気がついた。なぜなら、アーティストにとってそれは表現を集積させた場であるし、そこを訪れた人がもし何かを受け取ったのならば、それはコミュニケーションであると言えるからだ。だから言語とは、必ずしも話し言葉とは限らないのだ。イタリアの幼児教育である「レッジョ・エミリア・アプローチ」では、子どもたちは「100の言葉」を持つと言われている。身体で、音で、絵で、あらゆる方法で子どもたちは語っているのだ。その小さな声を一つひとつ集め展覧会として発表しているのも、私のライフワークだ。本講座の受講のきっかけである、言語化のスキル向上について。それはもしかしたら、書類の上の言葉だけではないところにも、ヒントがあるのかもしれない。

一方、言葉による「評価」に対する考え方が180度変わったのは、この講座を受講した大きな収穫であった。第3、4回の連続講座では、源由理子氏による評価をテーマにしたレクチャーとワークショップが開催された。ここで私は「評価」とは判定される受け身の位置付けではなく、自分たちがその事業の価値を語るための道具として使うことができるというマインドセットが起こった。だから評価を通してもっと周囲の声に耳を傾けたいと思ったし、それにはやはりアンケートという手段が有効であると感じた。だから、同僚とともに現在、その内容の見直しを行っている。またそれにあたり、行動基準の核となるビジョンや最終アウトカムの見直しについても、継続的に対話を行っていく予定である。

おわりに

本講座では、参加者がそれぞれの課題や悩みを抱えながらも、学びたいという意思を持って集まった場にいさせてもらえたことは、大きな刺激になったし、勇気にもなった。そういう人たちの存在を知ったことで、私は私の学びを深化させたいという気持ちが高まった。そして大学へと入学をした。学芸員を取得する決意をしたのは、もちろん実務においてそのスキルがあった方が望ましいと感じる場面があったからであり、前章で述べた理由に基づいている。だが、必要に駆られてやるというよりかは、その知識を持っていた方が仕事がもっと面白くなりそうだと感じたからだ。面白そうだからまずやってみるというのは、遊びの構造と全く変わらないのではないだろうか。そうやってこれからも私は、遊びながら暮らしていきたい。

参考文献

・入山章栄 著『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社（2019年）
・小林 真理 監修・編著　鬼木 和浩 編著　土屋 正臣・中村 美帆 著者『自治体文化行政レッスン55』（2022年）
・ホイジンガ 著　高橋英夫訳『ホモルーデンス』中央公文（2021年）
・國分功一郎 著『暇と退屈の倫理学 増補改訂版』太田出版（2020年）
・佐藤学 監修　ワタリウム美術館 編集『驚くべき学びの世界―レッジョ・エミリアの幼児教育』ACCESS（2011年）

REPORT 5

川瀬 里奈 かわせ りな

独立行政法人国際交流基金　映像事業部コンテンツ事業開発チーム　主任



2017年独立行政法人国際交流基金に入職。2018年より同基金アジアセンターにて、音楽やダンス等舞台芸術の国際共同制作事業及び招へい事業を担当。2020年より同基金のインドネシア事務所であるジャカルタ日本文化センターに駐在し、文化芸術交流事業を担当。主な担当事業は日本映画祭、日本からのアーティスト／劇団／作家等の招へい事業、展覧会事業、大学連携レクチャー事業、助成事業等。2024年より映像事業部にて、日本映画祭事業及び海外向け映像配信事業を担当。

タイトル

現地に愛される国際文化交流事業をつくるために:
オーディエンス／参加者起点の事業サイクル

戦略の内容

国際文化交流事業を企画運営する立場として、現地の人々により広く受け入れられ、参加してもらえる事業を創るために、「現地のオーディエンス／参加者起点の事業サイクル」を考察する

実現の手段・方法

戦略①:現地のオーディエンス／参加者を知ることから、計画を始める
戦略②:現地のオーディエンス／参加者の声をさらに取り入れる

工程表

はじめに

本レポートは、国際文化交流事業を企画運営する立場として、現地の人々により広く受け入れられ、参加してもらい、愛される事業を創るため、以下二つの戦略を検討する。

戦略①
現地のオーディエンス／参加者を知ることから、計画を始める
戦略②
現地のオーディエンス／参加者の声をさらに取り入れる

なお本レポートでは、考察の中でいくつか実際の事業例を取り上げるが、これらはあくまで私個人の見解に基づくものであり、所属組織としての公式な見解や方針を示すものではない。

国際文化交流事業のミッション

私の所属する独立行政法人国際交流基金は、「日本の友人を増やし、世界との絆を育む」をミッションに掲げ、国際文化交流事業を実施している。国内4都市、海外25カ国26都市に事務所を構え、「言語」「文化」「対話」の3分野を主軸に活動している。そのうち「文化」分野では、映画・舞台・美術・文学など幅広い芸術文化を通じて、日本と世界をつなぐ場をつくり、人々の間に共感をはぐくむことを目的とした事業を企画・運営・支援している。

現在私が所属する映像事業部コンテンツ事業開発チームは、海外の映画館等で開催する日本映画祭「Japanese Film Festival（JFF）」と、日本の映像コンテンツを海外向けに配信するオンライン事業「JFF Theater」を主催する。JFFは2016年の事業開始から、19カ国・100都市以上で上映を実施し、のべ90万人以上の来場者に日本映画の魅力を届けてきた。「JFF Theater」は2024年8月のローンチ以降、全世界で登録者数が15万人を超えた。

「受け取る」に着目する

本講座第6回講師の中村氏は「文化のサイクル」という概念を提示した。この枠組みに照らしたとき、国際文化交流事業の企画・運営において重視すべきは、どの段階だろうか。一見すると、日本の文化・作品・アーティストを海外へ発信する、「送り出す」局面の比重が重く感じられるかもしれない。しかし、真にミッション達成の鍵を握るのは、むしろ「受け取る」局面である。受け取ってもらえないボールを投げ続けていても、事業目的は達成できない。相手とする国・地域の人々が見出す価値や必要性を無視した一方的な発信では、参加や来場には結びつかず、結果として事業目的の達成は困難となるのである。

ではどうすれば、受け取ってほしい相手（以下便宜的に、オーディエンス／参加者と呼ぶ）に受け取ってもらえる事業、すなわち、広く来場や参加をしてもらい、好きになってもらえる事業を創出できるだろうか。以下では、本講座で得た学びを踏まえ、二つの戦略を検討する。

戦略①: 現地のオーディエンス／参加者を知ることから、計画を始める

本講座第1回で講師の広石氏は、地域コミュニティと共にある活動を成功させるための第一歩は、その地域コミュニティの人々を知ることだと指摘した。「良い事業や作品を創れば伝わる」という考えの限界が示され、異なる背景を持つ人々の日常生活や価値観、ニーズや優先順位を理解する必要があると論じられた。

この指摘は、国際文化交流事業にもそのまま当てはまる。まず現地のオーディエンス／参加者になってほしい相手が「どんな人で、何を求めているのか」を把握することが不可欠だ。そして、彼らがどこでどのように事業を認識し、何に価値を見出して来場や参画を検討し、評価し、その後再来場・再参画を行うかを分析するところから、事業設計を始めることが重要だ。

ここで強調したいのは、作品の創作自体を大衆的な嗜好に迎合させることや、市場価値を最優先することではない。文化や作品の「送り手」である国際文化交流事業運営者が、「受け取り手」である現地コミュニティごとに異なる価値観やニーズを理解し、それに応じた事業コンセプトやコミュニケーション施策を創ることで初めて、文化や作品の中身を届けることができるという点である。

現地のオーディエンス／参加者を知る方法

現地のオーディエンス／参加者を理解するため、以下の三つの方法を組み合わせることが有効だと考える。海外と国内の両方に常駐拠点を持つ組織においては、その強みを活かし、海外拠点で得られた情報を蓄積・共有し、国内側の事業設計の起点とする仕組みの強化が重要となる。

（1）日常の行動観察

現地の街や人々の生活を観察し、ターゲット層が集まる場やコミュニティを訪れることで、潜在的なニーズを把握する。また、SNSやレビューサイトなど、デジタル空間における

各コミュニティの言説や行動の観察も重要だ。現地の言語で行われる日常的なやり取りは、最新の価値観や関心、問題意識を理解するための重要な手がかりとなる。

(2)アクセス・参加データの蓄積と分析

来場者数、年齢層、地域、リピート率、オンライン事業であれば流入経路や使用デバイスといったデータは、ターゲット分析の基盤となる。継続的な事業においては、これらのデータを蓄積し、経年変化を分析することで、事業改善につなげることができる。また、新規事業の際にも、過去の類似事業の参加データ分析から潜在オーディエンス／参加者を発見することができる。

(3)関係者およびオーディエンス／参加者との対話

現地の文化機関やアーティスト、教育機関等への対面ヒアリングに加え、来場者へのアンケートや、SNS等でのオンラインヒアリングも有効である。特に現地に常駐拠点を持つ組織においては、現地関係者及びオーディエンス／参加者と長期的に対話を積み重ねることで、信頼関係を築き、定量的なデータのみならず、より深い問題意識や潜在的なニーズを知ることができる。

これらの手法に適切なリソースを充てたうえで、得られた理解を起点に事業コンセプトやコミュニケーション施策を組み立ててはじめて、現地の人々に「受け取ってもらえる」事業企画ができるだろう。

戦略②:現地のオーディエンス／参加者の声を、さらに取り入れる

戦略①で現地のオーディエンス／参加者を理解することに加え、戦略②では、現地オーディエンス／参加者の声を事業運営や評価に主体的に取り入れることを目指す。ここでは、(1)事業内容・運営への反映と、(2)評価への反映の二つの可能性を論じる。

(1)事業内容・運営への反映

本講座の受講生との情報交換を通し、以下2つのヒントを得た。

一つ目は、地域住民の運営側としての参画だ。地域住民がオーディエンスになると同時にスタッフとしても参画することが、事業を現地の人に愛される存在にしてくれる。例えばさいたま国際芸術祭では、市民サポーターが主体的に運営に関わることで、芸術祭が地域に根付いた存在となっているという。この施策は地域芸術祭に限らず、国際文化交流においても参考にし得る。既に実施している例として、私が駐在していたインドネシアで開催するJFFでは、現地ボランティアの募集に毎年多数の応募があり、実施後にはフィードバックミーティングを設け、現地ボランティアの視点から改善点やアイディアを提案してもらっていた。なお応募者は必ずしも映画好きばかりではなく、働く経験そのものを求める若者も多い。しかしボランティアをきっかけに、初めて多様な日本映画に触れ、もっと日本映画を観に映画館を訪れたいと思った、といった声も多く集まる。この事例は、運営への参画機会の提供が文化芸術への関心を喚起し、将来的なオーディエンス育成や事業への帰属意識醸成に寄与することを示している。

二つ目は、オーディエンス同士の「シェアとコミュニケーション」を促進する仕掛けづくりだ。ある受講生の開催する音楽イベントでは、来場者は演奏そのものを楽しむだけでなく、来場者同士がゆるやかにコミュニティをつくり、「仲間に会える場」としてもイベントを楽しんでいるという。これは音楽イベントに限らず、様々な文化事業に共通する。一つの場に人が集まり、同じ「好き」を持つ仲間に出会い、対話をすることから増幅する熱気は、オーディエンス／参加者が求める価値のひとつであり、国際文化交流事業においても大事にすべき要素だ。既存の事例として、私が駐在していたインドネシアのJFFでは、映画上映後に様々なディスカッションやトークイベントを設けることに加え、映画のレビュー投稿用紙を配布したり、映画館内のロビーでスタッフと来場者がざっくばらんに会話を楽しめるコーナーを設置したりした例などがあるが、このような取り組みは、来場者数の大幅増加など量的成果に直結せずとも、参加者間の対話を促し、「好き」をシェアし合う楽しさを増幅させ、参加体験をより充実させるという文脈で、再評価することができるかもしれない。

また会場での取り組みに限らず、オンラインでのコミュニケーションの促進も重要だ。来場者や参加者が写真や感想をシェアしあう、SNSで「いいね」をつけ合う、仲間の口コミから次観たい作品・イベントを見つける、といったオンライン上のシェア・コミュニケーションを楽しむところまでを、主催者側がケアすべき文化事業体験の一環だと考え、これらの活動を促進するような施策を考えることは、「現地のオーディエンス／参加者の声を事業に取り入れる」上での重要な側面である。既存の例として、オンライン映像配信事業「JFF Theater」では、配信ウェブサイトに視聴者が感想コメントを投稿し、「いいね」のハートを送り合うことができる。これは、人が集まり共感し合う、という文化事業の参加価値を増幅させると同時に、他のオーディエンスのコメントを参考に作品を選びやすくなり、ユーザビリティが上がるという効果も期待できる。このような仕掛けを、オフライン／オンラインや事業分野を問わず拡張することは、オーディエンスの声を事業に取り入れる重要な手段である。

評価への反映

本講座第3回・第4回で紹介された、プログラムのニーズ評価と、「参加者にどのような認識・行動の変化があったか」を時系列で言語化する事業評価手法を、国際文化交流事業の評価に取り入れることを検討したい。戦略①で分析したオーディエンス／参加者のニーズにいかに対応できたか、事業内容・運営に現地のオーディエンス／参加者の声をいかに取り入れられたか、そしてそれによって、オーディエンス／参加者にどのような変化をもたらしたかを、質的評価の視点として取り入れる。非営利事業であるからこそ、来場者数・視聴者数等のアウトプットの量的指標に加え、現地オーディエンス／参加者の参加体験とそれによって生まれた変化を質的に評価し言語化することで、売上を追求する営利事業とは異なる、独自の意義や強みを発揮出来ると考える。

おわりに

本レポートでは、現地の人々により広く受け入れられ、参加してもらえる国際文化交流事業を創るための方策として、戦略①「現地のオーディエンス／参加者を知ることから、計画を始める」、戦略②「現地のオーディエンス／参加者の声をさらに取り入れる」の二つを検討した。これらは、来場者数等の量的成果を向上させるだけでなく、オーディエンス／参加者がより主体的に集まり共感しあう体験を提供し、事業参加後の意識変化など質的成果の向上にも寄与すると考える。

国内外に拠点を持つ組織においては、いかに海外拠点と国内本部が連携し、現地オーディエンス／参加者のニーズ分析に適切なリソースを宛て、得た情報を継続的かつ迅速に共有する仕組みを維持・強化し、国内側の事業設計やコミュニケーション戦略立案の起点と出来るかが、鍵となるだろう。

相手を理解し、相手の声から事業をつくり、実施後には相手の変化に向き合う。この循環を定着させることで、国際文化交流事業は、より人々に愛され、共感と絆を育む存在へと発展していくと考える。

参考文献

・松本茂章 編.『はじまりのアートマネジメント』水曜社. 2021
・さいたま国際芸術祭.“市民サポーター”. https://artsaitama.jp/civic-projects/supporters/page/1/(参照 2026-01-13)
・荒木九一郎.『文化・芸術のマーケティング　Bunkamuraも実践する“満足”を生み出すチャレンジ』東急エージェンシー. 2024
・キャパシティビルディング講座2025 第1回～第6回講座資料

REPORT 6

川村 恵里佳 かわむら えりか

ピアニスト、東京音楽大学 非常勤講師／Phidias Trioメンバー

東京音楽大学器楽専攻（ピアノ演奏家コース）卒業、同大学院修士課程器楽専攻鍵盤楽器研究領域（伴奏）修了。第11回現代音楽演奏コンクール"競楽XI"にて、審査委員特別奨励賞を受賞。現代音楽の演奏に積極的に取り組み、ウィーンモデルン音楽祭（オーストリア）、ハニャン現代音楽祭（韓国）をはじめ数々のプロジェクトに参加するほか、NHK-FM「現代の音楽」にて演奏が放送される。新作の初演もこれまでに数多く行っている。ソロのみでなく、室内楽にも力を入れ、Phidias Trio（フィディアス・トリオ）のピアニストとしても活発な活動を続けている。東京音楽大学非常勤講師。



タイトル

演奏家としての「視点」と「発信力」を強化する

戦略の内容

演奏家が、演奏のみでなく公演の企画制作を自ら行うにあたり、作品の魅力や価値を人々に伝えるために、何をすべきか。人から人へ何を伝え、100年後や200年後の未来のために、何を人々の中に遺していくのか。演奏というコミュニケーションを担う者として、自分にできることを探求する。演奏家であるからこその視点を磨き、活動の独自性と発信力の強化に繋げていく。

実現の手段・方法

- 自分がなぜこの活動をしたいのか、根本的な部分を明確に言語化できるようにし、伝えられるようにする。
- 自分のこれまでの活動を振り返り、企画・制作面においてどのように演奏家としての視点を活かしたかを検証する。それを踏まえ、これから何をどのように改善するか、新たに何に取り組んでいきたいかを考える。
- 演奏と企画制作、両面での複合的な視点があるからこそできることに取り組む。

工程表

2026年7月　主催公演「Phidias Trio vol.14」
2026年12月　主催公演「Phidias Trio vol.15」

など（ほかにも演奏家として複数の公演に関わる）

演奏家として公演の準備をしながら、制作や広報に携わる者としても、作品について伝えるためのより良い方法を常に検討し、発信を続ける。

はじめに

私は現在、主に「現代音楽」と呼ばれる分野でピアニストとして活動している。西洋クラシック音楽の延長線上の文脈にあるこの分野では、演奏家の役割はクラシック音楽と同様に、作曲家が書いた楽譜を読み、解釈し、音にして聴き手に伝えることである。作曲家が残した作品の世界や哲学、その価値や魅力を伝えるために、自分は舞台に立っている。

演奏活動を始めた当初の頃から、自分の活動は二つの要素から成り立っていた。一つ目はもちろん演奏をすること。二つ目は演奏会等の企画・制作である。

これまで企画・制作については、活動をしながら手探りで実践してきた部分が多くあり、その中で感じた課題もあった。特にこれから強化が必要と思われるのは、「発信する力」である。演奏家として発信するのは音や音楽そのものであるが、企画・制作者として広報の媒体などで発信する際には、他の手段——たとえば言葉などを使うことが必要になる。ここで大事になってくるのは、自分自身の言葉であることだ。私は演奏家なので、演奏家としての自分の経験や視点から生まれた、自分の言葉を探さなければならない。それが独自性と説得力に繋がり、確かな発信力となるはずである。

このレポートでは、より多くの人々に作品の価値を伝えるために、演奏家の視点を活かし、どのように発信力を強化していくべきかを考察する。

1. なぜ「現代音楽」を演奏するのか?

はじめに、自分がなぜこのような活動をしているのか、この活動を通して何をしたいと考えているのかを再確認する。

西洋クラシック音楽の歴史の中で古典となった作品は、すでに高く評価され、多くの人に価値を認められたものである。もちろんそのような古典作品を演奏し続けることは必要なことだ。私自身も日々、古典作品から多くのものを学んでいて、そこから得たものは音楽家としての自分の核となる要素の一つである。

しかしそれと同時に自分にとって大切なのは、今の時代の新しい音楽に出会い、未知の価値観に触れることである。未知のものに触れることで、初めて考えさせられることがあり、新たな発見によって視界がひらけていく感覚は大きな喜びである。一方で、すぐに受け入れられないもの、理解できないものに遭遇することもある。しかしそのようなことも含めて、既存の価値観を揺さぶるような体験そのものに大きな意味がある。それによって、皆それぞれが、自分自身で「考える」ことを促すことが、芸術が存在する意義として重要なことの一つなのではないだろうか。

近年、社会の中で「多様性」にまつわる議論がよく行われている。芸術を通して多様な価値観に出会うことは、これからの社会において必ず大きな意味を持つ。芸術を通して起こる変化は、その作品を受けとった個々の人間の内部で起こる考え方や心境の変化であることも多く、可視化されづらいかもしれない。しかし、一人一人の人間の中で、このような変化が積み重なっていくことで、社会にもたらすものが必ずあるはずである。だからこそ、私は新しい音楽を、より広く社会に向けて発信していきたいと考えている。

芸術が人間にもたらすものは、決してその場限りのものではない。10分間の音楽は、10分間で消えるものではない。音は物理的には消えるが、聴いた人の中に記憶され、感覚や思考となって何十年も残り続ける。その感覚や思考をもって、人々は互いに影響し合い、対話をしていく中で文化は熟成し、また新たな潮流を生み出していく。人々の中で起こる、そういった蓄積があってこそ、これから100年や200年先も文化の歴史が存続しうるのではないだろうか。

これまでの歴史をたどるだけでなく、これからの歴史を作っていくという意識を持ち、100年後、200年後においても芸術が「生き続けているもの」であるために、一歩ずつ自分にできることに取り組んでいきたい。

2. これまでの活動を振り返る ——Phidias Trioの活動事例より

次に、これまでの自分の活動事例から、演奏家としての自分の視点とはどのようなものだったのかを振り返ってみたいと思う。

私は現在、フリーランスの演奏家として様々な場所で演奏しているが、いくつかの団体のメンバーとしても活動している。ここでは、その中の一つとして、2017年から活動しているPhidias Trio（フィディアス・トリオ）の事例について述べる。

Phidias Trioは、ヴァイオリン・クラリネット・ピアノの3人の演奏者からなる団体である。主催公演においては、演奏と企画・制作の両方を自分たちで担当している。その中の多くの公演において、①既存の楽曲の再演、②国内外の作曲家による新作の初演の両方が含まれたプログラムを組んでいる。ここで最も重要視していたことは、各公演におけるコンセプトを明確にし、演奏会全体を一つの作品のような文脈を持ったものにすることである。

主な公演コンセプトとしては、以下のようなものがあった。ここではそれぞれについて、

- どのように演奏家の視点を反映したか
- 広報媒体などで企画コンセプトを発信するにあたっての課題（難しさを感じた点）

を述べる。

「Re-」シリーズ

既存の古典作品を題材にしたリコンポジション（再作曲）が

テーマ。古典作品の再解釈と、それをもとにした再構築による新作を初演し、現代ならではの価値観や視点を明らかにする。演奏面においては、リコンポジション作品における演奏に際して、現代の新しい芸術観や手法への理解が必須であると同時に、題材の古典作品への理解も重要になる。両者をどのように一つの作品の解釈に落とし込んでいくかを詳細に検討した。

〈演奏家の視点〉

この公演においては、まず初めに題材にする古典作品を演奏者が決定し、題材にマッチする作曲家を選び委嘱するというプロセスで企画を立てている。委嘱作曲家を先に指名し、題材を作曲家に選んでもらうというプロセスを踏む場合に比べ、公演コンセプトに演奏家側の発想が反映される形になっている。

〈発信するにあたっての課題〉

広報などの発信において、この公演コンセプトに取り組む意義と、作品の創造性についてを、「言葉で」的確に伝えることの難しさを感じた。

「Live on…」シリーズ

今を生きる日本の作曲家の、芸術観や哲学の多様性に焦点を当てる。一つの潮流や傾向に着目してプログラムをまとめるのではなく、あえて様々に異なったバックグラウンドや年代の作曲家の作品から選び、一つのプログラムの中に多様性をもたせる。公演に向けた事前のリハーサルにおいては、各作品の作曲家の立ち会いのもと、ディスカッションを行いながら解釈を練っていく。

〈演奏家の視点〉

演奏解釈の可能性を、「再演」という行為を通して考察することが、このシリーズで重要な点の一つである。他の演奏者によって既に初演された作品もプログラムの中に多く含まれているが、様々な演奏者が様々な解釈をすることで、作品の新たな一面に光が当てられる可能性もある。バッハやベートーヴェンの作品のような古典は、時代とともに様々な解釈によって演奏され、作品の捉えられ方もそれとともに変わってきたのではないだろうか。だからこそ、作品が「生き続けている」といえるのではないだろうか。

優れた作品であるにもかかわらず、初演されたあと、なかなか再演の機会に恵まれないケースは多々ある。しかし作品が生き続けていくためには、やはり「再演」されることが不可欠である。楽譜を音にする行為の中にある創造性について、演奏家として改めて意識する公演となった。

〈発信するにあたっての課題〉

自分自身が演奏者なので、演奏そのものに関して何かを述べるのが逆に難しいことがある。ただ、「再演」という行為自体がテーマの一つとして重要なのであれば、その意義を発信していかなければならない。「再演」の面白さに興味を持ってもらうために、何をどのように伝えるのが有効か考える必要がある。

新たな文脈を見つけ出す

作曲された時代も作曲者の文化的背景も異なるいくつかの作品を、一つのプログラムの中で組み合わせ、根底にある共通項を見つけていく。従来捉えられてきたものとは異なる文脈で作品を解釈し、作品に新たな光を当てることを目指している。新しい作品と、既存の作品（現代の作品のほか、時には20世紀前半の作品を含む）を、プログラムの中でどのように効果的に組み合わせるかを熟慮した。

〈演奏家の視点〉

様々な時代や潮流の作品を演奏している経験や、そこから得た知見を活かし、それらを自由に横断した構成でのプログラムを組む。音楽史や作曲技法からの考察だけではなく、作曲家の創作の根源にある哲学や姿勢を演奏家側から受けとめ、それを伝えるプログラムにしようと考えた。

〈発信するにあたっての課題〉

見つけ出した共通項について、音楽史や音楽理論上の既存の言葉に頼らず、自分たちの言葉を見つけて語ることが必要である。「なぜこの作品とこの作品を組み合わせるのか」という点に興味を持ってもらえるよう、今後さらに工夫していきたいと考えている。

海外の作曲家との協働

海外の作曲家の新作初演。これまでに、アルゼンチン、ブラジル、チリ、トルコ、ラトヴィア、韓国、オーストリアの作曲家の新作を取り上げている。vol.4 “越境する音楽”では、初演作品を多く含むプログラムを作曲家と協働して構成。公演のために作曲家も来日し、公演ではトークコーナーも設けた。

〈演奏家の視点〉

世界中の様々な地域で暮らし、様々な文化的バックグラウンドを持つ作曲家と、演奏家として音楽を通して交流する。その中で新たな価値観に出会うことも多く、このような文化的対話はこれからの芸術のために必要不可欠である。

〈発信するにあたっての課題〉

日本でまだほとんど作品を紹介されたことがない作曲家の作品を取り上げることが多くあり、どのように作品の独創性や魅力を伝え、人々に関心を持ってもらうかに工夫が必要である。そのためには、受賞歴などの外的評価を持ち出すだけでなく、「自分たちはなぜこの作曲家の作品を演奏したいと考えたのか」などといった、自分たちなりの価値づけが意味を持つと考える。

3. これからの課題 ——演奏家の視点と発信力を強化するには

ここでは、団体メンバーとしての活動のみならず、今後の自分の音楽活動全般における検討課題を述べる。

今回の講座における、「文化的な権利」についての中村美帆先生の講義で、「自分は文化のサイクルのどの辺りを担っているか?」という問いかけがあった。「創る」「送り出す」「受け取る」「遺す」の4つからなる文化のサイクルの中で、自分はどこに関わっているのだろうか。公演を一つの作品として捉えるのであれば、演奏家は「創る」側の役割である。しかし、作曲家が楽譜に書いたものを「受け取る」役割でもあるといえる。制作や広報によって作品を「送り出す」側でもあるし、その作品をのちの世代に「遺す」にはどうしたら良いかについても考える必要がある。演奏者として自ら企画制作を行うということは、複数の立場に同時に立つことであり、そのためには多角的な視点が必要だということを再認識した。

逆に言うと、自分の活動における独自性を見つけ、発信力を強化するためには、このような多角的な視点を生かすことが有効なのではないだろうか。演奏家がもともと持っている「受け取る」→「創る」役割に加えて、「送り出す」「遺す」役割として、今後取り組んでいきたいことを以下に述べる。

「受け取る×創る×送り出す」 ——演奏家だからこそ発信できることは何か?

既に取り組んでいることとしては、演奏家自身で広報やプログラムノートの文章を執筆することや、演奏家から作曲家へのインタビューを行い、記事を公開することなどがある。文章や記事の執筆を通して、演奏解釈のアイデアやコンセプトも明確になり、深い考察に繋がるので演奏面にもプラスになると考えられる。これは今後も継続していくが、さらに発信力を強化し、作品の価値をより多くの人々に伝えるために工夫する必要がある。

世界初演や日本初演の作品が多く演奏される公演の場合、人々は作品について事前にほとんど知らない状態である。音楽作品を言葉で解説しても、イメージが湧きづらいこともある。そこで目指していきたいのは、「なんだかわからないけど、面白そう」というような、知的好奇心を持ってもらえるような発信をすることである。

これから取り組みたいことは、公演の前の告知のみでなく、普段から発信し続けることである。継続して触れられるコンテンツを作ることで、さまざまな興味・関心を持つ人々へアプローチできるようにする。また、それに加えて、「なぜこのコンセプトで演奏会を企画したか」「なぜこの曲を選んだか」「リハーサルでどのようなことを話しているのか」というような、公演を作る裏側についても発信するなど、作品を楽しむための新たな切り口を提供する。

「受け取る×創る×遺す」 ——演奏家だからこそ遺せるものは何か?

芸術をのちの世代に遺すという行為には、次の二つのものがあると考えている。

一つは、形のあるものを遺すこと。具体的には公演の記録映像や音源、執筆した記事やインタビューなどのアーカイブを遺すことである。

もう一つは、形のないものを、「人々の中に」遺すこと。

それは必ずしも、その「作品」を遺すということに限らない。作品を通して芸術観や哲学の本質的な部分を人々の中に伝え、それが波及していくことも「遺す」という営みにおいて重要である。そのために必要となるのは、作曲家をはじめとした他のアーティストとの協働、聴衆との交流といった「人と人とのコミュニケーション」である。

今回の講座における上田假奈代先生のレクチャーとワークショップを通して、私は「あらゆるアートの根本にあるのはコミュニケーションである」ということを強く感じた。「はじめに」で述べたように、演奏者は、作品と聴衆との媒介として存在し、コミュニケーションを取る役割である。コミュニケーションの当事者だからこそできることはないだろうか。

まず取り組んでみたいのは、コミュニケーションの「場」をさらに作ることである。演奏会というのは、演奏を通したコミュニケーションの場であるが、そこを起点にさらに交流の「場」を作っていく。例えば演奏会と関連して、作曲家やその作品と聴衆をつなぐ場として対談やレクチャーのイベントを開催し、アーティストと聴き手の交流を活発化させることなどが考えられる。

人と人の間で生まれるもの、人から人へ遺されていくもの。そこに芸術の本質があると私は考えている。このことを忘れず、自分にできることを常に探していく。

おわりに

「発信する力」を強化するにはどうしたら良いかを考えるためのレポートであったが、このレポートを執筆すること自体が、言葉を使って自分の考えを発信するための良い経験になった。

「演奏家としての自分の経験や視点から生まれた、自分の言葉を探さなければならない」と本レポートの冒頭で述べた。音楽を言葉で語るのは難しい。言語化することで思考がより明確に整理される一方、感覚を言葉に置き換えた途端に、逆に言葉に縛られてしまう危険も感じる。しかし、自分自身の言葉を探し、発信することで私が目指していきたいのは、芸術の持つ創造性を人々と共有し、その可能性を広げていくことである。作品を何かの枠組みに縛るのではなく、むしろ枠組みから解き放ち、自由な想像力を膨らませられるような言葉を探していく。

音楽について言葉を使って語ろうとしても、どうしても言葉にならないところがある。しかし、どうしても言葉にしきれないところにこそ、音楽の面白さがある。その面白さを人々に伝えるために、これからも活動を続けていきたい。

REPORT 7

坂本 多佳子 さかもと たかこ

合同会社Vivace（Life on Music）代表

静岡県静岡市出身。株式会社静岡放送勤務を経て、長年にわたりフリーランスとして語学分野の実務に携わる。2018年、若手演奏家の演奏をより多くの人に届けたいという思いから個人事業「Life on Music」を立ち上げる。コンセプトは「くらしに音を咲かせる」。商業施設や学校、公共空間でのコンサートを通じて、若手演奏家の演奏機会を広げる事業を展開してきた。2024年、合同会社Vivaceを設立。今後はこれまでの実践を基盤に、音楽を通じた地域連携の仕組みづくりを目指している。



タイトル

若手演奏家と地域社会をつなぐ持続可能な音楽プロジェクトの実践

戦略の内容

演奏機会の創出と地域文化の活性化を両立させるための、地域参加を軸とした段階的プロジェクトを展開する。具体的には、演奏会を単なる受動的な参加の場にとどまらず、地域住民や地元団体が主体的に関わる仕組みを設計することで、演奏家と地域との双方向の関係を構築する。また、複数の地域を対象にモデルプランを設定し、数年をかけて段階的に実施することで、地域ごとの特性や参加者の反応を踏まえながらプロジェクトを持続可能な形で育てる。これにより、演奏家は自己表現を最大限に発揮でき、地域は音楽を通じて文化的なつながりを深めることが可能となる。将来的には他地域への応用も視野に入れ、地域に根ざした形で運営できる音楽プロジェクトのモデル構築を目指す。

実現の手段・方法

本プロジェクトを進めるにあたって、演奏家と地域の双方に価値をもたらす活動を段階的に進めることが重要である。まず、地域の音楽団体や市民団体と連携し、合唱団やアマチュアオーケストラなどの参加型プログラムを準備することで、地域住民が主体的に関わる仕組みを構築する。次に、公共ホールや地域文化施設を活用した定期公演を設け、演奏家が主体的に演奏を企画できる場を提供するとともに、観客との関係を継続的に育む。さらに、関係者の役割や意義を明確化し、演奏家、地域住民、主催者すべてにメリットが生まれる運営体制を設計する。小規模な会場でモデル実施を行い、運営・集客・広報などの効果を検証した上で、成果を他地域や規模拡大に応用する。段階的な実施により、演奏家の表現力向上と地域文化の定着を両立させることが可能となる。

工程表

1. 準備段階（6か月以内）	・関係団体、アマチュア演奏家との連携構築 ・地域住民参加型のワークショップやリハーサルの企画 ・公演会場の確保と運営体制の設計
2. 試行段階（1年以内）	・定期公演（毎月または隔月）の実施 ・公演における観客動向・参加者数・運営フローの評価 ・地域住民参加型プログラム（合唱団・ワークショップ）の開始
3. 拡張・定着段階（2年目）	・定期公演を継続し、演奏家と観客との関係を育む ・成果や課題の整理に基づき、プロジェクトの改善・ブラッシュアップ ・成功事例を他地域に展開可能なモデルとして構築
4. 持続可能化段階（3年目以降）	・地域の文化資源として、地域・団体・主催者間の協力体制を定着させる。 ・自主企画公演を継続し、演奏家の活動拡大と地域文化の裾野拡大を両立



公共交通機関など日常空間での演奏

【序論】導入～問題提起

人々の日常に、音楽はさまざまな価値をもたらす。特に生演奏は、人と人、人と地域の交流を生み出す力を持ち、言葉や背景を越えて豊かな時間を分かち合うことができる。近年では、演奏の場がホールにとどまらず、商業施設や地域の公共空間へと広がり、音楽が生活の中に自然に溶け込む機会が増えている。このような変化は、演奏家の活動の幅や可能性の広がりをもたらすと考えられる。

一方、音楽大学を卒業し、高い技術を身につけても、若い演奏家が演奏活動を継続的に展開し、聴衆と出会い続ける環境は限られている。商業施設や各種イベントにおけるコンサートは、そうした演奏家にとって貴重な機会となると同時に、音楽と社会を結びつける重要な役割を担ってきた。

これまでの事業では、こうした場を活用しながら演奏機会を創出し、地域の人々が日常的に音楽に触れる環境づくりに取り組んできた。継続的な実践は、演奏家にとっては経験の蓄積につながり、地域にとっては音楽が身近な存在として定着していくという一定の成果を実感している。

しかし活動を重ねる中で、こうした演奏の場が、必ずしも演奏家の本来の表現や芸術的成長と十分に結びついていないという課題も見えてきた。商業施設やイベントでの演奏は、多くの場合、集客や施設利用の向上といった明確な目的に基づいて企画されるため、選曲や演出には一定の制約が生じやすい。結果として、演奏家が主体的にプログラムを構成し、音楽的な挑戦を行うことが難しい場面も少なくない。

このような状況は、演奏機会の「量」を確保するという点では一定の意義を持つ一方で、演奏家としての研鑽や観客との継続的な関係構築という観点からは限界を抱えている。音楽を介した出会いは一過性にとどまり、地域との間に長期的な繋がりを生むのは難しい。

こうした経験を通じて若手演奏家の育成と地域における音楽文化の定着を両立させるためには、単に演奏の場を増やすだけでは不十分であり、演奏家が主体的に関わり、地域とともに時間をかけて育っていく音楽の場を構想する必要があると考えるようになった。本レポートでは、これまでの実践を振り返りながら課題構造を整理し、地域参加を軸とした持続可能な音楽プロジェクトの戦略について考察する。

【本論】第2章:課題構造の分析

2. 実践から見えてきた課題構造の分析

若手演奏家の演奏機会創出を目的とした音楽事業は、一見すると「演奏する場」と「聴く人」が揃えば成立するように見える。しかし実践を重ねる中で、その背後には複数のステークホルダーが存在し、それぞれが異なる価値を求めていることが明らかになってきた。演奏家、主催者、施設、観客の関係性を整理しないまま事業を拡大すると、表面的には継続していても、内側に潜在的な課題を抱えた構造となりやすい。

商業施設を中心としたコンサートでは、主催者側は集客や施設利用の向上といった明確な目的を持っており、その目的に沿った「わかりやすさ」や「親しみやすさ」が演奏内容に求められる。一方、演奏家は自身の専門性や表現を深めたいという欲求を持っているが、それを十分に発揮することが難しい場合も多い。また、観客は必ずしも能動的に音楽を聴きに来ているわけではなく、偶然音楽に触れる存在であることが多い。このように、同じコンサートであっても、各主体が求める

価値は必ずしも一致していない。

こうした状況は、演奏機会を提供するという点では一定の成果を上げているものの、演奏家が主体的に企画し、自らの技量を向上させるという意味での「成長の場」としては限界がある。また、観客との関係性もその場限りになりやすく、音楽をきっかけとした関係づくりには至らない場合が多い。結果として、演奏家と地域との間に交流や応援の繋がりが育ちにくい。

講座での学びを踏まえて振り返ると、この課題は単なる「集客の難しさ」や「予算の制約」といった表層的な問題ではなく、事業設計の段階で価値の届け先や関係性が十分に整理されていないことに起因していると考えられるようになった。つまり、「誰に、どのような価値を提供するのか」「その価値はどのように評価され、持続につながるのか」という問いが明確でないまま実践が積み重ねられてきたのである。

この課題を乗り越えるためには単発の演奏機会の提供にとどまらず、演奏家と地域住民、そして主催者を含めた多様なステークホルダーとの関係を段階的に構築し、価値の循環を意図的にデザインする必要がある。本レポートにおける「価値の循環」とは、演奏家の表現活動が地域の参加や支持によって支えられ、その成果が再び地域の文化的価値として還元される相互作用を指す。さらに、演奏家が主体的に表現できる場とその活動を地域社会が継続的に支援・評価できる仕組みを同時に整えることが重要である。

この視点に立つと、持続可能な音楽プロジェクトの設計においては、次のような要素が必要である。

1. 地域参加型の関係構築

演奏会を単なる受動的なイベントとせず、地域住民が主体的に関わるプロジェクトとして設計する。具体的には、地元のアマチュア団体や市民合唱団との連携、ワークショップや公開リハーサルの開催、地域内での共同制作などを通じて、地域住民が「自分事」として関わる機会を増やす。

2. 定期性と連続性の確保

演奏機会は単発ではなく、一定期間にわたり継続的に開催することで、演奏家と地域の双方に経験の蓄積や信頼関係の構築をもたらす。定期的な公演の継続は、観客の参加の習慣化を促し、地域の文化として根付くことが期待できる。

3. 多様な主体の価値の統合

演奏家の芸術的表現、地域住民の参加体験、主催者の運営目的といった異なる価値を整理し、全ての主体にとってメリットが生まれる構造をデザインする。具体的には、演奏家が自由にプログラムを構成できる自主企画と、地域の学びや交流を組み込んだ活動を組み合わせることで、価値の循環を実現する。

4. 段階的な実施と評価

初期段階では限られた地域・小規模な場からプロジェクトを開始し、実施と評価を繰り返すことで、運営上の課題や集客・広報の効果を確認しながら、将来的な拡張や他地域への応用を可能にする。これにより、演奏家の負担を軽減しつつ、プロジェクトの安定的な運営を可能にする。

本論 第3章:地域参加を起点としたプロジェクト設計

3-1 地域参加型プログラムの設計

地域との関わりを深めるため、プロジェクトの中心には「地域参加型プログラム」を据える。具体的には、地元のアマチュア団体や市民合唱団を対象にした共同制作や公開リハーサル、ワークショップを組み込み、地域住民が主体的に関与できる機会を創出する。これにより、観客が単なる受け手でなく、音楽活動に関わる主体としての意識を持ち、演奏家との信頼関係や応援の広がりを生み出すことができる。

同時に、演奏家にとっては、地域住民との対話や共同制作を通じて表現の幅を広げる機会となる。公演内容は演奏家が主体的に企画し、専門性を活かしたプログラムを構成することで、商業施設での演奏では得られなかった「芸術的挑戦の場」を提供する。

3-2 定期公演の実施と継続性

定期公演は、演奏家と地域住民の関係性を育む重要な手段である。小規模な地域のホールを活用し、毎月または隔月で公演を継続することで、観客にとっての参加習慣を形成する。加えて、地域住民の参加型活動と連動させることで、公演の集客や地域内の認知を高めるとともに、演奏家の活動の安定性を確保することが可能となる。

また、公演を継続的に行うことで、地域社会の文化資源としての音楽活動を定着させることができる。定期公演は、演奏家が自由にプログラムを設計できる自主企画型の形式を採用し、地域の学習や交流、文化体験と結びつけることで、関係者の満足や利益が統合されたプロジェクトとして成立させる。

3-3 試行・評価と拡張

プロジェクトは段階的に実施する。まずは対象地域に限定し、演奏会や地域参加型プログラムを試行することで、運営体制や集客、地域住民の反応を確認する。公演の後には参加者アンケートや関係者ヒアリングを実施し、成果の評価項目や課題を整理する。このプロセスにより、運営や広報、地域連携の方法を見直し、改善していく。

モデル地域での成功を確認した後、他地域への応用を検討する。これにより、演奏家の活動を段階的に拡大できるとともに、地域における音楽文化を無理なく広げていくことが可能になる。また、プロジェクト運営に必要な会場費、広告費、人員負担などは、地域の文化団体や自治体と協働して調整し、リソースの効率的活用を図る。



小学校での木管五重奏のコンサート

3-4 成果指標と持続可能性

プロジェクトの成果は、演奏家・観客・地域社会の三者が得た価値をもとに評価する。具体的には、演奏家の表現機会の充実度、地域住民の参加数や満足度、公演の継続性や来場者数の推移などが指標となる。さらに、地域文化の定着度を示す具体的には見えにくい成果として、地域団体との連携や自主企画の増加、地域の住民や関係者が主体的に関わり、活動を持続できる仕組みの構築も評価対象とする。

このように、多様な価値を統合しつつ、段階的に評価と改善を繰り返すことで、演奏家の芸術的成長と地域文化の定着を両立させた持続可能な音楽プロジェクトを構築する。

結論（まとめ）

本プロジェクトは、地域参加を軸に、演奏家と地域社会が互いに影響し合いながら関わりを深めることを目指している。定期公演と地域参加型プログラムを組み合わせることで、演奏家は主体的に表現できる場を得られる。同時に、地域住民は音楽活動に参画することで、文化的体験を日常生活に取り込むことが可能となる。こうした双方向的な関係性の構築により、演奏家の芸術的成長と地域文化の定着が両立し、持続可能な音楽環境を育む基盤が形成される。

また、モデル地域での段階的な試行・評価を通じて、運営体制や広報、参加者動向のデータを蓄積することにより、プロジェクトの改善と展開が可能となる。これにより、個別の地域にとどまらず、複数の地域で同様のプロジェクトを応用するためのノウハウが蓄積され、より広範な文化振興や若手演奏家支援に寄与する仕組みを構築できる。

一方、今後の課題として、安定した資金確保や地域住民に関わり続けてもらえる仕組み作り、地域ごとの特色への対応などが挙げられる。これらを解決するためには、地域団体・自治体・文化施設との連携を強化し、共通の目標を共有する運営体制を整えることが不可欠である。

今後は、本プロジェクトで得られた知見を活かし、演奏家が自由に表現できる環境を拡大するとともに、地域社会における音楽文化の裾野を広げる取り組みを進めていく。長期的には、地域ごとのモデルを横展開し、若手演奏家の成長機会と地域文化の持続的発展を両立させる基盤として確立することを目指す。

参考文献

・垣内恵美子・林伸光『チケットを売り切る劇場―兵庫県立芸術文化センターの軌跡―』（株式会社水曜社, 2012）
・Joanne Scheff Bernstein『芸術の売り方』（英治出版, 2007）
・S.K.ラシチェンコ『モスクワ音楽都市物語』（明石書店, 2022）

REPORT 8

坂本 夏樹 さかもと なつき

音楽ワークショップ・アーティスト、プロデューサー、
大学教員／一般社団法人IROHAMO 代表理事



アートと社会の接点に立ち、年齢・背景など様々な垣根を越えた参加型の音楽プログラムを企画制作・実践するマルチなアーティスト。秋田県出身。東京音楽大学大学院修了。2012年に音楽ワークショップ・アーティスト団体おとみっくを立ち上げ、2024年には一般社団法人IROHAMOを設立。これまでに全国各地、0歳から大人まで3万人を越える多様な人々を対象に、参加型のコンサートや音楽ワークショップを実施してきた。首都圏を中心に多くのアート教育プログラムに関わっている。東京音楽大学講師も務めており、「ミュージック・コミュニケーション講座」「音楽キャリア実習」の授業を担当する。東京文化会館ワークショップ・リーダー。

タイトル

関係の中で、文化はひろがる

戦略の内容

本戦略の目的は、誰もが“参加者”になれる新たなユニバーサル・コンサートを生み出すことである。そのために、学びと実践をくりかえしながら、多様な立場の人との対話を重ねていく。アーティスト、文化施設職員、専門家、当事者など、それぞれが持つ視点や経験を共有し、その関係性のなかで生まれる気づきを実際の公演づくりに生かしていく。実践知を言語化し、共有していくことで、関わる人それぞれが安心して参加できるコンサートのあり方を探究し、新しい公演モデルを確立することを目指す。

実現の手段・方法

まず、専門家や当事者へのヒアリングを通じたリサーチを行い、コンサートの担い手となるアーティストや文化施設職員などが共に学ぶ場を設ける。そこで得た視点をもとに、小規模なワークショップや試験的なプログラムを実施し、参加者と振り返りを行う。次に、多様なコミュニティに出向き、音楽ワークショップや作品づくりを通して関係を築く。その積み重ねを踏まえ、多様な立場の人が協働する形でコンサートを創出する。最終的には、その成果やプロセスを共有できる仕組みを整え、他の文化施設やアーティストへと展開していく。

工程表

第1段階　リサーチと対話を中心に据え、専門家や当事者、実践者とのラウンドテーブルを実施し、課題と可能性を整理する。同時に、小規模な試験的プログラムを実施し、現場から学びを得る。

第2段階　得られた知見をもとに多様なコミュニティでワークショップやコンサートを実施し、参加者とともに評価・振り返りを行いながら改善を重ねる。

第3段階　実践知を整理し、公演モデルを確立し、他の文化施設や実践者へと実施の場をひろげていく。対話→実践→振り返り→共有という循環を継続的に回していく。





序論 | ― 創造と理解のあいだで立ち止まる ―

私は、音楽ワークショップ・アーティスト、プロデューサーとして、子どもから大人まで多様な人々と音楽を通じたコミュニケーションの場づくりに取り組んできた。2012年に立ち上げたアーティスト団体「おとみっく」では、全国で約500公演を実施。2024年に一般社団法人IROHAMOを設立し、代表理事としてアートプロジェクトやアーティスト育成の企画・運営を展開している。

参加型のコンサートや音楽ワークショップを行う中で、ユニバーサル・インクルーシブな公演づくりに力を入れてきた。誰もが参加できる場を目指す中で、情報保障や環境整備といった側面だけでなく、公演内容そのものを問い直す必要性を感じ、OTOMIC Labという実験的なプロジェクトも立ち上げた。

活動が広がる中、より展開していくために「社会とつながる価値をどのように創出し、どう言葉にするか」ということを考えるようになった。評価の方法、今後の目標設定、助成や協働先への説明。そうした課題に向き合うために、本講座を受講した。しかし受講を進める中で私はより根源的な問いに立ち止まることになった。それは、「理解しようとしすぎると、なぜかクリエイティブでなくなってしまう」という、アーティストとマネジメントのあいだで生じる違和感である。

本論 | 講座や実践での気づきと価値創造への視点

1. 評価をめぐる気づき

— 評価は結果ではなく、関係を育てるプロセス —

講座を通して、まず私が大きく捉え直したのが「評価」の考え方である。これまで評価とは、外部の専門家や制度から与えられるもの、成果を測るためのものとして受け取ってきた。しかし講座では、評価は活動を育てるためのプロセスであり、関係者との対話を通して行う自己評価の積み重ねであるという視点が示され、新たな気づきを得ることができた。

その一方で、様々な立場の人をどのように巻き込み、熱量の異なる人たちの対話をどのように平等にファシリテートしていくのかという難しさも強く感じた。評価の話をしているはずなのに、私の関心は次第に「場づくり」「関係づくり」へと向かっていった。評価とは、数値や結論を出す行為ではなく、誰が何を価値だと感じているのかを可視化する関係性のデザインなのではないか、という問いが立ち上がった。

2. 文化権をめぐるモヤモヤ

— 文化は権利がなければ生まれないのか —

文化権についての講義では、私自身や、今展開している事業は「文化権に守られている」という明確な理解を得た一方で、大きな問いを持ち帰ることになった。権利があるから文化活動が生まれるのだろうか。どこからが文化なのだろうか、とぐるぐると考えたとき、文化は生き方そのものであり、すでに誰もが何らかの文化を持っているのではないかと感じた。

また、異文化に出会う瞬間こそが、自分にとって最も「文化に触れている」と感じる体験であることに気づいた。文化は完成したものではなく、人と人との関係の中で揺れ動くものなのではないか。文化の中にいると安心が生まれ、異文化の中にいると自分自身を見つめ直すきっかけが生まれる。こうした感覚は、私がこれまで行ってきた実践とも深く結びついていた。

3. ユニバーサルな公演の難しさ

— 設計と創造のバランス —

自身の活動において多様な人との対話を重ねる中で、私はユニバーサルデザインの難しさを実感した。障害には特性があるが、それぞれ違う。そのため選択肢は多い方が良い。しかし、チェックリストのように条件を揃えていくと、次第に費用面でも内容面でも公演制作が苦しくなる感覚もあった。

「誰でも参加して大丈夫」という状態を本当に実現することの難しさと、鑑賞のわかりやすさを意識することでアートの本質からズレていくのではないかという不安。その狭間で、私は条件を優先しすぎると、自分自身が様々な人と一緒にアートに取り組みたいという「やりたいからやる」という創造の動機が後ろに追いやられてしまう感覚を抱くようになった。

4. 課題の根にあるもの

— 制度と創造の距離感 —

評価、文化権、ユニバーサル。これらはいずれも本来、文化や創造を支えるための枠組みである。しかし、理念や制度が先行しすぎると、現場の思考や創造が止まってしまうことがある。このズレは、制度そのものの是非ではなく、制度と創造の距離や順序の取り方に起因する問題であると考えるようになった。

私はアーティストとして、感覚や直感など言葉になる前のものを大切にしている。一方で、教育者、企画者、経営者として、言葉にし、構造にし、仕組みとして回す必要も感じてきた。その間で揺れ続ける中で、「理解しようとしすぎるとクリエイティブでなくなる」という感覚に直面したのである。

5. 価値創造の方向性

— 文化は関係性の中で生まれる —

講座での学びと一年間の実践を通して、私の中では一つの考えがはっきりしてきた。文化とは、理解するものや鑑賞するものとして存在するのではなく、人と人が出会い、揺れ、変化する関係性の中で生まれるものである。

自分の文化を知り、他者との違いに出会い、その間に生まれる何かを大切にすることが、共生につながるのではないか。そのためには、文化を知る方法を創造的にデザインする必要がある。問いを持ち続け、知りたいと思う人が出会える状況をつくり、一緒に挑戦できる場所をひらいていくこと。それを実践者として引き受けたいなと思うようになった。

結論 | — 問いを引き受け続ける実践へ —

本講座を通して、私は明確な答えや解決策を得たわけではない。しかし、評価、文化権、ユニバーサルといった概念を正解として扱うのではなく、創造を続けるための問いとして引き受ける視点を得ることができた。

これからも、「やりたいからやる」という創造の動機を起点に、自分の創造をどう広げていくか、どうしたら文化を通して出会える人を増やせるのかを考え続けていきたい。

引き続き検討すべき課題として、制度や助成との接続、実践を継続していくための仕組みづくりは残されている。しかしそれらは目的ではなく、創造を支え、守るための手段である。

人と人の間で文化が生まれる瞬間に立ち会い続けること。そのために、誰もが文化と出会える方法を問い、創造し続ける実践者として引き受けていきたい。



REPORT 9

（ジェシカ） じぇしか

劇作家

1999年生まれ。愛知県豊橋市出身。高校二年生の2016年に穂の国とよはし劇術劇場PLATが主催する「高校生と創る演劇」という企画に参加し、初めて演劇に触れる。2020年に上記企画の出身者とささやかな演劇公演を打ち、初めて脚本・演出をつとめる。のちにこれが劇団フィータルの旗揚げ公演となる。その後は看護師として急性期病棟で勤務しながら、友人からの依頼でMVや短編映像作品の脚本を独学で執筆。2022年休職をきっかけに劇作を本格的に学びたいという気持ちが芽生え日本劇作家協会に入会。2023年から劇作家・演出家の須貝英氏に師事。医療機関で出会った人々の医療行為では対処できない苦痛、精神的な葛藤に対する介入として演劇的手法の取り入れを提案したく、東京と豊橋の二拠点で演劇創作活動をしている。



タイトル

劇作家と看護師の共通点と相違、そして私ができること

戦略の内容

劇作家と看護師の共通点、相違点を比較し看護師としてのルーツを持ちながら劇作家を続けていく上で、どんなことを自分が伝えることができるのか考えていきたい。そしてこの活動を必要としている人に届けていくにはどうしたらよいか検討していきたい。

実現の手段・方法

工程表

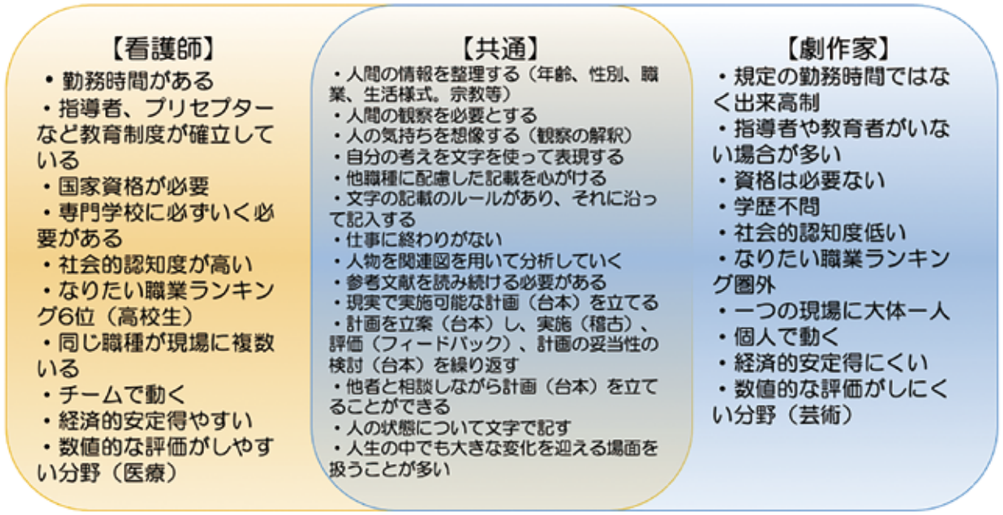
序論

5年前、看護師1年目の春先に、患者様から「本当に僕の気持ちがわからないんだね」と言葉をかけられた。彼は寝たきりで食事や排泄、入浴、全て介助が必要であったが50代と若年で認知機能に問題はなく常に眉間に皺を寄せ大きな瞳で話しかけてくる姿が印象的だった。今振り返れば彼の苦しみはどこか遠くのものと感じ、彼の訴える痛みや怒りへの理解は乏しかったのだが、当時は「痛いですね」や「そうですよね」と教本に沿った相槌を打ち、あたかも共感しているような声かけをしていた。その最中に先の言葉をかけられ、ハッとし、やっと彼の瞳の奥をみようとしたが、到底掬えない心の距離を感じ、ただ立ち尽くすことしかできなかった。その後2週間ほどで彼は亡くなり、誰とも彼の話をすることはなかったが、この言葉をきっかけに教本に載っている看護介入に対して問題意識を持ち始めた。その中で高校生の時に触れたことのあった演劇での体験を想起し、演劇の力で他者の気持ちの理解を図ることはできないだろうかと思い立ち、看護師と劇作家の共通点、相違点という観点から互いに作用できる点を検討していきたい。

本論【看護師と劇作家の共通点と相違】

（1）観察

共通点の第一としてどちらの職業も人間観察から始まるということである。私はどちらの職においてもさほど大きな違いはない手法で観察に当たっていることに気がついた。主な手法を以下で紹介する。



①SOAP

看護におけるSOAP（ソープ）は、患者の情報を「Subjective（主観的）」「Objective（客観的）」「Assessment（評価）」「Plan（計画）」の4項目で整理・記録する構造的な手法である。共通点として人間の状態を観察し、観察したものから解釈・評価（アセスメント）をして文字を使って他者へ伝えている。当たり前のことであるが、文字を使った伝達という共通点を改めて認識し、言葉の持つ役割の大きさを感じた。看護師時代は主観的データ（患者様が言ったこと）、客観的データ（看護師が見てきたこと）を列挙し、それらからアセスメントをして看護計画を立案する。実は戯曲の創作も同じような手順を追っている。特に私は実際に耳にしたセリフから書き出すことがほとんどであるので、主観的データ（誰かが言ったこと）と客観的データ（その人を観察した情報）からどんな気持ちであるのかを解釈し、人物像を作り上げていく。

②関連図

看護の関連図は、患者の基本情報（性別、年齢、主訴）から少しずつ家庭環境や合併症、生活背景などの枝葉をつけ、何が看護上の問題点として上がっているのかを考えていく手法である。先程のSOAPの、AとPの間で実施することで看護計画を立案する上での情報を包括的に整理し、看護計画の立案を助ける。患者様の患っている疾患は複数の場合も多く、また生活上の困難や家庭の状況からも介入が必要な場合があることや、合併症を発生している場合の機序を追いやすく、ロジカルに問題を捉えやすい。問題の原因がたどりやすくなり思考の整理にも役立つ。

劇作の場合の関連図は、これは私の場合であるが、台詞から逆算をしていく。短いワンシーンの会話をまず書き、人物を登場させる。そしてなぜこの人物はこんなことを言うのか、どんな背景があれば言うのか、どんな関係性なら言うのか、どんな場所なら言うのかと考えて枝葉を伸ばしセリフの根拠づけをしていく。そうすることで、台詞に説得力が出る。演劇はそこで起きていることが本当であると思わせることが大切であると思う。フィクションであるという意味ではなく、その人物たちにとっては本当に悲しいことであるし、本当に楽しいことなのだと観客に思わせなければならない。ストーリーの共有はこの情報は信じていいと思わせることでやっとスタート地点に立てる。セリフの根拠を厚くすることで登場人物の信憑性が増す。観客に信じてもらえる人物を書くことができるのだ。

何においても「機序」の把握が大切な職業であり、それを助けるツールとして関連図は優れている。

(2)看護評価と劇団事業の評価

源由理子講師の講義の中でロジックモデルとセオリーオブチェンジという考え方を知った。新しく知る単語であったが、ロジックを数珠つなぎにしていくプロセスと、現状と理想とのギャップを可視化する方法として看護評価も共通するものであると感じた。

この講義の中で直接アウトカムの理解が難しく、実践に落とし込む際につまずいたポイントであった。そんな中看護評価と並べてみたことで、看護評価には最終アウトカムにあたるものとして長期目標、すると直接アウトカムにあたるのは短期目標であるのではと考えた。看護の世界では通常短期目標は数日～一週間程で評価をする。自分の劇団事業において、一週間で見直しをしている現場レベルの目標が無いことに気がついた。劇団が持つビジョン、そのためのステップを踏む目標(〇〇劇場で公演、何人動員など)は見えやすく、最終アウトカム、中間アウトカムは考えやすい。しかし一週間、あるいは一日単位で評価できる細かな目標の立案がなされていないと、現場で迷うことが多くなり、外部から参加していただいているキャストさんやスタッフさんから不信感を抱かれやすくなったり、仲間ともすれ違いやすくなる。加えてこの直接アウトカムは一人が認識しているよりも、その日現場で動くスタッフ全員が認識していることが大切であるとも感じた。

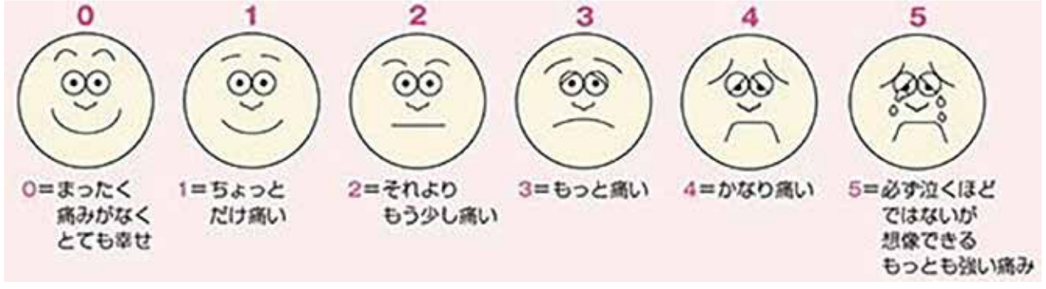
創作活動が継続困難に陥る一つの原因として直接アウトカム(目的)の不明確さがあるのではないかと思う。目的を持った行動と目的を持たない行動から発生する産物には大きな差がある。芸術分野の必要性が理解されにくい一つの誘引はこの直接アウトカムの検討と共有がされていないからかもしれない。

(3)資格の有無

相違点として取り上げたいと考えたのは国家資格の有無である。国家資格とは、国の法律に基づいて、各種分野における個人の能力、知識が判定され、特定の職業に従事すると証明される資格。法律によって一定の社会的地位が保証されるので、社会からの信頼性は高い。国家資格は、法律で設けられている規制の種類により、次のように分類できる。

A) 業務独占資格:弁護士、公認会計士、司法書士のように、有資格者以外が携わることを禁じられている業務を独占的に行うことができる資格。
B) 名称独占資格:栄養士、保育士など、有資格者以外はその名称を名乗ることを認められていない資格。
C) 設置義務資格:特定の事業を行う際に法律で設置が義務づけられている資格。
D) 技能検定:業務知識や技能などを評価するもの。

看護師は業務独占資格であり名称独占資格である。看護師の資格のないものが看護師や類似の名称を名乗ることは法律違反であり、また保健師助産師看護師法には看護師のみが行える業務が明示されている。文部科学省ホームページの国家資格の概要の中に「法律によって一定の社会的地位が保証されるので、社会的な信頼性は高い」と記されている。これらの事実から看護師という職業は社会的地位を得やすく、社会的に認知されている職業であることは言うまでもない。



しかし劇作家を国家資格にするべきと断言できるわけではない。世界には国家資格とまではいかなくとも国立の専門学校の修了証明や大学の学位が社会的地位の保証に大きく機能している国もある。しかし国立専門学校の入試倍率は非常に高く、狭き門であり誰でも目指せる職業であるとはいえない。劇作家は誰でも目指せる職業であるべきであると思う。

なぜなら戯曲を書くことは人間を深く理解する手法として大きく有効であると考えるからである。劇作は多くの人にぜひ体験してみて欲しい。劇作をすることで自己を見つめ直し、拡大も縮小もなく等身大の自分を認識する。この繰り返しで人間を知る。演じることは他者の気持ちを理解する上で非常に優れた手法であるとも思う。しかし職業としての地位の高さをあげることで、演劇を創作するハードルが上がってしまうのではないかとも考える。劇作家が社会的にもっと大切にされてもいいと感じる一方で、選ばれたものたちだけのものにしてしまう事は意味がない。位置づけが難しい問題である。ここで中村美帆講師の文化権の主張がマジョリティとなる状況であれば、また違うのかもしれない。

結論

劇作家も看護師も人間のことをよく観察し、人間をよく理解することが必要不可欠な職業である。また私がどちらの職種でも関連図を用いて人物像をより深掘りしていることから、一人の人間を多方面から見ることも重要であると考える。それらの目的は共通して「人命救助」であると考えている。あくまでこれは私個人の見解であるが、自分ではない他者の暮らしを思いやって、困難が和らぎ安楽さを味わえるように他者へ働きかけ、生活に影響を与えている仕事であると考える。

しかしこの目的とは別に私は二つの仕事をしながら、潜在的に私がみたいと感じている共通した景色があるのではないかと今回の講座を受ける中で考えるようになった。今までは、先の目標達成に向けて尽力し、他者からの感謝の言葉、自己の効力感を得ることを成し得たいのだと思っていた。

だから第一回目の広石拓司講師の「自分がみたい景色」というキーワードが引っかかり、今一度自分が何に興味を示し活動しているのかを考える機会となった。そして石井裕太・石井健介講師の視覚をシャットアウトしたビジョンクエストによって、より身近な人の姿を思い浮かべることが多く、社会貢献など広い意味を持つ言葉ではなくて、手の届く範囲の景色をもっと明確にする必要があると感じた。新たな視点を講座から毎度取り入れながら、自分の現状を見つめ直していく中で、私なりにでた結論がある。それはいろいろな形の「やさしさ」を観たくて演劇を観ていること、そして「やさしさを必要としている人にやさしさを与えられる人でありたい」という想いから演劇を作っていることだ。やさしさは技術であると思っている。上田假奈代講師の相手と自分の境界線をしっかり引く、境界線を引くから境界線を時に飛び越えることができるというお話も近しいように感じる。何かしたいのに何もできない若い記憶から気持ちだけではどうしようもできないことを学んだ。しかし、この技術を磨く上でこの気持ちは必要なものだ。気持ちと技術が合わさった時、初めて人を救うことができるのだと看護師と劇作家をやってみてわかってきた。

そのために戯曲を書く、人を見る、人を考える。戯曲を書く、視点が増える、一方向から人を判断しなくなる。戯曲を書く、セリフを考える、言葉の裏にある想いに気がつく、という作業を今は熱心にやっているのだと考える。やさしさという言葉も適切ではないのかもしれない。こんなことを言っているのもほんの一時的かもしれない。どうしてそんなことが起こるのか、人間は面白い。その面白さをもっと知りたいし、そのことについて考えたい。それが職業として許されているのが劇作家な気がしてしまう。そんなことを考えていても仕方がないと言われても、考えるのをやめられない。さすれば、考えても障害のない環境に身を移すことが得策だと思う。

どうして看護師になったのか、どうして劇作家になったのか。その原体験や今の自分を認識する機会を与えていただいたことに感謝し、今後も自身の望む方へ臆せず進んでいきたい。

参考文献

・スタディサプリ#高校生なう
・資格の王道
・文部科学省

REPORT 10

野瀬 綾 のせ あや

プランナー、キュレーター、アートマネージャー

2015年にリクルートへ入社。人材領域での法人営業や商品企画に携わったのち、2019年よりリクルートアートセンターへと希望で異動。「ガーディアン・ガーデン」や「クリエイションギャラリーG8」で働いたのち、「アートセンターBUG」の立ち上げに従事。スペースのコンセプト設計やBUG Art Awardの設立・運営を行う。現在は、展覧会およびイベントの企画・運営、BUG Art Awardの責任者を主に務める。また、千賀健史個展「まず、自分でやってみる。」（2024）、「同伴分動態」（2025）、やんツー個展「浮遊する器官」（2026）のキュレーションや、「キャラクター・マトリクス」（2024）、「Black Point」（2025）のプロジェクト・マネジメントなどを担当。



タイトル

アートワーカーの価値再定義と評価尺度の設定:
持続可能な労働環境へのアプローチ

戦略の内容

アート業界の持続可能性を阻む「不可視化された労働」と「評価指標および適切な報酬テーブルの欠如」という課題に対し、本戦略は「職能の言語化」と「適正報酬の可視化」を軸としたアプローチを展開する。対象は「経験3年以上のアートマネジメント職」としたい。この層は、経験・スキルを保持しながらも、職業的専門性が社会的に承認されず報酬水準が停滞しているためである。戦略のポイントは、労働力の提供者であるアートマネージャー側と、依頼主側（企業・行政）の双方向に介入することにある。提供者側には自己の価値を客観的に提示するツールを、依頼主側には業務の難易度に応じた「適正報酬ガイドライン」を提供し、双方が共通の尺度を持つことで、健全な市場形成とマッチングを目指す。これにより、文化芸術の基盤を支える中間職の役割・価値を再定義し、やりがいを搾取しない持続可能な業界構造への転換を目指す。

実現の手段・方法

まず、アートマネージャー側には業務内容を一覧化した「職能メニュー表」と、自身の成果を可視化する「ポートフォリオ・CV」のフォーマットを確立・普及させる。これにより、個人の経験知を市場で通用する形式知へと変換する。依頼主側に対しては、諸外国の事例（豪州NAVAの報酬レート表など）や、リクルートが有するHR（Human Resources）の知見を援用し、日本版の「報酬ガイドライン」を策定・提示したい。それらを、筆者が所属する「アートセンターBUG」にて実証実験しながら、事例としての公開を目指す。加えて、「art for all」や「京都芸術センター」「YAU」などのネットワークや組織と連携することで、ジャンルを横断した知見を蓄積し、助成金要件への反映を目指すロビイングを進めるなど、最終的には制度面からのボトムアップを図りたい。

工程表

本プロジェクトは、以下の4段階で推進する。

フェーズ1 アートマネージャーの専門性の言語化	・仕事を振り返り、職能・スキルを言語化する機会を設計。 ・CV（職務経歴書）およびポートフォリオのフォーマットを策定。
フェーズ2 コミュニティ形成と知見の集約	・アートマネージャーが集まる場を定期開催する。（報酬相場や失敗事例などを共有財産化） ・外部プラットフォームと連携し、依頼主側への啓発活動を開始する。
フェーズ3 評価指標の策定と組織内での試行	・「職能メニュー表」と「報酬マトリクス」の暫定版を策定する。 ・「BUG」で試験導入し、実務者からのフィードバックを基に検証・改善する。
フェーズ4 社会実装	・企業・行政担当者向けの互助プラットフォームを創出し、依頼側の不安解消と能動的な報酬見直しの姿勢を醸成する。 ・「適正報酬ガイドライン」を公開し、助成金要件への反映を目指したロビー活動を展開する。

第1章:はじめに —— 課題意識

私は芸術作品を通じて、「フェミニズム」という概念を認知し、思考を深めるようになった。植民地支配の歴史や環境問題も同様である。「自由で自律した個や生き方」を作品たちから受け取り、価値観が揺さぶられた経験も少なくない。また数年前に見た、ある戦地の状況を伝えるドキュメンタリー映画に登場した人物——塹壕の隅で小説を握りしめて読む人の姿が、今でも脳裏を離れない。文化芸術は世界の基盤であり、個人のアイデンティティを構成する骨格なのである。だからこそ、私自身の限りある生を懸ける領域はここしかないと確信し、この業界に従事し始めた。

その一方で、実際にアート業界に身を置いてみると、過酷な労働環境や待遇の劣悪さに強い衝撃を受けた。文化芸術業界には、健康かつ持続的に就労できる環境が欠如しており、個人の自己犠牲によって成立しているのではないだろうか。このような現状について、自身の経験のみならず、多様な役割・立場にあるアートワーカーの視座を検討すべく、アーティスト、インストーラー、メディエーターへのヒアリングを進めてきた。

その中で、インストーラーの小滝タケル氏（square4代表）は、「かつては徹夜で現場を稼働させていた時期もあったが、その手法では苦痛を感じる者が生じるおそれがある。もし一人でもそのように感じていれば、それは仕事として成立していないと考え、脱却に向けて試行錯誤を重ねてきた」という旨を述べている[1]。これは看過できない視点であり、私はもはや誰かの心身の犠牲の上に成立する作品を、無批判に享受はできない。また今後、国内労働供給が減少すると推計される[2]中で、アート人材の確保は業界全体の重要なイシューとなってくる。アートプロジェクトは、労働集約型であり、「現場」や「人」に本質がある。だからこそ、アートワーカーが安心して働き続けられる環境を創出し、キャリアの選択肢として成立する業界・職種へと再編していくことが不可欠であろう。

本稿では、アートプロジェクトの中核を担う「アートマネジメント職」に焦点を当てたい。この職種は多様な関係者や作品の媒介、またプロジェクト全体の推進において枢要な役割を果たすが、比較的新しく定義された役割であるため[3]、いまだ社会的な認知が低く、業務内容や適切な報酬体系が未整備な領域でもある。その課題に対し、実務者であるアートマネージャー自身が職能を言語化・提示できるようになると同時に、依頼主体がその役割と正当な報酬体系を理解するための道筋を描きたい。

第2章: キャリア形成を阻害する「アート業界」の構造的課題

筆者は2025年11月末、アートマネジメント職の従事者が集い、課題の共有や知見を交換する交流会「アートマネージャーの井戸端会議」[4]を開催した。当日は17名の参加者から多岐にわたる課題が提起された。具体的には、「他のアートマネージャーとの接点が乏しく、他者の業務プロセスが参照できない」「相談できる相手がいない」といった孤立的状況に関する悩み。また「報酬の算出方法がわからない」「自己効力感が低く、報酬交渉できない」「ロールモデルの欠如」「自身の成長を測る指標がない」など、対価やキャリアに関する課題が多く共有された。参加者の発話内容からは、業務領域が極めて広範であることも分かり、「アートマネージャー」という呼称に収束し得ない職能の多様性を再認識させる機会となった。これらの知見および日常的に接するアートワーカーの声から、本稿ではアート業界における構造的課題を「職能の不可視化」「雇用の流動性の欠如」「経済的評価の歪み」の3点に集約して考察する。

2.1 職能の不可視化

ここから、アートマネージャーは「AM」、依頼主（Client）は「CL」と記載する。

【AM】スキルセットや守備範囲が、企画立案から工程管理、資金調達、広報まで広範に及ぶため、専門性や個々のプロジェクトにおいて果たすべき役割の言語化が不十分な状況にある。これには、自己の業務を相対化する機会が乏しいことも影響しているであろう。結果的に、実際に創出している価値を下回る対価しか得られない状況につながる。

【CL】マネジメント職の専門性や業務領域に対する理解が不足しているため、業務の委任範囲や難易度を適切に判断できない傾向にある。そのため、「プロジェクトの運営全般」といった抽象度の高い依頼に終始したり、実務に必要な情報や権限の委譲が滞ったりする事態が生じる。また、業務実態に即した報酬設定や、プロジェクト終了後の事後評価が行われないまま完結してしまうケースも多い。

2.2 健全な雇用流動性の欠如

【AM】案件の獲得経路が「知人間での紹介」といった閉鎖的なネットワークに依存しており、自身のスキルに合致した案件を自律的に選択することが困難である。また、中長期のキャリアパスが不透明なため、将来への不安を抱えながら就労を継続するか、離職を余儀なくされる状況にある。

【CL】人材調達の範囲が知人内に限定されるため、プロジェクトが要求するスキルと人材のミスマッチが発生しやすい。またプロジェクトの立ち上げに際し、アーティストと事業者（行政やビジネスセクターなど）を媒介する中間職の必要性を十分に認識しておらず、結果としてプロジェクトの瓦解や成果の毀損を招くリスクを抱えている。

2.3 経済的な評価指標および算出根拠の不備

【AM】自己の業務に対する適切な報酬の算定が困難となっている。その要因には、フリーランスという就業形態の者が多く、市場相場が不透明であることや、自身に必要な財務設計の習慣がないことが挙げられる。加えて、自身のスキルやアウトプットを客観的に評価・言語化できていないため、それに基づいた報酬設定やプレゼンテーションを遂行できていない。

【CL】業界内に準拠すべき「報酬体系・ガイドライン」が確立されていないため、適正な委託費用の算出が困難な状況にある。また、アートマネージャーなどの中間職を配置しないことで生じる現場の混乱や対人トラブルといった、経営上のリスクを過小評価する傾向にある。

第3章:解決案の検討

前章で考察した構造的課題に対し、本稿では「労働力の提供者側」と「発注・依頼主側」の双方向から、共通の評価尺度を導入するための具体的なアプローチを提言する。

3.1 AM(アートマネージャー):職能の言語化と可視化

複数の芸術祭でディレクターやプロデューサーを務めてきた市村作知雄氏はアートマネジメントの職能を、演出補佐から劇場の企画運営、地域における芸術教育、組織運営までを包摂する「ドラマトゥルク」のような多角的視点を持つ役割であると定義している。[5]しかし、現状ではその多種多様な職能が十分に言語化され、社会的な認知を得ているとは言い難い。そこでまずは、アートマネジメント業務を解体し、難易度に応じた階層化を試みる。

職能のメニュー化とメニュー表の作成:業務を「コンセプトの企画・検討」「プロジェクトの全体設計」「関係者のアサイン」「資金調達」「進行・予算管理」「人材育成・マネジメント」などに分解して、可視化する。

ポートフォリオとCV(職務経歴書)のフォーマット確立: アーティストがCVやポートフォリオを持ち、会社員が履歴書と職務経歴書を持つように、アートマネージャーも「過去の課題をどのように解決し、成果に結びつけたか」を提示する型を普及させる。

3.2 CL(依頼・出資者):適正な評価基準の導入

美術分野の環境向上を追求するための美術専門家によるネットワーク「art for all」は、「美術分野における報酬ガイドライン策定のためのアンケート調査結果」[6]を公開している。ここでは、アートワーカーの82.9%が3年以上の経験を有しているにもかかわらず、「年収100万円以上200万円未満」の層が最も割合の高い28.6%と示されている。また95%の年収が500万円未満である(経費差し引き前の額)。このようにアートワーカーの報酬水準が社会一般の基準に比して著しく低いことを踏まえ、本プロジェクトでは、この課題の解決に取り組む。

「適正報酬ガイドライン」の策定

諸外国(豪州のNAVAなど)の報酬設計や国内の他職種における報酬体系を参照[7]し、業務難易度および工数に準拠した「報酬マトリクス」を策定する。これを検討する際には、筆者が所属する「アートセンターBUG」の運営母体である株式会社リクルートホールディングスが有するHR(Human Resources)の知見も活用していきたい。また、同様の課題解決を推進する「art for all」や「京都芸術センター」[8]などの諸団体・組織との協働も視野に入れ、指針の普遍性と実効性を高めることを目指す。

ガイドラインの継続的なアップデート

指針は継続的に検証・更新する必要があるため、政府の税制調査会等に類して、社会情勢や物価変動に即応した定期的な見直しを行いたい。同時に、発注者側が更新されたガイドラインに準拠する状況も創出する。被雇用側であるアートワーカーは、次期契約への影響を懸念して報酬交渉が困難な立場に置かれやすいため、発注者側の能動的な姿勢が不可欠である。「BUG」では、創立の2023年に報酬テーブルを制定したが、その後、協働するアーティストやアートワーカーの声を反映させて、2025年に報酬増額の改訂を行った。こうした事例を広く発信することで、依頼主側が常に報酬の妥当性を再検証し続ける姿勢を業界内に浸透させたい。

3.3 双方:ナレッジ共有および連帯できるコミュニティの構築

本プロジェクトの目的を達成するためには、個別のやり取りに留まらない広範なナレッジ共有や、コミュニティの構築が不可欠であると考える。そこで、実務者および依頼主双方が参照可能な知見を蓄積する場を設ける。

AM:互助ネットワークの形成

先述した「アートマネージャーの井戸端会議」のように、対面形式の交流会を定期開催するとともに、オンラインネットワークも並行して使用し、コミュニティを形成していきたい。これにより、それぞれの「失敗事例」や「報酬相場・算定プロセス」といった実務的な暗黙知の共有を促進する。

CL:プラットフォーム創設

企業・組織の担当者が悩みを相談し合ったり、知見を発表したりする場の開催を検討したい。参加することで困りごとが解消され、次の動き方が明確になるような参加者の互助機会となることを目指す。依頼主側の不安を軽減することは、結果としてアートワーカーに対する適正な権限委譲や報酬設定に寄与すると考えている。本施策は「BUG」だけで推進するのではなく、近隣施設である「YAU(Yurakucho Art Urbanism)」[9]などとの連携なども模索していきたい。また筆者の専門領域は現代アートにあるが、このような場を企画する際は、対象やトピックを絞りすぎることなく、演劇やダンス、伝統芸能、音楽など幅広い分野に間口を広げることも視野に入れる。分野を超えて協働し、共通する課題に目を向けることで、文化芸術全般の労働環境向上について考えるための基盤を形成していきたい。

第4章　実行計画

本章では、第3章で提言した解決案を実社会へと実装するため、段階的な実行計画を提示する。

4.1 フェーズ1:職能の可視化とドキュメンテーション

まずは、アートマネージャーの職務や機能のあいまいさを排し、専門性の輪郭を明確にする。

【AM】業務リフレクションと職能の言語化

筆者の働く組織のメンバーとともに、過去のプロジェクトを棚卸しして、業務内容や果たした役割、成果を言語化する機会を設ける。また「ヒーローインタビュー」などの形式を用いて、組織外のアートマネージャーの業務・役割を同様に言語化していく。

【AM】CV(職務経歴書)・ポートフォリオのフォーマット策定

専門性を第三者に提示するための「型」を作成する。棚卸しした内容を成果として可視化し、市場において自己をプレゼンテーションするためのツールにまで昇華させる。

4.2 フェーズ2:コミュニティ形成と知見の集約

個人の取り組みをコミュニティへとひらき、情報の非対称性を解消するための基盤を構築する。

【AM】「井戸端会議」などの定期開催と暗黙知の共有

対面およびオンラインを併用し、実務者間での情報交換の場を継続的に運営する。報酬相場や算定プロセス、失敗事例といった「生の情報」を共有の財産化する。またこのような場で得られた情報を、フェーズ3の「職能メニュー表」作成に活かしたい。

【CL】アートマネジメント職の役割に関する周知活動

他団体やプラットフォームと連携し、アートプロジェクトにおけるマネジメント職の役割・価値をビジネスセクターや行政担当者へ向けて発信する。

4.3 フェーズ3:ガイドラインの策定と実装

実際の組織運営や業務委託に資する尺度を具体化する。

【双方向け】職能メニュー表および報酬マトリクスの暫定版策定

国内外の事例や「art for all」などの調査データを参照し、業務難易度と工数に応じた報酬テーブルを作成する。リクルートの知見を援用し、フィードバックをもらいながら進めることで、他業界からも参照可能な尺度の策定を目指す。

【CL】「アートセンターBUG」における報酬体系の試行と検証

策定したガイドラインを「BUG」で試験的に導入、あるいは現行の報酬表との整合性を検証する。実務者からのフィードバックを反映しながら進めることで、実効性の高いモデルへと磨き込む。

4.4 フェーズ4:社会的実装と領域横断的な連帯

策定したモデルを業界標準へと押し上げ、構造的な変革を企図する。

【CL】企業・組織担当者間の互助プラットフォーム運営

企業・行政担当者が抱えるマネジメント上の課題や、適正報酬の支払いに関する悩みを相談し合える場を創出する。依頼側の不安を軽減し、能動的な報酬見直しの姿勢を醸成する。

【双方・社会向け】領域横断的なガイドラインの公開と提言

現代美術に留まらず、演劇、ダンス、音楽等の他分野とも対話を重ね、文化芸術全般に適用可能な「適正報酬ガイドライン」の完成版を公開する。最終的には、助成金要件への反映などを果たし、業界全体の労働環境向上を実現させたい。

第5章:おわりに

アート業界の労働環境改善について議論する際、「アーティストやアートワーカーは好きでこの道を選んだのだから、困窮や過酷な環境を受け入れるべきではないか」という声が投げかけられることも少なくない。しかし、そこには重要な視点が欠落している。ここで、障害の「社会モデル」[10]という考え方を援用し、現状を定義したい。この モデルは、個人の心身に「障害」があるのではなく、それを受け入れるための環境――社会的認知、法整備、情報流通などにこそ「障害(壁)」があると捉える。アートワーカーが直面している現状もこれと近しく、彼女／彼らが持続的に働くことが困難なのは、個人の覚悟や努力が足りないからではない。正当な対価を支払う仕組みや、専門性を測る「物差し」が欠如しているという社会環境側の不備に起因しているのであり、自助努力のみでこの壁は突破できないのだ。こうした状況を変えるためにも、アート従事者を「ワーカー」として再定義する必要がある。

例えばオーストラリアでは、文化芸術の公共的価値を国家政策として位置づけるべく、2023年より「Creative Australia」[11]を始動させた。これは連邦政府が策定した文化政策であり、この方針の下、アーティストおよびアートワーカーの労働条件の改善や、所得の不安定性といった構造的課題への対応[12]が進められている。日本においても、このような国際動向を参照し、アートワーカーの「やりがい」を搾取する現状を構造から変革していく必要がある。文化芸術が社会の基盤であり続けるために、まずは曖昧にされてきた業務内容や報酬基準を明確に示し、専門職としての正当な評価を社会に問い直すことから始めたい。

1　野瀬綾「【アート業界のプロジェクト・マネジメントについて考えてみる!】vol.1 展覧会作りにまつわるマネジメントの必要性、および、その方法について」『note』、2025年7月10日公開、https://note.com/bug_art/n/ndc783e4f87ac (2026年1月18日参照)。

2　株式会社リクルート「2040年未来予測から見えた、日本が直面する労働供給制約社会と「4つの解決手段」とは」2024年3月14日公開、https://www.recruit.co.jp/sustainability/report/service-work-0032.html (2026年1月18日参照)。

3　東京藝術大学「大学院国際創造研究科 概要」、https://www.geidai.ac.jp/department/gs_gac/outline (2026年1月18日参照)。アートマネジメントの仕事が確立された時期を明確化することは難しいが、東京藝術大学が2016年にアートマネジメント、キュレーション、リサーチの3つの領域を学ぶ大学院国際創造研究科を設立したことは業界認知に影響しているであろう。

4　野瀬綾「【開催レポート】「アートマネージャーの井戸端会議」―― 経験・キャリアの異なるマネジメント人材が「報酬」「キャリア」「やりがい」について語り合う」『note』、2025年11月26日公開、https://note.com/bug_art/n/n6d7ec6880397 (2026年1月18日参照)。

5　市村 作知雄「アートマネジメントを超えて ドラマトゥルクへの転換」『ネットTAM』、2013年4月1日公開、https://www.nettam.jp/column/5/ (2026年1月18日参照)。

6　art for all「美術分野における報酬ガイドライン策定のためのアンケート調査結果」2022年3月29日公開、https://docs.google.com/presentation/d/1p1whb4nPQhS0yBQvWJEqvaSKNi8tx5IdMejaZd_Ueok/edit?slide=id.g1155a03e5f8_4_24 (2026年1月23日参照)。

7　リクルートエージェント「経理のキャリアプラン別に解説!必要なスキル・経験・資格とは」2021年6月公開、https://www.r-agent.com/guide/jobmarket/11153 (2026年1月18日参照)。

8　京都芸術センター「Creative Professionals Lab. Kyoto#1公開勉強会『文化セクターにおけるキャリアパスの現在地』」2026年1月25日(開催日)、https://www.kac.or.jp/events/cpl20251226/ (2026年1月23日参照)。

9　有楽町アートアーバニズム(YAU)「About Us」、https://arturbanism.jp/ (2026年1月23日参照)。YAUとは、NPO法人大丸有エリアマネジメント協会、一般社団法人大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり協議会、および三菱地所株式会社により組成されたアートを軸にしたイノベーション創出のプラットフォームである。

10　松波めぐみ『「社会モデルで考える」ためのレッスン――障害者差別解消法と合理的配慮の理解と活用のために』生活書院、2024年。

11　オーストラリア政府『Creative Australia: National Cultural Policy』2013年、https://www.arts.gov.au/sites/default/files/documents/creative-australia-national-cultural-policy.pdf (2026年1月23日参照)。

12　Department of Infrastructure, Transport, Regional Development, Communications and the Arts『Creative Australia: A National Cultural Policy』2023年1月30日公開、https://www.arts.gov.au/creative-australia (2026年1月29日参照)。Creative Australia は、芸術家およびアートワーカーの労働環境と報酬の不安定性に対応するため、①芸術労働を正規の労働として制度的に承認すること、②助成・公共資金を通じて不規則な所得構造を補完すること、③公的資金を受ける機関に対し芸術家への適正な報酬支払いを求めることを柱とする施策を実施している。これには、ピアレビューに基づく助成配分、労働条件に関する指針の提示、所得や社会保障制度との整合性を意識した政策設計が含まれる。

REPORT 11

フルタ ジュン ふるた じゅん

劇団フルタ丸主宰、合同会社エンピツ代表、劇作家、演出家、脚本家

岐阜県美濃市出身。明治大学文学部文学科演劇学専攻卒業。2002年から劇団フルタ丸を主宰し、以降全作品の作・演出を担当。2023年から講談のケレン味と現代劇を掛け合わせた「フルタ丸講談」シリーズを企画・制作している。大学在学中にTBSラジオ JUNK『さまぁ〜ずの逆にアレだろ!!』の構成作家として作家活動を開始。劇作家・演出家として、プロデュース公演の他、カルティエの実店舗で起きる演劇型ジュエリーショー、屋形船や大井競馬場の観覧席などを舞台にしたイマーシブ演劇、朗読劇、スタンダップコメディー、講談独演会まで幅広い舞台を手掛けている。脚本家として、プレミアムドラマ『照子と瑠衣』（NHK）等。



タイトル

魔法が解けたあとに

戦略の内容

戦略を立てないという戦略。
24年間続けて来た劇団活動の次なる状態を探る。
これまでの「作品⇔観客」だけではない「劇団⇔社会」となるような
繋がりを探るための時間を作り、ここからの新しいあり方、状態、活動を模索する。

実現の手段・方法

劇団メンバーとの話し合い。キャパシティビルディング講座での気付きの共有、これからの活動のあり方、劇団の状態についてそれぞれの立場で語らうことから始める。数か月間の定期的な話し合い、それぞれがそれぞれの生活と対話し焦らずじっくり楽しく向き合う。話し合う中で出て来た取組みに向けて動き出し準備、実行。実行後は振り返りを行い、劇団にフィットするものを探っていく。

工程表

2026年3月〜5月
劇団メンバーとの話し合い（キャパシティビルディング講座での気付きの共有、これからの活動のあり方、劇団の状態についてそれぞれの立場で語らう）時間を取り、それぞれがそれぞれの生活と対話し焦らずじっくり楽しく向き合う。月に1度の会合で3ヶ月程度を予定。

2026年6月〜12月
話し合う中で出て来た取組みに向けて動き出し、準備、実行（話し合いの決定による内容次第では動き出しまでに時間が掛かる可能性、多岐に渡る活動案が出た場合は順次行っていく可能性も）実行後は必ず振り返りを行う場を設け、2027年以降について考える。

大学時代に劇団を始めて24年。およそ四半世紀も続けている。続いている、続けられている。色々な言い方ができる。とにかく、まだ終わっていない。コロナ禍を除けば、色々な場所で定期的に作品を上演して来た。数えてみたら大小合わせて50作品くらい創ってきた。20代の頃、30代の頃、そして、40代になってから劇団という不可思議な共同体についての捉え方も変わり続けている。劇団で作品を創り、上演し、お客さんに楽しんで頂く。その過程にあった一種の麻薬的な快楽と満足感。そういった熱に浮かされていたのは40歳の手前までだった。今、思えば魔法でも掛かったような状態で前だけを向いていられた時期だった。40代になり、その魔法がもう効いてないなと感じ始めた。あれ？ 何かおかしいぞと思い、あの魔法は解けてしまったんだと分かってから、ここから先、劇団とどう向き合って行けばいいのか考え始めた。フットワークは鈍くなり、無鉄砲さは鳴りを潜め、公演の収支を最初から考えてばかりいる。自分に腹が立ちながらも同じ所を旋回していた。そんな時、キャパシティビルディング講座の存在を知った。自分のキャパシティを拡張した先に解決の糸口が見つけられたらと思い応募した。講座のあった半年間で考えたこと、魔法が解けた後の劇団について書いてみることにした。

元来、自分は戦略や作戦が好きだった。ノートに目標を書き、そこに向かうルート、そのためにやるべきことを逆算して書き出していた。小学生の頃、夏休みの宿題は7月中に終わらせる計画を立て、日記はフィクションで8月31日まで書き終え、天気だけ後で新聞を見ながら埋めていった。宿題のない真の夏休みを手に入れるための作戦は成功した。劇団を始めてしばらく経つと、未来に向かっての作戦や戦略を考えだすようになった。大学を卒業する際、就職を選ばずに劇団活動を続けると言ってくれた数人のメンバーに、劇団の未来年表を配った。「〇〇歳の時に〇〇劇場で公演」と大まかな展望を一覧にして渡した。何の保証もない未来が不安になるだろうと思い、主宰としての誠意のつもりだった。しかし、全く年表通りには行かず、途中で有耶無耶になっていった。その後の劇団はいつも、自分が責任を持って向かうべき目標を定め、未来に旗を立て進めて来た。2017年の十五周年記念公演を開催した際、15年後の三十周年記念公演の前売りチケットを販売した。「そんな劇団いないだろうな」と面白がりながらも、劇団としての未来を示せると考えた。売れるかどうか不安だった。15年後のチケットに刻印されたメンバーの名前。その時点で、自分を含む6人の劇団員は15年後も演劇を続けていることが前提だった。未来のチケットは予想を超えてたくさん売れた。いつも応援して下さるファンの方や高齢の方もチケットを購入して頂いた。15年後も元気に舞台を観に来られる自分でありたいという願いも込められていたかもしれない。15年後も劇団公演をやっている未来が目標になった。そして、40代になってからも戦略をあれこれ立てては実行していった。集客や収益を意識したソレは、興行という側面では間違いではなかったが、同時にどこか疲弊もしていた。劇団を始めた時の核のようなものがおざなりになって来たのではないかという感覚だけは常にあり、傾き過ぎないよう自分の中でバランスを取りながら舵を取り続けた。それでも、拭い去れない苦しさみたいなものがあった。

キャパシティビルディング講座の初回、活動に取り組む上で、ミッションとビジョンが大切であり「どこから来て、今何をしていて、どこに行くのか」という問いがあった。相手、社会と活動の文脈を共有するためのミッションとビジョンの言語化。それらしいものは書けるが、どこか薄っぺらさを感じる。自分に問いかけても問いかけても、取って付けたようなハリボテ感が否めない。24年前、「オモロイ演劇で観客を楽しませたい」から始まった劇団活動に尤もらしい社会的意義が見つからない。しかし、その講義では同時にこんな話もあった。社会の色んな人と連携・連帯していく視点だった。社会と作用しながら活動を進めていく中で、繋がる社会、広がる世界もある。連携や連帯という、遠回りに思えるような角度から劇団活動の社会的な意義が見つかるかもしれないというのは手応えとして残った。

それと同時に湧いた、一つの考え。もしかして「戦略を立てないという戦略」があるのではないかというものだった。戦略の必要性、そのものを疑い始めた。自分自身、これまで戦略や作戦の類を疑ったことがなかった。目的遂行のためには何事も戦略や作戦はあればあるほど良いと信じていた。しかし、劇団の未来を見据えた“現在”が、“現在のための現在”ではなく、“未来のための現在”になっているとも考えられた。無自覚に、大らかに、現在のための現在をただ重ねて生きていく。実は自分はそれが大の苦手だということを自覚した。どうしても先回りしたくなり、未来から現在を照らしたくなる性分だった。また、ある講義で、「弱目的性（目的をあえて強く設定せず、やんわりと複数の目的に目配せしながら大きく広く構えてみること）」という言葉を聞いた。その先にあったのは、現在を立地点に、ゴールフリーという構え方。そこから見えて来る景色に何かヒントがあるかもしれないと思うようになった。そんな折に、ちょうど一年半前の公演を思い出した。劇団で突発的にある公演を企画した時のことだ。その時、劇団webサイトに掲示した挨拶文は下記のようなものだった。

-+

【フルタジュンより、ご挨拶】

いったい何から書けばいいのかよく分かりません。上手くまとめられない気もしますが書いてみます。

ご存じではない方もいるかと思いますが、クレジットされている



宮内勇輝と工藤優太は2020年に退団し、清水洋介は2022年に退団しました。それから劇団フルタ丸はフルタジュン・真帆・篠原友紀による三人体制となり、最近はフルタ丸講談をやってます。

で、話は今年2月。清水洋介に会う、ちょっとした用事があったんです。その前夜、自分でもどういう経緯と脈絡で思い付いたのかまったく分からないんですが、ふと頭に浮かんだことを明日会ったら話してみようとそれだけは決めて、翌日明大前でハンバーグ食べながら話してみた。

「稽古一切ナシで、当日会場に来て、本番やれないかな?」

稽古至上主義者の自分が何を言っているのかよく分からないんですが、そんなことをわりと熱量込めて話してました。数日後、真帆と篠原には事後報告。仕方ないんですよ。だって前夜に思い付いたから相談する時間がなかった。その後、僕は工藤優太に会いに行き、宮内勇輝にも会って同じことを話した。

5人の中にどんな感情が湧いたのか分からないし、僕自身もいったい何に期待しているか分からないまま、なんとなくやれそうな気配が漂い始め、そこから会場を押さえました。その時点では全員に「再演を朗読劇としてやる」と伝えてました。手に台本がある状態。だからセリフを憶えなくてもいい。バラバラの生活を送る我々にとって、現実的にもそう考えていました。けど、これも本当にどういう経緯なのかさっぱりわからないんですが、8月頭に朗読劇じゃないなと思っちゃって「普通に演劇をやる」に決めていました。

『ひとりごとターミナル』は劇団フルタ丸の番外公演として2010年に新宿で上演した作品です。当時流行り始めたSNSカルチャー(Twitter)をテーマにした独り言群像コメディーでした。好評を得て、2012年に埼玉、2013年に明大前で再演。あれから11年が経って、TwitterはX(エックス)になって、劇団フルタ丸は三人が退団して三人になって、永遠だと思っていたものが永遠ではなかったことが分かって。11年前なので、真帆や工藤優太は大学生役だし、問題は多々あるんですが演技力でカバーするでしょう。

台本を渡し、集まっての稽古を一切せずに当日を迎えます。6人で5年ぶりに会場で会って、会場で別れる。それだけは決めています。各自が11年前を思い出しながらやるのか、その先を見ながらやるのかそれは分からないし、確認するつもりもないです。劇という世界、うろ憶えの彼方で再会を果たし、セリフを交わし合う。上手くいかない可能性あります、多分に。

ゾクゾクするわ。

-+

現劇団員と元劇団員に台本だけを事前に渡し、当日含めて一切の合わせ稽古をしないまま本番当日に劇場で再会し、観客の前で11年ぶりにいきなり作品を上演するという企画だった。思いついてからどうしてもやってみたくなり実現に向かっていった。元劇団員の俳優には3〜5年近いブランクがあった。一夜限り、一度きりの公演。こうして行われることになったフルタ丸Reload『ひとりごとターミナルX』。100名程度の会場のチケットはすぐに完売した。開演前、控室で息を潜める僕らと客席の観客にとてつもない緊張が渦巻いていた。公演は盛り上がり、打ち上げ花火のようにして終わった。

この時のスリル、「うろ憶え演劇」に観客と共犯関係になれる演劇のカタチはまだまだあるのだと感じた。新しい価値の創造、演劇の可能性を探ることができるのも劇団という共同体の強みだった。

魔法が解けた後の世界の歩き方として、まずは劇団メンバーと改めてじっくり話しあうことから始めようと考えている。コミュニケーションは取って来たし顔も合わせてきた。けど、これまでは自分が中心になって考えた作戦と戦略をもとに進んできた。一度立ち止まり、メンバーの一人一人が、劇団という共同体を使って「何をする?」「何をしたい?」という所から話してみたいと考えている。もしかしたら演劇ではないかもしれないし、結局、演劇かもしれない。ゴールを決めないミーティングを実施し、劇団の定義を拡張させ、どんな変容も受け入れると決めてみる。すると、なんか少し楽になった自分がいる。劇団という共同体はもっと魅力のある場所になるかもしれない。これまで劇団に関わってくれた人たち、これから出会う人たちと目の前の面白がれることを本能的に選び取り、そこから立ち上がってくるものがどこに向かって行くのか。これまでの「作品と観客」という接続を越えて、「劇団と社会」が接続するのか。ほんとうのミッションとビジョンを言語化できる日を楽しみにしている。

REPORT

12

細川 遥月 ほそかわ はるな

タクトホームこもれびGRAFAREホール（保谷こもれびホール）事業担当

1999年大阪府生まれ。大阪市立工芸高等学校ビジュアルデザイン学科、京都芸術大学芸術学部アートプロデュース学科卒業。文化芸術の普及活動を志して日々勉強しながら、考えながら公共施設で働いています。



タイトル

あの子もせんせいも、ほーるもいっしょにつくってたべるをつづける

こもれびこどもアートカフェの意義と課題、今後の展望について

戦略の内容

タクトホームこもれびGRAFAREホール（保谷こもれびホール）の自主事業であるこもれびこどもアートカフェの事業内容を整理し、その意義と課題を、子どもにとっての「文化的な権利」を中村美帆先生の授業で学んだ「自由権的文化権」と「社会的文化権」を参考に語り、明らかにした上で、今後もこの活動を継続していくための方策について考察する。

実現の手段・方法

こもれびこどもアートカフェの課題を解決し、事業を持続可能なものとするためには、運営体制の整理と関係者間の共有が重要である。まず、大学生講師が安心して主体的に活動できるよう、事前説明や当日の進行を明確化した運営マニュアルを整備し、職員によるフォロー体制を強化する。あわせて、講師へのアンケートを実施し、困難点や有効だった支援を把握することで、支援内容を改善していく。また、広報物の充実や事業の価値を伝える機会を設けることで、新規参加者への認知拡大を図る。これらを段階的に進め、事業の意義と負担を可視化・共有することが、課題解決への有効な手段である。

工程表

第1段階 現状把握・整理（1〜3か月）	内容	・これまでの運営フロー（募集・講師対応・当日運営）の整理 ・過去参加講師（大学生）へのアンケート実施　・職員間での課題共有
	アウトプット	・講師アンケート集計結果
第2段階 体制整備・試行（4〜6か月）	内容	・講師向け簡易マニュアル（事前説明資料）の作成 ・マニュアルを用いたワークショップの試行実施
	アウトプット	・講師向け運営マニュアル（暫定版）
第3段階 改善・定着（7〜9か月）	内容	・マニュアル内容の見直し・更新・新規講師への説明フロー確立
	アウトプット	・講師向け運営マニュアル完成
第4段階 評価・共有（10〜12か月）	内容	・1年間の事業振り返り
	アウトカム	・運営体制の安定化　・講師が主体的に関われる環境の定着



図1　完成した作品とご飯を待つ参加者の子どもたち（2024年7月、細川遥月撮影）

本レポートでは、タクトホームこもれびGRAFAREホール（保谷こもれびホール）（以下、ホール）において実施している「こもれびこどもアートカフェ」の事業内容を整理し、その意義と課題を明らかにした上で、今後もこの活動を継続していくための方策について考察する。こもれびこどもアートカフェは、運営上の負担や「大変さ」を多く抱える事業である一方で、子どもたちにとって、また地域にとって非常に重要な価値を持つ取り組みであり、失われたり、形が削られて変質したりしてはならないものだと考える。今後も持続可能なワークショップのシステムを構築するために、本事業の現状の大変さをどのように支え、発展させていくかを検討することを本レポートの目的とする。

① 事業概要（活動内容）

こもれびこどもアートカフェは、ホール内にある「Prima Café（以下、プリマカフェ）」を会場として、月に1回実施しているホール自主事業である。内容は、工作を中心としたアートワークショップを行った後、参加者全員で食事をするというものである。事業の対象年齢は小学生で、参加費は無料、定員は1回20名とし、申込多数の場合は抽選制を採用している。3年前の指定管理者開始と同時に本事業をスタートさせ、2026年1月現在で第32回までの参加申込を受け付けている。申込数が定員の20名を下回ることはなく、多い回では2倍以上の応募があり、非常に人気の高い事業となっている。参加した子どもたちに毎回実施しているアンケートでは、「また参加したい」と回答する割合が9割を超えており、リピーターの多い企画であることが分かる。

ワークショップの講師は、美術家・塩川岳氏の協力のもと、都内の美術大学等に通う大学生を中心とした若手美術家が希望制で務めている。子どもたちに向けて自らの表現や考えを伝える実践の場であると同時に、講師には少額ながらも謝礼を支払うことで、大学生にとって一方的な「やりがい」の搾取ではなく、参加すること自体に正当な意義を持たせている。また、学校の授業とは関係のない公共施設からの依頼により講師を務めることで、連絡調整などを含め、学生が社会と関わる第一歩となる貴重な機会にもなっている。

食事の提供については、プリマカフェのスタッフがワンプレート形式で毎月工夫を凝らした献立を考案している。限られた条件の中でも、健康的で野菜を美味しく食べてもらいたいという思いが込められた手作りのランチが振る舞われる。献立は季節に合わせて構成されており、オリジナルのドレッシングや、クリスマスシーズンにはパンを重ねてケーキに見立てるなど、細部にわたる工夫が見られる。使用する食材は、地域の米穀店・八百屋である「お米ひろば野口屋」および「風琳青果」の協力を得ており、地域とのつながりの中で事業が成り立っている点も大きな特徴である。

本事業は、前指定管理者時代にホールで実施されていた「こども食堂」を基盤とし、引き継がれた取り組みである。自治体からの要望を受け、子ども食堂的な役割を担う事業を自主事業として開催するだけでなく、文化施設であるホールの特性を活かし、アートに触れる機会を創出している点に特徴がある。

基本的に日曜日の午前中に、プリマカフェを貸切で実施し、所要時間は約2時間である。前半の1時間で工作を行い、後半の1時間で食事を共にする。また、本事業の特筆すべき点として、事業中は原則として講師と職員以外は参加者である小学生のみの空間となっていることが挙げられる。参加者にとっては、保護者がいない環境で、学校のクラスとも

異なる「サードプレイス」としての役割を果たしていると考えることができる。

キャパシティビルディング講座で学んだ自由権的文化権（誰もが自由に芸術文化活動を行えること）と社会権的文化権（行政や政治によって保障される文化への権利）になぞらえると、本事業は、学校や家庭といった日常空間から離れ、参加児童が自由に創作活動を行える場であると同時に、保谷こもれびホールという地域の公共施設が開催するからこそ毎月同じ場所で必ず開催されることが確約されており、経済状況や家庭環境に左右されずに文化にアクセスできる権利を保障する、子どもたちの文化権を体現した取り組みであるといえる。

② 事業の目的・意義

本事業には、「すべての児童は、よい遊び場と文化財を用意され、悪い環境から守られる」という児童憲章第9条の理念が当てはまると考える。前項で述べたように、家庭環境や経済状況にかかわらず、子どもたちが安心して芸術活動に参加し、温かい食事をとることができる場を提供することは、極めて重要な意義を持つ。

特に、西東京市の第3期文化芸術振興計画において掲げられている「施策2　子どもが文化芸術に出会うきっかけづくり」では、文化施設や学校において、音楽、演劇、絵画、伝統文化など、多様な文化芸術に触れる機会を提供することが示されている。文化芸術の鑑賞や体験、活動を通じて、子どもが自ら考え、創造し、表現する楽しさを体験できる取組を推進する方針であり、本事業はこれを具体的に実践している。また、「子どもが『ど真ん中』のまちづくり」を掲げる西東京市の方針とも強く合致している。文化施設が主体となり、子どもを中心に据えた事業を継続的に行うことは、地域文化の基盤形成にも直結する。

これらは、通常の子ども食堂では十分にカバーできない分野であり、「子ども食堂」という多くの子どもが集まる仕組みを活用することで、文化芸術に出会うきっかけづくりを実現できている点は、本事業の大きな意義である。こもれびこどもアートカフェは、単なるイベントではなく、子どもたちの生活の中に文化芸術を自然に組み込む試みであり、西東京市の文化政策を具体的に体現する事業であると評価できる。

③ 現状の課題

一方で、本事業にはいくつかの課題も存在する。最大の課題は、月に1回という高頻度での実施による運営負担である。講師との連絡調整、参加児童の募集、チラシやホームページの作成、申込フォームの管理、抽選作業、参加者への連絡など、事務作業は多岐にわたる。

特に、講師が大学生であることから、ワークショップの進行に迷った際のフォロー体制に課題がある。初めて子どもたちの前に立つ学生も多く、子どもへの接し方やワークショップの進行方法についての支援は欠かせない。これらは前項で述べた本事業の直接的な目的ではないものの、事業を成功に導くためには不可欠な要素であり、重要な課題である。

また、講師やワークショップに関する課題だけでなく、20名の子どもに食事を提供することから、安全管理に関する不安の声も挙がっている。

さらに、参加児童が固定化しつつある点も課題として挙げられる。リピート参加は事業の質の高さを示す一方で、新規参加者に十分に届いていない可能性も示唆している。

④ アウトプットとアウトカムの整理

以上の価値と課題を整理し、本事業のロジックモデルを以下のように設定する。

- 最終アウトカム:子どもたちが文化芸術に親しむ環境が地域に定着する
- 中間アウトカム:市内の子育て世代や教育関係者へ保谷こもれびホールといえば「こもれびこどもアートカフェ」と認識される
- 直接アウトカム:より多くの児童が参加し、講師である大学生が主体的に活動できる体制を構築する
- 活動・アウトプット:広報物の作成、講師支援体制の明確化、運営マニュアルの整備

短期的には、1年以内に講師育成と運営体制の安定化を目指し、検証方法として参加者数の推移、リピート率、アンケート結果などを活用することが考えられる。

⑤ 今後の計画と展望

現状の課題を一度に解決するのではなく、ひとつずつ丁寧に向き合っていくことを今後の計画としたい。本レポートで整理した内容を関係者と共有し、事業の意義と課題を可視化することが重要である。また、今回のキャパシティビルディング講座を通して改めて実感したのは、「話すこと」と「聞くこと」の重要性である。これまで、参加した子どもたち以外に、こもれびこどもアートカフェについてヒアリングする機会がほとんどなかった。

まずは、学生講師へのアンケートを実施し、実際に参加して緊張した点や困った点、支援として有効だった点などを把握することで、より良いサポート体制を構築するためのマニュアル作成の手がかりとしていきたい。本論の最後に、そのためのアンケート項目を提案する。

こもれびこどもアートカフェ　講師用アンケート

1番難しかったことは何ですか？
□ワークショップの内容を決めること
□準備すること(素材など)
□参加した子ども達と交流すること
□子ども達に手順を教えること
□その他（　　）

1番楽しかったことは何ですか？
□ワークショップの内容を決めること
□準備すること(素材など)
□参加した子ども達と交流すること
□子ども達に手順を教えること
□その他（　　）

ワークショップ中に一番困った箇所はどこですか？
□参加した子ども達と交流すること
□子ども達に手順を教えること
□職員とコミュニケーションを取ること
□その他（　　）

素材購入のマニュアルは分かりやすかったですか？
□はい
□いいえ
□わからない

もし次に講師をする時に、もっとこうしたいと思うところはありますか？
□ある
□ない
□わからない

具体的には、どのような点で思いましたか？
□ワークショップの内容を決めるところ
□準備するところ(素材など)
□参加した子ども達と交流するところ
□手順を教えるところ
□その他（　　）

図2　講師として参加した大学生へのアンケート項目

職員間で講師への対応のマニュアル化に成功すれば、事業当日に注力すべき点が一つ解消されることで、子どもたちへの食事ケアを万全にできるようになる。今後の展望としては、講師に対するマニュアルを整備したのちに、本事業を多くの人々に知ってもらうための広報に着手をしたいと考える。講師と同等に保護者や学校教員へのヒアリングやアンケートを通じて地域のニーズを把握し、より多くの子どもにとっての「居場所」となる可能性を探っていく。

こどもアートカフェは、決して容易な事業ではない。しかしその分、子どもたちの表情や講師となった学生の成長を間近で感じられる、非常に意義深い取り組みであると言える。この事業を一過性のものにせず、課題と向き合いながら持続可能な形で続けていくことが、公共施設である事業担当に求められる重要な役割であると考える。

参考文献

- 西東京市生活文化スポーツ部文化振興課『西東京市第3期文化芸術振興計画』2024年
- 文部科学省児童憲章 https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/004/siryo/attach/1298450.htm（最終閲覧日2026年1月29日）
- 子どもの権利条約 日本ユニセフ協会抄訳 https://www.unicef.or.jp/crc/childfriendly-text/（最終閲覧2026年1月30日）
- 西東京市子育て支援部子育て支援課『西東京市若者調査 結果報告書』2025年3月
- 山内 祐平,森 玲奈,安斎 勇樹『ワークショップデザイン論―創ることで学ぶ』慶應義塾大学出版会、2013年

REPORT

13

松波 春奈 まつなみ はるな

公益社団法人全国公立文化施設協会事務局、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）事務局、若手制作者の交流会「わいわい会」主宰



2018年より首都圏でフリーランスの舞台芸術制作者としてキャリアをスタート。身体障がいのあるダンサーを含むダンスカンパニーの運営やツアーマネジメント、首都圏の舞台芸術祭の運営に携わる。コロナ禍の2022年からは、舞台芸術制作者オープンネットワークにて、情報発信や次世代プロデューサー向けの事業を担当。同時期より全国公立文化施設協会にて、施設調査、保険事業を担当し、2024年度からは「舞台芸術海外コーディネーター育成事業」を担う。フリーランス時代に若手制作者の交流会「わいわい会」を立ち上げ、同世代の制作者同士のネットワーク形成に継続して取り組んでいる。 現在は、中間支援組織の立場と個人の活動を通じて、一方的な支援ではなく、相互的な関係性を生む支援のあり方を探索している。

タイトル

対話の場を生むために

―自分は何者でどんな事を考えているのかを提示し続ける戦略―

戦略の内容

中間支援組織には、具体的な現場の実践と、制度や社会といった抽象的な概念を繋ぐ役割がある。私は二つの組織に所属し業界の課題に向き合ってきたが、支援対象の違いや組織の構造ゆえに、必要な情報が必要な場所へ十分に届いていないというもどかしさを感じてきた。また、個人の活動で同世代の制作者と交流する中でも、解決の糸口が別の場所には存在するはずなのに、当事者には届いていないという現状を痛感してきた。自身の立場をより効果的に活かし、この状況を打破できないかという問いが、本講座を受講する大きな動機となった。講座での学びを経て、本戦略では「自分自身の想いや軸となる考え方を言語化し、提示し続けること」を基本方針とする。ビジョンやミッションを共有することは、共感を生み、共に歩む仲間を増やすことに繋がる。自己開示を「持続可能な装置」として機能させることで、一方的な支援関係ではない対話の場を創出したい。自分の立場と価値観を明確にし、発信していくことを本戦略の中心に据える。

実現の手段・方法

自分の立場と価値観を可視化し、発信するために、以下の三つの取り組みを行う。第一に、所属組織のビジョン・ミッションの再解釈である。二つの所属組織が掲げる理念を書き出し、自分の言葉で捉え直すことで、立場ごとの役割と自身の価値観が重なる部分を明確化する。第二に、過去事業の自己分析と評価である。これまで開催してきた事業について、成功点・改善点・自分が大切にしたい姿勢を整理する。講座で学んだ評価の視点を取り入れることで、自身の活動を客観的に分析する。第三に、対話を生むためのオンライン・プラットフォームの構築である。ウェブ上に自身のプロフィールや過去事業、さらには自己評価のプロセスを公開し、持続的な「対話を生む装置」として機能させる。経歴の列挙だけではなく、事業実施に至る経緯や判断の背景まで含めて公開することで、業界の仲間との対話の出発点を多層的に構築することを目指す。

工程表

2026年2月	プロフィールを公開
2026年4月～（毎月1回）	過去事業の自己評価。内容をネット上で公開。公開内容をもとに周りの制作者との意見交換会を開催。
2027年以降	自身の立ち位置を確立し、一方通行ではない対話の場を作る。

序論 戦略を語るにあたり、これまでの経歴と現在の課題意識を共有したい。

松波春奈、これまでの活動と中間支援組織で働くようになった訳

この講座を受講するにあたり、まずは自分の経歴と今の立ち位置について見直したいと考えた。大学でパフォーミングアーツを専攻し、制作についても学んだことで、卒業後も制作者として働く道を選択した。フリーランスとして、身体障がいのあるダンサーを含むダンスカンパニーの運営やツアーマネージメント、首都圏の芸術祭の運営などに携わった。不安定ながらも舞台芸術の最前線を知る経験であった。また、芸術祭の運営を通して多くの同世代の制作者と出会えたことで、若手制作者の交流会「わいわい会」を立ち上げるに至った。社会人三年目として意気込んでいたところにコロナ禍へ突入し、全ての活動が止まった。幸いなことに、わいわい会での活動が縁となり、（特非）舞台芸術制作者オープンネットワーク（以下、ON-PAM）の事務局として働き始めた。同時期に（公社）全国公立文化施設協会（以下、公文協）が職員募集していたことから、事務局として籍を置くこととなった。環境やタイミングだけではなく、現場にいた頃から感じていた賃金の低さや働き方の不安定さ、女性のロールモデルの少なさといった課題の背景に、日本という国の文化芸術に対する姿勢や、文化政策という仕組みが深く関わっていると気が付いたことが、公文協で働く道を後押しした。

二つの組織で働く今の課題意識

公文協は、全国の公立文化施設を会員とする組織であり、劇場・音楽堂の職員向けの講座や、館長・職員から構成される部会を設けることで、公立劇場の課題に向き合い、同時代性を持った解決策を模索している。

一方、ON-PAMは、個人の舞台芸術制作者が会員であり、個人向けの講座や、委員会の開催、制作者の声を集約した政策提言などを行う組織である。Next Producers Meetingという次世代プロデューサーに向けた事業にも取り組んでいる。

中間支援組織に従事する中で、私は自身を情報の運び屋のような存在であると感じている。しかし、届くべき情報や、重要でありながら情報として認知されにくい事柄が、宙に浮いている場面に遭遇することがある。また面白い取り組みを志す人々に対し、より多くの情報をそばに引き寄せられていたら、取り組みの一助になるのではないかと考えることもある。このことから、自身の立場をより効果的に活かす方法を身に付けたいと思うようになった。

本論 既存の仕組みに対する疑問と提案

支援という言葉のイメージ

“支援”という言葉を聞いて、文化芸術に携わる方々は何を思い浮かべるだろうか。助成金、講座、情報提供などが一般的だろう。支援団体が、芸術団体や個人に資金や知識を与える、という仕組みは、往々にして支援側が上、受ける側は下という上下関係のイメージを生みやすい。助成金を出す側がスポンサー的な存在になってしまう関係性や、特に助成金が比較的豊富な首都圏においては、助成金の獲得可否が活動の幅を左右するという強迫観念すら生んでいる。確かに、資金が無ければ活動は限られるが、果たして活動の継続は資金のみに依存するものだろうか。助成金の可否で活動方向を左右してしまう現状は文化芸術の土壌が豊かであるとは言い難い。

また、助成団体や中間支援組織自体においても、支援という言葉が持つイメージやその在り方はアップデートされているのだろうか。震災やコロナ禍を経て、資金や知識の受け渡しにとどまらない支援の形は増えてきており、伴走支援という言葉も聞き馴染みのある言葉となってきた。しかし、資金を提供することが支援の明確な一形態として継続していく以上、その根底にある支援の捉え方が更新されなければ、現在の社会構造の中で文化芸術が発展していくことは難しいと感じている。

情報について

所属先は、どちらも助成団体ではないので、ネットワーク形成とともに、情報が一定の価値を持つ。情報を集め、伝えることは大きな役割である。発信側として情報の種類を定義してみる。第一に、届ける先が明確な情報（開催概要や申込先など）。第二に、事業実施が目的で、一般には情報として認知されにくいもの（講座の内容や政策提言のプロセスなど）である。それぞれの特性を整理して発信することで、伝わりやすさは変化するはずだ。同時に、情報が行き届かない背景には、発信側の課題だけではなく、受け手が自分事として捉えるための“翻訳者”の不在があるのではないかと考える。翻訳とは、単に言葉を言い換えることではない。情報の多面的な価値を見出し、対話の場を作る人こそが翻訳者である。例えばハラスメント対策講座も、加害意識がなければ受講の必要性を感じにくいだろう。しかし、翻訳者を介して対話することで、それが自身の隣り合わせの問題であると気づくことができる。これらのことから、自身の理想とする支援とは、資金や知識の提供ではなく、共に考える作戦会議の場なのだとの考えに至った。

講座を経て立てた戦略

講座での学びを通じ、ビジョンやミッションを関係者に伝わる言葉に変換し、仲間を巻き込む力の重要性を認識した。文化に関わる仕事のうち、届ける人向けの支援者として、実務を担うのではなく、縦横無尽に情報をキャッチし、それを必要とする人へと繋いでいくこと。それが私が担いたい役割である。

しかし、支援という立場には、支援側が当事者の意向を飛び越え、一方的に“課題”を設定してしまう危うさが常に伴う。上田先生の講座では、外部の人間が特定の地域や環境に対して、ここには社会課題があると断定し、解決策を強引に当てはめてしまう弊害が語られた。私自身、これまで良かれと思って行ってきた事が実は支援側の都合や視点に終始していたのではないかという深い問いが生まれた。課題とは、外部から付与されるものではなく、当事者との対話の中から見出されるべきものである。この気づきから、私が行いたいのは、従来の支援という言葉のイメージを超えた対話の場を生むことだと確信した。

具体的な戦略①自己評価

さて、対話の場を生むための第一歩として、自身の過去事業を分析したい。これまでに現場での公演制作に限らず、学生向けキャリアフェアや、振付家のための場作り、「わいわい会」などを主導してきた。もともと、まずは動く! 実行してみる!というタイプだったが、一度立ち止まって、過去企画の対象や目標は何だったのか分析したいと思った。講座においても源先生の評価論を学び、事業を振り返りどんな影響や効果が出ているか、達成できているかを確認することは必要だと学んだ。

ただし、ロジックモデルは未来の事業を組み立てるものであるので、（公財）セゾン文化財団の事業報告に掲載されている様式を模して取り組みたいと思う。事業報告には、1.事業の成果、2.不満と障害、3.意図しなかった成果、4.学んだ点と今後への活かし方、5.事務局コメントの五項目から構成されている。若林先生の助言も受けて、ここでは2.不満と障害を課題へ、5.事務局コメントを関係者からのコメントとする。これらの項目を辿ることで、該当事業は、誰を対象として、どんな効果を生むことが出来たか等、事業の目的と強度を図ることができる。開催時には見過ごしていた反省点や新たな気づきを得られるであろう。関係者からのコメントを振り返り、事業に携わって頂いた方との関係性も立ち返ることができるだろう。この自己評価は、次項の自己開示へと繋がる。

具体的な戦略②装置としての自己開示

対話の場を持つ為のきっかけ作りとして自己開示をしていく。具体的には、先に述べた自己評価の内容、自身のプロフィール、過去企画、現在担当している事業だ。方法はネット上（Notion）で公開する。掲載内容は、講座で学んだ知見を活かし、ビジョンに関わる部分は特に伝わりやすい言葉を選択する。事業の経緯や判断の背景、獲得できたものを具体的に記載することで、単なる実績紹介ではなく、他者との対話を誘発する“装置”としての役割を持たせたい。この自己開示をしばらく続けてみて、直接顔が見える相手ともより深くつながっていけるのではないかと仮定する。数では表しにくい部分だが、ネット上での“装置”が広がりを見せることで、お互いの繋がりも広げていきたい。

プロフィール

Notion 松波春奈のプロフィール

結論　創作活動とそれを支える人々を支えられ続ける未来へ

誰のどんなことの為に

目指すのは、創作活動に尊厳を持って継続できる環境と、それを支える人々が疲弊することなく伴走し続けられる未来である。文化芸術は、時に正解のない問いの中で、手探りで物事を進めていかなければならない時がある。その不安は現場だけでなく、大きな枠組みを担う文化政策や助成団体の側も同様であり、誰もがそれぞれの立場で孤立しがちなのが現状だ。自分一人が情報を持っているだけでは、この構造を打破することはできない。今必要なのは、一時的な支援という“点”の施策ではなく、価値観を共有し、共に作戦を練り続ける“線”の繋がりなのだと確信している。

育みたいのは、対話の場

戦略の第一歩はネット上での自己開示であるが、私が育みたいのは、“対面での対話の場”である。それは、上下関係を生みがちな従来の支援制度でも、単なる事務的な情報共有でもない。お互いの立場を尊重しつつ、本質的な議論を重ねられる場所である。この働きかけを通して、業界において、議論をしてもいいのだという安心感と文化を育てたい。それは既存の価値観をアップデートすることにも繋がり、同時代性を色濃く含有する舞台芸術の未来を描くための、最低限かつ不可欠な基盤になると確信している。そのために、私は自身の思考プロセスや、事業の自己分析に基づいた判断基準、葛藤を“装置”として公開していく。本講座を通じて獲得した、対話を続けるという姿勢そのものを、今後も意識的に貫いていきたい。文化芸術の分野において、完成された正解というものは存在しない。状況や理念、対象、そして目標は常に変化し続けるからだ。私が“装置”としての自己開示を継続・更新していくことで、業界の仲間たちが自ら言葉を発信し、共に問いを立てるためのきっかけを増やしていきたい。個人としても、常に“本当にこれが最善か”という懐疑の視点を失わず、制度と現場の前提さえもアップデートしていく。そのような完全なる先駆者として、日本の舞台芸術の未来に併走し続けたい。

参考文献

- （特非）舞台芸術制作者オープンネットワーク、https://onpam.net/
- （公社）全国公立文化施設協会、https://www.zenkoubun.jp/
- （公財）セゾン文化財団〈事業報告〉、https://pac.jfc.or.jp/saison/search.php?zid=f-00114

REPORT

14

最上 亜矢子 もがみ あやこ

人形劇人

人形劇団プーク制作部・広報部・脚本演出部を経て、現在フリー。民俗学・芸術人類学的アプローチによって、日本の土地の文脈から人形劇やそれに連なる文化を捉え直し、現代社会と照らし合わせながら再編していく試みを模索中。フィールドワークに重きを置く生活のため退団するも、プークを心から愛し応援している一人。
2026年4月～日本人形劇年鑑編集委員



タイトル

「劇団」を問う。

戦略の内容

3つの論と1つの実践により、「劇団」の本然にたどり着く。

1. 「仲間」とは何か。「劇団」とは何か。
2. なぜ座を組むのか。集団制作ということ。
3. 限りなく周縁の。限りなく孤独の。
4. アジールとしての劇団、再び。

実現の手段・方法

劇団の軌跡に潜む、言語化されない経験談を拾い集める。
助け合い・許し合いの精神を受け継ぎ、適度な有縁の場を取り戻す。

工程表

（提案）
・3時のお茶の時間を復活
・サロンの開催
・対話型詩作ワークショップ

実験と実践はつづく……



1. 「仲間」とは何か。「劇団」とは何か。

“たとえ　ひとりになっても　私は歩みをやめない。新しい仲間は必ず集まってくる。
プークがやろうとするのは　そのような人形劇の仕事だ!”

これはプーク人形劇場正面入口のレリーフに刻まれた言葉である。夭逝した劇団創立者・川尻東次の遺志を継いだ劇団員たちが、自らの手で壁面へ彫り込んだと聞く。

1929年に創立された人形劇団プークは、現代人形劇団として最も長い歴史を有する。スポンサーに依存しない上演活動を通年で行い、さらには自前の劇場すら持っている劇団ともなれば、日本の演劇界全体をみても稀有な存在といえよう。

プークを含む日本の劇団の財政不安はすでに常態化しており、それはコロナ禍によって加速度を増している。ともすれば、劇団という組織は、みな私たちの前から姿を消してしまうのではないか。果たして演劇とは不要不急であっただろうか。私たちは今何を忘れようとしているのだろう。

私がこれらの疑問を抱いた訳は、2025年10月31日と11月27日にプーク制作部で実施した〈参加型評価〉を通じ、「劇団」が世代間によって一様には理解されていないことを目の当たりにしたからだ。その多くは、資本主義へと傾倒する日本社会への順応度とでもいえるものに依拠しており、若い世代ほど従順であるかにみえる。そもそも事物を抽象化し等価交換を可能にする貨幣経済は、劇団にとって相容れない存在である。ではなぜ、劇団は今も存続しているのか。それは、文明社会が常に掬い上げられずにきた、「別」の価値を持っているからではないか。しかし、その価値は現代社会に順応しようとすればするほどに揺らぎ、まさに失われようとしているのではないか。そもそも「劇団」とはどのような役割があったのか、プーク創立時に掲げられた「仲間」とはなにを意味するのか、私たちは改めて捉え直す必要に迫られている。

2. なぜ座を組むのか。集団制作ということ。

プークの歴史の出発点は、大正末期～昭和初期に西洋からもたらされたワンダーフォーゲル運動が掲げた思想に求められる。近代都市における貨幣経済が持つ「無縁」の原理は、人間や自然との繋がりを解体していく作用がある。その原理によって、従来の地縁や血縁による共同体の縛り付けから解放され「個人」は誕生した。ワンダーフォーゲルとは、個人主義の掲げる夢や希望といった新たな拠り所を求め、人や自然との再接続を目指した運動のことである。プークの前身の一つであるラ・クルーボの始まりも、野山を散策しては弁当を食べ、出会った人々から民話や民謡を採集することにあった。そうした活動は次第に広がり、ダンス、エスペラント語学、自然科学、ファッション、そして人形劇と、多彩な文化を希求、横断し、時には共同生活を営んだ。

このように、東京という都市で試みられた先端的なモダン志向から生まれたプークであるが、日本の文化史から見て、この集団制作は何を意味しているのだろうか。その本質を、詩人の大岡信さんは『連詩の愉しみ』の中で鋭く指摘している。

「今、個の行き詰まりというようなことが文学、芸術の世界で広く話題になっていることは確かだが、そういう議論の落とし穴は、個性的なものを離れて共同性があるような錯覚に人を導きやすいところにある。（中略）詩歌に限らず、芸能その他も含めて、日本の古典は『うたげ』的な場、つまり心の通った者同士が一つの座をなしている場を母体とし、しかもその場にあって『孤心』を最も鋭く磨いた人々によって、それぞれの時代の頂点が形作られてきたのではないかというのが私のモチーフである。」

「うたげ」とは「掌を打ち上げ」る所作から来る言葉で、たとえ宴席に酒がなくとも、車座を組み、互いの顔を見合いながら話の可笑しさや情趣の深さに思わず一同が手を叩いて和し、健康と繁栄を鼓舞し合うような場のことを指す。そこでは突出しすぎることも、目立たなすぎることもなく、常に他者への理解と配慮が求められ、全体の「座」の空気を感じ取る融和性が必要となる。その上で、決して一人では到達し得ない境地への集団移行が意識的に行われているのだという。

そして、日本の芸能の殆どがこうした集団的な共同制作の只中から生まれ、協調性の発揮と拮抗する形で起きる真剣勝負の競争と批評が、ない交ぜになってなされるという独特の形式のもと成立したというのだ。創造の現場において欠かせない「集団化」と「孤独」。これは近代以降、個人性を重んじるあまりに忘れてしまった日本人の感性ではなかったか。

劇団は財産とも言うべき、多くの作品レパートリーを持つ。過去の作品を掘り起こし、現代に向けて再演することは、今いる劇団員だけでなく、時代を隔て先人たちの思いとも

向き合うことになる。これもまた共同制作の一つということができる。それでは「孤心」とは一体どこから来るものであろう。

3. 限りなく周縁の。限りなく孤独の。

かつて役者や人形遣いを含む芸能者とは、士農工商の身分からはあぶれた〈非・常民〉であった。長くプークの代表を務めた川尻泰司氏は、それら周縁の人々のルーツは山の民、海の民、聖、遁世者、行商人などの漂泊民であり、境界という場において、神や大いなる自然を相手に生業を行う聖なる人たちであることを指摘している。やがて中近世と時代が下るにつれ、彼らの職能は聖から賤へと転じて差別の対象となっていくが、それは特定の共同体に属さずに厳しい生活を強いられる代償として、一種の「自由」を手にした逞しい人たちでもあった。集落を転々とし、虐げられながらもその生涯を芸に捧げ生きた彼らの特殊性は、映画『国宝』にも詳らかである。映画の中で、主人公・喜久雄の生き様に大きな影響を与える女形役として特異な存在感を放っていた田中泯さんの言葉を引こう。

「僕も小学校時代、散々いじめられた。背が低く、どもりもあったから。土に埋められ、砂も食わされた。誰も助けちゃくれない。でも逃げ場はあった。川や森に逃げ、独りで過ごした。そこで孤独の素晴らしさを知った。

協調性ばかりが求められる世の中だけど、僕は孤独が大事だと思う。誰にも見られていないときにこそ、本当の自分がいるんだ。（田中泯さん《いじめを見ている君へ》朝日新聞2012年7月19日）」

泯さんは、身体を媒介にして大地から沸き起こるエネルギーを踊りに還元させていく舞踊の発生へと思いを巡らせ、40年にわたり山梨で自給自足の生活を続けている。そして、土の中には植物、虫、バクテリアなど数多の生と死が混じり合い、混沌とした状態にあること、あるいは人間もまたそのような存在の一部であることを実感したという。昨今よく言われる社会包摂的な繋がりや絆といった概念はそこにはなく、むしろ「一人になれ、森へ行け」という孤立者の低い豊かな声が聞こえてくる。

社会と異なる位相へ逃れることの必要性を訴える「孤立」の自発性は、かつての芸能民たちと同様の「弱さ」が原動力となっているのではないか。それは、あらゆる社会組織の生み出す共同幻想から限りなく離れていこうとする人々の境界性から発露されるものである。民俗学者の赤坂憲雄さんは、そうした周縁の構造を『異人論序説』で説く。

「境界とはある価値体系の内部／外部のあわいに横たわる“或る《空虚》”であり、そこからとぎれることなく湧出するカオスは、内部によっては制御しえぬ荒ぶる力にみちている。境界は内部(または中心)の補完項ではない。むしろ、内部／外部の分割という不断の運動そのものである。」

内部（中心・秩序で保たれた世界）にとって外部（周縁）とは、限りなく混沌に近い状態といえる。しかしそのどうしようもない違和や、分かり合えなさからくる「孤独」に対する忍耐強さは、ポジティブとネガティブの境界を揺るがすエネルギーを内包しているのだ。

4. アジールとしての劇団、再び。

12月、詩人・詩業家の上田假奈代さんによる講座は大きな転機をもたらした。『わたしを束ねないで』と題し、大阪・西成での20年以上にわたる実践的な取り組みを紹介する中に、忘れられない言葉があった。

「釜ヶ崎のおっちゃんたちは、厄介者でも、課題解決するべき対象でもない。むしろ私たちの側に問いを投げ掛け続ける存在であり、社会を変えてゆく力を持った、可能性に満ちた原石なんです。」

「おっちゃんたちに会いたい」と、大晦日の朝ココルームを訪ねた。上田さんが代表を務めるココルームは、喫茶店のふりをしながら釜ヶ崎の住人たちや放浪者、家出人、アーティストなど、出身・国籍・老若男女を問わず多様な人たちを巻き込んだ〈釜ヶ崎芸術大学〉と称するアート活動を通年で行っている。滞在した2日間だけでも、まるで即興劇場のように、バックパッカー、障害のある人、困りごとのある人、ただ声が大きい人、すぐどこかへ行ってしまう人、お節の差し入れや年賀状を配る人、はたまた突然ケンカを始める人など、実に様々な人が訪れた。

参加したワークショップ〈煤払い詩・こたねの会〉では、まったく知らない相手とペアになって、質問を重ねながら互いの1年を詩作した。ここに集う彼らの言葉を聞くうちに、都市という「内部」の原理には収まりきらない発想が今も暮らしの中に生きていることを実感した。現在の過剰な資本主義原理は、押し並べて、世界を均質化していく作用がある。私たちは余程意識しない限り、それに飲み込まれてしまうだろう。ココルームは現代の「アジール」としての機能も果たしているのではないか。歴史学者の網野善彦さんは、『無縁・公界・楽』の中でアジールを「無縁の場」とし、時の統治権力が及ばない場所であったと述べている。

「中世前期には、山林そのものが―もとよりそのすべてというわけではないが―アジールであり、寺院が駆込寺としての機能をもっているのも、もともとの根源は、山林のアジール性、聖地性に求められる（中略）中でも有名なのは高野山である。戦国期、ここには「遁科屋」が存在した。それはいかなる罪科人も、この門の中に踏み入れれば、その科を遁れ得るという建物といわれ、高野山のアジール的性格を物語る最も良い証拠とされている」

西欧における市民が権力との格闘の末に獲得した自由・平等・平和といった概念とは全く別の原理で、そのような場を作り出していたのである。ここに、無自覚のまま西洋思想を輸入し、個人主義だけを加速させていった現状を見なくてはならない。

ココルームでは名前や身分を名乗る必要はない。ここでは誰もが、俳号など自分の呼ばれたい名で呼び合う。中世期、全国規模で盛んに行われていた花の下連歌会においても、枝垂桜に顔を隠し、身分姓名を明かさずに参加することが条件であった。散りゆく桜の花びらを戦死者たちの霊魂と見て、その供養は貴賤男女を問わない「よろづのもの」に向けて開かれていた。主に俗世との縁を切った聖が主宰していたために、一時的とはいえ日常から離れた社会的な「無縁の場＝無礼講」を立ち上げていたのである。

現代日本が抱える問題は、逃げ場のない公的秩序の脅迫的な縛り付けによって生じたものではないか。封建的支配者や独裁者がいなくとも、一つの原理に向かって合わせようとするシステムが自然と働いているように感じられる。かつては「無縁」として機能していたはずのインターネット空間でさえ、最近は日常のしがらみに取り込まれてしまっている。そこで疲弊した人たちや、標準化の枠組みから逃れたい人たちが駆込む「アジール」は、今あまりにも少ない。誰一人取り残さない社会を目指すのであれば、その原理は少なくとも二つ、もしくは複数用意されなくてはならない。

その昔、フーテンの寅さんが愛されていたように、様々な生き方がまだ許されていた時代もあったろう。ふと、思い浮かんだのはかつての「劇団」の姿であった。劇団の古い体質を変えようという発想ばかりが先立ち、むしろそこに私たちの希求するものが存在していたことを見過ごしてしまっていたのかもしれない。今プークは、かつてない公的秩序の引力に引き寄せられそうになっている。しかし、少なくともある時代までのプークは、東京の「アジール」ではなかったか。

プークには、プー吉というお馴染みの人形がいる。戦後世界大恐慌の中で生まれた万年失業者である彼は、西洋のパンチやカスペル、そして日本の佐渡のろま人形などの血を引く道化の性格を備え、その誕生に川尻泰司氏は大きな意味を見出した。彼の役割は劇場から飛び出して、民衆の中での移動公演を行うことにある。ユーモアと行動により社会悪を風刺暴露する姿は、帝大セツルメント、ストライキの工場、無産者託児所、農家や荒川土手の非合法集会など、どこへ行っても喜ばれたという。

今が反権威を高らかに謳う時代ではなくとも、このプー吉の役割はほとんど変わらないのではないか。田中泯さんが土の中で発見した生と死が入り混じった状態というのは、死から新たな生が生まれて円環を成すように、カオス（混沌）とコスモス（秩序）がくっついた「カオスモス」である。中心と周縁の間に立ち上がる、このカオスモスの状態が「劇団」の本然であることを自覚しなくてはならない。それは「世界の内側に組み込まれた外部」とでも言うべきものであり、内部での表出が規制、禁止されているものを、巧みな言葉や芸によって晒してみせる。プークでは、その曖昧な領域を往ったり来たりする知恵や工夫が、劇団の仲間たちによって長く育まれてきたはずだ。その叡智は、決して舞台作品に留まるものではなく、劇団の歩んだ軌跡にこそ宿っていると思える。

昔、1ヶ月ほど姿を晦ましていた劇団員がふらりと戻り、新作の構想を練っていたと熱弁するのを呆れながらも受け入れたという話を聞いた。興味深いエピソードはいくつもある。最近では、上演収入の一切が絶たれたコロナ禍において、誰一人解雇せず、伝統である給与制を堅守し、劇団に大きな負債を抱えようとも劇団員全員の生活を守り抜いた。また、厳しい稽古に挫けた劇団員があれば、直に様子を聞かせてくれるよう家を訪ねるなど、助け合い・許し合いの精神が今もまだ生きている。このような、劇団の仲間たちが紡いできた言語化されない経験を受け継ぎ、現代社会における新たなアジールとして適度な有縁の場を取り戻していくことが、これからの劇団の在り様なのではないかと願ってやまない。

参考文献

- 赤坂憲雄『異人論序説』砂子屋書房, 1985
- 青木真兵『手づくりのアジール「土着の知」が生まれるところ』晶文社, 2021
- 網野善彦『増補 無縁・公界・楽 日本中世の自由と平和』平凡社, 1996
- 五木寛之・沖浦和光『辺界の輝き日本文化の深層をゆく』筑摩書房, 2013
- 上田假奈代『釜ヶ崎で表現の場をつくる喫茶店、ココルーム』フィルムアート社, 2016
- 大岡信『うたげと孤心』岩波書店, 2017
- 大岡信『連詩の愉しみ』岩波書店, 1991
- 沖浦和光『旅芸人のいた風景 遍歴・流浪・渡世』河出書房新社, 2016
- 川尻泰司編著『現代人形劇創造の半世紀 人形劇団プーク55年の歩み』未来社, 1984
- 川尻泰司『日本人形劇発達史・考』晩成書房, 1986
- 喜田貞吉『賤民とは何か』筑摩書房, 2019
- 鈴木忠志「空間と身体・利賀」『演劇の思想 鈴木忠志演劇論集成』SCOT, 2020
- 田中泯『僕はずっと裸だった 前衛ダンサーの身体論』工作舎, 2011
- 田中泯『ミニシミテ』講談社, 2024
- 田中泯《いじめを見ている君へ》「いじめと君」朝日新聞, 2012 年7月19日付
- 中沢新一著『大阪アースダイバー』講談社, 2012
- 松岡心平『宴の身体 バサラから世阿弥へ』岩波書店, 2004
- 三國連太郎・沖浦和光『対談「芸能と差別」の深層』筑摩書房, 2005

REPORT

15

吉田 拓 よしだ たく

振付家、ダンサー、パフォーマー

桜美林大学総合文化学群演劇専修卒業後、ストリートダンステクニックをベースとしたダンスカンパニー「東京ELECTROCK STAIRS」の国内外の作品へ多数出演。2021年より、パフォーマンスプラットフォーム「Stilllive」へ参加し、パフォーマンス活動を始める。2025年にアテネで開催されたマイケル・クリエン『Parliament』へ、コア・コラボレーターとして参加し、ソーシャル・コレオグラフィのリサーチを行う。現在はダンスとパフォーマンスの領域を横断・接続しながら表現活動を行う他、参加型作品の発表や、多分野のアーティストやリサーチャーとのコラボレーションを精力的に行っている。また、劇場やイベントスペース「VACANT」で企画・運営を行った経験を活かし、多くの自主企画を実施している。


©Ryo Mitamura

タイトル

ソーシャル・コレオグラフィを持続的に展開するために

戦略の内容

日常生活とは異なる関係性をデザインし、相互に認識、影響し合う身体実践を扱うダンス分野「ソーシャル・コレオグラフィ」の活動を継続することを目指している。現在の課題は認知度の低さと収益の困難さにより、安定的に活動を継続するハードルが高いことである。認知度の拡大については当該分野の持つ学際性を活かし、他分野の専門家との協働を行いながら実践を重ねることで改善を図りたい。そして、収益化については既存のプログラムを、大学などの教育機関、美術館などの文化機関へ導入を提案し、連携することにより、参加費に依存せずに収益を得ながら、継続的に活動できる機会の確保を目指す。その上で、実践を重ねて得られた知見を活かし、新作を継続的に発表し、手法を多様化させ、さらに多くの機会の獲得を目指す。身体を基盤とした他者や環境との新たな関係性を体験する「ソーシャル・コレオグラフィ」の実践を通じて、より豊かな関係性に支えられた社会の構築に寄与できると考えている。

実現の手段・方法

〈再演機会を確保し、収益化を達成するプロセス〉

①企画書を作成する。A4用紙3枚以内で、ソーシャル・コレオグラフィについての説明、作品概要、所要時間、予算、参加者への影響、期待できる点などをまとめ、動画や画像で雰囲気が伝わるようにする。

②まずは既に面識のある大学教員、美術館職員へアプローチする。実際にお話を聞きながら、それぞれの状況や希望をリサーチし、企画内容を修正する。

③実施を行い、参加者や受け入れ担当者からフィードバックをいただく。

④フィードバックを元に改善し、継続的な実践を提案する。

⑤実績を元に新たな実施先にアプローチを行う。

⑥実施やフィードバックの経験を活かし、企画書の改善や新作の創作を行う。より質の高い、バラエティ豊かな作品ラインナップを構築する。

工程表

2026年　実施機会の獲得を目指すため、すでに繋がりのある教育関係者、美術館職員などに、既存のプログラムを提案する。カバーできる範囲であれば、自己資金の持ち出しも許容し、実績を重ねる。まずは年間で2回の実施を目指す。さらに、助成金等を活用し、他分野の専門家と協働し、新しいプログラムを1つ創作する。

2027年　前年に実施していただいた機関での継続的な実施に加えて、新たな実施先を獲得する。両者を併せて4回の実施を目指す。助成金や収益を活用し、さらに新しいプログラムを1つ創作する。

5年後　計6つのプログラムを揃え、年間24回の実施を行う。さらに年に4つ以上の実施や創作等の依頼があり、国内に筆者以外にもソーシャル・コレオグラフィの活動を行うアーティストが1人以上いる状態を目指す。


アテネで開催された『Parliament』へ参加　撮影:Apostolos Koutsianikoulis

序論

ソーシャル・コレオグラフィとは

2000年代前半に理論化され、実践が確立され始めた新しいダンスの分野です。参加型の作品が多く、参加者自身が身体を用いて、他者や環境と相互に認識、影響し合う体験をし、異なる社会のあり方を想像・体感することを目的とした振付を実践しています。中には鑑賞型の作品もありますが、そこでも観客は相互に影響し合う関係性を構成する存在として扱われています。ソーシャル・コレオグラフィにおける振付家の役割は、建築家のように状況をデザインし、ナビゲーター／ファシリテーターとして参加者をナビゲートするものとなります。

当該分野の代表的な作品として、オーストリア出身の振付家マイケル・クリエンによる『Parliament』が挙げられます。日本語で「議会」を意味する本作では、数十人の参加者が集い、数時間を共にします。言葉を使わない、知覚を研ぎ澄ませる、といったインストラクションによって、参加者の行動が方向づけられ、日常生活とは異なる関係性が立ち現れる作品です。

ソーシャル・コレオグラフィとの出会い

筆者は演劇からキャリアをスタートし、その後、コンテンポラリーダンス、パフォーマンスアートへと活動の場を変化・拡張させてきました。表現方法の探究や、様々な機会での発表、多様なアーティストの出会いを通じて、身体表現をとりまく関係性について考えるようになっていきました。身体と環境の相互関係や、演出家／振付家と俳優／ダンサーの関係、出演者と観客の関係、そして身体を用いた芸術と社会の関係についてなど、そこには様々な関係性が存在しています。振り返って考えると、筆者自身は無意識のうちに、それらを内面化して活動を続けてきたように思いますし、少なくない数の方もそうされているのではないでしょうか。

コンテンポラリーダンスやパフォーマンスアートの歴史に目を向けると、日常的な動作や、誰もが感じられるような身体的な経験が取り入れられ、発展してきたことがわかります。そして、そうした表現が発表される際には、多くの場合、視覚表現として伝えられることになります。私は実践を重ねる中で、身体をフルに使って表現するアーティストと、客席に座ってじっとしている観客の間にある、経験の非対称性に疑問を抱くようになりました。

身体表現を行う中で生まれてくる感覚や、非日常的なコミュニケーションを、より多くの人々に共有することはできないだろうか?という問題意識と向き合いながら、2023年から参加型のプログラムを実施するようになりました。そして、少しずつ実践を重ねていた2024年の秋にソーシャル・コレオグラフィについて知る機会があり、強く関心を抱きました。

ソーシャル・コレオグラフィについての話を聞いたり、アーカイブ映像を見たりしていても、なかなかイメージがつかめなかったため、参加をしたいと考えましたが、国内で実施している場所はありませんでした。そこで振付家の二河茉莉香さん、ダンス研究者の越智雄磨さんと共に企画を立ち上げ、みなとコモンズさんに会場を提供いただき、2025年3月に

日本で初めて『Parliament』を開催し、参加することができました。その後、7月にアテネで開催された『Parliament』へ、コア・コラボレーターとして参加する機会にも恵まれ、マイケル・クリエン自身のファシリテートによる『Parliament』に何度も参加しました。クリエンの特別ワークショップも受講し、さらにソーシャル・コレオグラフィに携わっている多くの人々に出会うこともできました。

『Parliament』という体験。そして国内での実施へ

『Parliament』に参加した経験はとても貴重なものでした。ダンス経験の有無にかかわらず、言語の壁も越えて、様々な方とお互いを認識しながら、同じ時間・空間を共有したのは初めてでした。肌が触れ合うような刺激的なコミュニケーションや、空気を共有するような静かな時間、出会うきっかけを探るように見つめ合う時間など、様々な瞬間が波のようにゆっくりと変化しながらやってきて、それらに揺られながら漂っているような体験でした。会場を後にしても、消えない波紋のように体験の余韻が残っており、今でも続いているような気さえします。そうした経験の蓄積は、身体を用いた体験だからこそ生まれるものであり、ソーシャル・コレオグラフィを特徴づけている重要な要素でもあります。筆者はもっとソーシャル・コレオグラフィのことを知りたい、この経験を日本でも分かち合いたいと考えるようになりました。

帰国後は10月に二河さんと共にソーシャル・コレオグラフィ作品『編路』を創作・発表しました。『編路』は「関係性を編む」をコンセプトにした、言葉を用いずに他者とペアになって屋外を歩く作品です。11月にはDance Base Yokohamaにて、『Parliament』を実施する機会をいただき、ファシリテーターを務めました。

上記の活動を経て、ソーシャル・コレオグラフィがダンスの一分野に留まるものではなく、孤立化や心身のケア、共生社会といった現代社会の課題に対して、有効な手法であることを実感しています。参加者自身の身体を用いて、他者や環境との関係性を見つめ直すことで、新たなコミュニケーションの回路が開き、心と身体を持った人間同士のコミュニティの可能性を感じることができます。また、身体表現を行っている方にとっても、あらためて表現や関係性について考えることのできる、とても優れた実践であると考えています。

本論

持続的な活動を目指す上での課題

一方で活動を通じて、課題も明確になってきました。中でも、認知度が低いこと、収益化が困難であるという点は、持続的な活動を目指す上で大きなハードルとなります。

認知度が低いことに関しては、現在は仕方がない部分があります。私が知る限りでは、ソーシャル・コレオグラフィ作品を創作し、発表しているのは国内で私と、前述した二河さんのみです。そもそもコンテンポラリーダンスを見たことがある方が少ない中、その上、さらに小さな領域なのです。しかし、実践を重ねながら情報を発信し、注目してくださる方を増やしていけば、少しずつ広がりを見せていくと考えています。筆者自身が『Parliament』に何度も参加したり、『編路』を創作したりする中で理解が深まってきたため、実際に参加いただくことが何よりも大切だと実感しています。これまでの活動でも、参加した方の多くが好意的な反応を見せてくださいました。



屋外を言葉を使わずにペアで歩く作品『編路』　撮影:Chiharu Saito

少しでも多くの方にご参加いただけるよう、実践の機会を増やしていきたいと考えています。情報発信については、なかなか言葉でお伝えするのが難しい部分もありますが、画像や映像を使いながら発信をしつつ、言葉を磨いていきたいと思っています。

ソーシャル・コレオグラフィが扱うのは身体表現に留まりません。とりわけ社会研究や知覚の研究、教育、心身のケアとの関連は深いため、そういった領域の専門家とのコラボレーションに適していると考えています。実践と協働を重ねながら、理解者や協力者を増やしていきたいと考えています。

一方収益化に関しては、ソーシャル・コレオグラフィ作品は身体経験自体を扱っているので、商品化することは難しいと感じています。また、本ジャンルの根幹には多様な人々を対象にしたコミュニティ形成、さらには「民主主義を問い直す」という理念があります。収益を高めるために参加費を上げるという選択はそのような理念にそぐいません。参加のハードルが上がってしまうと、それだけ参加しづらくなる方が増えてしまうためです。多様なバックグラウンドの方を対象にするためにはそうした選択を取ることはできませんし、実際にこれまでの国内での活動では、参加費は一切いただいておりません。会場の無償提供などのご協力や、助成金に支えられ、時には自己資金を充てながら活動してきました。自己資金を用いることは、金銭的にはマイナスですし、助成金も必ず受け取れるわけではありません。継続するためには活動資金の獲得が必要なのです。

この課題の解決策、つまり安定的に実践を継続し収益を得るために、大学や美術館など、芸術文化の教育や普及を担っている機関のプログラムに、既存のソーシャル・コレオグラフィ作品の実施を組み込んでいただくことを目指したいと考えています。例えば、ダンスやコミュニティ形成を扱っている大学の講義の1コマとして実施させていただくことや、美術館の市民向けのプログラムとして活用していただくことが考えられます。毎年開催され、参加料の支払いが発生しないものが望ましいと考えています。今のところ照明や音響などの舞台設備を用いる作品はありませんし、劇場の客席を埋めるような宣伝費も必要ありません。再演の際のコストが舞台芸術に比べると、かなり抑えられることは大きな強みです。まずは、すでに面識のある教員や学芸員の方々にご提案するところから開始し、実績を重ねていきます。

また、実践を重ねることと並行して、助成金やレジデンス等で予算を獲得しながら、新作を作っていきたいと考えています。実践で得られたものを糧に、豊かな作品群を作り出すことで、より多様な場で実践できるようになり、社会におけるソーシャル・コレオグラフィのイメージも明確になっていくのではないか、と考えています。

結論（まとめ）

「関係のリハーサル」としてのコレオグラフィ

ソーシャル・コレオグラフィとの出会いは私のダンス観・芸術観を大きく変えるものでした。川や海に全身を浸すように、日常生活とは異なるようデザインされた状況に参加する芸術体験はほとんどありません。自分の心身をまるごと用いて、自己認識を深め、他者や環境との関係性を体験し、見つめ直すことができる機会となります。さらに私自身は、ソーシャル・コレオグラフィ作品を創作する中で、心と身体、環境、社会規範、社会構造などの関係性を観察し、検討する態度が身に付いてきたように感じています。

ソーシャル・コレオグラフィに多大な影響を与えた批評家・美学者である、アンドリュー・ヒューイットは次のような言葉を記しています。

「私たちはコレオグラフィを『リハーサル』という観点から考えることができるかもしれません。つまり、理想主義的ではあるが、それにもかかわらず現実的な社会関係を、練り上げ、身体で体得していくプロセスとして捉えるのです」*

現在当然のこととされている世の中の関係性のパターンを問い直し、より人間的な、身体経験を基盤とした社会のイメージが共有できれば、やがて多くの人々によって生きやすい社会に向かって進んでいけるのではないでしょうか。そのような未来を見つめながら活動を継続し、より多くの方に、より良いプログラムを体験していただけるように、本講座の経験を活かして課題に取り組んでいきたいと考えています。

＊ マイケル・クリエンの公式ウェブサイト、トップページに記載。筆者訳。













終わりに

受講生からの言葉／受講を終えて



いそべ まいこ
磯部 舞子

バイオリン奏者／
ばいよりん友の会ジャパン支部
代表

毎講座後、考え続ける濃い日々でした。「芸術（表現）は素晴らしい!もっと伝えたい!」を共通項に集まったメンバーはカラフルで、それはそれは様々な得意を持つ方々でした。当初はもっと実務に役立つ具体的な（小手先の）ことを教わる気満々でした。しかし一番心に残っているのは、愛情深い豊かなコミュニケーションの方法を学ばせてもらったなという感覚です。そして、これこそが「もっと伝えたい」を実現し続けていく大切なことだと今は思っています。めちゃくちゃ楽しい理想的な「部活」だったな。キャパビル部。これからも、何度も迷ったり立ち止まると思いますが、そんな時はこの冊子を見返します。未来の私、がんばれ。



うえもり ゆうこ
植森 侑子

一般社団法人劇団前進座 制作部／美術家が生まれる場所／特撮コラムニスト／特撮・芸術文化研究家

芸術の仕事を続けたい。でも、30代でこの業界に入ったことやその後の人生に対する漠然とした不安を、どこかで抱えていました。つまみ食いのように歩んできたキャリアにも自信がありませんでした。そんな時、たまたま目に飛び込んできたこの講座に応募しました。学びを実践する中で、不安や経験が少しずつ線になり始めました。面にできるかどうかはこれからの私次第ですが、その第一歩は踏み出せたと感じています。



おおくら まつき
大蔵 麻月

舞台制作者

最後まで受講しきれなかったのが心残りではありますが、団体・個人の活動の継続を考える上で、大変ありがたい機会でした。受講する前は、応募してみたものの具体的にどんな人たちとどんな講座を受けられるのか未知数な部分もありましたが、集まった受講生がいろいろな芸術分野、価値観だったことを感じられたのも大変よかったです。



おおこうち ちあき
大河内 千晶

フリーランス

本講座を通して、毎回多様な素晴らしい講師の方々のレクチャーを受けられたのは、大変貴重な経験となりました。新しい知識や視点が外側に広がるのと同時に、自分自身の内側にも深く目を向ける機会となったことに、驚きも感じております。私は、創作活動をする時にその場の「安心感」というものが大切であると考えておりますが、キャパシティビルディング講座ではその環境が整っていたように思います。講師の方はもちろんですが、悩みを共有しながら一緒に受講した参加者の皆さん、講座を支えてくださっている事務局の皆さん、そしていつも的確なアドバイスでファシリテートしてくださった若林さんと小川さんに心より感謝をしております。



かわせ りな
川瀬 里奈

独立行政法人国際交流基金
映像事業部コンテンツ事業
開発チーム 主任

「芸術の世界や未知の価値観を伝えるには、どうしたらよいか?」。本講座中間ディスカッションで提示されたこの問いを、今後も考え続けたいと思います。そのヒントとなる新たな視座、言語化のための言葉を、講師の皆様、アドバイザーのお二方、そして多才で情熱にあふれた受講生の皆様から、たくさん学ばせていただきました。受講期間の途中には出産も挟みましたが、運営事務局の皆様に柔軟にご対応いただき、無事修了することができました。本当にありがとうございました。



かわむら えりか
川村 恵里佳

ピアニスト、
東京音楽大学 非常勤講師／
Phidias Trioメンバー

キャパシティビルディング講座の約半年間は、私にとって貴重な学びと経験の機会になりました。講師の先生方のレクチャーでは、今まで知らなかった新たな世界を知ることができ、自分の活動を違う角度から見つめるきっかけになりました。また、他の受講生の皆さんが、それぞれアートへの確かな信念を持っていて、難しい課題にも真摯に考え続ける姿勢に勇気づけられました。講座本編だけでなく、休み時間や終わった後に受講生の皆さんやスタッフの皆さんと話したトピックの数々も、さまざまなことを考えるきっかけになり、とても刺激になりました。この講座に関わっている全ての方に、心よりお礼申し上げます。



さかもと たかこ
坂本 多佳子

合同会社Vivace
（Life on Music）代表

様々な問いと刺激に出会った6か月でした。まだ頭の中で整理のつかないことは多々ありますが、今は無理に結論づけず、自分の中に沈殿させたいと思っています。この混沌が小さな種となり、今後の暮らしの中で「腑に落ちる」瞬間が増え、経験と共に自分の答えが見つかるのだろうと思います。また、講座には副産物もありました。人と同じ場所で時間を共有し、対面で言葉を交わすこと、わからないことを「わからない」とはっきり言葉に出せる場の大切さも改めて感じました。私の年齢で参加者に入れて頂いたことは、「まだ頑張れる」と背中を押されたのだと勝手に解釈し、もう少し自分を育てていきたいと思います。どうも有難うございました。



©Tomoko Hidaki

さかもと なつき
坂本 夏樹

音楽ワークショップ・アーティスト、
プロデューサー、大学教員／
一般社団法人IROHAMO
代表理事

法人を立ち上げたばかりで、活動をどう展開していくか模索していたタイミングで講座のチラシを見つけ、「創造し続けるために道すじを磨く」という言葉に背中を押され受講を決めました。講座では多面的な視点から学ぶだけでなく、それを自分の実践にどう落とし込むかを考える時間を持てたことが大きな収穫です。アドバイザーや受講生との対話もとても貴重でした。まだ答えの出ていないモヤモヤを安心して話せ、応援してもらえる環境に支えられました。この講座を通して文化政策に関わる言葉を自分の尺度で語れるようになってきたことは、今後の活動の大きな力になると感じています。



じょしか
（ジェシカ）

劇作家

キャパシティビルディング講座。自分のキャパシティの狭さに社会に出てからずっと悩んできた。時間も体力も有限で、やりたい事だけはどんどん増えていく。こんな自分の思考の癖に嫌気がさしていた。相談をしたくても誰にしたらいいのかわからず、話すことで背負う体力の消耗や精神的疲労を思うと抱え込むことが多くなってしまっていた。講義はグループワークもあれど基本的に講師から受講生へ一方向から行われるが、そのスタイルが今の私にとって心地よく、また受講生という同志と出会えたことが精神的な救いになっていた。この学びの活かし方は自分次第。講義の中でたくさんいただいた思考の芽を大切に育てて形にできるようにしていきたい。



のせ あや
野瀬 綾

プランナー、キュレーター、
アートマネージャー

普段の仕事では出会うことのない分野――演劇、音楽、パフォーミングアーツなどの従事者と出会うことができ、刺激的な日々になりました。この出会いにより、自己の関心領域が広がり、他の場で頑張る同士が見つかったように思います。講師のお話、またファシリテーターお二人からの声がけ、この講座を運営するみなさまのふるまいなど、すべてが学びとなりました。そして何より、講座に携わるみなさまの温かさ&真摯さといったら……！ 改めて、自分の企画するプログラムや場の営み方についても省みる機会となりました。向き合ってくださったみなさまに、本当に感謝の言葉しかありません。



ふるた じゅん
フルタ ジュン

劇団フルタ丸主宰、
合同会社エンビツ代表、
劇作家、演出家、脚本家

当初、悩んでいたことからいつの間にか離れていき、自分の悩みは違うところにあったのかと思いましたが、結局最後は初めに悩んでいたところに戻ってきたような気がします。その悩みは未だ解決していませんが、講義を通して、考え方の道筋は、いくつも手に入れられた気がします。あとは自分次第、劇団次第であると思います。得たことをメンバーと共有しながら、これからの創作と人生に向き合っていきます。半年以上にわたるサポート、誠にありがとうございました。



ほそかわ はるな
細川 遥月

タクトホームこもれび
GRAFAREホール
（保谷こもれびホール）
事業担当

受講を終えて、まずは講師の方の芸術文化に対する多種多様な思い・考え方を学べた事が一番良い機会になったと感じています。また、一緒に受講した『仲間』といえるメンバーと知り合えたことも参加して良かった点だと心から思います。そして、運営事務局の皆さま、小川智紀さん、若林朋子さん、本当に最後までありがとうございました。



まつなみ はるな
松波 春奈

公益社団法人全国公立文化施設協会事務局、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）事務局、若手制作者の交流会「わいわい会」主宰

自分自身の課題に向き合う為の新たな考え方を獲得することができました。今後のキャリアの折々で役に立つだろうと思っています。芸術文化分野では、言葉にしづらいことが多いと思い込んでしまっていましたが、やり方を知らないだけ、トライしていないだけ、ということもあると思いました。約半年にわたってこの講座を受講することができて良かったです。また、この受講を通して出会えた方々とも引き続き対話の場を持ちたいと思います。



もがみ あやこ
最上 亜矢子

人形劇人

貴重な機会を頂き心より感謝しています。締切2時間前にたまたま募集を知り、その勢いで申請書を作成、あれよあれよと半年間が過ぎました。出会った人、出来事、本、言葉、それらに身を委ね、全力で影響されてみる。そこから生まれたのが今回のレポートです。このような場がなければ、今後の生き方暮らし方に大いに関わる思索の跡を残すこともなかったでしょう。ようやく言語化できたことには達成感もありますが、常に逆のベクトルを持ち合わせていたいとも思うのです。これからも実験と実践は続きます。本当にたくさんの方の思いによって実現している場です。素晴らしいご縁をありがとうございました。



©Ryo Mitamura

よしだ たく
吉田 拓

振付家、ダンサー、
パフォーマー

小川さん、若林さんや先生方、そして受講生やスタッフの皆さんに共通していたのは、対話的な姿勢だったと思います。プログラムを通して、「言葉にして伝えてみよう。聞いてみよう」という態度が一貫していて、そのことが何よりも大切な学びだったようにも思います。各レクチャーで伝えていただいた専門的な知識や、経験に裏付けられた言葉は、新たな思考や行動を引き出してくれるものでした。僕自身は自分の活動を見つめ直したいと思って参加したのですが、この半年間でいろいろな挑戦をして、一方でこちらのレクチャーや懇親会で多くの刺激を受け、いつの間にか方向が定まってきました。知識と勇気と出会いをいただけたように感じています。

見えないものを見るんだと

小川 智紀

芸術文化創造活動といっても、製造業や商業よりも分かりにくい。私たちのような活動をする側にとってみれば、一般化がむずかしく説明しにくい。だから講座を通じて、ぼんやりとした概念っぽい話を続けていて、アクションにどう結びつけるのか呻吟している。このレポート集は、いわば思考実験集といっていい。私は講座の伴走者としての位置にいるが、毎回の講座内容も刺激的だ。特にレクチャー2回分を使って議論したのが、源由理子さんによる評価の問題だ。終わってから私自身が考えたことを、まずまとめてみる。

見えないけれど循環している

アウトプットは成果物を、アウトカムは本質的な効果・成果を指す。カタカナが苦手な受講生はときどき混乱するが別物である、ということは評価に関する源さんの講座でも強調された。じゃあ、インプットとインカムはどう考えればいいのだろう。国の資料で事業成果や効果を示す、ボンチ絵と呼ばれる図を見ると「インプット:1億円」と書いてあるだけで、インカムという言葉はない。その上で1億円のカネをかけてこれだけ広がった、と多くの人は支出だけに注目する。カネをかけ過ぎだの、効果が薄いだの、とにかくわあわあいうのである。

一方、作り出す側からみると、入りのカネが大事である。1億で作るのか、10万円なのか。でもそれ以上に大事なのはヒトやモノ、場所といったカネ以外の原資であり、教科書的な説明も一般になされている。私が問題にしたいのは、さらにその外側にあるものだ。何かを始める前に、表現しようもない重みというものが存在する。それは作り出す側の欲求に基づいた私的なプレッシャーだと思われがちだけど、実際はもっとドライな見積もりがそこにある。たとえば、安心して作り出すための環境や、期待してくれる人びとの存在、チャレンジを尊び失敗も寛容に受け止めてくれる文化があるかどうか、といった周辺の状況を作り手は静かに見積もり判断していくのだと思う。この判断は、しばしば勘だと思われている。それは間違いとまではいえないけれど、より説明を加えれば、別の活動における事後の成果が判断の大きな基準になるといえる。仕事がしやすい環境だった、活動に理解を示す人が広がったという作った側の手ごたえは、事後のアウトカムという以上に、そのまま活動のインカムにつながっている。作り出す側はその連鎖の中で生きている。見えないけれど、カネに代表されるインプット以外の何かが芸術を支えている。カネの価値に置き換えて再投資の規模の問題にしたり、シャドーインカムという言葉で説明したりすることもできるかもしれない。いずれにしても一つの事業が継続した活動として続いていく上では、出と入りの循環が前提となっているのだと思う。見えないけれど。

ブラックボックスの自分

こうしたブラックボックスの可視化をめぐる、いくつかの提案と議論が、キャパシティビルディング講座には詰まっていた。たとえば中村美帆さんの講座では、見えないものに補助線を引く方策として、文化権の概念が取り上げられた。ネコババして逮捕され裁かれるという時に出てくる実定法上の権利ではなく、どこにも明記されていないけど確かにある慣習や道徳の領域を含む私たちの日常。これを権利という視点からみると、私たちが活動する芸術やアート領域をとりまくより広い文化分野の存在、つまり社会の輪郭が伝わってくる。初回の広石拓司さんの講座では、見えないものの共有について語ってもらった。最初から相手に理解してもらおうと踏み込む前に、相手の思いを受け止め、ともに考えることからはじまる。そこではヴィジョン、ミッション、パーパスといった概念整理のための道具が霧を晴らしてくれるのだ。そして、見えないものに支えられている面白い現場が世の中にはあるのだ、という気持ちにさせてくれる、上田假奈代さんのココルームの報告も心を打った。ブラックボックスになっている一人の人間について属性や行動、生活状況などに細かく分解していけば、無数の課題が発見されるだろう。大状況にある社会的課題と結びつけることもたやすい。そこをなんとか、ブラックボックスだらけの個人として向き合ってみる、そのキレキレの試みの豊潤さ。今回の講座の2回目に登場した石井裕太さん、石井健介さんのワークショップでは、全員がアイマスクを着用して、自分の活動の5年先について想像をめぐらせた。受講生の一人は、その後私に感想を語ってくれた。見えないものを見るんだとワークに参加し、内面に向きあっていったら、気張っていたはずの自分から零れ落ちた言葉は「一生、遊んで暮らしたい」という単純な言葉だったと。そうだよね。見えないから深淵なわけではない。自分なんて、意外とシンプルなものでできているのかもしれないよね。私たちは見えないものを信じながら、大きな声でたくさんの議論を重ねる。そして今日も、芸術の担い手として現場にいる。

学んだことを、どういかすか

若林 朋子

例年、「キャパビル講座で学んだことを、どのように自分の活動にいかすかが難しい」という受講生の声を聞く。たしかに、情報量がものすごく多い回もあれば、かなり高度な知見が提供される回もあり、咀嚼するのに相当の時間がかかる。すぐに現場に落とし込むのが容易でないことはとてもよくわかる。

学びのいかし方に悩むことは、決して悪い時間ではない。すぐに理解できて、すぐに役立つ情報は、おそらくネットでも検索可能で、自分自身でも学ぶことができる類のものである。対面のキャパシティビルディング講座では、むしろ「すぐに役立ってしまわないこと」を大事にしたいと私は考えている。これはいったいどういう意味があるのかわからないと思いながら話を聞いたり、腑落ちせずに何度も思い出したりするようなことは、案外すぐに理解できたこと以上に、思わぬ気づきをもたらしたりもする。何年かのちに、突然歯車がかみあって合点がいくようなこともある。焦ってすぐにいかそうとしなくても心配無用である。

思い出すのは、今年度の第5回講座で、大阪・釜ヶ崎を拠点に活動するココルームの上田假奈代さんの「合作俳句」ワークショップ。合作俳句とは、上の句、中の句、下の句を、それぞれ3人で作って1つの俳句に仕上げたもので、上田さんは各所でこのワークショップを行っているそうだ。参加者全員が自身の俳号を設定し、全員で呼び合うところから始まり、次に「本日のお題」を皆で設定する。参加している全員が、まずは各々の紙に上の句を書く。その紙を全員分回収し、シャッフルして配る。回ってきた紙に書かれている誰かが書いた上の句に続けて、今度はポーンとはじけた中の句を書き、再び全員分を回収、シャッフル、配布。すでに書かれている上の句・中の句に続けて、下の句をひねり出し、1句を完成させる。誰が書いたかもわからない、およそ辻褄が合っていない上の句・中の句を、自らのウィットで首尾よく完結させるところが合作俳句の醍醐味である。最後に、完成した他者の作品を、できる限りの賛辞で褒めたたえる。これが上田さんの合作俳句の基本的な枠組みと手順である。

では、この魅力的な合作俳句の経験は、現場にどういかすことができるのだろう。受講生からは「合作俳句を自分の現場でも試してみたい」「自分たちでもやってみていいのか」などの感想があがった。参加者みんなで盛り上がる合作俳句は、たしかにチームビルディングなどにぴったりなワークである。材料いらず、手順もそこまで複雑ではないので、上田さんにお許しいただければすぐに実装できそうである。これは、合作俳句という枠組みと手順を、学んだ通りそのまま実践するといういかし方である。

ここで、上田さんが設定した「中の句」のことを思い起こそう。合作俳句における中の句は、ポーンと遠くまではじけ飛んでいってしまうくらい、とんでもないことを書くことになっている。われわれは日頃は「よそ様に迷惑をかけるな」と言われているけれども、むしろ中の句では、迷惑をかけるように言葉を返していくのがいいと上田さんは言う。とんでもない中の句が自分に回ってくると、一瞬困ってしまうけれども、みんな「どう料理しようか」と結構ワクワク楽しみながら下の句をまとめていたりするそうだ。そこに上田さんが込めた問いかけは、「コミュニケーションで迷惑をかけることが本当にあかんの？ 迷惑をかけられているように思えても、順当にいくより、きっとおもしろい世界が見えてくるよ」。上田さんによれば、合作俳句は「ケアの視点」で捉えることができる。誰かが自分の想定もしてないような難題を投げかけてきて（＝中の句）困ったことになっても、まずはともかくなんとか引き受けて、でもせっかくだからその状況を楽しんでひと工夫してまとめていく（＝下の句）と考えたら、合作俳句は極めてケア的な振る舞いのある作り方だという。冒頭に全員の俳号を呼び合うのも、その場にいる全員の存在を認め合うケア的行為だそうだ。

こう考えると、合作俳句での学びを自分の現場でいかすということは、創作の手順や全体の枠組みをそのまま応用して「合作俳句を実施する」こともあるだろうし、枠組みよりも「世の中の常識を少しずらしてモノゴトを捉え直し、ケアの視点で他者とコミュニケーションする」という姿勢の部分の応用もあるだろう。つまり、「学んだことを、どういかすか」を考えるときの「学んだこと」とは、必ずしも知識や情報、手法だけはない。態度や姿勢、物事の捉え方であったりもする。そうしたものはすぐいかせるというよりも、自分事になるには少々時間を要するだろう。

学びの成果はすぐにいかさなければと焦らなくても大丈夫。ゆっくりじっくり熟成・発酵していこう。

アーツカウンシル東京 | 令和7年度 東京芸術文化相談サポートセンター「アートノト」

キャパシティビルディング講座 2025

~ 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”~

活動報告書・課題解決／価値創造戦略レポート集

テキスト執筆　杉原環樹（pp.10-41）、受講生15名（pp.42-101）、小川智紀（p.106）、若林朋子（p.107）

編集　株式会社ボイズ

デザイン　三浦佑介

写真　古屋和臣

講座運営・編集　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）

主催　東京都、公益財団法人東京都歴史文化財団 アーツカウンシル東京

発行　公益財団法人東京都歴史文化財団 アーツカウンシル東京 活動支援部 相談・サポート課
〒102-0073　東京都千代田区九段北4丁目1-28 九段ファーストプレイス5階
TEL: 03-6256-9237
https://www.artscouncil-tokyo.jp/

©公益財団法人東京都歴史文化財団アーツカウンシル東京

発行日　2026年3月31日

アートノト 東京芸術文化相談サポートセンター　東京都　ARTS COUNCIL TOKYO

東京芸術文化相談サポートセンター
「アートノト」
キャパシティビルディング講座2025
受講生募集ページ
https://artnoto.jp/learning/post/post-3982/

東京芸術文化相談サポートセンター
「アートノト」公式note
キャパシティビルディング講座2025
レポート
https://note.com/artnoto/m/m77231e5db0ae

東京芸術文化相談サポートセンター
「アートノト」公式YouTubeチャンネル
キャパシティビルディング講座
https://www.youtube.com/playlist?list=PLsTZ2MWC_JVIw8OZTO3khofWoGHzEoxt2

アートノト
東京芸術文化相談サポートセンター

東京都

ARTS COUNCIL TOKYO

