

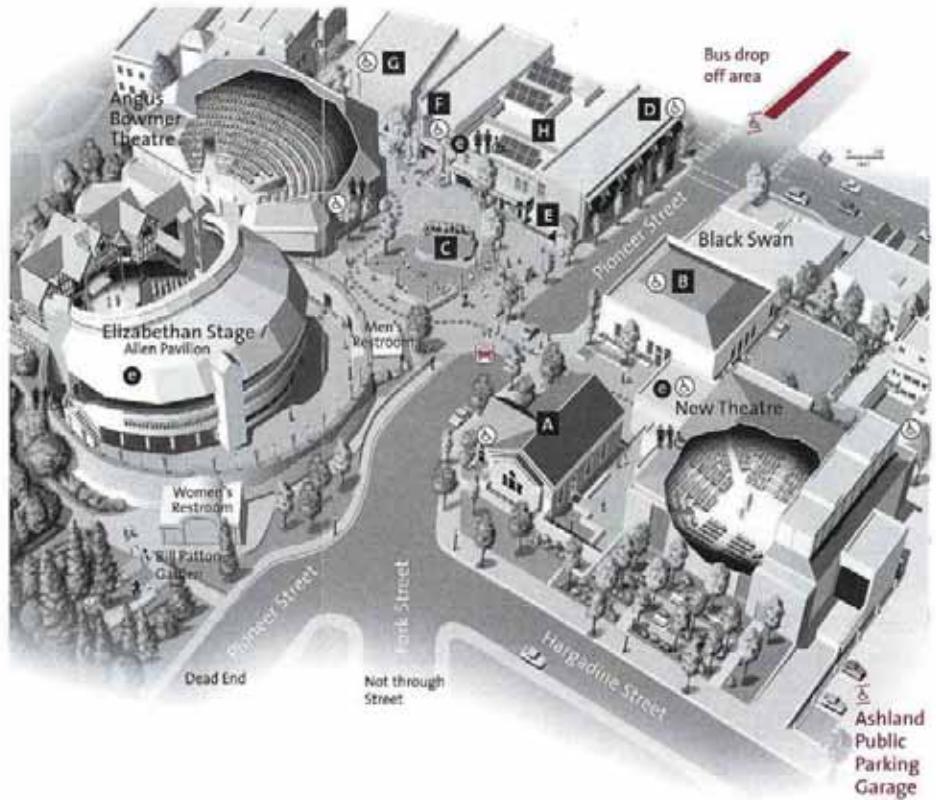
NPO 法人 ふらの演劇工房 アシュランド視察

報 告 書

～ 演劇のまちづくりを目指して～

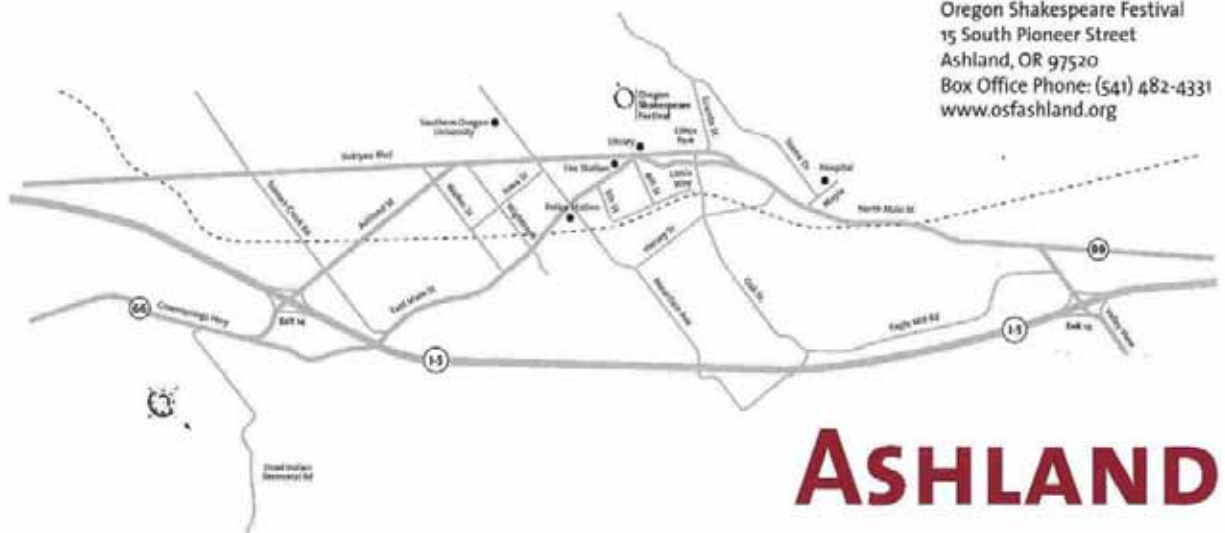
訪問国：アメリカ合衆国、オレゴン州（ポートランド・アシュランド）
平成17年8月1日（月）～ 8月9日（火）

- A** Carpenter Hall
- B** New Place & Old Light Shop
- C** Green Show
- D** Information Center & Margery Bailey Room
- E** Box Office
- F** Tudor Guild Gift Shop
- G** Members' Lounge
Camps Conference
- H** Great Hall
- ♿** Wheelchair-Access
- ♿** Wheelchair-Access
restrooms
- 🚗** Drop-Off Points
- ♿** Handicap Parking
- ⬆** Elevators
- 🚏** Bus Parking:
Street-side parking has
posted limits. Bus drop
off space on Pioneer.
Additional bus parking
at Lithia and Pioneer
and city Parking.



Graphics by Steve Cowden/The Oregonian.

Points of Interest



ポートランド・アシュランド視察 実施要領

1 . 目的

演劇・劇場を核に発展している先進地を視察し、今後の富良野に生かす。

2 . 時期および訪問地

(1) 時 期 平成17年8月1日(月)～8月9日(火) (7泊9日)

(2) 訪問地 アメリカ合衆国 オレゴン州(ポートランド、アシュランド)

3 . 内容

(1) 演劇によるまちづくりを実践しているアシュランドの視察報告

はじめに

ポートランドの概要

アシュランドの概要

アシュランドが目指す、演劇観光のまちの概要

アシュランドのまちと演劇状況

アシュランドと富良野の比較と類似性と違い

富良野が目指す夢

演劇のまち富良野を創る条件

展望

「オレゴン・シェイクスピア・フェスティバル」視察 スケジュール 2005 7泊9日(8月1日～9日)

日付	時間	交通手段	日程
8/1	10:30	JAL1010	札幌発(JAL1010)
(月)	12:00		羽田着 成田空港へ移動
	15:40	NW006	成田発(NW006) ～ 日付変更線(16時間マイナス) ～
	8:50		ポートランド着 税関・入国手続き後谷田部氏出迎えへ
	13:00		PCPA 劇場視察(ジュディー・スィームセン女史と面談)
			エンバシースイートホテル泊
8/2	9:00	専用車	ホテル出発アシュランドへ。途中、クレイター・レイク国立公園見学
(火)	18:00		ホテルへチェックイン後、アシュランド市内見学
			ラ・キンタホテル泊
8/3	10:00	専用車	OSF バックステージツアー
(水)	12:00		昼食兼ミーティング@アシュランドスプリングスホテル (OSF のマーケティング・コミュニケーション部長ジェニーン・オルセン女史)
	14:00		観劇「リチャード三世」@アンガスボーマ劇場にて
			ラ・キンタホテル泊
8/4	11:00	専用車	ミーティング(OSF 最高経営責任者ポール・ニコルソン氏)
(木)	15:00		アシュランド高校シアター部門視察 (ベッツィー・ピショップ先生)
			ラ・キンタホテル泊
8/5	14:00		観劇「マ・レイニー」@ニューシアター劇場にて
(金)	20:30		観劇「十二夜」@エリザベス屋外劇場にて
			ラ・キンタホテル泊
8/6	9:00	専用車	ホテルチェックアウト、ポートランドへ移動
(土)			エンバシースイートホテル泊
8/7	10:00	専用車	コロンビア溪谷・ポートランド市内見学
(日)			エンバシースイートホテル泊
8/8	11:00	専用車	ホテルチェックアウト後空港へ
(月)	14:35	NW005	ポートランド発(NW005)成田へ～日付変更線(16時間プラス)～
8/9	17:00		成田着 税関・入国手続き後羽田空港へ
(火)	20:30	JAL1041	羽田発(JAL1041)
	22:00		札幌着

< 参加者 >

団長 森田 武 (NPO 法人ふらの演劇工房 副理事長)

篠田信子 (NPO 法人ふらの演劇工房 理事)

横市英夫 (NPO 法人ふらの演劇工房 理事)

太田竜介 (富良野演劇工場 工場長)

はじめに

富良野演劇工場の活性化を目指すため、今回、アメリカの演劇活動から、運営にかかわるプロデューサーはもとより、マネージメントも含め、演劇の源泉である本場の舞台を自分の目で、耳で把握し、視野を広めてきた。ただ単に、アメリカ西海岸のアシュランドで行われている「オレゴン・シェイクスピア・フェスティバル」(以後 OSF と表記する)を鑑賞するだけではなく、米国の歴史、文化、伝統に触れたことにより得た貴重な体験が財産になり、その知識を持って日常の活動に取り組みに対する意欲が増し、新たに目指す富良野演劇活動の展開に期待が持てた。

OSF は、シェイクスピアの演劇を中心に、約 500 名の有給のプロで経営され、米国の行政の補助金がわずか 1%。それに対してふらの演劇工房に限らず、ボランティア性の強い日本の NPO が運営管理する劇場は公共性が重視され、概ね補助金による運営形態である。本来、劇場の運営はプロ的経営方法を目指すべきであるが、現状では多くの収入が見込めない公共性の強い劇場運営と総事業費 22 億円の民間経営規模の OSF とあまりにも規模の差があり過ぎ、直接的な運営には参考にならなかった。しかし、演劇に対する思いは、OSF とあい通じるものがある。その中でアシュランドと富良野の類似点と相違点が明確に判り、総合的には学ぶことが多かった。

演劇ファンの育成プロジェクトの一環として、学校との連携により、表現教育への指導派遣プロジェクトを富良野でも行っているが、アシュランドでは「自分を表現する教育」から一歩進んで、他人と上手に付き合うため、自己表現力をつかって「コミュニケーションを上手につくれる人間を育てる」演劇教育と連動させ効果を上げている。これらを参考に、さらに充実した学校教育との連携に努めるべきと実感した。

アシュランドで行われている、OSF は、ブロードウェイの商業的劇場運営とも違う、小さな町で 8 ヶ月間、毎日、シェイクスピアの作品を中心に演目を変えて演劇をする典型的な地域密着型演劇であった。しかも、そのつど、コストと手間の掛かるセットを毎回変える作業を確実にやっている裏方の演劇人としての哲学を見た。コストを無駄とは考えない役者と裏方の演劇に対する誠実な姿勢がクオリティーの高い演劇を維持していると思われた。

一方、この演劇を成功に導いている運営の鍵は「人間性の根源を描き」圧倒的な感動を呼んでいるシェイクスピア演劇そのものであった。つまり、クオリティーのためには徹底的にコストと時間を惜しまない演劇の本質を、見事に実際の劇場運営に取り入れている。そこに、この演劇の商品価値を上げる要素があり、米国演劇の底力を実感した。同時に、アメリカ人の演劇を愛するところと、それを支えるアメリカ人の思いが素直に伝わった。

このアシュランドの街は、しっかりとした演劇ソフトをベースに演劇観光を確立している。しかも、アシュランド周辺には広大な土地が広がっているにも関わらず既成市街地の密度を上げることで、自然環境の保全と街の活性化を両立したまちづくりを行っていた。つまり、街全体からも、クオリティーのためには徹底的にコストと時間を惜しまない演劇の本質と同じものを感じ、街そのものが、シェイクスピア演劇を演じているような生き方に感動した。

ポートランドの概要

ポートランド (Portland) は、アメリカ合衆国オレゴン州北西部に位置する同州最大の都市で、州の経済、金融の中核。人口は約 54 万人 (2004 年) で、都市圏は約 226 万人と年々拡大傾向にあり、人口増加が著しい。コロンビア川の支流ウィラメット (Willamette) 川に臨み、1844 年に創設された。市名は町の創設者の一人、フランシス ペティグロヴ (Francis W. Pettygrove) 氏の出生地、メイン州ポーランド市にちなむ。オレゴン街道が整備されてからは、肥沃な農地を抱える周辺の農産物集散地として発展した。戦時中に軍事産業によって財政を潤すが、今日では半導体、電子部品、情報、通信関連企業が急伸しており、同市からワシントン州シアトルに至る一帯をシリコンフォレストと呼び、シリコンバレーを猛追する勢いを見せている。至る所に森が点在し、自然と文化が調和する美しい都市としても知られ、ダウンタウンは近代的なビルが建ち並ぶ。古くからバラの産地として知られており、毎年六月にバラ祭りが行われ、多くの観光客を集める。街のPCPA、(Portland Center for the Performing Arts)に4つの劇場がある。ギリシャの古典劇場みたいな半円形のオペラからポップまで、第一級のコンサートが目白押しとなる。

豊かな自然と芸術文化が共存する美しい都市



< アーリン・シュニツァー・コンサート・ホール (The Arlene Schnitzer Concert Hall) >

かつては映画の大堂のボードビル劇場であった当劇場は、その後改修されて立派なコンサート・ホールに生まれ変わりました。現在はコンサートや講演会など使用され、有名なオレゴン交響楽団 (Oregon Symphony Orchestra) はここを拠点にしている。

< ポートランド演劇芸術劇場 (Portland Center For The Performing Arts) > 1987 年に建設された 900 席の近代的な劇場は、周辺の歴史的な文化施設群に新しい息吹を加えています。ここではバレエや演劇などの公演が行われています。この劇場はメトロによって運営されている。



アシュランドの概要



アシュランドはカリフォルニア州境に程近いオレゴン南部の小都市。オレゴン内陸からカリフォルニアへと続く、乾燥した砂漠のような大地の中にある。ポートランドの水と緑が豊かな気候とは大きく異なり、街の北東側の山にはむき出しの大地にへばりつくように灌木が生えている。古き良きオレゴンの面影を残す人口20,000人の街だが、25のアートギャラリー、24の美術館・博物館が所狭しと立ち並ぶ芸術振興に深い街でもある。また、周囲には素晴らしい自然の景観美も広がり、毎年全米から40万人近い観光客が訪れている。一年を通じて雨や雪の少ない温暖な気候で、大変恵まれた環境にあるといえる。また、高速道路でポートランドから5時間、サンフランシスコから6時間のこの街は、全米第1の規模の劇団を持つ観光都市としても大成功していながら、豊かな自然に囲まれた閑静で素朴な暮らしという、住民が望む「素晴らしい生活の質」を実現している。

アシュランド：活き活きた中心部

並木が美しい幹線道路



街の中心部では幹線道路は2本の一方通行の道路に別れており、それぞれに沿って美しい並木が続いている。後述するシェイクスピア祭のシンボル旗と合わせて、美しい景観を演出している。

古い佇まいの残る広場

街の中心は幹線道路から横に入った広場であり、小粋な建物が大木を囲むように並んでいる。建物の多くは古いものを改装して使っており、以前の街並みがよく保存されている。道路沿いには美味しいレストランや洒落たお店が並び、住民と観光客で賑わっている。



歩いて楽しい歩道

幹線道路には良く整備された歩道に沿って店がならんでおり、アメリカの地方の小都市には珍しく、歩いて楽しい空間になっている。アーケードやプランターの植物、街灯のデザインなど、細かいところにまで気が配られている。小さい街では店の数も限られているが、それらを点在させずに道路沿いに密集・連続させているので、活動の集積効果が大きく、活気が生まれている。



歴史的なランドマーク

街のシンボルとなっている白い建物は、1925年に建てられたリティア・スプリングス・ホテルであり、国の歴史的資産に登録されている。9階建ての高さは、建設当時は、サンフランシスコとポートランドの間で最も高いものだった。この建物は、現在でもマーク・アントニーというホテルとして使われている。

アシュランド：学生の街

南オレゴン州立大学

1926年に設立されたSOUは州立大学にしては小規模。このため、各クラスは少人数制が採用されている。学生と教授の割合が平均して17：1と、すばらしい教授陣による細やかな指導を受けることができる。学部は「文芸学部」(Arts and Letters)、「経営学部」(Business)、「理工学部」(Science)、「社会科学・教育学部」(Social Science, Education, Health, & Physical Education)と4つの分野からなり、53種類の主専攻に加えて50種類の副専攻が用意されている。州立には珍しく、「リベラル・アーツ・カレッジ」を自称するだけあって、研究者養成よりも、むしろ幅広い教養を備えた社会人の育成に力を入れている。留学生は約35カ国150人以上にものぼり、国際交流が盛んに行われている。また、留学生をサポートする専属アドバイザーもあり、安心して留学生活を送ることができる。

アシュランドが目指す、演劇観光のまちの概要

自然環境の保全と街の活性化

周辺に広大な土地が広がっているにも関わらず、アシュランドは既成市街地の密度を上げることで、自然環境の保全と街の活性化を両立したまちづくりを行っている。この様な都市成長管理政策はオレゴン州法に基づいてポートランド・メトロ地域の同様の政策に先行したものである。現在の街の素晴らしさは、この政策が経済原理と噛み合っとうまく実現されているからに他ならない。

アシュランドの伝統的な住宅は、大きな敷地の中に建つコテージのような一戸建てが主流だった。しかし、近年では街のあちこちに景観を保存しながら開発が行われている。ポーチや飾り窓など歴史的な建築要素を取り入れたデザインは、ブームにもなった「ネオ・トラディショナル」と呼ばれるもので、既成住宅地にもうまく溶け込んでいる。この様な高密度な住宅開発は、以前は存在しなかったもので、政策が潜在的な住民のニーズと住宅市場を掘り起こしたと言える。このように、政治的リーダーシップと住民の意志がうまく重なり合えば、小さい都市でも理念を持ったまちづくりを進めることができると思った。

演劇観光の柱

オレゴン・シェイクスピア・フェスティバル

アシュランドの観光の目玉は、70年の歴史を持つシェイクスピア・フェスティバルです。1935年に大学教授のアンガス・ボーマが始めた小規模な演劇活動は、現在では全米から観光客が訪れるほどに発展した。わずか人口2万人の街が、全米で1番大きい劇団を持ち、3月から10月の8ヶ月の上演期間に700以上の公演を行い、40万人もの客を集めているのは驚異的である。シェイクスピアばかりでなく、その他の演劇やコンサートなども盛んで、住民にも親しまれている。街には3つの劇場があり、最大のものは1,200席のエリザベス野外劇場である。600席のアンガス・ボーマ劇場、300席のニュー・シアターと合わせて、劇場の稼働率は93%と非常に高い。これは、ハード整備ばかりでなく、自前の劇団を育成しており、街の中にシェイクスピア展示室を設けてレクチャーやコンサートも行うなど、充実したソフトの整備の成果と言える。

演劇そのものは、迫力があり、大変すばらしいものだった。スピーディーな舞台の展開、豪華絢爛な衣装、細部まで気をつけているセットなどが印象に残った。アシュランドは、シェイクスピアのファンにとっては最高の場所だと思う。その観客の80%以上が200km以上の遠方から来ており、その観客のために施設内でギフトショップと飲食販売をしているが、見事に町の飲食業、宿泊業者と営業分担されていた。しかも、日本にあるような、街の活性化と称して無秩序な大きなホテルの乱立がなく、古い建物を生かしたB&Bなど、落ち着いた小さい宿泊施設が点在し、清潔で美しいバランスの取れた町並みになっており、演劇観客だけでなく、一般の観光客が散策したくなるように意識的に景観が維持されているように見受けられた。

しかし、9・11のテロ事件以降、観客の動向が変化し、観客数が減った。とくに、40歳代前半以下の観客が減り、そこで、マーケティング&コミュニケーション担当部長を中心に、既存の演劇ファンを対象としたチケットの予約販売から、広く一般層を含めた販売強化を図る。そこで、インターネットを活用し、会費に応じたランク分けの顧客に、差別化した情報を提供する戦略で、玄人向けから一般向けファミリー - の観客が増え、集客に効果があった。しかも、演劇を上演していない午前中の時間を利用して行う、有料で定員80人の「バックステージツアー」のしたたかな経営戦略を垣間見た。

舞台裏、バックステージツアー

シェイクスピアの劇を見られるだけでなく、舞台裏を見せるバックステージツアーということもやっていた。バックステージツアーでは、解説付で舞台裏を案内してくれた。更に、実際にステージに立たせてくれたり、小道具、大道具なども見せてくれたりと、楽しい演劇観光のひとつになっている。

グリーンステージ

演劇の開演前時間を楽しんでもらうため、観客が劇場前の芝生のスペースでダンスなどパフォーマンスを無料で観賞できるグリーンステージがあった。このステージを大きなモップをもって楽しそうにステップを踏みながら掃除をして、観客から大きな拍手をもらっていたチャーミングな女の子が印象的だった。単なる掃除までが演劇になっていることに感動した。

ポートランド、アシュランド まちと演劇状況

訪問先：

ポートランド...PCPA 劇場（4つのホールを持つ）

- ・ポートランドシアター（2700席 主に音楽）
- ・シティーホール（880席、290席）
- ・ポートランド公会堂（オペラ用）

対応 ジュディー・スィームセン女史（メトロ職員）

アシュランド...OSF（オレゴン・シェイクスピア・フェスティバル）

- ・エリザベス野外劇場（1200席 シェイクスピア劇用）
- ・アンガスボーマ劇場（600席 シェイクスピア劇用）
- ・ニューシアター（300席 現代劇用）
- ・ブラックスワン（稽古場）

対応 ポール・ニコルソン（OSF 最高経営責任者）

ジェニン・オルセン女史

（マーケティング・コミュニケーション部長）

- ・アシュランド高校（劇場）

対応 ベッツィー・ビショップ先生

ポートランド

PCPA 劇場（4つのホールを持つ。全て市営）

運営はメトロが担当している。

メトロ：広域で運営したほうが良い事業（例 公園、動物園、道路、文化施設など）は近隣の自治体が集まりメトロと言う広域自治体をつくっている。（政府 郡 メトロ 市町村）

メトロで50年後のビジョンを描き、それに沿って市町村が計画を立てる。

夏休み中、子どもたちは IT・スポーツ・芸術などのサマースクールに参加するのが普通。（しかしお金がかかるので裕福な家庭の子が多い）視察日も劇場のあちこちで開催されていた。

アシュランド

アシュランドのまちと演劇状況

- ・アメリカのオレゴン州に 1935 年産声を上げたまち。
- ・ポートランドの南 480 キロ、サンフランシスコの北 560 キロ。
- ・人口 2 万人のまちで（内 1 万人は学生の大学町）

アシュランドには、演劇学部を特色とする南オレゴン大学があり、大学の劇場も持っている。高校にも演劇科があり、ここにもやはり劇場(1997年完成425席)があり活発に活動している。

高校の劇場は市民にも貸し出しており、技術面は生徒がアルバイトで請け負っている。(両者にメリットあり)

アシュランドの第一印象は、芝居を観に来た人たちが一番心地よいようにまちが動いていると感じた。まるで町全体が舞台のようである。

OSFとは

- ・シェイクスピア演劇を中心に70年の歴史を持つプロデュース団体。
- ・3月から10月末まで8ヶ月間毎日開催。(上演回数 784回)
- ・11の演目を3つの劇場で上演。
- ・全米から述べ40万人が観劇のために集まってくる。(1人の平均滞在日数は3~4日)

質の高い演劇を、ショートタイムで見せることを目的とし、そのためにレパトリーシステム(演目を毎日かえる)をとっている。

「OSF」は公益事業を行う組織、企業名と考えてよい。

3つの劇場は、OSFが建設し、アシュランド市の行政財産にしてもらい(固定資産税の関係)無償で借りている。補修その他必要経費は全てOSFが経営責任を負う。

総事業費	22億円	収入	チケット...17億円
			スポンサーより...3000万円
			寄付・補助金...4億7000万円
		支出	人件費(役者も含め)...75%
			(スタッフ500人の人件費3億5000万円)

OSFの劇場は市街の中心部にあり、中庭を囲むように3つの劇場(エリザベス野外劇場・アンガスボーマ劇場・ニューシアター)が建っている。その中庭は「グリーンステージ」と呼ばれるステージがあり、毎日夕方になると音楽・ダンスなどパフォーマンスが繰り広げられ無料で誰でも楽しむことが出来る。観客は思い思いに芝生に座り楽しんでいる。このステージもオーディションで選ばれた質の高いアーティストで、上演料はOSFより支払われている。

商店・レストランなどは芝居の上演時間に合わせた時間帯で開店し、宿泊に関しては、ホテル等のほか一般家庭が B & B のような民宿を行っている。また劇場の事業に 650 人のボランティアが参加し、もぎり・売店・レストラン・案内などを行っている。生き生きと誇らしげな顔が印象的だった。

「演劇のまちアシュランド」への道のり

OSF は、70 年前の独立記念日に大学教授（アンガス・ボーマ氏）の発案で学生が「シェイクスピア」を上演したのがきっかけである。

当初採算の目戸は全くなく、人が集まるであろう「ボクシング」と抱き合わせ興行だった。結果は演劇が黒字、ボクシングが赤字だった。

1970 年頃までは学生中心で上演された。

1980 年頃からプロが出演するようになった。

1983年 トニー賞を受賞（地方の優秀な劇団として）してからプロ集団として認められるようになった。

現在 100 人の役者と契約（80 人ユニオン、20 人はオーディション）し役者は家族と共にアシュランドに住んでいる。OSF が今日のような発展を遂げたのは、役者が地元に住んだことが大きな要素の一つである。（地元との密着性・宿泊コストなど）

スケジュールは、12 月中・・・・・・・・台本決定

1 月～2 月中旬・・・・稽古

2 月中旬・・・・・・・・プレビュー公演

2 月下旬～11 月・・・OSF 開催

役者は演劇公演だけではなく、高校や大学に出かけ指導をしている。（アウトリーチ）この教育プログラム（現在 30 以上）は全米 1 と自負している。

「これまでの道のりは決して平坦なものではなく、一部の根強い成功へのジェラシーなどチャレンジの積み重ねであった」とポール・ニコルソン氏（OSF 最高経営責任者）が語っていたのが印象的であった。

今日までのチャレンジ

1、1980 年代の全米ユニオン（組合）との交渉と契約。

組合員俳優には非組合員の 2 倍の給料を支払わなければならなかった。（組合員週 500 ドル～1100 ドル）

人数も 10 人から 50 人になった。

2、1991年エリザベス野外劇場の補修（一部に屋根を付けた）による演劇状況の変化。

演技、照明、音響の手法に変化をきたしコストが上昇。

改修費 8 億円（内 1 億 2500 万円はポール・アレン氏の寄付）

（注：ポール・アレン氏はマイクロソフト社をビルゲイツ氏と共に創設した富豪。20 年来アシュランドに通い続けている）

3、他の施設に対してブラックスワン劇場の設備に衰えが目立ち新築を決意。

この劇場は、役者が深夜稽古し研鑽を計る貴重なホールである。特に現代劇の役者で、挑戦的な演劇を試みている人にとってはなくてはならない場所。

新築予算 12 億円...ポール・アレンの 6 億円寄付や 18000 人の寄付により 23 億円が集まった。余剰金の 10 億円は OSF の基金になった。

2001 年ニューシアター完成。

4、観客の動向に変化が出てきた。

9・11 やイラク戦争後、旅行の仕方が変わり、アメリカの経済にも変化が見られたことが原因の一つでもあるのか。

毎年 2 ~ 3 % の上昇を見てきたがここ数年 1500 人ずつ減少している。また年齢層も高くなり 45 歳以下が少ない。

演目等も含め若者層へのアプローチが必要である。

インターネットの普及により、チケット入手をぎりぎりまで見合わせる人が多くなった。（チケット販売数が読みづらい）

OSF が今日の発展を遂げたわけ

- 1、シェイクスピア劇を自由な演出で、ほとんどノーカットで舞台美術より言語に重点をおいて上演してきたこと。
- 2、レポートリー方式をとった（日替わりメニュー）、・・・これは滞在期間お客様に飽きないで楽しんでもらうため
- 3、OSF スタッフ一同が常に最高のものを目指す姿勢。
- 4、リピーターをつくる努力。
- 5、ボックスオフィス（チケット売り場）の充実。・・・お客様を大切にすることのよい職員を配置。（電話対応も同様）
- 6、OSF のブランドイメージを創り出すことができた。・・・わかりやすいロゴを創ることにより PR し易い。5 年前に「O」を創った。
- 7、観客層の把握（3 年ごとに観客調査）
 - ・どこから来るのか
 - ・アシュランドに来る理由
 - ・滞在中何をするのか

- ・ OSF の魅力は何か
- ・ どのようにお金を使うのか等 4 5 項目

経済波及効果（特に行政との交渉に役立つ）を算出する資料にしたり、予算や施設改善、事業計画を作る際に大いに役立つ。

8、 自治体と地元経済界が密接に協力関係を作っている。

マーケティングとコミュニケーションプログラムで重要なことは

1、メディアの利用

2、団体客を大切にする...OSF は 22 パーセントが中高生の団体。

- ・ 30 以上の教育プログラム
- ・ バックステージツアー
- ・ 各種ワークショップ
- ・ 芝居の事前説明会
- ・ 観劇後のディスカッション

子どもを対象としたこれらの事業の目的は、演劇の素晴らしさを知ってもらい大きくなったら何回も劇場に戻ってきてほしいからである。

3、インターネットの利用...30 パーセントはオンラインで購入している

アシュランドが向かっている方向と演劇のまちの理想形

- 1、 世界へ認知されるフェスティバルにする。
- 2、 教育プログラムを世界一にする

OSF の今後の課題

- 1、 役者の年齢層が高くなった・・・人件費の高騰
- 2、 観客の年齢層が高くなった・・・45 歳以下が少ない
- 3、 インターネットにチケット入手者が増えれば把握が困難
- 4、 観客が減少しつつある・・・9・11 やイラク戦争後

アシュランドと富良野の比較と類似性と違い

アシュランドと富良野の大きな相違点

.アシュランドは高校の授業の中に演劇が取り入れられており、演技だけでなく、照明・音響の技術や戯曲の書き方までを日常的に勉強する機会を持ち、演劇が生活の中に学生時代から意識化されている。更にはそういった教育を受けてきた大人も、演劇に対する興味が大きく40歳以上の観客が多く見られた。

しかし富良野はここ2年間の表現教育や富良野塾OBによる演劇WSなど、ようやく学校教育から注目されてきたばかりで、子供や学生が演劇に親しむ機会がほとんどなく、教育レベルでの演劇の浸透度に大きな隔りがある。それゆえ、学生時代に演劇に親しむ機会の少なかった大人も演劇に対する興味が薄い。

.アシュランドは、州外から優れた演劇指導の人材を招聘し、長期にわたる契約によって、人材が居住・生活することを可能にしている。さらには大学や高校にもその人材を派遣し教育の面でも地域に貢献している。

富良野には作家の倉本聰氏が在住しているとはいえ、倉本氏が主宰する富良野塾は養成機関であり、人材的にはまだまだ不足している。

塾OBが現在は40名ほど在住しているが、昨年劇団を旗揚げしたばかりで、定期的な公演のめどが立っておらず、劇団と法人との包括的な取り組み体制がまだ確立されていない。

.「OSF」はNPO法人であるが約500名の有給職員がおり、年間22億円という予算を運用している。

ボランティアも約650人いるが、あくまで法人のサポーターであり経営面には関与しない。そのため非営利といえども、営利法人と同じく一企業体としての責任と利潤を追求している。

それに対して「ふらの演劇工房」に限らず、日本のNPOは奉仕性・公共性が重要視され、利潤に対する追求性が薄いため、自己資金による経営存続が非常に厳しく、それゆえに企業体としての責任が課題となっている。

アシュランドと富良野の類似点

・アシュランドに優れたアーティスティック・ディレクターが存在するのと同様に、富良野には倉本聰氏という一流の脚本・演出家が在住し、後進を育てる「富良野塾」という養成機関と、卒塾生を含めた70人以上の演劇関係者がおり、富良野演劇工場をフランチャイズとして活動を行っている。

・自治体所有の劇場をともにNPOが管理・運営し、劇場内の売店・チケット売り場・場内案内などに、積極的に市民ボランティアが参加し、市民による市民のための劇場を体現している。

・アシュランドが人口2万。富良野が2万5千人と、それぞれ小さな自治体だからゆえ、まちぐるみの活性化が求められ、町全体による議論や発展に可能性が見える。市民意識に直接答えられるという面や、さらには、富良野も教育現場に演劇などの表現教育を取り入れようとする学校関係機関がここ数年増えていることも類似点と言える。

富良野が目指す夢

富良野の目指す夢の選択肢として、以下のことが考えられる。

・地域社会における奉仕性・独自性を重要視し、対外的な活動よりも地域に根ざした活動を行っていく。富良野塾公演を中心に市民の芸術鑑賞機会を多く持ち、富良野塾OBや首都圏からの講師を学校関係機関などに派遣することによって、子どもたちの表現教育にすべからく寄与する。

・アシュランドと同じくロングランの演劇公演を行い、演劇鑑賞を目的とした市外からの観客動員を図り、富良野を演劇のまちとして全国的に認知されるべく、ソフト創り・人材育成に力を入れる。

のみを目的とする場合は経営面でのリスクは少なく、安定的な活動を行うことが出来るが、 を目指す場合は、アシュランドを参考にするとアーティスト・ディレクターを筆頭とする演劇のプロの招聘または育成が必要で、経営面でも宣伝・人件費などの営業努力が必要となってくる。更にはNPOの奉仕性よりも企業としての経営価値を高める必要があり、リスクを伴う営利活動を行うことも必然となってくる。そのために考えられる対外的演劇活動としては

- ・富良野の観光シーズン（7～8月。1～2月）に富良野塾を中心としたロングラン公演を行う。
- ・中高生の修学旅行を対象とした公演を行う（6月。1～2月）
- ・富良野塾OB公演の道内・道外ツアーのマネージメント。
- ・道内・道外から劇団を招聘して行う演劇祭の開催。

などが考えられるが、多額な資金が必要となり、自治体や企業からの援助や寄付金を得るための努力も必要となってくる。

更には、次年度以降のプログラムと開催要項を開催の1年以上前から作成する必要があり、人材の育成と長期的なプログラム作成のための組織づくりが課題となってくる。

いずれにせよ、「理想の演劇のまち」を目指すには、長い年月と費用がかかることはアシュランドの70年の歴史からみても明らかで、富良野の100年後を見据えたときに今、何が出来るかを選択していかなければならないときである。

「富良野演劇工場」という機能的で素晴らしい劇場を拠点に、学校教育にも積極的にアプローチし、幼少期からの演劇を親しむ機会を増やし、日常的に演劇への関心を持てる仕組みづくりを、今、行っていかなければならないと考える。

演劇のまち富良野を創る条件

富良野は、アシュランドより集客力がある。アシュランドは全米から40万人の観光客が集まる演劇のまちであるが、しかし富良野は国際的なスキー場があり、アシュランドより多い200万人以上の観光客が来ている。その中の数%を富良野で演劇鑑賞に誘致することは不可能ではない。

富良野スタイルの確立

今回の視察を通し理解を深めたのは、運営の根底にアメリカ人の心を揺さぶる感動の演劇が完成されていることに尽きる。富良野は、倉本聰氏を軸にした心を揺さぶる感動の演劇を、富良野演劇工場から発信するのが最大の特徴である。富良野スタイルを確立するためには、もっと倉本聰氏との協力関係を一層深めるべきである。

自立した財政基盤

それを支えるしっかりとした根拠が明確な財政基盤の確立が必要になる。今回、行政の補助をあてにしない完全民営化されたOSF運営から学んだ成果をあえて富良野に置き換えると、まず、永続的に富良野演劇工場の管理を続けることが前提条件になる。しかも、財源は補助金をあてにしない自立経営が基本になる。

しかし、OSFでも、チケット収入分が概ね人件費に使われており、広告・物販利益と大口の個人寄付や小口の寄付を受けるなどチケット以外の資金が営業維持経費と劇場建設などに向けられている。劇場など資産は税制の便宜上行政に寄付する形をとり、自主運営している。やはり、重要になるのが寄付の受け入れである。寄付について日本は米国と比べて法律の壁が厚く、幅広く集める体制がまだ整っていない。

このような、厳しい財政面を踏まえた劇場運営の参考にする場合、完全な自前財源で運営しているアメリカよりも、行政から平均30%の補助金で運営しているヨーロッパの劇場運営が参考なのではないかと感じた。

工場の安定経営

シェイクスピアの時代は王がパトロンだった時代から興行師の時代に切り変わるような時期だったが、現代のシェイクスピア作品の上演についてはOSFのように自主財源で健全経営できるNPO（民間非営利組織）が成功の鍵になる。そこで、それらを統括する、高い意識と広い知識と熱い情熱のあるアート・ディレクターが必要になる。

アート・ディレクターの育成

OSF の最高経営責任者のポールさんから「ボランティアではない、有給で意識と知識をもったアート・ディレクターの確立が必要」と提言を頂きました。その点、今回の視察でアート・ディレクターの人材として富良野演劇工場の管理運営担当の責任者の太田工場長を同行させたことが、今回一番有意義であった。

時代の先を見据えた営業戦略

OSF の理念と時代の先を見据えた戦略ソフトが充実していることに感銘しました。特に「マーケティング&コミュニケーション」の営業戦略と渉外戦略を連動する取り組みは、まだ富良野にはないもので、今後の運営の参考になった。米国の小さな町に住着いた演劇活動している自前劇団が、なぜ、米国でNO1の規模になり、しかも、圧倒的に全米から支持されているのか、OSF の運営から長期戦略のシナリオの大切さを学んだ。

地元観客の趣向

日常的に演劇への関心を持てる地元ファンづくりを着実に行うためには、住民認識の分析に基づいた戦略が必要になる。富良野とアシュランドでは余暇の過ごし方に違いがある。同じ人口 2 万人のまちで、地方から来る観客といっしょに毎日、約 400 人の地元住民が夜 11 時頃まで劇場で感動を味わっているアシュランド住民。一方、富良野での夜の過ごし方はどうだろうか・・・？

「理想の演劇のまち」の基盤になる、住民の余暇の過ごし方の違いをまず承知しなければならない。

しかし、演劇の必然性は余暇のためだけではない。例えば、他人と上手にコミュニケーションをつくる最良の参考書としても成り立つ。本質的な人間性の根源を最も分りやすく学ぶことができ、他人の気持ちの深い部分を理解する感性を磨ける。さらに、愛情を感じられる演劇からは勇気がもらえ、人格形成においても非常に役立つ。これも演劇の大切な役割である。

展望

倉本演劇を富良野観光の新しい柱にする

富良野演劇工場の稼働率に結び付く活性化が議論されているが、地域活動、自立運営の実現など、まだ、道半ばの観がある、演劇文化の定着に向け努力の最中である。これらの背景と実情を踏まえ、安易に地域住民への支援を求めるのではなく、真に、地域から慕われる演劇文化活動の先頭に立つ勇氣と覚悟が必要となる。しかし、今まで、数々の演劇公演を成し遂げている富良野であれば不可能ではない。

そこで、富良野演劇工場はもっとクオリティーの高い演劇を生産する特性を鮮明にしなくてはならない。さらに、忘れてならないのが「劇場維持のための演劇ではなく、心を震わせる演劇のための劇場である」。

したがって、富良野地域に止まらず、包括的な北海道演劇文化の拠点としての使命にも努めるべきである。

いずれにしても、街全体と連携させながら、日々の行動を見直し未来を見据えた確かな**理念と構想力に基づく長期展望**を示すことが必要になる。

つまり、アメリカの人口2万の小さな町でも、ニューヨークなど都会と同じ効率を優先するのではなく、逆に、コストと時間を惜しまず、決して手を抜かないシェイクスピア作品のように、街全体が愚直にも徹底的に地域の古い歴史を大切にしながら演劇の特性を生かした戦略的な街づくりが行われている。

やはり、安易な小手先で勝負していないことが分かった。

暮らしのクオリティーを徹底的に充実させることを選択したアシュランド住民の生き方に全米から共感と呼んでいる。だから、この小さな町に40万人も集まって来ている。そのベースになる演劇の本質的なコンセプトをしっかりとさせていることがキーワードになっている。

その意味では、ニューヨーク・ブロードウェイでも真似のできない、毎日、毎回、演目もセットも換える地道で前向きなOSFの運営方針から、演劇のクオリティーを高めようとする理念が、全米の演劇ファンだけではなく、誰にでも簡単に理解できる、この分かり易さが最大の特徴であり、最大の武器である。

その中であって、最も驚いたのが、現代の成功者の象徴的存在である、あの、ビルゲイツ氏と共にマイクロソフト社を創設したポール・アレン氏が、この OSF に 6 億円もの大金を寄付し支援していることだ。

ただ単に、お金があるから寄付をしているとか、名誉を得たいとか、そうは思えない。なぜならば、ポールが IT 産業で成功を収める以前の 20 年前から、ずっと、このアシュランドの街で演劇を見続けており、多分、ここでしっかりとした感性が磨かれ、成功への礎が作られたのではないかと思う。

やはり、合理主義者であれ、効率を求める企業であれ、マーケティング & コミュニケーションの戦略上、自分の感性を常に磨いていることで、表面的なことの奥に隠された本質に気付くことが可能になる。その意味で、クオリティーを高める役割に導く演劇の価値を、ポール・アレンはよく認識しているからではなろうか。

その、クオリティーを高める生き方の価値をいち早く見出し、演劇に夢と希望を抱いている若者を集め、誠実に活動している倉本聰氏の偉大さを、今回改めて実感した。20 年前から倉本聰氏が自己資金を元に地域に溶け込みながら、確実に演劇活動を積み重ねた実績のある富良野塾。規模の大小はあるが、富良野塾と同じような取り組みが、遠いアメリカの小さな町にあってとってもうれしく感動した。

徹底的に知恵と手間ひまを掛ける誠実な手法で、妥協を許さない倉本聰氏が描く演劇。それが正しく、OSF そのものだとも言える。倉本聰氏の徹底的に手間隙がける手法がアメリカでも支持されている。その実績を踏まえ、富良野での取り組みが成功すると自信をもって確信できる。

確かに、アメリカの小さな町の成功例を見ても、機能的な合理主義よりも知恵を絞ったクオリティー主義を優先させた街づくりの方が、評価が高い実感を得た。富良野の更なる文化活動の向上の意味においても、まず、演劇に興味ある旅行者を受け入れる戦術を明確にすることで、新たな客層が「富良野に行きたい。住みたい街」となる可能性が非常に高くなる。

そのためには、まず、しっかりとした演劇観光の戦略を立てること。未来を見据え、環境や人間性の本質を見事に描いて全国的に圧倒的評価の高い倉本演劇を核に据え、安易に目先の観光客のためだけではなく、知恵と手間と時間を掛ける誠実な手法で淡々と未来を見据えた富良野の街づくりをすれば、おのずから、都会が真似できない、凛とした富良野的クオリティーの高い暮らしが確立する。

だからこそ、単なる儲けに走る商業的演劇ではない、日本の中で最もクオリティーを優先する倉本演劇を観光資源の柱に据えた、新たな富良野観光が着実に進み始まることを確信する。なぜなら、今回の視察から、演劇の町に向けての演劇観光の糸口が見つかり、新たな展望への手掛りを見出すことができたからだ。