

Title	演劇の組織と雇用をめぐる日英比較研究(アート・マネジメント)
Sub Title	
Author	中山, 夏織(Nakayama, Kaori)
Publisher	
Publication year	1998
Jtitle	Booklet Vol.3, (1998.) ,p.22- 30
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AA11893297-00000003-04211144

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

演劇の組織と雇用をめぐる日英比較研究

中山 夏織

本稿では、日英両国の演劇の組織形態と雇用にかかる諸問題を、内的には芸術家の演劇運動の変遷を、外的には文化政策や公的支援の影響を視野にいれて考察したいと思う。

1. 組織形態とデモクラシー

日本の劇団という演劇組織は、その多くが有限会社や株式会社で運営される。しかし、その本質を雇用の側面から見ると、一定のメンバー、企業組合により運営されるロンドンの4独立オーケストラに似ている。すなわち芸術家が組織に雇用された被雇用者ではなく、組織の構成メンバーということである。その相違はオケのメンバーが、ロンドンという巨大音楽市場から個人収入を得る手段として組合方式をとったのに対して^{*1}、日本の劇団は雇用が創出するメンバー個人の財政的安定を犠牲にして、メンバー芸術家の芸術的自由と集団の継続性を選んだことにある。

実際、「企業組合」である劇団^{*2}と、有限会社（以下、有限）あるいは株式会社（以下、株式）としての劇団と、その運営や活動に大きな違いはない。有限／株式の形態であっても、その組織の意思決定が、株主総会等による決定によらず、組合的な手順を採用している。

組合では、メンバーの頭数の多数決により意思決定を行うが、組合においても、運営の合理化のためにメンバーから選出され構成された「幹事会」または「運営委員会」がその組織の日常的な意思決定を行う。劇団の場合、有限であれ株式であれ、その組織の意思決定は、リーダー的存在が絶大な権限を有することもあるが、システムとしては、メンバーから選出された俳優や演出家、制作者らによる幹事会や運営委員会にゆだねられる。重要点は、株式の場合の株主が、持株制度による劇団員自身であること、さらに外部の株主でも、ステークホルダー(stakeholder)でもシェアホルダー(shareholder)でもなく、むしろアドヴォケイト

(advocate)かコントリビューター(contributor)の性質を持っていることである^{*3}。

意思決定の権限を持つことは、その決定がもたらす結果の責任を負うことでもある。多数決による決定では、メンバー個人が責任を負うことはない。これは日本の経営全般に見られ、組織全体として責任を負う概念のため、結果として問題が曖昧なままに残されやすい。メンバー個人がその失敗の責任のために退団を強いられるという話は聞かない。

次の記述は劇団組織の在り方とその責任に対する考え方を示すものだろう。

「...どうか私共に、私共がやりたいと思う芝居を手当たり次第にやらせて下さい。なにをやりたいかについては、私たちには別になんの理屈もありません。(中略)自分が『やりたく思う』ことにあくまでも責任を持つ、ということ以外には、別に良心はいらないと思っています。(中略)政府の考え方や、興行資本家の思惑を気にしないで芸術家がやりたい芝居をやる運動ーそれをいま私は新劇運動だと思っています。(後略)」^{*4}

一般に新劇団は、戦中／後を通じて、あるカリスマ性を持つ俳優あるいは演出家らを中心とした俳優の集合体として設立してきた。その劇団の政策(policy)^{*5}は、俳優座は「政治的なスローガンや理屈ではなく俳優がやりたい芝居をやっていくこと」^{*6}とし、青年座は「舞台の上に日本の現実を反映させるために、創作劇をやっていく」^{*7}と設立されたが、その設立メンバーに劇作家はいない。演劇の組織の主体に、俳優が据えられる。戦前の築地小劇場が西欧の演劇を模倣する教師然とした演出家の演劇であり^{*8}、その後の政治演劇がイデオロギーの演劇であるとしたら、戦中、戦後の新劇団は「俳優」の演劇といえる。しかし、ヘベンズ(Havens)は日本の新劇を演出家と劇作家がコントロールするきわめて「演出家の演劇」であると評する^{*9}。俳優の集団であり、きわめてデモクラティックな運営形態をとりながら、その創造面の意思決定においては、従順な学生として、劇作家や演出家に従ってきた。また新劇のオルタナティヴ(alternative)として登場した60年代以降の小劇場運動は、運営におけるデモクラシーを排し、劇作家兼演出家の独裁をさらに鮮明にした演劇といえるかもしれない。

ここで特筆すべきなのは、一方の英国の小劇場運動は、劇作家や演出家の個人の芸術ビジョンで創造されるテキスト重視の既成演劇への反発から生じたものであるということだ^{*10}。芸術創造における意思決定のデモクラシーを俳優が求め、ワークショップに代表されるデバイジングという集団創造が発展したのである。

千田が記述する「俳優がやりたい芝居をやっていく」ことの背景には、

戦後、軍国主義による新劇弾圧から演劇人は解放されたが、公的助成はおろか、演劇支援の文化政策は存在しなかったことがある。やりたいことをやらずに、「運動」としての演劇が意味を持つのかという側面と、同時に、やりたい芝居をやるためにデモクラティックな組織形態をもつていながら、なぜデモクラティックな創造形態を指向しなかったのかを考えなくてはならないだろう。

しかし、やりたい芝居をやるだけでは、固定メンバーを抱える劇団運営を支えられない。ヘヴァンスは、「新劇は諸外国のカンパニーより多くの人員を抱えられるのは、小額の報酬と、さらに芸術家の才能をパートタイムで雇用するから」¹¹とし、また「劇団の入場料収入は50~60%に過ぎず」¹²、「俳優はその外部出演の収入の20~30%を、中には40~50%を要求する劇団もあるが、劇団税として納入する」¹³状況を記述する。劇団組織は、厳しい社会状況のなかで自主独立あらねばならず¹⁴、公的支援の代替として、劇団活動以外の収入への依存が進み、自主独立を理由に、企画等について、芸術家としての良心に対しては責任を負っても、社会に対しては、責任を負う必要がなかったといえるだろう。

次に、英国の演劇組織の構造を見よう。商業演劇を除く多くのカンパニーが非営利公益法人制度チャリティに登録しているため、チャリティを中心に見ていく。また演劇を大きく、創造を行うかどうかで区分し、ここでの対象はカンパニーワークの劇場組織と、劇場をもたない巡回を中心とするカンパニーである。ただしチャリティは法人格を意味せず、株式であっても有限であってもチャリティに登録することはできる。中規模以上の芸術組織の多くは非営利有限会社である。

チャリティ組織では、権限と責任は、「理事会」にゆだねられる。理事会の擁護と圧力のもとで、運営スタッフ（以下、マネジメント）は日々の運営を行い、日々の決定を行う。しかし、最終権限ならびに責任は理事会が負う。理事会は地域の有識者や業界関係者ら、その組織から見た第三者だけで構成される。レドクリフ=モード(Redcliffe-Maud)は芸術チャリティの理事会メンバーが、その組織の所在する地方公共団体の知己の場合が多く、公的助成自体が政治的に左右されやすく、また地方公共団体の芸術的嗜好が助成の可否につながる危険性を指摘する¹⁵。またフィッセル(Fishel)は「組織の誕生時には、理事会メンバーは芸術的パワーの推進者である芸術監督の友人や知人であることが多い。演劇は芸術監督のビジョンに対しての強い個人的な忠誠の意味を持つ」¹⁶が、チャリティ委員会の意向で、組織の実際のマネジメントを担う事務局長や芸術監督が、理事会に参加できるがメンバーになれない現状を指摘する¹⁷。それは地域の観客や地方公共団体、助成団体の意向を意思決定に直接反映することを意味し、創造を担う芸術家の意見が反映されないことをも意味する。ほとんどの芸術家が演劇運営に参加しえない。芸術家にとって、組織運営はデモクラティックではない。マネジメントも芸術監

督も多くのが期限付の契約で理事会に雇用されており、芸術的失敗や経営的失敗は個人の契約に直接反映する。芸術組織は、芸術家の自由な芸術的欲求を体現する場所ではなく、芸術家によって所有されるものでもない。

この関係は公的助成の授受にも影響する。チャリティの場合、公的助成は創造集団それではなく、芸術組織の理事会に対して支給される。信託者が財産を管理する権利をそれを享受する受益者から分離する—この組織所有の二重構造（dual ownership）は非常に英国的なものと考えられている^{★18}。

日本においても、理論上、理事会が公益法人の管理者であるが、一般に、理事会の影が薄い。財団法人の理事会は社会的信用を得るための社会経済的実力者の名前が並ぶが、実際に資金調達や運営に参加する理事は少ない。財団の理事会メンバーはその組織活動から見て第三者が多く、社団の理事会メンバーはその社団の活動の受益者自身であることが多い。

英国の演劇組織の構造、文化政策、さらにアートマネジメントを論じるとき、官僚構造（bureaucratic structure）がもたらす弊害を見落とせない。ブロー(Blau)は、官僚構造による整備された芸術界はその創造性とエクセレンスを損なうが、社会的信用等の点では、優れているとする^{★19}。

納税者の金を用いる公的助成は、その助成組織に対し、財政的責任（accountability）を求める。英国芸術評議会（以下、ACGB）は、芸術家の自由のために必要な独立性を脅かさないために芸術的責任よりも、むしろ純粹に財政的責任を問うことを選んだ^{★20}。そのためにアートアドミニストレーターの養成がACGBの主導のもと始められたが、その財政的責任を果たす効果的な組織構造が、官僚構造なのである。ソーンバー(Thornber)によれば「国家の財布から支援をうけること、官僚構造的に財政的責任を果たすことのために、地域演劇はカンパニー主体からむしろ、劇場主体に変わった」^{★21}と論じる。英国の演劇組織は小規模な組織を除いて、官僚構造による職能分化がかなり進み、マネジメントと芸術家という本来同じ芸術のあるいは社会的目的を持って演劇創造を行う同士であった者の距離が広げた。個人の芸術家、個々の部署やアドミニストレーターの成功は、必ずしも組織全体としての成功ではない。官僚構造のもたらす弊害はACGBの政策の副産物である。社会的信用を得るために芸術組織の法人としての整備、公的助成の動向は、さらに、芸術創造の在り方へも制限をもたらしていく。

2. マネジメントと芸術家

日本の劇団制という組合的組織においてのマネジメントは組織メンバーたる芸術家によって雇用される。雇用者側のマネジメントも少なからず存在するが、マネジメントのみに給与制をしく劇団が多く、マネジメ

ントは被雇用者であり、一方、メンバーたる芸術家は雇用者的側面を持ち、マネジメントより自己裁量の余地を持つ。この点が俳優の労働者性を議論する際のネックとなっている★²²。

一方、英國の場合、芸術家もマネジメントも被雇用者である。第三者である理事会が雇用者であることは、芸術家もマネジメントも、ある意味で、パブリックに雇用されているといえる。ACGBがアートアドミニストレーターの養成に求めたのは芸術に対してよりもむしろ社会に対して財政的責任を果たせるマネジメントであった。官僚構造とマネジメント職能確立は、マネジメントと芸術家の距離を広げ、さらに芸術家を賃労働者（wage-labourer）化してきた。一方、芸術家は職能労働組合（trade union）によって自らを守ると同時に、放送という新たな職場を求めて★²³、自らの賃労働者化に拍車をかけた。マネジメントは期限を限らない、または数年間の契約によって雇用され、芸術家は、芸術監督こそ数年間の契約だが、多くはプロダクション毎の契約となる。かつては地域レパートリー劇場などで長期安定雇用が保証された俳優の雇用は、現在、最長のRSCで12ヶ月で、ナショナルシアターはプロダクション毎の契約である。地域劇場、巡回カンパニーも同様、常連俳優がいても、その契約は多くの場合、プロダクション毎、あるいは二プロダクション毎である。すなわち俳優や演出家、デザイナーらは、拠点を持たず失業の状態を繰り返し、劇場から劇場、劇場からテレビへと彷徨うのである。

芸術創造のデモクラシーを求め、一定のメンバーによる集団創造を行ってきた小劇場運動の劇団も、引き続くインフレと公的助成に伴う財政的責任の前に、変質を余儀なくされてきた。演劇のグループダイナミクスは、一定メンバーによるアンサンブルから生れうるものである。しかし、演劇理念は棚上げされ、既成演劇と同様、組織は最小限の運営スタッフだけしか雇用しえず、俳優はフリーランサー化する。その都度集められる俳優の仕事では、理念は変質を迫られる。ブルーク(Brooke)は「常設の劇団がなくてはたいていの俳優は長もちしない」★²⁴とし、「深く信じあった他人同士が長いあいだいっしょに仕事をする場合に生じる、あの地味な親密さ」★²⁵が英國の演劇創造の要と述べたが、その集団創造の理念は、経済という壁を乗り越えられなかった。

一方、日本の劇団では、リーダー兼劇作家がメンバーにあてがきをする小劇団の場合を除いて、組織メンバーが常に公演に参加するわけではない。青年座の西田敏行のように、劇団の出資者である幹事会メンバーであっても劇団公演への出演が稀という事例もある。メンバー全員の出演を前提とすると上演演目が限られ、創造性を損なう可能性を持つ。新劇団は、メンバー自らをパートタイムにすることで、組織の硬直を防ぎ創造性を損なわない柔軟システムであると解釈できる。本質において、俳優のプロ化は組織に関係なく、俳優自身の問題となる。一方、小劇場では、リーダーである劇作家兼演出家のプロ化は達成されるが、俳優は

しばしば取り残され、プロ化には組織の離脱を伴う。

マネジメントの職能の確立、地位の向上は、今日的課題として論じられる。給与が保証されている意味においてはプロといえるが、演劇支援が増加し、公共性が問われるようになったが、マネジメントが芸術家に従属しているために、マネジメント自体の目的が曖昧になりやすい。マネジメントの役割という側面から見ると、英國の演劇がパブリックに雇用されたマネジメントが社会政策の一つとして運営する演劇であるとすると、日本は、芸術家によって雇用されたマネジメントが芸術家の理念の体現のために運営する演劇といえるのだろう。

3. 組織の継続性と目的の管理

英國の演劇組織は政策によって存在し、日本の演劇組織は理念によって存在する。なぜなら英國の演劇組織の継続性は、一人の芸術家や一つの芸術的目的による活動の継続性を意味せず、むろん芸術家の集団性の継続を意味しない。組織は一定の期間、一人の芸術監督にその組織としての芸術的目的を託し、社会（観客、助成機関や地方公共団体）と組織がその目的とその成果を査定する。芸術監督の交替により、その組織の芸術的カラーは大きく変わる。組織は目的を変えながら存続する。

一方、日本は芸術家の集団の存続性を自明のものとし²⁶、設立当初の理念の存続を重要視する。菅井によれば「劇団の運営が、創立者を無視しておこなわれるようになったとき、必ず対立をうみ、分裂の可能性をはらむことを教えてくれる。創立者こそが、その劇団をどのように活動させるべきかについての初心を、もっているにちがいないからだ。その初心を継承しないでは劇団は変質する」²⁷のである。観客もまた政策より、劇団の理念（どの劇団がやるか）を重くみた。しかし組織が長期にわたり存続することは、その理念の空洞化をもたらしやすい。加藤は「劇団というのは、どうも理念で動いているものではないと、実感せざるをえないんです」²⁸と発言し、野田は「劇団活動が固定化し、劇団を維持するための劇団になってしまった」ことを理由に劇団を解散した²⁹。川村は「解散、離散、分裂として顕示してくる集団の流動性を決して演劇本体にとってマイナス因子とは捉えない」³⁰というが、そう断言せざるを得ない程、集団の存続性が日本の演劇の重要な課題なのである。

4. 自立と依存——おわりに

現在、英國演劇は「サバイバル、削減の状況で、発展していない」³¹と表現される。公的助成の実質削減は、支援削減だけではなく停止ともなって、助成機関に辛い決断を強いる。ある地域芸術評議会の代表は27年間にわたり支援してきたカンパニーへの助成の停止に際し、「我々は地域の観客が最大の利益を享受できるように務めてきた。...地域への我々の責任である。何もしなければ4団体全部が飢えて死ぬ結果を招く」

と説明する^{*32}。厳しい経済状況においては、全ての芸術組織を満足させる支援は不可能である。同時に限られたパイでは、新カンパニーの出現は、古いものへの支援を奪うことも意味する。それは芸術の、経済的に不健康な状態における世代交替でもある^{*33}。

日本の演劇に対する公的助成や民間支援は始まったばかりである。しかし支援の長期安定的拡大は見込めない。文化政策や公的助成はそれ自体芸術を創造するものではない。また芸術を壊すものではない。しかし組織のうちにあって、いかに公的助成を受けとめるかが、その組織活動、ひいては存続をも左右する。運営助成をいかに受け入れ、助成の終焉を考慮し、いかに経営を担うかがアートマネジメントの課題である。戦後直後の新劇団の自主独立の運営精神は、公的支援が増加するなかにあっても重要なのである。

註

本研究は、セゾン文化財団（1995年度）ならびに松下国際財団（1996年度）のご支援により可能になりました。厚く御礼申し上げます。

☆1——他のオーケストラのメンバーは契約により長期雇用されている。

☆2——実際に企業組合の形態をとっているのは劇団仲間のみである（1953年設立）。「東京コンサツ」をモデルにしたという。

☆3——例えば、毎日新聞1965年9月1日の「戦後演劇－この20年」等を参照。

☆4——千田是也(1946)：「女性線」，『千田是也演劇論集第1巻』（1980）所収，未来社。

☆5——日本では、政策と理念が明確に区別できないくらいがある。理念はあっても政策不在の劇団が多い。政策とは実行へのベクトルを意味する。

☆6——千田(1947)：「俳優座のこと」，『テアトロ』1947年5月号，千田(1980)所収。

☆7——『座』，新劇製作委員会編(1994)公演プログラムより。

☆8——PAVIS, Patrice(1996): “THE INTERCULTURAL PERFORMANCE READER”, p.2, Routledge.

☆9——HAVENS, Thomas R.H. (1982): “ARTIST AND PATRON IN POSTWAR

- JAPAN” , p.158, Princeton University Press.
- ☆10——ODDEY, Alison (1994): “DEVISING THEATRE - A practical and theoretical handbook” , p.8, Routledge.
- ☆11——HAVENS,(1982), p.159.
- ☆12——ibid., p.163.
- ☆13——ibid., p.166.
- ☆14——倉林誠一郎 (1996):『劇団は生きている』芸団協出版部, 等を参照.
- ☆15——LORD REDCLIFFE-MAUD (1976): “SUPPORT FOR THE ARTS IN ENGLAND AND WALES” , p.119, the Calousete Gulbenkian Foundation.
- ☆16——FISHEL, David (1991): “DISCUSSION DOCUMENT 22 -MANAGEMENT OF ARTS ORGANISATIONS” , p.2, National Arts and Media Strategy Unit, Arts Council of Great Britain.
- ☆17——ibid.
- ☆18——GLADSTONE, Francis (1982): “CHARITY, LAW AND SOCIAL JUSTICE” , p.34, Bedford Square Press.
- ☆19——BLAU, Judith R.(1989): “THE SHAPE OF CULTURE” , p.80, Cambridge University Press.
- ☆20——CRAIG, Sandy (1980): “THE BITTEN HAND -Patronage and alternative theatre” , compiled for CRAIG: “DREAMS AND DECONSTRUCTIONS” , p.180, Amber Lane Press.
- ☆21——THORNBER, Robin (1980): “FIRST TRAGEDY...THEN FARCE - The regional reps” , ibid., p.168.
- ☆22——例えば,『労働法律旬報』No. 1361, 「芸能実演家の労働法上の地位と法的保護のあり方」, 等を参照.
- ☆23——Arts Council of Engand (1995): “CONSULTIVE GREEN PAPER ON DRAMA IN ENGLAND” , p.11, Arts Council of England.
- ☆24——BROOK, Peter (1968): “THE EMPTY SPACE” , p.34, Penguin Books.
- ☆25——ibid., p.23.
- ☆26——川村毅(1996):「植民地の自明度」,『テアトロ』No.639, 1996年2月, テアトロ社.
- ☆27——菅井幸雄(1974):『築地小劇場』未来社, p.76.
- ☆28——加藤新吉(1996):「演劇集団について」,『テアトロ』No.639, 1996年2月, テアトロ社.
- ☆29——扇田昭彦(1995):『日本の現代演劇』岩波新書, p.206.
- ☆30——川村(1996).
- ☆31——イングランド芸術評議会事務局長メアリ・アレン(Mary Allen)のコメント. BRITISH ACTORS' EQUITY (1996): “REPORT OF THE THEATRE COMMISSION”.
- ☆32——“ORCHARD AXED BY SOUTH WEST ARTS” , Arts Management Weekly, No.374, 3 October 1996, p.2, Rhinegold Publishing.

☆33——それを誰が、いかなる基準ではかるのかが、最も重要な課題である。安
易に「見識ある人々」と総括するのは乱暴にすぎる。

(なかやま かおり・アーツ・コンサルタント