

# Explat

## 舞台芸術のアートマネジメント専門人材の 人材育成と労働環境を考えるシンポジウム ～統計・調査から分かる労働環境とこれから必要な人材育成～

京都・札幌・福岡・仙台・名古屋・東京・仙台  
事業報告書

文化庁委託事業  
平成28年度次代の文化を創造する新進芸術家育成事業

主催：文化庁、特定非営利活動法人Explat  
制作：特定非営利活動法人Explat



■ 舞台芸術のマネジメント専門職は「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（劇場法）」や「文化芸術の振興に関する基本的な方針（第4次基本方針）」でその必要性和養成が謳われ、アートマネジメントを掲げる大学や学部も増加するなど、文化芸術を支える仕事として認知されつつあります。

しかしながら、公立の劇場・音楽堂等では、指定管理者制度導入から10年超を迎え、職員の有期契約化が著しく進むとともに、2013年の改正労働契約法により5年未満の雇い止めの可能性も懸念されるなど、不安定な雇用環境が進行しています。

このような課題に対し、Explatは、舞台芸術のマネジメント人材を取り巻く現状を全国規模で把握し、具体的な数値を基に雇用環境改善・人材育成に関する改善策を議論することこそが現在求められるアクションであると考え、「舞台芸術に関わるマネジメント専門人材の労働環境実態調査2016」を実施いたしました。

実態調査に寄せられた回答の統計結果をもとに、2016年秋から全国6か所（京都・札幌・福岡・名古屋・東京・仙台）でシンポジウムを行い、これから目指すべき労働環境と人材育成について議論しました。

## □INDEX

舞台芸術に関わるマネジメント専門人材の  
労働環境実態調査2016 アンケート結果報告 3

舞台芸術のアートマネジメント専門人材の人材育成と労働環境を考えるシンポジウム  
～統計・調査から分かる労働環境とこれから必要な人材育成～

京都	27
札幌	30
福岡	33
仙台	36
名古屋	40
東京	44
基調講演「若者の労働をめぐる問題」 アンケートより	48 58

# 舞台芸術のアートマネジメント専門人材の 人材育成と労働環境を考えるシンポジウム ～統計・調査から分かる労働環境とこれから必要な人材育成～

劇場・音楽堂、実演団体、非営利団体、中間支援組織、フリーランス等、多様な形態で働く舞台芸術業界のマネジメント専門人材の労働環境の実態と課題を可視化することを目的として行われた「労働環境調査2016」。この調査の1,000件を超える回答の統計結果をもとに、これから目指すべき労働環境、人材育成について全国6都市でシンポジウムを行いました。



## 京都

日時：2016年11月28日（月）19：00～21：00

会場：アトリエ劇研

ファシリテーター：植松侑子（Explat理事長）

パネリスト：

あごうさとし（劇作家・演出家／アトリエ劇研ディレクター）

蔭山陽太（ロームシアター京都支配人兼エグゼクティブ・ディレクター）

五島朋子（鳥取大学地域学部附属芸術文化センター 教授）

綿江彰禪（一般社団法人 芸術と創造 代表理事）



## 札幌

日時：2016年12月4日（日）17：30～19：30

会場：北海道教育大学札幌駅前サテライト 教室1

ファシリテーター：植松侑子（Explat理事長）

パネリスト：

片山泰輔（静岡文化芸術大学 文化政策学部 芸術文化学科 教授／大学院文化政策研究科長）

小室明子（演劇制作会社 ラボチ）

関鎮京（北海道教育大学岩見沢校 芸術・スポーツビジネス専攻 芸術文化政策研究室 准教授）

綿江彰禪（一般社団法人 芸術と創造 代表理事）



## 福岡

日時：2016年12月14日（水）18：00～20：00

会場：福岡県立ももち文化センター 特別会議室

ファシリテーター：植松侑子（Explat理事長）

パネリスト：

糸山裕子（福岡県立ももち文化センター館長、特定非営利活動法人アートマネジメントセンター 福岡 代表理事）

大澤寅雄（ニッセイ基礎研究所 芸術文化プロジェクト室 准主任研究員／文化生態観察）

山口祥平（大分県立芸術文化短期大学講師／一般社団法人CIAN理事）

綿江彰禪（一般社団法人 芸術と創造 代表理事）

# 舞台芸術のアートマネジメント専門人材の 人材育成と労働環境を考えるシンポジウム ～統計・調査から分かる労働環境とこれから必要な人材育成～

劇場・音楽堂、実演団体、非営利団体、中間支援組織、フリーランス等、多様な形態で働く舞台芸術業界のマネジメント専門人材の労働環境の実態と課題を可視化することを目的として行われた「労働環境調査2016」。この調査の1,000件を超える回答の統計結果をもとに、これから目指すべき労働環境、人材育成について全国6都市でシンポジウムを行いました。



## 仙台

日時：2017年1月18日（水） 14:30～17:00  
会場：日立システムズホール仙台 研修室1

ファシリテーター：植松侑子（Explat理事長）  
パネリスト：  
鈴木拓（boxes inc.代表、ON-PAM副理事長）  
水戸雅彦（えずこホール[仙南芸術文化センター]館長）  
宮本武典（キュレーター/山形ビエンナーレプログラムディレクター/東北芸術工科大学准教授）  
綿江彰禪（一般社団法人 芸術と創造 代表理事）



## 名古屋

日時：2017年1月20日（金） 13:30～16:00  
会場：愛知芸術文化センター アートスペース EF 室

ファシリテーター：植松侑子（Explat理事長）  
パネリスト：  
唐津絵理（愛知県芸術劇場シニアプロデューサー）  
加藤仲葉（ままごと制作）  
松浦茂之（三重県文化会館 事業課長）  
綿江彰禪（一般社団法人 芸術と創造 代表理事）



## 東京

日時：2017年1月23日（月） 18:30～21:00  
会場：あうるすぽっと 会議室 B

基調講演「若者の労働をめぐる問題」 本田由紀（東京大学教授/教育社会学）  
ファシリテーター：植松侑子（Explat理事長）  
パネリスト：  
上原聡子（株式会社イギリス代表/一般社団法人C o.山田うん 制作）  
岸正人（あうるすぽっと[豊島区立舞台芸術交流センター] 支配人）  
橋本誠（アートプロデューサー/一般社団法人ノマドプロダクション 代表理事）  
綿江彰禪（一般社団法人 芸術と創造 代表理事）

# 舞台芸術に関わる マネジメント専門人材の 労働環境実態調査2016

## アンケート結果報告

綿江彰禪

(一般社団法人 芸術と創造 代表理事)

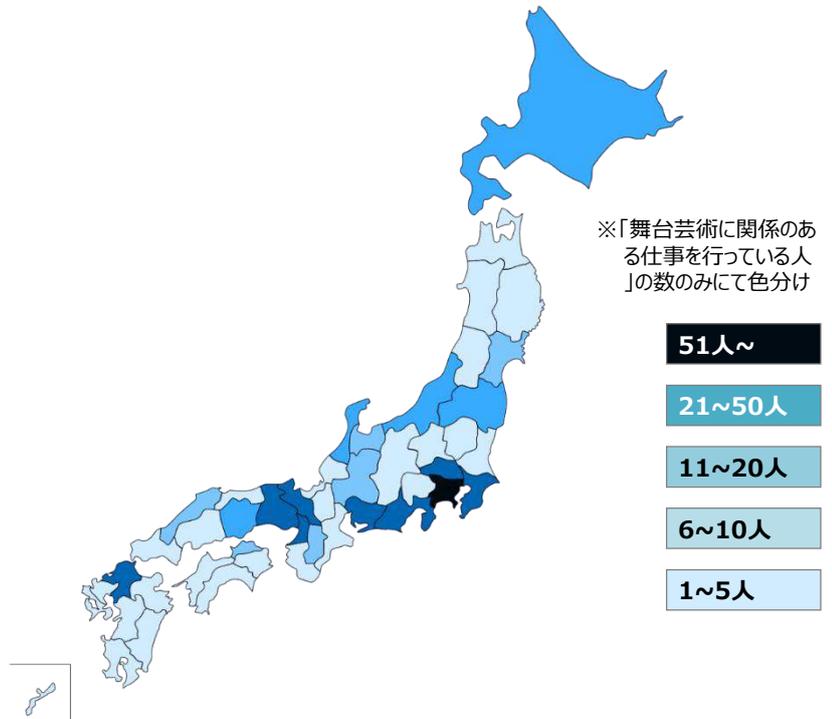
名古屋大学経済学研究科修士、慶應義塾大学文学研究科修士。  
2006年より(株)野村総合研究所にてコンサルティングを行い、2016年に独立。  
文化政策、産業政策、文化施設運営に関するコンサルティングを専門としている。  
文化系担当事業として「社会課題の解決に貢献する文化芸術活動の事例に関する調査」、「劇場、音楽堂等の特徴的な取組に関する調査」、「専門人材による文化団体における社会貢献活動調査」、「諸外国の現代美術に関する状況等に係る調査」、「国際発信力のある現代美術のキュレーター育成のための状況等に係る調査」(以上、文化庁からの受託)等多数。

1,040の方が回答。全都道府県からもれなく回答があった。

調査概要

調査時期	2016年7月～2017年1月
回答方法	Webサイト上で回答
有効回答サンプル数	1,040
設問数	全56問（含む回答分岐）
周知方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Explatの公式Webサイト・Facebook・Twitterでの周知</li> <li>・全国公立文化施設への案内状郵送での周知</li> <li>・全国公立文化施設協会メーリングリストでの周知</li> </ul>

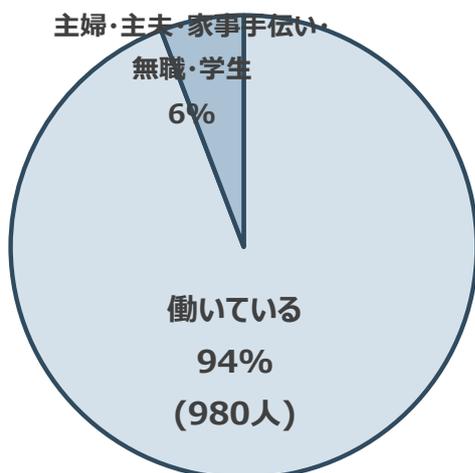
居住都道府県別回収サンプル数



舞台芸術に関係のある仕事を行っている方は844人。以降、これらの人々を対象に分析を行っている。

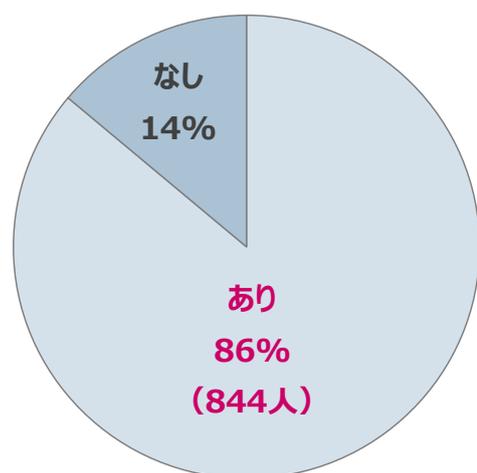
職務状況

(n=1,040)



舞台芸術との関係の有無

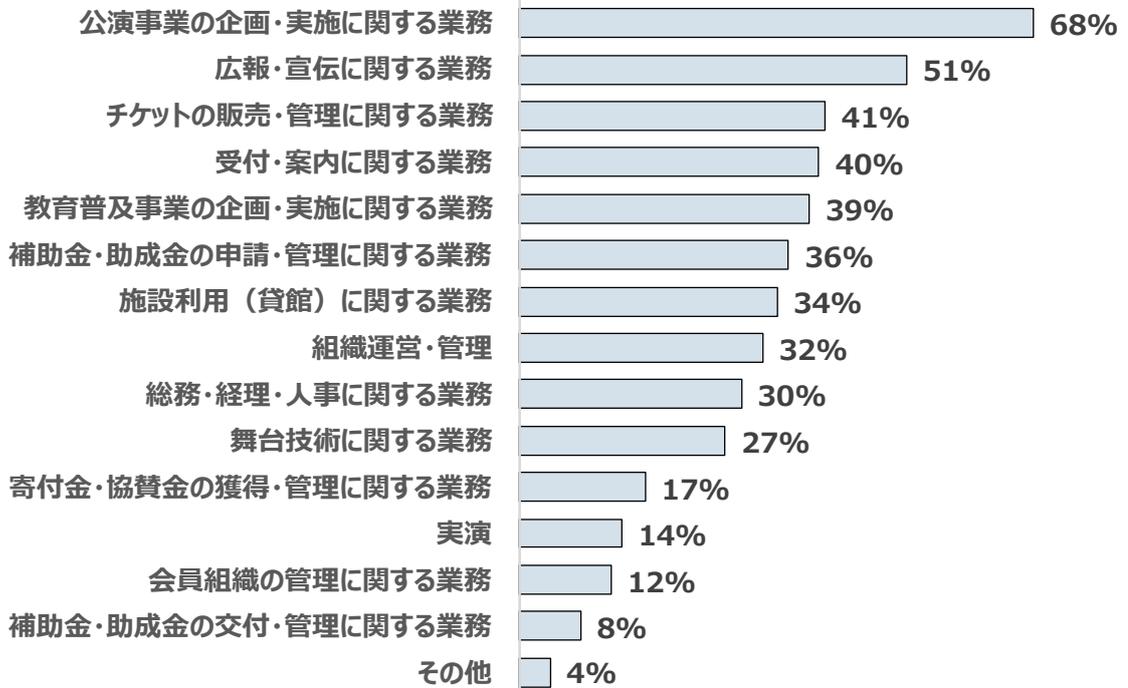
(n=980)



公演事業の企画・実施、広報・宣伝、チケット販売・管理、受付・案内、教育普及などを担当している方が多く含まれている。

担当している業務

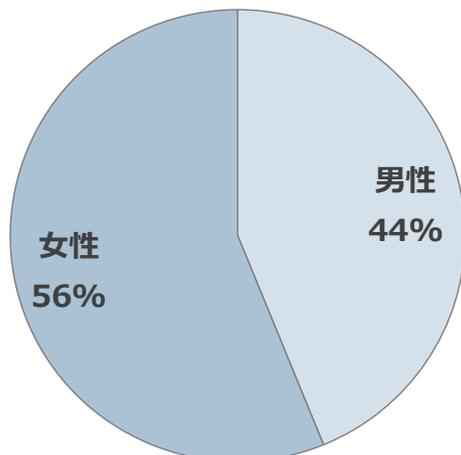
(n=844)



やや女性が多く、年代は比較的分散している。

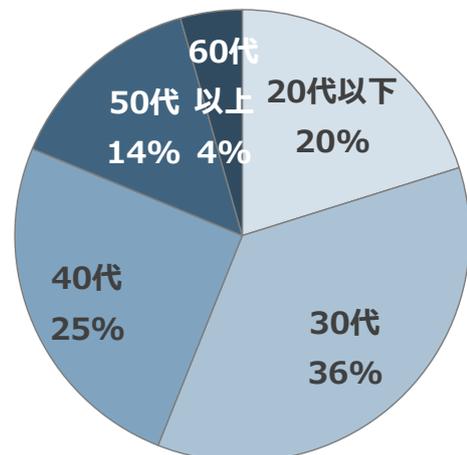
性別

(n=844)



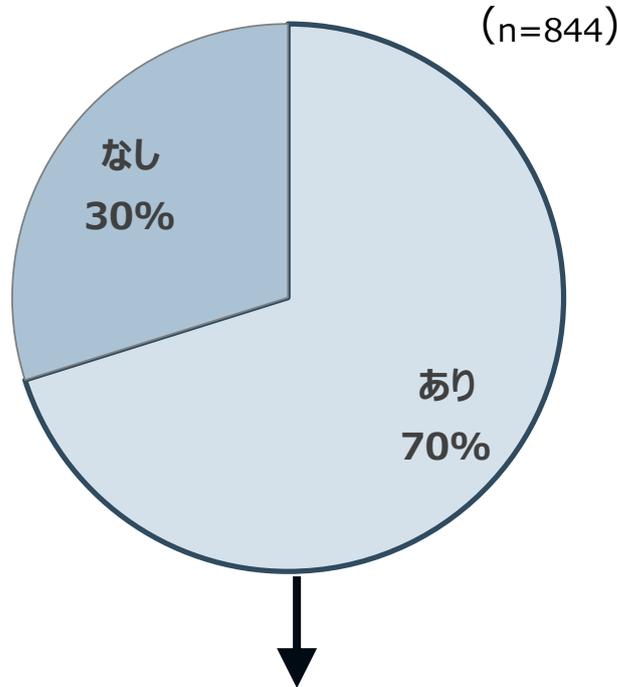
年代

(n=844)



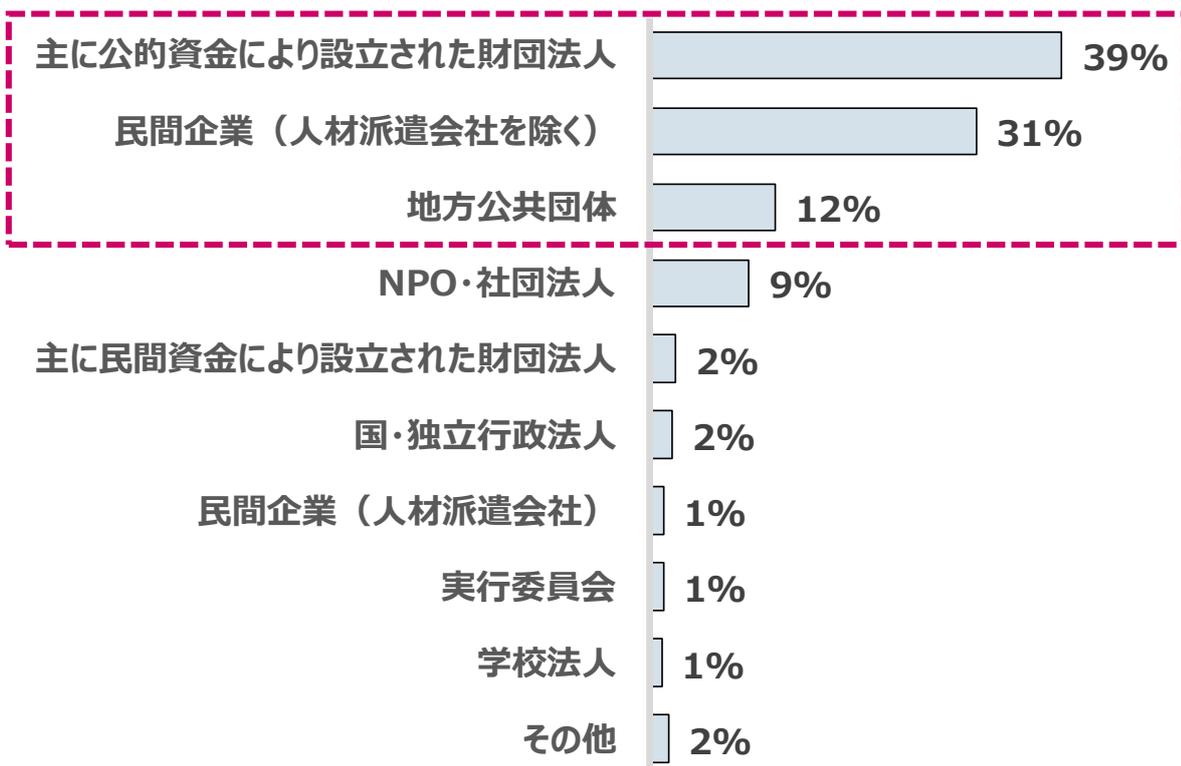
特定の組織に雇用されているのは全体の7割。  
公的財団、民間企業、地方公共団体などが大半を占める。

### 特定の組織による雇用関係



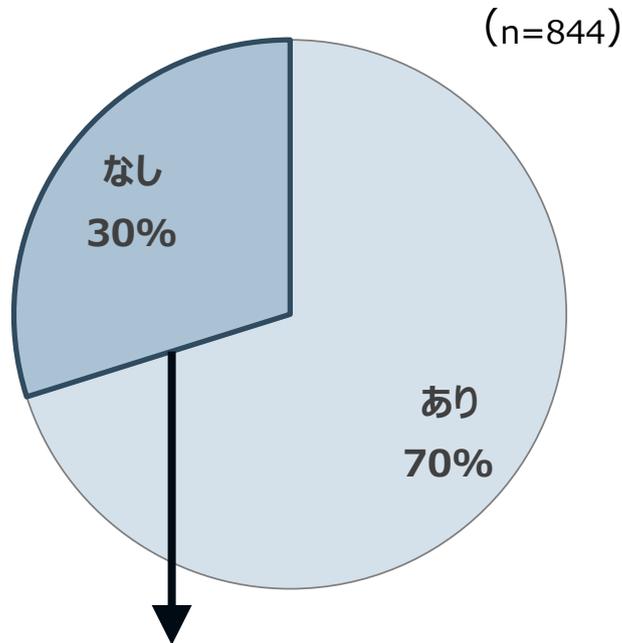
### 雇用されている組織

(n=592)

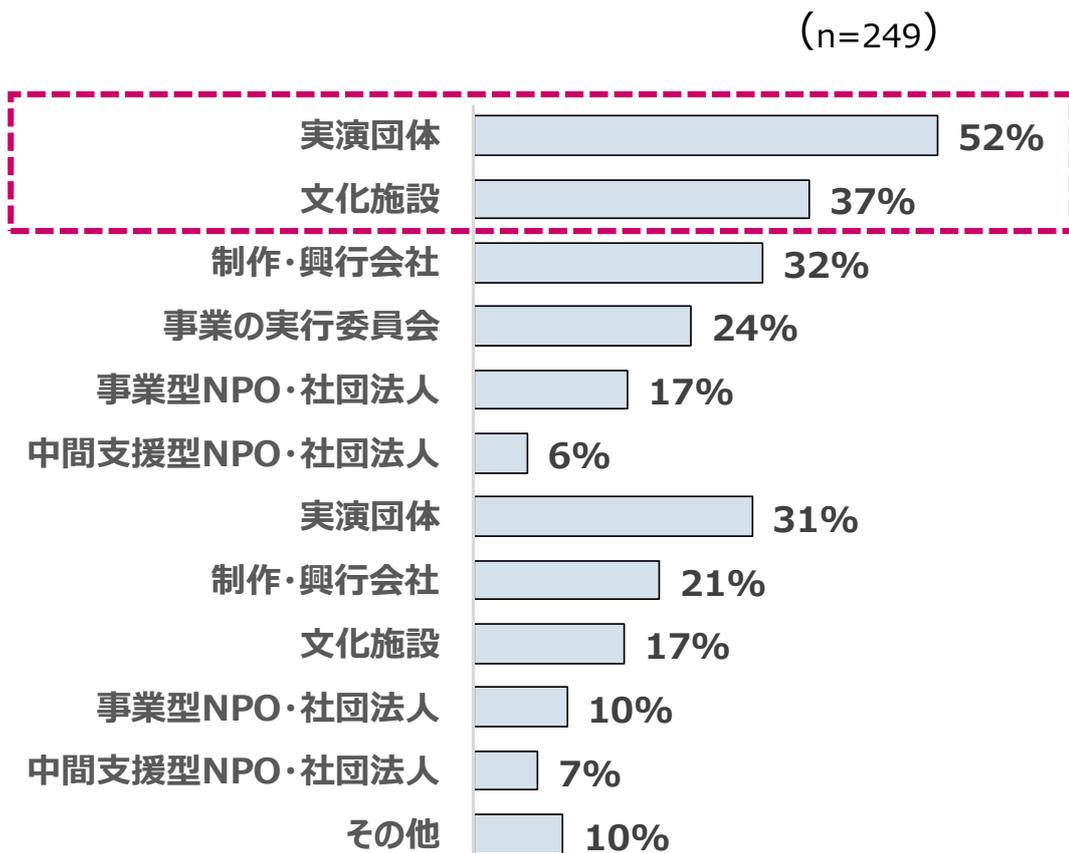


雇用されていない場合、  
実演団体や文化施設からの業務受託を行っている方が多い。

### 特定の組織による雇用関係



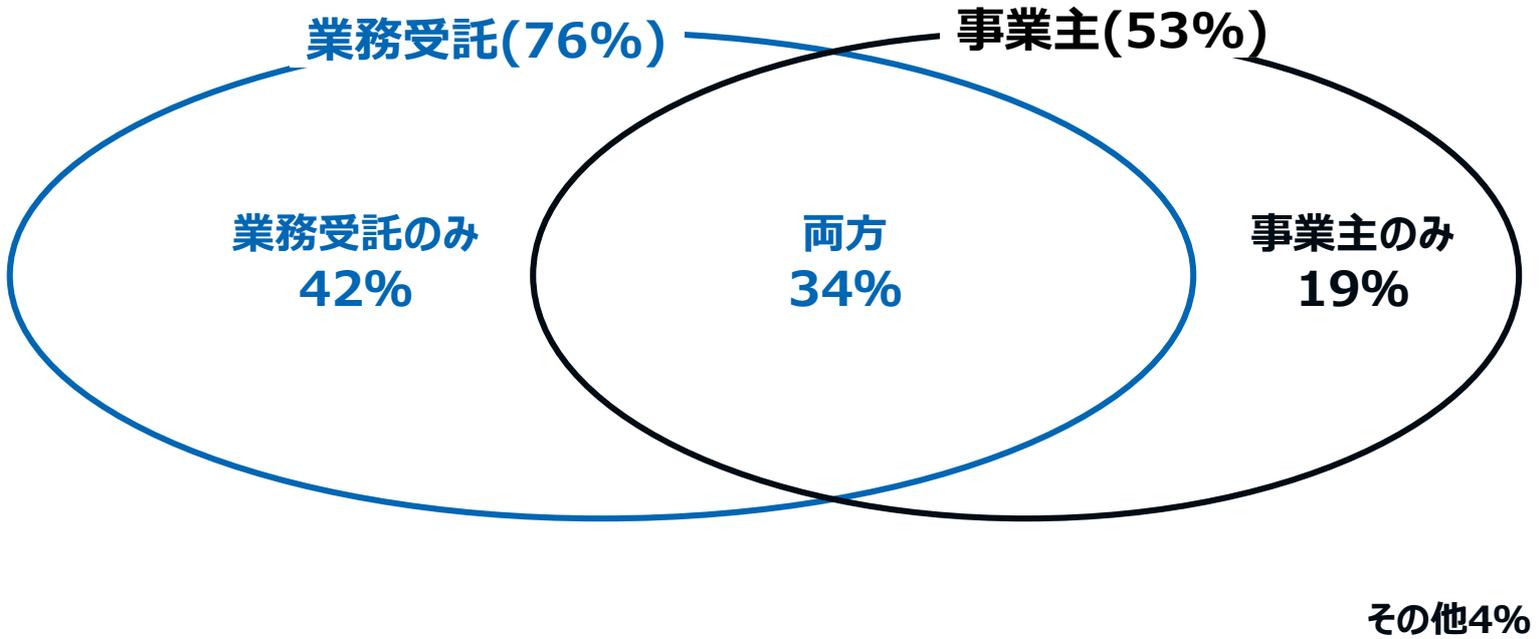
### 業務の形態 (複数回答)



事業主の半数以上が何らかの団体の業務を掛け持ちしている。

### 業務受託と事業主の関係

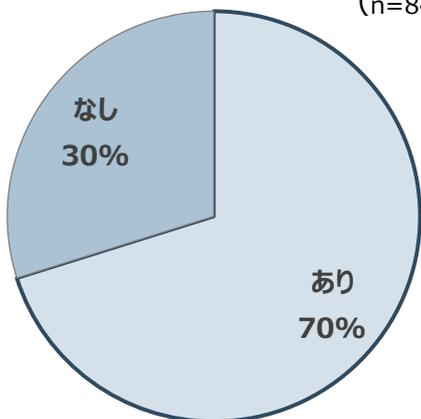
(n=252)



雇用関係がある方でも、その約半数は雇用期間の定めがあると回答。

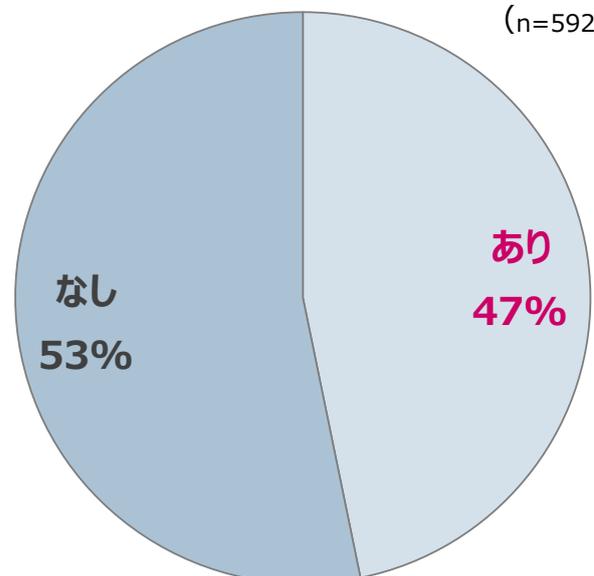
### 特定の組織による雇用関係

(n=844)



### 雇用期間の定めの有無

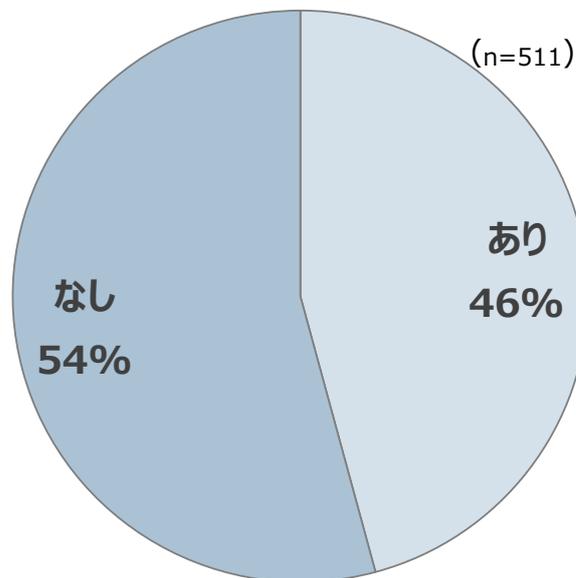
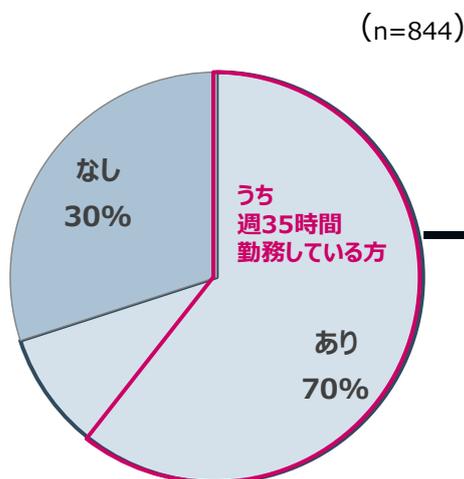
(n=592)



週35時間以上勤務している方でもほぼ同様の傾向（46%）。

特定の組織による雇用関係

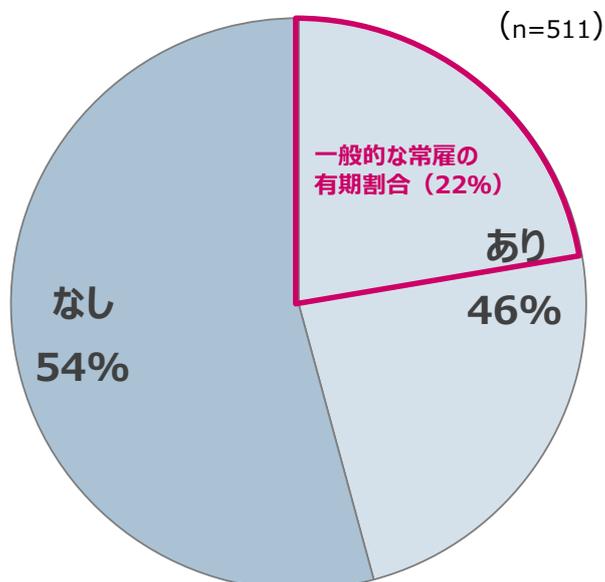
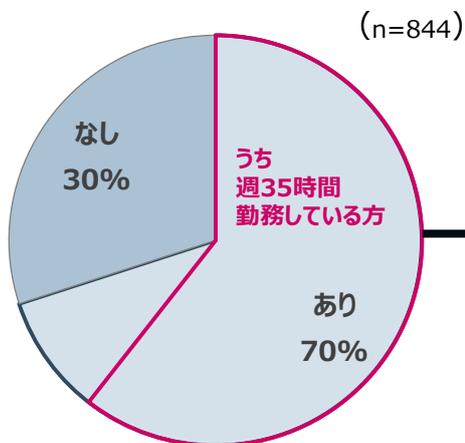
雇用期間の定めの有無



舞台芸術従事者の非正規割合は一般的な常雇の有期割合（22%）を大きく上回る。

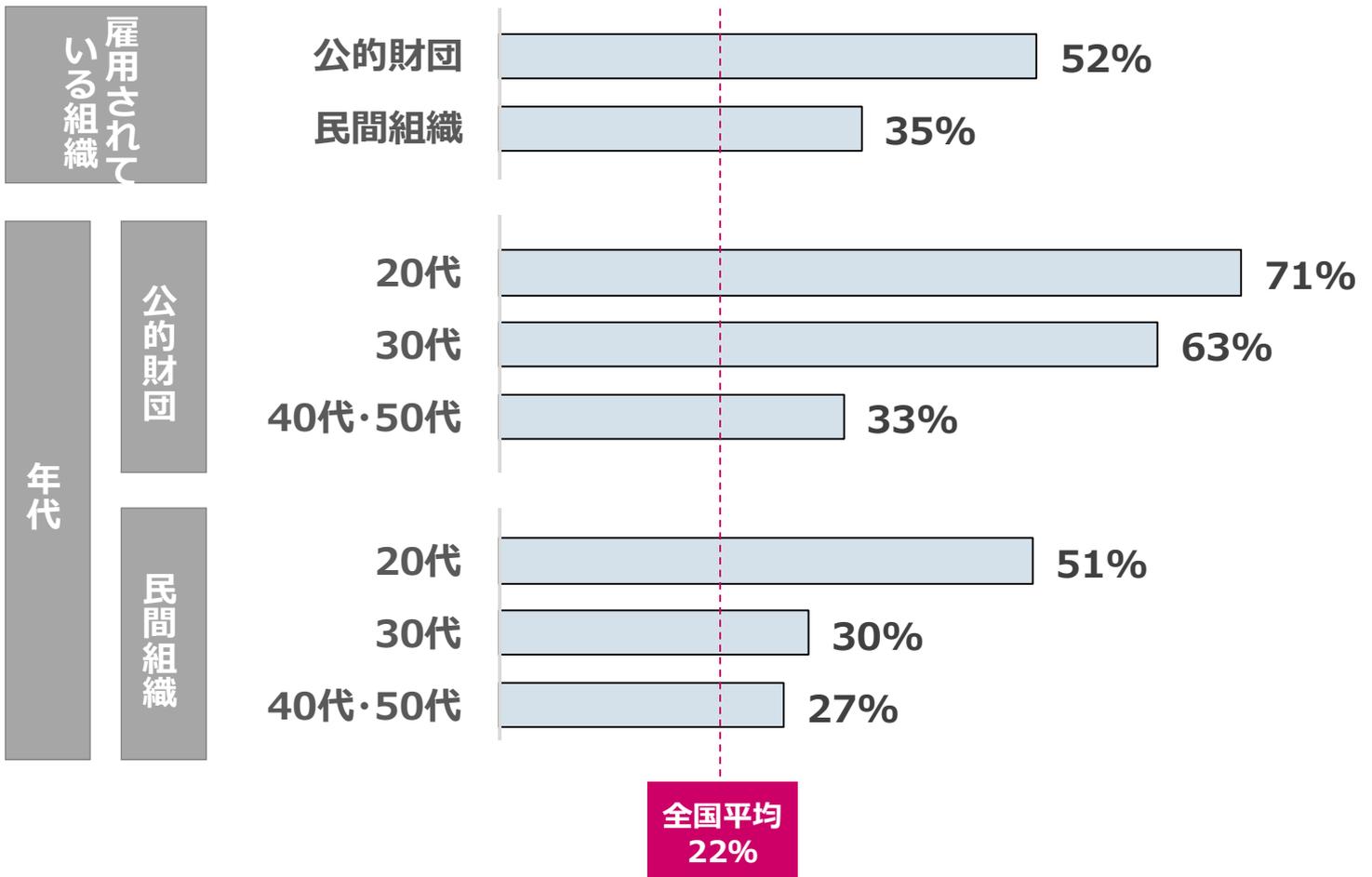
特定の組織による雇用関係

雇用期間の定めの有無



公共財団のほうが民間組織よりも有期比率が高い。  
また、20代の割合が突出している（71%）。

雇用されている組織・年代別 雇用期間定めの有無



公共団体で働いている方の18%、民間で働いている方の39%、フリーの65%が東京を職務先としている。

### 職務先の都道府県別分布

	特定の組織と雇用関係のある方		特定の組織と雇用関係の無い方 (≒フリー) ※複数回答 (n=252)
	公共団体で働いている方 (n=301)	民間組織で働いている方 (n=171)	
東京都	18%	39%	65%
神奈川県	10%	10%	15%
愛知県	5%	6%	10%
大阪府	2%	16%	19%
京都府	4%	2%	14%

※公共団体：地方公共団体、国・独立行政法人、主に公的資金により設立された財団法人

民間組織：主に民間資金により設立された財団法人、民間企業、NPO・社団法人

※「特定の組織と雇用関係のある方」のうち、地方公共団体、国・独立行政法人、主に公的資金により設立された財団法人、主に民間資金により設立された財団法人、民間企業（人材派遣会社を除く）、民間企業（人材派遣会社）と雇用関係のある方のみ本設問に回答。（実行委員会、NPO・社団法人、学校法人、その他と雇用関係のある方は回答していない。）

## 参考）全都道府県の結果

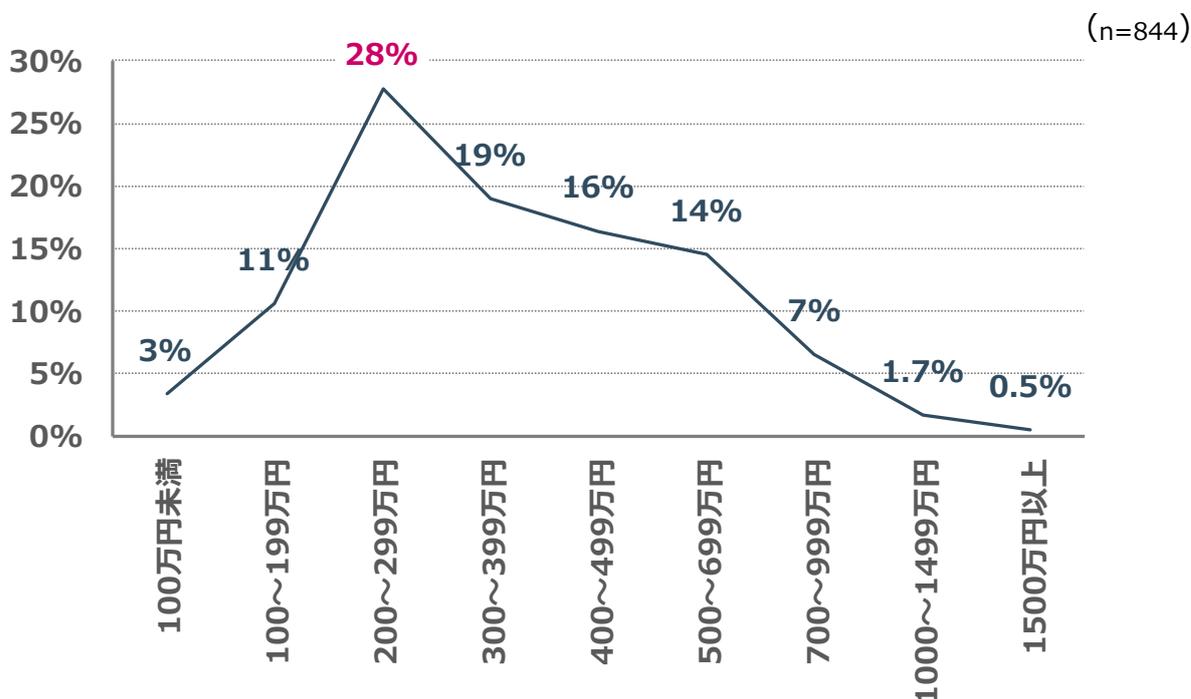
	公共	民間	フリー
北海道	3.0%	1.2%	4.4%
青森県	0.3%	0.0%	1.6%
岩手県	1.0%	0.0%	2.0%
宮城県	1.3%	1.2%	4.4%
秋田県	0.3%	0.0%	1.6%
山形県	0.0%	0.0%	0.8%
福島県	4.7%	0.0%	2.4%
茨城県	0.7%	0.0%	2.4%
栃木県	0.0%	0.6%	1.2%
群馬県	0.3%	0.0%	0.8%
埼玉県	2.0%	2.9%	7.5%
千葉県	2.7%	0.6%	3.6%
東京都	17.9%	39.2%	65.5%
神奈川県	9.6%	9.9%	15.5%
新潟県	3.0%	2.3%	3.6%
富山県	2.3%	0.6%	3.6%

	公共	民間	フリー
石川県	4.0%	0.0%	2.4%
福井県	0.3%	0.0%	0.4%
山梨県	0.7%	0.0%	0.8%
長野県	1.3%	0.0%	1.2%
岐阜県	1.3%	0.6%	3.2%
静岡県	4.7%	1.2%	8.7%
愛知県	5.0%	6.4%	9.5%
三重県	1.0%	0.0%	4.0%
滋賀県	1.0%	0.6%	2.8%
京都府	4.0%	1.8%	13.9%
大阪府	2.0%	16.4%	19.0%
兵庫県	3.3%	1.8%	9.1%
奈良県	0.7%	0.0%	1.6%
和歌山県	0.0%	0.0%	1.2%
鳥取県	0.7%	0.0%	2.0%
島根県	4.0%	0.0%	2.4%

	公共	民間	フリー
岡山県	1.7%	0.0%	2.0%
広島県	2.3%	1.8%	1.6%
山口県	0.3%	0.6%	1.2%
徳島県	1.0%	0.0%	1.6%
香川県	0.3%	0.0%	1.2%
愛媛県	1.0%	0.0%	2.8%
高知県	0.3%	0.0%	0.4%
福岡県	1.3%	0.0%	1.6%
佐賀県	9.0%	5.3%	5.2%
長崎県	0.7%	0.6%	0.8%
熊本県	0.0%	0.6%	2.0%
大分県	1.0%	0.6%	2.8%
宮崎県	0.3%	0.6%	2.0%
鹿児島県	1.0%	0.6%	1.2%
沖縄県	0.0%	1.2%	1.6%

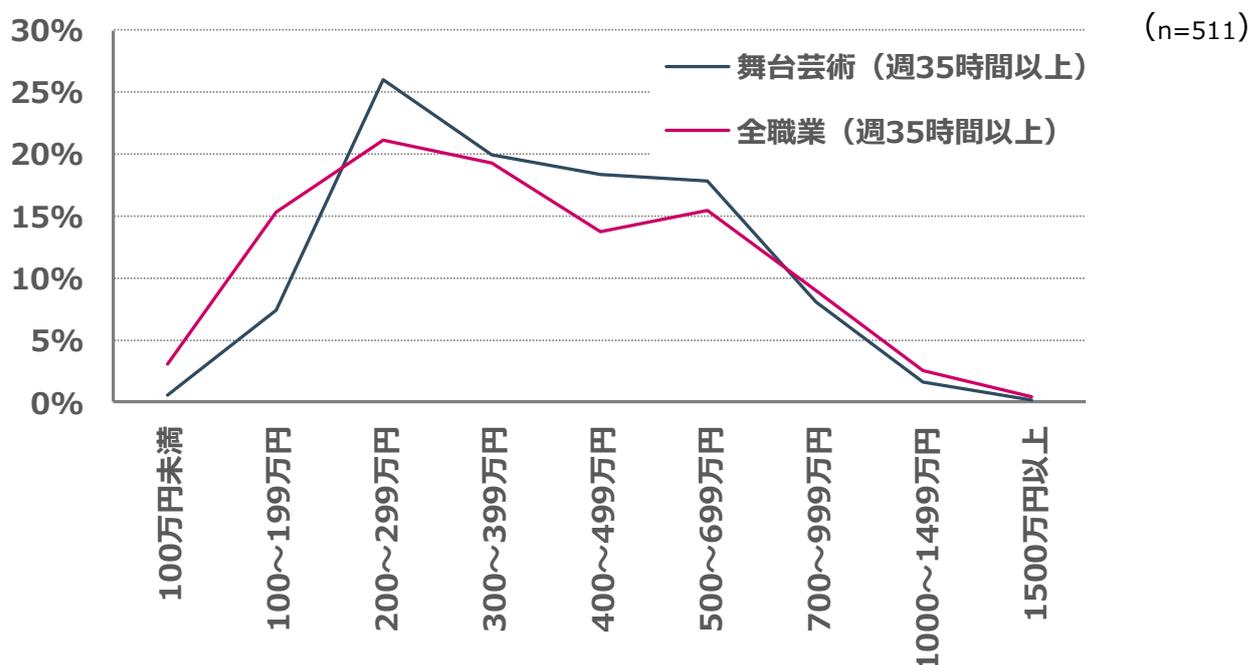
舞台芸術に携わっている方の年収の中央値は200~299万円。

年収分布



週35時間以上従事している方について、全職業の状況と比較すると舞台芸術は200~300万円への集積度が高いことがわかる。

年収分布

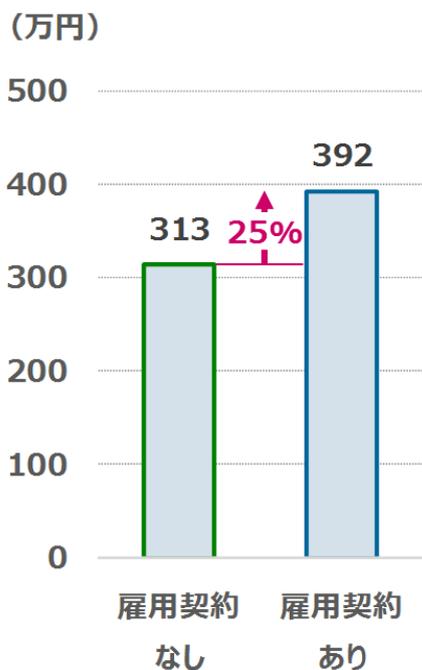


※全職業の結果は総務省統計局「平成27年労働力調査」より。

雇用契約“あり”のほうが雇用契約“なし”（≒フリー）よりも平均給与が25%（79万円）高い傾向。

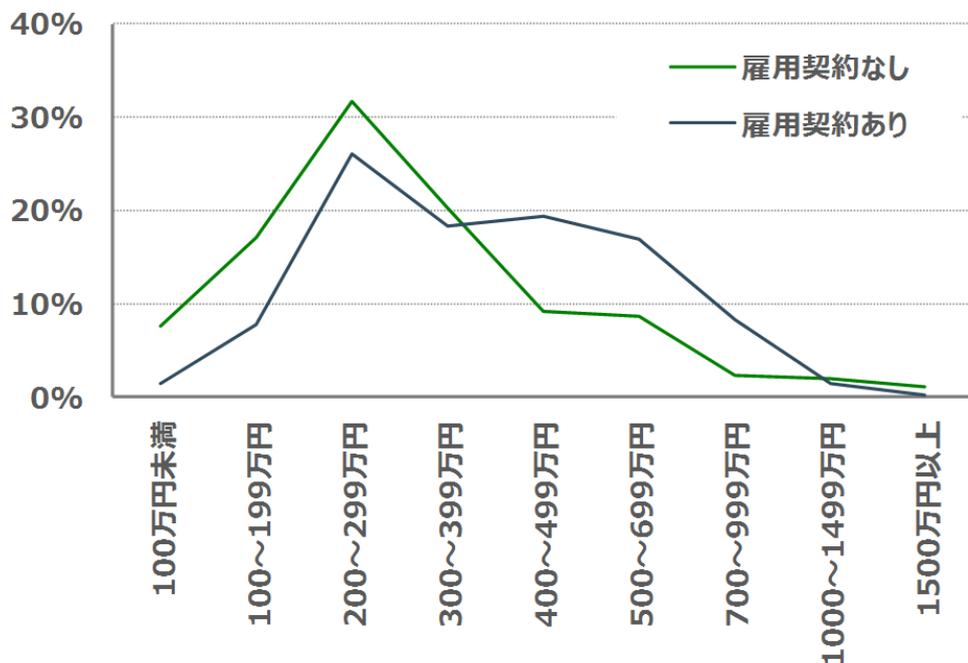
【雇用契約の“あり/なし”による年収比較】

年収平均



年収分布

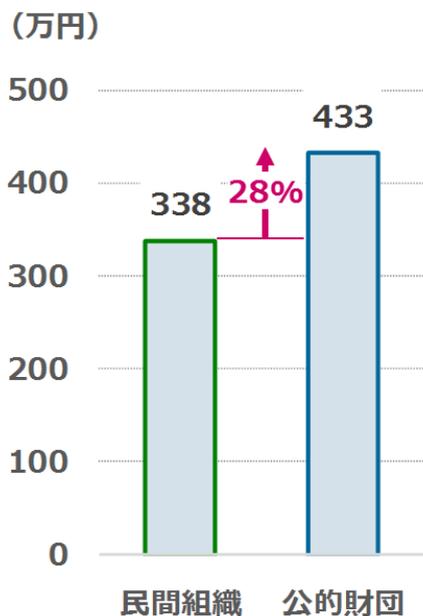
・なし : n=252  
・あり : n=592



公的財団に雇用されている方のほうが民間組織よりも平均年収が28%（95万円）高い傾向。

【“民間/公共”による年収比較】

年収平均

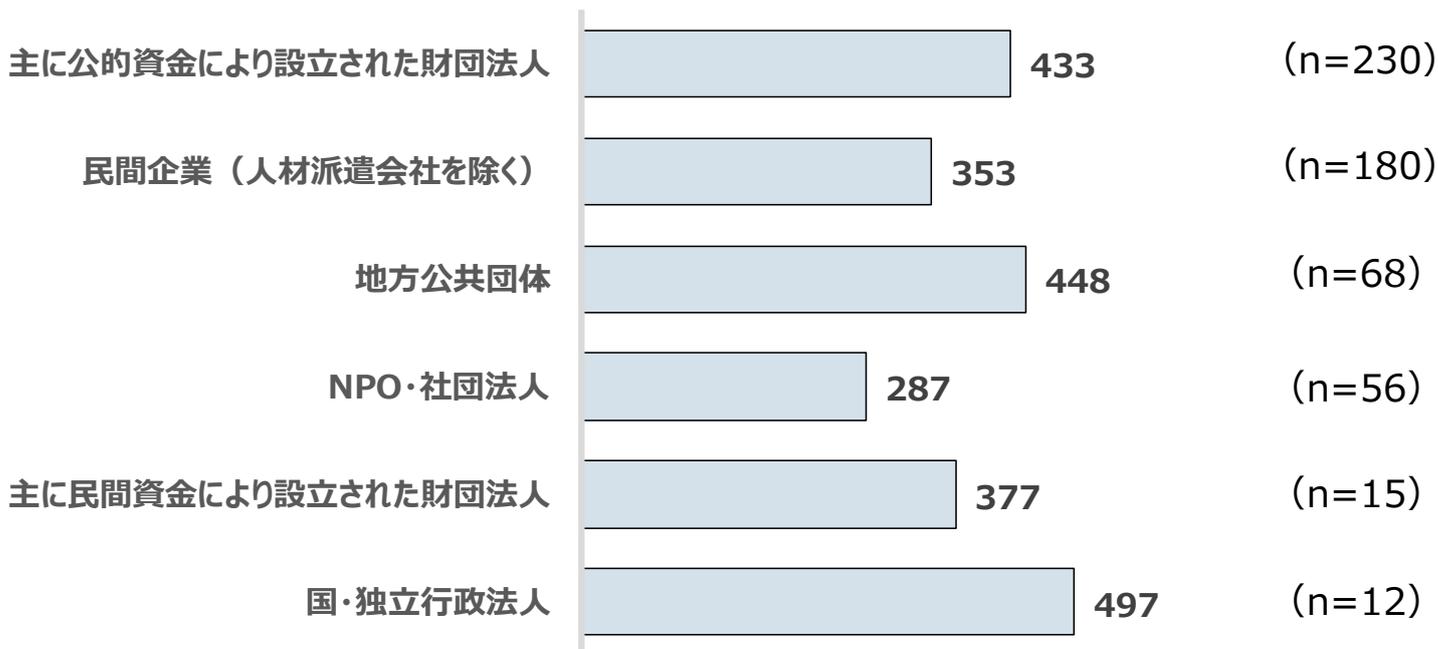


年収分布

・民間組織 : n=258  
・公的財団 : n=230



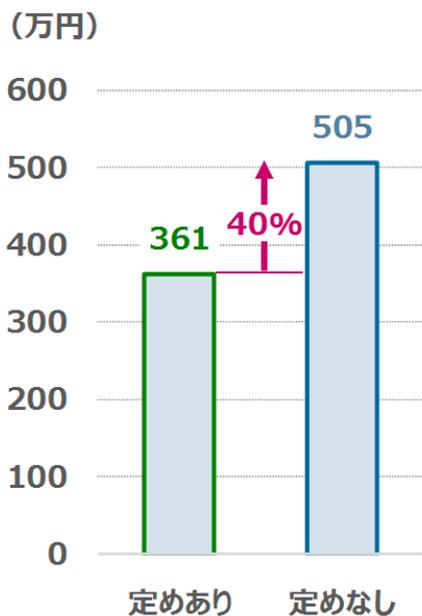
## 参考) 契約している組織別平均年収



さらに、公的財団に雇用されている方は、期間の定め“なし”（≒無期）のほうが、定め“あり”（≒有期）よりも平均給与が4割（144万円）高い傾向。

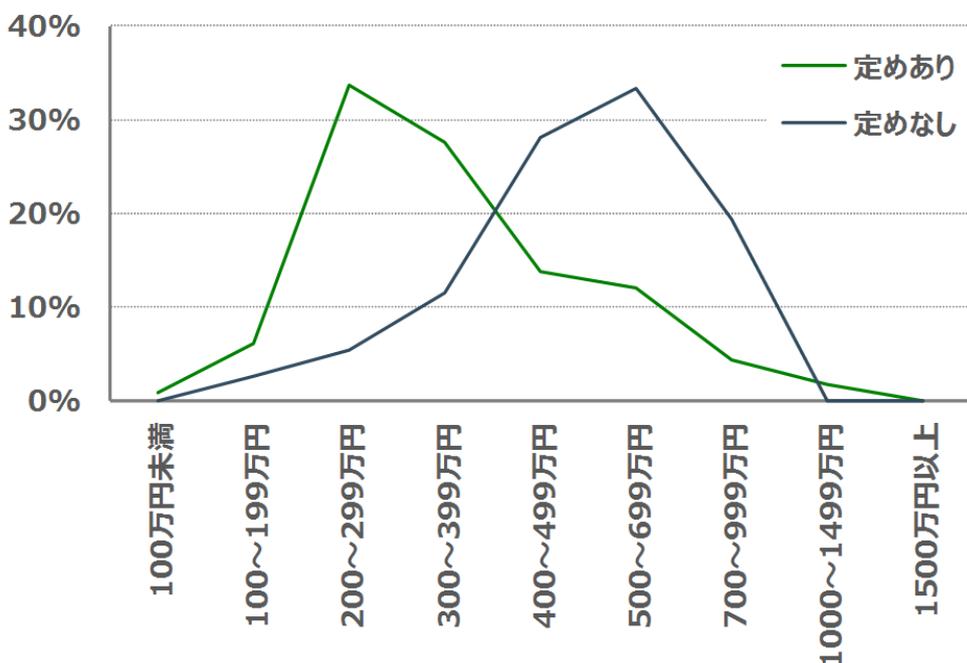
【公的財団における契約期間の定め“あり/なし”による年収比較】

年収平均



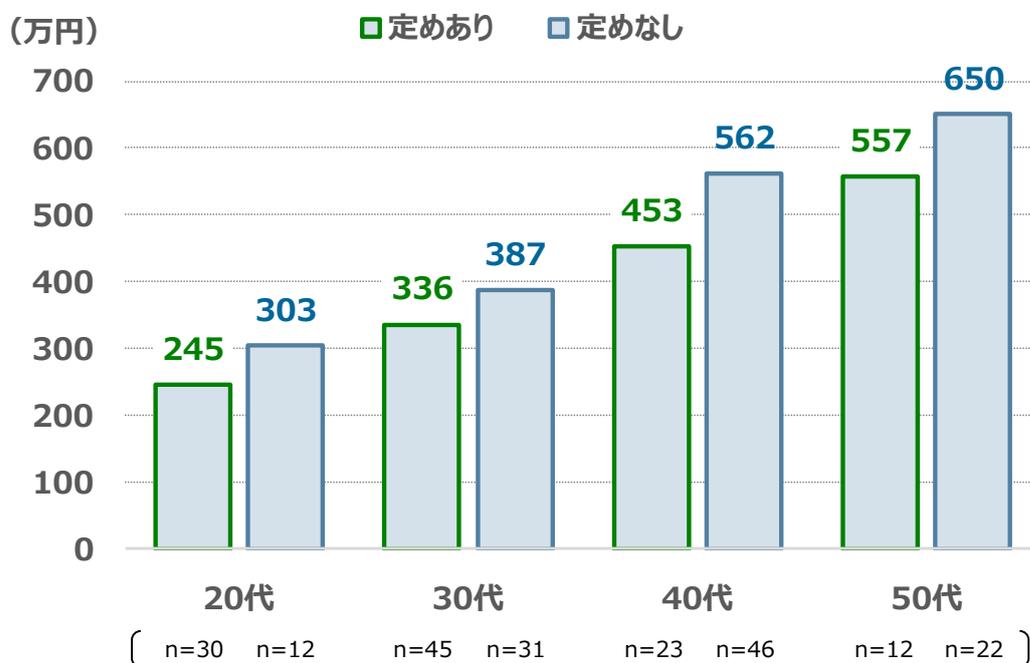
年収分布

・定めあり : n=116  
・定めなし : n=114



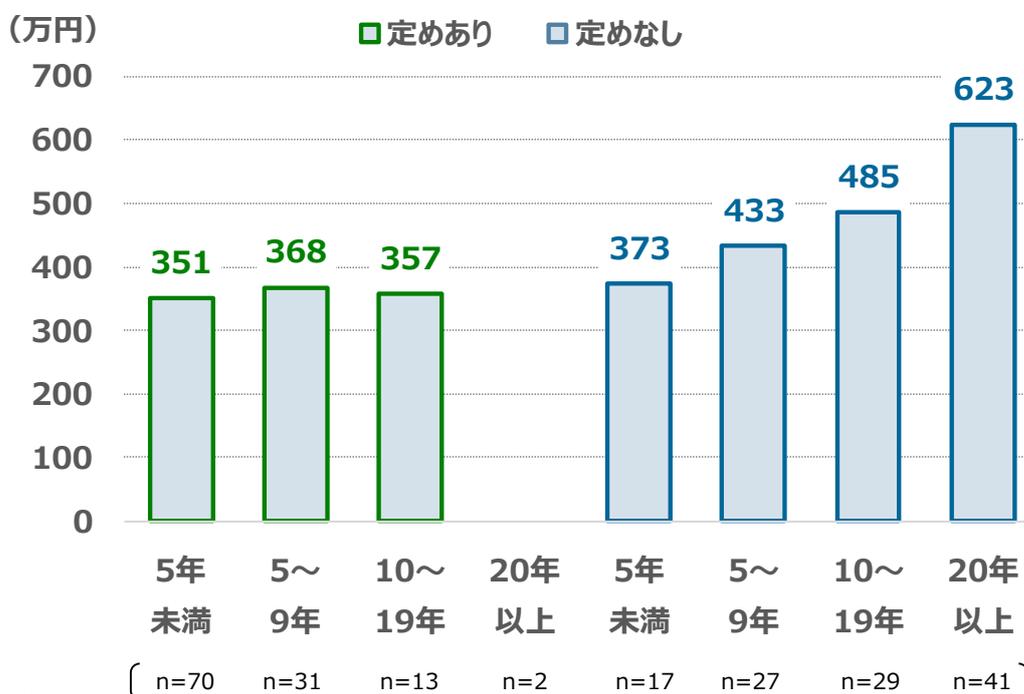
**(公的財団)**  
 どの世代でも、期間の定め“なし(≒無期)”の方が年収が高い。

「公的財団における契約期間の定め“あり/なし”」×年代別の平均年収



**(公的財団)**  
 期間の定め“あり(≒有期)”は勤続年数に応じて年収が増加しづらい

「公的財団における契約期間の定め“あり/なし”」×同一組織の勤続年数別の平均年収



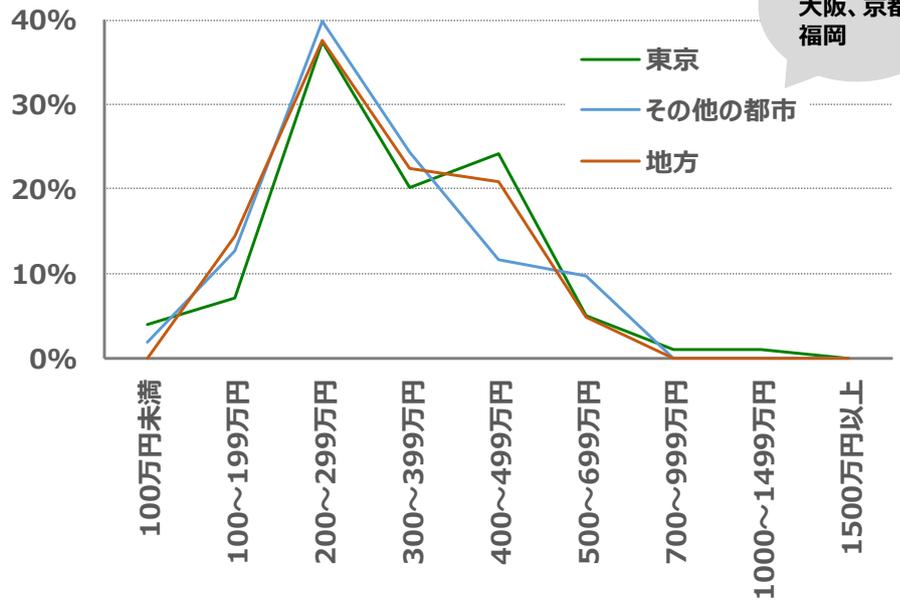
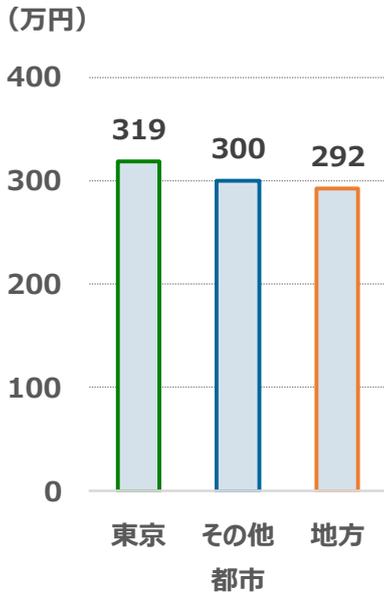
地域別の比較では東京が若干他県より高いが大きな差はない。  
物価差を勘案すると、地方の方が生活水準が高い可能性。

【雇用契約の“あり”の方の地域別の年収比較】

・東京：n=99  
・その他地方：n=103  
・地方：n=125

年収平均

年収分布

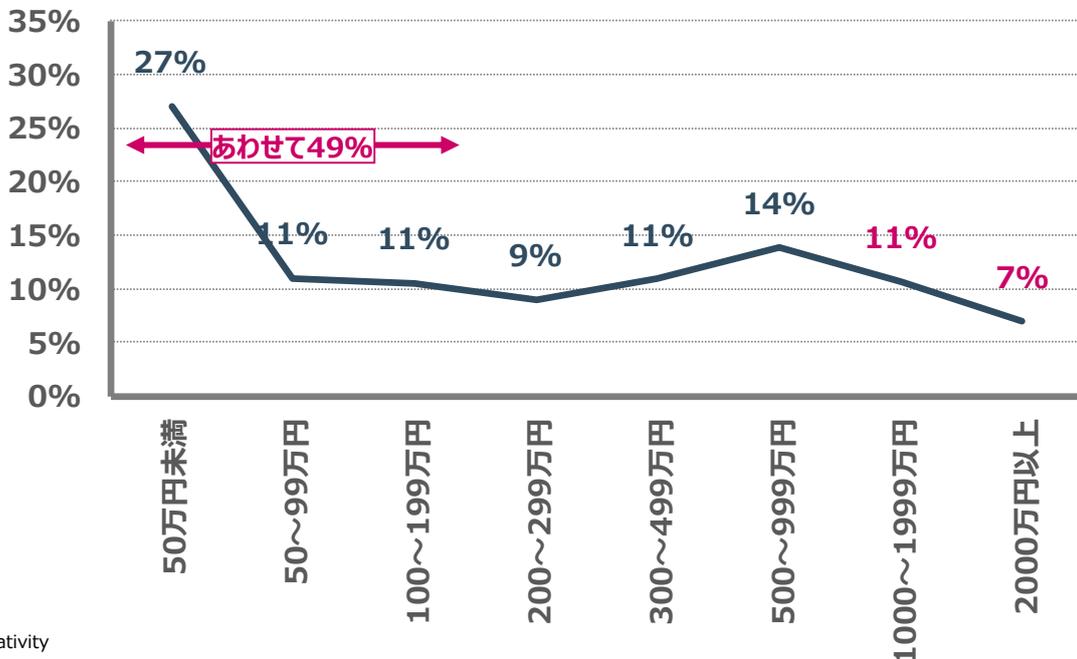


神奈川、愛知、大阪、京都、福岡

世帯貯蓄額が50万円未満の方は全体の27%。  
約半数が200万円未満である。  
1,000万以上の方も2割弱存在する。

世帯貯蓄分布

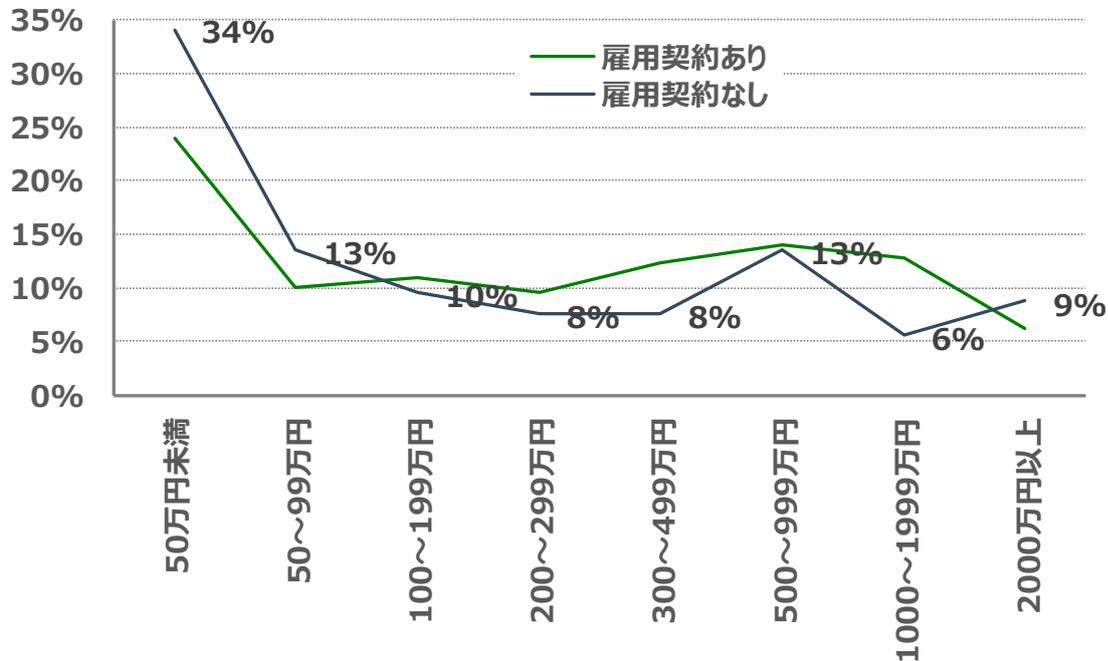
(n=844)



雇用契約“なし”（≒フリー）の方はさらに貯蓄が少ない傾向。  
約半数が100万円未満である。

世帯貯蓄分布

（あり：n=592  
なし：n=252）

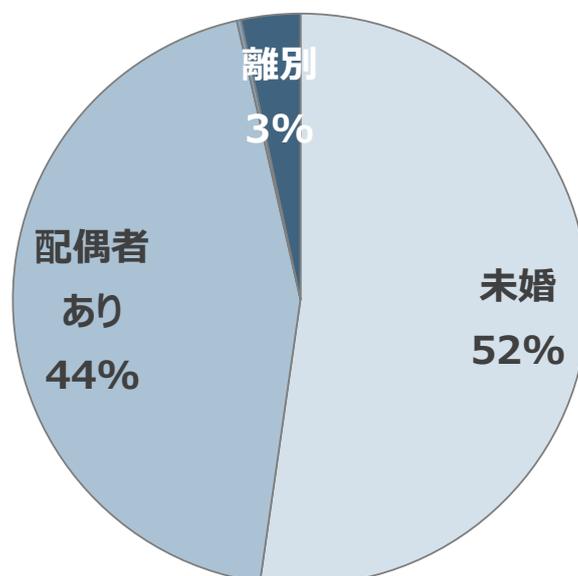


全体の44%が配偶者あり。

配偶者ありの方のうち、配偶者も舞台芸術に従事している割合は30%であった。

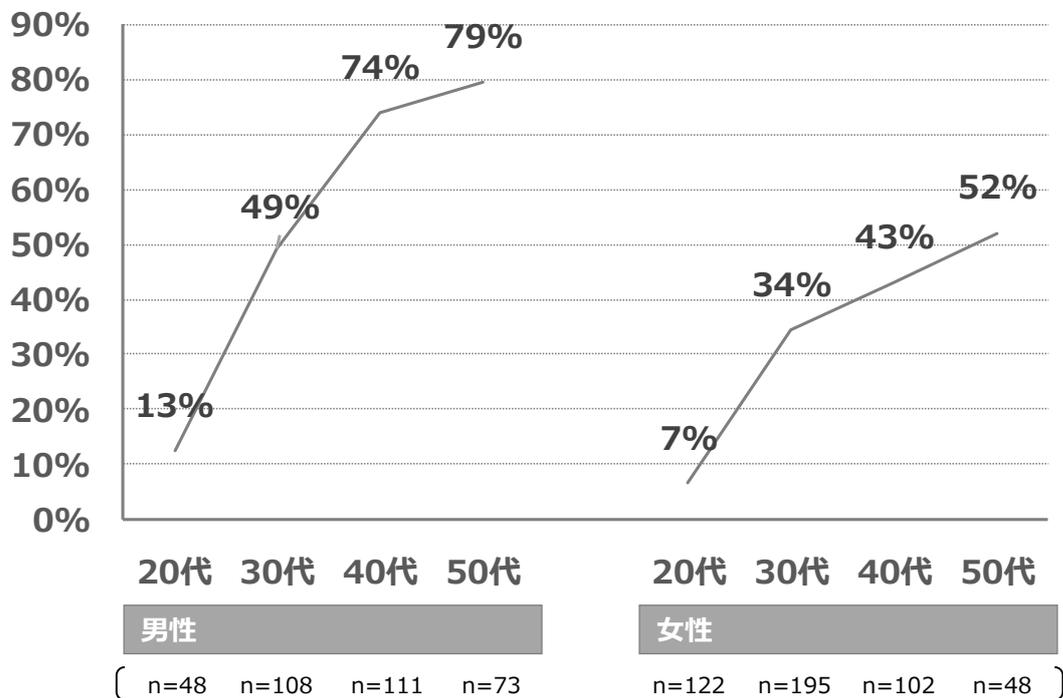
婚姻状況

(n=844)



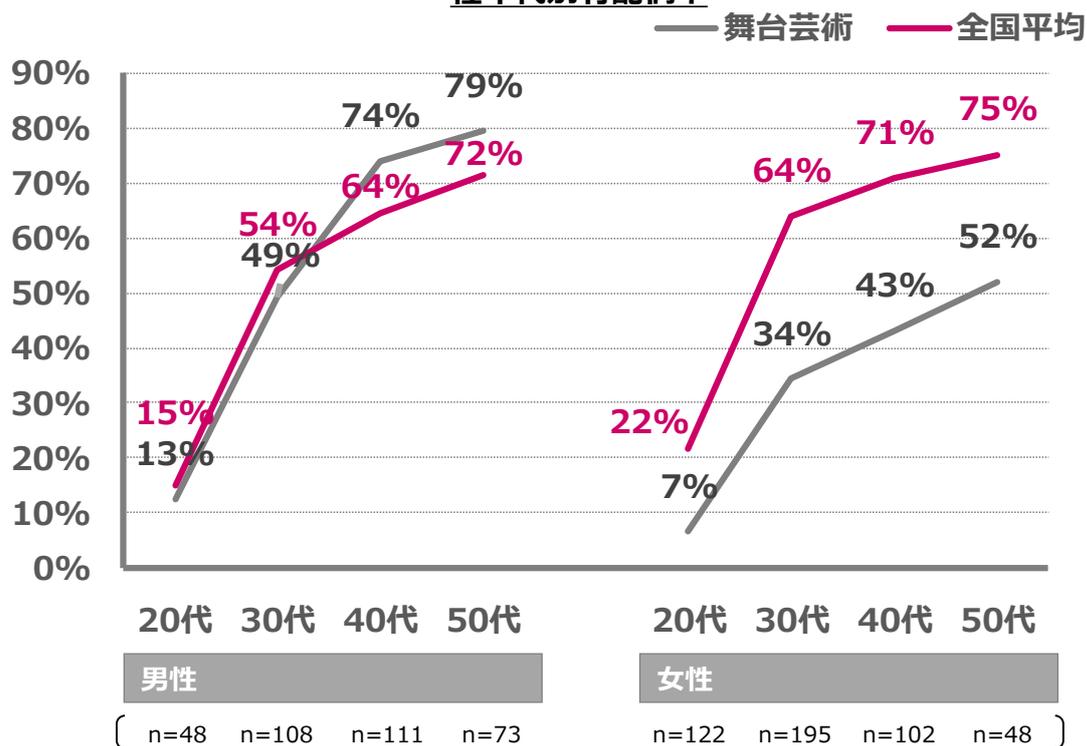
## 男性のほうが有配偶率が高い傾向。

年代別有配偶率



女性の率は全国平均を大きく下回る。女性が「結婚しづらい」、「結婚しても辞めざるを得ない」状況にあると考えられる。

性年代別有配偶率

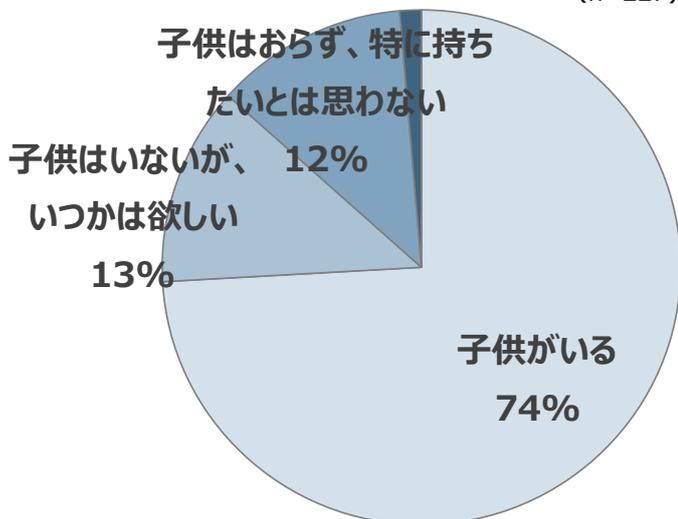


配偶者ありの男性では74%、女性では51%が子どもをもつ。

【子どもの有無・希望】

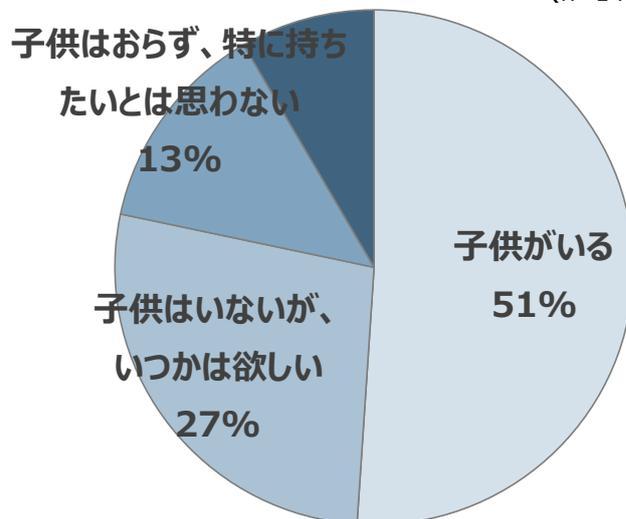
配偶者あり男性

(n=227)



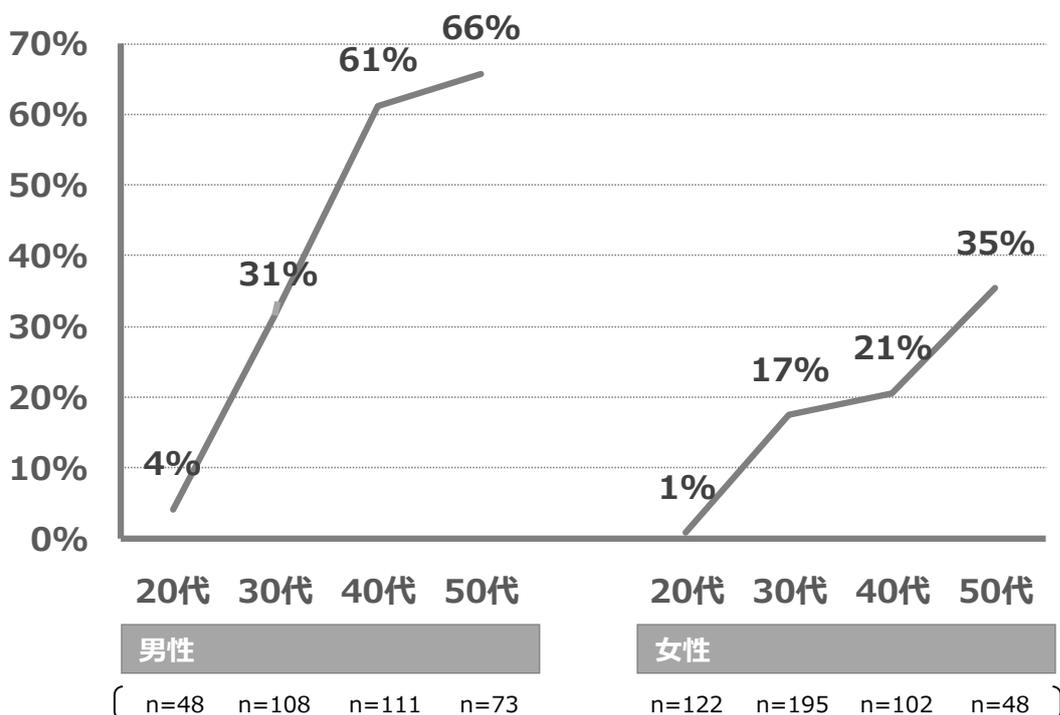
配偶者あり女性

(n=146)



有子率も男女で大きな差が存在する。

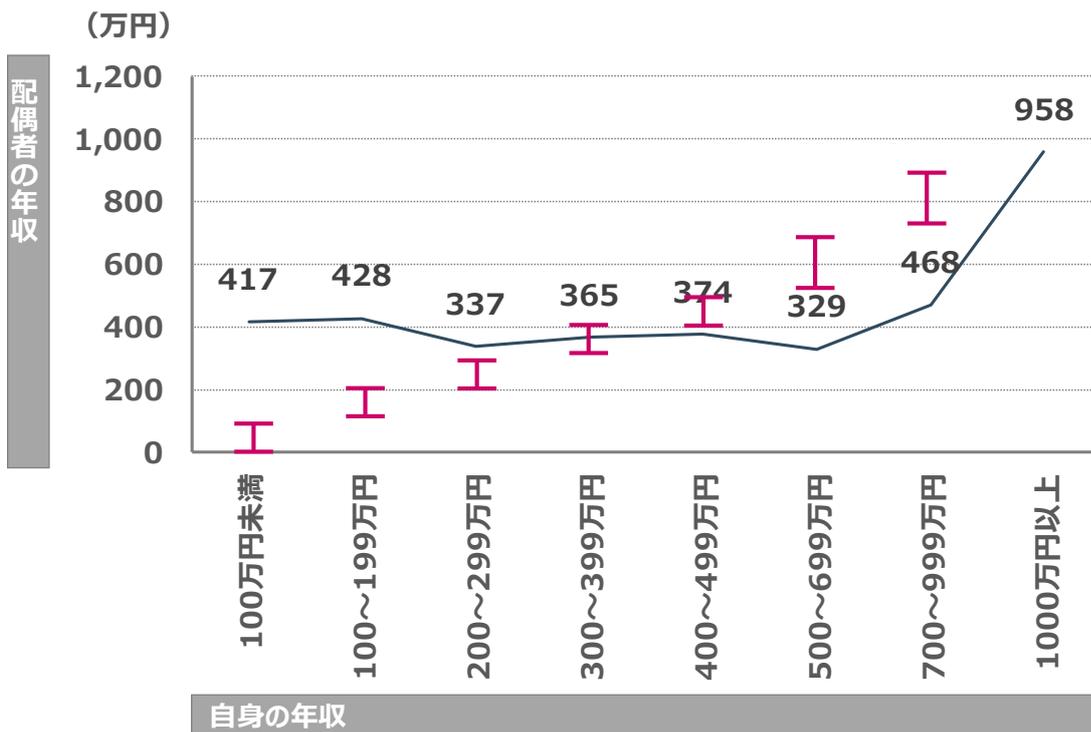
性年代別有子率



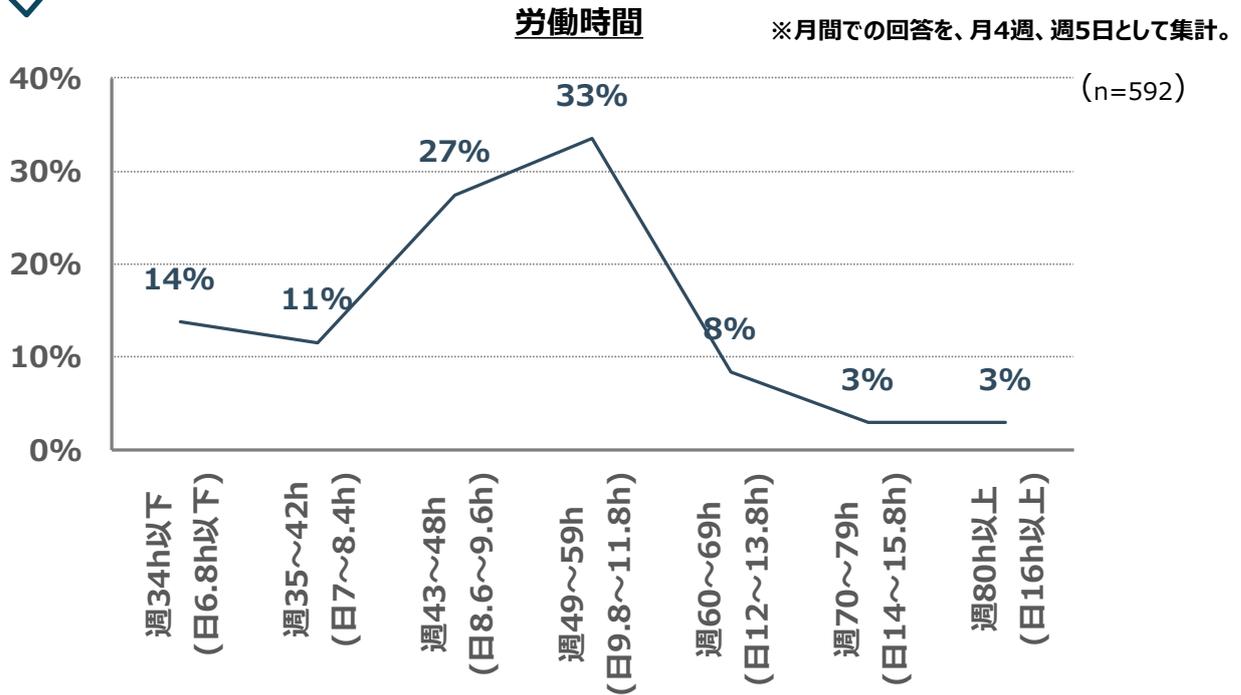
自身の年収と配偶者の年収の相関は見られない。  
 自身の年収が300万円未満の方は配偶者のほうが年収が高い傾向。  
 1,000万円以上は夫婦とも高所得である。

自身の年収区分別 配偶者の年収分布

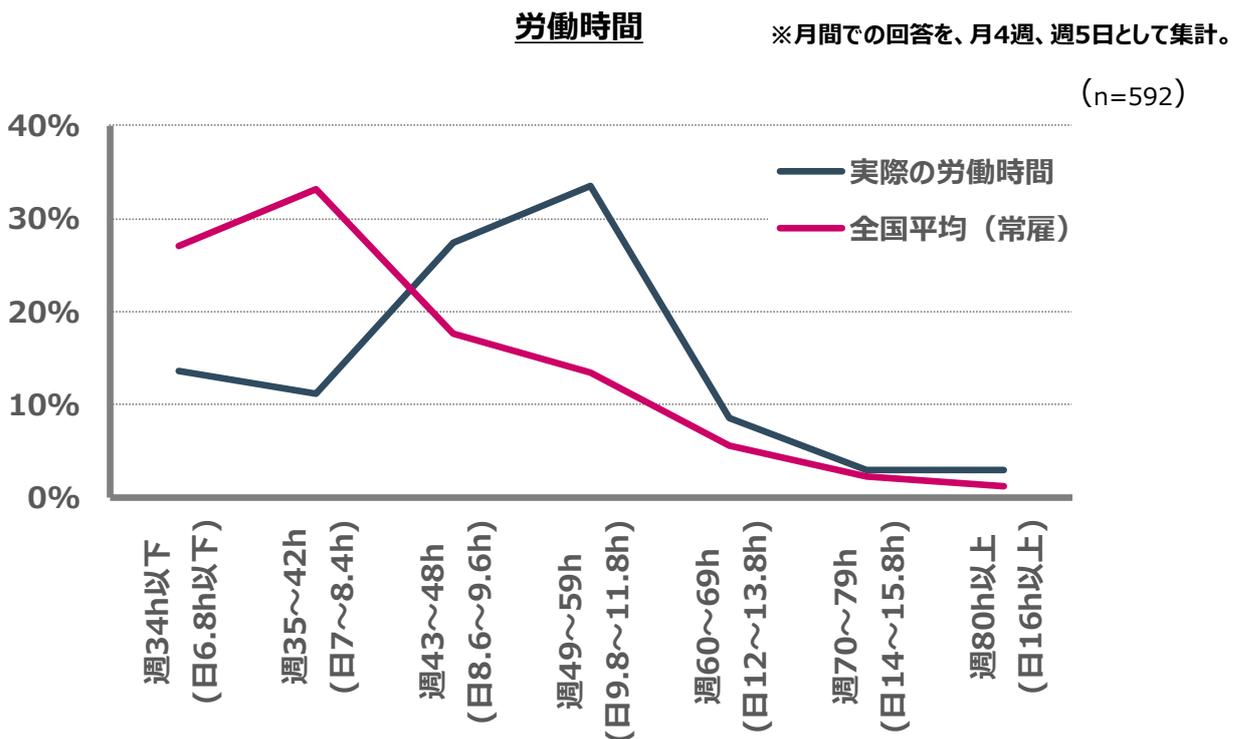
(n=347)



週60h以上の過剰労働を行っている割合は14%。



週60h以上の過剰労働を行っている割合は14%。  
全国平均と比較しても労働時間が長いことがわかる。



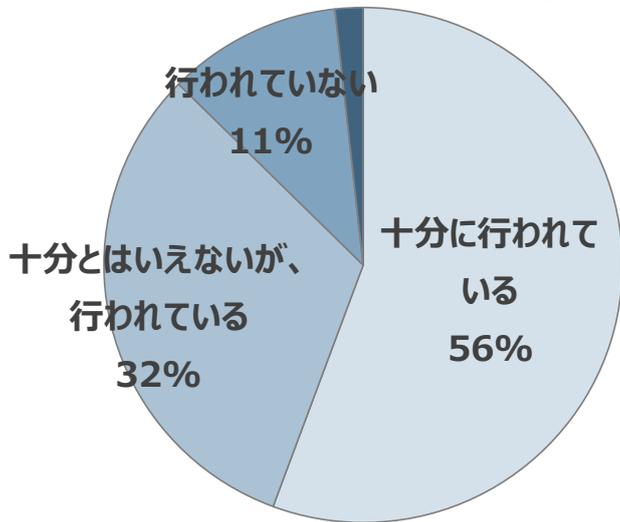
※常雇の労働時間は総務省統計局「平成27年労働力調査」より。

公的財団では41%が、民間組織では67%が割増賃金の支払いが行われていないか、十分に行われていない。

【割増賃金の支払】

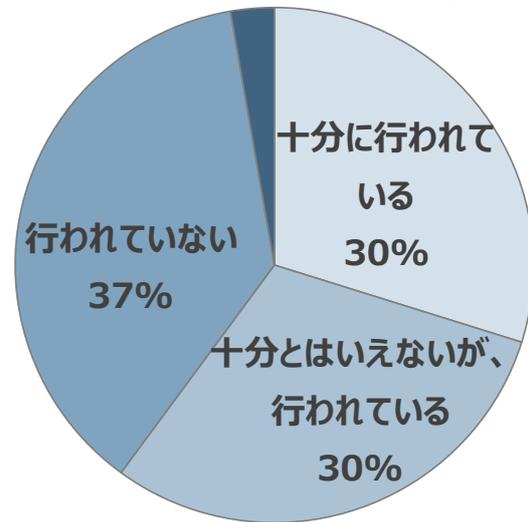
公的財団で働いている方

(n=230)



民間組織で働いている方

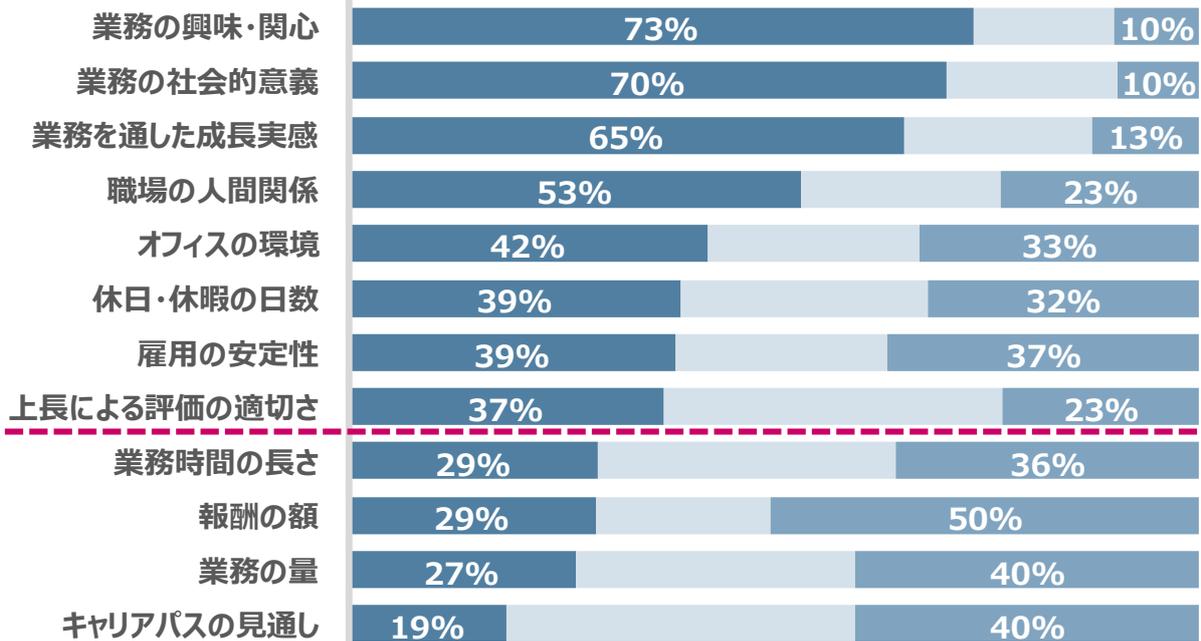
(n=258)



業務への興味・感心、社会的意義、成長実感などは高い一方で、業務時間の長さ、報酬の額、業務の量、キャリアパスの見通しなどでは不満が満足を上回っている。

各種事項への満足度

(n=844)



■ 満足 + やや満足    ■ どちらかとも言えない    ■ やや不満 + 不満

公共団体で働く有期の方は雇用の安定性と報酬の額が不満。  
民間で働く方や雇用契約なしの方も報酬の額が不満。

各種事項への満足度（やや不満＋不満の合計）

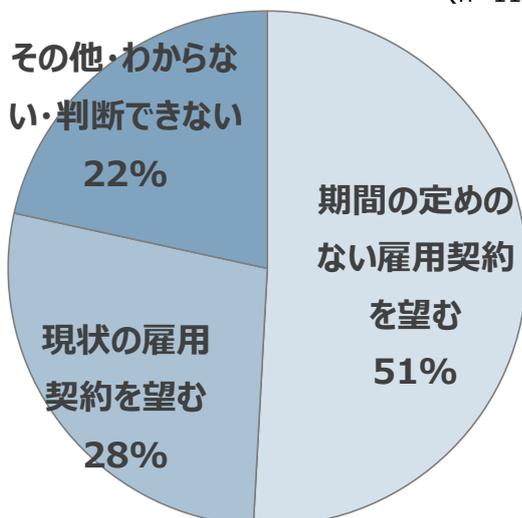
雇用契約あり				雇用契約なし			
公的財団で働いている方				民間組織で働いている方			
雇用期間の定め“あり”		雇用期間の定め“なし”					
雇用の安定性	51%	業務の量	31%	報酬の額	57%	報酬の額	62%
報酬の額	48%	キャリアパスの見通し	28%	キャリアパスの見通し	45%	業務の量	42%
キャリアパスの見通し	47%	オフィスの環境	26%	業務の量	40%	業務時間の長さ	42%
業務の量	45%	業務時間の長さ	22%	雇用の安定性	40%	休日・休暇の日数	42%
業務時間の長さ	39%	報酬の額	21%	休日・休暇の日数	38%	キャリアパスの見通し	38%

公共団体で働いている雇用期間の定め“あり”の方の半数は、期間の定めのない雇用契約を望んでいる。

【現在雇用契約を結んでいる団体・組織との今後の契約に関する希望】

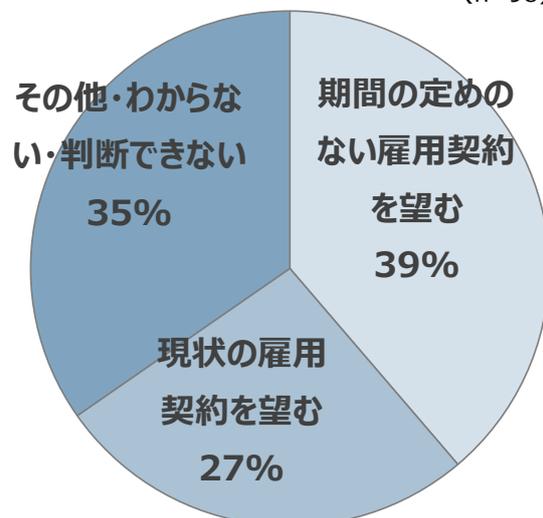
公的財団で働いている方

(n=116)



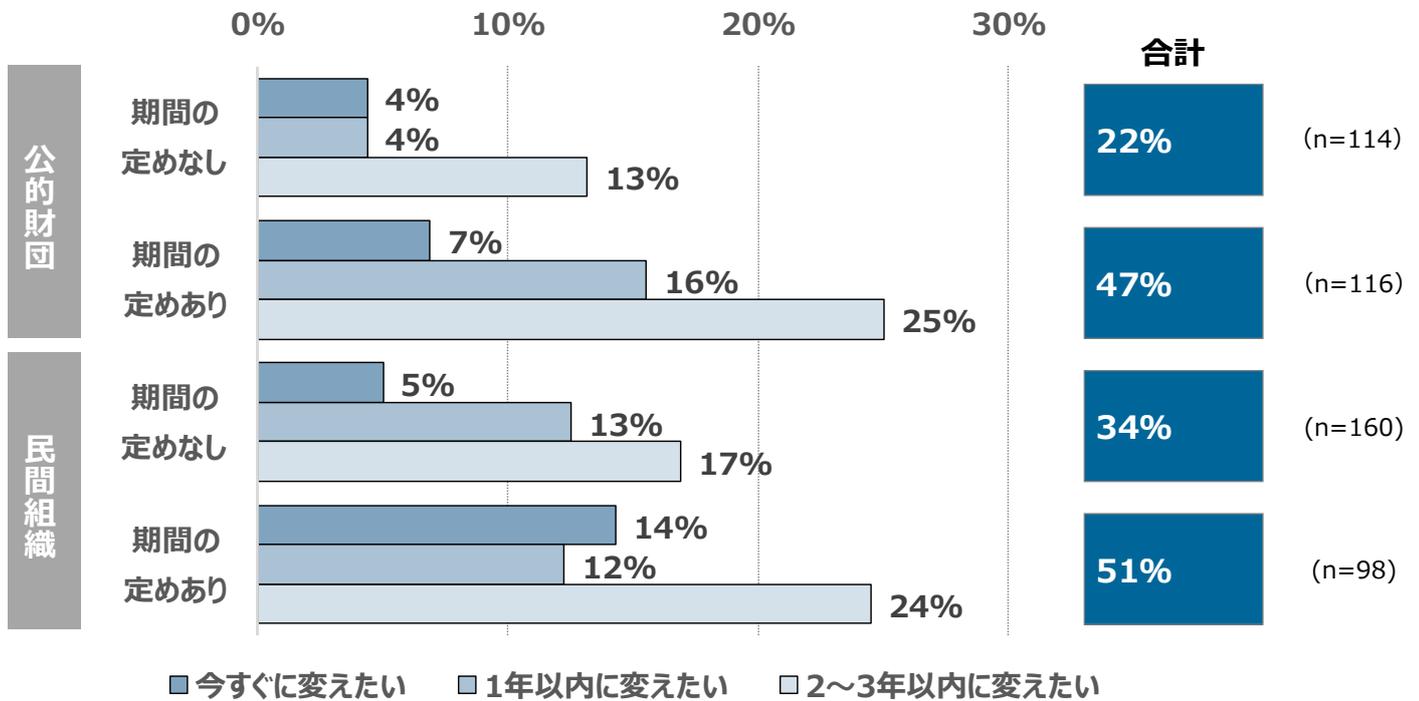
民間組織で働いている方

(n=98)



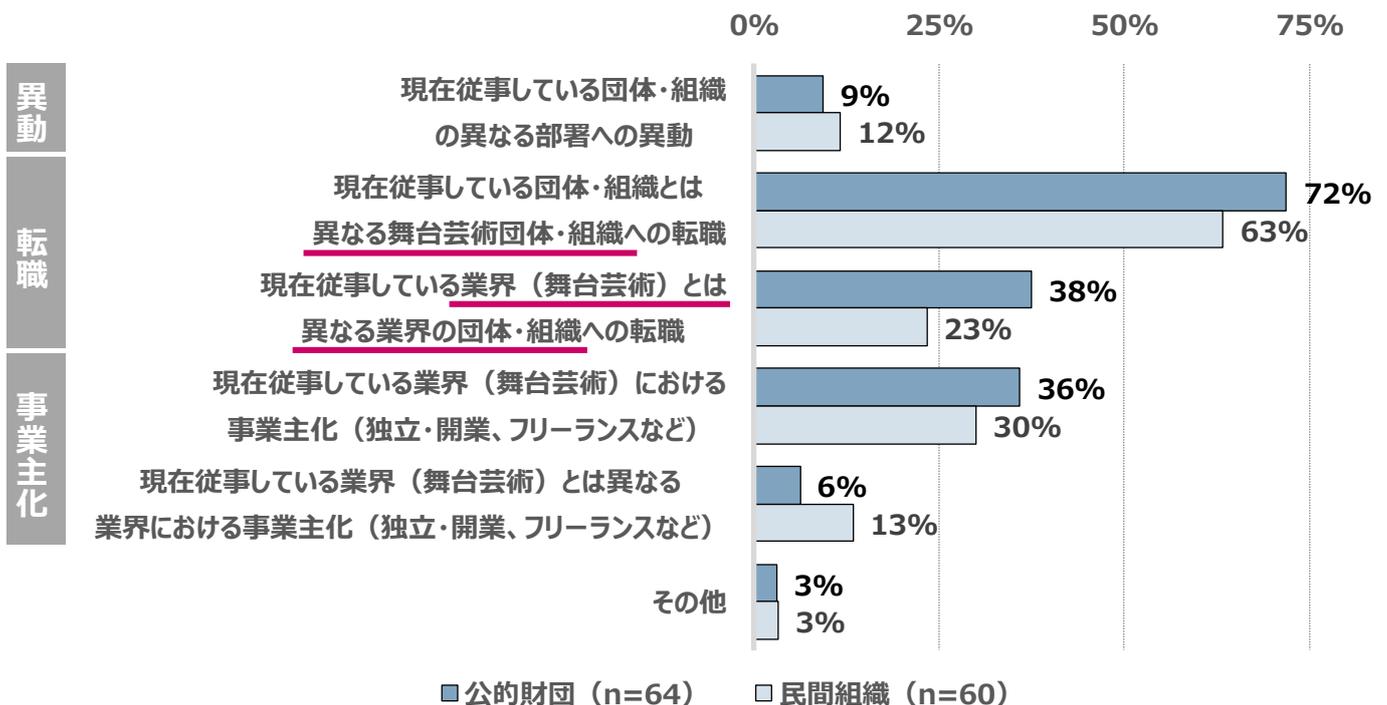
公共財団・民間組織で働いている雇用期間の定め“あり”の人の半数は3年以内に職務先を変えたいと考えている。

### 職務先変更の希望

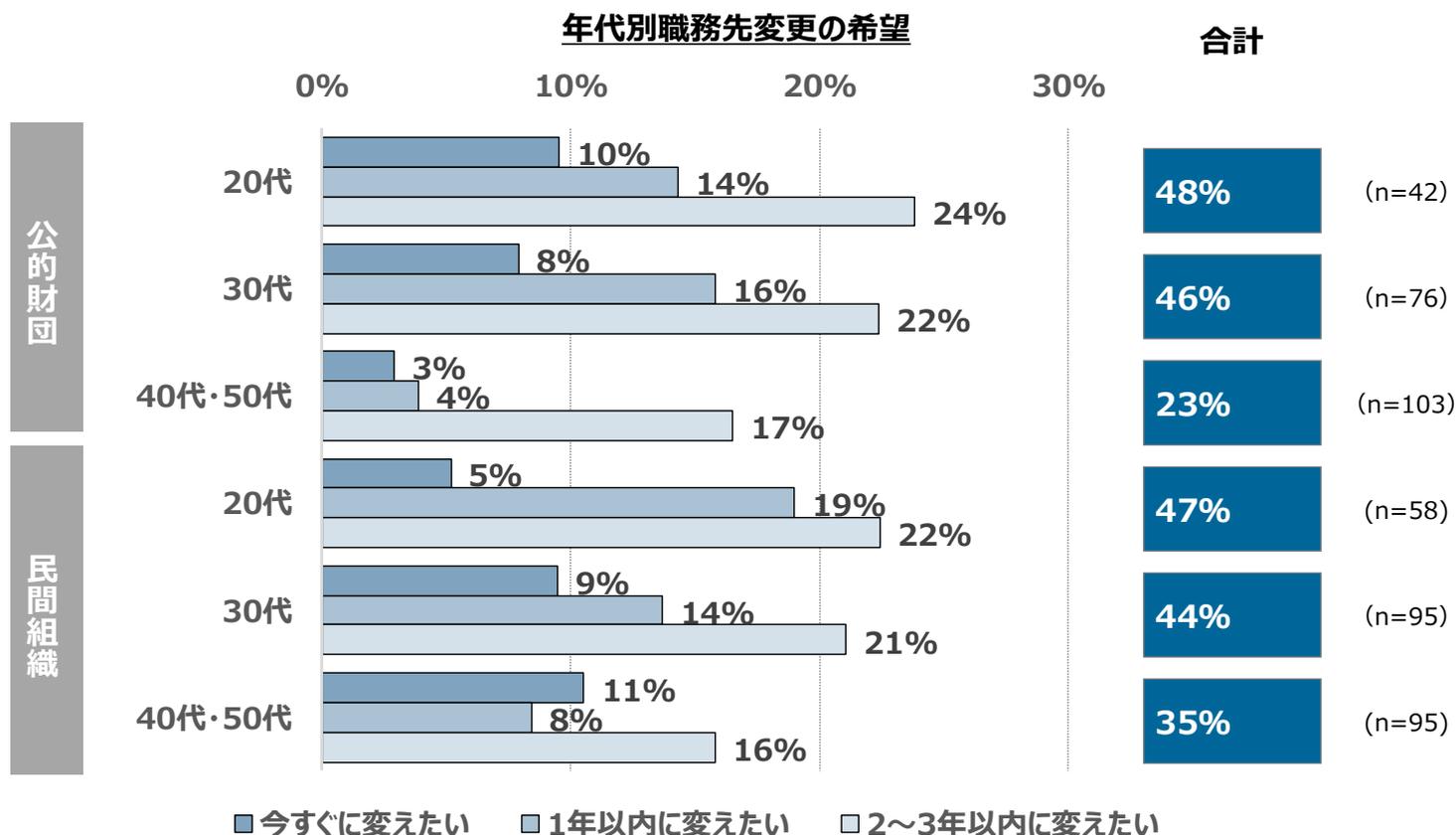


期間の定めがある方では、異なる舞台芸術団体・組織への転職（6~7割）や、異なる業界への転職（2~3割）を志向している。

### 職務先変更の方法



## 参考) 年代別職務先変更の希望



### 本分析から得られる主な示唆

- 一般と比較すると必ずしも舞台芸術関係者の所得が低いわけではない。
- しかし、労働時間は長く、また残業代も十分に支払われていないため、時間あたりの単価が低い方が多く不満足感が高い。
- 若い世代（20代・30代）の非正規の状況は一般と比較しても深刻である。
- 彼らは雇用の安定性に不安を抱き、また無期契約化を望んでもいる。
- 転職希望の割合は高く、基本的には業界内での転職を希望しているが、少なくない割合の方々には業界外の転職も視野に入れている。
- 本業界における女性の従事者は多いと考えられるが、婚姻率や有子率は一般よりも低く、様々な状況にある方々が働ける状況にはないと推察される。
- これらの条件を放置していった場合、他の業界と比較して人材の質が劣化する可能性が高く、各事業の芸術的質の向上や公共で掲げられる各種政策の目標の達成は今以上に難しくなっていく。

# 京都



# 札幌



# 福岡



# 名古屋



# 仙台



# 東京



# 京都

日時：2016年11月28日（月）

19：00～

会場：アトリエ劇研

登壇者数／6名

参加者数／25名 合計31名



共催：アトリエ劇研

## ■進行

- 舞台芸術のマネジメント専門人材の人材育成と労働環境整備について  
植松侑子（特定非営利活動法人Explat理事長）
- 舞台芸術に関わるマネジメント専門人材の労働環境実態調査2016」アンケート結果報告  
綿江彰禪（一般社団法人 芸術と創造 代表理事）
- 舞台芸術のアートマネジメント専門人材の人材育成と労働環境を考えるシンポジウム  
ファシリテーター：植松侑子（特定非営利活動法人Explat理事長）

## パネリスト：

あごうさとし（劇作家・演出家／アトリエ劇研ディレクター）

蔭山陽太（ロームシアター京都支配人兼エグゼクティブ・ディレクター）

五島朋子（鳥取大学地域学部附属芸術文化センター 教授）

綿江彰禪（一般社団法人 芸術と創造 代表理事）

## あごうさとし 劇作家・演出家・アトリエ劇研ディレクター

1976年生まれ。バブル時代を香港で過ごす。「複製技術の演劇」を主題にデジタルデバイスや特殊メイクを使用した演劇作品を制作する。2014年9月よりアトリエ劇研ディレクター就任。2014-2015年、文化庁新進芸術家海外研修制度研修員として、パリに3ヶ月滞在する。代表作に「total eclipse」（横浜美術館・国立国際美術館 2010）「複製技術の演劇ーパサージュⅢー」（こまばアゴラ劇場・enoco・アトリエ劇研 2013-2014）等がある。

日本演出者協会主催「若手演出家コンクール2007」最優秀賞受賞。2010年度京都市芸術文化特別制度奨励者。利賀演劇人コンクール2012」奨励賞受賞。2013-2014公益財団セゾン文化財団ジュニア・フェロー。神戸芸術工科大学非常勤講師

## 五島朋子 鳥取大学地域学部附属芸術文化センター教授

長崎県生まれ。大学卒業後、10年間の社会人生活を経て、九州芸術工科大学(現九州大学)大学院博士後期課程芸術工学研究科に進学、2001年満期退学。2005年鳥取大学地域学部にて専任講師として着任。専門はアートマネジメント。老朽化した市民会館の活性化事業や、劇団制作等に携わった経験を踏まえ、現在は、地域における劇場の役割の多様性、社会的な課題に積極的に取り組む劇場や演劇活動に関する調査研究を行っている。

## 蔭山陽太 ロームシアター京都支配人兼エグゼクティブ・ディレクター

90年～96年、株式会社俳優座劇場 劇場部。96年～2006年、文学座 演劇制作部、同企画事業部 部長。2006年～2010年、「まつもと市民芸術館」プロデューサー兼支配人。2010年～2013年、「KAAT 神奈川芸術劇場」支配人。2013年8月より「ロームシアター京都」（2016年1月10日リニューアルオープン）支配人 兼 エグゼクティブディレクターに就任。98年、文化庁在外研修員（ロンドン）。

## 京都での議論

### ■若手のマネジメント人材が地方も含めて業界全体を流動しながら、キャリアパスを描けるか。 ≒キャリアパスの見通しの悪さをどう改善できるか

- 過去に実施した「2011年度 全国公立文化施設職員キャリアパス実態調査集計結果」と今回の結果で同じ傾向が出た部分も多い。例えば、「仕事に情熱があるが、先の展望が見えない」ということ。また2011年の調査では技術職はキャリアパスがある傾向が浮かび上がったが、制作者のキャリアパスは見えにくいということが分かった。〈五島〉
- 大都市と地方のキャリアについて。専門的な人材が、地方にはいない。大都市は専門性に合わせた仕事場所に人が集まるが、地方の場合、文化施設の役割が総合的なものになる。実は地方の文化施設には地域を変えるようなポテンシャルがあるのに、そこに専門的人材がいない。〈五島〉
- 文化施設の中に専門家が必要だという意識を自治体を持つためには、専門家がそこに行って成果を出す事例を作っていく必要がある。専門人材を入れると実際に何ができるかを、示す根拠作りになる。〈五島〉
- 地域で文化芸術を考えようとする、地域の政策に関わることになる。それは間接的に国策とも関わってくることになる。〈蔭山〉
- （指定管理者制度が有期雇用の原因かという質問に対して）自分の関わった、これまでの公立劇場での雇用状況について考えても全国の指定管理者制度は一律ではない。〈蔭山〉
- 東京等から地方に行くことについて。職場を動くことを前提に、働いたことがキャリアパスになる劇場は、全国で20から30館くらい。もし、戻ってくると意識しなければ、その地域を変えていくパイオニアになることもできる。〈蔭山〉
- 若手の人材は、現在住んでいる場所以外に雇用があったとしても、そこに就職した後で戻ってこれるのかと考える。ライフイベント（結婚・出産・子育て）とも大きく関わる。そうなると仕事ではなく生活全体も包括的に考える必要があり、なかなか決断には勇気がいる。〈植松〉

### ■長時間労働をどうやったら減らせるか≒創造現場との関係性

- 小さなスペースを維持するのにも結構な苦勞、労力がかかる。長時間労働をどう減らすか。業務（サービス・事業）を減らすか、人を増やすかしかない。現場のスペックでお金を生み出すのは考えづらいし、着手できる人が居ない。新規のビジネスモデルを考え、組織することが必要になる。〈あごう〉
- 創造現場は他のセクションもいる。そもそも稽古が労働なのか？賃金が発生する稽古場はどうやって成立させられるのか。そうして考えていく結果、「現場にはプロ意識をもって集まるが、賃金は発生しない、もしくは委託で込み込み」ということになっていく。根本的なところから考え直して環境整備しなければ、100年経っても同じところにいるのではないだろうか。〈あごう〉
- 長時間労働、ブラックということをどう判断するか。経営者がそれを理解しているか。組織のトップが専門家ではなく現場の仕事を理解していないというのが、現場の阻害要因になることも。年間で忙しさの山がある。それを理解せずに1日ごとの労働時間のみで判断し、ノー残業が押し付けられるとかえって現場が大変になる。〈蔭山〉
- 作品を創っているから長時間労働になるのは仕方がないというのはあまり理由にならない。他の職業の人も、自分が仕事で作上げたものは「作品」だと思っている。商品企画であったり、プレゼン資料であったり。組織で働いている人は、それを「限られた時間で最大限のクオリティを出す」というルールの中で働いている。前にいた会社も残業が徐々に制限されるようになっていったが、限られた時間のなかでパフォーマンスを出すのがプロだという意識に社員が変わっていった。〈綿江〉
- 組織に所属している場合、限られた時間の中で結果を出すのがプロフェッショナルであるという意識を若いうちから持っておかないと、自分が成長してマネージャーになる際に、部下に長時間労働を強いてしまうということになりかねない。〈綿江〉

## 京都での議論（２）

### ■現場で働くマネジメント専門人材の職業としての「意識」について

- そもそも「労働」と考えられている人がどのくらいいるか。「労働環境」のアンケートに答えられない人が多いのでは〈参加者〉
- 2011年の調査で印象的だったのは、指定管理と直営で、職員の意識が違う。直営は職場環境への満足は高いが、仕事へのモチベーションが低い、指定管理はその逆。〈五島〉
- そもそも地方では、業界の意識を変えていく以前に、業界として認識されてこなかったのでは。まずは業界意識を地方の文化施設で作っていくべきではないだろうか。〈五島〉
- 組織の中で働くということは限られた労働時間で成果を出すこと。時間にとらわれない職人的な働き方をしたい人は、フリーランスという選択のほうが良いのかもしれない。〈綿江〉

### ■現場にいか「経営感覚」を取り込めるか

- 今回の調査の結果、業務への興味関心や、社会的意義、成長実感の満足度が高い一方、業務時間や報酬、業務量の不満が高いということが分かった。つまり自分で何とかできる部分はみんな何とか折り合いをつけているが、組織や経営の部分で不満が高い。組織の場合、トップ層にいか「経営のプロ」を入れるかが課題なのでは。〈植松〉
- アートマネジメントは「アート」と「マネジメント」の合体であるが、この「マネジメント」つまり経営感覚を持った人材が非常に少ない。また学ぶ機会もないのでは〈参加者〉

### ■会場の質問より

- （質問：創造と労働の折り合いのつけ方という問題について、ヨーロッパでは厳格に労働時間が決まっている印象。ほかに海外での取り組み事例があれば知りたい。）

例えば米リージョナルシアターでは、非営利の地域演劇という「業界」としての存在が大きい。業界意識、専門性グループを明確化していく必要があるのでは〈五島〉

- （質問：キャリア形成について、クリエイティブ業界はどこも同じような問題を抱えていると思うが、例えばコンサルタント業界のキャリアパスと比べると、どういう違いがあると思うか？）

キャリアパスは人が作るものではなく自分で作るものなのだと思う。前職の職場では、上司と自分のキャリアプランを議論する時間が仕組みとして与えられていた。業界でどうサバイブするかを常に考える習慣を持つことが当たり前の業界だった。〈綿江〉

# 札幌

日時：2016年 12月 4日（日）

17：30～19：30

会場：北海道教育大学

札幌駅前サテライト 教室 1

登壇者数／5名

参加者数／16名 合計21名



共催：北海道教育大学

## ■進行

- 舞台芸術のマネジメント専門人材の人材育成と労働環境整備について  
植松侑子（特定非営利活動法人Explat理事長）
- 舞台芸術に関わるマネジメント専門人材の労働環境実態調査2016」アンケート結果報告  
綿江彰禪（一般社団法人 芸術と創造 代表理事）
- 舞台芸術のアートマネジメント専門人材の人材育成と労働環境を考えるシンポジウム  
ファシリテーター：植松侑子（特定非営利活動法人Explat理事長）

## パネリスト：

片山泰輔（静岡文化芸術大学 文化政策学部 芸術文化学科 教授／大学院文化政策研究科長）

小室明子（演劇制作会社 ラボチ）

関鎮京（北海道教育大学岩見沢校 芸術・スポーツビジネス専攻 芸術文化政策研究室 准教授）

綿江彰禪（一般社団法人 芸術と創造 代表理事）

## 片山泰輔（静岡文化芸術大学 文化政策学部 芸術文化学科 教授／大学院文化政策研究科長）

慶應義塾大学経済学部卒業、東京大学大学院経済学研究科修士課程修了、同博士後期課程単位取得満期退学。専門は財政・公共経済、芸術文化政策。公職として日本文化政策学会 副会長、日本アートマネジメント学会運営委員・編集委員長、公益財団法人東京交響楽団 評議員、一般社団法人浜松創造都市協議会代表理事、文化審議会委員等。1995年、芸術支援の経済学的根拠に関する研究で日本経済政策学会賞、2007年、著書『アメリカの芸術文化政策』で日本公共政策学会賞(著作賞)受賞。共編著に『アーツ・マネジメント概論 三訂版』(水曜社、2009年)、共著書に『指定管理者は今どうなっているか』(水曜社、2007年)等。

## 小室明子（演劇制作会社 ラボチ）

大学時代より演劇を始める。大学卒業後は編集プロダクションに勤めたりフリーランスのライターなどをしながら演劇に関わる。2001年～2006年まで東京在住。ライター・エディター業で生計を立てつつ、劇団の制作に従事。2007年帰札幌。札幌の某劇場のスタッフとして勤務し、札幌演劇の活性化、演劇人の実力の向上を願い、他地域の劇団などとの交流企画や演劇祭、プロデュース公演、在札幌劇団の道外公演の制作支援などを行ってきたが、2013年度末にやむなく退社。その後フリーランスの制作者として活動。劇団制作、プロデュース公演、ワークショップ企画等を行っている。

## 関鎮京（北海道教育大学岩見沢校 芸術・スポーツビジネス専攻 芸術文化政策研究室 准教授）

韓国ソウル生まれ。韓国国立オペラ団で演出助手を経て、2000 年来日し文化庁の海外招聘研修生として東京室内歌劇場でオペラ制作を担当。東京藝術大学大学院博士後期課程応用音楽学専攻修了（学術博士）。専門は日韓文化政策、舞台芸術マネジメント。

## 札幌での議論

### ■ 指定管理者制度の導入について

- 指定管理者制度や入札制度等による行き過ぎた経費削減が、人件費下落の原因を招いているのではないだろうか<参加者>
- 本来の指定管理者制度は、公立文化施設の設置目的を効果的に達成するために制度を導入できるという規定。しかし経費の削減を目的としているところが8割程度あり、誤用されている。劇場法では劇場のミッションが明確に強調されている。地域住民が、劇場が公益的な存在だと気づく状況が生まれれば、設置目的を効果的に達成するための運用が
- なされるように向い得るが、なかなかスムーズには実現していない。実現の動きを加速させるため、11月の文化審議会での緊急提言などで強調している<片山>
- アートマネジメント人材は、大学教員や医師と同じように高度で専門的な仕事をしている。しかし自治体系の財団は、専門家集団として組織が作られたのではなく、自治体職員の受け皿となっている。報酬面でも、公務員の7掛けなどが定着しているところも多い。行政の外郭団体として安定しているから働いている、という人がいるのも実態。いかにプロ集団に変えるかが重要<片山>
- 地域版アーツカウンシルを推進する流れの中で、自治体を作る指定管理者への仕様書の作成にアーツカウンシルが関わることも期待したい<片山>

### ■ アートマネジメント専門人材の役割変化と人材育成

- 劇場法によりある程度の方向性が示され、求められる人材像が明らかになりはじめていると思うが、社会環境の変化により求められる人材がまた変化するかもしれないと感じている。その場合、人材育成という時間のかかる活動を社会の変化の中で達成する際に、異業種から学べる人が多いのではないかと。<参加者>
- 求められる人材像の変化という点でいえば、札幌の民間団体の傾向でも、以前は事務的な部分を担う人として制作者を扱っていたが、現在はお金になることを求められることがより強くなった。急にファンドレイズを制作者に求めても、そのための準備もできていない中で、いきなり対応するのは無理ですよ、と感じる部分もある<小室>
- 過去を振り返ると、日本芸術文化振興会、企業メセナ協議会などができた90年代は、建てられた文化施設をどう運営するか、助成金獲得のためのハウツーといった面が語られたが、その後アートマネジメント人材には、公演単体ではなく、継続する機関の運営という部分がより強く求められるようになった。社会にどう貢献し、支えてもらうのかといった、経営にかかわる部分を、館長以外も求められているようになってきている。やりたいことをやらせてもらえる環境が降ってくる時代ではない。組織のミッションを意識して、動かしていく人が求められる<片山>
- 2006年に札幌に初めて来た時、舞台芸術団体のメンバーがみんなノルマを背負っていて、ギャラも払われていないことにびっくりした。アーティストがマネジメントと分離していない。集客、マーケティングができるようになるためにはマネジメントを専門職化することが大切だ。ただし、アーティスト側とマネジメント側のお互いの認識違いが生まれないように、注意が必要。アーティスト側は、マネジメント側に口出されることを是とせず「手足になってくれれば」という認識に立つことも少なからずある<関>
- 以前はマーケティングを重点的に教えていたが、最近はそもそもアートがなぜ社会に必要なのか（アートの存在意義）に着目している。その目を獲得するには、時間かかる。また、現場感覚を専門教育に入れていくことは重要。でないと、机上だけの独りよがりになってしまう<関>

### ■ アートマネジメントを学ぶ学生はなぜ就職先として舞台芸術業界を選ばないのか

- アートに関わりたいと思って入学してきた学生たちも、3年目の終わりくらいで就活をすると、現実が分かりはじめ、就職先としては文化財団等を選ばなくなる。特に優秀な学生ほど、いい企業の内定が取れるので劇場などには就職しなくなる。また、学生時代に現場経験を得た人も、現場の状態を知っているからこそ行かなくなることも<片山>

## 札幌での議論（２）

- 現在の公立の文化財団や劇場・ホールでの採用は欠員補充が中心になっており、学生が卒業する年の秋ごろによく募集が出ることも多く、その時には優秀な人材はとくに就職先が決まっている。学生が就職活動を始める段階で、いかに大手企業と競合し優秀な人材確保を行っていかかが舞台芸術業界の未来には重要。また、学生の志向性の変化にも意識が必要。昔は「好きだからやってみます」と、とりあえずこの業界に入ってくる人材もいたが、今は職業としての安定性などが確保されていないと選択肢に入らないとインターンシップへの応募状況を見ても感じる。現場も認識を変えないと。<植松>
- 学生は将来への不安があるので、芸術に全て注ぐということがない傾向。距離感の取り方が以前とは違う。もちろん、なりたいたいという意識が強く、何が何でも芸術業界に入るという学生もいる。ただ、親のことをすごく気にしている学生が多く、まずは民間企業を受ける。財団の募集時期を変えない限り、優秀な人材は取られてしまう<関>

### ■他業種から入ってくる人材をいかに確保できるか？

- 転職してこの業界に入るための入り口も現状では十分に整備されていないと感じる。特に経営陣の人事では「村長は村人から選ぶ」という意識が働きやすく、他業種の人が経営に入りづらい面もあるのでは。「最初に入りづらい<新卒の扉>」「途中で入りにくい<中途採用の扉>」という２つの扉の両方の開かれてなさに問題がある。良い人材がつねに入ってきて、中にいる人材が切磋琢磨して育つ環境にしなくては<植松>
- 異業種から参入してくる人は重要。大手の企業等できちっとしたマネジメントを行っていた人が芸術団体に入り、改革していった例をいくつも見ている。やろうとすればやれる。<片山>
- 劇場・音楽堂におけるマネジメント職の仕事の範囲はどんどん拡大している。館を取り巻く、ステークホルダーのマネジメントまで求められている。例えば、芸術への理解だけではスキルとして不足しているかもしれない。業界の人がアートマネジメントを学ぶことも重要だが、同時に、マネジメント能力や専門的なスキルが高い人が他業界からも入ってもらうことも重要である。いかに多様な人材を、どう業界の中に呼び込むか。<綿江>
- アートマネジメント系の学生は、卒業後は業界外のところで就職し、スキルを付けて業界に戻ってくるのも良いと思う<綿江>
- 行政でも人事異動でいきなり全く門外漢な人が担当になると現場が抵抗感を持つように、民間から来る人にも「この業界の人ではないから」と同じようなことが起きるかもしれない。どう現場が他業界からも学ぶという意識を開いていけるかも重要な点ではないか。<植松>

### ■舞台芸術業界で取り組むべき働き方改革

- 相当真剣にならないと。人件費単価を上げるためにも、労働生産性を上げることに、真剣に取り組む必要がある<片山>
- 統計結果からも長時間労働の傾向が強いことがわかった。労働時間を抑え、ある程度の時間的制約の中でパフォーマンスを出すことが必要。他の業界も、残業が当たり前という価値観からの転換が行われている。「労働環境がちゃんとしていないと、ちゃんとした組織ではない」と評価されるようになってきている。例えば政府の委託事業に入札する際には、ワークライフバランスが守られているかが評価の対象になる。舞台芸術の世界においてもある程度、強制的なルールも必要ではないかと思う。<綿江>
- 日本でもオーケストラ団体はユニオンを持っているし、海外は職種ごとにユニオンがある。アメリカのアートマネジメントでは、労使関係をどうするかが重要テーマとなっている<片山>
- 民間・公共を問わず、その人の裁量でしかできない仕事が大半占めており、ノウハウ引き継ぎの課題がある。いかに仕事を体系化するか、言葉にするかが重要<小室>
- 底上げのためには給与制度の改革も必要。良いパフォーマンスを出す人には給料を厚く、パフォーマンスが出せない人にはシビアに対応する必要も。良いパフォーマンスを出せる人が沢山出てくることで、組織として目指すところが分かる<片山>
- 底にいる人材はそもそもやる気がないのか、やる気はあってなんとかそこからステップアップしたいのかを見極め、その人の潜在能力いかに見つけるかが重要<関>

# 福岡

日時：2016年12月14日（水）  
18：00～20：00

会場：福岡県立ももち文化センター  
特別会議室

登壇者数／5名  
参加者数／31名 合計36名



共同主催：福岡県立ももち文化センター  
共催：福岡県、アートマネジメントセンター福岡

## ■進行

- 舞台芸術のマネジメント専門人材の人材育成と労働環境整備について  
植松侑子（特定非営利活動法人Explat理事長）
- 舞台芸術に関わるマネジメント専門人材の労働環境実態調査2016」アンケート結果報告  
綿江彰禪（一般社団法人 芸術と創造 代表理事）
- 舞台芸術のアートマネジメント専門人材の人材育成と労働環境を考えるシンポジウム  
ファシリテーター：植松侑子（特定非営利活動法人Explat理事長）

## パネリスト：

糸山裕子（福岡県立ももち文化センター館長、特定非営利活動法人アートマネジメントセンター福岡 代表理事）  
大澤寅雄（ニッセイ基礎研究所 芸術文化プロジェクト室 准主任研究員／文化生態観察）  
山口祥平（大分県立芸術文化短期大学講師／一般社団法人CIAN理事）  
綿江彰禪（一般社団法人 芸術と創造 代表理事）

## 糸山裕子

（福岡県立ももち文化センター館長、特定非営利活動法人アートマネジメントセンター福岡 代表理事）

高校時代から演劇を始め、卒業後旧日本長期信用銀行入行。その後東京演劇アンサンブル養成所、演劇実験室◎万有引力を経て帰福。子育て中の1994年舞台技術者の会社(株)ステジクル・ネットワーク起業に関わる。2001年頃から地元舞台人支援開始。2004年NPO設立。2006年開始の福岡演劇フェスティバルの事務局長をしながら、福岡を中心に九州内の地元舞台人支援の活動を続ける。2010年より『指輪ホテル』（東京）制作。2011年よりホームレスの為の就労自立支援への舞台芸術からのアプローチ事業を開始。2015年4月より福岡県立ももち文化センター館長（指定管理者：JTB九州・ファビルス共同事業体）。

## 大澤寅雄（ニッセイ基礎研究所 芸術文化プロジェクト室 准主任研究員／文化生態観察）

1970年生まれ。（株）ニッセイ基礎研究所芸術文化プロジェクト室准主任研究員、九州大学ソーシャルアートラボ・アドバイザー、NPO法人アートNPOリンク理事、NPO法人STスポット横浜監事。慶應義塾大学卒業後、劇場コンサルタントとして公共ホール・劇場の管理運営計画や開館準備業務に携わる。2003年文化庁新進芸術家海外留学制度により、アメリカ・シアトル近郊で劇場運営の研修を行う。帰国後、NPO法人STスポット横浜の理事および事務局長、東京大学文化資源学公開講座「市民社会再生」運営委員を経て現職。

## 山口祥平（大分県立芸術文化短期大学講師／一般社団法人CIAN理事）

千葉大学大学院社会文化科学研究科博士課程単位取得退学。東京芸術大学非常勤講師、首都大学東京助教を経て、現職に至る。研究活動の傍ら、美術家・川俣正のアートプロジェクト運営や大地の芸術祭2015十日町中心市街地のプロジェクト・ディレクター業務に従事する。主なプロジェクトは川俣正《東京インプログレス》（2010-2014）、wah-document《森に汽車を走らせる》（2010）、目《憶測の成立》（2015）、浅井裕介《チョマノリ》（2015）、深澤孝史《越後妻有民俗泊物館》（2015）、佐藤悠《御新屋》（2015）など。

## 福岡での議論

### ■ 資格制度と専門性について

- 同じ劇場の中で働いているスタッフの中でも、制作者の職業・職能についての意識が共有されていないと感ずることがある<参加者>
- 美術分野には学芸員の資格制度はあるが、資格で求められる内容と、実際の仕事で求められるものとの間にはギャップがある。必ずしも資格制度自体は否定されるものではないが、舞台芸術業界に必要なかどうかは、もっと議論した方が良かったろう。特に基礎的なスキルなどは、詳細な設定をされることが大事だと思う。<山口>
- 日本ではマーケティングやファンドレイジング、プロデュース、PRなどの仕事を一人がやることが多いが、アメリカのリージョナル・シアターの場合、これらが細分化した職能として業界で共有されている。職能ごとに専門家がおり、個々の仕事はその専門家たちの間を流れていっているイメージ。劇場専門の求人転職情報誌もあり、そこでは職種別に求人情報が掲載されている。<大澤>
- 個人的には資格を作ることはあまり意味がないとは思っているものの、公務員など日本の給与体系では、資格に対して手当が出る制度設計になっているので、その点では少し意味があるのかもしれない。職員の非正規化は進んでいるが、日本では職能に対して給与を払うということが浸透しない。「これができるから、いくら」という交渉が難しい。<綿江>

### ■ 業界間の流動性について

- 過去に銀行で仕事をすることで、大きな組織の人が何を求めているのかを察する力や、マネジメントとして人を見ていく力がついたと感じている。他の業界の人がもっとこの業界に入ってこないかと思っているのだが、長時間労働などが阻害要因となっている<糸山>
- 舞台芸術業界で働きたい新卒の学生に向けたインターン制度が徐々に普及しているが、一度、他業界で働いた人が業界に入ってくる窓口がない。<綿江>
- 仕事が細かく分類されていくほど、一つの組織内での研修では教えづらくなる。そのため業界を超え、スキル別で繋がっていくことが今後考えられるのではないだろうか。舞台芸術業界の中だけを見ると、キャリアチェンジの選択肢は非常に小さい。しかし、舞台芸術に限らず、例えば美術や教育や他業界などにも範囲を広げ「ある職能のプロフェッショナル」といった仕事の組み立て方ができると、その専門性も深まり、ゆくゆくはお金もついてくるのでは<植松>

### ■ 雇用形態と労働時間、キャリアプランについて

- これまで日本の企業では、正職員の雇用を前提としていたので、景気が良い時には残業をし、不景気時にはその分の時間をカットするような形で調整をしてきた。そのことが残業の正当性にもつながっていた。しかし、現在のように非正規職員の雇用が増えてくると、そのような団体での残業の正当性はなくなってくる。働く側は色々な知識・背景など理論武装したうえで、しっかりと主張すべきである。<綿江>
- 収入に限られる中で何を優先すべきか。自団体では人を雇うとき、できるだけ長く勤めてもらうために正社員雇用を主とし、社会保険を付けることを優先してきた<糸山>
- スタッフがモチベーションを継続していくために、スタッフとは年1回、将来どうしたいか、どういう人生プランを持っているかといったキャリアプランについての個人面談を行っている。その中で、例えば子育てと仕事を両立したいといった希望があれば、仕事を分割しやすく、在宅でもできる経理の仕事の覚えてもらうなど、少しずつ階段を踏んでもらうような提案をしている。逆に上司である自分が描いているキャリアプランも話して、将来のビジョンを共有できるようにしている<糸山>

## 福岡での議論（２）

### ■長時間労働の改善について

- アート・プロジェクトは近年急速に拡散している事業であり、運営組織のあり方も含め事業スキルやノウハウの蓄積がまだ進んでいない。それゆえに、若くてやる気のあるボランティアや学生が参入してきても、非効率な業務に押しつぶされて燃え尽きてしまうことが課題である。各事業団体において、業務効率を高めるために業務の内容や条件や時間を改善し続けていくことが大事ではないか。雇用者側も労働者側もお互いに不平不満を言い合うのではなく、両者協力しながら業務改善について協議し、不要不急の会議や移動を減らし、所得を下げずに休日を増やす議論が必要ではないか。<山口>
- 行政組織と一緒に仕事をするときには、こちらが業務の効率化をしたくても、行政側の既存のルールを尊重しなくてはならず、非効率なアナログ方式に合わせざるを得ないこともある。経費精算なども今はいろんなシステムがあるにも関わらず、いまだに「紙」でやっている組織もある。<植松>
- 一般企業と協働する場合も業務プロセスが非効率的になってしまうことはある。ただ「この館のミッションはこれだから、これをやるためのお金をどう作るか」といった感覚は一般企業の人の方が強く持っており、話がしやすい気がする。<糸山>
- 労働時間を改善していくためには、トップの意識が大事。民間企業でも「残業が当たり前」だった風潮から「規定された時間で働くことが仕事という」考え方に、トップダウンで変えていった部分が大きい。<綿江>
- 政府の委託事業の入札では、ワークライフバランスなど「法人としてクリーンであること」で加点される。例えば文化庁の各種補助金の評価でもそのような視点を盛り込んでどうかと思う。行政にルール付けをしてもらうことが、現場がそのような意識づけをしていくための一歩となる。<綿江>
- 舞台芸術に関する業務改善事例案集を作って、コスト・時間がどのように削減できたかを示していったらどうだろうか<山口>

### ■トップ層の意識改革と男女格差の是正

- 劇場・音楽堂に社会包摂の役割が求められるようになってきている。ある意味、劇場・音楽堂そのものが、多様かつ一般の人々と同じような環境にある人が十分に働ける職場であることが、その前提にもなる。<綿江>
- 今回の調査では、女性と男性の配偶者率差の深刻さが明確になった。また全国公立文化施設協会が実施した「劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査研究」からは、各組織における事業担当の平均人数は女性の方がやや多いのに対し、館長や芸術面の責任者は圧倒的に男性が多いということが明らかになっている。舞台芸術人材の労働環境問題が切実な問題だということを訴えていくためにも、もっと怒って良いと思う<大澤>
- 人材育成では、現場の人たちをいかに教育するかという話になりがちだが、トップ層の意識が変わるところからスタートするべき。しかしトップ層では人の流動化が起こらず、トップにいる人がなかなか変わらない<参加者>
- トップ層の女性の数を大きく増やした方が良い。女性の場合、家族や近所付き合いなどの関係の中で、仕事をしていることを主張しづらく、理解してもらえないことがある。そのような中で働き方を改善するためには、子育ての大変さや、残業をどう減らすかといったことを普通に考えられる人がトップにいて、上層部を教育していく必要がある<糸山>

### ■その他

- 美術はオリ・パラ2020の影響で事業規模を拡大させているが、予算の原資をほぼ公的資金に依存している。2020年以降はロンドンオリンピック後と同様に財政が苦しくなる。経営基盤の強化と所得の維持が課題になる。<山口>
- 制度を変えていくより先に、現場で働く個人個人の意識を変えていくことが重要。制度が変わって、人の意識が変わるといふ順番では時間がかかりすぎる。現場の人の意識が変わり、それに合わせて制度や仕組みをそれぞれが整えていきます、という流れを起こすべき<植松>
- 明らかに違法な働き方も、それがおかしいということが訴えられていない部分がある。これまで個人で抱えて終わってしまっていたもの、個人の怒りでしかなかったものをつなげ、客観視できるロジックに変えていくことが必要。Explatの役割は、そのための「継続したアクション」を起こすことだと思っている。<植松>

# 仙台

日時：2017年1月18日（水）

14:30～17:00

会場：日立システムズホール仙台  
研修室1

登壇者数／5名

参加者数／31名 合計36名



共催：公益財団法人仙台市民文化事業団

## ■進行

- 舞台芸術のマネジメント専門人材の人材育成と労働環境整備について  
植松侑子（特定非営利活動法人Explat理事長）
- 舞台芸術に関わるマネジメント専門人材の労働環境実態調査2016」アンケート結果報告  
綿江彰禪（一般社団法人 芸術と創造 代表理事）
- 舞台芸術のアートマネジメント専門人材の人材育成と労働環境を考えるシンポジウム  
ファシリテーター：植松侑子（特定非営利活動法人Explat理事長）

## パネリスト：

鈴木拓（boxes inc.代表、ON-PAM副理事長）

水戸雅彦（えずこホール[仙南芸術文化センター]館長）

宮本武典（キュレーター／山形ビエンナーレプログラムディレクター／東北芸術工科大学准教授）

綿江彰禪（一般社団法人 芸術と創造 代表理事）

## 鈴木拓（boxes Inc.代表、ON-PAM副理事長）

宮城県仙台市出身。高校演劇を経て、舞台監督として三角フラスコに参加。退団後、2000年に演劇企画集団-きらく企画-を立ち上げ。2004年東京国際演劇祭リージョナルシアターシリーズ参加。2006年より2009年まで演劇専用空間GalleryOneLIFEを仙台市街なかで運営。2008年杜の都の演劇祭プロジェクトに参加。2010年よりプロデューサーに就任。2011年3月の東日本大震災を機に設立した、文化による復興支援組織ArtRevivalConnectionTOHOKU（震災で失われた文化・芸術に関する“ひと・まち・場の再生”を目的とし、避難所や学校のニーズを調査したり、公演やワークショップを行う）事務局長。仙台を中心に東北の舞台芸術の活性化を目的に、2012年8月boxes Inc.を設立、同代表。震災後に生まれた様々な繋がりをより有機的且つ継続していくため活動。boxes Inc.代表・杜の都の演劇祭プロデューサー・舞台芸術制作者オープンネットワーク(ON-PAM)副理事長。

## 水戸雅彦（えずこホール[仙南芸術文化センター]館長）

1956年宮城県生まれ。1996年仙南芸術文化センター（えずこホール）オープンと同時に仙南文化振興財団事務局次長としてホールの管理運営、事業の企画制作に携わる。以後、住民参加型事業、アウトリーチ事業を中心に地域密着型の事業を積極的に展開。2006年、仙南文化振興財団の運営から仙南地域広域行政事務組合の直営に移行。現在、仙南芸術文化センター館長（教育次長、視聴覚教材センター所長兼務）。2004年「えずこ芸術のまち創造事業」が内閣府から地域再生計画の認定。2007年えずこホールが財団法人地域創造JAFRAアワード（総務大臣賞）受賞。宮城県文化芸術振興審議会委員。全国公立文化施設協会事業活性化部会副会長。

## 宮本武典（キュレーター／山形ビエンナーレプログラムディレクター／東北芸術工科大学准教授）

キュレーター。「みちのおくの芸術祭 山形ビエンナーレ」プログラムディレクター。1974年奈良県奈良市生まれ。東北芸術工科大学美術館大学センター准教授・主任学芸員。1999年に武蔵野美術大学大学院を修了後、海外子女教育振興財団（バンコク勤務）、パリ国際芸術都市滞在研究、原美術館アシスタントを経て、東北芸術工科大学に着任。主な展示企画として西雅秋「彫刻風土」（2007年）、Cho Duck Hyun「FLASH BACK」（2009年）、向井山朋子「nocturne／夜想曲」（2011年）、石川直樹「異人the stranger」（2012年）、「荒井良二の山形じゃあにい」（2010、2012年）、「いいいしんじのやまがたり」（2016年）、大蔵村肘折温泉「ひじおりの灯」（2006～2016）など。東北復興支援機構TRSOディレクターとして被災地域への教育支援プロジェクトも数多く手がける。2016年より東根市文化複合施設「まなびあテラス」芸術アドバイザー。KUGURUキュレーター。山形市在住。

## 仙台での議論

### ■ 地域文化と社会モデルについて

- 仙台は、東京など他都市に優秀な人材が流出してしまうことが多いという印象を持っている。<参加者>
- 労働環境の問題はプロジェクトのリスクの問題でもある。例えば、さいたまトリエンナーレではスタッフの残業時間が話題となったが、一度問題が指摘されると、どんなに表向き華々しい成功でも認知されなくなるリスクがある。労働問題は簡単にネットに上がってしまうし、隠せるわけがない。過剰な労働をしているスタッフがいらないか、ボランティアがやりがい搾取されていないかといったチェックは、デフォルトとしてきちんとやるべきこと。やっていないと事業として失敗といえる。状況を放置すると人材の質が劣化する。アートに携わる人の労働環境を保証することは、アートとして質の高いものを維持していくことと矛盾してしまうが、スタッフが働くキャパを超えないようにしたからレベルが下がったと、いう考え方はそれ自体が病んでいることではないだろうか。観客もそこは見ています。面白く、楽しく、幸福に作ろうとしている芸術祭に、人は集まるようになっていく。<宮本>
- 課題解決型のアートプロジェクトなどが出てきたが、それにより制作者に求められている職能が多様化しており、タスクも非常に膨大になっている。その仕事を、1社のみでやろうとしていたら、この先持たないのではないかと。ならば官民共同や複数の会社での協力でやったり、県と市で一緒に取り組んでいくなどのリスクシェアができれば良いと思う。ただこの場合、パイの大きさが変わらない中で人手を増やすという点は課題。<鈴木>
- そもそも、優秀な人が少ない業界になっていないだろうか？他分野の人とともに働くと、人材の質が高いことを感じることもある。<鈴木>
- もしも仙台の文化的土壌が東京と同じようなものならば、自然とスケールが大きい東京の方に吸い上げられていく。我々は東京とは違う、独自の文脈を作ることが重要ではないだろうか。山形は人口減少が進んでおり深刻な状況だが、一方で優秀な若い人材が山形に残るようになってきており、独自のマーケットがある。東京ではできないデザインが山形でできそうということから、若いデザイナーが東京から来ている。均質しない事業を行うことで、全国から興味ある人材を引きつけていく視点が必要だろう。<宮本>
- 社会全体の枠として変えていかなくてはならない。社会不安がないことは、幸福につながる。同一労働同一賃金制度を含む、北欧型社会モデルを日本が導入していかないとならない。中間層が減って貧困化が進むと社会は悪化していき、それとリンクして劇場は大変な状況になると危惧している。<水戸>



## 仙台での議論（２）

### ■ 舞台芸術分野における「専門性」を問う

- 舞台芸術分野の財団法人等では専門性を求められるポジションは有期のことが多く、逆に無期のポジションは専門性が求められない・低いことが多い。有期雇用をされている専門家に対しては、さらなる専門性を磨く仕組みや、やめなくてもよい仕組みを作ることが必要ではないだろうか。＜参加者＞
- えぞホールは指定管理者制度が始まった時に、財団を解散して直営化した。財団として10年後の未来は描けても、20年先人が入れ替わらなかった場合、高齢化した体制で事業を実施していけるイメージが描けなかった。直営になった時、職員の配置に十分配慮してもらった。指定管理者制度は、行政内部の文化担当の人たちがきちんとしたイメージを持たず、管理者のことを下請けだと思っていると良くならない。行政の担当者は3年から5年で変わってしまうので、たまたま文化に興味がある人が来ると良いが、そうでない人が来ると、あっという間に文化に対する認識度が低くなり、予算が削られる。行政では事業費と人件費は別建てだが、指定管理料には人件費も含まれており、人件費を含めて予算が削られることもある。直営の場合、専門資格がないので職員は一般職で、文化政策の担当者と同じく、3年から5年で人が変わっていくことになってしまう。どうやったらこのことを避け、人材を確保して継続していけるかが課題となる。結局はトップの理解ということになってしまうが、予算と権限の両方が与えられていることは重要。自治体によって状況は全く異なるが、それぞれが試行錯誤して体制を作っていかななくてはならない。＜水戸＞
- 同一労働同一賃金をセグメントするために、どう制作者の専門性を可視化していくか。広報やチケット팅など、仕事の種類は色々あるのだが、全てが制作という言葉の中に押し込まれている。賃金や雇用の安定性につなげていくためにはまずどういった専門性があるのかをすべて分けて可視化することが重要になると思う。＜植松＞
- スタッフも社会の変化に合わせて自分の専門性を変えて、ついていかななくてはならない。古いキャリアパスが持つ権威と、それを保証してきた構造は崩れており、新しいキャリアパスを描かなくてはならない。もちろん労働状況は厳しいが、文化的仕事に従事している人よりもテクノロジー関係の人はもっと変化が激しい。今、どのような専門性に变化させていくか、自分自身が変えられるかという努力を問いたい。＜宮本＞
- 専門性という言葉は使わない方が良いと思っている。思考停止ワードではないだろうか。業界には「私たちには専門性がある」と言う方も多いが、何の専門性なのか。例えば、行政職員には専門性はないのだろうか。行政が劇場になぜ人を送るかという、行政ルールに関する専門性が高いと思っているからであり、実際その通りの部分もある。舞台芸術の現場の専門性は多様である。「演劇・音楽について詳しい」、「豊富ネットワークを持つ」ということにはじまり、「地域との関係性を築くスキルに長けている」など様々な専門性の在り方がある。このように専門性について具体的に指摘しながら、様々な議論を行う必要があると思っている。＜綿江＞
- 短期雇用なのに報酬が低いのは問題ではないか。市場原理として、短期雇用はむしろ報酬が高くなるもの。コンサルティングを例にとると、特別なスキルを一時的にクライアントが必要とするため、期間の短さに対し、非常に高い報酬となる。＜綿江＞
- 舞台芸術業界では、内部で人材が流動してしまっている。業界の外には舞台芸術業界に興味を持つ方もいるだろうが、そもそも業界の求人が、即戦力として制作や広報等を行うことができることを前提としたものになっているから、このような求人を見て、例えば30代以上の他業界の人は応募を尻込みするだろう。業界では専門性について、具体的にブレイクダウンして定義がなされていない。例えば、もう少し具体的な定義がなされていれば、他業界の人も、「これまで自分がやってきた経験がこの業務だと活かせるかもしれない」と思って、今よりも応募があるかもしれない。＜綿江＞
- 例えば、コンサルティング業界であれば、専門性が相当に細分化されており、また、1人のコンサルタントが複数の専門性を持っていることが通常である。新たな専門性を獲得しながら、環境にあわせて、従来から持っている専門性とあわせて棚卸していく。＜綿江＞

## 仙台での議論（3）

### ■舞台芸術分野における「専門性」を問う（2）

- 美大の場合、観光学科など直接それに応じた就職先がある学科とは異なり、専門性を活かした就職先というのは広げて考えていかないと難しいのだが、教員には地域の実情やそれぞれの学生に合わせたコーチングができず、何をして良いのかわからない状態になっている。クリエイティブなこととして捉えれば、つながるようなものはある。もしくは、一見オールタイプの専門性にも見えるものであっても、今の時代に求められる専門性について、言葉を尽くして説得力を持ったロビイングをしていくことが大切だ。<宮本>

### ■労働時間の短縮・業務効率化について

- 書類は最低限で良い、ということをスタッフには言っている。上が現場のことを分らないと、資料が増える。例えば実際に仕事をしているところを上が把握していれば、書類は紙切れ1枚でOKになる。しかし別の建物にある上の組織に承認をもらおうとすると、たくさんの質問が出るし、説得するために書類の作成が必要となる。これがいかに無駄か。だからこそ、現場に権限を渡すことがとても重要。最低限の資料で判断できる人でなければ、上の人間にならない方が良いと思う。また、会議を減らすこと。色々な話がどんどん出てくるうちの半分は、大抵無駄な時間。ポイントをチェックするのに長々と話す必要はない。あとは通常業務のみの時と本番がある時の、忙しさの違いをコントロールすることがとても重要。通常業務のみの時期は、パソコンで事務作業だけをして仕事をした気になっているよりも、将来やった方が良いことをネットサーフィンしていた方がはるかに良い。物事を作るのは、職場にいるときだけではない。<水戸>
- 職場環境で重要なことは、フロー状態が作れるかどうか。人はフロー状態となると非常に集中度が上がり、精神的にも満足する。こうなると短時間ですごく密度が高い仕事ができるようになる。また理想論だが、管理職にとって重要なことは「管理しないこと」。そこにいる人が一番良い仕事ができるようにすること、それを一緒に考えていくことである。<水戸>
- 舞台芸術業界では1つの事業を1人で担当することが多いが、もう少し、分業をできる部分があるのではないだろうか。<綿江>
- 業務効率化には上司のおせっかいもある種有効である。必要。以前に所属していた会社では、上司に途中報告をせずにダメな資料を作ったら、「なぜ相談しなかったのか」と怒られた。途中で軌道修正をすることで無駄な仕事が減るし、今日中にやるべき仕事とそうでない仕事といった優先順位づけもできる。そのためには部下からではなく、上司が率先して声をかけていくことが必要。<綿江>
- 制作業務はまだまだ、ツールを作ることで効率化される部分があるのではないかと考えている。<鈴木>
- 自分自身はワーカーホリックで、趣味と仕事が完全に一致しているが、2012年の起業後に経営のことを勉強していくと、明確に分かってくることがある。社会に入らないようなところにカウンターで立つことは必要だが、それにしても社会に対して影響力を持つためには、一定のルールの中でやらなくてはならない。夜中までかけて仕事を終わらせるということではない労働環境をどう作るのかということについても、意識的になる。ただ、県や市、財団などが労働環境をきちんと整えて振興していく一方で、僕は僕で寝ずにやっても、表現者の夢が120%出せるものを作りたいと思っている。<鈴木>
- 長時間労働と言っても、自分が望んで選択した結果の長時間労働と、人に強いられた長時間労働は明らかに違う。このことは意識すべきではないだろうか。上司は自分が選んだプロジェクトなので、結果的に長時間になったとしても苦痛ではないかもしれないが、下にいる人にとっては「上から降ってきたタスク」としてしか認識していなかったとしたら、同じ労働時間の捉え方が180度違うこともある。<植松>
- 労働時間に関しての指摘は色々あるが、組織の下の人たちは、上が決めたものを達成しなければいけない働き方になるので、上が仕事を持って来ればそれに応えなければいけない。そのため、トップ層の意識を変えていくことが非常に重要ではないかと思っている。<植松>

# 名古屋

日時：2017年1月20日（金）

13：30～16：00

会場：愛知芸術文化センター  
アートスペース EF 室

登壇者数／5名

参加者数／29名 合計34名



共同主催：愛知県芸術劇場

## ■進行

- 舞台芸術のマネジメント専門人材の人材育成と労働環境整備について  
植松侑子（特定非営利活動法人Explat理事長）
- 舞台芸術に関わるマネジメント専門人材の労働環境実態調査2016」アンケート結果報告  
綿江彰禪（一般社団法人 芸術と創造 代表理事）
- 舞台芸術のアートマネジメント専門人材の人材育成と労働環境を考えるシンポジウム  
ファシリテーター：植松侑子（特定非営利活動法人Explat理事長）

## パネリスト：

唐津絵理（愛知県芸術劇場シニアプロデューサー）  
加藤仲葉（ままごと制作）  
松浦茂之（三重県文化会館 事業課長）  
綿江彰禪（一般社団法人 芸術と創造 代表理事）

## 唐津絵理（愛知県芸術劇場シニアプロデューサー、あいちトリエンナーレ2016キュレーター）

お茶の水女子大学文教育学部舞踊教育学科卒業、同大学院人文科学研究科修了。舞台活動を経て、92年より日本初の舞踊学芸員として愛知芸術文化センターに勤務。14年より指定管理となった愛知県芸術劇場に派遣される。07～09年文化庁文化審議会文化政策部会委員、13年～アサヒグループ芸術文化財団選考委員、14年～文化庁・時代を創造する新進芸術家育成事業会議委員、「劇場・音楽堂等への芸術文化活動支援派遣型」支援員等を兼務。2001年よりトヨタコレオグラフィアワード審査委員のほか、全国舞踊コンクール審査委員、全日本高校・大学ダンスフェスティバル決戦審査委員等の審査委員も務める。依頼によるトークイベントやシンポジウムへの参加、舞台評や舞台芸術にまつわる寄稿等、他関連団体へのアーティスト紹介やコーディネート多数。

## 加藤仲葉（ままごと制作）

名古屋出身。フリーランスの舞台制作者。ままごと所属。大学卒業後、一般企業に勤める中で、ままごと「あいちのあゆみ」（2010年）で舞台制作の仕事に出会う。以降、会社勤めの傍ら舞台に関わる。また名古屋・長者町にてアートプロジェクトを行う団体「長者町まちなかアート発展計画」で自ら企画・制作を行う。2014年、ままごと劇団員になると同時にフリーランスに転向。以降、劇団のすべての活動において制作を務めるほか、他の演劇団体の公演、あいちトリエンナーレでの公演運営、穂の国とよはし芸術劇場での市民劇、三重大学アートマネジメント講座での公演制作・指導等、各地で様々な人と演劇とを丁寧に結び仕事を手掛けている。

## 松浦茂之（三重県文化会館 事業課長）

三重県四日市出身。金融機関等の民間勤務を経て、2000年4月より財団法人三重県文化振興事業団職員として勤務。総務部企画広報総務グループリーダーを経て2007年4月より現職。総務部では平成12年度から始まった組織改革、業務改革に携わり、ISO9001品質マネジメントシステムの導入、中期経営計画策定、指定管理者応募作業等を担当。事業部に異動してからは事業統括と演劇事業を中心に担当し、複数のプロ劇団と公共ホールによる新しい演劇制作ネットワークづくり（トリプル3演劇フリカネットワーク）、25歳以下限定の疑似劇団活動「ミエ・ユース演劇ラボ」、小ホール24時間連続使用による劇団レジデンス事業、若手劇団を紹介するシリーズ（Mゲキ!!!!!!レクジョ）等をプロデュースし、現在に至る。

## 名古屋での議論

### ■組織における人材育成

- 愛知芸術劇場でも、毎年人材育成は行ってきたが、過去には色々なタイプの研修が散在している状態だった。舞台技術研修、新人向けのアートマネジメント研修、アーティストや制作者向けの照明・衣装・映像等を学ぶための研修、劇場施設改修や危機管理についての研修など。これらはある程度わかりやすく集約することが必要と考え、平成27年度より舞台芸術人材養成ラボを実施している。また内部にいる人たちのスキルアップのために、去年からは「積極的に研修に行きなさい」という流れを作っている。海外のフェスティバルや劇場等のリサーチなども、条件内で行けるようになってきている。  
<唐津>
- 前職では大企業に勤めていたが、その中で恵まれているのは「新人期間は余剰人員」という考え方があること。舞台業界では考えられないこと。1年目は集合研修や座学などを行う実務なしの期間が3か月程あり、2年目は選抜試験をパスすると専門分野を学ぶなど、実務とは離れて勉強する期間が作ってもらえる。財団にきた当初は、地域創造や公文協、自治体の用意する座学の研修のみが研修として扱われており、個人の力量に応じた研修が組まれる仕組みがなかった。おそらく日本の九十数パーセントの公共劇場は、これに似た状態だと思う。今はISO9000に沿って、一人一人の教育研修計画を作っている。研修についても、財団独自のものを行っている。特徴として海外派遣研修がある。ワシントンD.C.やニューヨーク、北欧、韓国などで現地のアートディレクターとディスカッションをして、日本のアートシーンの何が問題なのかを考える。全く仕組みが違うので、新しい発想が生まれ、日本の公共では難しいとされていることを突破するためのロジックを作ることにつながる。また、民間企業研修としてディズニーランドやキッザニア、リッツカールトンホテルなどのサービス業で成功しているところに行っている。放っておいたら全く研修が用意されない業界なので、個人別に見ておくべき事業派遣型の研修を組むこと、先進地を必ず見て、定期的に情報を皆で集める。また、目の前の公演事業だけではそこに忙殺され、学びではなくこなしている状態になってしまう。そこで、例えば演劇のシーズンパスポートの売り方を考えることや、公演チラシを気持ち良く持って帰ってもらえる方法などのテーマを決めた個人別プロジェクトを一人一人に与えている。  
<松浦>
- 図書館の司書は専門性があると認識され、正規職員的な雇用をされる。業界として専門性が認知されていない業種であることを、改善しなくてはならない。  
<松浦>
- OJTは本来On the Job Trainingだが、舞台業界の場合には皮肉にも「(O)教えるの・(J)邪魔くさいから・(T)とりあえずやっという」状態になっているように思う。OJTの限界は、教える人の能力以上のことは教えられないこと。本来ならば複数の人から学ぶことが重要。しかしそれが分かっても十分に教えられないのは、現場もカツカツの状態だから。教える側であるはずの人も長時間労働でパツパツの業務をこなしているので、人材を育成するための時間をやりくりできない。結局人材が育成されずに放置されている、あるいは予備知識なしにいきなりハードな現場に突っ込まざるを得ず、悪循環が起きている。  
<植松>
- この業界に入った当初は専門的知識もなく、全体像がわからなかった。今やっているこの仕事がいっ、どこに活かされるかが分からないという状態だったので、実際の現場にいる人たちに、とにかく質問して聞いて行った。業界内でのコネクションを作ること、技術を作ること、アーティストとの関わりは積極的に学ばないとやっていけない。しかし、それは入ってから学べること。前職での経験を通じて、ビジネススキルのベースを持っていたことは良かった。この業界でキャリアをスタートさせた人でもビジネス的なことを学べるようになって良いし、ビジネススキルを持っている人がこの業界に入って来やすいようになると良いと思う。  
<加藤>
- 全員が正社員という前提ではあるが、以前まで所属していたコンサルティング会社の場合、実はOFF-JTとしての研修制度はあまり充実していなかった。新人には経験を積んだコンサルタントがインストラクターとして付き、師弟関係のような形になる。それは、インストラクターとしてのあり方が評価指標に組み込まれており、それを経験しないと出世できないという仕組みがある。ただ現在の舞台芸術界のように、非正規がこれだけ多いと、育てても辞めていく可能性が高いというマインドになってしまうことが難しい点だと思う。  
<綿江>
- 文化庁の在研（新進芸術家海外研修制度）のような制度があるが、これは大きな組織の人は行けても、3、4人の小さな組織はカツカツで、自分の抜けた後のことを考えると行くことができない。人材同士の交換制度であれば、心理的な抵抗が低いのではないか。芝居を作る能力が専門性だという意識が強いと、他のところに異動することへの抵抗感があるが、劇場の役割もどんどん変わっており、1つの施設のOJTで教えていくことも限界がある。色々なミッションを持った違った施設の業務を経験することがとても重要になるのではないか。  
<綿江>

## 名古屋での議論（2）

### ■ 組織における人材確保のこれからを考える

- 舞台業界が多様化したミッションに対応していくためには、二つの方法がある。一つは研修制度によって中の人たちを育成していくこと。もう一つはもともとそのミッションに対応した仕事に長けている他業界の人を入れること。ただ、学生時代などに舞台芸術に関わっていても、一度他業界に出て行った人は戻ってきづらいという問題がこれまでのシンポジウムでも指摘されている。<植松>
- 優秀な人材は足りていないが、それ以上に根本的な人員不足があるのではないか。その原因は財団の定員制と、指定管理者制度による雇用コストを抑える経営方針。また民間企業や劇場等の受け皿が少ないことも原因しているように思う。<参加者>
- 人材不足は、時期による波が非常にある。制作も広報も技術も、専門性が高い優秀なフリーランスの方々は、日本ではかなり少ない印象。秋にはトリエンナーレやフェスティバルが集中するので、その少ないフリーランスをいかに自分たちのところで確保するか、という取り合いになっている。また、良い仕事がないと言われながらも、公募をしても人が来ない求人もたくさんある。人が来ない原因はいくつか考えられるが、もしその一つとして有期雇用ということがあるならば、フリーランスの人たちが所属する民間団体のようなものができて、そこにフリーランスが登録するような形で、人を派遣していくようなシステムがそれぞれの地域でできていくと良いのではないだろうか。働き方の選択肢が広がるような組織が作られることが望ましい。<唐津>
- 一般企業が優秀人材を確保するのと同じ時期に試験をすることは重要。しかし良い時期に人材を募集したり、定期的に正社員を入れて、余剰人員を作るには、一定規模の組織体でないと厳しい。根本的に、どのような劇場であろうと、中小企業の規模に属することが悲劇的要因になっている。欠員補充での募集しかできないし、パイが小さいからこそ、何割かは非正規雇用になっていく。十何年後には、県内の公共ホールを運営する財団は一つでもいいのではないかと思う。そうするとパイが大きくなる。公益性を持って各市町から信頼される組織ができれば、大きなネットワークの中で人材が流動し、パイが大きいため余剰人員も持てる。民間のフリーランスも同様で、一人一人で行っていると、どこかで限界がある。専門性を持った人が所属する全国レベルの組織ができ、その組織内で人材を作り、需要があった時には個々のフリーランスに業務委託をしていくような環境ができれば素晴らしいのではないだろうか。<松浦>
- 採用の際に筆記試験の結果を重視する傾向があるが、この現場で必要な技術や知識を持った人材が残らないのではないだろうか。<参加者>
- 演劇畑ではない人が業界に来るのは現状では難しいが、そのソリューションの1つとして、プロボノがあると思っている。プロボノとは特定の高いスキルを持つ人によるボランティア活動を指すが、芸術分野での受け入れ事例は非常に少ないし、ボランティア活用は公演現場の誘導などのイメージが固定化しているからか、プロボノを活用していく意識はまだ低い。しかし、プロボノ側にとっては、インターンに近い状態が経験できる上、受け入れ側にも業界外のノウハウや感覚が入るので刺激になる。<綿江>
- 募集時の筆記試験が良くないというのは事実だが、だからと言って演劇に詳しい人を取れば良いというのも違うと思う。ビジネススキル全般が高い人がこの業界に入って欲しい。例えばレストランを作って成功しよう人や、携帯会員を何万と集めるようなプロジェクトのリーダーができるような人というような。その商品を使って何か社会を変えたいということであり、そこに介在している商品媒体が演劇でありアートであるだけだと思っている。また、トータルでビジネススキル、交渉力、営業力などで人材を評価する仕組みがあればと思う。<松浦>
- 劇場は、売り上げ・利益を新たに生み出すのは難しい業種だが、人件費を増やすにはハードを介して公共性に問題ないサービスエリアでもっと稼げるのではないかという視点も持つべき。三重の場合はサービスの質を上げるために人件費を増やしているが、その経費は県から人件費としてもらうのではなく、違うところで収益を増やすことで確保している。<松浦>

## 名古屋での議論（3）

### ■ 組織におけるミッション・ビジョン・知識・技術の継承

- 財団など組織規模が大きな場合、トップ層にはどこからやってきた硬直化した「化石のような人たち」がたくさんいる状態も見受けられる。トップ層にいかに関業の視点・スキルを持った人を入れていけるかが重要ではないか。特にこの業界の場合、ノウハウや経験値は個人に蓄積され、その人が抜けると組織の性質が変わってしまうことも多い。また、行政側の担当者でも経験や理解がある人が配置換えでいなくなると途端にうまくいけなくなるということは再三指摘されている。少しでも組織側に経験や知識が残るような仕組みを考え、蓄積していくことはどのようにすれば可能なのか。<植松>
- 担当者が変わっても理念は引き継がれるべきなのだが、実際には人が変わったことで、考え方や目指す方向が変わることが起きている。中できちんと話し合いがされていればきちんと受け継がれるのだが、「またそこからか」と思うようなこともある。<加藤>
- 組織のミッションもビジョンも本当は簡単には変わらないはずのものなのだが、人が変わると、その組織があること存在理由まで変わってしまう。行政側で担当する人たちが、なぜこの事業をやるのかと説明する言葉を持っていないということすらある。<植松>
- 施設のミッション定義を行政に期待するのはやめにしたほうが良いと思っている。本来的には行政が作るべきなのだが、実際に作ることは難しいし、もし作っても首長が変わった時にその影響を受ける可能性がある。また、行政がミッションを作ってしまうと、時代や社会が変わっても更新されていかない。むしろ現場のスタッフが作り、時代ごとに変えていく方が良いと思う。<綿江>
- 指定管理者制度の導入をきっかけに、愛知県芸術劇場ではスタッフ間でミッション共有ができた。劇場の中で全員がミッションを共有していけば、特定の人がいなくなっても事業方針が変わることはないと思う。スタッフで特定のやりたい人がいるから続いているような事業もあるが、全員で考えて決め、そこで決まったものは個人の資質に合わせて任せるといったようなやり方で解決できることがあると思う。ただ海外のような目的に応じた専門施設としての劇場と、日本の多目的施設としての劇場の形を比べると、最終的なやり方の違いはどうしても出てきてしまう。<唐津>
- 行政との関係でいうと、現場を下請けとして見なすのではなく、対等の関係性が非常に重要だと思う。現場が考えたミッション・ビジョンを行政側も受け入れようという、互いへのリスペクトが必要。<植松>
- 民間の指定管理者にしても公益財団法人にしても、自治体との関係では、親会社と子会社という関係性の宿命を帯びている。その宿命を受け入れてネガティブにならずに頑張ること。<松浦>

### ■ 女性が業界で安心して働けるために

- 自分自身の経験からも、女性が働きながら子供を育てることの困難さを感じる。ダブル保育をする必要があり給与の大半がそこにかかってしまったり、仕事をしている最中に学校から連絡が来て抜けなくてはならなくなったり。女性が働くために頑張りすぎる、ということがハードルを高くしている。この業界の女性の場合、責任感が強い方が多いが、燃え尽き症候群になる方もたくさん見てきた。自分の怠惰さを許す時期、人を頼る時期があっても良いと思う。自分の中でいろいろなことの呪縛に囚われている人たちもいるのでは。どんなスタイルでも良いので、自分たちが納得できるスタイル、生き方ができるようにし、自分自身を縛らないことが大切だと思う。また、そういった経験をした人が管理職になることで、環境が改善されていくこともある。介護をしていて芸術に触れることができない、小さい子がいるから外に出ることができない、といった人たちが近くにいることによって、ダイバーシティを感覚的に知ることもできる。そういった普通の感覚を生かし、アドバンテージにしていくことも重要だろう。<唐津>
- 私が所属する劇団「ままごと」では劇団員に子供がおり、彼らと一緒に回る場合、そのことを前提としながら事業を受託し、公演をしている。公演の時は保育費や託児、交通など、子供と一緒にいる状態で作品を作ることに予算・スケジュールを割く。また、そのような在り方について、周囲に影響を与えることができればと考えている。<加藤>

# 東京

日時：2017年1月23日（月）

18：30～21：00

会場：あうるすぽっと会議室B

登壇者数／6名

参加者数／63名 合計69名



共催：あうるすぽっと

## ■進行

- ・ 舞台芸術のマネジメント専門人材の人材育成と労働環境整備について  
植松侑子（特定非営利活動法人Explat理事長）
- ・ 基調講演「若者の労働をめぐる問題」  
本田由紀（東京大学教授／教育社会学）
- ・ 舞台芸術に関わるマネジメント専門人材の労働環境実態調査2016」アンケート結果報告  
綿江彰禪（一般社団法人 芸術と創造 代表理事）
- ・ 舞台芸術のアートマネジメント専門人材の人材育成と労働環境を考えるシンポジウム  
ファシリテーター：植松侑子（特定非営利活動法人Explat理事長）

## パネリスト：

上原聰子（株式会社イイギリ 代表／一般社団法人C o .山田うん 制作）  
岸正人（あうるすぽっと【豊島区立舞台芸術交流センター】支配人）  
橋本誠（アートプロデューサー／一般社団法人ノマドプロダクション 代表理事）  
綿江彰禪（一般社団法人 芸術と創造 代表理事）

### 上原聰子（株式会社イイギリ 代表／一般社団法人C o .山田うん 制作）

ダンスを中心とする舞台芸術や地域密着型アートイベントの企画制作・プロデュース、アーティストマネジメントに携わる制作者。全国各地の地方自治体や公立劇場との協働、企業メセナ事業のサポート、海外との仕事も多い。1998年より制作会社に勤めた後に独立、フリーランス期間を経て2013年に法人化。（株）イイギリ代表。現在の主な仕事はダンスカンパニー“C o .山田うん”制作のほか、公共劇場からの事業委託など。舞台の仕事と並行して、趣味で植物イベントを開催したり、社会人としてのキャリアを広げるため環境ビジネス業界にて制作者としてのスキルを身につけて副業したりすることもある。

### 岸正人（あうるすぽっと【豊島区立舞台芸術交流センター】支配人）

大阪芸術大学卒。1986～96年青山スパイラルにて運営と事業制作に携わる。その後、フリーランスとして若手ダンスカンパニーの海外ツアーや海外招聘を手掛け、98年より世田谷パブリックシアターにて制作や貸館運営を担当。01年より山口情報芸術センターの開設準備を担い、開館後は、施設特性であるメディアを取り入れたダンス・演劇の滞在制作やコミュニティシネマの上映等を統括。08年より神奈川芸術劇場の開設準備を行い、11年の開館後は広報営業や企画調整等を行う。12年4月より現職。今年度より豊島区が19年に開館を予定する新ホール劇場等開設準備室を兼務。玉川大学芸術学部パフォーマンス・アーツ学科非常勤講師。

### 橋本誠（アートプロデューサー／一般社団法人ノマドプロダクション 代表理事）

1981年東京都生まれ。横浜国立大学教育人間科学部マルチメディア文化課程卒業後、フリーのアートプロデューサーとして活動。東京文化発信プロジェクト室（現・アーツカウンシル東京）で「東京アートポイント計画」の立ち上げを担当（2009～2012）後、一般社団法人ノマドプロダクションを設立（2014）。芸術祭やアートプロジェクトに関わる企画制作や人材育成プログラムを手がけている。主な企画に都市との対話（BankART Studio NYK/2007）、KOTOBUKIクリエイティブアクション（横浜・寿町エリア/2008～）、生活と表現（東京・台東区/2015～）。共著に「これからのアートマネジメント」（フィルムアート/2011）など。TARL（Tokyo Art Research Lab）事務局長（2012～2016）。

## 東京での議論

### ■舞台芸術業界の人材育成／労働環境の特性と動向

- 美術業界の雇用労働環境はアンケート結果と感覚的にも近い。TARL (Tokyo Art Research Lab) でも冊子「働き方の育て方」において、仕事として業界に入りづらい「R25問題」、仕事が長く続けられない「R30問題」が挙げられている。本田先生の言う\*「ジョブなきメンバーシップ、メンバーシップなきジョブ」ということが起きている。ただ、舞台芸術の場合は集団創作が前提、美術は個人創作になりがちということが特徴で、そのためにシステム化しにくい部分もあるのでは。<橋本>  
\*詳細は基調講演「若者の労働をめぐる問題」p.48～参照
- 指定管理者制度では人件費の枠が固定で決まっているため、制度を導入している公立劇場は、欠員補充の形となる。秋口に翌年度の意向調査をし、欠員があると分かてからの募集。そのため、募集時期は秋から年明けとなる。すると、優秀な新卒大学生はそれまで待ってられない。まして条件も決して良い訳ではない。<岸>
- 文化庁の第四次基本方針策定の際、文化審議会では「専門人材の育成と確保」が議論に上がった。その際に熊倉純子先生からは「育成はされている、ただお金が回っていないので業界に入ってこないのだ」との趣旨の発言があった。アートマネジメント系大学が増え、かなりの数の学生は卒業していくが、業界の受け皿は非常に少ないのが現状。雇用条件が悪くて入ってこない。状況を改善するためには、業界全体が変わっていかないとならない。<岸>
- いろいろな業界から人が入って来れば良いと思う。受け入れる窓口を作れば、他の業界の才能ある人たちが舞台芸術業界で活躍できるかもしれない。<綿江>

### ■男女の雇用・待遇について

- 女性の労働環境が話題になることが多いが、男性が入ってくる人数も年々減っていないだろうか。<参加者>
- 専門職では10人に1人くらいしか男性がいないような印象を受けることもある。一般論だが、売り手市場の中、優秀な人材は業界外の良いところに行ってしまう。特に男性はその意識が強いのでは。<岸>
- 雇用が安定していない業界だから、旧来の日本社会的な「亭主が働き、妻子を食わせる」みたいなモデルを前提にしてしまうと男性が入りづらいのでは。若い人たちがどのくらいこのイメージを持っているかは分からないが。<植松>
- 美術業界も同様。女性の兼業、非常勤で回っている部分が多いのだが、一方で管理職は男性が多い構造。<橋本>

### ■管理職のマネジメントスキル獲得・研修について

- マネジメントの知識・能力を持つ管理職がいない、働きやすい環境を作れる管理職がいない。<参加者>
- 管理職に必要な知識や職能はまた固有のものなので、現場からキャリアを積んで管理職と呼ばれるポジションに着いた時には研修が必要だと思う。組織の運営・管理のノウハウを学ばずいきなり実践しようとすると、新米管理職のトライアンドエラーに付き合わされる羽目になって組織が混乱する。<植松>
- 財団の場合、経営管理職は上の自治体から来たOBが多い。もともと公務員なので、運営の発想はあっても、経営の発想は乏しい。指定管理者制度の中でも、適切なマネジメントができていない財団もあるが、あまり深く考えられていないところも多い。女性の経営層が少ない、ということも自治体の方が来るとということと結びついているのではないと思う。<岸>
- 現場の人が、将来自分が管理職になったときのための訓練や、自分なりの心の準備をしているのか。管理職は、現場からでは見えていない仕事もしている。上司のマネジメント能力がないということだけを批判しても、その人にマネジメント能力はつかない。もう少し高い視点を持つことが必要なのではないか。<綿江>
- 現場はやりがいがあって面白いが、プレイングマネージャーではない方がいい。現場から離れて組織管理を意識して学び、思考することが重要だと思う。<岸>

## 東京での議論（２）

### ■ダブルワークと「専門性」について考える

- 公共系の財団は、上の自治体を模した職務規定になっている。そのため常勤職員の兼業は原則として禁止されており、シンポジウムや大学での授業など、やっていることを社会に還元していくという観点から、兼業届けを出して参加する。ただ、現場の拘束時間が長いので、稼ぎになるような副業をやりづらい業界なのではないか。<岸>
- 本業の中でのスキルが他業界でも活かされることがある。自分自身も現在、週に数時間、エネルギー業界の仕事のダブルワークをしている。会社から独立し、自分の持つスキルを活かせないかと考えた時、とっさり早いのは他の現場の制作の仕事を受けることだったが、仕事できて自分より若い人は他にもいる。そのため他の舞台公演現場の仕事を受けるのをやめ、他の種類の仕事を探した。すると、エネルギー業界の求人では、補助金・助成金が密接に関わっていることが分かった。世の中で助成金に関わったことのある人は少なく、未経験の人に1から説明する余裕がない団体もある。また、エネルギー産業の仕事は過疎地に多いので、地域創生やまちづくりとも関わる分野だった。そのため、これまで制作者として過疎地域での活動に関わってきた経験や、助成金の申請からクロージングまでできるという経験は、専門的スキルとして高く買われている。<上原>
- 「専門性」は、この業界の仕事と他の業界の仕事をパスポートのように繋げるものとなる。自分の「専門性」を意識する上では、自分が持っているスキルや強みとは何かを知り、さらなる知識を獲得することでその強みを尖らせていくことが重要だが、制作者は仕事が多岐にわたるため、そのような意識が芽生えづらいのではないだろうか。つまり「なんでもできること」が重視されがちで、たとえば学校の授業で言うところの5科目全部できなきゃだめ、というような意識。数学とか英語とか1科目だけがとにかくダントツででき、これだけなら負けませんというような、一点突破の専門性のあり方もあるはず。<植松>
- 「専門性」は思考停止ワードだと思う。もっとその中身が具体的に定義されるべきだろう。舞台芸術業界の人はよく「私たちには専門性があるが行政の人は「専門性」がない、だから私たちはもっと正当に評価されるべきだ」と言うが、何についての「専門性」なのか。恐らく演劇の知識やアーティストとのネットワークを指しているのだろうと思う。その「専門性」は確かに重要だが、公共劇場は今、色々な役割を持つようになっている。地域住民と関係を築く「専門性」、行政における公共性のバランスという中から劇場を捉えられる「専門性」なども求められている。<綿江>
- 施設を複数持つ財団であっても、異動があまりない組織も多い。しかし「専門性」ということから考えると、異動した方が良いかもしれない。例えば演劇と全く関係ない施設で働くと、演劇を作る「専門性」という観点だけではブランクになるが、その人ならではの「専門性」を培っていくためには、プラスになるかもしれない。<綿江>

### ■スキルをいか獲得していくか、人材育成をいかに行っていくか

- 上の世代の人は昔の劇場のイメージを引きずっている。若手が今の時代に劇場に求められているものを満たすには、それに対応するスキルを自分で学び、獲得していかなければいけない。そのためには「外に出て行く」ことが、手段として有効ではないかと思う。<綿江>
- 20代で学んだことがその後も定年するまでずっと使える、という時代は過ぎ去っている。常に学び直しが必要。40代でも50代でも。ただ、それを若い人たちが自主的にやっても、上の世代も情報のアップデートをしていかないと業務の効率は上がらない。上の世代が「じゃあやってみよう、取り入れてみよう」という意識を持ってくれないと、下の世代がどれだけ意欲的に学んでも、発揮できる場がないと「学ぶだけムダ」「言うだけムダ」になり、意欲がスポイルされて終わる。それでは組織として成長できない。<植松>
- 応募条件で業務経験が求められることが多い。学生時代に専門教育をできない人が応募できないことになっている。<参加者>

## 東京での議論（3）

### ■ スキルをいか獲得していくか、人材育成をいかにやっていくか（2）

- 業務経験のある即戦力のみを求めるということは、その組織は育成をするつもりがない、あるいは育成する暇がないほど忙しいということが窺い知れる。もしそのような人材を求めるとすれば、その即戦力となりうる分のスキルへの対価を上乗せしないと、ロジックとしておかしい。新入社員と同じような報酬体系を取るのであれば、内部で人材を育成し、その組織が求めているものを身につけてもらうようにしなければいけない。しかし、現場も少ない人数で働き、新人が入ってくると教えるのにさらに時間が取られてしまうという悪循環が続いている。<植松>
- 組織や現場は、育成をきちんとしていること、業務内容に見合った労働条件になっていることが重要だが、どちらもできている組織は相当少ない。自分自身も若手スタッフのマネジメントしながら仕事を回す立場になりつつあるため、スキルの高め方、獲得の仕方といった人材育成を、いかに普段の仕事で盛り込んでいかを考える。また、雇用にしても委託にしても、仕事をするとき、その人が今後どういう仕事をしたいのかを意識して人選をできるのが理想。今自分たちがやっている仕事を、報酬だけでなく次のキャリアにもつなげてもらう必要がある。<橋本>

### ■ 中堅以降のキャリア形成

- 新人の人材育成について話されることはあるが、それだけではなく、真ん中の層の育成と応援が必要。中堅世代が社会人として、下の世代に給料を払っていけるよう、仕事・お金を生み出して回す力、稼ぎ力をつけないとならないと思っている。自分自身、20代から30代の不安とは別に、自分が50歳になったらできる仕事はどれだけあり、どれだけ稼げるかは不安に思う。今の意識の持ち方では絶対に生き残れないので、変わらないとならないと思っている。<上原>
- 自分が会社員だった時に最も意味があった研修は、キャリア研修だった。同期とキャリアプランを議論したり、上のポジションであれば何をやるかといったことを議論したりする機会が提供された。<綿江>
- キャリアについて話すことが、同僚との愚痴のような形ででてくることはあっても、組織の中で先輩や上司ときちんと議論されていないのではないかと。もっと建設的に組織の中で話すことが重要だと思う。どういう仕事をすれば望むキャリアを達成できるのか、など。もしかすると、同じ職場内で正規と非正規など契約の形態が違う人たちが混ざっている場合、キャリアについて話しづらい文化があるのではないだろうか。キャリアについて話すことは何のタブーでもなく、意識して話す機会を組み入れるべきだと思う。<植松>
- その通りだと思う。ただ、5年以内の有期雇用契約で組織の中でキャリアプランの議論を行っていくのは難しいので、例えば公文協の研修として行うとか。組織内のキャリアではなく、その業界の中でやっていくキャリアを考える機会が必要である。<綿江>
- 必ずしも全員が無期雇用になる必要はないと思うが、今はあまりにも選択肢が無い。また、東京と地方ではモデルが違う。地元で専門職としての雇用をするところが一箇所しかないような地域であれば無期雇用契約になっていくべきだし、東京のように業界内でスキルアップを図っていくようなところであれば有期でも有りだと思う。<岸>

### ■ 働き方の選択肢

- お金にならない仕事の方が面白いことも多く、ついコミットしてしまう。そういった仕事が次につながることもあるのも事実なので、挑戦する姿勢も忘れないようにしたい。<橋本>
- 調査では1日16時間働いていた人もいたが、自分から進んでその働き方をし、それがハッピーな人もいる。経営者はこうなりがちなのもある。しかし上から言われた仕事が終わらない結果の16時間というのは全く違う。これはあつという間に病んでしまう。1日の労働時間が8時間以内だとしても、全く裁量がなく上から言われたタスクをただただ処理するだけではやはり自分の働き方につらさを感じることもあるだろう。自分で働き方を選択できる余地があるかどうかが重要だと思う。<植松>

# 基調講演 「若者の労働をめぐる問題」

本田由紀（東京大学大学院教育学研究科教授／日本学術会議会員）

東京大学大学院教育学研究科博士課程単位取得退学。博士（教育学）。日本労働研究機構研究員、東京大学社会科学研究所助教授等を経て、2008年より現職。専門は教育社会学。教育・仕事・家族という3つの社会領域間の関係に関する実証研究を主として行う。特に、教育から仕事への移行をめぐる変化について指摘と発言を積極的に行っている。主な著書に、『若者と仕事』（東京大学出版会）、『多元化する「能力」と日本社会』（NTT出版、第6回大佛次郎論壇奨励賞）、『「家庭教育」の隘路』（勁草書房）、『軋む社会』（河出文庫）、『教育の職業的意義』（ちくま新書）、『学校の「空気」』（岩波書店）、『社会を結びなおす』（岩波ブックレット）、『もじれる社会』（ちくま新書）、『「ニート」って言うな！』（共著、光文社新書）、『労働再審1 転換期の労働と「能力」』（編著、大月書店）、『現代社会論』（編著、有斐閣）、『岩波新書で「戦後」をよむ』（共著、岩波新書）ほか。



本日のタイトルは「若者の労働をめぐる問題」と付けたが、実のところ若者という言葉はあまり意味がない。若者とは誰だ、何歳までだと、政策的にも色々議論があるが、重要なのは、日本社会は90年代のバブル経済の崩壊以降、大きくそれ以前とは変容してしまっているということである。バブル経済崩壊後に世の中に出た人と、それ以前に世の中に出た人との間では、生きている世の中、経験した人生が大きく違っている。

今注目したいのは、90年代のバブル経済崩壊以降に世の中に出た人だ。年齢でいえば40代半ばよりも若い方を念頭に置いて話をしていきたいと思う。

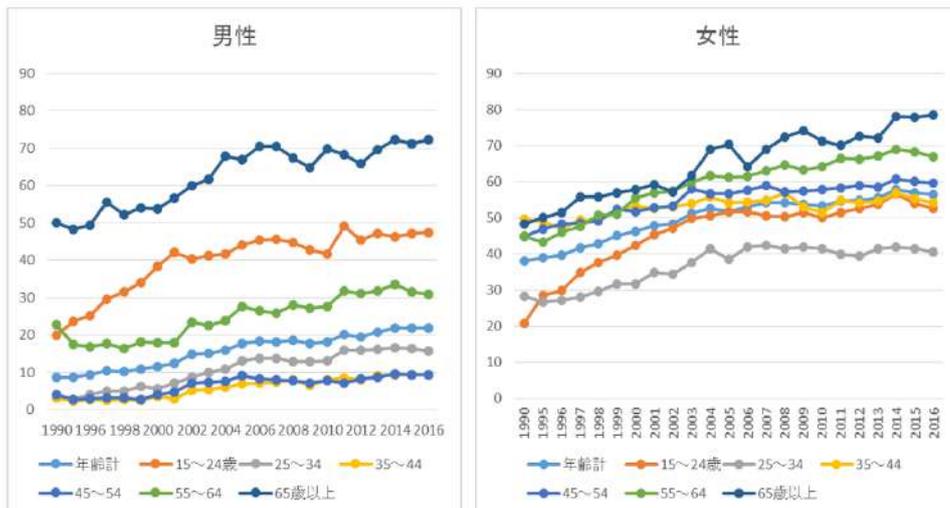
## ＜若者の労働の現状＞

今の若者の労働の状態は、一言で言うと、非常に荒れている。かなり劣悪な状況がどんどん顕在化してきている。日本社会が90年代以降、構造が崩壊し、その現れが労働市場に非常に顕在的に出てきているという風にご理解をいただきたい。

具体的になぜそうなったかという、産業構造の変化や、世界的な経済の変化、人口構造の変化など、不可逆的な、趨勢的な変化が90年代以降に、景気の低迷を起点としながら現れてきたからと考えている。

では、何が起きているか。まず非常に把握しやすい現象として世の中で散々言われているのは、正社員が減っている、非正社員が増えているということだ。比率的に明らかに非正社員というのはぐんぐん増えている。

## 非正規雇用者比率の増加



（注）非農林業雇用者（役員を除く）に占める割合。2001年以前は2月調査、それ以降1~3月平均。非正規雇用者にはパート・アルバイトの他、派遣社員、契約社員、嘱託などが含まれる。2011年には岩手、宮城、福島を除く。

（資料）労働力調査

## <戦後日本社会の変化と二つの世代>

グラフの中程を右上がりに上がっている青い折れ線がある。これが非正規雇用者比率であり、一目瞭然で非正規雇用者は増えてきている。非正規雇用者の雇用が不安定で低賃金であるということは日本の大きな特徴だ。国際比較で見ても、日本の正社員と非正社員との賃金格差というのは大きい。このことから、失業者や無業の若者を、色々なカウンセリングなどを施して、どうやって正社員にするかということが、90年代の後半以降、日本社会の非常に大きな政策課題となってきた。

しかしこのように、「非正社員が増えていることは問題だ、できるだけ彼らの多くを正社員に突っ込んでおけ」ということが今なお強いが、私はもうそれでは全く駄目だと考えている。というのも、突っ込んだ先の正社員の働き方も、非正社員とは全く逆の意味で非常に荒れてきている。その中で非正社員の若者をなんとか無理矢理、正社員に就職させ、それでゴールのように考えたとしても、突っ込んだ先は地獄かもしれない。この状態を見極めないで、進めることはできないと私は考えている。

では正社員には一体どのようにひどい状況が現れてきているか。ここで重要なのは、日本における正社員は、そもそも世界標準における正社員の働き方とは大きくずれているということだ。これは日本の中だけで生きていたらあまり気がつかない。世界標準の正社員的な働き方、レギュラーワーカーの働き方というのは、

「こういう仕事内容を、こういう分量でやってもらうためにあなたを雇います」

「はい雇われます」

「それに適した報酬はこれです」

「はい納得しました」

というように、仕事の内容と分量（ジョブ）に基づき報酬をやりとりするということが契約を交わす。しかし日本の正社員の働き方は、それから大きく逸脱している。

「ジョブなきメンバーシップ」、これが日本の正社員の働き方の、世界と大きく異なる特徴であることが指摘されている。濱口桂一郎氏などが代表的な論者だ。

日本の正社員は「こういう内容のジョブをこういう分量でやってください」というジョブの輪郭が極めて曖昧、不明確だ。雇う時にジョブの内容について書面が交わされるとは限らず、そこに何か書いてあったとしても、それは雇われた後にいくらでも変更して構わないということは暗黙の前提となっている。ジョブの輪郭がはっきりしていないということを「ジョブなき」という言葉で表している。

メンバーシップというのは、「あなたは組織の一員であるメンバー、仲間だよ」という発想だ。仲間なのだから、必要が生じれば雇う側の指先一本でやってもらうというのが、日本のメンバーシップ型の働き方である。

経済成長が達成でき、収入が上がっていた、景気が良かったバブル経済崩壊以前の日本社会の高度経済成長期、安定成長期においては、このメンバーシップ型の働き方が、いわば心地よい布団のような形で包んでくれていた時期というのは確かにあった。ところがその後、経済の低迷が続く中、今その布団はいつの間にか鉄に姿を変え、人々をむしろ苦しめるものに様変わりしている。

何が今問題点として浮上してきているかといえば、まずはメンバーになってもらいたいかが採用基準になるため、採用の判断において明らかに諸外国であれば差別と呼ばれることが入っていることがある。差別の典型的なものとして、例えば性別である。女性に対する差別。あるいは経歴に対する差別というものもある。非正規の時期が長かった人に対し「メンバーに相応しくない相手ではないか」といった、非常に厳しい視線が注がれる。さらに日本の採用試験においては、明らかに法律に違反するような差別的な質問が注がれる。結婚をする気があるのか、残業をする気があるのか。あるいは出身地を聞かれたりする。これは同和問題に抵触するが、そういった差別が入り放題で、気に入った人を雇うというのが、日本の正社員の採用においては蔓延してしまっている。

しかし、この参入障壁を乗り越えメンバーに入れたらハッピーかという、そうではない。職務範囲が増えたり、不明確なままの状況の中、少子高齢化で団塊世代が退職し、人手不足はすでに顕在化し始めている。人手が足りない中で職務の範囲が増えると何が起るのか。

「ちょっと悪いけど今人手が足りないんだ、君優秀だし期待しているし、これできるよね？大丈夫だよ？お願いね」

これだけで仕事はものすごい勢いで増える。こんなことが茶飯事に起きている。「できるよね、優秀だしさ」と言われてしまうのが、日本のメンバーシップの働き方である。それによって当然、多重労働や長時間労働が生じ、過労死や過労自殺が起きてしまうわけだ。

他方で、今増えてきている非正社員は、正社員とは全く逆に、「メンバーシップなきジョブ」である。「メンバーシップなき」というのは、有期雇用であったり、期限が来る前に切られてしまうということである。仲間として扱ってもらえず、辞めてもらうまでに散々活用するという対象とみなされてきた。

ただ、これまでの非正規は、メンバーシップ型正社員と比べれば、比較的、相対的に、ジョブの輪郭は明白だとは言われてきた。有期のため雇用が不安定で、賃金はガクッと低い。いつでも切れる対象であるから、教育訓練の機会にも恵まれない。そのような働き方の格差こそが大問題だと言われてきた。

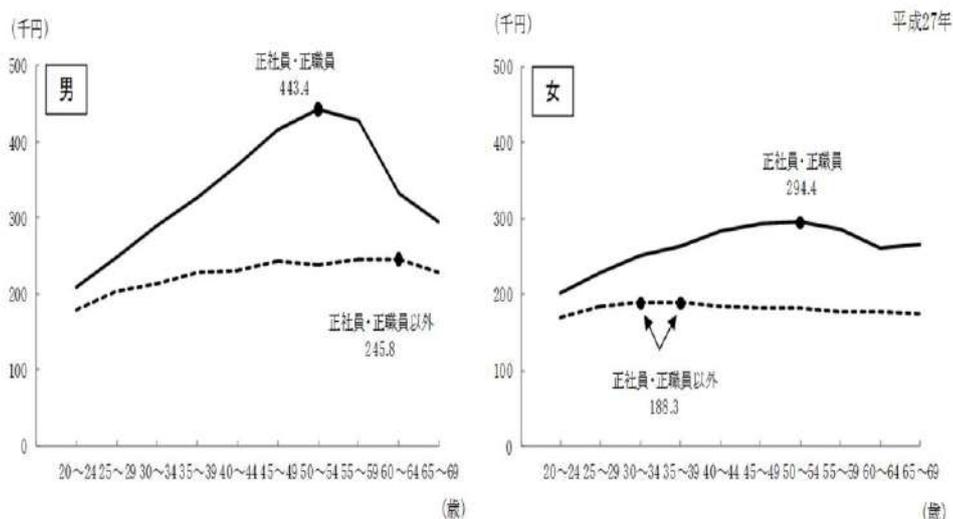
この正社員と非正社員、かたや「ジョブなきメンバーシップ」、かたや「メンバーシップなきジョブ」という全く逆の働かせ方、全く逆であるがゆえに両者とも極端で非人間的な働かせ方になっているわけだが、今足元で起こっているのは、その悪いところ取りをするような働かせ方が、正社員の中にも非正社員の中にも成立してしまっていることである。

つまり、これまでの正社員のように何でもやってもらいながら、これまでの非正社員のように非常に不安定で賃金が低い働かせ方というのが、両方に広がっている。法律や人権を簡単に蹂躪するような働かせ方が出てきている。そういうやり方をまかり通らせるために、雇う側も色々な戦略を使っているわけだが、その一つとして「やりがいの搾取」ということも含まれるのではないかといい、後でお話する。

### <非正規雇用者比率の増加>

非正規雇用者比率は女性はかつてから高かったが、シリシリ増えてきている。男性も特に若年者で増えてきていることがはっきりしている。

## 雇用形態間の賃金格差



平成27年賃金構造基本統計調査

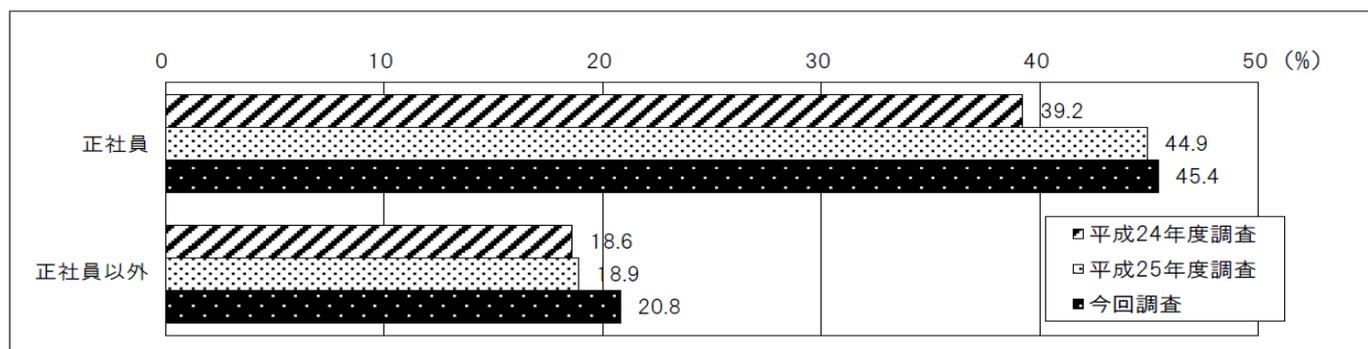
### <雇用形態間の賃金格差>

男女別の正社員と非正社員を示しているが、非正規というのは上がっていかないことが明らかだ。ずっと水平な賃金水準で働かされるわけだが、もう一つ非常に印象に残るのは、同じ正社員であっても男性と女性間の格差というのは著しい。これからは女性の活躍だと言われていますが、ジェンダー・ギャップ指数もむしろ悪化を遂げているといったように、世界の中でも日本は女性の扱いは酷い国である。

### <雇用形態間の教育訓練機会格差>

教育機会の格差、教育訓練を受けさせてもらえる格差が大きいということもある。正規と非正規の間でどういった訓練をどのくらい受けさせてもらっているかということに関しては、厚生労働省の調査の結果、ガクッと差があることが明らかになった。大きな差があるので、一回非正規の世界に足を踏み入れると、スキルをつけることが難しいので、脱出が難しいということにもなっている。脱出が難しいのは、単にスキルがないというよりも、先ほども説明した差別含みの制度的な分断線が正規と非正規の間に引かれているということがある。

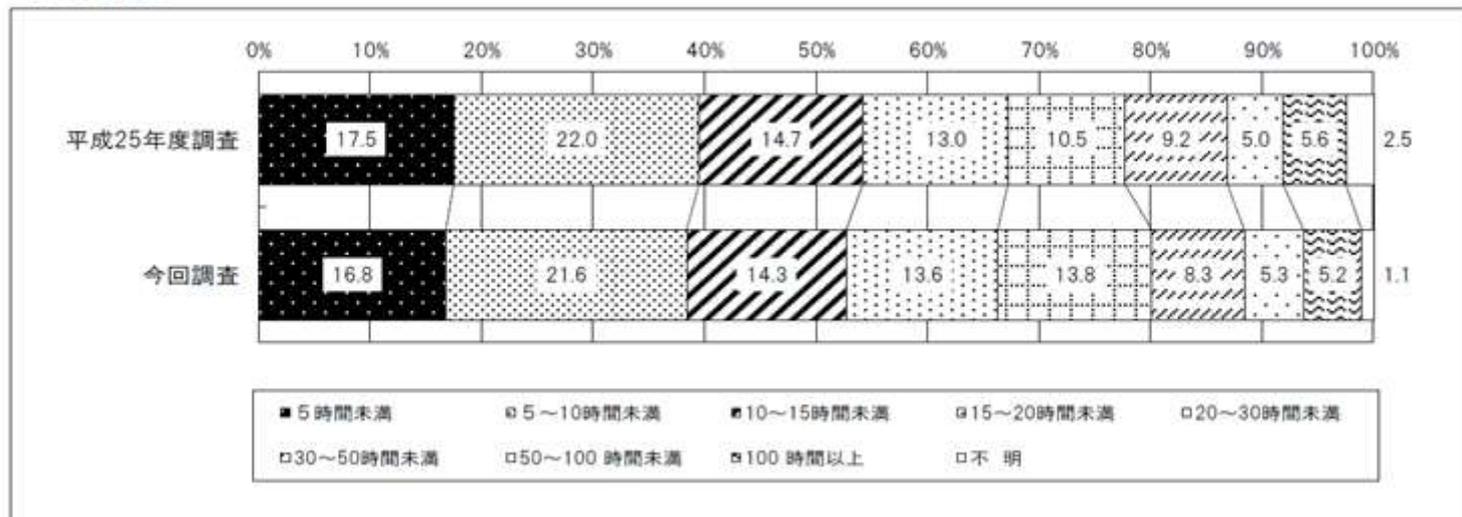
図59 OFF-JTを受講した労働者（総数）



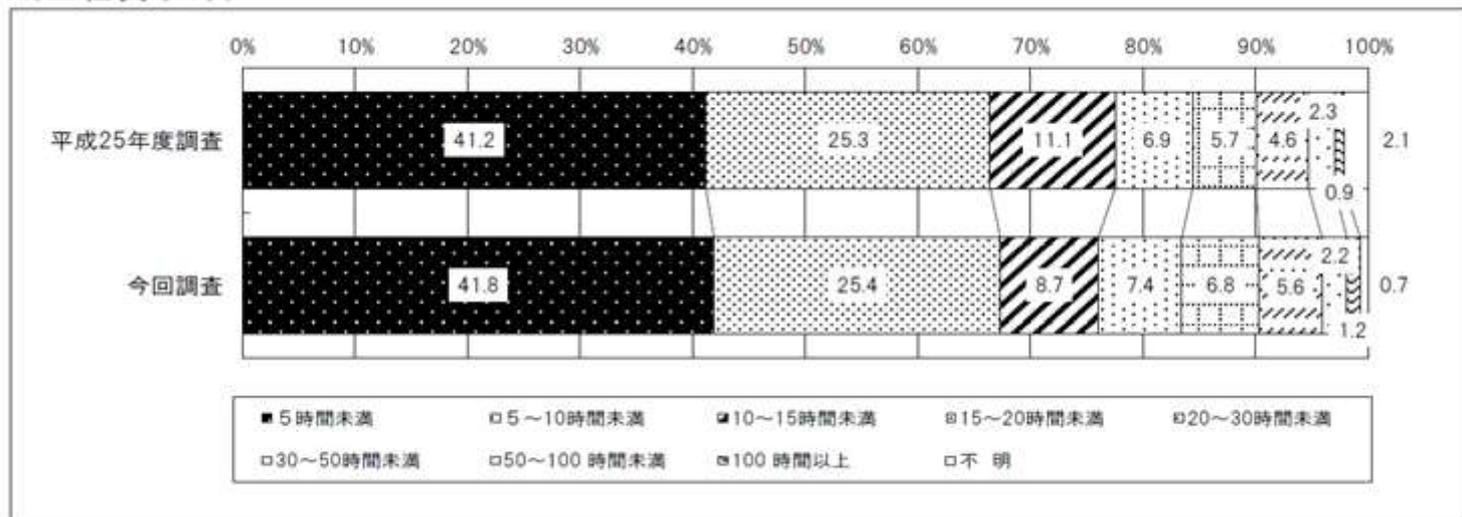
出典：厚生労働省「平成26年度 能力開発基本調査」

図61 OFF-JTを受講した労働者の延べ受講時間（総数）

（正社員）



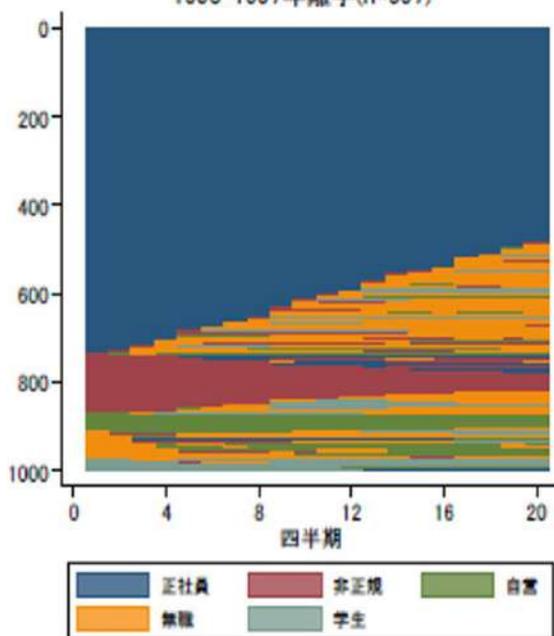
（正社員以外）



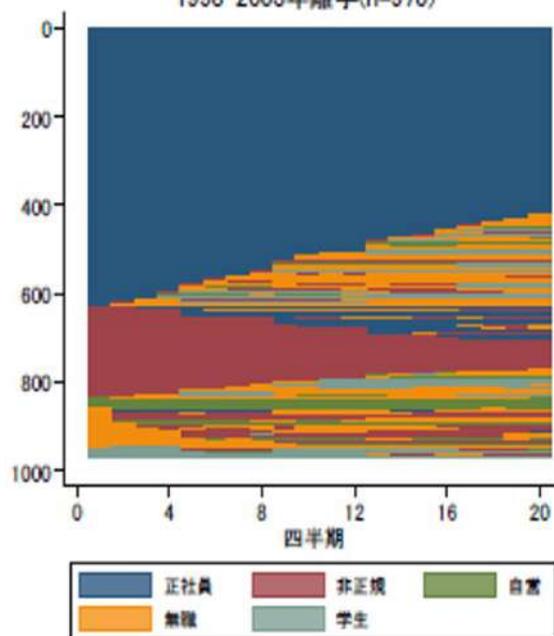
出典：厚生労働省「平成26年度 能力開発基本調査」

# 離学直後の状況に規定される 初期キャリア

図表1-4 離学後5年間の初期キャリアプロット  
1993-1997年離学(n=997)



図表1-5 離学後5年間の初期キャリアプロット  
1998-2003年離学(n=970)



出典：労働政策研究・研修機構『非正規社員のキャリア形成—能力開発と正社員転換の実態—』  
労働政策研究報告書No.117、2010年

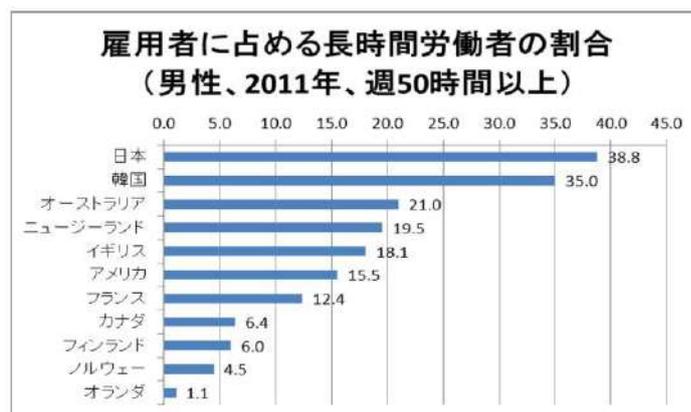
## <離学直後の状況に規定される初期キャリア>

これは2つの時期、93年から97年に学校を出た人と、98年から2003年に学校を出た人、この二つの世代に関してである。ゼロというのが学校を離れた時点で、5年間の色で分けてある状態の変化を示したものだ。青いのが正社員で、正社員以外の厚みが増えているということは見取っていただけと思うが、それ以上にクリアなのは、正社員の場合、正社員から正社員以外に変わっていく場合が多いが、一度非正社員の世界に入ると、正社員への移動というものが非常に難しいことがはっきりと現れている。これが正社員による参入障壁ということだ。

## <日本の長時間労働の多さ>

以前のデータでは韓国の方が長時間労働者の割合は多かったが、今は日本は韓国をも抜いて、正社員の中で非常に多くなってきているということが明らかである。

## 日本の長時間労働の多さ



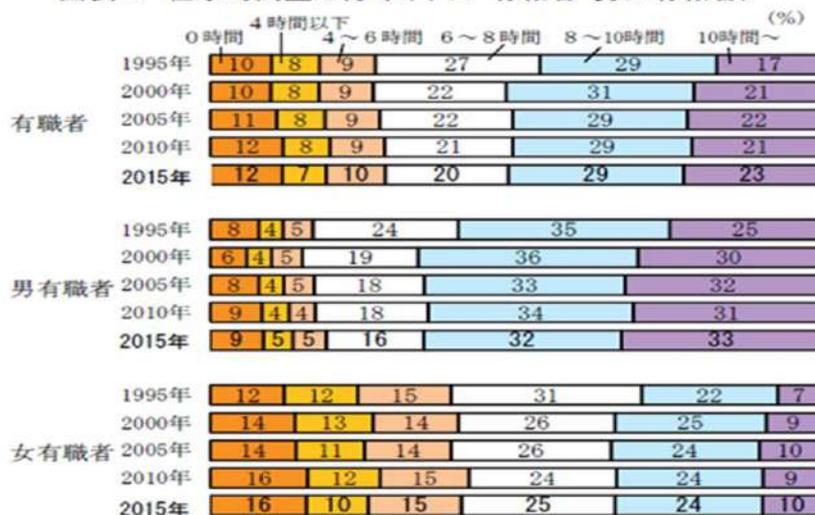
出典：労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較2014』  
(<http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/>)

## <長時間労働の悪化>

男性の有職者に関して、一番上の紫色がジリジリと増えてきていることがすぐにお分かりいただけるかと思う。非正規も増えてきているので、左端の短い時間働く労働者も増えてきているが、長い時間働く労働者も増えてきており、中ほどの、いわゆる適正な労働時間で働く人が減り、非常に少なかったり多すぎたりする働き方の人が増えてきていることがわかる。

# 長時間労働の悪化

図表49 仕事時間量の分布(平日・有職者・男女有職者)



注) 4~6時間は、4時間15分以上のことをさし、4時間は含んでいない

(出典) NHK放送文化研究所『2015年国民生活時間調査報告書』

## <正社員の年功賃金の変化>

正社員は年功賃金ということが日本的雇用環境においての特徴だと言われてきたが、正社員の賃金はそう上がらなくなってきている。日本の企業はこれまで年功的に賃金を上げてきたが、人数の多い団塊世代が90年代において50代という一番高い賃金水準の年齢層に達し、かつ景気が低迷している中で、それを重圧に感じていた。それをできるだけ軽減するため、今賃金を上げなくなっている。あげる度合いを低くしているということが、このグラフから分かる。

# 正社員の年功賃金の変化

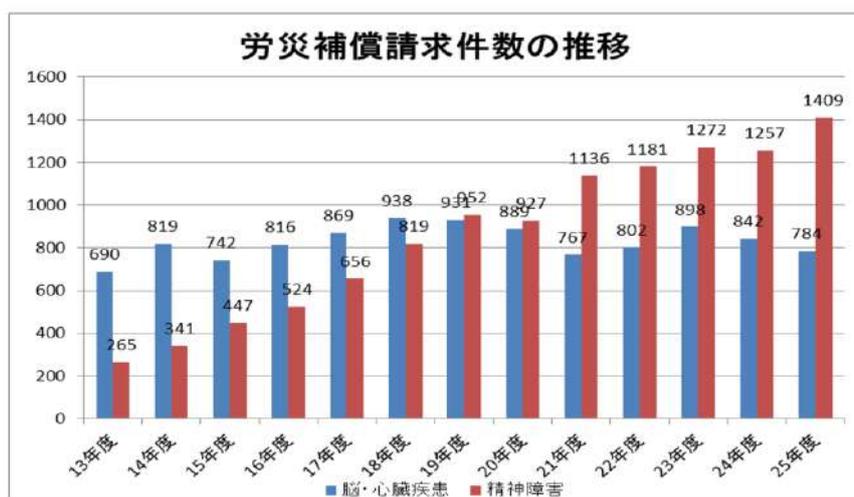


出典：厚生労働省「平成25年版 厚生労働白書」

## <心身を病む正社員の増加>

このような中で、正社員の中で心身を病んで労災補償を請求する人が増えてきている。赤い方は精神障害。精神障害の約6割が30代以下だ。比較的若い20代30代は、肉体が健康である分、働かせられ方のキツさを精神の方に受け止めてしまう。そこが今著しく問題として凝縮されている。

## 心身を病む正社員の増加



※精神障害の約6割は30代以下。

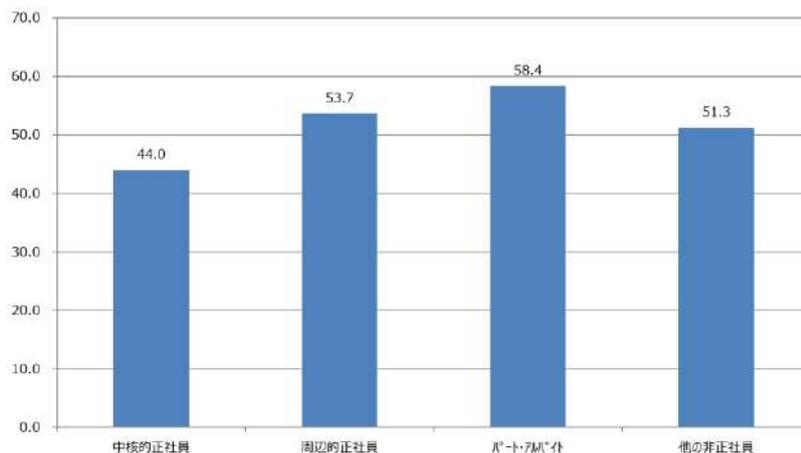
厚生労働省「脳・心臓疾患及び精神障害等に係る労災補償状況」各年版

## <違法な処遇の遍在>

どのような働き方であったとしても、約5,6割の人が違法な働き方を経験したと答えている。違法な処遇の第1位は、残業代不払い。2位は有給休暇を取らせてもらえないこと。これが「2大 違法な処遇」となっている。

## 違法な処遇の遍在

雇用タイプ別 違法な処遇の経験



※有意差なし

POSSE「若者の「仕事」調査」(2008年実施)

## <諦念の遍在>

その違法な処遇に対し、あなたはどうしましたかと聞くと「何もしなかった」と答える比率が7,8割に達している。ではなぜ何もしなかったのかと聞くと、そもそもこんな会社を選んだ自分が悪いとか、転職してもどこも同じようなものだろうと思ったとか、声をあげても是正させることができるとは思わなかった、といった答えがあがる。違法なことをされた人たちが、いわば泣き寝入りに近い状態ということが分かっている。さすがに、こういう無法状態が広がっていることに対し、ワークルール教育を推進するような動きがある。この法案が国会で提出されて通れば、もう少し普及されることになると思う。

## ＜「ブラック企業」が生まれる背景＞

これはブラック企業がどのように生まれてきたかということの説明だが、正社員も非正社員も、右下に移ってくる状況がある。無限の指揮命令や高度の柔軟性が要求される状況を維持したまま低賃金と不安定雇用が求められるようになってきていることを示す。ブラック企業という言葉も流行語大賞になったが、ブラック企業やブラックな働き方というのは蔓延している。

## 「ブラック企業」が生まれる背景

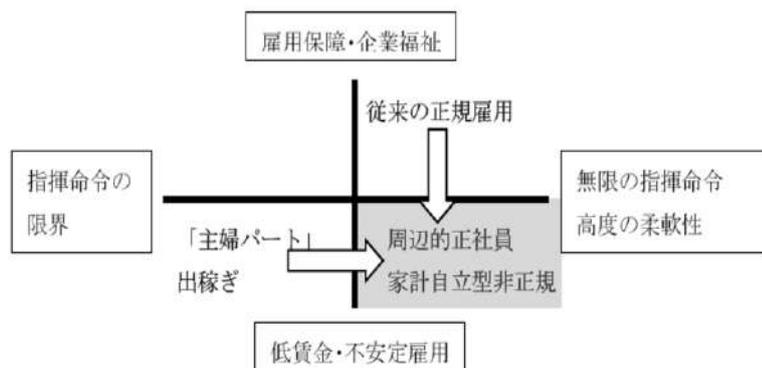


図 2-11 雇用の不安定化と命令の強化

出典：今野晴貴、2011、「ブラック企業発生の背景」今野晴貴・川村遼平『ブラック企業に負けない』旬報社。

## ＜ブラック企業のメカニズム①組織・集団への一体化＞

ではなぜそうなっているか。一つにはメンバーシップ型、仲間包んでもらうことが良いことだという幻想が、今なお続いてしまっているということがある。国際比較をすると、辛くても一生一つの職場で働き続けるべきであるといった回答が、日本ではジワジワと増えてきている。先ほどの話にもあったが、組織の中で包み込んでもらうことがむしろ地獄かもしれないし、その組織が続くかどうかもわからないような状況だ。しかし、包み込んでもらえるような働き方の希少価値が高まれば高まるほど、むしろ先祖返り的にそのような働き方を是とする意識が復活しているような状態である。

日本は非常に終身雇用的な発想が強い。若者の中でもそうである。

## ＜仕事をする上で大切だと思うもの＞

仕事をする上で大切だと思うものは何かと聞いた結果、アジアやアメリカなど他の国では、高い賃金や福利厚生などが一番大事だと若者は答えている。ところが日本で重要視されているのは、良好な職場の人間関係、仲間である。賃金や即物的な報酬より、仲間であることがまだ重要だと思われる。そのため、「仲間がみんなやっているし、上司も帰らないし、周りも帰らないから、自分だって帰らない」という、集団としての意識がブラック企業的な働き方を強いている面もある。しかし私は、そういった全体主義、集団主義的な説明だけでは捉えられないような長時間労働が生じているのではないかと、論考を書いた。

## ＜「やりがいの搾取」とは＞

『軋む社会』という本で「やりがいの搾取」を指摘した。それは集団主義的な要素がなくても、個人の自己実現ということがブラック的な働き方のベースとなってしまう面があるのではないかと、ということである。やりがいが賃金の報酬よりも重視され、むしろそれを雇う側がつけ込んで、低い報酬でもやりがいがあるからいいよね、と働かせてしまうケースがいろいろな業種、職種に発見されるということ、この論文で指摘した。

指摘したやりがいの種類は「趣味性」「ゲーム性」「奉仕性」「カルト性」の4つ。

「趣味性」とは、例えばバイク便のライダーはバイクが大好きな人がやっているケースが多く、そういった自分の好きなこと、趣味を仕事にしてしまう場合だ。

「ゲーム性」というのは一定の裁量性を与えられ、それが成果に反映するような仕組みが導入されている場合。コンビニの雇われ店長、名ばかり店長というのをその例として出した。

「奉仕性」というのは、顧客のニーズに最大限答えようとすることだ。例えば介護職など、顧客の笑顔をやりがいにし、とことんそれを達成しようとしてしまう。

「カルト性」というのは、一部の居酒屋のように、大声を出して朝礼をやり「みんなで夢を実現するぞ！」と、その興奮に巻き込みながら「やるぞやるぞ！」と働かせること。

当時思いついたのはこの4つだった。今回の依頼があって改めて考え直してみると、舞台芸術の業界はかなり厳しい労働条件で働いている方も多いらしく、どれに当てはまるのか考えてみたが、あまりよく当てはまらない。

とすると、5つ目があるのではないかと考えた。どう名前をつけて良いかわからないので、とりあえず「神聖性」としているが、崇高性としてもいいと思う。芸術的価値や魅力、美や感動といったものを追求するようなケースにおいて、金云々と言いつつのが崇高な価値に逸脱するようなことではないかと考えられている面もあるのかもしれない、と思っている。『金と芸術 なぜアーティストは貧乏なのか』という本で詳しい議論がなされている。

では一体どう対処するのか。

### <「働き方改革」をめぐる懸念>

「働き方改革」の中には期待を持てる面もあれば、筋違いなんじゃないですかという面もあり、私の造語でいうと、もじれる思いがしている。もじれるというのは、もじもじするということとじれるを合わせた言葉である。

安倍政権は同一労働同一賃金が必要だ、ということを出している。同一労働同一賃金とは、正社員と非社員の間で同じ仕事をしていれば同じ賃金にするべきだ、ということで、12月にガイドラインが作られた。

しかしそのガイドラインを見ても思ったが、こんなこと日本では成り立たない。なぜかという、日本の正社員と非社員の働き方は片やメンバーシップが基本、片やジョブ型が基本で、そもそも働き方が全く違うため、同一労働になり得ない面がある。その中で同一労働同一賃金と言っても、それが実効ある形で実現されるわけがない。

もし仮に同一労働同一賃金を実現していくのであれば、同一の労働なのかということをごまかすにしていかなければならない。つまり、正社員の中にも非社員の中にもあるジョブの輪郭を明瞭にしていき、かつそれが同じであるかどうかということと比較可能にしない限り、同一労働同一賃金というスローガンをいくら掲げても機能しないと考えている。

長時間労働に関しては電通社員の自殺をきっかけに、さすがに是正が必要だと言われている。日本でも一応、労働基準法はあるがそれがザルになっているのは、三六協定という労使協定によって、上限を定めればそこまでは働いていいといったような、法律をそもそも無化するような仕組みがあるからだ。三六協定そのものに上限を入れる、あるいは仕事を終えてから翌日仕事を始めるまでの間に一定のインターバルを確実に挟むというようなやり方もあるが、割増賃金ではなく労働時間そのものを、命や健康という基準から規制していくということが、私は絶対不可欠だと思っている。

しかしそれを今やるかどうかかわからない状況がある。仮に上限規制をしたとしても、隠れサービス残業のように労働時間としてカウントされない形が取られるかもしれない。仕事を家に持ち帰ったり、あるいは真っ暗にしたオフィスの中で自分の手持ちのノートPCで仕事をするようなことが起きてしまわないように、労働時間管理や、あるいは労働基準監督署の機能を、本気で増強しなければならない。そうしない限り、サービス残業というものが下に潜っていくだけだ。今の政権は、このような状況の中で「残業代ゼロ法案」と呼ばれている、労働時間規制に当てはまらないような、成果主義的な働き方を導入しようとしている。これは経営者団体の悲願であり、国会に上げると言っている。これは全く逆のことを考えているということになる。

労働基準関連法規の問題とは別に、非常に大きな問題として、法をすり抜けるような働き方がいつの間にか非常に広がってしまっているということがある。

一つは非正規公務員の問題。官製ワーキング・プアと呼ばれるが、公務員の場合は非正規であっても「任用」というような言い方で、労働基準関連法規の対象とされないと言われていた。これが今、ものすごく増えてきている。4割以上が非正規の公務員が「任用」になっており、非常に低賃金の、まさに官製ワーキング・プアが作り出されている。これをどうするかということが大きな問題。

もう一つは、個人事業主の問題。実質的には雇用関係にあるのに個人事業主としておき、やはり労働関連法規の適用対象外にあえてさせておくようなやり方を、企業は取り始めており、これをどうするかということが非常に問題だ。

### <目指すべき方向性>

荒れに荒れている労働市場をどう変えていくか。

提案としては、ジョブ型正社員という、非社員と正社員の悪いところ取りではなく、いいところ取りをできるだけするような働き方を増やしていくということ。やらなければならないことの輪郭や内容、分量ははっきりしているが、そのジョブそのものがなくなるまでは基本的に無期限に雇うという契約のあり方である。これを増やしていくことが必要だ。

一億総活躍というスローガンを掲げないにしても、これから労働力人口が減っていく中で、あるいは経済的な自立を達成するために、女性であっても高齢者であっても障害を持たれる方であっても、希望に即した形で可能な形で働いた方がよいということとは、否定できない。

それを可能にするためには、「短時間でなくても構わない」とか「勤務地限定であっても構わない」など、特定のジョブがしっかりできれば、あれもこれもやってくれと言われないで済む環境を作っていく必要がある。生活や健康などで色々な条件があり、これまでのメンバーシップ型正社員のように全身全霊企業に投入できないような人であっても、安定して働くことができる働き方というものが必要だ。それをジョブ型正社員という形で実現していく必要があるだろうと考えている。

また、もちろん労働時間の上限規制、労働時間管理の厳格化も必要である。日本の最低賃金の低さは国際比較で見ると非常に低い。中卒女子の賃金が最低賃金とみなされていた時期が戦後にあり、それが今なお尾を引いている。最低賃金を1,500円にする運動も今起こっているが、1,500円にいきなりすぐになることは難しいとしても、それに向けて最低賃金を上げていく運動は絶対に必要である。労働基準行政が非常に手薄になっているところを厚くしていく必要がある。任用の公務員や、実質上雇用関係にある個人事業主との契約においても、労働基準関連法規が該当するような形での改革も必要である。やりがいの搾取の危険なども含め、働く人にワークルール教育をしていく必要もある。

もう一つ大事なものは、いくら法律や教育でもって是正していこうとしても、結局のところは現場で、雇う側と雇われる側の交渉で労働条件というのは決まっていかなるを得ない面がどうしても残される。そういったときに、この労働に対する適正な報酬はこれくらいだという基準を定めるとか、それに違反している個別の職場においては、きちんと交渉してあげるといような、業種や職種別の労働組合が必要だ。NPOなどが同じ機能を果たしてくれてもいい。

日本では労働組合が企業別組合になって御用組合になり全く機能していない状況だが、労働組合は社会的に必要な機能である。個々人が砂のようにバラバラな中で、働かせる側と、それと全く相反する利益を持つ働く側の力関係を拮抗させていくための組織というのは、社会的な機能としてどうしても必要である。そこを再び鍛えていく必要がある。それを企業内ではなく、業界とか業種とか、企業の枠を超えた形で厚くしていく必要があるというのが、今考えつくところである。

## 目指すべき方向性

- 「ジョブ型正社員」（職種・勤務地・労働時間が限定されていても無期雇用）の拡大
- 長時間労働の上限規制、インターバル規制（終業と始業の間に一定の休息時間を保障）の罰則付き導入
- 労働時間管理の厳密化
- 最低賃金を上げる、違反の取り締まり強化
- 労働基準監督官の増強
- 上記を公務や個人事業主との契約にも拡大
- 雇用者・労働者への労働法教育（「やりがいの搾取」の危険等を含む）
- 業種・職種別労働組合による労働条件交渉

- 舞台芸術に関わる仕事を続けていくには、子供を持つことを考えると不安を感じていますが、データで実態が見えたことでの危機感を得られたことは大きかったです。どうキャリアを重ねていくか考え続けようと思います。（京都）
- なんとなく自分の中にあったアートマネジメントの現場のイメージがはっきりしたように思います。社会のなかでの文化活動＝余暇活動という意識の払拭と人材確保の必要性を再認識しました（札幌）
- 今日の話の中には実証的・リアルな視点が無数にちりばめられ、さらに課題や問題を示唆されました。社会全体で富の再分配をどう進めていくか。最上位から最下層までもっとも声を上げていく必要があると思います。（福岡）
- 目の前の問題に対して、怒る、声を上げることの意味がとても伝わってきました。しかし行政や自治体に対してどう伝えていくか、そのための裏付けとなるデータが今まで乏しかったため、うまくものを言えずにいました。（福岡）
- 自分も不満はあったが、民間や他分野とどう違い、どう変えてほしいかをはっきり言えなかったが、このようにデータ化、見える化してあると武器となると思った。（福岡）
- アートマネジメントだけでなく、ニッポンの人材育成と労働環境を考えるシンポジウムでした。（仙台）
- どうしても日々の仕事に追われがちなところに、理念・目的として目指すべきところを改めて考えなおす機会となりました。（名古屋）
- シンポジウムでも各パネリスト主張や問題点の指摘に共通点が多く、興味深く聞きました。（名古屋）
- スーパーマン、スーパーウーマンしか働き続けられない業界に未来はないと思う（東京）
- 「夢のある業界」を夢のまま終わらせないで、制作者にとってもより魅力的（待遇面、スキルアップ面）な業界になっていくために、自分の仕事でも今後より展開していきたいと改めて思いました。（東京）
- あいまいな議論ではなく、データで社会に示す意義はとても大きいと思います。今後ネットワークづくりなども行い、各組織、個人をあげて業界の改善ができることを望みます（東京）

## 特定非営利活動法人Explat

〒170-0002

東京都豊島区巢鴨3-18-27 トルネード203

TEL: 03-4400-1300

FAX: 03-4333-0878

info@explat.email

## Stay In Touch

 /explat.info

 /Explat\_info

Explat

