

劇場、音楽堂等の活性化に関する法律に基づく
指針の作成に係るヒアリング

参考資料

社団法人 全国公立文化施設協会

アートマネジメント 概論

滋賀県文化振興事業団 副理事長・芸術監督 全国公立文化施設協会アドバイザー
柴田英紀

はじめに

2001（平13）年12月、文化芸術の基本理念や意義、振興に関する基本的施策を定めた文化芸術全般にわたる法律として、文化芸術振興基本法が成立した。本法律は、文化芸術に関する活動を行う人々の自主的な活動を促進することを基本としつつ、文化芸術の振興に関する施策の総合的な推進を図り、心豊かな国民生活及び活力ある社会の実現に寄与することを目的としている。翌年12月、同法第7条により文部科学大臣が文化審議会の答申を受け、文化芸術に関する基本的な方針として、第一次基本方針が策定された。

2007（平19）年には、文化芸術をとりまく環境は急速に変化し、時代に即応した文化芸術振興のあり方が求められ、同年2月、第二次基本方針が閣議決定された。その基本方針の重点事項の一つとして、日本の文化芸術の継承、発展、創造を担う人材の育成が掲げられ、特に文化芸術活動を支えるアートマネジメント担当者や舞台技術者等の人材の育成の必要性が述べられた。

翌2008（平20）年、文化審議会文化政策部会において、アートマネジメント人材等の育成及び活用について、我が国におけるアートマネジメントに関する業務の現状と課題を分析した上で、アートマネジメント人材等の効果的な育成のあり方やその方法を提言している。現在は、政権交代に伴い第三次基本方針（2011〈平23〉年2月閣議決定）が策定されており、文化芸術活動を支えるアートマネジメント人材の育成は継続して施策に反映されている。

1 アートマネジメントの発祥と我が国における流入及びその背景

欧米において、アートマネジメントが発祥した歴史的な経緯を振り返ると、ギリシャ時代からアートマネジャーといえる立場の人が存在していたという。アートマネジメントが体系化していく過程では、戦後の好況による文化への意識の高まりから、1960年代初頭から1970年代前半を通じて、英米各地に起こったリージョナルシアター運動で定着したといわれている。1960年代中頃には、全米芸術基金やアーツ・カウンシルなどの芸術を支援する機関が設置され、芸術活動に対して税金が投入されるようになる。このことにより、なぜ公的資金を投入して芸術を支援するのか、支援を受ける団体は効果的かつ健全に運営がなされているのかといった説明責任が求められるようになった。

また、これらの流れから作品制作の技術のみならず、資金調達、権利処理、契約、広報、組織運営などの専門的な知識やノウハウが必要とされるようになってきた。アートマネジメント教育の早くは1960年代後半から大学・大学院で行われ、カリキュラムやその指導内容は違うものの、マーケティング、会計学、組織戦略、人的資源管理、芸術教育、リーダーシップ、資金調達などの科目が必修とされていた。

我が国においては、1970年代後半に、当時の長洲一二神奈川知事が講演した「地方の時代」の提唱や、時の大平首相による「文化の時代」の施政方針演説など、相次いで地域の文化振興に関する提言や報告書が刊行され、文化の時代の到来を告げた。全国では文化芸術振興条例の制定、公共的団体などの設立があり、各地に公立文化施設が次々と建設され、1990年代半ばより専門ホールや芸術監督制による劇場運営が始まった。

地域における公立文化施設の人材育成は、1992（平4）年に開催された文化庁主催第1回アートマネジメント研修会に始まる。芸術団体に最も変化をもたらしたのは、1990（平2）年、政府と民間の出資による日本芸術文化振興基金の創設である。それまでのチケット収入や企業協賛などの民間資金による調達に、政府による公的資金の助成が加わり、収益構成に変化が起

きた。同年には、社団法人企業メセナ協議会、経団連1%クラブが設立され、企業による文化芸術活動の支援や社会貢献活動が活発化され、企業メセナの時代へと入っていく。

次いで、1994（平6）年には芸術文化活動を通じて地域づくりを支援する財団法人地域創造が、旧自治省と全国の自治体によって設立された。この頃、公立文化施設の建設ラッシュはピークを迎え、文化施設急増後のバブル経済の崩壊といった社会情勢のなか、公的資金による文化芸術活動の仕組みが制度化してゆくとともに、欧米から紹介されたアートマネジメントの考え方が普及していく。

その後、1995（平7）年に起こった阪神・淡路大震災がきっかけとなり、公益的な民間非営利活動が急速に活発化し、1998（平10）年には議員立法による特定非営利活動促進法（略称：NPO法）が成立し、アート系のNPO法人も急増の一途をたどっている。

2 我が国におけるアートマネジメントの諸説

近年、アートマネジメントの考え方は定着してきてはいるものの、その概念においては、いまだ統一されていない。研究者が唱える抽象化した広義の概念と、創造現場が活動主体である現職者による具体的な概念とに大別できる。諸説のきっかけとなったのは、1996（平8）年「地方自治ジャーナル」に紹介されたウィリアム・バーンズ氏によるアートマネジメントの考え方で、「アートマネジメントとは芸術と社会の出会いをアレンジすること」とした「芸術と社会の架け橋論」が有名である。これは欧米のアートマネジメントに倣い、コミュニティの文化的ニーズにいかに応え、芸術と観客、芸術と社会をいかにつないでいくかを主眼とする、非営利組織におけるマネジメントの捉え方であった。欧米におけるアートマネジメントの発祥から約30年を経て、現在の我が国のアートマネジメントの主な諸説を整理した（図表1）。

●図表1 アートマネジメントの主な諸説

●文化政策研究者 伊藤裕夫氏	①芸術を社会に開く（紹介）こと。 ②芸術と社会、社会と芸術をつないでいくこと。 ③芸術家を社会的存在として支援していくこと。
●履正社大学教授 美山良夫氏	芸術・文化と現代社会との最も好ましい関わりを探索し、アートの中にある力を社会に開放することによって、成熟した社会を実現するための知識、方法、活動の総体である。
●企業メセナ協議会	芸術経営。広義には、芸術と社会の接点を開発し、芸術の社会的展開を図ること。狭義にはアートに関わる事業の運営、アーティストの芸術活動の管理、芸術団体の組織運営、文化施設管理、そのために必要な知識や技術のこと。
●同志社大学 河島伸子氏	①文化芸術活動そのものの内容の企画 ②団体の経営実務 ③文化芸術と社会を結びつける作業
●可児市創造文化センター 劇場総監督 衛紀生氏	①アーツマーケティング（顧客形成活動） ②アーツアカウントティング（芸術会計分析） ③ヒューマンリソースマネジメント（人的資源管理） ④アドミニストラティブ・アビリティ（経営能力）
●静岡芸術文化大学教授 片山泰輔氏	芸術に関する公益的なミッションを達成するための組織運営。 ①リソース（人事・組織・財務・会計等の資源） ②事業（制作・教育普及等） ③マーケティング ④ファンドレイジング（資金調達）
●文化審議会 文化政策部会	文化芸術経営。劇場・音楽堂や美術館・博物館・図書館等、文化芸術団体等において、芸術家の創造、文化芸術を享受する鑑賞者を中心とする地域社会、及びそれらを支えるリソースとの連携・接続を図ることにより、文化芸術の作り手と受け手をつなぐ役割を指す。

3 公立文化施設の現状と活動の基準

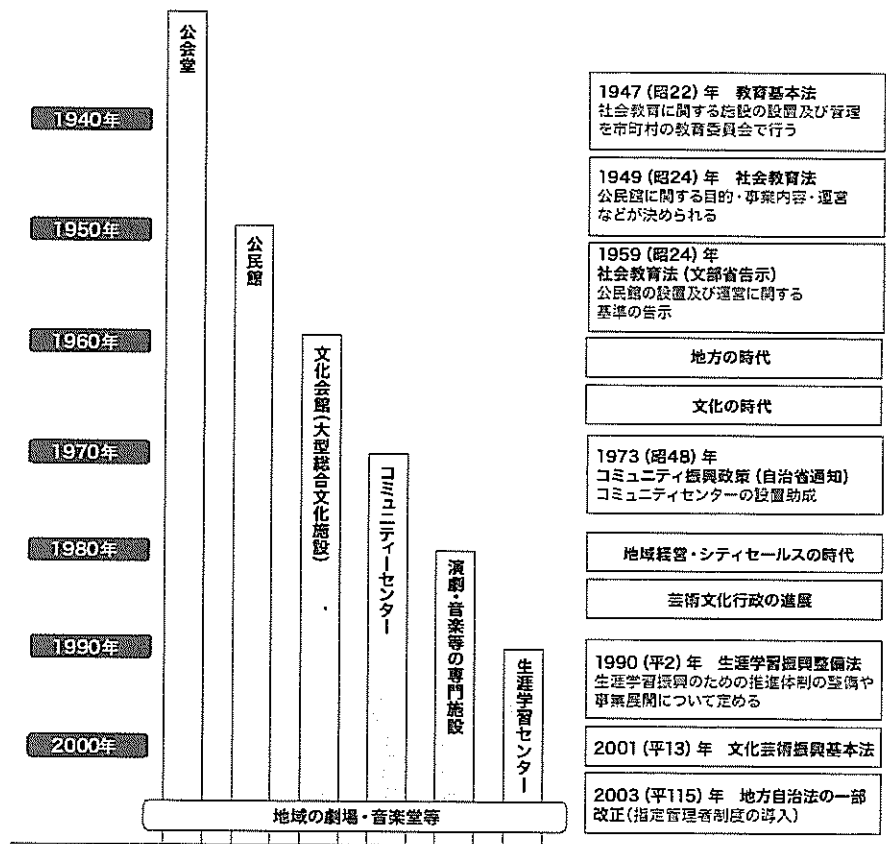
(1) 我が国の公立文化施設の歩みと現状

公立文化施設の誕生は、1918（大7）年に開館した大阪市中央公会堂に遡り、1929（昭4）年には日比谷公会堂が建設された。第二次世界大戦前には全国に約20館の公会堂があったただけだが、戦後、1949（昭24）年に社会教育法が制定されると、全国各地に公民館が誕生することとなった。60年代になると、都道府県に大型の文化施設が建設され、70年代には、コ

コミュニティーセンターの中にホール機能を有した施設がみられるようになる。80年代には、音楽や演劇に特化した専門ホールが多く生まれ、バブル崩壊前後の1990年代前半には、公立文化施設の建設がピークを迎えるとともに、地方自治体の財政状況が悪化、文化行政の意義が強く問われるようになった。

このような流れの中で、2003（平15）年、地方自治法の改正により指定管理者制度が導入され、現在、公立文化施設の外部環境が大きな変化の時代を迎えている（図表2）。

◎図表2 地域の劇場・音楽堂等開設の時代的流れ



(2) ホール機能と活動の基準4類型

①公立文化施設の課題

社団法人全国公立文化施設協会（全国公文協）では文化庁の委託を受け、2009（平21）年に地域の劇場・音楽堂等の活動の基準に関する調査研究を実施し、公立文化施設の実態を把握するとともに、その活動の種類やホール機能について類型化を行った。その結果、施設整備の充実に比して、施設ごとのミッションや老朽化に伴う改修コストなどの不十分な経営実態や、作品制作におけるプロデューサーやアートマネジメント人材等の人材難などが浮き彫りになった。

また、自治体行政の変容や文化行政に関する環境変化がもたらす影響として、市町村合併、コスト削減に傾斜した指定管理者制度、行政改革による経費削減等が挙げられた。

②ホール機能

活動の基準の前提として、その役割と活動内容を整理した上で、ホール機能を考察した（図表3、4）。

③活動の基準4類型

全国に2200館余存在する公立文化施設の実態は実に多彩かつ多様であるが、その全体像から「重点型」と「総合型」の二つのタイプに大別された。さらには、総合型においては、①貸館事業中心の交流モデルと②鑑賞事業中心の文化芸術振興モデル、重点型においては、③市民による作品創造を手掛ける地域密着モデルと④プロ人材による作品創造を主体とした専門モデルの、4類型に分けられた。

図表5は、それぞれの類型ごとの活動（アクティビティ）のイメージを示したものである。

●図表3 地域の劇場・音楽堂等の役割・活動内容

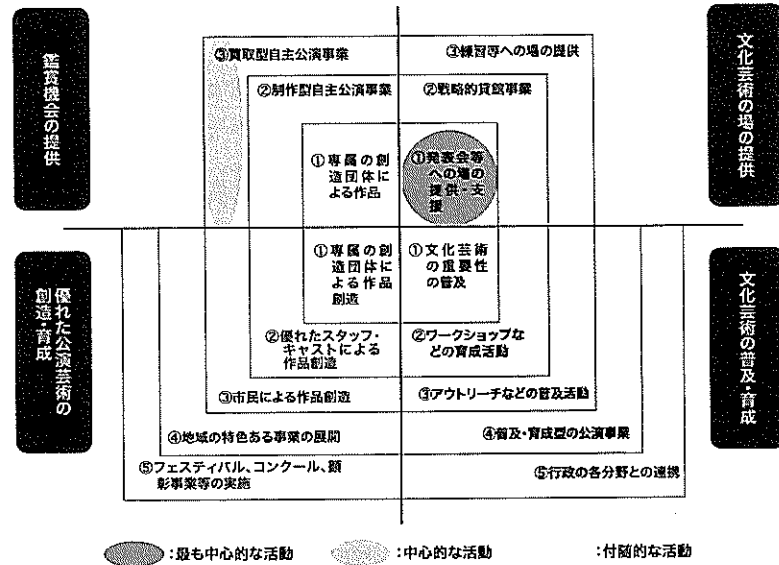
役割	活動	内容
(1) 文化芸術への場の提供	①発表会等への場の提供・支援	●アマチュアの施設利用を「地域の文化振興」と位置づけ、上演しやすい環境を整え、地域文化のレベルアップと市民の文化育成を図る。
	②戦略的貸館事業	●プロ公演への貸出しを「住民への鑑賞機会の提供」の一つとして、積極的に誘致する。 ●自主事業とのバランスを図り、住民の鑑賞機会の拡充を図る。
	③練習等への場の提供	●住民の文化活動活性化や成長を目的とした、地域の実演芸術家や文化団体等への練習の場の提供。
(2) 鑑賞機会の提供	①専属の創造団体による作品	●劇場・音楽堂等専属の創造団体が創造した作品の上演。
	②制作型自主公演事業	●劇場・音楽堂等がプロデューサーとなり、公演を選定またはプロデュースし、ブックイングから上演まで実施。
	③買取型自主公演事業	●優れたパッケージ公演の購入・上演。
(3) 文化芸術の普及・育成	①文化芸術の重要性の普及	●文化芸術自体の価値と同時に、生活に潤いを与え、社会の活力と創造性を高める重要な要素であることを広く伝える。
	②ワークショップなどの育成活動	●ワークショップや講座等を開催し、新しい文化芸術体験を市民に提供するとともに、文化芸術未体験層への普及やリピーターの育成を図る。
	③アウトリーチなどの普及活動	●地域内の集会施設、学校、商業施設などで公演を行い、潜在的な鑑賞者や新しい鑑賞者の掘起しを行う。
	④住民による文化活動への支援	●文化団体に向けた指導者紹介、各種相談への対応、団体間交流の支援などの実施。 ●社会教育施設、教育機関、福祉施設など、文化芸術に関わるあらゆる活動に積極的に関わり支援を行う。
	⑤普及・育成型の公演事業	●レクチャー付き公演、気軽に楽しめるワンコイン・コンサート、ランチタイム・コンサートなどの実施。
	⑥行政の各分野との連携	●国語教育への演劇の活用、病院での音楽療法など、教育や福祉など市民生活のあらゆる側面で文化芸術の活用を図る。
(4) 優れた公演芸術の創造・育成	①専属の創造団体による作品創造	●専属の創造団体による作品創造と、地域外での上演。
	②優れたスタッフ・キャストによる作品創造	●劇場・音楽堂等がプロデューサーとなり、プロの制作スタッフと実演芸術家等による優れた文化芸術作品を制作する。
	③市民による作品創造	●劇場・音楽堂等がプロデューサーとなり、ワークショップや稽古等を通じて市民を育成、ミュージカルや演劇などを制作・上演する。 ●館が主催して市民オーケストラや合唱団を結成し育成する。 ●プロとの共演や、裏方スタッフに市民が参加する場合もある。
	④地域の特色ある事業の展開	●地域の芸能、地域で盛んな文化活動による作品創造や、それらへの支援。
	⑤フェスティバル、コンクール、顕彰事業等の実施	●文化芸術をテーマとするフェスティバル、実演芸術家等の育成を目指すコンクールや顕彰事業などの実施。

●図表4 地域の劇場・音楽堂等の基盤的機能

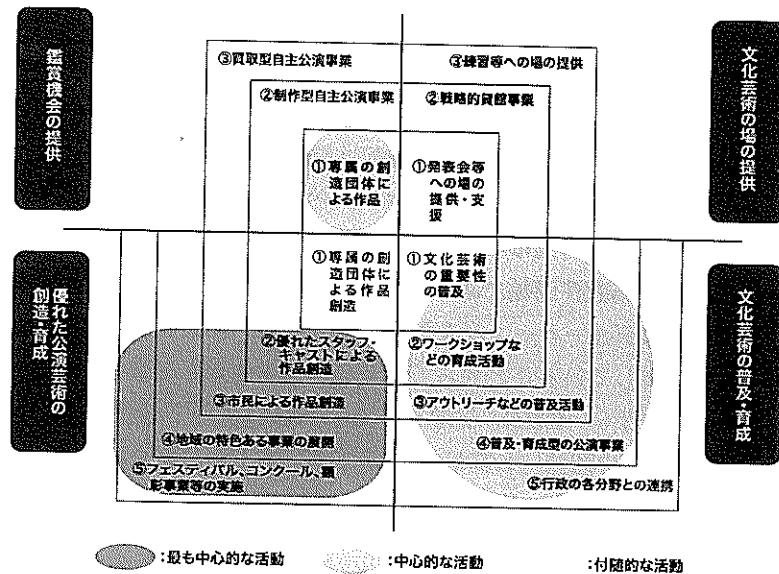
役割	活動	内容
(1) 専門人材の育成	①実演芸術家等との連携・育成	●劇場・音楽堂等専属、あるいは主催・プロデュースの作品制作などによる実演芸術家への場の提供。 ●定期的な公演、新人育成型事業、コンクール実施等による実演芸術家等の育成。 ●実演芸術家への定期的な練習場の提供。
	②劇場・音楽堂等の経営(アートマネジメント)に関わる専門人材の育成	●劇場・音楽堂等を経営し、作品のプロデュース等ができる専門人材の育成、スキルアップ。
	③劇場・音楽堂等の事業運営や管理に関わる専門人材の育成	●劇場・音楽堂等の事業運営や管理等に関わる人材の育成、スキルアップ。
(2) 劇場・音楽堂等の建物や設備の充実	①安全性の確保	●施設全体の安全性の確保。
	②建物や設備の改修や修繕、日常的な管理	●舞台まわりや表まわりの日常的な管理および改修や修繕、そのための計画づくり。
	③設備・備品等の管理と充実、設備投資	●常に使いやすく安全が確保されているよう設備や備品等を管理。 ●耐用年数を踏まえた設備・機器の更新、時代に則した設備・機器への更新。
(3) 資金調達	①各種助成金及び広告出稿や協賛金の確保	●国や関連団体、文化芸術を支援する公益法人等による助成金等の獲得。 ●事業への広告出稿や協賛金等を集める経営努力。
	②大会や集会等への貸館事業	●各種集会・大会や物品販売等への貸館による収入の確保。 ●サービス向上による貸館利用者の確保、リピート利用促進、満足度の向上。
	③チケット販売努力	●効果的な広告宣伝ノウハウの蓄積、地元メディアとの関係づくりと連携等。 ●団体営業、地域の商店街等との連携。 ●チケット販売チャンネルの拡大、インターネットの活用など、チケット販売のための環境づくり。
	④チケット販売組織の整備	●友の会など、チケット販売に資する組織の整備。
	⑤予算確保のための各種活動	●館の活動内容や地域への貢献を、各種メディアを用いて、地域や行政などに積極的にアピール。 ●行政や議会との人的ネットワークを形成し、予算確保に努める。
(4) 情報の収集・提供・発信	①文化芸術情報の蓄積、整理、提供、発信	●館の事業の記録、アーカイブ、公開。 ●最新情報の収集・発信。 ●地域の文化活動や人材などの情報収集・整理・蓄積・公開。
	②地域住民のニーズ把握	●地域住民の館や芸術文化に対するニーズの把握。
	③施設の運営に関わる情報収集	●芸術文化や劇場・音楽堂等に関わるトレンド等の情報収集。 ●文化芸術に関する国や自治体等の政策や補助金情報の収集。
	④施設の運営管理・経営に関わる情報の公開	●館の活動による地域への波及効果、経営情報、自己評価等の情報公開。
(5) ネットワーク	①文化芸術に関わる人材とのネットワーク	●公演に関わる人材、団体、企業等とのネットワーク形成、情報入手や連携。
	②施設間ネットワーク	●地域内・地域外の劇場・音楽堂等とのネットワークによる情報交換と連携、役割分担。
	③地域とのネットワーク	●行政や議会など関係機関とのネットワークの形成、関係づくり。 ●地元や近隣商店街、経済界や各種団体とのネットワークの形成、関係づくり。
	④文化ボランティア等、支援者の育成・拡大	●運営管理をサポートする文化ボランティアやコーディネーターの育成および組織化。
	⑤支援者の拡大	●館を支持・支援してくれる組織づくり、そのメンバー拡大に向けた努力。

◎図表5 活動(アクティビティ)のイメージ図

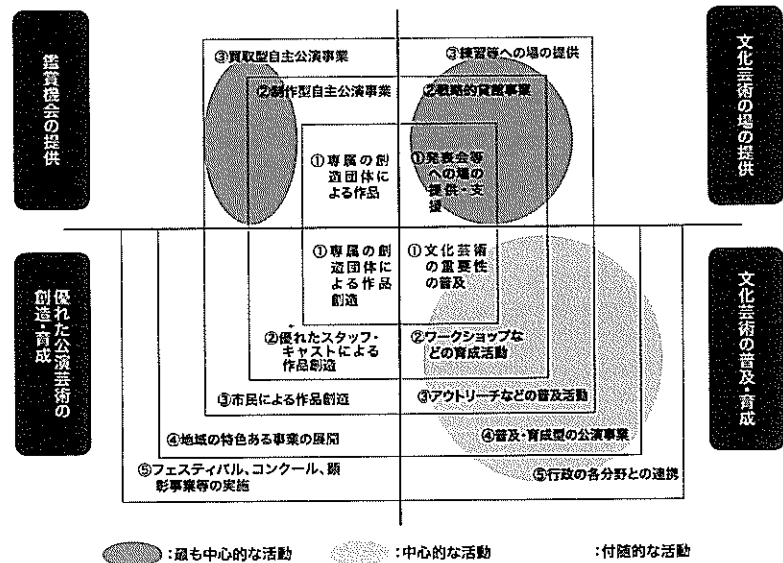
①総合型交流モデル



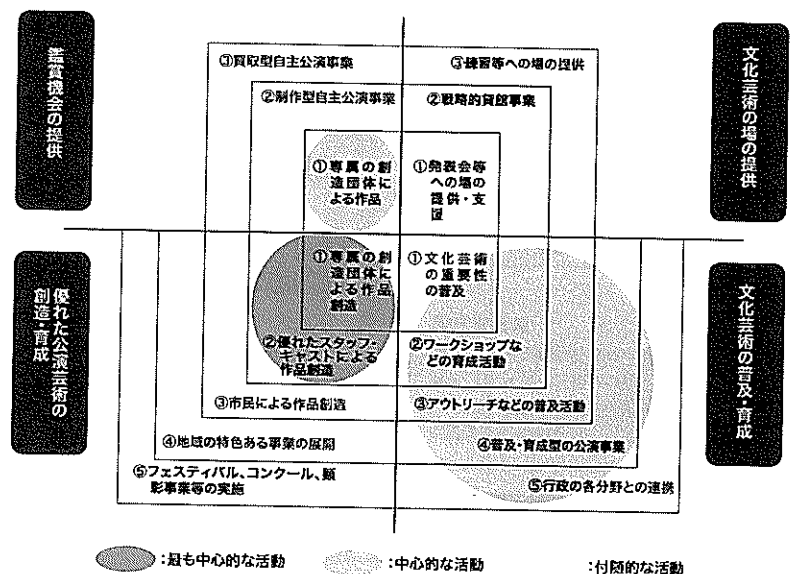
③重点型地域密着モデル



②総合型文化芸術振興モデル



④重点型専門モデル

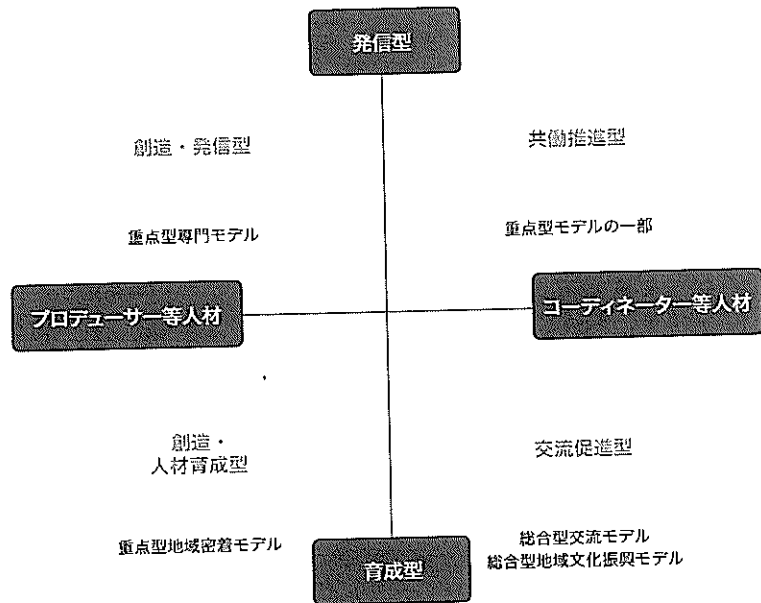


(3) 事業の特性と期待される人材の関係

次に、活動基準の4類型を踏まえ、事業の特性と期待される人材の関係について整理を行った。事業活動類型の創造・発信型と創造・人材育成型においては、事業の特性に関わらず、自主制作の作品創造を行う機会があるため、プロデューサー人材が必要となる。

また、事業活動類型の共働推進型と交流促進型は、プロデューサー人材が配置されなくとも、事業を推進していくコーディネーター人材が確保されていれば、おおむね事業は円滑に実施される。なお、共働推進型においては、芸術団体と公立文化施設が両輪で事業を推進する近年特徴的な事業形態で、公立文化施設にプロデューサー人材を配置しなくとも、芸術団体にプロデューサーや実演家を有していることから、相互の利点を生かして事業を推進していく体制が整いやすい(図表6)。

●図表6 事業の特性と期待される人材の配置



4 公立文化施設におけるアートマネジメント概念とそのとらえ方

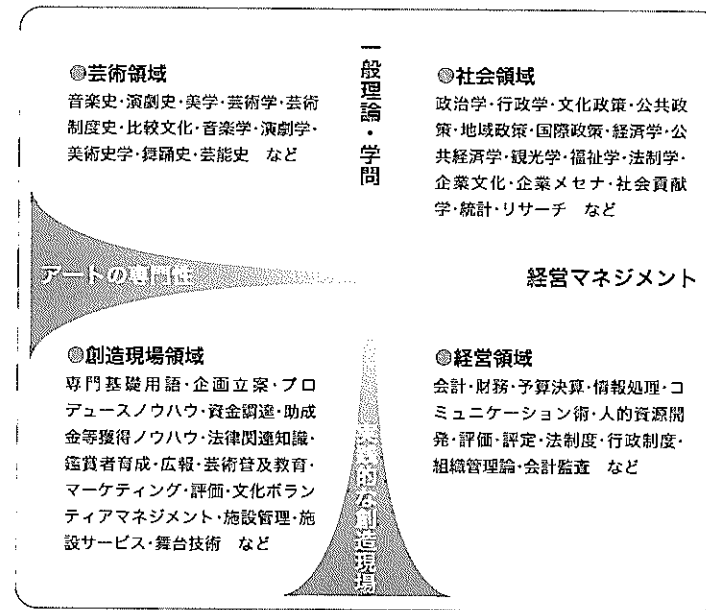
(1) 人材の基礎的素養からみたアートマネジメント概念

現職者におけるアートマネジメントとは、実学であり、実践的な経営学として捉えられるため、広義的な抽象論を示すだけでは具体的にどうすればよいのかがわかりにくい。従って、アートマネジメント人材が学ぶ必要のある基礎的な科目から素養を導き出し、芸術・社会・経営・創造現場の4領域に整理した(図表7)。この4領域を満たすことが、現職者に必要なアートマネジメント概念としてとらえられる。

(2) アートマネジメント人材の育成方法

公立文化施設をとりまく外部環境の急変は、設置自治体からの管理運営費によって賄われる運営形態から、最小の費用で最大の効果を得る形態への移

●図表7 アートマネジメント人材に必要とされる基礎的素養



行、すなわち、経営という概念を公立文化施設にもたらす変化としてとらえられる。一方、長い年月をかけ未来への投資として地域の文化を育む取組みや芸術振興、人材育成等は、経営という概念になじみにくい。公立文化施設は、文化芸術の育成と施設経営とのバランスをどのようにとり、地域や施設の特性に応じた活動を推進していけばよいのか、難しいかじ取りを要求される。従って、現職者におけるアートマネジメント教育は、学術的な知識や意識啓発はもとより、日常業務を推進する過程や仕事の現場を離れて集中的に行う研修などをうまく組み合わせることが望ましい(図表8)。

●図表8 組織における教育・訓練の主な方法

1.OJT (On the Job Training)	業務を円滑にするために、上司が部下に、仕事を通じて職務に関連する訓練、サポート、アドバイス、注意などを行う。
2.OFF-JT (Off the Job Training)	円滑な業務遂行のために、仕事の現場を離れて、知識、技能、技術そして態度に関して学習する方法をいう。階層別教育、職能別教育、目的・課題別教育の3つに分類される。階層別教育とは、従業員を階層ごと(新入社員研修・主任係長研修・管理職研修・部長研修・経営幹部研修)に分けて、部門・専門分野の垣根を越えて、それぞれの階層に求められる能力や知識に増進するために行うヨコの教育・訓練である。職能別教育とは、組織の職能ごと(営業職研修・生産・技能職研修・経理担当者研修など)に行うタテの教育・訓練である。目的・課題別研修とは、特定の目的や経営課題(コンプライアンス・情報処理など)に焦点をあてて実施する教育・訓練である。
3.自己啓発	自分自身の意思で職務に関連する知識、技能、資格、経験などを身につけようとする行動である。自発的に学習する意思のある職員にとって、組織のサポートは大変重要な意味をもつ。サポートの種類として、①金銭的援助 ②自己啓発に必要な時間の配慮 ③情報提供 がある。
4.メンター制度	メンター(Mentor)とは経験豊かな人のことであり、正式にはメンタリング制度と呼ばれる。経験豊かな人が、教育・訓練の一環として、未熟な人に対して、キャリア、心理的、社会的な面において支援を行う制度である。現在は、チューター制度や社内里親制度など多様になってきた。
5.ジョブ トレーニング	従業員が組織内である職務から別の職務に横の異動をすること。定期的な人事異動とは違い、部門が異なるいくつかの職務を幅広く経験させることにより、従業員の能力や適正を発見したり引き出したりすること、視野の拡大、マンネリの打破などの効果を期待して行われるが、あまり頻繁に行うと組織力の低下や専門性が削がれる場合があるので注意を要する。

(3) 活動基準に基づいたアートマネジメント

2008(平20)年に行った公立文化施設の現場における研修科目のニーズ調査では、中堅職以上の立場で活躍するために必要な主な科目が明らかになった(図表9)。また、同調査を受けて、公文協は、現職者における研修課題を整理した(図表10)。

●図表9 マネジメント人材育成研修に関するニーズ

1.芸術文化環境に関する知識	芸術文化環境に関する幅広い知識と最新動向
2.企画・制作・実施に関する知識・経験	企画立案・制作進行・助成金関連
3.経営・経理・営業・マーケティングに関する知識・経験	広報・宣伝・契約・事業経営全般・関連法規と所管官庁の知識・マーケティング
4.公演制作、劇場・ホール運営に関する知識・経験	劇場運営・制作進行管理
5.一般的な知識・能力	人的ネットワーク・マネジメント能力

結びにかえて

公的資金が芸術団体や文化施設へ助成され始めた1990(平2)年と、我が国の文化・芸術の基本的な考え方が法整備された2001(平13)年は、芸術団体のみならず、公立文化施設の外部環境に多大な変化をもたらした重要な年である。以降、2006(平18)年には指定管理者制度が導入され、その変化の波はますます加速している。

アートマネジメントの発祥のきっかけは、公的資金を活用して行う文化・芸術活動に対して、納税者への説明責任を求めするために必要とされた知識やスキルである。また、アートマネジメントは実学であるがゆえに、刻々と変化する時代の流れに即応し、絶えず新しい実践を行うことが求められる芸術

●図表 10 マネジメント人材育成現職研修に必要な課題

科 目	内 容	
(1) アートマネジメント概論	アートマネジメントの定義と機能、アートマネジメント人材の職務、役割、舞台芸術分野全般に共通する基礎的なマネジメント知識	
(2) 文化芸術政策論、法制論	国の文化芸術政策の動向と地方自治体の文化芸術政策	
	国の役割・地方自治体の役割	
	諸外国の文化芸術政策	
	文化芸術法制、関連法規	
(3) 舞台芸術論	舞台芸術概論（概論、舞台芸術史、ジャンル等）	
	芸術とエンターテインメント	
	舞台芸術体験（ワークショップ、鑑賞）	
(4) 劇場論	劇場概論（劇場とは、劇場史、劇場建築、種別）	
	劇場経営（経営、施設管理、営業、サービス）	
	劇場に必要なスタッフとその職務	
	舞台の仕組みと機構	
	劇場の安全管理、危機対応	
(5) 公立文化施設論	公立文化施設概論（歴史、役割、公の施設）	
	① 経営論	公立文化施設経営の視点、ミッション
		公立文化施設の経営評価
		マーケティングリサーチと集客
		各種助成金等の活用
		公立文化施設における住民サービス、接客業務
	② 事業論	公立文化施設の事業概論
		事業計画の立案（理論と演習）
		自主企画公演の制作と実施
		住民参加事業のあり方
		住民ニーズと公共サービスの関係
		公演の購入、実施に関する契約の実務
		事業の実施と高齢者、障害者への配慮
		広報・宣伝及びチケット販売、友の会
	③ 職員論	職員の役割、求められる資質
アートマネジメント人材の育成		
文化ボランティアの意義とその活用		
(6) その他必要な課題	情報処理	
	コミュニケーション能力	

経営学でもある。本来、施設運営と人材育成は、劇場経営の総体としてとらえなければならない。

今後、活動基準に則して、カリキュラムを編成し、劇場史、教育普及、広報、評価など、今日の政策課題も併せて研修の体系化を図っていきたい。

参考文献

- 芸術情報アートエクスプレス25号26号27号28号30号31号32号（2007年～2010年）
- 社団法人全国公立文化施設協会 文化庁委託事業「公立文化施設におけるアートマネジメント人材育成のあり方について」（2009年3月）
- 社団法人全国公立文化施設協会 文化庁委託事業「地域の劇場・音楽堂等の活動の基準に関する調査研究」別冊参考論文（2010年3月）
- 慶應義塾大学アート・センター「アートマネジメント教育の課題」（1998年3月）
- 池上惇ほか「文化経済学」（有斐閣ブックス 1998年11月）
- 文化庁公立文化会館の活性化に関する調査研究協力者会議報告書「地域における多彩で豊かな文化活動拠点の形成を目指して」（2000年3月）
- 佐々木雅幸ほか「アーツ・マネジメント」（放送大学教育振興会 2002年4月）
- 文化庁月報「アートマネジメント3.6.9」（2002年6月号9月号12月号）
- 青野智子「アメリカ合衆国におけるリージョナルシアターの存立基盤」（『超域文化科学紀要』第9号、2004年）及び「シアトルにおけるリージョナルシアターの発展」（『演劇センター紀要』VI、2006年）
- 伊藤裕夫ほか「新訂アーツ・マネジメント概論」（水曜社 2004年3月）
- 衛紀生「日本のアーツマネジメント研究とその実践における課題と問題点」（文化経済学会 第4巻第3号 2005年3月）
- 清水裕之ほか「新訂アーツ・マネジメント」（放送大学教育振興会 2006年3月）
- 社団法人全国公立文化施設協会「公立文化施設の活性化についての提言」（2006年3月）
- 日本芸能実演家団体協議会「文化芸術の振興に関する基本的な方針の見直しについての提言」（2006年5月）
- 社団法人全国公立文化施設協会「公立文化施設における指定管理者制度導入に関する調査」（2006年3月）