

文化審議会第5期文化政策部会「アートマネジメントに関する人材養成及び活用について」

平成9年度在外研修員アートマネジメント部門派遣

財団法人鳥取県文化振興財団 副理事長兼文化芸術デザイナー

柴田英杞

◆ 海外の人材養成

① 在外研修の経験から

研修先 米国サンフランシスコベイエリア「シアターアルトー」

英国リーズ「ウエストヨークシャープレイハウス」

- ・ インターン生として、劇場支配人のアシスタント、事務補助、フロントスタッフ、広報宣伝などの日常業務を経験し、各種会議に参加
- ・ 両劇場に共通する特徴
 - a. 人材育成の理念が組織に位置付けられている
 - b. マンツーマン方式
 - c. ヒューマンリソースマネジメント（人的資源開発）の徹底
 - d. 受入れ側と指導者の充実
 - e. インターン受入れのための民間助成制度あり

② 平成19年6月の視察調査から

視察先 米国ワシントンDC「ケネディーセンター」

- ・ 教育部門が充実され、その中にアートマネジャー養成が位置付けられている
- ・ 年間予算は2,500万ドル（約28億7千5百万円）、アートマネジャー育成費は150万ドル（約1億7千万円）で、教育部門に占める割合は6%
- ・ 総指揮は2001年に着任のマイケル・カイザー会長（元ロンドンロイヤルオペラハウス支配人）
- ・ アートマネジメントプログラム
 - a. インターンシップ 学生対象、期間は4ヶ月、年間60名受入、生活費のみ支給
業務内容は広告とマーケティング、資金調達・教育・財務管理・契約・国立交響楽団のマネジメント・プレス・事業計画とプロデュース・ITなど、現場スタッフ付きのアシスタントを務める。
 - b. フェローシップ 10年程度の経験者対象、期間は1年、年間10名受入、各人2万ドル（約230万円）支給、健康保険も付与、指導内容は企画・戦略計画・資金調達・マーケティング・財務管理・IT・教育・人的資源開発・法律・ユニオン交渉・メディア対策など、毎週1回5時間のセミナーを行い、日常は管理職付きとして実務を行う。
 - c. キャパシティービルディング 全米や海外の団体と共同プログラムを開発しノウハウを提供、過去に中国・メキシコ・パキスタンで実績あり

◆ アートマネジメントに関する業務の現状と課題など

- ① アートマネジメントとは何か
 - ・抽象化された定義ではなく、実学としての定義が必要
- ② アートマネジメント教育の見直し
 - ・芸術と経営の両面からの教育の必要性
 - ・戦力となる人材の養成
 - ・人間力が求められる
- ③ 現公立文化会館職員の専門性と意識改革の必要性
 - ・特に平成5年以前に建設された会館職員の採用と育成の問題
 - ・ライセンスを持たないトップマネジメントの存在
- ④ 自治体のミッションの欠如
 - ・地域の文化振興に対する主体的な理念やミッションの提示をするべきである
 - ・どのような劇場、どのような人材を求めているのか、が曖昧
 - ・文化行政に携わる自治体職員の意識改革と人材育成
- ⑤ 研修費用捻出の困難さ
 - ・コストカットを迫られる中人材育成のための経費が捻出できない
- ⑥ 地域間格差の是正
 - ・大都市圏と大都市圏以外の人材育成に不公平がないように配慮すべきである

◆ 我が国の人材養成や現職研修に対する期待

- ① 期待される人材像の明確化
 - ・求める人材とその質により、育成方法を変容していく
- ② 既存の研修制度の更なる充実と職場環境の改善
 - ・時代に即応し、外部環境の変化に応えられる研修内容が必要
 - ・研修指導者層の充実とその人材の育成
 - ・研修が活かされる職場改善や劇場間ネットワークの構築
- ③ 劇場法の制定とアートマネジャーの公的資格制度の検討
 - ・劇場や公立文化会館の基準や水準、ミッションなどを国レベルで明確化すべきである
 - ・劇場や公立文化会館に文化専門職を明確に位置付けるべきである

「最上のエクスペリエンス —文化庁在外研修から得たもの—」

公立文化施設活性化事業アドバイザー 財団法人鳥取県文化振興財団・副理事長
柴田英杞

記憶をたどれば、アートマネジメントという概念が日本に流入したのは1992年頃だったように思う。1990年には社団法人企業メセナ協議会や日本芸術文化振興基金の創設が相次ぎ、文化芸術活動や舞台創造に公的資金が投入され、それまでの文化環境が変化しはじめた頃である。当時は全国の公立文化会館の建設ラッシュがピークを迎え、若き研究者たちが海外の芸術経営を学びに一斉に留学をしたのもこの頃だった。現場を預かるマネジャーたちが長期にわたって留学するのは至難の業だが、文化庁の芸術家在外研修員制度（現・新進芸術家海外留学制度）には80日間の特別派遣があり短期での研修が可能であった。アートマネジメント部門は1995年から開始され、3回目の申請で合格した私は1997年秋、同部門の研修員として米国・英国の地域劇場で研修をすることになった。

米国での研修は、サンフランシスコベイエリアにある民間非営利劇場シアターアルトが受入れ先だった。劇場の使命は、秀逸なコンテンポラリーダンスの提供、マイノリティーや貧困層に向けた事業の展開、子どもの芸術教育プログラムの実施、芸術活動をツールとした地域の活性化である。建物はカン工場を改造し、500席のホールと宿泊施設を伴った120室のアトリエに多くのアーティストがレジデントしているユニークな劇場。劇場周辺の治安は悪く毎夜何かしらの事件が起こっており、常に緊張を張り詰めながらの研修だった。ある日最も治安の悪い区域にチラシを配らなければならなかったときは、自分の身は自分で守らなければ誰も守ってはくれないのだということをしみじみ感じ、日本の生活環境の豊かさをはじめてありがたく思った。渡米直後、英会話もたどどしかった私に研修プログラムを提供してくれたのは、韓国系アメリカ人の劇場支配人サンサン女史であった。女史は、劇場運営・組織のあり方・資金調達・芸術家との対応・劇場支配人の心構え・ボランティアマネジメントなど、懇切丁寧にマン・ツー・マンで指導してくれた。

秋も深まりはじめた頃、英国の地域劇場での研修がはじまった。当初予定していたノッティンガム・プレイハウスの経営監督が急遽スコティッシュ・オペラへ転職したため、替わって北イングランドの国立劇場といわれるリーズ市のウエスト・ヨークシャー・プレイハウスが受入れ先となった。ウエスト・ヨークシャー・プレイハウスは750席と500席のホール、二つのリハーサル室を有し、年間10本程度の自主製作を行い、その作品製作には定評があった。地域のコミュニティに向けたプログラムは充実しており、特に高齢者や子どもたちに芸術参加の機会を促し、学校教育における芸術開発やマイノリティーの住民への事業展開も積極的な劇場であった。研修のコーディネイトは着任間もない経営監督のマギー・サク

ソン女史。女史は期間を通じて、劇場経営におけるスタッフの人的資源開発の重要性を説き、消極的で、ネガティブな職員をどのように活気づけ、組織を活性化していくかということの大切さを教えてくれた。これはヒューマン・リソース・マネジメントとって、人の潜在的な能力を引き出し、いかにエンパワメントしていくことが出来るかという考え方が根底にある。日常業務やミーティングを通じて女史が一人一人の職員と向かい合い、真摯に対応している姿を見るにつけ、その行為一つ一つに暖かさを感じた。組織の中で人と人とが信頼関係を築くために最大限の努力を惜しんではいけないということを感じることが出来たように思う。人的資源開発のマネジメントをはじめ、経営監督の役割とその重要性、徹底したマーケティング手法、地域と劇場を結ぶ芸術開発部の存在意義など、近い将来日本の地域劇場になくはならないものすべてを体感できたような気がする。英国での研修はなるべく多くの劇場を視察することも目標であったため、パーミンガム・マンチェスター・ノッティンガム・シェフィールド・スカーバラ・ニューカッスル・ハル・プリストルなど、点在する地域劇場に足繁く通った。

研修から10年、改めてアートマネジメントとは何かということをも自分自身に問いかけている。定義上では芸術と社会の接点を開発し、芸術の社会展開を図ることであり、狭義的にはアートにかかわる事業の運営、アーティストの芸術活動の管理、芸術団体の組織運営や文化施設の管理運営を行うこととされる。言葉としては整然として美しいのだが、その運用は複雑で多様だ。歴史的背景がまったく違う中で生まれてきた欧米でのアートマネジメントをそのまま日本に当てはめても通用しないのはいうまでもない。その中からいかに自分自身が取捨選択して、そのエッセンスを日常の仕事の中に取り込み、どのように応用し、日本型アートマネジメントを確立するかということなのだろう。

東京一極集中に疑問を感じ、活動拠点を地域に移して、現在は鳥取県文化振興財団に勤務する傍ら、様々な地域に出かけ組織運営等のアドバイスをを行っている。研修で得たものの意味と実体とが、今ようやく現場で活かされるようになったと実感している。振り返れば、私にとっての在外研修は単に技術や方法論のみを学ぶだけの研修ではなかった。サンフランシスコとリーズでお世話になった2人の女史の仕事に対する姿勢や行動力は私の活動の源であり、決して忘れることができない最上のエクスペリエンスであった。女史たちの「細やかで緻密なマネジメント能力」「人を暖かく包み込む懐の深さ」「トップとしての器の大きさ」を私も是非獲得したいと思っている。これからも日々精進あるのみである。