

「アートマネジメント人材等の育成及び活用について」
審議経過報告（案）

平成20年 月 日

文化審議会文化政策部会

目次

はじめに	1
1. アートマネジメント人材等の育成及び活用方策の基本的な考え方	2
(1) アートマネジメントの意義	2
(2) アートマネジメント人材等の育成及び活用の必要性	3
(3) アートマネジメント人材等に求められる資質・能力	4
(4) 今後の基本的な考え方	4
2. アートマネジメント人材等を巡る現状と課題	6
(1) 大学等における人材養成	6
(2) 現職研修	7
(3) 文化芸術機関における人材活用	7
(4) 舞台技術において顕著な課題	8
(5) アートマネジメントに関する情報	9
(6) 地域文化行政の在り方	9
(7) 地域における文化芸術活動の機会	9
3. アートマネジメント人材等の育成及び活用に向けた具体的な方策	10
(1) アートマネジメント人材等の計画的・系統的な育成	10
i) 大学等における人材養成の支援	10
ii) 現職研修の充実	10
(2) 芸術文化機関におけるアートマネジメント人材等の活用の推進	11
(3) アートマネジメント人材等が活躍できる環境の整備	12
i) 地域文化行政の体制整備	12
ii) アートマネジメントに関する情報の整備	12
iii) 積極的な顕彰の実施	12
iv) 地域における文化芸術活動の機会の充実	12
4. 国、地方公共団体、大学等、文化施設等の役割	14
(1) 国	14
(2) 地方公共団体	14
(3) 大学等	15
(4) 文化施設、文化芸術団体、中間支援組織等	15
(5) 企業等	15
おわりに	16
参考資料	17

はじめに

- 平成19年2月9日に閣議決定された「文化芸術の振興に関する基本的な方針」（第2次基本方針）では、文化芸術の振興に当たって重点的に取り組むべき事項の一つとして、「日本の文化芸術の継承、発展、創造を担う人材の育成」が挙げられており、専門的人材の計画的・系統的な育成を促進するとともに、優れた人材が自らの才能を伸ばし、能力を最大限発揮できる環境を整備することが重要な政策課題となっている。
- 文化審議会文化政策部会では、このような認識に立って、これまで政策的な検討が十分ではなかった「アートマネジメント及び舞台技術に関する人材育成及び活用について」並びに「芸能実演家（音楽、舞踊、演劇等の分野における実演家）等及びメディア芸術に関する人材育成について」をテーマに検討することとした。審議に際しては、第2次基本方針において、「特に、文化芸術活動を支えるためには、文化施設や文化芸術団体の企画、運営及び文化芸術と国民とを結び付ける業務等を行う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を図る必要がある」とされていることも踏まえ、まず、アートマネジメント及び舞台技術に関する人材（以下「アートマネジメント人材等」という。）の育成及び活用について検討を進めてきた。
- 当部会では、平成19年8月2日の第1回の会合以来、5名の有識者からのヒアリングを含め、○回の会議を開催した。審議に当たっては、文化庁が平成19年10月から11月にかけて調査を行った「アートマネジメント人材の育成と活用の状況（調査結果）」及び「アートマネジメント研修の実施状況について」（以下「文化庁調査結果」という。）など、アートマネジメント人材等を巡る状況に関する各種資料に基づき検討を進めた。
- この「アートマネジメント人材等の育成及び活用について」審議経過報告（案）は、これまで審議した論点と現段階での考え方を整理したものである。今後、本審議経過報告（案）に対する各方面からの御意見をいただき、さらに必要な方策等について議論を深めるとともに、芸能実演家（音楽、舞踊、演劇等の分野における実演家）等及びメディア芸術に関する人材育成について検討を進め、より具体的な報告をとりまとめしていくこととしている。

1. アートマネジメント人材等の育成及び活用方策の基本的な考え方

(1) アートマネジメントの意義

○ 第2次基本方針において、文化芸術は、①人間が人間らしく生きるための糧となるもの、②人間相互の連帯感を生み出し、共に生きる社会の基盤を形成するもの、③より質の高い経済活動を実現するもの、④科学技術や情報化の進展が人類の真の発展に貢献するよう支えるもの、⑤文化の多様性を維持し、世界平和の礎となるものであり、また、今日では、「文化力」が国の力であるということが世界的にも認識されるとともに、文化芸術と経済は密接に関連しあうと考えられるようになったとしている。そして、文化芸術は、すべての国民が真にゆとりと潤いの実感できる心豊かな生活を実現していく上で不可欠な国民全体の社会的財産であり、我が国は、今後一層文化芸術を振興することにより、文化芸術で国づくりを進める「文化芸術立国」を目指すことが必要であるとしている。

○ このような文化芸術を振興していく上で各地域の拠点となる劇場、音楽堂等は全国的に整備が進められてきた。

他方、創造活動を巡る状況を見てみると、貸し館事業を主要な事業としており、専ら地域の人々の文化活動の発表の場として使われることが多く、鑑賞機会の提供という観点からは十分に活用されているとは言えない。また、主催・共催事業による創造活動などは低調な文化施設も多い。指定管理者制度の導入により、公立文化施設において、これまで地域で培われてきた文化芸術活動の安定的かつ継続的な展開が困難になるとの懸念も現場から指摘されている。

また、我が国の場合、創造活動の現場においては、芸術家個人が責任を負わなければならないような環境の中で仕事をしていることも多く、文化芸術を支える体制が不十分であるとの指摘もある。

さらに、公的助成や企業支援を背景として、文化芸術に関する施設や団体などの経営の在り方や事業運営への関心も高まっている。

○ これらを、芸術家の側から見ると、芸術家が創造活動に専念できるようにするため、芸術家を支え、その意向を把握するとともに、資金を獲得し、鑑賞者等のニーズを汲み上げ、経済性と芸術性を両立させた公演・展示等を継続的に提供していく仕組みの充実が望まれる。

また、地域社会の側から見ると、地域の芸術家やハードの設備・機能の有効活用を進め、地域社会が求める創造活動を展開して、地域全体で文化的なまちづくりを行っていくことが望まれる。

このような文化の創り手と受け手をつなぐ役割を担うのがアートマネジメントであり、文化芸術を支え、発展させていくため、アートマネジメントの充実が不可欠となっている。

- 我が国が文化芸術立国を目指し、文化芸術活動の安定的かつ継続的な展開を図るためには、地方公共団体の文化担当者、文化施設・文化芸術団体・中間支援組織の担当者、学校関係者、地域の文化イベント主催者、企業の文化担当者などを含む、文化芸術に関わるすべての人材が、文化と社会をつなぐアートマネジメントの視点を持つことが重要である。アートマネジメントへの共通理解を持ち、その機能を広く普及することによって、国全体の文化力の底上げが可能になると考えられる。

(2) アートマネジメント人材等の育成及び活用の必要性

- アートマネジメントとは、劇場・音楽堂等や、美術館・博物館・図書館等、文化芸術団体などにおいて、芸術家の創造性、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、文化芸術の創り手と受け手をつなぐ役割を指すものであり、「文化芸術経営」と言い換えることができる。中間支援組織や行政において文化芸術活動を支える機能もアートマネジメントの概念に含まれる。
- アートマネジメントに携わる人材の具体的な職務内容としては、①劇場・音楽堂等や、美術館・博物館・図書館等、文化芸術団体などにおいて、公演・展示等の企画・構成・制作、マーケティング・資金獲得、営業・渉外・広報等に従事する業務や、②文化芸術支援団体等の中間支援組織において、文化芸術の振興に向けた政策提言や調査研究、資源（人、モノ、カネ、情報）の仲介等に従事する業務などが考えられる。
- また、劇場・音楽堂等において、照明、音響、舞台機構操作等の業務に従事する舞台技術者は、質の高い舞台芸術の創造や公演を安全かつ円滑に運営する上で不可欠な人材であり、アートマネジメントに携わる人材と同様、文化芸術活動を支える上で重要な役割を担っている。
- これらのアートマネジメント人材等については、我が国の場合、大学学部・大学院、短期大学、専門学校等（以下「大学等」という。）における専門的な教育の歴史も浅く、未だ質・量ともに分野に偏りがある、文化施設や文化芸術団体等での育成も十分ではないとの指摘がある。文化芸術活動を支え、発展させていく上で、アートマネジメントの重要性が高まってきている中、アートマネジメント人材等の育成

及び活用を図るための方策を講ずることが急務になっている。

- これからアートマネジメントの役割を担っていこうと希望する人材の養成にかかる基礎的な教育に加えて、現職者がキャリアの様々な段階で、社会の変化に対応したキャリアの充実を図るため、また、関連職種からのキャリアチェンジを図るための研修も幅広く行う必要がある。

(3) アートマネジメント人材等に求められる資質・能力

- アートマネジメント人材等の職務内容は多岐にわたり、その態様も様々であるが、アートマネジメント人材等の育成に当たっては、文化芸術活動の現場の需要を踏まえつつ、例えば、次のような点を重視した資質・能力の向上を図る必要がある。
 - ・ 文化芸術に関する幅広い知識と興味を持ち、芸術家を支え、鑑賞者や地域社会のニーズを汲み上げ、魅力的な公演・展示等の企画・制作等を行う能力
 - ・ 文化芸術の価値を鑑賞者や地域住民、行政、企業等にわかりやすく発信していく能力
 - ・ 公的助成や寄附者の支援、企業協賛など文化芸術のための資金を獲得する能力
 - ・ 会計、著作権等関連法務に関する知識・経験を持ち、芸術性と経済性を両立した経営ができる能力
 - ・ 舞台技術者については、質の高い舞台芸術の創造や公演を安全かつ円滑に運営する能力

(4) 今後の基本的な考え方

- アートマネジメント人材等については、これまで、大学等における養成とともに、文化施設、文化芸術団体、中間支援組織等（以下「文化芸術機関」という。）における活用が進められてきたが、上記のようにアートマネジメント人材等の育成及び活用が重要な政策課題となっている。
- 今後は、次のような基本的な考え方の下、大学等と文化芸術機関はもとより、国や地方公共団体、企業等が連携・協力しながら、アートマネジメント人材等の育成及び活用を図っていくことが重要である。
 - ① 文化芸術活動の現場において求められる実践的な資質・能力を有するアートマネジメント人材等の計画的・体系的な育成を促進する。
 - ② 芸術家とアートマネジメント人材等が連携・協力して創造活動を行い、発信で

きるよう、文化芸術機関におけるアートマネジメント人材等の積極的な活用を推進する。

- ③ アートマネジメント人材等が自らの才能を伸ばし、能力を最大限発揮できる環境を整備する。その際、文化芸術に関わるすべての人材が、アートマネジメント機能が不可欠であるという認識を持てるように促す。

- なお、今般の文化政策部会では、主にソフト面の充実が喫緊の課題となっている劇場・音楽堂等において現代の舞台芸術に携わる人材を中心とした方策を審議したが、美術館・博物館・図書館等についても、文化芸術を支え、発展させていくためには、アートマネジメントの充実は不可欠である。現在、中央教育審議会において生涯学習・社会教育の振興方策について議論がなされているところであり、専門的職員の質の向上など、アートマネジメントの向上につながる美術館・博物館・図書館等の在り方についての検討が望まれる。

2. アートマネジメント人材等を巡る現状と課題

(1) 大学等における人材養成

- 大学等でアートマネジメントに関する講座、コース等を置いている学部、大学院は増えてきているが、その教育内容を見ると、主な内容が教育学的なもの、社会学的なもの、公共政策学的なものなど、必ずしも文化芸術機関の経営とリンクしたものとなっておらず、文化芸術活動の現場において求められる実践的な資質・能力の育成につながっていないとの指摘がある。また、文化庁調査結果によると、アートマネジメントに関する講座、専攻、コース等を開設していると回答があった学校48校のうち、体系的・総合的なカリキュラムを設置している学校は29校であり、全体として見てみると、必ずしもアートマネジメント人材を養成するための体系的・総合的なカリキュラムが整備されているとは言えない。
- 大学等における教育体制に関しては、文化庁調査結果によると、アートマネジメントに関する講座、専攻、コース等を開設していると回答があった学校48校のうち、専任教員を配置している学校は27校であり、全体として見てみると、必ずしも十分な教育体制が整えられているとは言えない。
- また、アートマネジメントの理論と実践の両面の修得の観点から、文化芸術機関における実習・インターンシップが有益であると考えられるが、文化庁調査結果によると、アートマネジメントに関する講座、専攻、コース等を開設していると回答があった学校48校のうち、劇場・ホール等への実習・インターンシップをプログラムの一つとして取り入れている学校は28校であり、実習・インターンシップを実施している場合でも、実習期間は平均で20日となっている。
- アートマネジメント人材等の養成を図る上で、人材の養成を担う大学等と活用を図る文化芸術機関の相互理解・交流が重要と考えられるが、文化庁調査結果によると、大学等は、文化芸術機関における学生の積極的な採用や実習・インターンシップの受け入れなどを重視する一方で、文化芸術機関は、大学等に共同企画の実施や現場を知る専任教員の増員等を求めるなど、養成側と活用側で意識の乖離が見られる。
- このように、大学等においてアートマネジメント人材等の養成を図る上で、体系的・総合的なカリキュラムの構築や専任教員の配置、実習・インターンシップの効果の向上とともに、人材の養成を担う大学等と活用を図る文化芸術機関との相互理

解・交流の推進が課題となっている。

(2) 現職研修

- 現職のアートマネジメント人材等に対する研修については、国や地方公共団体、公立文化施設、財団法人、大学などが様々な研修を実施しているが、一般的な内容のもの、期間が短いものも多く、必ずしも現場のニーズを十分踏まえた内容となっていないとの指摘もある。文化庁調査結果によると、アートマネジメント人材の育成を目的とする研修を実施しているとの回答があった機関21機関のうち、文化芸術機関の職員などを対象とした長期の専門的な研修を実施している機関は2機関に止まっている。
- また、文化芸術機関では、近年効率化等のために職員数が減ってきており、仕事を通じた訓練も難しくなっている一方で、研修に参加したくてもなかなか日程が確保できず、旅費等の予算的な制約もあることから、研修が受けにくいという現場からの指摘もある。
- アートマネジメント人材等の資質・能力の向上を図る上で、現職研修が重要な役割を果たしていることに鑑み、今後、研修内容の強化や研修を受けやすい環境づくりを進めていくことが重要である。

(3) 文化芸術機関における人材活用

- 文化芸術機関においては、限られた人数で運営に当たっており、従事者一人で担当する仕事の範囲も広いため、特定の分野だけではなく、幅広くアートマネジメントに関する知識・技能を修得し、問題解決能力を身に付けることが求められる。
- アートマネジメント人材等が学習や経験を積んでも、必ずしも処遇などに反映されるとは限らず、何かを学んだとして、それがその後どうつながっていくのかというキャリアアップの目標を持ちにくい状況にある。
- 各地で多くの劇場・音楽堂等が整備されてきたが、事業や運営の評価基準が明確になっていないため、公立文化施設では指定管理者制度の導入により効率的な管理が強調される傾向にある。また、劇場・音楽堂等のハード面の整備に伴い、フランチャイズをつくるために動き出した文化芸術団体もある一方で、公的助成等に頼って、地域における活動拠点の形成に向けた取組など文化芸術活動の活性化に向けたマネジメントの積極的な努力を怠っている文化芸術団体があるとの指摘もある。

- 大学等でアートマネジメント人材等を養成しても、活用側の劇場・音楽堂等をはじめとする文化芸術機関では限られた人員で運営しなければならないことから、現場の経験が重視される傾向にあり、学生の就職の受け皿が少なく、学生が現場に入っていくにくい状況にある。文化庁調査結果によると、アートマネジメント関連の業務に就職する卒業生の割合は24%に止まっている。
- また、アートマネジメント人材等の定期的な採用が少ないなど、大学等と現場をつなぐ仕組みが整えられておらず、学生が働きたいと思っても安定的に働けないことが多いことから、単純に人材養成の数を増やしても失業者を増やすだけになりかねない恐れがあるとの指摘もある。
- このように、人材の活用を図る文化芸術機関の現状を踏まえ、長期的な視野に立った人材育成、アートマネジメント人材等の処遇の改善、劇場・音楽堂等のマネジメントの向上の促進等とともに、大学等と現場の接続の強化を図り、アートマネジメント人材等の質の向上に向けた取組を進めることが重要である。

(4) 舞台技術において顕著な課題

- 1980年代以降、公立文化施設の設置数が増え、公演の形態もその都度スタッフを雇うという形に舞台制作の在り方が変化した結果、舞台技術者の継続的な育成が難しくなっている。また、舞台技術に関する共通のルールが未整備で、そのノウハウが劇場・ホール等で蓄積されておらず、安全管理上の問題などが生じる恐れがあるとの指摘もある。
- 熟練した舞台技術者は団塊の世代に多く、今後大量に引退が見込まれる中で、必ずしもその技術や経験を受け継ぐ若手人材が育っていない。
- 舞台芸術における上演施設、演出空間の高機能化、演出の多様化等に伴い、舞台の機材や技術の改良・発達が進んでおり、舞台技術者が新たな機材や技術に的確に対応していくことが求められている。
- 指定管理者制度の導入に際して、公立文化施設の設置者の中には、上演施設の維持管理、運営に際して舞台技術専門家の重要性をあまり認知しておらず、必ずしも専門性の高い舞台技術専門家の配置を条件付けていないところがあり、専門家の人材配置や研修機会の確保が妨げられる傾向にあるのではないかという懸念が広がっている。

- 舞台芸術を裏から支え業績を上げている舞台技術者に光が十分当たっておらず、モチベーションの維持・向上も課題となっている。

(5) アートマネジメントに関する情報

- アートマネジメントに携わる人材や舞台技術者に関する情報については、国や地方公共団体、文化施設等、企業等による情報提供が行われているものの、アートマネジメント人材等の養成や研修、文化芸術機関の情報が、それを必要とする関係者の中で十分共有されているとは言い難い。例えば、アートマネジメント人材等として、どこにどのような人がいるのかという情報が少なく、同じ人ばかりに仕事が偏る傾向が生じるなど、人材の育成や活用に当たっての課題となっている。

(6) 地域文化行政の在り方

- 文化行政の在り方として、地域における行政の継続的な政策運営が欠如する傾向が見られる。地方公共団体の文化行政の担当者は、専門的な知識や経験に乏しく、2、3年の短期間で入れ替わることが多いため、ノウハウの蓄積が困難になっている。
- 地域においてアートマネジメントを円滑に進めるためには、行政組織の中に地域で芸術をどう活かすかを十分に把握し、専門的なノウハウや知識・経験を有する行政官を配置するとともに、文化芸術に関わるすべての人材が、アートマネジメントの視点を持てるように促していくことが重要である。

(7) 地域における文化芸術活動の機会

- 県民文化祭等の地域における文化芸術活動も幅広く行われてきているが、地域の祭りやイベント、学校行事なども含め、文化的なまちづくりを行っていくためには、地域社会のニーズを汲み上げ、魅力ある公演・展示等を実現できるアートマネジメント機能の充実が重要である。

3. アートマネジメント人材等の育成及び活用に向けた具体的な方策

(1) アートマネジメント人材等の計画的・体系的な育成

i) 大学等における人材養成の支援

- 大学等におけるアートマネジメント人材等の養成に当たって、文化芸術に関する幅広い知識やアートマネジメントの専門的な知識・技能の修得など、文化芸術活動の現場において求められる実践的な資質・能力の育成を図る観点から、教育内容の充実を図る。その際、各大学等の取組に資するよう、大学等が自主的にカリキュラムを構築する上で、コアとなる体系的・総合的なカリキュラムを開発する。
- 大学等における教育体制を整備し、教員の教育力の向上を図るため、アートマネジメントの専任教員の配置を進める。
- また、アートマネジメントに関する実践的な資質・能力の向上を図るため、文化芸術機関と連携・協力し、一定期間学生がその運営に主体的に参加するなど、実習・インターンシップの内容・期間の充実を図る。
- 大学等と文化芸術機関の現場をつなぐ期間として、特に優れた業績をあげた学生が文化芸術機関における実際の活動の中で現場の手法やノウハウを学ぶため、1、2年の長期の研修を経験できるようにするための仕組みの構築を検討する必要がある。
- 人材の養成を担う大学等と活用を図る文化芸術機関との間で人材育成の在り方について協議する場を設定するなど、養成側と活用側の相互理解・交流を促す機会を充実する。
- 舞台技術者の継続的な育成を図るため、安全管理の問題などをはじめ舞台技術者に求められる共通の知識・技能などを体系的・系統的にまとめた教材の編纂を検討する必要がある。

ii) 現職研修の充実

- アートマネジメント人材等の現職の育成を強化するため、研修の受講によって、それをどのように活用していくのかを明確にする観点に立って、現職研修の充実を

図る。また、これらの研修の質の向上に資するため、現場のニーズに即した効果的な内容・期間のプログラムの開発や、実施体制等について検討する必要がある。

- 人材育成の拠点である国立の文化芸術機関において、人材育成事業やプログラムに、アートマネジメントの人材等の育成を加えることを検討する必要がある。
- 文化芸術機関において、アートマネジメント人材等が長期の研修でも受けられるような、研修を受けやすい環境の整備に努める必要がある。
- 舞台技術の急速な進展に対応して、舞台芸術の創造や公演を安全かつ円滑に運営するため、定期的に舞台技術者の研修を行っていく必要がある。

(2) 文化芸術機関におけるアートマネジメント人材等の活用の推進

- 文化芸術機関において鑑賞者のニーズを汲み上げて演目を選び、発信していくなど、創造活動本来の魅力を引き出すためには、アートマネジメント専門の職員を配置することが重要であり、そのための文化施設等の取組に対する支援を充実する。
- 特に、我が国の文化芸術の水準の維持・向上を目指し、アートマネジメントの充実により、優れた創造活動、人材育成事業、教育普及事業等の取組を行っている各地域の劇場・音楽堂等を文化芸術振興の拠点として位置付け、重点的な支援を図っていく必要がある。
- また、地域における創造作品等の普及、アートマネジメント人材等の育成など、各地域の劇場・音楽堂等が取り組むべき活動の基準を明確化し、アートマネジメントの充実に向けた取組を促すことが重要である。
- アートマネジメント人材がキャリアアップに向けた明確なビジョンを持てるようにするため、文化芸術機関において、資質・能力、経験などに応じた適切な処遇を行うことが重要である。
- アートマネジメントの充実のためには、量的な拡大より、専門的な人づくりが重要であり、難易度の高い資格試験を導入し、一定の条件を満たした文化施設には試験に合格した人しか置けないとしてはどうかとの意見がある。他方、アートマネジメント人材等の職務内容が多岐にわたり、その態様も様々であるため一律の基準の設定が困難であるとともに、資格制度の導入により、規制強化や資格取得のための新たな負担が生じる恐れがある。資格制度の在り方については、導入のメリットや

デメリットなどを総合的に検討する必要がある。

- 舞台技術の手法やノウハウを蓄積して、それらの継続性を確保する観点から、舞台技術の認定制度の在り方を検討する必要がある。

(3) アートマネジメント人材等が活躍できる環境の整備

i) 地域文化行政の体制整備

- 地域における文化行政を継続的かつ円滑に推進するため、文化行政を担う担当者に文化政策、文化芸術に関する知識や理解のある人材を配置するとともに、すべての関係者がアートマネジメント機能の必要性を認識し、人事異動があっても蓄積された知識やノウハウが円滑に継承されるよう体制の整備を図る。

ii) アートマネジメントに関する情報の整備

- アートマネジメントに携わる人材や舞台技術者に関する養成、研修、文化芸術機関における人材の活用状況などの情報を広く関係者において共有化できるようにするため、これらの情報を系統的に整理し、提供するための体制の整備を図る。特に、活躍の機会を求めるアートマネジメント人材等を、人材を必要とする芸術文化機関に紹介できる体制の整備を図ることを検討する必要がある。

iii) 積極的な顕彰の実施

- 優秀なプロデューサーや舞台技術者を顕彰するなど、アートマネジメント人材等が魅力的な職業人の一つであることを国民に向けて積極的にPRするための方途を検討する必要がある。

iv) 地域における文化芸術活動の機会の充実

- アートマネジメント人材等の育成及び活用に資するよう、文化芸術活動の機会の充実を図る必要がある。特に、県民文化祭の開催等地域の特色ある文化芸術活動による文化的なまちづくりを進めるなど、地域における文化芸術活動の機会を一層充実していく必要がある。
- 「よいアートマネジメント人材等は、よい企画から生まれる」という視点に立って、国と地方公共団体が共同して、優れた企画公演に再演の機会を与えるなどのプ

プログラムの実施を検討する必要がある。

4. 国、地方公共団体、大学等、文化施設等の役割

(1) 国

- 国は、質の高いアートマネジメント人材等の育成及び活用を図るため、以下の点に留意しつつ、上記3. で示した方策全体の点検を行うとともに、アートマネジメントの円滑な定着を目指した政策的な誘導を行う。政策誘導に際しては、上記2. にあるような我が国のアートマネジメントの現状を踏まえ、一律の対応を進めるのではなく、例えば、モデル地区や拠点となる文化芸術機関に重点的に支援を実施し、それを他にも波及していくような重点的な支援方策を行うべきである。
 - ・ 大学等や文化芸術機関におけるアートマネジメント人材等の育成及び活用に対する支援を充実すること
 - ・ アートマネジメント人材等に対する全国的な規模での研修を充実すること
 - ・ アートマネジメント人材等に関する養成、現職研修、文化施設等の情報提供を行うこと
 - ・ 劇場・音楽堂等におけるマネジメントに関する評価基準を明確化すること
 - ・ アートマネジメント人材等に対する積極的な顕彰を行うこと
 - ・ 国民文化祭、全国高等学校総合文化祭等の全国的規模での文化芸術活動の発信の場を提供すること

(2) 地方公共団体

- 地方公共団体は、公立文化施設の設置者として、また、地域における文化行政の中心的な役割を担っている。地方公共団体には、地域住民の文化芸術に対するニーズや行政課題の的確な把握・設定等を行いつつ、以下のような取組を進めることが求められる。
 - ・ 文化行政の担当者への文化政策、文化芸術に関する知識や理解のある人材の配置や、蓄積された知識やノウハウの円滑な継承に配慮すること
 - ・ 地域におけるアートマネジメント人材等の育成のための研修や情報提供を実施すること
 - ・ 公立文化施設においてアートマネジメント人材等の配置に留意するとともに、その積極的な活用を図ること
 - ・ 公立文化施設の設置者である地方公共団体の文化担当者等、文化行政に携わるすべての人材が、アートマネジメントの視点を持ち、その機能を十分活かせるように促すこと
 - ・ 公立文化施設に指定管理者制度を適用するに当たって、アートマネジメント機

能の充実に十分配慮した運営を行うこと

- ・ 県民文化祭の開催等地域の特色ある文化芸術活動による文化的なまちづくりを推進すること
- ・ 地域にある大学等と連携・協力を深めつつ、大学等が行うアートマネジメント人材育成等の活動に対する支援を行うこと

(3) 大学等

- 大学等には、アートマネジメント人材等の養成に当たって、活用側である文化芸術機関と連携・協力し、体系的・総合的なカリキュラムを構築するとともに、実習・インターンシップの内容や期間の充実、アートマネジメントの専任教員の配置など、アートマネジメント人材等が文化芸術機関で求められる実践的な資質・能力の育成を図ることが期待される。

(4) 文化施設、文化芸術団体、中間支援組織等

- 文化施設、文化芸術団体、中間支援組織等には、アートマネジメントに携わる専門の職員の配置を進めるとともに、大学等の学生の積極的な採用や実習・インターンシップの受け入れ、アートマネジメント人材等の育成のための研修の実施、地方公共団体の文化担当者を含めた職員の研修受講への配慮、優れたアートマネジメント人材等への適切な処遇など、アートマネジメント人材等の積極的な育成及び活用を図ることが期待される。

(5) 企業等

- 企業等の民間団体には、アートマネジメント機能の充実に向け、地域の文化芸術活動への積極的な支援や、自らの製品やサービスの応用、社員の参画、施設の提供、ビジネスノウハウなどの経営資源を生かしたアートマネジメント人材等の育成のための研修や情報提供の実施などが期待される。

おわりに

- 以上、文化政策部会におけるこれまでの審議を整理した。アートマネジメント人材等の置かれた状況は様々であるが、当部会においては、人材の計画的・体系的な育成と積極的な活用を図るとともに、人材が活躍できるための環境の整備が重要であると考えた。
- 今後、本審議経過報告（案）に示した方策を具体化していくため、既存の施策や制度の運用の改善とともに、新たな仕組みやこれらに必要な支援の在り方などについて、引き続き検討を進める。
- 当部会の審議に対して、大学等関係者、文化施設・文化芸術団体・中間支援組織等の関係者、地方公共団体関係者、現にアートマネジメント人材等として活躍されている皆様をはじめ広く国民の皆様の忌憚のない御意見をお寄せいただけることを期待している。

参考資料

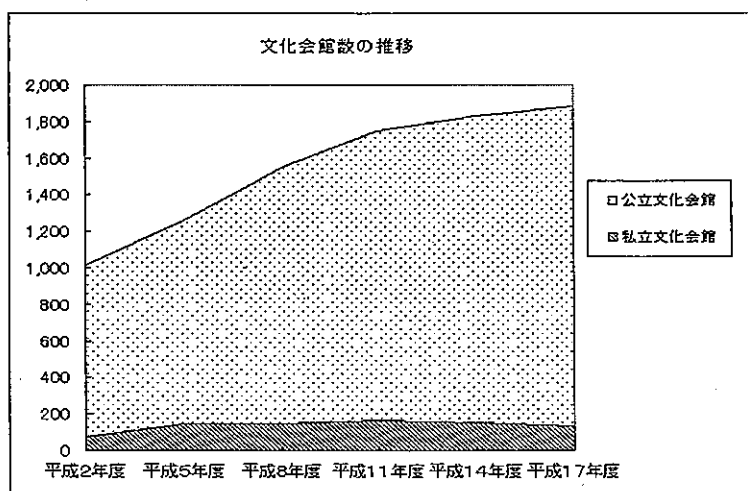
(1) 社会教育調査（文部科学省実施）	・ ・ ・ ・ ・ 18
(2) 指定管理者制度の導入状況（社団法人全国公立文化施設協会実施）	・ ・ ・ ・ ・ 19
(3) アートマネジメント人材の育成と活用の状況（文化庁実施）	・ ・ ・ ・ ・ 22
(4) アートマネジメント研修の実施状況について（文化庁実施）	・ ・ ・ ・ ・ 38
(5) 文化審議会文化政策部会検討経緯	・ ・ ・ ・ ・ 46
(6) 文化審議会文化政策部会名簿	・ ・ ・ ・ ・ 47

(1) 社会教育調査(文部科学省実施)

①文化会館数の推移

※社会教育調査では、座席数300席以上のホールをもつ文化会館を対象としている。

	公立文化会館	私立文化会館	合計	増減	増減率
平成2年度	934	76	1,010		
平成5年度	1,116	145	1,261	251	24.9%
平成8年度	1,403	146	1,549	288	22.8%
平成11年度	1,587	164	1,751	202	13.0%
平成14年度	1,677	155	1,832	81	4.6%
平成17年度	1,749	136	1,885	53	2.9%



②文化会館の稼働日数別ホール数

1. 主催・共催事業

(平成16年度間)

区分	計	0日	1日以上 5日未満	5日以上 10日未満	10日以上 20日未満	20日以上 30日未満	30日以上
稼働ホール数	2,138	435	332	308	405	196	462
うち公立	1,993	398	311	298	395	186	405

2. 貸館事業

(平成16年度間)

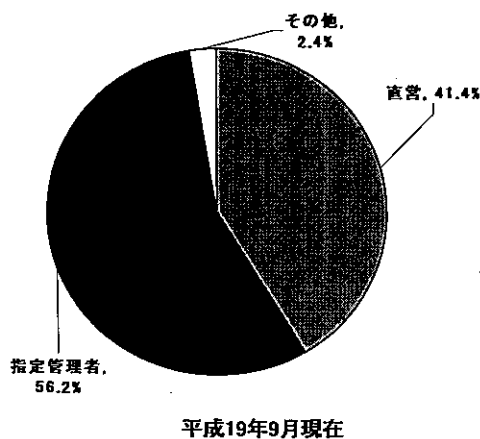
区分	計	0日	50日未満	50日以上 100日未満	100日以上 150日未満	150日以上 200日未満	200日以上 250日未満	250日以上 300日未満	300日以上
稼働ホール数	2,138	76	238	416	518	421	267	118	84
うち公立	1,993	59	219	403	490	390	250	106	76

(注) 稼働ホール数については、300席以上のホール数の合計。

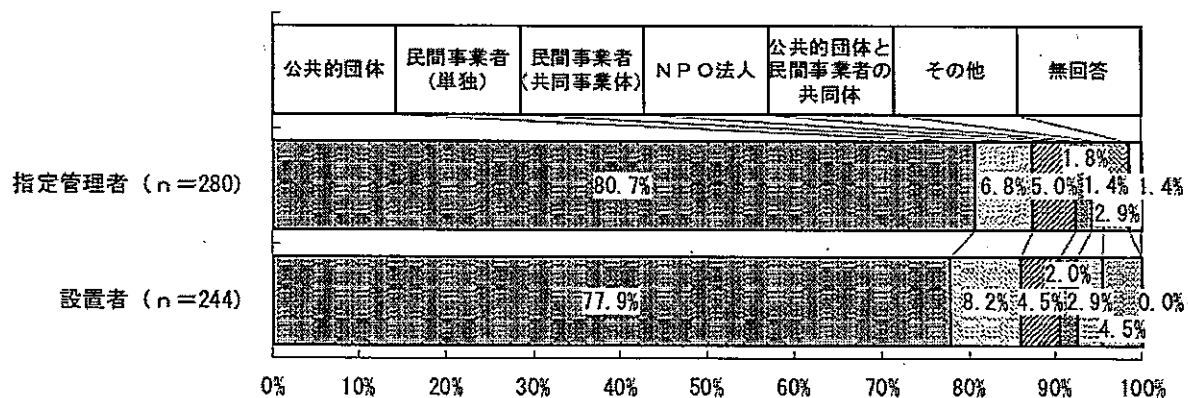
(2) 指定管理者制度の導入状況 (社団法人全国公立文化施設協会実施)

①. 制度を導入した施設

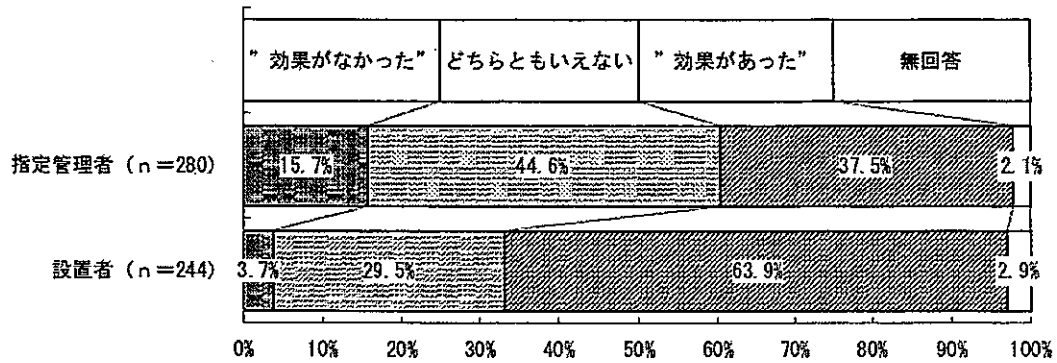
管理・運営方法	施設数	割合
直営	527	41.4%
指定管理者	714	56.2%
その他	30	2.4%
計	1,271	100%



②. 指定管理者の種類

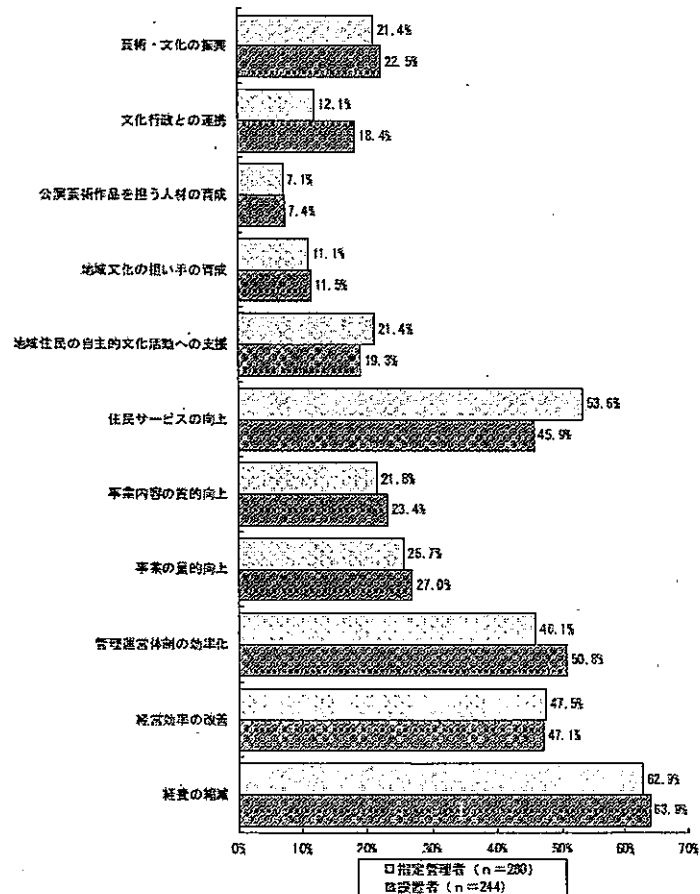


③. 制度導入の効果の評価に関する比較

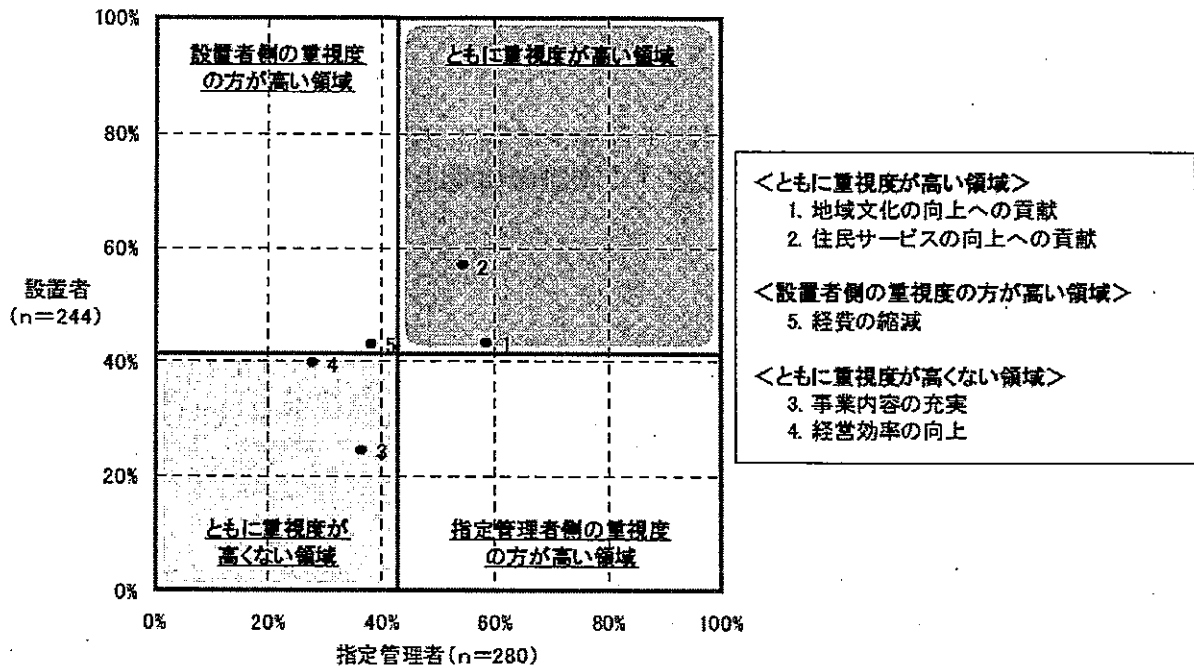


④. 項目別ごとの制度導入効果

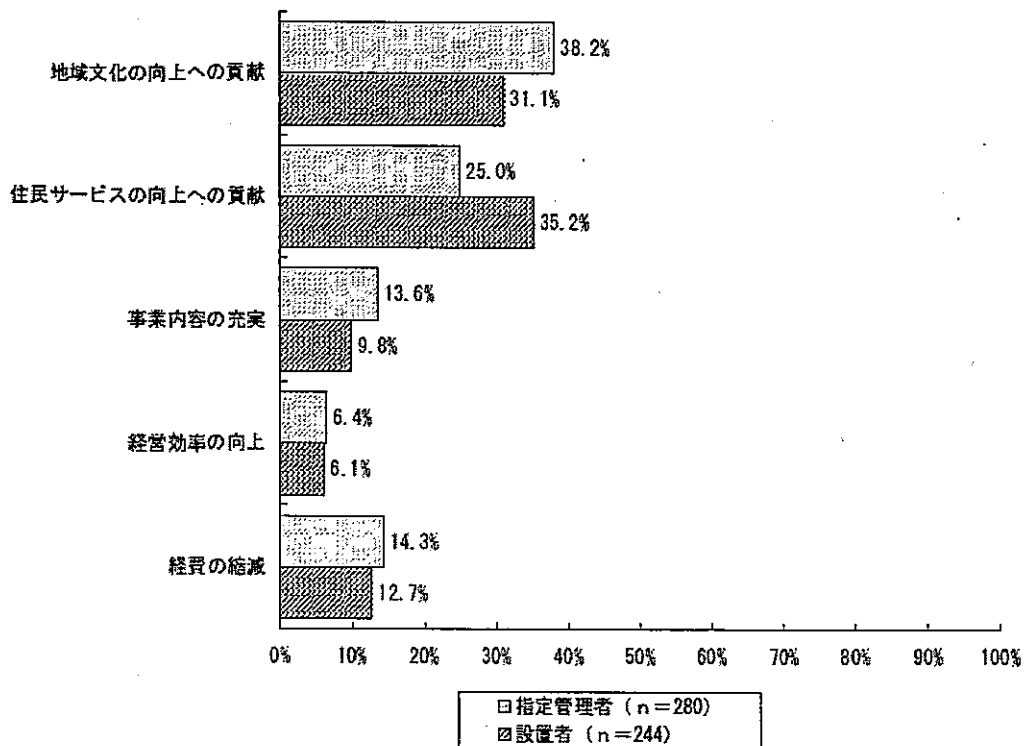
(どちらかというとも効果があったという回答の割合)に関する比較



⑤. 指定管理者の評価において重視する項目の比較



⑥. 指定管理者を評価する際に特に重視する項目（1位）に関する比較



(3) アートマネジメント人材の育成と活用の状況（文化庁実施）

1. 調査の目的

教育現場や文化施設等におけるアートマネジメント人材の育成と活用について状況を把握し、文化審議会文化政策部会における議論の参考とすることを目的として調査を実施。

2. 調査方法等

(1) 調査対象

- ①文化施設（平成14～19年度文化庁芸術拠点形成事業採択施設、社団法人公立文化施設協会加盟文化施設等）：214施設、うち回収135施設（回収率63%）
- ②実演団体（平成19年度文化庁芸術創造活動重点支援事業採択団体）：168団体、うち回収73団体（回収率44%）
- ③NPO法人（社団法人全国公立文化施設協会の公立文化施設における指定管理者制度導入状況に関する調査のうち施設の管理者となっているNPO法人、行政との協働歴があるNPO法人）：111法人、うち回収41法人（回収率37%）
- ④大学・大学院、専門学校：165校、うち回収74校（回収率45%）

(2) 調査方法

対象機関に調査票を郵送し、記入後、ファックス又はEメールにより回収

(3) 実施期間

平成19年10月～11月

(4) 有効回答

323件 有効回答率49%

(5) 主な調査項目

- ①文化施設、実演団体、NPO法人
 - ・各機関の職員数、アートマネジメント人材の人数、職種
 - ・アートマネジメント人材の採用時期、選考方法
 - ・アートマネジメント人材の雇用形態
 - ・機関の長のアートマネジメント経験の有無
 - ・ボランティアの活用状況
 - ・アートマネジメント人材に必要な資質・能力
 - ・アートマネジメント人材の資質・能力の向上のための取組
 - ・地域住民、地元自治体との交流・連携・協働
 - ・大学等に期待すること
 - ・国や地方自治体に期待すること
 - ・今後の課題

②大学・大学院、専門学校

- ・アートマネジメントに関する講座・専攻・コース等の開設の有無
- ・アートマネジメントに関する体系的・総合的なカリキュラムの有無
- ・文化施設等への実習・インターンシップの実施状況
- ・専任教員の配置状況
- ・一学年当たりの学生数、実務経験がある学生の割合
- ・アートマネジメント関連の業務に就職する卒業生の割合
- ・地域住民、地元自治体との交流・連携・協働
- ・文化施設等に期待すること
- ・国や地方自治体に期待すること
- ・今後の課題

3. 調査結果のポイント

(1) 文化施設、実演団体、NPO法人

○各機関の職員数、アートマネジメント人材の人数、職種

各機関の平均の職員数は、全職員（常勤・非常勤・臨時職員を含む）23.5名、アートマネジメント人材13.7名である。機関全体の68%にアートマネジメント人材が置かれている。

アートマネジメント人材の内訳は、舞台技術者4.3名、劇場制作者・劇団制作者2.5名、企画・プロデューサー2.2名、立案・構成・ディレクター2.2名、営業、渉外、資金調達担当1.7名などとなっている。

○アートマネジメント人材の採用時期、選考方法

アートマネジメント人材の採用時期については、定期採用は15%に止まり、必要に応じ随時採用が85%に上っている。選考方法は、面接71%、書類選考52%、実技16%などとなっている（複数回答）。

○アートマネジメント人材の雇用形態

アートマネジメント人材の雇用形態については、正職員62%、臨時職員21%、非常勤職員19%などとなっている（複数回答）。

○機関の長のアートマネジメント経験の有無

各機関の長のアートマネジメント経験については、38%がアートマネジメントに関する職種の勤務経験があるとしている。

○アートマネジメントに関する業務のボランティアの活用状況

アートマネジメントに関する業務をボランティアのような形で、アーティストやその他外部の関係者が実施している状況については、42%の機関でボランティアを活用しているが、機関内の職員ですべての業務を実施しているとする機関が半数以上となっている（55%）。

○アートマネジメント人材の資質・能力の向上のための取組

アートマネジメント人材の資質・能力の向上のため、70%の機関で何らかの取組が行われており、「機関内職員に対する定期的な研修の実施」(50%)、「他機関と共同での職員に対する研修の実施」(44%)、「アートマネジメントを学習する学生の実習・インターンシップの受入れ」(40%)などとなっている(複数回答)。

○地域住民、地元自治体との交流・連携・協働

地域住民、地元自治体との関係については、85%の機関で何らかの交流・連携・協働の取組が行われており、「地域住民との共同企画の実施」(64%)、「地元自治体との共同企画の実施」(61%)などとなっている(複数回答)。

○大学等に期待すること

大学等に期待することとしては、「文化施設等との共同企画の積極的な実施」(63%)、「現場を知る専任教員を増やすこと」(59%)、「専門家の派遣・交流」(50%)などが求められている(複数回答)。

○国や地方自治体に期待すること

国や地方公共団体に期待することとしては、「文化施設等に対する財政支援の充実」(78%)、「文化芸術に関する社会的な普及啓発活動の推進」(73%)、「アートマネジメントに関する知識を持った職員の配置」(52%)、「文化施設等に対する税制優遇措置」(52%)などが求められている(複数回答)。

○今後の課題

今後の課題としては、「アートに子どもの頃から触れる機会を増やすこと」(67%)、「他の文化施設等との連携・ネットワークの強化」(53%)、「文化施設等におけるアートマネジメント専門職の設置」(52%)などが挙げられている(複数回答)。

(2) 大学・大学院、専門学校

○アートマネジメントに関する講座・専攻・コース等の開設の有無

アートマネジメントに関する講座・専攻・コース等を開設していると回答があった学校は48校、うち専ら舞台技術にかかる講座・専攻・コース等を開設していると回答があった学校は6校である。

○アートマネジメントに関する体系的・総合的なカリキュラムの有無

アートマネジメントに関する体系的・総合的なカリキュラムを設けている学校は29校で、アートマネジメントに関する講座・専攻・コース等を開設していると回答があった学校の60%となっている。

○文化施設等への実習・インターンシップの実施状況

劇場・文化ホール等への実習・インターンシップをプログラムの一つとして取り入れている学校は28校で、アートマネジメントに関する講座、専攻、コース等を開設していると回答があった学校の58%となっている。実習・インターンを実施している場合の実習期間は、平均で20日である。

○専任教員の配置状況

アートマネジメントの講座・専攻・コース等に専任教員を配置している学校は27校で、アートマネジメントに関する講座・専攻・コース等を開設していると回答があった学校の57%となっている。講座・専攻・コース等全体に占める専任教員の割合は、44%である。

○一学年当たりの学生数、実務経験がある学生の割合

アートマネジメントに関する講座・専攻・コース等に在籍している1学年当たりの学生数は、平均で38名である。

また、アートマネジメント関連分野での実務経験がある学生の割合は、25%となっている。

○アートマネジメント関連の業務に就職する卒業生の割合

アートマネジメント関連の業務に就職する卒業生の割合は、24%となっている。

○地域住民、地元自治体との交流・連携・協働

地域住民、地元自治体との関係については、91%の大学等で何らかの交流・連携・協働の取組が行われており、「地域住民向けの公開講座の開設」(63%)、「地元自治体との共同企画の実施」(63%)などとなっている(複数回答)。

○文化施設等に期待すること

文化施設等に期待することとしては、「アートマネジメントを学習した学生の積極的な採用」(88%)、「実習・インターンシップの積極的な受入れ」(88%)、「アートマネジメント専門職の設置」(61%)などが求められている(複数回答)。

○国や地方自治体に期待すること

国や地方公共団体に期待することとしては、「アートマネジメント教育を実施する大学等への支援」(67%)、「インターンシップ受入れの充実」(65%)、「文化芸術に関する社会的な普及啓発活動の推進」(55%)、「文化施設等に対する財政支援の充実」(55%)などが求められている(複数回答)。

○今後の課題

今後の課題としては、「卒業生の就職先の開拓」(76%)、「インターンシップなどの現場研修の強化」(63%)、「アートに子どもの頃から触れる機会を増やすこと」(49%)などが挙げられている(複数回答)。

4. 調査結果の詳細

(1) 文化施設、実演団体、NPO法人

○各機関の職員数、アートマネジメント人材の人数、職種

①全体の職員数（常勤・非常勤・臨時職員を含む）	23.5名
②アートマネジメント人材全体	13.7名
（内訳）	
企画・プロデューサー	2.2名
立案・構成・ディレクター	2.2名
劇場制作者、劇団制作者	2.5名
マーケティング、広報担当	1.6名
営業、渉外、資金調達担当	1.7名
舞台技術者	4.3名
その他	1.6名
③アートマネジメント人材を置いている機関数 及び文化施設等の全体に占める割合	150機関 68%

（注）①及び②（内訳を含む）は、1機関当たりの平均の職員数

○アートマネジメント人材の採用時期、選考方法

（採用時期）

	定期的な採用	必要に応じ随時採用
アートマネジメント人材全体	15%	85%
（内訳）		
企画・プロデューサー	14%	86%
立案・構成・ディレクター	16%	84%
劇場制作者、劇団制作者	14%	86%
マーケティング、広報担当	13%	87%
営業、渉外、資金調達担当	21%	79%
舞台技術者	16%	84%
その他	11%	89%

（選考方法）

	書類選考	面接	実技	その他
アートマネジメント人材全体	52%	71%	16%	29%
（内訳）				
企画・プロデューサー	46%	66%	12%	33%
立案・構成・ディレクター	49%	65%	17%	30%

劇場制作者、劇団制作者	53%	75%	16%	25%
マーケティング、広報担当	54%	76%	9%	28%
営業、渉外、資金調達担当	54%	75%	9%	26%
舞台技術者	53%	65%	26%	29%
その他	57%	78%	22%	26%

(注) 複数回答のため、合計が100%超となる

○アートマネジメント人材の雇用形態

	正職員	臨時職員	非常勤職員	その他
アートマネジメント人材全体	62%	21%	19%	14%
(内訳)				
企画・プロデューサー	64%	13%	18%	15%
立案・構成・ディレクター	67%	20%	20%	10%
劇場制作者、劇団制作者	67%	28%	21%	8%
マーケティング、広報担当	61%	22%	16%	10%
営業、渉外、資金調達担当	63%	20%	16%	15%
舞台技術者	54%	22%	21%	22%
その他	57%	31%	26%	20%

(注) 複数回答のため、合計が100%超となる

○機関の長のアートマネジメント経験の有無

	アートマネジメントに関する職種の勤務経験あり
機関の長	38%
(内訳)	
企画・プロデューサー	73%
立案・構成・ディレクター	53%
劇場制作者、劇団制作者	33%
営業、渉外、資金調達担当	33%
マーケティング、広報担当	31%
舞台技術者	27%
その他	7%

(注) 内訳については「勤務経験有り」と回答したものの内訳の割合である
内訳については複数回答のため、合計が100%超となる

○アートマネジメントに関する業務のボランティアの活用状況

アートマネジメントに関する業務をボランティアのような形で、アーティストやその他外部の関係者が実施している割合

①機関内の職員ですべての業務を実施	55%
②ボランティアを活用	42%
③公演や企画展ごとに臨時職員を雇用	13%
④その他	16%

(注) 複数回答のため、合計が100%超となる

・ボランティアを活用している場合の内訳

立案・構成・ディレクター	43%
企画・プロデューサー	42%
舞台技術者	41%
劇場制作者、劇団制作者	34%
マーケティング、広報担当	32%
営業、渉外、資金調達担当	28%
その他	11%

(注) 複数回答のため、合計が100%超となる

○アートマネジメント人材に必要な資質・能力

会計、経営、マーケティングなどでの実務経験があること	55%
大学・大学院や専門学校などでアートマネジメント関連科目の学習経験があること	47%
実演家としての経験があること	42%
大学・大学院や専門学校などで芸術科目の学習経験があること	38%
著作権や雇用・労働などの法律関連などでの実務経験があること	31%
その他	32%

(注) 複数回答のため、合計が100%超となる

○アートマネジメント人材の資質・能力の向上のための取組

行っている	70%
特に行っていない	30%

・取組を行っている場合の内訳

機関内職員に対する定期的な研修の実施	50%
他機関と共同での職員に対する研修の実施	44%
アートマネジメントを学習する学生の実習・インターンシップの受入れ	40%
アートマネジメントに関する公開講座の実施	15%
その他	34%

(注) 複数回答のため、合計が100%超となる

○地域住民、地元自治体との交流・連携・協働

行っている	85%
特に行っていない	8%
検討中	7%

・交流・連携・協働を行っている場合の内訳

地域住民との共同企画の実施	64%
地元自治体との共同企画の実施	61%
地域住民対象のアートに関する公開講座の実施	37%
地元企業との共同企画の実施	30%
その他	27%

(注) 複数回答のため、合計が100%超となる

○大学等に期待すること

文化施設等との共同企画の積極的な実施	63%
現場を知る専任教員を増やすこと	59%
専門家の派遣・交流	50%
インターンシップなどの現場研修の強化・充実	44%
アートマネジメントのカリキュラムの充実	42%
一般向けのアートマネジメント公開講座の開催	35%
アートマネジメントを学ぶ学生の増大	21%
アートマネジメントを教える大学等を増やすこと	20%
教育機関間のネットワークの強化	20%
その他	7%
期待できない	3%

(注) 複数回答のため、合計が100%超となる

○国や地方自治体に期待すること

文化施設等に対する財政支援の充実	78%
文化芸術に関する社会的な普及啓発活動の推進	73%
アートマネジメントに関する知識を持った職員の配置	52%
文化施設等に対する税制優遇措置	52%
研修などの人材養成プログラムの開発	39%

アートマネジメント関連の国家資格制度の検討	24%
アートマネジメント教育を実施する大学等への支援	23%
既存の研修会の充実	21%
文化行政担当者の講師派遣	17%
産学官連携の研究プロジェクトの実施	17%
その他	11%
期待できない	1%

(注) 複数回答のため、合計が100%超となる

○今後の課題

アートに子どもの頃から触れる機会を増やすこと	67%
他の文化施設等との連携・ネットワークの強化	53%
文化施設等におけるアートマネジメント専門職の設置	52%
トップマネジメントの文化・芸術認識の強化	47%
地域住民や地元自治体との連携強化	45%
アートマネジメントに携わる人材の社会的地位の向上	44%
アートマネジメントに携わる職員に対する研修機会の拡大	41%
研修機会の地域間格差の是正	20%
その他	7%

(注) 複数回答のため、合計が100%超となる

(2) 大学・大学院、専門学校

○アートマネジメントに関する講座・専攻・コース等の開設の有無

アートマネジメントに関する講座・専攻・コース等を開設している学校数	48校
うち、専ら舞台芸術にかかる講座・専攻・コース等を開設している学校数	6校
検討中の学校数	1校

(注) 学校数は、学部・大学院、専門学校の累計

○アートマネジメントに関する体系的・総合的なカリキュラムの有無

アートマネジメントに関する体系的・総合的なカリキュラムを設けている学校数	29校(60%)
検討中の学校数	2校(4%)

(注) 学校数は、大学・大学院、専門学校の累計

() 内はアートマネジメントに関する講座・専攻・コース等を開設している学校数(48校)との割合

○文化施設等への実習・インターンシップの実施状況

①劇場・文化ホール等への実習・インターンシップをプログラムの一つとして取り入れている学校数	28校(58%)
実習期間	20日
②実習・インターンシップを実施していない学校数	11校(23%)
③実習・インターンシップの実施を検討中の学校数	4校(8%)
④実習・インターンシップを取り入れるつもりはない学校数	1校(2%)

(注) 学校数は、学部・大学院、専門学校の累計

実習期間は、実習・インターンシップを実施している場合の平均の日数

() 内はアートマネジメントに関する講座・専攻・コース等を開設している学校数(48校)との割合

○専任教員の配置状況

①アートマネジメントの講座・専攻・コース等に専任教員を配置している学校数	27校(56%)
講座・専攻・コース等全体に占める専任教員の割合	44%
②専任教員は置いていないが、本学の教員が教授・指導に当たっている学校数	9校(19%)
③専任教員は置いておらず、他大学等の教員や企業・団体の有識者が教授・指導に当たっている学校数	6校(13%)
④専任教員の配置を検討中の学校数	0校(0%)
⑤専任教員を配置していない学校数	2校(4%)

(注) 学校数は、大学・大学院、専門学校の累計

() 内はアートマネジメントに関する講座・専攻・コース等を開設している学校数(48校)との割合

○1学年当たりの学生数、実務経験がある学生の割合

アートマネジメントに関する講座・専攻・コース等に在籍している1学年当たりの学生数	38名
アートマネジメント関連分野での実務経験がある学生の割合	25%

(注) 1大学等当たりの平均の学生数、割合

○アートマネジメント関連の業務に就職する卒業生の割合

アートマネジメント関連の業務に就職する卒業生の割合	24%
---------------------------	-----

(注) 1大学等当たりの平均の割合

○地域住民、地元自治体との交流・連携・協働

行っている	89%
特に行っていない	7%
検討中	4%

・交流・連携・協働を行っている場合の内訳

地域住民向けの公開講座の開設	63%
地元自治体との共同企画の実施	63%
地域住民との共同企画の実施	39%
地元企業との共同企画の実施	30%
その他	17%

(注) 複数回答のため、合計が100%超となる

○文化施設等に期待すること

アートマネジメントを学習した学生の積極的な採用	88%
実習・インターンシップの積極的な受入れ	88%
アートマネジメント専門職の設置	61%
大学等との共同企画の実施	55%
講師の派遣	28%
その他	6%
期待できない	0%

(注) 複数回答のため、合計が100%超となる

○国や地方自治体に期待すること

アートマネジメント教育を実施する大学等への支援	67%
インターンシップ受入れの充実	65%
文化施設等に対する財政支援の充実	55%
文化芸術に関する社会的な普及啓発活動の推進	55%
アートマネジメントに関する知識を持った職員の配置	48%
文化施設等に対する税制優遇措置	44%
研修などの人材養成プログラムの開発	39%
アートマネジメント関連の国家資格制度の検討	36%
産学官連携の研究プロジェクトの実施	30%
文化行政担当者の講師派遣	23%
既存の研修会の充実	17%
その他	5%
期待できない	0%

(注) 複数回答のため、合計が100%超となる

○今後の課題

卒業生の就職先の開拓	76%
インターンシップなどの現場研修の強化	63%
アートに子どもの頃から触れる機会を増やすこと	49%
アートマネジメントに関する基礎教育の標準化	43%
アートマネジメントに詳しい専任教員を増やすこと	41%
アートマネジメントの教科書的書籍の編纂	30%
アートマネジメントを学ぶ学生を増やすこと	27%
アートマネジメントを教える大学等を増やすこと	14%
その他	5%

(注) 複数回答のため、合計が100%超となる

アートマネジメント調査についての自由記述一覧

1 文化会館等

- アートマネジメントの学問的教化は、これを職業としない市民にもその存在を示し、また、文化芸術啓蒙の真の目的を一般化するものとして、アートマーケティングの根幹的機能を果たす。文化芸術の果たす社会的役割に理解を示し、ひいては、職業に選ぶ市民が増えることに何の不都合はない。さらに、学問と現場の相互交流は、医学生とインターンと同様、必要不可欠である。
- アートマネジメント人材を育成しても、受け入れ先となる機関（公共ホール等）が不足している現状では、失業者を増やすだけである。
- 学校教育にも一歩踏み込んだアートマネジメントの企画充実を期待する。
- 座学より現場での経験がものをいう仕事であるため、就職採用の需要が大学生の供給と一致せず、需要が圧倒的に少ない。長期的展望に立った事業計画が立てられるようにアートマネジメント担当職員の安定した雇用が守られる制度的保障を希望する。
- ここ10年間でアートマネジメントを学ぶ機会は大幅に増加している。しかしながら、現場との乖離は、ますます深刻になっているように感じられる。大学では、政策と現場で生きるテクニクなど、理論と実践の両輪を積極的に教える必要性や履修した学生がその力を発揮できるような地位の向上が早急に求められている。
- アートマネジメントは、まだ市民権を得ていない。アートマネジメントに関わる人材に現在欠けている知識、行動は経営、会計をはじめとする一般的な組織運営上の知識及び一般社会での行動常識と思量する。このため、3年程度の一般企業での職務経験を経て、アートマネジメントの基礎を体得してから現場で活躍するのが望ましい。
- 文化施設の自主企画事業（特に人材育成）に対する助成の充実・強化をすべき。
- アートマネジメントには、行政サービスの一部分として捉えた文化施設等の運営、もう一つは民間の芸術団体の支援の方策である。民間芸術団体の場合は、入場料収入の確保や資金集めである。このことは大学を含めた学校教育で教育することは不可能である。実際の活動の中でノウハウを学ばなければならない。アートマネジメントを学ぶ人材をどうやって見つけるか、彼らの学習期間の経費負担などが議論されるべき。
- 地方の小都市では自主的な芸術公演は難しいのでアートマネジメントのスタッフの確保はできないのが現状である。
- 文化施設は、地域の文化状況を反映しているため、このアンケートを基礎にヒアリングを実施したほうが良い。
- 人材育成を行うための安定的な環境の整備が必要である。人材育成プログラムを構築していくためには、文化施設における指定管理者制度の不具合や問題を解決しないことには、その取り組みは難しいといえる。この問題は、地域リーダーを育成していく上で大きい障壁である。
- 指定管理者制度により文化ホールが運営される場合は、3年或いは5年程度の管理期間終了後、次の指定期間の選定の際、管理を行えなくなるという可能性があることから、長期的展望に立った企画の立案、事業実施や人材の確保・育成が非常に困難。
また、制度導入の際には、経費削減の側面が大きくクローズアップされ、実際に管理料も従前の管理委託等に比較し大幅に減額された。更に、自治体からの人的支援も打ち切られる等、施設運営の環境は非常に悪化しているのが文化会館を取り巻く環境である。このため、文化会館としての「アートマネジメント人材の育成と活用」への取り組みが困難な状況にある。

2 実演団体

- 「文化と経済」は国家の両輪であり、真に知的文化力のある国づくりこそ、豊かな未来と国際的信頼をつくる原動力となる。アートは子どもの時から、そして学生にはこれまでの体験を伝え、世のために志を高く生きていくことを教えていただきたいと日々取り組んでいる。このようなアンケート調査は、何か光が少し射してきたのかと嬉しく感じている。
- アートマネジメントの仕事は非常に多様性がある。大切なことは「芸術」そのものに奉仕する能力

である。これは一つの才能であって学べるものではない。一般的にこうした学部が大学等にできること自体疑問が残り、まして、国からの資格等は意味がない。ただ、文学、芸術、音楽、映像等広い知識と興味を持つ能力。それを持続できる精神力をそなえること。語学（英語、フランス語等）と経理はできた方がよい。

- 日々の活動の中で学び、その積み重ねの中で現在があるので、当団体独自のアートマネジメントがあり、一般的なマニュアルは通用しないと思う。
- アートマネジメント人材の育成は重要であると考え。日本における現在の芸術団体の状況を考えると、先ず第一に芸術団体の基盤強化が行われなければ、アートマネジメント人材を育成しても実務が伴わないといえる。アートマネジメント人材には、多くの現場経験が最重要と考える。
- 真の芸術が判る人がこの職種につくべきだ。単なる営業マン、学者では務まらない。
- アートマネジメントの重要さを認識すると、本物のアートマネジメントを知っている人が教育の立場にいないのは問題。外国に何年住んでいた、資格がある、語学が得意、これらが何の役にも立たないということを知るべきだと思う。
- 小・中・高の芸術教育に、アートマネジメントの存在を知らせる創造、発信できる感性を持った教育者が欲しい。
- 行政窓口、公営の文化施設の現場で担当者が次々に異動すると、また、ゼロからの話し合いになるので、慣れた人が長くその場所にいると有り難い。
- 公共ホールの職員が異動しないような専門家の配置を検討してもらいたい。
- 貧しい劇団（当方含む）は、アートマネジメントに関わる現在の状況をただちに理解できるノウハウ、データのアーカイブを構築して、全体がそれを共有できるシステム、方法を開発してもらいたいといつも思っている。
- 職員の選考方法について、舞台制作のすべてを把握し、企画・立案・プロデューサーなどを行うには、10年以上の舞台経験が必要であると考えるので、劇団員の中から人材を選考している。
- 伝統音楽は危機的状況にある。演奏家のごく一部のほかは生活できない。国の文化政策に百年の計を望みます。
- 能楽については、専門的な知識がある程度必要であることから、マネジメントスタッフは関西においてほとんどいない状態。能楽師自らが企画主催している場合が多く、広く普及していくにはプロデューサーやマネジメントがもっと必要。
- 職員有りが前提ではなく、当会には職員雇用の財力が無く、会員相互が協力して作り上げている協会が少なくない。専門職員がいない団体では、伝統芸能、日本古来の芸能が消える心配がある。

3 NPO法人

- 本来、「アートマネジメント」とは網の目のように張り巡らされたシステムであり、単に人材育成や資格のための教育機関の拡充だけでは、文化の欠落を起源とする諸問題の解決には決して至らない。必要なのは、民間の活力を用いつつも市場原理に偏らない「非営利の文化産業市場」活性に向けた「ソフトに重点を置いた公共事業スキーム」の開発など、国をあげての文化振興戦略が必要。
- 公共文化施設を所管する立場の行政職員のアートマネジメントに対する認識の向上が必要で、数年単位で入れ替わる行政職員と協働するためには、行政側に文化施設側と同等の認識と情熱を持つ人材、決定権限を持つ行政職員など、これらの人材がいる無しで、その自治体の文化振興が将来的に明るいかどうかにつながると思う。また、全国的に自治体単位で文化事業にかかる予算の縮減が進んでいると思う。昨今の暗いニュースを聞くにつけ、特に子どもたちの成長に何が必要なのか、を真剣に考える必要を感じ、文化、教育、福祉との協働を進めることにより、他人を思いやる優しく豊かな心を持った人間形成につながると思います。海外では「クリエイティブ・パートナーシップ」のような取り組みを行い、成績向上・意識の向上などの成果を挙げていると聞きます。日本においても、是非、予算化をして文化と教育、福祉をつなげる取り組みをより一層推進してほしい。
- 地域の中でアートが果たす役割は重要であるとの設問にとっても共感するところであるが、そういった場を支える人材のおかれている状況は厳しいものである。このことは、大変重要な問題である。こ

の問題の解決方法として有効なのは、「意味と予算のある現場」が増えることなのではないか。そのためにも、国をあげての地域文化振興の構造改革が必要。

- 中心市街地の空洞化克服を含めて、我が国でもアートでまちづくりの時代の到来と考える。地元にある歴史と資産をアートの視点から捉え直し、フランスのナント市のように、市民参加と行政との協働のまちづくりや産業おこしをすべき。
- 地方の足下は様々な「文化の欠落」を起源とした問題に喘いでいる。いまだ地方行政の施策は「経済の発展」ですべての解決が図れるかのようにスクラップ&ビルドを繰り返し、また芸術文化の専門性の低さにより付け焼き刃的事業の「委託契約」の機会を活用し、きちんとした権限委譲もない中、行政が求める成果と社会が求める実質的な成果の両立を目指し、苦戦しているのが実態である。
- 全国各地の文化施設等には、恐らく熱い想いを抱きつつ施設所管の行政側の視点、認識の低さにより、その考えが生かされず、埋没を余儀なくされている人材が数多く存在するのではないか。この人材を掘り起こし、各自治体単位でも適材適所に配することで国の文化施策がより生かされるのではないか。同時に、都道府県単位、特に地方の道・県単位での「アートマネジメント」研修会を定期的実施し、行政の文化担当職員を含めた研修機会の創出を希望する。
- 地方ではアートマネジメント人材に乏しいため、文化行政で投入した資源があまり有効に効果を生んでいないように思います。投入した資源が効率的な成果につながるように、優秀なアートマネジメント人材を育て、継続して活動できる場をつくることこそが、現時点での最優先課題だと考えます。
- 芸術文化の支援拠点に多様性があるのは首都圏や関西圏に限られている。地方に行くほど支援拠点の数は減り、最終的にはアートマネジメント人材と呼べる人材もいないような地域がほとんどである。
- 基本的なインフラの整備が整った今こそ「公共事業のハードからソフトへの移行」を国をあげて進めてもらいたい。具体的には英国を例とする行政とは独立した民間専門組織「アーツカウンシル」のような恒常的に調査、企画立案、ロビー活動を行う組織が一定の権限のもとに設立され、全国的につながることで、これまで分離していた美術館などの行政文化施設と非営利の民間施設とがともにシステムとして機能することとなる。これにより、地域文化にまつわる人材を育てるための「非営利の文化産業市場」が生まれ、より確かな土壌をつくることになると思う。
- アートマネジメント人材は、施設や企画の規模、職責に応じて、適切な年収になるような人件費単価の設定が必要ではないか。キャリアのステップアップをある程度明確に見える形にしておくことは人材を確保するために欠かせないと思う。政府機関がある程度の数字を示せば、自治体の文化行政担当部署も財政担当部署に対して予算の根拠が示しやすい。
- 行政の文化振興担当部署では、定期異動の制度があるため、専門職としてのアートマネジメント人材を育成することは難しい。
- アートマネジメントという言葉が一人歩きし、カタカナ職業のようにもてはやされている現状の改善。アートマネジメントは下支え業務であることの認識強化が必要。
- アートセラピー等資格制度の検討を行って欲しい、地域での実施。働く場として、確立して欲しい。
- アートマネジメント人材にとって、もっとも重要で専門性が高い資質は芸術表現やアーティストという人種に対する理解見識であり、これは、4、5年では育成できない。地域の舞台芸術の状況を知り、適切な施策を打てるような人材を育成するためには10年はかかる。通常の企業にあるマーケティング、広報、営業、渉外、資金調達という業務のスキルはアートマネジメント人材にも必要なスキルであるが、この理解見識の上にはない限りは、アートマネジメント人材というよりは事務員に過ぎない。

4 大学等

- 国の政策としてアートマネジメントの人材を育成することはきわめて重要である。アートマネジメント関連の国家資格制度を早期に実現して欲しい。
- 舞台芸術の振興を目的とした国や行政の働きが欲しい、舞台作品を観る機会が今の日本には足りない。舞台芸術作品を日常的に観ることが増えると、おのずから作品の振興につながる。ヨーロッパ等は学校教育などで子どもの頃から身近に感じられる。
- 行政機関によるアート支援活動は、「アートをどのように位置づけるか」という基本的な問題を解決しないままに行われているように思える。地方自治体のからむアートマネジメント関連の活動も同様で、アートに対する基本的認識を議論・確認することなく、結局は「参加者が盛り上がりればいい」という程度の意識を持って行われているのではないか。こうした状況で我が国にアートマネジメント

の必要性を広く認識させることは困難であろうと思われる。問題の解決のためには、日本の社会がアートとどのように向き合い、アートをどのように生活の中に位置づけるかを明確にしようという批判的な態度が不可欠であるし、その前段階として、アートを評価する感性・審美眼を育成することが前提となる。行政が影響力を発揮できる教育現場において、アート（音楽、美術等）の重要性を生徒・学生たちに適切に認識させることが、解決の糸口になろう。

- 芸術の創造、教育、分配（マネジメント）を経験する中で、マネジメントに関わる人材養成を進めるために、産官学の連携の必要性を感じている。芸術が創造され、鑑賞されて社会的営みとして成立する要素を全て経験している中で、常に現場での実践を重視した教育を心がけています。創造現場に従事する者は、寡黙な方が多く時間に追われて仕事を遂行する事を最優先します。そういう意味で創造現場のプロの方の意見が反映されなければ、アートマネジメントに関わる人材育成は現場とはかけ離れたものとなってしまいます。様々な協議の場に実演家を参加させることを希望する。
- アートマネジメントと言っても、現在のところ単なる呼び産業に近いところから、もっとラディカルな文化創成に関わる立場まで、そのとらえ方は様々であるように見受けられる。まずは、アートマネジメントという領域とその学を確立していくことが急務であろう。
- 本学でも「アートマネジメント」という科目を置き、他にも演習活動の一環として、ミニギャラリーを用いて、学生の企画で展示など実施している。しかし、アートマネジメントという言葉自体が普及していないので、履修者も増えない。また、卒業生の進路としても、就職が無く魅力が薄いのではないか。
- アートマネジメントの人材育成には、専門諸領域の幅広い知識が前提として必要であり、それに実務経験を加えることで初めて可能となる。そのため、欧米では、かつては学部で行われてきたこともあったが、現在では、殆ど大学院の教育プログラムへ移行している。我が国では今後はその方向が追求されるべきである。間違っても、学部の資格課程（例えば、学芸員課程）のような形はとるべきではない。
- アートマネジメントやアートプロデュースに関連した人材育成を学芸員課程の中で幅広く受け入れ、資格化し、養成できれば芸術制作の領域を広げられるとともに、多くの人々に的確なアプローチが可能になるのではないか。
- 学生に学習する機会は与えられているが、次のアートマネジメントの担い手を育てるという観点で考えると、誰かに教えるという機会が全く不足している。教えることは最大の学習機会であり、学習の財産であるといえるのではないか。
- 専門学校という立場から、現場スタッフの育成に注力している。ディレクター、マネジメント職は総合性が求められ、2年という期限ではカリキュラム体系が作れない。
- アートマネジメントには興味があり、日本にとって必要な人材と考えているが、本学では教員確保に対して、また、施設に関しても負担が多すぎる。
- アートマネジメント講座を置く大学に法的・財政的支援をお願いしたい。
- 日本古来の音楽文化も大切であるが、新しい音楽文化にも積極的に目を向けてもらいたい。音楽産業の発展は劇場・ホールの催し物の開催に繋がります。音楽・文化の幅広い啓発活動や優遇措置を期待します。
- アートマネジメントというと一般的に芸術に関わる業務遂行者と捉えがちで、助成システムや税制・運営上の問題に重点がおかれている感が強い。しかし、これからのアートマネジメントは業務も大切であるが、日本の芸術創造の方向性を模索し、芸術家の良きリーダーシップがとれるような創造面を理解し得るアートマネジメント者育成を目指す方策をもっと前向きに考慮して欲しい。そのためにも文化庁の関係者が各領域の芸術に積極的に触れ、芸術界の現状や動向を自ら理解を深めてほしい。

(4) アートマネジメント研修の実施状況について（文化庁実施）

アートマネジメント研修については、文化庁が毎年実施しているアートマネジメント研修のほか、地方公共団体、公立文化施設、大学、財団法人、NPO、企業等においてアートマネジメント人材の育成を目的とした研修が実施されている。プログラム内容、対象者等については、公立文化施設の職員に対して事業の企画制作、施設運営等の研修を行うものや、特に参加者の制限を設けずアートマネジメントの一般的な知識や実践事例に関する研修を行うものなど、各研修の趣旨・目的に応じて様々である。

アートマネジメント人材の育成を目的として実施されている研修の事例については、以下のとおりである。

種別	実施機関名	事業名	事業趣旨	プログラム内容	研修期間	参加者数・定員	対象者
国	文化庁	アートマネジメント研修	公立文化施設の円滑な運営に資するため、職員等の資質向上を図るためのアートマネジメント研修を実施。 (社団法人全国公立文化施設協会に事業を委嘱)	○全国公立文化施設協会アートマネジメント研修会 講演、パネルディスカッション：基調講演「舞台芸術の楽しみと文化施設の役割」、「公立文化施設運営の効率化と文化振興」、「地域に芸術団体レジデント、フランチャイズは何をもたらすか」、「青少年のための舞台芸術普及事業、その目的と方法—鑑賞教室のネットワークを—」、「江戸時代まであった日本人の文化芸術観—近代化によって失ったものと現代—」、「公立劇場におけるプロデューサーの役割—芸術性と効率性を考える—」、「指定管理者制度の導入状況を俯瞰する」、「自主文化事業を経営と芸術の両面から考える」、「公立文化施設を活用する地域の文化活動」、「動いて知るダンスの魅力と知識」、「舞台芸術の有用性について」、「青少年向け舞台芸術鑑賞事業を考える」、「シェイクスピアの笑い」、「特別プログラム 舞台芸術の企画と公演—人形と舞台芸術—」、「文化経営の時代—公立文化施設の経営と文化芸術振興—」	3日間	158名参加	公立文化施設（文化会館、指定管理者（財団、企業、NPO等）、地方公共団体）の職員
				○ブロック別アートマネジメント研修会（全国7ブロック） 講演、事例発表等：（関東甲信越の例）講演「指定管理者制度導入後1年を経過しての現況について」、提出議題の協議「指定管理者導入後の有効な経費削減策と収益性の向上策」、事例発表「地域における公立文化施設の連携と役割分担及び住民との関わりについて」	各2～4日間	552名参加	
市区町村	東京都港区	「アート・マネジメント講座」	文化芸術により多くの人に触れるようにするため、文化芸術の「創り手」と「受け手」とをつなぐための人材の育成を目的として開催。音楽や演劇等の上演系講座と絵画や工芸等の展示系の系統別の入門講座・ワークショップと、広くアート・マネジメントの領域に触れるための公開講座を開催。 (慶應義塾大学アート・センターと協働開催)	○アート・マネジメント講座(公開講座)：文化芸術をより多くの人に触れてもらうための必要な知識（文化芸術の運営や企画など）をテーマとする。 『オーボエとの「時間(とき)」』 アーティストの思いと聴衆の願いとを結ぶアート・マネジメント	3日間 (通年)	400名(定員)	区内在住、在勤、在学者
				○アートマネジメント講座(入門講座) アートマネジメントの専門性を深めるため、音楽や演劇等の上演系と絵画や工芸等の展示系の系統別の講座を開催 ・上演系「広がるアートマネジメントの地平」、「コンサートの制作～よい音楽をより多くの人に～」、「イベント運営におけるリスク・マネジメント」 ・展示系「美術館のゆくえ」、「芸術活動運営のための著作権知識」、「アートがつくる新しいアソシエートのかたち」	3日間 (通年)	各80名(定員)	区内在住、在勤、在学で3回通して受講できる者
				○アートマネジメント実践講座(実習(ワークショップ)) 公開講座・入門講座修了者の中から希望者を選抜し、実践的な内容を含むワークショップを上演系・展示系の系統別に実施 ワークショップの参加者は、将来設置予定の文化芸術サポーターに登録、区内で展開する事業の運営に協力	各5回	各15名(定員)	入門講座修了者の中から希望者を選抜

種別	実施機関名	事業名	事業趣旨	プログラム内容	研修期間	参加者数・定員	対象者
市区町村	茨城県取手市	TAP塾	取手市、市民、東京藝術大学の三者が共同で実施している取手アートプロジェクト(TAP)のアートマネージャー育成プログラム「TAP塾」として実施。	○TAPの企画運営：TAP実施本部での運操作業分担、運営会議への出席、市民と共にアートによるまちづくりを实践 ○講演：アートマネジメントに関する一般的な知識をTAPでの実践に結び付けながら学習 ○キューレーション：ワークショップ－アーティスト選定やプログラミング、アーティストと共に作品制作 ○情報発信・交流事業「TAPフォーラム」の企画運営	通年	65名参加	制限なし
市区町村	静岡県浜松市	浜松市アクトシティ音楽院主催者養成セミナー	音楽イベントを企画・運営できる人材を育成することを目的として「主催者養成セミナー」を開催。	○専門家によるコンサート企画開催における基礎知識や手続きなどの講座に加え、実際に受講生自身でコンサートを企画立案し、当日の運営までを実体験 「コンサートの基礎知識」、「アートマネジメントとは」、「企画を考える」、「印刷のしくみ」、「メセナとは」、「マーケティングについて」、「著作権について」、「税金について」、「コンサート開催に向けて」、「コンサート開催」、「反省とまとめ」	11日間	15名(定員)	高校生以上 簡単なコンサートを企画してみたい者
市区町村	宮崎県宮崎市	市民文化創造人材育成事業「アートマネジメント、はじめの一步」講座	市民が多様なニーズやジャンルにとらわれない文化芸術イベントにおいて、市民とアーティストをつなぐコーディネーターの育成から、各種文化芸術イベントをプロデュースしていく人材の支援を目指した講座を開講。	講座前半は、文化芸術をより多くの人に触れてもらうための必要な知識を、実際の事例等から運営や企画について学習。後半は、受講生による事業実施を念頭に、より実践的な内容について講師のアドバイスを受けながら企画・立案に取り組む。同時に、実際の現場のサポートとして参加・体験。 講演・実地研修：「文化・芸術をとりまく環境について」、「プロデューサーの仕事」、「仕掛けと集客」、「実際の事業計画(1)」、「音楽ウィーク『ザハール・ブロン・コンサート』」、「実際の事業計画(2)」、「市民プラザコンサート」、「実際の事業計画(3)」	8日間 (通年)	20名(定員)	市内在住、在勤、又は市内で活動する団体に所属している大学生以上の者。文化芸術に関する催しの企画、運営に興味のある者。年間を通して受講できる者
公立文化施設	横浜市神奈川区民文化センター(かなっくホール)	アートマネジメント講座～「表方」のお仕事～	地域の芸術文化振興のため、アートマネジメント能力を持った人材を育成する。	○講演、ワークショップ： 主に地域住民を対象に、コンサートや演劇のステージで実際にお客様と対応する「表方」スタッフにスポットを当て、「どうしたらお客様にご満足いただける公演になるの?」、「手伝いに来られた方へ何を伝えたらよいの?」、「表方の業務を円滑に進めるにはどこに気をつければよいの?」などについて、実際に公演に使用する資料を使いながら、ワークショップ形式でコンサートの表方の業務を体験して学ぶ。	1日間	24名参加	貸し館利用者、アートマネジメントに興味がある者
公立文化施設	横浜市栄区民文化センター「リリース」	アートマネジメント講座「リリース予備校」	市立公立ホール史上最年少館長が、経験とネットワークを駆使し、使える文化ホール職員・アートマネージャーを養成する。	○「勝つ提案から克つ運営へ－優秀提案を優れた運営につなげるために－」 講演、ディスカッション、ワークショップ等：基調講演「公立文化施設を取り巻く環境変化と展望」、「優秀提案書を読む」、「施設運営を読み込む」、「文化事業を読み込む」、「提案から実現への橋渡し」、「提案と実践－施設の現状を踏まえて」、「リリース提案書を書く」、「提案プレゼンテーション①、②」	9日間	30名(定員)	制限なし

種別	実施機関名	事業名	事業趣旨	プログラム内容	研修期間	参加者数・定員	対象者
公立文化施設	世田谷文化生活情報センター（世田谷パブリックシアター）	パブリックシアターのためのアーツマネジメント研修	公共劇場の運営に携わっていきたく考えている方々のためのアーツマネジメント研修。前年度公募により決定した6名を対象に実施する。10ヶ月にわたる少数精鋭の研修を通じ、公共劇場の運営方針やプログラムの企画・ディレクションを立てていけるような人材を育成することを目的とする。これまで世田谷パブリックシアターが創造する劇場として培ってきた「実践的な現場のノウハウ」と、舞台芸術に対する哲学を得ていくための「座学」の両方がバランスよく学べる研修環境を提供。	(1)6名を対象とした研修 ○講座 A:概論、B:劇場運営、C:公共圏における劇場、D:創造の現場 ○実務研修:劇場管理(フロントスタッフ、貸館業務、施設管理)、教育普及(区内小中学校でのワークショップ、劇場ツアー、夏休み子どもワークショップ)、制作の現場(プロダクションについて2ヶ月程度の現場研修) ○ゼミナール:ケーススタディ、舞台芸術界におけるさまざまな時評を検討 ○相談役サポート:研修生毎に、一週間に一度、制作部スタッフが企画発表修了論文の作成の際のアドバイス ○企画発表:研修生がパブリックシアターに向けた企画を発表 ○修了論文発表	10ヶ月	6名参加 (研修部分は有給)	舞台芸術の制作・劇場勤務等の経験者、または企業勤務経験者で舞台芸術への転職希望者で社会経験1年以上の者。
				(2)一般向け研修(6名も受講) ○「日本の公共劇場とは何か?」 講演:「公共劇場の芸術監督:公共劇場のミッション」、「公共劇場と地方自治体との関係」、「公共劇場を規定する法律」、「文化政策からみた公共劇場」、「公共劇場の歴史」	5日間	40名(定員)	制限なし
				○「公共劇場の運営」 講演:「公共劇場の特色」、「日本の公共劇場」、「世界の公共劇場」、「地域にとっての公共劇場」、「これからの公共劇場」	5日間	30名(定員)	制限なし
				○「公共劇場の運営—世田谷パブリックシアターを事例に」 講演:「劇場運営・ソフト(学芸制作)」、「劇場運営・ハード(施設・雇用費)、地方自治体との関係、予算の立て方」、「ファンディング(メセナ民間相手、公共相手)」、「事業収入、事業支出(主催・提携・貸館)」、「今後の公共劇場について」	5日間	30名(定員)	制限なし
				○「舞台芸術と著作権・契約/スキルアップ!5日間」 講演:「著作権(1):基礎編」、「著作権(2):実践編」、「契約(1):基礎編」、「契約(2):実践編」、「現場必携、5つのトピック」	5日間	60名(定員)	舞台芸術の仕事経験者
				○「公共劇場における観客創造」 講演(公共劇場の観客層をどのように捉え、増やしていくかを、受講生参加型で行う実践講座)	5日間	20名(定員)	制限なし
				○「公益法人改革で何が変わるのか」 講演(第1回:現状の公益法人制度を俯瞰し、その問題点を明らかにしたうえで、改革の趣旨やねらいを解説。第2回:税制を含めた新しい制度をNPO等とも対比しながら検討し、芸術文化セクターに与えるインパクトについて考える)	2日間	30名(定員)	制限なし
				○「公共圏としての劇場—劇場空間の可能性」 講演:「公共の演劇」への導線のいくつか—「民衆演劇」の歴史、共同体、あるいは、公共圏、差異と同一性。日本と主にフランスの場合を引き較べながら、「現われの空間」としての公共圏、「演劇王国」ドイツの公共劇場制度—その歴史と現在、「劇場のコスモロジーとその「外部」」、「演劇の内と外にある「社会」」	5日間	25名(定員)	制限なし
				○「地域社会と芸術—ケーススタディーズに基づいて」 講演:「アートによる地域活性化」、「創造都市横浜、そしてA A F 地域創造」、「創造実験都市~新しい都市づくりの構想~」	3日間	25名(定員)	制限なし

種別	実施機関名	事業名	事業趣旨	プログラム内容	研修期間	参加者数・定員	対象者
				<p>○「舞台芸術／史論」 講演：Aコース演出家「演出家の役割－舞台芸術と社会をつなぐ」、Bコース劇言語「〈劇言語〉のオントロジー－いま、「戯曲」はどこまで自明か?」、Cコース舞踊「コンテンポラリーダンスの状況」、「戦後日本の身体と舞踏－社会との関わりをめぐって」</p> <p>○「制作の仕事」 講演：「世田谷パブリックシアターのダンスプログラム」、「舞台芸術の制作－コンテンポラリーダンスを中心に」、「舞台芸術の制作－演劇を中心に」、「国際共同製作作品のプロデュース」</p> <p>○「学芸の仕事」 講演：「世田谷パブリックシアターの学芸が目指してきたこと」、「ドラマトゥルクの作業」、「劇場と学校をつなぐ普及活動を巡って」、「地域に根ざしたワークショップに向けて」</p>	6日間	20名（定員）	制限なし
				<p>○「制作の仕事」 講演：「世田谷パブリックシアターのダンスプログラム」、「舞台芸術の制作－コンテンポラリーダンスを中心に」、「舞台芸術の制作－演劇を中心に」、「国際共同製作作品のプロデュース」</p> <p>○「学芸の仕事」 講演：「世田谷パブリックシアターの学芸が目指してきたこと」、「ドラマトゥルクの作業」、「劇場と学校をつなぐ普及活動を巡って」、「地域に根ざしたワークショップに向けて」</p>	4日間	30名（定員）	制限なし
				<p>○「学芸の仕事」 講演：「世田谷パブリックシアターの学芸が目指してきたこと」、「ドラマトゥルクの作業」、「劇場と学校をつなぐ普及活動を巡って」、「地域に根ざしたワークショップに向けて」</p> <p>○講座：「企画を考える」、「予算：資金と人はどうする?」、「作品づくりの流れ」、「チケットはどうやって売る?」、「上演：作品と観客の出会い」、「戯曲を読む」、「上演に向けて」、「まとめ」</p>	4日間	30名（定員）	制限なし
公立文化施設	北九州芸術劇場	北九州芸術劇場「劇場塾」 演劇人の為のアーティストマネジメント講座 -How to「演劇制作」-	地域リーダーの育成のため、演劇ワークショップのリーダーや劇場外活動のリーダー、劇場運営ボランティアのリーダー等として、「舞台」・「客席」と地域を結びつけるリーダーを育成する。	○講座：「企画を考える」、「予算：資金と人はどうする?」、「作品づくりの流れ」、「チケットはどうやって売る?」、「上演：作品と観客の出会い」、「戯曲を読む」、「上演に向けて」、「まとめ」	8日間	10名（定員）	高校生以上で、演劇制作経験のある者、これから制作を目指す者
公立文化施設	熊本県立劇場	舞台芸術制作セミナー～実践編～	県民の舞台芸術に対する関心と創造意欲が高まっている中で、地域の公共ホールにおいて行われる創作活動をサポートできる人材を育成するために、舞台制作の知識と技術を学び、体験する実践的なセミナーを実施。	○講演、ワークショップ、公演の実施等 「コミュニケーションゲーム」、「演劇制作の流れ」、「舞踊という世界」、「体験！ダンスワークショップ」、「演奏家と観客との新しい関係」、「企画書の書き方」、「公演の制作を体験しよう!」、「制作会議①」、「広告とデザイン」、「制作会議②」、「第1印象はココ！受付と接遇」、「即実践！「おーい幾太郎」公演」、「音響技術の基礎実習」、「制作会議③」、「舞台デザイン」、「照明技術の基礎実習」、「演劇ホールを使って公演の実施「アットライブスペシャル!」」、「公演を終えても終わりじゃない（事後処理、反省会）」、「夢の実現へ向かって」、「芸術分野でのNPOの現状」、「まとめと反省会（意見交換）」	11日間	30名（定員）	高校生以上

種別	実施機関名	事業名	事業趣旨	プログラム内容	研修期間	参加者数・定員	対象者
財団	財団法人地域創造	ステージラボ/アートミュージアムラボ	公立文化施設等の職員を対象に、事業の企画制作、施設運営、地域との関わりなど、ホール、劇場等のソフト運営に欠くことのできない要素を体得するための研修を実施。	(高松セッションでの実施例) ○ホール入門コース、自主事業Ⅰ(音楽)コース、自主事業Ⅱ(演劇)コース、アートミュージアムラボ (鳥取セッションでの実施例) ○ホール入門コース、自主事業コース、文化政策企画・文化施設運営コース ・ワークショップなどの体験プログラムの実施 ・グループ討議などの双方向コミュニケーションの重視	4日間 (年2回)	高松セッション 64名参加 鳥取セッション 62名参加 (各コース定員約20名)	公立文化施設等の職員
		ステージラボ・マスターコース	研修事業(ステージラボ)の修了生が、事業を企画立案する際に役立つような実践的な調査研究の機会を提供するとともに、より緊密なネットワーク形成を支援。	○講義、ディスカッション及び先進事例の現地調査を通じて、テーマに関するレポートを執筆するとともに、参加者が地域の実情に即した企画を立案 ・前期研修会：レクチャー、方向性検討、事例研究等 ・調査企画会議：先進地域視察、専門家ヒアリング、問題点の研究、企画立案等 ・後期研修会：最終調査レポート、企画案発表 ・報告書作成	約半年間	7名参加	ステージラボの修了生
		アートアプローチセミナー	市町村長等向けセミナーを開催するとともに、文化振興担当部局幹部職員を対象に、地域における芸術文化活動についての理解を深める研修を実施。	○市町村長等向け：講演、レクチャーコンサート (市町村アカデミー研修(財団法人全国市町村振興協会)のプログラムの一つとして参加) ○文化振興担当幹部向け：ゼミ、ワークショップ	市町村長等向け：1日間	約100名参加	市町村長等
		ブロックラボ	都道府県・政令指定都市の文化振興課長等を対象に、全国を6ブロックに分けて研修を開催。	○(関東ブロックラボの例) ・1日目：「地域創造の紹介」、「講演」、「文化施設実態調査結果の報告」 ・2日目：「地域の芸術文化事業の事例紹介」	各2日間	21名参加	都道府県・政令指定都市の文化振興課長等
財団	財団法人北海道文化財団	アートプロデューサー養成講座 <実践編>	芸術・文化に対する理解を深めるとともに、地域の人々が文化活動への参加を促す企画やその実施方法を学んでもらい、活動のリーダー(アートプロデューサー)となる人材を育成(レベルアップ)することを目的とする。 (共催：北海道教育大学岩見沢校(主管：芸術課程芸術文化コースアート・マネージャー専攻))	○音楽クラス・美術クラス共通 「音楽ホールの仕事ー地域の文化拠点として」、「子ども・学校・地域とアートの出会い」 ○音楽クラス 「クラシックコンサートを企画するⅠ」(クラシックコンサートの企画と参加者とアーティストで立案し実際に公演を行う。)、 「クラシックコンサートを企画するⅡ」、「クラシックコンサートの広報・宣伝とは」、「クラシックコンサートを実施する」 ○美術クラス 「人生の追体験!? ～子どもと向き合う大人のためのワークショップⅠ」(幼児期から現在まで体験した視点の高さや視線の方向を言葉や画像に対して、それをスライドショー「人生の追体験」として編集し、最後に発表と鑑賞を行う。)、 「人生の追体験!? 子どもと向き合う大人のためのワークショップⅡ」	4日間	31名参加 (各コース15名程度)	全道の文化行政担当者、文化活動の制作担当者、道内芸術系大学及び専門学校生
		北海道文化財団アートゼミ2007 ○演出ゼミ	「アートゼミ」は、道内において演出家や劇作家として活動されている者や劇団等で制作に携わっている者のレベルアップを目的とした少人数制の養成講座。	○「演出ゼミ[第5回]」 宮沢章夫氏を講師として戯曲の解説・分析、バランス感覚とコミュニケーション、演出におけるオリジナリティ等を学ぶ。	5日間	9名参加	演出ゼミ：現在演出家として活動している者、演出経験がある者

種別	実施機関名	事業名	事業趣旨	プログラム内容	研修期間	参加者数・定員	対象者
		北海道文化財団アートゼミ2007 ○舞台制作ゼミ		○「舞台制作ゼミ」 佐藤道元氏を講師として、パフォーミングアーツカンパニー「指輪ホテル」の活動事例を通して、劇団やダンスカンパニーの企画制作、マネジメントの手法を学ぶ。	1日間	16名参加	演劇やダンスの制作・プロデュースに従事している者、又は関心のある者
財団	財団法人新潟県文化振興財団	アートプロデュース講座	県内の公立ホール職員、県市町村文化振興担当職員などを対象に、主に文化事業実施時に必要な知識、地域の文化振興のためにホールが何ができるかを学び、また、県内ホールのネットワーク事業の可能性を検討。	○第1回 ・報告「県内ホールの現状」(職員数、予算等の調査結果報告) ・講演「文化によるまちづくり①」(実例によりどのような企画をし、財源をどう開拓し、確保するかを学ぶ。) ・意見交換「新年度ネットワーク事業等について」(社団法人全国公立文化施設協会加盟団体のみ参加) ・講座「各種助成金について」など(公的、民間助成団体の紹介など)、「文化によるまちづくり②」-「大地の芸術祭」を事例として(県内他地域との事業展開の可能性などをさぐる) ○第2回 ・講演「芸術文化の振興と公共ホールの役割」(八尾市の文化振興ビジョンとプランにおけるホールの位置づけ) ・報告「他団体との共催事業の具体例」(共催事業実態調査結果報告) ・意見交換「テレビ、新聞社事業担当による共催についてのプレゼンなど」(新年度事業の共催の可能性をさぐる)、「新年度ネットワーク事業等について」(社団法人全国公立文化施設協会加盟団体のみ参加) ・講座「文化に関わる法律」(芸術活動の分野に詳しい法律事務所の弁護士による著作権の最近の話題、「主催者とチケット購入者との契約とは」など) ・体験講座「日本の伝統芸能～歌舞伎の楽しさ」	各2日間	62名参加 うち、22名(行政関係者)、40名(社団法人全国公立文化施設協会加盟職員)	県市町村文化振興担当者等
財団	財団法人鳥取県文化振興財団	鳥取県文化振興財団アートマネジメント職員研修会(主催)	県内財団等職員研修の環境として、高度アートマネジメント力を習得するため、職員の意識啓発と国内外の地域劇場の紹介等、今後の公立文化会館にとって必要なスキルを養成。	○講義:「アートマネジメントの実際」、「公立文化会館のこれからと財団の改革」、「指定管理者制度とどのように向き合うか」、「公立文化施設の管理運営と効率化について」、「アーツマーケティングとは」、「財団の経営改革と人事評価制度について」、「業績評価制度について」	3日間	50名参加	県内文化財団職員
		鳥取県公立文化施設協議会アートマネジメント研修(共催)	県内の公立文化施設を円滑に管理運営するため、職員の意識改革と技術の向上を目指すとともに、職員同士の相互交流に寄与する。	○講義:「アートマネジメントの実際」、「公立文化会館のこれからと財団の改革」、「指定管理者制度とどのように向き合うか」、「公立文化施設の管理運営と効率化について」、「アーツマーケティングとは」、「財団の経営改革と人事評価制度について」、「業績評価制度について」	1日間	60名参加	県内公立文化施設職員
		鳥取県文化団体連合会アートマネジメント研修会(共催)	県内の文化活動者にアートマネジメントの意識啓発と取組みの促進を図る。	○講義:公的資金と文化芸術団体の関係～補助金に潜む落とし穴とは～	1日間	70名参加	県文化団体連合会に所属する会員

種別	実施機関名	事業名	事業趣旨	プログラム内容	研修期間	参加者数・定員	対象者
財団	財団法人ひろしま文化振興財団	アートマネジメント研修事業	地域の文化力を育み、地域社会の活性化に資するため、アートマネジメント研修を実施。文化芸術振興の推進役となる人材の育成を図るとともに、官民の相互交流に寄与する。	○アートマネジメント講座—地域のアートパワーをどう育むか— 第1日 ・講義「社会関係資本と、市民・芸術の幸せな関係」（取手アートプロジェクト～市民・大学・行政のパートナーシップ～） ・グループワーク①、②、③（（グループ毎に参加者の問題意識に基づいたテーマを設定し、広島における現状と課題を洗い出したうえで、解決の方向性を探るアクションプランを作成） ・プレゼンテーション①、② ・ケーススタディ①～他地域の事例から学ぼう～山口情報芸術センター、小出郷文化会館 第2日 ・講義「地域文化デザイン～アートパワーをどう育むか」 ・グループワーク④（前日に決めた打開策の方向性やヴィジョンを具体的なアクションプランに落とし込み、コーディネーターとアドバイザーが各グループを回ってアドバイスを） ・プレゼンテーション③	2日間	30名程度 (定員)	県内市町の文化行政及び文化施設職員、民間(NPO・文化活動団体・企業等)で文化芸術事業に携わる人材
財団	財団法人福岡市文化芸術振興財団	アート・マネジメント・セミナー	文化芸術と市民を結ぶことを目的としたセミナー等を開催し、アーティストとサポートする組織づくりや特色のある活動を行っている文化活動者の紹介等を行い、地元文化活動者への情報提供、活動者のサポートにつなげる。	○「福岡・新小劇場時代」 講演、パネルディスカッション：「これからの福岡の演劇界を考える」 ○「絶対売れる！?～地方劇団成功の法則」 演劇関係者、地元演劇人、一般参加者を含めたディスカッションを行うことで、劇団が現在かかえている課題を浮き彫りにし、将来をどう見つめていくかを考える。	1日間	65名参加	制限なし
大学	昭和音楽大学(昭和音楽大学オペラ研究所)	オペラ劇場運営講座プロフェッショナル実践編	我が国のオペラ制作に関わる人材養成の一環として、ヨーロッパのオペラ劇場運営の第一線で活躍する講師のレクチャーと受講者との一問一答のセッションを実施。	○レクチャー、質疑応答：実践講座1「オペラ劇場の運営と財政管理」、実践講座2「オペラ劇場の統括と芸術管理」、実践講座3「オペラ劇場の広報とプログラミング」	2日間 (全3回)	各30名(定員)	国内のオペラ制作現場で活躍する人材
NPO	特定非営利活動法人沖縄県芸術文化振興協会	アートマネジメントセミナー	沖縄市内の文化芸術活動を活性化させ、活力ある地域コミュニティの形成を図るため、人的資源や市内の文化資源を有機的に結び付け活用し、音楽・芸能文化による産業の創出を図るため、アートマネジメントの研修プログラムを実施。	○講演：「これからの公共劇場運営」、「ちゆらさんの企画・制作について」、「演劇における公共ホール・劇場の役割」、「文化芸術の振興と基盤整備」、「音楽における公共ホール・劇場の役割」、「芸術文化によるまちづくりの先進事例」、「指定管理者制度の導入状況と今後の動向」	7日間	29名参加	制限なし
NPO	特定非営利活動法人トリトン・アーツ・ネットワーク	アウトリーチコーディネーター育成研修会	音楽活動を通じて地域社会に貢献するNPOとして、主にクラシック音楽の専門家と地域住民とをコーディネートするノウハウ研修会でアウトリーチコーディネーターの育成を実施。	○講演：①「アウトリーチは魔法の水?～ある地域で続く訪問プログラムの実際」 ②「アウトリーチプログラムの作り方」 ③「演劇ワークショップの現場」 ④「地域・学校・NPOの連携をよりよいものとするためのポイント」	4日間 (4回)	各50名(定員) (②は30名)	制限なし

種別	実施機関名	事業名	事業趣旨	プログラム内容	研修期間	参加者数・定員	対象者
企業	トヨタ自動車株式会社	トヨタ・アートマネジメントフォーラム2007	アートの現場が直面する切実な課題やアートと社会の関係等を議論	○トヨタ・アートマネジメントフォーラム2007「なぜ、いまアートなの？ーアートの力、アートの社会的価値を考える」 講演、パネルディスカッション：オープニングセッション「アートマネジメントをひも解けば」、分科会A「〈高齢化社会とアート環境〉ーシルバーパワーが社会を変える」、分科会B「〈防災〉に対してアートができること」、分科会C「いま、教育現場に必要なアートとは？ーアーティスト・イン・スクールのこれまでとこれから」、分科会D「アートNPO的！？経営戦略ー大阪・フェスティバルゲートケーススタディに」、分科会E「リージョナルシアターが地域を超える日ー演劇が身近な存在になれば、アートも近くに見える」、分科会F「美術館と社会ー美術館の位置する社会を描く」、総合セッション「なぜ、いまアートなの？ーアートの力、アートの社会的価値を考える」、クロージング「レビューコメントー今後の展開に向けて」	1日間	360名参加	制限なし
その他	日本アートマネジメント学会関西部会（兵庫県立芸術文化センター、神戸大学）	第5回関西学生アートマネジメント会議	日本アートマネジメント学会関西部会の主催で行われてきた関西学生アートマネジメント会議は、関西でアートマネジメントを学ぶ学生が中心となり、それぞれの研究発表を行うだけでなく、実際に企画・運営に携わることで実践の場とすることを目的とする。	○研究発表（ゼミ形式）・活動発表 第1日目：大学生による研究発表（神戸大学） 第2日目：大学生、学生を中心とするグループによる研究及び活動発表 「アーティストと地域を結ぶ文化施設」、「まちづくりと文化施設」、「大学と文化施設」（兵庫県立芸術文化センター）	2日間	1日目20名参加 2日目90名参加	1日目：アートマネジメントを学ぶ学生 2日目：制限なし

(注) 1. 事業名、プログラム内容、研修期間、参加者数・定員等については、平成18年度又は19年度の直近のデータによる。
2. 事業の主目的が情報交換・交流等人材育成以外の事項であるものや、大学、地方公共団体等が開催する社会人向けの公開講座等を除く。

(5) 文化審議会文化政策部会検討経緯

平成19年 8月 2日 第1回文化政策部会

概要：文化政策部会における検討内容等について審議

9月19日 第2回文化政策部会

概要：アートマネジメント人材等の育成及び活用について・ヒアリング①

○「アートマネジメント全般」

社団法人企業メセナ協議会シニア・プログラム・オフィサー
若林朋子 氏

○「大学等における人材養成」

昭和音楽大学音楽学部音楽芸術運営学科准教授 武濤京子 氏

○「若手アートマネジメント人材」

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
柴田英紀 氏

10月18日 第3回文化政策部会

概要：アートマネジメント人材等の育成及び活用について・ヒアリング②

○「受け入れ先の団体・文化施設」

前財団法人住友生命社会福祉事業団・いずみホール支配人
伊東順一 氏

○「舞台技術」

財団法人新国立劇場運営財団技術部長 伊藤久幸 氏

11月22日 第4回文化政策部会

概要：アートマネジメント人材等の育成及び活用について・中間まとめに向けた論点整理①

12月10日 第5回文化政策部会

概要：アートマネジメント人材等の育成及び活用について・中間まとめに向けた論点整理②

平成20年 1月23日 第6回文化政策部会

概要：アートマネジメント人材等の育成及び活用について・審議経過報告(案)
審議

(6) 文化審議会文化政策部会委員名簿

平成20年1月23日現在

《委員》

部会長	宮田 亮平	東京藝術大学長
	尾高 忠明	指揮者、札幌交響楽団音楽監督
	田村 孝子	日本放送協会解説委員
	富澤 秀機	テレビ大阪株式会社代表取締役会長
	山内 昌之	東京大学大学院教授

《臨時委員》

	唐津 絵理	愛知芸術文化センター学芸員（舞踊）・元舞踊家
	田村 和寿	桐蔭横浜大学文化政策研究所教授
	高萩 宏	世田谷パブリックシアター制作部長
	三林 京子	女優、大阪芸術大学短期大学部教授
	吉本 光宏	株式会社ニッセイ基礎研究所芸術文化プロジェクト室長
	米屋 尚子	社団法人日本芸能実演家団体協議会部長

《専門委員》

ロジャー・パールバース 作家・東京工業大学教授