

舞台芸術人材の育成及び活用について ～文化芸術立国の礎の強化と未来への投資～

文化審議会文化政策部会報告書（案）

平成 年 月 日
文化審議会文化政策部会

舞台芸術人材の育成及び活用について

はじめに、これまでの議論を通して、わたしたちが到達した結論を繰り返し述べることになりますが、ここで改めて今日までを振り返り、あるいは自身の反省を促すためのメモとして記しておきたいと思います。

1. 文化力は、活かしてこそ波及する

文化芸術の振興の必要性が社会的に認知され、公共政策の評価とマネジメントがますます重要視されています。それは、他産業への経済的な波及効果に加え、地域の活性化や郷土意識の高揚など、まさに社会・文化面に至るまで多岐にわたるからです。文化芸術が、国と地域の重要な社会的財産であることを十分に理解し、この文化の持つ力を広く効果的に活用されるべきであると考えます。

2. 振り返れば未来へのヒントがある

今日までの科学技術の進歩は、従来の形を超える破壊的創造によって進展し、文化芸術は永く伝統的な創造が行われてきました。日本の文化産業を育み、その原動力となった要素は、豊かな日本の風土と歴史によって培われた審美眼、さらには国際的な視野の下で広がった独創的な表現力によるものです。わが国は、これまで以上に国際競争力のある才能を見出し、育て、広めて行かねばなりません。

3. 早期教育の可能性と機会と環境と

音楽では、幼児期からの音感教育が重視されていることは広く知られていますが、教育が個々の才能を活かし、子どもたちの可能性を見出そうとする姿勢は、音楽に限らず総ての文化芸術に共通しています。ただ、優れた人材が自らの才能を伸ばし、その実力を最大限に発揮できる環境を整備することは、国や地方公共団体、文化芸術団体、芸術系の大学等が常に連携・協力を密にして努めて行かなくてはなりません。

4. 文化芸術の社会的便益とその現実

文化芸術の振興を図るうえで、その新たな人材の育成は必須の条件といえます。そればかりか、潜在する新しい価値やその人材発掘にも力を注いで行かなければなりません。人材とは国の宝です。その育成は、一律に経済効率性に縛られてはなし得ないものです。そして、本来的にも経済的な波及効果を目的としない文化施設や文化事業との政策的な真の連携など、今後あらゆる視点から議論を進め、より具体的な課題について検討を進める必要があるでしょう。

5. より幅広く、より柔軟な対応から

唐の韓愈（かんゆ）の詩に、次のような一節を見つけました。「世に伯楽（はくらく）有り しかる後に千里の馬有り 千里の馬は常に有れども 伯楽は常には有らず」伯楽とは名馬を見分ける名人であり、千里の馬は千里の距離を走ることのできる名馬です。千里の馬はいつの時代にもいるが、伯楽はいつもいるわけではない。人の才能を見抜き、才能を育て、才能を使うことの大切さを説いています。わたしたちには、今後においても目的や課題に応じた迅速な対応が求められていると思います。

目次

はじめに	1
1. これまでの経緯, 背景	1
2. 提言の骨子	3
第1章 今, 舞台芸術人材の育成と活用を図る意義	4
(1) 舞台芸術振興の位置付けと意義	4
(2) アートマネジメントの役割と充実の意義	4
(3) 舞台芸術人材の育成と活用の必要性	6
第2章 実演芸術家等の人材の育成と活用の方策	8
1. 基本的な考え方	8
(1) 実演芸術家等の育成と活用の必要性	8
(2) 基本的な課題の認識	8
(3) 今後重視すべき視点	9
2. 具体的な推進方策	13
(1) 卓越した実演芸術家等の育成支援	13
(2) 実演芸術家等の積極的な活用展開	15
(3) 実演芸術家等の育成と活用に向けた環境の整備	17
第3章 アートマネジメント人材等の育成と活用の方策	19
1. 基本的な考え方	19
(1) アートマネジメント人材等の育成と活用の必要性	19
(2) アートマネジメント人材等に求められる資質と能力	20
(3) 今後重視すべき視点	20
2. アートマネジメント人材等をめぐる現状と課題	21
(1) 大学等における人材育成	21
(2) 現職の研修環境	22
(3) 劇場・音楽堂等, 文化芸術団体等における人材活用	22
(4) 舞台技術の継承や革新への対応	23
(5) アートマネジメント関連情報の発信と共有化	24
(6) 地方文化行政の在り方	24
(7) 地域における文化芸術活動の発信	24
3. 具体的な推進方策	25
(1) アートマネジメント人材等の計画的・体系的な育成	26
(2) アートマネジメント人材等の積極的な活用の促進	27
(3) アートマネジメント人材等が活躍できる場と環境条件の整備	27
参考資料	29

はじめに

1. これまでの経緯、背景

- 文化芸術の創造、発展の礎は「人」であり、「豊かな人材」の育成と活用こそが、あらゆる文化芸術の振興方策の根幹をなすことは、如何なる時代、如何なる地域においても変わりはない。
- 平成19年2月9日、閣議決定された「文化芸術に振興に関する基本的な方針」（第2次基本方針）においては、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最初に、「日本の文化芸術の継承、発展、創造を担う人材の育成」が掲げられた。これは、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、更にその能力を最大限発揮できる環境の整備が最重要な政策課題であることを示している。
- このような認識の下、本文化審議会文化政策部会は、これまで政策的な検討が必ずしも十分ではなかった、「実演芸術家等（実演家（演奏家、舞踊家、俳優等）、作曲家、振付家、劇作家、演出家等）に関する人材の育成及び活用について」並びに「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^{*1}」という。）の育成及び活用について」という二つの課題を集中的に審議のテーマに取り上げ、第5期文化政策部会の第1回会合となる平成19年8月2日に検討を開始した。
- 審議に際しては、まず、欧米先進諸国と比較して、未だ現状の把握や振興方策の議論が緒に付いたばかりのアートマネジメント人材等の育成、活用について、引き続き実演芸術家等に関する人材の育成、活用について検討を進めてきた。これらは、それぞれに「アートマネジメント人材等の育成及び活用について」（平成20年2月1日）、「実演芸術家等に関する人材の育成及び活用について」（平成21年1月29日）として審議経過報告を取りまとめ、これらを広く国民一般に問い掛けることによって、貴重な意見を得るに至っている^{*2}。

*1 公演等の企画・制作、マーケティング・資金獲得、営業・渉外・広報等に従事し、芸術の創り手と受け手をつなぐ役割を果たすアートマネジメントに携わる人材及び劇場・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の総称。

*2 「アートマネジメント人材等の育成及び活用について」審議経過報告の意見募集では、72件の意見が寄せられ、例えば、「舞台芸術の創造支援事業の対象経費に専門人材人件費を加えるなど、芸術支援を通じた政策誘導が必要」、「文化で地域を活性化するための拠点を設けるべき」、「劇場、会館が、実地的な教育と実践の場を提供すべき」、「審議の対象が、東京、大阪などの大都市を想定されているように感じ、地方都市に住む者としては、若干物足りなさを感じた」といった意見があった。

また、「実演芸術家等に関する人材の育成及び活用について」審議経過報告の意見募集では、40件の意見が寄せられ、例えば、「東京以外への地域への課題やその対応が少ない」、「舞台実演こそが優れて実践的な実演芸術家を産み育てる」、「地域で優れた作品を創る環境の整備が必要」、「人材育成の観点だけではなく、公演機会を拡大し、子どもの頃から芸術に触れられる機会を拡充するためにも、地域の芸術拠点の活性化は効果的な政策であり非常に重要」といった意見があった。

○ こうした成果を前提に、平成21年5月14日に検討を開始した第7期文化政策部会は、その第1回会合から、アートマネジメント人材等及び実演芸術家等に関する人材（以下「舞台芸術人材」という。）の育成、活用について、文化芸術団体、大学、劇場・音楽堂等の多方面の関係機関からヒアリング^{*1}を行い、これらに基づいて、更にもう一步進んだ積極的な検討を進め、このたびの一連の議論の総まとめとして本報告を提示するに及んだ。

なお、検討の対象は舞台芸術人材全般としたが、能楽、文楽、歌舞伎等の伝統芸能に関しては、他の文化財との連携等も考慮する必要があるため、今般の検討では敢えて対象外とした。また、アートマネジメント人材等については、主にソフト面の充実が喫緊の課題となっている劇場・音楽堂等や文化芸術団体において現代舞台芸術に携わる人材を中心に検討を行った^{*2}。

○ 今後国民並びに国・地方公共団体をはじめとする様々な関係機関におかれては、本報告での提案内容を十分踏まえられ、より一層強力にして有効な「舞台芸術人材の育成及び活用を図るための方策」を講じ、日本の文化力を高めていくための取組を進められることを強く期待する次第である。

*1 ・ 社団法人オーケストラ連盟（支倉二二男常務理事）

・ 社団法人日本バレエ協会（岡本佳津子副会長）

・ 社団法人現代舞踊協会（若松美黄理事長）

・ 財団法人新国立劇場運営財団（角田博常務理事）

・ 東京藝術大学音楽学部（植田克己学部長）

・ 日本大学芸術学部（野田慶人学部長）

・ 日本オペラ連盟（草壁貞二常務理事・事務局長）

・ 社団法人日本劇団協議会（西川信廣常務理事）

・ 社団法人全国公立文化施設協会（松本辰明常務理事、間瀬勝一アドバイザー）

*2 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が不可欠であり、専門的職員の質の向上などが望まれる。

2. 提言の骨子

- 音楽、舞踊、演劇等の舞台芸術は、ゆとりと潤いが実感できる、心豊かなで夢のある国民生活を実現するとともに、観光や産業などの経済活動において新たな付加価値を生み出す源泉ともなり、日本の国力を一層高めることにもつながるものである。
- 舞台芸術の発展の基盤は人材であり、舞台芸術の創造や表現を担う実演芸術家等と、舞台芸術を支え、発展させていくアートマネジメント人材等が有機的につながっていくことで、実演芸術家等の活躍の場や観客が増え、舞台芸術が盛んになる。
- 今後舞台芸術を更に発展させていくためには、競争に基づいて優れた才能を持つ者を育成するとともに、実演芸術家等を活用して国民が幅広く舞台芸術を享受できるような環境を整備する必要がある。同時に、アートマネジメントの充実に向けた取組が不可欠である。このため、国・地方公共団体をはじめとする関係機関においては、以下のような方策を講ずることが求められる。
 - ・ 芸術団体人材育成支援事業は、戦略的な支援強化など事業の更なる充実を推進
 - ・ 新進芸術家海外研修制度は、人材の裾野拡大等に留意した制度の更なる充実を推進
 - ・ 新国立劇場は我が国舞台芸術の拠点として人材育成の中心的役割を担うことを期待
 - ・ 芸術系の大学における舞踊や演劇の人材育成など、学校教育における専門人材の育成を推進
 - ・ 芸術創造活動特別推進事業は、最高水準の舞台芸術の公演への支援の充実と、公演の創作から実施までの一体的な支援の充実を検討
 - ・ 舞台芸術振興の先導的モデル推進事業は、異なる地域間での共同制作の支援を充実
 - ・ 文化芸術団体を擁する劇場・音楽堂等における優れた創造活動を促進
 - ・ 地方公共団体は劇場専属の文化芸術団体を増やすための取組を進めるとともに、国はこのような取組を促進
 - ・ 学校教育において、小・中学校から演劇教育や舞踊の基礎の取り入れを推進
 - ・ 子どもの能動的な鑑賞機会の充実や、あらゆる世代の鑑賞者層の開拓を推進
 - ・ 優れた舞台芸術の全国展開を図るため各地域における鑑賞機会を充実
 - ・ 大学等におけるアートマネジメントに関する教育内容を充実
 - ・ アートマネジメントの現職研修について研修の活用の観点からの充実を推進
 - ・ 劇場・音楽堂等におけるアートマネジメントの充実に向けた重点的な支援を強化
 - ・ 劇場・音楽堂等における法的基盤の整備や税制上の措置などの方策に関連し、専門職員の資格やその配置の在り方を検討
 - ・ 劇場・音楽堂等におけるアートマネジメント人材等の専門職員の配置を推進

第1章 今、舞台芸術人材の育成と活用を図る意義

(1) 舞台芸術振興の位置付けと意義

○ 第2次基本方針においては、文化芸術の意義について、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」を目指す必要があるとしている。

○ 音楽、舞踊、演劇等の舞台芸術は、このような文化芸術の中でも、創り手と受け手が時間と空間を共有し、1回限りの生の緊張感の中で、舞台を通じて人と人とのつながりを深めるという重要な役割を果たしており、社会共通のアイデンティティの基盤を形成する上で不可欠なものである。

また、舞台芸術は、享受する観客のみに効用があるのではなく、多くの人々にゆとりと潤いが実感できる心豊かで夢のある生活をもたらすとともに、観光や産業などの経済活動において新たな付加価値を生み出す源泉となり、国の「文化力」を高めるものである。同時に、芸術に関する教育や体験活動を通して創造性に富んだ人材をはぐくみ、グローバル経済の中で勝ち抜いていく国際競争力を生み出すことにより、豊かで高品質な国家を実現する原動力となるという重要な意義を有している。

○ 舞台芸術の公演は、実演芸術家やアートマネジメント人材等、多くの関係者が関わるとともに、舞台の設営・運営に係る経費や会場費などの負担もあり、比較的多額の投資を要する。

その一方で、1回の上演で鑑賞し得る観客数や公演の実施回数は一定の限界があるため、入場料収入等で公演に要する全ての経費を賄おうとすると、高額な入場料を負担できる観客だけが鑑賞できるという傾向に拍車がかかったり、公演自体が成立しなくなるという構造的な問題がある。また、入場料収入等が比較的得やすい東京及びその周辺部に公演が集中したり、遠方から鑑賞に行くための負担が大きく、鑑賞機会の地域間格差の拡大につながることも懸念される。このため、舞台芸術の公演の実施に当たっては、公的な助成などの支援が極めて重要となっている。

(2) アートマネジメントの役割と充実の意義

○ 舞台芸術を振興する上で各地域の拠点となるべき劇場・音楽堂等については、座

席数300席以上のホールを持つ文化会館が1,885館（平成17年度）^{*1}となっており、全国の市町村数^{*2}を上回るなど、全国各地で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、こうした施設のホールの半数以上は主催・共催事業が年間10日未満^{*3}となっており、主催・共催事業を実施する場合でも、その多くは、文化芸術団体が出演料、交通費、舞台費等を一括してパッケージ化した公演を、施設が買い付けて開催する買取公演になっており、公演の選定基準が曖昧であったり、観客育成の視点が乏しくなっている。また、貸し館事業の日数が年間100日以上となっている施設のホールが半数を超え^{*4}、貸し館事業が施設の主要な業務となっている一方で、貸し館事業の日数が年間50日未満の施設のホールが300以上に上るなど、事業自体が不活発な施設も相当数に達している。これらの貸し館事業は、地域の人々に文化芸術活動の場を提供するという意義はあるものの、文化芸術が創造活動によって進歩・発展していくことを考えると、公演を行う文化芸術団体との連携を深め、劇場・音楽堂等の創造・発信機能の充実・強化を図ることが大きな課題となっている。

また、指定管理者制度の導入により、公立文化施設では、経費の縮減や住民サービスの向上などに効果が見られる一方で、事業内容の充実などが必ずしも重視されず^{*5}、これまで地域で培われてきた文化芸術活動を安定して継続的に進めていくことが困難になるとの懸念も広がっている。

さらに、我が国の場合、創造活動の現場においては、芸術家個人が多くの経済的負担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、芸術家が純粋に創造活動に専念できる環境が整備されていないなど、舞台芸術を支える体制が脆弱である。

- このように、これまで進められてきたハードの整備に比べ、舞台芸術を地域社会に根付かせ、創造活動を活性化していくためのソフト面の充実は十分とは言い難い。第2次基本方針において、「文化力で地域から日本を元気にする」ことが基本的視点の一つとされているが、ハードの整備だけでは、将来、各地域の文化力が先細りになることが懸念される。5年後、10年後も日本文化全体が持続的に発展していくため、各地域において劇場・音楽堂等を芸術拠点として位置付け、地域全体で継

*1 平成17年度社会教育調査

*2 平成17年度末現在1,821

*3 平成17年度社会教育調査では、主催・共催事業が年間10日未満のホールが2,138ホール中1,075ホール（50.3%）となっている。

*4 平成17年度社会教育調査では、貸し館事業の日数が年間100日以上ホールが2,138ホール中1,408ホール（65.9%）となっている。

*5 社団法人全国公立文化施設協会が実施した指定管理者制度導入の効果に関する調査研究報告書（平成19年3月）においては、項目別ごとの制度導入効果（どちらかという効果があつたという回答の割合）に関する比較において、「経費の縮減」（設置者63.9%、指定管理者62.9%）、「住民サービスの向上」（設置者45.9%、指定管理者53.6%）とある一方、「事業の量的向上」（設置者27.0%、指定管理者25.7%）、「事業内容の質的向上」（設置者23.4%、指定管理者21.8%）となっている。

続的に舞台芸術を活性化していくことが重要な政策課題となっている。

- これらの課題について、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、現実的な経営の視点に立って、資金を獲得し、鑑賞者等のニーズを汲み上げ、適確な広報を行い、普及のための様々な工夫を凝らし、経済性と芸術性を両立させた公演を継続的に提供していく仕組みの充実が求められる。

また、地域社会の側から見ると、地域が求める芸術家の登用や育成を行うとともに、整備した劇場・音楽堂等の設備や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。

このような文化芸術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の機能の一つである。このアートマネジメントの「つなぐ」機能は、創り手と受け手が時間と空間を共有する舞台芸術を振興する上で特に重要なものであり、いかに優れた舞台芸術であっても、社会に伝わらなければその役割を果たしているとは言えない。舞台芸術を地域の文化財産として、鑑賞者や地域住民、子どもたちにつなげていくことで、地域全体で文化的なまちづくりが進められ、地域が豊かになり、日本全体も豊かになる。各地域の舞台芸術を支え、発展させていくためにも、アートマネジメントの充実が不可欠となっている。

- さらに、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、国や地方公共団体の文化担当者、劇場・音楽堂等・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役割を理解し、その機能が発揮できるような連携を実現していくことによって、国全体の文化力の底上げが可能になると考えられる。

(3) 舞台芸術人材の育成と活用の必要性

- 舞台芸術は、実演家（演奏家、舞踊家、俳優等）、作曲家、振付家、劇作家、演出家等の実演芸術家等の創造活動によって成り立っており、公演の内容や質は、実演芸術家等の資質・能力に大きく左右される。このため、舞台芸術の振興に当たっては、優れた実演芸術家等の存在が決定的に重要な要素となる。

しかし、実演芸術家等の存在だけでは、舞台芸術は成立しない。公演等の企画・制作、マーケティング・資金獲得、営業・渉外・広報等の業務に従事し、芸術の創り手と受け手をつなぐ役割を果たすアートマネジメントに携わる人材の存在が極めて重要である。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る。これらのアートマネジメント人材等が実演芸術家等と有機的につながっていくことで、実演芸術家等の活躍の場や観客が増え、舞台芸術が盛んになるものである。

- 今後とも舞台芸術を振興するためには、舞台芸術を支え、創造し、継承・発展させていく優れた舞台芸術人材を育成するとともに、育成した人材を積極的に活用して国民が幅広く舞台芸術を享受できるような環境を整備していく必要がある。

第2章 実演芸術家等の人材の育成と活用の方策

1. 基本的な考え方

(1) 実演芸術家等の育成と活用の必要性

- 我が国の舞台芸術に関する現状を見ると、お稽古事が盛んで文化の裾野は広く、舞台芸術に関心を持ったり、何らかの関わりを持っている国民も潜在的には多い。しかし、お稽古事として学ぶことから、プロの団体で実演芸術家等として活躍するまでの間には大きな隔たりがあり、分野による違いはあるものの、プロフェッショナルとして第一線で活躍している人材は非常に限られている。また、近年、音楽や舞踊の分野において、国際的なコンクールで優れた成績を収める日本人も少なくないが、高い評価を受けた実演芸術家等の受け皿が国内には乏しく、本来創造活動の拠点となるべき劇場・音楽堂等における公演の機会も非常に限られるため、活躍の場を海外に求めざるを得ない状況になっている。このように、優秀な人材が海外に行ったきり日本に戻らず、国内で持続的に活躍できないような状況が続けば、我が国の文化力が大きく低下していくことが懸念される。
- また、国は、優れた才能を有する人材に対して海外で研修する機会を提供したり、文化芸術団体が行う優れた人材育成の取組に対する支援を行うなど、人材育成に向けた諸条件の整備を進めてきた結果、基盤の充実は着実に図られてきたが、大学等の有無、分野による発展の歴史の違いなどがあるにもかかわらず、幅広く公平に配分することが求められてきたため、第一線で活躍する人材を数多く輩出するには限界があり、このままでは人材の小粒化が危惧される。
- 地域の実情を見ても、舞台芸術公演の開催地は東京及びその周辺に集中しており、地域における公演の鑑賞機会は極めて少ない。優れた創造活動を行う文化芸術団体も大都市に集中する傾向にあり、文化芸術団体と地域との結び付きは希薄である。地域社会全体において、芸術家をはぐくんだり、優れた実演芸術家等を尊敬し、誇りに思うような文化的土壌も十分には育っていない。
- 実演芸術家等として第一線で活躍できるのは、才能に恵まれ、たゆまぬ努力を続ける限られた人材である。そのような優れた人材が自らの才能を伸ばし、実力を最大限発揮できるような環境を整備することが重要であり、国や地方公共団体、文化芸術団体、芸術系の大学等が連携・協力しながら、我が国の舞台芸術を担う優れた実演芸術家等の育成及び活用を図るための方策を講ずることが喫緊の課題となっている。

(2) 基本的な課題の認識

- 天然資源に乏しく、人材に頼るしかない日本にとって、文化は貴重な資源である。しかし、日本には豊富な人材がいるにもかかわらず、優れた才能を持つ者を適切に評価し、伸ばしていく環境が十分ではなく、同時に、享受する観客も自らの価値観

に従って鑑賞し評価する習慣が定着していない。海外での活躍や評価を受けて、はじめて日本国内でその価値が広く認識されることも稀ではない。日本人が日本人らしさを再発見することができるよう、芸術家としての才能を見出し、尊敬すべき存在として認知し、適切に伸ばしていく必要がある。同時に、実演芸術家等には、その社会的使命を十分理解し、自らの責任を果たしていくことが求められる。

- そのために、今後育成を強化すべき実演芸術家等は、卓越したプロフェッショナルな人材である。優れた才能を見出す目利きにより、多くの競争者の中から国際競争力のある育成対象者を選抜する一方、研修に集中できる諸条件を整備して育成強化策を重点的に打ち出すとともに、才能を持つ者がオーディション等を経て出演機会を与えられた場合には、十分に創造に専念し活躍できる環境を整備し、充実していく必要がある。
- そして、何よりも重要なのは、優れた才能を持つ者が日本で活躍したいと思えるような場所を作ることであり、日本の芸術家のみならず、アジアを中心とする海外の芸術家にとっても魅力的な活躍の機会を提供する卓越した芸術拠点を整備することが望まれる。その際、単に日本で通用するという視点ではなく、日本がアジアを中心とする国々と連携・協力したグローバルな視点からの取組が求められる。
- また、地域において芸術家を育て、地域に根ざした創造活動や教育普及活動の充実を図るためには、文化芸術団体の活動の中心となる劇場・音楽堂等の芸術拠点を強化しつつ、実演芸術家等を地域社会や教育の場において積極的に活用するとともに、人材の育成及び活用を円滑に進めるため法的・制度的な面を含む環境整備が求められている。
- 実演芸術家等の育成及び活用方策を進めるに当たっては、
 - ・ 文化芸術団体の自主的・主体的な取組を尊重することを基本とし、国は引き続き諸条件の整備を進める必要がある。
 - ・ 同時に、人材育成及び活用の基盤が脆弱で質の向上が求められる分野など、国として積極的に強化すべきものに対しては、支援対象を明確にしつつ、戦略的にメリハリをつけた支援を行う必要がある。
 - ・ 方策の実効性を高めるため、分野ごとの特性に即した人材の育成及び活用施策を打ち出す必要がある。
 - ・ また、文化芸術に関する国民の関心を高めるとともに、文化芸術によって地域を活性化したり、地域のアイデンティティを構築していく視点が極めて重要であり、観客を育成し、文化芸術団体と地域との連携・協力を進めていくことが不可欠である。

(3) 今後重視すべき視点

i) 各分野に共通する事項

①卓越した実演芸術家等の育成

- 第一線で活躍する卓越した人材を育成するため、才能のある者が芸術家を目指しやすい環境の仕組みを整えるとともに、才能を発掘するオーディション等の選抜の仕組みをどのように形成し、選ばれた才能を持つ者にどう活躍の場所を与えるかという観点から、教育機関や文化芸術団体における人材育成、海外での研修などを充実することが重要である。
- その際、実演芸術家等が基礎や技術を磨いて個性を出していくためには、舞台などの実際の場で実践しながら資質・能力を高めていくことが何より大切である。また、高い専門性を有する実践的な技術を習得するだけでなく、広い視野、広い見聞、広い分野に関する知識を身に付けることで、創造活動の幅が広がり、質的な向上が図られる。
- 卓越した実演芸術家等の育成に当たって、トップレベルの人材のみに焦点を絞って育成を行うのでは、将来的な人材の先細りが懸念される。トップレベルを支える中堅層においても、公演だけではなかなか生活できない状況にあり、中堅層が着実に仕事をしていける構造を作ることが、結果的にトップレベルを押し上げることにつながることに留意する必要がある。

②実演芸術家等の積極的な活用

- 実演芸術家等を地域において積極的に活用していくためには、文化芸術団体が地域の芸術拠点となる劇場・音楽堂等と連携して創造活動を行っていくことが重要である。その際、地方公共団体においては、公共の劇場・音楽堂等を実演芸術家等の創造活動に積極的に活用するという考え方を明確にすることが求められる。
- また、実演芸術家等の活用に当たっては、我が国の芸術水準向上の直接的な牽引力となる芸術水準の高い公演を重視するとともに、実演芸術家等の活動を公演の実施だけで捉えるのではなく、特に集団創造を必須とする分野では、公演に向けたリハーサル期間を含めた総体として捉え、新たな創作活動を促進する必要がある。
- 実演芸術家等を教育の場において積極的に活用することにより、実演芸術家等の育成と同時に観客の育成にもつながるため、実演芸術家等の活動は舞台に立つだけでなく、人材育成を行う教授業も大切な役割であるという認識を広げていくことが重要である。

③実演芸術家等の育成及び活用に向けた環境整備

- 優れた人材が自らの才能を伸ばしていくためには、実演芸術家等としてプロになっていくプロセスにおいて、思い切って創造活動に打ち込むことができる環境を整える必要がある。

- また、質の高い実演芸術家等が育っていくための環境として、子どもたちが本物の文化芸術に触れ、豊かな人間性を育むことが極めて重要であり、能動的な鑑賞と主体的な表現活動を車の両輪として文化芸術活動の充実を図る必要がある。

さらに、実演芸術家等にならなくても、生きた教養教育として、高等教育において文化芸術に触れる機会の充実が期待される。

- 地域において舞台芸術に親しむ環境を醸成するためには、実演芸術家等がプロとして舞台を見せる文化を成熟させると同時に、地域で舞台に親しむ文化を定着させ、観客層を広げていくことが重要である。その際、文化芸術団体が地方公共団体や企業、メディア等と提携しつつ、地域住民と結びついて芸術家のサポーターを持ち、交流を深めていくことで、地域の文化的土壌が培われ、実演芸術家等の活躍の場が広がり、人材の質の向上にもつながることが期待される。

そのためにも、舞台芸術に触れる機会の地域間格差^{*1}を是正し、全国どこでも優れた舞台芸術に触れることができるような環境の整備を進めていく必要がある。

ii) 分野ごとに特に配慮すべき事項

①音楽分野

- 音楽の分野では、学校教育における人材育成の歴史も長く、実演芸術家等を多数輩出してきたが、ともすれば西洋音楽に偏り、日本の伝統音楽のよさや豊かさ、世界の諸民族の音楽の多様性を踏まえた音楽教育は必ずしも重視されていなかった。また、比較的歴史の新しいジャンルへの対応や、低年齢化している国際的な競争への対応も遅れており、今後これらの課題への対応が重要になっている。

- 日本から国際的に活躍する音楽家を輩出しているが、国内で活躍する場が少ないので、海外に活動の拠点を置く者も少なからずいる。また、プロフェッショナルとして活躍する優れた実演芸術家等以外にも、地域には質の高い実演芸術家等がいるにもかかわらず、活躍する機会が少ない者も多い。これらの人材を地域において今まで以上に積極的に活用していくことが求められる。

②舞踊分野

- 舞踊の分野は人材育成が脆弱であり、お稽古事からステップアップしてプロフェッショナルを目指す教育を受けるには、経済的に恵まれた環境でなければ難しく、またそのような訓練を受けても、国内で教授業以外でプロとして活躍できる場が乏しい。学校教育においても、芸術として扱うのではなく、保健体育における運動の一環として舞踊を学ぶことが多い。今後、優れた舞踊家を育成し、資質・能力の向

*1 音楽：関東41.6%，近畿20.3%，北陸・中部15.6%，九州・沖縄10.7%，その他11.8%
ステージ市場（ミュージカル、演劇、バレエ／ダンス、歌舞伎／能・狂言、お笑い／寄席・演劇）：関東65.7%
、近畿19.7%，北陸・中部7.3%，九州・沖縄4.1%，その他3.1%

上を図っていくためには、舞踊の哲学を学んだり、音楽や演劇等の他の分野を含めて幅広く考えさせる教育が行われることが重要であり、舞踊を主要な柱と位置付け、舞踊を学べる芸術専門の高等教育機関を整備するなど、人材育成支援施策を進める必要がある。

- また、国際的なコンクールで高い評価を受けた舞踊家が国内で活躍の場を求めようとしても、我が国にはプロの舞踊団体による公演が少なく、恒常的な活動の場となる劇場等もほとんどない。優れた実演芸術家等の受け皿となる団体の充実とともに、劇場等との連携を強化する必要がある。

③演劇分野

- 演劇の分野は、他の分野と比べて、子どもの頃から本物の演劇に触れ、訓練する機会が乏しい。学校教育や文化芸術団体等における演劇教育や演劇体験の充実を図ることが重要である。
- また、高等教育においては実践的な育成の場が少なく、逆に劇団での育成は実践に偏りがちである。さらに我が国の現代演劇は、演劇集団ごとに方法論や志向を違えながら発展してきた歴史があるため、実践で求められる技術・技能が集団ごとに異なり、多様な表現に対応できるプロフェッショナルな演劇人を育成する場が限られている。演劇人を総合的に育成し、理論と実践をバランスよく集中的に学んでいける環境と、演劇を学べる芸術専門の高等教育機関を整備していくことが重要である。
- 演劇は、各国の文化、言語等と密接に関係しており、音楽や舞踊の分野のように出身国にかかわらず優れた才能を持つ人材同士が共同で創造に関わる機会は限られており、国際交流を掲げたプロジェクトなどに限定される傾向がある。その一方で、国際的なツアーをする作品や、国際的に活躍する演出家やデザイナー、技術者なども存在し、日本の演劇人が国際的なプロジェクトに関わって活躍する可能性がないわけではない。日本の伝統や諸外国の演劇に学び、視野の広い演劇人を育成していくことは今後ますます重要になると考えられる。演劇の分野における人材育成に当たっては、このような演劇を取り巻く状況に配慮しつつ、日本の演劇界の実情に即した育成方策を進める必要がある。

2. 具体的な推進方策

(1) 卓越した実演芸術家等の育成支援

i) 文化芸術団体における人材育成への支援

- 文化庁の芸術団体人材育成支援事業^{*1}については、文化芸術団体の自主的・主体的な取組を尊重した支援を行うとともに、一層の質の向上が求められる分野に対して戦略的な支援を強化するなど、以下の点を踏まえ、事業の更なる充実を図る必要がある。
 - ・ 現在は個別団体を対象とした小粒な企画が多いため、各分野の統括団体を中心に、その分野のニーズや特性に応じた人材育成の具体的な指針を明確にした上で申請させるシステムを検討する必要がある。
 - ・ 分野によって必要経費や支援が必要な人材の種類も異なるため、ジャンル別の支援体制の整備を検討する必要がある。
 - ・ 劇作家育成のための戯曲の公演支援や、専門的な脚本家に乏しいミュージカルの分野における海外の専門家を招へいした脚本家育成の支援など、人材育成の充実・強化が求められる分野における文化芸術団体の優れた取組への支援を充実する必要がある。
- また、優秀な新進芸術家が、国内で優れた創造活動を行っている文化芸術団体において、資質・能力を高めていくための仕組みを検討する必要がある。

ii) 新進芸術家の海外研修制度の充実

- 文化庁の新進芸術家海外研修制度^{*2}については、既にキャリアを有している人材の一層のキャリアアップの機会として機能するとともに、キャリアは十分ではなくても才能を有する人材の裾野を拡大する機能を有しており、第一線で活躍する実演芸術家等を輩出するなど、これまで大きな成果を上げてきている。今後とも両者の機能に留意しつつ、以下の点を踏まえ、制度の更なる充実を図る必要がある。
 - ・ 既にキャリアを有している実演芸術家等の一層の質の向上を図るため、対象人数を絞って研修に係る負担額を増額するとともに、裾野の拡大の観点から、文化交流や相互理解にも資するよう、全体の対象人数の増員を図るべきである。また、日本に帰国した後に研修成果を十分還元できるよう、研修員等を対象とした公演の開催など、研修成果を積極的に披露する場を確保するための支援を充実すべきである。
 - ・ 制度の運用に当たっては、各分野のニーズや特性を踏まえ、効果的な人数の配分に留意する必要がある。また、研修期間中の一時帰国については、研修員が継続的に研修に従事することを前提として、条件の緩和を図る必要がある。さらに、

*1 芸術団体、大学等の教育機関等が自主的に行う新進芸術家等に対する人材育成・普及事業及び調査研究、伝統芸能等における人材確保事業を支援。

*2 美術、音楽、舞踊、演劇等の各分野における新進の芸術家、技術者、評論家等が海外の大学や芸術団体等で実際に研修する際の渡航費・滞在費を支援。

研修先で実のある活動を行えるように相談・サポートを充実するため、国際交流基金の海外事務所への情報提供などにより、研修の準備や現地での様々なケアを進めることを検討する必要がある。

iii) 新国立劇場に求められる役割と取組

- 独立行政法人日本芸術文化振興会が設置する新国立劇場については、我が国におけるオペラ、バレエ、演劇等の舞台芸術振興の拠点として、実演芸術家等に関する人材育成の中心的な役割を担うとともに、我が国の劇場・音楽堂等を主導するリーディングシアターとしての責務を果たすことが期待される。また、その優れた人的・物的資源を有効に活用しつつ、芸術系の大学や文化芸術団体等と連携し、新人育成のみならず、現職者研修においても人材育成への積極的な貢献が求められる。
- オペラ、バレエ及び演劇の各研修所^{*1}については、以下の点を踏まえ、人材育成の取組の充実を図ることが求められる。
 - ・ オペラ研修所については、低年齢化している国際的な競争の観点から、研修生が早い段階から活動することを意図した育成の在り方を検討することが求められる。
 - ・ バレエ研修所については、新国立劇場のバレエ団員の育成だけではなく、日本のバレエ全体のものとなるよう工夫することが期待される。また、研修生は17歳からの募集となっているが、15、6歳から始めるなど早期に才能を見つけ伸ばす取組や、研修生のレベルの向上のみならず、舞台芸術全般に視野を広げる必要性などに対応して、研修期間を将来的には2年から3年に伸ばすなど、研修機能強化が求められる。
 - ・ 演劇研修所については、様々な分野に対応できる演出家養成コースの設置や、将来的にスタッフコースの併設を検討することが求められる。また、学校における演劇教育を推進するため、夏期に中学生のコースや、学校演劇の指導者、演劇部の顧問の教員を対象としたコースの設置を検討することが求められる。
- また将来的には、新国立劇場の人材育成機能の抜本的な強化を図り、我が国の象徴的な教育機関として、国内外から優れた才能を惹き付け、開花させる、アジアにおける権威ある殿堂となることが期待される。

iv) 学校教育における専門人材育成の推進

- 音楽の分野において、専門人材育成の基礎として、西洋音楽だけでなく、日本の伝統音楽や世界の諸民族の音楽を学校で学ぶことにより、音楽のよさや豊かさに気

*1 ・オペラ研修所：新人オペラ歌手の育成を目的として、平成10年4月に設置。募集人員5名、研修期間3年間。
・バレエ研修所：プロのダンサーの育成を目的として、平成13年4月に設置。募集人員6名、研修期間2年間。
・演劇研修所：次代の演劇を担う舞台俳優の育成を目的として、平成17年4月に設置。募集人員15名、研修期間3年間。

付かせ、音楽を愛好する心情を育てることが重要である。

また、音楽家の優れた才能を発掘し、低年齢化している国際的な舞台で競争するため、大学において飛び入学や早期卒業を活用した育成を進めることが有益である。音楽の分野の高等教育については、伝統的なジャンルに加え、ギター、ジャズなど比較的歴史の新しいジャンルや、サウンドエンジニアのような技術的に音楽表現をサポートしていくジャンルに関しても、人材を育成することが期待される。

- 音楽の分野に比べ、大学に舞踊学科や演劇学科が非常に少なく、舞踊や演劇を総合的・体系的に学ぶことが困難になっている。芸術系の大学において、舞踊や演劇の人材育成を進めることが期待される。

他方、舞踊や演劇の分野の高等教育については、大学という枠にとらわれず、優れた才能を集め、実演家の実技トレーニングやマネジメント要素も含めた教育を行うコンセルヴァトワール^{*1}のような専門的な教育機関の重要性についても今後検討することが有益である。

- また、舞踊の分野の早期からの教育機関については、初等中等教育との関係に配慮しつつ、地方公共団体や文化芸術団体等の連携・協力により、将来的に整備が進められることが望まれる。

- 各分野を通じて、芸術家としてのキャリア形成の適切な段階で、大学において異なる芸術分野を学ぶことや、一般教養を学ぶことも、技術的な面や研究活動の幅を広げるために重要である。

- また、優れた才能を早期に発掘し、育成を進めるためには、芸術教育の中高一貫教育の推進や、初等中等教育と高等教育との連携の促進に努めることが有益である。

(2) 実演芸術家等の積極的な活用展開

i) 公演の創作から実施までの一体的な支援

- 文化庁の芸術創造活動特別推進事業^{*2}については、最高水準の舞台芸術の公演への支援を充実すべきである。また、基本的に本番助成に制限されているため、支援を重点化し、技能の高い実演芸術家等が行う意欲的な取組に対して、集団創造を行うための公演に向けたリハーサル期間も含めて助成するなど、創造環境の一層の充実を実現させる重点的な支援システムを検討する必要がある。

*1 フランスの芸術系高等教育機関。パリ国立高等音楽・舞踊学校（Conservatoire National Supérieur de Musique et de Danse de Paris）、パリ国立高等演劇学校（Conservatoire National Supérieur d'Art Dramatique）などがある。

*2 我が国の芸術水準向上の直接的な牽引力となる芸術水準の高い、音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、大衆芸能の各分野の意欲的な公演や、優れた映画製作に対して日本芸術文化振興会の助成事業と一元的に支援を実施。

- 文化庁の舞台芸術振興の先導モデル推進事業^{*1}については、これまでなかったような最高水準の舞台制作を実現するとともに、各地に舞台制作のノウハウを定着させるため、異なる地域間での先導的な取組を促し、共同制作への支援を充実すべきである。
- 国や地方公共団体による公的な公演助成の仕組みの中で、新しい作品を創造する公演への助成を充実することにより、その中から作曲委嘱や脚本、振付など新しい作品が生まれてくることが期待される。

ii) 劇場・音楽堂等における活動機会の提供

- 地域において第一線の実演芸術家等が切磋琢磨しながら十分活躍できる場を確保し、劇場・音楽堂等を中心として地域に根ざした核となる芸術拠点の形成を促進することが極めて重要である。このため、国は、厳格な競争に基づいて、実演芸術家等の活動の基盤となる文化芸術団体を擁する劇場・音楽堂等における優れた創造活動への支援を充実すべきである。
- 実演家や演出家は劇場・音楽堂等において育つものであり、劇場・音楽堂等が占有できる期間が十分ないと演出も振付も創造性を高めることができにくい。我が国では劇場専属の実演芸術家等や文化芸術団体があることはむしろ稀である。地方公共団体は、劇場専属の文化芸術団体を増やすための取組を進めることが重要であり、国はこのような取組を促す必要がある。
- 舞台における実践を通じて公演の質を上げていくため、地方公共団体は公共の劇場・音楽堂等において実演芸術家等の活動の場を積極的に提供していくことが求められる。また、公共の劇場・音楽堂等を活用して、オーディションなどにより若手の活動機会を増やすとともに、優れた実演芸術家等に直接触れ合える機会を進めれば、プロの育成にもつながることが期待される。

iii) 実演芸術家等の受け皿の整備

- 舞踊の分野では、優れた舞踊家が育ってきているが、日本ではプロとして活躍する場が極端に少なく、優秀な人材は海外の舞踊団体に採用されることが多い。国や地方公共団体は、国内の受け皿となる舞踊団体の円滑な運営を図るため、支援の充実を検討する必要がある。
- また、海外で活躍している日本人舞踊家を招へいし、国内で公演を行うなど、優れた日本人の舞踊家が国内で活躍する機会を与える必要がある。

^{*1} 我が国の異なる分野のトップレベルの芸術団体を国内各地の芸術拠点である中核的な劇場が共同で制作する舞台に対して支援を実施。

- そのほか、国際競争力の強化のため、日本の実演芸術家等だけでなく、日本文化を担うアジアの実演芸術家等も対象として招へいすることを検討する必要がある。

iv) 実演芸術家等を活用した文化芸術に関する教育の推進

- 学校教育において、コミュニケーションツールとしての演劇や様々な日本語に対する感覚や意識を学ぶため、小中学校から演劇教育を重視し、戯曲の教材等を活用しながら、演劇界でキャリアを持ち、演劇教育に一定の知見を有した人が指導に当たることが期待される。
- また、小中学校から舞踊の基礎を取り入れるなどして、腿や腰を強くし、姿勢をよくする体づくりを行うことが期待される。その際、実効性を高めるため、舞踊家が指導に当たることが望まれる。
- 学校教育以外においても、実演芸術家等を擁する文化芸術団体が、その蓄積を活かして教育プログラムを開発し、幅広く教育普及活動を行うことが重要であり、このような教育普及事業を推進する取組への支援を検討する必要がある。

(3) 実演芸術家等の育成と活用に向けた環境の整備

i) 実演芸術家等の学習環境、処遇の改善等

- 舞踊の場合、中学卒業後や高校途中で海外留学することが増えているため、地方公共団体は生徒が継続して教育を受けることができるよう、帰国後の復学等に関する取扱いについて情報提供に努めるなどの支援を行うことが重要である。
- 実演芸術家等の処遇については、従来の慣習から一歩踏み込んだ労働条件の整備が必要である。特に公演事業等の実施に際しては、当事者間で事前に協議し、労働条件を明示した上で契約を締結するなど、実演芸術家等が安定して創造活動に打ち込めるようにすることが重要である。
- また、若い実演芸術家等の処遇は一般の労働者と比べて低く、芸術も生活基盤の基礎の上に自己表現がなされるものであるため、文化芸術団体における処遇の改善を図ることが重要である。
- 実演芸術家は非日常的な体の使い方をするため、普通の人とは違ったメンテナンスが必要だが、多忙や経済的な理由により後回しになる傾向があるため、文化芸術団体において身体ケアのサポートを充実していくことが重要である。

ii) 国民の舞台芸術に触れる機会の充実

- 子どもの頃から、興味を持って能動的に鑑賞を進めるとともに、プロの芸術家に接するなど実際に舞台芸術に触れる機会を充実・強化することにより、感性の涵養

はもとより、普段経験していないことや他者の考え方などに対してキャパシティが広がり、表現も豊かになることが期待される。

- また、青少年の生きた教養教育として、大学等において、国内外の優れた文化芸術に触れることが有益である。
- 分野によっては舞台芸術の観客層が高齢化しているため、文化芸術団体や劇場・音楽堂等は、あらゆる世代の人々が舞台芸術に触れられるように、鑑賞者層の開拓を進めることが重要である。

iii) 地域に根ざした舞台芸術の展開、国民意識の醸成等

- 地域において舞台芸術に親しむ環境を醸成するため、公共の劇場・音楽堂等におけるアウトリーチ活動やワークショップなど、舞台芸術を地域社会に提供し、根付かせていくための取組が重要である。地方公共団体は、このような取組を一層推進するとともに、国は取組への支援を充実すべきである。
- 新国立劇場において企画・制作された公演や国内外の優れた賞を受賞した作品をはじめとして、優れた舞台芸術に全国どこでも触れることができようにするため、国は各地域における鑑賞機会を充実するための支援を充実すべきである。
- 舞台芸術に関する国民の意識を醸成し、実演芸術家等をはぐくみ、誇りに思うような文化的土壌を培うためには、第一線の卓越した実演芸術家等だけでなく、光の当たりにくい中堅層や脇で支えている芸術家が素晴らしい活動をしていることも広く一般に伝えていくことが重要である。

第3章 アートマネジメント人材等の育成と活用の方策

1. 基本的な考え方

(1) アートマネジメント人材等の育成と活用の必要性

- 舞台芸術について捉えた場合、アートマネジメントとは、劇場・音楽堂等や文化芸術団体などにおいて、芸術家の創造性、舞台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果たしながら、継続的組織として芸術的価値を追求しつつ経営を行っていくことである。中間支援組織や行政において舞台芸術活動を支える機能も、広義のアートマネジメントの概念に含まれる。
- また、劇場・音楽堂等における照明、音響、舞台操作機構等の舞台技術は、舞台芸術の創造や上演活動を支えるとともに、舞台を安全に利用するための管理や運用、舞台設備・舞台備品の管理や維持など、舞台芸術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や舞台技術に携わる人材については、我が国の場合、大学等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り、劇場・音楽堂等や文化芸術団体などでの育成も十分ではない。また、劇場・音楽堂等や文化芸術団体などにおいてアートマネジメント人材等を登用し、その能力を十分に発揮させるなどの人材の活用面にも課題が多い。舞台芸術活動を支え、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育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。

(2) アートマネジメント人材等に求められる資質と能力

- 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、舞台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。
 - ・ 文化芸術の本質を理解する感性や能力とともに、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

(3) 今後重視すべき視点

- アートマネジメント人材等については、これまで、大学等における育成とともに、劇場・音楽堂等や文化芸術団体など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、大学等や劇場・音楽堂等、文化芸術団体などはもとより、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。
 - ・ 舞台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。
 - ・ 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、劇場・音楽堂等や文化芸術団体など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。
 - ・ 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。

2. アートマネジメント人材等をめぐる現状と課題

(1) 大学等における人材育成

○ 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おり，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，大学それぞれにおいて多様であるものの，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，文化庁が調査を行った「アートマネジメント人材の育成と活用の状況（調査結果）」^{*1} 及び「アートマネジメント研修の実施状況について」^{*2}（以下「文化庁調査結果」という。）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と回答があった学校は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育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と回答があった学校は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，劇場・音楽堂等や文化芸術団体などにおける実習・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・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と回答があった学校は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育成を図る上で，人材の育成を担う大学等と活用を図る劇場・音楽堂等や文化芸術団体などの相互理解・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，劇場・音楽堂等や文化芸術団体など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，劇場・音楽堂等や文化芸術団体などは，大学等に共同企画の実施や現場を知る専任

*1 平成19年10月から11月に，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することを目的として調査を実施。調査対象は，①文化施設214施設，うち回収135施設，②実演団体168団体，うち回収73団体，③NPO法人111法人，うち回収41法人，④大学・大学院，専門学校165校，うち回収74校となっている。

*2 平成19年10月から11月に，アートマネジメント研修を実施している地方公共団体，公立文化施設，大学，財団法人，NPO法人，企業等を対象として，研修プログラム内容，研修期間，対象者等について調査を実施。

教員の増員等を求めるなど、育成側と活用側の意思疎通に課題が見られる。

(2) 現職の研修環境

- 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、劇場・音楽堂等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、劇場・音楽堂等や文化芸術団体などでは、近年効率化などのために職員数が減ってきており^{*1}、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の実態がある。
- 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) 劇場・音楽堂等や文化芸術団体などにおける人材活用

- 劇場・音楽堂等や文化芸術団体などにおいては、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。
- また、劇場・音楽堂等や文化芸術団体などの機関の長等の文化芸術に関する理解が十分とは言えず、アートマネジメントの機能を十分発揮することが困難な状況にあるところも散見される。
- 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こともあり、公立文化施設では指定管理者制度の導入により、住民サービスの向上への貢献、経費の縮減などの管理面が強調される反面、事業内容の

*1 平成11年から17年にかけて、文化会館数は7.7%増加しているが、職員数は1.2%増にとどまっている。

充実が重視されない傾向^{*1}がある。

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も見受けられる。

- 大学等でアートマネジメント人材等を育成しても、活用側の劇場・音楽堂等や文化芸術団体など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4分の1程度に止まっている。
- 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^{*2}、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、単純に育成する人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。

(4) 舞台技術の継承や革新への対応

- 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・音楽堂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懸念されている。
- 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。
その一方で、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も求められている。
- 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

*1 社団法人全国公立文化施設施設協会が実施した指定管理者制度導入の効果に関する調査研究報告書（平成19年3月）においては、指定管理者の評価において重視する項目の比較において、①設置者側、指定管理者側ともに重視度が高い領域に「地域文化の向上への貢献」及び「住民サービスの向上への貢献」が、②設置者側の重視度の方が高い領域に「経費の縮減」が、③設置者側、指定管理者側ともに重視度が低い領域に「事業内容の充実」及び「経営効率の向上」が、各々入っている。

*2 文化庁調査結果では、アートマネジメント人材を置いている機関数は全体の68%となっている。また、定期的な採用を行っている機関は15%となっている。

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。

- 質の高い舞台芸術の創造や公演のために舞台技術が不可欠であるにもかかわらず、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・向上が課題となっている。

(5) アートマネジメント関連情報の発信と共有化

- 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、劇場・音楽堂等、文化芸術団体、中間支援組織、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需要や、大学等における人材育成、現職研修、関係機関等の情報が、それを必要とする関係者の間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) 地方文化行政の在り方

- 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文化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発信

- 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. 具体的な推進方策

(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育成の充実

- 大学等におけるアートマネジメント人材等の育成に当たっては、各大学等の教育目標に応じて、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・技能を修得させるとともに、劇場・音楽堂等や文化芸術団体などと連携・協力し、文化芸術活動の現場において必要となる実践的な資質・能力を育成する観点も配慮して、教育内容の充実を図ることが求められる。

その際、国においては、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参考となる、体系的・総合的なカリキュラムモデルを開発し、周知を図るべきである。

- また、大学等においては、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ことが有益である。

さらに、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、劇場・音楽堂等や文化芸術団体などと連携・協力し、例えば数か月間にわたって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の充実や期間の長期化を図ることが期待される。その際、劇場・音楽堂等においては、学生の受け入れを積極的に行うことが求められる。

- 地方公共団体には、地域の大学等と連携・協力し、このような大学等が行うアートマネジメント人材等の育成活動に対する支援を行うことが求められる。

- 文化芸術活動の現場の需要を踏まえた人材育成を図るため、人材の育成を担う大学等と活用を図る劇場・音楽堂等や文化芸術団体など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、育成側と活用側の相互理解・交流を促す機会を充実することが重要である。

- 国は、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・総合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

- 各研修実施機関においては、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ことが重要である。

また、国においては、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。

- 舞台芸術に関する人材育成の拠点である新国立劇場においては、人材育成のための事業やプログラムに、アートマネジメント人材等の育成を加えることを検討することが求められる。
- 劇場・音楽堂等や文化芸術団体などにおいては、各機関の長等がアートマネジメント人材等の資質・能力の向上の必要性について理解を深め、積極的に研修を奨励するなど、現職者が長期の研修でも受講できるような、研修を受けやすい環境の整備に努めることが重要である。
- 各研修実施機関においては、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ことが重要である。

(2) アートマネジメント人材等の積極的な活用の促進

- 劇場・音楽堂等や文化芸術団体などにおいて、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、独立した職として、アートマネジメント人材等の専門職員を配置することが極めて重要である。地方公共団体においては、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が求められる。
- 国においては、我が国の舞台芸術の水準の維持・向上を目指し、アートマネジメントの充実により、優れた創造活動や教育普及活動、人材育成事業等の取組を行っている劇場・音楽堂等を人材育成及び活用の拠点として位置付け、重点的な支援を強化すべきである。
- また、国は、劇場・音楽堂等に関して、地域における創造活動、教育普及活動、人材育成事業などの活動内容や、施設の規模・位置付け、組織体制などに応じて、観客や地域住民の満足度など活動の質的向上にも配慮しつつ、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べきである。
- さらに、国は、劇場・音楽堂等における法的基盤の整備や税制上の措置などの方策に関連し、アートマネジメント人材等の専門職員の資格やその配置の在り方についても検討する必要がある。
- 舞台技術者については、国は、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。
- 劇場・音楽堂等や文化芸術団体などにおけるアートマネジメントの機能を高める

ためには、各機関の長等が文化芸術について深い理解を持つことが不可欠であり、アートマネジメントの視点を持つよう意識改革を進めていくことが望まれる。

- アートマネジメント人材等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、劇場・音楽堂等や文化芸術団体などにおいて、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。

(3) アートマネジメント人材等が活躍できる場と環境条件の整備

i) 国における方策の点検等

- 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、振興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や国立の文化施設における取組が求められる。政策誘導に際しては、上記本章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、拠点となる劇場・音楽堂等や文化芸術団体など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支援方策を行うべきである。

ii) 地方文化行政の体制整備

- 地方公共団体は、公立文化施設の設置者であるとともに、地域における文化行政の中心的な役割を担っており、地域住民の文化行政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、アートマネジメントの充実にに向けた取組を進めることが重要である。

また、公立文化施設に指定管理者制度を導入するに当たっては、アートマネジメント機能の充実に十分配慮した運営が求められる。

- 地方公共団体においては、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ことが求められる。同時に、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とともに、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ことが重要である。

iii) 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関する情報の提供に当たっては、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需要、人材育成、研修、劇場・音楽堂等や文化芸術団体など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ことが重要である。特に国においては、これらの情報を系統的に整理し、提供するための仕組みの充実に努めるべきである。その際、活躍の機会を求めるアートマネジメント人材等を、人材を必要とする劇場・音楽堂等や芸術文化団体などに紹介できるようにするなど、現場ニーズの高い情報提供の在り方を検討する必要がある。

iv) 積極的な顕彰の実施

- 国は、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伝えていくための方途を検討する必要がある。

v) 地域における文化芸術活動の発信の機会の充実

- 国や地方公共団体においては、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、文化芸術活動の発信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発信の機会を一層充実していくことが重要である。
- また、「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連携して、優れた企画公演について多くの人々が鑑賞できるよう再演の機会を与えるなどのプログラムの実施を検討する必要がある。

vi) 企業等による研修や情報提供

- 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取組や情報提供の実施などが期待される。