

CONTENTS

文化庁月報

1993 **6** No.297

特集●アートマネージメントの現状と課題

巻頭論文	アートマネージメントの意義と課題	伊藤裕夫	4
アートマネージメントの実際	神戸文化ホール・自主事業の展開	妹尾美智子	7
	東急文化村ザ・ミュージアムにおけるアートマネージメントの実際	中村隆夫	9
	オペラにおけるアートマネージメント	小林常吉	11
	大学とアートマネージメント教育	美山良夫	14
	海外のアートマネージメント教育	林 容子	16
	求められる新しいアートマネージメント	吉田貴壽	18
	創造と鑑賞を結ぶもの	高階秀爾	19

法人紹介～文化に息吹を～

複写問題への対応手段

日本複写権センター 22

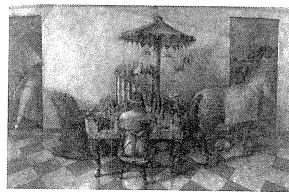
ACA (Agency for Cultural Affairs) NEWS

平成5年春の褒章受章者決まる	28
平成5年春の勲章受章者決まる	28
内閣総理大臣招待	
芸術文化関係者との懇親のつどい	29
平成5年度芸術文化助成財団助成金贈呈式	30
財団法人第二国立劇場運営財団が発足	30
重要無形文化財の指定・認定	31
重要有形民俗文化財の指定並びに	
選定保存技術の選定・認定	35
史跡名勝天然記念物の新指定	38
重要文化財の新指定 (美術工芸品関係-1)	40

●ちょっと一息/森下洋子	20
●施策Q & A	24
●著作権法利用講座③	26
●文化財保護法発掘講座③	27
●芸術文化振興基金ニュース	46
●今月の国立劇場	47
●編集後記	48

イベント案内

「ゴーギャンとポン＝タヴァン派」	
／京都国立近代美術館	44
「デュビュッフェー初期の作品展」	
／国立国際美術館	45



「アルミニウムの部屋」 鍋島正一／作
(平成3年度文化庁買上作品)

なべしま・まさかず/昭和30年兵庫県生まれ。昭和53年武蔵野美術大学卒業。同54年渡仏、パラッツオスピネッリ修復所、バジューニ工房にて絵画修復を学ぶ。同56年サンラファエル市国際サロングランプリ受賞。同59年から62年までむさしの展に毎回出品。62年関西新制作作家賞。平成元年、2年新制作協会展新作家賞。その他、日本橋三越などにて個展計5回。現在：新制作協会協友。

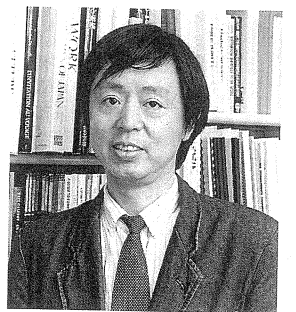
アートマネージメントの意義と課題

～メセナとアートマネージメント～

近年、わが国においては国民の文化への志向が高まるに伴い、企業や各種文化団体の間で、メセナやアートマネージメントへの関心の輪が広がりつつある。

メセナについては、三年前の企業メセナ協議会の発足がひとつのきっかけとなったこともあって、メセナといえは「企業の文化戦略」といった理解でブームになり、その後バブルがはじけるとともに話題としては急速に萎んでしまったことはご承知のとおりである。一方アートマネージメントは、メセナにちよつと遅れ、しかしメセナ・ブームが峠を越えたころから徐々に広がりを見せ始め、昨年あたりからこれもちよつとしたブームの兆しを感じさせるようになってきている。すなわち今年で第三年目を迎える慶応大学三田キャンパスでのアートマネージメント講座を始め、今年一月に行われた文化庁ほか主催の全国公立文化施設アートマネージメント研修会、東急文化村の「アーティヴ」等、種々の講座やイベントが各地で開かれるようになってきた。

こうしたアートマネージメントへの関心の背景としては、まずこの十数年の間全国各地に美術館や劇場ホール等の文化施設が急増し、これら施設の企画・運営・管理という面から、第二にメセナ・ブームのなかで芸術文化関係



電通総研チーフプロデューサー

伊藤 裕夫

の助成財団や企業の文化担当部署が創設され、プログラム・オフィサーや担当者の育成という面から、第三にオーケストラや劇団等の芸術文化団体にあっても多様な資金の導入や積極的な活動のため、団体経営の合理化という面から、人材養成・能力開発が要請されるようになってきたことがあげられよう。だがこうした文化芸術の企画・運営に従事する人材の育成という直接的な課題にもまして、私たちはアートマネージメントがメセナに引き続いて登場してきたこと、いわばメセナ論議がアートマネージメントへの関心の呼び水となったという点に注目したい。というのは欧米においても、例えばアメリカでは一九六〇年代の芸術支援整備（六五年のNEA）全米芸術基金の創設、六七年のBCA（企業芸術

支援委員会の設立等）を経て七〇年代初頭から大学機関等でのアートマネージメント教育が始まっており、またヨーロッパ諸国でも七〇年代後半から八〇年代前半にかけてのメセナ推進の中でアートマネージメントのあり方が論議されるようになってきたといういきさつがあるからである。

メセナとアートマネージメントは、いうなれば文化振興のための車の両輪のようなものではあるまいか。以下これらの動きを今後の社会に定着させていくためにも、そうした観点からアートマネージメントの意義と課題を検討してみたい。

*

*

まずメセナについて、大方の誤解を解くことから始めたい。冒頭にも記したように、わが国ではメセナというと「企業の文化支援」という捉え方が一般的で、論議は専らそれが企業の「戦略」か「貢献」かを巡ってなされてきた。こうした捉え方はもちろん間違っているが、きわめて一面的なものではある。

メセナとは周知のように古代ローマの大富豪にして文化芸術のパトロンであった人の名に由来する言葉だが、それはそれぞれの時代において、時の社会を代表する勢力が文化を

保護し支えてきたことを表している。今日の社会においては、確かに企業の占める位置は大きい。それゆえ今日メセナは企業抜きには語れないというのはそのとおりだが、しかし現代社会は「企業社会」という以外にも多様な顔を持つている。メセナを語る際にも、例えば「市民社会」「地域社会」といった側面から見るならば、もつと違った捉え方が行われてしかるべきであろう。

ともあれメセナを社会による文化芸術の保護・支援と解するならば、ここで問題となることは、なぜ文化芸術は保護され支えられなければならないのかという論拠である。かつてのように大金持ちや権力者がメセナの主役であった時代では、それは単に好きだからとか見栄のためでも構わないだろうが、今日では社会的な合意を得られうるものが必要である。一般的には、今日メセナの条件としては、社会が文化芸術の価値を認めていること、並びにその文化芸術が市場メカニズムでは再生産できないことの二つがあげられる。すなわち今日の社会において、文化芸術は社会的にその存在意義が広く認められており、かつそれを直接消費する（お金を出して購入しないし鑑賞する）人々による支出額だけではその活動を維持し続けていくことができない——そ

ういった認識が社会の中にあつて初めて、文化芸術は非営利・公益的な活動としてメセナの対象たりえているのである。

*

*

アートマネージメントについて語る際、こうしたメセナの意義を把握しておくことはきわめて重要である。なぜならアートマネージメントが対象とする文化芸術とは、基本的にメセナの対象となる非営利・公益的な活動を想定しているからである。

アートマネージメントとは単に、文化施設や芸術文化団体の企画・運営のためのノウハウや知識だけではない。もちろん文化芸術事業の効率的な運営や組織の維持管理に関する諸技術——財務・会計からマーケティング、広報、法務、人事管理、情報処理といった一般的な組織経営知識、並びに文化芸術事業に特有な知識・ノウハウ等——は、アートマネージメントの必須要素ではあるが、しかしそれらに加え、非営利かつ公益的な活動としての自覚を鮮明にし、利潤追求を原理とする通常のマネージメントとは異なる自身の論理を構築することが更に要請される。

非営利の活動ということとは、その活動の目的が「収益の拡大」にあるのではなく、ある

特定の「使命（ミッション）の遂行」にある社会的な活動だということである。それには教育や保健、社会福祉、環境保全といった社会的なものから、宗教や政治といったイデオロギー的なもの、また趣味や社交・親睦を目的とするものまで様々な活動が含まれ、文化芸術も（一部の営利エンタテインメントを別とすれば）そうした活動の一つであることは大方の認めるところである。

問題は、公益的かという点である。活動が公益的ということは、それが特定個人のためではなく、不特定多数の利益のための活動だということにある。確かに今日にあつては、抽象的な文化芸術一般に対しては社会性・公益性を認める者は少なくないが、個々の具体的な活動に対しては、単に趣味的なもの、あるいはイデオロギー的なものとして、非営利性は認めても公益性を認めようとはしない傾向は少なからずある。また既に評価の定まった古典的な文化芸術は比較的公益性が認められやすいが、現在の活動、特にこれから創造しようというものに対してはそれが未知数の活動ということもあり、理解が得られにくい。非営利活動に対しては、社会は消極的な支援、すなわちそれらの多様な使命（価値観）を認め、その自由な活動を保障さえすればよい

い（法的な保護や税制上の優遇等）。しかし公益的な活動に対しては、社会はより積極的な支援——公的な補助を始め、市民や企業による寄付やボランティア等——を行っていかねばならないだろう。

*

*

アートマネージメントの課題の第一は、先にもあげたように、文化施設や芸術文化団体の企画力向上や運営の効率化による、文化芸術活動の活性化、発展にある。しかし文化芸術活動自体が、その使命（創造、美的感動など）に忠実である限り、多くの場合その活動による収入だけでは続けていくことができないとしたら、企画や運営は何のためにあるのだろうか。文化芸術への社会的な支援（メセナ）を前提としないアートマネージメントは、結局のところエンタテインメントやイベント産業のマネージメント（文化的価値実現のためでなく、経済的価値実現のためのマネージメント）に変質してしまうであろう。

アートマネージメントが（文化的価値実現のための）アートマネージメントであるためには、いわばメセナは前提条件であり、それゆえ、文化芸術はその公益性——文化芸術は社会の共有の財産であることを、自らの活動

への「理解と共感」を組織するという形で社会に示していかなければならない。文化芸術が歴史的に培ってきた多様な意義を掘り起こし、また今日の社会の様々な問題に文化芸術として積極的に関わり、社会的な「理解と共感」を獲得していくことが、アートマネージメントの第二の課題となる。

アートマネージメントの今日的意義は、決して文化芸術を市場にのせる——企画や運営のノウハウ育成を通して、産業としてその経済活動を自立させるということにあるのではない。それは今日の経済社会の中にあつて、いかに社会の理解と共感を得ることにより文化芸術の使命の遂行を可能にするか——企画力の向上や運営の効率化という課題は、社会による支援をいかに有効に活かすかという点で初めて必要となる——、ここにアートマネージメントの役割の基本がある。

メセナが社会の文化芸術に対する責任ならば、アートマネージメントは、文化芸術活動を（企画面においても社会性においても）よりゆたかなものとするることによる、文化芸術の社会に対する責任の遂行といつてもいいのではないだろうか。

アートマネージメントの実際

神戸文化ホール・自主事業の展開

Ⅱ一つの演奏団体 ホールから地域へⅡ

神戸文化ホール館長

妹尾美智子

神戸文化ホールは、昭和四十八年十月開館以来今年で二十年を迎えます。

当ホールは、ＪＲ神戸駅の北側に大ホール（二千七十三席）と中ホール（九百十席）があり、神戸駅の南側に小ホール（五百十四席）、さらに別棟で練習室（五室）があり、共に多目的に利用されています。

公立ホールの役割

全国的にホール建設が進んでいますが、専用ホール化の傾向はあるにしてもまだまだ数のうえで多目的ホールの占める割合は大きいようです。市民の文化活動の場として、さらに広く諸行事のための場として貸館事業が

いてまわります。これも、一つの役割として大切なものでしょうが、地域の文化振興のためには、独自の積極的な事業展開が必要です。ホールの運営ということを考えますと、自主事業をどのように展開していくかが大きな課題となります。

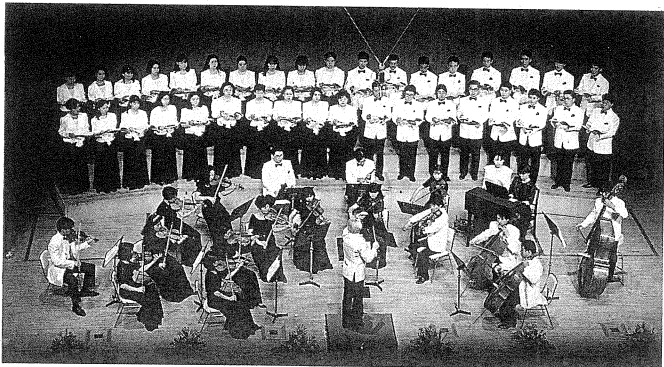
ここでは、アートマネージメントを公立ホールの運営といった観点から考えることとし、私どもが実施している自主事業についてふれてみることにします。

いわゆる自主事業

自主事業を大きく二つに分けています。一つは、優れた舞台芸術を市民に鑑賞して

いただいたり、市民と共に作っていく「いわゆる自主事業」。あと一つは、神戸市混声合唱団と神戸室内合奏団の二つの「プロの演奏団体の運営」。この二つをからませながら自主事業を展開しているわけです。

いわゆる自主事業についても、（一）鑑賞型、（二）市民参加型、（三）文化教育型に整理できます。鑑賞型については、一般的に行われているものです。ただ、ここで私どもが取り入れているユニークな方式があります。自主公演の入場料を四千二百二十円（税込）におさえていることです。入場料金が一人一万円以上もすると、そうたびたびホールへ足を運ぶこともできません。夫婦二人で交通費を使い演劇や音楽を鑑賞して一万円程度というのが普通の



神戸市混声合唱団と神戸室内合奏団

を行っています。また、「文化ホールフェスティバル」を実施しています。これは、演出家でない芸術家（彫刻家、マリンバ奏者、日舞家など）に演出していただき、神戸独自の何かができないものかと始めたものです。

神戸では、今年四月から九月まで「アーバンリゾートフェア神戸'93」が開催されています。半年間にわたって、市内全域で三百五十もの多彩なイベントが展開されます。その中の一つとして、八月の一月間、大・中ホールの舞台を市民に無料で開放し、「あなたのステージ夢体験」として三十七団体が舞台に立つことになっています。

文化教育型については、児童・生徒対象の鑑賞教室として、歌舞伎、狂言、ミュージカル等を実施しています。しかし、成人に対してこのような機会がないということで、事前に歌舞伎やバレエの基本的な事や見方などの講義を三回位行い、最後に実際の公演を観ていただくレクチャー&コンサートとでもいえる「彫刻の道コンサート」を実施しています。

演奏団体の運営

次の大きな柱は二つの演奏団体の運営です。「神戸市混声合唱団」は、平成元年九月に音楽の専門教育を受けた団員四十人で創設さ

れたプロの合唱団です。文化ホールでの定期演奏会や音楽鑑賞教室のほか、各区の区民センターで行う「ツァーコンサート」、小学校や地域福祉センターで行う「こんにちにはコンサート」、さらにアマチュアの合唱グループの要請を受けて「合唱指導」も行っています。

「神戸室内合奏団」は、今年で十二年になりますが、これも文化ホールでの演奏会を始め、市内はもとより東京公演、海外公演を行ってきております。ただ、平成三年度まで他のセクションで運営されていたものを昨年四月に文化ホールに移し、合唱団と合奏団をいっしょに運営することにしました。これによりさらに楽しい演奏会が企画できるものと考えています。

今後の課題

このように、文化ホールの自主事業がホールの中だけでなく、積極的に地域に出向いて行き、生の演奏に身近に接していただく機会をつくることも文化ホールの役割の一つとして大切にしてゆきたいと考えています。

ただ、二つの演奏団体は、専門的質の向上を図り、いわゆるプロの演奏団体の活動ができる体制が必要です。そのための組織の強化について思いをめぐらせているところです。

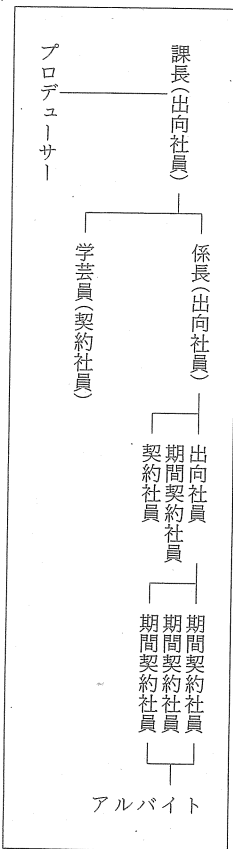
アートマネジメントの実際

東急文化村ザ・ミュージアムにおけるアートマネジメントの実際

Bunkamuraザ・ミュージアム学芸員

中村隆夫

Bunkamuraザ・ミュージアムの正式名称は、株式会社東急文化村企画運営部制作課である。ザ・ミュージアムの人員構成は、課長（百貨店出向社員、以下、出向社員）、係長（出向社員、一名の出向社員二名の契約社員（一年ごとに契約更新）、四名の期間契約社員（半年ごとに契約更新）、そしてアルバイトである。この他に企画立案、企画内容の是非や企画実現に関わる実務面などで協力いただいている大学教授・美術評論家のプロデューサーが一名いる。これを図式化すると下図の通りである。



と一口に言ってもその内容は様々である。中でも最も大切な仕事は企画展のスケジュール決定である。今までに完全な自主企画は二本なので、それ以外の展覧会は新聞社や企画会社から提案された企画に協力するというものである。課長、係長のもとに集められた企画展の情報は、プロデューサーとの会議で決定される。この会議では、内容がザ・ミュージアムにふさわしいものかどうか、新聞社あるいは企画会社に支払われる展覧会開催経費分担金（以下、分担金）がその内容に見合ったものかどうか、観客の動員がどの程度見込めて、しかもザ・ミュージアムの予算（予算とはいつでも公立美術館のように年度予算がはつきりとは決まっていない）に見合うものかどうか、等といったことが多角的に話し合

ザ・ミュージアムには所蔵作品がないので、主な業務内容は企画展の実現とそれに伴う運営業務ということになる。しかし、運営業務



Bunkamuraザ・ミュージアムのエントランス



「ゴッガンとボン＝ダヴァン派」展（'93・4・10～5・30）

われる。この話し合いの結果を基に担当役員が決裁するというシステムになっている。

展覧会運営に関しては、ポスター等の制作、広報活動、カタログ等の販売品の管理、展覧会開催、販売などに関する契約、展覧会期間中の監視体制などの実務に、課長、係長を頂点とするスタッフが携わっている。

さて、ザ・ミュージアムでは過去に二度完

全な自主企画展を開催したが、「ジョルジュ・ルオー名作版画展」を例に具体的な話を披露してみたいと思う。ルオーのほぼ全版画を所蔵されているコレクターとの話し合いにより展覧会が可能であるという状況が生じた時、課長、係長に企画案を提出した。最終的な差引収支をこのぐらいに抑えられるのならば実

施しても良いという具体的な数字を提示され、コレクターとの借用契約金、輸送、保険等の見積りを作成し、実際にかかる予算表を作成した。しかし全体の収支は提出された予算を大幅に上回るもので、ルオー展を地方に巡回する必要性が生じた。そのため、地方公立美術館に企画を提案し全部で六つの美術館で開催されることになった。

各美術館からは分担金を頂くという契約を交わし、予算はようやくクリアになった。しかし地方美術館がルオー展を開催してくれるかどうかという決定には各美術館の状況によりかなりの時間差が生じたため、もし一つの美術館の決定がさらに遅れたり、良い結論が出なかつたりした場合などは、ある時点で企画そのものを中止しなければならなかつたかもしれないのである。その時は、既に決定していた美術館、コレクターに多大な迷惑をかけ、また、ザ・ミュージアムの信頼を一気に失ってしまうことになる。さあこれで展覧会が実施できるぞという段階にたどり着くまで、実にひやひやした期間を堪え忍ばなければならなかつたのである。

さて、次の段階で重要なことはコレクター、美術館との契約書の締結である。自主企画の経験のないスタッフばかりだったので、私がそれぞれの契約書のフォーマットを作成し、

それを課長、係長が目を通し、社内的な許可をもらうという手続きが必要であつた。幸い私は過去に何本も海外展を企画・実現していたので契約書作成の経験があつた。契約も保険も必要な手続きが完了した後には大きな課題として残つたことは、展覧会のカタログの執筆である。これにはかなりの時間と労力を要するが、これぞ学芸員の本領発揮という仕事であり、また、多忙のため執筆が間に合いませんでしたということは許されないものである。展覧会は終われば形がなくなってしまう

が、カタログは資料として永遠に残るものである。しかし、展覧会開催二ヶ月ぐらい前になつてくると、作品の集荷、作品の状態のチェック、カタログ掲載用の作品写真の撮影など、かなりの業務が入り込んでくるので時間と体力の戦いになつてくる。しかもルオー展の次の展覧会準備などもしなければならぬことを考えると、その多忙ぶりは筆舌に尽くし難い。

運営担当のスタッフは私の仕事と並行して、ポスター、チラシ等の作成と配布、監視体制

の確保、契約に基づいた諸業務の遂行を行うのである（例えば借用料、保険料の支払等）。通常の公立美術館の人員構成と比較すれば、ザ・ミュージアムは四分の一にも満たないスタッフで運営しているのが実状である。文化の発信基地としての夢を実現するには、スタッフの人数の問題、スタッフの能力アップの問題、合理的なシステム作り等、アートマネージメントの実践を通じて新しい形態を模索しているのが現状である。

アートマネージメントの実際

オペラにおけるアートマネージメント

二期会オペラ振興会事務局長

小林常吉

アートマネージメントという言葉が指し示しているフィールドは途方もなく広範囲に及ぶので、ここでは日本におけるオペラ制作の分野に限定して話を進めたい。私にあたえら

れた課題はアートマネージメントの「実際について」とのこと、従って自分が職場としている東京二期会オペラ劇場の現場を材料としよう。

ところで「東京二期会オペラ劇場」という劇場は実際には存在しない。言わばブランド名なのである。建物としての劇場は東京文化会館や新宿文化センター等の「貸し小屋」を

借用するとしても、オペラ制作における人的体制は劇場としての創造的機能を果たしたい、さらには劇場人としての気配りと志を持ちたい、そんな思いから、東京二期会オペラ劇場というネーミングが考案された。去年、フィンランドのサヴォンリンナ・オペラ・フェスティバルに、「お蝶夫人」と「春琴抄」を携えて客演したとき、Tokyo Nikikai Opera Theatreと名乗らなければ、招聘元のかれらは団体の性格やコンセプトをつかみ得なかったに違いないかった。二期会という音楽家集団は東京だけで現在千三百名を越えるが、かれらは、社団法人の会員のように各々年会費を徴出しているのだ。そんな構図をフィンランドのオペラ人に説明しても皆目實際が分からないにちがいがなかった。

オペラは総合舞台芸術と言われ、音楽、文学、美術、舞踊などあらゆるジャンルのアーティストが、一つの目的のために相補的に力を合せ、発揮し、爆発的なエネルギーを創出する舞台芸術であり、極めて祭典的な性格を持つ。ヨーロッパのオペラの歴史を見ると、オペラ制作のための三本の柱の重要さに気付く。マエストロと敬称される指揮者を頂点とする音楽スタッフ、演出家を中心とする舞台スタッフ、それに舞台上で照明を浴びる歌手陣、以上の三本柱である。しかし、国や地方

自治体が財政的負担を甘受しているヨーロッパと異なり、遅れてスタートしたアメリカや日本では上述の三本柱自体を支えている基盤であり調整係であり、またすべての進路を決定する制作者（プロデューサー）という存在がクローズアップされている。オペラにおけるアートマネジメントとはこの制作者側の人間の謂である。

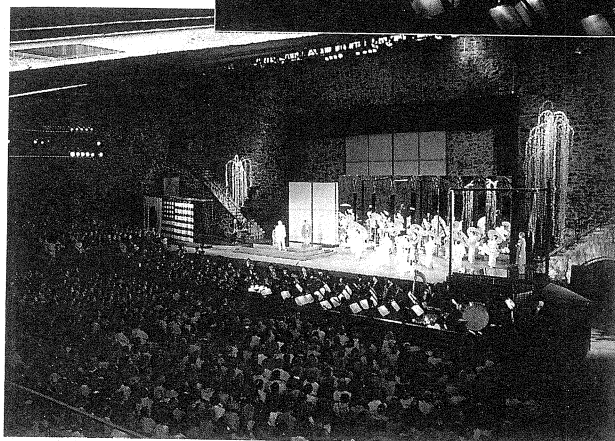
公演に向けての企画制作の流れを概観してみよう。①企画立案。現在年間四本の自主公演を実施しているが、年間のバランスを考えた演目の決定と上演形態の選択をする。オペ

ラの台本は案譜でありどの版を使用するか、また原語か訳詞かの選択等が上演形態の問題である。さらに指揮者、演出家、キャストティング等のプランを提出し、一点に絞込む作業をする。②予算案の策定と資金調達。年間予算のバランスの中で当該企画の実行予算を策定する。現在の料金設定では有料入場者数を七五パーセントとして全経費の五〇パーセントを入場料収入でまかなえるに過ぎない。従って国や地方自治体の芸術創作活動に対する補助金や助成金の申請が不可欠である。それでも一本当たり二十万円程度の自己負担金は免れず、企業スポンサー探し等が大切な仕事となる。③制作進行と決算。公演会場の確保。スタッフ、キャスト、オーケストラとの出演交渉と契約。稽古スケジュールの確定。演出プランとスタッフ会議。広報宣伝、ポスター・ちらし作り、公演パンフレットの編集と出版。観客動員のための入場券販売促進。大道具・小道具・衣裳・かつら・照明・履物等々、業者への発注と見積り・請求。公演の実施。公演記録の整備。収支決算書の作製と出演者・業者への支払い。

一人の人格の権限と責任の下にオペラの企画制作の流れが一貫していることが理想であるが、実際には広い範囲において指揮権と責任が派生するので職能により複数の人間が分



二期会 フィンランド公演
「お蝶夫人」(90・7月)



担するのが機能的であるだろう。オペラ制作は期限付きの仕事である。予定の期日に予定された内容の作業が遅滞なく遂行しているかどうか？ 配役やスタッフについては能力ある人材がその能力を発揮できるポストに就いているかどうか？ そして常に頭痛の種である資金の確保！

東京二期会オペラ劇場では現在、制作が私を含め五名、合唱担当マネージャー二名、広報宣伝二名、チケットサービス二名、経理が二名、計十三名ですべての制作業務をまかなっている。年間約六十ステージ、その中、新制作オペラが四本十五ステージ。肉体的に頑健であり精神衛生の心得を持った者でなければ挫折してしまう。しかもサラリーは安い。舞台芸術が好きでなければやっていけないが、一方で仕事そのものは無味乾燥の雑務が大半を占める。一本のオペラの制作管理の担当者になると、そのオペラの本番の舞台など客席から見るとはまず叶えられない事だ。考えてみると、オペラを職業として、曲がりなりにも生計を成り立たせている人は、この日本に、私を含めて十本の指で優に数えられるほど少数なのである。だが、このことに私はいつも密かなプライドを持っている。

大学とアートマネージメント教育

慶応義塾大学文学部助教授

美山良夫

今日、大学がアートマネージメント教育をおこなう主要な目的は三つある。

(一) 優秀なアート・アドミニストレーター
の養成

(二) アクティヴ・オーディエンスの形成
(三) 芸術関係社会人教育

アクティヴ・オーディエンスとは、優秀な鑑賞者であるばかりでなく、今日の芸術活動をめぐる問題を知り、社会の各セクター、たとえば行政、企業に属する者として、あるいは個人として、それぞれの立場で芸術活動活性化への支援をおこなう人々をさす。自らは直接芸術の企画運営に参画しなくとも、それに協力するマインドを涵養することは、アートマネージメントにとって重要である。

芸術関係社会人教育というのは、主として現在芸術の企画運営や、芸術活動の支援に携わる人間に、今日の芸術活動が置かれている状況を客観的に把握する機会を提供し、企画運営や支援といった行動の理念構築を、大学としてサポートしようというものである。

このように、大学のアートマネージメント教育は、その分野のエキスパートの養成だけではなく、幅広く、また長いスパンで、芸術活動の活性化、真の文化的感性の涵養をすすめることをめざしている。

いうまでもなく大学の教育は、ノウハウ的な知識や情報の切り売りではない。アートマネージメントにしても、芸術全般の幅広い知識、理解力の形成と一体のものとして位置付けられるべきである。慶大文学部の場合、美についての哲学的な研究(「美学概論」など)、美や芸術をつくった人間の創造活動についての歴史学的研究(「西洋美術史概説」など)とともに、実践研究としてアートマネージメント、アート・プロデュース両講座を設置している。

この三つは、相互に深く関係している。たとえば、美学や芸術の研究は、現代の状況のなかに投影できたときいっそういきいきとした問題になろう。過去の思索や作品を、現在という視座からどのように判断し、価値を認めるかは、アートにかかわる企画のなかでは常に問いかねられるからである。また逆に、実践のなかで判断が求められるとき、そこに美学的な考察や芸術史的な視点が欠けていれば、質の高い活動、真にすぐれた芸術企画を実現することは難しい。

現在開講している両講座の内容は、大きく四つの柱に分けられている。

①文化装置としての美術館、ホールその他の施設の役割、運営と基本理念。

②芸術関連の各種催しの企画から開催まで。
③芸術支援の歴史、課題、実際。
④芸術と保険、著作権等の法律の今日的な問題。

美術館、劇場、ホールなどを文化装置とするのは、それらが芸術体験や啓発を与えられる場として、文化資産を形成する時空として十分に機能する装置であるべきだとの考えによる。装置たりうるためには、どのような活動が本来的に求められるのかを検討する。

実際の講座は、受講者が多い状況では、いきおい講義ふうにならざるをえない。担当するのは、大学の講師のほか第一線で活躍する人がゲスト・スピーカーとして講じたり、講師との討論をおこなったりする。受講者は、両講座で毎年のべ三百名。文学部のほか、医、理工をのぞく全学部の学生が選択履修している。ほかに社会人の聴講者が三年間で計百二十名ほどいる。

とはいえ課題も多い。特にインターンシップ(劇場等での実習)の実現は重要だ。この分野の教育の専門家も層が薄い。意欲と能力があり、アート・アドミニストレーターとしての仕事をめざす学生も多いが、受皿のほうはまだ少ない。ただ資格制度に関しては、慎重な検討が必要であろう。文化・芸術活動に

関する調査研究の方法に関しては、幸い各国の先端的な事例を集積できたが、この分野での研究の本格的な集積も大学に課されたことであろう。これらをふまえ、アートマネージメントの専門的な研究と実践をおこなう機関を学内に新設することを検討中である。

海外のアートマネージメント教育の背景と流れ

欧米のアートマネージメント教育は、一九六〇年代のアメリカにさかのぼる。当時、アメリカでは、米国芸術基金（NEA）の設立、全米各地への芸術評議会（アーツ・カウンシル）の広がり、財団、企業の文化支援の動きと、芸術を取り巻く社会状況が大きく変化し、芸術の現場でより専門的な運営能力が必要とされていた。この変化に呼応するように、一九六九年に、UCLAとウイスコンシン大学に修士課程のアートマネージメントプログラムが設立された。現在では全米で二十八の修

士課程プログラムがある他、学部レベルでも八十五のプログラムが存在する。また、ヨーロッパを始めとする他の国々でも、各々の事情に適した教育が行われており、実に世界で百十六の機関がアートマネージメント教育に携わっている。

修士課程プログラムのカリキュラム（コロンビア大学）

アートマネージメント教育は、大学の他に様々な芸術サービス機関や芸術団体で短期ワークショップまたはインターンシップとして行われているが、体系だったものの例として、ここでは、筆者が卒業したコロンビア大学を取り上げたいと思う。

同大学のプログラムは正式にはアーツ・アドミニストレーションという名称で、芸術全般の管理運営を対象にしている。合計六十単位より成るカリキュラムは大きく分けて、芸術を取り巻く現状把握、社会における芸術の存在意義、芸術運営に必要な法律知識や経営の実務ノウハウ、その他選択科目より構成されている。芸術、教育、経営、法律他にわたる講座は、全学の様々なスクールで受講するようにになっている一程のインターディシプリナリープログラム（学部間プログラム）であ

る。この学部間利点は、広範な選択科目を通して生徒各々が目的に応じ、独自のカリキュラムを作れることである。こうして、時にはビジネススクールの生徒と、また時には法律大学院の生徒と机を並べて、二年間でアメリカの現実社会の中で芸術を成り立たせていくに必要な専門知識、判断力、そしてビジョンを身につける。一学年十六〜二十人という少数精鋭のクラスは、生徒の国籍、また、バックグラウンド共に豊かで、更に入学資格に、芸術の専門知識の他、三年以上の現場での実務経験があるのも、生徒とはいえ、皆プロである。授業中にもこれまた現場経験者の講師と生徒が対等に議論することも珍しくない。当然、様々な経験を持つ他生徒から学ぶことも多い。

全ての授業に共通していえることは、修士とはいえ、アカデミズムの追求より職業訓練の場であり、実社会を直視した非常に実践的な内容であることである。授業は、平均三十ページ位になるケース・スタディーと呼ばれる事例報告書を使って、様々な現場の問題点や課題を分析、更にその解決策を見出していく形で進められる。時には、教材としてその日のNYタイムズや雑誌の記事が取り上げられる。メープルソープを中心としたNEAを

海外のアートマネージメント教育 ——アメリカ・コロンビア大学——

武蔵野美術大学講師
林 容子



コロンビア大学

始めとする公的芸術助成と芸術の表現の自由の問題等の時事問題で、クラスで議論が白熱したのみならず、そこから芸術助成存続のキャンペーンを全校で展開することになったこともあった。つまり、授業に参加するには、一講座三十〜百冊の課題図書や毎週のレポートのみならず、教室の外で起こっているかに常に目を向けて、更に、それに関しての自らの意見を持つことが要求される。

今、思い起こすと、どの講座もそれなりに充実していたが、特に印象に残っているクラスがいくつかある。一つはフィルムスクールでとったFilm Financing, Producing, Marketing & Distributionという映画製作のための資金

の集め方から、製作、配給流通計画、公開宣伝に至るまでの過程を学習するもので、講師は、インディペンデントフィルム製作会社の社長で、課題は、未公開映画の配給公開プランの作製だった。また、労働交渉のクラスでは、実際の交渉現場を模擬体験するべく、丸

一日教室に缶詰めになって、作戦を練り、労使（芸術団体とアーティスト）に分かれて夜中まで交渉し、翌日その結果をお互いに批評しあった。マーケティングのクラスでは、NYシティバレエのスタッフの協力の下、その後実際に適用されることになった低価格チケットの販売プランを作製した。フアンドレー

ジングのクラスでは、自治体、企業それぞれにアプローチのちがう助成金の申請の仕方を実習した。

以上のような実践的な講義を受け、芸術の存在意義を自問自答した生徒は、半年から一年間の現場研修と修士論文を終えて自らが、これからの芸術における使命を自覚して卒業していく。卒業後の進路は、アートマネージメントの職業の多様性を象徴するかのよう

日本のアートマネージメント教育

日本のアートマネージメント教育の現場は講師、教材の不足、現場研修の機会の欠如、日本型カリキュラムの確立、卒業後の職場の確保と様々な課題を抱えているが、私も日本におけるアートマネージメント教育の一端に携わる者として、アメリカでの体験を間接的に生かし、芸術がよりよい形で社会において機能するように、そのための人材を育成できればと思うている。

求められる 新しいアートマネジメント

昭和音楽大学学長

吉田 貴壽

待望久しかった第二国立劇場の建設もいよいよ着工の運びとなったが、近年全国にわたって公立、民間を問わず新しい舞台芸術のための施設が続々と生まれつつあり、しかも量のみならず質的にもすぐれた設備機能を有するものが多いことは喜ばしい限りである。

しかし、ただ喜んでばかりおれない現実もある。華々しいオープニング行事の後は自ら企画する催事もなく、建設目的には沿い難いような興業のための貸館業務に汲々としている文化会館も少なくないといっている。まさに「仏作って魂入れず」ということであろう。劇場やホールといえば、とかく構造物を指すものと考えられがちであるがそうではない。

そこで演じられる芸術的文化的行為を含めて初めて劇場やホールの名にふさわしいものとなるのではないだろうか。それらはハードとソフトを兼ね備えた一つの人格的存在といえる。となれば、これら施設の運営管理には建物、機構の技術的な維持保守に精通する者と、舞台芸術の創造活動に専門的知識を持つ者が必要とされる。しかし物的財産としての施設のために前者が必要なのはだれもが認めるいっぽう、文化的財産としてのその

ために後者（アートマネジメント担当者）が必要なのは、とかく見落されることが多い。その結果「税金の無駄遣い」、「無用の長物」などの誤りを受けるケースも数多く見られるのである。

また、芸術文化振興基金をはじめ自治体、企業などによる芸術支援の拡大、文化施設の拡充など芸術文化のインフラ整備が進みつつあることは、芸術文化の将来に明るい展望を与えてくれている。この機運に乗じてオーケストラ、オペラ、バレエ、演劇などの芸術文化団体もそれぞれ一層の充実した活動が期待されるのであるが、そのためには経営基盤の安定化と、多様化する社会のニーズに対応できる柔軟性を持った運営が必要とされる。従来はとかく先達の遺した手法を辿るか、自らの経験則に従って運営されることの多かった芸術団体は、このままでは硬直化の弊を免れず、新しいアートマネジメントが求められるのである。残念ながら今日の日本ではそれにふさわしい人材は少なく、その養成は急務といわねばならない。

創造と鑑賞を 結ぶもの

国立西洋美術館館長

高階 秀爾

芸術には必ず、創造者（芸術家）と鑑賞者（愛好家）がいる。美術でいえば画家や彫刻家、音楽なら作曲家や演奏家、舞台芸術の場合は役者や演出家が創造者で、お客が鑑賞者

だが、このような社会制度が登場してきたのは、西欧でわずか二百年ぐらいの間のことである。それ以前、例えばフランスの王朝時代においては、宮殿がそのまま美術館であり、コンサート・ホールであった。鑑賞者は王族や宮廷の貴族たちで、きわめて限られていた。その代わり、芸術家と愛好家の関係は密接で、互いに相手をよく知っていた。ペラスケスはスペイン宮廷のなかに住んでいたし、ハイドンはエステルハーツイ公のいわば雇われ人であった。だが今日では、ピカソ展の会場を訪れる観客のほとんどは、ピカソに会ったこともない人びとである。逆に言えば、ピカソ個人をまったく知らない人でも、その作品を鑑賞することができるのである。

芸術の普及とは、まさにそのような状況にほかならない。芸術が多くの人びとの間に拡まれば拡まるほど、芸術家と愛好家の間は遠くなる。したがって、その両者を結びつける施設や人間が必要となるのである。

美術館やコンサート・ホールがそのための重要な施設であることは言うまでもない。だがそこには、同時にその施設を生かす人間がどうしても必要である。美術館であれば学芸員、コンサート・ホールならプロデューサー

やマネージャーにあたる専門スタッフである。その役割は、今後ますます大きくなっていくであろう。

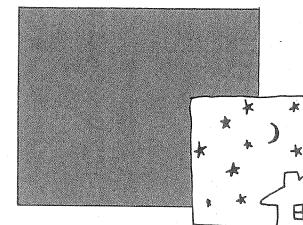
欧米諸国において、そのような専門家を養成する手段がさまざまに講じられているのも、そのためである。フランスでは、学芸員養成のために、ルーヴル美術館附属のルーヴル学校があるが、最近さらに、国立の文化財学校が創られた。アメリカでは、多くの大学にアートマネジメントの講座がある。いずれの場合も、専門的な講義のほかに、現場での実習が重んじられている。展覧会や音楽会を組織するには、芸術についての知識や優れた選択眼が必要なことはもちろんだが、同時に実際の面についての理解と経験が不可欠だからである。それはちょうど、医学におけるインターンに匹敵するものであろう。例えば美術の場合なら、ひとつの展覧会の企画立案から資金調達、出品交渉、展示、広報、カタログ制作まで、むろん指導を受けながらだが、実際に手がけてみるのである。おそらく、そのようなインターン制度を含んだアートマネジメントの講座、ないしは専門学校が、日本でもこれからはどうしても必要となってくるであろう。

である。そしてこの両者の出会う場が、美術館であり、コンサート・ホールや劇場である。少なくとも、現代においては、それが最も一般的な芸術鑑賞のあり方と言ってよいであろう。

個人的な体験で恐縮ですが、ニューヨーク勤務中最も驚いたことの一つは、オペラにしろミュージカルにしろ、我々が芸術活動と信じて疑わないものが、アメリカ人にとってはビジネスの一形態に過ぎないということでした。と言っても、米国の芸術家が墮落している訳では全くなく、逆に世界的な大芸術家の中にさえ、大企業顔負けのビジネス感覚を持っている人が珍しくないということに、びつくりさせられたのです。

自分の好きなことをとことんやれば必ず世間が認めてくれる、日本の芸術家の多くはいまだにそう考えていることでしょう。しかし、劇場やホールはそんな芸術家の心意気だけでは運営できません。資金調達、マーケティング、PRといった企業が商品販売する際に用いる技術だつて必要です。アートマネジメントとは、アイドルを売り込む宣伝活動ではなく、芸術家を育て、人々に芸術鑑賞のより幅広い機会を与える仕事であると考えるべきではないかと思っています。

(K)



文化庁月報 6月号 (通巻297号)

平成5年6月25日印刷・発行

編集—文化庁

〒100 東京都千代田区霞が関3-2-2

発行—株式会社きょうせい

本社 〒104 東京都中央区銀座7-4-12

電話03(3571)2126 (代表)

営業所 〒162 東京都新宿区西五軒町4-2

電話03(3268)2141

振替口座 東京9-161番

印刷所—㈱行政学会印刷所

定価500円 (本体485円) 送料51円

年間購読料6000円

本誌のご購読のお申し込みは、直接弊社の本・支社、あるいは最寄りの書店へお申し込み下さい。

広告の問い合わせ・申し込み先

㈱きょうせい営業第一課宣伝係

電話03(3269)4145 (ダイヤルイン)

©1993 Printed in Japan

ISSN 0916-9849