

平成20年度

 文化庁委託事業

アートマネジメント人材の育成に関する調査研究

劇場ホール関係調査等委員会報告書

公立文化施設における アートマネジメント人材育成の あり方について

2009年3月

社団法人全国公立文化施設協会

はじめに

公立の劇場・ホール（以下、公立文化施設）には、地域の文化芸術を振興する拠点としての役割が求められています。

全国各地の公立文化施設では、市民に対する優れた舞台芸術の鑑賞機会の提供、舞台芸術の発表・公演の場の提供、文化芸術活動の普及啓発等、様々な事業が展開されていますが、そのためには、地域文化の振興及び舞台芸術に関する専門的知識を有する職員、つまりアートマネジメント人材が配置され、それらの事業を企画、実施し、市民及び芸術家の活動を支援することが重要です。

しかし、公立文化施設に対しては、従来から「公立文化施設はハード（劇場の施設設備）は整っているがソフト（舞台芸術公演の企画実施に関するノウハウ及びアートマネジメント人材の配置）が不足している。」という、評価があるのも事実です。

本報告書は、その問題を解決するために、東京藝術大学が文化庁から受託した、「アートマネジメント人材の育成に関する調査研究」の劇場ホール関係調査等委員会が、「公立文化施設におけるアートマネジメント人材育成のあり方について」その現状及び現場のニーズを調査し分析することにより、今後のアートマネジメント人材育成、現職研修のあり方はどうあったらよいか、についてまとめたものです。

本報告書が公立文化施設におけるアートマネジメント人材育成の一助となれば幸いです。

2009年3月

文化庁委託事業 アートマネジメント人材の育成に関する調査研究
劇場ホール関係調査等委員会
事務局 社団法人全国公立文化施設協会

も く じ

はじめに	1
I 調査研究	
「公立文化施設におけるアートマネジメント人材育成のあり方について」	4
II アートマネジメント人材育成、現職研修の現状と課題	5
III アートマネジメント人材育成研修に関する公立文化施設のニーズ	16
IV 公立文化施設におけるアートマネジメント人材育成のあり方を考える	18
1 アートマネジメント人材育成に関わる公立文化施設の役割を考える	18
2 創造性への回帰と劇場・音楽堂における職能の確立と育成	20
3 これからの現職研修を考える	24
(1) 公立文化施設に「人財革命」を起こす。	24
(2) 地域の公立文化施設における職場環境の現状と課題	30
(3) 英米におけるアートマネジメント人材再教育の最新動向	35
4 公立文化施設におけるアートマネジメント人材育成	37
V アートマネジメント人材育成、現職研修に必要な課題と 対象別アートマネジメント研修会モデルプログラム	41
VI アートマネジメント人材の育成に関する 調査研究、劇場ホール関係調査等委員会の経過	46

I 調査研究「公立文化施設におけるアートマネジメント人材育成のあり方について」

1 調査研究の目的

わが国において、アートマネジメントの必要性が認識され、国や地方公共団体による研修や大学等の高等教育機関での教育・研究が進められるようになったのは1990年代の半ば頃であるが、今日その必要性はますます高まってきている。政府レベルでも、平成19年4月から実施された第2次「文化芸術の振興に関する基本的な方針」において重点事項として取り上げられ、平成20年2月には、文化審議会文化政策部会から「アートマネジメント人材等の育成及び活用について」の報告が出され、さらに、これについてのパブリックコメントを経て、現在も同部会において審議中である。

アートマネジメントについて、今日とりわけその必要性が高まっているのは舞台芸術の分野であり、具体的には、舞台芸術団体や劇場・ホールの企画・制作、管理・運営の場面であるといえる。

これまでも、文化庁の主催（全国公文協が実施を受託）により、全国公立文化施設アートマネジメント研修会」「ブロック別アートマネジメント研修会」等が行われてきたが、博物館、図書館、公民館のように、施設の目的、事業内容、配置される専門的職員及びその養成課程について明記した特定法がないためか、その研修も理論的、体系的に行われてこなかったというのが実態である。

博物館学芸員、図書館司書、公民館職員、社会教育主事に対する現職研修は、国立教育政策研究所社会教育実践センターにおいても毎年、定期的に行われているが、アートマネジメント人材に対する現職研修は同センターの研修として位置づけられていない。また、公立文化施設の現場とアートマネジメント人材の育成課程を有する高等教育機関との連携もあまり行われていない。

調査研究「公立文化施設におけるアートマネジメント人材育成のあり方について」は劇場・ホール側からの現職研修に関するニーズ調査を行うとともに、現職研修プログラム、アートマネジメント現職研修のあり方について、理論的、実践的に研究することにより、そのあり方に関する提案及び現職研修のモデルプログラムの策定、提案等を行うことにより、地域における文化芸術の振興、発展に寄与することを目的とするものである。

2 調査研究の内容

(1) 公立文化施設職員を対象とするアートマネジメント研修の現状と課題の把握・分析

現在、実施されている、現職対象のアートマネジメント研修会を全国研修、都道府県研修、職場内研修等に分けて調査し、その現状と課題を分析することにより、今後のあり方を探る。

(2) 現職研修に関する、劇場・ホールのニーズ調査

劇場・ホール等の現場では現職教育に関して、どのような内容、方法を求めているかについて、調査し分析する。なお、調査データについては当委員会が協力し、東京芸術大学が行った「アートマネジメント人材の育成に関する調査研究」の内、「公立文化施設からの回答」の集計を使って、調査分析する。

(3) 公立文化施設におけるアートマネジメント人材育成のあり方を考える

公立文化施設におけるアートマネジメント人材育成に関して、4人の調査研究委員がそれぞれの専門性をもとに、現状を分析すると共に、そのあり方について提言する。

(4) アートマネジメント人材育成、対象別研修プログラムの開発

委員会として現職に必要な研修内容について検討し、対象研修会モデルプログラムを策定する。

Ⅱ アートマネジメント人材育成、現職研修の現状と課題

1 アートマネジメント人材育成、現職研修の現状

(1) 現職研修の体系

公立文化施設等に勤務する職員がアートマネジメントに関する研修を受ける機会（研修体系）は、次のようになっている。

研修体系

- | |
|----------------------|
| ① 全国的な研修会 |
| ② 広域（数県）レベルの研修会 |
| ③ 都道府県レベルの研修会 |
| ④ 市町村レベルの研修会 |
| ⑤ 職場における組織的、計画的な研修 |
| ⑥ 仕事を通しての体験的な研修（OJT） |

(2) 現在実施されているアートマネジメント人材育成研修会

① 全国的な研修会

● 文化庁主催「全国公立文化施設職員アートマネジメント研修会」、 「舞台芸術フェア・アートマネジメントセミナー」

文化庁は公立文化施設におけるアートマネジメント人材を育成し、公立文化施設を活性化することを目的に、「全国公立文化施設職員アートマネジメント研修会」を毎年、東京で開催している。

本研修会は平成4年度から実施されており、全国レベルの公的なアートマネジメント研修会としては唯一のものであり、現段階では、わが国におけるアートマネジメント人材育成、現職研修を代表するものである。

本研修会の実施については平成4年以来、平成20年度まで、(社)全国公立文化施設協会が受託しているが、平成19年度からは、文化庁事業「公立文化施設の活性化による地域文化力の発信・交流の推進」の中に公立文化施設職員研修会（アートマネジメント及び舞台技術）を含み、広く公募により事業受託者を決定している。

研修内容は、平成4年に始まった当初は、理論的な講座が多かったようだが、参加者からの、「現場の職務に役立つ、実践的な講座を企画して欲しい。」という意見も多く、現在では実践報告を主体とする講座が多くなっている。

参加対象は公立文化施設の職員（指定管理者及び業務受託民間事業者に所属する者も含む）及び地方自治体の文化行政担当職員となっている。

なお、研修会の3日間の全課程に出席したものには(社)全国公立文化施設協会会長名の修了証が交付される。

また、同研修会と並行して同会場、同日程で「舞台芸術フェア・アートマネジメントセミナー」を、文化庁主催(受託(社)全国公立文化施設協会)により開催しているが、この事業への参加者は、「全国公立文化施設職員アートマネジメント研修会」のプログラムを1講座だけでも自由に聴講できる。この事業には公立文化施設の関係者だけでなく、芸術団体関係者、研究者、アートマネジメントを学ぶ学生、一般市民等、誰でもが参加できるようになっている。平成20年度の参加者実数は研修会、111名、フェア、367名の計478名、延べ参加者、2,230名であった。

(平成20年度のテーマ、研修内容、講師、日程等については、別表Ⅱ-1参照)

●(社)全国公立文化施設協会 研究大会

(社)全国公立文化施設協会では、公立文化施設の円滑な運営、地域文化の振興、アートマネジメント能力の向上等を目指して、毎年1回「研究大会」を開催している。会場は各都道府県を巡回しており、平成20年度は三重県津市において開催された。

この研究大会には、(社)全国公立文化施設協会の会員だけでなく、公立文化施設の運営、地域文化の振興等に関心のある者は誰でもが参加することができる。内容は、アートマネジメント及び舞台技術に関する講義、実践報告等を中心とする分科会、文化講演会、地元の特徴ある芸能の鑑賞等となっている。

(平成20年度の日程、会場、研修内容等については、別表Ⅱ-2参照)

●(財)地域創造の主催によるアートマネジメント研修プログラム

(財)地域創造では、公立文化施設職員向け研修として、「ステージラボ」を実施している。この研修には、[ホール入門コース]、[自主事業コース]、[マスターコース]があり、少人数のゼミ形式によるセミナー、グループ討議、ワークショップなど双方向の研修を行っている。

② 広域(数県)レベルの研修会

●文化庁主催「ブロック別アートマネジメント研修会」

文化庁(受託(社)全国公立文化施設協会)では公立文化施設職員の専門性の向上を図るために、アートマネジメントに関する研修を全国7ブロック(北海道、東北、関東甲信越静、東海北陸、近畿、中四国、九州)において行うことにより、公立文化施設の活性化及び地域の芸術文化の振興を図っている。

平成20年度には、7ブロック10会場で開催され、参加者実数は610名(368施設)であった。

全国研修会への参加旅費等を予算化できない施設も多いこと、また、③で述べるように、都道府県文化行政の主催による、アートマネジメント研修会がほとんど実施されていない現状から考えると、本研修会の果たしている役割は大きい。(平成20年度の日程、会場、研修内容等については、別表Ⅱ-3参照)

③ 都道府県レベルの研修

●都道府県文化行政主催のアートマネジメント研修会

図書館司書研修、公民館職員研修等については、多くの都道府県において所管の行政により、県及び域内市町村の該当職員を対象とした専門的研修が実施されているが、それらの職員に比較し、アートマネジメント担当職員は少数職種のためか、また、専門的職員とみなされていないためか、都道府県の文化芸術行政の主管課等がアートマネジメント研修会を実施したり、関係団体が実施する研修会に助成している事例はほとんどみられない。(別表Ⅱ-4参照)

● 都道府県公立文化施設協議会（任意団体）主催のアートマネジメント研修会

全国の都道府県にはそれぞれに、任意団体としての公立文化施設協議会があり、別表Ⅱ－４のように、アートマネジメント研修会を実施している。また、その研修会に対しては（社）全国公立文化施設協会が経費の一部を助成している。

④ 市町村レベルのアートマネジメント研修会

地方公務員の研修は任命権者である、各地方自治体が行うことが、地方公務員法に明記されているが、アートマネジメント担当職員を対象とする専門的研修を実施している市町村に関しては、現在のところ把握できていない。

また、都道府県の市町村合同研修所において実施している事例についても把握できていない。

近年は指定管理者による運営が増えているため、公立文化施設に地方公務員身分の職員が配置されることが少なくなり、ますます、任命権者としての市町村文化芸術行政主催によるアートマネジメント研修会が実施される可能性は少なくなっている。

⑤ 職場における組織的、計画的な研修

単独の公立文化施設又は指定管理者としての財団、民間事業者等が所属職員を対象に組織的、計画的に実施している研修がこれに該当する。研修予算を確保し、組織内研修の実施及び外部研修への派遣等を計画的に実施しているものである。県立レベルの大規模施設にはいくつかの事例が見られる。指定管理者に指定されている財団が独自の研修体系を企画検討している事例として、鳥取県文化振興財団職員研修体系（検討中）を紹介する。（別表Ⅱ－５参照）

研修会には該当しないが、文化庁の「芸術文化活動支援員派遣事業」（全国公文協受託）制度により、アートマネジメントの専門家から直接に公立文化施設の事業及び運営に関して助言指導を受けている事例もある。

⑥ 仕事を通しての体験的な研修（On-the Job Training 略 OJT）

先輩職員による、仕事を通しての実践的な指導、助言により、アートマネジメントに関する知識、技能を体験的に修得していくものである。民間の劇場や芸術創造団体、舞台事業者等では伝統的、慣習的に行われているシステムであるが、少数の事例を除き、これまでの公立文化施設では、実態としてあまり行われてこなかったといえる。

その理由としては公立文化施設の人事異動が行政のローテーション異動により行われてきたため、一般的に在任期間が短かいため、指導的立場に立てるような専門的知識、技能を身につけた職員が育ちにくかったということがあげられる。

これは指定管理者制度が導入された現在においても、短期間の指定が多い現状ではこれまでと同様の状況となっている。

しかし、同一団体、企業等を長期に指定する自治体が徐々に増えていること、自治体から財団への出向（派遣）職員が減少し固有職員が増えていること、また、OJTのノウハウを持つ民間事業者等が指定管理者となる事例も増えていることなどから考えると、公立文化施設におけるOJTについて再検討し、システム化することが今後の課題となってくると考えられる。

2 アートマネジメント人材育成、現職研修の課題と今後の充実方策

(1) 研修体系、研修内容、実施基準等を理論化、体系化する。

全国公立文化施設アートマネジメント研修会の最近の研修内容については、前述したように、事例報告、実践報告的なものが増えており、基礎理論、芸術論等が少なくなっている。

これは、参加者のニーズを取り入れた結果であるともいえるが、一つの要因として、アートマネジメント研修の研修内容等に一定の実施基準等が無く、理論化、体系化されていないことが上げられる。

今後は、学芸員研修、司書研修、社会教育主事研修のように専門的理論、実践理論、実技研修等がバランスよく体系的に組み合わせられたものを、理論的、体系的に基準化することが必要である。

また、大学等の高等教育機関のアートマネジメント人材養成課程のカリキュラムとの整合性も図ることも重要である。経験年数別、職能別に、初任者研修、中堅研修、専門研修、経営者研修等に分けたカリキュラムを策定することも検討したい。

(2) 公立文化施設職員に対する専門的研修を制度化、予算化する。

全国公立文化施設アートマネジメント研修会、(社)全国公立文化施設協会研究大会等への参加者数は年々減少している。特に直営施設に顕著である。これは、地方自治体の財政悪化に伴う、公立文化施設の旅費予算の減額によるものと思われるが、外部の研修会等への参加が制度化、予算化されていないことが大きな要因でもある。

アートマネジメント研修の受講は地域の芸術文化振興の拠点としての公立文化施設に勤務する職員に不可欠なものである。各公立文化施設を所管する行政には、研修参加を制度化するとともに、予算の確保についての努力を望みたい。

しかし一方で、「全国公立文化施設アートマネジメント研修会」等に指定管理者となった民間事業者所属職員の参加が増えている。これは、設置自治体の指示によるものなのか、民間事業者自体の研修制度等によるものかは未調査であるが、新しい動きとして注目したい。

(3) 都道府県立文化会館による、市町村文化芸術行政支援事業の充実が必要。

都道府県行政の大きな役割として、市町村行政への支援がある。市町村職員を対象とするアートマネジメント研修について、市町村が実施していない、実施できない、現状を鑑み、県の文化行政担当課又は都道府県立文化会館が主催事業として実施するなど、広域行政としての役割を果たすことを期待したい。

特に都道府県立の文化会館には、県内の芸術文化振興の拠点として、住民に対する芸術文化支援だけでなく、市町村アートマネジメント担当職員研修会等、市町村の文化芸術行政の支援を目的とする事業の充実を望みたい。

(4) 大学等高等教育機関との連携、協力の事例が必要。

最近、アートマネジメントを専門に学ぶ課程を設置する大学が増えているが、公立文化施設との連携、協力の事例は少ない。地域における文化芸術の振興には、公立文化施設等の現場の努力だけでは解決できない問題も多く、それを専門に研究している大学等の高等教育機関との連携、協力が必要である。アートマネジメントを学ぶ学生の実習の場、就職の場としての公立文化施設、また、アートマネジメント研修会及び芸術振興に関する各種調査等の実施に際して、大学等がその企画実施及び講師、調査員の派遣等に協力するなどの連携協力が各地において展開されることを期待する。

平成 20 年度

全国公立文化施設アートマネジメント研修会 日程・内容

趣 旨 公立文化施設の管理・運営・事業に携わる職員及び行政の文化芸術施設担当者等を対象として、アートマネジメントに関する研修会を実施し、地域における芸術文化の活動振興の拠点としての公立文化施設の円滑な運営に資する。

テ ー マ 「アートマネジメント人材育成」

主 催 文化庁（社）全国公立文化施設協会

期 日 平成 21 年 2 月 18 日（水）～ 20 日（金）

会 場 国立オリンピック記念青少年総合センター

日程・内容

月 日	時間	内 容	講 師 等	備 考
2 / 18 (水)	13:15	開 講 式		
	13:30	Program 1 基調講演 地方行政と芸術文化振興	片山善博（慶應義塾大学法学部教授） 柴田英紀（鳥取県文化振興財団文化芸術デザイナー）	必修
	14:30			
	15:00	Program 2 文化芸術機関におけるアーツマ ネジメント人材の育成	高萩 宏（東京芸術劇場副館長） 熊倉純子（東京藝術大学音楽学部准教授） 草加叔也（（有）空間創造研究所代表取締役）	1 講座 を選択 し受講
		Program 3 アートマネージャーのいる地域文 化施設「中小規模館にこそアート マネージャーが必要だ!」	山口茂徳（四季文化館みのり館長） 桜井俊幸（小出郷文化会館館長） 渡名喜元久（南城市観光文化振興課長） 間瀬勝一（逗子文化プラザホール ホールコーディネーター）	
	Program 4 公立文化会館職員、芸術団体 リーダー、大学芸術研究家に期 待する、イギリスのアートリサー チャーに学ぶこと	稲田奈緒美（早稲田大学演劇博物館客員講師） 花柳 基（日本大学芸術学部講師） 平野英俊（舞踊評論家）		
17:00				
2 / 19 (木)	10:00	Program 5 アートマネジメント人材育成の 現在とこれから	根木 昭（東京藝術大学教授） 坪能克裕（作曲家・音楽プロデューサー）	1 講座 を選択 し受講
		Program 6 公立文化施設とエンタテイン メント論	山崎芳人（（株）キョードー東京代表取締役社長） 吉田雅之（東京文化会館事業企画課長）	
		Program 7 公立文化施設の運用に携わる人 材の確保と育成の問題を考える	片山泰輔（静岡文化芸術大学文化政策学部准教授） 衛 紀生（可児市文化創造センター館長・劇場総監督） 大野 晃（神奈川県立県民ホール館長）	
		Program 8 公立文化施設は劇場か?	草加叔也（（有）空間創造研究所代表取締役） 高萩 宏（東京芸術劇場副館長） 大和 滋（（社）芸協協芸能文化振興部長）	
	12:00			
	13:00			

月 日	時間	内 容	講 師 等	備 考
2 / 19 (木)	13:00	Program9 演劇で地域を活性化する“小さな マッチ箱の真珠たち	山口英樹 (伊丹市立演劇ホール館長) 長根山明美 (盛岡劇場主査) 飯島 健 (新国立劇場営業部兼制作部主幹)	1 講座 を選択 し受講
		Program10 現職は語る ーアートマネジメントの最前線ー	園 山 土 筆 (NPO 法人あしづえ理事長) 山 本 広 志 (富山県民会館館長代理) 佐 藤 郁 哉 (一橋大学大学院商学研究科教授) 柴 田 英 紀 (鳥取県文化振興財団文化芸術デザイナー)	
		Program11 公立文化施設の市民参加オペラ 事業	下 方 忍 (広島市アステールプラザ館長) 中 津 邦 仁 (オペラ演出家) 野 田 邦 弘 (鳥取大学教授) 佐 藤 克 明 (音楽評論家)	
		Program12 動いて知るバレエ、ダンスの魅 力と知識	川 野 眞 子 (ダンサー・振付 ナチュラルダンスアトル) 宇佐美和奈 (ダンサー ナチュラルダンスアトル) 萩 原 あ い (ダンサー ナチュラルダンスアトル) 永橋あゆみ (谷桃子バレエ団プリマバレリーナ) うらわまこと (舞踊評論家)	
2 / 20 (金)	15:00			
	15:30	Program13 特別プログラム 最小人数で上演するオペレッタ ーメリーウイドウを楽しむー	構成演出: 中田昌樹 (新国立劇場オペラ研修所特任講師) 出 演: 安藤赴美子 鷲尾麻衣 柘 貴志 村 上 公 太 ピ ア ノ: 石野真穂 ナビゲーター: 中田昌樹 企 画: 中村真理 (新国立劇場制作部企画室室長)	必修
2 / 20 (金)	17:30			
	10:00	Program14 総括鼎談 アートマネージャーの機能と条件	森下洋子 ((財)松山バレエ団団長) 田村孝子 (静岡県コンベンションアーツセンター グランシップ館長) うらわまこと (舞踊評論家)	必修
	11:45 12:00	閉 講 式		

- 注 受講者の募集 各公立文化施設及び各地方自治体の文化芸術振興行政主管課を通じて行う。
- 受講者の推薦 各所属長は、受講者推薦書を取りまとめ、直接、社団法人全国公立文化施設協会あて送付する。
- 受講者の決定 各所属長から推薦を受けた者は、全員受講できる。
- 修了証書 研修の全日程を受講し、レポートを提出した者には、修了証書(全国公文協会会長名)を交付する。

平成20年度 社団法人全国公立文化施設協会研究大会（三重大会） 実施概要

1. 趣 旨 全国の公立文化施設の職員が一堂に会し、当面する諸課題について研究討議することにより、施設の円滑な運営と積極的な活動に資するとともに、地域の芸術文化の振興を図る。
2. 主 催 社団法人全国公立文化施設協会
東海北陸地区公立文化施設協議会、三重県公立文化施設協議会
3. 後 援 文化庁、三重県、津市
4. 助 成 財団法人全国税理士共栄会文化財団
5. 期 日 平成20年5月29日（木）、30日（金）
6. 会 場 三重県総合文化センター
7. 参加者 公立文化施設の職員、地方公共団体文化行政担当者、その他公立文化施設の事業及び運営に関心のある者等 400名

8. 研究大会日程

第1日目【5月29日（木）】

内 容	時 間	会 場
(1) 分科会（3部会個別討議） ○第1分科会（業務管理部会） テーマ：「公立文化施設の危機管理」 ○第2分科会（自主文化事業部会） テーマ：「地域の文化をプロデュースする Part II」 ○第3分科会（技術部会） テーマ：「地震に備える」 ～多発する地震、あなたの施設は大丈夫ですか？～	14:30～17:00	セミナー室A 小ホール セミナー室C
情報交換会	17:30～19:00	

第2日目【5月30日（金）】

内 容	時 間	会 場
(2) 分科会総括（3分科会からの報告） 各10分程度	9:20～9:50	
(3) 文化講演 演 題 「お蔭参りと伊勢の式年遷宮」 講 師 皇學館大学史料編纂所 教授 岡田 登	10:00～11:00	
(4) 地元伝統芸能の公演（伊勢市観光企画課のご協力） 「木遣り歌、伊勢音頭」	11:10～11:45	小ホール
(5) 閉会式 閉会あいさつ（地元開催県） 次期開催館あいさつ	11:50～12:00	

- 協賛事業 協賛企業5社による公立文化施設関係機器、保険等の展示及び案内
- 期 日 平成20年5月29日（木）～30日（金）
- 会 場 三重県総合文化センター 小ホール ホワイエ

平成20年度文化庁委託事業 ブロック別アートマネジメント研修会 実施状況

社団法人全国公立文化施設協会

地区名	日程	会場	内容	参加者数 (参加施設数)
北海道	平成20年 9月4日(木)～5日(金)	斜里町公民館 ゆめホール知床	講座1:「演劇によるまちづくり」 講座2:「演目の選定方法」 講座3:「芸術文化と異分野をつなぐ」 講座4:「ワークショップの魅力を探る」	31名 (15施設)
東北	平成20年12月 18日(木)～19日(金)	山形市民会館	講演会: 演題「口承文芸の伝承」 ワークショップ: 東北六県の「語り部」による民話の披露 シンポジウム: 「民話の歴史と将来」 出演者をパネラーに、舞台芸術としての民話 や地域の活性化等について考える。	42名 (27施設)
関東 甲信越 静岡	平成20年 7月11日(金)	栃木県総合文化センター	講演: 「公益法人制度改革の概要について」	83名 (52施設)
	平成20年 9月26日(金)	新潟県民会館	鼓童(小編成)による実演 新潟が世界に誇る「鼓童」が小編成による実演を披露。 講演: 「鼓童の活動と地域との関わり」	75名 (26施設)
東海 北陸	平成20年10月 8日(水)～9日(木)	飛騨市文化交流センター(岐阜県)	研修会Ⅰ: 講話 元気なホール事例研究会1 「会館ソフト資産の形成 ～会館クレジット公演ができるまで～」 研修会Ⅱ: 講話 元気なホール事例研究会2 「熱狂 ラ・フォル・ジュネ金沢開催報告」 研修会Ⅲ: 基調講演 「集客から創客へ 新しい価値を生み出す劇場経営 ～可見市文化創造センターの挑戦～」 研修会Ⅳ: 講話 元気なホール事例研究会3 「挑戦し続けるホールの事業戦略 ～ワンコインコンサート、レジデンシャルダンスカンパニー「Noism」など～」	46名 (23施設)
近畿	平成20年 10月16日(木)	栗東芸術文化会館 さきら	プログラム1: 講演「福祉と芸術文化による連携事業としての『さきら』での取り組みについて」 プログラム2: 「現代版縄文の宴」鑑賞 プログラム3: アフタートーク 「現代版縄文の宴」出演者と参加者による意見 交換	48名 (30施設)
	平成20年 11月12日(水)	京都会館	講演「民間ノウハウをホール運営に～Part1」 対談「民間ノウハウをホール運営に～Part2」	125名 (80施設)
中四 国	平成20年10月 2日(木)～3日(金)	周南市文化会館	プログラム1: 講義「ホール事始め」～作曲家・大学教授・ホール 芸術顧問の立場から～ プログラム2: シンポジウム「厳しい時代を生き抜くための文化 施設の魅力づくり～企画力・経営力・情報力の磨 きかた～」 プログラム3: 舞踊公演 加藤舞踊学院(山口市)の舞台とワークショップ プログラム4: 音楽公演 周南市文化会館とともに歩む女性の音楽集団 「リリカ・ヴォカレ」の実践 プログラム5: バックステージツアー 舞台・音響・照明のショー と見学	54名 (34施設)
九 州	平成20年9月 25日(木)～26日(金)	大村市体育文化センター(シーハットおおむら)	講演「地域の音楽家を生かす、町のオーケストラ活動」 事例発表「オーケストラ指導実演」	46名 (36施設)
	平成20年10月 8日(水)～9日(木)	クローバープラザ	講演: 演題「顧客満足(CS)について」 事例討議「サービス・運営」 事例討議「危機管理」	60名 (45施設)

平成 20 年度
都道府県等主催の公立文化施設職員専門的研修の実施状況

(社) 全国公立文化施設協会調べ

実施○ なし×

NO	都道府県	都道府県文化行政主催		都道府県公文協（任意団体）主催			
		アートマネジメント	技 術	アートマネジメント	技 術		
1	北海道	×	×	○	×		
2	青 森	×	×	×	×		
3	岩 手	×	×	×	×		
4	宮 城	×	×	年度ごとにテーマを決めて実施			
5	秋 田	×	×	○	×		
6	山 形	×	×	○	×		
7	福 島	×	×	年度ごとにテーマを決めて実施			
8	茨 城	×	×	○	○		
9	栃 木	×	×	○	×		
10	群 馬	×	×	○	○		
11	埼 玉	×	×	○	○		
12	千 葉	×	×	×	○		
13	東 京	×	×	区部	×	区部	×
				多摩	○	多摩	×
14	神奈川	×	○	○	○		
15	新 潟	×	×	○	×		
16	山 梨	○	×	○	×		
17	長 野	×	×	○	○		
18	静 岡	×	×	○	○		
19	富 山	×	×	○	○		
20	石 川	×	×	○	○		
21	福 井	×	×	○	○		
22	岐 阜	×	×	合同研修会を実施			
23	愛 知	×	×	○	×		
24	三 重	×	×	○	×		
25	滋 賀	×	×	○	○		

NO	都道府県	都道府県文化行政主催		都道府県公文協（任意団体）主催	
		アートマネジメント	技 術	アートマネジメント	技 術
26	京 都	×	×	○	×
27	大 阪	×	×	○	○
28	兵 庫	×	×	○	○
29	奈 良	×	×	○	○
30	和歌山	×	×	○	○
31	鳥 取	×	×	○	○
32	島 根	×	×	○	○
33	岡 山	×	×	×	○
34	広 島	○	×	×	×
35	山 口	○	×	×	×
36	徳 島	×	×	○	×
37	香 川	×	×	×	×
38	愛 媛	×	×	×	×
39	高 知	×	○	×	×
40	福 岡	×	×	○	×
41	佐 賀	×	×	×	×
42	長 崎	×	×	×	×
43	熊 本	×	×	○	○
44	大 分	×	×	○	○
45	宮 崎	×	○	○	×
46	鹿児島	×	×	○	○
47	沖 縄	×	×	○	○
		3 / 47 6.4%	3 / 47 6.4%	36 / 48 75%	25 / 48 52.1%

財団法人鳥取県文化振興財団職員研修体系（検討中）



Ⅲ アートマネジメント人材育成研修に関する 公立文化施設のニーズ

(公立ホールの職員が)「中堅以上の立場で活躍するために必要なもの」の調査結果から

「アートマネジメント人材の育成に関する調査研究」では、各方面に対してアートマネジメント人材の育成研修に関するニーズ調査を行い、報告書(2009年3月 東京藝術大学)にその結果が報告されているが、本調査研究では、その内、公立ホールからの「中堅以上の立場で活躍するために必要なもの」についての回答結果に限定して、ニーズを分析し報告する。この回答は、「公立ホールが求めるアートマネジメント現職研修の内容」と捉えることもできる。

調査結果と分析

調査数 1,015
回答方法 複数回答可

1 芸術文化環境に関する知識

中堅以上の職員に必要なもの	回答率 (%)
芸術文化環境に関する幅広い知識	70.1
舞台公演の最新動向	64.4
地域の歴史、文化に関する知識	55.6
芸術文化に関する専門知識	54.8
演奏、演技等の実技経験	10.5

分析

芸術文化環境に関する知識として、公立文化施設の中堅職員に一番求められている能力は、「芸術文化環境に関する幅広い知識」となっている。続いて、「舞台公演の最新動向」等と続くが、「演奏、演技等の実技経験」についてはほとんど求められていない。

2 企画・制作・実施に関する知識・経験

中堅以上の職員に必要なもの	回答率 (%)
企画立案に関する知識・経験	80.6
公演の制作進行に関する知識・経験	66.9
助成金等に関する知識・経験	61.3
接客業務に関わる知識・経験	54.0
アーティスト等に関わる知識・経験	50.0
アーティストの海外招聘に関する知識・経験	21.8

分析

「企画・立案に関する知識・経験」そのものが最も求められており、「制作進行に関する知識」「助成金等に関する知識」と続いている。特に、助成金に関しては、事業が活発に行われている公立文化施設ほど、各種の助成金を活用しているところが多いため、このような回答となったのであろう。「各種助成金の現状とその申請方法」等のテーマが想定できるが、このような内容はアートマネジメントというよりはむしろ、全国公文協の業務委員会の調査に委ねたい。

3 経営・経理・営業・マーケティングに関する知識・経験

中堅以上の職員に必要なもの	回答率 (%)
広報・宣伝に関する知識・経験	72.5
契約に関する知識・経験	70.1
事業経営全般に関する知識・経験	68.6
関連法規、所管官庁等に関する知識・経験	64.5
マーケティングリサーチに関する知識・経験	63.7
経理・財務に関する知識・経験	59.7
公演のスポンサー等営業に関する知識・経験	56.5
チケットに関する知識・経験	54.8

分析

「広報・宣伝に関する知識」が最も求められている。このことから、公立ホールが公演事業を実施する際に、集客のための広報・宣伝の仕事が大きなウエイトを占めていることがわかる。このテーマを現職研修のカリキュラムにどう位置付けるかが課題となる。

4 公演の製作、劇場・ホール運営に関する知識・経験

中堅以上の職員に必要なもの	回答率 (%)
劇場・ホールの運営に関する知識・経験	80.7
製作スケジュールの管理に関する知識・経験	60.5
機材のプランニング等に関する知識・経験	49.2
文芸関係の手配に関する知識・経験	38.7

分析

公演の製作、劇場・ホール運営に関する知識としては、「劇場・ホールの運営に関する知識」そのものが、最も求められている。このことから、公立文化施設職員の現職研修内容には、劇場経営論が必須であることがわかる。

5 一般的な知識・能力

中堅以上の職員に必要なもの	回答率 (%)
人的ネットワーク構築能力	70.1
マネジメント能力	69.4
社会情勢全般に関する幅広い知識	57.2
コミュニケーション能力とマナー	56.4
プレゼンテーション能力	53.2
語学能力	21.8

分析

「人的ネットワーク構築能力」がトップであり、「マネジメント能力」、「社会情勢」、「コミュニケーション能力とマナー」、「プレゼンテーション能力」と続いている。つまり、ビジネスを行う上での基本的な知識、能力が公立ホールの職員にも必要である、ということであろう。

Ⅳ 公立文化施設におけるアートマネジメント人材育成のあり方を考える

1 アートマネジメント人材育成に関わる公立文化施設の役割を考える

神奈川県立県民ホール館長
大 野 晃

アートマネジメントに関する人材育成の問題が種々論議されているが、要は公立文化施設、特に劇場・ホール機能を備えた施設運用を、文化発信型の施設として如何に運用してゆくのか、そのための人材が求められているわけで、そのためにも施設そのものがどのような役割を果たすべきかを考えてみたい。

わが国においてはアートマネジメントなる考え方が定着したのはごく最近のことであり、従って育成方法も確立されているとは言い難い。殊にこの分野の専門性は単純にマニュアル化出来ない要素が多いということも問題を複雑にしている。しかしアートマネジメントの学問としての研究が大事なことはいうまでもないことであり、近年いくつかの大学又は大学院でこの問題に対応する学科を設けてはいるが、この点に関し現在の時点で全てが充分満足できる点に達しているケースがそれほど多くあるとは思えない。

また一方現実問題として多くの施設が現在求め必要としている人材は、広く社会と文化芸術とのかかわりを考える以前に、現実的に館の運営に精通し、一人何役もこなせる人間が求められているわけで、ことに経済情勢の逼迫した今日何れの自治体も人員削減が大命題であり、必要最小限の職員で対応せざるを得ないのが実態といってよい。こうした状況下で即戦力に足る人材を求めても自ずと限界がある。前にも述べたように本来この分野の仕事は専門性を必要とするものであり、一定期間で他分野への人事異動を行う行政の仕組みでは対応しきれないものがある。貸し劇場方式での運用を主とするならまだしも、自主制作方式を取り入れるとなれば、それに対応できる体制を整えなければならない。そのためには文化施設の運営には専門職のポストを設け、施設の価値を最大限発揮できるようにすることである。このことは人材育成の問題を考えるうえでも大切な要因となる。

専門知識を習得させる方法として、先ず第一にあげられるのは学校教育であるが、現在の状況では講座のカリキュラム構成はできても、実習の場を設けることがかなり困難である。いままでも学校教育におけるインターンシップ制度の現場での受け入れ対象としての論議もなされ、実現したケースも若干あるが、まだ充分とはいえない。また幾つかの施設や、関連協会などでアートマネジメント講習会、技術ワークショップ等を行っているが何れも短期講習であって、日常的な業務の内容を習得することはできない。特殊な要素を持つこの業種にあって多くのことを会得させるには、現場研修の体験をさせることが何よりの手段でもある。そうした意味からも現場研修の場として、より活発に文化施設の活用が図られるべきだと思う。勿論現在のようにぎりぎりの人員で施設運営にあたらなければならない現場の状況からすれば、とてもそれだけの余裕は考えられない。しかし文化施設の本来の使命を考え、そのための最大限の活用を考えるならば、アートマネジメントの人材育成の問題は喫緊の課題の筈である。設置者である各自治体は、そのことを充分理解し、設置責任を果たすべく施設運営に欠かせない人材育成のための予算措置を講ずべきである。同時に少なくとも各都道府県を代表する基幹施設には、体験研修の場としての受け入れ体制を整えさせることが望ましい。

各都道府県の代表的基幹施設は施設規模も大きく高度な機構を備え、それを運営できるだけの人材もある程度確保し、自主事業を展開しているケースが多い。従って実地での研修を行う場としては最適ともいえる。

ここに一つの実例がある。或る地方都市で一人の文化担当職員を、その県の基幹文化施設に1年間の期限で研修出向させた。出向職員は出向先の職場で分け隔てなく仕事を与えられ、数ヶ月単位で主要部署を巡り、事業、管理に関するノウハウを身をもって体験することになった。そこで得たものは大規模プロジェクトの企画段階からの参加、制作作業全般、大型施設の保守管理のあり方、関連業者との折衝等々、大型施設における施設運用のあらましを細部にわたり体験できたわけで、おそらくこの職員は研修を終え本来の自分の施設に戻ったとき、その施設運営を大きく牽引する強力なスタッフになると思われる。ただこのような事例は特異な例であって、出向させた自治体の上層部の大英断があったればこそ実現したわけで、現在の公立文化施設の置かれた状況からすればきわめて稀有なケースといってよい。勿論こうしたことを実現するためには、出向させる側、受け入れる側、双方が支障のないよう綿密な取り決めをしなければならぬが、さほど困難なこととは思えない。

只、前にも述べたごとく経済事情の厳しい今日、施設側のみに問題を委ねるのではなく、設置者である行政側も人材育成の目的を明確にし、研修のための交流がし易いよう予算措置を講ずべきだと思う。要は設置者側が現場研修の効用を認識し、施設側が研修体制をとりやすいよう施策することであり、研修規模も大げさなものでなく、数人規模の枠の範囲で運用ルールの基本を設定すればすむことである。

研修対象者は自施設の新規採用予定者は勿論、近隣施設の幹部候補職員、また近隣大学、大学院の芸術学科、アートマネジメント学科の学生等が対象になる。大学、大学院との提携が出来れば大学講座との交換交流研修も可能ではないかと思う。各施設ともそのための助成を得ることができれば、この問題に対してもっと積極的に取り組めるのではないだろうか。

以上アートマネジメント人材育成に関しての施設活用について述べてみたが、基本的に忘れてならないことは、公立文化施設の設置者は自治体であるということ。即ち施設の運用基準は全て設置条例に基づかなければならないということ。従って公立文化施設の運用に当たっては関連法規の知識もある程度必要になる。

こうしたことは現場に立てば日常的に直面することでもあり、現場研修の必要性を説いた根拠のひとつでもある。

現在アートマネジメント関係のカリキュラムをみると、芸術文化面の講座は可なり充実しているが、関連法規に関しての講座はいささか手薄の感がある。今後はこうした点も留意してゆかなければならない。

時には法令による諸規制が創造的活動を制約する場合もある。しかし最初にも述べたごとく、文化施設の本来の役割である文化発信機能を阻害しないよう知恵を働かせなくてはならない。要は、施設運営の良き運営とは、コンプライアンスを遵守しながらも、創造的活動を活発に展開する熱意を失わないようにしていくことだと思う。そうしたことに対しての判断ができる人材を育てることがこの課題の眼目でもある。

2 創造性への回帰と劇場・音楽堂における職能の確立と育成

空間創造研究所
草加 叔也

● 公設文化ホールの誕生

地方公共団体が整備する公設のホール施設を長年“公立ホール”あるいは“公共ホール”と呼び慣わしてきた。それは、いわゆる劇場あるいは音楽堂と区別された呼称であり、舞台や客席などに備えられている機能諸室やその物理的な形態や外形、そして機能においても実に共通する要素が多いにも関わらず、公設であるがためだけでなく曖昧に区別をされて呼ばれている。

このように劇場、音楽堂と曖昧に区別して呼ばれてきている“公立ホール”のそのルーツは、全国に整備をされてきた公会堂にあると考えられている。この公会堂は、そもそも音楽や演劇の公演を目的に整備をされてきた施設ではなく、大会や講演会など主に集会を目的に整備をされてきた施設である。今日もその姿を確認することのできる函館区公会堂（1910年）や大阪市中央公会堂（1918年）、名古屋市公会堂（1930年）などは、現在も公会堂として機能を保ち続けている一方で、歴史的遺産として地域の観光資源としても活かされている。

戦後になり、この公会堂が演芸や芸能の上演会場としても使用されるようになる。それには、敗戦から復興への気運の高まりであり、それがきっかけで公会堂にそれまでになかった客席を区画する幕設備や出演者を演出に合わせて照らす舞台照明設備が整備され、集会施設から舞台公演のための多目的ホール化の道筋がつけられる。さらに世相の安定と経済的な成長が進むと集会機能から舞台機能に重心を移動させた新たな施設、いわゆる公立ホールの整備が進められるようになり、徐々にその数を増してくる。そして簡易な催物の上演や利用から、多様な演出による演劇、音響反射板を備えたコンサートなどの公演に利用されるようになってくると公立ホールは急速に多機能化、高機能化にその進化を加速させていく。

かつて、公会堂が集会施設としてだけ利用されている時代には、施設の主たる役割は“場”を提供することであり、それに付随して利用料金の授受や観客の誘導あるいは施設の維持や管理が業務として課せられてきた。しかしその後、公会堂が舞台芸術、音楽芸術の利用にその重心を移動されるようになって、基本的機能は公会堂の時代となんら変わらず同様に“場”を提供することに長年留まってきた。それは、多目的化が進められた公立ホールでも同様であった。

● 受動的な“場”と“鑑賞”機会の提供からの転換

それまで地域に整備されなかった極めて高度な機能や充実した設備を備えた施設を整備すること。そして、その施設を地域住民に広く公平、平等に貸し与えることで市民の舞台芸術や音楽芸術活動を活性化させていく。地方公共団体は、施設を整備する目的と効果を当時はこのように位置付けていたのではないだろうか。もちろん、市民利用の促進のためには、施設整備費用の回収を前提としない低額な利用料金を設定した。つまり、地方公共団体が市民や民間事業者では到底整備できない充実した施設を設置し、それを低廉価で市民利用の機会を広く与える。当然、このことは、地方公共団体にしかなしえないことではあるが、施設整備は古くから行政サービスを形として視覚的に市民に訴える手法であると共に、当時の文化政策そのものであったと考えられる。

しかし、どうだろうか。如何に充実した施設や設備を持つ施設であっても、公会堂が整備された時代と同じように行政サービスは“場”を提供することに留まってきた。むしろ罪が深いのは、公立ホールという施設整備が徐々に地域文化政策のひとつとして大義名分を得始めるようになるが、施設整備の目的である市民利用の促進とは裏腹に、大規模な集会や集客を目的とした舞台公演を招致するために不足のない席数、それは地域住民の利用ニーズを遥かに上回る客席数を備えることを求められるようになる。つまり、地域の公立ホールを整備する上で、施設規模を決めていく指標が年に数回の利用しか見込めない大規模集会や大型招聘公演を意識したもので、客席数の大小だけが論議されるようになったことであ

る。今日でもなお周辺市より大きな客席数を整備することが新施設を整備する筆数条件であると公言する地方公共団体がある。

本来、地域の文化政策の熟度の成果として整備が進められるべき公立ホールは、高度経済成長という突風を受け、このとき文化の軸足を消費型の公立ホールの時代へと踏み外してしまった懸念がある。このように市民利用と大規模集会及び大型招聘事業の利用の狭間で、どちらにも有効性の低い施設整備が進められる一方、相変わらず“場”の提供が唯一施設の提供するサービスとして認知をされるようになる。

さて、公立ホールが整備されているそれぞれの地域に音楽や演劇、そして伝統芸能や日本舞踊、オペラやバレエ、そしてダンスを鑑賞する市民がどの程度いるだろうか。ましてそれらを自ら創造し、上演を行なっていくとする市民はさらに限られてくる。公立ホールが、それまでのように市民に対して相変わらず“場”の提供だけで地域の文化政策が果たして達成できるだろうか。

もちろん、今もって舞台芸術や音楽芸術を鑑賞する機会に恵まれない地域はある。そのための施設整備や事業の招聘ということは必要な文化政策である。しかし、これも全ての市民のニーズを反映することはきわめて難しい。まして、時代は様々な情報や交通手段の発展により地域間の時間距離を急速に縮め、大都市部周辺では様々な鑑賞体験が可能になってきている。既に政令指定都市（50万人以上の人口を抱える都市）が全国に18箇所となり、わが国の総人口の五分の一は、政令指定都市に暮らす時代になってきている。もちろん、このような成熟社会を迎えつつも、公設のホール施設がこれまで同様に“場”と“鑑賞”機会の提供だけでは、地域の文化政策とはいいいがたい時代になってきている。少なくとも公立ホールが、地域の文化政策を担う拠点であるということであれば、これまで音楽の魅力を知らなかった市民にその魅力を伝え、演劇を楽しんだことのない市民にその楽しみ方を伝え、オペラやバレエに触れたことのない市民に触れる機会を提供していく。公立ホールはこれまでの受動的な位置づけから脱却し、文化芸術を能動的に市民に伝え、そのことの魅力や楽しみ方を共有する市民を増やしていくと共に、市民の文化芸術の積極的な参加や創造を支援していく拠点に転換していく必要がある。これからは一人でも多くの市民に文化芸術に触れる機会を積極的に提供し、文化芸術を享受する市民を増やしていく。そのための拠点として公立ホールは新しい使命を担っていく必要がある。

● 新しい文化芸術拠点に求められる専門的職能

市民利用に“場”を提供していくことと“鑑賞”事業を受け入れていくだけの施設であれば、施設管理人として諸室や設備起動のための鍵の受け渡しを行なうだけの人材がいればことが足りる。もちろん、施設利用の受付や清掃、メンテナンスのための業務はあるもののそれぞれを業とする事業者任せればこれもことが足りる。

地方公共団体が公立ホールを直営しているケースでは、年間の事業費を前提に演劇と音楽とダンスを年間一本ずつ招聘するというおおよその枠組みを決める。それに従って事業の選定、招聘のための交渉、契約、宣伝、チケット販売、会場設営・仕込みから本番・撤去、そして清算までを専門事業者が行う。残念ながらこれでは“鑑賞”事業を実践しているとはいいい難い。確かに、オーケストラや劇団を招聘するための原資は拠出しているものの実態は傀儡としての専門事業者が全てを司り、地方公共団体は“場”を確保し事業費の清算を行なっているに過ぎない。実はこのような形で鑑賞事業が行われている公立ホールは、かなり多いと考えられる。

確かに地方公共団体が文化芸術施設を直接管理運営するためには限界がある。専門的な能力、予算執行や事業の継続性、業務への対応性などの点で限界がある。その限界を補う意味で管理委託制度（現在は指定管理者制度）が導入された。しかし、施設管理はともかく、事業の運営の点では招聘事業のための企画力、コーディネータ能力さえも備わっていない運営組織もある。

もちろん、事業を主催する側が業務を専門事業者に一括下請けさせることで事業リスクの軽減化を図ることができる。しかし、そうすると、なぜそのオーケストラなのか、なぜその劇団を招聘したのかという選定理由や招聘動機も明らかにならない。そのため事業評価の視点は、入場者数の増減や収支バランスなど定量的な点に偏ることになる。少なくとも事業実施の目的がしっかりと示されなければ、事業の効果や

波及・派生效果の測定には至らない。

地域の公立ホールが受動的な施設運営から脱却するためにそれまでの殻を破り、市民に文化芸術の魅力伝える能力を備えていく、そのための第一歩は、招聘事業の企画及びコーディネート能力を持つことである。もちろん、必要に応じてその能力を持つ人材を育てていくこと、それが地域の公立ホールを能動的に転換していく最初の一步となる。

少なくとも、これからの地域の公設のホール施設は、管理人だけを置き、必要な需要は外部に委ねて満たしていく。そんな受動的な器としての“場”の提供だけでは、税金を投資していく責務を果たしていることにはならない。地域の状況を十分に把握、分析する能力を持ち、音楽の魅力や演劇の楽しさ、オペラやバレエのすばらしさを伝えていく。このように文化芸術を啓蒙・普及していく人材には、その魅力を伝えるため知識と経験、そして高い技術が必要になる。つまり、専門性の向上とそのための職能を配置していく必要がある。

● 専門的人材（ヒューマンウェア）が担う役割

さらに近年になり、施設を中核として自ら舞台芸術や音楽芸術の作品を創造・製作し、公開してこうという活動が行われるようになってきた。本来、劇場や音楽堂が備えるべき創造性への回帰である。

そのためには、音楽や演劇などを製作する専門性や職能を配置することが不可欠である。具体的には、プロデューサーや制作スタッフ、そして舞台技術スタッフだけでなく、自ら作品を公開していくためには、広報・宣伝や票券、そして利用者へのサービスやホスピタリティを提供する客席係などにも専門性のあるスタッフを配置する必要がある。さらに、創造活動で培った成果や効果を活かしていくためには、アウトリーチやワークショップ事業に経験豊富な教育普及スタッフを配置し、事業を実践しているところもある。さらには、外部資金の導入やファンドを獲得するための専門的な職能を置くような施設も今後表れるようになるだろう。もちろん、創造事業の活性化と舵取りを委ねる上では、芸術監督を配置する施設も増えてきている。ただし、芸術監督制やプロデューサー制などをシステムとして組織に位置付け、事業に当たっているところの絶対数はまだまだ限られている。

このような先進的な創造支援型施設もこれからの公立文化施設の新しいプロトタイプになる可能性があるものの、これまで受動的な活動に留まっていた多くの公立ホールが能動的な活動へ脱皮していくためには、先ず事業企画と招聘事業のコーディネータとなる能力確保、人材育成が優先課題になる。そのことによりはじめて公立ホールから文化芸術の拠点への脱皮の一步が図られることになる。

さらに、文化芸術拠点は、一時的な成果により成就できるものではない。毎年の事業実施を通して成長、発展していくことが求められる。つまり、文化芸術の拠点には、文化芸術の成長を未来に向けて安定的に確実に支えていくための機能を備えていく必要がある。また、この重責を担うのが、ここでいうところの専門性を備えた職能、つまり人材である。もちろん長期にわたる事業の成長と成果を見守っていくためには、その時代々々に相応しい新しい人材の育成とスキルアップが必要になる。

文化芸術施設では、施設や設備（ハードウェア）と実践する事業（ソフトウェア）、これらを有機的に結びつけ、活かしていくための職能・人材（ヒューマンウェア）が必要になる。このヒューマンウェアは、ハードウェアの充実や高機能化、そして創造的なソフトウェアの実践と正比例する関係にある。

私たちが、これまでの公立ホールのあり方を振り返り、今日の文化政策に求められている実践的な文化創造拠点への脱皮を図るためには、ヒューマンウェアとして専門性を備えた有能な職能、人材の確保と将来に向けた育成が不可欠である。

● 文化芸術施設を支える人材の育成

誰もが多彩な知識と多様な経験、そして劣ることのない技術を備えた人材の登用を望んでいる。残念ながら、優秀な人材が綺羅星のようにいるわけではない。むしろ、両手であまる程度にしか有能な人材を数えることはできないかもしれない。

このような現状の反省、危機感を憂いたうえで、早急に人材育成に取り掛かる必要がある。奇しくも平成20年2月に文化庁文化審議会文化政策部会が「アートマネジメント人材等の育成及び活用について」

の審議経過報告をまとめた。文化庁が今になってこのことに取り組むことは遅きに失した感がないわけではないが、まずは問題を顕在化したことを評価すべきと考える。これからの半世紀そしてその先の文化芸術を下支えし、確実に成長させていくためには、専門的な職能の育成が急務であるからである。

大学教育でも新たにアートマネジメント人材等の育成に取り組むところが増え、輩出する学生数も毎年かなり多くなってきている。しかし、まだまだ手探りの状態であるだけでなく、輩出された人材を活かせるシステムが現場に備わっていない。闇雲に輩出された人材が、世間にあぶれている。そんな印象さえ受ける。また、運よく文化芸術に関わる組織などに登用されたとしても、待っているのは公平で平等な利用を保障するための貸館のための抽選会であり、利用手続きのための料金徴収、諸官庁の監査のための書類作成業務だけであることも少なくない。もちろん、これらの業務が不可欠であることを否定するものではないが、外形上は劇場・音楽堂と遜色のない公立ホールの中には、文化芸術を振興するための実務が存在しないところもあることも事実である。

さらに言えば、全ての公立ホールが地域の文化芸術振興のための中核拠点になる必要はない。しかし、地域の文化芸術振興のための中核拠点として残していかなければならない施設をしっかりと峻別し、ハードウェアとソフトウェアをバランスよく活かしていくためのヒューマンウェアを配置し、そして育てていかなければならないのも事実である。

さらにもう一点、育成と平行して実践していかなければならないのが専門性を維持していくための職能のスキルアップである。建物や設備（ハードウェア）がいつかは経年劣化や機能劣化を起こすのと同様に、職能や人材（ヒューマンウェア）も経年的な業務の中で蓄積を使い果たしてしまうことが懸念される。舞台芸術は生ものであり、日々刻々と変化し続けている。そのためには、変化する文化芸術の知識や技術の補充、つまりスキルアップを定期的に行っていくことが必要になってくる。

そして、これからの公設の文化芸術の中核拠点となる施設には、以下に示すような中核人材の配置が求められることになる。

● 経営統括責任者

外部資金を導入して公立文化施設が運用をされていく時代になると、経営という視点が不可欠となる。ただし、この経営は“非営利の経営”である。この非営利の経営を安定的で確実に、そして効果的に実践していくことが責任者に求められている。

● 芸術創造統括責任者

創造事業をはじめ、公立文化施設が目指す使命に向かって創造、上演していくための作品や活動がいかにあるべきかを決め、それを実践していくための統括責任を負うことが求められる。

● 施設及び舞台技術運用統括責任者

文化芸術施設とそこに備わっている設備の安定的かつ安全な運用を司ると共に、必要に応じ効果的な運用を実践していく。技術的な側面から施設と活動を支える統括的な責任を負う。

● 最後に

公会堂が各地に整備をされるようになってから一世紀。まだまだ発展途上であることはやむを得ない。しかし、その当時と比較すると文化に対する認識が変わり、世相が変わり、市民の期待も全く違ったものになってきている。その渦中であって公立ホールだけが旧態依然として受動的であることはできない。

そこには能動的な市民の活動があり、新しい文化が創造され、市民の交流が新しいまちづくりを生み出すきっかけとなっている。

これまで文化を支える職能が全く不在であったわけではない。しかし、少なくとも公立ホールでは受動的な活動を受けとめるための職能が、曖昧なままに存在してきた感がある。今後、舞台芸術や音楽芸術としっかり向かい合う上では、責任を持つ職能として義務と権利と責任を与えていく必要がある。そのことによりはじめて職能としての認知、確立が行われ、次に個々の専門性が培われていく。急務の課題が人材育成であることは周知のことである。しかし、まずは前提となる職能の確立、ここをしっかりと押さえておくことから始める必要がある。

3 これからの現職研修を考える

鳥取県文化振興財団
文化芸術デザイナー
柴田 英 杞

(1) 公立文化施設に「人財革命」を起こす

— 人「材」育成 から 人「財」育成へ —

1997年サンフランシスコでの在外研修の折、民間非営利組織における人材育成の活発な動きやその研修機関とプログラムの充実には正直驚いた記憶がある。NPOの中間支援組織であるNPOマネジメント・サポート・センターにはアートマネジメント研究所が設立されており、主に民間芸術団体・劇場スタッフ・理事・管理職などの人材に対して職位や職能に応じた講座が毎日のように開講されていた。筆者も資金調達と理事養成の2講座を受講する機会に恵まれたが、その研修は現場に即した内容であり、まさに現職の再教育機関であった。受講者は中堅管理職や実績ある会社役員など貫禄ある顔ぶれで、向学心に富みモチベーションがかなり高い。さらには講師陣の層の厚さに驚き、豊富な現場経験に裏付けされた指導性とそのファシリテーション能力の卓抜さに感心せざるを得なかった。しかも、多様なジャンルの研修機関とNPOの情報が満載している「ブルーノート」という独自のファイルがあり、相談者はそのファイルを購入して、希望する機関に問い合わせることができる。積極的な情報公開と関係者の交流や人脈ネットワークを促すようなしくみも構築されていた。帰国後、日本にはこのような再教育型の訓練機関があまりにも少ないことを思い知らされ、筆者はアートマネジメント力を養うため、高等教育機関において社会人学生として経営学と文化政策について6年間学んだ経緯がある。

本稿では、経営学における人的資源開発という側面から職員のキャリア開発を促進していくために、現状と課題及び研修の需要について指摘し、人的資源開発やキャリア開発の概念、アートマネジメント人材の素養と資質及び専門性の整理を行った上で、現職における人財育成の体系化を図るためのフレームワークを提示したい。

◆ 現職研修の需要と問題認識

先頃芸団協は、「実演芸術組織・劇場の経営のあり方に関する調査研究」の報告書を取りまとめた。この研究では、営利を目的としない芸術団体や公共セクターの劇場・ホールを主たる対象として経営の重要な要素である、作品創造・観客の獲得・財務・組織と人材の4つの視点に着目し課題を抽出している。そのなかで特に強化したい機能について、第1は、助成金や協賛金の獲得などの「資金調達」27.2% 第2に、「個人顧客向けのチケット販売の営業と宣伝力」18.3% 第3に、協賛金や寄付金など「団体への支援獲得」11.9%が上位を占め、他に「団体の広報・イメージアップ」「公演制作機能」があがっている。従って、これらの専門性やノウハウを兼ね備えた人材が芸術団体や劇場・ホールで求められているということになり、それらの業務を遂行していく人材の少なさや現職に対する再教育の必要性が浮き彫りになった。

次に、現職の育成についてあらかじめ現存する問題を共有化しておきたい。第1に、研修に関する問題として、地方公務員の場合、自治研修所や市町村アカデミーなどの短期研修、自治大学校や政策研究大学院大学などの高等教育機関への中長期研修が、業務経験に応じて設けられており、各自治体内での専門的な研修も新人、中間管理職、管理職、役員など職位毎に定期的に行われ非常に手厚い。しかしながら、外郭団体への公式的な研修制度はほとんど設けられていない現状があり、まして文化芸術に関する専門的な研修を組織内で行っているところは少ない。近年は指定管理者制度の導入による経費削減で、短期的な研修でさえも参加が困難になっている状況がみられ、特に遠方の公立文化施設職員の研修機会が削がれ、地域間格差が拡大傾向にある。

第2に、採用に関する問題である。1997年以降専門的なホールや劇場の出現により、職員の採用に

文化芸術に関する専門試験を課すところが多くなってきたが、貸し館業務中心のホールが80%以上を占める全国の状況から、主には一般職として、行政職に準じた採用試験を実施するケースが多い。設置自治体の公立文化施設へのミッションの曖昧さに伴って、公立文化施設自体がどのような人材を求めているかが明確に把握できていない。特に総務や施設サービスに携わる人材を求めるときには、文化芸術に関しての専門性をあまり持たなくとも採用できるため、文化施設で働くという意識と自覚がないまま採用される。採用後の研修によって訓練できれば問題ないが、育成計画がない場合や人事異動を生ずる場合は、後年組織のパワーに影響がでやすい。

第3に専門性に関する問題である。現職に対する専門性の習得は、公立文化施設を持続的かつ安定的に運営するためには必要欠くべからざることである。全国公文協は専門的な研修会の先駆けとして1992年第1回目のアートマネジメント研修会を開催しているほか、各ブロックにおいて職員の交流とネットワークを図りながら独自のアートマネジメント研修会を行い、各県においても合同研修会を実施している。いずれも1日から2泊3日程度の短期研修で座学中心の内容である。1994年からは財団法人地域創造も研修を始め、4日間完全集中型研修のステージ・ラボを年2回開催し、一人の講師が4日間のプログラムをコーディネートし、20名程度の受講生とゼミ形式で指導にあたる。他に自治体職員向けや上級職員向けのコースなどを設けて実施している。日本における唯一の再教育のための研修として両機関が果たしている役割とその功績は非常に大きい。研修後の職員の意識はあがり、何かにチャレンジしてみたいという意欲がみえる。しかしながら、時が経つとそのモチベーションは低下し、意欲も減退してしまう。問題は研修後に戻った職場環境に大きな原因があるのではないだろうか。ノウハウを生かし切れない環境のなかで、事業展開や会館運営にあたるというジレンマに陥っているのではないかと推測するのである。原因がどこにあるのかを特定し、それを本質的に解決し、改善していかない限りは、研修の質をいくら高めても成果は半減すると思われる。

◆ 人的資源開発とキャリア開発

「人的資源開発 (Human Resources Development)」とは、組織における「ヒト」の問題についての研究領域であり、職員の能力ややる気を引き出し環境を整備し、それを成果につなげることを目的としている。経営における「ヒト」の側面は、①雇用管理(職員採用・人事異動等) ②人的資源開発(教育・訓練・組織の目標設定と環境整備等) ③報酬管理(賃金管理・インセンティブ等) ④労使関係(折衝・調整等)の大きく4つに分かれる。その中で①③④の項目は、公立文化施設において通年あるいは年度毎に逐次対応されていたが、②人的資源開発のみが取り残され十分な育成計画がなされていなかったのではないだろうか。管理職や事業リーダーの役割は、組織内外の状況を把握し、職員のモチベーションを阻害する阻害要因を取り除くか軽減し、促進要因を伸ばすことにある。(図表①) また、仕事に対する高いモチベーションと専門スキル(技能・技術・経験)を持たせ、能力とやる気を引き出すことである。能力とは、「ものごとを成し遂げる力」であり、仕事における能力とは「仕事を成し遂げる力」と

【図表1】モチベーションの促進要因と阻害要因

阻害要因	促進要因
<ul style="list-style-type: none"> ・ 不必要なきまりと過度の管理 ・ 職務分担の偏り ・ 非生産的な会議 ・ 仕事に対するフォローアップの不足 ・ 上司の偽善的な行為(言行不一致) ・ 情報隠ぺい ・ 不公正 ・ 独創性を抑える行為 ・ 能力の未活用 ・ 過度な批判 ・ 仕事に対する家族の不理解 ・ 職場の人間関係の悪さ など 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事の多様性の創造 ・ 報酬 ・ 利益の公正分配 ・ 選択の権利の促進 ・ 責任の付与 ・ 職場の交流会や勉強会の促進 ・ 能力を生かす仕事を配分 ・ 継続的な学習機会の提供 ・ 目標設定と公平な業績評価 ・ 他者からの激励 など

【図表 2】 求められる能力の差異と共通点

●概念化能力 (コンセプチュアルスキル)	ものごとの大枠を理解し、概念化してとらえる能力。問題発見能力、状況判断能力、戦略立案能力、構想力 など
●人間関係能力 (ヒューマンスキル)	対人関係を円滑に処理できる能力で、定型的と非定型的な能力に分かれ、定型的な能力とは、接客能力や営業能力などパターン化している能力。非定型的な能力とは、相手のニーズや性格によって対応する能力。コミュニケーション能力、リーダーシップ能力 など
●専門能力 (テクニカルスキル)	ある限られた分野の中での特定の職務をこなす能力。 専門知識、事務処理能力 など
●その他の能力	部下育成能力、変化への俊敏な対応能力 など

定義づけることができる。従って、経営の成果は職員のやる気・能力・職場環境で決定する。仕事に対する能力の特徴は、組織を取り巻く環境（スピード・業種）、組織のミッションや人事管理・評価、職位（ポジション）・所属・担当職務により異なる。求められる能力は、①人間関係能力（業務と利害関係者との関係保持）②問題解決能力・企画力・構想力（競争相手・消費者の嗜好・規制変化等の外部環境への変化対応）③専門能力（組織が求める専門性）に大きく分類できる。Arthur Shriberg「Practicing Leadership」によれば、求められる能力を職階別に見ると、トップは人間関係と専門性を備えた上で概念化（コンセプチュアル）能力が求められ、ミドルは人間関係、専門性、概念化の各能力をバランスよく備えることが重要であり、一般職員は専門性と人間関係の能力が強く求められるということである。（図表②）

「キャリア開発（Career Development）」とは、個人の生涯を通して、仕事に関連する数々の職場経験やジョブローテーション、研修に基づいて組織人としての職能を高め、また個人の人生設計と調和させながら実現していくプロセスとして定義される。人材育成や能力開発との違いは、「個人の人生設計との調和」という視点においてキャリア開発の方がやや重点的である。指定管理者制度導入以降、生涯を通じての職場に限界がみられる現状から、民間企業におけるキャリアに対する意識の変化と同一のものを感ずる。90年代後半において企業側から従業員に対する意識は、日本経済の失われた10年を経て、高度成長期の年功序列や終身雇用制の日本型経営から自立型社会人を期待する変化に転じた。また、従業員から会社に対する意識は、仕事は仕事、個人は個人であって、会社に頼るのではなく、自身で資格を取得したり、退職後の準備を希望するような傾向が強まる変化を見せた。このような認識から、キャリア開発は職員がそれぞれ最も適した仕事を見いだせるように、短期的・長期的に職員のスキル、興味、価値観、能力開発を専門的にサポート（教育・研修）することとされている。今日経済格差が進展する中、企業は自律的に仕事を進められる人材をますます求めており、職員が組織のミッションに基づいて、その達成のために取り組むべき目標を設定し、自身の役割や強みと弱みを理解した上で、キャリア開発の計画を練ることが望ましいとされる。公立文化施設も職員の現状能力と志向及び人生設計と絡めながら考え、それを組織内で評定できる制度やステップとなる育成計画が必要であろう。（図表③）では、組織にお

【図表 3】 キャリア開発の重要な要素と基本的な考え方

(1) 動機付け	職員一人一人が自己責任において、「自分自身の能力の把握、自分自身の目標」を設定する役割。上司と人事部はサポート
(2) 情報入手・管理	能力開発の情報入手、自分のやりたい仕事の情報入手は、自己責任で入手。上司と人事部は情報提供とサポート
(3) 時間管理	能力開発のための時間管理は自分で行う。上司と人事部は残業を軽減しサポート
(4) コスト管理	仕事に関係のある研修会や研究会の参加、資格取得にかかわる費用は会社負担
(5) 実践的スキルの向上	職員のキャリア開発を支える制度整備。社内公募制、専門職制、自己啓発支援制度、特別報酬制度 など

【図表 4】 教育・訓練の主な方法

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

ける教育・訓練の方法はどのようなものがあるだろうか。主な方法は、①OJT（On the Job Training）②OFF-JT（Off the Job Training）③自己啓発 ④メンター制度 ⑤ジョブローテーションがある。方法の概要は図表④を参照されたい。

◆ アートマネジメント人材の素養と資質及びその専門性

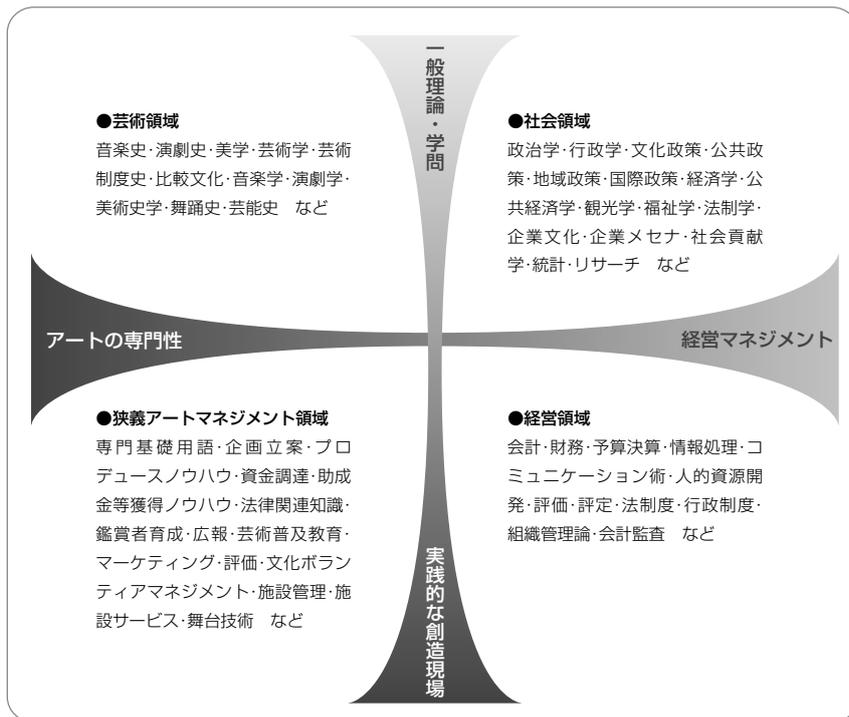
「人材育成」から「人財育成」へという意識とその潮流がようやく公立文化施設で芽生えて来たように思われる。組織の競争力の源泉である「人材」は単なる「資源」ではなく、「資本」や「財産」であるという捉え方である。一般的に組織のミッションや事業目的を実現するために、経営資源であるヒト・モノ・カネをどのように効果的に配分するかを決定する。この場合の「ヒト」は経営戦略上、人「材」(Human Resource)として経営に投入される資源としての「ヒト」ということになる。しかしながら、「モノ」と「カネ」は投入した量に見合うだけの価値しか生み出せないばかりか、「モノ」はさらに時間と共に消費され減価償却されていく。「ヒト」との決定的な違いはこの点にあり、「ヒト」は能力の向上に伴い、投入した量以上の価値を生み出し、人財 (Human Capital) になる可能性を秘めている。民間企業においても、バブル経済後、人件費をコストという側面ばかり捉え、人員削減・非正規雇用化を推進した結果、「人財」の育成を怠ってきたことが組織力の減退に拍車をかけていると思われ、育成の必要性は公立文化施設と合致する。

第二次基本方針で明確に打ち出されたアートマネジメント人材の育成方針は、公立文化施設の現職にとって非常に喜ばしい動きのひとつといえる。もとより、全国公文協は現職を中心としたアートマネジメント研修会を開催しているが、その研修内容をさらに細分化し、専門家に不可欠な研修内容と時代の要請に応えたスキルをより専門的に体系化することを求められている。

それでは、アートマネジメント人材が必要とする基礎的な素養とは一体どのようなものがあるのか、主な研修科目は何か、資質にはどのような基礎的能力と性向があるのか整理した上で、公立文化施設における専門的な技能分類をみてみたい。

基礎的な素養は大きく分けて、①音楽史・演劇史・舞踊史・芸能史などの芸術領域 ②政策・行政・政治・経済などの社会領域 ③会計・財務・人的資源開発などの経営領域 ④企画立案・芸術普及教育・助成金申請・広報・鑑賞者開発・資金調達・マーケティングなどのアートマネジメント領域の4つが考えられる。横軸はアートの専門性と経営マネジメント、縦軸は一般理論・学問と実践的な創造現場と

【図表5】 アートマネジメント人材が必要とする基礎的素養



【図表6】 アートマネジメント人材に求められる資質 (能力と性向)

●創造的な企画能力	企画力 企画提案力 事業推進力 協働推進力 発想力 表現力 創造力 想像力 オリジナリティ コミュニケーション力 調整力 開発力 感受性 批評性 斬新性 革新性 バランス感覚 学習意欲 人脈・ネットワーク など
●全般的なビジネス能力	《一般職員》 問題解決力 問題分析力 対面影響力 プレゼンテーション力 説得力 要点把握力 イニシアティブ (主導力) 実現計画力 実行力 判断力 計数分析力 分析思考力 組織感覚 職務達成力 意思決定力 行動力 コミュニケーション力 渉外力 交渉力 文章表現力 マネジメントコントロール リスク管理 学習意欲 組織感覚 昇進意欲 時間管理 コスト意識 ディベート 顧客満足サービス力 話術 人脈ネットワーク など 《管理職以上》 部下育成 政治感覚 権限委譲 コンセプトチャルカ 洞察力 先見性 リーダーシップ 統率力 指導力 カリスマ性 決断力 人徳 など
●自己形成能力	バイタリティ 向学心 ストレス耐性 復元力(自己治癒力) 自己動機付け 誠実性 柔軟性 協調性 執着力 自立性 自律性 順応性 積極性 責任感 自己管理 規律性 傾聴力 客観性 自己変革力 理解力 探求心 など

しそれぞれ必要な専門性を列挙した。(図表⑤)

次に、資質を能力と性向に焦点をあて人事評定の視点から分類してみると、①創造的な企画能力（芸術的センスが問われる） ②全般的なビジネス能力（経営感覚が問われる） ③自己形成能力（自律的な精神力が問われる） 以上の3つに分かれると考えられる。(図表⑥)

総じて公立文化施設の専門的な技能分類と主だった職種としては、以下のとおりと考えられる。この分類を施設の性格に当てはめてみると、貸し館業務中心のホールは①②、自主公演等を主催しコミュニティの一角を担っている二面性を持つホールは①②④⑤、芸術監督制やプロデュース制中心の劇場型は①から⑤の技能にそれぞれ該当する。

- ①管理・組織・財政技能 …………… 総務・会計・チケット管理・施設利用サービスなど
- ②事業推進技能 …………… 広報・マーケティング・資金調達担当・プロデューサー・芸術普及教育担当・館長・芸術監督など
- ③芸術実演技能 …………… 音楽家・俳優・ダンサー・美術家・指揮者・演出家など
- ④指導・教育・トレーニング技能 …… ワークショップリーダー・アウトリーチ講師・文化ボランティアリーダーなど
- ⑤技術技能 …………… 舞台技術者（舞台機構・照明・音響）

勤務年数5年未満の現職の育成においては、**図表⑤**に示すとおり、基礎的素養を満遍なく習得できる自主学習と研修の機会の環境整備で充分と思われる。現職の再教育的意味合いが最も必要な対象は、①将来中間管理職となる勤務年数10年前後の職員と、②施設のトップ職を担う中間管理職の職員と考えられる。従って、アートマネジメントの専門的な高度研修に併せて、組織経営や文化政策などの研修も必要と考える。①と②を対象とする職員が必須とする研修科目の例は以下の通り。

- (1) 文化・芸術政策と計画……………文化政策・助成機関・国の方針・公益法人などの概論と施設への視察
- (2) 組織経営……………理事会運営・財務管理・監査・人事・芸術団体の構造・雇用と法律・労務管理・ホール資源の活用方法・契約・権利処理・危機管理・スタッフの育成・時間管理と監督・評定・評価・チームワークの育成・組合・自己管理など
- (3) コミュニケーション技術……………マーケティング戦略・鑑賞者開発・広報・宣伝・マスコミ・著作権・宣伝物のデザイン・プレゼンテーション・スポンサーシップ・顧客管理など
- (4) 自主製作と芸術経営……………企画立案・企画戦略・舞台制作・プロデュース・資金調達と助成金の応募・税法・著作権・安全対策など
- (5) 芸術普及教育……………アウトリーチ活動の現状・教育制度・学校教育における芸術普及・ボランティアマネジメントなど
- (6) 文化政策の最新動向……………国内外の文化政策の状況を把握すると同時に、トピックスについてセミナーやディスカッションを行う

◆ 現職における人財育成の体系化のフレームワーク

人材の流動化、劣化、確保等が今後さらに難しくなる中で、限られた人材を「人財」にしていくためには、中長期的な視点に基づく計画的な育成計画を作成する必要がある。直営施設は別として、指定管理者制度による公募も多い中、長期的な人材を育成していくことが困難な現状もあるが、徐々に指定管理期間も長期傾向にあるので、おおよそ3年から5年を目安に計画を立て、教育・訓練の方法を考えることがよいのではないだろうか。まず、「人財育成方針」を明確にすることが重要で、組織のミッションや事業計画を実現するためには、どのような能力や価値観を持つ人財が求められるのかをイメージし、わかりやすく方針として文章化することがよい。次に、その方針を「職階ごとに期待される職員像」として具体化する。次に、期待される職員像に求められるべき「必要な能力要件」を抽出する。例えば、①専門知識・技能（Technical Skill）②対人関係能力（Human Skill）③概念化（課題発見・解決）能力（Conceptual Skill）に細分化し、それぞれの職階ごとに文章化する。このように期待されるべき職員像を整理し、あるべき職員の姿を明確にした上で、「教育・訓練」の体系を、①OJT ②OFF-JT ③自己啓発の側面から考えていく。公立文化施設においては、企画・総務・施設サービス・舞台技術などに分署されているため、それぞれの職能に応じて体系化が必要と考える。流れを整理すると以下の通り。

- (1) 人財育成方針を期待される職員像として職階毎に作成する
- (2) 期待される職員像に求められる能力の要件を定義する
- (3) 例えば、能力要件のフレームを、①専門知識・技能②対人関係③概念化（課題発見・解決）に設定する
- (4) 教育訓練体系を職階毎に作成する

以上に加えて、職員の能力を開発し、スキルを上げていくために、能力開発チェックシートを作成することや評定制度と連動して導入することが望ましいであろう。人財育成の体系に基づいて、どのような能力を開発したらよいのかを上司あるいは施設長と期初に話し合い、1年の目標を立て、期末に再度面接してその達成度を評価レベル毎に測る。勤務評定は減点主義的に活用されることがしばしば見受けられるが、本来は職員の潜在的な能力を引き出し、その能力とモチベーションを高めるために有効に実施されなければならない。しかしながら、期待される職員像や求められる能力の提示が曖昧なまま、勤務評定を入れるケースがあり、「育成の視点」に立った評定制度に必ずしもなっていないことが問題点である。また、各評定

者の被評定者への評定開示についても、総合的な評定結果を開示するに止まり、職員が何をどのように勉強すればよいのか、どのような能力を身につけなければならないのか、アドバイスや指導が曖昧になっているので、開示についても同様に人財育成の視点に立って明確に職員へ伝えることが必要である。

豊かな素材やホールの経営資源としての職員から、地域の未来を担う財産価値の高い職員へ育成していくことが必要である。すなわち、「人材育成」から「人《財》育成」への発展的な育成展開が求められているのではないだろうか。前述したように、職員の「やる気」「能力」を引き出す人的資源開発は継続的に行っていくことが望ましい。近年、ライフ・ワーク・バランスが注目を浴びているが、「個人の人生設計との調和」という観点からはキャリア開発も同様である。公立文化施設における人生設計をどのように図っていくか、つまり、キャリア開発というものを職員自身がしっかり自分と向き合っていていくことであろう。先行き不安定な社会情勢や労働環境に対向するには、職員の能力を高め、組織力を強化することが、組織存亡の危機を救うことに繋がる。従って、一人一人の職員のやる気や能力を高めていくために、より良い職場環境の改善が耐えず必要である。人財育成と職場環境は表裏一体として考えなければならない。次号では、その職場環境の現状と課題について考えてみたい。

(2) 地域の公立文化施設における職場環境の現状と課題

—研修成果を育む豊かで創造的な会館の文化芸術経営を目指して—

前章において、組織の競争力の源泉である「人材」は、単なる「資源」ではなく、「資本」や「財産」であるという捉え方、すなわち、「人財」としてどのように育成していくことが重要であるかを、経営学の人的資源開発という側面から指摘し、アートマネジメント人材の素養と資質及びその専門性を整理した。また、組織が人的資源開発を制度として積極的に取り入れ、一方、個人が自己の能力を自身の人生設計との調和のなかで、キャリア開発していくことの重要性も説いた。従って、各公立文化施設においては、施設のミッションや事業計画を具現化するため、どのような能力や価値観を持つ人財が求められるのか、期待される職員像をイメージした上で人財育成方針を明らかにすることが必要であり、今まで不十分とされてきた現職者の育成を意識的かつ恒常的で、体系化された人財育成へと転じることが重要であることも付加した。

しかしながら、多様な教育・訓練や研修結果が、果たして会館運営や文化事業の推進にどれだけ役立っているのか、あるいは研修成果や効果が職場で十分に発揮できる環境であるのか否かについて、正確な実態は把握できていない。

本稿では、先行研究に乏しい公立文化施設における人と組織の問題を取り上げ、人財育成と職場環境の改善は表裏一体であるとの考えのもと、職員一人一人の能力とやる気を引き出し、それを組織の成果へとつなげるため、どのような職場環境が望ましいのか、その改善の糸口を考察すると共に、本調査概要の報告を行いたい。(尚、紙面の都合上報告を一部割あいし、調査の全容は、平成20年度アートマネジメント研修会で報告。)

◆ 職場環境アンケート調査の概要

① 調査の趣旨

今後、公立文化施設の管理運営や文化事業をより一層推進していくためには、とりわけ現職者におけるアートマネジメント人材の育成が欠かせない。その育成の場を醸成していくための職場環境の現状や問題を浮き彫りにし、おおよそその実態を把握すると共に、現職者の意識や要望、施設が抱える問題等を明らかにし、これからのアートマネジメント人材の育成に資することを趣旨として実施した。

② 調査対象

施設対象は、平成18年3月、全国公立文化施設協会が「公立文化施設の活性化についての提言」

公立文化施設の活性化に関する研究会報告書において、日本の公立文化施設の概念整理をしたなかで、自主公演等を主催しコミュニティの一角を担っている二面性を持つ会館を主に、指定管理者19施設及び直営1施設合計20施設を対象とした。施設の規模は、全国公立文化施設協会業務管理委員会が毎年取りまとめている「公立文化施設現況調査」の統計資料を参考にした。アンケート調査を行う現職者については、経営職層・中間管理職層・一般職層の3階層に分け、合計91名からの回答を得た。中間管理職と一般職には、総務・企画・施設サービス・舞台技術の職種が混在している。雇用形態においては、プロパー正規職員・非常勤職員（有期限付き含む）・契約職員・嘱託職員を対象とし、派遣社員・委託業者・アルバイト・パート等は対象外とした。アンケート調査の対象施設の抽出は無作為で行ったが、地域バランス・施設規模・職員数・開示性を考慮した。（表1）

③ 調査方法と期間

調査対象に該当する施設にアンケート用紙をメール及びファックスにて送信し、取りまとめた。回収については、第1次回収を11月24日までとし、追跡回収を12月25日までに行なった。アンケート用紙は、経営職層と中間管理職層及び一般職層の2種を配布した。調査期間は平成20年11月10日から12月25日までとした。

④ 回収率（表2）

⑤ 調査設問一覧（表3）

◆ アンケート調査結果の概要

調査における設問については、職務の現況に関するもの・研修内容に関するもの・研修効果に関するもの・人事評定制度に関するもの・指定管理者制度による影響に関するものなど、施設の実態をざっくりと簡易に把握するための設問を5つに大別した。（表3）

表1 調査対象

調査対象	内 訳	内 訳		
		県立施設	市立施設A	
施設数 20施設	設置 自治体別	7	13	
	施設 規模別	大規模施設 7	中規模施設 11	小規模施設 2
回答者数 91人	現職者 階層別	経営職	中間管理職	一般職
		25	27	39

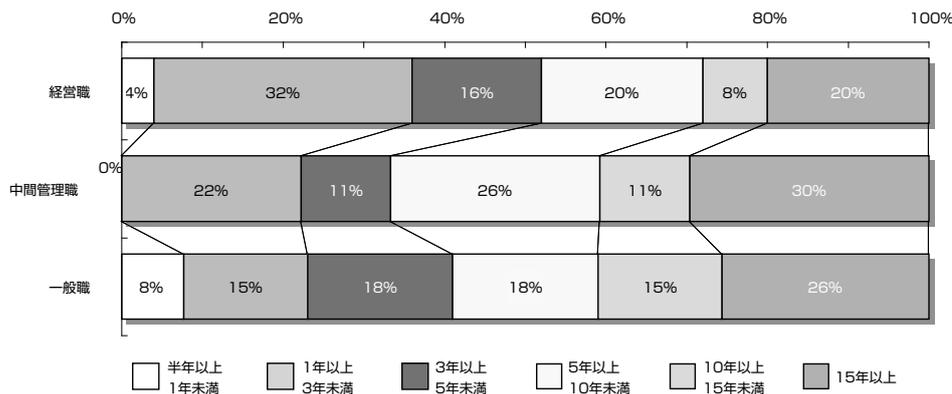
表2 回収率

	配布数	有効回答数	回収率 (%)
全 体	234	91	38.9
経営職	59	25	42.4
中間管理職	73	27	37.0
一般職	102	39	38.2

表3 調査設問一覧

経営職層	中間管理職層および一般職層
① 勤続年数	① 勤続年数
② 職務の阻害要因と促進要因(複数回答)	② 所属
③ 施設内研修の実施の有無	③ 職務の阻害要因と促進要因(複数回答)
④ 施設外研修参加への有無	④ 施設内研修の有無
⑤ 施設内外研修の効果の有無	⑤ 施設外研修の有無
⑥ 研修成果の職務への反映の有無	⑥ 研修受講費の負担の有無
⑦ 成果反映がなかった場合の問題点と改善点	⑦ 施設内外研修の効果の有無
⑧ 指定管理者制度導入による影響	⑧ 研修成果の職務への反映の有無
⑨ 人事評定制度導入の有無	⑨ 成果反映がなかった場合の問題点と課題点
⑩ 人事労務制度や人的資源管理についての見直しと改善点	⑩ 研修や自己研鑽についての理解度
	⑪ 指定管理者制度導入の影響
	⑫ 望ましい職場環境の理想像

表4 勤続年数分布



- a) アンケート回答者の勤続年数については、一般職は年数にバラツキはみられないが、経営職と中間管理職はいずれも3年以上5年未満及び10年以上15年未満の層が薄い。(表4) 会館オープン年や実年齢などにより、人員計画や職員採用に多少の温度差はあると思われるが、文化芸術と経営の専門家として即戦力が求められる経営職と中間管理職の人材難とその人材育成の遅れが序実に表れているように見える。中長期的にみれば、この2つの階層のアートマネジメント人材を、質・量ともに充実させていかなければ公立文化施設のさらなる発展は難しいのではないだろうか。
- b) 前号で述べた人的資源開発における職員のモチベーション向上のための阻害要因と促進要因については、複数回答で行った。阻害要因で最も多かったのは、各階層とも「仕事に対するフォローアップ」、次いで「職務分担の偏り」「能力の未活用」が多い。特に経営職と中間管理職は「職場の人間関係の深さ」を挙げ、一般職では「非生産的な会議」が職務を阻害していると認識しているようだ。その他の阻害要因の指摘も多く、管理職の専門性の希薄さ・職員の意識低下・協調性の欠如・コミュニケーション不足などがあげられている。一方、促進要因については、3階層ともほとんどバラツキがなく、「責任の付与」「能力を生かす仕事の配分」が最も多く、次いで、「仕事の多様性の創造」「他者からの激励」となっている。報酬については、3階層とも以外に低く、昨今の制度改革や社会情勢による影響ゆえか、報酬によるインセンティブはもはや働かなくなっているように思われる。阻害要因と促進要因の回答数を3階層で比較してみると一般職については、同じ回答数であるのに対し、経営職と中間管理職については、促進要因に回答が高く、阻害要因については、一般職より約1割程度低い。中間管理職以上が阻害要因に対して目をつぶる傾向があるのか、部下が職場に不満を感じているにもかかわらず、何らかの理由で部下の現状やニーズを把握できないのか、現場が促進されているものと認識しているのか、あるいは現場が活性化していると思いたい願望の現れなのか、今後、考察を深める必要があると感じた。(表5)
- c) 施設内外研修(OFF-JT)の実施と参加の有無については、職員の意識啓発や地域や技術の向上を目的に約7割の施設が研修を実施している。施設内研修としては、接遇・防災・マナー・制度改革・危機管理・アートマネジメント・ボランティア・個人情報保護・契約・法律・経理と財務・福祉体験・顧客満足・救命・経営品質向上・英会話・ISO・介護・マーケティング・人権などが挙げられている。施設外研修としては、文化庁及び全国公立文化施設協会主催のアートマネジメント研修会や財団法人地域創造のステージ・ラボなどのアートマネジメントを中心とした研修が圧倒的に多い。他に舞台技術・施設サービス・保守点検・新新公益法人会計・顧客満足・自己評価・先進施設視察・社会保険事務などが挙げられた。一方、研修が未実施の施設については、予算不足・研修経費の削減・カリキュラムや講師の選定ができないなどが理由としてあげられ、特に施設外研修は、指定管理者制度が導入されて以降、研修経費を捻出するだけの予算の確保が難しくなっている実態が伺われる。尚、研修を実施している施設の研修経費の負担については、1施設を除きすべて施設負担となっている。

表 5

○阻害要因

順位	経営職	順位	中間管理職	順位	一般職
1	仕事に対するフォローアップの不足	1	仕事に対するフォローアップの不足	1	仕事に対するフォローアップの不足
2	能力の未活用	2	職務分担の偏り	2	職務分担の偏り
3	職場の人間関係の深さ	3	職場の人間関係の深さ	3	非生産的な会議
4	職務分担の偏り	4	能力の未活用	4	能力の未活用
5	非生産的な会議	5	不必要なまとめと過度の管理	5	不必要なまとめと過度の管理
6	不必要なまとめと過度の管理	6	非生産的な会議	5	独創性を抑える行為
7	過度な批判	6	情報隠べい	7	職場の人間関係の深さ
8	情報隠べい 独創性を抑える行為	8	上司の偽善的な行為(言行不一致) 独創性を抑える行為 仕事に対する家族の不理解	7	上司の偽善的な行為(言行不一致)
				9	過度な批判
				10	仕事に対する家族の不理解
				11	情報隠べい

●選択肢にないその他の阻害要因
研修機会の少なさ／職員の業務に対する意識の低さ／自発的学習の低下／精神的弱さ／協調性の欠如／バランス重視の事なかれ主義／勉強不足／専門性の希薄さ／コミュニケーション不足／意識の不統一／マネジメント経験の不足／指定管理による多事業提案／意思決定の遅さ／担当部署以外の無関心さ

●選択肢にないその他の阻害要因
組織として仕事をするに対する職員の無理解から生まれる独善的な行動／職員の組織人としての未熟さ／職員一人一人の意識の低さ／財団経営の独自性の不足／域内の文化権威者との調整／各職員の能力開発姿勢／業務実態にそぐわない規制や管理方法／トップのリーダーシップや判断力の不足／スタッフ不足／文化事業や指定管理者制度等に対する設置自治体の無理解

●選択肢にないその他の阻害要因
専門的な財団職員を育成する体制を持っていない／職員昇進の遅さ（勤続20年で主任級になれるか、副館長でも係長級）／共有事項の不足／管理能力のない課長職／トップマネジメントおよび管理職の業務に対するモチベーションの低さ

○促進要因

順位	経営職	順位	中間管理職	順位	一般職
1	責任の付与	1	能力を生かす仕事の配分	1	能力を生かす仕事の配分
2	能力を生かす仕事の配分	2	他者からの激励		他者からの激励
3	仕事の多様性の創造	3	仕事の多様性の創造	3	責任の付与
4	目標設定と公平な業績評価	4	責任の付与	4	仕事の多様性の創造
5	他者からの激励	5	報酬	5	報酬独創性を抑える行為
6	職場の交流会や勉強会の促進 継続的な学習機会の提供	6	目標設定と公平な業績評価	5	目標設定と公平な業績評価
				7	継続的な学習機会の提供
8	責任の付与	8	職場の交流会や勉強会の促進	8	選択の権利の促進
9	利益の公正配分 選択の権利の促進	9	選択の権利の促進 継続的な学習機会の提供	9	利益の公正配分
				10	職場の交流会や勉強会の促進

●選択肢にないその他の促進要因
人間関係の安定による相互扶助

●選択肢にないその他の阻害要因
尊敬できる人からの叱咤激励／現場職員のモチベーションの高さ／民間企業

d) 施設内外研修の効果と職務への反映状況については、概ね約7割の施設が効果や成果を認識しており、研修結果が日常業務に反映されていることがわかった。しかしながら、なんら役に立っていないとする施設が5施設、成果が業務に反映されていないとする施設が6施設現存する。その理由としては、即座に実務にいかせない研修内容・研修内容と実際業務の隔たり・研修目的意識の欠如・担当業務と研修内容の乖離などであった。また、少数意見だが、どちらともいえないという回答も含まれており、研修結果の成果を職員が明確に認識できないのか、成果の反映が認識しづらい職場環境があるのか、研修が成果に現れるのには時間を要するのか、など細かく分析する必要がある。

- e) 加えて、研修成果や効果が十分に発揮できていない場合、どのようなことが問題であり、今後どのように改善を図ったらよいかということを知りたいところ、以下の意見が顕在された。主な改善点は、外部施設との人事交流・長期ビジョンに基づいた研修体系の構築・研修成果発表の機会の創出・研修内容の再検討・文化芸術専門職の配置・組織改革などに集約される。

● 問題点

- 1 研修内容を発揮しようとする職員の取組姿勢に温度差がある。
- 2 単に研修レポートを提出だけでは、本人が意識しているだけなのか、真に実践しているのかがわかりにくい。
- 3 実務研修への偏りと職員の研修目的意識の欠如がみられる。
- 4 一部の職員の専門的知識や技術の習得に終わっている。
- 5 具体的な日常業務を想定した研修になっていない。
- 6 現在の業務に追われ、業務改善や向上のための時間が取れない。
- 7 上司が手間のかかることをやりたがらない。幹部と現場担当者の思いにズレがある。(現場はよりよい公益性のあるものを考えて企画提案するが、収支のみに着目して企画が変更になる)
- 8 マンパワー不足。
- 9 自身の企画提案・プレゼン能力の低さ、及び上層部との業務における優先順位の食い違いがある。

○ 改善点

- 1 意識の改善は口頭で説明しても困難なため、他施設との人事交流などにより、他から気付かせることが大切である。
- 2 面接や書面で日常業務にどう生かしているのか、定期的なチェックが必要。
- 3 長期ビジョンに基づいた研修体系の構築と研修カリキュラムの作成を行う。また、研修目的とその必要性の周知徹底を図る。
- 4 幅広い人材の参加と人事交流及び研修成果発表の機会をつくる。
- 5 スキルアップを目指す研修と日常業務の改善につながる研修を分離して実施。
- 6 業務改善や向上のための時間を自身で捻出する。
- 7 幹部は自治体OBや県派遣職員でなく、尊敬できる文化芸術の専門家を起用。
- 8 組織の意識改革を行う。
- 9 自己研鑽、組織の業務優先順位の明確化を徹底する。

◆ 人財が育つ職場環境に求められるもの

職員一人一人の能力とやる気を引き出すためには、豊かで創造的な職場環境が恒に必要である。能力向上には、充実した研修内容が必須であり、研修方法の持続的な改善努力がポイントになる。期待される職員像に対して期待される研修効果を生み出していくためには、受講者(各階層の職員)の意識改善と研修そのもの(内容・進め方・講師・会場など)の見直し、及び職場の環境整備とりわけ研修後のフォローアップが重要ではないかと暫定的に結論づけたい。なぜならば、研修で高まった職務に対するモチベーションは時が経つにつれてだんだん薄くなる。時代の流れと共に変容するマネジメントは絶えず新しく見直さなければならず、昨年学習したものがすぐ陳腐化される可能性が高い。また、職員が必要と感じている研修内容は徐々に高度化され、現場に即応した実践的かつ正確な理論を教える(OJT)講師の需要も増すであろう。加えて、新しい考え方や行動様式を職員が持ち帰った職場では、上司や同僚などの周囲の状況、拡大すれば組織文化そのものの体質がその新しい価値観を好意的に受け入れる土壌があるか否かによって研修効果が決定される。従って、阻害要因にあげられている項目を速やかに除去するか、抵抗を弱める努力を組織あるいは職員全員で目指さなくてはならない。本稿では触れられなかったが、指定管理者制度導入による会館運営に対する影響について、その回答の背景には、行政からの潤沢な管理運営委託費に裏付けされた年功序列と終身雇用における日本型経営的な運営から

脱却できていない状況が浮かび上がる。右肩上がりの経済成長の終焉を感じるも、具体的な新しい文化芸術経営のあり方を導き出せないでもがいている状態のようである。まずは、ある一時代の終焉を職員全員が明確に認識した上で、次世代のアートマネジメントを担う人財を育成するということを考えなければ、職員一人一人がやる気と意欲に満ち、自身に眠っている潜在的な能力を開発するに相応しい豊かで創造的な職場環境にならないのではないだろうか。本調査は、全国 3000 余館あるなかの一部の施設を対象として行ったものであり、この調査結果がすべての職場環境を表しているわけではないが、職場環境の改善を考える上ではいくつかは参考になると思われる。最後に、繁忙期にもかかわらず、緊急なアンケート調査の依頼に対応して下さった施設の方々に紙面をお借りして御礼を申し上げたい。

(3) 英米におけるアートマネジメント人材再教育の最新動向

アートマネジメント先進国である英国と米国が、公共劇場で働く現職者に対してどのような再教育を行っているのか、昨年末から約 2 ヶ月間に渡り、現地に赴き調査を試みた。紙幅に限りがあるため、その調査概要を報告する。

米国においては、ワシントンDCポトマック湖畔にあるケネディーセンターの教育部門におけるアートマネジメント再教育の状況とジョージワシントン大学における博物館経営を中心としたアートマネジメント教育のカリキュラムなど、2 機関の取り組みについてヒアリングを行った。

ケネディーセンターのアーツマネジメント教育プログラムは、①インターンシップ（概要を割愛）②フェローシップ③国際セミナー④キャパシティ・ビルディング⑤インターナショナル・アーツマネジャー、以上の 5 部門に分かれる。その内、現職者対象のものは②③⑤である。②は経験年数 10 年前後の現職者を対象とし、毎年 10 名をスタッフとして採用し、9 ヶ月間の実地訓練を受ける。2 万ドルが給与として支払われ、社会保険なども補償されている。資金調達・マーケティング・企画・戦略などの劇場管理職に付き添い、3 か月ごと 3 部門をローテーションするが、資金調達に関しては、全員が経験することとなっている。劇場総監督のマイケル・カイザー氏は、ロイヤル・オペラハウス、アメリカンバレエなど数々の芸術機関の立て直しを行ってきた敏腕の経営監督であるが、この氏の特別講座も 1 月に一回程度の割合で開講される。現在までに 80 名の修了生を送り出している。③国際セミナーは、マイケル・カイザー氏が米国外で行う 2 日間のセミナーである。マーケティング・資金調達・企画戦略など、200 名から 500 名までの座学中心セミナーである。④キャパシティビルディングは米国内の芸術機関が対象で、5 か月から 6 か月に渡って、マイケル・カイザー氏とマーケティング部長が講師を務め指導に当たる。現在までで全米 284 機関に対して実施した実績がある。⑤インターナショナル・アーツマネジャーは 2008 年から始動した。米国外のアーツマネジャーを募集し、3 年間の継続型で毎年 7 月 4 週間ワシントンに滞在し、合宿形式で研修を行う。食費と航空運賃が支給される。

英国においては、イングランドとスコットランドについて、バークベック大学・クイーンマーガレット大学、芸術評議会、カルティベイト、クリエイティブ・カルチュラル・リーダーシップなど 18 機関、アートマネジメント人材の育成機関すべてをくまなく網羅し調査できた。当初、1994 年セゾン文化財団発行による「アートマネジメント教育の現状と課題」を頼りに各機関の情報収集に努めたが、発行後 15 年以上も経ており、政治・経済の影響やアート環境の変化を受けて、機関の消滅及び改組など大幅に激変していた。また、劇場関係者の情報によれば、劇場経営の失敗や反省などの教訓からアートマネジメント人材に求められる資質やスキルの習得についても見直しが行われたとのことである。

戦後急速な勢いでアートマネジメントが普及・確立された英国においては、芸術に対する国の支援や国民の支持が高まり、芸術振興優先の政策から、国立劇場をはじめとした各地の地域劇場などは、芸術至上主義的な方向性が強かったようだ。そのために芸術予算は拡増し続け、収支バランスを欠く財務状況に、劇場経営が悪化の一途をたどった。その反動から一気にマネジメント（経営）に強く傾き、経営監督をビジネス業界から招き入れるケースが目立った。商業主義に走りすぎたといっても過言ではなから

うが、急激な民間の手法を取り入れた劇場経営は、公益性の考え方、芸術の必要性や認識、創造現場での実務経験がないトップのもとで見事に破たんした。その現状を踏まえ、英国では、芸術と経営のバランスを常に考えることのできる、21世紀における劇場経営のリーダー養成に着手した。

まずイングランド芸術評議会は、1200万ポンドの予算化を図り、2006年からスタートさせた「カルチュラル・リーダーシップ・プログラム」である。現首相のゴードン・ブラウン氏が財務大臣の折、文化芸術の戦略的なパートナーシップを形成していくため、次世代のアートマネジメント人材の育成を提唱した。芸術機関のトップと組んで、プレイスメント（インターン）を行い、シャドウイングといって、トップと一緒にいろいろなところを見聞する。実地研修とセミナーの両方を受講することになっている。同機関の教育部門では、「ラーニング&スキル」という青少年向けの訓練プログラムを開発している。階級社会が根強い英国では、14歳から19歳までの青少年を対象にアーティスト・創造業界での職能人・良質な鑑賞者になるための育成を強化している。また、16歳から19歳までの青少年に、アプレンティシップ（丁稚奉公制度）の機会を提供し、一週間の内、4日間の勤務で給与も支給される制度を創設した。

政府の外郭団体に位置する「クリエイティブ・カルチュラル・スキル」においては、アート業界で欠如しているマネジメントとリーダーシップの強化を図るため、国家的な職能基準のフレームワークを元に、専門の職務基準を詳細化し、それに見合った訓練方法を模索している。専門性の資格付与を推進し、中間管理職に対して育成の強化を図る予定である。このプログラムの推進担当者によれば、大学や大学院の教育ではアカデミックな壁が厚く、こだわりのある教授陣が多いため、実践的なアートマネジメントに欠く。そのため、育成年齢を成人前の中学生・高校生を対象としたということであった。

ほかに、資金調達を専門に訓練する教育機関・アーツマーケット養成機関、社会人対象の夜間のアートマネジメント大学校・公共劇場を中心とした協会の職能開発・イーストミッドランド地域の文化施設ネットワークの現職者研修など、英国ではアートマネジメント人材の現職者育成に相当な力を入れている。

◆ これからの10年に向けて

英米両国におけるアートマネジメント人材の共通キーワードは、「リーダーシップ」。次にアートマネジメント人材の本質にかかわる人間性において「誠実性」を求め、さらには「情熱」「意欲」「専門性」「能力」・・・と続く。

先ごろ、現職者におけるアートマネジメント人材に必要な資質、能力、知識等のアンケート調査が行われた。採用時点で身につけておいてほしいものとして、主に接客業務に関する知識や経験、コミュニケーション能力とマナー、社会情勢全般に関する一般知識が回答の7割を超えた。また、中堅以上においては、芸術文化環境に関する幅広い知識、企画立案・広報宣伝・権利処理・事業経営全般・人的ネットワークに関する知識・経験がやはり7割を超えていた。活動するために不足を感じるものの回答率は意外に低く、スキルの必要性は感じているものの、不足を感じる自覚が及ばない現状が浮き彫りになったようだ。

日本は英米のアートマネジメントの歴史に遅れること約30年余りだが、共通課題は三カ国共ほぼ同様である。我が国は、先進国の負の連鎖を教訓にして、同じ間違いを起さぬよう、一歩先を進んでアートマネジメント人材における現職者研修に取り組みなければならないと肝に銘じた。

4 公立文化施設におけるアートマネジメント人材育成 ～公共ホールの活性化に“今”必要なこと～

東京文化会館・事業企画課長
吉 田 雅 之

公立文化施設にも指定管理者制度が導入され、「第一期」ともいえる期間が経過した。この間、館の現場や地域では様々な事態や発生し、少なからず混乱も生じたようだ。指定管理者制度も、これから迎える「第二期」で制度自体の真価が問われることになるだろう。そして、今のこうした時期に、公立文化施設に「何が必要なのか」、逆の言い方をすれば「何が欠けているのか」も見えてきたのではないだろうか。

① 「ハコ」から「人」へ

指定管理者制度は、公共の施設の管理運営に民間企業や団体が参画できる道を開き、柔軟性と弾力性に富んだ、効率良い管理運営を促すために設けられた制度だ。全国の公立文化施設の多くでも、この指定管理者制度が導入され、運営や事業実施において独自色を打ち出し、創造性・発信性の面で存在感をアピールする施設も見られるようになった。しかし、大多数の公立文化施設では今もって、「官」の論理から脱却できず、「民」の活力を発揮・反映できずにもがいているのではないだろうか。

全国各地の公共ホールでも、多くの場合、施設の建設というハード面が達成された段階で完結してしまい、運営や事業実施、人材育成など、ソフト面に必要な施策は後回しにされてきた感が否めない。その挙句に、指定管理者制度の導入で民間と競争しなければならなくなったわけだから、どうしても民間に比べて機動力や組織力が見劣りしてしまう。

公共ホールが、公立の文化施設としての使命を果たしながら、活性化していくためには、芸術家と市民、会館と地域のつなぎ手となるアートマネジメント人材の存在が重要になってくるわけだが、一方では、文化施設の現場でアートマネジメントを担う専門の人材が決定的に不足していることが浮き彫りになり、アートマネジメント人材育成の必要性が真剣に議論されはじめてきた。

「アートマネジメント人材育成に関する調査」のうち、社団法人全国公立文化施設協会が、加盟する財団・ホールを対象に実施したアンケート調査では、職員総数の平均が11.03人であるのに対し、そのうちのアートマネジメント人材は半分以下の4.92人という数字が出ている。

アートマネジメント人材の職種としては、「舞台公演のプロデューサー、企画制作」から「マーケティング、広報・宣伝、営業、チケット営業・販売」「経営」「教育普及事業、育成事業の企画制作、実施」「劇場ホール運営」などが含まれている。つまり、公立文化施設が地域に根ざしながら、舞台芸術を発信する劇場・ホールとしての機能を果たすための根幹部分の業務がほぼ網羅されているわけだが、それらを担う人材が、一施設あたり平均5人もいないということになる。

地域の広さや人口数には程度の差はあるというものの、文化行政の最前線で市民と芸術家との「つなぎ手」の役割を担う専門スタッフが平均5人以下というのは、少なすぎるのではないだろうか。

「アートマネジメント」という概念が日本にもたらされてから20年ほど経過したであろうか。今まさに、アートマネジメントという概念そのものから、アートマネジメント人材の育成の必要性が、現場に即した形で論じられ、検討される段階にようやく進んできたのである。

② 「ものづくり」の先に見えるアートマネジメント

このアンケート調査では、財団・ホールで、「今後人員を補強したい職種や業務、能力を強化したい職種や業務」として、「マーケティング、広報・宣伝、営業、チケット営業・販売」(40.8%)と「舞台公演のプロデューサー、企画制作」(32.7%)が高い数字を示している。自主事業を実施する際、そ

の事業の成否を支える「広報・宣伝・営業」と、自主事業そのものの「プロデュース」が補強したい職種の一位、二位を占めているというわけだ。つまり、裏返せば、公共ホール側に制作能力そのものが不足しているにもかかわらず、事業を実施せざるを得ない状況にある館が数多くあるということではないだろうか。民間の芸術団体や劇場・ホールの多くが企業理念を反映させながら、独自色を出して、発進力あふれる事業を展開して日本の文化芸術シーンを牽引しているのに比べ、公共ホールでは、制作能力すら十分に持ち合わせない館が多いというわけだ。

公立文化施設の事業や運営に携わる人材には、「教育普及事業、育成事業の企画制作、実施」や「劇場・ホール運営」「(資金調達、人事管理、事業運営、計数管理)などの経営」といった、いわゆる高度なマネジメント能力も要求されるわけだが、それらの前にプロデュース、いわゆる「ものづくり」ができるか出来ないかが、第一に問われているようである。公共ホールも、それぞれの地域で音楽・演劇・舞踊などの舞台芸術を通じて文化政策の一翼を担う以上、そこに携わる人材には文化芸術に対する専門性が要求される。公立文化施設の運営に携わる人材には、「アートマネジメント」の前に、「プロデュース」を経験すべきであろう。運営・運用・経営などといった意味を含むマネジメントと、生産・創造・制作という意味をもつプロデュースとでは、仕事の種類も求められる資質も、最終的には異なるのは事実だ。しかし、キャリアの出発点においては、施設の運営現場でアートマネジメントという高度な領域の業務をこなす以前に、まずは舞台芸術の制作現場に身を投じ、「産みの苦しみ」と「創作の喜び」を経験すべきではないだろうか。

私は長年、劇場での企画制作や運営に携わってきた経験から、「アートマネジメント」の概念の中には「プロデュース」が大きな要素として含まれることを痛感している。別な言い方をすれば、事業担当者として舞台芸術の「ものづくり」の現場を実体験してこそ、公立文化施設の運営や社会とのつながりといった「アートマネジメント」の人材としても成長していけるのではないかと。

③ 公立文化施設に求められる創造性・発信性と「制度」の壁

最近では、大学や大学院などの高等教育機関にアートマネジメント系のコースが設置され、将来、文化施設や芸術団体での仕事をを目指す若者も多い。就職先を求めて、毎年、アートマネジメントを履修した学生が社会に出てくるようになったのである。全国の公立文化施設は、その就職先として彼らにとって大きな魅力であろう。

しかし、施設の方に「ものづくり」に対するセンスやシステムが欠けていたのでは、早晩彼らに失望をもたらすであろうし、その「失望」は、地域の文化力の低下につながっていく。ましてや、「ものづくり」の先にある、高度な「アートマネジメント」など実現できるわけもない。

組織とは人であり、有能な人材が集い、その力を発揮できるシステムのある組織こそが、社会的にも評価を高めていく。公立文化施設が民間の手法を入れながら、発信力や制作力を発揮していくためには、アートマネジメントを目指す若者にとって魅力ある組織でなければならず、彼らが力を発揮できる「職場」でなければならないはずだ。

しかし、公立文化施設は、果たして魅力ある職場といえるだろうか。「ものづくり」をしようにも、「もの」を創る制度や機能を持ち合わせていない場合が多いのではないだろうか。あるいは、何らかの制度上の「壁」が存在するのではないだろうか？

公立文化施設が「ものづくり」をする上での「障壁」は様々考えられるだろうが、ここではあえて次の二点を指摘したい。

それは、ひとつには「人事」であり、ひとつには「経理」である。

「人事」でいえば、まず「中堅・幹部クラスの人事」と、現場を担う「若い人材の雇用の不安定感」である。

まず、第一の「中堅・幹部クラスの人事」。

公立文化施設の中堅・幹部クラスには、設置者である行政からの出向が多いという実態がある。ほとんどの場合、長い任期は想定しておらず、長期的展望や芸術文化に対する専門的な知識・経験にも乏しい。

「社長」に明確な方針がなければ社員の意欲にも影響するだろう。「幹部」に商品や業界の専門知識やノウハウ、人脈がなければ、企業は機能不全に陥ってしまうのは必定である。民間の芸術団体や劇場・ホールが制作力や発信力の点で優れて見えるのは、「企業」としての方針が明確で、スタッフが丸となってその目標達成のために機能しているからである。公共ホールでも、アートマネジメントの人材育成が論じられている今、中堅・幹部クラスを対象とした高次元の研修が必要であることを強調したい。

再びアンケート調査の数値を見てみよう。「中堅以上の立場で活躍するために不足を感じるもの」として、「マーケットの把握」(37.2%)、「芸術文化に関する専門の知識」(32.0%)、「芸術文化環境に関する幅広い知識」(31.9%)が高い数値を示している。つまり、自らの職場である公共ホールを取り巻く、音楽・演劇・舞踊や文化的市場などの、いわゆる「業界」のことを知らない「中堅以上」が多いということである。

組織をリードする立場のものが、専門分野の必要最小限の知識・情報を持ち合わせていないのでは、人材を育成しようにも、組織の理解度は低くならざるを得ないのではないだろうか。

公共ホールの現場で働く若い人材に対する研修は、実際の事業の制作や劇場運営の現場での業務を通じた「OJT= On the Job Training」に勝るものはないだろう。であれば、彼らに的確な指導を行なう「中堅」「幹部」にこそ、しっかりとしたアートマネジメントに関する能力が要求されてくるはずだ。設置者である行政からの人事も含め、中堅・幹部クラスに対するアートマネジメント人材育成の研修システムを構築する必要性を強調したい。

次に「若い人材の雇用の不安定感」である。

公共ホールでは、若い人材を対象にした雇用形態は、「契約」や「人材派遣」など、安定性・継続性に乏しい雇用形態である場合が多く、有能な若手人材が集まりにくく、定着しづらい雇用の現状があるのではないだろうか。

これには、館ごとの実情も異なるであろうし、指定管理者制度の導入で、指定管理期間を超える長期の契約が困難であるという事情もあるであろう。

ただ、公共ホールの活性化という観点から考えると、設置者である自治体の人事や労働条件など、既存の枠組みにいつまでもとらわれるのではなく、館ごとの実情に即した人事や労働条件を整え、現場スタッフの若手スタッフが意欲をもって業務にあたるような環境を構築することも大切なのではないだろうか。

「経理」に関しては、設置者である行政の財務・経理システムが公共ホールの現場にも適用され、芸術文化の創造発信にとって障壁となっている例をしばしば耳にする。

舞台芸術を制作する上で特有の「舞台費」や「雑費」等での臨機応変な処理が、「官」特有の経理システムや監査の問題で処理できないと、事業を担当する現場スタッフが、真の意味での「ものづくり」を実体験できないことになる。場合によっては「仮払い」をして、現金持参で制作現場の最前線に立つことも必要だろう。経理上の規程があるからといって、こうした制作の実務や最前線の業務を外務業者に委託していたのでは、「プロデュース」や「企画制作」の経験は組織に蓄積されず、人材育成につながらない。せっかく文化施設にしながら、スタッフが「ものづくり」の現場を実体験できず、勤労意欲を喪失してしまったらどうなるだろうか。優れた能力を持ち、将来性のある人材であればあるほど、魅力的な活動をしている民間の芸術団体や劇場・ホールの流出してしまうことになる。

さらに、舞台芸術の制作現場は「人」との付き合いや信頼こそが財産である。企画でも制作でも、貸館業務でさえ、「町」や「業界」に足を運び積極的に交渉することが必要。外に出て人に会えば金もかかる。人と会うには時間も必要だ。何か事が起きてから対処するという、いわゆる「お役所的」な対処方法では、プロデュースやアートマネジメントのスキルも向上しない。

アンケート調査でも、中堅以上の立場には「人的ネットワーク構築能力」(71.3%)が、一般的な知識・能力として高く求められている。「採用時点で身につけておいてほしいもの」では、この項目は31.5%であったが、「人的ネットワーク」というものはキャリアを重ね、業務を経験していく中で培っていくものである。経理のシステムも含め、人的ネットワークを構築する「環境」を醸成していくことも、これからの公共ホールには求められるのではないだろうか。

公共ホールが活性化するためには、これら「舞台芸術の特殊性」を考慮し、公立文化施設としての「公共性」「公益性」にも十分配慮しながら、必要なシステムを構築する必要がある。

施設によって実情は様々であろう。しからば、公立文化施設で情報交換や研究会の場のようなものを設けて、公共ホールが企画力・制作力・発信力を発揮し、社会の中で使命を果たしていけるために、どのようなシステムが理想なのか検討の場を設けてはいかがだろうか。そうした作業の先に、公立文化施設が真の存在意義を高め、社会からも愛され、優れた人材が門戸を叩き、育成できる施設に変貌していくことができるのではないだろうか。

④ 公立文化施設が担うアートマネジメント人材育成（現職研修と産学協働）

ただし一方で、公共ホールが制度を改善し、有能な人材が業務に専念できる環境を整えることは大事だが、これには時間もかかるであろうし、地域によっての差も生じてくるであろう。

文化施設の現場は、常に走り続けているのである。

では、アートマネジメント人材育成という課題に対して、公共ホールが走り続けながらも取り組めることは何か。それは、現職スタッフに対する研修と産学協働である。

現職研修に関しては、「若手」と「中堅」「幹部」の三層で、それぞれの研修プログラムを開発する必要があるだろう。先にも述べたが、「若手」に対しては、OJTが最も有効な研修手法である。では、そのOJTを組織として支える「中堅」「幹部」を対象にした高度なアートマネジメント人材育成の研修プログラムを開発できれば、公共ホールの制作力は向上し、活性化につながるはずである。

また、将来の人材を効率的に確保する上では、大学などの高等教育機関とのインターン制度など、産学協働を積極的におこなうことが有効である。既にインターン制度に積極的に取り組んでいる公共ホールもいくつかはあるが、地域に大学などの高等教育機関が存在しない地方都市の多くなどでは、なかなか難しい要素もあろう。ただ、様々な形での産学協働の枠組みを公共ホールと教育機関の双方が協力して用意することは、将来的には有能な若手人材の創出と地域における文化芸術への理解促進につながり、必ずや公共ホールの活性化に貢献するはずである。

これからの公共ホールが活性化していくためには、「ハコ」から「人」に視点を転換し、現職研修と産学協働という二つの側面から、アートマネジメント人材の育成に真剣に取り組んでいくことが必要である。

V アートマネジメント人材育成、現職研修に必要な課題と対象別アートマネジメント研修会モデルプログラム

1 アートマネジメント人材育成現職研修に必要な課題

アートマネジメント人材育成の現職研修を企画実施するにあたって、これだけは学習する必要があるという課題について、公立文化施設の現場におけるニーズ調査の結果をもとに研究委員会が検討した結果、次のようなものとなった。

全体としては、(1) アートマネジメント概論、(2) 文化芸術政策論、(3) 舞台芸術に関する理論学習と体験学習、(4) 劇場論、(5) 公立文化施設論、(6) その他必要な課題等 により構成される。以下、それぞれの課題のねらい、内容等について説明する。

(1) アートマネジメント概論

アートマネジメント概論では、「アートマネジメントとは何か、アートマネジメント人材とは何をやる人か」等アートマネジメントに関する基礎的な内容について学ぶ。アートマネジメント概論はアートマネジメント人材育成プログラムの最も基本的な課題であり、かつ、重要な課題である。

(2) 文化芸術政策論、法制論

わが国の文化芸術政策、地方自治体の文化芸術政策、国の役割・地方自治体の役割、諸外国の文化芸術政策、文化芸術法制等について学ぶ。この課題は、直営、指定管理者運営の別を問わず、公立文化施設の運営に関する者全員がその概要について学ぶ必要がある。

また、わが国の地方自治体では、文化芸術を振興するための基本政策や長期計画の策定が行われているところが少ないので、地方自治体が国の政策に沿って、主体的に地域の実態に即した文化芸術振興政策を策定し、それに基づき公立文化施設等の事業及び運営が展開されることが基本である、ということについての理解を深めたい。また、著作権法、公衆衛生法等も必須課題である。

(3) 舞台芸術に関する理論学習と体験学習

音楽、演劇、舞踊等の舞台芸術の各ジャンルの歴史とわが国における公演の現状等、舞台芸術全般に関する基礎的な事項、また、芸術とエンターテインメントの関係等について学ぶ。

アートマネジメント担当者が勤務するホール以外の舞台公演を鑑賞した経験がほとんどなく、また、実際に演奏、演技等を体験したこともないという話をよく耳にする。担当者は舞台芸術の専門家になる必要はないが、初任者の段階から、一流アーティストによる優れた舞台芸術を鑑賞することや、各種舞台芸術について体験的に学べる、ワークショップを体験することにより、舞台芸術に関する、基本的な事項を体験的に理解することも重要なことである。その場合、チケット購入等の経費を誰が負担するかということが問題になるが、担当者及び雇用主双方の努力を求めたい。

この問題の解決策として、各施設の主催事業に、近隣の文化会館のアートマネジメント担当者を相互に招待しあう「研修の一環としての鑑賞機会」の制度を設定することを提案したい。

特に、都道府県立の文化会館の公演事業は一流のアーティストによる大規模な公演が多いので、市町村の公立文化施設職員に「研修としての鑑賞機会」を提供することの検討を要望したい。市町村のアートマネジメント担当者の充実を図ることは、都道府県芸術文化行政の重要な役割である。

(4) 劇場論

アートマネジメント担当職員は公立文化施設が「公の施設」であるとともに、舞台芸術の公演の場としての「劇場」であることを理解し、劇場そのものについても学ぶ必要がある。そのために「劇場論」が現職研修の必要課題となる。内容としては、劇場史、劇場の構造、劇場の種別、劇場運営論、フロント業務論、観客論等がその内容となる。

(5) 公立文化施設論

① 経営論

指定管理者制度の導入により、現在、一部の公立文化施設においては、民間劇場と同様の市場性の原理に基づいた経営を目指す動きが見られる。しかし、公立文化施設は公の施設としての「公共性」と、劇場としての「芸術性」を有しつつ、「地域における文化芸術振興の拠点」としてアートマネジメントの視点に立った経営が行われなければならない。その点を十分に理解することが重要である。その点を十分に理解した上で、市場性の原理に基づいた、経営自己評価、マーケティングリサーチの手法、効果的な広報宣伝、チケット販売、各種助成金の活用等の一般経営論が課題となる。

② 事業論

創作事業、鑑賞事業、教育普及事業、住民活動支援事業、貸館事業等の公立文化施設の事業の構成について理解するとともに、住民参加事業のあり方、住民ニーズと公共サービスの関係、高齢者、障害者への配慮等、地域における文化芸術振興の拠点としての公立文化施設の基本的なあり方についても学ぶ。実際に地域特性、人口、住民ニーズ等を想定した、公立文化施設の事業計画策定の演習も必要である。

③ 職員論

アートマネジメント担当職員の役割、求められる資質、現職研修の重要性等、アートマネジメントの視点に立って運営される公立文化施設職員の基本的なあり方について学ぶ。

特に、劇場としての芸術性と公立文化施設が持つ公共性の両側面への住民サービスを行う者であることをよく理解させたい。また最近では、ボランティア制度を導入する公立文化施設が増えているが、ボランティアとアルバイト職員の違いを理解していないケースがよく見られる。文化ボランティア制度のあり方について、十分に理解する必要がある。

(6) その他必要な課題

アートマネジメント担当者は第一線のビジネスマン（ウーマン）でもある。情報処理能力、コミュニケーション能力、マネージメント能力等の習得も公立文化施設職員の必要課題となる。

これらを表にまとめたものが次ページの表V-1である。

表V-1 アートマネジメント人材育成現職研修に必要な課題

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

2 対象別アートマネジメント研修、モデルプログラム

(1) 現職研修プログラム立案の視点

①対象別プログラムを策定

これまでのアートマネジメント研修は実施の機会が少なかったこともあり、経験等の違いを考慮した複数のプログラムを実施することがなかった。初任者コース、中堅職員コース、また、管理職層を対象とした経営者コース等対象別プログラムを策定することが現場からも求められている。

②アートマネジメントそのものに関して、職務レベルに応じて理解を深める。

アートマネジメントは1回の研修だけで、その全てを理解できるものではない。担当者は、職務レベルに応じて理解を進めていくことが必要である。そのため、アートマネジメント概論については、対象別全コースの必修としたい。

③理論学習だけでなく、体験学習も取り入れる。

アートマネジメント担当者は舞台芸術の演奏、演技等を体験しておくことも必要である。アートマネジメント研修会には理論だけでなく、ワークショップ等の体験学習も取り入れたい。

④受講者がこれまでの職務経験を生かし、主体的に参加できる学習方法

現職研修は受講者それぞれが職務経験を有していることが学生を対象とした講座とは異なる。学習方法も単なる講義だけでなく、パネルディスカッション、演習、事例発表等、受講者がこれまでの経験を生かし、主体的に参加できる学習手法を取り入れたい。

⑤現場の要望と運営の実態に即した内容＋行政課題

現職研修の内容は現場のニーズと運営の実態にマッチしたものであることが重要であるが、それだけでなく、担当者が理解しておかなければならない文化芸術政策等の行政課題等についても必修としたい。

(2) 対象別アートマネジメント研修、モデルプログラム

①各コースのねらい

初任者コース

公立文化施設勤務1年以内の職員を対象とするコース。アートマネジメントに関する基本的理解を深めると共に、公立文化施設及びそこに勤務する職員の基本的なあり方について理解を深める。

アートマネジメント専門講座（中堅職員コース）

公立文化施設に勤務する中堅職員を対象とするコース。アートマネジメントに関する専門的知識、技能をより深めることにより、地域における文化芸術の振興の主力となって活躍できる人材の育成を目指す。

公立文化施設経営者コース

公立文化施設の館長等、施設の経営に携わる者を対象とするコース。アートマネジメント及び文化芸術行政に関する基本的理解を深めるとともに、アートマネジメントの視点に立った公立文化施設の運営のあり方について学ぶ。

②対象別アートマネジメント研修モデルプログラム

初任者コース

科 目	内 容	受講時間
1 アートマネジメント概論	アートマネジメントの定義と機能、アートマネジメント人材とは（職務、役割）	2
2 文化芸術政策	わが国の文化芸術政策、国の役割、地方自治体の役割、文化芸術、公立文化施設関係法制	2
3 舞台芸術論	舞台芸術概論	2
	舞台芸術ワークショップ（体験学習）	2
4 劇場論・公立文化施設論	劇場概論、公立文化施設概論	2
5 公立文化施設の事業	公立文化施設事業概論	2
	主催公演企画実施の実際（事例発表）	2
6 公立文化施設の職員	職員の役割、求められる資質（ディスカッション）	2
計		16

アートマネジメント専門講座（中堅職員コース）

科 目	内 容	受講時間
1 アートマネジメント概論	アートマネジメントの定義と機能、アートマネジメント人材の職務、役割	2
2 文化芸術政策	わが国の文化芸術政策の動向、地方自治体の文化芸術振興政策の動向	2
	音楽、舞踊、演劇等最近の舞台芸術の動向	2
3 舞台芸術論	芸術とエンターテインメント	2
	ワークショップ体験	2
4 劇場論	劇場関係法規、著作権法	2
	劇場の経営と理念	2
5 公立文化施設概論	公立文化施設の意義と役割、文化芸術サービスとは	2
	公立文化施設の経営評価	2
6 公立文化施設の経営	マーケティングリサーチと集客	2
	各種助成金の活用	2
7 公立文化施設の事業	自主企画公演の製作と公演の実施（演習）	2
	住民ニーズの把握と公共サービスの関係	2
	公演の購入による鑑賞事業の実施と契約の実務	2
8 公立文化施設の職員	公立文化施設とアートマネジメント人材	2
	ボランティアの活用と意義	2
計		32

公立文化施設経営者コース

科 目	内 容	受講時間
1 アートマネジメント概論	アートマネジメントの定義と機能、	2
2 文化芸術政策	国及び地方自治体の文化芸術振興政策の動向	2
3 舞台芸術論	芸術創造団体の動向と最近の公演事情	2
4 公立文化施設論	公立文化施設の役割と今後のあり方	2
5 公立文化施設経営	アートマネジメントの視点に立った公立文化施設経営	2
6 公立文化施設の事業	文化芸術事業実施の意義と最近の成功事例紹介	2
7 公立文化施設の職員	アートマネジメント人材の必要性和育成の視点	2
計		14

VI 劇場・ホール関係調査等委員会の経過

- 1 事業名：** 文化庁委託事業 アートマネジメント人材の育成に関する調査研究
劇場・ホール関係調査等委員会
研究テーマ
「公立文化施設におけるアートマネジメント人材育成のあり方について」

2 調査研究の趣旨

公立文化施設等における、アートマネジメント人材の育成、現職研修に関し、現状と課題の把握と分析及び社会的需要や必要とされる資質・能力などのニーズに関する調査、そのあり方に関する提案及び現職研修のモデルプログラムの策定、提案等を行うことにより、地域における文化芸術の振興、発展に寄与することを目的とする。

- 3 事業の期間** 平成 20 年 8 月 1 日 から 平成 21 年 3 月 13 日

4 調査研究の内容

- ① 公立文化施設職員の研修受講体制の現状把握
- ② アートマネジメント人材育成のニーズに関する調査、分析
- ③ 公立文化施設等のアートマネジメント担当職員を対象とした研修プログラムの整理・分析
- ④ アートマネジメント人材育成、現職研修のあり方についての提言
- ⑤ 公立文化施設等のアートマネジメント担当職員を対象とする現職研修プログラムの開発
- ⑥ その他

5 調査研究委員会日程・内容

(1) 第 1 回委員会 平成 20 年 9 月 16 日

- ① 委員会の方向性について
- ② 調査方法等について
- ③ 舞台芸術に係る現職のアートマネジメント担当職員を対象とする研修の現状についての考察

(2) 第 2 回委員会 平成 20 年 10 月 28 日

- ① アートマネジメント人材育成研修の内容構成の検討
平成 20 年度アートマネジメント研修会における研修内容に取り入れるための検討
- ② 柴田委員からの研究報告
- ③ 草加委員からの研究報告
- ④ アンケート試案の検討

(3) 第3回委員会 平成20年11月25日

- ① アンケート試案の内容の検討
- ② 吉田委員からの研究報告
- ③ 各委員の研究報告に関する質疑

(4) 第4回委員会 平成21年1月28日

- ① アンケート結果に基づく調査報告の検討
- ② 吉田委員の研究報告に関する質疑
- ③ 大野委員の研究報告

6 劇場・ホール関係調査等委員会

委員

氏名	所属
大野 晃	神奈川県立県民ホール館長
草加 叔也	(有)空間創造研究所代表取締役
柴田 英杞	(財)鳥取県文化振興財団文化芸術デザイナー
吉田 雅之	東京文化会館事業企画課長
松本 辰明	(社)全国公立文化施設協会常務理事

事務局

氏名	所属
松野 幹夫	(社)全国公立文化施設協会事務局長
小野 雅司	(社)全国公立文化施設協会事務局次長
及川 由美子	(社)全国公立文化施設協会事務局

平成 20 年度 文化庁委託事業
アートマネジメント人材の育成に関する調査研究

劇場ホール関係調査等委員会報告書

公立文化施設におけるアートマネジメント人材育成の あり方について

2009 年 3 月

編集・発行 社団法人全国公立文化施設協会

〒163-1469 東京都新宿区西新宿 3-20-2 東京オペラシティビル
TEL 03-5353-0320 FAX 03-5353-0322

印刷 株式会社 ミック

〒160-0023 東京都新宿区西新宿 8-2-20
TEL 03-3363-2741 FAX 03-3365-0277