トヨタ・アートマネジメント講座　東京会議 ’02　会議録

アートマネジメント教育 ― 現場が求める人材とは

トヨタ自動車株式会社

アートマネジメント教育 ― 現場が求める人材とは

トヨタ・アートマネジメント講座 vol.45　東京会議 '02　会議録

2002年10月31日(木)10:30―20:00　オリベホール(東京、六本木)

対論「現場 vs. 教育　連続5セッション」
円卓会議「教育と現場に架かる橋、インターンシステムを考える」
報告「アートマネージャーに関する人材バンクの共同研究について」

主催　トヨタ自動車株式会社
共催　東京都トヨタ販売会社グループ
企画　TAM運営委員会
協力　社団法人企業メセナ協議会
制作　TAM運営委員会事務局、コンテンポラリー・アート・ネットワーク(C.A.N.)

アートマネジメント教育 ―― 現場が求める人材とは

目次

07　1. 対 論　「現場 vs. 教育　連続5セッション」

セッション1　演劇
パネリスト　古井戸秀夫　早稲田大学教授　第一文学部演劇映像専修、第二文学部表現・芸術系専修
津村　卓　(財) 地域創造プロデューサー
モデレーター　市村作知雄　TAM 運営委員、東京国際芸術祭ディレクター

セッション2　美術
パネリスト　岡部あおみ　武蔵野美術大学芸術文化学科教授
黒沢　伸　金沢21世紀美術館建設事務局学芸員
モデレーター　森　司　TAM 運営委員、水戸芸術館現代美術センター学芸員

セッション3　音楽
パネリスト　入山功一　梶本音楽事務所事業部長、宮崎国際音楽祭アシスタント・プロデューサー
武濤京子　昭和音楽大学音楽学部音楽芸術運営学科助教授
モデレーター　西巻正史　TAM 運営委員、(株)トッパンホール企画制作部長

セッション4　文化政策
パネリスト　伊藤裕夫　静岡文化芸術大学文化政策学部芸術文化学科教授
寺脇　研　文化庁文化部長
モデレーター　熊倉純子　TAM 運営委員、東京藝術大学音楽環境創造科助教授

セッション5　企業メセナ
パネリスト　高辻ひろみ　(株) 資生堂コーポレートコミュニケーション本部企業文化部長
池上　惇　京都橘女子大学教授　文化政策学部長
モデレーター　出口正之　(社) 企業メセナ協議会専務理事、総合研究大学院大学教授

37　2. 円卓会議「教育と現場に架かる橋、インターンシステムを考える」
パネリスト　石原　徹　愛知県県民生活部文化学事課主任主査
長田謙一　千葉大学教授　教育学部、博士前期課程社会文化学研究科
高萩　宏　世田谷パブリックシアター制作課長
角山紘一　(社) 企業メセナ協議会事務局長
古井戸秀夫
黒沢　伸
入山功一
伊藤裕夫
市村作知雄
森　司
西巻正史
モデレーター　熊倉純子

53　3. 報 告　「アートマネージャーに関する人材バンクの共同研究について」
報告者　岡部修二　トヨタ自動車 (株) 広報部担当部長

トヨタ・アートマネジメント講座 (TAM) は、トヨタ自動車のメセナ (芸術文化活動) の一環として、1996年より全国各地で開催されています。それぞれの地域に根ざしたアートマネジメントの可能性を模索し、芸術活動と地域社会を結ぶ人材の育成をめざしています。トヨタのメセナ活動の情報はインターネットでご覧いただけます。http://www.toyota.co.jp/mecenat/

ごあいさつ

「ハード」から「ソフト」へ―
芸術創造活動の充実による地域文化のさらなる活性化に向けて

トヨタは、メセナ活動のひとつとして、1996年度より「トヨタ・アートマネジメント講座」を全国各地で開催しております。

コンサートや美術展といった「芸術家による発表活動」に対する支援が企業メセナの主流を占める中、トヨタがメセナ活動の自主企画の一環としてアートマネジメント講座の開催をスタートさせるにいたったのは、第一に「ソフト＝芸術創造活動の充実」、第二に「アートが広く社会に受け入れられ、自立していくためのマネジメントの充実」のふたつが必要であるとの認識にもとづくものです。

ソフト＝芸術創造活動の充実

「ソフトの時代」といわれる現代において、ソフトの充実が急務である分野は、ある意味でもっともソフトらしいソフトともいえる芸術文化ではないでしょうか。「地方の時代、地方分権」のかけ声のもと、昨今、コンサートホールや美術館などの文化施設が全国各地で建設され、芸術文化の普及や優れた芸術を享受するための必要条件である「ハードの充実」には目を見張るものがあります。が、十分条件である肝心の「ソフトづくり」はハードに追いついておらず、取り残されているといっても過言ではないでしょう。

アートが広く社会に受け入れられ、自立していくためのマネジメントの充実

需要と供給のバランスによって成り立っているのは経済行動だけではありません。芸術文化においても、まず「つくり手＝芸術家」と「受け手＝鑑賞者」の双方が必要です。加えて、社会のなかで成り立っていくためには、企画・広報宣伝・集客・ファンドレイジングなどといったマーケティング手法にもとづくマネジメントが不可欠な要素となります。

よい作品であれば観客は集まるし感動を与えられる、というものではありません。「つくり手」と「受け手」をつなぐ「つなぎ手」、いわゆるアートマネージャーが芸術と社会の橋渡し役として欠くことのできない存在なのです。

トヨタは、メセナ活動の方針のひとつとして掲げている「地域文化の振興への貢献」に添い、芸術創造活動の充実による地域文化のさらなる活性化に貢献したいと考え、この「トヨタ・アートマネジメント講座」をこれまでに30地域で49回開催し、それぞれの地域に根ざしたアートマネジメントの普及・定着に取り組んでまいりました。

2000年度からは各地の実行委員会がより自主的・実践的な活動を展開できるよう、セカンド・ステップとして「チャレンジ編」の開催を始めました。これをきっかけに、実行委員会によるNPOの結成や、講座の受講者有志によるアートプロジェクト立ち上げなど、各地で具体的な成果も挙がりつつあります。

これからも、地域社会における芸術文化の役割を考えるこのプログラムが各地で多彩に展開され、アートマネジメントのあらたな実践の契機となれば幸いです。

最後になりましたが、この場をお借りして全国での「トヨタ・アートマネジメント講座」の運営にあたり、多大なご協力を賜ります社団法人企業メセナ協議会および各分野のディレクター、各地の実行委員会の方々に対しまして、厚く御礼申し上げます。

2003年3月

トヨタ自動車株式会社

TOYOTA

Vol.45
トヨタ・アートマネジメント講座
東京会議 '02

アートマネジメント教育現場が求める人材とは

日時：2002年10月31日(木) 10:30 — 20:00
会場：オリベホール

1.対論『現場 vs. 教育　連続5セッション』
2.報告『アートマネージャーに関する人材バンクの共同研究について』
3.円卓会議『教育と現場に架かる橋、インターンシステムを考える』

アートマネージャーって職業なの？　わたしは**企画**がやりたい！　アートを支えるのは人です　現場に入る前にやっとけばよかった　この世界は**サバイバル**　どこへ行っても人が足りない、なのに就職できない　なんで使えるヤツがちっともいないのか　だって**経験**積める場がないんだもん　少しは自分で考えろよ　アートマネージャーって、アートマネジメントって、いったい何？　アートで儲けたい　**就職活動**ってどうすればいいの？　パソコンと外国語ができないとって・・・アートは？　どういう国をめざしていくのか　アートマネージャーは女ばかり、偉い人はオヤジばかり?!　クオリティをどう教えよう　うちはマーケティングやってます　東京にある文化は**東京の文化**なのか　研究したいわけじゃないんだけど　もはや**システム**をなんとかするしかない　実習生受け入れろって言われても、こっちの体制も考えてくれ　アートマネージャー**同時多発**　情報がぜんぜん行き届いていない　こういうご時世ですから・・・　こんなにイベントいらないよ　ちゃんとアート見てるかい？　アーティストとどこがちがうの　ちゃんと考えたいのに仕事が忙しくてそのままになっちゃう　マネージャーより客になってくれ　足りないのは**お金**なのか　事務屋さん？　**採算性**や効率性はそぐわない、かなあ？　アートってどこがいいのかわからない　政治に関心ないのと同じところでつながってんだよね　**マニュアル**なんかないぞ　格闘・独唱・混戦　インターンシップと博物館実習ってちがうの？　**危機管理能力**　アーティストってどうつきあったらいいんだ　アートマネジメント学科なんて要らない　**現場**が欲しい

日本の大学に「アートマネジメント講座」が誕生してはや10年。文化政策やアートマネジメントの専門学科や専門学部も続々と新設されています。しかし、卒業後の就職となるとなかなか厳しいのが現状です。現場は大学教育に何を求め、そして教育機関が養成する未来の「専門家」たちは、アートマネジメントにどのような新境地を切り拓いてくれるのでしょうか？　教育と現場、双方の人びとが一同に会し、熱い議論を展開します。

参加費：一般 ¥1800／学生 ¥500
定　員：200人（先着順、定員になり次第締切）

東京会議'02 公式サイト
http://www.tam-kouza.net/tokyo02/

主催：トヨタ自動車株式会社
共催：東京都トヨタ販売会社グループ
協力：(社)企業メセナ協議会
企画：TAM運営委員会
　　市村作知雄／森　司／西巻正史／熊倉純子
制作：TAM運営委員会事務局
　　(社)企業メセナ協議会内
　　コンテンポラリー・アート・ネットワーク（C.A.N）

「トヨタ・アートマネジメント講座（TAM）」は、トヨタ自動車のメセナ活動の一環として、1996年より全国各地で開催されています。それぞれの地域に根ざしたアートマネジメントの可能性を模索し、芸術活動と地域社会を結ぶ人材の育成を目指しています。
トヨタのメセナ（芸術文化活動）の情報は、インターネットでご覧いただけます。
http://www.toyota.co.jp/mecenat/

アートマネジメント教育―現場が求める人材とは

応援します愛・地球博

1. 対 論　10:30―16:40

現場 vs. 教育　連続5セッション

教育機関はどのような方法論で人材育成にのぞみ、また現場はどのような人材を欲しているのでしょうか？　大学とアートマネジメントの現場、それぞれの第一線で奮闘している方々に状況分析と問題提起をしていただきます。各分野の現状と課題、そして展望とは？

10:30―11:30
セッション1　演 劇

津村　卓（〔財〕地域創造プロデューサー）
古井戸秀夫（早稲田大学教授 第一文学部演劇映像専修、第二文学部表現・芸術系専修）
モデレーター：市村作知雄（TAM運営委員／東京国際芸術祭ディレクター）

11:30―12:30
セッション2　メセナ

高辻ひろみ（〔株〕資生堂コーポレートコミュニケーション本部企業文化部長）
池上　惇（京都橘女子大学教授 文化政策学部長）
モデレーター：出口正之（〔社〕企業メセナ協議会専務理事／総合研究大学院大学教授）

13:30―14:30
セッション3　文化政策

寺脇　研（文化庁文化部長）
伊藤裕夫（静岡文化芸術大学文化政策学部芸術文化学科教授）
モデレーター：熊倉純子（TAM運営委員／東京藝術大学音楽環境創造科教授）

14:30―15:30
セッション4　美 術

黒沢　伸（金沢市21世紀美術館建設事務局学芸員）
岡部あおみ（武蔵野美術大学芸術文化学科教授）
モデレーター：森　司（TAM運営委員／水戸芸術館現代美術センター学芸員）

15:40―16:40
セッション5　音 楽

入山功一（梶本音楽事務所事業部長／宮崎国際音楽祭アシスタント・プロデューサー）
武濤京子（昭和音楽大学音楽学部音楽芸術運営学科助教授）
モデレーター：西巻正史（TAM運営委員／〔株〕トッパンホール企画制作部長）

2. 報 告　16:40―17:00

アートマネージャーに関する人材バンクの共同研究について

アートマネージャーを志す人たちを現場につなぐ仕組みづくりが急務です。産学が共同で行った「クラシックコンサート・人材バンクシステム」の研究報告を中心に、人材の流通がより活性化するための新たな仕組みづくりを提案します。

岡部修二（トヨタ自動車〔株〕広報部社会文化室 室長・担当部長）

3. 円卓会議　17:30―20:00（終了予定　最大延長20:30）

教育と現場に架かる橋、インターンシステムを考える

専門教育機関を卒業しても現場の戦力となるには実地訓練が必要です。そのひとつの可能性としてインターンシップに注目します。「忙しい現場のお荷物」「体のいいボランティア」といった懐疑的な声もありますが、実効性のある制度とはどんなものなのでしょう。

高萩　宏（世田谷パブリックシアター制作課長）／古井戸秀夫
石原　徹（愛知県県民生活部文化学事課主任主査）／伊藤裕夫
長田謙一（千葉大学教授 教育学部、博士前期課程社会文化科学研究科）／黒沢　伸
中村晃也（すみだトリフォニーホール事業課長）
角山紘一（〔社〕企業メセナ協議会事務局長）
TAMディレクター：市村作知雄／森　司／西巻正史
モデレーター：熊倉純子

［参加申込］

● お申し込み方法
Eメール、FAX、あるいは郵送で下記項目をお知らせください。
①氏名　②郵便番号・住所　③電話番号・FAX番号・Eメールアドレス　④ご職業（所属団体／役職、学校名／専攻）　⑤講座・講師への質問、人材養成について思うこと、アートの現場への就職や採用について不安、提案など（当日議論する内容、あるいは東京会議から発信する提言に反映させる予定ですので、ご協力ください）　⑥参加動機など

TAM東京会議'02 公式ウェブ・サイトの専用フォームからも申込できます。
http://www.tam-kouza.net/tokyo02/

● お申し込み先
TAM東京会議'02 受付（コンテンポラリー・アート・ネットワーク内）
〒150-0042　東京都渋谷区宇田川町36-22　ノア渋谷パート2　1006
E-Mail: TAM2002.TOKYO@info.email.ne.jp　FAX. 03-5457-3164
※電話での申込は受付けておりませんので、ご了承ください。

● お問い合わせ先
TAM東京会議'02 受付（コンテンポラリー・アート・ネットワーク内）
TEL. 03-5457-3163　FAX. 03-5457-3164

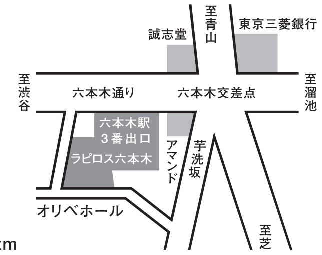
特設コーナー

企業メセナ協議会による「助成認定制度：相談コーナー」を当日設置します。新制度となり、広く活用できるようになった助成認定制度のご説明もいたします。

お問い合わせは企業メセナ協議会 助成認定担当まで。
TEL. 03-3213-3397　http://www.mecenat.or.jp/

オリベホール
東京都港区六本木6-1-24　ラピロス六本木8F

営団地下鉄日比谷線・都営地下鉄大江戸線
六本木駅3番出口すぐ
http://www.shiseido.co.jp/oribe/html/index.htm



1. 対 論

1. 対 論「現場 vs. 教育　連続5セッション」

セッション1　演劇

セッション1では、大学教育と現場が連携した演劇分野の制作者育成の試みと、現在の公立劇場における雇用の実状が語られた。まず、古井戸氏が早稲田大学におけるあらたな演劇実践者養成コースについて、その理念や立ち上げの経緯、カリキュラム内容を紹介し、大学と現場のプロたちとの綿密なやりとりが語られた。津村氏は、近年の公共ホールでの専門家雇用について、多様化しつつある雇用形態や就職試験の実態などを具体的な例とともに解説。セッションの終盤には、従来の制作者やプロデューサーとはニュアンスの異なる「劇場人／ドラマトゥルグ」という職制のさらなる検討が提案された。

パネリスト

古井戸秀夫（ふるいど ひでお）早稲田大学教授　第一文学部演劇映像専修、第二文学部表現・芸術系専修
1951年、東京都生まれ。早稲田大学文学部演劇科卒業。現在、同文学部教授として歌舞伎、日本舞踊の研究に従事する。1999年度より、早稲田大学第二文学部表現・芸術系専修に「劇場コース」を設置し、地域の劇場を運営する「劇場人」の養成に取り組んでいる。著書に、『歌舞伎―問いかけの文学』（ぺりかん社）、『新版舞踊手帖』（新書館）、『歌舞伎入門』（岩波ジュニア新書）、『歌舞伎』（新潮古典文学アルバム）などのほか、共編著に早稲田大学講義録『劇場』がある。

津村　卓（つむら たかし）（財）地域創造プロデューサー
1956年大阪市内で生まれる。情報誌プレイガイドジャーナル社の企画を担当し、その後フリーに。1984年大阪ガスが母体となる扇町ミュージアムスクエアを企画し、開館後プロデューサーとなる。1987年兵庫県伊丹市において伊丹市立演劇ホール（AI HALL）を企画し、開館後プロデューサーとなる。その後多くのイベントを企画製作し、1995年より（財）地域創造プロデューサー。1997年より滋賀県立びわ湖ホール演劇プロデューサー（2002年よりアドバイザー）。2001年より2003年開館の北九州芸術劇場プロデューサー。
●（財）地域創造　http://www.jafra.nippon-net.ne.jp/

モデレーター

市村作知雄（いちむら さちお）TAM運営委員、東京国際芸術祭ディレクター
1983年、ダンスグループ山海塾事務局長。1990年、APA（芸術振興協会）設立、代表。2001年、特定非営利活動法人アートネットワーク・ジャパン設立、代表。主な論文・調査に、「アートの援助システム確立のための基礎研究」（トヨタ財団、日豪交流基金助成）、「アートの情報整備」（セゾン文化財団助成、国際交流基金）、翻訳『NONPROFIT HANDBOOK』（笹川平和財団より委託）、「日本船舶振興会への提言」（博報堂より委託）。舞台芸術関連の公演・講座・イベント・シンポジウムなどのプロデュースおよび制作を多数手がけている。

市村：最近、あらたに制作として現れる人たちが様変わりしてきて非常にとまどっています。まさか「大学」でアートマネジメントを学んだ人が「就職」してくるなんて想定していなかった。これまでわれわれのような仕事をする人は、たいてい学生時代から演劇やダンスを手伝ったり、卒業もしないまま手さぐりで制作を始めてそのまま居つくようなかたちで、ある意味オン・ジョブ・トレーニングではありますが、そこに大学教育はなかった。その結果が現在の業界のレベルや社会的地位であると思うと、たいへん良くないことであったと思います。じゃあ最近の状況がいいかというと、困ったことにそうは思えない。一般の職業のように採用試験を受けて卒業後就職したい、と言われても困ってしまいます。われわれは常に人材を探し求めている。かたや、携わりたくてもどうしていいのかわからない人がたくさんいる。ここになんらかのつなぐものがないとうまくいかない。インターンシステムの確立が今回われわれが想定したひとつの解決方法ですが、それがどういうものであるかはこれから真剣に詰めていかなきゃいけないと思います。

大学に人材養成のためのカリキュラムを立ち上げた経緯

古井戸：私も大学でこういう人材を育てることが可能なのかについては本当に疑問を持っています。疑問を持ちながら学生とともにカリキュラムをつくっているところです。早稲田の演劇科では実技教育はやらないポリシーでやってきましたが、1980年代後半ごろ、劇場や舞台の手伝いや研究で現場に接しているなかで、大学は学問をやっていればいいというやり方が通用しなくなってきたのではないかと感じ、大学と現場とのつながりをあらためて考え直すようになりました。なぜいま現場でマネジメントの問題が出てきたのか。それは「公共」が芸術に強くコミットし始めたことが大きく影響していると思います。公共ホールは長い間おもに有名人のコンサートや演芸、あるいはカラオケ大会や発表会などのための貸し館でしたが、あらたに芸術＝ソフトを発信する専門機関としての文化施設が続々と建設され、お役人が中身をあつかう事態が出てきた。こうした変化によって、私たちが人材養成の必要性に直面したのだと思います。

約50年間、各地でのホール運営などを通じて演劇を支えてきた大野洋さんという方がいらっしゃいます。彼にかかると、たまたま知り合っただけのような人がどんどん巻き込まれて芸術活動に参加するようになり、小さな劇場にはあっという間に延べ何十万人が押し寄せるようになる。この「大野マジック」の不思議を象徴する手法「ジェントル・オーガナイズ（Gentle Organize）」は、案内役をおき、演劇や踊りに精通している人はそっとしといて、必要なときにさりげなく手をさしのべる、というサポートスタイルです。このような、ジェントルな心を持って相手に接しきちんとオーガナイズができる人材を育てるためにどうしたらいいんだろうと、大野さんの門をたたき、また、劇場の設計や研究をする清水裕之さんにどういう人材が必要かを考えてもらうシンポジウムを始めたのが約10年前でした。

それから、夜間学部の演劇・文学・思想みたいな堅い縦割りを全面的に崩して、新しい5つの専修を設け、そのひとつに表現・芸術系専修をつくりました。学生数は1学年250人以上、そこから1学年10人前後が、20館くらいのホール・講師数約50人の現場に守られて研修を受けています。表現・芸術系専修をつくる際、「芸術と社会というものの関係をよく考える」「3分の1を現場の実技、3分の2を研究と評論にする」の2点を方針としました。学部改革後、大野洋さん・伊東正示さんを軸に、世田谷パブリックシアターの高萩宏さん、地域の劇場のあり方に理念を強く持たれている衛紀生さん、「ぴあ」でチケット販売を試みられた川口純さんなど、劇場やミュージアムなどのさまざまな分野でマネジメントを実践している方をゲストに呼んで毎月研究会を開き、大学教育で可能なことと不可能なことについて話し合ってきました。そこで出た結論が「大学と現場が一緒にならない限り養成はできない。一緒になるだけでは現場も大学もノウハウがないから1からつくらなくてはいけない。本来はノウハウを10年くらい研究してからスタートすればいいが、それではもう遅いから、実験的に踏み出そう」で、1999年、おそるおそるカリキュラムを立ち上げました。

早稲田大学「劇場人（ドラマトゥルグ）」養成カリキュラム

（古井戸）：私たちは基本理念として「タフな精神」「頑丈な肉体」「柔らかい心」を持った人間をひとりでも多く公共・民間の劇場に送り出せたらいいなと考えており、手探りしながらではありますがカリキュラムを運営しております。まず入門編の講義「劇場」で、外部から約20人のゲスト講師を

呼び、マネジメントについて話を聞きます。限定された現場を見るのではなく、さまざまな話の内容をつかむと同時に「こういう人が劇場にいるんだ」ということを感じ、学生それぞれが自身の方向性に気づいてほしい。

そしてカリキュラムの核となるのが「演劇ワークショップ」と「劇場・ホール実習」です。「演劇ワークショップ」では10日間で20人×3クラスがコラボレーションで1作品をつくります。指導は、鴻上尚史さん（現代演劇）、野村万之丞さん（古典芸能）、近藤良平さん（舞踊）です。全員、稽古の後はスタッフワークもします。指導は、金井勇一郎さん（舞台美術）、北寄崎嵩さん・増田隆芳さん（照明）、八幡泰彦さん（音響）、世田谷パブリックシアターから3人（制作）、小川幹雄さん（舞台監督）です。スタッフには私を中心に専門家、大学院生、去年のワークショップ受講生など20人が付きます。指導は手とり足とり教えるのではなく「ジェントル・オーガナイズ」ですので、学生は自主的に考え、動き、お互いを見つめながらどうやってものをつくっていくかを学びます。変な知識をつけるよりも、一緒にやることがどれほど楽しくどれほどつらいことなのかを知っている人間に劇場に行ってほしいですし、こうした体験は劇場が受け入れる際にも喜ばれています。「劇場・ホール実習」も一言ではいえません。持っている力や関心がひとりずつ異なる学生を、大野さん、伊東さん、衛さん、世田谷パブリックシアターから松井憲太郎さん、桑谷哲男さん（現在は可児市文化創造センター）、私、助手、ティーチングアシスタント数名の計10人がチームティーチングします。学生ひとりずつ話を聞きながら、受け入れ側の劇場とも相談して、オーダーメイドのカリキュラムをつくっています。

1999年からやってきて今年研修3年目の学生が出てきましたが、一年経つごとに見事に変わっていきます。そしてうれしいことに、卒業生を雇っていただくなんて5年10年かかるだろうと思っていたのですが、劇場が研修を通じて若い人の能力を感じてくれて「おたくの学生を使いたい」と言ってくれています。ただ、親心として、民間劇場なら喜んで送り出せるんですが、公共ホールに送り出して本当にうちの子たちが育っていけるんだろうかということが心配です。今回のTAMのチラシに並んでいる言葉を見たとき、私たちも劇場の皆さんも、研修を受けている若い人たちも誰もが感じていることだと思いました。この矛盾を公共はちゃんと包みこめるだろうか、と。公共というものがもし芸術に本当に乗り出すのならば、こういう渾沌とした力をいかに自分たちがつくり出すのかということを考えてほしいと思っています。

市村：ありがとうございました。これだけの講師陣をそろえているというのはすごいことですよね。インターンについて少し。最近いろいろな大学からインターンを受け入れてくれないかという話がかなり来るんですが、これはたいへん恐いことで、受け入れるからにはこちらは真剣勝負の覚悟です。というのは、現場の持つ力というのは相当強いですから、インターンに来た学生はどんどん変わります。ひょっとしたら人生が変わってしまうかもしれないほどなんですね。それを引き受ける覚悟でこちらは半年に多くても2人と考えていますが、大学はたいていが10日間で15人くらい受け入れてほしいという調子で、かなりすれ違っています。残念なことに大学には、たとえば半年や1年間、午前中大学に行って午後から現場で働く、というようなシステムはなくて、そういう歯がゆさがありまして僕はまだいまのものをインターンとは言いたくないんです。それはさておき、就職したときの古井戸先生の心配について、公共ホールは人を育てられるかというところから人を採れるのかというところまで、津村さんからお願いします。

公共ホールの変化にともなう専門家雇用

津村：ご存じのように、いま3000館を超える公立ホールがあります。県立、市立、政令都市、または町村のホールなどが、それぞれに異なる役割と意識を持って運営されています。芸術をツールにしてどのように地域の活性化を図るかという問題と、この地域で芸術をいかにして振興していくかという問題を持って取り組んでいます。何億という事業費を持って自分たちで作品を創造している館もあれば、いまだに地域住民に発表の場を提供する貸館事業のみをやっている館も少なくなく、それぞれの地域の状況だとか、ホール自体の設置の目的、考え方、ミッションによって、一口に公共ホールといっても実にさまざまなパターンがあります。ただアートマネジメントの勉強をされてホールに関わっていこうという人たちは、やはり創造事業をしているホールを想定したほうが良いでしょう。

地域によっては小さな町でも創造事業をしているところはありますので、大きいホールでないとということにはなりませんが、地方に行けば行くほど、地域や市民との関係をどうやって構築していくかということが仕事のなかで大きな要素となります。東京以外の公立ホールというのは、乱暴な言い方をすれば、昔は東京から何か呼んできて、市民に客席に座ってもらうだけでホールとして成立していました。それがいま、市民のレベルも上がり、日本の文化状況が変わってきたということもあって、ワークショップであるとかレクチャーであるとか、教育普及、アウトリーチということを、かなり多くのホールが地域にある存在理由をかけて実施するようになってきました。そうなると専門家が必要で、たとえば演劇をどのように地域に提出していくのか、またそれをもとにどうやって公演を実施していくのかという考えがないと、単に公演だけを打つということが難しい時代になってきたことがはっきりしています。そういった時代の要請で、専門家の雇用が全国でかなり行われるようになってきました。世田谷パブリックシアターは東京23区内にあるため、ほかの地域とは異なった事例ですが、静岡県舞台芸術センター（SPAC）や、最も古くは水戸芸術館など、日本でも一部の館は、芸術家なり、プロデューサーなど専門家を雇用して作品を創出し、またそれを広げていくという仕事をやってきました。これは最近ではずいぶんと認知され、どんどん専門家が雇用されてきています。ただ、残念ながら現在「専門家」というと9割は実績を持った即戦力のことなんです。入ってすぐに、地域のことを勉強して自分で企画を打ってプロデュースしていけるような方々ですね。2003年8月には北九州芸術劇場が開くわけですが、長野県の松本市民会館（仮称）が開いたり、兵庫県も芸術文化センターが2005年にオープンが決まりましたよね。これから開館するところは芸術をどうやって進めていけばいいかと考えてますので、やはり人材が必要です。実はこの劇場業界ではいま人材の奪い合い、引き抜き合いが起こっています。

採用方法、雇用形態の現状

（津村）：専門家が必要とされている昨今ですが、大学でそういう勉強をされた方が就職となると、いまの行政あるいは運営している財団の柔軟性がない雇用形態ではまだ難しい。財団の場合、プロパーの正職員として採用される形態が多い。そうするとこれは永久就職ですので、最終的な給与も含めた保証をしていくことになります。となると雇う側も大変です。一部のホールでは柔軟性を持って、いろんな形態の雇用制度がつくられています。たとえば、生涯保証はしないけれど契約をして年俸で支払うという形態、臨時職員を整備して、年数を決めて契約するというようなものですが、やはりまだまだです。公立のホールでも5年単位の契約で評価をして、契約期間において評価を満たさない場合は契約更新しない、という雇用形態をとる館も現れてきました。採用は本人次第ということもありますが、雇用の窓口が柔軟に変化しないと今後難しいかなと思います。

もうひとつの問題は採用段階にあります。数年前まで財団でもアートマネジメントの勉強をしているような方々を雇用していたのではなくて、普通の就職口のひとつだったのです。だから普通の会社に行こうか財団に行こうか、不況に陥りそうだから行政のほうが得かな、くらいの動機で入った職員がかなりいる。彼らは永久就職で採用されましたから辞めません。ホールがオープンするときは必要人員が確保されるのは当然で、そこで人員が確保されたら欠員が出たり新しい枠をつくらない限り採用はない。いまから創造的な事業をやろうとしている劇場は、即戦力だけじゃなくて、新しい雇用形態をつくって若い人をここで育てよう、という意志を持ち始めなければならない時代に来ていると思います。多くの財団が採用試験として役所と同じテストを受けさせているというのも支障となっています。アートをあつかう人たちに法律や一般教養の試験しかしないんです。大卒ですぐだったら多少は覚えているとは思うんですけど、やっぱり芸術的なことでやりたいと思って受けているにも関わらず、最初の入口で門を閉ざされていることが多いです。これは徐々に変わり始めており、専門的な採用試験問題を出すところも増えています。

新しい人が雇用されて育つかという部分ですが、専門職を雇用してものをつくり、プロデュースし、地域や市民との関係性をつくり、アウトリーチもレベルの高いカリキュラムを実施しているホールであれば、必ず専門家のスタッフがいます。そこにインターンとか就職できれば大丈夫、間違いなく人は育つと思います、…と言っておきます。一方で、確かにいまだにゼネラリストを養成しようとする傾向があります。専門的なことで入っているにも関わらず、プロデューサーをめざして入った人に2年間経理やれとかがあるんです。でもこれも実はある意味すごく重要で、これからアートマネ

ジメントをやる人には経済や法律は絶対知っておいてほしい。たとえば、これから公立ホールで働こうという人は自分の武器としてせめて自治法のホールや文化施設関係の部分ぐらいは勉強しとけよなという思いもあります。人材を育てるという概念をこれからのホールがどう持てるかということ、大学のアートマネジメントという学科が将来的に継続されるかどうかということを公立ホールの側も考えないといけないなと思います。最後に僕としては、ひとつの劇場に入ったらそこに一生居たいと思っているような人は採りたくないですね。これから5年とか10年でステップアップしていく人が望ましいです。

演劇・劇場が必要とする人間像「ドラマトゥルグ」のこれから

市村：公共ホールに定年までいるような人はまず駄目ですよね。われわれみたいな職業、定年までやっているような性質じゃないですよ。最後にどのような人を理想として望むかということについてなんですけれども、「ドラマトゥルグ」という言葉があるわけですが、これがたいへん重要な言葉じゃないかと思っています。制作は雑用一般をこなすだけの職業かと思われているんですが、そうではありません。演劇をつくるにあたって演出家に文芸的な補佐をしたり、脚本家に資料を渡したりというところまで含めて制作業務です。ドイツでも現実には「ドラマトゥルグ」は雑用ばっかりやってることはやってるんですが、根底の部分でニュアンスが違っているんです。理想的な意味でやっぱりわれわれは「劇場人＝ドラマトゥルグ」を求めている。この解釈はたいへん幅広いんですけれど…。

古井戸：拠点劇場というのが決まったのと同じように、学問の分野ではCOE（センター・オブ・エクセレンス＝中核的研究機関）というかたちで全国に拠点ができ、早稲田は演劇でその拠点に選ばれました。そこに4つの柱がございまして、そのひとつが劇場・ホール運営関係ですが、その大きな柱が「ドラマトゥルグ」研究です。ただし「ドラマトゥルグ」はイギリスとドイツでは全然違うし、フランスでもアメリカでも違う。今日の時点では「ドラマトゥルグ」は劇場をなんらかのかたちで活性化したり運営したりする専門職のこと、としか申し上げられませんが、「日本のドラマトゥルグ」はどうあるべきかということについて、これから5年間かけて私たちはつきつめていきたいと思っております。

1. 対論「現場 vs. 教育　連続5セッション」

セッション2　美術

セッション2では、21世紀の新たな美術館像を見すえて、広く地域社会に活動の場を求める現代的表現と文化拠点の関係を軸に議論が展開した。岡部氏は、今日的な状況に対応すべく、さまざまなかたちで現場体験を取り込んだ武蔵野美術大学のカリキュラムを紹介するとともに、学生たちが授業の内外で積極的に現場に関わろうとする関心の高さを語った。黒沢氏は、金沢21世紀美術館の開館準備の様子を赤裸々に語り、これからの美術館がさまざまな専門職を必要とすることを提示。さらに、美術館側が求める専門性や、過酷な現場に耐えうるモチベーションの形成について、若者たちが大学で何を学ぶべきかが論議された。

パネリスト

岡部あおみ（おかべ あおみ）武蔵野美術大学芸術文化学科教授
東京生まれ。国立ルーヴル学院（仏）第三課程修了。ポンピドゥー・センター・パリ国立近代美術館特別研究員、メルシャン軽井沢美術館チーフ・キュレーターを経て、現在、武蔵野美術大学芸術文化学科教授。著書に『ポンピドゥー・センター物語』（紀伊國屋書店）、『マイ・アート／コレクターの現代美術史』（スカイドア、共著）、『大原美術館コレクションの起源』（大原美術館紀要1号、仏語卒論和訳2001）ほか。アート・マネージメントのサイトの「カルチャー・パワー」（http://apm.musabi.ac.jp/imsc）を立ち上げる。
● 武蔵野美術大学 芸術文化学科　http://apm.musabi.ac.jp/

黒沢　伸（くろさわ しん）金沢21世紀美術館建設事務局学芸員
1959年、東京生まれ。1989年・1997年水戸芸術館現代美術センター（茨城県）に学芸員として勤務。プラモデルを巨大化した遊園地の実現「妄想砦のヤノベケンジ（1992）」や19人乗り自転車の制作実験「Her 19th foot」（曽根 裕）、ことばで作る作品展示会「こんどはことばの展覧会だ（1994）」など、カテゴリーを越えたイベントを展開。また、ボランティア運営など、美術館等におけるさまざまな普及活動を手がける。1999年より現職、新世紀の美術館運営を準備中。
● 金沢21世紀美術館（2004年開館予定）http://www.art.city.kanazawa.ishikawa.jp/

モデレーター

森　司（もり つかさ）TAM運営委員、水戸芸術館現代美術センター学芸員
開館準備室時代から勤務し、これまで「クリスト展」「長沢英俊展」「絵画考」「野村仁展」「川俣正デイリーニュース」「椿昇『国連少年』展」などを手がける。1992年度からは同センターの広報・渉外も担当。共著に『美術館革命』（大日本印刷）、『現代アート入門』（平凡社）がある。ドキュメント2000プロジェクト（松下電器、アサヒビール、資生堂、日産自動車、日本マクドナルドによる共同メセナ）代表。
● 水戸芸術館　http://www.arttowermito.or.jp/

森：「現場が求める人材とは」と議論するとき、「現場」をある程度限定しないととりとめがなくなりますので、あえてここでは公立の美術館に限定させていただきます。そして、「美術館」と一口にいっても受け手によってイメージはばらばらですから、館のミッションも含めどういう美術館を追求するのか、そのうえでどういう人材が必要なのかについて話したい。岡部あおみさんは、武蔵野美術大学で学生をまさに手塩にかけて世の中に送りだそうとしていらっしゃいますが、どのようなビジョンをもって人材育成をなさっていらっしゃるのですか。また、その前段としてどのような美術館像をお持ちなのでしょうか。

日常に浸透しはじめたアートの状況のなかで

岡部：現在、芸術・文化はこれまで以上に、多くの人たちにとって価値を持つ、生きるうえでの糧になってきていると感じます。さまざまな情報が溢れ、いつ戦争や経済恐慌が起きても不思議ではない現実のなかで、人類が無意識のうちに原点に立ち戻っていろいろなことを考え始めているのかもしれません。こうした切実な現実を最も敏感にとらえているのがアーティストたちといえますが、現在、多くの人たちにとっても、アートがある意味で切実な何かになりつつあるのではないでしょうか。アーティストたちの活動を身近に見ていると、アートの形や場がかつてない広がりを持ってどんどん私たちの日常のなかに浸透し始めています。夏に帯広で開催された「デメーテル」は競馬場を舞台に行われましたし、先日は神田界隈のおそば屋さんの「そばアート」というプロジェクトを見て回りました。いわゆる日常や市民との関係において、アートとの接点や役割というものは今後ますます広がっていくでしょう。

そのような動向において美術館の意義は、(1)文化遺産としてのコレクションを中心にした美術館、(2) いま生きているアーティストたちの創造行為を中心とした水戸芸術館、金沢21世紀美術館のような美術館、の2つに分かれると思います。後者の美術館が果たすべき役割として、これから市民が中心になった活動がより盛んになっていくなかで、むしろ先端的な刺激が重要になる、求められていくと思います。もちろんNPOや一般の人たちが交流できるような機能も求められてくる。こうした観点から考えると、あちらこちらに観に行くフットワーク、グローバルなまなざし、そういうまなざしを持てる行動力、方向性を失わせるほど氾濫する情報を認識し識別し構築していける総合力などを備えた人材が必要とされるでしょう。こうした力を積み上げていくには、小さなことでもひとつひとつハードルを越えていかなければなりません。

武蔵美ではキュレーションの企画以外に、ミュージアムのカフェレストラン、ミュージアムグッズやショップの調査、来館者調査などのフィールドワークを課題としています。学生は現場の方や市民と接触し報告をまとめる過程で、自分なりのビジョンを持ち得ますし、自分の才能を発見できるチャンスともなります。授業内でもアートの現場と触れ合えるチャンスがたくさんあります。アーティストを含む外部の先生だけで1年間構成される講座がありますし、学芸員や文化機関の方などを呼ぶ講座もあります。教授陣も元学芸員など実践経験者が多く、展覧会をゼロからつくったりもします。インターンシップも、大学全体でいろいろなスタイルで取り組んでいます。

金沢21世紀美術館のミッションと体制

黒沢：金沢21世紀美術館は金沢市の施策としてつくられていますが、その担当部署は教育委員会や文化政策課ではなく、したがって社会教育あるいは文化振興には何が必要かといった議論から立ち上がった計画ではありません。都市政策部という全体的な都市計画を長期的に推進する部門の、「中心市街地の活性化」を基本目標とする政策の一環としてスタートしました。ミッションとしては「新しい文化の創造」「にぎわいの創出」というベタですけどわかりやすい2つの目標に集約されました。というのは、金沢でもまちのど真ん中だけぽっかりひとけがなくなってしまうという、地方都市共通のドーナツ化現象が起こっており、そこにいかにしてにぎわいを取り戻すかという課題があるのです。そういうときに金沢はちょっと特殊なまち——文化レベルが高いのかプライドが高いのかとにかく市民の地域意識や文化愛のようなものが強くて、アートの現場ができるってことがまちを活性化するみたいなある種の信念があるようで、すごくユニークだと思っています。

すでにもう、生活のさまざまな環境のなか——インターネット上、印刷物のなか、食べ物、あらゆるところに新しいアートワークは起こってきていて、美術館に展示すれば済むというもんじゃなくな

っている。そういう時代にありながら、それでもなおかつ金沢では美術館をつくろうとしているわけです。新しい芸術活動、音楽とも映像ともつかぬものが日常生活に入ってくるようになっても、美術館は確かにひとつの拠点であり基地であるわけです。それを金沢のように行政でつくる場合には、やっぱりなんらかのかたちでまちの活性化につながることが求められます。そうしたなかで美術館というのは市民のなかに潜在している創造性を活性化させる触媒なのだろうと思うんです。

スタッフの採用については、ハードルが高すぎると怒られています。文化施設で広報活動の経験が3年以上ある人とか、ホール運営の経験が5年以上ある人とか経験を問うているので、確かに未経験者はどこから始めればいいんだというのもわかります。ただ、何もない状態から新設館を立ち上げなければならないというときに、ペンキを塗ったことがない、ならともかく、壁にペンキが塗ってあることを知らないような人では困る、ということなのです。すでにスタートしている美術館ならば、人材養成の回路をつくっていくことは十分可能だと思いますけれども。それと、採用の仕方が珍しいといわれています。キュレーター、エデュケーター、広報担当者、アーカイビスト、プログラムコーディネーターなどの役職があり、プログラムコーディネーターはさらに映像情報系、子ども向けプログラム、ホールの担当に分かれており、確かに既存の美術館にはあまりない配置です。彼らは、キュレーター以上に広い意味でのもろもろの演出をしていく人たち、館の企画だけではなく、たとえばまちのなかで何かやろうとしている人たちのさまざまなプログラムをコーディネートしながら美術館という場所を使っていってもらう、それをオーガナイズしていく──そういう役割の人たちです。

本当は作品の管理とか保存のことを考えるレジストラーやコンサベーター、あるいはミュージアムショップを活性化する専門スタッフ、展示デザイナー、市民の人たちと美術館のサポートプログラムをつくっていく友の会的な動きをする専門スタッフだっていたほうがいい。ですが当然、費用の負担など行政ができる限界がありますから、どこまでも拡大するのは無理です。計画中の美術館は総合美術館としての規模を持つものですが、その規模で充実した美術館活動を行っていくために本来当然配備されるべき人数には到底満たない状態でスタートしようとしています。そしてそのままスタートしてしまったらその後人数を拡大することもまず難しい。地域の学校の先生たちと美術館ができたらどういう活動を一緒にやっていけるか、会議を始めたりしているわけですが、最終的には、美術館の周辺の人たち、地域の人たちに応援を求め、そうした人たちもまた経験を重ねて育ってゆく必要がある。

人前で転べるか

(黒沢)：金沢21世紀美術館の弱点といえば、ミュージアムマネジメントを熟知あるいは経験した専門家がいないことです。キュレーターみたいに多くのアーティストを知っていて展覧会をつくるということではなく、それに社会的な効果を持たせるために、地域の何とつなげて活性化させていくのか、たとえば地元の産業とどうコラボレーションしてゆくのか、あるいは商店街とか観光業界とはどうなのか、ファンドレイジングなども含めて専門的に動けるスタッフがいないことです。現状ではそういうことを行政の担当者や別の専門分野を持ったシロウト学芸員がお互いにない知恵を絞りながらやっている。

もう1点、キュレーターであれプログラムコーディネーターであれマネージャーであれ必要だと思うことがあります。水戸にいたころ「学芸員になるにはどういうことをしたらいいと思いますか」ってよく聞かれました。あるとき、「英語」と「人前で転べること」と答えたことがあります。英語というのは、一般論としての語学のことを言ったのですが、要はコミュニケーション力、人と話ができるか＝人の話が聞けるかということのたとえです。ヒアリングができなきゃお話になんないし、話そうとしなければ使えるようにもならないですよね。人前で転ぶってのもたとえで、ときにはどんなにみっともなくても痛くても自分がやんなきゃいけないということの「根拠」、ある種のモチベーションを持っていることが大切だってことです。たとえば先ほど言ったようなミュージアムマネージャーって日本中の美術館を探してもほとんどいません。ということはもしそういう仕事を始めたとしたら第一人者になる。すなわち自分の仕事を理解できる人がいないところから説得しながら仕事していくわけですから、ものすごく苦労するはずです。だから相当に切実な根拠がなければできないでしょう。実際に、美術館の準備をしていると、あきらめなきゃいけないことがたくさんあります。

実は、あきらめるのは簡単で、そのほうが誰もケガを負わないし迷惑もかけなくて済むから、安心なんです。だけどたとえば、計画も予算も完全にフィックスしていて変えられない段階に来てるけど、かつ、何かを変えればいろんな人にものすごく迷惑もかけてしまうけど、でもここをこうやっといたほうが将来の市民サービスとして確実に使えるんだっていう根拠が強ければ、やっぱりあきらめずにひっくり返すと思うのです。大学教育について非常に気にかかるのは、そういう切実さは教育のなかではどうやって生まれるのだろうかということです。むしろ現場に携わりながら、そこでのさまざまな出会いのなかで身に付けていく場合も多いのではないかと感じます。であれば、大学と現場とのパイプをどうやってつくっていくのかは大きな課題になっていきますよね。

森：黒沢君とは水戸芸術館で同期で8年ほど一緒にやっておりました。彼は教育普及を担当していて、「妄想砦のヤノベケンジ」とか「(小沢剛の) 相談芸術大学」など、いままでの教育普及の概念にない企画を次々とやって、教育普及界では第三世代の男と言われてました。もちろん事務方にとってはまったくわけがわからない。水戸芸では教育普及は1名でしたから、自分がやろうとすることを理解させなきゃいけないし、それをかたちにしていくコラボレーションをするパートナーがいない。だからコミュニケーションできる仲間がいないっていうのは、彼の「切実」な本音であったんだろうなとあらためて思いました。金沢がコーディネーター職を多分野にわたって募集しているというのも、公益サービスはたまた不定形なアート活動を熟知した“ 黒沢的 ”な人員配置をしようとしているような印象を持ちました。

さて、これからは従来のアートではないアートをマネジメントしていかなければいけないらしい。だけど、実際は学生たちのアートの概念はけっこう古くて、奇妙奇天烈なアートに触れていない。アートに対して自分は何を得手とするのか、どう関わっていくのかというリアリティ、切実感もないと思うんです。岡部さんは大学の教育現場にいながら、同時に数多くのアートの企画の現場を自ら手がけていらっしゃいますが、若い人たちに伝えていく仕掛けをどういうふうにつくるべきだとお考えですか。

アートの現場に触れる機会を増やす

岡部：近年は現代アートに興味のある人も増えていますが、入学したては印象派が好きというような生徒が多いです。高校までだと、アートに触れたり、情報を得る機会も限られてますし、まず知識が少ないから知らないんですよ。おもしろい現代アートと触れあう機会さえあれば、必ず徐々にそのおもしろさに興味を持つようになります。「西洋美術史」の授業でも、現代アートの映像も見せてみますと、最後の20分が一番楽しいなんて言われます。知識なんて、本当に自分がそれを知りたいと思ったり使ったりする立場にならないと生きたものにはなりませんから、なるべく初めからいろんなかたちで触れる機会をつくっています。

森：美術はオリジナルに触れること自体なかなか難しくて、大学によっては泰西名画も印象派も画集でしか知らないってことがあったりするんですが、現代美術の作家と触れようと思うとこれがもっと機会がない。大人の言い方としては、その気があるなら、帯広のとかち国際現代アート展「デメーテル」や横浜アートトリエンナーレのボランティアとか、飛び込める場はあるじゃないかといえますが…。

岡部：芸術文化学科はまだ4年目で、ようやく4年生が就職し始めたところです。ほかがほとんどアーティストとかデザイナー養成の学科ですので、身近にいるまだ卵ですがアーティストやデザイナーをめざす学生たちと触れあうなかで彼らの才能を引き出す試みも大切だと考え、「小平プロジェクト」を手がけてみました。学生が、武蔵美の学生や助手の作品から自分の目で評価をして選び、商店街に交渉してスーパーマーケットなどに絵や彫刻を、最もいいかたちで展示することから始めます。実際に住民たちや作家と触れて一緒にやっていくという経験は、初めての人にとっては予想外に大変ですが貴重な体験です。

2003年、文化政策を基本方針とする大学院をつくりますが、その大学院の付属というかたちでインターナショナル・ミュージアムスタディ・センター（IMSC）をつくる予定です。学生は大学を出たら

いなくなってしまいますが、彼らとともにミュージアムカルチャーを持続してつくっていくことが大事ですから。そこでは、アートの研究をはじめ社会とアートを結び付ける接点にあるNPOなどの活動、美術館や画廊街の形成など、文化の拠点づくりと都市の変化といったアートと社会との関わりを研究し、実践もやっていく。そのためのインタビューを水戸芸や金沢のほかたくさんやらせていただき、現場の声をまとめています。学生が一緒に行って話をしたりテープ起こしをして、6月に立ち上げたばかりのウェブサイト「カルチャーパワー」で紹介しています。ぜひご覧ください。
（http://apm.musabi.ac.jp/imsc/）

森：金沢21世紀美術館ではプレイヴェントでいくつか活動し始めていたりするけれど、どういう組織体で動いていますか。

黒沢：特別な外部組織やパートナーシップがあるわけではありません。ワークショップなんかはかなり大学生に手伝ってもらってはいますが。

　いま、日本中の美術館が予算も人も足りなくて危機的な状態にある。なのに、そういう状況を見ながらも新しくわざわざつくろうとする。新しくつくる美術館ではそうならないようにすればいいんですけど、結局予算も人も足りない。金沢の新規採用を考えても「過労死の覚悟ができる人」って条件を書かないのは詐欺だぞっていうくらい現計画で人が足りないのは明らかなんです。それでも、そこそこの規模の美術館をつくっちゃうのには理由があって、文化施設ひとつつくるとなると「なんでそんなの必要なんだ」っていう声が必ず出てきます。で、いいレストランがあれば、使えるアトリエがあれば、図書館があればつくるのを認めるって人がいるから、いろんな要求を組み合わせていってどんどん大きくなっちゃう。多様な機能を備えるということですから、そのこと自体は喜ばしいことです。だけど何にしても必ず人がついてケアしなければ機能しないわけです。人材を配備する経済力がないのに、ないものねだりでガタイだけはってしまうと、ハコモノ行政になりかねない。

　さっきももっといろんな人材が欲しいけど無理って言いましたが、実はここからがわれわれの作戦（？）です。お金も人もないなら、外部のいろんな協力者にやってもらうしかないわけです。あるいは美術館にお金が落ちないなら、外部に落としてそこが美術館を使えばいい。美術館をまちにできた新しいシステムみたいなものとして、使いこなせる人たちがたくさん訓練されていく、というか本人が勝手に訓練するような環境を用意したい。そこに間違いなく若い人たちは関わるようになるし、もちろん老若男女いろいろな人に関わってもらえたらいい。美術館の有無に関係なく、すでにまちでそういう活動している人たちはいるんです。彼らを巻き込んだり逆に引っ張られたりしながら考えているのは、とにかく現場を増やしたいということ。そのなかから必ずアーティストと出会って何かやる人も出れば、地域の子どもたちとやる人も現れるでしょう。現場とはつねに相手のあることであり、ホスピタリティとかを覚えざるをえない。現場が増えることで確実に資質のある人の可能性が芽生え、それを伸ばしていくチャンスになっていくだろうと。それが結果的に美術館活動の底上げにつながるかはわかりませんが、社会全体の底上げにはなるんじゃないかと確信しています。

森：水戸芸術館も現場主義でしたから、「意志決定のルールを今日決めないと」「ルール決めちゃったからこうしないと」って日々の繰り返しで、一緒に自分たちのルールで走って来ちゃった10数年でした。そういう意味では現場ほど恐ろしいところはない。じゃあ、大学は意味がないのかっていうと、そうではないんです。「現場は恐ろしいところだ」っていうのは10年間いた実感なんです。そんなところに無防備に入って行くのはまさに命を取られに行くようなもので、さっきの過労死も現実になってしまう。それをかわしていくためのスキルをある程度身に付けてないと実戦配備できない。それがわれわれの「使える人が欲しい」っていうことですよね。みすみす来たら死んじゃう子は採れない。岡部さん、学校教育のなかでの責任領域はどのあたりまであるとお考えですか。

修羅場を生きぬくための拠りどころ

岡部：芸術文化学科には現場がたくさんありますので、学生がやり過ぎて過労死するんじゃないか

と心配するくらいです。たとえば「アルファM」という企画ではゲストキュレーターを招いて展覧会の立ち上げから全部一緒にやっていますし、徳島の神山まで行ってワークショップとアーティスト・イン・レジデンスに関する活動を行い、今度はそのアーティストと横浜のポートサイドギャラリーで展覧会を開催したり。だから逆に現場を持ち過ぎずに、ちゃんと勉強してねと心配したりするわけです。

文化施設などに学生を一定期間送り込むインターンシップの場合は、事前に特別な講座を受講し訓練を受けてから選抜されるため、大学がきちんと指導しますが、それ以外の現場体験は比較的自主的にやってます。ただそうした社会との接点にあるプロジェクトを非常に熱心にやってるのを見てると、ボランティアでやるだけなのもかわいそうですので、来年からアートプロジェクトごとに単位をあげる新方式に変わります。ですから武蔵美にいる間は望めば現場はたくさんある創造的な環境なので自由にできます。私が心配なのは、就職した人、学芸員などになった人たちです。実際に社会の現場に出るとやっぱりもっと厳しいわけです。学生としてはボランティアでもちろん本当に全部やるわけだから身分が変わるだけですが、学芸員として活動するというのは根本的に社会的な責任が違うわけです。学生だったらやめられるけど、仕事始めたら過労死覚悟でやらざるをえないと。そういう違いをすぐにみんな感じるようです。ある種の厳しさにどう耐えられるのか。精神力みたいなものを養わなくてはいけないという気がしてます。

黒沢：「根拠」「切実さ」ってものがどこでどう身に付くのか、自分のことは正直いってよくわからないんですけど。たとえば、金沢の同僚はベオグラードに行ったことがあって、戦時下の大変な状況でどういうアート活動があったかを知ったそうです。民族紛争でそれこそ市民が市民を狙い撃ちするようなことが起こっている。そういう地獄のような環境のなかで、だからこそコンサートとか展覧会とかをやり続けたという人たちがいて、それをまた支えた人たちがいて、彼らにしてみるとそれが人間性の最後の砦だったらしいんですよ。そういう現場やそこで活動してた人たちを見てきたことが、その同僚にしてみれば、いま仕事をし続ける根拠になってたりするわけ。

森：たぶんアートがファッションでも趣味でもないということですね。若い学芸員志望の「アートが好き」という方々と接してると、その腹のくくりがファッション的だったり趣味的だったりするように感じます。実務というのはワークショップなりボランティアである程度まで学べるし、実際に現場に入ってしまえばできるようになるんですが、自分たちが人間として生きていく、アートを通して社会に還元していくっていう職業人としてのミッションみたいなものをどうするか、そこのところの腹のくくりみたいなものだけは…、修羅場みたいなものがどこかにある気がします。

最後に、黒沢さん、フィールドワークなどに重点を置いたアートマネジメントを学んできた学生をどのように考えますか。それから岡部さん、黒沢さんから美術館で仕事ができるために学生を忙しくしないでほしいという希望が出ているんですが、いかがでしょうか。

黒沢：フィールドワークとか観客研究をやっている学生がいてくれたら本当にありがたいです。何より、これまでの美術館に欠けていたことですから。じゃあすぐ職員として採用できるかっていわれても僕は人事権を持ってないから何ともいえませんが。いまの美術館の雇用形態は非常に狭いものですから、もっとさまざまな雇用形態を設けることが必要でしょう。ワークシェアリング的なことを、美術館だけではなく社会全体が取り入れて変わっていくことが必要だと思っています。

岡部：学生はそれぞれボランティアなどで忙しくしているんですが、魅力のある美術館の仕事があれば問題なくみんな行きます。たとえば障害を持つ人たちのワークショップを行っている小さなグループが人を探していたので、授業で声をかけたらすぐに2人の学生が連絡して行きました。本当に必要であれば、参加する学生はいくらでもいると思うので、ぜひ声をかけていただきたいと思います。

森：美術館という存在をどう設定し、どんな人材が必要なのか、答えは何も出てはいません。ただ、おぼろげながら、美術館が新しい美術館像を模索していて、そのために新しい人物像も求め始めた兆しがある。たとえば金沢の募集要項からは、従来の美術館活動以外のことを美術館が実行すると

きに必要になる人材像がうっすらとうかがえる。じゃあその人たちはどこにいるのか、どこでつくるのかっていうのを議論できれば、新しい力が文化事業のなかに参画できて一緒に活動ができる場が広がるのではないでしょうか。

1. 対論「現場 vs. 教育　連続5セッション」

セッション3　音楽

セッション3は、クラシック音楽の市場をベースに議論が展開した。民間企業である梶本音楽事務所の入山氏は、音楽業界が特殊な能力やモチベーションを求められる世界であることを強調し、大学で教えられるような一般的な専門知識の限界を指摘。他大学に先駆けてマネジメントの専門学科を立ち上げた昭和音楽大学の武涛氏も、9年間の歴史をもとに学科の変容や卒業生の進路を紹介しつつ、どのような分野にどのような人材を輩出すべきか、大学側にも発想の転換の必要性があると述べた。議論の終盤では、NPOなど市民レベルでの音楽マネジメントなど、新たな担い手を開拓しうる可能性も言及された。

パネリスト

入山功一（いりやま こういち）梶本音楽事務所事業部長、宮崎国際音楽祭アシスタント・プロデューサー
東京生まれ。1986年、明治大学法学部卒業。大学在学中より（株）梶本音楽事務所のスタッフとして数々の企画に携わる。これまでに尚美学園短期大学「アート・マネジメント概論」講師、（財）地域創造ステージ・ラボ講師、（社）日本建築学会パネリストをはじめ多くの研修会の講師などを務める。（社）日本クラシック音楽事業協会アート・マネジメント委員長を経て現在総務委員。1995年より（株）梶本音楽事務所事業部長。1996年より宮崎国際音楽祭アシスタント・プロデューサー。NPO法人日本アーツセンター理事。

● 梶本音楽事務所　http://www.kajimotomusic.com/

武濤京子（たけなみ きょうこ）昭和音楽大学音楽学部音楽芸術運営学科助教授
（財）ヤマハ音楽振興会にて教室運営、コンサート企画、広報プロモーションなどを担当。企業メセナ、アートマネージメント、NPO等について研究。慶應義塾大学アート・プロデュース講座修了。Roosevelt University Walter E. Heller College of Business Administration卒業。経営管理学修士（MBA）。2001年4月より現職。担当は、アートマネージメント概論、経営学概論、芸術運営特講、芸術運営実習など。

● 昭和音楽大学　http://www.tosei-showa-music.ac.jp/

モデレーター

西巻正史（にしまき まさし）TAM運営委員、（株）トッパンホール企画制作部長
東京生まれ。上智大学卒業後、ワコールに入社。東京・青山のスパイラルホールの企画・制作を準備室時代から担当。1989年社会工学研究所に移り、以来、芸術文化のインフラ整備と具体的なプロデュース活動を行う。また、「ステージラボ」をはじめとした、ホールスタッフ育成事業を企画・実施。1997年より2001年4月まで水戸芸術館コンサートホールATMに勤務。その他昭和音楽芸術学院、東京純心女子大学、東京藝術大学等でアートマネジメントを教える。2001年5月よりトッパンホール企画制作部長。

● トッパンホール　http://www.toppanhall.com/

西巻：10年ほど前から、アートを支える人材のあり方というものに一石を投じ、パラダイムの転換を考えなくちゃいけないと、アートマネジメントという言葉を普及させていろんな活動をしてきました。この10年間でいろいろ状況が変わってきています。当初予想していた変化もあれば、予期しなかった動きもあります。このアートマネジメントの動向に対して、音楽の現場の反応はほかのジャンルに比べ最もクールです。一方、教育現場を見ると、クラシック音楽という分野が先駆的にアートマネジメントに取り組んでいます。入山さんがご所属の梶本音楽事務所はこの業界では最大手の音楽事務所なわけですが、いま現場ではこういう動きをどのように見ていて、また、人材はどうやって供給しているんですか。

民間の仕事にとって魅力的な人材とは

入山：私どもは営利企業ですので、いわゆるアートマネジメントを理解した人たちが社会に多くいることが、最終的には私たちの商売につながると思うので歓迎している、というのがいまの正直な見解ではないかと思います。専門的な研究が行われるのは良いことですが、私たちの仕事とはあまり関係のない世界と思ってますし、ビジネスにつながるとは思えないんです。私たち民間会社はビジネスが第一優先ですから、理想は高く持っていたいと思いながらも、お客さまが入らなくて赤字で会社倒産というわけにはいきません。そういう前提で仕事をしているので、私たちなどがはたしてアートマネージャーといえるのかもわかりませんし、アートマネジメントの学科を卒業して就職を希望してきた方が、弊社にとって魅力的かというとそうとはいえない。一口に現場といっても音楽事務所は公立施設とはかなり目的や考え方が違ってきますから、求めている人材も異なるかと思います。とはいえ大学のアートマネジメントのカリキュラムやあちらこちらの研修会などには、すごく期待していますし必要性を感じています。公立ホールなどに知識を持ったアートマネージャーがいればいいなあといつも思っています。

　私たちの仕事は大きく分けて3つありまして、(1) 海外から演奏家を招聘し各公立のホールなどに紹介して営業活動すること、(2) 招聘した企画を私どもの主催公演として興行する、切符を売って儲けるということ、(3) 事務所に所属する日本人演奏家95組のスケジュール管理、マネジメント、マネージャーとしての仕事──これがだいたい3つの大きな柱になっています。どれもかたちのあるものを売っているのではなく、すべて人の間に立ついわゆるエージェントの仕事です。したがって人から好かれる人間、人から信頼される人間を求めています。たとえ事務的にややずぼらであっても意外と務まります。おもしろいもので、こんな人がマネージャーじゃ困るだろうから担当を替えようと思って演奏家に相談すると、意外にも「困る。彼と一緒に仕事していきたい」と言われることがあるんです。極端な話、ダブルブッキングしようが開演時間間違えようが、その人がマネージャーでいてほしいと言われるならば、マネージャーの資格があると思います。逆に、どんなに完璧に仕事ができても、彼とは心が通じないと言われたらマネージャーとしては失格です。ですから、そういう魅力のある人、人から好かれる人、さらにいうと、労を惜しまず働く人、おせっかいな人がこの仕事に向いています。別にアートマネジメントの専門教育を受けてきた人が嫌いなわけでも要らないわけでもなくて、単に魅力的な人材が欲しいんですね。それはもちろん昭和音大の卒業生のなかにもいらっしゃるでしょうし、そういう人がさらにアートマネジメントの理念を理解してくださっているとすれば、非常に魅力的な人材だと思います。

　昭和音大が実際に学生に何を教え、卒業生たちがどういう仕事をしているのかには非常に興味があります。教授陣で現場にいた人、つまり自分で興行して儲けたことのある人はどのくらいいるのでしょうか。経験の無い人がアートマネジメントというのだったらそれは絵に描いた餅で、運営を教えられるのかなあと思います。理念はお金にはならないというのが僕らの立場ですね。

早かった昭和音楽大学の取り組み

西巻：今日は行政・公立がらみの話が多いですが、音楽セッションだけは民間の人間ばかりなんですよね。私は公立ホール（水戸芸術館）の現場にもいたし、学校で教えてる立場でもあるんですけれども、ここでは民間の問題、公立との違いに触れたいと思っておりましたところ、民間が求める人材の一端について入山さんが期待以上に打ち出してくださいました。

　さて、昭和音大は日本で一番最初にアートマネジメントの学科ができた大学で、すでに9年目を迎

えていますが、当初のねらいと現状について教えてください。卒業生の行方について実例を持つ数少ない大学でいらっしゃるのでその点もぜひ。

武濤：昭和音楽大学は1994年に音楽芸術運営学科を設立しました。卒業生は2002年3月で5期生になります。1998年から大学院も設け、いち早くアートマネジメント教育に取り組んできました。その背景には、当時日本にもホールがたくさんでき、またアートマネジメントの概念が欧米から紹介されるなかで、日本で芸術文化活動がもっと盛んになっていってほしい、それに対応する人材を世の中に送りだしていきたいという熱い思いがあったようです。また、昭和音大は伝統的にオペラなど総合芸術的な活動に重点をおいているので、それら自体のマネジメントへのニーズもあったはずです。具体的にどのような人材・進路が想定されていたかですが、芸術文化を支えていく人、当初はわかりやすいところとしてホールの職員や制作に直接関わるポジションであったと思います。ただ、職業像として限定していたわけではありません。

カリキュラムはいわゆる座学＝理論的な部分と、実学＝実践的な部分の両方を見据えて組まれています。4つの柱があり、(1) 音楽に関して深く理解するための実技や音楽史など、(2) アメリカから呼んだ講師もいますが、経営学を含めたアートマネジメントの理論的な部分、(3) 国際化対応として英語の授業、(4) 各芸術文化関連機関での実習、があります。カリキュラムを変えていくのは容易ではありませんが、私自身、現場を経験してから大学に来ていますので、授業内容は少しずつ改良しながら進めるようにしています。

卒業生は5期生までで140名前後です。現在、卒業生の追跡調査中なのですが、回収済の範囲でまとめた限りでは、約3分の1が音楽事務所や芸術文化財団、制作団体などいわゆるアートマネジメントに関連する仕事に就いており、3分の2が進学したり、ほかの業界で仕事をしたりしています。

志望者と現場とのギャップ── 実践型教育の影響は

西巻：アートマネジメントっていう言葉が市民権を得て、この業界の受けとめられ方はすごく変わりました。ただ、最近気になっているのは、就職したいと訪ねてくる若い方と会ったり一緒に仕事をしたりしてみると、彼らは「アートマネジメント」が好きなんだと。肝心の「アート」を好きなのかってことになるとちょっと首をかしげてしまう人がけっこういる。現場が好きとか、音楽やアートが好きって人が減っているように感じます。市民権を得て一般の仕事と同じというか、格好いい仕事に見えすぎちゃって、本当の現場に入ってみると泥臭い部分に耐えられないように見えます。

入山：私がこの業界に入った20年前は、いま以上に世間で特殊な仕事だと思われていました。私は小さいころからクラシック音楽が好きで音楽の仕事をしたいと思っており、大学4年のとき、某銀行に就職が決まりかけたもののあきらめきれずにあちこちの音楽事務所を回っていました。ついに社長（現会長）に出会いその魅力に惹かれてこの会社にアルバイトで入ったのが始まりなのですが、面接で「ご両親はこういう仕事に就くことを許可なさってますか」と確認されました。もちろん銀行ではそんなこと聞かれませんし、それほど特殊な仕事なのかと驚きました。それでもアルバイトしていましたが、当時のガールフレンドのお父さんに「娘をそのような仕事の人間にはやれないからね」って言われて。一般認識はそうだったんです。確かに一種の賭けみたいな水商売的な仕事でもありますが、それよりも各地にいらっしゃる「興行主」さんという言葉が誤解の元のようです（「興行」はあまり良いイメージではないようです）。また、演奏家のマネジメントも、芸能プロダクションのマネージャーと同じ仕事と思われることが多いですが、（どちらが善い悪いではなく）まったく異質な仕事です。まあとにかく社会的に認知されていない仕事でした。

それがいまでは「アートマネジメント」と称され、就職希望者がたくさんやって来るようになって、本当に嬉しいことです。しかし、あくまで特殊な職能であるのに、普通の職業のひとつのような誤解があるようでとまどうことがあります。採用の問い合わせや会社案内の請求をいただくことが増えたのですが、そんなものはありませんし、そういう発想をする時点でその人の採用はないでしょうね。われわれの時代は周囲の反対を振り切り、清水の舞台から飛び下りるような気持ちで入ったので、意地でもがんばろうという覚悟が強みでした。やっぱり特別な覚悟は必要な仕事じゃないかと思っているんです。

かつて業界に入った人には確かに「音楽が好き」な人が多かったけれど、憧れで美化しすぎていて、シビアな現実や単調な業務に幻滅するパターンがよくありました。私が最初にしたのは6000枚のチラシを持って一日かけて都内のプレイガイドをまわってチラシを置いてくる仕事で、2か月くらいやりました。6000枚のチラシって重なると高さが60センチくらいあって、肩に背負うと重くて血のアザができるんですよ。大学まで出て何やってんのって言われたものです。いまの志望者たちは予備知識があるから、逆にそういう落胆はないんですよ。むしろ問題は、妙に業界ずれして裏方をわかった気になってる人が多いことです。裏方に携わっているのが格好いいと思っているだけで、本当に音楽が好きで最終的にすばらしい音楽をお客さまに届けたいっていうところが抜け落ちているような、たとえばツアー中にアクシデントが発生したりとかが楽しくてしょうがないみたいな感じで、ちょっと問題かなって思うことがよくあります。

それはアートマネジメントを学んだこととも関係あるのではないでしょうか。私自身も教育側で教えてる立場でもあるのですが、授業で企画を考えたり予算を立てたりして、実践で必要な制作事務をひと通りシミュレーションすると、本当は現実とは違うのに、なんとなくそういう仕事に携わったような錯覚を与えているのではないかと危惧しています。そういうことは仕事に就いてからいくらでも覚えられますし、学生時代に分かっていたからといってどうなることでもないのですが。

武濤：確かに企画書づくりとかをする授業はありますが、大学としてはバーチャル体験のような意図はまったくありません。実践を通じて、バーチャルと実際との違いを認識するなど、地に足のついたかたちで提供していきたいと考えています。また、その作業ですが、最終的にどういうものをめざしているのか、という到達点へのつながりまで見られるようにカリキュラムがつくられています。

アートが好きな人が減っているという話が出ましたが、昭和は音大ですので、音楽がすごく好きで携わりたいという学生が多いです。芸術や音楽が好きで、アートマネジメントに興味がある人たちが入学してきて、いつも音楽が身近にある学校で学び、現場の方のお話を聞きながら、人間的な魅力を増していってほしい。間接的にアートマネジメント教育のカリキュラムが作用していくというかたちにしていきたいと思っています。カリキュラムがすべてではなく、学生時代に一番大切なのは、自分の環境からカリキュラム以外に何を学ぶかということです。学生だけではなく若い方、この仕事を志される方は、いろいろな経験をしていくことが大切ではないかなと思っています。アートマネジメント学科に行くのが黄金のパスポートではないということは、皆さんご承知だと思います。

就職で何をアピールするのか

西巻：学生やこの業界に来たい方は皆、仕事場がないって言います。でもたとえばトッパンホールではいつもいい人材を探している。しかし、うちの職場が魅力ないからかもしれませんが、そんな心有る人が門をたたいて来ることはほとんどありません。こちらが声をかけても逃げていったりする。さっきの入山さんのお話のように「覚悟ができていない」ような気がします。そういう意味で本当にこの世界で仕事がしたいと心から思っているのか疑問です。あと、実際には「アートマネジメントを勉強してきました」と言っても、よほど名の有る実績をぶらさげてくる人以外はそんなに強みにならない。現場では「ああそうですか」で終わってしまいます。ですから、それプラス自分で持ってるものをもっとアピールして門戸をたたいてもらいたいです。そういうタフな人材を求めてるでしょ？

入山：だんだん大学側もそのへんが分かってきて、こういうこと言ったらいいよとか、こういう飛び込み方がいいよとか、そういう感じの人間好かれるよとか、アタックのコツをずいぶん教えているようです。3年前、ある男性が飛び込んで来たので対応したら、後日「私は梶本音楽事務所に就職したくて行ったけど気持ちが変わりました、入山さんのもとで働きたい」と手紙が来て、熱心な子だと思って採用したことがありました。数年後にその話をしたら「あれは先生がそうしろって言うんですよ。同じこと3人に書きました」と。まあ、実際にいいスタッフなのでこれは結果オーライですが。

私がより魅力を感じるのは、極端にいえば「文学部でロシア文学専攻してました、ドストエフスキーが大好きでそればっかり読んできてそのことにかけては誰にも負けません」とか言ってくれる学生さんなんです。そのとき彼がプラスアルファとしてアートマネジメントを勉強してますって言うほ

うが魅力的です。とするとアートマネジメントが学科や学部として存在する意義ってあるのでしょうか。私は大学時代、何もせずに遊んでいましたし、法学部にいましたが法律で身を立てようと思ったことはほとんどありませんでした。私はエージェントみたいな仕事が好きで、転がっている素材を自分なりに並べ変えて、価値が出て商売になったらおもしろいと思ってこういう仕事に入りました。ですから音楽が好きでしたけれどあまり理想を高く持ってきたのではなくて、ビジネスとして音楽をあつかうおもしろさ。自分が企画をたててホールを借りて、売り切れたときに不謹慎な言い方をすれば「ざまあみろ」と。自分が思いつきで考えた企画で2000人も客が入ったよ、ってやりたかったんですよ。だからたくさん就職希望の方がいらっしゃっても、うまく私たちと考え方が合って働いていける人は少ないんじゃないかという気がします。

もちろんアートマネジメントを理解している学生が多くいることはすごくうれしいし、そういう人たちがホールに入ってくれて「PFってのはピアノのことで」なんてゼロから説明しなくてよくなれば心底ありがたいです。けれども音楽事務所や東京にある多くの音楽関係の財団などには、おそらくもうそれほど人材は必要ありませんし、受け皿がないというのが現状だと思います。とにかく、どんな仕事でも、「これだけ勉強してきました」というより4年間ボランティア活動なりなんなりをやっていましたというほうが有利ですので、そういう点では、この仕事が特別とお考えにならずに、就職にアプローチされたらいかがかなと思います。

受け手をつないでいくアートマネジメント教育の可能性

（入山）：レンガを運んで建物を建てている人に「あなたは何をしているんですか」と聞いたとき、「レンガを積み重ねています」という答え方と「大聖堂をつくってます」という答え方があります。20年近くこの仕事をやっていて一番感じるのは、私たちの仕事はそのレンガを積み重ねる仕事ですが、根底に大聖堂をつくりそこに大勢の人が祈りに集まるという夢がある。私たちの仕事は毎日雑用の積み重ねで、ひとつひとつの事務がこなせるかどうかが重要な要素ですが、何よりも大切なのは、大聖堂建築のためにレンガを重ねていると思えるかなのです。技術論的な研修なんて正直レンガの積み重ねを教えてるだけにしか思えない。積み重ね方くらいは会社に入った最初の1年間で学校で4年間やる以上に学習できますから、その専門家を養成してもらっても魅力を感じないというのが正直な感想です。大学では大聖堂建築の理想の部分を教えていただけるとうれしいです。

いま各地のホールが非常に財政難で自主事業の予算が減っているなか、予算をほとんど使わないで自主事業を行うホールがあります。運営委員を市民に公募してボランティアなどで集まって、案を練って予算繰りをし、場合によっては企業に協賛金をもらって企画をたてるみたいなことをやっていらっしゃいます。ひょっとすると行政側の苦肉の策なのかもしれませんが、日本の社会のあちらこちらにそういう理解の深い「市民アートマネージャー」がいて、音楽の大切さを声高に言ってくださったり、地域の文化の担い手として活躍することは増えていくのではないかと思います。いまNPOとして立ち上げようとする動きなどがありますが、そういった先へ人材を送りだすということが現実的に大事に思えますし、その点でアートマネジメントの学科に非常に期待しています。ですからわれわれのような職業に就かない人の出現をむしろ待っています。

西巻：アートマネジメント教育が担い手・送り手をつくっていく──当初はそういう発想で出発したのですが、その発想自体、もう一回考え直したほうがいい時期に来ている気がしますね。受け手の層の拡大と充実をめざすというのが、アートマネジメントにおける重要なテーマになってきている気がします。アートの世界が社会から遊離している現状を直視し、そのうえでもう一度アートの魅力を伝えてアートも社会も元気になるためには、伝える側だけじゃなくて受け止めてくれる人の発想の転換も同じように重要になってきているんじゃないでしょうか。

担い手・送り手を送り出すだけだとしたら、こんなに大学に学科ができても就職先はないって話で行き詰まってしまうでしょう。アートマネジメント教育が広がりを持てば、アートをもっとポジティブに享受する仕方がいっぱいあるわけで。NPOなど広い意味での受け手が積極的に関わっていくところに、アートマネジメント教育が広がることの可能性があるんじゃないかなって思うんですけども、いかがでしょうか。

武濤：卒業生を出して5年目になりますが、教育はすぐに数字が出て結果を判断できるものではありません。もちろん随時確認はしてますが、それは結果ではなく過程であると認識しています。カリキュラムに対しても早急にいまこうだから良いとか悪いではなく、現状を見て話し合いながら内容を常に検討しています。私も現場を経験しておりますし、教える人間のバックグラウンドを見ても、ほかの学校でも教育の現場はどんどん変わりつつあると思いますね。

アートマネジメント教育がどこをめざすかですが、カリキュラムは担い手・送り手の育成を現在の主たる目的としております。ただ、卒業生の半分以上がいわゆるアートマネジメント業界にいない、ある意味受け手の側におりますし、現実問題としてわれわれも発想の転換に迫られていることをひしひしと感じています。

西巻：アートの魅力を分かっている人たちが広がっていけば、アートをとりまくいろいろなもののクオリティが上がっていくと思います。現場も、決していまのままのやり方でいいと思っているわけではありません。いままでにいなかったけど、業界人が知らないさまざまな経験を持っていたり、これまで考えられたことのなかった発想を展開していける人材が必要なんです。そういう意味でのチャレンジャーみたいな方、この業界に来たい方には、その人が培ってきた経験がいかされる場があるはずなので、大歓迎します。

われわれのいる現場は完璧ではありません。だから教育が現場に迎合していく必要はないんです。ただ現場を後追いして、スキルだけを学校で教えるのであれば非常に疑問があります。現場を変革していく力がそこにあれば、可能性が広がっていくし、現場はそれを排除しようとはしません。そこから出てくる人材は今後さまざまなかたちでアートを支えていくだろう、と大きな期待が生まれており、そういう意味でのアートマネージャー養成の場として、これからの学校の機能があり得るのではないでしょうか。

1. 対論「現場 vs. 教育　連続5セッション」

セッション4　文化政策

セッション4では、理論家・実践家それぞれの立場から、文化政策とは行政府のみが担うものではないという見解が表明された。伊藤氏からは、文化政策の多元的解釈につづいて、地方都市において社会と連携した教育を実践するさまざまな方法論的試みが紹介され、実社会における潜在的ニーズを探るフィールドワークの重要性が指摘された。寺脇氏は、中央政府における文化政策の遅れを率直に認め、これまでの文化庁のサプライサイド重視の姿勢を反省したうえで、NPOなど民間からの参画を公的にどうバックアップすべきか、独自の見解を語った。

パネリスト

伊藤裕夫（いとう やすお）静岡文化芸術大学文化政策学部芸術文化学科教授
1948年生まれ。東京大学文学部卒業後、（株）電通入社。プランニング室、PR局企画部を経て、1988年より電通総研に出向、文化政策とアートマネジメント、ならびに民間非営利活動をおもな研究テーマとして取り組む。2000年4月より現職。ほかに、立教大学大学院および法政大学大学院にて非常勤講師、（財）舞台芸術財団演劇人会議副理事長等を兼務。著書に『NPOとは何か』（共著・日本経済新聞社、1996）、『アーツマネジメント概論』（共著・水曜社、2001）他。
● 静岡文化芸術大学　文化政策学部　http://www.suac.ac.jp/　2004年度より大学院もスタートする予定。

寺脇　研（てらわき けん）文化庁文化部長
1952年、福岡市生まれ。1975年、東京大学法学部卒、文部省入省。初等中等教育局職業教育課長、広島県教育委員会教育長、高等教育局医学教育課長、生涯学習局生涯学習振興課長、文部省大臣官房政策課長を経て、2001年1月より文部科学省大臣官房審議官生涯学習政策担当。2002年8月より文化庁文化部長。著書に『生きてていいの？』（近代文芸社）、『対論・教育をどう変えるか』（学事出版）、『教育の論点』（文藝春秋社）、『21世紀の学校はこうなる』（新潮社）、『どうする学力低下』（PHP）、『なぜ学校に行かせるの？』（日本経済新聞社）、『21世紀へ教育は変わる』（近代文芸社）、『動き始めた教育改革』（主婦の友社）、『何処へ向かう教育改革』（主婦の友社）、『中学生を救う30の方法』（講談社）。日本映画の評論家としても長く活躍している。
● 文化庁（文部科学省）http://www.bunka.go.jp/

モデレーター

熊倉純子（くまくら すみこ）TAM運営委員、東京藝術大学音楽環境創造科助教授
慶應義塾大学および大学院で美術史を専攻し、大学院在学中にフランスに留学。パリ大学で6年間、現代美術論を学ぶ。帰国後、1992年から2002年まで（社）企業メセナ協議会事務局に勤務。企業の芸術文化支援活動の促進に従事する傍ら、アウトリーチ（社会普及活動）や芸術NPO、アーティスト・イン・レジデンスなどの調査研究に携わる。2002年4月より東京芸術大学に新設された音楽環境創造科で社会と芸術を結ぶ人材を養成する。
● 東京藝術大学　音楽環境創造科　http://www.geidai.ac.jp/labs/mce/

日本初の文化政策学部

熊倉：2000年に設立された静岡文化芸術大学は、日本で初めて学部レベルに文化政策を冠した大学です。文化政策学部では文化政策をどうとらえて、どんなことを教えていらっしゃるのですか。

伊藤：静岡文化芸術大学は「国際文化学科」「文化政策学科」「芸術文化学科」の3学科があり、私は芸術文化学科に属しています。国際文化学科では国際的な視野を持って世界の多様な文化について学びます。文化政策学科は芸術文化を盛んにしていくだけではなく、広い意味で文化の視点に立ったまちづくりを考えていきます。芸術文化学科では芸術そのものというよりも、芸術文化をベースに人と人とのつながりや新しい文化をつくり上げていく人材を育成することを目的にしています。

文化政策には3つのレベルの考え方があると思います。1つには、非常に広い意味で文化を軸とした発想、あるいは産業も含めた社会へのコミットメント、そのような人材づくりという意味があります。政策とはこれからは政府部門だけのものではなくて、社会がこれからあるべき方向にビジョンを持って仕事を担っていく、ということを指しています。2つめに、広義の「文化」の視点を持って地域におけるまちづくりを考えていくという意味があり、文化政策学科では、行政学・社会学・経済学・経営学など基礎科目としながら、文化の視点をもったまちづくりの担い手の育成をめざしています。そして3つめに、狭義の芸術文化の振興および芸術の側から地域社会とのつながりを考えていくアプローチがあります。芸術文化学科では、あらゆる芸術分野の第一線で活躍している豪華な顔ぶれの講師陣がいて、おもしろい授業が行われています。ただ、気を付けてはいますが、芸術文化に対して幅広い知識は学べても、それを戦略的にきちんと発展させていけるカリキュラムが組まれているかというとまだ弱く、卒業時に果たして何を学んだのかということになりかねない懸念はあります。

このような3つの文化政策のとらえ方が、先生たちの間でかなり見解が異なるまま混在しています。私個人は、文化を手段として地域を発展させること、地域における芸術の振興、どちらも必要だと思いますので、双方向的にアプローチしあい交流していけるようにと考えています。実際には、芸術文化学科で文化政策概論を教えており、いわば芸術文化学科と文化政策学科の中間にいるという認識で動いています。

文化の「ニーズ」を探る

（伊藤）：地方では周りに文化施設や専門的な人材が少ないので、東京などの大学と同じやり方──たとえば半年間に10人の先生を呼ぶ講座なんて経費がかかるからできません。では地方のメリットは何か。それは、「デマンド」ではなく文化に関する「ニーズ」が見えやすいことです。「デマンド」は人々の顕在化している欲求、購買力がバックにあるような需要で、それを対象に普通のビジネスではマーケティングなどを行っています。東京は人口が多いのでさまざまな文化に対して「デマンド」があるため、「デマンド」で語られてしまう。ですが地域社会では、「デマンド」は見えてこない。たとえば浜松にはアクトシティという大きくてすばらしいホールがあり、市がたくさん予算を負担して、東京ではありえない非常にうらやましい廉価でオペラなどを鑑賞できるようにしています。それでもあまり客が入っていない。そこで「デマンド」を追いかけるのではなく、「ニーズ」というものに目を向けていくとはるかに可能性のある世界が見えてくる、ということです。「ニーズ」とは、必ずしも人々が欲しているものではなくて、こういう社会をつくろうと思ったときに何か足りないと思われるような課題のことを指します。広い意味での社会政策、福祉や環境問題の場合も、基本的に「こうありたい」というビジョンがあって、それに立脚して地域や社会に欠けているものは何かという問題意識から「ニーズ」が見いだされていきます。文化を考える場合にも、そのようなアプローチが必要ではないかと思います。

たとえば浜松では、障害者のアートに取り組む活動が始まってますし、日本で一番在住ブラジル人が多い市であることから、多文化交流を通じた新しい文化創造への試みも始まっています。地域でおもしろい活動をしている人たちを探し、そういう人たちと大学が手を組んでプロジェクトを打ち立てていき学生を巻き込んでいく。これが浜松でできる方法ではないかと、授業や課外活動、両方の線を使っていくつかの取り組みを始めております。基礎として広い視野でのビジョンを考えていくには、当然違った手法も必要ですので、そればかりでは良くないですが、浜松で実験的にできる

可能性として評価していきたいと思っているところです。

これからの多様な文化政策のあり方

熊倉：寺脇さんはこの間まで「ミスター文部省」でいらっしゃって、教育改革という大仕事を一段落なされて、文化庁に移られました。文化政策を研究したいという学生が大変増えているのですが、第一線の現場では、実際はどういうキャリアの人たちが日本の文化政策を動かしていて、学生がそういうことに携わりたいと思ったらどうしたらいいでしょうか。そして、どのような人材がこれから文化行政、文化政策、公の政策というものに力を及ぼしていく人材として望ましいと思われるでしょうか。

寺脇：私は文化部長に就任して3か月、文化行政も初めてです。30年近く教育行政の仕事をしてきた目から見ると、日本の文化行政は教育に比べて圧倒的に未成熟です。これまで国でも社会全体でも文化に対してしっかりと取り組み、予算をかけることがなかったことも要因でしょう。極言すると、文化政策はいままでなかったも同然、文化事務があったに過ぎないくらいとさえ感じられます。「文化政策」と「文化事務」とはまったく違うんです。文化政策は「こうあるべき」「こうしたい」があり、文化事務は「文化があるから補助金出さなきゃ、それを執行するためハンコ使わなきゃ、小切手切らなきゃ…」というものです。もちろん、こうしたらいいなって思うだけじゃ駄目で、実現しなければ政策とはいえない。政策をリアリティのあるものにしてきちんと実現するためには、当然、事務のエキスパートとしての力量も必要とされてきます。

　さきほどお話ありましたように、文化政策への携わり方にもいろいろあります。文化庁の役人になるのは、あんまり良い方法ではないですね。文化庁は文部科学省の外局に過ぎず、独立した行政体ではありません。採用も文部科学省として行われます。県庁などもそうですが、行政はまずオールラウンドに政策が出来なきゃ駄目なので、文化が好きだから文化庁に入るということは考えられません。もっとも美術館とかホールの運営に携わる仕事はありますね。そして、いままで行政など官の立場に身を置かなければ政策に関わることができませんでしたが、NPOという新しい存在が出てきました。おそらく今後非常に大きな役割を果たしていくと思います。市民から公で何かしようという運動ができるし、それがなんらかの意志決定権を持てるようになってくる。そう考えると実に多様な文化政策のあり方が考えられる。文化政策を勉強したから文化庁・文化行政に入れるはずだとか、短絡的に思わないように整理する必要がありますね。もちろん文化庁にも若い方々には来て欲しいですし、毎年インターンの受け入れもやっております。

伊藤：公の仕事は今後必ずしも政府や地方自治体でやるわけではないということから、NPOはいま非常に注目を集めています。アメリカでは、フォード財団などいくつかの財団にプログラムオフィサーといわれる民間政策マンみたいな人がいます。元公務員や学者、ジャーナリスト、あるいは劇場等の現場で鍛えあげてきた人たちなど、さまざまな経験を持つ人が、一定期間、同じオフィスにいて、個人的あるいはネットワークを組んでいろんな課題を提供しあい、しかも民間はコンセンサスにかかる時間が比較的少なく実施できる。もちろん民間だからといってアカウンタビリティは必要ですし、勝手なことをやっていい時代ではありませんが、コンセンサスの段階でタイミングを逸することなく、フットワーク軽くできるような機関がかなり発達しています。このようなものができていかないと本当の文化政策というものをまじめに議論できる段階ではないなと正直感じます。

「官」は「民」から考え、「民」は「公」の意識を持つ

寺脇：私は、就任のあいさつで「芸術家のための文化行政から芸術家も含めた国民全体のための文化行政へと考えを改めてもらいたい」と言いました。文化行政の遅れはパラダイムが変わってないことにあります。教育改革では教育をする側（サプライサイド）のパラダイムから学習者の側（デマンドサイド）に立った考え方、たとえば「大学生が分数がわからないなら分数を教えればいい」という発想へほぼシフトしましたが、文化行政ではまだ文化を供給する側（サプライサイド）の考え方から抜けてない。改革は現実には抵抗勢力も強くとても難しいですが、私たちの仕事は税金でやっているのですし、国の行政全体がデマンドサイドに変わっていかなければなりません。

たとえば、美術館で展覧会をすることになり、その展覧会にはお金がかかると。文化事務の人は展覧会の開催費用執行という事務ができますが、どんな展覧会をやるか考えられない。「わしの絵を飾ってくれ」みたいなことを（サプライサイドに）言われても判断できないからやってしまう。あるいは素人でわからないから芸大の専門の先生に聞きに行って、こうやれと言われたからこうやりましたとか、どう考えても変ですよ。その先生がいくらすばらしくても、その人がそう言ったから、じゃないだろと。その人はこう言い、あの人はこう言った、それを全体で調整してこのように考えられるがどうだろうか、これが政策決定というものです。もちろん誰がどこまで専門性をもって、あるいはどこまで事務性をもって関わるべきかは、非常に複雑に組み合わさるものとして慎重にとらえていかなければなりませんが、とにかくいまはそれがあまりに単純で惨憺たるものです。だからいまから皆でつくっていくのです。

変革が遅れて良かったこともあります。ひと昔前だったらNPOのように民も公に参加していくんだという考え方は少なくとも官にはまったくなかった。官のなかでいかにすばらしい政策決定をしていくかってことだけでした。そういう意味で、遅れた分、いままでの政策決定機構とは異なる、文化政策に特有の意志決定システムをあらたに考えたい、皆さんと相談しながらつくりたいと思っています。

伊藤：日本の文化政策は芸術関係団体のさまざまな声に押されて形成されてきました。本当は文化の享受者である市民にそれがどのように享受されいかされ、社会形成に役立てるかということが必要なはずです。しかし、確かに最終享受者の意志が一番重要ですが、個別の欲望だけに基づくと、また文化の問題は見えなくなってしまうのです。地域地域で小さな実験をしている人が学び取ったものや、意識あるスタッフがいる文化施設において行われている新しい試みなどを大事にし、きちんと共有できる体系に変えていったりすることなしに、単にアンケートで享受者の声を募集して追従するのでは、またおかしなことになってしまいます。サプライサイドからデマンドサイドへの転換には大賛成ですが、先ほどの「デマンド」と「ニーズ」の違いみたいなものを踏まえ、より戦略的に考えていく仕組みが欲しい。これができるとアートマネジメント教育の成果がいかせる場がきっと広がっていくんじゃないかなと思います。

熊倉：いま各地で問題になっているのが、地域の文化施設に対して、地域の芸術家の方々──つまりサプライサイド──が市民を巻き込んで「もっと地元のわれわれに使わせろ」「見たこともない新しい芸術なんかは欲しくない。自分たちの活動がやりたい。施設はそのために使わせて」と吊るし上げていることです。文化の民主化時代を象徴する出来事にも見えますが、立派なハコを建てたのに市民のごく一部である仲間うちだけが使うのではもったいない気がするし、そもそも地方交付税が入っている場合、納税者は地元住民だけではなくなるという点も気にかかります。市民のために使うイコール地元芸術家やアマチュアを最優先する、というような潮流にある種の危機感を感じもしますが、そのへんの兼ね合いについてはいかがでしょうか。

寺脇：美術館なんて一回も行かない、芸術に予算をつける恩恵なんて被ってないという人も税金を払っています。当然彼らは納税者として権利を主張する。それに対するアカウンタビリティは何についても絶対に必要です。すばらしいアート、でも市民にわかりにくいようなものをやるなら、なぜそれをやるのか理由を説明できなければいけないと思います。

ただし私の申している「デマンド」とは受け手側の要求にそのまま応えていくことではありません。受け手は自分の見たいのだけやってと好き勝手に言うのではなく、公のためにどうあるべきかという意見をおおいに言ってほしい。必要なのは「民」が「公」という意識を持ちうるかどうかなんです。そのレベルをクリアするために、まず情報公開や説明責任を負わなければならないのは、やはり専門家であるサプライサイドなんですよ。たとえばひとつの舞台や展覧会をやるためには、どれだけのことが必要でどれだけの費用がかかる、これだけのことが重なっていま観ることができているんだ、ということを皆が知ってなるほどと納得する、そういうプロセスは本当に大切なんです。

教育改革の学力低下論議も同様ですが、いままでのサプライサイドばかりに立った考え方では、それをせずに「どうせ市民はわかってないから」みたいな論が出てきます。どうせ芸術の良し悪しも

わかんないだろうから、いいものをこっちで用意してあげて「ほーらいいだろう」と教えてあげなきゃいけないって考え方だった。でもそんなことはない。50年前の国民といまの国民だったら、やっぱりいまのほうが「自分」がなんかしなきゃという意識があります。ボランティア活動やらなきゃという意識だって高まってますよ。ですから「どうせわからない」じゃなくて、「一見、突飛なものに思えるかもしれないけどこうなんだよ」と説明する努力をしていくことで変わっていきます。いま、行政が無料でオペラとか観せればいいという話が出ていますが、果たして普及につながるでしょうか。入場料を安くすれば来るだろうという愚民的な発想ではなくて、価値を感じたら観るかもしれないと考えることができるはずです。

　ハコの話が出ましたけど、新世紀アーツプランがたった100億円台の一方で、この国の文化施設、ハコモノに投じた経費を試算すると、7兆円以上になります。ハードとソフトに使っている費用が著しくアンバランスなのです。でも7兆円も使ったハコを全部壊せっていうわけにはいかないですから、この資産価値をいかす方法を考えていかなければなりません。いままでの行政は予算を獲得してそれを使うことを重視していましたが、予算額と関係なくいまあるリソースを活用するという政策発想、これもラストランナーになっちゃったから一番良いレースをしようと打ち出せるんじゃないかと思います。

インターミディアリーとしてのNPO

熊倉：何兆円もの資本投下をされているハコの運用、だからこそこれからは「アートマネージャー」が必要なのだと、ずいぶん昔から訴えてきました。インターミディアリー（仲介機関）と呼ばれる役割でしょうか。ハードをただ立てたり貸したりではなく、かといってソフトをどんどん回せばいいのでもなく、先ほど出たような説明をすることやする人などにもっとお金をかけられないかなあと思うのですが。

伊藤：お金というよりはまずそういう視点や議論がもっと現場で行われないと駄目でしょうね。7兆円かけてつくられたハコがきちんといかせれば、ある意味安いもんですよね。ですからそのハコを活用するための仕組みを考えなきゃいけない。文化施設が多くの若い人たちを雇って良い人材を育てていけばいいんですけど、そんなお金はないでしょうね。かりに文化施設に就職できても、施設をリソースとして活用して新しい創造を起こす活動ではなくて、館が汚れないようにとか、時間外の使い方をさせないとか、管理事務の仕事がたくさんある。

　となると地域でさまざまなリソースをお互いに使っていくようなシステムとして、たとえばやりたい人と施設をマッチングしていくような人材や組織、そういうインターミディアリー機能が必要となってきます。当然、抵抗勢力がいますから、相応に戦うためには地方自治法など学んでおいたほう良いでしょう。しかし人を説得するのは何よりもビジョンです。いまの世の中、多くの人たちが参加して「これはおもしろい」とつながっていけば法律なんて簡単に変えられます。

　地域で人と人を結び付けてオーガナイズしながら新しい活動を生み出すような人たちが、ほかの仕事をしながら余暇でやるには限界があります。まず彼ら自身が先陣になって活動できるような仕組みをつくらなきゃいけない。そこに行政から補助金を出すことに、私はかなり抵抗を持っています。むしろ企業メセナなど民間から支えることを期待したい。行政は、制度を変えていくとか、スペースを提供するとか、直接束縛をしないで活動を支えるべきでしょう。NPOの世界では、各地で活動サポートセンターや中間支援組織というものが始まってきてますが、こういう動きを文化の領域でももっと真剣に考えて、地域で設計をしていく必要があるんじゃないでしょうか。

ベンチャーという志向

熊倉：いま、若い方々はNPOに対して非常に高い関心を持っているようですから、アートを助けるNPOとかを自分でできないかなと思っている人たちが少なくないかも知れません。ですが、NPOではひとりのスタッフの生活費さえなかなか面倒を見られない現状です。たとえば若い芸術家を小学校に派遣するおもしろいプログラムをやっているNPOがありまして、現在は企業メセナを中心に活動資金を得ています。しかし、そこに就職を希望する学生がいても、給料がどうにも出せない。こういう財源不足は自助努力すべきで国になんか期待しちゃいけないものでしょうか。あるいは「文

化ボランティア」に限られますか。

寺脇：アメリカのNPOみたいに収益事業を考えたらいいんじゃないですか。NPOは事業やっていいわけですから、収益をあげてちゃんと人件費とかで使っていけばいい。私も役人の立場とは別に、日本映画を振興するために観客の側からつくり手の側も含めて活動する日本映画映像文化振興センターというNPOを立ち上げています。名前は立派ですけど貸し事務所を一室借りているだけで、財政基盤も充分ではありませんが、大学の学生募集DVDを受注してうちのメンバーが制作するなど、いくつかの事業を行って収入源としています。文化部門でもこれからもっと出てきていいと思うんですよ。これからは文化施設やお役所に就職する以外の道として、NPOで食っていくというのもおおいにありえる、自分でやってみてこれはできるなと思いました。

行政も応援しないわけではありませんが、私もNPOには金を出しちゃいけないと思っているんです。官から支援を受けると、官じゃないのが売りなのに半官になってしまうこともあるのではないか、という懸念が常にある。「NPOは人のためにやること、金儲けとは相反する」みたいな考え方は根強いですが、若い人たちにその先入観がないなら、どんどんいろんなアイデアを出していいと思うし、出てくるのではないでしょうか。官は公共施設の空き部屋を無料で貸すとか金以外のものを出すべきです。たとえばここ港区では、港区立三河台中学校をスペースとしてNPOに格安で提供してますね（みなとNPOハウス）。そういういろんなやり方を工夫していけば、アメリカのようにNPOが自立することが日本でも不可能ではないはずです。そうしてNPOは確実に発展するでしょうし、これからの時代は、日本の文化政策を文化庁でないと仕切れない時代ではないということをぜひ分かっていただきたいと思います。

伊藤：収入を稼ぐのも重要ですし、いかに支出を節約するかという視点で企業や行政に働きかけるというのもアートマネジメントの場合、非常に大事ですね。また、雇われるという労働市場のほかに重要なのが、創業＝ベンチャーです。NPOは自分自身がベンチャーを起こすという考え方がなければ成り立たないので、「ニーズ」を発見してそれを充足させていくための活動、そしてそのリソースをどこから獲得するかというような初歩的なアートマネジメントの知識を実際に応用したい。大学では、学生たちに学んだことを応用する機会を持たせるために、年に3本ぐらい学生と一緒にイベントをやっています。実際にやることで、学生時代は失敗しても卒業後にもうちょっと成功率の高いやり方でベンチャーを起こしていくことを考えてほしいと願っています。

1. 対論「現場 vs. 教育　連続5セッション」

セッション5　企業メセナ

対論の最後のセッションでは、先進的メセナ企業である資生堂の企業文化部で働く人々の様子が紹介され、現場経験を持つ社会人のリカレント教育について将来展望が議論された。高辻氏は、企業文化部のマネージャーとして、部署で働く人々の士気の高さに言及し、また彼らの文化的専門性が企業内でビジネス・スキルとして正当な評価を得られつつあると述べた。池上氏は、産業を含めた日本社会全体における芸術文化の意義を説き、現場の専門家たちが大学教育に携わることでこそ教育の充実が図られることを指摘。さらに、そうした現場経験者たちが大学院でリカレント教育を受け、研究者としても社会的評価を得ることでアートマネジメントの実践・研究両面の社会的認知が高まり、労働市場が確立すると言明した。

パネリスト

高辻ひろみ（たかつじ ひろみ）（株）資生堂コーポレートコミュニケーション本部企業文化部長
東京女子大学文理学部心理学科卒業後、（株）資生堂入社。社内機関誌編集、新規事業開発などの業務を担当した後、1997年6月から現職。1990年には福原義春『企業は文化のパトロンとなり得るか』（求龍堂）の編集を担当。企業文化部が運営する施設として資生堂ギャラリー（銀座）（http://www.shiseido.co.jp/gallery/html/index.htm）、資生堂アートハウス、資生堂企業資料館（ともに静岡県掛川市）（http://www.shiseido.co.jp/museum/index.htm）がある。（社）企業メセナ協議会幹事、特定非営利法人アートネットワーク・ジャパン理事。
● 資生堂　http://www.shiseido.co.jp/

池上　惇（いけがみ じゅん）京都橘女子大学教授　文化政策学部長
1933年大阪市生まれ。京都を第二の故郷として、京都大学経済学部を卒業後、母校の大学院を経て、助手、助教授、教授、学部長をつとめる。専攻は、文化経済学、財政学で、特に地域の固有性をいかした創造的まちづくりの研究に没頭。各地のまちづくりの助言や大学での文化政策の講義、大学院での人材育成に努める。京大退官後は、福井県立大学教授を経て、現在、京都橘女子大学文化政策学部長、教授。経済学博士。主著に、『文化経済学のすすめ』、『生活の芸術化――ラスキン、モリスと現代』、『現代のまちづくり』（共著）、『文化経済学』（共著）、『財政学』、『日本財政論』、『財政思想史』など多数。
● 京都橘女子大学　http://www.tachibana-u.ac.jp/

モデレーター

出口正之（でぐち まさゆき）（社）企業メセナ協議会専務理事、総合研究大学院大学教授
1955年10月生まれ。大阪大学人間科学部卒業。ジョンズ・ホプキンス大学国際フィランソロピー研究員、サントリー文化財団事務局長を経て、1995年より、日本で初めての博士課程だけの大学である国立総合研究大学院大学教育研究交流センター教授に就任。2001年4月より、（社）企業メセナ協議会専務理事を兼任。専門はメセナ、フィランソロピー、NPO、ボランティア。現在、経済企画庁国民生活審議会総合企画部会特別委員、同NPO制度委員、財務省「地方経済の自立と公共事業に関する研究会」委員などを歴任。75カ国の会員を持つ国際NPO学会（International Society for the Third Sector Research（ISTR）：本部は米国ジョンズ・ホプキンス大学）のエグゼクティブ・ボードメンバー（常任理事）、国際ジャーナル『Voluntas』編集委員
● （社）企業メセナ協議会　http://www.mecenat.or.jp/

資生堂企業文化部の仕事

高辻：資生堂はいまから130年前の1872年、銀座に洋風調剤薬局として創業いたしました。その25年後の1897年、初めてオイデルミンという化粧品をつくり、化粧品事業に進出し、現在ではそれがおもな事業になっています。初代社長が写真家ということもあり、文化への造詣が深く、1919年、いまの資生堂ギャラリーの前身となるものをつくりました。目的は、まだ評価が定まっておらず発表の場がないという方に発表の場を提供することでしたが、これは現在の資生堂の文化支援の原点にもなっています。ですから、私どものメセナは比較的ファインアートが中心で、表現も古典的なものではなく現代的なもの、実験的なもの、また、本業との絡みから女性アーティストに対する支援が特徴です。こうしたメセナ活動を、長い間複数の部署でばらばらに推進しておりましたが、企業メセナ協議会ができた1990年2月、時を同じくして「企業文化部」という部署を設け、以来、社会活動を統合的に行っております。施設については銀座の資生堂ギャラリー、静岡県掛川市にある資生堂アートハウスおよび資生堂企業資料館の3館を運営しています。

スタッフは正社員・契約社員・派遣社員などさまざまな雇用形態をとっており、全部で28名です。当社は研究者やデザイナー等の専門職以外は、一般職として採用しています。ですから、さまざまな部門に配属された後、人事異動で企業文化部に在籍している状況です。通常の異動のほかに、プロジェクト単位で全国募集する社内制度「ジョブチャレンジ」による異動で集まった社員もいます。学芸員資格は、入社前に持っていた者もおりますが、たいていは異動後に仕事で学びながら通信教育で資格をとっています。あとは、もともと専門性の高い方に契約雇用で来ていただいています。

企業文化部の仕事は、(1) 資料収集とその研究、展覧会の企画・運営などをしている学芸的なグループと、(2) メセナとかフィランソロピーなど社会活動全般を担当するグループ、に分けられます。スタッフには、社会と会社の架け橋となるということ、そして、会社とアーティストの架け橋となる、そういう人々であってほしいと指導してきております。ですから、好奇心が旺盛でホスピタリティがある人材が望ましいと思います。メセナの支援要請は海外からもたくさん来るので、英語力が多少必要ですが、その他の専門的なスキルはむしろ仕事をしながら覚えてもらっています。自分の会社のアイデンティティ、どういう会社なのかということを良く理解したうえで、自分があちこち出かけてきて見たものや経験をもとに、自社にふさわしいメセナをいかに行っていくのかがだんだんわかるようになっていくのだと感じてます。

企業の管理職としてとても大変なのは、人事部は一定のローテーションで配置転換をして人を育成していこうと考えておりますので、期間が経つと異動ということが良くあります。企業文化部の仕事はかなり専門性が高いこともあり、そうそう代えないでほしいという戦いも私の重要な仕事です。学芸員という仕事の専門性も、ずっと理解してもらえなかったのですが、最近では人事評価の資格要件にも学芸員資格を入れてもらうことに成功しました。そんなふうにして日々一生懸命やっております。

出口：参加者から事前に寄せられたご意見に、企業でメセナの仕事をしたいという方がたくさんいらっしゃいました。ですが、基本的には企業の人事政策の一環という大きな視点のなかにメセナの担当部署もあると。では、人材の供給側、大学で新しく文化政策学部をつくられ、2003年度から大学院もはじまる池上先生に、大学という場からメセナについてお話いただきたいと思います。

日本における企業メセナ

池上：魅力的な地域には、地域にお世話になったからといって、お金あるいは知恵を寄付される方が必ずやいらっしゃいます。そういう市民の芸術や文化を愛する情熱を支援して故郷を変えようと思われた方々こそが企業メセナの原点だと思っております。戦前は日本にもそういう伝統はずいぶんあったものの長らく途絶えていましたが、近年あらためて、欧米から再輸入し日本でもメセナについて本格的に考えられるようになりました。アメリカだと市民の意識が高く、NPOは個人から8割方の寄付を集めますが、日本ではまだまだ芸術のために寄付をするという習慣は一般にありません。しかし阪神大震災の時に500万人ものボランティアが現われたことからも、潜在的な可能性を確信しています。

芸術家は人生の新しい世界を開いてくれるという意味でかけがえのない人たちです。芸術という

ものはデザインというかたちをとってあらゆる生活のなかに入っています。ゴーギャンが言っているように「人はどこからきたのか、いったい誰なのか、どこへゆくのか」ということはすべての人間が考えていることです。この世の中で人生と創造の意味を考えさせてくれるという意味で芸術は地域社会でも非常に重要な要素になります。市民ひとりひとりが芸術を享受する高い力量を持ってくれないと芸術というものは地域に根づきませんから、芸術をどのように市民とつなぐかの部分次第といえます。だからわれわれは高い芸術性を持つ人々と市民とを結び付けるためにメセナをやっておるし、寄付行為を総動員して、あるいはNPOをつくって最初は非営利組織だとしてもやっております。

　私は、そういう団体が非営利組織を基礎にしながら次第にビジネスとして独立する、多くの文化産業といわれる方向へと牽引してくれるのが企業メセナだと思っています。たとえば資生堂は銀座の地で発祥されて銀座一帯を変えてこられました。各芸術家に支援するだけじゃなくて資生堂が在ることが、銀座を変えています。各地域における芸術の拠点を育てる。これがメセナにとって非常に大事です。中小企業も含めて地域で地域社会における、創造的情報発信の場をつくろうという試みが日本ではいまたいへん盛んです。「創造の拠点づくり」と言っておりますけど、それをやっていくうえで企業メセナに先頭に立っていただくことが大事です。

　今日のメセナとは単に寄付をするだけではありません。市民とのパートナーシップをはっきりとうたい、それを目的としてメセナ活動をやっています。企業の持っているノウハウや専門的知識をいかして、たとえば東京墨田では地場産業をアサヒビールが支援していますが、地域の産業振興を芸術文化の発展という点から見ますと、日本には多くの地場産業、工芸産業、繊維産業などがありますね。企業が地域で蓄積してきたさまざまな技術やノウハウを地域社会でいかす。そのことによって芸術家と市民のネットワークを強めるお手伝いをして地域を高めれば、これが企業自体の価値を高めるんです。企業から見ればメセナ活動といえども人事の一環にすぎませんが、にも関わらず企業メセナとか地域の文化事業との折衝が始まれば、芸術家とも地域の市民団体とも付き合わなければならない。地域の風が入ってくるんです。入ってくると確実に企業自体が変わってきます。そうすると地域社会ではお互い持ちつ持たれつの関係が成立して、地域全体の質もあがれば企業の質もあがる――それこそが企業メセナだというのが、私ではなく福原義春さん（資生堂名誉会長）の理論です。

アートマネージャーの労働市場を開くために

（池上）：では、学生がそういうものにどう関わっていけるのか。芸術を本当にやりたい人がその道でもっぱら訓練されて就職できる道は厳しい。日本ではアートマネージャーは専門職として確立されていませんし、文化芸術関係の専門職が労働市場で公募されたり大量に雇用されるという状況にはありません。ですからそこに入ろうと思うと、企業に一般採用で入るか公務員試験を受けて自治体職員になるしかない。これはつらいことですが、僕は受けて立てと学生に言っています。かたや芸術のいまやられていない部分をどんどん積極的にやれ、同時に基礎的な勉強も我慢してやれと。いまの受験システムでは教育がアンバランスで基礎的なことを勉強しなくても大学に入れますから、表現能力や作文能力も著しく低下していますので訓練の好機と思えばいいのです。どうしても芸術一筋でいきたいという人は、雇用形態も多様化してるし、パートとか非常勤しかないですね。将来的に芸術関係の職場を開いていくには、大学が連合して、文化政策就職支援NPOとか再教育支援NPO、そして絶えず現場と往復しながら教育を受けるというシステムをつくらないと無理だと思います。もっとも日本の文化産業も何年後かには増えていってネットワークを持つようになり組織的に人材を雇用するようになるでしょう。法律（文化芸術振興基本法）もできましたので社会的にまったく放置するわけにはいきませんから。それに、いまや産業としても発展するのは感性産業、芸術を発信し伝達し訪問する産業であるという経済産業省の予測もございます。

　雇用形態が不安定でいつまでも自分自身で絶えず再教育しなければならない。そのためには、いま言ったNPOと同時にもうひとつ必要なものがある。それは先生が同時に生徒でもあるような大学院です。芸術の世界については、専門家にまだまだ世界的な意味でのさまざまな知識を吸収してもらわなければなりません。いまの国際的な芸術理論や既成策の水準は決して低いものではなく、まだまだ参考になることはあるし日本の芸術界もそのことによって大きく変わると思います。そこで

大学制度や企業制度というすでに確立された組織の関わりを利用して、世界的なネットワークと世界的な情報のなかで最先端の理論を絶えず磨きつつ、同時に現場で手仕事でひとりひとりが育ってこそ世界的な芸術が育つんじゃないでしょうか。そしてそれを担うマネージャー教育についても大学院に博士課程をおいて、日本で最高の芸術を指導する人たち、最高のNPOを指導する人たち、最高の研究者とが一体となって指導をしていくことが必要です。彼らは努めて交流し合い、いまどこにどういう労働市場が必要か、どこにどういう人材が必要か、この仕事をするにはこういう人材を育てなければならないという情報を十分つかんで、その必要に応じた柔軟な教育をしなければなりません。そうしないとこれから望まれるあらたなアートマネージャーの世界は開けないと思います。

出口：確かに大学が広がっていくのは嬉しいですけれども、そこで教育された人材は、はたして、即、企業が欲しがるんでしょうか。

高辻：そこで育った人をすぐに採用するということになるには、まだあと何年かかかるような気がします。いまの段階ではむしろ、お話にありましたように一般採用枠から入ってきていただくか、すでにいる社員をそういう大学に送り込んで勉強させていただくというのが現実かなと思います。ただ、だんだん確実に時代は良いほうに動いていくだろうと思っております。

実務大学院開設にむけて

池上：もともと社会人大学院にたいへん関心を持っています。特に社会科学系はどうしても現場から遠くなる傾向が強いですから、やっぱり現場の雰囲気を知って研究してくれる人間がいないと、これからの日本の学問は発展しないというのが私の年来の主張です。うちの文化政策学部も（教員の）3分の1は社会人です。それから各方面の第一線で活躍する人を何人か大学に招きましてスタッフを構成しました。社会人の再教育にあたって、教師が生徒になりその生徒がまた教師にもなるというシステムが必要ですが、それを一度に両方やってしまおうと考えました。つまり学位論文を書いて大学の先生になるのも良いけれども、やっぱり現場に足を置いたままで教師になってもらったほうがより立派な教師ができるのではないかと思い始めたんです。現場で偉くて評価されている人をどんどん大学の先生にする。しかし、その人はその分野では確かに専門家かもしれないけれど、やっぱり研究面での視野はどうしたって大学院できちんと基礎訓練受けて勉強してきた人に比べて限界があります。いろんな諸外国の文献を読んだり、交流しようと思ったら基礎訓練をしなければ。そういう総合的な教育を繰り返すことによって、ある人材がどれだけの訓練を受け、研究能力を持ち、実務能力があるかという判定のできる先生がどんどん増える。そうすれば社会的な資格もでき、現実の企業、あるいは官庁はその基準に従って採用してくれるでしょう。大学院で一定の訓練を受けた人間は現場でも認められて、研究者としても認められ、社会的評価として確立すれば、それがひとつの資格となって労働市場が成立すると思うのです。

何も大学院を出たから全部就職させるとか、そんなことはどこでもありえないわけですが、このようなかたちをもって、芸術あるいはアートマネジメント分野における近代的労働市場をいかに確立するか、という課題を解決したい。アメリカのアートマネジメント系の学部は、半分くらいが実務家ですからすでに実務家と研究要素が合流しているのが大学院となっています。2004年度に法科大学院ができます。従来の法学部を再編成して、法務の修士・法務の博士を出せる大学院です。司法試験を受ける資格もいま変わってきて、法科大学院を経て受けることになりました。それと同じように芸術系でもたとえば「アート実務修士」とか「アート実務博士」とかそういうのが欲しい。それが日本の学問も実務も支えてくれる。そうすれば労働市場はどんどん近代化して大きく変わるんじゃないかというのが私の意見です。

出口：高度専門職を養成する大学院というイメージですね。これまでの大学院は研究者養成が大きな使命でした。ところが多くの大学院はむしろ高度専門職の人材をそこから生み出していくようになると思います。この変化に対して、企業側の人材の確保はどうなるのか気になりますが、これは現時点で判断するか、長期的に将来を考えるて判断するのかで異なってくると思います。

高辻：資生堂では、ずいぶん変わってきています。私が入社した当時は、特に文化系の女性は、男性の補助みたいな仕事しかなく、女性を戦力にしようという考えはまったくありませんでしたが、いまではむしろ女性のほうが優秀な人も多くて、もう少ししたら管理職も圧倒的に女性が占めるのではないかと思ってます。サポートシステムも整っておりますので、部下の女性たちもみんな子どもがひとりふたりいまして、育児休養の間に学芸員資格を取得する者も現れ、ずいぶんと変わってきております。ですから先ほどの専門家を採用するといった話もきっと良いほうに向かっていくだろうと私は思っておりまして、そのためには私たちマネージャークラス、自分の仕事をよく知っている者ががんばって会社のいろんな見えない壁と戦っていかないとならないかなあと思います。

池上：個人的に構想していることですが、各大学にアートマネジメント教育や文化政策の大学院をできるだけ多くつくっていただき、そういう大学のコンソーシアム（連合）をつくり、単位互換性にしてどこの大学に入ってもお互いその単位がとれるいわば相互乗り入れ方式ができないかと思っています。同時にお互い大学院同士で評価しあって、外部評価も組織的にそこでやって、そして各大学にお願いしてできれば大学院で「アート実務修士」「アート実務博士」を出してもらいたいと思うのですが。そうするとアートにおけるさまざまな非営利活動や事業活動に関わる一種のマネージャー集団というのが形成されてくるわけです。学会もできており、文化経済学会だけでも600人近く会員がいますから、そういうなかから学会も育てたい。そこで「産官学──市民」の交流のプラットホームを大学院の交流の場としてつくる。ひとつの大学にはとどまらずに幅広く交流ができて、そこから多様な人材、教員、実務家が出てくることができるという構想です。

日本は大学も企業も官庁も芸術団体も自己完結型でした。こんなことでは新しい産業は起こらない。また、芸術文化関係の産業が、リーディングセクターとして発展しなければ日本は停滞しますよ。しかも、これはほかの産業と違ってかなりの基盤がないと発展しないんです。それを支えるためには企業や芸術団体が個別に行うのでは無理。組織だった場が必要なんじゃないでしょうか。たとえば大学組織をひとつの組織的な人材養成の場として活用していかないと、どんどん変化しているし新しいことを教えなきゃならないのに対応できないでしょう。実務家が大学で教育したらいい。もちろん現場の雰囲気とは違うけど、それを現場とは別の視点から調査することもできるし、海外まで目を広げたらまだまだ現場はあるんだから心配いらない。アメリカのようにかなりの寄付者が日本でも出てきて、芸術を支える社会的資源の基盤が広がっていけば、産業が可能だと思います。芸術産業というのは単なる産業ではなくて、寄付してくれる人、あるいはボランティア的にやってくれる人がいなかったら成り立たない産業です。かといってやっぱり専門性に対してはちゃんとした報酬を出すべきですが。

高辻：やっぱり社会を変えていくには志を持った人が連携していくことが大事だと思います。これからそういう志を持った人が連携していくなかで良いリーダーシップをとっていただきたいなとお願いして終わります。

出口：状況は常に変わりますから、いろんなことを勉強する好奇心が大事だということですね。自分はアート関係だからアートしか勉強しないんだと思わずに、どんな人でも状況に応じて必要があればいろんなことを勉強していく。私の好きな言葉で「芸術は長く人生は短し」という格言があります。これはヒポクラテスの言葉で「医学を勉強するのには人生は短すぎる」というのがもともとの意味でした。仮に大学に入ってこういった進路を志して、その先仮にぴったりとした就職先がなかったとしても、非常に時間がかかるものだから、あきらめないで志を持ち続けていくということが大事だと思います。受け皿があるかと考えるより、むしろさまざまなセクターに入っていって一期生として社会を変えていく、雇用関係を変えていく、企業の考え方を変えていく、公務員試験を変えていく、くらいの意気込みを持っていただけないでしょうか。実はそういうふうに思ってると社会は驚くほど変わります。時間はかかるかもしれませんが、ひとりひとりが社会を変えていくという心構えでがんばっていけば、絶対変わっていくと思います。

2. 円卓会議

2. 円卓会議

「教育と現場に架かる橋、インターンシステムを考える」

パネリスト

石原　徹（いしはら とおる）愛知県県民生活部文化学事課主任主査
1981年、愛知県入庁。地方課（現市町村課）、県事務所行政課、北設楽郡設楽町企画ダム対策課（派遣）等を歴任し、おもに市町村行政に関する連絡調整、支援等を担当。1997年から1999年まで総務部文化振興局、さらに2002年から組織改編後の県民生活部文化学事課に在職し、現在、「愛知文化芸術行動プラン」策定作業に従事。
● 愛知県　あいちの文化行政　http://www.pref.aichi.jp/bunka/

長田謙一（ながた けんいち）千葉大学教授　教育学部、博士前期課程社会文化学研究科
1948東京生まれ。東京藝術大学大学院（美学）修了。バウハウス、民芸、美術館、美術教育等の諸問題に即し、芸術の〈近代〉研究を進めるとともに、佐倉市立美術館や板橋区立美術館等の美術館教育プログラムや、IZUMIWAKU Project、「さようなら代官山同潤会アパート展」、「芝山野外アート展」等の企画に参画。2000年からは、千葉大学の授業の試みとして学生主導の企画「アートプロジェクト検見川送信所2000／2001／2002」（http://kemipro.e.chiba-u.ac.jp/）を主宰。平成10～12年度文部省科学研究費「〈美術〉展示空間の成立・変容」代表。

髙萩　宏（たかはぎ ひろし）世田谷パブリックシアター制作課長
東京大学文学部卒。大学在学中の1976年、劇団夢の遊眠社創立に参加。1988年、東京グローブ座のオープニング・フェスティバルをコーディネート。英国で開催された「ジャパン・フェスティバル1991」の舞台芸術部門ディレクター。1992年、セゾン文化財団の助成を受けて、米国コロンビア大学に1年間留学し、アーツ・アドミニストレーション・プログラムの研修を受ける。帰国後パナソニック・グローブ座支配人。1997年11月より世田谷パブリックシアター制作課長。現在、多摩美術大学教授、早稲田大学非常勤講師。
● 世田谷パブリックシアター　http://www.setagaya-ac.or.jp/sept/

角山紘一（つのやま こういち）（社）企業メセナ協議会事務局長
京都市出身。1966年（株）資生堂入社。宣伝・広報、社内教育部門を経て、1990年12月より静岡県掛川市で資生堂企業資料館の開設業務を担当の後、引き続き同館および隣接の資生堂アートハウス館長を勤める。1998年2月より（社）企業メセナ協議会に出向し、事務局長に就任。
● （社）企業メセナ協議会　http://www.mecenat.or.jp/

古井戸秀夫（セッション1　演劇）　**入山功一**（セッション3　音楽）
黒沢　伸（セッション2　美術）　**伊藤裕夫**（セッション4　文化政策）
市村作知雄（セッション1　演劇）　**森　司**（セッション2　美術）　**西巻正史**（セッション3　音楽）

モデレーター
熊倉純子（セッション4　文化政策）

愛知県の文化行政

熊倉：ここまでに、大学と現場が連携するとより良くなる可能性があるという意見が次々出てきましたが、インターンという制度には具体的にどのような方法がありえ、現場はどのようなやり方を望み、教育はそこにどんな方法論を開発しつつあるのかについて議論したいと思います。まず、この円卓会議からご参加くださる皆さんのお話をうかがいたいと思います。最初に文化行政の現場にいらっしゃる石原さんにうかがいたいのですが、企業メセナでも文化行政でも、多くはとりわけアートが好きなわけではなく、人事で思いがけず担当になるのが現状です。石原さんご自身は、地方自治の文化行政で感じること、ほかの行政サービスとの違い、あるいは現場にいて知っていれば良かったと思うことなどありますか。

石原：私は一般行政職の試験を受けて県に入り、アートの好き嫌いにかかわらず現在の部署に来ています。当初、文化行政の担当部署は文化振興局でしたが、組織のスリム化にともない私学助成などを行う私学振興室と合体して文化学事課となっています。10年ほど前、新幹線「のぞみ」が運行を開始した当初、その名古屋駅通過が名古屋に大きな衝撃を与えました。そこで、文化でも「名古屋とばし」されず一流の芸術が来るようにと、大型オペラもできる三面舞台の劇場も備えた愛知芸術文化センターが建設されました。このセンターは、大劇場・ホール、美術館、文化情報センターにそれぞれ専門スタッフがおり、ソフト展開の充実も図りながら今日に至っています。行政として文化に携わっていて感じている点は、大きく3つあります。

(1) 現場におけるアートマネジメントの必要性。県民のニーズを把握する確固たるメソッドがないこと、また、厳しい財政状況のなか、アートが行政の分野においていかに大事であるかを定量的な評価などでどう説明しうるかということで非常に悩んでいます。

(2) 予算獲得が非常に困難であること。いま予算編成の最中で、白い視線を浴びながら担当者は、毎日午前様でがんばっていますが、結果的に予算は確実に削られています。

(3) 行政全般において文化行政はどういう価値観があるのかをしっかりと持ち、それをまた、全庁的に認知していかなければならない、と強く思っています。

千葉大学「アートプロジェクト検見川送信所」の試み

熊倉：長田先生は芸術学がご専門ですが、「ケミプロ」は芸術学の学生のアートマネジメント教育ではなく、大学全体の一般教養的な科目として法学部や経済学部などさまざまな専攻の学生を履修対象者としている点がすごく新しい気がします。大学教育としてはどういう目論みで始められたのでしょうか。「ケミプロ」はアートマネジメント教育とはベクトルの方向が違うわけですが、違う角度からの試みを通じて見えてきたものは何でしょうか。

長田：「アートプロジェクト検見川送信所」、略称「ケミプロ」は、世の中にいろいろなかたちで展開してきたアートプロジェクトのなかでもとくにユニークな試みではないかと最近あらためて感じています。私はアートマネジメントの学部や学科に属しているのではなく、教育学部および大学院にまたがった芸術学講座をひとりで運営しています。学部生は1学年8名程度、大学院生も1学年2〜5名です。同時に、千葉大学は総合大学で9学部あり、全学部に関わる授業として「文化をつくる」という授業を開設しています。「ケミプロ」はこの「文化をつくる」受講生と芸術学研究室の学生たちの力で企画運営するプロジェクトです。1990年代後半、全世界で新しいアートの動向──アーティストが、アートとは必ずしも縁のない日常生活をおくる一般の人たちとともに、あるいは彼らをアート行為に巻き込み、生活の現場からさまざまなかたちでアートをつくりだしていく活動が始まりました。私は、これは近代の芸術が経験してきた枠組みを大きく突き破っていく可能性を持った動向だと感じました。このアートの動向を全学部に開かれた授業で知ってもらい、「アートには必ずしも関係ない人間が、実はアートと深く関わっていく時代が始まっている」ことを、自ら体験してもらいたいと考えたわけです。まず1999年に英・米・独・日本のこのような動向を紹介するシンポジウムを、授業の枠で学生が準備から行っていくかたちで開催しました。新しいアートの動向に触れた学生のなかから、自分たちも何か関わりたいという声があがり、2000年度の授業では学生主導で準備するアートプロジェクト「ケミプロ」を開始しました。

この試みの核は、文学部・法経学部・理学部・工学部・教育学部などに属する多様な学生が、自分が生きている時代においてアートとはいったい何であり得るのかを模索すること、自分とは関係ないところにあると感じられていたアートを思いもしなかった切実さで見いだすことでした。そのことを核にしつつプロジェクトは、千葉市検見川という現在落ち込みぎみのまちの記憶やまちの将来に関わりながら展開し、学生が地域にアートプロジェクトを持ち込み、それを通して地域の人たちとのつながりをつくっていく、という性格を持って現実化されていきました。しかしこのプロジェクトの実現は芸術学研究室所属の大学院生たちの力なしにはありえません。大学院生たちは芸術学、美術館教育、アートボランティア活動、アートマネジメントなど、明確に目的意識を持つ学生たちです。院生たちは一般の学生や地域の人々と寝食をともにしてどこでアートが生まれ得るのかを体験し、結果的にアートマネジメントがいかに重要かを知るというかたちで勉強することになっているのではないでしょうか。

アメリカのアートマネジメント教育と世田谷パブリックシアターのインターンシステム

熊倉：高萩さんは、民間劇場を経て、いまは公立劇場で劇場経営のスペシャリストとして働いています。海外で専門教育を受けた体験もお持ちですし、現在はあちこちの大学で教える立場でもある。何よりすでに現場の劇場で多くの学生をインターンとして積極的に受け入れていますよね。今後、専門教育を受けた若い人たちがたくさん世の中に輩出される、それが業界に何をもたらすのか、またインターンシップというものはそこでどういう意味を持つのでしょうか？

高萩：私は1年間コロンビア大学のアートマネジメントを学ぶため留学していました。そこで教えているのはいわゆるアメリカ型のアートマネジメントで、ヨーロッパ型に比べきわめて実践的な内容です。基本的にアメリカの大学院は実践経験がないと入れませんので、学生の多くは社会経験のある30歳前後。「アートは何か」みたいなことを半年間やった後、助成金をとるための書類の書き方とか、アーティストとの契約の方法とか、首の切り方などを学び、2年目には必ずインターンが課されます。アートマネジメント学科は大学院で、専門の研究機関としてアート行政やアートマネジメント全体に関わっている面もあり、研究も進んでいるので、インターンシップでも専門機関の研究者が現場の声を聞いてくる、という位置づけです。受け入れ機関には基本的に4～5か月間、週何日か通います。学生は1年間勉強して、アメリカの芸術業界の最新知識を身に付けてから行きますから、その目で見て気がついた現場の問題点を大学に報告する。現場のほうもいまの業界全体の動向や自分たちの状況について客観的に知ることができる。ただし守秘義務がしっかりしているので「あそこで何があった」といったことはしゃべらない。日本でやるとして心配なのは、情報がどんどん流出してしまうことですよね。

良い制度ですから日本でもやりたいと思って帰国しましたが、民間でも既存の体制でのインターン受け入れは難しく、なかなか実現できませんでした。世田谷パブリックシアターに移って、受け入れようとしたところ、すぐに複数の大学から申し込みをいただきました。どんなやり方がいいか検討した結果、たとえ社会人経験やアルバイトの経験があっても、いきなり来てもらうのは難しかったので、うちだけではなくさまざまな劇場（現場）から教育系や技術系のスタッフが大学へ講師として教えに行き、学生が予備知識を得たうえでインターンを実施しました。手続きは、学校側からの申入書、保険加入、この2点が整えばできる限り希望を受け入れています。実際うまくいっていますが、学部レベルですから大学院と違って共同で研究したり新しいことを考えたりまではできません。もちろん、直接アーティストとやりとりするようなポジションは無理ですから、現場に出るときはアシスタントとしてつきます。あとはフェスティバルや参加型事業など大量に人手が必要な際にボランティア的に手伝ってもらったりします。指導に曖昧な部分も多かったので、「インターン担当」を置き、総務・制作・技術から必ず1時間ずつ講義し、最後にレポートを提出させ、きちんとチェックして本人に返すことを検討しています。

インターン生には芸術活動への興味を継続してもらって気持ちよく帰っていただく、最終的には芸術を理解した良き市民として支えてほしい、というのが現在の主眼です。大学との関係では、これからのアートマネジメントの学科は日本における芸術と社会の関係みたいなことを、先生たちがきちんと研究していくのが次のステップだと思うんです。学生が現場に行ったら、現場から持ってき

た知識をもとに、いまの問題点について大学が理解を深め、それを実社会のシステム変革につなげていくようになってほしいです。

メセナに携わるということ、企業メセナ協議会のインターン受け入れ

熊倉：企業メセナ協議会の角山事務局長、企業のメセナを担う人材の実状はいかがでしょうか？ あるいは協議会事務局もインターンの要請が非常に多い機関ですけれども…。

角山：私は一般企業からの出向として協議会に勤務しております。これまで本社では営業をしたこともありましたが、本業の中枢部分にはほとんどおらず、ずっと周辺の文化関連事業をやってきました。なぜいまこのような仕事をしているのかとよく尋ねられますけれど、私は高校のときにグラフィックデザイナーを志したこともあり、普通の大学を出て一般の枠で就職しましたが、入社当時からできればアートやデザインに近いような仕事がしたいと言い続けていました。昔はメセナの部署なんてありませんので、長い間、宣伝や広報の仕事に携わり、ついに掛川（静岡県）で美術館を管理し、新しく企業資料館を立ち上げるという願ってもない仕事を与えられ、以来、メセナに携わっております。もし企業でメセナに携わることを希望されるのであれば、就職した後も、「ぜひこの方面に行きたい」とアピールし続けるのが大事かと思います。さて、企業のメセナの現場で働く人材については、やはり芸術が好きでないと困ります。とはいえ専門知識がないと困るものでもない。何よりも事務処理能力、特に文章力、できれば語学力が必要です。それから、さまざまな人とのお付き合いがありますので、折衝力、調整能力、バランス感覚が非常に重視されるでしょう。

協議会でもここ数年インターンシップとして学生を受け入れています。事務系でのインターンで、大学からの直接の申し出や学生支援センターという機関からの申し出を受けています。いつも「必ず良い学生にしてください」とお願いしているのですが、これは大学側も責任をもって派遣してほしい、インターンシップという制度をしっかりマネジメントするべきだという意味です。産能短期大学は、まったくアート系ではないんですけれども、インターンの前に学生に明確な目標を立てさせ、受け入れ前に先生が学生と一緒にあいさつに見えて打ち合わせし、インターン後は大学で報告会を行い報告集をつくって受け入れ先に送る、というような手順をきちんとなさっているので、いつも非常に良いインターン生が来ます。今後の受け入れをどのように行うか分かりませんが、出す側にもぜひ責任をもって、努力をなさっていただきたいと希望しています。なお長期のインターンでは、日産自動車の社会貢献活動である日産NPOラーニング奨学金制度を通じた受け入れをしており、比較的メセナに関心の高い学生がいらっしゃいます。これは、学生が個人でエントリーしているので大学教育とは関連しませんが、募集から報告までしっかりと運営されています。企業活動、NPO支援としてもすばらしいシステムですのでぜひ知っていただきたいと思います。

熊倉：補足しますと、企業メセナ協議会の事務局では、国内外の大学院のアートマネジメント専攻など、より専門的な学生のインターンシップも受け入れています。それがきっかけで就職した人も何人かいます。ただし、原則として、受け入れ側もインターンも「インターンシップ＝採用の実地試験」のようにとらえるのは非常に危険だと思います。

博物館実習（学芸員）の実状から

熊倉：演劇や音楽の分野などから注目される専門資格として、美術には博物館法に基づく学芸員という国家資格があり、そのために現場が短期間学生を受け入れる博物館実習というシステムがあります。インターンシップとこの学芸員制度とはどう考えていけばいいのでしょう。この夏、水戸芸術館の学芸員実習にうかがって数名の実習生とお話しする機会があったのですが、半数が「体験として」（学芸員志望ではない）という人だったので驚きました。

森：美術館ではすでに長い間学芸員になるための博物館実習があるわけですが、インターンにどうつなげるかという前に学生が本気で学芸員になりたいと思ってないんじゃないかという問題があります。募集があろうがなかろうがやりたいって門をたたいてきてくれれば、人材の情報がストックされて「こんな子がいたよね」「お前の館、人探してる？ じゃあどう？」と言えるじゃないですか。

募集もされていないのに名乗っちゃいけないみたいな感じがあるのか、学生さんが来てくれない、非常に謙虚ですね。実習生については、たくさんの大学にある美術史専攻とかから来るんですが、学芸員資格の必修単位として取りに来るんで真面目に授業を受けてきてないんですよ。「学芸員になりたい」という人はほとんどおらず、「単位を取るために来た」感じなんですね。

水戸芸では2週間受け入れていますが、志望動機のレポートも書けと言われたから観に来たというのがみえみえで、うちの前回の展覧会のことしか書いてないんです。3年前のあの展覧会に感動したとか書いてあれば、それだけで合格でしょうね。毎回15〜20人くらい応募があり5人だけ採ります。授業を1日3コマ×2週間やって21コマ──大学の1年間の単位を与えるに十分なカリキュラムを組んでいます。近年、その授業でわれわれが日常で使っている美術の基本タームとか概念が通じないケースが増えています。基本概念や歴史は大学で勉強してきてほしいので、学部4年生と大学院生以上を受け入れたいのが正直なところです。

で、現場で2週間、今年はアーティストでいうと、椿昇、藤浩志、藤本由紀夫、赤池孝彦などにゼミをしていただきました。作家が何をこだわっているかについて2週間ぐらいかけて伝えていくと、だいたい、いかに自分が甘かったかに気づいて帰ってくれます。実習の最後に、これからがんばって勉強して7年後に出会ったら一緒に仕事ができるかもと言うと、「マジですか？」つまり「そんなに真剣に向き合ってくれてるのか」と驚かれるのがショックでね。僕たちは7年後にコラボレーションできる人間が欲しいし、それぐらい長期スパンで待つけれど、いまのうちにこのことだけは気づいておいてほしい、現場はこういうふうだってことを必死に伝えようと思って、実習をしています。学生は若い力でどんどん吸収して、ヘロヘロになって帰っていきます。

大学ではいま「インターン」という言葉に憧れがあるようですね。「長期間預かってほしい」「雑用でいい」と言われますが、それは有給のアルバイトに頼んだほうが速いわけです。学校が想定しているレベルが見えない。インターンに取り組むにあたっても、学校が現場に求める要求と、現場が提示できるものとのすり合わせがもう少しできないと、不幸な結果しか生まれないんじゃないかという危惧を持っています。もっとも受け入れ側の問題もあります。現状の博物館実習のレベルならば集中短期で2週間だけ張り付いていればできるので時間は割けますが、プロを養成するため、通年の受け入れとなると、出張や展覧会の準備との調整が現場としても追いつかないですから。

古井戸：アルバイトでやるのと、研修でやるのでは本人にとって違うんですよ。目的が研修なんですから。受け入れ側からいうと、タダのアルバイトが来たって喜んでくれるとこは少なくて、むしろ手間がかかって困った、と。でも「困ったけれども、やりがいがあった」と言ってくださると、うれしいんですよ。

森：それはたぶん、送り込まれた学生の本気度が高いからですよ、学校が送り出すまでに時間をかけてくださっているから、準備ができてますよね。そういう方に対しては、現場も準備をもって対応できるんだけれども、まっさらで来られちゃうと、たぶん一番困るのは学生本人なんです。いまの状況では、良質なお客様になってくれることを願う程度でしかない。でも、受け入れ側がなんで無償で時間や手間を割いてまでやっているかといえば、次の後継者を育てないと、これからのアート自体が成り立たないという危機感を現場が持っているからなんです。

インターンシップ、その必要性とレベル

熊倉：皆さん、インターンシップを送り出す側・受け入れる側で目的も違うでしょうし、方法論もさまざまだと思いますが、こういうふうにしてくれると都合がいいとかご意見ありますか。市村さんは常々「インターン受け入れは長期でないと」とおっしゃっていますよね。

市村：僕がいう「インターン」とは、職業として来る人を前提としていて現場の「体験」は含みません。体験するだけなら仕事なんかしてくれなくていい。ビラ配りでも何でもいいから手伝わせてくれという要請がありますが、そういう雑用を制作だと誤解されたくないのです。職業をめざす場合は、1つの公演が企画されて終わるまで少なくとも1年近くありますので、それをひと回り経験するべきでしょう。学生に何を期待するかですが、インターンはその職業に向いてない人が気づくため

の機会でもあると思ってます。まあ8割方の人は向いてないでしょうが、向いてない人を受け入れるのは構いません。ひと回りやれば適性は分かりますね。その人たちには観客になって支えてほしい。
あと、学生の知識量や教育されていることと社会人が要求しているレベルには相当ギャップがあるから、そのままでは通用しない。演劇界が必要としているのは、雑用一般をこなせるレベルではなくて、企画をつくれて、どの芝居をどうする、この演出家とこの脚本家を組み合わせて、世界でこういう傾向があるからこの芝居もやるべきだ、というようなところまで考えられる人です。そういう人材を養成し、適性を判断するには相当時間がかかるから何年か欲しいんです。また、残念なことに、アートマネジメントの学科にいる人は、意外と作品を観ていない、美術も音楽も生のアートに触れてすらないんじゃないか、という気がする。技術だけ学んだって駄目だ、っていう意味でもあります。採用する視点からいうと、アートの組織って経済的に脆弱ですので、10人採ってそのうち2人当たりがいればいいや、というわけにいかない。2人採るなら、絶対に優秀な人2人を採らないと成立しない組織なんです。

伊藤：静岡文化芸術大学では、「インターンシップ」として一般的な学外実習というかたちで、夏休みに1〜2週間、企業・行政に研修に行く制度があり、受け入れ先には文化施設もありますが、アートマネジメント独自のインターンシップは、検討の末、不要と判断しました。少なくとも学部レベルではあんまり意味がない。日本ではアートマネジメントはテクニックを身に付けることという誤解が蔓延していますが、いわゆるテクニックなんていうのは就職すれば学べるものであり、授業やインターンシップでそんなのばかり学ばれたら、かえってマイナスになってしまうと思います。
もちろんある種の体験学習は必要です。浜松あたりの学生だと、まず劇場に入ったことがないとか、美術館も地元のしか知らないという人も少なくない。劇場の機構の話をいくらしても、実際の場を知らずには理解できないことがある。ですから見学会などのかたちで体験しなければなりません。また、先ほど石原さんが挙げられた3つのポイントはまさにアートマネジメントがやらなきゃいけないニーズだと思いましたが、こういうことは頭だけでは思いつかない。実際に地域に入って現場に赴いて、自ら企画をつくるなかでしかつかめない。たとえば、どのような観客にそれを観せていくのかを議論をしたり、実際に想定される観客に会って考えてみる、というプロセスを経ることがとても大事です。プロジェクトに関わってそこにどんなニーズがあるのかを肌で感じる体験は、地方においてはインターンシップ（組織体験）よりも、むしろ授業のなかに実習として組み込むほうが適切と考えました。もちろん可能であれば、そのようなイベントを地域のNPOなどと組んでやることが必要になるかもしれませんし、地域の文化施設で趣旨に近いプログラムがあれば参加することもあると思います。あるいは、地域の文化NPO的な団体や活動に飛び込んでみる。短ければ2〜3週間、長いと1年くらいかかるケースもありますので、テーマを個々人に発見させてつくっていくしかないのかな、という気がしています。

古井戸：早稲田でカリキュラムを立ち上げる際に行った研究会でも、大学の4年間で劇場やホールを運営する人が育つと考えた人はいませんでした。大学を卒業して就職して、3年くらい社会を経験した人が大学院に帰ってきてというような、長いスパンで育てていかなければならないだろう、と大学側も考えています。ただ、育ててもその先の受け皿があるかという問題があります。インターンシップをどう続けていって、どうやって劇場にいかせるのか、いかせないのか、システムが見えないままその長いスパンに学生個人が飛び込むのはつらい。
大学に現場のほうを取り込んでいって、一緒に授業をやったりするプロジェクトは非常に大切ですが、これだけでは、劇場やホールを通して社会を活性化していく、芸術を通して活性化していく人材を育てるには限界がある。現場から講師に来ていただいて話し合ったり、現場に預けて、自分たちが研修したことを仲間と共有するってことが、すごく大事なんです。1年目の研修は10日間くらいでいい。学部3年生で、その前に劇場のマネジメントや、照明・音響・制作など技術の授業10科目くらいのなかから最低3科目採って初めてインターンできる資格がもらえます。研修から帰ってきた顔面蒼白の学生たちを見て、ほかの仲間もすごい体験を共有する。それを毎年必ず自分たちで編集して本をつくり、報告会もやる。それらの経験を通じて、研修2年目も続けるのか駄目なのかたいてい自分で分かるし、続けるとしたらそれぞれ目的意識を持ちますから、テーマを自分で設けそれ

に即して合ったところを選び、半年以上週1回ずつとか長期で行く。そして3年目にはまた次の課題が出てくる、というかたちで何年か続けていって、人が育つのかどうかを、見ていただきたいんです。

伊藤：僕も、学生たちがアートマネジメント周辺の仕事で就職を探していくときに、かなり長期的な戦略を取らなきゃいけないと思っています。大きく分けて一般の企業や行政に入って組織のなかで闘うやり方、あるいは組織の外で闘うやり方のどちらかしかない。若い間は嫌な仕事もやらなきゃいけないし、そういう経験を積んで自分自身の道を歩んでいく。大学院の新しいシステムができたり、あるいはインターンシップみたいなものがうまく組み込めることになってくれば話は別ですが、とりあえず学部レベルでは、就職と切り離してインターンシップを考えたい。そうすると、インターンよりやっぱり実習のほうが適しているのではないか、特に地域に数えるくらいしかないところに預けるとしたら、学生に対しても現場に対しても無責任じゃないのかなという気がします。

学部レベルでは幅広くアートを勉強すべし

高萩：学部についていえば、できるだけ他分野の芸術を幅広く勉強すべきだと思います。美術の人はパフォーミングアーツを経験すべきだし、パフォーミングアーツ系の人は絶対美術に触れておくべきだし、メディアアートとか新しい表現形態もどんどん出てきてるので、「アート」といったときに、学部のときはできるだけ広く、将来専門にするんじゃない分野と一緒に授業やるなど大学に考えてほしいです。

熊倉：同感です。学部の時点では、あまりひとつの芸術ジャンルに特化しないでいろんなものを観たほうがいい。東京芸大の音楽環境創造科では、いろいろなジャンルを観るようにしています。ただ同時にそれは、あれもこれもと幕の内弁当的になる危険性を含んでもいるので、短いカリキュラムで何をどこまでやってくのか、というのはけっこう難しいです。

古井戸：演劇ワークショップは最初、表現・芸術系にいる学生だけに限定した科目でしたが、それでは狭いと思って全学部に開放した科目に変えました。そうすると、社会福祉専攻の学生であるとか、社会人学生などが、一緒に踊っているわけです。彼らは芸術系の学生とはまったく観点の違うすばらしいプログラムをつくり、芸術系の学生にとって非常に貴重な体験となっています。一方で、ひとつのことを追究している人間が少なくなっている昨今、そういう人間や世界との出会いが、違う道に進む学生にとっても得がたい刺激となります。

インターンで何ができるか

高萩：「メセナ」って言葉はすごく良く考えてつくられ、この10年間で見事に定着してきたと思います。「インターン」の定義が問題になっていますが、学部生の文化施設への実習体験については別な言葉を考案したほうがいいのかもしれません。「インターン」は、大学院生が長期に行く場合で、しかもかなり共同研究のような場合についてなんだ、っていうぐらいに限定していかないと、結局われわれが求めているインターンは広がっていかないのではないでしょうか。

伊藤：先ほど言った一般的な学外実習の受け入れ先には文化施設も含まれていて、雑用だけではなくてきちんとした研修をやっているところもあります。ですが、これは「インターン」ではないと思っています。その名前自体が、非常な誤解を与えかねません。それからもうひとつ、大学教育が安易に「インターンシップ」に寄りかかってしまってはいないか、それは問題ではないかという気もしています。これからつくる予定の大学院でも、インターンを必修からはずそうと考えてます。ここでも東京と地方で違いがあります。東京の学生たちが全国でインターンにつくのは、比較的やりやすいんですね。宿も安いですし、ホームステイもできる可能性が高い。でも、地方の大学の学生たちがインターンシップを考えていく場合には、宿泊費の問題もあるわけですけども、やはり東京や大阪周辺を前提に考えるケースが多くなっちゃいます。

もちろん静岡にもSPAC（静岡県舞台芸術センター）など立派な文化機関がいくつかありますが、そこときちんとした提携ができるかどうかという問題もありますし、やっぱりひとつの閉じた範囲

での動きになってしまうだろうと思います。また、地元のアートセクターにインターンするのも良いのですが、アートマネジメントの可能性はもっと多様にあるわけです。演劇、美術、音楽、政策、既成概念にとらわれずにアートマネジメントをとらえたり、NPOを立ち上げていくようなベンチャー的な考え方も持ってほしいですし、行政のなかに入って改革運動を起こしていくこともあり得るかも知れません。そのような状況を考えていきますと、いくつかの複数の選択肢がなければ意味がない。実習で地元の文化施設やNPOと事業を立ち上げていくこともあり得ると思います。ただ、インターンに予算がついちゃうと義務になってしまう、あるいは制度化されてしまうと単位目的が強まってしまうので、もっと違ったやり方が考えられないかと思うのです。

長田：「ケミプロ」だけでなくこの何年間か痛切に感じたのは、学生を中心とする若い世代が自分たちから何かをつくり出していくエネルギーです。大学が社会とどう提携しながら人材を育成していくか議論する意義は当然強く感じているんですが、一方で学生自身から出てくる何かをつくるエネルギーや意欲をどうかたちにしていくか、ということもとても重要だと思うんですね。「ケミプロ」で何よりも実感するのは、学生のエネルギーと、そのなかでつかみ取っていくものの大きさです。学生たちは自分たちの力で集中的に勉強しながらプロジェクトをやっている。それがどこまで社会に通用するかはまた別問題ですが、そのエネルギーを制度化して押さえ込んでしまわない工夫が重要です。もし今後私の研究室に所属する学生に、「ケミプロ」のやり方を、ほとんどオブリゲーションのように課していくとすれば、これは完全に制度化して義務化していきますよね。しかしそれでは「ケミプロ」の生命は失われてしまいます。立ち上がっていくエネルギーを確認できたときにやるような、プロジェクト型の授業とか、大学のなかにそういう活力をいつも更新していくようなシステムっていうのが、いま話した学生のエネルギーに注目するときには必要だと思ってるんです。それと大学としての仕組みとをどういうふうにリンクさせていくのか、というのは、けっこう工夫がいるんではないかと思うんですね。

森：先生方のように、指導する人たちが背後にいて、目配りしてるケースはいいんですけど、いま自主的な活動が多いじゃないですか。現場を知らなきゃいけない、自主的にボランティアとして入っていく、そのとき一番危険なのは自己判断なんですよね。「これぐらいでいい」とか「こういう了解」っていう判断がまったく逆だったり、非常に浅い理解であったり、そのへんのいわばうわべの体験を非常に豊かな経験として語られてしまう危険性を孕んでいると思います。だから、経験は構わないんだけど、それはこのレベルなんだってことを分かってもらっていないと、どこかで取り返しのつかない大きな失敗をするんじゃないかと。そういうことを回避するため、「インターン」などの教育的なセーフティネットがある。実践の体験の場というものが整備されることはやぶさかではないですが、野放図に経験優先型で進めることに対しては、現場の人間としては危惧を感じます。むしろ未経験で来て3年現場にいてくれれば、センスがあれば一流の使い手になると思っていますけど。

大学と現場：連携の可能性

高萩：せっかく日本国中に3000ぐらいホールがあるのですから、地方のアートマネジメント学科を持ってる大学が現場で一緒に実習をやることはできないでしょうか。世田谷パブリックシアターも来年は実習を一緒にやろうかな、と思ってるんですけど。施設に預けちゃうか学内でやる、じゃなくて、逆にせっかく施設があるんだから、大学が実習として一緒に授業をやれば立ち上がりませんか。

伊藤：できるところもあると思います。ただ、多くの文化施設では雑用させられるのがオチですので、だったら学校が責任持ってゼミのなかでやったほうが、ずっといいんじゃないかと。もちろん教員ひとりでは無理がありますから、地域のさまざまな団体の協力は必要です。一緒に組んで、ニーズ発掘のための事業を起こすことができるかな、という施設もあります。しかしそのためには、そこのスタッフと私自身がかなり親しくなって、同じような企画ができるようなスタンスに立たないと。学生を送るだけでは不可能ですね。

長田：先ほどお話ししたように私のケースはだいぶ事情が違うんですけれども、今後、千葉市にあ

る別の文化機関、たとえば美術館や博物館等と、大学の授業を共同でつくるようなシステムがもし可能ならばやっていきたい、相互乗り入れでつくっていくような授業形態を考えています。「ケミプロ」は、大学が地域に入っていって、地域の商工振興会であるとか町内会といろいろな協力関係をつくりつつ、いってみれば、大学が開かれて地域の人々と共同で学生たちを教育していくシステムでもありました。それがある種の実験になったわけですが、それを公共的な文化施設と、授業の仕組みとして試みていきたいと思います。

黒沢：金沢市は美術工芸大学（市立大学）を持っているので、美術館と教育機関との連携は、現場のニーズに先んじて行政的な課題としてありました。なんら制度的な整備がない段階ではあるものの、予算が美術館と大学に300万ずつ、計600万円ほど配分され、そこで、アーティスト・イン・レジデンスを一緒に運営するのですが、大学だけでやってしまうと、学生の教育の範囲でアーティストと学生が触れあって何かつくりました、で完結して外へ出ていかないところを、美術館が関わることで「社会化」ということがおこる。アーティストが講演会などを外でやったり、まちのなかに関わっていく作品をつくっていくような仕事をする人であれば、学生たちが住民に相談や交渉しに行くだけでいろいろなことに気づいていく。ただ、それは1回ごとのプロジェクト型のものですから、それだけで将来の職業に結び付くかどうか分からないですけれども、アーティストとかアートワークとかが社会化するなかで、確実に住民や地域が変化していくことに学生が気づくというプログラムだろうと思います。インターンとはちょっと違いますけど。

古井戸：行政が相手ですとやはり予算何百万つけたらいいかって話になりますね。何百万の予算を学生が使うということは大変なことなので、そういうのなしに行政と大学がうまく組めないかと思っています。劇場やホールとだけじゃなくて、エデュケーショナル・プログラムやアウトリーチ、社会教育施設や学校、幼稚園でのコラボレーションとか持ちかけてるんですけど、教育委員会とかセクショナリズムが強くてできそうにない。このへんは行政の側の石原さんなんかいかがですか。

石原：私どもも大学と文化行政との連携が非常に大事だと思っています。いままでは非常に未開拓でした。愛知県も県立芸術大学を持っていますが、実際、県美術館のほうへ学生に来てほしいという希望があります。ところがご多分に漏れずセクショナリズムの弊害があり、実現は厳しい。でも文化資源として大事なものだと思っていますし、今後大学との連携をもっと考えなければならないでしょう。そこにインターンシップの問題も入ってくると思います。ちなみに、愛知・岐阜・三重の東海3県では、数年前から通産省の音頭で企業や行政への受け入れを推進するインターンシップ推進協議会という体制ができてまして、今年は初めて芸術文化センターに学生を3人、2週間ほど受け入れました。しかし、まだそれは、就職ということよりも体験として来てるという状況です。

実際に受け入れは可能なのか？

高萩：演劇って、比較的アマチュアからプロまで幅広く存在してますし、参加型のプロジェクトなんかもあるから、大学生が来ても比較的触れてもらえる範囲があって、一緒にやってもらえる仕事もあります。だけど、外国から呼んだ人とか、いわゆる「プロ」のカンパニー、5,000円以上でチケット売ってる人たちの公演にいきなり学生つけるのはすごく危険で、言葉の使い方も知らないし、ビジネス的なこともアーティストのことも知らないから、何言っちゃうか分からないということもあり、直接には接触させないようにしています。

西巻：そこがすごく難しいとこですよね。たまたまここにいる音楽の2人の仕事場は、そういう意味で「プロ」しか対象にしていない現場なのでなおさらです。トッパンホールの場合は、凸版印刷がやっているメセナ・社会貢献活動という位置づけがありますから、考え方によってはインターンを受け入れる素地は多少あるかもしれませんが、入山さんの場合は純粋に民間の一企業としてやってらっしゃるから、厳しいのではないですか？ トッパンホールは、基本的に主催事業を自分のホールでリハーサルから全部つくっていくやり方をとっていますので、制作の現場を見てもらうことが参考になる体験となっていく可能性はあるかと思います。ただ、熊倉さんから企業メセナ協議会にイン

ターンで受け入れた人材が良かったのでそのまま採用したというお話がありましたけど、それがないと、われわれの営利企業としてのメリットってあるだろうかと疑問が残ります。手間ひまかけたあげくライバル企業に就職しましたなんて、ちょっと困るよねって気持ちが正直あります。広い意味で長期的なリターンがあるということはわかっているのですけれども。

入山：そうですね。梶本も所属している「日本クラシック音楽事業協会」などからたまにインターン受け入れの要請がありますが、一度も受け入れたことがありません。いまのところ受け入れる気もないです。なぜなら、もしインターンで来たら、まず気持ちよくは帰ってもらえないだろうな、と思うんです。それは半分冗談ですが、大学がインターンシップとして求めてらっしゃるようなことはおそらく提供できないのではないでしょうか。先ほど伊藤先生がおっしゃったように触れていただくのは雑用だけで、大事なところには絶対触らせることはできません。2万円以上のチケットも売ってますから、商売に関わる。正直「側にいるだけでもジャマ」というところは否定できません。おそらく公共ホールの音楽事業の現場では、また別の考え方がおありかと思いますが。

市村：学生がいるからトラブルが起きるなんて、僕には信じられないのですが。僕も民間だし「プロ」の舞台をあつかっていますが、学生に手伝ってもらってもそんな経験はない。学生が近づくとトラブルが起きるようなものがあるんですか？ 数日間だけ来たとか、何も知りませんて人でも、じゃあ君はこういうかたちでいなさい、と一言いえばそれで足りることであって、それでもトラブルが起きるなんてちょっと信じがたい。その程度のトラブルが起きるぐらい、制作が弱いのかっていう気がします。

高萩：本当に極端な例ですけれども、有名なタレントさんとかがいた場合にサインを求めたりとかあったりするんですよ。

森：ありますね。憧れてる人たちと接するってことのファン心理で、職業的な距離感が取れないでそこにいるんですよ。そこが一番問題なんですね。

伊藤：スターに対してサインを求める、っていうのは、インターン以前のボランティアマネジメントの問題ですね。

黒沢：美術館には博物館実習というものがあります。それは、学芸員という国の免許があるので、それを取るために実習をやるというものですが、実習という制度がすでにあることを思えば美術館でインターンを採ることは難しくないはずです。やって来る学生さんにその気があるかどうかはわかりませんが、もし本気で学芸員をやろう、そのためのインターンというのであれば受け入れはすごく簡単です。スタッフの誰かについて半年でも1年でも一緒に仕事をすればいいのですから。自分の職場に採用はないとしても、ぜひとも良い学芸員になってどこかの美術館に入っていただきたい。だってそのほうが良い美術館が増えますから。であれば受け入れますよ。制度的にも、保険とか、守秘義務とか、責任範囲やどこにラインをつくるかってことさえ押さえれば、美術館の受け入れはすぐできると思います。

けれども、実際の美術の世界について考えたとき、美術館の学芸員が美術の仕事をどこまで担う人かっていうと実はその全体のごく一部を担っているに過ぎない。美術が発生する現場は美術館とは全然限らないし、少なくともジャンルもどんどこ混ざった作品がいっぱい出てきているわけです。アート活動の運営も、NPOとかさまざまなやり方が起こり始めているでしょう？ そうすると、将来の美術館を担っていく後継者を受け入れるということでならともかく、そうじゃないことに関しては美術館にとっても初体験になるわけです。美術館での経験によって、NPOやギャラリーを担う人材が出てくるなどということは初体験なんですよ。たとえば美術館評価とかきっちりできるNPOが出てきてくれたらうれしいですけど、そういう人材を育てられる能力は美術館にはない。そういうことを大学とプロジェクトを組んでやろうという話ならあるだろうし、インターンとは別なやり方だけど、新しい文化政策のために必要な人材を現場と研究機関で一緒に育てていきましょうというプロ

ジェクトも生まれるかもしれない。美術館の現場をやりたいという人間を受け入れるのかどうかどうかという次元の話なら、すぐできるし機会があればぜひという状態です。

入山：インターンシップ制度ということとは別に、梶本では採用にあたっても「即雇用」はあり得ない。試用期間が必ずあり、いつでもお互い縁が切れるようにしてやっております。試用期間は決めておらず、人によってまちまちで2年間だった人もいましたし、1か月で正社員になった人もいます。ですから、たいへん優秀な方がいらしてくださって、「インターンシップ」というかたちのなかでわれわれが見る時間があって、就職につながることも当然あるかもしれません。受け入れる気がないわけではないんですが、むしろ皆さんが期待されているような受け皿として役不足なんではないかと感じています。あと、確かにせっかく優秀な人が来たのに「なるほど、梶本ってこういうノウハウでやってるんだ」と他社に行かれては困る、という部分はありますね。まあ、いまでも試用期間にそういうことは起きうることですけれど、現実に仕事の中枢に携わるようになれるまで、10年はかかりますから。職場を移ることは、この業界ではよくあることですけれど、私どもの事務所は本当に少ないですね。社員数は全部で40名ほどですが、50周年を迎えたばかりの会社ですので、わずかに定年退職者が出たくらいです。

インターン制度が研究にフィードバックできるか

熊倉：私が大学に移ってからも、いろいろなホールや企業メセナの方から、「インターン引き受けますよ」とか「いや、こんな仕事、そんな専門の学生さんにやらせちゃあ申し訳ない」なんておっしゃっていただいて、現場の意識の高さに頭の下がる思いです。一方、大学へのあらぬ幻想的期待といまの大学1年生の実態とのギャップには大きな不安も感じます。ここまでをまとめると、古井戸さんや伊藤さんがおっしゃったような、かなり手間ひまをかけて、現場から大学へも来ていただくようなかたちで、現場体験を大学でフォローしながら一緒に歩んでいくみたいな授業を組み立てて、その後、長期的に大学院レベルでのインターンシップがいいのかな、という感じでしょうか。また、インターンシップと就職の関係も、いろいろな意見がありますが…。

伊藤：就職の問題とインターンシップをごっちゃにするのはまずいと思います。大学院の話ですが、大学院でもインターンは必修にしませんが、インターンのコースは想定しています。現段階の予定では、「文化政策研究科」という大学院になります。ここはアートマネジメントということに絞ってはおらず、文化分野の高度職業人の養成を目的としております。必ずしも劇場だとか美術館で働く人間に限定していません。そういう意味で、インターンを全員に課さないかたちをとりますが、私が指導する学生あたりはやはりインターンは必要になるでしょうね。1〜2名くらいでしょうから、県内のSPACなり違う団体なりと組むこともありえますし、あるいは愛知県、東京などさまざまな地域の、学生に適したところと組んでこうと思いますが、そのとき学生に対して、就職の第一歩という選択で説明するのか。あるいは大学院ですからひとつのフィールドサーベイというような目的で、インターンシップを考えるケースも起こるかもしれません。いくら実務者教育といっても、大学院で就職だけを考えて教育することはありえないと思います。そう考えていくと、インターンシップの前に、就職だとか今後の活躍する場と意識したり、現場が求めている視点からのみインターンを考えるのはどうかな、と気がかりなんですが。

高萩：僕は、大学院レベルになったらインターンシップで出して、現場で何が問題になっているか必ず大学にフィードバックしてもらって、研究機関としての学校が現状を把握して、それを日本の文化政策全体にいかしていくような人間を送り込んでほしいんですけどね。

伊藤：そうです。学生は実務家になるかもしれませんが、大学院に残っている教員は研究者ですから、そういうものを通じたフィールドの把握につながっていかなければ、大学にとってのメリットもないわけです。

熊倉：確かにそれが理想かもしれませんが、現実はどうでしょう。アートマネジメントや文化政策の

研究機関として、大学の能力はまだまだこれから、という感じもするのですが…。

古井戸：誤解があるなと思うのが、何か大学院が夢のように皆さんお考えになっているけど、そんなことありえないですよね。現場でも変な知恵が付いちゃうと嫌われる向きもある。文学系ですと、修士はまだ研究に関係ない仕事に就くこともありますが、博士課程まで行ったら、現場に行くか、研究者になるかで後戻りはできません。大学院まで行くと必ずしも劇場に勤めるだけじゃなくて研究の道もありますから、インターンを必修にすることはない。しかしこの研究の世界にもまた問題があって、文化経済学会はようやく10数年目ですが、あそこは経済学がベースですし、芸術学などに立脚した分野でこのテーマが博士レベルに耐えるだけの学問体系はあるんですかね？ 早稲田がCOE（センター・オブ・エクセレンス＝中核的研究機関）で演劇の拠点になり、来年から広報しますが他大学に所属したままうちへ来ていただけます。そこで日本の「ドラマトゥルグ」とは何かというものを5年かけて研究しようとしてます。そのくらいのスパンで考えないと学問体系もできませんよね。

高萩：ドクターコースぐらいになると本当に人数が限られてきますから、はっきりいって将来は彼らが日本の文化政策を担っていく人たちになります。文化政策のセッションにご出演された文化庁の寺脇さん、たぶん相当な勢いで文化政策を動かすだろうと感じました。これは期待もできますが危険なことでもあって、現場からの話が伝わっていかないとやっぱり中央官庁のやり方でのみ進んでしまうわけですから、現場として早急に身構えをして要望や困ることについて理論的にしゃべれないとどうなるかわかりません。演劇はいままで国がお金出しても「いらない」と言っていた人が多かったぐらいで、アートマネジメントに関して全然理論武装ができていない。公共と芸術文化の関係を社会に対して何とかしていきましょうとか、社会にアートを広げましょうとかについての準備ができていない。この10年でやっと少し準備ができてきたなって思っていたけれども、文化庁が速い展開で動いていきそうなのを見て、早急に現場サイド、民間サイドからもちゃんと議論を積み上げていかないと大変だなと思いました。

長田：たとえば美術史や美学について学部や大学院で勉強したことと、アートマネジメントがどういうふうにつながり得るのかも気になっています。残念ながら、私が知ってる限り、大学の制度上うまくパイプができているところはほとんどなくて、そのことは少なくとも美術分野では大きな問題だろうと思うんですね。たとえば芸大でも、音楽と美術がもっとリンクをすれば、ずいぶん違う活力が出てくるだろうと思うんですよ。美術分野のアートマネジメントを美術の専門性に立脚しながら確立していこうとすると、大学の側の体質の変換っていうのがどうしても必要です。千葉大でもまだできるわけではありませんが。

古井戸：話をうかがっていると不安になってしまうんですが、大学は現場のための養成機関ではないんです。やっぱり学生が飛び込んでいったら、現場がいい人材を見抜き、現場で育てる道を考えてほしい。最初から正社員みたいに採っちゃうのは大変だと思うんです。だから試用期間とかは、とても良いシステムだと思います。

アートマネジメントの資格制度について

熊倉：どうもここまでのお話だと、学部レベルでは体験学習として気持ちよく帰っていただくか、密に大学とコラボレーションする実習授業というのが現実的なようですね。でも、大学院に行って、場合によっては選抜制のインターンまで無給でがんばって——とそこまでやったあげく、卒業後、学生はどうしたらいいのでしょうか。受け皿は変わらないですよね。資格という制度がないからインターンとかアートマネージャーというものがよく見えない、という声があるんですけれども、インターンが資格獲得の機能を含む可能性については現時点ではどのようにお考えでしょうか。美術分野には学芸員という制度がありますが、演劇だとドラマトゥルグだとかやっぱり国家資格みたいなのがよろしいんでしょうか？

伊藤：結論からいうと、資格は不要です。なぜかというと、財団などの終身雇用形態がまだまだ続

くだろうと考えますと、資格の存在はかえってマイナスにしか作用しないからです。学芸員の場合は資格を持つことが公立美術館での雇用条件に入っていますが、しかしそのまま終身雇用で動きは少ないというのが実状です。もし、雇用形態がもっとフレキシブルに変わって、たとえば専門職が確立され短期雇用で職場を移動できるようになってくれば資格は意味を持ちます。つまり資格とは本来、組織との関係じゃなくて、職制のネットワークのなかでいきるものなので、いま期待されている採用にあたっての効用はまったくナンセンスです。

高荻：行政の雇用制度は変わらないと思っていましたが、終身雇用じゃないケース、専門職については個人委託契約とかけっこう増えてきていますよね。世田パブもいま、制作課に15人ぐらいいるんですけれども、職員は4人ぐらいで、あとは個人委託です。基本的には各文化施設のマネジメントクラスの人材不足が一番問題だと思います。私はいま課長職ですけど、事業を運営している人間がどうしても採用したいって総務にプッシュすれば、行政の限界で正規雇用は無理でも、個別契約とか委託契約が可能かとかいろんなことを一緒に検討してくれる。事業をやる人間が、もうちょっとちゃんと考えて提案していくだけで変わると思います。7兆円でつくってしまった文化施設群がうまく使われていないのは、社会全体にとっての問題です。だからこれをどう使おうかさえきっちり考えて、いろんな社会的価値をちゃんとアピールできれば、人も採れるしお金も入ってくるって気がするんですけどね。そうすれば大学の卒業生だってもっとちゃんと仕事できる環境になる。

伊藤：それはマネジメントの課題であって資格の課題ではないと思います。確かに、水戸とか金沢とか世田谷など進んだところは、資格を問わずにさまざまな可能性がある人を雇っています。ただ日本の美術館の90％以上は最低限として学芸員資格が設置基準になっていたりしますから、資格優先で採用するわけです。大学だって、本当に教育を考えて教員を集めているのではなく、設置基準に合う要件で採っているだけです。これが企業だったら部長を採るときに資格なんか要さないわけで、人材は育てるしかないのは明確ですよね。日本の場合、法律、文化芸術振興基本法をつくれば文化が良くなるとか、資格があれば専門性が高くなるとか短絡的に思考する。そういう状況で資格がひとり歩きしたらマイナスしか起こらないって言ったわけです。資格がないデメリットはありますし、要らないと言い切るには正直迷いがありますが、総合的に判断すると、資格をつくる前にやれること、やらなきゃいけないことはいっぱいあるんじゃないかなと思うのです。

市村：資格は本当にまったく必要無いと思います。学芸員の資格が相当うまくいってないんじゃないかって見てまして、それと同じようなものをつくったところでいったいどうするんでしょうか。インターンではむしろ、どんな知識や経験があるのかっていうことを検証したいわけで。

高荻：資格がいらないっていくら言ってても駄目だと思うんですよ。資格なんかなくたってきっちりやれる状況をはっきり示さない限り、文化庁がつくると思いますね。向こうは制度つくるのが仕事ですから。現場側が猛反対してるならともかく、つくったほうがいいという関係者もいっぱいいるし、国がつくるといえば必ずできてしまう。だから、ちゃんとやれてることを示すには何が必要かっていう議論をするべきではないでしょうか。

熊倉：資格制度についてはあらためて十分に議論する必要がありますが、ドラマトゥルグの資格、プログラムコーディネーターの資格、アートアドミニストレーターの資格、みたいなものをそれぞれ出すために、大学のカリキュラムが教職課程のように行政指導型に陥る危険性もあります。また、資格制度は一度できてしまったらなかなかアップデートできませんから、それに縛られるとカリキュラムがすぐに古ぼけてしまうし、さらには「資格が取れるからこの学科に入った」なんて学生ばかりになったら、それは大学教育としても人材育成としても非常につらい気がします。

最後に、資格やインターンシップという個々の方法論を超えて、実際のアートマネージャーあるいはアートアドミニストレーターという職業人をどうやってつくっていくのかということを皆さんにうかがいたいと思います。本質的な意味でのアートマネジメント、つまり、自分の機関は何のために存在していて、どのような活動をいまあるいは将来展開すべきで、そのためにスタッフや予算をどの

ように振り分けるべきなのか、そういうことを現場の声を聞きながらディレクションできるような人材をどうやって育てていけばいいのか。そして、大学はそのプロセスにおいて何ができるのか、皆さんの意見をお聞かせいただけないでしょうか。

次世代への期待

古井戸：いくつかの大学でインターンシップをやったおかげで、現場が少し動き始めてるって実感があります。雇用の形態も変わってきたし、インターンなんかをはさんで能力がありそうな若い人を少し使ってみようか、というところも出てきました。でもね、国立でも私学でも大学は融通の利かない制約がたくさんあって、長田先生も伊藤先生も僕もそれこそ身を切る思いで立ち上げているんです。ですからどうかお引き受けいただいている現場のほうでも身を切る思いでやっていただきたい。そのくらいの覚悟がないと環境は絶対変わりませんよ。受け入れ先がないとせっかく立てた学科が「あそこは駄目だ」ってみんな潰れていってしまう。

あと、現場の専門家の皆さんの職能組合みたいな団体ってあるんでしょうか。現場の人がそれぞれ孤立している限り、いまいる組織で働くしかなく、飛び出せるのはずば抜けて優秀かつ実績がある人だけで、それも歳をとってからでないと機会はありません。そういう団体が職能を自立させ機能させる資格を検討していくことと、政府が資格をつくるという問題は、まったく別問題です。私としては、いま現場や大学が育てている若い20代の人たちから組合を立ち上げてほしい。30年後にその人たちは50歳になるわけですから。

伊藤：佐藤郁哉さんの著書『現代演劇のフィールドワーク』(1999年)にも出ていますが、プロフェッショナル化の条件として、同業者の組合あるいは協会などをつくり、その自治をベースにしていくことはとても重要です。そうした組合での最大の課題は、自分たちのレベル維持であり、それは後継者の養成でもあって、そこから資格などが必要となるならば、資格の意味はおおいにあると思います。大学では、そのような意識を持つ学生たちを育てることは可能ですが、資格をつくることはできません。また、もし現在現場にいる人たちが、自分の劇場だとか劇団のことだけを考えていたら無理でしょう。互いに批判し合いながら考えていかなければならないんじゃないでしょうか。

黒沢：ある種のアートの力を知って、その現場のことも知って、パッションのある人はいるんです。けれども、いまはその人がツールを持ってないという状況です。たとえば、観客の満足度であるとか、ワークショップの参加者が何を得たのか、それを計る尺度や評価の方法は、言葉では出てくるけれど、まだ持ってないんですよ。相変わらず動員数やアンケートで見るしかない。やっぱり大学サイドではアートマネジメントとしてそういう研究をきっちりやって、その成果を美術館やホールも含めて社会にフィードバックしてほしい。それが現場のツールになっていきます。もしかしたら僕らが、それをツールだと気づく必要が先にあるのかもしれない。今度はそのツールを持って、次の若い連中がきちっと活動をやり、われわれがしたような苦労をしないで、あらたな別な苦労をするべきなんです。あらたに出現した環境を整備するために、また何かをやらなければならないでしょう。そのときにもマネジメントの研究、きちっとした理論、統計、そういう手段をいっぱいつくっておく必要がありますね。

市村：数年前の学生は非常に社会性がなく、社会を見る目がほとんどないんじゃないかと非常に絶望的な気持ちでいたんですが、NPOができたり社会との接点が増えてきてるなかで、意外と社会との接点を持つ学生が増えてきているのをひしひしと感じております。彼らにはこれから相当期待できると思ってます。いまは現場としては後継者を計りかねている状態ですね。ほんとは渡したいけれど、まだ渡したら潰れちゃうのかなっていう。

高萩：僕たちがそこをがんばらなければ駄目だと思う。われわれがやった苦労と同じことをなぞらせてもしょうがない。基本的にはアートの可能性っていうか、芸術っていうのはすごいんだっていうことについて、一度でもドカーンとした体験に出会うのが始まりでしょう。何か体験がある人じゃないとつらいと思いますね。アーティストやパトロンになれば自分の好きなアートを実現できるけど、

なかなかなれるもんじゃないし、まずは、お金を払って観るいい観客あるいはいい市民として楽しみ、支える人になるべきです。でもそれでは飽き足らない人がアートマネージャーになって、お金を集めてきたりしながら、いいアートの現場をつくる。いい作品をつくる。あと、いま日本の社会が変化していきにくい状態になってきています。アートって、もともといまあるところじゃないところに人間や世界を表現したりして、そこへ変化するために存在するという側面があります。アートが盛んになることが、日本がもう1回柔軟性を取り戻すってことだとすれば、非常に未来社会を考えている道となるはずです。

角山：市村さんがおっしゃったいまの若い人がすごく優秀だというのは、私も同感です。とくに女性が圧倒的に優秀で、男性はちょっと心もとない感じがします。企業メセナ協議会に就職希望で来られる方には男性もいるのですが、いいなと思うのは結局女性ばかり。まあ、いまの現実はそうなんですね。資格制度について一言。昔、カリスマ美容師が無免許だったのが話題になりましたよね。あれは国家資格で、美容師は他人の髪を触るので保健衛生上の問題もあるでしょうが、ああいうジャンルでさえ資格と能力・技能は必ずしもリンクしてないのが現実です。アートマネジメントの資格をつくるなら慎重に取り組むべきでしょう。

石原：愛知県は、文化庁の予算のように恐ろしいほど膨らんだ展開をしていませんので、寺脇文化部長のお話のようにどんどん新しいことを試みていくようなことはできません。ただ、したたかに続けていきたいと思っています。それともう1点。資格制度の前に、アートマネジメントというものを社会に認知してもらうような基盤整備を、ぜひ、とくに大学関係の方にお願いしたい。少なくともいま管理職クラスにいる世代の次の世代からは十分にわかってもらえるようになれば、文化行政も変わってくるだろうと思ってます。

長田：やはり大学、従来の美学美術史が、新しいアートのさまざまな可能性についてフォローしきれていない課題が山ほどあるので、これを大学で研究できるような仕組みをつくる責務があると考えています。また、大学院などを出た学生たちが受け入れられていくような仕組みに関しては、企業だけではなくさまざまな部分で社会が変わっていかなければいけない段階を迎えています。政治的な課題かもしれませんが、そういう課題に大学側が機敏に呼応して、いままでの仕組みとは違うものを、可能性のあるところから即座につくっていく必要があります。

熊倉：皆さん、ありがとうございました。

　昼間の池上先生のお話にもありましたが、人材が現場と研究機関を往復することで専門性を複眼的に高めていく、そのような労働市場の流動化が展望される今日、現場と研究の間の重要なスイッチとしてインターンシップが機能するのかもしれないですね。

　いずれにせよ、この円卓会議で、アートマネジメントにおいて、大学には人材育成のみならず研究機関という役割もおおいに期待されているということが明らかになりました。現場と教育研究機関が両輪となることで、芸術と社会の関係は本格的な専門領域として確立されていくのだと思います。

　日本の未来を変えていくのは若い皆さんです。会場にも多くの学生さんの姿が見られますが、ぜひ資格や組織だけに頼らずに、若い力を新しい分野へといかしていただきたいと思います。

　出演者の皆さま、会場の皆さま、本日は長時間ありがとうございました。

3. 報 告

3. 報　告

「アートマネージャーに関する人材バンクの共同研究について」

アートマネージャーを志す人と現場をつなぐ仕組みづくり～クラシックコンサート事業ネットの例

東京会議'02では、インターンシップに関する討議のほかに、人材の流通をうながすもうひとつの手段として「アートマネージャーの人材バンク」に着目し、最新の調査報告の発表が行われた。発表者の岡部氏は、産学が共同で実施した「クラシックコンサート・人材バンクシステム」の研究結果をもとに、人材流通を活性化するための新たな仕組みが関連各セクターから求められていることを報告した。

報告者

岡部修二（おかべ しゅうじ）トヨタ自動車（株）広報部担当部長
1973年大阪大学法学部卒。同年トヨタ自動車入社。法務・海外営業・渉外広報部門を経験。その間、米国トヨタで勤務。長年にわたり社会貢献・メセナ活動の企画・総括、コミュニケーション・PR企画、環境・安全・福祉分野の広報・啓発活動、全国トヨタ販売店の広報・社会貢献活動の支援業務を担当。（社）企業メセナ協議会調査部会長（『メセナ白書』編集）、特定非営利活動法人アートネットワーク・ジャパン理事等、芸術文化団体・大学・地方自治体・公益法人等での講演活動も多い。

今日のセッションでは、教育現場とマネジメントの現場、もしくは業界相互の人材の流動化やその活性化をどうしようかということが議論されました。私も企業のメセナ担当者の立場でそれを強く感じていたところ、人材バンクの調査研究にかかわらせていただく機会を得ました。事業の対象は音楽業界で、日本のクラシック音楽事業関連団体、産業界、教育界、各種団体が、産学共同でクラシックコンサートの企画・制作のノウハウを持つ人材の流動・活用を図るための調査です。何らかの新たなスキームを作ろうという思いもありまして、調査の結果を『クラシックコンサート・人材バンクシステム事前調査研究事業報告書』(2002年、(社) 日本クラシック音楽事業協会) としてまとめました。

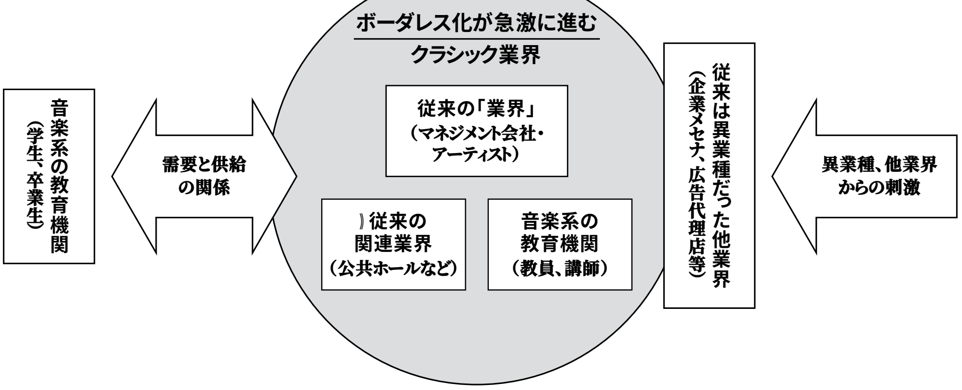
本日はこのなかのエッセンスをレジュメに沿ってお話します。

（図表は当日配布資料から作成）

「クラシックコンサート人材バンクシステム」調査研究

「クラシックコンサート人材バンクシステム」調査研究事業の目的
経済産業省および中小企業庁の支援のもと、産業界・教育界・各種関係団体による産学共同で、クラシックコンサートの企画・制作・実施ノウハウを持つ人材の流動・活用を図るための研究調査を実施。

図1



人材バンクを研究する背景ですが、まず図1を見てください。これは音楽業界以外、演劇でも美術でもバレエでも、だいたい似たような構図ですので読み替え可能だと思います。

丸枠のなかには、マネジメント会社などの「従来の業界」、公共ホールなどの「従来の関連業界」、教員・講師などの「音楽系の教育機関」があり、これらが音楽のビジネスを構成する主たる要素だったわけです。ここに、従来は異業種だった他業界がいろいろ進出してきた。例えば、企業メセナはこの10数年の間に、自ら企画したり協賛したり、あるいはアイデアを出したりして、新しいジャンルや新しいタイプの音楽プログラムを提案するようになりました。あるいは広告代理店なども独自の活動を提供しています。一方で、音楽関係の教育機関――なかでもマネジメント系専攻（現在40以上の学科がある）の学生さんを指していますが、これらがこの業界に対して人材を供給する関係にある。そういう概念図です。

「人材バンク」検討の背景

「人材バンク」検討の背景（表1）ですが、1）業界には従来型の業種として「マネジメント会社」があります。それぞれ右側の枠には「現状と課題」が書いてありますが、マネジメント会社は、クラシックコンサート全般の企画制作からチケット販売まですべてのプロセスを業界内で実施しており、そのノウハウが業界内の業界人にのみ蓄積しているということは、ひとつの課題としてあります。2）従来の関連業界のなかで、「公共ホール」は現在3000余りありますが、貸し館中心から自主企画を行うホールも増えてきた。あるいは第3セクターとして財団化され、プロパー職員の専任者が増えて

表1「人材バンク」検討の背景

クラシックコンサートを取り巻く現状：急激なボーダレス化

			人材	ノウハウ
従来の「業界」	1) マネジメント会社・アーティスト	・ クラシックコンサート事業の企画制作から小売（チケット販売）までの全過程を業界内で実施。 → コンサート制作の**ノウハウが業界内の「人」に蓄積**。	需要	供給
従来の関連業界	2) 公共ホール	・ 公共ホールの建設ラッシュ（1980年代後半〜） ・ 最近は（・貸館中心から自主運営型へ ・第3セクター文化財団化(専任者) ・地域の文化NPO・ボランティアの人材育成）が少しずつ 進展するものの、依然として**担当者の商品知識やノウハウが不足**	需要	需要
	3) 音楽系教育機関	・ **実務やマネジメントを教えられる講師が不足**		
従来は異業種	4) 広告代理店 企業メセナ等	・ 他業界にもクラシックコンサート関連スペシャリストが登場。 → **斬新な発想・手法のコンサート出現**	需要 供給	供給
音楽系教育機関のマネジメント系学部		・ 大学等の教育機関における「アートマネジメント」講座や学部の誕生（1990年代以降。現在48校で開講） → **学生向けの就職情報が不足**	供給	

＊ マーケットでは：新しいメディア（インターネット・CD・MDなど）の普及
→ コンサートの二次利用対応及び活用のためのノウハウ・連携必要
＊ 国（制度）では：芸術文化振興基本法・総合学習の時間　→新規プログラム開発のニーズも見込まれる

⇩

マッチング装置（人／ノウハウ・発想）としての人材バンクの必要性

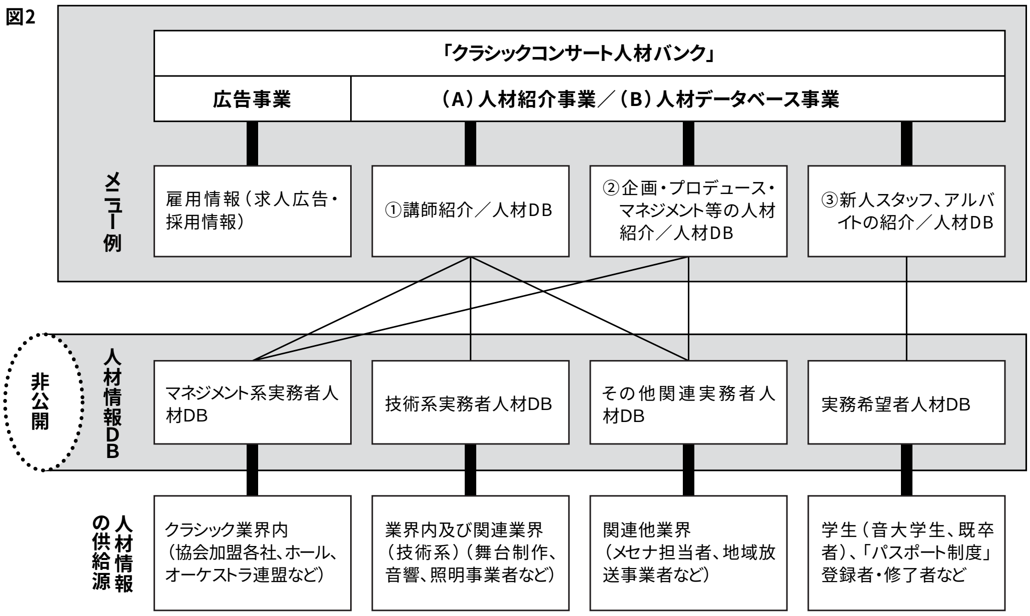
きている。また、地域の文化NPOやボランティアも増えてきている。全体としていい傾向にはありますが、依然として担当者の商品知識やノウハウが不足しており、これが課題です。3）「音楽系教育機関」については、理念先行型というか、実務やビジネスマネジメントを教えられる講師が不足しているという課題があります。4）従来は異業種であった「広告代理店、企業メセナ」などの業界でも、スペシャリスト――メセナマネージャーとか社内アートマネージャーという呼び方をしていますが、そういう人材が育ってきている。企業人のアートマネージャーならではの斬新な発想や手法のコンサートも出現しています。

一方この10年の間に「音楽系教育機関」のマネジメント系専攻の非常に優秀な学生がどんどん世に巣立ってきているのですが、一番の問題点は学生向けの就職情報が完全に不足しているという状況です。表1の右側は、「人材の需要・供給」と「ノウハウの需要・供給」について基本的にどちら側かを示したものです。人材やノウハウを必要としている側なのか、あるいは提供できる側なのかまとめてあります。

このような状況の中、マーケットでは何が起きているかというと、インターネットをはじめとする新しいメディアが普及してきました。コンサートの二次利用対応、活用のためのノウハウ、いろいろな業界とのパートナーシップなどです。例えばトヨタなども、車に音楽コンテンツの配信をするということまでやり始めているわけです。文化芸術振興基本法の制定や公立学校における総合学習の時間なども、新規プログラムの開発ニーズが非常に見込まれる、そういう時代背景にあります。足りないのは何かというとやはり、図の下に書いてあるとおり「人／ノウハウ・発想のマッチング機能」です。新旧あわせた業界全体の活性化を図る上で、これが一番の阻害要因になっている。そこで、これを「人材バンク」というようなスキームで解消していこう、というのが狙いです。

では「人材バンク」とはどのようなものかということですが、図2を見てください。一番下の枠に「人材情報の供給源」があり、情報供給源のセクターを4つに分類しています。1）クラシック業界では、加盟各社、ホール、オーケストラ連盟あたりが供給源のひとつです。2）「業界内および関連業界」は、舞台、音響、照明事業、エンジニアを含めたセクター。3）それから「関連する他の業界」は、メセナ担当者や放送事業者、広告代理店など。4）4つ目が「学生」です。このような人材情報の供給源からどのような情報データベース（DB）が想定されるかというのが、その上の枠です。左から「マネジメント系実務者の人材DB」、「技術系実務者の人材ＤＢ」、あるいは、「その他関連する業界でこういう人材がいるというDB」、「実務に就職を希望する人材のDB」があるということです。ただし、当然ここの部分はプライバシーの問題があるから非公開です。

図2



「人材バンク」の仮説の構築

必要とされるところに人材情報をつなぐ方法ですが、（A）いわゆる人材紹介業、つまりヘッドハンティング的なアプローチをして、「あたなが求めている人材の最適任者はこの人ですよ」と、人そのものを提供した方がいいのか。それとも、（B）DBをウェブで公開して、最適な人材データは提供するけれども、選ぶのはクライアントという制度にして、「あなたが求めている人材に適した人がこのセクターにこれだけいますよ」と情報だけ提供したほうがいいのか。この点が大きくふたつに分かれるところで、どちらがいいかいろいろ研究しました。

「紹介方式」と「データ提供方式」、それぞれにメリット・デメリットがあります。「紹介事業」の場合は、責任を持って最適者を紹介しなければならないわけで、人的労力が必要です。最適者を選び出すために何十人もチェックしなければならないうえに、（マッチングが失敗すると）損害賠償とはいいませんが、クレーム問題に発展しかねないというリスクもあります。一方「データベース」は、紹介するコンテンツはデータで、選ぶのはお客さん、ということで、人的労力も責任も少なくなるわけですが、デメリットとして、データの漏えいがないように高いセキュリティを確保する必要があり、そのためのコストがかかります。

表2「人材バンク」の仮説の構築

人材紹介・派遣などを行っている企業へのヒアリングに基づき、2つの仮説を構築。

	（A）人材紹介事業の場合（マッチング）	（B）人材データベース事業の場合
方法	データベースをもとに **最適者を紹介（データベースは非公開）**	**WEBで下記メニューを公開（会費制）** 適する人の情報を提供
メニュー	① 講師の紹介 ② 企画・プロデュース・マネジメント人材の紹介 ③ 新人スタッフ・アルバイトの紹介	① 講師に適する人材DB ② 企画・プロデュース・マネジメントに適する人材DB ③ 新人スタッフ・アルバイトに適する人材DB
広告事業	雇用情報（求人広告・採用情報）	雇用情報（求人広告・採用情報）
メリット デメリット	メリット　：低いセキュリティコスト デメリット：人的労力が大きい	メリット　：人的労力が少なくてすむ デメリット：高いセキュリティコスト

仮説の検証

それで次の表3「仮説の検証」です。このような中でどちらがいいか、どのようなセクターにこの人材バンクが必要とされうるかを調査してみました。表3-1にあるように、セクターを「公共ホール」、「自治体」、「教育機関」、「音楽祭」と分類しました。

表3.仮説の検証

3-1　需要側として想定される各種対象に評価やニーズを調査

	現状・課題		人材バンクのニーズ
1）公共ホール	人事制度に弾力性がなく、専門人材の採用・育成が難しい（人材／ノウハウ不足）	◎	常勤職員としての登用は難しいが、**単発・アウトソーシングの講師やアドバイザー**としてなら、活用の可能性あり
2）自治体	クラシック音楽を用いた生涯学習や総合学習の事例なし	△	前例がないため、魅力あるパッケージ提案や成功事例がないと難しい
3）教育機関	・アートマネジメント教育が未確立 ・学生の就職が大きな課題	◎	・実務・マネジメントを教える講師が不足 **・学生向けの雇用情報（就職情報）が不足**
4）音楽祭	地元ボランティアスタッフが活発に活動。	○	PR・資金集めのプロなどの人材確保には興味あり

→ 公共ホールと教育機関に、・講師 ・アドバイザー ・就職情報 のニーズあり

1）公共ホールは、人事制度に弾力性がなくて専門的人材の採用・育成が難しいという問題を抱えています。人材バンクのニーズとしては、常勤職員としてただちに登用するのは難しいが、単発とかアウトソーシング、あるいは講師、アドバイザーとしての活用の可能性はおおいにあるということで、非常に興味を示してくれています。

2）自治体ですが、現状ではクラシック音楽を用いた生涯学習や総合学習のプログラムが不足しています。したがって前例もないわけで、そのために人材バンクの需要に関しても見極めがつかないようです。ニーズの有無を判断するには、人材情報だけでなく魅力的なプログラムのパッケージ提案や成功事例がないと難しいのかもしれません。しかし、逆にそのへんをクリアすればこの人材バンクについて非常に前向きになるかと思います。

3）教育機関ですが、ひとつの課題は、マネジメント系の教育がまだ確立していないことです。さらに、最大の課題として学生の就職先の問題があります。そこで、ニーズとしては、講師不足への対応と学生向けの雇用情報、これをなんとか得たいということでした。

4）音楽祭については、地域ボランティアが頑張っている地域もあるのですが、やはりPRや資金集めのプロの人材確保には非常に興味があるということでした。

結果として、二重丸がついている公共ホールと教育機関は非常にニーズが強いわけですが、ここからさらに突っ込んだ調査をしたのが表3-2です。

3-2　上記調査の結果、最もニーズの高かった公共ホール及び音楽系教育機関を対象に更なるアンケートを実施

調査対象	**公共ホール** 全国の自主事業実績のある公共ホール700館（有効回答324）	**音楽系教育機関** 音楽系大学の学生151名（3校）
現在の**課題**	「宣伝・営業」「企画」「制作」のノウハウ不足	就職情報入手に苦慮(*)
人材バンク**興味**	8割が何らかの興味あり	9割が興味あり
求められる**形態**	**データベース**	**データベース**
求められる**内容** (複数回答可)	**「企画・プロデュース・マネジメント専門の人材」（44%）、「講師」（30%）**、「アルバイト・新人スタッフ情報」（10%） ※「求人広告」は会費内なら掲載	**「就職・求人情報」（72%）、「企業情報の閲覧」（53%）**、「研修・実習情報」（39%）
料　金	「無料なら」が半数近く 有料の場合は、個人会費1000円/年、法人会費10000円/年	「無料なら」が30% 有料の場合は、年間1000円～2000円
特　記	・企画・公演の決定に当たるのは、ホール職員（一部 芸術監督あり）が最も多い。 **・一般市民による実行委員会も企画に加えるホールが2割以上あり、増加傾向にある。** ・「人材バンク」以外にも、**「芸術文化支援（助成金）情報」、「クラシック公演成功事例集」への興味が高い。**	**＊音楽関係の仕事に関する企業情報、就職・求人情報が不足** ・あまり情報がないので苦心(49%) ・あまり情報はないが、どうしてよいか分からない（27%） ・あまり情報はないが、仕方ないので何もしていない（6%） ・自分で探して充分な情報を入手(10%) （以上 **82%が苦慮**） ・学校、先生から充分な情報が得られる(8%)

公共ホールについては、全国のホール700館に調査をして324館から回答いただきました。現在の一番の課題は「宣伝・営業」「企画」「制作」で、事態はかなり深刻です。公共ホールの8割が人材バンクに興味を示し、形態としてはデータベース方式でやってほしいということでした。どういう人材、どういうデータがほしいかということについては、「企画・プロデュース・マネジメント関係」が44パーセント、「講師」が30パーセント、「新人（アルバイトも含めて）」が10パーセントでした。利用料金についてはもちろん「無料」の希望が高いですが、有料の場合は、個人は年会費1,000円、法人だと年会費1万円程度であれば使いたいということです。それ以外にも、「特記事項」の3番目にあるとおり、「人材バンク以外にも、助成金の情報やクラシック公演の成功事例についての情報も幅広くほしい」ということでした。

一方、音楽系の教育機関は就職情報にたいへん苦慮しています。「特記事項」にもあるように、82パーセントが「就職求人情報が決定的に不足している」と答えています。情報がない、どうしていいかわからない、仕方がないので何もしない、と、ほんとうに気の毒な状況です。そういう状況のなかで、回答の9割が人材バンクにたいへん興味があり、形式はデータベースがよいとの結果がでています。ほしい内容としては、「就職・求人情報」、「企業情報の閲覧」、あるいは「研修・実習情報」などもあります。料金に関しては、30％の人が無料を希望していますが、学生でも年間2,000円程度であればがんばって払いますよ、との声もありました。

ビジネスプラン

ここまできて、どういう人にどういうニーズがあるのか、ある程度の骨格が見えてきました。次の表4「ビジネスプラン」を見てください。こういうプランを立ち上げようと現在検討中でして、人材バンクをもうちょっと拡張して、「コンサート事業ネット」を提案しようということになりました。

表4　ビジネスプラン

「人材バンク」を拡張した『**クラシックコンサート事業ネット**』（仮称）

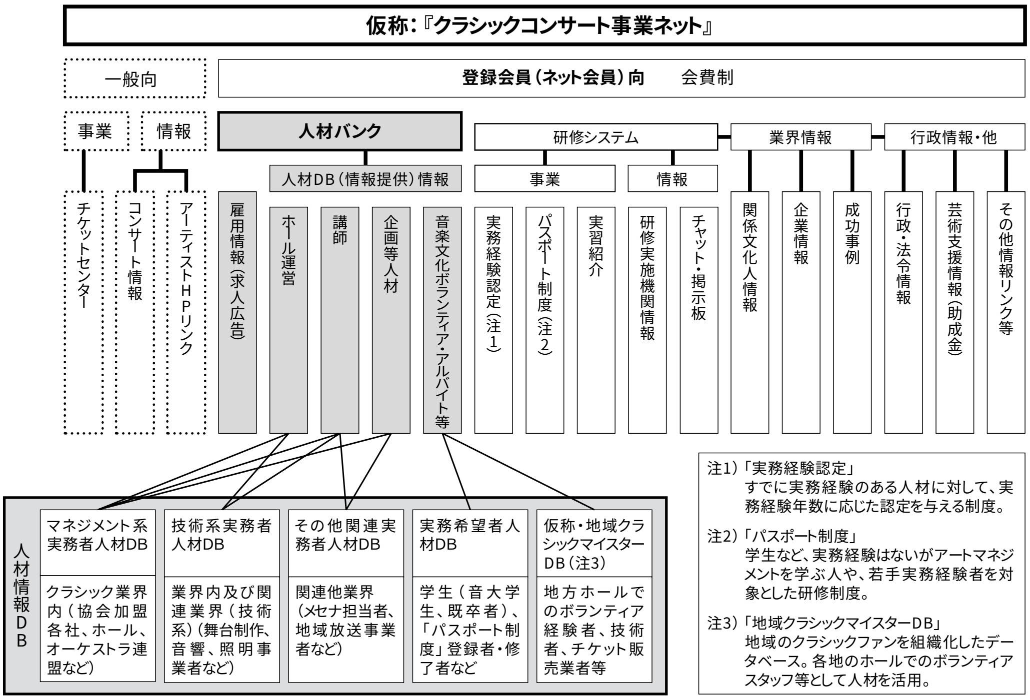
形　態	**「データベース（情報提供）」方式** 理由 ① 公共ホールも音楽大学学生も、「情報DBの検索・閲覧」希望が多い。 ② 人材紹介事業にはかなりのノウハウと人的労力が必要となる
内　容	**「人材バンク」以外にもメニューを広げた「ポータルサイト化」＊** **＊ポータルサイト化：** **クラシックコンサートに関する色々な情報を集めた総合WEBサイトをつくること** （利用者が最初に見るホームページを、入口という意味でポータルサイトと呼ぶ） **＊ポータルサイト化の理由：** **人材バンク以外の情報ニーズも強いため** （助成金情報.企業情報や各種研修情報） ・登録会員向け― 人材バンクDB／求人情報 研修システム 業界情報（企業情報、成功事例） 行政情報他（助成金） ・一般向け ――― チケットセンター コンサート情報やアーティストHP
ターゲット	**・教育機関（特に学生）と公立ホールが中心** **・ターゲット拡大の可能性** ホール運営の新たな担い手（市民やボランティア） 一般学生にも音楽関連就職ニーズの広がり
料　金	有料（年会費3000円程度を想定）
めざすもの	**・人材の「“ 見える ”化」**：どんなところに、どんな人材がいるのか **・ノウハウ・情報の「体系化」**：アートマネジメントにはどんな情報やノウハウが必要か ⇩ **異業種も含めた人材の流動化　と　あらたな発想に基づくビジネスモデルの提供** ⇩ **コンサート事業の活性化　と　顧客の拡大**

コンサートに関わる人々

仕事として係わる人		約40,000人
	クラシック協会会員	760人
	オーケストラ運営	290人
	公立文化施設	18,600人
	公立文化プロパー	5,350人
	音楽雑誌	150人
	コンサート制作・PA・照明	2,400人
	メセナ担当	1,230人
	楽器関係	4,200人
	その他（スタジオ・プロダクション等）	7,000人
ボランティア		18,600人（432館）
アートマネジメント系大学生		1,000人（48校）

形態はデータベース方式です。これは、公共ホールも教育機関もデータベースの方がいいと回答していますし、人材紹介事業には多大なる責任とコストが伴うのが理由です。内容的には、人材バンクだけでなく、さまざまな関連情報のポータルサイトとします。つまり、このウェブサイトを見れば音楽マネジメントに関してだいたいなんでもわかるという、使い勝手のいいものをめざします。現在は、図3のような格好での立ち上げを考えております。

図3「人材バンク」を拡張して――「ポータルサイト化」構想 → 他分野への横展開も可能



名前は、仮称ですが「クラシックコンサート事業ネット」と呼んでいます。図の左側の点線で囲んだ「一般向」の部分、これは無料です。ここでは、チケットセンターの機能やコンサート情報の提供、アーティストのホームページとのリンクなどのサービスを提供します。登録会員向けのサービスは年会費制で、個人会員は1,000円とか3,000円、法人の場合は1万円を想定しています。会費制のメニューとしては、まず人材バンクがある。「雇用情報(求人広告)」とありますが、これは、人材をほしがっている放送局や新聞社、企業、公共ホールなどから広告をとって、サイト運営の財政基盤を安定させたいという狙いもあります。それから先ほどお話した「人材データベース」。その右にある「研修システム」では「実務経験認定制度」や「パスポート制度」、あるいは「研修実施機関情報」などを提供します。さらにその右側の「業界情報」としては、人・企業・成功事例などの情報を提供します。最後に「行政情報」としては、とかく難しい法律や税制の情報を提供する「行政・法令情報」ですとか、どこがどういうお金を出してくれるかという「助成金情報」も提供します。

このように総合的な情報を需要サイドにも供給サイドにも提供し、みんなをつなぐという新たな仕組みを、まずはクラシック音楽の分野で立ち上げよう、立ち上げる時期にきている、と考えたわけですが、同様の仕組みは、音楽だけでなく演劇でも美術でも舞踊でも展開できると思っています。

前のページの表4「ビジネスプラン」に戻って、その中の「コンサートに関わる人々」という部分を見てください。どれくらいの人がクラシック音楽に関わっているか、イメージを掴んでいただきたい。日本では、こういう情報を必要としている人がだいたい合計で6万人いるということがわかりました。6万人の内訳は、仕事として関わる人が4万人、ボランティアや学生が約2万人です。この人たちがお互い情報を取り引きしあって、人の活性化や雇用の流動化が図られると、日本の芸術文化はもっともっと生産性があがるし、いいものができていくのではないかと思っています。現案をもとにもう少し実現可能性を検証し、最終的な姿へと持っていきたいと思っています。

これからの展開

今後のスケジュール
・推進母体：日本クラシック音楽事業協会を主体とする共同事業体（*）を組み来年度から活動を開始したい。
（*）オケ連、公文協、メセ協、芸団協、地域創造などに呼びかけ。
・予算規模：初期投資が3700万、ランニングコストが2500万/年の見込み。（概算）
・スケジュール：・「より具体的な需要予測と収支予測」や「情報内容（コンテンツ）の項目検討と決定」、「システムの仕様検討と決定」などの事業計画を精査した後、平成15年度中にプロジェクトの組織化をめざす。
・なお、文化芸術振興基本法や文化審議会の答申のなかにも情報のネットワーク化をめざすことが示されており、官民一体の事業化も検討中。
・他分野への同スキームの横展開

われわれとしては、まず、どんなところにどんな人材がいるのかを明確にしたい。また、ノウハウ・情報を体系化してアートマネジメントにどんな情報やノウハウが必要かということも明確にしていきたい。さらに、異業種を含めた人材の流動化と、新たな発想にもとづくビジネスプランを提供したいということです。それが最終的にはコンサート事業の活性化と、雇用の拡大につながると考えています。

今後は、日本クラシック音楽事業協会を主体として、コンソーシアム形式で推進していこうと思っています。ひとつのセクターだけでは限界もあるし、広がりもありません。スケジュールとしては、事業予測や収支予測をしてコンテンツをさらに整備し、2003年度中にはプロジェクトの組織化をめざそうと考えています。官民一体となった事業化も検討し、1日も早く、みなさんが最適な職場で、学んだことをいかしていただけるような手段をつくるべく、今後もがんばっていきたいと思います。

トヨタ・アートマネジメント講座 vol.45　東京会議 '02　会議録
「アートマネジメント教育 ── 現場が求める人材とは」

2003年3月発行

企画・編集　TAM運営委員会

トヨタ自動車（株）広報部社会文化室
布施直人
小林義信
赤澤健司
宇野あかり

ディレクター
市村作知雄
森　司
西巻正史
熊倉純子

（社）企業メセナ協議会
角山紘一
若林朋子
喜多　爽

編集協力　前田愛美
栗林 賢

デザイン　峯石景子

発行・印刷　トヨタ自動車（株）広報部社会文化室
© 禁無断転載
トヨタ自動車（株）広報部社会文化室
〒112-8701　東京都文京区後楽1-4-18
TEL.03-3817-9139　FAX.03-3817-9036
http://www.toyota.co.jp/mecenat/

ＴＡＭ運営委員会事務局
〒100-0006　東京都千代田区有楽町2-5-1　有楽町マリオン13F
（社）企業メセナ協議会内
TEL.03-3213-3397　FAX.03-3215-6222
http://www.tam-kouza.net/

TOYOTA