

アートマネージャー養成システムの構築に関する  
基礎的研究

課題番号 16602016

平成 16 年度～平成 17 年度科学研究費補助金（基盤研究（C））

研究成果報告書

平成 18 年 3 月

研究代表者 古井戸秀夫

（早稲田大学文学学術院）

## 目次

1	はじめに	研究代表者 古井戸秀夫	1
2	研究組織・交付決定額・研究発表		2
3	ホールマネージャー養成の実態と課題 —早稲田大学における「劇場人」養成システムの開発を通して—	伊東正示	4
4	ロンドンの高等教育機関・劇場における調査研究報告	稲田奈緒美	20
5	ドイツにおける文化経営（Kultur Management）概念の登場背景	小林真理	38
6	フランスの劇場と人材育成をめぐって	小沼純一	46
7	大学とプロフェッショナル劇団の関係 —ローブ・ドラマセンターを例に	宮崎刀史紀	52
8	ロシア・ウクライナにおける劇場スタッフ養成について	鈴木晶	60
	（1）ロシア国立アカデミー・ムソルグスキー記念 サンクトペテルブルク・オペラバレエ		60
	（2）国立マリインスキー劇場		72
	（3）国立サンクトペテルブルク演劇大学		77
	（4）カルペンコ＝カールィ記念キエフ国立演劇映画テレビ大学		84
	参考資料		89
9	日本におけるアートマネジメント教育実施大学リストについて	宮崎刀史紀・蒲池卓巳	114

# 「アートマネージャー養成システムの構築に関する基礎的研究」報告書

## はじめに

研究代表者：早稲田大学文学学術院教授 古井戸秀夫

大学におけるアートマネジメント教育は、20世紀の終わりに始まった。早稲田大学の第二文学部、ならびに大学院文学研究科では、1999年度から公共劇場・公共ホールを運営する専門家の養成に取り組んで来た。実験的な試みは、1980年代に急増した公共文化施設の運営を担う人材を供給しなければならないという、緊急の課題に 대응しようとしたものである。幸いにも、劇場・ホールの理解を得ることができ、2000年度よりインターンシップに拠る現場実習を行なうことができた。2005年度までの6年間に、100名以上の学生が劇場・ホール、または関係の機関での実習を経験し、現在、数十名の卒業生が劇場・ホールとその周辺で専門家としての道を歩み始めている。

20世紀から21世紀を迎えた、この7年間に、公共文化施設をめぐる環境は大きく変化した。「文化芸術振興基本法」の制定に拠り法的根拠が明らかになり、「指定管理者制度」の導入に拠り公共施設の運営に民間の活力が活かされる道筋が付けられることになった。NPO法人の設立、学校教育との連携、アウトリーチをはじめとするエデュケイショナルプログラムなど、公共文化施設を巡る環境は目まぐるしい変化を見せている。大学・大学院におけるアートマネジメント関連の講座も100に近づき、公共文化施設の側からも劇場・ホールの運営を担う専門家を養成しようとする機運が生まれた。「わたくしたちは、このような環境の大きな変化を踏まえ、公共劇場・ホールを中心とするアートマネージャーをどのように養成したら良いのか、理念の検証から具体的な教育プログラムの構築までを視野に入れた研究課題を設定した。本研究は、そのための基礎的な研究として、二つの課題に取り組んだ。」一つの課題は、過去の検証である。前研究代表者伊東正示氏の研究報告は、緊急の課題に 대응して行なってきた7年間の教育のシステムを振り返り、その体系化を試みたものである。二つ目の課題は、あたらしい教育システムを構築するための指針として、諸外国の例を調査したものである。「過去を振り返って検証するとともに、他国の例を採集して、新しいシステムの構築を目指そうとするものである。

わたくしたちが行なった一連の調査研究は、早稲田大学演劇博物館21世紀COEプログラム「演劇研究センター」の芸術文化環境研究コースとの共同研究として行なったものである。短期間に欧米の主要国の調査をなしたのは、演劇研究センターをはじめとする共同研究者の皆さまの賜物だと感謝している。「残された課題は、アジア、アフリカなど欧米の先進諸国とは異なるシステムの調査研究であろう。この課題は、基礎研究に続く課題として取り上げられなければならない。」

この研究は、前研究代表者伊東正示氏の構想の下に、古井戸が補佐をし、演劇研究センター客員講師宮崎刀史紀氏が事務局として研究を統括したものである。

## 研究組織

研究代表者	古井戸秀夫	(早稲田大学文学学術院教授)
前・研究代表者	伊東正示	(元早稲田大学文学学術院客員教授) *
研究分担者	小沼純一	(早稲田大学文学学術院助教授)
研究協力者	小林真理	(東京大学大学院人文社会系研究科助教授)
研究協力者	稲田奈緒美	(早稲田大学演劇博物館客員講師)
研究協力者	宮崎刀史紀	(早稲田大学演劇博物館客員講師)
研究協力者	鈴木晶	(法政大学国際文化学部教授)

(\*平成16年4月～平成17年9月における研究代表者)

## 交付決定額 (配分額)

(金額単位：千円)

	直接経費	間接経費	合計
平成16年度	2400		2400
平成17年度	1200		1200
総計	3600		3600

## 研究発表

(1) 学会誌等 なし

(2) 口頭発表

・古井戸秀夫、「インターン制度の現状と課題 (早稲田大学「劇場・ホール実習」について)」、文化経済学会<日本>秋の講演会 2005、2005年11月19日。

・宮崎刀史紀、「日本におけるアーツマネジメント教育の展開とその背景」、文化経済学会<日本>秋の講演会 2005、2005年11月19日。



# 研究成果報告

# ホールマネージャー養成の実態と課題

## －早稲田大学における「劇場人」養成システムの開発を通して－

元早稲田大学文学学術院客員教授

伊東正示

### 1. ホールマネージャーの必要性

#### 1-1 ホール運営のプロフェッショナル

文芸評論家であり、ダンスにも造詣の深い三浦雅士氏は彩の国さいたま芸術劇場の建設段階での委員会で次のような趣旨の発言をされた。

「ホールには、その町でいちばん舞台芸術に詳しい人がいてもらいたい。」

一見当たり前の事のように聞こえるが、現実には必ずしもホールにいるスタッフが舞台芸術に詳しいわけではない。まさに三浦氏の指摘は、現実の公立文化施設（自治体が設置する劇場・ホールを持つ文化施設を公立文化施設と呼ぶことが一般化しているため、ここでは公立ホール、公共ホールではなく、公立文化施設と呼ぶことにする。）の大きな問題点を端的に物語っている。舞台芸術は好きでもないし、興味さえもない人たちが、単に仕事としてホールで働いている例が多いというのが現状であろう。特に、直営館の場合には、公務員がたまたま異動によってそのポストに配属されたり、学校で電気を専攻していたからホールの技術管理を任されたりといった状況があった。そんなホールスタッフが時間や労力をかけて、より良い舞台作品を作り、チケットを売って、公演を成功させる努力をすることはほとんど期待できない。毎年予算を獲得し、その予算をきちんと消化することが公立文化施設の管理運営であって、職員の役割であった。そこには社会的な意義や事業の芸術的な価値といった本来公立文化施設が果たすべき使命や、官民に関わらず芸術文化施設としての役割が抜け落ちてしまっている。

そうした状況を改善する動きは90年代から現れはじめ、「はこもの行政」批判から公立文化施設の運営に対する関心が高まってきたことに伴い、公立文化施設の管理運営を財団法人に委託する傾向が強くなった。さらに財団法人の性格も施設を維持管理する管理公社的なものから、施設を活用してさまざまな事業を展開する事業財団へと移行し、舞台芸術の専門家を雇用する流れが生まれてきたのである。そのため、民間の劇場や劇団で活躍してきたプロフェッショナルな人材が公立文化施設のプロパー職員となるケースも増えている。

近年では、三浦氏が指摘する「その町でいちばん舞台芸術に詳しい」プロフェッショナルな人々が、公立文化施設のスタッフとして管理運営を行うという方向はさらに顕著になってきている。

また、2004年に地方自治法が改正され、指定管理者制度が導入されたことにより、公立文化施設の管理運営が広く民間に門戸が開かれたことも大きな要因となり、今まさにホール運営のプロフェッショナルが求められている。

#### 1-2 ホールマネージャー養成システムの必要性

同じ「公の施設」でも美術館、博物館には博物館法があり、学芸員の雇用が義務付けられている。

また、図書館にも図書館法があり、司書の配置が必要である。しかし、公立文化施設にはスタッフの資格に関する規定はない。それ以前に、公立文化施設の運営に関する資格制度そのものがない。一部、公的な団体などが資格制度を設けているが、資格がなければ公立文化施設の運営ができないという事ではないため、誰でも公立文化施設のスタッフになれることから、誰も専門家がいな施設が存在しているのである。

現状では、公立文化施設の職員を募集する場合には、資格の代わりに経験を問う例が多くなっている。しかし、もともとは公立文化施設にはほとんど専門家が不在であったために、劇場やホールの管理運営経験は民間劇場に頼るか、または上演団体での経験を管理運営経験とみなすことで人材を確保してきている。日本の場合には、劇場と上演団体がそれぞれ独立して存在しており、劇場を使用する側と劇場を貸す側では立場が180度反対になるため、上演団体側の経験がそのまま管理運営に活かせるわけではないが、「元四季」と呼ばれる劇団四季の企画制作あるいは舞台技術に携わった方々が公立文化施設に占める割合は高く、貴重な人材供給源になっていることは事実である。

近年では、指定管理者制度の導入などにより、劇場・ホールを運営する専門家を上演団体側の専門家と区別し、ひとつの専門的な職能として確立することが求められており、ここではホールマネージャーと呼ぶことにする。これまではホールマネージャーの養成は民間の上演団体に寄りかかっていたが、大量の専門家が求められている現状や長期的な展望を考えると、日本の劇場文化を発展させるためには、きちんとしたホールマネージャー養成システムを早急に確立することが求められている。

### 1-3 大学におけるアート・マネジメント教育

#### 1-3-1 慶應義塾大学

日本のアート・マネジメント教育は、1991年に慶應義塾大学文学部において美山良夫教授が「アート・マネジメント論」と「アート・プロデュース講座」のふたつの講座を開講したところから始まる。1990年に企業メセナ協議会が発足し、日本の社会全体がアートに注目していた時期であったことが重なり、これらの講座には多くの社会人学生が集まった。彼らの多くは企業のメセナ担当であったり、広告代理店の社員であったり、プロとしてアートに関わる人材であった。また、歴代の受講生によるOB・OG組織である「koam」が組織されており、メーリングリストを介して芸術文化に関する議論や貴重な情報の受発信が行われている。

美山教授はこれらの講座の目的として、専門家の養成ではなく、芸術の良き理解者、舞台芸術の良き聴衆の育成を挙げており、将来的にアート・マネージャーといった専門家を養成するコースを立ち上げる意図はないと述べている。しかし、「慶應義塾大学アート・センター」の設立や大学院文学研究科にアート・マネジメント分野を開講するなど、日本のアート・マネジメント教育に果たした役割は大きく、特に社会人学生という即戦力同士の交流が生まれたことや、アート・マネジメントという概念を広く社会に知らしめた功績は大きい。

1993年に設立された「慶應義塾大学アート・センター」では、基本理念として次の5項目が挙げられている。

1. 人間教育—文化的・芸術的感性の醸成と、成熟した社会にふさわしい人間教育に寄与する。

2. “トランス・アート”ー芸術規範の革新、新しい価値の産出と結びつくトランス（横断的）・アートの活動を探求する。
3. 発信型ー芸術関連情報の学術的集散拠点、未来の文化・芸術活動を展望した情報発信型活動の拠点となる。
4. 学際的ーアート・マネジメントに関する様々な学問領域にまたがる知を有機的に結びつけ、芸術の今日的意義を問い直す。
5. オープン・フォーラムー学内外、国内外の枠にこだわらず、創造的で、かつ高度な専門性をもつ、開かれた「場」となることを指向する。

アート・センターはこうした基本理念に基づき、各種の事業に取り組んでおり、その概要として次の7事業が挙げられている。

1. 文化的・芸術的感性の醸成に関する研究・教育活動
2. 芸術関連の調査および研究の企画、実施
3. アート・マネジメントに関する研究、教育および実践
4. 学内における芸術関連の講演および展示などの企画、開催
5. 美術品の収蔵、保管および維持に関する助言ならびに指導
6. 学外の関連機関との協同プロジェクトおよび委託・受託事業の推進
7. アート・センターの目的達成に必要なその他の事業

これらの事業の中で、アート・マネジメント関連としては、1994年度以降の活動として、次の3つの活動が挙げられている。

- アート・マネジメント関連の研究および資料蒐集と整理
- 社会人向けアート・マネジメント教育のカリキュラム作成
- 芸術創造活動に関する基礎情報の整理と公開に関する基礎研究

2000年度からはアート・センターが主催してエキスパート・セミナーが発足した。これはアート・マネジメント講座の卒業生を対象とした、大学院レベルのセミナーであり、MBA ケースメソッドが用いられている。

こうしたアート・センターの活動を踏まえて、2005年度より大学院文学研究科美学美術史学専攻に「アート・マネジメント分野」が開講した。この分野は社会人・実務家を対象にした修士コースであり、出願資格としては「大学卒業、文化施設・企業・団体・行政機関に3年以上勤務 以上をともに満たす者に限る」となっている。したがって、講義・演習はすべて平日夜間と土曜日に集約されており、土曜日のほか週1日夜間のクラスに参加すればコースのすべての科目が履修可能となるようにカリキュラムが組まれている。

教育方法としては従来ビジネス・スクールで用いられていたMBA ケースメソッドが導入されており、少人数によるワークショップ・プログラムを採用している。

科目内容としては、「社会的なニーズに対応したカリキュラム」「アートを社会にひらく先導的な科目と内容」を理念とし、「欧米における主要な大学院のカリキュラムを参考にしながら、日本において必要とされる内容を検討、精選して設計」されており、講義・演習は以下の5つの科目群に分けられている。

1. プロジェクト科目群
2. 芸術資源デザイン科目群
3. アート・マネジメント科目群
4. アート・マーケティング科目群
5. 知的資産関連科目群

こうした教育を実施するためのスタッフは総合大学のメリットを活かしており、大学院文学研究科の教員だけでなく、慶應ビジネス・スクール（大学院経営管理研究科）、湘南藤沢キャンパス政策・メディア研究科、デジタル・メディア・コンテンツ総合研究機構に所属する教員や外部の専門家が参加している。

慶應義塾大学大学院文学研究科アート・マネジメント分野は開講したばかりであり、その成果が大いに期待されているところである。

### 1-3-2 昭和音楽大学

1994年には昭和音楽大学音楽学部音楽芸術運営学科が設置された。これは日本で初めてのアートマネジメント教育を行う学科であり、開設の前年度にはアメリカにおけるアートマネジメント教育の伝統校であるカリフォルニア大学ロサンゼルス校（UCLA）ジョン・アンダーソン経営学大学院と交流協定を締結し、経営学の手法を取り入れたアメリカ型のアートマネジメント教育を行うことを目的としている。

アートマネジメントコースは、開設時には定員が20名であったが、1998年からは40名に倍増され、また2000年からは音楽療法コースが設置され、認定音楽療法士の資格取得ができるようになった。舞台スタッフの育成については、従来短期大学部で行っていたが、2005年度からは4年制に移行し、音楽芸術運営学科舞台スタッフコースとなっている。

現在の教育スタッフは現場経験の豊富な教師陣の割合を増やしており、実践的な教育に力を入れる傾向になっている。それは以下のように、大学案内のガイドブックからも読み取ることができる。

#### (1) 音楽芸術運営学科アートマネジメントコース

芸術活動を成功に導くプロデューサーを育成。卒業後の目標に応じた専門カリキュラムが充実。「オペラ、バレエ、ミュージカルはもちろん、小さなコンサートひとつとっても、アーティストがいるだけでは芸術活動は決して成り立ちません。そこにはアーティストと観客が共有する夢と感動を作り出すことのできる、プロデューサーが必要なのです。

本学のアートマネジメントコースは、わが国で最も早くからこの分野に取り組んできたノウハウと実績を生かしつつ、舞台芸術の世界における広い意味でのプロデューサーを育てることを目的としています。

活躍が期待される分野は想像以上に幅広く、アーティストとの折衝から企画・制作・運営までを統括するプロデューサー、各種文化団体・演奏団体・企業の事業責任者、エンターテインメント産業・メディアまで、音楽と社会を結びつけることほど、いま求められていることはないのです。

まずは自分の感性や美学を確立するための基礎を身につけてください。この分野の仕事にもっとも必要なものは、何よりも芸術を愛する心を持つことだからです。そして、将来の様々な希望に応

じて、ゼミや専門的な実習などを通じ応用力を強化していきます。

あなたが舞台から得た大きな感動を、そのまま職業にする一、それがアートマネジメントの仕事なのです。」(「昭和音楽大学 昭和音楽大学短期大学部 昭和音楽大学大学院 2006 Guide Book with CD」)

履修のスタイルとしては、1・2年次で基礎を固め、3・4年次はゼミ形式で実践的応用力を養成する方式としており、各講座は「芸術に関する知識と理解」「科学的経営手法の理解」「グローバルな人材育成」「実践力を身につける」のグループに分けられている。3年次よりプロデューサー、文化施設運営、ポピュラー・音楽産業、マーケティングなどの分野から希望のゼミを選択することができ、ゼミで研究を進め、卒業研究、卒業論文、卒業制作を行う。

就職先の実績としては、オーケストラ、バレエ団などの実演団体、文化振興財団など文化施設の管理運営を行う組織、音楽事務所、芸術団体などアートに関連する組織があり、毎年着実に人材を送り込んでいる。

### 1-3-3 各大学におけるアートマネジメント教育の現状

昭和音楽大学音楽芸術運営研究所では、(社)日本クラシック音楽事業協会と共同して、2000年4月より2年間にわたって『アートマネージメント教育と人材養成に関する共同研究』とし、内外の高等教育機関におけるアートマネージメント教育の現状を把握し、比較検討することで、大学におけるアートマネージメント教育の問題点の把握と、将来に向けての教育内容の改善方法を探っている。さらに、これらの研究をふまえ、2002年度より『アートマネージメントの研修・資格制度の研究』として、内外の高等教育機関におけるアートマネージメント教育の実態教育を継続するとともに、研修・資格制度開設の可能性と、それに関連して大学が果たすべき役割について、大学とアートマネージメントの現場を対象としたアンケート調査を実施している。

この研究において作成された「アートマネージメント教育を実施している大学・大学院リスト」(2002年10月現在 昭和音楽大学音楽運営研究所調べ)によれば、全国で46の短期大学、大学、大学院においてアートマネジメント教育が行われている。その後、さらに多くの高等教育機関でアートマネジメントに関連する講座が開かれており、2005年11月に作成された資料によれば、全国で130の大学あるいは大学院の学科・専攻・コースにおいて開講されている。(「アーツマネジメント関連事業実施大学リスト」宮崎刀史紀作成 『アーツマネジメント教育と芸術現場』文化経済学会〈日本〉秋の講演会)

この研究では、研修制度・資格制度についての研究も行われており、「アートマネージメント資格認定制度運営大学協議会(仮称)」の設立が提案されている。この協議会の設立趣意書(案)は、下記の内容になっている。

#### 1 今なぜ資格制度か

国民の多くが心の豊かさと生活の質の向上を求めている今日、芸術文化の社会的な重要性が高まっている。これに答え、国や地方公共団体においても、文化政策を強化し、あるいは文化予算を増額するなど、文化を重視する方針を打ち出している。そうした中で、芸術団体や創造活動の効率的な運用によって、芸術文化の質的な向上と量的な拡大を図る専門職としてのアートマネージメント

担当者の育成が、急務となっている。そうした状況に対応し、大学が中心になって、アートマネジメント資格認定制度（Arts Management Certificate－AMC）を発足させることで、アートマネジメントの人材養成に寄与するものである。

## 2 なぜ大学主導か

我が国の高等教育は、かねてよりアートマネジメント教育の重要性に注目しており、今日 46 を越える大学・大学院にアートマネジメント関連コースが置かれ、そのうち 10 校では、アートマネジメント専攻の学科、コースを設置している。厳正かつ適切に管理された資格認定制度を運営するには、そうした経験と、蓄積された知的資産と人材を持つ高等教育機関の主導が望ましい。また大学がアートマネジメントの資格認定制度にかかわることは、アートマネジメントの現場や、関心ある市民との協働と連携を強めることとなり、実学としての大学のアートマネジメント教育の改善にもつながるばかりか、大学の社会的貢献にもなるであろう。

## 3 資格制度の目的

- (1) 専門職としてのアートマネジメント担当者の育成
- (2) 職員又はボランティア採用の際の参考材料の提供
- (3) 地域芸術活動指導者やボランティアの育成
- (4) 良き観客、良き支援者の育成
- (5) 現場担当者のリカレント（回帰）教育

## 4 資格認定制度の仕組み

- (1) アートマネジメント資格認定制度運営大学協議会（仮称）の開設
- (2) アートマネジメントに必要な知識の認定
- (3) 履修証明書の発行
- (4) 大学の科目の認定
- (5) 公開授業または講座の認定
- (6) 修了した科目または講座の履修証明書への記載
- (7) 資格の授与
- (8) 資格の内容
- (9) 外部者の学習機会の確保
- (10) 資格制度についての情報
- (11) 開設準備委員会

## 2. 早稲田大学での取組み

### 2-1 「劇場人」養成講座誕生までの流れ

早稲田大学では、これまでに我が国の演劇界に多くの人材を輩出しており、新劇の世界でも早稲田大学出身の劇作家、演出家、俳優、劇場技術の専門家などが活躍してきた。70年代の小劇場演劇においても早稲田小劇場が重要な位置を占めており、その後も第三舞台など、大隈講堂裏に拠点を置く劇研など早稲田の学生演劇の活躍は日本の演劇界をリードし続けてきている。こうした活動は学生の自主的な活動であり、大学がカリキュラムの中で教育してきたものではなく、大学関係者の

学内外での自主的な活動であり、そうした活動が演劇界において早稲田の名を高めてきたのが実情であろう。

1996年の改編により、第二文学部に現代の表現を研究と実践の両面からとらえることを目的とした表現・芸術系演習が誕生した。新専修の誕生を契機に、古井戸秀夫教授は地域劇場の運営管理を行う人材養成を目的とするカリキュラム作りを構想し、小田島恒志助教授（現在は教授）、岡室美奈子専任講師（現在は助教授）、学外から大野洋氏と伊東正示が加わり「劇場研究会」を発足させた。

劇場研究会での議論の中心は、どのような人材をどのように養成するのかという事であった。そして、現代社会における演劇の位置づけや役割についての視点が重要であり、そのためには従来型の純粋に演劇についての研究や実践を行う「演劇人」を養成するのではなく、地域との密接なかかわりの中で、演劇と社会、演劇と市民といった領域にも関心を持ち、演劇を中心としながらも幅広い活動を行う「劇場人」を養成することが必要であろうという結論に至った。

しかし、劇場研究会のメンバーにも、果たして大学において「劇場人」という新たな専門家の養成ができるのであろうかという疑問があった。同様の舞台芸術に関するマネジメント教育を手がけている先行事例としては慶應義塾大学や昭和音楽大学があったが、慶應義塾大学の場合には専門のコースを設置するという事ではなく、美学・美術史専攻の中に講座として開講したという位置づけであったし、昭和音楽大学は同じ舞台芸術の領域でも音楽を中心した運営であるという違いがある。また、どちらも歴史が浅く、明確な成果がつかめない状況でもあった。そうした状況にあって、新たなコースを立ち上げることの困難さは十分に理解した上で、近い将来での社会のニーズや学生たちの関心などを考えれば、ともかくも出来るところからスタートするべきであろうという判断を下した。

## 2-2 初年度の開設講座

早稲田大学第二文学部では、1999年度より「劇場人」養成をめざした講座がスタートした。初年度である1999年度には3つの科目が新設された。シラバスによれば、それぞれの科目の内容は以下の通りである。

### 2-2-1 講義課目「劇場」

【担当者】 伊東正示、衛紀生、大野洋、川口純、川村毅、鴻上尚史、清水裕之、早田幸、高萩宏、高橋秀雄、武村俊、田中美知子、土井美和子、三田村晴夫、八幡泰彦、山崎泰孝、吉井澄雄

【授業内容】 劇場は、演劇という言葉とともに、概念が揺れています。可能性が広がっているといってもいいかもしれません。シアター、オペラハウス、コンサートホール……。これらヨーロッパの近代が規定した劇場の枠におさまることのない空間が生まれています。60年代の唐十郎のテント芝居、寺山修司の街頭演劇、パフォーマンスと呼ばれる現象は一過性のもではありませんでした。インドの神話“マハーバーラタ”でピーター・ブルックはパリの郊外の廃屋を魔術のように劇場に変身させました。ブルックは、日本公演でも、銀座セゾン劇場の柿落としの舞台を壊して、代わりに大量の土を



運び込ませて、劇場の雰囲気を一変させようとしてきました。唐十郎の紅テントは、幕切れで背景のテントが切って落とされ、花園神社の闇のなかに空間が広がってゆきます。近代の劇場は、ペストの侵入を排除するかのように堅牢に建てられました。街に屹立する近代劇場の堅いボディは、ときとして人間が入ることをも威圧してきました。その一方で、かつて大都市にしかみられなかった劇場が、都市の周辺から郊外へと広がり、公共ホールだけで 3000 を数えるようになっていきます。そこでは劇場の堅牢で重い扉が、エリアを行き交う人々に向かって開かれようとしています。空間は舞台だけではありません。ロビーやホワイエ、練習室やワークショップの空間も利用して、情報センターとしての機能を持つところもあります。このような新しい劇場には、それにふさわしい技術と知識が必要になります。この講義は、劇場運営の専門家を養成するためのコースの入門編として開講されたものです。前期には、劇場の企画から建設・運営・管理の専門家を中心に、舞台の演出・照明・音響の、それぞれ第一線で活躍される方々をお招きして、劇場にとって専門技術とは何かというテーマを展開していただきます。後期は、劇場を利用して交流する人の問題を扱います。

タフなボディの劇場に、やわらかな人間のところが持てたなら……。わたしたちの理想は、そこにあります。

**【授業計画】** 前期 劇場・ホールと専門技術（舞台・照明・音響）

第 1 回 劇場・ホールのマネジメント 伊東正示（建築家・シアターワークショップ）

大野洋（CBCメソッド）

第 2 回 演出家から見た劇場・ホール① 川村毅（演出家・劇作家）

第 3 回 演出家から見た劇場・ホール② 鴻上尚史（演出家・劇作家）

第 4 回 劇場・ホールの運営① 山崎泰孝（建築家・A Z 環境文化研究所）

第 5 回 劇場・ホールの運営② 伊東正示

第 6 回 劇場・ホールの舞台空間 清水裕之（建築家・名古屋大学）

第 7 回 劇場・ホールの管理・安全性 三田村晴夫（舞台監督）

第 8 回 劇場・ホールの照明① 吉井澄雄（照明家）

第 9 回 劇場・ホールの照明② 吉井澄雄

第 10 回 劇場・ホールの音響① 八幡泰彦（音響家）

第 11 回 劇場・ホールの音響② 八幡泰彦

（見学 下北沢タウンホール）

後期 劇場・ホールと地域

第 1 回 劇場・ホール・地域・ボランティア・自主性① 伊東正示  
衛紀生（演劇評論家）

大野洋

第 2 回 劇場・ホール・地域・ボランティア・自主性② 衛紀生

- 第 3 回 社会学から見た劇場・ホール 早田宰 (社会科学部)
- 第 4 回 広告・宣伝・チケット販売 川口純 (びあ)
- 第 5 回 郷土芸能と地域 高橋秀雄 (民俗芸能・白梅女子大学)
- 第 6 回 地域の現状 土井美和子 (芸術情報プラザ)
- 第 7 回 ケース・スタディ「劇場」① 高萩宏 (世田谷パブリックシアター)
- 第 8 回 ケース・スタディ「劇場」② 高萩宏
- 第 9 回 ケース・スタディ「ホール」① 武村俊 (ラフォーレ原宿)  
田中美知子 (ラフォーレ原宿)
- 第 10 回 ケース・スタディ「ホール」② 武村俊  
田中美知子
- 第 11 回 まとめ

【その他】 表現・芸術系専修では、劇場・ホール運営の専門家養成のコースを開設しました。表現・芸術系演習 10「演劇ワークショップ」、表現・芸術系演習 15「劇場運営とアーツ・マネジメント」とこの講義との 3 科目を履修した学生を対象に、2000 年度より実習「劇場・ホール研修」の科目を開設する予定です。

コーディネーター 伊東正示・岡室美奈子・小田島恒志・大野洋・高萩宏・古井戸秀夫

## 2-2-2 演習科目「演劇ワークショップ」

【担当者】 A 川村毅 B 野村万之丞 C 和栗由紀夫

【授業内容】 演劇を体験してみませんか。現代演劇・古典芸能・舞踊と 3 コースがあります。それぞれのコースで課題はちがいますが、そのうち 1 つを選択して、2 週間、体を動かし、声を出し、自分たちの作品を創りあげて舞台に立つ。観客として舞台を見たり、文献を研究したりすることでは得ることのできない新鮮な体験となるでしょう。

このワークショップには 2 つの特色があります。照明をはじめとする舞台技術の実習を平行しておこなうこと。公演のマネジメントを自分たちですること。この 2 点です。この 2 点には、コーディネーターとして大野洋、古井戸秀夫が加わり、3 コースの参加者が合同でおこないます。

目標は 9 月 18 日(土)です。現在、文学部に建設中の新棟が建ち上がります。皆さんの創り出した作品が、その開場を飾る、柿落としの公演となる予定です。

各コースの課題は、以下の通りです。

A コース 現代演劇の戯曲を 1 つ取り上げて、作品を創り上げてゆく予定です。

B コース 狂言の古典作品を稽古して、上演にまでもってゆきたいと考えています。

C コース 和栗版土方舞踏譜をテキストにして一つの新作を創りあげてゆきます。

踊る人の心得のほんの一部でも獲得することが出来るように進めます。

【その他】 A・B・C の 3 クラスより、1 クラスを選択して履修してください。なお、実習費として 3000 円を徴収します。

日程 9月6日(月)～10日(金)、13日(月)・14日(火)、16日(木)～18日(土)の10日間。各5・6・7時限。

## 2-2-3 演習科目 表現・芸術系演習 15「劇場運営とアーツ・マネジメント」

【担当者】 大野洋（前期）伊東正示（後期）

【授業内容】 劇場というハコで、観客というヒトが会うのは演劇だけではありません。舞踊・音楽・映像をはじめ美術パフォーマンスや展示。ロビーやホワイエはもちろんのこと、公共ホールのなかには練習室やワークショップの空間も開放して情報センターとしての機能を持つところも少なくありません。日々生まれ変わってゆく劇場。どこの町にも、かならずあるホール。皆さんも、劇場やホールを運営する立場、あるいは利用する立場に立って、それぞれに理想の劇場を創ってみませんか。

この演習は、将来、劇場やホールを運営する道に進もうとする人たちのために開設されたゼミです。前期では、代表的なスタイルの劇場が、なぜ生まれ、どのように運営されたか、ケース・スタディで学ぶとともに、劇場を運営するために必要な基本テーマについてレクチャーします。後期には、皆さんが3チームに分かれて、それぞれの理想の劇場を実現させるための架空のディスカッションを予定しています。劇場を企画し建設・運営するチームを仮に行政サイド・チームとしました。それに利用者側の芸術家サイド・チーム、住民サイド・チーム。3つのチームのバトルを通して、劇場の可能性について具体的に考える機会を得ることになるでしょう。

前期に予定しているケース・スタディは以下の通りです。大野・伊東が企画から関わったものから特色のあるものを選びました。

新宿サブナード AC ホール、下北沢パーラー香多里亭

大倉山記念館、アウラホール

日立シビック・センター、那須野が原ハーモニーホール、桐生市文化会館

品川インターシティホール、びわ湖ホール、黒部市国際文化センター

この演習は、大野・伊東のほかコーディネーターとして古井戸秀夫が加わり、ゲストとして高萩宏氏を招いて、チーム・ティーチングの形をとる新しいスタイルになります。

【その他】 劇場・ホールの専門家を養成するコースとして、この他に表現・芸術系講義「劇場」、表現・芸術系演習 10「演劇ワークショップ」があります。2000年度には、実習として「演劇・ホール研修」を開設する予定です。演劇・舞踊・音楽・映像・美術・文芸、それに社会学の関連する科目を履修することで、劇場・ホール運営に必要な基本を学ぶことができます。

なお、演習 15 の履修者には、講義「劇場」を併せて履修することをすすめます。

これら3科目の実際の授業内容は、計画段階で作成されたシラバスの内容とは異なるものとなった。特に、「演劇ワークショップ」はA、B、Cコースはとれどれの独自性を活かしながらも、3コースが一体となって作品創りを行うこととなった。「ハムレット」を題材とし、シーンごとに各コー

スが分担して担当し、現代演劇担当の川村毅氏が全体構成を行ったオムニバス作品「ハムレットはむれつと破無烈闘」となった。この手法はそれ以降も継続され、ひとつの作品を3つのコースがそれぞれの形式や様式に従ってシーンごとに創造し、それをつなぎ合わせてひとつの作品にまとめあげるといった方法がとられている。

## 2-3 2000年度の新設科目と科目内容の変更

「劇場人」養成コースの2年度目となる2000年度には、講義科目「劇場・ホール実習」と演習科目「舞台美術の実際・舞台照明の実際」の2科目が開設された。それぞれの科目の内容は、シラバスには以下のように記載されている。

また、内容が変更された科目としては、講義の「演劇ワークショップ」はキャストとして演じることと同時にスタッフワークも行うことから、Ⅰの演じるクラスとⅡのスタッフワークに分けられ、セット履修となった。つまり、演劇ワークショップⅠの1クラスを選択することにより、同時にⅡも選択・登録となる。講義科目なので各4単位で、合計8単位の講座となった。この変更に伴い、新たにⅡの担当者として、古井戸秀夫、大野洋、金井勇一郎、北寄崎嵩、八幡泰彦が加わった。

### 2-3-1 「劇場・ホール実習」

【担当者】 古井戸秀夫、岡室美奈子、小田島恒志、伊東正示、衛紀生、大野洋、桑谷哲男、松井憲太郎

【授業内容】 劇場・ホールの運営・管理には、専門的な知識や技術が必要になります。博物館や美術館の学芸員、あるいは図書館の司書のように、劇場・ホールにも専門の職員が求められています。とくに地域劇場では、芸術的成果以上に、地域の人達にとって有益か否かという評価が重要になります。できるだけ税金を無駄遣いしないで、地域の住民に愛される、そんな劇場やホールを創り出すための人材の養成を目的にした実習です。

この実習を履修するためには、講義「劇場」、表現・芸術系演習15「劇場運営とアーツ・マネジメント」、それに演劇ワークショップの3科目の単位を取得していることが前提になります。ただし、昨年は上記3科目の履修希望が多く、登録できなかった人達が多数でした。そのための臨時措置として、2000年度に限り上記3科目のうち1科目の単位を取得していれば履修を希望することができるようにしました。

内容は、大学での講義と、外部の劇場・ホールでの研修からなります。研修には、AコースとBコースがあります。Aコースは選択必修、Bコースは自由選択です。できればAコースだけでなく、Bコースの研修も併せて体験することが望まれます。

【授業計画】 受講者にヒアリング調査をして、一人ひとりの研修先の劇場・ホールを決定します。研修内容は、照明・音響・舞台など専門技術のアシスタントが中心になるもの、ポスター・チラシの作成から前売り券の販売など制作面のアシスタントが中心になるものの二つからなります。

Aコースに予定されている研修機関は以下の通りです。

1. 世田谷パブリックシアターA (制作)
2. 世田谷パブリックシアターB (制作)
3. 世田谷パブリックシアターC (技術)
4. 世田谷パブリックシアターD (技術)
5. 荒川区地域振興公社 (制作)
6. 神奈川芸術文化財団 (制作)
7. STスポット (制作)
8. 国立劇場 (制作)
9. 新国立劇場 (技術)
10. 彩の国さいたま芸術劇場 (技術)

一つの研修は、3人までとすることを原則とします。

Bコースは、a. 民間の専門劇場等と、b. 地方の公共ホールからなります。Bコースのbは、夏期休暇に実施することを原則とします。故郷へのUターン、またはIターンの研修になります。

【その他】 実習費 3,000 円を徴収します。

## 2-3-2 演習科目 表現・芸術系演習 6「舞台美術の実際・舞台照明の実際」

【担当者】 金井勇一郎 (前期担当「舞台美術の実際」)

【授業内容】 演劇を構成している一つの大きな要素である、舞台美術の成り立ちを、スライドやビデオ又は実際の劇場の舞台を裏からみる事によって、客席から観るのとは違う視点で理解してもらいたいと思っております。

【授業計画】 歌舞伎をはじめさまざまなジャンルの演劇における舞台美術又は劇場構成を、スライドやビデオを中心に授業を構成したいと思っております。

【その他】 劇場見学で実際の舞台裏を見てもらう予定です。

【担当者】 北寄崎嵩 (夏期担当「舞台照明の実際」)

【授業内容】 舞台照明は上演芸術の中の一つの構成要素である。たとえば演劇は、戯曲、演出、演技などの主導的な要素と、装置、衣装、音楽などの副次的な要素とが密接に関連して演劇が構成されている。舞台照明という一つの構成要素がどんな構成要素であるのか、どういうふう全体を形づくる統一体の中でデザインされていくかを講義と実習で舞台照明を学ぶ。

【授業計画】 舞台照明のイメージは、空間的には劇場において、舞台照明設備という物質的機構を手段として、照明技術者たちの設計、操作という技術的実践によって実現されますので、照明灯具の特性、調光操作卓の使い方、照明デザインと図形記号、舞台照明における色彩論などを実験をまじえながら行う。さらに照明デザインの初歩的な事例を行う。

日程は7月21日(金)、7月24日(月)～27日(木)の5日間、5～7時限を予定。

## 2-4 2001 年度の科目内容の変更

「劇場人」養成コースを設置して3年目となる2001年度は、新規科目の開講はなく、いくつかの変更のみが行われた。

### 2-4-1 劇場技術実習

表現・芸術系演習6として設置された「舞台美術の実際・舞台照明の実際」は、演習科目から講義科目へ移されるとともに、2つの科目に分けられ、劇場技術実習Ⅰ「舞台美術の実際」(担当者 金井勇一郎)、劇場技術実習Ⅱ「舞台照明実習」(担当者 北寄崎嵩)となった。

### 2-4-2 表現・芸術系演習15「劇場運営とアーツ・マネジメント」

表現・芸術系演習15「劇場運営とアーツ・マネジメント」は、大野洋と伊東正示の2名が担当していたが、大野洋が定年となったため、2001年度からは伊東正示が通年で担当することとなった。

講義内容は大きく変化したわけではなく、前年度の授業内容を継承するものとなっているが、アイデア出し、提案、プレゼンテーションという一連の流れをより強く意識する授業となっている。シラバスの内容は以下の通りである。

**【授業内容】** 90年代に入って日本の劇場・ホールは大きな転換期を迎えました。単純に云えば、それまでの施設は建てるのが目的となっていたのに対して、使うことを目的とした施設が作られるようになったのです。これからの劇場・ホールは明確なミッションを持ち、その実現のための事業や組織が考えられ、建物が建設されるのです。特に公立施設では芸術文化の振興だけでなく、市民のコミュニティを活性化させるためにひとづくり、まちづくりといった使命も担っています。単なるハコでしかなかった劇場・ホールが頭脳もハートも持つ施設として地域に貢献しなければなりません。

この演習では21世紀の新しい劇場・ホールの在り方について、様々な切り口からの斬新な提案を数多く考え出すことによって、新たな方向性を見つけ出したいと願っています。

**【授業計画】** 第1段階では基礎知識の習得、先進事例の情報収集を行います。第2段階は具体的なアイデアを出し合うワークショップ形式の進め方とします。さらに第3段階では各項目ごとの提案をひとつにまとめて劇場施設の企画提案書を作成し、業界で活躍するプロフェッショナルの方々や他大学でアートマネジメントを学ぶ学生たちへのプレゼンテーションを行い、交流を図りたいと考えています。また、実際に劇場へ行ってヒアリング調査なども行う予定です。

## 2-5 2002 年度の新設科目

「劇場人」養成コースを設置して4年目となる2002年度は、「劇場技術実習」の充実が図られ、新たに3科目が新設され、合計5科目となった。新設された科目は以下の通りである。

2002年度において、「劇場人」の養成をめざす講座の開講は一段落となり、第一段階としての体

制が整ったと考えられる。この時点で関連する講座数は 9 講座であり、担当する教員数は延べ 52 名となった。このうち 23 名が劇場に所属する人材であり、残りの中の 22 人は実際に舞台芸術の創造に携わっている専門家あるいは劇場施設の建設や運営に関わっている人材となっている。このことから早稲田大学における「劇場人」の養成は、実践的な教育を重視していることから、現場で活躍している「劇場人」によって行われるという構図であることがわかる。

#### 2-5-1 劇場技術実習Ⅲ「舞台音響」

【担当者】 八幡泰彦

【授業内容】 純演劇からミュージカルに至る迄の音響について検証する。舞台音響の概念と成立過程、効果と P A について表現技術の詳細を実例を基に述べる。

【授業計画】 舞台音響の成立過程は今後の新しいスタッフの誕生に大きく示唆するものがある。その詳細を解説することから今後の舞台音響の在り方を探りつつ表現技術の細部を図面、機材を中心に展開する。

#### 2-5-2 劇場技術実習Ⅳ「舞台監督」

【担当者】 小川幹雄

【授業内容】 舞台監督とはいかなる職掌なのでしょうか。舞台芸術創造において、舞台監督はどのような仕事をし、どのような役割を担うのでしょうか。

演劇、舞踊、音楽、オペラなど多様なジャンルにまたがる舞台芸術は、それぞれに複雑な創造過程をもっています。また、演じる人はもちろん、舞台美術や照明、音響効果、衣裳、メイクアップなど種々の構成要素から成り立っています。舞台監督はその複雑な創造過程の中で、種々の構成要素をまとめ上げ、技術的な問題を解決し、稽古を経て無事、観客の目前に公演を提供し、時にはツアーに出かけ、終了後の後始末を完了させるまで奮闘します。

演出家や美術、照明、音響などの各スタッフと協働して、技術的な問題の解決を図りながら芸術創造意図の具現化を担い、一方ではプロデューサーと公演予算における技術サイドの問題解決をはかります。

その仕事は多岐にわたり、システム化されている部分と臨機応変に対応される部分があります。またジャンルによっては仕事の範疇に違いがあります。同じジャンルでも日本と外国では仕事のシステムが違います。

近年、科学の進歩によって劇場機構も巨大になり、機器もコンピュータ化されて複雑なものが増えてきました。舞台芸術創造における仕事の分野やその分担もいっそう多面的になり複雑になりつつあります。それにつれて舞台監督の仕事もよりいっそう重要になっています。

授業では、様々な角度から舞台監督の持つ仕事や課題と、その魅力を学んでいきたいと思えます。

## 2-5-3 劇場技術実習Ⅳ「演劇制作の基礎」

【担当者】 高萩宏、根本晴美、笛木園子、穂坂知恵子

【授業内容】 演劇制作をするにあたっての、基本的な要素（企画立案のプロセス、予算の作成・管理方法、広報宣伝の戦略等）について、具体的な事例を踏まえながら、わかりやすく解説する。初回は、世田谷パブリックシアターのジェネラル・プロデューサーの高萩宏が、日本の文化情勢について解説をする。2回目以降は、演習形式の授業なので、最初は講義を行うが、その後、グループに分かれて、企画立案から、公演実施までのプロセスを討議する。

## 3. ホールマネージャー養成の課題

多くの大学あるいは大学院において、様々なメソッドによるアーツマネジメント教育が行われている。一般教養として講座を設置している程度のケースから専門家を養成しようという本格的なものまで、各教育機関ごとに大きなばらつきが見られるが、本研究のテーマである「ホールマネージャーの養成」という視点から、早稲田大学における「劇場人」養成コースを例にとり、大学でのアーツマネジメント教育の課題を挙げてみたい。以下に課題となる項目を挙げ、現状の問題点および将来展望を示す。

### 3-1 目標像の設定

早稲田大学でも「劇場人」養成コースの立上げを検討する時点で、大きな議論となったのは、劇場運営の専門家を社会が求めているのか、またその教育を大学が行うことができるのか、という事だった。それは専門教育を行ったとしても、就職先もないという状況ではそろそろ学生が集まらず、コースが成立することさえもむずかしいのではないかという疑問でもあった。確かに、民間の劇場・ホールでは経験者を求めるし、公立文化施設の場合には直営、財団に係わらず多くのスタッフは公務員が異動して、そのポストに就いているため、公立文化施設で働くためにはまずは公務員になるという道しかない。そうした現状の中で、アーツマネジメント教育を受けた新卒者に道は開けるのだろうか。

現実には現実として理解した上で、やはり劇場・ホールにも学芸員や司書のように劇場・ホールの専門職がいるべきであろう。そして、専門教育を受けた者に劇場・ホールへの就職の道を切り開いていくべきであろう。社会に対する積極的なアピールをしていくことも重要であるが、一方では劇場・ホールの専門家をめざす学生に対しては、わかりやすい成功のイメージを描いてあげることが求められる。

「劇場人」の最終的な目標となるのは、施設のトップになることであり、館長あるいは事務局長、芸術監督といったポストが想定される。

### 3-2 ゼネラリストかスペシャリストか

劇場は人材教育に最適の施設である。芸術については勿論のこと、経済や社会についても多くの知識が求められるし、金銭感覚も重要である。さらには、著名なアーティストとの打合せなども行



うわけであるから、きちんとしたマナーも身につけていなければならない。また、劇場施設は病院などと同じように専門的な設備や機能を持っており、そうした施設面の知識も必要である。

劇場で働くためには実に様々な知識が要求される。そうした人材を養成する場合に、大学生活の4年間という限られた期間の中で、広く浅く全般的な知識を教えるべきか、専門特化した知識を教えるべきかという判断が求められる。いずれにしても、劇場・ホールに就職した後に再教育の期間が必要不可欠であるが、軸足を置く専門的な部門を持ったうえで、幅広い全般的な知識を学習できることが望ましいと考える。

早稲田大学建築学科の例でいえば、3年次までに建築に関する全般的な教育を行い、4年次に意匠、都市計画、歴史、構造、環境といった専門分野の教育を受けるシステムを採っていたが、理工学部での教育システムはひとつの参考となるだろう。

### 3-3 理論か実践か

劇場・ホールの現場で活躍する人材を養成するのであり、研究者や理論家を育てるわけではないので、当然実践的な教育が求められる。とはいいながら、実践に役立つ人材を養成するのであれば、むしろ専門学校のほうが適しているのではないか。大学での教育は単なる手足となる人材を育てるための教育ではなく、すべての実践は理論に裏付けられていることが必要であることから、やがては施設の頭脳としてリーダーシップを発揮する人材を養成しなければならない。

国の文化政策や、その国際比較など大所高所からの理論は基礎知識として身につけたうえで、実践に繋がる教育を行っていくべきである。

### 3-4 即戦力か基礎作りか

劇場・ホールの現場からの声としては、大学でアーツマネジメントを学んできて、ほとんど役に立たないという批判の声が強い。即戦力を期待されても、大学での教育には限界があり、インターンシップなどで現場を体験したとしても、プロとして実践での経験を積まなければ一人前にならないのは従来と変わりはない。

学部での教育では基礎知識を学ぶことと、現場体験をすること。また、広い視野を持ち、将来を展望できる素養を身に付け、劇場のプロとしてのモチベーションを持てることが達成目標となる。学部の卒業が業界の入口であり、学部ではプロとしてキャリアをスタートするための基礎作りができればよいと考える。

劇場業界では10年間程度は修行時代であり、その中で本物のプロとしての知識や技術を身につけていくことができれば良いのであって、即効性を求めるよりも新しい劇場・ホールの在り方を追求する能力を求めることが必要である。そうしなければ、いつまでも劇場・ホールは現状に留まったままであり、ますます世の中と乖離していってしまう恐れがある。劇場・ホールが市民生活に必要な不可欠な施設として甦るためにも、ホールマネージャー＝「劇場人」の養成システムを完成させ、世の中に認知してもらうことが重要である。

# ロンドンの高等教育機関・劇場における調査研究報告

早稲田大学演劇博物館 21 世紀 COE 演劇研究センター客員講師

稲田奈緒美

期間：2005年2月10日～2月21日

目的：イギリス（主としてロンドン）の大学、教育機関におけるアートマネジメント教育、及び、  
地域劇場の実態調査

調査内容：

- 1) 大学、教育機関のシラバスを収集し、カリキュラムの内容を把握する
- 2) 担当教官へのヒアリング
  - \* カリキュラムの内容に、劇場、地域、学生の要望がいかにか反映されているか
  - \* 各大学の特色について（地域性、学内の他学部との連携、特に、経営学部等ビジネス・スクールにおけるアートマネジメント・コースとの連携）
  - \* インターンシップ教育の現状、成果、課題
  - \* その他の実践的トレーニングの現状、成果、課題（大学内劇場での製作、講演活動、地域小・中学校でのワークショップ経験等）
  - \* 学生の卒業後の就職動向
  - \* コース、カリキュラムの今後の課題
- 3) 地域劇場のアンニュアルレポートなど統計資料を収集
- 4) 担当者へのヒアリング
  - \* インターンシップ教育の受入れ状況と成果＝大学との協働作業の状況と成果
  - \* 上記成果の劇場運営、広報等へのフィードバック
  - \* 大学以外の地域機関との協働作業（地域住民への開放、料金助成など）
  - \* 大学との協働作業について今後の課題

上記の計画に基づいてロンドンへ赴き、調査、取材、情報収集等を行い、その後も継続的に情報収集、研究に当たった。その結果は以下の通りである。

## I. ロンドンの大学におけるアートマネジメント関連コースの概要

海外からの留学生のためにブリティッシュ・カウンシルによって設けられた Education UK でウェブ検索をすると、現在、「Arts and Management」に係わるコースを運営する英国の高等教育機関は、学部（BA）で60機関、312コース、大学院（MA）で44機関、219コース、大学院（MBA）で4機関、7コースが存在している。そのうち、ロンドンにあるのは学部が10機関、65コース、大学院が10機関、63コースである。歴史的に最も古いのは、1967年開講のセントラル・ロンドン・ポリテクニクを前身として、1974年に開講した City University, Arts Policy and Management 学部である。現在、一般的に高い評価を受けているのは、前述のシティ大学、Goldsmith College, University of London, Birkbeck, University of London, The University of Warwick 及び、新興の Queen Mary, University of London, London South Bank University などの当該コースである。

各機関のコースは、まず、芸術系、ビジネス系など設置学部によって教育方針、教育目的、プログラムなどが大幅に異なる。シティ大学の MA in Arts Management コースは、Cultural Policy and Management 学部に設置されており、芸術のみでなく文化遺産等の扱いも多い。ウォーリック大学は、School of Theatre, Performance & Cultural Policy Studies に、MA in European Cultural Policy and Management が設置されており政策志向である。ゴールドスミス・カレッジはドラマ学部に MA in Arts Administration and Cultural Policy が設置されているため、よりアドミニストレーションを重視した実践志向である。その他、アーツ・アンド・ツーリズム、ツーリズム・アンド・ヘリテッジなど、芸術、文化遺産、観光など、扱う対象を組み合わせたものもある。プログラムは文化政策等と関連させた理論重視から、具体的な経営、運営面に焦点を当てた実践重視まで、個々のコースが特徴を打ち出している。さらに、扱うアートの対象も、ダンス、演劇などパフォーマンス・アーツから、ミュージック、ヴィジュアル・アーツ、さらに、コンピューターを利用したメディア・アートなど様々であり、それぞれ特徴が異なっている。

今回の調査では、ロンドン大学ゴールドスミス・カレッジ、ミドルセックス大学、サザビー・インスティテュート・オブ・アート、ラバンの高等教育機関の教員 5 名、及び芸術機関のスタッフ 4 名、学生 6 名にヒアリングを行った。また、劇場等のアニュアル・レポート他を 4 部入手した。以下、個々に報告する。

#### 事例 1、ロンドン大学ゴールドスミス・カレッジ、ドラマ学部 MA in Arts Administration and Cultural Policy、コース・リーダー ジェラルド・リッドストーン講師へのヒアリング

##### ・ プログラム・ストラクチャー

現在、イギリスでは学部が 3 年制、大学院 (MA) は 1 年制 (パート・タイムは 2 年制)、博士課程 (PhD) が 4~5 年だが、その他の欧州、米国では学部が 4 年制で、大学院 (MA) は 2 年制である。ボロニア合意によって、欧州における大学院プログラムを同じ構造にすることが合意され、英国のシステムに移行しつつある。なぜなら、学費が高額であるため、ほとんどの学生は学部終了時には資金が底をつき、更に 2 年間、仕事をせずに大学へ通うことは困難だからである。また、海外、特にアジア諸国からの留学生が近年増えているが、それらは政府機関で既に働いている者が、政府の資金によって留学する場合が少なくなく、やはり 1 年間で修了することが好ましいと考えられている。ただし、同じドラマ学部でも俳優、ダンサーなどのパフォーマンス教育には 2 年必要であるという意見が強い。

ここで問題となるのが、1 年間の教育と、2 年間の教育のレベル差であるが、ゴールドスミスでは 1 年間の教育で、2 年間の教育よりも多くの事柄を教えていると自負している。例えば、米国のシステムでは選択したコースごとにポイントがあるため、学ぶべきポイントが多すぎる。一方、ゴールドスミスでは、コースの内容が次々に発展して次のコースへ繋がるように設定されているため、理解を助けるだろう。

具体的に、最初の学期は文化政策から始め、週 2 時間、10 週にわたり政策と実践を学ぶ。ただし、単にそれらを個々に学ぶのではなく、政策と実践がいかに現実的に組み合わせられて行われてい

るかを学ぶ。政策と実践について、イギリス、フランス、ドイツ他ほとんどの欧州と、米国とは助成金のシステムが異なる。欧州型は公的助成が主だが、米国型は個人、企業の助成が主であり公的助成が行われないため、政策的な拘束から芸術機関は自由である。次に、マーケティング、その一部として観客の開拓、ファンド・レイジングと続く。これらのセミナーは、芸術機関からゲストを招聘して行われる場合が多い。学生は毎週2, 3人の様々な実務家にセミナーで会うことになる。異なる種類の芸術機関、政府機関に所属する芸術監督、ファンディングのトップ、マーケティングなどの担当者、あるいは個人としてそれらを行っている実務家を招聘するか、場合に応じて学生たちがその機関に出向いてセミナーを行う。セミナーでは個々の実務、実践がいかに文化政策と関連しているかを学ぶ。現在は、月曜日、火曜日、水曜日午前に各クラスが開講されている。

第2学期には、イギリス国内外における実務家の招聘、訪問によるセミナーを継続する。次に、地域の芸術機関のためのビジネス・プランを作成する。ビジネス・プランの作成は、学生たちには苦い薬のようだが、芸術管理者の重要な仕事の一つであるため欠かせない。さらに、学外の芸術機関等へプレイズメント（インターンシップ）を3ヶ月間、週に3日間行い、レポートを執筆して提出する。ただし、芸術機関は評価を行わず、MA コースのスタッフによって採点、評価される。また、選択科目として、音楽コース、コンテンポラリー・アート・ディレクター、ラディカル・パフォーマンス等の履修も可能である。クラスの開講は、月曜、火曜。

最終学期には、週一回、それまでの期間にカバーできなかった著作権、宣伝文章などの項目を扱う。学生は論文執筆に集中して取り組むため、クラスの開講は月曜日のみである。

コース目的の特徴は、卒業後すぐに現場で働けるように、プロフェッショナルな実践面を重視している点にある。あまりにも多い知識を与え、論文を書いたとしても、それらを理解するだけでは、大学院レベルに相応しくない。我々が学生に求めているのは、独自のアイデア、独自のパーソナリティであり、ある問題や状況に対して、個人として回答できる能力である。

また、コースの今後について、将来的には、ヴィジュアル・アーツも含めることが考えられる。現在、芸術学部にあるキュレーター・コースは我々のコースとは分かれているが、将来的には共同して、キュレーター育成ではなくギャラリー・マネージメントなどを学ぶコースを開講することになると考えている。

#### ・アセスメント

評価については、異なるタイプの学生がおり、彼らが希望する卒業後のキャリアも異なるため、異なる評価方法を選択できるようになっている。この評価における柔軟性の高さが、他大学と比較した場合にゴールドスミスの特徴といえよう。評価方法は、以下の4通りから選択することができる。

##### 評価方法 1

- |                     |     |
|---------------------|-----|
| 1. 論文 (8000字)       | 60% |
| 2. ビジネス・プラン (3000字) | 20% |

3. プレイスマントのレポート (4000字) 20%

評価方法 2

1. 論文 (12000字) 80%  
2. プレイスマントのレポート (3000字) 20%

評価方法 3

1. 論文 (12000字) 80%  
2. ビジネス・プラン (3000字) 20%

評価方法 4

1. 論文 (15000字) 90%  
2. 口答試験 10%

(この方法は論文の文字数が多く、PhD コースへ進学する学生に向けたものである)

・ 学生のバックグラウンド、学生に求められるもの

MA コースの学生は、BA コースを修了して直接入学するものもいれば、3～5年、社会で働いてから入学する者もいる。その場合は、仕事の経験を活かして、ステップ・アップするために MA を必要とする学生が多いが、キャリア・チェンジのために学ぶ学生もいる。学生は、芸術系学部の出身者のみではなく、地学、写真を専攻した者もいれば、弁護士もいる。何故なら、現在イギリスで最も成功している芸術管理者は、数学や科学など芸術とは異なる分野の出身者だからである。芸術管理者に必要なのは、知識ではなく、行動に移せる思考能力である。

我々が学生に求める基本的な性質は、ディスカッションで自分の意見を表現する能力である。たとえディスカッションでクレージーな意見に賛成するにしても、自ら思考するのであれば構わない。そのような学生が我々の求めるタイプである。実際、教員にとっては、教えることの方が容易であるが、できるだけオープンにし、学生が意見を述べられるようにしている。情報を得るだけの学生を、我々は求めない。知識は、意見を議論しあうための能力を支えるものとして必要である。たとえば5冊の本を読んで論文を執筆しても意味がない。

・ 卒業後の進路

学生の約3分の1(6～8人)は、MA 卒業時点で職を得ているか、在学中から既に職を得ている。その他の10人くらいは、卒業後4～5週間内に仕事をgetしている。普通は、希望するキャリアの低いレベルから、あるいは底辺から仕事を始めなければならないが、昇進は早い。その他の10人くらいは、卒業後3ヶ月くらいで職を得ている。留学から帰国後、本国で職を得る場合などが多い。シンガポール、韓国等からの留学生は、政府の資金で留学しているため帰国後すぐに仕事があるが、たとえばシンガポールでは4年間はその職に留まるというサインをしなければならない。

昨年度の卒業生で、ロンドン・シアター業界で働いているものは、ファンディング、マーケティング

ング、エデュケーションなどを担当している。現在、芸術機関によるエデュケーションは非常に大きな仕事になっている。例えば劇場、メディア、カンパニー、ギャラリー等の芸術機関が、地域の学校で継続的に教育活動を行うという大プロジェクトに、政府は1億ポンドの巨費を投じている。学校教育の現場にアーティストが入り、教育プロジェクトを行うために、教育の現場でも重大な問題となっている。

我々が調査して発見した面白い点がある。芸術機関や劇場に職を得た人たちが、採用面接時にMAを持っているかどうか、尋ねられてはいないということだ。現在、現場で働く40代から50代の人々は、在学中にアーツ・マネジメント、アーツ・アドミニストレーションのMAコースが存在しておらず、よって、MAコースがどのようなものであり、MA取得者に何ができるのかを知らない場合がしばしばある。もちろん彼らの世代は、MAはなくても、働きながら知識と経験を身に付けた。よって、彼らが面接で重視するのは、応募者の経歴である。今後、MA取得者が採用側に増えてくれば、採用される側にもMA取得者が増えていくであろう。

#### ・近年の芸術環境、芸術助成の変化

イギリスでは、政府が直接に芸術を助成することではなく、アート・カウンシルが行っている。政府と芸術機関を明確に分離して距離を保つこと、政治に芸術を利用することが二度と起こらないようにするためである。

また、ここ数年で、アートのインフラストラクチャーを整える方法として、政府からのトップ・ダウンとは異なる、ボトム・アップ型のディレクションが起り始めている。韓国、日本でも同様のことが起きているのではないだろうか。政府レベルではなかなか変化しないことでも、狭い地域の中で政治的活動を行い、ビルド・アップすることで変化、発展することが可能である。

大企業の助成に、ここ10年間で大きな変化が見られる。石油企業、銀行、通信などは、かつてはオペラやバレエに投資していた。だが、オペラやバレエへの助成は、少数のエリートに向けたものにしかならず、また、ここ25～30年の間でどんどん退屈な舞台芸術になっている。企業が芸術に助成するのは、企業のイメージアップが目的であるため、企業はより教育、地域、社会に関する芸術活動に興味を示している。より小さい規模の、地域と社会に根ざした活動への助成の方が、オペラ・ハウスやバレエ・カンパニーへの助成よりも有効であると考え始めたのである。より多くの人が係わる環境プロジェクトや、芸術プロジェクトの方が、企業の評判は高まるのである。

#### 事例2. Sotheby' s Institute of Art London, Art Business (Master Degree, Postgraduate Diploma), (Postgraduate degree is validating by Manchester University) 講師 Derricck Chong 氏へのヒアリング

チャン氏はカナダでBA、米国でMBA、英国でPhDを取得し、現在、ロンドン大学ロイヤル・ホロウェイのマネージメント・スクールの講師を務めている。「Arts Management」(2002, Routledge, Oxon)の著者としても知られているが、ロイヤル・ホロウェイではアートマネジメントは教えてはいない。一方で、アート・ビジネスとして美術を扱う機関でマーケティングの講師を務

めている。芸術学部やドラマ学部に設置されたアーツ・マネジメントと、ビジネス・スクール等に設置されたマネージメントまたはビジネス・コースとの違いを調査するため、インタビューを行った。

- ・ コースの種類

Postgraduate Diploma は、2学期制のフル・タイムであり、論文執筆を希望しない学生に向けたものである。Master Degree は、前者と同様に2学期間フル・タイムで学び、さらに1学期をかけて研究論文を執筆する。

- ・ コース・プログラム

第1学期

Marketing Art and Website Design

Art Law

Art Markets

Business Communications and Organisational Behavior

第2学期

Business Planning and Finance

Ethics, Aesthetics and Conservation

Art Valuation

Investment and Insurance

Interdisciplinary Project

第3学期

Dissertation

Chong 氏がマーケティングで教える内容は、伝統的なマネージメント・コースと同様のマーケティング、ファイナンス、機関の行動などのほか、ギャラリー、オークション、ハウス・ミュージアム、協会などについてである。サザビーズ・インスティテュート・オブ・アートは、小規模の教育機関であるため、外部から Chong 氏のような講師を多数招いており、ほかに弁護士、会計士なども指導に当たっている。

このコースが重視し、かつ強みでもあるのは、学生が卒業後アート・ワールドで働けるように、外部からのゲスト・スピーカーによるスピーチをシリーズとして行っていることである。例えば、サザビーズ・オークション、ボンド・ストリートのディーラー、ウエストエンドのコマーシャル・ディーラーなどである。学生はそこで、様々な人と出会い、ネット・ワークを築くことが可能になる。また、12月にはパリへ旅行し、現地のギャラリーやディーラーを訪れる。英国内で日帰り、あるいは1泊のビジネス・トリップを行い、人との出会いを広げるプログラムを組んでおり、これらは学生によって役立つ経験である。

教員スタッフは、学生ができるだけ多数の人に出会い、展覧会へ行くように奨励している。私は、

「アート・ビジネスは関係性の上に築かれるものであると考えている。アート・ビジネスのスキルの一つは、人と出会い、関係性を高め、ネット・ワークを築くことである」と考えている。

プレイスメント先は、コマーシャル・ディーラー、ギャラリー、美術雑誌などであり、インステイテュートが、学生の要望と合致し、学生が論文を執筆するために協力をしてくれる機関を探す手伝いをしている。論文では、美術機関と何らかの形で関連するテーマを扱うことを奨励している。よって、プレイスメントは論文執筆に役立つものであり、むしろプレイスメント先との繋がりがなければ、執筆は困難である。ただし、プレイスメントは必修ではなく、論文によっては必要ない学生もいる。それでも尚、人に出会うことは論文執筆の手助けとなるので、学生には人に出会うことを薦めている。

- ・ 学生のバックグラウンド、学生に求められるもの

学生のバックグラウンドとしては、美術史専攻が多く、美術史とコマーシャル・アートに興味のある学生が多い。その他、経済、経営、ヴィジュアル・アーツなどを専攻した学生もいる。学部を卒業してすぐに入学する学生が大半であることが、MBA コースとは異なっている。一般的に MBA コースでは、5年以上、7年くらいは職業経験を経て後に入学する学生が大半を占める。このコースは、アート・ビジネスに入るための1年コースであり、MA と MAB の中間に位置するものである。

今年度は24名の入学者がおり、インドからの留学生が1名、オーストラリアからの留学生が2名で、その他はヨーロッパ内の学生である。授業料は約8000ポンドと非常に高額である。

- ・ コースの課題と、近年の変化

学生の要求に応えるためには、学生定員数とのバランスを図ることが必要だ。定員があまりに多ければ、学生も教員も十分に知り合うことが出来ない。適切な学生数は、学生が好ましい経験が出来て、かつ卒業後に職を得られる数である。

今後、さらに考える必要があるのは、アート・マーケットのファイナンシャル・アспектである。“投資としてのアート”に、近年関心が高まっている。英国の日刊紙では、ビジネス面に美術記事が掲載されているほどだ。オールタナティブな投資物件として、アートのファイナンスの重要性が、将来的に高まっていくと考えられる。

### 事例3. BA (HONS) Arts Management, London South Bank University

ロンドン・サウス・バンク大学のアーツ・マネジメント・コースは、1997年にコースが開設された、3年生のコースである。今回、担当者へのヒアリングは叶わなかったが、コース概要について入手した情報を元に以下で、概略と学習内容を示した表を添付する。

同コースは、1年間を2セメスター制にしており、1セメスターは15週間である。1セメスタ



ーで、学生は4種類のユニットを学習する。各ユニットは毎週、レクチャーと学生主導によるセミナーの計3、4時間によって構成される。各ユニットのアセスメントは、コースワーク（エッセイ、レポート、口頭プレゼンテーション、プロジェクト）と、セメスターの最後に行われる試験によって行われる。ほとんどのユニットで、芸術機関の訪問、芸術に関するプロフェッショナルな職業についている実務家のレクチャーが行われる。

学部のコースであるため、広範で基礎的な知識と実践力の習得が目指されており、3年間のセメスターで学習するユニットは、以下の表の通りである。

	Year 1 Semester 1	Year 1 Semester 2
1	The Arts Management Framework	Work Placement Practice 1
2	Media Orientations	Image Analysis
3	Introduction to Marketing	Organisational Analysis
4	Accounting	Technology in Arts Organisations
	Year 2 Semester 1	Year 2 Semester 2
1	Managing Arts Presentations 1	Managing Arts Presentations 2
2	Performing Arts Management	Visual Arts Management
3	Research Methods	Work Placement Practice 2
4	Business Law	Human Resource Management in Practice or Financial and Management Accounting Or Integrated Marketing Communications
	Year 3 Semester 1	Year 3 Semester 2
1	Independent Research Project	Independent Research Project
2	New Media and Digital Arts	Cultural Policies and the Arts
3 and 4	Two choices from Curatorial Practice Since 1960 Theatre Management Music in the Subsidised Sector Working with Identity Public Relations	Two choices from Dance Management Fundraising for the Arts Event Management Urban Tourism

## II. ダンスを主とするアートマネジメント、コミュニティ・ダンス、劇場技術職関連コースの概要

事例 1. Middlesex University, BA Honours Dance Studies, MA Choreography, Professor Christopher Bannerman 氏

Bannerman 氏は、現在ミドルセックス大学 School of Arts 付属の研究機関 ResCen (Centre for Research into Creation in the Performing Arts (funded by NESTA =National Endowment for the Performing Arts)) のセンター長を務めているが、上記のコースで長らく教育に携わってきた。イギリスにおけるダンスを主とするアートマネジメント、及び、芸術機関や地域の公共機関、カンパニーの活動拡充等として注目されている、ダンスの社会的な教育効果を利用したコミュニティ・ダンスについてヒアリングを行った。近年のイギリスにおけるコミュニティ・ダンスは、社会政策

とダンスという芸術ジャンルが緊密に結びついた例である。

#### ・ダンス・マネジメント教育、コミュニティ・ダンス教育の背景

サリー大学にはダンス・マネジメントのコースがあり、学部4年間に6ヶ月間プレイスメントを芸術に係わる場所で行う。同コースは、アート界で働く人を供給することにより焦点を当てている。卒業後はアートマネジメント分野に職を得るものがほとんどであり、ダンサー、振付家として働いている卒業生はいない。ロンドン・コンテンポラリー・ダンス・スクールの卒業生もサリー大学と同様にダンスのBAを取得するが、卒業後の進路はサリー大学とは正反対である。ミドルセックス大学は、かつてはポリテクニクであったため、応用知識を教えていた。かつてイギリスでは、大学とは純粋なる知識を、ポリテクニクは応用知識を教える場であったが、現在ではこの区別をなくしてポリテクニクも大学になっている。ミドルセックス大学は歴史的な背景から、応用知識に焦点を当てており、最も実践的なダンス教育を行っている。

コミュニティ・ダンスは、恐らく日本にも存在すると思われるが、それとして認識されてはいないのではないか。コミュニティ・ダンスの歴史を紐解くと、現役のダンサーが様々なコンテキストで働く機会が増えたことによる。病院内で、あるいは障害者に向けたものなど、いくつかの領域にダンスは適用できるものである。患者が病院へ行っても医者は薬を渡さず、ダンス・クラスに参加するように、と言うことも起こるかも知れない。ただし、イギリスは階級社会であるため、コミュニティ・ダンスは誰にでも可能なダンスを目指すという、一種のイデオロギーでもある。劇場をエリートの占有物にしないことを目指した点で、コミュニティ・ダンスはアンチ・エリートである。

イギリス（ブリテン）は、ここ10年間で非常に変化した。何故なら、かつてマーガレット・サッチャー政権において、彼女は国をある方向へと極端に向かわせた。サッチャーは、「この国には社会などというものはない。つまり、個人、個人が自分について責任を負うべきだ」、という趣旨のことを発言した。そして現在、個人主義から社会へと、また戻ってきている。労働党政権に変わったことも要因のひとつである。ただ、変化に対する国民の不満も大きい。この社会的な変化が、学校、生涯教育、移民、障害者などを対象とするコミュニティ・ダンスが注目、活用され始めたことの原因の一つである。

もう一つの理由は、おそらく我々教育する側が、あまりにも多くのダンサー、振付家をトレーニングし、輩出してきたことであろう。結果として、彼らは職を得るためにコミュニティで働かざるを得なくなった。特に振付家は職を得るのが難しい。同時にまた、全てのダンス・カンパニーは教育プログラムを持っている。それは、助成を行うアーツ・カウンシルのポリシーでもある。コミュニティ・ダンスは、テクニックは高くなく、表現を重視し、子供、大人、母親でも対象にすることが可能であり、刑務所へ行って受刑者に教えることもできる。

#### ・プログラム

ミドルセックス大学の授業システムがモジュラー制であるため、コミュニティ・ダンス・コースも、日々の勉強はコレオグラフィー・コースの学生と合同で行う。そして、3年生の第1 Semester、第2 Semesterで、「Dance with Society」を履修し、マネージメントの構造、パブリックの構

造と関連したダンスについての知識を複合的に学ぶ。そして、プレイメントを行うが、研修先は我々のネット・ワークでコミュニティ・ダンスを実践している人を探す。あるいは、コース卒業生で既にその仕事についている人の元へ行くこともある。

これまでのダンス教育機関は、タイムテーブルが全てであり、それに頼ってトレーニングを受け、またダンサーとは熱心に学ぶものである。例えば、ダンサー、振付家、あるいはカンパニーが、ダンス作品を作り、ツアーで学校を回って上演することはできるだろう。しかし、ダンスを作ることを教えるのは、それよりも難しいことだ。特に BA 卒業生には困難が伴う。現在、私が目指しているのは、トレーニングをより少なくし、その他の時間にパートナーシップや文化的な背景を学ぶことだ。

ミドルセックス大学のダンス・コースは、70名の定員に対して約900名の応募がある。一方、近年はエンジニア、サイエンスは人気がなく、多くの大学でエンジニアの学部が閉鎖された。イギリスの階級は職種に結びついており、エンジニアは労働者階級である。今や若者は、メディア産業を目指し、クールになりたいと願っている。

ミドルセックス大学にはミュージック・マネジメント・コースがあるが、ビジネス・スクールのアートマネジメントとは異なり一般的すぎるため、あまり実践には役立たないのではないかと。イギリスは日本と同様に、とても小さい島国であり、ネット・ワークが全てである。

#### ・今後の課題

現在、私にとって興味があるのは、芸術と教育、経済との結びつきだ。イギリスは長期間の不況、経済の縮小に陥っている。よって、今必要なのは多くの芸術、アーツ・プロジェクト、新しい発想である。日本も10年間のリセッションによって、人々の心理は変化しているのではないだろうか。何故、働くのか、何故、勉強を厳しくするのか。日本は、クリエイティブになるべきだろう。シンガポールはその必要性を知っている。

また、現在アート・マネジャーは多くなってきたが、優秀なリーダーは少ない。しかし、組織を統括するには、優秀なリーダーが必要である。ある富豪の慈善活動団体によって始められた「Clare Leadership Programme」は、アートのリーダーを育成するためのものであり、個人に助成している。私たちはリーダーについて、「より少ない教育、トレーニングによって変化をもたらす」という新しいアイデアを抱き始めており、これはイギリス人の基本的な性質である、「British love of amateur, British love of eccentric」を背景としたものである。

#### 事例2 LABAN, Postgraduate Certificate, Dance in Community, Alysoun Tomkins 氏

ダンス専門の高等教育機関であるラバン（旧ラバン・センター）において、ダンス・イン・コミュニティを担当するトムキンス女史に、コミュニティ・ダンスの歴史と背景、ラバン同コースの設立、運営状況、教育プログラムについてヒアリングを行った。

## ・コミュニティ・ダンスの歴史と背景

1970年代にイギリスでは「コミュニティ・ダンス」、または「ダンス・ワーキング・ウィズ・コミュニティ」が始まった。当時、イギリスのコンテンポラリー・ダンスは発展を始めたばかりで、バレエやジャズダンスとは異なり、観客がおらず、理解するものもいなかった。多くのダンス・カンパニーは、地域で教育活動を行うことによって一般への普及を図った。よって、当初の目的は観客の開拓、獲得にあった。

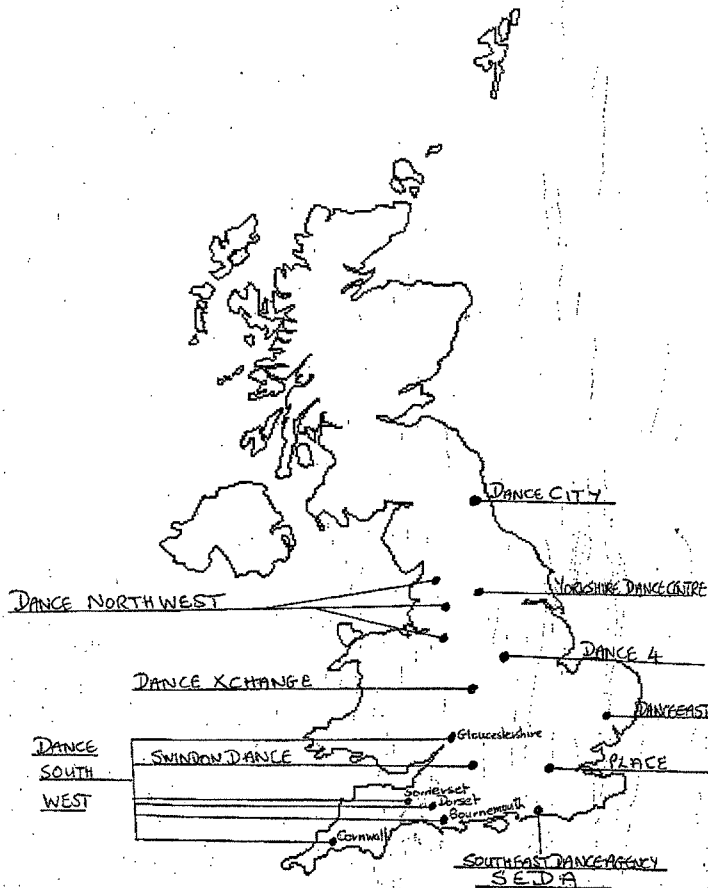
しかし、当時はコミュニティでダンスを教えるのはダンサーや振付家であり、彼らはダンスのトレーニングを受けてはいても、地域で様々な人にダンスを教えるための教育は受けておらず、またサポートも受けてはいなかった。初期に、コミュニティ・ダンスのための教育を始めたのは、Peter Brinson(“Dance as Education Towards a National Dance Culture” 1991, Falmer, London, New York の著者)である。個々のダンサー、振付家が活動を始めて土台ができ、やがて構造が形成され、さらにプロフェッショナル・オーガナイズーションである、Foundation of Community Dance が1986年に創設された。現在は、『animated』という雑誌も季刊で刊行している。

一方で、イギリスでは National Dance Agency が、1989～1991年に発展したことも、コミュニティ・ダンスの発展を促進した。National Dance Agency は、国中（但し、スコットランド、ウェールズは含まない）に9箇所あり、ダンスに興味を抱いた人が最初にコンタクトをとれる機関になっている。ほとんどのエージェンシーが建物を所有しているので、ダンス・クラスを運営し、プロフェッショナルへ助成を行い、その地域でのアウトリーチ活動を行っている。国からの公的助成金の大半は、まずこれらの National Dance Agency へ投下される。残りの助成金を受けるのが、国中に多数分布している地域の Dance Agency である。その傘下に、個々のダンス関係者、カンパニーがあり、その地域における教育、アウトリーチ活動を行っている。このように、イギリスのダンス界はピラミッド型の明確な構造を成している。この構造は、フランスのダンス界ともよく似ているが、フランスの Maison de Culture en France には振付家がレジデンスをし、ダンスそのものに力点を置いている。対してイギリスのダンス・エージェンシーが扱うダンスは、より幅広く、教育などを含むものである。

またイギリスでは、ダンサーの契約はプロジェクト毎に交わされる。よって、ダンサーのみで働き続けるのは非常に困難である。イギリスでは、ポートフォリオ・キャリアと呼ばれるものがあるが、ダンサーはダンスの上演、振付、教育、地域活動、運営などをいくらかずつ学び、ポートフォリオ・キャリアを築いていく。生き残るためには、テクニック以外のスキルも身に付けなければならない。

ANDA(Association of National Dance Agencies)の所在地域と名称

NATIONAL DANCE AGENCIES



・ ラバンにおける「ダンス・イン・コミュニティ」コースの教育

ラバンでコミュニティ・ダンスのためのコースが開講したのは、1981年である。2004年9月、このコースはポスト・グラデュエイト・サーティフィケートとして再認可された。よって、これはイギリスの高等教育として、BAとMAの中間に設置されたものである。

現在の場所 (Creekside) に、ラバンが移転してきたのは2002年だが、デッドフォード、チームズ地域の再開発プロジェクトにおける最初の建物として建設された。この新しい校舎を建設するための助成金を獲得するには、政府の第一番目の政策に合致するよう、ラバンはコミュニティでダンス活動をする人間を供給することが必須であった。よって、「Education and Community」という部署を設けた。第二番目の政策に、生涯教育があり、人々を教育に戻らせ続けることを奨励することが求められる。第三番目の政策として、ソーシャル・インクルージョンがある。これは、学校を中退した若者、囚人、サイレント・シーカー、ホームレス、移民など社会から排除された人々と共に働き、社会に復帰させていくことが求められる。この三つの政策は、供給される助成金を通して非常に強い影響力を発揮する。三つの政策に合致する人々を対象とする事業であれば、助成金を得

やすいが、そうでなければ助成金を獲得するのは困難である。

ラバンの新しいビルがオープンした際に地域の人々を招待したところ、ダンス・クラスなどに約6000人が参加した。現在でも、教育部が運営するクラス、またはラバンから地域の学校を訪れて行う教育などで、毎週約1000人がダンスを学んでいる。クラスの受講料には地域住民の割引制度がある。参加費無料のクラスやプロジェクトもある。

現在、ラバンが行っているコミュニティ・ダンスは、コンテンポラリー・ダンスだけではない。人々が要求するダンスは、地域によって、性別、民族によって異なるためだ。ラバンにはヤング・ボーイズ・クラスがあるが、そこでコンテンポラリー・ダンスから始めたならば、次の週に参加者はいないだろう。一方、ヒップ・ホップ、ストリート・ジャズなど、彼らが既に知っており、エンジョイできるダンスから始めると定着しやすい。そこから徐々に、より経験を積んだダンスへと発展させていく。一方、ロンドン北部地域で16～19歳を対象に始めたクラスでは、参加者の希望によってバレエ・クラスになった。彼らはバレエを見ており、また理解していたからである。ただし、現在ではコンテンポラリー・ダンスを行っている。

このように、コミュニティ・ダンスを始めるきっかけは、どのようなジャンルのダンスであっても構わない。イギリスには文化的な多様性があるため、バレエ、インドのダンス、アフリカのダンス、サルサ、ヒップ・ホップ、ジャズなど、様々なダンスをブレンドして行っている。受講者にとっては、様式化されたダンスではない方が学びやすい。ただし、これら全てのダンスを、コミュニティ・ダンスを教える人間が習得している必要はない。誰がそのダンスを出来るかを知っており、オーガナイザーになることが必要だ。

コミュニティ・ダンスでは、クリエイティブ・ワークも多く行われる。コミュニティ・ダンスをする人々にとって大切なのは、対象としてのダンスを行うことではなく、ダンスと共にあることだ。ダンスと共にあることで、そのダンスを所有しているという意識をえることができる。クリエイティブ・ワークを通じて彼らが創作し、上演することで、作品は彼らのものになるのである。

#### ・ プログラム・ストラクチャー

学生が学ばねばならない分野は広く、8つの核となるエリアに分かれている。それは、ダンス様式、テクニック、振付、歴史、教育法、異なる人々にいかに教えるかを適応させるか、個人プロジェクトである。その他に選択科目として、コンタクト・インプロヴァイゼーション、フィジカル・シアター、ジャズダンス、ピラーテス、解剖学など多くの選択肢があり、前述の基本的な8つの課題の理解と実践を助けることができる。

コミュニティ・ダンス・コースのプレイスメントは、10月から3月にかけて毎週、地域の研修先で行う。大抵の場合は障害者とのダンスなので、障害者の学校へ行き、ダンス教師の元でプレイスメントを行う。また、第2学期の終わりに、2週間、ダンス・カンパニー、エージェンシーなどなんらかの機関でもプレイスメントを行う。1年コースでは、長期間のプレイスメントを行うのは困難だが、私としては是非行ってほしいと思っている。何故なら学生は、コミュニティ・ダンスの理論と実践を学んだ後に、実際に現場の人々と出会うことで、納得がいくからだ。そこでの経験を積んで、またコースへ戻ってくることを望ましい。プレイスメント先は、私がアレンジする。コミュ

ニティ・ダンスの分野での経験と、ネット・ワークがあるからだ。ダンス・カンパニーは、イースター休暇中に教育プロジェクトなどを行うことが多い。プレイスメントは、ネット・ワークを築き、人と出会い、卒業後に仕事を始めるためのものである。

個人プロジェクトの終わりに、5000字の論文を提出する。個人プロジェクトは、プレイスメントか何か興味のあるテーマについて行う。

#### ・学生のバックグラウンド、学生に求められるもの

「ダンス・イン・コミュニティ」コースはMAコースではないが、21歳以下の学生は入学できない。入学資格は、BAを取得している者、ダンスの職業経験がある者、社会、地域でソーシャル・ワーカー等の経験がある者である。定員は25名だが、現在在席しているのは8名のみである。その理由は、過去数年間はこのコースで学ぶ学生は政府からの助成金を得ていたが、現在学生向けの助成が行われていないためである。ただし、2005年度からの新年度では助成金を得られるようになったので、また学生数は増加すると考えられる。残念ながら、助成対象は英国人学生のみで留学生は対象外である。イギリスでも十分な助成金を得ているとは言えないが、芸術を支援しない国もある。ラバンの建物、プログラムのように助成を受けてトレーニングを行えるのは、より恵まれているといえるだろう。

コミュニティ・ダンスの哲学は、「コミュニティ・ダンスのワーカーであり、それを手助けし、組織する人であり、ダンス・アーティストであり、その様式を完成させる人」であることだ。人々と共に働く、という点が非常に重要である。「私はダンサーです。私が教えます」と言うてはいけない。

「これは、あなたにはいいかもしれない」と言う態度が必要だ。最も重要なスキルは、振付を教えることだが、同時に助成金を獲得し、劇場をオーガナイズし、場所に応じた動き方を考え、照明、音響等のテクニカル面のリハーサルまで、全てのことを知り、行わなければならない。やるべきことは広範囲にわたる。

#### ・卒業後の進路

ダンス・イン・コミュニティのコースは非常に忙しいが、仕事は非常にやりがいがあるものである。また、コミュニティ・ダンスの実践を通して、自らの考えを表現、主張することも可能である。卒業生は、プレイスメントの経験やそこで出会った人を通じて、フリーランスとして働き始める場合が多い。したがって、仕事に行く先は学校、青少年センターなど様々な機関である。中には卒業後に直接、ダンス・エージェンシーや地域の公共機関に就職する場合もある。そこでは、その地域のダンスを発展させるための仕事、広告など様々な業務についている。フリーランスで数年間の経験を積んだ後に、各種機関やダンス・エージェンシーに就職する者もいる。

土曜日か月曜日のガーディアン紙の「jobs and money」欄を見れば、「arts development worker」「dance coordinator」などの募集が掲載されている。

留学生も多く、日本からも毎年一人はいる。ただ、コミュニティ・ダンスはイギリスで始まったものであるため、留学生が帰国後そのまま当てはめることはできない。各国の文化背景、地理的条件、地域の構造、助成金の構造、社会がいかに芸術の必要性を認識しているか、芸術をサポートし

ようとしているかで状況が異なり、異なる発展を遂げるであろう。

### 事例3. LABAN, MA Scenography [Dance], Lighting Design 担当 Ross Cameron 氏

アートマネジメントとは異なるが、劇場スタッフとしての舞台美術者養成コースについて、LABANのMA舞台美術コースで照明を担当するキャメロン氏にヒアリングを行った。伝統的な美術、演劇系の高等教育機関とはことなる、ダンスの教育機関において開講された舞台美術者養成の特色と、施設内に設置された劇場の有効性などが主である。

#### ・コースの特徴

ラバンの新しいビルは、その中心部に大小二つの劇場を設置している。この劇場は、我々が「劇場とは何か」を考えたときのシンボリックなものである。同時に、劇場の周囲には多くのスタジオがあり、約300人のダンサー、振付家、デザイナーに囲まれている。劇場を敷設していない教育機関では、ダンサーを得るために、どこかへ行かなければならないが、ラバンでは常に仕事を共同するメンバーが周囲にいるため、仕事を容易に進めることができる。

他の教育機関との違いは、我々は舞台デザインを身体という視点から見ていることだ。例えば、ウィンプルドン・スクール・オブ・アートなどアート・スクールとしての伝統があるところでは、デザインはテキストを読むことからスタートする。一方、ダンスのテキストは身体である。従ってデザインのためのアプローチが異なり、我々は身体を見ること、俳優やダンサーの関係性を見ることをトレーニングしている。ダンスのためのデザインができれば、そのスキルはオペラや、ロック、イベント、キャバレーなどスクリプトを持たないパフォーマンス・アーツへ移し変えることも可能である。我々の宣伝文句でもあるが、「照明によって顕にされる、空間における身体を扱う」のである。

また、ダンスは往々にして十分な予算がない。そのため、上演のためのデザイン・ワークは、費用が安く、簡単で、変更も容易な照明に頼ることが起こりやすい。

#### ・ プログラム・ストラクチャー

MAセノグラフィーでは、スペクタクルのヴィジュアルなデザインを対象としている。セット、美術、衣装、照明、また音響を扱うこともある。学生たちは上演作品またはスペクタクルに帰結する個々のプロジェクトを行う。3人のチューターが担当するが、ラバンのレジデント・デザイナーもプログラムに貢献している。フル・タイムでは1年間、週に二日、午前中に理論的な講義を受け、午後は実践的なプロジェクトのワークショップを行う。理論で扱うのは、美学、現象学、筋感覚、ダンス・アウェアネス、ある空間における身体の関係性などである。照明の分野ではカラー・セオリー、電機、ハンド・ライツの操作、コンピューター・ボードの操作、また、衣装デザインの描き方等も訓練する。実践的な訓練は、学校施設内にある劇場でプロダクション・クルーと共に行う。ただ、プロジェクトの上演は、劇場内でも、その他の場所でも、施設の外で行ってもよい。学生は、



プロダクションのために MA コレオグラフィーの学生と共同して働く。

- ・ 学生のバックグラウンド

BA 修了後、直接 MA コースへ進学する学生は多くない。多くの学生は、学部の後には社会での経験を経てから大学院へ行くべきだと考えている。学部の3年間は、学校という閉鎖された場で学んでいるからだ。大学院でセノグラフィーを学ぶ学生の多くは、ほとんどがそれ以外のキャリアを積んできた者である。建築家、エンジニア、ダンサーなどである。彼らは劇場に係わる仕事を続けたいと考えてはいるが、それまでとは異なる職種を望んでいる。

- ・ 卒業後の進路

学部生のほとんどはダンサーを志望し、自分でカンパニーを結成するものもいれば、既存のカンパニーに所属する者もいる。大学院の卒業生は、高等教育機関等での教員または、劇場での仕事に就く。

- ・ 問題点ほか

劇場に関する教育機関が、施設内に劇場を所持することは重要である。できれば、規模の異なる大小二つの劇場があれば尚好ましい。

プレイメントの最も難しい問題は、劇場で働いている人たちとトレーニングの間でバランスをとることだ。かつての劇場でのトレーニングは、奴隷になるようなものであったが、プレイメントが奴隷になってはいけない。我々は劇場を所有しているので、そこでトレーニングをすることが出来るため、学生が外部でプレイメントをする必要はない。

### Ⅲ. その他のヒアリング対象者の概要

- ・ 「the place」 Artist Development の Naomi Black 氏。「the place」は、劇場、ロンドン・コンテンポラリー・ダンス・スクール (BA,MA)、レジデンス・カンパニー、ラーニング・アンド・アクセス、アーティスト・デベロプメントなど8部門からなる総合的なダンス芸術機関である。すなわち、ダンスを上演する場としての劇場、ダンスの実践から理論までを含めた高等教育、レジデント・アーティストによる創作活動、社会の広い対象へ向けたダンス、芸術家の卵のサポートなどである。個々の部門が独立しながらも、情報を交換、共有しあうことで、ダンスの芸術環境とサービスを提供している。全ての運営には、アーツ・カウンシル、地域（コムデン・ボロー）、その他からの助成金を得て、この組織を運営しており、様々な助成機関からファンドを得るために、フル・タイムのスタッフ1名が働いている。
- ・ 「Future Physical」のスタッフ。「Future Physical」はインディペンダントのアートマネジメント機関であり、身体を基礎にメディア等を含んだパフォーマンス、イベント、フェスティバル、教育などの企画、製作、運営を行っている。よって、ファンディングから企画立案、必

要なスタッフ、上演者、会場等の確保、宣伝、上演日の運営までマネージメントを行う。個々の企画に必要なスタッフは、例えば「インディペンダント・プロデューサー」として登録している人を、ネット上で探して確保することができる。イギリスでは、大きなカンパニーを除いてダンサーもプロジェクト毎に契約するため、このようなインディペンダントな人々を探すための情報整備が進み、ネット・ワークは発達している。

- ・ 「ロンドン大学ゴールドスミス・カレッジ、ドラマ学部 MA in Arts Administration and Cultural Policy」日本人留学生3名。 学生生活全般で英語力が重要であり、特に1年間コースでは集中してやるべきことが多いため、高い語学力が必要である。個々に関心のある演劇、ダンス、美術などのアートを見る機会はロンドンに多く、また、その他の芸術に触れる機会も多いため、興味関心を広げられることがメリットである。プレイスメントの受け入れ芸術機関は、学生自らが探し、履歴書を送り、面接を受けなければならないため、就職活動のようなものである。人気の高い芸術機関で、プレイスメントとして受け入れてもらうためには、高い倍率を潜り抜けなければならない。何件も応募書類を提出し、面接を受け、ようやく受け入れ先が決まる場合が少なくない。
- ・ 「ウインブルドン・スクール・オブ・アーツ」で舞台美術を専攻する学生3名。プレイスメント先は、教員から紹介される場合もあれば、掲示板で探すこともある。舞台美術には需要があるため、アートマネジメント専攻の学生よりも探しやすいようだ。中でも、優秀な学生には、教員が直接研修先を紹介する。取材した1名は教員の紹介で、ロバート・ウィルソンがバービカンで上演した際に手伝うことができ、その後、ウィルソンから米国でのワークショップに招かれるなど、貴重な経験を積んだ。

#### IV. 入手した劇場等のアニュアル・レポート

1. The South Bank Centre Annual Review 2003/04
2. The South Bank Centre Consolidated Financial Statements For The Year Ended, 31 March 2004
3. National Theatre Annual Report and Financial Statements 2003/04
4. Contemporary Dance Trust Limited (A company limited by guarantee) Report And Financial Statements, 31 March 2004



# ドイツにおける文化経営 (Kultur Management) 概念の登場背景

小林 真理 (東京大学)

## 1. アート・マネジメント概念の発生

アメリカにおけるアート・マネジメント教育の教科書としても使われている”Management and the Arts”を記したウィリアム・バイルネスは、その中で、アート・マネジメントの歴史を古代にまで遡って記述している。20世紀からの項では、1920年代に入ってからラジオや映画という新しい技術が発展したことにより、実演芸術への観客数が激減したことを受けて、これらの芸術を社会の中で成り立たせていくためにアート・マネージャーの存在が急務と考えられたとのことである<sup>i</sup>。ここで注目したのは、置かれている状況を解決するために、アート・マネージャーという人的資源に注目している点である。さらに、アート・マネジメントが社会的な意味を帯びようになるのは、1960年代のアメリカにおいてである。1960年代のアメリカは、世界的にはソビエトとの冷戦状況に突入していく中で、西側諸国の代表として自らの力の誇示の手段として芸術政策に力を入れ始めた<sup>ii</sup>。もちろん最近の研究においてニューディール期に芸術文化に関する公共政策が行われてきたことが明らかにされ、アメリカにおいても芸術に公的資金が投入された歴史があることが紹介された。しかし、第二次世界大戦後のアメリカにおいて、芸術政策上の重要なトピックスは1965年の全米芸術基金 (National Endowment for the Arts) の成立と見ることができるだろう。それは、ヨーロッパの多くの国において芸術が公的資金によって直接運営されてきたのに対して、アメリカにおいては芸術団体の運営は民間の自助努力によって担われてきていたという歴史がある中で、芸術への公的資金投入の道筋がつけられたという意味を持つからである。基金の設立により公的資金が投入されることになり、その源である税を払っている納税者に対する説明責任が生じることになったのである<sup>iii</sup>。そこで株式会社が株主にその成果を説明するように、芸術団体も経営、具体的には経理の透明性と、公に対する具体的な成果の報告が求められるようになってきたのである。また基金から公費が投入される場合であっても、それに依存せずに自立した運営が営めるような手法が開発される必要があり、それがアート・マネジメントであったといえる。したがって、アメリカにおけるアート・マネジメントは、まさに芸術活動における経営的手法の導入であり、公的資金を獲得した芸術団体が納税者への説明責任を果たすために経営の透明性を確保するために行う、経営を支える資金調達 (Fundraising)、鑑賞者開発 (Audience Development) あるいはチケットセールス向上のためのマーケティング (Marketing)、組織運営 (Organization)、広報活動 (Public Relation) として発展してきた。しかしそれだけではなく、芸術団体の自立を前提にした、公的支援の拡大のためのアドボカシー活動 (社会における芸術の意義を公的資金の分配に力を持つ政治家や政党、そして社会一般に理解してもらう活動) も盛んである。したがって、大学院レベルで置かれているアート・マネジメントのコースは芸術系の大学、あるいは芸術団体や、芸術推進支援機関で活躍する人材を養成するという側面から公共政策系の大学に置かれてきた。

## 2. ドイツの劇場機関をめぐる状況

それでは先に述べた伝統的に公的資金によって芸術文化機関の運営を行ってきたヨーロッパにおいて、

アート・マネジメントが無縁だったかと言えば、決してそうではない。近年とりわけ1990年代以降、ドイツにおいては、まさに「文化経営」(Kultur Management)に関する言説が多く見られるようになってともに、関連書籍の出版も相次いでいる上、蓄積も見られるようになってきた。

戦後のドイツにおいては、他のヨーロッパ諸国同様、19世紀以来伝統的に「芸術」と見なされてきたもの、たとえば美術、クラシック音楽、舞台芸術(オペラ、バレエ、演劇等)、文学などの領域については、第二次世界大戦前からの芸術機関である美術館、博物館、劇場、コンサートホール、図書館等の再建と維持に力が注がれてきた。これらはほとんどが公立であり、大規模なものは国立の施設である場合もあるが、多くは州および自治体によって運営されている。その中でもとりわけ2000年以降、改革が声高に叫ばれるようになってきたのが劇場分野である。

日本の場合、劇場と言えば、劇場というハード施設のことを言うが、ドイツでは異なる。典型的なタイプを示せば、オペラ、バレエ、あるいは演劇を公演する芸術文化機関であり、いわゆるミュージックテアター(Musiktheater:音楽付きの舞台芸術を公演する劇場とでもいえばいいだろうか)では、専属歌手、合唱団、バレエ団、オーケストラ、照明・音響・舞台装置等の技術スタッフ、制作と経営等を司るマネジメントスタッフ、それを芸術的側面から統率する芸術監督(音楽監督)と経営的側面から指揮する支配人(インテンダント)で構成されており、その規模は少ないところで100人程度のところから、もっとも多いところで800人を超えるところまで様々であるが、これらすべてのスタッフが州あるいは自治体に常勤雇用されている(別にパートタイムのスタッフも存在している)。海外で引越公演を行う規模の劇場であれば、毎日日替わりでオペラやバレエの公演を行い、年間220~280回程度の公演を行っているし、劇場のオーケストラが別途コンサートを行っている場合、あるいは複数の自治体で運営されている劇場などは年間300回を超える公演活動を行っているのであるiv。ドイツ劇場連盟に所属している劇場に限定されるが、このような劇場機関が、2002/2003シーズンにはドイツ全土に141あり、常勤で就業している従業員(この言葉が適当かどうかはわからないが)の数は39315人に上る(パートタイムを含むと、41277人となる)。平均すると、劇場機関には、278人の従業員がいることになる。

この数字に近いのがバイエルン州コーブルクにあるコーブルク州立劇場(Landestheater Coburg)の250人である。コーブルクは、2003年1月1日現在、人口42,602人の都市である。250人の内訳は、歌手12人、俳優15人、バレエダンサー10人、合唱団員25人、オーケストラ団員56人、その他の芸術系従業員(衣装、床山、メイク等)23人、技術系スタッフ66人、運営スタッフ(ドラマトゥルギー等)が15人、その他施設管理(清掃等を含む)スタッフが28人となっている。劇場全体の収入のうち、州と自治体からの収入は約87%、そしてそれとほぼ同額になるが、全支出の内約85%が人件費として支出されているのである。そして大ホールとスタジオを持つこの劇場の公演数が、前者が291回、後者が113回という驚くべき回数の公演を行っており、両方あわせての入場者数が年間128,472人を数えている。それにも関わらず、入場料収入等は全体の収入の約13%にしかならないのである。この数字の解釈の仕方はいろいろとあろうが、ドイツの多くの劇場が直営あるいは収入の大部分を公的助成によってまかなわれているからこそ、低料金で舞台芸術を提供でき、多くの観客に支持されてきたといえる(劇場建築自体が歴史あるものであるので、観光客も多いと考えられるが、人口の3倍近くの入場者は「支持」と表現しても問題はあまい)。

実際、先に挙げたドイツ劇場連盟に所属する141の劇場機関すべての総収入の内、交付金および公的

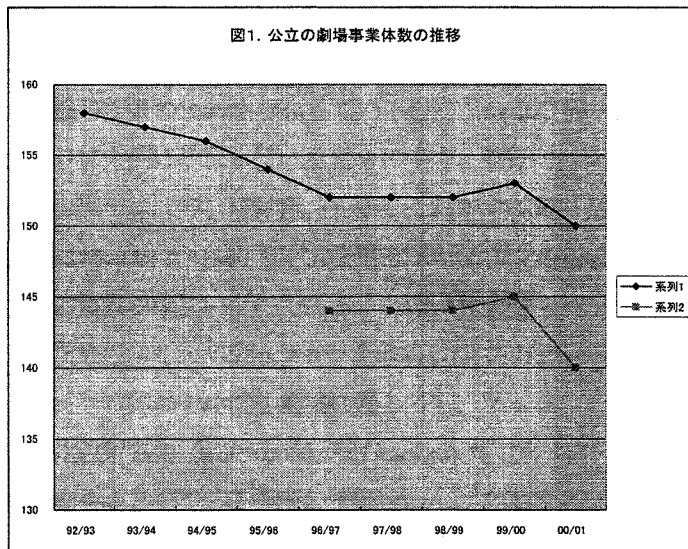
補助金の占める割合は約 84%に上り、全支出の内に人件費の占める割合は約 75%である。したがって、コープルクの場合人件費の占める割合が平均よりも高いことになるが、人件費が総支出の内に占める割合が高く、舞台芸術が労働集約型の芸術であることは間違いない。もちろん入場料を高く設定すれば、人件費の占める割合が減るわけだが、そう簡単に入場料を上げることはできない。入場者数が減るからである。ここに、自治体が劇場を直接運営していくことについての考え方が示されているといえる。つまり、劇場での体験が人々の生活や生き方の中でライフラインと捉えられているからであろう。これは、たとえば、ドイツの市町村すべてではないかもしれないが、劇場への割引制度に、高齢者、障害者、学生が含まれるのは当然のこととして、失業者にもその制度が適用されている場合がある。経済的な問題を支援する姿勢もさることながら、誰が劇場を必要としているかという考え方の違いが現れているといえる。

ドイツにおいては、このように劇場の平均像ができあがっている中で、舞台芸術が都市生活の中で必要なもの（サービス）と受け止められ、しかしながら民間に任せておくと経営的に成り立ち得ないものとして州あるいは自治体が直接あるいは間接に運営を行ってきたことにより、ドイツ全土で舞台芸術へのアクセスが保障されていたわけである。しかし、そのあり方が問題視され、文化経営ということがいわれるようになったのは、長らく続く経済不況の下で進められている自治体の行財政改革によるニュー・パブリック・マネジメントの導入により公的資金の成果が求められるようになったことや、劇場への入場者数の減少、自治体の文化予算のほとんどが舞台芸術に使用されているという現状などがあげられるのである。

### 3. 文化経営概念の発展

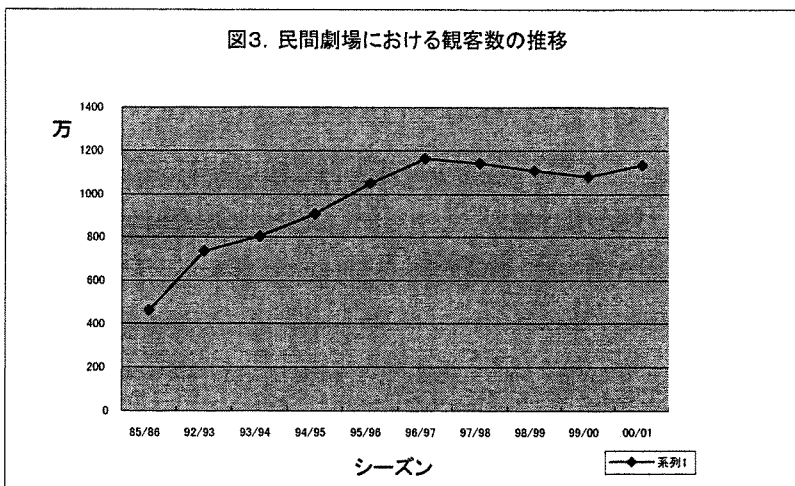
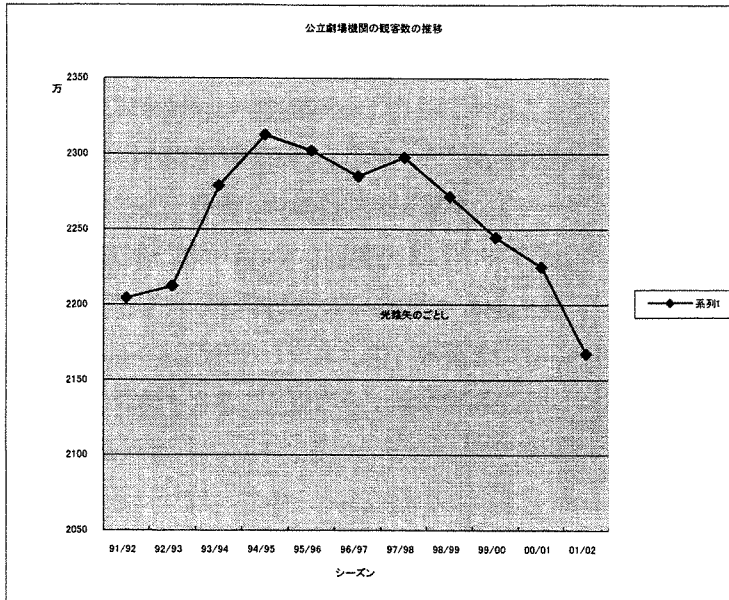
福祉国家の危機が世界的に言われてからすでに 20 年以上を経過した<sup>v</sup>。国家のあり方が問い直される中、1980 年代に入ると新自由主義政権を誕生させる国々が増え、ニュー・パブリック・マネジメントを中心に据えた行財政改革が推進されることになる。1990 年代以降は、「世界各国の行政改革の潮流を支配するほどの勢いで普及する」に至った<sup>vi</sup>。1989 年に東西ドイツの統一を果たしたドイツにおいて行財政改革が急務の課題であったことは、間違いない。その中で、文化政策そのものも再編を迫られるようになったのは当然の流れである<sup>vii</sup>。そもそも伝統的に芸術文化機関は州および自治体が担うものと州憲法での規定もあり、国民の意識にもそれが根強くある中で、改めて文化政策の意義や行政で担うべき文化サービスの意義を問い直さなくてはならなくなった。自明であったサービスのあり方を問い直すあるいは廃止するのは、新しいことを始めるよりも困難である。また劇場機関の場合は前述した通りに労働集約型であり、見直しや廃止はすなはち従業員の雇用の問題に直結することになる。その結果としていくつかの自治体を選択したのが、劇場機関の行政区域を跨いだ合併である。

図 1 から見て取れる通り、92/93 シーズン以降、公立の劇場機関の数が減ってきていることがわかる。系列 1 は、劇場機関の数を、それを運営している自治体の数で表したものであるが、系列 2 は、劇場機関の数そのものである。つまり、96/97 シーズンで、劇場機関の合併が相次いだのである<sup>viii</sup>。2つの自治体の劇場が合併した場合は、オーケストラや合唱団が2つの都市を行き来して公演を行うことになった。遠い場合は、その都市間が数百キロに及ぶ場合もある。



引き金は自治体の財政難に他ならないが、それに追い打ちをかけるようなデータが図2および図3から見て取れる。ここ10シーズンを見る限り、公立劇場の入場者数が逡減してきていることがわかる。95/96シーズンに2312万人を超えていた入場者数が、01/02シーズンで2167万人となり、145万人もの減ということになった。

それに対して、民間劇場での入場者数は、95/96シーズンに同じくピークの1165万人に達した後も、若干の増減はあるが、1130万人を保持している。このデータだけを見ると、劇場を運営している自治体の側からすれば、そのサービスから撤退する格好の材料になってしまう。しかし、本当に撤退してよいのかどうかについては、まだ検討を要する。公立劇場機関の観客数推移の数値を演目内容別により詳しく分析した研究によれば、この10シーズンの間に、オペラ、オペレッタ、演劇の演目に来る観客が減り、それに対してミュージカル、青少年演劇、コンサートを見にくる観客が増えたことが明らかにされたのである<sup>ix</sup>。したがって、青少年演劇への観客が増えたことは、将来の観客を育てるという点は重視すべきであるが、それ以外の観客の嗜好に現在の公立劇場機関が提供するものと何らかの齟齬があるということがわかる。この研究者は、結論として劇場は市場調査をしなくてはならないということと、公立劇場のマーケティング・モデルを提示している。たしかに入場者数減を食い止め、「経営」を成り立たせていくということが目標であるのだとすれば、演目の種類を変更し、より観客に受け入れやすいジャンルを劇場のレパートリーに入れ込んでいくことは劇場経営の重要な戦略であることは間違いない。



#### 4. 今後の課題

このような戦略は、芸術の大衆化により優れた芸術の制作を不可能にするといった理由で、芸術の中身の問題しか考えていない芸術家や芸術機関から全面的な拒否の姿勢を露わにされることがある。たしかに、単純に文化に経営概念を取り込むというだけの意味しか持たないのであれば、芸術の産業化、あるいは芸術のビジネス化が進み、芸術本来の発展や新しい表現の可能性を奪いかねない。しかしながら、文化経営の想定する芸術文化機関が「非営利」を想定するものであることは最初に明らかにした通りである。文化経営とは、芸術それ自体（芸術機関ではない）の社会における発展や展開、サービスのクオリティ向上に最大の価値を置くことは自明の大前提であり、それを現代の社会の中でどのように運営していくか、あるいは経営していくかを実践・研究していくことである。したがってこれまでは芸術家と創造的実践者、また美術館の場合などにおいては、コレクションの研究をする研究者がいれば事足りたのかもしれないが、これらの活動と鑑賞者や一般の人を惹きつけるための取り組みに関心を持つ人が



関わる必要がでてきたということになる。このような実践的、具体的な取り組みはもちろんのことであるが、もし単純に営利企業のように成り立つことを求めるのでないならば、より大きな枠組み、つまり劇場や芸術の公共性を論じていく必要があることになる。戦後のドイツ連邦憲法裁判所で芸術の自由をより拡大的に解釈していく動きの中で、芸術の自由を制度的に保障する方法として、州及び自治体の文化振興予算は伸び続けた。しかしそれが単純に各自治体に受け入れられたわけではない。ドイツ都市会議においては、1980年代に都市における文化の必要性を訴え続けていく中で、各都市や市町村で文化施設の建設が相次いだのである。芸術に社会性を持たせるのではない、芸術の中身や意義を理解してもらうためのコミュニケーションを政府政策ではない枠組みで考える必要性が出てきたといえる。

ドイツの劇場をめぐる議論に関しても、ドイツの文化政策全般に関するアドボカシー活動を行っている文化政策協会 (Kulturpolitische Gesellschaft) が、2000年からドイツ全土の文化政策に関する基礎的統計資料を中心として、各年度の特集を組んだ文化政策年鑑を発行しており、2004年度はいち早く「劇場論争」(Theaterdebatte) を特集した<sup>3</sup>。この「劇場論争」が社会的に問題となったのは、当時の大統領ヨハネス・ラウ自らがメンバーになった「ドイツにおける劇場とオペラの未来」という作業グループが2002年12月に中間報告を出したことに對する多様な考え方を示したものである<sup>4</sup>。作業グループの中間報告書の最終章に、9つの問題点を提示しながら広く公の議論をしていく必要を呼びかけている。その中間報告に應えるように、ドイツ劇場連盟も2004年10月に「ドイツ連邦共和国における劇場とオーケストラの法的及び構造的枠組み条件」という報告書を出した。また、劇場の雇用側になるドイツ劇場連盟及び組合側の月刊誌において積極的に現在の問題を考えていくための記事が掲載されている。これらの具体的な内容はもちろん重要であるが(この内容については改めて別稿に譲る)、重要な制度変更を伴う問題についての公に向けての提起と、そのやりとりこそが公論を形成していく上での重要なプロセスであるという点に注目したい。制度変更には必ず誰かが「痛み」が伴う。変更のプロセスを公の議論を経ながら進めないと、これまでに培われた人、技術といった文化資源が損なわれてしまうことになりかねない。この議論のプロセスと、方向性への思想・理念に関する研究が、文化経営という概念に通ずるものだといえる。

なお、このように書いてきても、ドイツにおいてこのような対話が十分に機能してきたかどうかは今後の評価にゆだねなければならない。というのも、結局ドイツにおいては既存の芸術文化機関の支援とは別に、「万人のための文化」を目指した社会文化活動が、拡大する「新たな文化政策」として1970年代以降展開されたからである。しかし、それも企業や行政との「百戦錬磨のコンフリクト」と対話があったのである<sup>5</sup>。

\*本稿は、拙稿『文化経営』の課題と文化経営学『文化資源学』第3号を改稿したものである。

<sup>i</sup> Cf, William J. Byrnes, *Management and the Arts*( Focal Press, 1999), p.20. 現在第3版。その内容を見ると、経営と芸術、芸術団体と芸術経営の発展、経営の評価、変わりゆく世界における芸術団体、計画と意思決定、組織化の原理と組織デザイン、職員配置、リーダーシップとグループ動態の原理、組織コントロールと予算、経済と財政運営、芸術をマーケティングする、資金調達、経営スタイルと理論の統合、キャリア選択と労働市場のための準備、で構成されている。

<sup>ii</sup> 塩谷陽子「米国の公的機関の芸術援助」『地域創造』7号

<sup>iii</sup>ここでは詳しく述べないが、芸術に公的資金を投入することに対する是非の議論も活発に行われている。どんなに慎重に政治性を排除しようとしても、公的資金を投入しようとするれば、政治的なものと無関係ではいられない。実際、NEAの補助金支給を巡っては、後に政治的問題に発展。

<sup>iv</sup> 2002/2003 シーズンにおいてドイッche・オーパーが220回、ベルリン州立歌劇場232回、バイエルン州立歌劇場が279回である(Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistik 2002/2003)。日本の新国立劇場とドイツの劇場の比較をしてみると、大変興味深いことがわかる。比較のために記せば、日本の新国立劇場の平成14年度のオペラ、バレエの公演回数は、併せて103回である(平成14年度新国立劇場年報より)。

<sup>v</sup> OECD 編、厚生省大臣官房政策課調査室他監訳『福祉国家の危機：経済・社会・労働の活路を求めて』(ぎょうせい、1983年)を参照のこと。

<sup>vi</sup> ドイツの行財政改革については、武田公子『ドイツ自治体の行財政改革—分権化と経営主義化』(法律文化社、2003年)が詳しい。

<sup>vii</sup> Cf., Bernd Wagner, Annette Zimmer(Hrsg.), *Krise des Wohlfahrtsstaates- Zukunft der Kulturpolitik*(Klartext, 1997)

<sup>viii</sup> 合併、再編したのは次の劇場。Gelsenkirchen und Wuppertal, Krefeld und Mönchengladbach, Gera und Altenburg, Zwickau and Plauen, Stralsund und Greifswald, Landschut und Passau, Freiberg und Döbeln, Eisenach und Rudolstadt, Halberstadt und Quedlinburg, Neustrelitz und Nuebrandenburg.

<sup>ix</sup> Cf., Armin Klein,, “Das Theater und seine Besucher,” in Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitische Gesellschaft, *Jahrbuch für Kulturpolitik 2004 Thema: Theaterdebatte* (Klartext, 2004), pp.128-131.

<sup>x</sup> 前述したが、ドイツにおいては文化は州が担う任務として考えられており(州の文化高権)、ドイツ全体の文化政策を俯瞰するような資料はこれまで統一的に出されることはなかった。

<sup>xi</sup> Arbeitsgruppe, “Zukunft von Theater und Oper in Deutschland-Zwischenbericht”, (11.December 2002)構成は以下の通りである、1. 未来への大いなる遺産、2. 未来の保証のために、3. 劇場と観客、4. 劇場構造の近代化、(1)労働協約論争、(2)法形態、(3)計画の保証、(4)法的な枠組み条件、5. 劇場のための同盟。最終章「5. 劇場のための連盟」で示されている課題は以下の通りである。1. ドイツにおける公的文化財政の保証のために、連邦政府、州、市町村は総合的な主導権をどのように見えるか、2. 劇場の状況に関して、公的資金がまだ効果的に入れられる施策として、どのようなものが必要か、3. 州と市町村の芸術文化に関する義務的任務を法的に制定すべきか、4. 公的担い手による法形態から、私法的それに移行すべきであるか、5. 劇場の活動から官僚性が除去されるようにするために、連邦政府、州、及び市町村の法律及び行政文書をどのように作り上げられればよいか、6. 既存の劇場に特有の労働協約構造をさらに発展させうるか、7. なぜ多くの劇場は、既存の労働協約が提示する可能性を組みとれないのか。誰が、また何を妨げているのか、8. 舞台の一般労働協約よりも強いオーケストラ労働協約の規則を適用することは、意味のあることなのか、9. より多くの観客を増やし、公演をよりよく活用するために、劇場は何をすべきなのか。さらに、社会における芸術文化の強い役割を演じるどのような政治家が、とりわけ教育政策に主導権を発揮する政治家が必要なのか。メディアは何を担うのか。

<sup>xii</sup> 藤野一夫「新しい市民社会への仕掛けづくり—ドイツの社会文化センターを事例に」、後藤和子・福原義春編『市民活動論』(有斐閣、2005年)、181-218頁を参照のこと。



## フランスの劇場と人材育成をめぐる

小沼純一（早稲田大学）

### 【前提】

日本では、いままで、劇場・ホールで仕事をすることに對し、教育的な体制がとられていなかった。文化事業に関わる仕事をしたいひとたちは、現場に入り、実地体験として学んでいくのが普通であった。それに対して、近年、「アート・マネージメント」という領域がアメリカやイギリスなどで大学教育に取り入れられるようになってきたけれども、それがかならずしもいい結果を生んでいるわけではない。たとえば、音楽や演劇は好きではなくても、マネージメントには興味がある、「アート」を管理したい、というようなひとを出してしまうなどの、点である。

そこで、早稲田大学では新たなアート・マネージメントの模索として、演劇やダンス、音楽といった専門の教員が、まずは海外の様子をリサーチすることとなった。

### 【パリ市立劇場でのインタビュー】

「前提」を踏まえたうえで、記述者（小沼）は、フランスのパリ市立劇場（Théâtre de la Ville de Paris）の運営管理責任であるマイケル・チェイス（Michael Chase）氏を紹介され、2005年12月、現地を訪れ、フランスの劇場・ホールでの人材雇用について、話をうかがう機会を得た。チェイス氏については、インタビューの最後に本人が語っている部分があるので、そこに譲りたい。

### 【質問内容】

こちらが問いをむけた事項は、以下のとおりである。

- ・フランスの劇場・ホールでは、どのような経歴の人員を雇うのか。
- ・文化事業の企画・運営管理の職業に就きたい学生は、大学などの教育機関でどのような学科を選び、どのようなカリキュラムで学んでゆくのか。
- ・劇場・ホール側では、教育機関とどのように連携しているのか。例えば、出張授業やレクチャー、ワークショップなどを行ったりしているのか。また研修制度はあるのか。

また、フランスでは、パリ市立劇場のみのインタビューとなるため、この劇場に関するだけでなく、フランス全般における状況も教えてほしい旨、お願いした。

以下、チェイス氏の回答を整理して記す。

\*

### パリ市立劇場の創立

まず簡単にどのような経緯をへてパリ市立劇場が成り立ったかについてお話しします。

この劇場は（建物はもっと古いのですが）、1968年に演出家で俳優の故ジャン・メルキュールによって創立されました。彼が、この劇場を所有するパリ市に〈市立民衆劇場〉（アイデアとしては、ジャン・ヴィラルの〈国立民衆劇場 TNP〉をモデルにしている）として、演劇上演にふさわしく、クラシック音楽、ワールド・ミュージック、ダンス、シャンソンなどの様々な芸術ジャンルにも開かれ、最適な環境のもと、低価格で観られる舞台上演の場を提案したのです。

こうして、1968年にパリ市の協力を得て創立されて以来、今でもパリ市の助成は続いています。メルキュールは、創立当初から1984年までディレクターをつとめました。そして、現在ディレクターのジェラルド・ヴィオレットは、創立時から運営管理責任者として、メルキュールとともにいわば二人三脚で仕事をしはじめたわけです。

### 当初の劇場のスタッフは内部で〈劇場のエスプリ〉とともに養成された

メルキュールが84年に退職すると、ヴィオレットがパリ市からディレクターに任命され、後を引き継

ぎました。重要なのは、創立当初からメルキユールとともに劇場を率いてきたヴィオレットこそが、この劇場の組織をつくりあげたということです。彼は、まさに何も無いところ、つまりゼロから出発したわけです。メルキユールとヴィオレットは、劇場の組織で働くスタッフの養成に対して、技術部であれ、運営管理部であれ、広報部であれ、もっとも良い方法として「劇場内部で養成するべき」という考えをもっていました。ですから、創立以来37年ものあいだ、二人のディレクターのもとで、ほぼすべての人員は内部で、養成されたのです。もちろん、何もできないひとたちを雇ったわけではありませんが、まずはどういう学歴や職歴を持っているかというより、どういう考え方をしているかという方が重要だったのです。

そんなわけですから、当初は、文学や芸術史など一般的な、つまりとくに専門的ではない学歴を持っていて、劇場で仕事をすることに興味を持ち、このパリ市立劇場の考え方に共感できるひとが集まることになりました。当時この劇場はとても新しい、他とはちがうアイデアをもっていた、こういう劇場はいままでになかったわけです。

メルキユールとヴィオレットは、こういった劇場の新しい考え方を、劇場で仕事をするスタッフに受け継いでほしいと願いました。当初のスタッフの大半はその後長くとどまって仕事を続けることとなります。つまり、同じメンバーが長い期間、この劇場で仕事を続けたということも重要な要素です。

というわけで、当初は劇場で仕事をしてきたスタッフは、演劇に興味があったとはいえ、その学歴は様々でした。当時、アート・マネージメントを学ぶ特別な教育機関はありませんでしたから。

たとえば、ヴィオレットは、政治学を学び銀行で仕事をしていたところ、偶然、ある人物に出会ったことによってこの世界に入りました。そして、当時はなかった舞台興業のためのきちんとした社会保障組織、アーティストのみならず、技術スタッフも含めこの業界で仕事をするひとたちのための退職年金基金や、興業の合間の有給休暇システムなどをつくりあげたのです。ヴィオレットは劇場のことなどなにも知らなかったし、とくに興味を持っていたわけでもなかった。けれど、そのプロジェクトに興味を持ち、加わって37年間に過ぎたというわけです。

ですから、この劇場の最初のスタッフは、ほとんど全員が内部でのみ養成され、ヴェテランになり、長くこの劇場で仕事を続けました。まだ残っている者もいますが、大半は定年退職しましたし、なかには亡くなったひともあります。37年といえは長いですからね。

### 文化事業の運営管理に関わる人材育成の必要性

その間徐々に、こういった文化機関での仕事につく人材の育成、教育機関の整備が必要とされるようになってきました。いま現在の日本のように、ですね。特に、フランスの文化事業の組織はたいへん数も規模も大きいものです。たくさんの劇場、劇団カンパニー、多くのお金が動きます。助成金は他の国に比べてもひじょうに多く、公共の助成金（もちろん民間の助成金もありますが）では、文化省、市、県、地方の助成金とあらゆるレベルにわたり、各地では数えきれないほどのフェスティバルが行われる。そういうわけで、教育機関の整っていない頃は、興味があるとか、知り合いの知り合いとかいう理由でこういう仕事に就いたのです。たんに銀行や大学で仕事するよりは、劇場でアーティストと仕事をする方がおもしろそうだななどという動機で、つてさえあればだれでも入れたわけです。それでうまくいく場合もありましたが、つまり多くのこのスタッフのように、きちんと現場で仕事を学んで残ったひとたちもいましたけれど、失敗に終わるケースも少なくなかった。それは大きな問題でした。

文化事業に関わる金額、たとえば大きな企画、劇場のフェスティバル計画でもいいし、一つのカンパニーの舞台制作でもいい、とにかくこういうプロジェクトに関わる金額は非常に大きいわけで、もし一般的な経営の知識があっても、文化事業に関する専門的な知識がなければ、悲惨な結果になってしまうこともよくあったわけです。ある文化企画、あるいは企業の運営がうまくいかないとか、お金が足りなくてプロジェクトが実現しなかったとか、多くの赤字を出してしまったとか、そういうのは、きちんと経営面でコントロールできていないからです。そうしたわけで、文化を支えて行くためにも、文化を優遇する政策は、フランスという国のオリジナリティーでもあります。

たしかに、以前より状況は悪くなりました。困難もあります。そうはいっても他の国と比べればまだまだフランスの文化に対する財政状況ははるかにいいわけです。そして、どうするかということで考え始めた。そこで、そういう文化事業企画の経営に関して、専門的な教育課程をつくることにしたわけです。

## 大学の教育課程に、アート・マネージメントを導入

始まりはそれほど古いことではありません。こうした教育課程のコースが初めてつくられたのは、せいぜい15年程度前のことです。

フランスの高等教育機関は、大学をはじめとする国立機関とグランゼコールのような私立機関に分かれますが、基本的にアート・マネージメントに関する履修コースの導入は、とくに国立機関に多くみられます（私立にもないわけではありません）。

どの課程かといえば、まず、フランスの大学のシステムは、学士、修士、博士課程（修士と博士の間に、DEA、DESS 等がありますが）で成り立っています。フランスの学士、修士はそれなりにレベルが高いと言えますけれども、学生たちにやる気を出させるにはいまひとつ問題があるようです。学士、修士のコースに入った学生で、その課程をきちんと終えるものはそう多くない。日本ではどうかわかりませんが、フランスではそういった特徴があります。そこで、こういったかなり専門的な教育課程導入にあたって、第三課程（修士の後、とくにDESS）、つまりある程度進んだ段階で学ばせるほうがいいと考えたわけです。

少しずつ、このDESSのコースがどんどん増えて行き、今では、様々な名称（「舞台企画の運営」「文化企画運営管理」など）のディプロム・コースがあります。最初にこういうコースを導入したのは、パリ・ドーフィヌ (Dauphine) 大学で、約15年前です。今でも、しっかりしたコースと言えますし、とくに会計学や経理に関するたくさんの講義があり、経営・管理に関してきちんと学ぶことができます。ですから、このコースを出た学生たちはきちんとした技術、能力を身につけています。ただ、むしろ運営管理の技術に集中していて、あまり文化の領域に関して開かれたコースではありません。

その後、たくさんの応募もありました（この業界は魅力がありますからね。学生たちにとって、文化・芸術業界で仕事をするというのはやはり面白そうにみえるわけです）から、あちこちでアート・マネージメントのDESSのディプロム・コースができてきました。まずはパリからです（今更言うまでもないことかもしれませんが、フランスではパリからなんでもはじまるので）。そのあとフランス中の大学、地域に広がってきました。よくは知りませんが、20-30くらいあるでしょうか。それぞれ20-30人の学生が毎年出るわけです。大人数とはいえませんが、それでもDESSは一年のコースなので、毎年少なくとも400人くらいが出ることになります。そして、専門知識とディプロムを持って仕事を探す。もちろん、DESSはなかなかカウルのディプロムです。ちなみに、DESS (Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées) とは、フランスの教育システムで、高等学校終了のバカロレアから5年目にあたる、つまり修士課程を終えた後のコースです。

それまでの履修課程の領域は様々です。かならずしも文化企画に関わるものではなくて、経営学科からくる学生もいれば、法律の場合もあるし、芸術史、哲学などなんでもかまわない。DESSの特徴としては、ひじょうに実践的な教育コースである（理論も部分的に学びますが）ということです。DEA (Diplôme d'Etudes Approfondies) が理論的な教育コースであり、すぐに学んだことを応用するというより、そのあと博士論文や研究などに進むひとたちに向けられているのにくらべて対照的です。

たとえば、とくにDESSのコースでは、その一年の間あるいは、つぎの年にかけて企業で研修をすることが必須となっています。つまり、試験だけではなくて、この研修と研修のレポートによっても評価されることになる。このDESSのコースは、そういう意味でとてもいい人材育成の方法と言えます。やはりわれわれの業界では、理論的な知識を学ぶのも大切だけれど、それだけでなく、場所ごとに特徴があり、状況が異なるわけで、実践でいかにその理論を応用できるかが大事なのです。このDESSの教育コースでは、その対応を学ぶことができます。

そういうわけで、話を戻しますと、アート・マネージメントのDESSのコースが増えてきたのはいいけれど、問題は毎年300-400人もこの種のディプロムを習得したとして、そのあとそれだけの仕事があるかということになります。いずれにせよ、これは、フランスの大学システム全般における問題ですね。さまざまな科でたくさんの学生を出すけれど、それだけの就職口がない。アート・マネージメントはコースとして小規模ですが、もっと大規模な学科のコースでは、毎年何千人もの学生が卒業する。そしてそのあとそのディプロムでどうするかというと、研修を重ねたり、無職のままだったりする。

われわれも、たくさんの求職願を受け取ります。仕事を探すと、研修をしたいひとたちとか。なかには素晴らしい履歴書を持ちながら、秘書の仕事や電話対応の仕事でもかまわないと言ってくるひともあります。

## 近年のパリ市立劇場のスタッフ募集・雇用

パリ市立劇場の話に戻ると、こうして何年前前から、アート・マネージメントのディプロム・コースが軌道にのって以来、劇場人員を募集する際に（とはいえ、この劇場はいい条件の職場ですし、基本的にスタッフメンバーは安定していて、募集することはひじょうにまれなのですが）、学歴や経歴を見るようになりました。

たとえば、三年前にわたしの下で仕事をする副責任者を雇いました。彼女は非常に優秀な副責任者ですが、学歴としては、まず政治学を学び、そのあとドーフィヌ大学で DESS を取得しています。つまり、しっかりと専門教育を受けていると言えるわけです。そして、これが最初の仕事ではなく、すでにいくつかの経験を積んでいました。プロダクション会社で仕事をしたこともあったし、アヴィニョンの演劇フェスティバルや国立コリーヌ劇場などで研修をした経験もあった。

そのほかでは、若いひとを何人か広報部に雇いましたが、彼らの学歴は様々でした。何ととっても、広報部には、マネージメントの知識は必要なく、むしろ一般教養あるいは、文学や歴史に関する一般的な知識、そして人付き合いのセンスを持っている方が重要ですから。広報の仕事をするためのコースのある専門学校もあります。そういった学校を出たひとを雇ったことはありません。専門学校ではとくに広報といっても、商業的な広報を教えています。その精神は、われわれの仕事のしかたや考え方に合わないものです。そういう学校での教育は、一般企業でよくあるような、企業のイメージを高めるための商業的な PR キャンペーンなどの仕事に合ったもので、われわれの聴衆に対する個性的な仕事のしかた、小規模、小グループで、職人のように仕事する方法には適していないのです。

## 研修

「研修」はいわば、<フランスの病氣>ともいえるでしょう。

他の国でも同じくらいさかんに行われているかどうか知りませんが、フランスの問題はとくに社会保障規則が厳密にできているということです。そこには、いい面もあるわけですが、悪い面もある。なぜなら、誰かを雇うことがひじょうにむずかしい決断になってしまうからです。いったん雇ったら、解雇させることはほとんど無理か、あるいは非常に高くつく。というわけで、雇用の決断にふみきるのとはそう簡単ではありません。そうした雇用上の問題を避けて通る方法、そして安くつく柔軟な方法として、研修生をたくさん取るということがある。基本的に研修をするのは学生です（もちろん、悪用して学生でないひとに研修させるケースもあるようですが）。

DESS のコースでは、研修は必修単位になっています。それはいいとして、実際、必修単位でなくても、あらゆる学生が研修をすることができるのです。学生にとっても、企業で職業経験を積めるというのはたしかに興味深いことです。問題は、企業の側としてよくあることで、ただ単に安いから、簡単にやめさせられるから、あるいは社内で誰もしたがらないようなつまらない仕事をさせることができるからという理由で学生に研修をさせるということです。

われわれはそういうことは一切しない。そもそも研修生をとるといっても、数はひじょうに少ない。去年初めて運営管理部に一人、DESS の単位としてやって来た研修生をとりました。技術部でも一人取っています。技術部には、照明や音響などを学校で学んでいるひとがそのコースの枠組みの中で、実践的なことを現場で学ぶためにやってきます。彼らにとって、実際に劇場の現場でどう機能するか経験することはひじょうに大切です。

そうして、広報に一人、同様にそういった学校からの派遣で一定の期間、ひとつの案について仕事をしてもらう。われわれの考え方として、研修生に、だれかをきちんと雇ってさせるべき仕事はさせないことにしています。われわれは公立の劇場であって、われわれの与えるインパクトを考えるべきでもあるからです。他の機関ではよくあることですけれどもね。

実際に大きな劇場やフェスティバルなどでも、ほとんど無料に近い安い賃金で研修生を雇い、何ヶ月かでお払い箱にするわけですが、仕事内容は実際にきちんとひとを雇ってすべきことなのです。研修は、うまくいけば研修生にとっても興味深いともいえるでしょう。その企業に気に入ってもらえれば、そのまま就職にむすびつくこともありますし。とはいえ、ひとりの研修生の研修期間が終われば、またつぎの研修生を取るというケースが多い。

## 大学との提携

パリ市立劇場では 4 年前から、エヴリー (Evry) 大学とパートナーシップを組んでいます。パリ郊外

南部にある大きな大学で、「音楽・舞台芸術事業の運営管理」という DESS のコースがあります。

具体的にどうしているかという、週一度月曜日に学生たちを劇場に呼んで講義を行っています。こういったコースには英語、法律、会計学などいわゆるふつうの大学講師が教える科目もありますが、同時に大学の外部から講義をしにくる講師がいるということも重要です。現場で仕事をしているひとが、実際どう機能しているか学生たちに説明することは大切ですね。つまり大学の教授ではなくて、舞台芸術の運営に実際に関わっているひとたちです。

そういうわけで、毎週月曜日に、彼らはこういったプロの専門家、つまりオペラ座や劇場・ホール、フェスティバルの運営者などの講義を受ける。ヴィオレットも何度か講義をしましたし、わたしもしたことがあります。皆にとっ、エヴリーまで行くよりパリで講義を行うほうが便利なわけですが、それだけではなく、学生たちにとって、劇場の内側に入ってみるといことが大事だと考えたわけです。

最初の年にわたしが学生たちに出会って驚いたことがあります。まず舞台を観に行くかと聞いてみたところ、舞台に関わる仕事がしたい学生たちなのに、一度も観に行ったことがない者がたくさんいたのです。それは大問題です。もしこの世界で仕事がしたいのなら、舞台に対して、自分の意見を持ち、批判的なまなざしを持って、この仕事について学び、愛情を持ち、自分なりの仕事のしかたを身につけなければならぬ。それには、やはり舞台芸術を観に行くことです。それもたくさん。

ということで、エヴリーの学生たちに、パリ市立劇場のすべての催しを無料で観られるようにしたのです。全員が来るわけではないし、それもすべての催しを見にくるわけでもない。また席が完売のときには、ゲネプロのときもありますが、とにかく、できるかぎり学生たちに舞台を観る機会を与えようと考えたのです。劇場の内部を見ることで、どう劇場が機能しているかを把握し、舞台を観ることで批評のセンスを養う、というこの二点を提供しているわけです。どういうことをやっているかよくわからないままに仕事をしようとするのは非常識です。もちろん、すべてを知ることにはできないし、正確な科学ではないので、まちがうこともあるかもしれないけれど、やはり情熱を持っていなければできない、観て知る必要のあることも多いわけです。つまり劇場に足を運ぶ必要があるのです。

学生にとってこういった舞台芸術を観るのはチケットが高くて大変だというのはよくわかります。このパリ市立劇場のいい点は、たくさんの催しがあるということにして、年間に 90 もの催しがあり、そのなかから選べる。しかも演劇、ダンス、ワールド・ミュージック、クラシックなどジャンルも様々です。つまり、この劇場だけで、他に行かなくても、もし年間に 30-40 もの舞台を観に行けば、けっこうな経験になる。最初はうまくいかどうかわかりませんでした。なかには、「授業のうえ、さらに舞台を観にいけないといけないのか、学ぶことがたくさんありすぎる」などという学生もいました。それに対して、すこしずつ、いろいろ説明を重ねていくとともに、大学の講師のなかに、この劇場での催しについて、とくに専門的な分析や研究をするような興味深い授業もあつたりなどもしました。わたしは、制作側なのでとくに分析などということにはしませんし、芸術的な観点はそれほど話しません。わたしの講義では、たとえば、彼らが見た舞台芸術の予算などについて勉強させたりするわけです。

## チェイス氏の経歴

わたし自身は、まったく芸術関係の勉強をしたわけではなく、運営管理を学びました。といっても一般的な経営のほうで、まともにきていけば、今頃、企業の管理職についていて、車かクウェートの石油かなんかを売っていたかもしれません。具体的には、グランゼコールの一つ (Ecole Supérieure de Commerce de Paris) を出て、DESS のコースにいきましたが、まったく舞台芸術とは関係ない「国際商業」を学ぶためでした。

演劇に興味はもっていましたし、家族も舞台やコンサートを観に行く機会の多いほうでした。つまり、観客としてはひじょうに興味がありましたが、その世界で仕事をするようになるとは想像もしなかった。偶然にひとと出会ったことによって、こういう世界に入ったわけです。それは、学校を卒業したあとに、結局ふつうの会社に入ってクウェートの石油を売るような仕事をしなくなつたということもあります。

仕事を探している最中にたまたま出会ったひとがこの業界で仕事をしていて、あるツアーのオーガナイズをするひとを探していた。まったく偶然でした。この世界はじつはとても狭いのです。つまり、だれか一人知り合つて、ひとつ仕事がかうまくいくと、そのついでまたべつひとに出会うことができる。そういうわけで、徐々にこういう仕事がかかるようになり、五年間、ダンス・カンパニー「カンパニー・マギー・マラン」で運営管理の仕事をしました。ついで、キャロリン・カールソンと山海塾と仕事をす



ることになりました。1990年のことですから、15年前ですね。当時、現在ピエール・バルニエがしている仕事をしていただけです。それが3年間で、以降、ピーター・ブルックと5年間仕事をしました。本人と出会って、運営管理責任者として仕事をするよう頼まれたからです。そしてその後、ヴィオレットがパリ市立劇場での仕事を依頼してきた。以来9年になります。

というわけで、とくに舞台芸術の世界で仕事をするための専門的な教育を受けていないのです。

\*

#### 【若干のコメント】

以上、チェイス氏のインタビューから見て取れるのは、フランスにおいても、基本的には日本と状況は変わらない、ということである。

つまり、もともとフランスにも「アート・マネージメント」なるものはなかった。すべて、劇場・ホールで実地に仕事をするなかで学ぶものだった。それが、大学のカリキュラムに組み込まれるようになったけれども、それを専門的に学んだからといって、実際に仕事に就けるわけではない、ということ。研修制度はあるものの、実際の現場においては、なかなか研修している者に何かをしっかりと任せることができないという現実。

一方で、さまざまな専門を大学で学んでいる者たちが、「アート・マネージメント」を学ぶ機会を持つという点は、ただこれだけをコースとして選択する日本の制度（そうした専門学科をつくること、も含め）よりは開かれているし、意味がある、ということは見えてくる。

また、研修制度についていえば、2006年になってからフランスで起こっている、デモやストライキとも直結してもいる。

もうひとつ言えるのは、フランスと日本の劇場・ホールの数である。公共ホールという面でいえば、フランスには3桁にはとてもいかない程度しかないけれども、日本では（正確ではないけれども）4桁に届くほどもある。そうした違いはけっして小さくはない。

結局のところ、フランスの現状を見ても、やはり「劇場・ホール」に出向くこと、作品に接すること、そしてそのうえで、「劇場・ホール」の仕組みを知り、運営を理解し、ということに尽きるのではないか。もちろん実務的には政治・社会的な問題もある。大道具小道具含めた、ひじょうに「現場」的側面もある。人間関係もある。だが、それらは、「劇場・ホール」に出向いて「以後」のことともいえるだろう。

# 大学とプロフェッショナル劇団の関係 —ローブ・ドラマセンターを例に

早稲田大学演劇博物館客員講師

宮崎刀史紀

## 1. 大学と劇場、そして地域

アーツ・マネージャーの養成という点に関して、アメリカの大学におけるアーツ・マネジメント教育の展開や実際のカリキュラムなどについては、すでに多くが日本でも知られており、日本でのアーツ・マネジメント教育の展開にも大きな影響を与えていると言えよう。アメリカにおいては、そのほとんどが大学院教育である。そして実際の教育プログラムを担当する教員で大学の専任教員であるものは限られており、講師陣にはいわゆる「現場」関係者である地域の芸術機関のスタッフが関わっていることが多い。美術館、オーケストラ、オペラ、バレエカンパニー、公的支援機関などの関係者が専門教育の一部を担い、学生は時にそれらの芸術組織を生きた教材とすることが出来、またアルバイトやインターンとして関わる機会を得ることにもつながっている。そしてまた、こうしたコースの卒業生の一定数が地域の文化機関で働いているといったように、大学は地域の文化機関コミュニティの結節点としての役割をも持っているともいえるだろう。同時に、大学それ自体が劇場やギャラリーなどの施設を持ち、さまざまな舞台公演や展覧会を主催する主体として機能していることが多く、そうした点においても大学が地域の文化に対して重要な役割とリーダーシップを果たしていると言える。

日本の状況について考えてみると、近年、地域との関係の重要性が認識され様々な試みが行われるようになったとは言え、従来、教育系や医学系などをのぞいて、大学が地域との具体的関係の中で把握されることは少なく、また積極的に関係を築き生かそうとする動きもあまりなかったのではないだろうか。もちろん結果的に、大学が地域の中で重要な文化的主体となっていることはあろうが、例えば大学が舞台芸術公演のための施設を持ち運営しているということは少なく、最先端の舞台公演や展覧会を開催するといったアメリカの大学が比較的一般に担っていると思われる機能は、日本ではむしろ主に地域の公共ホールや公立美術館が果たしてきたと言える。アーツ・マネジメント教育の分野においても、研究・教育の展開に際し地域の文化環境と密接な関係をもって進められるようになったのはごく最近のことであり、アートプロジェクトへの参画やまちづくりとの連携、地域の文化施設との共同企画など、試みは始まったばかりである。

以上のように、日米では大学やその劇場がおかれている状況は異なる部分も多いが、今後日本において大学が、そしてアーツ・マネジメント教育が、地域の文化や文化機関との強い関係を築きながら展開していくであろうという視点から、ハーバード大学ローブ・ドラマセンターを事例に、大学における劇場の機能について考察することとした。なお、同センターへの関心のもう一つの理由は、ハーバード大学には芸術学部がないという点である。実技を含む芸術関係の独立した研究・教育組織をもたない大学が、文化施設をいかに位置づけ運営していくのか、という点にも注目し、同センター・ディレクターのロバート・オーチャッド氏へのインタビューも交え報告したい。

## 2. ハーバード大学ローブ・ドラマセンターと3つの組織

ハーバード大学はアメリカ合衆国マサチューセッツ州ケンブリッジに位置し、設立以来370年の歴史を持つアメリカ最古の私立大学である。学部学生に対するリベラルアーツ教育を行う Faculty of Arts and Sciences (教養学部と訳すのが適当か)のほか、ロースクール、メディカルスクール、ビジネススクールといった多くの大学院によって構成されており、その学術的評価は常に世界のトップレベルとされる。

ローブ・ドラマセンターは、ハーバードスクエアのすぐ近くに1960年、John Langeloth Loeb氏からの寄付をもとに Faculty of Arts and Sciences によって設置された。最大座席数556の主劇場、100席程度の椅子を置けるブラックボックス型の実験劇場、リハーサル室、作業場、事務所などから構成されている。主劇場の客席は402席の固定席と可動式の154席から成り、プロセニウム・アーチ式の舞台設定のほか、エプロンステージを張り出すこともでき、様々な使い方に対応する劇場である。当初、学部学生による演劇活動の場として大学が設置し、学生劇団の公演などに主に使われていた。その後、1980年に、大学も一部資金協力する形で同センターを本拠地とするプロフェッショナルの劇団・アメリカン・レパートリー・シアター(American Repertory Theatre: ART)が創設され、それ以来、センターの管理や事業はこのARTによって実質的に行われている。このほか、Harvard/Radcliffe Dramatic Club(HRDC)と呼ばれる、ハーバード大学の学部生の演劇のための統括組織の拠点として、また、役者や演出家、デザイナー、劇作家、ドラマトウルクなどを養成する Institute for Advanced Theatre Training at Harvard University(IATT)の拠点として使用されており、現在は1つの施設を3つの組織が利用しているということになる。ローブ・ドラマセンターの責任者であるディレクターには、ARTのエグゼクティブ・ディレクターであるロバート・オーチャード氏が就いている。

なお、2005年には300席ほどの小劇場「ZERO ARROW THEATRE」がセンター近くに開設されたが、これは大学とは関係なく、ARTが主体となり、また他の芸術文化団体とも共同利用する形で使用されている施設であるため、本稿では取り上げないこととする。

ARTはレパートリー・シアターという名のとおり、いくつかの作品(レパートリー)をローテーションさせて上演することを基本とする演劇の劇団で、その内容の方針は新作、古典の新解釈、そしてあまり上演されることがない過去の作品の復活という3つの柱であると掲げられている。専属の俳優や演出家、スタッフを抱える劇団であり、非営利団体である。創設以来、トニー賞やピュリッツァー賞などを始めとする全国的規模の賞を多数受賞し、全米各地での公演のほか、日本を含む世界各国での公演も行ってきた。これまでに170以上の公演(作品)が行われその半数以上が新作、あるいは翻訳・翻案の初演という。創設者であるロバート・ブラスタイン氏は、エール大学演劇学部長であった1966年にエール・レパートリー・シアターをエール大学で創設し、その後1980年にハーバード大へ移り、ARTを創設した。今回インタビューするオーチャード氏は、エール・レパートリー・シアター創設時からマネジメントを担当している。

IATTは1987年にARTによって大学院レベルの演劇の専門的な教育機関として設立された。

1998年にはモスクワ芸術座演劇学校と提携し、以来ボストン・モスクワ両方で授業等が実施され、IATTの修了者にはARTからの修了証(Certificate)およびモスクワ芸術座演劇学校からの修士号(MFA)が授与されることとなっている。毎年約23名の学生が入学し、2年間(うち約4ヶ月がモスクワ)のフルタイムの課程で行われる。Actingプログラム、Voice and Speechプログラム、Dramaturgy and Theatre Studiesプログラムの3プログラムがあり、出願時に選択する。

ARTとIATTは組織名こそ違うが、基本的に同じメンバーによって構成されている。むしろ、ARTの付属機関IATTというイメージで両者は一体であり、創造・上演機能(ART)と教育機能(IATT)とを区別していると考えerほうが適当だろう。

HRDCは、1908年に設立されたハーバード大学での(課外活動としての)学生演劇の統括組織であり、ARTと学部生の活動の仲介や、学内外での公演への支援、ローブ・ドラマセンターで行われる学生による公演(年に主劇場で4公演、実験劇場で18公演程度)の監督なども行っている。

以下に、ロバート・オーチャッド氏へのインタビューを整理したものを記す<sup>1)</sup>。

### 3. ディレクター ロバート・オーチャッド氏へのインタビュー

#### 組織の概要と経緯

この組織は教育組織でもあり、作品を創る組織でもあります。センターは大学とは異なる独立した組織・法人として存在しますが、実質的には大学によって運営されていると言ってよいでしょう。別個の組織である理由は、主に資金調達であり、独立した会計や監査が必要になるためです。建物の所有者は大学であり、大学はこの建物を提供し、また維持しています。

ローブ・ドラマセンターの関係団体は、3つあります。American Repertory Theatre、Institute for Advanced Theatre Training、Harvard-Radcliffe Dramatic Clubです。ドラマクラブは学部生のためのプロデュース組織であり学生が自ら上演するためのものです。私はドラマセンターのディレクターとしてこの3つに対する責任があります。

私たちは、1966年にエール大学演劇学部と協力のもと、エール・レパトリー・シアターという劇団を創設しました。そして1980年にここに移り、ハーバード大学と協力してこの劇団アメリカン・レパトリー・シアターを創設しました。そしてその7年後の1987年、Institute for advanced theatre trainingという名称で専門的なトレーニングプログラムを始めています。

そのプロフェッショナル向けプログラムの他にも、当初より大学内に設置されている学部生向けの15の授業を運営しています。主として演劇実践の科目であり、イブニングスクールも含む公開講座(イクステンション)やサマーコースも実施しています。

#### 教育プログラムについて

それらの教育プログラムを担当しているのは、劇団に所属するアーティスト達です。演出家や俳優、作家、デザイナー、ドラマトゥルグなどが担当しています。それは、垂直的な相乗効果があるといってよいと思います。若い学部生から、真剣に演劇のアーティストになろうと考えるプロフ

ェッションナルの学生、そして、最終的に劇団に参加することになった者、というように様々なレベルの才能が集いつながっています。それはある意味、バレエカンパニーのようであるといえるでしょう。世界の主要なバレエカンパニーとともにある学校・養成組織は、そのカンパニーに新たなエネルギーや才能、若い世代の感覚や観客をもたらす役割をもっています。

大学で行われている教育プログラムおよび学部生の演劇への助言や監督の活動に対して、大学は劇団に対価を支払っています。そして私たちがアーティストを教育プログラムのためにアレンジしているのです。ここではいわゆる伝統的な意味での教員の任免というのとは行われていません。なぜならプロフェッションナルのアーティストであることが第一の目的であり、教えることは第二の目的であるからです。そのため、公式には専任の教員ではなく、非常勤としての扱いになっています。学生にとっては、実際に舞台上で実演している先生と対話できることは、理論だけでなくとてもリアルな経験に基づいたものとしてよい機会になっていると思います。

プロフェッションナルな教育(IATT)についてですが、規模としてはとても小さく、22~3人が2年間のコースを受講します。合計45人ほどの学生がいることになります。実際に舞台に出るのにふさわしいと認められれば、公演に出ることもあります。昨晚見ていただいた作品にも何人かの学生が出ていました。十分なスペースがないこともあり、俳優とドラマトゥルグのコースだけを行っています。演出と演技をどちらもやるのではなく、俳優養成ということに絞っています。学生のプロジェクトには、演出家志望の学生が関わるのではなく、プロの演出家が関わり指導を行います。

修了した学生がそのままカンパニーに入ることはありません。おおよそ5~7年、他の場所で経験をつみます。理由は、プロフェッションナルの教育プログラムの価値とは、プロフェッションナルのカンパニーと一緒に作業する機会を持つことであり、世代や経験が連続していなくてもよいのです。ですから、学生に対して競争的に採用したり人数を制限したりしているということではなく、彼らが31~32歳、あるいは20代中盤になったときに戻ってくるということによいと思っています。

## コミュニティとの関係

地域コミュニティに対して私たちは、公演を提供しています。そして、夏や夜にはセミナーを開催しています。作品に対するシンポジウムや対話、議論の場を設定したりもしています。ハーバード大学に対しては、教育という点で関わりを強くもっていますが、劇団としては、私たちは決してハーバード大学の劇団であるとは思っていません。大学は劇団の存在を可能にすることを手伝ってはくれています、大学や地域、企業や財団など、さまざまなコミュニティに支えられています。

## 資金と組織

ハーバード大学からは全体の約10%です。しかしこれは寄付ではなく、サービスへの支払いとなっています。なぜなら授業等をしているからであり、これは契約に基づいています。そして、入場料収入(チケットセールス)が約45%です。助成金(Endowment)や基金運用が10%ほど、そして35~40%は個人、企業、財団からの寄付・助成でしょうか。政府からはわずか1%ほどです。市や州、国の全部を合わせてこのくらいです。とても少ないですね。

何人この組織で働いているか、ということですが、一人以上必要なだけいます(笑)。だいたい

80人くらいです。技術スタッフもフルタイムもいれば季節契約もいて、様々です。パンフレットには、プロフェッショナルトレーニングコースのカリキュラム、科目、教員などが載っています。そして、みなさんには組織が大きく見えるかもしれませんが、でもそうではないのです。教員として載っている人が多いように見えますが、教員としてはフルタイムではないのです。彼らはみな、同時に、プロフェッショナルとしても活躍しています。教え、かつ、実演や作品制作もしているのです。

新しい作品はお金が許せばですが、だいたい1年間に6～10本作ります。私たちは2つの劇場を持っています。大きな劇場と小さな劇場で、それぞれ大変異なるタイプの劇場です。

### 他の大学での類似例

エール大学では私たちが去った後も、こうした仕組みがまだ残っています。また、ロードアイランド州のブラウン大学にはトリニティ・レパトリー・シアターがあり、同じような関係であると思います。

ここが他の大学と違うのは、独自のプロフェッショナルの養成プログラムを持ち、学士課程のほか公開講座、サマースクールなどのコミュニティに開かれた講座を持っている点でしょうか。

### 学部生の教育について

私は、学部生が専門性を身につける必要はないと思っています。むしろ幅広い教育を受けるべきです。そして、学部生で演劇を専攻しなくてよいと思っています。専門的な教育は後でよいのです。学部生の年齢で受ける必要はないと思います。専攻ということで、確かにその内容に多くの時間を割くことは必要かもしれませんが、他の科目も学ぶことが大切です。良い俳優というのは、幅広く良い教育を受けたものの中から育ちます。もちろん若者向けの劇団も非常に魅力的です。しかし彼らは全ての時間を劇場で過ごし、他のことを学ぶことを犠牲にしています。個人的には学部生の年齢の学生で演劇専門家を育てるということには複雑な思いです。また、プロフェッショナルの教育で2年というのも短いと思っています。3年は必要ではないでしょうか。

### ドラマトゥルグについて

ドラマトゥルグというのは、リテラリーマネジメントといえます。リハーサルルームでのマネジメント、必要な調査、翻訳、劇の構造を考える支援といった、アカデミックなプロセスに関わりません。出版、コミュニティとの交流、劇作家との関係構築、シーズンごとの演目の検討なども行い補佐するとともに重要な機能です。ドラマトゥルグのコースは2学年あわせて9人ほど学生がいます。とても小さなコースですね。卒業後は、批評家として、あるいは演出家や演出家助手、教師、ドラマトゥルグとして活躍しています。演劇の実践というプロフェッショナルの分野と、大学という知的分野の橋渡しをするポジションとしてドラマトゥルグは重要です。

### インターンシップ

ハーバードに限らず、学部学生、あるいは既卒者などから応募があります。劇場がどのような場所か、自分の人生を過ごすのに求める場所かどうかを判断するために、半年ほど来るのです。そし

て、どこか関心のある分野で働いて、経験を持ってもらい、そのままこうした仕事を続けるかを考えてもらう機会を提供しています。インターンというシステムはとてもよいと思います。分野によってはとても倍率が高いところもあり、特に制作分野は多くの応募者があります。有給のインターンもいるし、無給の人もいます。払うとしてもわずかなお金しか払えないので、それで生活を賄うことは無理です。大学などの正式なプログラムとしてインターンに来る人も多いです。

### モスクワの演劇学校との提携

モスクワ芸術座演劇学校と連携プログラムとして、ロシアでも授業が行われます。ロシアの演劇との関係を築いた理由は、演劇がロシアでは非常に重要な文化だからです。また、アメリカにおける演技法の教育の基礎はスタニスラフスキーに始まる歴史があります。そして、ロシアの教育の方法や質が非常に高いのです。私は何年もそれを視察に行きましたが、学生にその質の高さに触れさせたいと感じました。学生にはスタニスラフスキーをロシアの教師から学ばせたいと思ったのです。学生は行く前にロシア語を学んでから行き、ロシアの教師は英語は使わず、通訳も入りません。そして重要なのは、その社会で生活し、その社会で働き、その社会で何が価値があるとされているかを感じることです。私たちのアメリカとは大きく違う文化です。私たちの文化ではハリウッド商品をのぞいてアーティストに価値があるとはされないのです。真剣なアーティストというのは、私たちの文化においては非常に周辺部に位置しますが、ロシアにおいてはとても中心的な位置を占めています。私は若者に、ロシアのアーティストの生活というものを経験させたいのです。私たちの文化ではこんな質問がされます。なぜ役者になるのか。もっと役に立つ職業—例えば弁護士や医者など—を選ばないのか、と。ロシアでは全く異なる雰囲気、態度でしょう。役者というのは優れたコミュニケーターだとロシアでは考えられています。街の中の区画（スクエア）や道に政治家や普通の人ではなく、詩人や劇作家の名を冠したものがたくさんあります。真実を語る者 **truth-teller** として考えられているのです。そういったことを知って帰国することは私たちの国の人間にはとても重要なのです。ハリウッドやテレビなどの商業的なものというのは、そういったことを極力避けようとしています。俳優にもそういうことが起きているのです。よい俳優とは、そういうところと常に行ったり来たりしています。だから、学生には、なぜそういうところから戻ってくるのか、という理由を知っておいてもらいたいのです。

### 【参考】

ART/IATT のアーティスト・スタッフによって開講されているハーバード大学の授業の例（2005年度）〈科目名、担当教員名、ART/IATT におけるポジション〉

#### ○Faculty of Arts and Sciences（教養学部）

- ・「Introduction to Theatre」、Scott Zigler, Director
- ・「Advanced Acting: 20th-Century Texts」「Directing」、Marcus Stern, Associate Director

#### ○公開講座

- ・「The History and Practice of American Musical Theater」 Pamela J. Murray, Singing
- ・「American Repertory Theatre Production Case Study」 Robert J. Orchard (Executive Director) / Ryan Scott McKittrick (Associate Dramaturg)
- ・「Modern Drama」 「American Drama Since 1945」 「Icons of Masculinity」、Arthur Holmberg, Theatre History and Dramaturgy
- ・「Acting Workshop: Shakespeare」 Jeremy Geidt, Acting

#### ○サマースクール

- ・「Acting Workshop: Comedy」、Will LeBow, Acting
- ・「Acting Workshop: Developing a Character」 Jeremy Geidt, Senior Actor

## 4. まとめ

ローブ・ドラマセンターの特徴は、演劇のための施設としての充実した空間や設備ということだけでなく、大学が設置した施設をプロフェッショナルのカンパニーが本拠地としているという点である。

ハーバード大学には、アメリカで最も古い学生劇団とされる Hasty Pudding Theatricals などが存在し、ローブ・ドラマセンターを大学が設置したことに表れているように、学部学生による演劇を大学が奨励してきた伝統がある。一方で、ハーバード大学には芸術学部や芸術系大学院といった芸術家を育成する教育機関は存在せず、従って、大学の文化施設、特に舞台芸術の施設で活動する専門家はいなかった。また、ケンブリッジ、ボストンにはプロのレパートリー・シアターが存在せず、地域にも演劇の専門家がなかったという状況のなか、アメリカン・レパートリー・シアターがローブ・ドラマセンターを拠点に創設されたということになる。

大学にとっては、プロとして創造活動を行う団体が大学の施設を使用し、大学と密接な関係をもつことで、以下のようなメリットが生じていよう。(1) 大学教育の一部を担当してもらうことにより、実技を含む演劇関連の学部生向け教育や公開講座が充実する。(2) 従来から重視してきた学生の演劇活動へのアドバイス・監修を質の高い状況で継続的にそして総合的に任せることができる。

(3) ART の公演をもたらすことで、地域の文化環境を構成する一主体として、地域貢献への積極的な役割を果たすことができる。

芸術系の独立した研究教育組織を持たない大学が、学生への教育や活動支援と地域への貢献を展開するにあたり、プロの創造集団と密接な関係を持つことは、非常に大きな意味を持つ選択肢・解の一つとして評価できると思われる。(かつてのエール大学時も含め) 全米レベルで高い評価を受けているカンパニーとの連携という点で、質の確保・安定というリスクの回避も果たしているし、むしろ、ハーバード大学と劇団の連携の相乗効果として劇団の評価も積み重ねられてきている。また大学教育への参画も、一般教養として演劇を学ばせる大学の方針と合致する形で学部教育・公開講座などに限定されており、特定の大学院や専攻との強い関係ではないため、程よい距離を保ってい



と思われる。その点において、ART が自ら大学院レベルの教育組織を持ったことは興味深い。なお、ハーバード大学にはアート・マネジメントの専攻は存在せず、また IATT にも存在しないが、ビジネススクールの教材として劇団が取り上げられている。

劇団にとっては、以下のようなメリットがあろう。(1) ロープ・ドラマセンターという活動場所が提供される。(2) 教育や監修といったサービスを継続的に提供する対象が存在し、経営的な安定、活動としての安定に結びつく。(3) 演劇という人文学その他と非常に関係の深い芸術活動において、大学（ましてやハーバード大学というレベルの高い大学）という知的集団・施設と強い関係を持つことは知的交流や人的交流といった点からも創造活動にとっても大きな意味を持つ。

オーチャッド氏が述べていたとおり、ART はハーバード大学の劇団ではない。あくまで独立した劇団である。しかし同時に、芸術学部演劇学科を構成できそうなほどの人材を擁しており、それはもちろん大学との提携による安定的な基盤があつてのことでもあろう。また、ART にとって、ハーバード大学を擁するケンブリッジ、あるいはボストンという地域が、古くからの大学都市として、ART の目指す芸術性、あるいは公演の内容を支持する市民の多い地域とも重なるという点は劇団の活動にとって大変重要な点であろう。

そして、この大学と劇団の提携は地域にとって、都市の規模やその学術都市としての性格に比していまひとつであった演劇の文化環境の向上に貢献しているといえる。大学からの支援は全体からすれば一部であり、ART の存在は、観客として、あるいは支援者としての地域に支えられている。

ART のパンフレットやWEBでの説明には、ART について、レジデント・カンパニーと国際的な養成組織を持ち、有名な大学と協力して運営されているアメリカで唯一の非営利団体である、と説明されている。確かにそのとおりであり、それは大学側からすれば、プロの劇団と大学として連携している稀有な事例として、ハーバード大学と ART の関係は、決して一般的ではなく特殊な事例であるといえる。しかし、芸術学部あるいは演劇学科といった制度化された教育組織（の一部）としての演劇・劇団が大学と関係するだけでなく、劇場という施設を通じて、こうした創造活動を第一義とするカンパニーとの上手な提携が行えれば、大学教育にも、劇団の創作活動にも、そして地域貢献にも有益な仕組みを生み出せることはロープ・ドラマセンターの事例によって示されている。もちろん、メリットばかりではなく、資金や制度など解決すべき課題も多いだろう。とはいえ、こうした創作の現場を近くに持つことは、アートマネージャー養成の視点からも重要なことであり、ロープ・ドラマセンターは、日本において教育組織と創造組織が連携していく際に参照すべき一つの重要な事例であるといえよう。

(了)

---

<sup>1</sup> インタビューは2005年3月11日に、ロープ・ドラマセンター内にて、研究代表者・伊東正示および研究協力者・宮崎刀史紀によって行われ、ボストン大学大学院でアート・アドミニストレーションコースを修了したボストン在住の岩本直子氏にも同席いただいた。

## ロシア、ウクライナにおける劇場スタッフ養成について 聞き取り調査（1）

鈴木晶（法政大学）

調査対象機関 ロシア国立アカデミー・ムソルグスキー記念サンクトペテルブルク・オペラバレエ  
劇 場 （ Государственный Академический  
Санкт-Петербургский Театр Оперы и Балета по имени  
Мусоргского）

所在地 サンクトペテルブルク、ロシア

インタビュー相手 ヴィクトル・グリゴリエヴィチ・クーシ（Виктор Григоревич  
Куш）

役職 劇場総裁

インタビューの日時と場所 2006年1月8日、東京国際フォーラムA楽屋



Q まず、劇場の沿革について簡単にお話しいただけますでしょうか。

A 1833年に劇場の建物が完成しました。皇帝の弟ミハイル公の注文で建設されたため、ミハイル劇場（ミハイロフスキー劇場）という名称が付けました。ロシアで二番目にできた劇場です。ちなみに最初の劇場はアレクサンドル劇場（アレクサンドリンスキー劇場）です。1865年にマリインスキー劇場が開場しました。二人の天才的な建築家カルル・ロッシとアレクサンドル・ズブリュフが建築設計にあたりました。1856年に火事がありました。劇場の被害は少なかったのですが、この機会に建築家カボシェの設計で改築されました。しかし、外観は少しも変わりませんでした。サンクトペテルブルクには  
ГИОП(Государственной инспекции по охране

памятников)という、劇場も含めた、文化遺産保存に携わる機関がありまして、建物の改築などを管理しています。1917年までは皇帝の劇場でした。1918年3月6日、ソ連邦初の音楽劇場となりました。広く民衆に開かれた、万民に親しみやすい劇場として構想されました。この信念は、現在においても、わが劇場の存在意義を問う最重要の考え方のひとつであります。わが劇場では、ショスタコーヴィチ、カバレフスキー、シャポーリン、メイトフといった全ソ連、全ロシアの偉大な作曲家たちが仕事をしました。サマーストに始まりテメルカーノフにいたる、ソ連最高の演出家たちもです。100以上の国で海外公演を行っており、現在のレパートリーは、オペラ、バレエで70近くあります。劇場では、775人のスタッフが働いております。

**Q そのスタッフ全員が国家公務員なのでしょうか。**

A はい、その通りで、全員が国家公務員です。オペラ団では、ソリストだけで76人おり、コーラスが76人います。さらにバックコーラスが60人。劇場には、オペラ団の中に、バレエの場面を演じるバレエ団も含まれます。彼らは、オペラの中のバレエの場面を踊ります。『イーゴリ公』や『ファウスト』など、バレエの場面があるオペラに出演するのです。一方、オペラ団に属さない独立したバレエ団もあります。これには約130人が所属しております。そして140人程のオーケストラは、二つのグループに分かれています。舞台監督、コンサートマスター、ピアニスト、指導的な演出家すべてが、最高の人材だと自負しております。

**Q オペラ内のバレエを踊るバレエ団と、バレエだけを踊るバレエ団は別なのですか。**

A どちらも同じひとつの劇場に所属していますが、二つの別々のバレエ団です。なぜそうしたのでしょうか。創作のプロセスを考えると、正しい判断だと思います。バレエ団本体に所属するバレリーナたちを、自身の任務に集中させるためです。オペラ団に所属するダンサーは、自分達の役を演ずる、つまり、演目の中で、どこで出場しどういった表現をするかを考えなくてはなりません。オペラの中でのバレエの場面を踊るのは、オペラ団所属のダンサーたちであり、それ以外の、本業のバレエに専念するダンサーたちは独立したバレエ団に所属しており、それぞれがそれぞれの仕事に専念しています。

**Q そうすると、いま来日しているダンサーたちはオペラには出演しないわけですね。**

A はい、出ません。いま、サンクトペテルブルクの本拠では、別のグループが『くるみ割り人形』を上演しています。

**Q 来日公演がおこなわれている現在も、サンクトペテルブルクではバレエが上演されているのですか。**

A もちろん1日も休むことなく上演しています。サンクトペテルブルクで年間約300の公演をすることになっています。毎週7つの演目を上演し、日曜には二つ上演します。火曜日は休演日です。年10ヶ月はこうして稼動しています。有給休暇は52日間あります。それ以外は火曜日の定休日を除いて毎日公演です。また、11月1日～8日まで一週間の秋季休みがあり、12月26日～1月12日までの冬期休みには毎日二回の公演があります。3月22日～31日までの期間も同じく毎日二回の公演があります。たいへんな仕事量です。

**Q** 年間を通して、公演数はオペラとバレエのどちらが多いのでしょうか。

**A** オペラは月水金と、日曜の昼の部か夜の部どちらかで上演します。バレエは木土、そして日曜の昼か夜、これはオペラのスケジュールが決まってから、重ならないよう時間設定されます。どうしてこのようなプログラムにしたかといいますと、バレエは、火曜日の休暇明けに一日稽古をします。ウォーミングアップをし、筋肉や靭帯などの身体のしかるべき調整をしなくてはなりません。またリハーサルをしなくてははいけません。そのために、このような予定表となっているわけです。終日練習をしてから、木曜夜に舞台上で踊るのです。公式には、各アーティストは1日7時間労働です。昼に4時間の稽古をし、夜3時間の公演に出演、あるいは昼に3時間稽古をし、夜に4時間の公演に出ます。つまり、昼間の稽古時間は、夜の公演時間やボリュームによって異なります。夜の公演にしたがって、昼の練習が立てられるのです。もちろん、公式に7時間労働だからといって、アーティストが毎日必ず7時間歌を歌い、踊らなくてはならないということではありません。これはあくまで基準でして、通常はこれより少ない時間となります。しかし、新しい演目が上演される際には、就業時間すべてを使い切ります。現在、年に二つの新しい演目（オペラとバレエそれぞれに）を発表しています。どのような新演目を発表するかを決めるために、劇場内に芸術委員会という組織があります。委員会は総裁の指令により任命された、劇場で働く、経験豊かで、称号をもっているような、権威あるメンバー26人からなるグループです。この委員会は、年間の予算配分や融資額が決定された後、その年度の演目を決めます。私どもの劇場のレパートリーにはつねに、オペラ、古典オペレッタ、バレエがあります。今年度、私どもの劇場では、『シルヴィア』、オペレッタ『カルメン』を初演します。『シルヴィア』は『愛よ、こんにちは』という題名で発表します。6月14日に初演予定です。あと、10月前後に、グラスノフ『ライモンダ』を上演予定です。毎年こうして新しい演目が演じられます。なぜ6月と10月にこうして新しい演目を発表するのかといいますと、舞台装置や衣装のスタッフを、市の公開コンテストで選出しなくてははいけないからです。コンテストでは、劇場側から、初演舞台に関する技術面の課題を出します。初演までの期間に何をしなければいけないか、そして投資額をどうするか、と。

**Q** 舞台装置や衣装スタッフを劇場外で調達するわけですか。

**A** 劇場の技術面の課題を、コンテストを運営する文化委員会に伝えます。彼らはインターネットで公示します。コンテスト参加希望者は、課題を買い、参加準備をします。その約2ヵ月半後に、コンテストの審査結果が出る。期間内での納品、然るべき品質、より少ない予算額で製作できるといった、私どもの課題すべてを遂行できる人が優勝者となります。なぜ6月に一つの新しい演目を発表し、二つ目の初演が10月であるかは、1回のコンテストが約100日間かけて行われるからです。新しい演目の上演がそれより早いと、コンテストで選抜してから舞台装置や衣装を製作するのが間に合わないからです。

**Q** コンテストで決定するのはプラン、デザインだけですか。実際の製作は劇場内でおこなわれるのですか。

**A** いいえ、コンクール勝者が新作の立案から製作まですべてをとり行います。

## Q 劇場内の舞台装置や衣装のスタッフは、新作の製作には関わらないのですか

A 劇場にはもちろん、大道具、メーキャップ、衣装係がいます。彼らは日々、舞台操作業務に携わっています。私どもの劇場には巨大な技術装置があり、その技術部門では約 200 人のスタッフが働いています。彼らが、私どもの劇場で稼働している設備の保障をしています。また、多くの電気技師がいますし、音響装置など多くの機械装置があります。舞台装置だけで約 2000 もあるのです。たとえば一ヶ月間で 30 回の舞台が行われるとすると、名称の異なる 1500 種類の様々な舞台装置が必要になります。上演のたびに、舞台へ運び、セッティング、解体、撤収といった、忙しい業務が待っています。マリインスキー劇場と比べると、舞台規模や収容規模は多少小さいですが、私どもの劇場でも 1 回の公演で 200~400 着の衣装が要ります。

私どもの管理運営の構造についてお話ししましょう。劇場を率いているのは、芸術担当主任兼劇場総裁である私であり、劇場の創作活動すべての責任者を務めています。その他、オペラ総団長がいます。バレエ芸術指導者である主任バレエマスターは、オペラ総団長に従います。総指揮者、総振付師、芸術主任は芸術担当主任に従います。劇場の芸術担当主任である私は、自身の指令によりその他の芸術活動を指揮します。私は純粋な意味での創作活動以外の劇場全般の事案を統括しています。つまり、財政、組織、運営の問題はすべて私の仕事です。私のもとに二人の副総裁がいます。一人は技術部門の諸問題に携わっており、彼のもとに主任技師たちが所属しています。主任技師は 6 人おり、各分野の主任専門家です。芸術部門の指導者も含めて、技術者もすべて私の管轄下にあります。会計・財政計画部門も私の管轄です。私どもは、自分たちの劇場で経験を積んだ人間が指導部で働けるように努めています。たとえば、私は 20 年間指導部で働いていますが、他方、20 年間バスとして私どもの劇場で歌っていました。1990 年まで歌い続け、1985 年からは指導部としても働いていました。つまり 5 年間は歌いながら指導部として任務についていたのです。芸術担当主任も歌手出身です。彼はマリインスキー劇場で歌っていました。バレエ部門の責任者であるニコライ・ニコラエヴィチ・ボヤルチコフは、指導的バレエダンサーとしてこの劇場で 20 年踊り、バレエ部門の指導者としてすでに 29 年間働いています。副総裁カラブコフは、20 年間この劇場で踊っていました。つまり、私どもの劇場の指導部は、劇場内部出身者で占められているのです。みんな自分の劇場のことをよく知っていますし、スタッフも彼のことをよく知っており、そして指導部内でも、お互いがお互いをよく知り尽くしているというわけです。ごく簡単に説明しましたが、私どもの劇場は、このような構造になっているのです。

財政に関して。私どもの劇場は国家予算で運営される劇場です。私どもの劇場の定款には、われわれはどのような商業活動にも従事しない、とあります。私どもの最重要課題は、私達の劇場の観客であるサンクトペテルブルク市民、ロシア全国民、訪れる観光客の要求に対し、出来る限り最大限の満足を与えることです。ロシア国家が、私どもの劇場に予算を分配します。サンクトペテルブルク市がモスクワ政府から予算を受け取り、その財政計画に沿って各劇場に予算が配分されます。正確な数字はここでは挙げません。現在の正確な数字は知りませんし、また、今後の予算に関しても予測できないからです。私どもの劇場の融資総額は、国家からの予算、市からの予算、そして私達スタッフがチケットを売ることと得る興行収益から成っています。

私どもは国営劇場の建物で働いているので、劇場の賃貸料を払う必要はありません。衣装製作や興行のための資金は国家が与えてくれます。スタッフの給与も同じく国家からもらっています。そのため、

チケットの販売によって得られた金は、追加の予算融資としてカウントされます。しかし、繰り返しますが、私どもの劇場は万人が訪れやすい劇場として設立された劇場です。そのため、チケット代は、劇場を訪れる客にとって購入しやすい額にしなくてはなりません。私どもの劇場で一番高価なチケットは、約70ドルです。最も廉価なチケットは1ドル。最高値のプレミアム席もありますが、貧しい人のためのタダ同然の席もあります。予算の件、チケット代についてはこのくらいでよろしいでしょうか。

**Q** バレエダンサーやオペラ歌手などのアーティストは別にして、劇場スタッフは毎年何人採用するのでしょうか。

**A** 私どもの劇場では総勢775人のスタッフが働いています。彼らは毎日劇場に来て働いています。そうやって35年間同じ劇場で働いています。たとえばバレエのスタッフで、現職の者が年金生活に入るときには、新しいスタッフを採用します。つまり誰かが仕事を辞め、年金生活に入ると、そこで空席が生まれ、そのとき新しいダンサーを契約採用するわけですが、最初の雇用期間は一年です。その間に、私どもの劇場に役立つかどうかをスタッフが見極めるのです。技術スタッフも、アーティスト（ソリスト、オペラ付きのバレエダンサー）も、芸術職すべては、誰かが肉体的に働けずに空席が出た場合にのみ、その席に新しいスタッフを採用します。ソリストや歌手に関しては、私どもの方からサンクトペテルブルク音楽大学に赴き、彼らの歌を聴き、各種コンクールを調べ、また、サンクトペテルブルク以外の都市でも人材を探します。あるいは、歌を聴くために劇場に招聘します。そして、そうした試聴でパスした者と一年契約を結びます。契約期間内に私どもの気に入れば、正式な採用となります。不採用の場合は、「ご苦勞でした」と感謝の辞を述べ、他の劇場で職を探してもらうようお願いするわけです。バレエ、オーケストラといった芸術部門はすべて同じです。劇場の技術部門に関しては、毎回劇場を訪れ仕事に参加するスタッフに、3ヶ月の契約期間仕事を依頼する。三ヶ月間の仕事で成果を見せた場合、そのスタッフを常勤雇用することになります。

採用の際に、その給与をどう決めるかということですが、最初は最低ランクの賃金となります。アーティストとしてすばらしければ、芸術委員会の方で議論し、その技能に対して賃金値上げの判断をします。バレエダンサーに関していえば、私どもの劇場ではワガノワ・バレエ学校のサンクトペテルブルク校からしか採用しません。私どもの劇場のバレエ団のダンサーは100パーセント、ワガノワの出身者で占められているのです。バレエ団の中で、同校ゆえにバレエ関連の言葉が容易に通じるためです。コーラスおよびオーケストラ・スタッフ補充のために、劇場内でスタッフに空席が出た場合には、一年に一度コンクールを開き、就職希望者の歌声や演奏を聴きます。コンクールを通過した者を採用し、不採用の者には感謝の意を伝えます。賃金に関しては、先に述べた形で決まります。

就職した者は、アーティストとして自覚していなくてははいけません。身体も声も変化し続けるものであることを自覚していなければなりません。節制しなければ、声質は落ち、身体は太ってしまいます。もしバレエダンサーが太ってしまったら、私どもの方で、ダイエットをするか、私たちとお別れするかのどちらかだと警告します。もしそれで痩せれば、そのままダンサーとして私どもの劇場で踊ってもらいますし、もしそのバレエダンサーがダイエットに成功しなければ、こちらで勤務評定を作成し、委員会を招集し、ダンサーの体型について議論します。そこでダンサーの方で、委員会の決定に異議を唱えた場合、解雇となります。しかしこうしたことはひじょうに稀です。なぜなら劇場での仕事は何にも代

えがたいため、ダンサーはつねに体型維持に努めているからです。私どもの劇場は、オペラ・バレエ劇場として非凡であるため、アーティストは、たとえ主役クラスの者であろうと、どんな端役でも、舞台での役を与えられれば、必ず最大の努力をします。そうした伝統があるのです。私どもの劇場では、スターがひとり、二人と出る、というのではなくしようと努力しています。バレエ団にスターが一人二人いるのではなく、私どものバレエ団全員がたいへん高い水準にある、というほうを選んだのです。調和が大切なのです。スーパースターが一人いて、下の者と大きな較差があるような状況ではなく、全体が最高水準であるよう心掛けています。ワガノワ学校での最終学年では、私どもの劇場のバレエ団長がそこに赴き、試験に参加し、卒業予定者の踊りを観ます。もしその際に私どもの劇場の条件に合致する者がいて、劇場に空席があれば、採用します。アーティストにとっては、調和が大切です。太っていたり、ひとつの役しか歌えないといった者は困ります。アーティストは、バレエダンサーでも歌手でも、その役が必要としているイメージにふさわしいことが望ましいのです。太目のバレリーナが舞台上に登場して踊ったら、彼女が結核で死ぬとは、観客の誰一人として信じないでしょう。

**Q** クーシさんご自身の経歴について伺いたいのですが、最初は歌手として働き、その後チェルカソフ学校でマネージメントの勉強をされたのですか。そうした経歴の人は多いのですか。

A じつは私はもともとスポーツマンでした。砲丸投げの選手だったのです。オデッサの工業大学を卒業したあと、オデッサ音楽大学に入学しました。歌手として大学を終え、その後20数年間、職業歌手として働きました。その後チェルカソフ演劇大学に入学しました。その頃は、正式名称は国立チェルカソフ記念レニングラード劇場・音楽・映画大学という名称でした。現在はサンクトペテルブルク演劇大学です。今でも「チェルカソフ」の名称が付いていたかどうか…。私はそこを最優秀の成績で卒業しました。

**Q** 演劇大学では、何を専攻されたのですか。

A 演劇研究学部で、劇場業務の組織運営と経営を専攻しました。

**Q** その学校では、アート・マネージメントを専攻する学生は毎年何人くらいいるのですか。

A 年によってさまざまではないでしょうか。よく覚えていません。ただ、私が入学した時の新入生の人数は、35人でした。私は最優秀生徒としてメダルを授与され、卒業しました。私はいつでも大変よく勉強しました。そのため、演劇大学を飛び級で卒業しました。だから規定の期間より早く卒業してしまったのです。当時すでに歌手として劇場で働いており、客演も行っていました。妻も息子もいましたから、家庭を守らなくてはなりませんし、劇場でも多くの仕事をしなくてははいけませんでした。

**Q** バレエダンサーはバレエ学校を卒業しますし、歌手や音楽家は音楽院を卒業します。照明や技術スタッフもやはり専門の学校を卒業しているのでしょうか。

A 大道具係を養成する学校なんかありません。演劇大学には舞台美術学部があります。そこでは衣装デザイナーや、舞台装置デザイナー、照明デザイナー、そして演出部門のチーフを養成します。現場で働く大道具係や照明係を養成する学校はありません。サンクトペテルブルクには様々な種類の約100弱

の劇場がある。そこからスタッフを採用するのです。映画スタジオのレンフィルム、美容サロン、専門学校出身者、美容師やメイクアップ係を養成するカレッジの出身者など。しかし、大部分の技術スタッフは劇場内で調達します。サンクトペテルブルクには、いやロシア各地には、無職者に職を斡旋する職業紹介組織があります。私どもの劇場で専門家が必要となったときは、そこに問い合わせます。問い合わせには料金を支払います。職業斡旋所は、こちらへ人を送ってきます。その人を、私達の劇場内部で、私どもが必要とする技術水準に到達するまで教育を行います。大道具係がスタッフとして来た場合、彼に教育係として経験豊かなスタッフをあてます。そのスタッフに、半年間新人を教育してもらうのです。その間、教育係には、教育費として追加賃金を払います。このようにして私どもの劇場は、舞台を製作し、準備運営する現場のスタッフを養成しているのです。メイクアップも照明も同じです。衣装係に関しては、基本的に希望者がいれば採用します。メイクアップには、そんなに高度な専門技能は要らないからです。もしメイクアップ係希望者がいて、空席があれば採用します。

**Q 未経験者よりは経験者採用の方が多いのでしょうか。**

A 経験者であれば教育の必要がないから、よいのは当然ですが、たとえ未経験者であっても、劇場内で教育します。

**Q サンクトペテルブルクには、劇場のスタッフ（劇場財政、会計も含めた）を養成するのは、演劇大学だけですか。**

A 会計は劇場スタッフではありません。サンクトペテルブルクには大変多くの学校があります。リツェイ、カレッジ、単科大学、総合大学、等々。技術スタッフは、そこで教育を受けることができます。しかし、純粋に劇場の特質に関することは、劇場の現場で学ぶしかありません。また、サンクトペテルブルクの多くの大学には、金融財政学部があります。それゆえ、金融専門家はサンクトペテルブルクに数多くいます。チュバイス、グレス、クードリンが卒業したレニングラード金融財政大学もあります。会計や経済の教育を受けることのできる学校はたくさんあるのです。

**Q クーシさんのように、すでに劇場で働きながら、再び学校で学ぶ人も多いのでしょうか。**

A たくさんいます。たとえば何人かのバレエダンサーは、働きながら、ワガノワ学校で、レッスン指導の教授法や振付の専門を学んでいます。また、音楽院の中にも、音楽舞台監督学科や、振付学科があります。オペラやバレエのアーティストたちは、音楽院の音楽舞台監督学科や振付学科で学ぶことができます。大学には「人文科学労働組合」というものがあり、そこで学ぶこともできます。つまり、学びたい者は誰でも、働きながらでも教育を受けることができるのです。ロシアの法律では、働く者が学ぶ場合、セメスターの授業や試験期間のときに、休暇をとることができます。その間、職場の席は確保され、賃金も守られます。ただ、出勤せずに学問に専念できる期間は、ふつう一ヶ月です。卒論を書き、卒業準備に専念する期間は、4ヶ月間の有給休暇がもらえます。その実例の一つを挙げると、私どもの劇場で働いている照明係セルゲイ・シェーペリは、音楽院の音楽舞台監督学部を修了した才能ある若者であるため、チャイコフスキーの『イオランタ』の大道具兼舞台監督として、彼にその舞台を任せました。彼は劇場で電気技師として働きながら、音楽舞台監督学部で学び、将来は舞台監督として私達の



劇場で働くでしょう。チャンスがあればそうなることでしょう。本日のバレエの舞台をご覧になれば、このバレエ団のメンバーが大変若いことに気付くでしょう。なぜなら、私どもは決して人為的に、若いアーティストがその才能を伸ばすことを妨げるようなことはしないからです。バレエダンサーあるいはバレリーナを舞台に上げる際に、たとえ初級クラスの者でも、才能があれば舞台に上がらせてます。私どもの劇場のプリマであるオクサーナ・シェスタコワは26か27歳です。ペレン、ロマチェンコワ、オーリャ・ステパノワは彼女よりさらに若い。つまり、私どもの劇場では、偉大なアーティストとなる人間、誰も邪魔しないのです。マリインスキー劇場のバレエ団は、全員20歳で舞台に立てるかも知れませんが、主役を踊ることはできません。私どもの劇場では、踊れるなら主役も与えます。つまり、私どもの劇場のほうが民主的なのです。踊る才能があるなら、踊らせる。踊れないなら、いつか踊らせる。オペラも同様です。歌える人には主役を歌わせ、歌えない人には他の役割を与える。エレナ・エフセーエワというバレリーナがいます。何年か前、おそらく3年程前、彼女はワガノワを卒業しました。卒業試験で、マリインスキーで働きたいかと質問された彼女は、ムソルグスキー劇場で働きたいと答えました。なぜかときかれて、彼女は、ムソルグスキー劇場であれば、私が踊りたい役、また、踊ることの出来る役に就くことを誰も邪魔しないからだと答えたのです。その言葉通り、彼女は私どもの劇場で踊り、今回の来日でも日本の観客に喜びを与えています。

**Q 775人のスタッフの中には、ダンサー、歌手、舞台装置、照明、衣装以外のスタッフは、どのような仕事についているのでしょうか。たとえば、広報とか。**

A 衣装係、メーキャップ係、掃除係もいます。多くのスタッフが働いています。

私どもの劇場には、広報課はありません。広報には、私と副総裁の指導下で、管理部が携わっています。また、アメルベキヤンのいる文書課（文献課）も携わっています。彼女がプレスとの渉外を行い、報道します。管理部の方で広告を担当し、印刷所で印刷し、広告は契約のある代理店を通して流布されます。私どもの劇場はインターネット上でHPを公開しているので、そこで情報を得ることもできます。日本の基準では、それはたいしたことがないかもしれないが、ロシアではそれが普通なのです。

**Q インターンシップについて伺いたいのですが、学生が劇場に来て技術を覚える機会はあるのでしょうか。**

A インターンシップというのが何なのか、わからないが、そうしたことはできます。

**Q テクニカル部門で学んでいる学生が、実際に三ヶ月なら三ヶ月、劇場で働くことができるのか、ということですか。そうした学生を受け入れているのですか。**

A できます。実際、そうした学生を受け入れています。そういう制度は法律で保障されてもいます。空席があれば、スタッフを採用します。就職する前に健康診断を受けなくてはなりません。また、セレクターなどの機器取扱い免許も必要です。電気技師は、技能が無ければ感電する危険もありますからね。もちろん三ヶ月の就業期間では、専門に必要な技能すべてを習得することはできません。しかし、最も大事なことは、その者に働く意欲があり、努力する姿勢が見られるかどうかです。もし意欲と努力が見られれば、その後も協力して働いてもらいます。怠け者であれば、採用しません。学業と労働の両立に

ついていけば、学生が劇場に働きに来る場合、私どもロシアの法律では、学生にとっての本来の仕事は学ぶことであり、ホームベースは学校である、と定めています。私どもの劇場での仕事は、兼務でしかないとされています。そのため、フルタイムで働かせるのではなく、その学生の学業に差しさわりのない時間で働いてもらうのです。

**Q** それがまさしくインターンシップです。

**A** 日本同様、ロシアには、三種類の教育があります。昼間部、夜間部、通信教育です。通信教育の者であれば、終日就業することができ、また、夜間部の者も終日働くことが出来ます。昼間部で学ぶ者は、学業が本業ですから、学業の妨げにならない時間だけ就業できる権利をもちます。妨げるようであれば、学生自身が学業との折り合いの整理をつけなくてはなりません。

**Q** そういう学生には、給料が支払われるのですか。

**A** もちろん。働いているのですから、ちゃんと給料を払います。

**Q** しかし、技術を教えるという、「教育」の面もあるではありませんか。

**A** いや、あくまで「教育」を受けているのは、彼の通う学校においてであり、私達の劇場では「働いて」いるのです。もちろん、私どもの劇場のスタッフから、経験技能を学んでいます。しかし、その技能習得に対する授業料を支払う必要はないのです。私どもの劇場で新任を採用した場合でも、劇場内で教育します。私どもの劇場では、彼の今後の働きに関心があるのですから、彼が正しく働けるように教育しなくてはなりません。したがって彼が支払う必要は無いのです。反対に、その仕事に対し、こちらが対価を支払うわけです。

**Q** 定年はあるのでしょうか。

**A** 私どもの劇場には、ある年齢に達したら職場を去らなくてはならない、という概念はありません。ソリスト、群舞、オペラ付バレエを含め、バレエダンサーは、最低20年間は踊らなくてはなりません。20年間踊ると、年金をもらう資格が得られます。もし20年間働いた後でも、バレエダンサーの体型が美しく健康であり、よく働いてくれるのであれば、職場から追い出すようなことはしません。まだ素晴らしく働けるスタッフの仕事場を奪ったりはしません。そのまま働いてもらいます。もしバレリーナが美しい体型を維持しているなら、そのまま踊り続けてもらいます。もし劇場側の要求に相応しい体型を維持できないのであれば、年金生活に入ってもらうしかありません。歌手、ソリストを含めたアーティスト、吹奏楽団(金管楽器、木管楽器)、オーケストラのアーティストは、25年間働かなくてはなりません。25年働くと、年金がもらえます。ダンサーと同様に、まだ働ける場合は働き続けることができます。なぜ劇場がそのような態度をとるかという、それは、たんに法律に従っているからというだけではなく、純粋に人間関係によるのです。日本のことは知りませんが、ロシアでは、年金額が非常に少ないのです。劇場スタッフが年金生活に入るとしても、年金だけで生活するのはたいへん難しい。そのため、人として、スタッフが今後どのような生活をするのかを考えなくてはなりません。そのため、私どもはスタッフに対し、とても丁重に対応しています。

**Q** たとえば大道具係も、定年がないのですか。

A ロシアでは、定年は、男性は60歳、女性は55歳です。私どもの劇場では、技術職でも、ふつう制約されていません。働けるあいだは、働いてもらいます。60歳になったから職場を去らなくてはならない、ということではありません。55歳になった女性でも、働けるならそのまま働いてもらいます。劇場で働いている人間が去るのは、その人が、自分はこれ以上働けないと自覚した時です。私どもの方からスタッフを路上に追い出すことはしません。それは正しい行いではありません。私がこの劇場に就職した35年前、D.D. シードロフという一人の電気技師がいました。彼は当時90歳近かったのですが、両手に電線を持ち、220ボルトの電流を接続していました。衣装係のオリガ・イワノヴナが劇場を去ったのは、92歳の時でした。年金年齢になったからといって、職を去って休めといった要求はしません。健康であって、技能が衰えておらず、仕事を続けることができたら、好きなだけ働いてもらいます。私どもの劇場では、ナターリヤ・ペトローヴナという女性が、主任会計士として50年間働いてきました。私に、心筋梗塞のためこれ以上働けないと言ったのですが、劇場の方では解雇せず、80歳近い今でも、彼女は主任会計士顧問として、若い主任会計士をサポートしています。私どもは彼女のために新しい職務を考えたのです。私どもは、スタッフが、その人生と青春を劇場に捧げてくれたことに敬意を表して、接しています。彼らの尽力がなければ劇場は成り立たなかったでしょうし、皆でなしとげたことが素晴らしかったと実感できなければ、この世の中を生きていくことはできないじゃないですか。他の劇場ではそうではないかも知れないが、私どもの劇場に関して言えば、そういうことなのです。私は長年にわたって働いてくれたスタッフを念頭に置いて、話しをしているのです。

**Q** ムソルグスキー劇場は国立だが、サンクトペテルブルクの約100の劇場すべてが国立ではないはずですが。私立劇場と国立劇場は何が一番違うのですか。

A 現在のところ私立劇場は存在しません。国立、県立（群立/州立）、市立、あるいは劇団経営の別がある。劇団経営といっても、私営ではありません。劇団経営の団長は、劇場の設備を提供され、公演ごとにアーティストを雇い、観客動員がある分だけ、舞台を立ち上げ、公演し、公演終了後解散します。新しい舞台となれば、新しいアーティスト、プレミアショー、新しい表現を生み出し、そして再び解散します。

その他、さまざまな形態の演劇があります。児童劇場、音楽劇場、ドラマシアター、悲歌劇劇場、社会派劇場、喜歌劇劇場、アカデミー付属劇場など。すべての劇場が国から予算を得ている訳ではありません。私どもの劇場や、アカデミー付属劇場などの国立劇場は、国家から予算をもらいます。市立や県立の劇場は、国家予算ではなく、市や県が援助しています。

じつは現在、劇場改革について多くの議論がされています。その構想のなかで、すべての劇場を三グループに分ける案が出ています。第一グループは、都市の中心劇場である、国立アカデミー劇場。これは国家予算ですべて運営され、チケットの販売収入など、スタッフ自身が稼いだものはすべて国家予算に戻されますが、その代わりに、国家は劇場スタッフの生活を生涯保障するわけです。第二グループの劇場は、一部を国家予算で賄ってもら一方で、チケット収益を運用することができます。第三グループの劇場は、建物があり、団員がいますが、国家予算を全くもらいません。つまり、彼らは自分たちで働

いて、生活および劇場運営資金を獲得しなくてはなりません。そのため、資金調達ができれば舞台を続けられるが、できなければ消えていくのです。

こうした構想が採用され、すぐに行われるというわけではありません。あくまで、まだ議論段階です。これはまだ法律にはなっていません。マスコミや劇場関係者の間で議論されているだけです。たとえば、議論されている第三グループの劇場は、今のところ存在していません。スポンサーや、区のサポートなど、サンクトペテルブルクは大きな街ゆえに、さまざまな支援の形があります。完全な私立はないのです。何らかの正式ではない形の援助があります。完全な私営劇場を、私は今のところ知りません。

**Q ムソルグスキー劇場には、たとえばバレエダンサーの組合はあるでしょうか。賃上げ要求などをするのでしょうか。**

A 組合は存在します。組合は、アーティストをサポートするために存在しています。例えば、子どもたちのための優待利用券発券の手続きなどをサポートしています。もし仮に議論の余地がある状況が発生した場合は、スタッフの利益を優先します。組合は戦う敵ではなく、支援してくれるサポーターです。私どもは、劇場スタッフの働く環境が悪化しないようにするという点で、組合に関心があります。もちろん、私どもの劇場には完全に感謝の念と静謐しかない、とは言いません。やはりさまざまな問題があります。アーティストというものは、常に自身を高く評価するものです。そして、自分は団長の評価よりも優れているのだと主張します。アーティストには、実際の自分自身より優れていると考える傾向があります。声楽家は、自分の歌声も聞かずに、自分は上手に歌っていると自己評価します。しかし実際にはその歌声が聴衆に届いていなかったりします。そのような人間には謝意を述べて、暇を出します。組合がある場合、組合ではこう説明します。劇場は、毎晩舞台で公演を見せなくては行けない組織であります。観客は入場する際にチケット代を支払います。その代金に値する最高の芸術を観たいと思っています。ゆえに、声を通らないなら状態なら、調整してからまた来い、と。歌えるようになれば、喜んで迎えよう、と。

**Q 劇場で働く、アーティスト以外のスタッフをどう育成しているのでしょうか。今までの話で、劇場で先輩が後輩を教育するというのが基本的な形のようなのですが。**

A 例えば電気技師の場合、その専門技術と知識をどの学校でも学ぶことができます。サンクトペテルブルクには、電気技術関連の学校がたくさんあります。しかし、劇場固有の照明に関しては、劇場の仕事で習得するしかない。照明係の仕事は、内部でいろいろ分かれています。観客席上方でプロジェクターを操作する仕事、舞台床板上での仕事、すでに舞台に当たっている照明の方向を操作する天井桟敷での仕事の他に、舞台公演を管理（指導/担当）する照明係、コンピューター照明係もいます。照明デザイナー主任と副主任は、すでにセッティングされた舞台に対し、舞台監督や演出家と一緒に、舞台照明を芸術的な照明にします。その他、照明の仕事の中には、照明設備を修理する係などもおり、たいへん多様な職務があります。

私達の劇場にはこの他にも、大道具を補修する作業所がありますし、衣装を修繕する女性用・男性用の裁縫場があります。

Q クーシ氏は、演劇アカデミーでアートマネージメントを学ばれたわけですが、現在マネージメントに携わる者で、学校でマネージメントを学んだのはクーシ氏だけですか、それとも他にもいるのですか。

A 私どもの劇場では、私ひとりだけです。私は、マネージメントを専攻し、演劇大学を卒業した唯一の人間です。副総裁の一人カラプコフは、労働組合大学（Высшая профсоюзная школа）で、劇場副総裁を務められるだけの教育を受けました。本日指揮をする総指揮者アニハノフは、私どもの劇場ですでに約12年間働いていますが、劇場に初めてやって来た頃、彼はまだ少年でした。グリーンカ記念国立アカデミー合唱団付属コーラス学校で歌っていました。よく、譜面台周辺の平土間座席の後ろに立って演目を聞いていました。彼が国立サンクトペテルブルク音楽院に学んでいた時に、劇場に採用されました。その後彼は、総指揮者になりましたが、その成り行きはこうです。ある時オペラ『サルタン王物語』を上演しなくてはならなかったのですが、その指揮をするはずの指揮者が病気になってしまいました。でも、そのことは誰にも知らされませんでした。客席は満員。指揮者はいない。そこへアニハノフがやって来ました。われわれは彼に指揮棒を渡し、「舞台に出て指揮をしろ」と言いました。そして彼は指揮をしました。公演は素晴らしいものでした。その後、同じようなことがもう一度ありました。それでその後、私たちは彼を総指揮者に任命しました。彼は大変才能ある若者であり、日本でもよく知られ、愛されています。もちろん、髪の毛に対してではなく（註 アニハノフはボンバーヘアで有名）、そのすべてに対してですが。彼を総指揮者に任命したとき、彼は本当に若かった。25歳くらいではなかったでしょうか。その彼も昨年40歳になりました。

マネージメントについて一言申し上げます。ロシア以外の、アメリカ、日本など全世界で理解されているような「マネージメント」が存在するためには、特定の法的基盤をもたなければなりません。ロシアは1990年代に入ってようやく、違う発展の道を踏み出しました。そのため、たとえば私は、英語では、マネージャー・ディレクター、あるいはファイナンスディレクター、執行ディレクターと呼ばれます。劇場の指導部の重鎮の一人スタニスラフ・レオノヴィチ・ガウダシンスキーはアートディレクター、ニコライ・ニコラエヴィチ・ボヤルチコフはバレエ団のアートディレクターです。

ガウダシンスキーは、レニングラード工科大学を卒業、その後レニングラード音楽院の歌手部門を卒業、さらに音楽舞台監督として音楽院を終了しました。つまり彼は三つの高等教育を受けたのです。彼も私も、三つの学士を持っています。彼はこの劇場で働いて26年目です。ボヤルチコフは、20年間バレエダンサーとして踊り、すでに29年間バレエ団長として職務についています。

正直いって、私は自分の劇場をとっても愛しています。今まで一度も、職場である劇場に嫌々足を運んだことがないことを幸せに思います。いつも喜んで劇場に向かっています。実際、人生の半分以上を過ごした、自分の家みたいなものです。劇場スタッフ全員が同じ思いでしょう。なにか口実ができて、宴が張られ、乾杯をする時には、かならず最初は劇場に対して乾杯します。すべてはその後です。

## ロシア、ウクライナにおける劇場スタッフ養成について

### 聞き取り調査（2）

鈴木晶（法政大学）

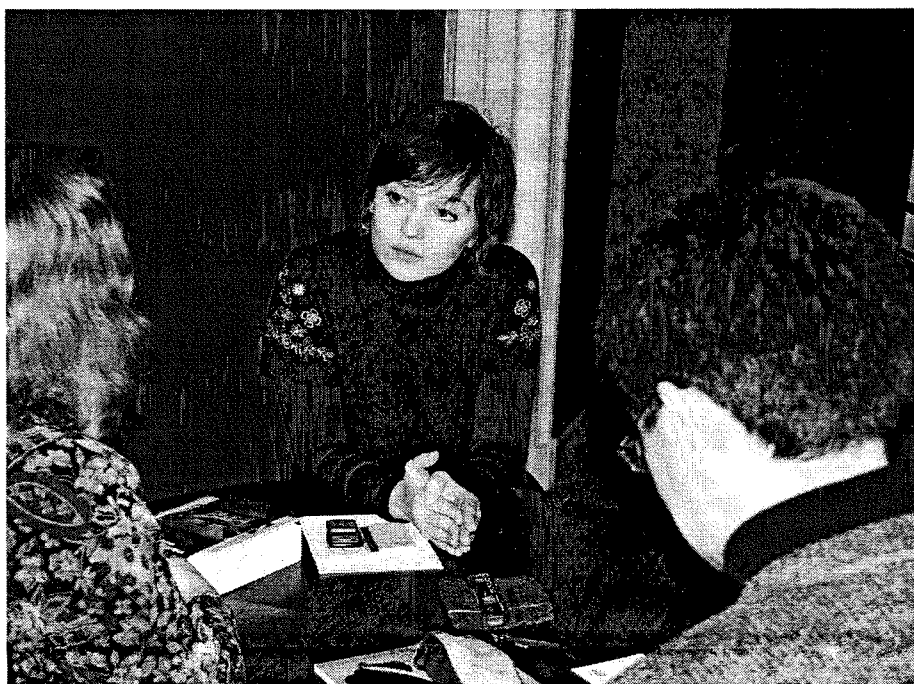
調査対象機関 国立マリインスキー劇場（Государственный Академический Мариинский Театр）

所在地 サンクトペテルブルク、ロシア

インタビュー相手 オクサーナ・トクラノワ（Оксана Токранова）

役職 広報担当主任

インタビューの日時と場所 2006年3月4日、マリインスキー劇場



Q マリインスキー劇場では、どういう人たちが劇場運営に携わっているのでしょうか。そういう教育を受けた人なのですか。

A マリインスキー劇場でマネジメントに携わっている人たちの大半は、専門教育を受けています。たとえば、広報やチケット販売を担当している人たちのほとんどは、演劇大学のアートマネジメント学科を卒業しています。マネジメントのトップクラスの人たちのなかには、もとの教育に加えて、教育を受けた人や受けている人たちも多いです。現在の財政担当者は、経済大学を卒業した後、長年、劇場で経験を積んでいるので、劇場の特殊な経理について熟知しています。また、バレエ団、歌劇団、オーケストラ、コーラス、それぞれのグループにはそれぞれマネージャーがいますが、彼らはもともとその仕事に携わっていたため、仕事の内容を内側から把握しています。怪我などで芸術活動が続けられな

くなり、スタッフに回った人も少なくありません。彼らの仕事は、リハーサルのスケジュール作り、国内海外公演のスケジュール作り、などです。それに対して、観客を対象としたマネージャーは、演劇大学で専門教育を受けています。

**Q オクサーナさんご自身はどのような経歴の持ち主なのでしょうか。**

A まず演劇大学で勉強しました。演劇の歴史と批評を専攻しました。この専門を勉強した人はふつう「文芸部」に入ります。これは現在、プレス（広報）と呼ばれていますが、ソ連時代は文芸部と呼ばれていました。今でもドイツの劇場の一部では「文芸部」と呼ばれています。新しい脚本を委嘱したりするほか、広報の仕事もカバーします。学生時代は、評論を書いたり、劇場の歴史、演劇の歴史に関する論文を書きました。卒業後、さまざまな劇場やフェスティバルで働きました。ポリショイ劇場がマリインスキー劇場で、マリインスキー劇場がポリショイ劇場で、交換公演するというプロジェクトに携わった縁で、マリインスキー劇場に招かれました。2001年から広報担当をつとめています。最初は編集者でした。次いで編集者主任になりました。ただしこの編集者というのは、別にプログラムの編集という意味ではなく、これはソ連時代の名称が残っているのです。宣伝、広報のコピーや紹介文を書くので、広報部員たちは編集者と呼ばれているのです。今は状況が変わり、肩書きも変えなければいけないと考えているところです。いま、部下のひとは、PRスペシャリストという名称になっています。

**Q では、演劇大学ではアートマネジメントを専攻したわけではないのですね。**

A 私は最初から劇場の文芸部で働きたいと思っていたので、演劇の歴史および批評を専攻しましたが、必修科目としてアートマネジメントも習いましたし、大学で勉強しているあいだに、短期・長期でいろいろな劇団、劇場で実地訓練し、実地の仕事を学ぶことができました。演劇大学のいい点は、まず基礎教育というか、古典教育が充実していることですが、さらに、いろいろな劇場の人びとに直接習うことができるということです。実習のチャンスがあるからです。

**Q 同僚は何人いらっしゃるのですか。**

A 二人だけです。マリインスキー劇場は改造が始まっているので、プレスには二人しかいないのです。他の劇場にはもっと多くの人数がいます。

**Q 他の部門はどのようなのですか。**

A まず、マリインスキー劇場の従業員は2000人います。マネージャーと呼ばれる人は20〜30人、いろいろな事務的な仕事を全部いれると、もっと多いです。総裁、芸術監督に始まって、さまざまな担当者があります。また、技術・建築を担当する幹部だけでも10人います。

**Q マリインスキー劇場に入るのに、試験はあるのですか。**

A 面接があります。でも、外から入る人もいますが、たいいていはマリインスキー劇場で長く働いてから、正式に雇用されるのです。マリインスキー劇場のオペラの幹部のうち、2人は外からきましたが、残りの4人は内部出身です。

Q あちこちの劇場を移動することはあるのでしょうか。

A あります。ディレクターのひとりには以前フィルハーモニーにいました。副総裁のひとりには、以前、ある劇場のディレクターでしたが、マリンスキー劇場にきて、いまや幹部になりました。マリンスキー劇場は大劇場なので、採用に際しては文化省の認可が必要です

Q 現在も実地訓練を受けている人はいるのでしょうか。

A もちろんいます。実習している人がいると、劇場側スタッフには負担が多いですが、若者を育てることは重要なので、積極的に取り組んでいます。

Q 研修に来た学生がそのままマリンスキー劇場に就職することはあるのですか。

A あります。演劇大学だけではなく、総合大学にもPRの学部があり、その学生が実習にくることもあります。

Q 実習というのはどういう形でおこなわれるのですか。週に一度とか？

A 実習の内容はさまざまです。劇場経営の基礎と学ぶとか、劇場全般に関する基本的知識を得るとか。ひとりひとりに対して必要なこと、そのひとの可能性を考えて、また大学の授業もあるので、スケジュールもあわせて、ひとりひとりの計画をたてます。フェスティバルなどで忙しいときは、毎日きてもらいます。

Q 実習生には給与を支払うのですか。

A 劇場の仕事の内容を知るとい実習の場合は払いません。劇場の仕事をしてもらうときは、少ないが、支払っています。

Q 実習とは別に、学生が劇場で働くということはありませんか。

A あります。私自身、学生るとき、あちこちの劇場で働きました。以前、広報にいたガリーナは、大学院生ですが、ずっとここで働いています。

Q 実習生とアルバイト学生は明確に分かれているのでしょうか。

A はっきり分かれています。もちろん、給与を払っている学生に対する要求の方が大きいです。実習生には、いろいろな課題をあたえます。この公演に関する批評を集めてくれ、とか。

Q 実習を希望する学生は多いのでしょうか。

A 非常に多いので、すべてを受け入れることはできません。希望者が多いといっても、劇場の仕事の内容と重要性についての学生の知識には、大きな幅があります。そのため面接が重要なのです。重要なのは、劇場で働きたいという意志が強いかどうかです。

Q マールイ劇場の総裁クーシさんにインタビューしたのですが、彼はかつてオペラ歌手で、その後マネージャーになったという人です。その際、通信教育で学んだそうです。そういう例はありますか。



A もちろんあります。とくに、バレエダンサーの再教育はひじょうに一般的です。バレエダンサーは、踊れる期間が短いので、みんな、ダンサー生活が終わったらどうしようか、と考えています。怪我をする場合もあります。そのため演劇大学で舞踊史・舞踊批評やアートマネジメントを学んでいる人が多いです。外国公演などでも、ダンサーや歌手が空き時間によく勉強しているのを見かけます。ほとんどは通信教育です。

**Q アーティストたちがマネージメントにまわるときには、再教育が必要なのでしょうか。**

A 最近では、専門教育を受けている人がほとんどです。たとえば、バレエ団の事務長は、いまはかなり高齢ですが、かつてはバレエダンサーでした。彼女は専門教育を受けていませんが、みんなから信頼されています。しかし、彼女は古い世代の人で、今では専門教育が当たり前です。

**Q クーシさんに聞いたのですが、ロシアでは年金をもらっても働き続けるそうですね。**

A たしかに、ロシアでは年金をもらいながら働き続ける例が多いです。ただし全員ではありません。必要とされる人だけが働けるのです。才能がある人だけです。また、これは劇場だけではありませんが、年金は少ないので、働かなくてはならないという事情もあります。

**Q マネージメントのスキルアップの場合、劇場からの経済的支援、あるいは休暇をもらえるといった制度があるのでしょうか。**

A 2種類あります。仕事の内容により、毎年、短期再教育を受ける人がいます。経理部、資材調達部などでは、再教育を受けることが法律で決まっています。年々、仕事の内容に対する要求が高まっていますから。休暇をもらって、大学で、短期集中で専門教育を受けます。

自分の知識を高めなくてはならない。といった希望を出し、劇場と教育のスケジュールを調節しながら、大学のマネージメント部門で勉強している人もいます。

**Q そうすると、劇場と教育機関が友好的な関係にあるのですね。**

A その通りです。私どもの劇場は、経済大学、演劇大学などといい関係にあります。

**Q 短期再教育というのは、どのくらいの期間ですか？**

A だいたい1ヶ月くらいです。一日1、2時間の講義を聴きに行くのです。

**Q オクサーナさんが勉強された学部では、他の人たちはどういう方面にすすんだのですか。**

A ジャーナリスト、新聞、雑誌、テレビなどです。私自身、大学院に進学することもできました。大学院でちゃんと勉強していればいまごろ教授になっていたかもしれませんね。

**Q 劇場で経験を積んだ後に演劇大学の教授になることも多いのでしょうか。**

A はい、いま申し上げた通り、私自身、劇場で働いてから、大学院にすすんで研究者となり、演劇大学の教授になるという可能性もありました。

Q 劇場のマネージャーとして必要なことは何でしょうか。

A 2, 3時間しか寝なくても病気になるような健康な肉体が必要です(笑)。知識も重要ですが、何よりも「劇場人間」でなければなりません。劇場を愛することがいちばん重要なのです。どんな小さな仕事でも劇場全体に影響を与えているということを自覚し、自分のしていることが劇場のためになっているのかどうかをつねにチェックする必要があります。

もちろんスタッフは自分の専門領域、演劇の劇場ならば演劇、音楽劇場ならばオペラとかバレエとかについて知らなくてはなりません。また、現在、世界で何が起きているのかを知らなくてはなりません。そして、お客さんに買ってもらう商品売っているのですから、その商品のすばらしさを知っていなければならない。

Q それはどこで勉強するのでしょうか。演劇大学で？

A あちこちで、つねに学んでいくのです。演劇大学を卒業しただけでは、知識はとても足りません。その後も勉強を続ける必要があります。

Q 現在、マリインスキー劇場だけでなく、全ロシア的に演劇界で大きな問題になっていることは何かありますか。たとえば客が減っているとか。

A そういうことはまったくありません。マリインスキー劇場はもちろん、他の劇場も同様です。じつは1991, 2年頃、客が目立って減ったのですが、いまはまた劇場ブームです。マリインスキー劇場のようなレパートリー劇場だけでなく、小さなカンパニーがたくさんあるし、アーティストが何人か集まって公演活動をしています。

もちろん問題も少なくありません。お聞き及びかもしれませんが、劇場に関する新しい法律が制定される予定です。新しい法律ができると、劇場はいろいろな意味で変わっていくでしょう。そういう予想があるので、現在みんなは緊張しています。今はかなりの国立劇場がありますが、新しい法律では国立劇場が少なくなります。どう生き残るかという問題に直面するかも知れません。しかし、いろいろなやり方があるので、それほど難しい問題ではないだろうと思います。

音楽劇場(オペラ、バレエ)の場合、若い聴衆をもっと惹きつけなければならないという問題があります。聴衆の世代交代に合わせて、新しいレパートリーを用意しなければなりません。若い世代への教育が大事です。文化教育。ゲルギエフ(マリインスキー劇場芸術監督)はそのことについてつねに考えており、いろいろな手段を通して、若者向けの新しい作品をつくろうとしています。その際にも、問題になるのは芸術のレベルです。観客には、上質の芸術を提供しなければなりませんから。

## ロシア、ウクライナにおける劇場スタッフ養成について 聞き取り調査（3）

鈴木晶（法政大学）

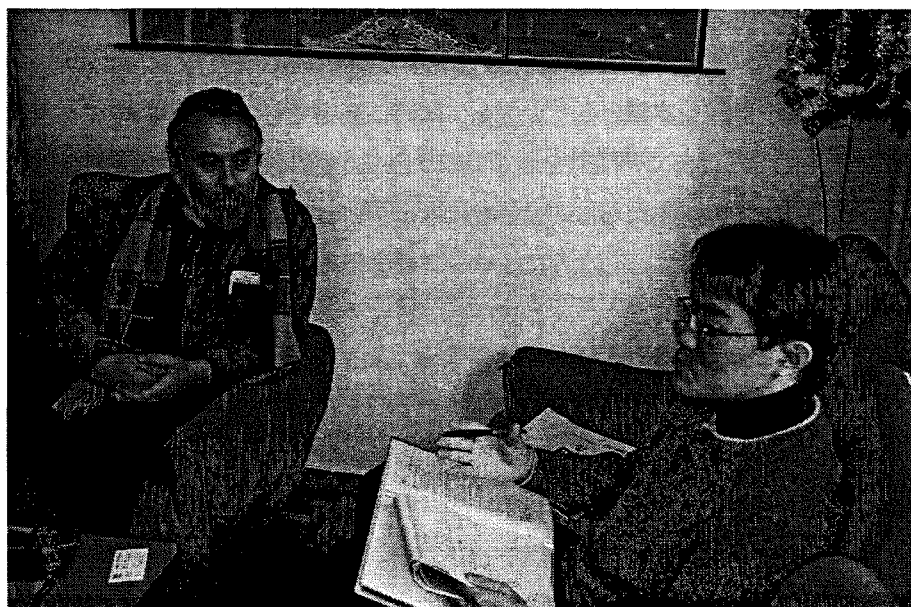
調査対象機関 国立サンクトペテルブルク演劇大学（Санкт-Петербургская Государственная Академия Театрального Искусства）

所在地 サンクトペテルブルク、ロシア

インタビュー相手 セルゲイ・チェルカスキー（Сергей Дмитриевич Черкасский）

役職 俳優・演出学部教授、国際交流副主任

インタビューの日時と場所 2006年3月5日、国立サンクトペテルブルク演劇大学



Q 私たちはロシアにおけるアートマネージャー養成の現状について調査しています。すでにマールイ劇場とマリインスキー劇場で聞き取り調査を行いました。本日は大学の側からのお話を伺いたと思います。

A 私自身の経験を踏まえて、その両面からお話したいと思います。私は演出家です。80年代、90年代に、サンクトペテルブルクをはじめ、いくつかの年で演出家をつとめました。90年代後半から仕事の中心はこの演劇大学での仕事になりましたが、現在もフリーランスの演出家として仕事を続けています。

私たちの大学にはアートマネジメントの学科があります。私は国際交流の副主任ですので、いろいろなネットワークのサーチをしたり、海外の数多くの大学との交流をしています。ただし私はアート

マネージメント学科の教授ではありません。したがって、私はアートマネージメントの被害を受けた演出家として、いっぽう、国際交流の副主任として、アートマネージメント分野における交流を組織する立場としても話ができます。

まず、この大学について一言申し上げたいと思います。この大学は1779年に創立されました。2年前に225周年が祝われました。ヨーロッパにおける最も古い国立の演劇大学です。現在1000人くらいの学生が勉強しています。学部が4つあります。最も大きな学部は演劇学部で、俳優、演出、音楽劇場の俳優などの教育がおこなわれています。第2の学部は人形劇学部で、人形劇に関するすべてのことを教育しています。第3の学部は舞台美術学部です。舞台装置、照明、衣裳などのすべてです。第4の学部が、英語で言えば「シアター・リサーチ」の学部で、この学部には、演劇史、演劇批評、そしてアートマネージメントがあります。

重要なことは、俳優になるためのコースは、いわゆるスタジオ・システムに従って運営されています。ひとりの先生があるクラスを担当し、初歩から卒業するまで面倒をみます。毎年、3つ4つの俳優コースができます。ひとつのコースの学生は20人くらいです。私もひとつのコースを担当していますが、私の場合は同時に、人材を探し、招いて、学生の指導を頼むという仕事もあります。ここの演劇大学の基本方針は、現役で商業的劇場で働いている人間が指導することです。たとえばアメリカでは、教育と実際の劇場が離れていますが、ここではその正反対です。この演劇大学では、現役の有名俳優、演出家です。私のように、教授を本職としていても、同時に劇場でも現役で働いている人間がほとんどです。私の仕事のひとつは、これまでの活動を通して知り合った優れた俳優や演出家を招聘することです。

4年間、ひとつのコースの学生たちはいっしょに学び、いっしょに生活し、先生も替わりません。これはまるで小さな劇団のようです。ちなみに、ロシアの俳優たちの90パーセントは常設劇場に所属しています。

演劇大学の総長スンドストレーム氏は、たまたまアートマネージメント学科の学科長です。この学長は、演劇に関するロシアの法律制定ワークショップのメンバーでもあります。

**Q** 教授は大学と4年ごとに契約するのでしょうか。

A そうです。

**Q** たいていの教授は、大学よりも劇場での演劇活動のほうがメインなのでしょうか。

A どちらがメインでどちらがサブともいえません。人によってちがいが、ある人は大学にいる時間が多く、ある人は劇場にいる時間のほうが多い。大学だけで教えている人は5パーセントしかいません。すごく若い人とお年寄りです。他はすべて「二足のわらじ」です。ただし、演技、発声などの専門教育を担当する人の多くは、教授職が本職です。この分野の先生はひとつのグループだけでなく2つ3つのグループを担当します。狭い専門ではなく、全般的な俳優術、演出術の場合は、ひとりがひとつのグループを担当します。

**Q** 先生方の中で、この演劇大学の卒業生はどれくらいの割合を占めているのでしょうか。

A 80-90パーセントです。何しろサンクトペテルブルクの劇場で働いている俳優の70-80パー

セントはこの大学の卒業生ですから。

**Q** もちろんサンクトペテルブルクではこの演劇大学がいちばん規模が大きいわけですが、他にも演劇に関する教育機関はあるのでしょうか。

A 国立はこの大学が唯一ですが、私立の学校はあります。じつは、経済変動のせいで、恐ろしい傾向が見られます。演劇と無関係の大学が、有料教育で金を稼ぐために、次々に演劇学科を創設しているのです。残念なことに、そうした組織での教育水準はたいへん低い。

ロシアは伝統的に、演劇教育の中心はモスクワとサンクトペテルブルクですので、モスクワとサンクトペテルブルクの教育機関が全ロシアをカバーしています。遠く離れた地域と協定を結び、そういう地域から学生のグループが派遣されてくることもあります。4、5年間ここで教育を受け、現地にもどり、新しい劇団の中心になるというわけです。

**Q** ここの先生たちが、学生をプロの劇場に出演させたりすることもあるのでしょうか。

A それはたいへん稀です。それがあると、せっかくできあがったグループが崩れてしまうからです。この大学には劇場がありますので、2年生のときからそこで同じグループが作品を上演します。ロシアの劇場はレパートリー劇場ですから、教育の一つとして、自分のおぼえた役を持続させるのです。

**Q** 新入生は17歳とか18歳なのでしょう。それとももっと年の行った学生もいるのでしょうか。

A ほとんど17-20の若者ですが、公式的には年齢制限はありません。ただ実際には、24、25、26などの学生もいますが、例外ですね。

**Q** マールィ劇場やマリインスキー劇場で聞いたのですが、劇場で仕事をしてからアートマネジメントの教育を受けることが多いそうですね。したがってこの大学でも、アートマネジメント学科にはそうした人が多いのでしょうか。

A 第4学部には、演劇史、演劇批評、アートマネジメントがあります。アートマネジメント学科ができたのは4、50年前のことで、ロシアではじめて創設されたアートマネジメント学科です。60年代、70年代、劇場管理者たちにはアートマネジメント教育を受けた人がいなかったもので、働きながら演劇大学の教育を受けた人が多い。クーシ氏がそうした世代の人です。ただし現在は世代が代わり、20代の人がアートマネジメント教育を受けています。なぜなら、アートマネジメントの教育がないと劇場で働けないのです。他の分野でマネージャーとして働いてからくるひともいることはいますが、たいへん最初から学ぶ人が多いです。

**Q** 舞台美術の分野に関して伺いたいのですが、日本ではまず現場で修行することが多いのですが、ここでは最初から大学で学ぶのでしょうか。

A ロシアにも同じことがあります。本当は、舞台技術者になるためには、まず劇場で働いて劇場が好きになってから大学にくることが多い。劇場で働きながら勉強する学生の数も少なくありません。

Q それでは舞台美術とかアートマネジメントの学生は、通信教育ですか。

A 多数ではないが、たしかに通信教育の学生もいます。いちばん通信教育が多いのは人形劇学部ですね。劇場で働きながら、キャリアアップのために通信教育を受けるのです。演技学部には通信教育はありません。通信制では俳優教育はできませんからね。

Q 劇場で話をきいたところ、劇場では実習生を受け入れているそうです。大学の側から劇場に研修に出すわけですね。

A アートマネジメントの場合、実習は必修です。このコースは5年間、つまり10学期ですが、学期ごとに、毎回違う分野でインターンシップを受ける必要があります。1年生の場合は1年のうちの2週間あるいは1ヶ月、4年生になると1学期まるごと実習です。その期間、劇場の管理部で実際に働きます。無給ですので、有能な学生だと劇場は大喜びです。往々にして、実習で劇場に気に入られ、そこに就職することが多いです。

Q どの劇場で実習するかは、誰が決めるのでしょうか。

A 学生の希望を一番に優先します。狭い世界ですから、希望通りの劇場に行けるかどうかは、知り合いがいるかどうか、コネがあるかどうかによりますね。教師の側からすると、すべての学生に実習のチャンスを与えなければなりません。私自身、演出家としてこの大学を卒業しましたが、4年生の実習は、劇場で鑑賞するというものでした。5年生の時は監督補佐として働きました。自分がいきたい劇場に派遣してほしいと頼むのです。どの劇場にいてもこの卒業生がいますからねえ。

Q マネージメント学科の学生数はどれくらいですか。

A 1学年12-15くらいでしょうか。1年生と2年生は、演劇史や演劇批評と一つしよに学びます。3年から分かれるのです。

Q 男女比はどれくらいですか。

A 見た目は女子が多いように思いますが、半々くらいでしょうか。実習生の一部に、この国際交流部で働いてもらっているが、彼女たちの話をきいていると、男子は3割くらいようです。

Q アートマネジメント学科では、どういう人が教えているのでしょうか。

A まず、総長がいます。彼は63歳ですが、この学科ができたときからずっと教えています。彼はしばしば劇場の新しい定款を作成するなどの仕事もしています。また現在は、モスクワの法律作成委員会の顧問もつとめています。他の先生たちのほとんどは大学の専任です。40歳以上の話をすると、誰もが、たとえ短くても劇場で働いた経験があります。劇場とどういう関わりがあるかという、たとえばセミナーを催したりします。ロシアは法律を変えるのが好きですが、法律が変わって何が変わったのかに関するセミナーを主催したりするのです。専門家たちのために、全部で10-15人教員がいる。若い先生たちは、もっと具体的なプロジェクトを準備したりしています。最近、ひとりの先生はあるイベントを主宰しました。

**Q アートマネジメントの卒業生は、就職先があるのでしょうか。**

A 銀行で働く人もいるようですが、それ以外はだいたいちゃんと劇場の仕事に就けます。

**Q 入学は難しいのでしょうか。倍率は高いのですか。**

A アートマネジメント学科の倍率はおそらく3倍くらいでしょう。俳優の場合は70-100倍です。ロシアにおけるアートマネジメントについていえば、現在ひじょうに面白い状況にあるといえます。いまのロシアでは、劇場のありとあらゆるすべての形を見ることができます。文化省が管轄し、文化省が運営費を出している劇場もありますし、市が運営費を出している劇場もありますし、私立劇場もあるし、ブロードウェイの劇場みたいなものもあります。ヒットミュージカルをやっている劇場もあります。動物園みたいな劇場もあります。つまり、大スターを生きたまま見ることだけを目的にした劇場です。チケットはひじょうに高い。ろくな劇場ではありませんが、そういう需要もあるのです。

ちなみに、ロシアの俳優の90パーセントが常設劇場で働いています。といっても、たとえば私が演出するとき、他の劇場から一回きりの契約で俳優を呼ぶこともできます。

**Q この大学の俳優学部を卒業した学生はすべて劇場に入るのですか。映画とかテレビには行かないのでしょうか。**

A テレビや映画の俳優も、同じ俳優です。ロシアの俳優は伝統的にまず劇場で働くのです。したがって、テレビや映画の俳優も、本職は舞台俳優なのです。

**Q 演出の場合はどうでしょうか。**

A これは分かれています。モスクワには映画の専門大学があります。映画監督と舞台の演出家は別です。この大学にはテレビの講座もありますが、通信教育だけです。テレビの教育をするための設備がないからです。テレビ会社や映画会社につとめている人が通信で勉強しています。これは有料です。彼らは会社から義務的に教育を受けさせられているのです。

**Q 授業料は、本人が払うのですか、それとも会社が払うのでしょうか。**

A 両方あります。

ここで有料教育についてお話ししますと、現在、すべての大学が有料教育の比率を高めざるを得ない状況にあります。20年前、ソ連の教育はすべて無償でした。現在、たとえばサンクトペテルブルク総合大学の法学部だと、80-90パーセントが有料教育です。

3年前、この大学でも教授会で重要な問題が論議されました。有料教育の比率によって、教員の給与が上下するわけですが、現在、演技学部では有料教育を受けている学生は5パーセントです。これを25-30パーセントまで上げられるかどうかについて議論したわけです。もし25パーセントまであげれば、先生の給料を2-3倍にできます。しかしそのためには、才能のない学生も受け入れなくてはなりません。結局、有料教育のパーセントをあげないことに決めました。

Q 日本と事情がちがうので、よく理解できないのですが、金を払って入る学生は「裏口」ということでしょうか。

A 有料教育の学生の間でも選抜があります。試験に落ちた学生が、有料の試験を受け、合格した者だけが、授業料を払って入学するわけです。

Q 有料教育の学生は、無償学生よりも水準が低いわけですね。

A もちろんそうです。

Q だとすると、有料教育を増やしたら、全体のレベルが落ちるわけですね。

A そうです。もし法学部ならば、私がいい先生で、学生数が多ければ、たとえ悪い学生だとしても、私はいいい先生でいつづけることができます。演劇大学ではそうはいきません。5パーセント以上にしないと決めたのは、他で稼いでもいいから、才能のある学生だけに教育しようということです。

Q 政府からの補助金が減っているということでしょうか。

A 大学の運営費の資金源は国だけではありません。出所はいろいろあります。この大学はロシア文化省に所属していますが、建設費などはサンクトペテルブルク市の予算から出ているのです。90年代半ばに比べると、財政はずいぶん安定しました。

最近、ロシア大統領から特別補助金が出ました。これは先生の給料にしか使えない補助金です。国が全然金を出してくれない分野もあります。私は国際副部長として、外国のフェスティバル参加費などを出して欲しいと、3年間陳情を続けましたが、結果はゼロでした。そのため、学生を派遣するためには、自分で稼がなくてはなりません。そこで、短期集中講習を開き、資金を稼ぎました。2年前、日本から面白い学生がきました。こちらも飢えていたので、一生懸命教えましたよ。その短期セミナーで稼いだ資金で、チェコのフェスティバルに学生を派遣することができたのです。

Q ロシアでは教員の給料が安いそうですが。

A 大統領の補助金がなければ、とても生活できなかったでしょうね。11の劇場と大学が特別補助金を受けました。3年間です。その後のことはわかりません。じつはこの補助金制度は、音楽院から始まったものです。先生の給料を上げないと、先生も優秀な学生も外国にいつてしまう、という危機感から生まれた制度です。わが国の文化資産を守ろうというわけです。

Q それは、もっと文化に予算を投じようという国の方針のあらわれなのでしょうが。

A この大学の総長が大統領と会見したとき、テレビのニュースにも流れたのですが、総長の話では、それはモスクワとサンクトペテルブルクの劇場関係者や大学関係者が参加した会議だったのですが、大統領に対して補助金の御礼をいったあと、関係者たちが口をそろえて、大都会ではなく地方にあげたほうがいいと言ったそうです。大都会の場合は、他に稼ぐ手段がありますが、地方の場合はありません。

大都市の場合は、大学にしる劇場にしる、本職の給与が少なければ、他に稼ぐ手段があるのです。でも50万人都市の俳優は、もしテレビ局がなければ、稼ぐ手段が何もありません。



Q 日本では大きな企業が劇場などに経済援助をすることがおこなわれているが、ロシアの場合はどうですか。

A それは劇場のステータスによります。マリインスキー劇場であれば、スポンサーを見つけるのは難しくないでしょう。でも、サンクトペテルブルクの中ぐらいの劇場の場合は、難しいでしょうね。

それよりも難しいのは学生のプロジェクトです。私自身、いくつかのプロジェクトの経験があるが、有名俳優を起用しないと、スポンサーを見つけることは難しいです。音楽劇場の場合はわからないが、演劇の場合は、ひじょうに難しい。チケットが安いですから、ヨーロッパの劇場よりも売り上げはずっと少ない。いまでもチケットは5ドルとか7ドルです。われわれにとって大事なお客さん、学生とか医者とか知識人とか、そうした人たちを引き留めるためです。

それよりも、いちばん残念なのは、現代世界においては、ロシアの演劇の影響力が無視されていることです。ニューヨークのアクターズ・スタジオはたいへん有名ですが、ご存じのように、アクターズ・スタジオのメソッドはスタニスラフスキー・メソッドです。にもかかわらず、アメリカへの関心はあるのに、ロシア演劇への関心が低いのです。これがひじょうに残念なことです。

## ロシア、ウクライナにおける劇場スタッフ養成について 聞き取り調査（４）

鈴木晶（法政大学）

調査対象機関 カルペンコ＝カールィ記念キエフ国立演劇映画テレビ大学（Київський Національний Університет Театру, Кіно і Телебачення ім. І. К. Карпенка-Карого）

所在地 キエフ、ウクライナ

インタビュー相手 オレクシイ・ベズギン（Олексій Ігорович Безгін）、イーゴリ・ベズギン（Ігор Д. Безгін）

役職 前者・同じ大学総長、後者・同大学アートマネジメント学科長

インタビューの日時と場所 2006年3月10日、カルペンコ＝カールィ記念キエフ国立演劇映画テレビ大学



Q 私どもは、ロシアおよびウクライナにおけるアートマネジメント養成の現状を調査に参りました。キエフでの現状についてお話を伺えたらと思います。

A われわれの大学は、ウクライナで最も古い演劇専門の研究教育機関であり、長い間、劇場で働く人たちを育ててきました。そもそもウクライナのみならず、旧ソ連で最も古い研究教育機関です。最初に研究所ができたのはサンクトペテルブルクですが、実際に教育がおこなわれるようになったのはここキエフです。私自身、サンクトペテルブルクでPhDを取得しました。

アートマネジメント学科長のイーゴリ・ベズギンは、ニューヨーク市大学で、ラングリー教授の同僚として、アートマネジメントの教授をつとめていました。ラングリー教授は『アメリカにおける劇

『劇場マネジメントとプロダクション』という本を出しています。これはマネージャーの聖書といわれている本です。イーゴリ・ベズギン教授はこの本をウクライナ語に翻訳し、ここでも教科書として用いています。最近、イーゴリ・ベズギン教授は、デニス・リーチ、フランソワ・コルベールによるカナダにおける実践経験を報告した本を翻訳しました。

われわれの学科では、そうした翻訳だけでなく、独自に本を出版しています。たとえばこれは『マネジメント学科25周年』という論文集で、学科のカリキュラムも収録されていますし、海外で行われた実習の内容も書かれています。

外国での活動実績もありますが、ウクライナ国内での実績についても書かれています。重要なのは、ソヴィエト政権が崩壊し、われわれは現在、市場経済を初めて経験しているということです。もちろん革命前には市場経済をすでに経験をしていたわけですが（笑）。

この学科についてももう少しお話しさせてください。われわれは30年以上にわたって専門家を出してきました。今年は33年目になります。33年というと、これはイエス・キリストの年齢であります（笑）。すでに卒業生の数は、普通教育と通信教育をあわせて900人以上におよびます。卒業生のなかでは、劇場管理などの分野に付いた人がほとんどですが、ウクライナだけでなく、100人以上がアメリカ、フランス、ドイツなどの海外で働いています。ウクライナにおける劇場関係者の67パーセントがこの卒業生です。

アートマネジメント学会の学生は5年間に55科目を勉強します。55のうち、30の科目は学科の専門科目です。学習プランは3つからなります。第1分野ははじめの2年間で、これは他の学部と共通している科目で、文化一般にかかわる科目群です。また経済学の基本も学びます。第2分野は2、3年生でとる科目で、劇場の経済に関する専門科目、つまりマネジメント、マーケティング、ファンドレイジング、銀行に関する科目、財政、労働力、賃金、それ以外には法律です。第3群は、4、5年生。応用・実践に向けた勉強です。ショービジネス、劇場の公演活動の実際、観客の反応の分析など。

こうやって5年間かけてアートマネジメントの専門家を育てるわけです。4年生が終わると学士号を取得でき、5年生の最後に学術論文を書いて学位をとるということになります。それ以外に、学生たちは劇場で実習します。4年間にわたり、毎年1ヶ月ずつ実習し、5年生は半年劇場で実習します。

われわれの大学では3年生が終わったとき、すでに就職先が決まっています。なぜなら3年生になるまでにいろいろな組織で実習して、自分の働きたい劇場を知っているからです。

Q どうしてわれわれがこの調査をしているかというと、日本にはアートマネジメントの歴史がありません。伝統的には、劇場で経験をつんだ人がマネージャーになりました。劇場に関することは、大学で教育する必要があるとは考えられていなかったのです。大学の学問と実践とが離れていたわけです。大学では演劇史、演劇研究などはおこなわれていましたが、実践に関する教育はありませんでした。たとえば俳優の養成は、大学ではいっさい行われませんでした。最近、それだけではいけないという声が高まってきました。現在、アートマネジメントが焦眉の課題になっているのです。

現在なお、国立の芸術大学には、音楽と美術はあるが、演劇と舞踊はありません。大学と演劇の世界とは、あまり交流がなかったのです。サンクトペテルブルク演劇大学でできたのですが、ロシアでは劇場と大学とが密接な関係をもっているそうですね。

A まさにそうです。先に述べたように、ウクライナの劇場管理している人間の大半はこの卒業生です。シェフチェンコ歌劇場の支配人は、この大学で国家試験がおこなわれるときの審査員であります。彼自身、最近、学位を取得しました。

Q 基本的なことを聞かせてください。ここに入ってくる学生は若いのでしょうか。

A いろいろです。ほとんどは高校を卒業したばかりの若者ですが、すでに劇場で働いた経験をもつ人もいますし、他の大学で俳優コースなどを終了してからアートマネジメント学科に入ってくる人もいます。

Q ダンサーや歌手などがマネージャーになるとき、アートマネジメントの教育が必要だと聞いたのですが、そうなのでしょうか。

A 高校を卒業してすぐにアートマネジメントを専攻する学生は普通科だが、すでに別の学科を卒業している場合は、通信制で勉強しています。

Q 高校を卒業してすぐにアートマネジメントを専攻する学生は、まだ劇場での経験はないわけですね。

A そうです。しかし、科目の中には、俳優術の基礎、演劇史、演劇批評、作品分析などがありますので、大学で学ぶことができますし、先に述べたような5つの実習がありますから、現場で経験することもできます。通信の場合は、実習はなく、アートマネジメントの専門科目だけを学ぶわけです。

Q 卒業生はほとんど就職できるのでしょうか。

A さまざまな専門家を養成しているので、100パーセントとはいえません。とくに有料教育、つまり自費で学ぶ学生の就職には責任はもちません。ただ、アートマネジメント学科の場合は100パーセント就職先を見つけます。実習をしているからです。

Q ふつうの学生は無料、有料教育を受ける学生が5パーセント、とサンクトペテルブルク演劇大学で聞きましたが。

A われわれは50パーセントまでが有料教育です。サンクトペテルブルク演劇大学の場合も、5パーセントではなく、実際はもっと多いはずですよ。

Q ロシアの演劇大学は財政困難だと聞きました。プーチン大統領の補助金のおかげで、なんとか暮らしていける、と。

A 相対的な問題ですが、この大学の場合、ウクライナでも最も有力な大学であり、国立大学としての称号を受けているので、教授の給料は他の大学の2倍です。

Q 外国人のための短期講習はないのでしょうか。

A アートマネジメントはない。フランスの、すでに学位をもっている学生を対象にした修士のコー

スをやったことがあります。これは演出の分野ですが、むろん、つねに多くの外国人学生が学んでいます。

**Q** 外国人学生は、ウクライナ語で授業を受けなければならないのでしょうか。

A いま12カ国から学生がきています。1年目は、シェフチェンコ大学のウクライナ語コースでウクライナ語を学び、こちらにきてからもウクライナ語の学習を続けます。ただし、ロシア語のできる学生ならば、ロシア語で授業を受けることもできます。

研究テーマについていえば、最近は、現代的なテーマを扱った論文が多いですね。論文のなかには、スカンディナヴィアでの演劇事情など、さまざまな国の演劇事情を扱った論文がありますが、日本の演劇を扱ったものはないですね。

ちなみに以前は、学士と修士の区別はありませんでした。すべて「専門家」の称号を授かったのです。

**Q** ここの学生がフランスに留学したりすることはあるのでしょうか。

A 総長自身はその経験をもっています。彼は学生のときに留学しました。交換留学制度もありますし、それ以外に、国際コンクールには頻繁に参加しています。映画学科の学生がカンヌ映画祭でパルムドール賞をとりましたし、ロサンゼルス映画祭、クレルモンフェラン映画祭、ベルリン映画祭でも一位をとりました。俳優では昨年、ルーマニアの国際コンクールで優秀しました。今年はヨーロッパを代表して、フィリピンで開かれる国際コンクールに参加します。このコンクールには世界中の12の大学が選ばれたのですが。

**Q** それは学生ですか、卒業生ですか。

A 映画も演出も俳優も、すべて現役の学生です。ここには劇団もあり、映画スタジオもあるのですよ。

**Q** 協定校は多いのでしょうか。

A 数多くありますし、もっと増やそうと努力しています。日本の大学とも協定したいですね。

**Q** それは交換ということでしょうか。

A いろいろな可能性があるでしょう。教授の交換、学生の交換、共同フェスティバル、など、いろいろあります。短期間の交換もありうるでしょう。

ただ、経済的な問題はあります。アメリカなどに学生を送るのはひじょうに難しいといえます。

最近、コロンビア大学からひとつ要請がありました。演出・俳優・アートマネジメントを教えられる教授を送ってほしいというのです。しかし、コロンビア大学は経済的狀態がよくないでしょう、報酬は、飛行機代にも満たないものだったので、断らざるを得ませんでした。

いろいろなフェスティバル、国際会議、国際会議などからの要請はつねにあります。きょうも、ドイツから共同事業の提案がきました。

**Q** アートマネジメントの分野における研究活動はどのようになっているのでしょうか。

A 国からの養成で、アートマネジメント研究の活動内容をつくっているのは、この学科長です。教育していくなかで、研究と教育が並行しなければなりません。学生の教育だけでなく、教授たちの教育も必要です。学生は論文を書きます。それが卒論、修論になるわけですが、教授たちに関していえば、つねに紀要を発行しており、紀要のいちばん主要な部分は教授たちの論文です。また毎年、4、5回、学術大会を開いている。そのような学術大会の結果を刊行物にして発行します。これは私たちの最近の刊行物ですが、教授の論文と学生たちの論文がのっています。

たとえばこの号では、文化省の次官が（彼はここの卒業生だが）、フランスでの劇場で働いた経験について書いています。

私どものモットーは、アートマネジメントとはビジネスであるが、金を要請する方と金を出すほうが相互に尊敬ある協力関係でなければならない、というものです。

Q ウクライナでは、大学の講義はすべてウクライナ語ですか。教授たちの学術論文もウクライナ語ですか。

A そうです。もちろんすべての教授はロシア語を話します。

Q 教育はウクライナ語でおこなうという法律があるのでしょうか。

A 教育はウクライナ語でおこなうという法律があります。ウクライナにはさまざまな民族がいますが、公用語はウクライナ語です。ただしクリミアでは、小学校から高校まで、ウクライナ語ではなくロシア語で勉強しているので、ロシア語で入学試験を受けることができます。入ってから特別にウクライナ語の勉強をし、ウクライナ語の試験を受けます。

Q ウクライナ政府による劇場への支援は増加しているのでしょうか、それとも減少しているのでしょうか。

A ご存じの通り、国立劇場は、文化省が支援しています。国立歌劇場も同様です。以前よりもずっと給与があがりました。市や自治体の劇場は、少し支援の問題がありますし、私立劇場は、自分たちでスポンサーを探さねばなりません。

この大学でも、教授たちの給与はあがり、学生たちへの奨学金も増えています。10年前とは比べものになりません。

しかし、歴史が証言していることですが、芸術への支援はいつでも最後の最後です。

Q 日本では古典に興味がなく、新しいものだけに関心がある学生が増えていますが、こちらではどうか？

A 歴史がなければ現在を知ることはできない、と教えています。古代、中世、ルネサンス、世界の諸民族の演劇、ウクライナの演劇史、などを、学生たちは学ばねばなりません。実習においても、まず古典を題材にした課題を課します。毎年、9つの新しい劇を上演するのですが、古典、現在、海外、国内、いろいろやっています。

## ロシア、ウクライナにおける劇場スタッフ養成について

参考資料

## I.K カルペンクーカールィ記念演劇・映画・テレビ国立キエフ大学における アートマネージャー養成の現状（2006年3月）

文化・芸術分野において高い技能資格を有するアートマネージャーを漸進的に供給する目的で、「アートマネジメント」専門課程昼間部学生の第一次募集が1972年ウクライナで行われた。1974年には大学の通信教育部において、同人材の養成が始まった。同学科には主に、劇場管理の実地をある程度経験してはいるが、アートマネジメント分野での相応の高等教育を受けていない才能ある若者達が集まった。1975年から演技技術 исполнительское искусство における未来のマネージャー達を専門的に育成しているのが、アートマネジメント学部である。学部設立当初から今日まで、学科長を務めているのが、ウクライナ芸術アカデミー会員、ウクライナ科学技術功労者、芸術学博士のI.D. ベズギン教授である。

専門課程となってから、約800人の専門家、つまり、劇場業務のオーガナイザー、演技技術マネージャー達を輩出してきた。その62パーセントは、ウクライナの三分の一の劇場で総裁を務め、あるいは、ウクライナの劇場及びコンサート機関で、副総裁、管理主任、管理者、計画財政局長、演出芸術部長として働いており、10パーセントは、ウクライナ文化芸術省や文化庁の地方出先機関の職員として、また、15パーセントの卒業生も同種の分野（映画館、テレビジョン、プロデュースセンター、ジョービジネス組織、広告エージェント等）で働いている。12パーセントは、学術研究機関、大学やその他の組織で働いている。現在、専門課程（学業形態は通学と通信）で学ぶ学生の総数は、108人（男子学生）であり、そのうち約30人が有料教育（商業ベース）である。

アートマネジメント分野の専門家養成は、専門家養成の教育計画の基盤をなす、芸術学と経済・経営の知識が最適に結びつくような方針がとられている。

学科の教授・講師スタッフは、ウクライナ演劇の活動家、劇場業務のオーガナイザー、演劇批評分野の専門家、アートマネージャーたちに対し、大きな権威と影響力を持つ。そのことは、下記の事柄でも証明される。：

卒業論文および学位論文研究の指導教授として、国の芸術学校から恒常的に講師陣が招聘されている。

他の教育機関における卒業論文公開審査の国家試験委員会委員長のポストに、学部の講師陣が招聘されている。

アートマネジメント課程の講師陣と学生達は、国際レベルの学術・実務代表者会議に参加している。

学科の講師陣は、数多くの学術出版及び一般向けの出版の編集スタッフである。；

学科の講師陣は、学位論文公開審査およびウクライナ任用資格審査最高委員会の専門審議会における専門学術評議会のメンバーである。

### 学科スタッフの数と質

2006年1月1日の時点でアートマネジメント学部に勤務しているのは、3人の専任講師、13人の兼任講師、5人の時間講師、4人の大学院生と3人のポストドクターである。学科の教育・製作スタッフには、専任者グループ、つまり、学科の副研究室長と二人の上級助手が含まれる。



学科で働いているのは、I.D. ベズギン、M.M. クリメニユク、E.M. スウリマ、O.I. ベズギン、A.G. リャグシェンコといった、5人の学術博士の教授と、8人の助教授である、T.O. ヤロハ（ウクライナ文化功労者）、M.V. ザハリェヴィチ（ウクライナ国民俳優、I. フランコ記念国立アカデミードラマ劇場総裁）、V.D. トウルケヴィチ（ウクライナ芸術功労者、T.G. シェフチェンコ記念オペラ・バレエ国立アカデミー劇場広報出版局長）、S.V. ペチュリカ（ウクライナ芸術功労者）、V.V. コルニェンコ（ウクライナ文化芸術省第一次官）、V.A. パセチニク（工学修士）、O.S. ワシリェフ（ウクライナ国立キエフサーカス副総裁）等である。また、当学部で長年にわたり実りある教育活動を行っている講師達が、M.V. バリニナーザキロワ（ウクライナ管理監査主局・国内財政管理部関連規範保障部部长）、S.V. コトロバイ（ウクライナ法務省計画財政活動・簿記会計報告局長）、O.M. グラモートナヤ、L.I. ワシリェフ、O.V. クウチュェル（「CDライン」副総裁）である。

講師陣の多くは、アートマネジメント専門課程の卒業生である。

文化芸術分野で要職に就いている実務経験ある講師陣を招聘することは、教育過程で実り多き結果をもたらし、劇場興行事業の最新の業務を学生に知らせる機会を与えると、本学科は考えている。今日、学科の講師の平均年齢は47歳である。このように本学科では、学術的水準と重要な地位を得るための最も困難な任務を遂行する準備ができています。

#### 「アートマネジメント」専門の教育計画

(Д и в 添付書類 No.1, 2)

アートマネジメント専門の教育過程は、演劇学部において、各教育計画（学士、専門家、修士）に従い行われている。アートマネジメント分野の専門家は、緊急課題である、演技技術分野の国家的人材育成の問題解決に最大に迫った教育計画の明確な目的意識に注目し、教える際に、学科課程の連続性と一貫性を守っている。最近、教育計画の構成に、「著作権と知的財産保護の基礎」、「ショービジネスの基礎」の特別講座が加わった。また、「広告・出版業務」「舞台技術とテクノロジー」「実践倫理学」「軽演劇とサーカスの歴史」「ファンドレージング」のコースが拡張された。改善された教育計画は、劇場業務の組織運営分野に関する現在の市場関係状況における専門活動への指針を学生に与える。

「専門家」教育計画は、4つの課程から成る：

基準科目、人文科学および社会経済の科目の課程

基礎科目および専門科目の課程

選択教育科目の課程

学生の自由選択科目の課程

学生達は、5年間の学習期間で、教育計画の50以上の科目を習得する。そのうち約30科目は、劇場業務組織学部 кафедра организации театрального дела の教師達により教授される。劇場で毎年実習が行われる。学科内容は、入門、生産技術、金融財政、運営、そして行政職の代替の半年間にわたる卒業制作である。文学と芸術の歴史と理論を習得し、9つのセメスターで、外国語、コンピューター技術の専門利用をマスターし、マネジメント及びマーケティングの基礎を学び、そして、演技（演奏）技術の分野で、既習科目を実際に使用することができる。

他の専門課程の教育計画に従い、「アートマネジメント」学科は、大学の他学科と生産的に協調し、教程の現代的プログラムの供給を一段と充実させた。他学部には、演劇研究学部、俳優及び劇演出者の技能学部、文学部、社会科学学部、映画研究学部、舞台展開学部等がある。

学科は、国家予算基盤と同様、法人及び自然人の資金によって、アートマネジメントの専門家養成を具現している。アカデミーグループの学生数の割合は、国立の学習形態の学生 51 パーセント、そして 49 パーセントの学生が契約に基づいて学んでいる。アートマネジメント専門課程グループの学生総数は、伝統的に 20 人までである。

「アートマネジメント」専門課程の年間の学費は、以下の通りである。：

昼間部 - (\$1000;

通信教育部 - (\$500

実習 (添付資料 No.3 を参照)

本学科は、「アートマネジメント」専門課程の学生達が、劇場、コンサート団体、ショービジネス機構、国政機関で毎年行う実習に特別な関心を払っている。実習期間は、1~4 年生が一ヶ月、5 年生では 5 ヶ月である。アートマネジメント分野における現代の経済メカニズムにおいて近年起こった重大な変化を考えに入れ、本学科はその見直しをした上で、未来のマネージャーに対する現代的要請を考慮した、学生が 5 年間で学べる新しい実習プログラムを 2005 年に承認した。

## 大学院

本学科は、教育活動を制限せず、学術方面でその可能性を広げている。今日、学び研究活動をしているのが、6 人の大学院生と 3 人のポストドクターである。

## 学部の進路指導

将来の大学生達の進路指導に関する業務において、本学科の講師陣は、小中高等学校の休暇時期の面接指導や恒常的な面接指導といった、伝統的な業務方法と、また、コンサルタント期にコンピューター上での調査やオープンキャンパス案内、学部や大学の活動に関するテレビプログラムの創作、学術文集やマスコミを通じての進路指導資料、演劇・コンサートフェスティバル案内時期に、大学のインフォメーションを学部の講師陣が発言するといった、発展性のある新しい方法も使ってきた。

本学科の講師陣は、ウクライナの劇場で、学童期の児童のための演目の開始前に、I.K. カルペンク-カールィ記念演劇・映画・テレビ国立キエフ大学及び、「アートマネジメント」専攻のインフォメーションをいつも伝えている。

毎年、本学科では、大学、特に「アートマネジメント」専攻への入学許可に関する葉書きを、キエフ小中高等学校の卒業生達に配布している。

## 学部スタッフの他組織の業務への参加

本学科の全職員と講師陣は、ウクライナ演劇活動家同盟のメンバーである。I.D. ベズギン教授は、ウクライナ芸術アカデミーの副総裁、CTD 理事、多くの出版社の編集スタッフである。当学科の助教授 V.D. トウルケヴィチは、教会史学術協会会長、「ウクライナ教会史誌」編集長、自主雑

誌編集者協会副会長、ウクライナ作家同盟会員、イワン・オギエンコ賞受賞者である。M.V. ザハリェヴィチ助教授は、ウクライナ劇場総裁協会会長である。T. O. ヤロハ助教授は、副学部長、I. K. カルペンク-カールィ記念演劇・映画・テレビ国立キエフ大学受験者合否判定委員会書記長である。

Дополнение №3  
КИЕВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕАТРА, КИНО И  
ТЕЛЕВИДЕНИЯ  
ИМЕНИ И.К.КАРПЕНКА-КАРОГО

---

КАФЕДРА АРТ – МЕНЕДЖМЕНТА

**ПРОГРАМА**  
**УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ**  
**СТУДЕНТОВ I-V КУРСА**

Киев-2006

## **ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Образовательно-производительная практика студентов, которые обучаются за специализацией “Арт-Менеджмент” является неотъемлемой частью учебного процесса и направленная на закрепление теоретических знаний, приобретенных студентами на лекциях, семинарских занятиях и во время самостоятельного овладения учебным материалом. Студенческая практика, которая проводится в государственных органах управления областью культуры и искусства Украины и театрах, концертных организациях, структурах шоу-бизнеса охватывает все курсы и, как правило (кроме первого курса), имеет целевое направление. На четырех курсах продолжительность практики - один месяц, на V курсе - преддипломная практика сроком 5 месяцев с возможным временным зачислением студента на вакантную административно-управленческую должность в организации, где проходит практика.

Программа практики, календарная сетка ее прохождения, учреждения, где она будет проходить, кураторы практики со стороны кафедры и распределение студентов между учреждениями определяются на заседании кафедры не позднее как за две недели до начала практики.

Руководство практикой осуществляют ответственные работники (специалисты) органов управления культурой и искусством, театрально-концертными организациями и оформляется приказом руководителя учреждения, где проходит практика. Кроме того, назначается руководитель практики от кафедры организации театрального дела.

В период прохождения практики студенты придерживаются плана прохождения практики, выполняют правила внутреннего трудового распорядка базы практики и указания руководителя практики, посещают спектакля театра.

Не позднее чем через десять дней после истечения практики студент представляет на кафедру такие материалы:

- календарный план прохождения практики, утвержденный руководителем практики от учреждения (приложение №1)
- заполненный дневник практиканта
- личный отчет о практике
- отклик руководителя практики, заверенный печатью организации, где происходила практика.

Руководитель практики от кафедры знакомится с материалами, представленными студентом и готовит письменные выводы о результатах практики, о которых докладывает на заседании кафедры, во время защиты студентами своих отчетов, за что им выставляется дифференцированные оценки (зачет), которые учитываются в летнюю зачетно-экзаменационную сессию.

Материалы о прохождении образовательно-производительной практики студентов сохраняются на кафедре к истечению обучения в университете.

## **ОБРАЗОВАТЕЛЬНО-ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ПРАКТИКА**

**I курс (II семестр), продолжительность - 4 недели**

Задача практики – ознакомить студентов с историей творческого коллектива, репертуарной политикой, эстетично – художественными основами, структурой и функциональной деятельностью театрально-зрелищного учреждения, системой управления творческим и производственным процессом, деятельностью отдельных творческих и производственных подразделений (служб) и взаимосвязь между ними.

Перед началом практики студент знакомится с правилами техники безопасности на базе практики. Ответственный-руководитель практики от театра.

**Программа практики составлена** на основе предыдущего изучения дисциплин: “Вступление в специальность”, “Основы исполнительского искусства и режиссуры”, “Сценическая техника и технология”.

**Календарный план прохождения практики включает:**

- обзорное знакомство с помещением (зданием) театра, углубленное знакомство с деятельностью отдельных цехов и участков (их функции в системе театра), просмотр спектаклей текущего репертуара и написание рецензии на одну из них.
- студент-практикант ведет дневник практики согласно программе ознакомительной практики.

**Структура отчета о практике и его содержании:**

### **1. Введение.**

Краткая историческая справка о театрально-зрелищном учреждении. Когда возник, основатели, жанровые особенности репертуара, известнейшие (этапные) постановки, выдающиеся режиссеры, актеры, вклад коллектива в украинское исполнительское искусство, количество спектаклей (программ) в современном репертуаре (или зрелищных мероприятий за последний период), характеристика отдельных спектаклей, современная эстетичная платформа коллектива.

### **2. Организация и управление**

Творчески-производственная структура театрально-зрелищного учреждения, штат и распределение его за цехами, участками, их функциональные связи. Схема подчиненности цехов и участков. Основные этапы в процессе выпуска нового спектакля, функции структурных подразделов в этом процессе. Принципы планирования текущего репертуара и формы организации зрительной аудитории. Распространение билетов. Виды рекламы театрально-зрелищного учреждения.

### **3. Рецензия на одну из спектаклей (ли другого мероприятия)**

Форма произвольная, но должна быть сделана попытка дать художественную оценку увиденного, проанализировать исполнительское мастерство актеров, режиссерский подход к производству, художественное оформление, влияние на аудиторию, по возможности, сделать сравнение с другими спектаклями. Объем рецензии- 2-3 компьютерных страниц.

**Объем отчета: не меньше 5-6 компьютерных страниц**

## **ОБРАЗОВАТЕЛЬНО - ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА**

**II курс (IV семестр), продолжительность - 4 недели**

**Задача практики** – ознакомление с работой художественно-постановочной части театра в процессе выпуска нового спектакля и проката текущего репертуара, подбор материалов к курсовой работе по курсу “Информатика”. Перед началом практики студент знакомится с правилами технической безопасности на базе практики.

**Программа практики составлена** на основе предыдущего изучения дисциплин: “Вступление в специальность”, “Сценическая техника и технология”, “Информатика”, “Анализ пьесы и спектакля”.

**Структура отчета о практике и его содержание:**

### **1. Введение**

Функции и задача художественно-постановочной части театра. Структура, взаимосвязи цехов и служб, система управления цехами и службами. Система организации работы в цехах и подразделах художественно-постановочной части и оплаты труда.

### **2. Планирование и организация работы художественно-постановочной части**

Характеристика существующих методов планирования и координации деятельности художественно-производственной части в процессе выпуска нового спектакля и проката текущего репертуара

Изучение практики организации и планирование производственного процесса художественно-постановочной части театра (базы практики).

**3. Технология выпуска спектакля** – от эскизов художественного оформления, костюмов и макету - к изготовлению декораций, костюмов и аксессуаров спектакля

**4. Техника сцены** (краткая характеристика механического, электротехнического, электронного, звуко-технического и сценического светового оборудования)

**5. Составить технологическое описание** одного из элементов художественного оформления спектакля на выбор (одежда сцены, костюм, станок, мебель, павильон, фурка и др.) по форме:

**Пример технологического описания:**

### **6. Ознакомление с паспортом спектакля.**

название изделия	размер	технология изготовления	материал и цена			
			название	единица измерения	количество	цена
<b>Общая стоимость:</b>						

**7. Использование и хранение декораций и костюмов.**

**8. Учет, использование и пополнение сценически-постановочных средств.**

**9. Противопожарная безопасность и безопасность работы на сцене.**

**10. Пересмотр текущего репертуара театра и написание рецензии на одну из спектаклей.**

**11. Материалы к курсовой работе по курсу “Информатика”, которые должны требовать для избранного студентом спектакля:**

- общую информацию о спектакле: автора пьесы, режиссера, постановщика, актеров и т.п.;

- фотографии сцен из спектакля;
- афиши к спектаклю и репертуарную афишу;
- рецензии на спектакль в периодике.

**Объем рецензии: не меньше 2-3 компьютерных страниц**

**Объем отчета: не меньше 8-10 компьютерных страниц**



## **УЧЕБНАЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА**

### **III курс (VI семестр), продолжительность - 4 недели**

**Задача практики** – изучение основных вопросов экономической работы в театре, функционирование специальных финансовых подразделов театрально-зрелищного учреждения, ознакомление с финансово-бухгалтерской и хозяйственной документацией, правилами ведения учета материальных ценностей, ведением билетного хозяйства, составлением творчески-финансового плана. Знакомство с новыми компьютерными технологиями бухгалтерского учета материальных ценностей, начисление зарплаты.

**Программа практики составлена** на основе изучения дисциплин: “Финансы и кредит”, “Бухгалтерский учет”, “Работа и зарплата”.

**Структура и содержание отчета о практике:**

#### **1. Введение**

Характеристика и функциональные обязанности экономических подразделов театрально-зрелищных учреждений, особенности финансирования театра (государственные плановые дотации, поступление от продажи билетов, аренды помещения, спонсорская помощь, др. деятельности). Основные факторы (количественные и качественные), что влияют на экономическое состояние театра.

#### **2. Организация и планирования финансового обеспечения театра.**

Базовая информация для составления производственно-финансового плана театра на год. Расчет доходов по их видам и источниками. Расчет расходов и экономическое обоснование к каждой из статей расходов. Определение размеров ассигнований из бюджета. Порядок составления, рассмотрения и утверждение сметы доходов и расходов театра на год. Порядок внесения изменений в смету. Месячная, квартальная и годовая отчетность об экономически-финансовую деятельность театра. Права театра в сфере планирования производственно-финансового деятельности.

##### **а) налоги и налоговая отчетность.**

Привести информацию относительно плановых и фактических показателей театра за предыдущий и текущий года. Проанализировать выполнение плановых показателей и причины их отклонений от плана.

**б) форма бухгалтерского учета в театре.** Основные реестры бухгалтерского учета, в которых накапливается информация о фактических доходах и затратах по их видах. Порядок определения результата финансово-хозяйственной деятельности театра по данным бухгалтерского учета.

**в) финансовая отчетность театра за предыдущий год:** баланс, отчет о финансовых результатах и их использовании, отчете о наличии и движении основных средств и необратимых активов, отчет о движении денежных средств, форму 9-НК и т.п..

**г) анализ целесообразности и экономической эффективности использования кредитных ресурсов** (в случае, если театр пользуется ими).

#### **3. Просмотр текущего репертуара театра с целью написания рецензии на одну из спектаклей.**

**Объем рецензии: не меньше 2-3 компьютерных страниц**

**Объем отчета: не меньше 8 компьютерных страниц**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРАКТИКА  
В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
(МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ И ТУРИЗМА УКРАИНЫ)**

*IV курс (VIII семестр), продолжительность - 4 недели*

**Задача практики** – закрепить приобретенные на лекциях и семинарах теоретические знания о функциональной деятельности государственных органов управления областью культуры и искусства Украины, административно-управленческого аппарата Министерства культуры и туризма Украины, ознакомиться непосредственно с работой подразделов, должностными обязанностями работников, подчинение и взаимосвязь между службами.

**Программа практики** составлена на основе предыдущего овладения дисциплин: “Научные основы управления”, “Организация производственно-финансового деятельности”, “Бухгалтерский учет”, “Социально-психологические аспекты управления”, “Анализ экономической деятельности театра”, “Рекламно-издательская и информационная работа в театре”, “Экономика культуры”.

**Структура и содержание отчета о практике:**

**1. Организация и управление в сфере культуры и искусства Украины.**

Структура органов государственного управления областью культуры и искусства Украины.

Отбор кадров управления и требования к их образованию и квалификации. Характеристика подразделений и их функциональная деятельность. Схема подчиненности и взаимодействия управленческих подразделений. Влияние управленческих структур на планирование и подготовку директивных материалов для области культуры и искусства.

Организация международных связей. Разработка и реализация государственных программ в области культуры и искусств.

**2. Работа с документами: подготовка, сроки выполнения, документооборот, контроль.**

**Объем отчета: не меньше 8-10 компьютерных страниц**

## **ПРЕДДИПЛОМНАЯ ПРАКТИКА**

### **V КУРС (IX семестр), срок - 20 недель**

**Задача практики** – закрепить полученные за время обучения знания и навыки в области организации театрального дела, комплексно и углубленно ознакомиться с деятельностью театрально-зрелищного учреждения, проверить на практике и систематизировать материалы, необходимые для написания дипломной работы.

Преддипломная практика предусматривает временное зачисление студента на вакантную административную должность в театрально-зрелищном учреждении, определенному как база преддипломной практики.

**Программа практики составлена** на основе истечения обучения из всех дисциплин учебного плана специальности и избранной темы дипломной работы.

**Структура и содержание отчета о практике:**

#### **1. Введение**

Обоснование выбора дипломной работы, ее теоретическое и практическое значения. Объект и предмет дипломного исследования. Актуальность проблем, которые будут рассмотрены в дипломной работе в контексте современного состояния театрального дела в Украине. Цель дипломного исследования и его структура: названия разделов, их краткое содержание. Краткий перечень проблем, которые должны быть исследованы в ходе преддипломной практики и рассмотренные в дипломной работе.

#### **2. Краткий комплексный анализ деятельности театра (базы практики) за последние 3-5 лет:**

творческая и финансово-хозяйственная деятельность, бюджетные поступления и привлечения внебюджетных средств, рекламно-информационная работа по пропаганде деятельности коллектива, положительные и отрицательные тенденции в развитии театра (базы практики), работа со зрителем и внедрение новейших технологий в сфере организации театрального дела. Календарное планирование репертуара и практика его выполнения. Тематически-жанровый анализ репертуара в разрезе заинтересованности зрителей, отдельно (за наличием) детского репертуара.

#### **3. Выводы о значении практики для написания дипломной работы:**

перечень конкретных данных, приобретенных на практике, которые должны быть интегрированы в дипломную работу.

#### **4. Пересмотр текущего репертуара театра с целью написания рецензии на одну из спектаклей.**

**Объем рецензии: не меньше 2-3 компьютерных страниц**

**Объем отчета: не меньше 12 компьютерных страниц**

**ПРИЛОЖЕНИЕ №1**

**«Утверждаю»**

**руководитель практики**

\_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2004 г.

(подпись) (дата)

(месяц)

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**

**прохождение практики студентом**

**(номер курса) курса специализации «Арт-Менеджмент»**

**Киевского национального университета театра, кино и телевидение**

**имени И.К.Карпенка-Карого**

**(Фамилия Имени Отчество студента)**

**В (название театра)**

Дата	Содержание задачи

***Отчество***

**Студент-практикант**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**(подпись)**

КИЕВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕАТРА, КИНО И  
ТЕЛЕВИДЕНИЯ  
ИМЕНИ И.К.КАРПЕНКА-КАРОГО

---

КАФЕДРА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТА

**ОТЧЕТ**

с \_\_\_\_\_ практики  
(название практики)

студента(-ки) \_\_\_\_\_ курса  
(номер курса)

\_\_\_\_\_  
(Фамилия, Имя, Отчество студента)

в

\_\_\_\_\_  
(полное название базы практики)

руководитель  
практики

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(должность)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

**руководитель  
практики от  
кафедры**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
*(должность)*

\_\_\_\_\_  
*(фамилия, имя, отчество)*

**Киев - 2006**

**Министерство образования и науки Украины  
Министерство культуры искусств Украины**

**Дополнение №1**

**УТВЕРЖДАЮ**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПЛАН**

Образовательно-квалификационный уровень - бакалавр  
Период обучения 4 года  
Квалификация - бакалавр, театровед, организатор театрального дела  
Образовательно-квалификационный уровень - магистр  
Период обучения 1 год  
Квалификация - магистр театрального искусства  
организатор театрального дела, преподаватель

Ректор \_\_\_\_\_  
" " \_\_\_\_\_ 2005 год

направлены 0202 - Искусство  
специальность 8.020201 - Театральное искусство  
специализация - Организация театрального дела

**I. График образовательного процесса**

Курс	Сентябрь				Октябрь				Ноябрь				Декабрь				Январь				Февраль				Март				Апрель				Май				Июнь				Июль				Август																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52																								
I	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	С	С	С	С	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	
II	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	С	С	С	С	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К
III	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	С	С	С	С	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К
IV	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т	С	С	С	С	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К

Обозначения:

Теоретическое обучение Т

Экзаменационная сессия С

Практика П

Каникулы К

Государственная аттестация А

Дипломное проектирование Д













## (参考)サンクトペテルブルグ演劇大学・シアターマネジメントコースの概要

(同大学WEBサイトより <http://academy.tart.spb.ru/>)

### St.Petersburg State Theatre Arts Academy

#### THEATRE MANAGEMENT

**OBJECTIVES.** The aim of the course is to prepare students for managerial career in the theatre and show business such as managing directors, financial directors, or workers of business plan department.

**OUTLINE AND DURATION.** For a long time Russian theatre management has been mostly aimed at working with permanent theatre companies. Since the late 80-s the models of Western-type management have been given considerable attention in the curriculum. Uniqueness of the theatre life in Russia at present time - coexistence of various forms of theatre: national state supported theatres and private theatre enterprises, state non-commercial regional theatres and commercial West-End/Broadway type theatres, university studio theatres and municipal theatres - provides you with unique opportunity to acquire manifold training in theatre management.

The five-year course provides full humanitarian education with a stress on social and economical classes, complemented with concrete professional knowledge about theatre management. Students are also given profound knowledge on the theatre history and theory. Practical activities include a theatre practice in planning or management department with six-month pre-diploma practice.

**DIPLOMA.** Upon completion of the course a students is required to submit a written research work on theatre management theory or history. Students are welcomed to use their own experience of pre-diploma practice and offer a new project of a self-invented theatre form.

**SPECIAL QUALIFICATIONS.** Decent ability in mathematics and knowledge of economical basics will be taken into consideration.

**ENTRY REQUIREMENTS.** Students are selected on the base of general interview.

#### THEATRE MANAGEMENT Course Curriculum

class	1 <sup>th</sup> year		2 <sup>nd</sup> year		3 <sup>rd</sup> year		4 <sup>th</sup> year		5 <sup>th</sup> year		total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Introduction to Theatre Studies	51										51
Foreign Literature History	34	26	34	26	34						154
Foreign Theatre History	34	26	34	26	34	26					180
Foreign Arts History		26	34	26							86
Russian Literature History		26	34	26	34	26	34				180
Russian Theatre History			34	26	34	26	68				188
Russian Arts History					34	26					86
Music History			34								34

History of Entertainment Business in Russia			26	68					94
Foreign Stage Management								68	68
Source Studies	34								34
Theatre Research			68	52	68	52			240
Acting/Directing			34						34
Organisation and Structure of Entertainment Business			26						26
Financial Management					34	52			86
Production Preparation						52	34		86
Repertoire Run						26	68		94
Philosophy	34	52	34	26					146
Aesthetics				26	34				60
Foreign Languages	68	52	68	26					208
Culture Studies							34		34
History	68	52							120
Modern Issues of Art Theory								51	51
Law							68	68	136
Sociology					68	52			120
Psychology and Education							34		34
Economics History	68								68
Economics Theory	68	52							120
Basics of Economics			68						68
Physical Education	34	26	34	26	34	26	34		214
Safety Basics	34								34

# 日本におけるアーツマネジメント関連教育実施大学リストについて

宮崎刀史紀（早稲田大学演劇博物館客員講師）  
蒲池卓巳（早稲田大学大学院文学研究科修士課程）

## 概要

「アートマネージャー養成システムの構築に関する基礎的研究」の一環として、日本においてアーツマネジメント関連の教育を実施している大学についてリスト化を試みた。

2005年9月より作業を開始し、中間報告として、2005年11月に開催された文化経済学会・秋の講演会で宮崎刀史紀が発表した。その後、さらに改訂を重ねたものがここに掲載するリストである。

「アーツマネジメント」の範囲については、その字句にとらわれず、芸術・文化活動のマネジメント的側面に言及しているものを含めることとした。文化経済学、文化政策学といった領域とも密接な関係を持つ分野であるゆえ、これらの分野の教育についても一部含めている。

ただし、従来より「博物館学」「美術館学」あるいは「学芸員課程」といった枠組みで把握されているものについては今回、対象外とした。これは、単純に数が多いということのほか、こうした分野とは異なる性質を持つ分野としてアーツマネジメント教育が展開してきたという特徴を把握するためである。

方法としては、既存のリスト（主として、昭和音楽大学音楽芸術運営研究所編『アートマネジメント教育研究セミナー報告書』2002年、ネットTAM（トヨタ・アートマネジメント）WEBサイト内「アートマネジメントを学ぶには」（<http://www.nettam.jp/>））を基本に、大学が設置しているWEBサイト、募集要項、各種紹介記事・論文、新聞記事などからデータを収集した。

学部や専攻、コースといった枠組みが近年非常に多種多様になっており、また、科目についても必修、選択、自由選択、コア科目、共通科目といった様々な名称や制度がある。同時に、学部等の改組や講義設置などについても、可能な限り追っているが、本リスト掲載のデータが、ある一時点での厳密なデータではないことをご承知おきいただきたい。基本的に2005年度における状況を反映させたつもりである。

日本において、大学におけるアーツマネジメント教育がどれほど広がりを見せているかという点を垣間見ることができればと考えている。



## リストの見方

リストでは<A>から<E>のカテゴリーに分けられている。

### <A>

学部や学科・コース単位で、アーツマネジメントを専門的に扱っている組織である。必ずしもアーツマネジメントに特化したコースでなくとも、コースを構成する重要な領域として掲げている場合はここに含めた。

### <B>

学科・コースとしては他の名称やさらに大きな概念の分野として設置されているが、ゼミや関連する教員・科目の存在などにより、学生がアーツマネジメント等について専門的に指導を受けられる組織である。

### <C>

アーツマネジメント関連の科目が単独の（独立した）科目として設置されている場合である。選択科目の一つに「アートマネジメント」がある、といったイメージである。

### <D>

公開講座を開講している組織である。

### <E>

教育ではなく、研究センターの組織である。

前述のとおり、これらの分類は厳密なものではなく、判断に迷うケースも多数あった。また、教員欄には、専任教員、非常勤教員を区別せずに記載したが、特に非常勤教員は年度によって交代することが多い点に留意されたい。

参考までに、2005年11月に開催された文化経済学会（秋の講演会）での報告（宮崎刀史紀）に用いたレジュメも掲載する。

（以上）

# アーツマネジメント関連教育実施大学リスト

2006年3月

## <A> 学部や学科・コース単位で実施、もしくはそれに準じる形態

大学	開校年	定員	学部	学科・コース	教員	授業
姉見学園女子大学	2002	170(2005)*	マネジメント学部	マネジメント学科 文化マネジメントコース	曾田修司、片山森輔	アーツマネジメント、文化経済学、文化政策、文化と社会のマネジメント、文化とまちづくり、現代の舞台芸術、パフォーマンス、アーツの都市市場、パフォーマンス、アーツと国際コミュニケーション、芸術文化とNPO、イベントの構造とマネジメント、文化交流、国際交流、国際交流のマネジメント、企業メッセ・フランドロビー、文化の法制度
池坊短期大学	1974	100(2006)	芸術学部	文化芸術学科 文化マネジメントコース(-2005)	臼井喜法、杉野真紀、岡藤一郎	アーツマネジメント論、アートマネジメント研究、アートプロジェクト演習
学習院女子大学大学院	2004	60(2006)	芸術学部	芸術計画学科	相羽秋夫、北原隆一、豊原正智	アートマネジメント論、アートプロジェクト演習
					清水敏男、江口泰広、阿曾村智子、柿崎孝夫、片山正夫、堀田長英、市村作和雄、福井健策	文化マネジメント演習、企画立案(政策課題)Ⅰ(文化事業)、アーツマネジメント特殊研究、文化政策特殊研究、文化法特殊研究、文化経済特殊研究、非営利団体実習(NPO)
京都造形芸術大学	2004	35(2006)	芸術学部	芸術表現・アートプロジェクト学科	後藤繁雄、小林高廣、福のり子、芳賀徹、高階香穂、金澤弘、羽生清、中ノ堂一徳、松澤子、藤澤三佳	アートプロジェクト論、地域文化とメディア、文化産業論、文化行政論、地域芸術文化
					現代マネジメント学科 メディア・文化開発コース	文化開発論、メディア文化論、地域文化とメディア、文化産業論、文化行政論、地域芸術文化
京都橋大学	2002	80(2006)*	文化政策学部	文化政策学科 アーツマネジメントコース	池上博、金武蔵、井口貢、松政貞治、戸所若雄、吉田忠、有馬信弘、志賀貞治、大野通和、後藤和子、嶋信行、河原亮一、小暮賢雄、近藤文男、青木圭介、田村悦一、上原政美、小幡純哉、河野充央	文化産業論、文化行政論、文化政策論、地域芸術文化振興論、知的財産所有権論
				文化政策学科 文化政策・文化経済コース	文化政策・文化産業論、文化産業政策、文化経済・財政、まちづくり政策、観光文化振興策、都市建築文化、建築設計、地域経済・地域開発、地域情報・経済統計、文化事情、比較文化社、学字、地域社会文化、文化理論、社会文化、アーツマネジメント、現代アート、アーツ・企業福祉文化、地域福祉政策、文化行政、大学教育行政、ホラントイフ、非営利組織、会計学、起業企画、文化経済・文化産業、地域づくり、文化政策、開発マネジメント、文化と教育の政策と行政	
近畿大学	2006		文芸学部	芸術学科 舞台芸術専攻 TOP系(Theatre Organization Planning)	西登行人	アートマネジメント論、TOP演習、演劇企画論
くらしき作陽大学	2005	120(2006)*	音楽学部	音楽学科 アートマネジメント専修	黒澤孝男、松元直樹、竹津宣男、皆川弘至、金光英彦、大木祐子、笠原重裕、石戸谷結子、奥田佳道	専修講義(アートマネジメント)、専修演習(アートマネジメント)、スタジオ演習、著作権法、文化情報論、文化政策論
				美学美術史専攻 アート・マネジメント分野	金子智理、河合正朝、北村行夫、桜井武、清水重弘、鈴木隆敏、菊守崇一、林晶、田富土男、三宅幸夫、美山良夫、和田充夫	アートマネジメント特殊講義、アート・マーケティング特殊講義、知的資産特殊講義、芸術著作権演習、芸術資源デザイン演習、アート・プロジェクト・総合演習
国立音楽大学	2001	40(2006)*	音楽学部	音楽文化デザイン学科 音楽研究専修 音楽情報・社会コース、マネジメントコース	河原啓子	芸術経営論、文化経済学概論、非営利組織論、文化産業論、情報文化論、ポスト工業社会論
				経済学科 文化経済学科 文化・ネットワーク経済コース	伊佐淳、吉水浩、駄田井正、廣康融、森正直	企業メッセ論、パフォーマンス・アート・マネジメント、アート・マネジメント概論、アート・プロジェクト論、文化経済法規論、芸術経営管理論、文化施設の管理と運営、アート・プロフェッショナル論、アート・マネジメント概論、文化政策概論、文化施設の管理と運営
四国学院大学	2000	65(2006)	社会学部	カルチュラル・マネジメント学科	橋本一仁、中村仁	芸術経営論、文化経済学概論、非営利組織論、文化産業論、情報文化論、ポスト工業社会論
				芸術文化学科	平野昭、福田陽彦、深井見子、尾野正晴、伊藤裕夫、大山千真子、梅若清彦、谷川真美、片桐弥生、小宮信治、佐野真由子	芸術社会学概論、アート・マネジメント基礎演習、文化施設の管理と運営
静岡文化芸術大学	2000	50(2006)	文化政策学部	文化政策学科	藤田憲一、中村健策、佐々木崇徳、池村大郎、坂本光明、種田明、阿藤裕夫、水屋啓文、森徳太、相本敏行、野村卓志、田中啓、杜志和子、福園政治	基礎科目：伝統文化論、服飾・芸術論、現代演劇論、美術論、博物館運営論、行政法特講、公共政策論、情報系科目：アート・マネジメント系/アート・マネジメント、音楽文化、現代演劇論、政策マネジメント系/地域計画、情報文化、ペリテックマネジメント
				アートマネジメント系	伊藤裕夫、上野征洋、種田明、坂本光明、福田陽彦、高田和文、相本敏行、平野昭、藤田憲一、山本幸司	文化政策論、文化施設の管理と運営、アート・マネジメント基礎演習、文化施設の管理と運営
尚美学園大学	2000	160-140	芸術情報学部	情報表現学科/音楽表現学科	皆川弘至	アート・マネジメント論、アート・マネジメント特論、エンターテインメント企画制作論、エンターテインメント企画制作論特論(以上学部共通科目)文化政策論、商業音楽概論、音楽企画論、音楽企画制作論(以上芸術情報学部共通および専門科目)

昭和音楽大学	1994	60(2006)	音楽学部	音楽芸術運営学科 アートマネージメントコース	和田平助、田中喜久夫、友島潤茂、相馬勝己、武藤京子	アートマネージメント概論、音楽芸術概論、芸術文化概論、文化政策論、文化政策論演習、芸術文化環境論、芸術文化環境論演習、音楽実習入門、芸術実習Ⅰ・Ⅱ、芸術運営論、芸術運営論演習、芸術実習特講、舞台芸術特講、芸術関係法規、メディア運営論、その他「経済学」
昭和音楽大学大学院	1998	3(2006)	音楽研究科	音楽芸術運営学専攻	庄澤龍、渡辺通弘、志保法、武藤京子	芸術実習Ⅰ・Ⅱ、音楽実習Ⅰ・Ⅱ、音楽実習Ⅲ、音楽実習Ⅳ、音楽実習Ⅴ、音楽実習Ⅵ、音楽実習Ⅶ、音楽実習Ⅷ、音楽実習Ⅷ、音楽実習Ⅷ
政策研究大学院大学		60(2006)*	政策研究科	文化政策プログラム	埴内憲美子、弓野雅裕、佐藤清和、奥山正和、室田賢子、河野俊行、西野謙三、西村善夫、相本昭、根本長兵衛、四五俊彦、島海基樹	文化政策研究の基礎、文化政策論、文化政策論演習、文化政策実践研究Ⅰ・Ⅱ、文化政策特講、グローバリゼーションと地域の文化政策論、文化のまちづくり、比較文化、文化と国際関係、文化の多様性、アートマネージメント、国際文化交流と文化政策
東海大学			教養学部	芸術学科 音楽学課程	小林真理、伊藤裕夫、片山森輔、木下直之	アートマネージメント論、音楽産業論、音楽著作権
東京大学大学院	2000	修士11、博士6 (2005)*	人文社会系研究科	文化資源学研究専攻 文化経営学専門分野		文化政策概論、アートマネージメント、文化環境論、芸術運営論、アートマネージメント実践講義、シネマ・マネージメント論、身体芸術論、文化研究、プロダクションMCE、近現代演劇論、現代音楽特殊講義、コマーション・ジャズにおける歌唱と音楽、演劇制作演習、ジャズ・ボビークラシック音楽論、メディア・リテラシー、音楽教育論、舞台技術論(舞台機械)、メディア論、メディア・リテラシー、音楽教育論、舞台技術論(舞台機械)
東京藝術大学	2002	20(2006)	音楽学部	音楽環境創造科	熊倉純子、市村作知雄、毛利嘉孝、片山正史、亀川徹、福井隆策、若林幹夫、西谷川孝治、船山隆、高橋和江、長谷川孝治、山中聡、香取也、とちぎあきら、松山真之助、草加政也、とちぎあきら、北條誠人、中川健郎、枝川明敏、左野晴	文化政策論、芸術文化環境論、地方文化機関論、芸術文化論、応用音楽研究、音楽実習、芸術学、アートマネージメント、音楽環境論、作曲、企画・マネジメント研究、音楽技術論、社会調査研究手法論、音楽著作権論、放送メディア研究、舞台芸術マネジメント、舞台芸術概論、舞台芸術制作研究、マーケティングと制作運営、音楽経営論(会計学)、アート・マネジメント・マネージメント、芸術政策と評価、サウンドスケープ論、文化経済学、劇場マネジメント
東京藝術大学大学院	2000	修士3、博士6 (2005)	音楽研究科	音楽文化学専攻 応用音楽学研究分野(*2006年度からの専攻名)	相木昭、枝川明敏、柳沢一郎、中嶋敬彦、成田英明、嶋山祐、杉本知寛、佐野純、松原千代繁、西岡昭彦、熊倉純子、亀川徹、毛利嘉孝、桑野建一郎、加納民夫、広瀬龍一、井原麻、小栗哲家、桐野章一、依田俊伸、吉本光宏、埴内憲美子、中山文吉、生野里花、阪上正巳、岡崎香菜、鳥越けい子、後藤和子、中村亮也	
東京藝術大学大学院	2006	6程度 (2006年度開講)	音楽研究科	音楽文化学専攻 芸術環境創造研究分野	熊倉純子、市村作知雄、毛利嘉孝、片山正史、亀川徹、福井隆策、若林幹夫、西谷川孝治、船山隆、高橋和江、長谷川孝治、山中聡、香取也、とちぎあきら、北條誠人、中川健郎、枝川明敏、左野晴	
桐朋学園芸術短期大学	2004	50(2006)		ステージ・クリエイティブ専攻	白井荘也、加藤三季夫、立川直樹、羽藤上尾信也、安田雅弘、畑尾武治、佐藤木敏郎、吉井美弥子、中島豊、島川とおる、金田香、住友紀人	プロデュース法、芸術と社会、音楽と社会、演劇と社会、芸能と社会、視覚コミュニケーションと芸術運営、芸術経営論、文化環境論、演劇制作法、舞台プロデュース法、舞台美術法、プロデュース演習、芸術運営
富山大学	2005	115(2006)*	芸術文化学部	芸術文化学科 文化マネジメントコース	伊藤裕夫、伊藤順二、杉野格、長谷川純一郎、吉田俊六	芸術運営論、音楽企業運営論、音楽マネジメント論、音楽プロデュース論、音楽企画運営論、音楽実習、音楽実習(著作権)、芸術学演習、経営学概論、インターネット演習、音楽文化政策論、ブレザー・ファッション演習、マーケティング
名古屋芸術大学	2001		音楽学部	音楽文化応用学科 音楽ビジネスコース		アートマネージメント演習、アートマネージメント演習Ⅰ、Ⅱ、美術文化政策論、芸術環境特講、アートエデュケーション、地域文化研究、芸術計画演習
武蔵野美術大学	2000	80(2005)	美術学部	美術文化学科 芸術環境創造選択コース	相羽翔亮、高橋純子、前田ちま子	アートマネージメント、アートプロダクション、芸術文化政策論、デザイン政策論、芸術文化政策演習、芸術文化政策特論
武蔵野美術大学大学院	1991		造形学部	芸術文化学科	小谷育弘、岡部あおみ、梅森明、新見隆	アートマネージメント
武蔵野美術大学大学院			共通専門科目	共通専門科目		
宮崎大学		3(2006)	造形学部	芸術文化政策コース	岡部あおみ、小林真理、友岡邦之	芸術文化政策演習(芸術のかかわり)、芸術文化政策特論(文化政策論)「地域づくりと文化政策」
山梨大学	1998	15(2006) 10(2006)	教育人間科学部	生活文化課程 芸術文化コース		アートマネージメント概論、演習、生活と芸術理解
			教育人間科学部	生涯学習課程 芸術運営コース	荒川恒子、村松俊夫、Gerald Groemer、栗田眞	芸術運営論、芸術実習、教育普及活動論、民族芸能論、文化施設実地研究、劇場運営論、芸術実習(インターネット)、経営管理、芸術と法律、芸術文化政策論、ワークショップ演習、その他、舞台芸術研究、演出研究

注：定員欄における表記は、人数(年度)を表す。他のコースや学科と合算した定員数を表記している場合、「\*」を付した。

<B> 学科・コースより小規模な単位(ゼミなど)で実施、もしくはそれに準じる形態

大学	開設年	学部	学科・コース	教員	授業
桜美林大学	2005	文学部	総合文化学科 演劇専攻	中山夏雄、角山篤一、瀬部康子、安藤和弘、SORRENTI, Rocco	アートマネジメント論、芸術社会学、社会文化・メセナ論、シアター・マネージメント論
大阪音楽大学		音楽学部	作曲学科 音楽学専攻	中村孝頼	音楽マネジメント論、音楽社会学、音楽制作演習、音楽産業論、音楽メディア論、音楽文化政策論、音楽著作権法論
京都市立芸術大学		芸術学部	総合芸術学専攻		芸術文化、芸術文化政策論、芸術文化マネジメント演習
九州大学		芸術学部	芸術情報学専攻	藤原真洋、明玉徹、笹野祥一	観光文化、観光文化政策論、観光文化マネジメント演習
京都大学		文学部	文化学専攻	梶原政美	文化学、文化政策論、文化政策演習
京都造形芸術大学		芸術学部	映像・舞台芸術学専攻	鈴木規二郎	芸術文化政策論、三日月市民文化論、アートマネジメント演習
高知大学		文学部	文化学専攻	藤野一夫	芸術文化政策論、芸術文化論
神戸大学大学院		文学部	国際文化学専攻	伊藤茂、上野嘉夫	アートマネジメント論
神戸大学大学院	2001	文学部	文化学専攻	後藤和子	アートマネジメント論
埼玉大学大学院		文学部	文化学専攻	早川雅明、牛田好美、松田善美子、水谷米博	アートマネジメント論、アートマネジメント論、アートマネジメント論、アートマネジメント論
成安造形大学		造形学部	造形美術科 芸術計画専攻		アートマネジメント論
高崎造形芸術大学		造形学部	造形美術科 芸術計画専攻		アートマネジメント論
宮崎造形芸術大学	2005	文学部	文化学専攻	友岡邦之	アートマネジメント論
玉川大学		文学部	文化学専攻	竹本穂、太田弘毅	アートマネジメント論
東京学芸大学		教育学部	教育文化課程 表現コミュニケーション専攻	佐藤信	アートマネジメント論
同妻社大学		経済学部	地域づくり学科	河島伸子	アートマネジメント論
豊前大学		経済学部	地域づくり学科	野田邦弘	アートマネジメント論
名古屋大学	1989	文学部	地域文化学専攻	清水裕之	アートマネジメント論
名古屋大学		工学部	情報学専攻		アートマネジメント論
名古屋大学		工学部	情報学専攻		アートマネジメント論
新潟大学		工学部	情報学専攻		アートマネジメント論
日本大学大学院		文学部	現代福祉学科	萩原俊一、馬崎篤一、山岡義典	アートマネジメント論
法政大学	2000	現代福祉学部	現代福祉学科		アートマネジメント論
法政大学大学院	2002	人間社会学部	福祉社会学専攻(修士)	萩原俊一、馬崎篤一、山岡義典	アートマネジメント論
高崎教育大学	2004	教育学部	文化環境学専攻	花光源子	アートマネジメント論
宮城大学	2002	事業構想学部	事業構想学専攻	柳紀生	アートマネジメント論
高崎教育大学		生活環境学部	生活環境学専攻	松野精	アートマネジメント論
立教大学大学院		文学部	文学研究科	矢内みどり、岩瀬満子、枝川明敬、崎谷康文	アートマネジメント論
和光大学	2000	表現学部	表現学専攻	伊藤祐夫、入山映、伊勢崎賢治、中村 剛一	アートマネジメント論
早稲田大学	1999	第二文学部	表現学専攻	沼田信一、半田浩明	アートマネジメント論
早稲田大学大学院	2005	文学研究科	表現学専攻	伊藤正示、吉井戸考夫、藤井慎太郎、宮崎刀史、小林 真理	アートマネジメント論

<C> 単独の(独立した)科目として実施、もしくはそれに準じる形態

大学	開設年	学部	学科・コース	教員	授業
大阪大学大学院		文学研究科	文化人類学専攻		芸術作品のプレゼンテーション、劇場制作演習
お茶の水女子大学	2004	文学部	文化人類学専攻	掛野一美、伊東信彦、天野文雄、永田清	芸術文化政策論
香川大学		経済学部	地域社会学専攻	福田通彦	芸術文化政策論
香川大学大学院	2004	文学部	国際文化学専攻	伊藤善明	日本文化政策論、国際文化交流演習(アートマネジメント)
学習院大学		文学部	国際文化学専攻	阿部善子、片山正夫	日本文化政策論、国際文化交流演習(アートマネジメント)
神奈川大学		文学部	国際文化学専攻	木原洋一、藤引隆代、山崎俊憲	日本文化政策論、国際文化交流演習(アートマネジメント)
関西大学		文学部	国際文化学専攻		日本文化政策論、国際文化交流演習(アートマネジメント)
関西大学大学院	2000	文学研究科	国際文化学専攻		日本文化政策論、国際文化交流演習(アートマネジメント)
九州共立大学		文学部	国際文化学専攻		日本文化政策論、国際文化交流演習(アートマネジメント)
京大大学院		文学部	国際文化学専攻		日本文化政策論、国際文化交流演習(アートマネジメント)
京大大学院	1989	文学部	国際文化学専攻		日本文化政策論、国際文化交流演習(アートマネジメント)

大学	開設年	機関名	教員	講座名	知的財産権
近畿大学九州短期大学					
筑波大学					
神戸大学大学院					
神戸山手短期大学					
国際基督教大学					
駒澤大学					
東洋女子大学					
十文字学園女子大学					
松本大学					
尚美学園大学					
聖河台大学					
多摩美術大学					
千葉大学					
中央大学					
帝塚山大学					
戸塚女子短期大学					
東京大学大学院					
東京大学大学院	2005	総合文化研究科		生活福祉情報科・生涯創造コース	藤原七重
東京工業大学		芸術学部		映像学科/メディアアート学科/AIデザイン学科/映像学科/映像学科/メディアアート学科/AIデザイン学科	茂木 崇
東京理科大学		現代文化学部		芸術文化学科	西巻正史
東京電機大学		理工学部		建設理工学科	勝又法子
名古屋女子大学		文学部		国際言語表現コース 表現文化論	増別崇一
日本女子大学		人間社会学部		文化学科	久我和巳
日本橋女子大学		人文経済学部		文化芸術学科 芸術芸術専攻	川崎真一、佐々木清華、河島伸子(2005)/清水裕之、菊池 誠(2006)
福岡大学	2002	教育学部		産業・社会コース 産業と技術専攻	利光功、櫻丸吉彦、根木明
放送大学	2002	文化科学研究科		文化科学専攻 政策経緯プログラム	佐藤郁郎、山田直道
放送大学大学院		法学部		文化科学専攻 政策経緯プログラム	高橋玄博、高橋沙・井上研一郎
一橋大学		商学部		人間文化学科	星野宏美
高崎学院女子大学		文学部		芸術文化学科	小暮直雄
明治学院大学		文学部		芸術文化学科	
立命館大学		文学部		芸術文化学科	
立命館大学		産業社会学部		情報メディア学系	
関西大学		国際経済学部		情報メディア学系	
長崎大学	1980頃	経済学部		経営と社会コース	

### <D> 公開講座として実施

大学	開設年	機関名	教員	講座名
京都精華大学		公開講座		
京都大学		国際人文科学研究所	小林昌夫、長谷川祐子、加藤義夫	アートマネジメント講座「新しい芸術価値を求めて」
京都大学		大学院		実践舞台マネジメント

\*京都精華大学文化政策研究センター、慶應義塾大学アート・センター、鳥取大学地球学部附属芸術文化センターも講座を実施している。(下記、<E>欄参照)

### <E> 関連した研究組織

大学	開設年	機関名	スタッフ	事業
京都精華大学		文化政策研究センター		文化政策プログラム/フェスティバル・セミナー
慶應義塾大学	2000	アート・センター		アート・マネジメント・エキスパート・セミナー
昭和音楽大学		オペラ研究所		オペラ・リサーチ・センター 専攻専攻/海外主要オペラ劇場の現状調査・比較分析に基づき、我が国のオペラを主とした劇場・団体と文化・芸術施策のあり方の調査研究!
帝塚山大学		芸術文化研究所	中山慶郎	アートフォーラム、文化政策セミナー
鳥取大学		地球学部附属芸術文化センター	五島朋子	21世紀COEプログラム「革新的アート・エンタテインメント創世研究」
立命館大学		アート・リサーチセンター		21世紀COEプログラム「演劇の総合的研究と演劇学の確立」
早稲田大学	2002	演劇情報館 演劇研究センター	伊藤正示、古井戸秀夫、師月盛夫、藤井種太郎、宮崎刀成紀、松井龍太郎、小宮山節子	21世紀COEプログラム「演劇の総合的研究と演劇学の確立」

## 日本におけるアーツマネジメント教育の展開とその背景

早稲田大学 客員講師 宮崎刀史紀  
t.miya@waseda.jp

### 1. アーツマネジメントへの関心

1. 公立文化施設の増加 (80年代～)
2. 公的芸術支援への関心 (90年代～)
3. 文化政策との関連 (00年代～)

- + 地方・地域という視点
- + 大学の環境変化 (少子化、地域・産学連携、規制緩和、大学院教育の拡大)

### 2. アーツマネジメント教育の内容や目的と主体の展開

1. 文化施設における自主事業のマネジメント  
全国公立文化施設協会  
地域創造  
行政・文化施設
2. 芸術団体の運営・企業メセナの展開  
大学  
企業メセナ協議会  
日本芸能実演家団体協議会
3. 対象の拡大、方法の多様化、目的や枠組みの広がり  
大学  
トヨタ・アートマネジメント講座 (全53回。96～04年)  
アートNPO  
文化施設・文化機関

### 3. アーツマネジメント教育の現状

大学

- 一般教養 (学部・公開講座)
- 専門教育 (学部)
- 研究中心 (修士・博士)
- 専門職 (修士)

特徴： 学部教育での展開が多い。最近、大学院が増加。

人文学系の学科に設置されていることが多い。  
インターンシップ、教材の開発といった教育方法の工夫が必要。  
「アート・プロジェクト」を自ら実施する例も増加。

(社) 全国公立文化施設協会 (文化庁委嘱事業)

全国公立文化施設アートマネジメント研修会(舞台芸術フェア・アートマネジメントセミナー): 3日間程度。国立オリンピック記念青少年総合センター。400名ほど受講。

ブロック別アートマネジメント研修会: 全国を7ブロックにわけ、それぞれの地域で開催。

(財) 地域創造: 都道府県+政令指定市の出資による事業のため、参加者限定。

ステージラボ(1994~): 1コース20名で5コースほど(ホール入門、自主入門、自主事業企画・制作コース等)。4日間。年2回。各地の公共劇場等で開催。施設に入って2~3年の人が対象。

芸術見本市(1995~): 東京・大阪。関連セミナーの実施。

ブロックラボ(2003~): 全国を6ブロックにわけ、文化振興担当課長などが集まる。

アートアプローチセミナー(1999~): 1泊2日。①自治体の長向け、②文化振興担当の幹部向け。

#### 4. 今後に向けて

- ・教育を受けた人が仕事につけず、仕事についた人は教育を受けていない?  
「仕事にはつけない」イメージの定着?  
これからの「アーツマネジメント教育」の目的は何か。
- ・大学は魅力あるアーツマネジメント教育を提供できているのか?
- ・教育目的や教材、方法などの明確化  
学生の間での目的やレベル(経験、スキルなど)のずれは教育効果を減じる可能性大。  
学部教育と大学院教育、さらにその中での分類が必要。  
インターンシップ先の開拓と目的の明確化。  
教員の役割分担(研究者、現場スタッフ)。
- ・研究・調査の充実と教育への活用
- ・大学が(地域の中で)果たす役割と、アーツマネジメント教育の関係は?  
ネットワークの拠点として。