

# 総 括

安 田 静

## はじめに

当初の研究目的の要は、ボーモルとボーエンのいう「コスト病」の主張通り、文化的創作活動や舞台芸術の実現には公的予算による補助が不可欠であり、国家予算に占める文化政策への比率を高くすべき、という主張を裏付けるエビデンスを見つけることにあった。

ところが実際に研究にとりかかってみると、80年代には目覚ましい文化政策の実りをもたらしたフランスでさえ、文化予算の削減に苦しんでいることが判明した。

これまでふんだんな文化予算に恵まれてきた欧州においてすら、先細りとなる公的援助が将来的に頼りにならないとすれば、何か他の方法で資金を調達しなければならないであろうし、劇場や美術館・博物館といった公共文化施設の運営（マネージメント）の仕方にも何らかの変革が必要になるだろう。

この総括では、今回の研究対象とした4カ国の違いを対比させると共に、それぞれの国に特有のマネージメント手法を相互に参照することによって、新しいマネージメントの可能性を探ってみたい。

## 1. ドイツ：最も公的予算に恵まれた国

第I部第2章でも取り上げたとおり、ドイツは今回とりあげた4カ国の中でも最も潤沢な公的文化予算に恵まれている。ヒトラー時代の苦い経験から、連邦政府（国家）は文化政策には口も出さず、資金も出さないかわりに、ドイツでは各州毎に文科相などの大臣がおり、それぞれの州が特徴ある文化政策を独自に切り盛りしているところが際立っている。

また、タンツテアター・ヴッパタール・ピナ・バウシュやハンブルク・バレエなど、名実ともに世界のトップクラスにあるカンパニーが潤沢な公的予算を享受しているのは勿論のこと、有限会社という法律形態に基づいて運営される両カンパニーでは、いずれも何十年もの長きにわたって、同じ芸術監督がカンパニーのトップのポストにある。年間1億ユーロもの巨額の国家補助金を受けながら、劇場のマネージメントという視点からみれば、わずか数年きざみでめまぐるしく支配人がかわってしまうパリ・オペラ座のような組織とは対照的である。

このほか、ドイツの条件がいかに恵まれたものであるかについては、例えば次の様なエピソードが参考になるだろう。

2013年9月にデュッセルドルフのタンツハウスで開催されたシンポジウムでは、ドイツの振付家たちはあまりにも恵まれた条件にあるため、日本の振付家から見れば啞然とするよ

うな点が問題になる。2015年に亡くなったばかりの室伏鴻のように、世界の様々な都市に招聘され、高い評価を得ている振付家・ダンサーであっても、日本では劇場や振付家センターのような定まった活動場所が確保できていなかったため、レジデンスの制度（新作を作るための稽古場や住居を一定期間提供し、その新作発表を地域住民への利益還元などに役立てる）を持つドイツやフランスの劇場で、場所を変えながら期限付き滞在を繰り返しているケースは珍しくない。ところが、すでに活動拠点を持っている振付家にとっては、このレジデンス制度は「極めて非効率」である、という。なぜならば、本拠地の稽古場のレンタル料は常に支払わなければならないし、家族（とりわけまだ小さい子供）をおいて出かけるにしる、連れて行くにしる、多大な負担がかかる、というのである。「作品創作」のためのバックアップが整っている故の、贅沢な悩み的一端を垣間見た。

## 2. フランス

他の3国とは異なり、直近の財政・マネージメント分析だけではなく、マネージメントの歴史的推移に関する分析も行った。その結果、パトロンなしでは生活できない19世紀のバレリーナの時代から、バレエが芸術として自立し、20世紀の後半にバレリーナが芸術家として確固たる社会的評価を獲得するまでには、オペラ座バレエ団のマネージメントのあり方が深く関わってきたことが明らかになった。

その一方、文化予算により多くを回すべき、という主張をバックアップするために最も適した国、という期待は、先細りの国家補助金の数字を目の当たりにした上、本文に記載した地方在住の振付家・主宰者からの談話を聞くにつれ、あえなくしぼんで行った。むしろ、イギリスや台湾の事例を知ることにより、今後フランスや日本が向かうべき方向性や方法論がより鮮明になったといえよう。

なお、今回の分析では、オペラ座の支配人や芸術監督が年間プログラムやレパートリーの選定にどのような影響を与えているか、という芸術面からの分析が十分に行えなかった。従って今後は、Gourretがオペラ座の支配人ごとに著作をまとめたように、パリ・オペラ座バレエ団のダンス部門の芸術監督毎に、レパートリーの傾向を詳細に分析してゆきたい。

## 3. イギリス

フランスではルーブル美術館をはじめとする大美術館はすべて有料で、観光客の少ないオフシーズンの寒い期間のみ、第1日曜日に無料開放日が設けられているに留まっている。これに対しイギリスでは、大英博物館もナショナル・ギャラリーも入場料は原則無料である。美術、とりわけファインアートは広く一般の人々に享受してもらうべき、という強い信念がここには伺える。

一方、私企業のスポンサーを探したり、国ではなく地方自治体に応分の負担を担当させる、といったことはすでにフランスでも進みつつあるものの、ドイツやフランスほどではないと

はいえ公的な援助も受けている英国の舞台芸術業界で、ファンドレイジングが思いの外身近でかつ重要な選択肢となっていることに改めて驚かされた。

アメリカのように、文化に対する公的援助がほとんど存在しない国では、個人や私企業の寄付を募り、ファンドを作って舞台芸術の基盤とすることは当たり前だとしても、大きいところでは本研究の研究対象のロイヤル・オペラ・ハウスから、小さいところでは私立の小規模なダンス・カンパニーまで、「資金が足りなければファンドレイジングをすればよい」という回答に直ちにたどり着いている。これは、「文化」が国の命運を左右しかねない重要事項であり、国家（ないし地方自治体）の文化政策への財政的援助は必須である、という前提に立つドイツやフランスとは全く異なる地平である。

しかしながら、私企業のスポンサーシップには常に危険もつきまとう。資金を提供するだけでなく、例えば美術館や博物館の展示物や展示内容、あるいは舞台上演される作品についても、提供企業の事業内容の優遇措置を要求されることを、完全に排除することは難しい。実際、竹内有里の論文「イギリスのミュージアムにおける商業部門の関わりとその賛否」（竹内有理，1995，p. 125-130）によれば、イギリスの科学博物館の原子力についての展覧会において、スポンサーとなった原子力関係の企業が展示内容に干渉し、博物館側の意図が歪められ、結果として客観的な判断に基づく展示ができなくなった、という事例があるという。これは、企業からの広告料を受け取っている新聞や雑誌が、それらの企業の商品や活動について、仮に何か問題があったとしても、スポンサーへの批判は書き難い、という状況ともよく似てくるが、不特定多数の企業から広告の出稿を受け付けるマスコミとは異なり、文化活動に関するメセナを探す場合は、スポンサーの選定に十分な慎重さが求められるだろう。

これまでのところ、ドイツやフランスでは、公的予算を配分する国や自治体は、資金は出しても口は出さず、各々の芸術家の自主性を尊重することが当たり前であったが、今後、民間の資金を頼りにするようになれば、そうした独立性・自主性を何らかの形で担保してゆく必要が生じるだろう。

#### 4. 台湾

中華文化至上主義から多文化主義へと移行した台湾では、国家のアイデンティティ確立が必要な時期であり、台湾の独自性が追求されている。その方向性も、また手段についても模索中であるわけだが、自主的な予算運用に向けて劇場を法人化したり、博物館の基金を設置することによって資金の運用に弾力性を持たせたり、といった手法は、たとえば単年度予算で何かと不自由なことの多い日本の公共劇場や美術館・博物館等でも、新たな運用方法のアイデアとして大いに参考になることだろう。

また、政権交代による振れ幅はかなりあり、いまま文化担当のトップ次第で援助対象が左右されることがままあるということだが、実は潤沢な文化予算を享受してきたフランスにおいても、同様な懸念が存在する。

フランスの場合、例えば新作舞台作品に対する助成金を得るためのセレクションに際し、候補作品を選ぶ立場にあるディレクターや補助金裁定機関の担当者権限が大きいために、極限すれば担当者の個人的な好み次第で、補助金の助成を獲得できる企画が決まってしまう。もちろん、一定のポリシーに基づいて選定している、と言えはそれまでなのだが、長年同じポストでセレクションを担当している者が、常にゲイティストのものを求めるために、同じような傾向の作品ばかりが助成を得ている、といった批判を耳にすることもあった。また、文化政策を担う大統領や文科相の方向性如何によっては、オペラ座の予算削減が今後益々進むことも十分考えられるのである。

## 5. シンガポールの事例、あるいは政治・イデオロギーと芸術の関係について

最後に、文化政策に国が積極的に関与し、文化活動を通じて国家としてのアイデンティティの確立を目指しているアジアの国の一例として、シンガポールの事例も台湾と平行して紹介しておきたい。

2015年6月の舞踊学会での竹村嘉晃の発表によると、華僑の占める割合が圧倒的に多いシンガポールで、最近インド舞踊を大いに推進する動きがあるとのことだ。国家予算から投じられる金額はそれほど大きくないが、国際フェスティバルなどの機会にはシンガポールを代表するダンスとして、インド舞踊が前面に出されているという。その理由としては、シンガポールのマルチカルチュラルで多様な側面を世界にアピールするために、中華文化にこだわらず、別な特徴のあるダンスが選ばれた、というということだ（竹村嘉晃, 2015）。

ソビエト（ロシア）といえばクラシック・バレエ、バレエといえばロシア、という強固なイメージがたとえばアメリカなどでは確立していたように、シンガポールといえばインド舞踊、というイメージ付けを国家が意図して行おうとしているわけである。

美学の分野では、芸術とイデオロギーは切り離されていなければならない、というのは今や不可侵の原則なのだが、いわゆる「先進国」に追いつき、追い越せ、という立場にいる発展途上の国々では、国家が芸術の分野に乗り込んで、国家的アイデンティティの確立のために芸術を（ある意味では）利用しようとしているのが現状である。

これに対し、ヒトラーの時代の苦い経験を経たドイツでは、国家は文化には一切口を出さない、お金も（ほとんど）出さず、各州毎に文化政策や資金の配分をまかせる、という原則が通底している。また、フランスでは国家が資金を調達していても、歯に衣着せぬ政治批判なども作家が心置きなく行えるような「自由」がこれまでのところ保証されてきた。このように、政府の文化芸術へのスタンスには国ごとにさまざまな違いがあることを見て取ることができる。そして各国特有の多様なマネジメント手法のありかたは、新しい可能性を探る手がかりを与えてくれるのである。

## おわりに

2年間の研究プロジェクト期間中、4人の共同研究メンバーは単独ないし複数で調査該当地域への出張を実施し、現地での現物調査や資料収集及び関係者へのインタビューを行った。その結果、それぞれの国毎に劇場や美術館・博物館のマネージメントの実情には特徴があり、また、それらの相違の背景には各国の歴史や文化というものに対する基本理念、いわば「哲学」の違いがあることも伺い知ることができた。

これまで最も文化予算に恵まれてきたフランスにおいてすら、予算のパイ自体が縮小しており、80年代のような文化予算の大盤振る舞いは今後全く期待できない。不足分を補うために、それではどんな方法があるかについて、今回の共同研究では実に様々なアイデアを得ることができた。

はしがきにも記した通り、今後は4カ国の各々について、経営学、会計学といった視点からのさらなる分析を続けてゆきたい。また、各劇場のレパトリー分析についても、考察を深めてゆく所存である。

## 参考文献

- 竹内有理（1995）「イギリスのミュージアムにおける商業部門の関わりとその賛否」『文化経済学会<日本>』論文集第1号，pp.125-130.
- 竹村嘉晃（2015）「「伝統」を支える多元性：シンガポールにおけるインド舞踊の発展と移民・国家・多文化主義」舞踊学会第20回定例研究会口頭発表，2015年6月7日。