

Title	アート・マネジメント教育の展開： 慶應義塾における教育と研修の現場から(アート・マネジメント)
Sub Title	
Author	小川, 光彦(Ogawa, Teruhiko) 美山, 良夫(Miyama, Yoshio)
Publisher	
Publication year	1998
Jtitle	Booklet Vol.3, (1998.) ,p.32- 42
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AA11893297-00000003-04211146

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

アート・マネジメント教育の展開 ——慶應義塾における教育と研修の現場から

小川光彦
美山良夫

慶應義塾大学アート・センターは、設立の目的、活動の根幹のひとつに、アート・マネジメントの研究と教育を掲げ、研究会、フォーラムの開催、講座、事業受託などをおこなっている。大学付属の研究機関で、アート・マネジメントの研究を掲げたのは、わが国では最初であり、今日も総合大学では他にほとんど例がないと思われる。しかし、アメリカでは数十の大学がこの分野の教育をおこない、ヨーロッパでもこの数年、種々の教育機関が、アート・マネジメントの研究・教育に乗り出している。

わが国においては、1990年、(社)企業メセナ協議会が設立された際に、活動のひとつにアート・マネジメントの調査を掲げた。同年、慶應義塾大学文学部の教員有志が、同学部の教育の将来を検討する際に、この領域の問題が検討され、翌年1991年に講座がスタートした。わが国では類例がなかったため、講座の最初の一年は手探り状態であった部分もある。ともかく初年度の講座をおわり、その後の課題を検討する委員会の席で、アート・センター的なものができればといった発言が委員の一部からなされた。それが機縁になって、およそ1年半後のアート・センター設立につながったのであるから、慶應義塾大学アート・センターは、文学部の講座が母胎であったとも言える。むろんアート・センターは、その活動を、大学らしい領域横断的な方面に拡充しているが、数年間にわたる活動を蓄積したこの時点で、慶應義塾大学がおこなっているアート・マネジメント関連の活動を俯瞰し、読者諸氏のご意見をいただきたいと考えている。

1. アート・マネジメントとその教育

いま世界各地でアート・マネジメントが問われるのは、今日の経済・社会システムの変革のなかで、文化のあり方やその本質に根ざした問題

が顕在化してきているからである。

ユネスコの「国際文化関係の原則に関する宣言」（1966年採択）は、「芸術・文化は、画一的ではなく、質が高く、個性的であり、多様であることによって、はじめてわれわれに対して優れた意味をもつ。芸術・文化は公共的な財であり、すべての文化はそれぞれの尊厳と価値を有し、その多様性、相違、相互作用のゆえに、人類の共通財産として尊重されなくてはならない」としている。

今日アート・マネジメントは、こうした状況をふまえながら、共通財産の「分かち合い」、「あらたな形成」に寄与するという理念を堅持しつつ考えられるべきである。そのうえで、アート・マネジメントをあえて定義するなら次のようになろう。「アート・マネジメントとは、芸術・文化と現代社会との最も好ましいかかわりを探求し、アートのなかにある力を社会にひろく解放することによって、成熟した社会を実現するための知識、方法、活動の総体をさす。」★

この定義にある「もっとも好ましいかかわり」や「（現代社会に）力を解放する」方法は、時代、地域、あるいは経済、政治情勢によって当然異なる。したがって、アート・マネジメントは、その理想、めざすところが同じであっても、目的を実現する実際の方法は個々にすべて異なる。アート・マネジメントの特性のひとつは、文化の違いをこえ、万国共通の、時代を超えた方法はありえない点にある。

成熟した社会を構築するために、芸術・文化と社会とのかかわりを考えるアート・マネジメントが扱う領域は、当然ながら広範囲である。基本的には、創作、展示・演奏・上演、そのための空間や施設、企画とその理念や意義付け、運営管理、支援、保存、流通、情報、広報、文化政策、知的財産権、オーディエンス（聴衆、観衆）、ボランティアとNPO、文化外交、観光、地域づくり、活動評価などに及ぶ。つまり従来からの学部学科の枠には収まりようのない広がりをもった総合的で領域横断的な分野である。

講座の内容は、今日この名のもとでおこなわれている講座間でも、それぞれ異なるようである。慶應義塾大学文学部のアート・マネジメント講座では、多岐にわたる内容を四つの柱に集約している。

第一は、文化装置としての美術館、ホールなど。これは、文化施設を、いわゆる施設という発想よりも地域や時代にとってどのような意味を持ち、働きをすべき「装置」なのかと考え、そのためにハード面で、運営などのシステム面で何が求められるかを検討する部分である。第二は、企画の問題である。たとえば文化装置を装置たらしめる企画の立案から実施までのシミュレーションにより、課題とその解決が検討される。つぎに、知的財産権など国内外で問題になっている権利関係、契約や保険など芸術・文化をめぐる企画運営に必要な領域が講じられ、最後に経営的な観点から、ファンド・レイジング、メセナの歴史や現状、助成、文

化政策が論じられる。

他の多数の講義演習との相関をあえて言えば、美の根源や芸術とは何かを問う理論研究（美学概論、芸術学、音楽学など）、創造のあゆみを問う歴史研究（音楽史、美術史、演劇史、建築史など）、そして現代社会とのかかわりを問う実践研究（アート・マネジメントなど）に大別される。理論は歴史の中で検証され、実践の中で指針となろう。歴史のなかには理論がひそみ、芸術の歴史はそれぞれの時代の社会における実践において成立してきた。実践には歴史の知識が欠かせず、実践に意義づけができるのは理論でしかない。理論、歴史、実践は、いわば三位一体であり、理論や歴史から遊離したアート・マネジメントとその教育はあり得ないであろう。

なお現在、文学部のアート・マネジメント関連講座は、「アート・マネジメント」と「アート・プロデュース」の2つがあり、研究事例は、前者が主に展示系、後者では主に上演系をつかう。講座の受講生は他の学部の学生も選択して履修している。学生のほか社会人の聴講申し込みが毎年あり、その数は最初の5年間（1991～95）で延べ258名であった。

社会人の聴講生の志望動機は多様である。そのなかで毎年目立つのは、すでにかなり現場での経験を持ちながら、日々多忙さに追われる自分を顧みて、現代社会や時代という大きなフレームの中で自分の仕事の位置を確認したい、あるいは意義づけを考えたいという人々の存在である。

履修者、聴講生を対象にしたアンケートでは、この種の講座についてほぼ9割が是非必要な講座であると回答している。毎時間の配布資料は、他では入手できないもので貴重であるといった反応も多い。このほかアンケートには傾聴すべき意見が多く、入門的なテキストの必要性、ゲストとの交流など今後さらに充実すべき点の指摘もある。

講座の目的や機能としては、一般的にはまず芸術文化の運営にたずさわる専門人材の養成が考えられよう。だが大学は職業専門学校ではなく、実際、多数の学生のなかで、アンケートの際に履修動機を「芸術関係の仕事につきたいので役立つから」とした学生は約2割である。講座担当者は、前述の三位一体の知識教養をもった学生が、企業の広報部、マスコミや自治体の各セクションなど社会の多様な層において活躍して欲しいと願っている。講座を履修し卒業した人の中には、すでに誰もが知っている芸術施設、マスメディアの文化事業部、芸術団体などで活躍している者も少なくない。しかし教育をおこなう側としては、講座の最大の目標を、優秀な、深くバランスのよい知識や批判精神をもったオーディエンスの形成においている。専門的な人材にしても、こうした豊かな体験と知識の基盤のなかからこそ生まれ育って欲しい。

講座には、情報と人材のターミナル機能がある。多くのゲスト・スピーカー、講師と履修者、経験豊かな聴講生との交流のなかで、最新の状況についての情報がゆきかい、結果として転職したり大学院で学びなお

したり、留学をきめた人もいる。自発的な交流の場として聴講生の組織が生まれている。

以上学部における講座のあらましを紹介したが、わが国のアート・マネジメント教育をめぐる環境整備は、緒についたばかりである。この分野の教育者の層は薄い。慶應においても、この面での層の厚さをどのように実現するかは今後の課題となっている。

一方、アート・センターが主催するアート・マネジメント教育研究会としては、地域特性をアート・マネジメントと関係づける方策、文化政策研究の動向、ヨーロッパにおける文化施設の運営、公共経済学とアート・マネジメントの接点などのテーマで、国内外の研究者、芸術団体運営担当者などによる報告、討論会を開催している。

こうした活動は、アート・センターがおこなっている連続講座「アートをひらく」に生かされ、また学部の講座にも反映される。

大学におけるこの種の事業や活動は、教育活動は言うまでもなく、中央であれ地方自治体であれ、行政に対する政策提言、また他の教育機関に対する教育研究情報の提供、民間の芸術関係団体の啓蒙、企業等の芸術支援活動の理念構築、文化施設の活動の評価方法の開発といった、実践と結びついて社会に還元されなくてはならない。その意味で、アート・センターが、行政や文化施設との関連を保ちながら、上記の自主的な活動に加え、たとえば受託事業や受託研究をおこなうのは、本質的な意味がある。またそこでの成果は、学部などの教育にフィードバックされなくてはならない。(美山)

2. 文化施設とアート・マネジメント

アート・センターは、愛知県文化振興局から、県下の文化施設の職員等を対象にしたアート・マネジメント研修のための講座の実施を委託され、平成6年度以降毎年、県下の各地区において県との密接な協力関係の元で講座を実施している。この講座の反響は大きく、文化振興局には各地の自治体から問い合わせが寄せられた。また山形県からも講座の実施を委託され、8年度と9年度に、主として山形市内で講座をおこなった。

講座事業とならんで、平成7年6月には学内（三田北新館4階）アート・マネジメント・セミナーを開催、日本各地の自治体、文化庁、(財)地域創造らの参加者を迎えて、文化施設の活性化をめざしたアート・マネジメント講座の開催方法と課題を報告し、討議してきた。また平成8年3月には、アート・マネジメント研究フォーラムをやはり学内で開催、文化政策の展開と今後の課題について、元文化庁長官植木浩氏、北海道大学の笛井宏益氏らの報告とそれを基調にしたシンポジウムを開催した。

こうした活動は、文化庁の全国の文化施設職員向けに講座にアート・マネジメントの講義が取り入れられたり、平成8年度に(財)地域創造が

愛知県の講座の公演部分を助成する成果につながった。また平成8年8月に（財）地域創造、研修事業への助成制度創設を発表、翌年度に実際に愛知県や長崎県が地域創造から研修事業への助成を受けている。

この種の研修の重要性の指摘と政策提言者としての役割が、制度創設などの結果につながった今、アート・センターとしては、次の課題をあきらかにすべき時期にさしかかっている。そこで、研修の現場を担当しての課題を、ここで整理しておくことにしたい。

「文化会館に求められるもの」と題された論文のなかで、山崎正和氏は、「全国に数多い既設の文化会館も、その観点（生涯学習）から役割を見直されなければならない。教育の意味が変わるということは、同時に文化の意味も変わることだからである。ひと言でいえば、昔のように教育が文化と区別され、教育といえばただちに学校教育を意味した時代は過ぎたのである」としたうえで、「国も自治体も文化会館の建設には熱心であったが多くの場合、それは空っぽの「箱」をつくることに終わっていた。工業化の時代に、ものづくりの思想で文化行政を行おうとすれば、目に見える建築物をつくるほかはなかったのである。同じ文化行政でも美術館と博物館については、ある程度の館蔵品の整備と、それを世話する学芸員の配置が行われた。美術品は“もの”であり、ものを管理する人員が必要であることは、工業社会の思想によっても理解できたからである、だが、文化会館には建物そのものを管理する人員を除けば、若干の社会教育主事が派遣されるのがせきのやまであった」と、人の問題の軽視を指摘している^{★2}。

そのうえで、「一定規模以上の文化会館にも学芸員、あるいは芸術監督を置くことを法的に制度化すること」、「運営と企画の専任の責任者を置いた文化会館には、国が奨励のための財政支援を行うこと」を提案、「幸いなことに“アート・マネジメント”的観念は日本にも根づき、そのための教育をする大学の講座もいくつかは生まれている。人材の準備は始まっているのだから、あとはそれに現実の活躍の場所をあたえることであろう。かつて大学をはじめとする学校の設置は、しばしば街づくりの核となる役割をはたしてきた。若者だけでなく、社会人すべての教養と趣味を育てる文化会館は、今後それ以上に地域振興の中核になりうるだろう」と結論づけている^{★3}。

生涯学習ばかりでなく、コミュニティの形成など、地域特性の発信など、今後文化施設に求められる使命は、より多様化し重要になると思われる。

しかし人事異動のローテーションの中に置かれている施設職員にとって、ほとんどマニュアル化できない文化施設での職務には、戸惑いがみられることも少なくない。それを正視しなくては、この種の研修そのものが、今後問われかねない。ここでは、講座の中でみられた問題を整理してみた。多くなった各地の講座の改善や発展に結びつけられればと思う。

(1) 受講生にとっての講座の意義

受講生は、個々の施設における事情を背負っており、自主事業予算の多寡、求められる事業の方向性あるいはその有無、地域的な特性、施設の規模により、きわめて条件づけられている。そのすべてに対応する実習（公演）のシミュレーションはほとんど不可能である。ちなみに、受講生にとっての講座の意味は、これから開館を迎える状況にいる受講者と、県の代表的施設に職をもつ場合ではかなりことになっている。後者のスタッフにとっては、直接自分が抱えている仕事に対する意味にもまして県下における芸術文化環境の隔たりと、そのなかでの中心的な施設のもつ役割についての認識につながった。

全般的に言えば、多くの受講生にとって、従来は第1級のアーティストを起用し、その施設のオリジナルの企画を作ることは希であり、その体験をする機会をもてたことは、意味深い。たしかに、その経験がすべて自分の環境で直ちに生かされるとは限らないにしても、企画の重要さの認識が深まったことは重要で、今後はそれを以下に自分のおかれた環境条件に応用するかが課題である。

(2) 県単位の事業

講座が県単位で開催されることは、場合によっては、かなり異なる地域の事情を抱える受講生が集まることになる。そのため文化環境に関しては受講者の地域の現実や地域特性とのギャップがかなり大きい場合が生じる。一方、異なる文化環境についての知識を獲得したり、広域的な情報交換や理解度の向上に役立つ部分も大きい。

(3) 中核都市における公演の開催

中核都市は、ある意味でその県の中で例外的な地域である。たとえば愛知県であれば名古屋における公演の実習が、そのまま全ての受講生の日常の仕事の現場に、自然に延長して考られるとは限らない。しかし、観客サービスの実践されているホールでの体験（レセプショニスト、楽屋設備など）が、適切な形で自らが勤務するホール等の改善に寄与することは望まれる。

(4) 情報環境

愛知県の場合、愛知県芸術文化センターにおける講座の開催は、きわめて大きなメリットをもっていた。講座開講中に、検討すべきジャンルについてのビデオ鑑賞による受講生の知識の習得、音による実際の演奏の確認、演奏の状況（楽器、必要とされる空間、楽器と演奏者の配置、必要とされる設備備品）の理解など、芸術文化センターの情報センターの所蔵資料を即座に役立てることができた。だが、企画に役立つ情報は、一般的には地域には蓄積されていない。公文協の芸術情報プラザ（東京・西新宿）もあるが、その立地上、講座にすぐに役立つわけではない。

(5) 受講者

研修の受講生について水準化がおこなわれにくい。受講者の環境の相

違のどの部分を水準化するか、あるいは枠を広くしたまととするか。一般に学習効率からすれば水準を揃えるが行政としては難しい面がある。

- 1 受講者のなかの経験格差（事業推進のノウハウの基礎知識）
- 2 受講者のなかの情報格差
- 3 自主事業企画必要度の違い
- 4 担当する会場規模の違い
- 5 地域特性の違い
- 6 会館における職位の違い

受講者が必要とするものがある程度共通しないと、なかには無為感が生まれかねないので、注意が必要である。

(6) 座学と実践

理念なしの実践はない。とかく目前の事業の、表面的な成功（多くの入場者獲得といった）に偏りがちが評価を、多様な評価軸で見られるようになることが重要だが、上司を始め全体の理解がないと困難である。たとえば英国の芸術評議会助成事業の評価チェック項目は、いかに多面的に文化事業を評価しチェックしているかを示している^{☆4}。これまでの細目にわたる検討は、すぐには無理としても、多面的な評価軸の設定は必要であろう。受託した講座においては、8つの評価の方向性を設定したマトリックスを開発し、使用している。このマトリックスは、企画段階でも有用である。

このほかに、県や他の自治体と、講座を担当する講師との、密接な協力関係、信頼関係も、講座の成否の鍵を握る点であると痛感している。

(小川)

註

☆1——伊藤裕夫氏（電通総研）は、より明快に「アートと社会の関係をアレン

ジすること」と定義している。

☆2——『文部時報』平成8年2月号、P.6.

☆3——同上P.7.

☆4——この後の参考資料参照。

●参考資料

英国サウス・ウェスト地域芸術評議会1993年助成団体評価チェック
項目より（帆足亜紀訳）

1. 美的・芸術的評価

- 1.1 芸術的目標の範囲と現在の方針に将来性があるか否かを審査する
- 1.2 作品／活動の量とバランスをチェックする
- 1.3 作品の質、その発表方法、企画内容の創造性と革新性、該当団体の新作の意欲を審査する
- 1.4 母体となる地域（コミュニティ）との関係や地域への理解を、特に社会的文化的、政治的、そして経済的観点から探求する
- 1.5 該当団体が母体となる地域のどの構成要員に対して特に力を入れて働きかけているか、またその効果は、どうかを審査する
- 1.6 母体となる地域の中でも差別されている、または、不利な立場に置かれグループに関連のある作品発表の場を設けているか否かをチェックする

2. 機会均等に関する評価

- 2.1 該当団体の差別や不利な立場に対する認識及びそれらを取り除くために極的な姿勢を取っているか否かを審査する
- 2.2 教育施策が明確に打ち出されているか、また実行されているかを報告する（特に教育に対する責務とこれをモニターするシステム・方法に関して観察する）
- 2.3 該当団体の管理職、理事会、顧問、職員、ボランティア、俳優・アーチスト、ユーザー等がどのように機会均等について理解し、認識されているか審査する
- 2.4 該当団体が定義した戦略や計画を効果的に遂行しているか否か、チェックする
- 2.5 適宜、最良のモデルを提示しながら改善を勧告する

3. 教育に関する評価

- 3.1 教育施策実行のための支援体制と要因配置をチェックしながら、該当団体の教育施策が明確であるか否か、いかに実行されているかを報告する
- 3.2 全体の活動内容に教育施策がどのように反映されているか、また、該当団体の全体の芸術施策と整合性がとれているか否か、チェックする
- 3.3 「アウト・リーチ活動（対外的活動）」の成果と他の活動との関係を観察する

- 3.4 教育分野における資金調達パートナーの有無をチェックし、現在の状況改善のため、特に計画段階において潜在的パートナーに働きかけるということに着目して、代替案を策定する

4. 運営環境

- 4.1 地理的、統計的な要因を報告する
- 4.2 他の団体とパートナーシップを組んでいく可能性、もしくは競合する可能性を診断する
- 4.3 周辺地域または団体の施設利用、援助要請の有無及び体制を審査する
- 4.4 該当団体と母体となる地域との連絡体制及び関係を審査する
- 4.5 地元の支持の長期的な見通しを入場者数または一般的な評判を通じて量る
- 4.6 財務状況を把握し、特に運営に直接影響を与える外部要素について注意を払う

5. 他団体との比較

- 5.1 作品数・事業数
- 5.2 入場者数：入場者の特徴（収入・最終学歴等種々の分類による分析を含む）
- 5.3 入場料や他のサービスの価格
- 5.4 入場に対する芸術評議会／地域芸術評議会による支援
- 5.5 他の助成団体による援助・支援状況
- 5.6 投資対効果を特に、事務経費に対するプログラム経費の比率、また、事務経費の総売上高に占める割合の観点からチェックする
- 5.7 売上所得、商品取引、スポンサーシップ、寄付・助成、現物支援等の比率をチェックし、今後開拓可能な分野を検討する
- 5.8 過去3年間で特に目立ったデータの推移があればこれを検討する
- 5.9 他の団体で参考になる例を挙げ、改善の余地を示唆する

6. 財務分析

- 6.1 資本・債務を中心に貸借対照表を診断する
- 6.2 負債額、負債元、返済の条件を中心に債務状況を分析する
- 6.3 資本を査定価格等（valuation,ease of realisation,existence of prior calls or claims）を中心に分析する
- 6.4 会社破産法を前提に、取引状況、支払い能力を査定する
- 6.5 該当団体の継続能力を資本債務と収益に対する影響への対応を中心に分析する

7. 財務管理

- 7.1 会計システムをチェックし、全体的・プロジェクト別に財務状況を把握しているかどうか検討する
- 7.2 財務管理能力、資金管理能力を診断し、監査規定を前提に適切な管理制度を導入またはモニターする
- 7.3 該当団体の将来的な財務管理の方針（準備金の使途、減価償却費、赤字等と併せて）を審査する
- 7.4 予算管理システムをチェックする。システムは明確で現実的であるか
- 7.5 土地処分や投資、投資の需要等の把握と実行に向けての計画をチェックする
- 7.6 財務管理にあたっている職員の資質、適性をチェックする

8. マネージメント、人事、研修

- 8.1 組織運営と経営の政策にどれだけ沿って運営・経営しているか診断する
- 8.2 管理職と専門職の将来への展望、政策策定能力、人事能力、管理能力を診断する
- 8.3 管理職と職員の関係を意思決定過程への参画や情報交換・コミュニケーションの量と質で観察する
- 8.4 職員数、給与、人事効率、仕事量の査定、責任の明確さ・分担・範囲を審査する
- 8.5 運営全体の雇用確保と産業との関係において優れている点と劣っている点とを挙げる
- 8.6 職員に対する研修プログラムの有無・内容を挙げ、団体内の資源・人材の活用を検討する
- 8.7 自己査定及び自己診断の有無・内容を審査する
- 8.8 望まれる体制を参考に挙げながら、改善策を提示する

9. マーケティング、渉外、研究

- 9.1 計画策定のために利用されている情報の内容とその取得方法、分析方法、利用方法をチェックする
- 9.2 どのように作品・事業が需要に対応しているか分析する
- 9.3 市場の潜在的需要を分析し、マーケティングを強化する分野を勧告する
- 9.4 母体となる地域の中でも差別されている、または、不利な立場に置かれたグループを動員する方法はないかチェックする
- 9.5 マーケティングの効果、資料、分析結果、地元のメディア・スポンサー・他の支援者との関係を審査する

9.6 現在の方法論を分析し、改善すべき点があればこれを勧告する

(おがわ てるひこ・慶應義塾大学アート・センター・キュレーター)

(みやま よしお・慶應義塾大学文学部教授／音楽学・芸術運営論)