

持続的な地域づくりにおけるアートマネジメントの探索的検討

An Exploratory Study on Art Management in Regional Vitalization

西田陽介
NISHITA, Yosuke

岡山大学大学院社会文化科学研究科紀要
第55号 2023年3月 抜刷
Journal of Humanities and Social Sciences
Okayama University Vol.55 2023

持続的な地域づくりにおけるアートマネジメントの探索的検討

西田陽介*

目次

はじめに

1. 地域と美術館、芸術祭
2. 地域づくりとアートマネジメント
3. 地域における連携・協力

おわりに

はじめに

博物館法の第2条では、博物館とは「歴史、芸術、民俗、産業、自然科学等に関する資料を収集し、保管（育成を含む。以下同じ）し、展示して教育的配慮の下に一般公衆の利用に供し、その教養、調査研究、レクリエーション等に資するために必要な事業を行い、あわせてこれらの資料に関する調査研究をすることを目的とする機関（以下略）」としている。一般的に総合博物館、科学博物館、歴史博物館、美術博物館、野外博物館、動物園、植物園、動植物園、水族館が含まれ、その役割（ミッション）は収集、保存、展示、調査・研究とされている。

2022年に博物館法が改正になり、地域の多様な主体との連携・協力を図り、地域の活力の向上に寄与することが努力義務として追加された。博物館法の制定から約70年が経過するなかで、博物館を取り巻く状況は大きく変化し、博物館に求められる役割が多様化・高度化していることが背景とされている¹。文化の振興を観光の振興と地域の活性化につなげ、これによる経済効果が文化の振興に再投資される好循環を創出することを目的に2019年に施行された文化観光推進法との整合性もあろう。また、2010年以降日本各地で、瀬戸内国際芸術祭をはじめとする芸術祭が開催され、地域の社会課題の解決を目指している。博物館の文化観光施設化については議論があるものの、博物館や芸術祭は地域固有の文化資源としての役割が期待されている。

他方、ミッションを達成するためには持続的に運営されることが前提であるが、博物館や芸術祭は事業費用を賄うだけの事業収益を得ることは困難であり、維持していくためには支援や寄付が不

* 岡山大学学術研究院社会文化科学学域教授

¹ 文化庁ホームページ、

https://www.bunka.go.jp/seisaku/bijutsukan_hakubutsukan/shinko/kankei_horei/93697301.html (2022.7.14 アクセス)。

可欠である。これは運営上の課題となっている。

2014年の「まち・ひと・しごと創生法」の公布から、人口減少、高齢化、東京一極集中といった課題に対処する地方創生の取り組みは本格化している。本稿では、芸術祭、博物館の一つである美術館を対象として持続的な地域づくりにおけるアートマネジメントのあり方について検討を行う。

1. 地域と美術館、芸術祭

2000年以降、創造都市が都市をめぐる概念として注目された。日本では金沢市と横浜市の取り組みが知られている。渡部（2014）は、創造都市を、「脱工業化や知識社会化というような経済社会の構造的な変動に伴って起こる都市を取り巻く環境の変化に対して人々のもつ創造的な力を引き出すことによって対応し、地域社会の活性化と発展を図り自立を目指そうとする、都市の一つのガバナンスのあり方」としている。芸術文化を通じて、都市の創造的な力を高めることによって、産業に付加価値を与え、地域社会の活性化に導くことが期待されている。創造都市では新しい産業である創造産業の付加価値に着目されることが多いが、付加価値の源泉となるのは芸術文化の創造性であり、芸術文化と産業を結びつける能力である。文化庁では、芸術文化の持つ創造性を地域振興、観光・産業振興等に活用し、地域課題の解決に取り組む自治体を文化芸術創造都市と位置付けている。芸術祭や美術館は芸術文化の創造性を担う文化資本（文化インフラへの投資）であり、都市だけでなく少子高齢化が加速度的に進む地域においても地域づくりの役割が期待される。

1. 1. 地域と芸術祭

芸術祭はアートプロジェクトとして分類されることが多い。小泉（2012）は、「アートプロジェクトは、地域の過疎化や疲弊と行った社会問題、あるいは福祉や教育問題など、さまざまな社会・文化的課題へのアートによるアプローチを目的としながら展開している文化事業、ないし文化活動である」としている。また、熊倉（2014）では、アートプロジェクトは現代美術を中心に、主に1990年代以降日本各地で展開されている共創的芸術活動とし、その特徴として、

- ① 制作のプロセスを重視し、積極的に開示
- ② プロジェクトが実施される場やその社会的状況に応じた活動を行う、社会的な文脈としてのサイト・スペシフィック²
- ③ 様々な波及効果を期待する、継続的な展開
- ④ 様々な属性の人々が関わるコラボレーションと、それを誘発するコミュニケーション
- ⑤ 芸術以外の社会分野への関心や働きかけ

² 芸術作品の性質を表し、その場所に帰属する作品や、置かれる場所の特性を生かした作品、あるいはその性質や方法を指す。（熊倉, 2014）

を挙げている。

吉澤 (2019) は、「アートプロジェクト」はアーティストが中心となって地域の人々などと共に制作・実施するもので、2000年以降日本各地に広がった現代アートの一形式、としている。また、アートプロジェクトの要素として、

- ① 作家の単独作業から、多様な参加者による共同製作＝協働
- ② パーマネントの作品だけではなく、仮設のモノやワークショップを行う
- ③ 制作プロセスそのものやその固有性を重視する
- ④ 専門的な道具や素材というより日常のなかのものを用いる

の4つを挙げ、「美術館に囲い込まれていた芸術を公共の場に解き放つためというよりは、日常生活や社会のなかに『芸術』を見い出していく実践」(吉澤, 2011) としている。ここでは、日常的に運営しているものをアートプロジェクトとし、期間限定で数年おきに開催される芸術祭とは分けて論じられているが、本稿では芸術祭もアートプロジェクトの一つとして取り扱うこととする。

アートプロジェクトの歴史的な背景として、閉鎖的な空間である美術館で完成された作品に関心が集まっていたものが、それ以外の広場、道路、公園など公共的な空間に設置される作品 (パブリックアート) への関心、さらにはサイト・スペシフィックという概念が広まることにより、空間から場へと概念が広がっていった (熊倉, 2014)。

その後、熊倉 (2014) は芸術を芸術としてのみ考えるのではなく、まちづくりなど他分野と結び付き、社会の仕組みへ働きかけるアートプロジェクトのあり方を確立したのは「大地の芸術祭 越後妻有アートトリエンナーレ」(以下 大地の芸術祭) であると述べる。大地の芸術祭は3年に1度、越後妻有 (新潟県十日町市、津南町) の里山で展開される。1回目は2000年に開催され、田畑、民家、廃校などの里山をベースに、アーティストが手掛けた200点を超えるアート作品が6つのエリア (十日町、川西、松代、松之山、中里、津南) に常設されている。特徴は760kmにも渡る広さである。大地の芸術祭、また、瀬戸内国際芸術祭の総合ディレクターを務める北川フラムはその著書 (2014) で、効率化は都市の特質であり、日本の都市集中はすべてのものの均質化へと進んでいく。この越後妻有では、「最新の情報を最大限に求め、最短でアクセスする」という都市の価値観と正反対であることが重要である、としている。また、「作品を道しるべに人びとは地域をめぐる。距離の離れた作品と作品の間を移動する、その過程で体験することが重要なのだ。その距離によって、おのずと目が洗われ、新たな視点で次の作品を見ることにもなる」と述べる。すなわち、作品と作品の間を移動で地域を体験していくことができるということが特徴の一つとなっている。

また、コンセプトの一つとして「地域・世代・ジャンルを超えた協働」を挙げている。地元住民のみならず、2018年の7回目では、ボランティアに2,742人、地元サポーター301名が登録している。恒久設置作品を含めて379点の作品、44の国からのアーティストの参加、来場者数は548,380人となっ

ており³、交流人口の増加を実現したアートプロジェクトとなっている。

このような取り組みは全国各地で見られ、ヨコハマトリエンナーレ（2001年から）、あいちトリエンナーレ（2010年から）、瀬戸内国際芸術祭（2010年から）、札幌国際芸術祭（2014年から）、岡山芸術交流（2016年から）、奥能登国際芸術祭（2017年から）などが開催されており、地域活性化への貢献が期待されている。

1. 2. 地域と美術館

西澤（2010）は、「美術館には、民間であっても公立であっても、ある公共性というものがあって、それはまさに町の一部で、町の人々が共有する財産です。それはまさに町の一部で、町の人々が共有する財産です」と述べるように、美術館は地域固有の文化資本である。

芸術祭はビエンナーレ（2年に一度）、トリエンナーレ（3年に一度）といった取り組みであるが、地域で運営される美術館が芸術祭の中核となることが多い。例えば、瀬戸内国際芸術祭では直島（香川県香川郡直島町）の地中美術館、李禹煥美術館、豊島（香川県小豆郡土庄町）の豊島美術館、犬島（岡山県岡山市東区）の犬島精錬所美術館である。芸術祭のミッションには地域の新しい価値の発見や課題解決が含まれることが多い。この実現には数年に一度開催される芸術祭だけではなく、日常的に運営される美術館やアートプロジェクトの果たす役割が不可欠である。また、金沢市の21世紀美術館、倉敷市の大原美術館、海外では、ニューヨークのメトロポリタン美術館、パリのルーブル美術館は観光の代表的なスポットでもあり、地域ブランドも担っている。メトロポリタン美術館のCEOは、“The Met is both a global destination and a hometown museum”と述べている⁴。

古賀（2011）は芸術文化によるまちづくりに関して、

- ① 人が人らしく生きる力を引き出すもので、教育、福祉などの分野と結びつく「人づくり」
 - ② 都市を再生し地域に活力を与えるもので、観光、産業などの分野と結びつく「街づくり」
- の2つを考え、人づくりと街づくりの両方を合わせたものをまちづくりと定義している。

このように、美術館の収集、保存、展示、調査・研究という基本的機能に加えて、教育、地域住民の文化活動の拠点や地域経済・観光への貢献など、様々な側面から地域活性化における役割が期待されている。美術館、芸術祭という文化資本を教育、福祉、観光、産業と有機的に結びつける役割を担うアートマネジメントが「まちづくり」には必要となる。

³ 大地の芸術祭ホームページ、<https://www.echigo-tsumari.jp/about/history/>（2022年6月25日アクセス）。

⁴ メトロポリタン美術館ホームページ、<https://www.metmuseum.org/press/news/2019/fy-2019-attendance>（2022.10.15アクセス）。

2. 地域とアートマネジメント⁵

美術館に求められる役割が多様化すれば、そのマネジメントの概念も異なってくる。アートマネジメントの定義を整理し、地域づくりにおけるアートマネジメントの課題について検討する。

2. 1. アートマネジメント

文化庁では、「アートマネジメントとは、劇場・音楽堂等や、美術館・博物館・図書館等、文化芸術団体などにおいて、芸術家の創造性、文化芸術を享受する鑑賞者を中心とする地域社会、及びそれらを支えるリソースとの連携・接続を図ることにより、文化芸術の創り手と受け手をつなぐ役割を指すもの」としている。幅広い領域での役割が期待されているようであるが、対象や目的がわかりにくい。また、「(アートマネジメントは)「文化芸術経営」とも言い換えることができる」とも述べている。アートマネジメントは英語では Art (s) management もしくは Art administration という呼称であり、文化芸術経営とも解釈できる。ただし、文化庁第5期文化審議会文化政策部会(2007)の議事を見ると、「アートマネジメントという言葉は十分根付いておらず、わかりやすい言い換えを検討すべきではないか」⁶ という論点も出ており、まだ新しい概念であるとされている。

田中(2017)は、そもそも芸術活動は人間に関わるものであると同時に、社会とも関わるものである。それ故、芸術活動が社会において、持続的に行われるためには、その芸術活動をマネジメントするアートマネジメントが必要である、としている。

さらに、アートマネジメントとは、アーティストや芸術作品といった芸術の活動と鑑賞する公衆や社会との間をつなぐ媒介の機能を担い、

- ① 芸術家を顧客に紹介する。
 - ② 芸術家が特定の社会で生活できるようになる。
 - ③ 社会自体が持つ潜在能力の向上を支援する(参加支援、観客教育、職業芸術家の発掘と訓練)。
- と述べている。芸術文化は、社会や地域、コミュニティにおいて、既成概念に囚われず、新たな価値観や方法論を呈示する可能性を秘めている。しかし、アーティスト自身が自覚的でない場合が多いので、アートマネジメントの領域が芸術文化のさらなる領域を考え、結果として社会全体の潜在能力の向上につながる、としている。

2. 2. アートマネジメントにおける課題

公的な美術館の運営計画は予算を管理する監督省庁や地方自治体の評価基準により決定されてい

⁵ 様々な芸術分野のマネジメントであり、アーツ・マネジメントとも呼ばれるが、本稿ではアートマネジメントとする。

⁶ 文化庁『アートマネジメント人材等の育成及び活用について(論点整理案その2)』、https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/seisaku/05/05/pdf/siryou_03.pdf (2022.10.25アクセス)。

る。民間の美術館の運営計画も出資者（企業など）の評価基準により決定される。出資者のファイナンスがなければ運営はできないからである。しかし、これらの評価基準は透明性が高いとは言い難い。持続的な地域づくりにおいてステークホルダーとの関係性を強化していくためには、透明性の高い評価基準が不可欠である。①事業評価、②経済性の担保、③ステークホルダーの3つの視点からアートマネジメントの課題について検討する。

2. 2. 1. アートマネジメントにおける事業評価

ドラッカー（1999）はマネジメントを「組織に成果をあげさせるための道具、機能、機関」と定義している。組織の目標を設定、組織の資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を活用して目標を達成、持続的に発展させていくことである。島田（2009）は、「（マネジメントは）営利・非営利を問わず、あらゆる組織が目的を達成し成果を上げていくためのものである。非営利組織にとっては、ミッションを成果へと転換し、社会に貢献していくために不可欠である」としている。

企業のミッションは、その企業の根本的かつ長期的な目的のことである。ミッション・ステートメントという形で文章化されていることが多い。従業員に理解され、仕事に方向性と目的を与え、意思決定を支える⁷。さらに中期経営計画のように達成する期間を定め、目的を具体化し、達成度を確認しながら長期的な目的に向かっていく。ミッションを達成するためのマネジメントという観点では、営利、非営利を問わず共通な点は多い。ただし、営利企業であれば持続的な発展のために経済的価値が重要な指標であり、数字により検証できる点も多いが、芸術祭や美術館は収益性を求めているわけでもないため、事業評価の視点は社会的価値をどのように評価するか、ということとなる。

瀬戸内国際芸術祭は3年に一度開催されるアートプロジェクトであり、第4回目の2022年度は723,616人⁸が来場している。新型コロナウイルスの影響もあり、2019年度入場者数の1,178,484人には届かなかったものの、来場者数、予算規模も日本最大となっている。瀬戸内国際芸術祭では、「海の復権」を目的（＝ミッション）として挙げ、「島のおじいさんとお婆さんの笑顔を見たい」としている。そのためには、人が訪れる“観光”が島の人々の“感幸”でなければならず、この芸術祭が島の将来の展望につながって欲しい、としている⁹。観光が感幸である、ということ測定・評価するのは難しいテーマであるが、地域住民の幸福度は芸術祭の評価視点である。このようなミッショ

⁷ 企業がかくありたいこと、そして広い意味で、企業が究極的に達成したいと願っていることをビジョン。ビジョンは企業のミッションの基礎となり、ミッションは企業が競争しようとしているビジネスと、対象とする顧客を明確に特定することである（Hitt, 2014）、など多様な定義がある。

⁸ 瀬戸内国際芸術祭ホームページ、https://setouchi-artfest.jp/seto_system/fileclass/img.php?fid=press_release_mst.20221109105245cf8792688d49f508846a564ae2c1582d (2022.11.25 アクセス)。

⁹ 瀬戸内国際芸術祭ホームページ、<https://setouchi-artfest.jp/about/mission-and-history.html> (2022.10.25 アクセス)。

ンの達成を目指してそれぞれの会期でどのようなことを達成できた、もしくはできなかったかという評価の視点が不可欠になる。

西澤 (2010) は、(美術館は) 公共物であるのと同じで、経営的に成功しないからといって道路や公園を廃止しないのと同じで、町の財産としての美術館も、お金をつくる目的で存在するのではなく、僕らの生活を豊かにするためのものですから、経済や商業とは違う角度での評価が必要です」と述べる。また、加藤 (2018) は、「公的な投資をする際には、不完全であってもいくつかの指標が必要となる。我々が提案している指標は、どういう新たな価値を生み出しているかというイノベーション効果、創造への参画を促すための当事者性の広がり、地域とグローバルのネットワークの広がり、などである」と述べる。

2013年のG8社会的インパクト投資タスクフォースにより提唱されたインパクト投資が近年注目されている。内閣府は社会的インパクトを「短期、長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的、環境的な『アウトカム (効果)』」とし、社会的インパクト評価を「社会的インパクトを定量的・定性的に把握し、当該事業や活動について価値判断を加えること」としている¹⁰。このような評価は社会的課題の解決を担う組織の運営力の強化を図ることを目的に検討が進められているが、美術館、芸術祭への適用も期待される。例えば、ぴあと日本政策投資銀行がスポーツ・音楽・文化芸術等交流人口型イベント (以下集客エンタメ産業) の社会的価値を可視化・定量化するためのロジックモデルの作成、事例研究を行っており、その地域貢献のあり方を検討している。エンターテインメント型、収益を目的とする事業を対象とはしているものの、その社会的価値の評価手法は美術館、芸術祭の社会的価値を評価する上でも参考となる。ここでは、集客エンタメ産業の社会的価値を地域に「あつめる」、地域を「つなげる」、地域を「そだてる」の3つに分類し、各項目に関して可視化を試みている。

¹⁰ 内閣府ホームページ、https://www5.cao.go.jp/kyumin_yokin/link/shakaitekijigyoyou/shakaitekijigyoyou_04.pdf (2022.8.30 アクセス)。

表1 集客エンタメ産業の社会的インパクト評価の概観

分類	長期的アウトカム（効果）
地域に「あつめる」	地域内外からの来場者数が増加し、地域経済循環の拡大、地域・まちを訪れたい人、住みたい人が増える。
地域を「つなげる」	地域・まちへの誇り・愛着の醸成、ソーシャルキャピタルの向上、ビジネスチャンスが広がる地域・まちになる。
地域を「そだてる」	地域住民の健康寿命の延伸、心身の健全化、子供、青少年、若い世代の健全な成長。

出典：ぴあ、日本政策投資銀行（2022）「スポーツ・音楽・文化芸術等交流人口型イベントの社会的価値」より筆者作成

このような社会的インパクト評価手法は、地域の活力向上への寄与を評価する手法になりうる。しかし、社会的価値の創出は中長期的な取り組みであるが、公立の美術館であれば予算に基づく単年度の決算、私立の美術館でも公益財団法人などは単年度での収支相償が求められ、長期的な投資が制度上難しいという問題を有している。

また、企業では、社会的意識の高まりを受けて、CSRやESG（Environmental, Social and Governance：環境、社会、企業統治）に対する取り組みやその成果に関する情報開示が進んでいる。しかし、美術館や芸術祭の報告書を見ても、企業の開示情報と比較して進んでいるとはいえない。全く情報開示を行っていない美術館も見られ、開示情報だけでは美術館や芸術祭の取り組みやその成果がわからない。ステークホルダーとの連携・協力を推進する上でも、情報開示が期待される。

2. 2. 2. 美術館、芸術祭の経済性の担保

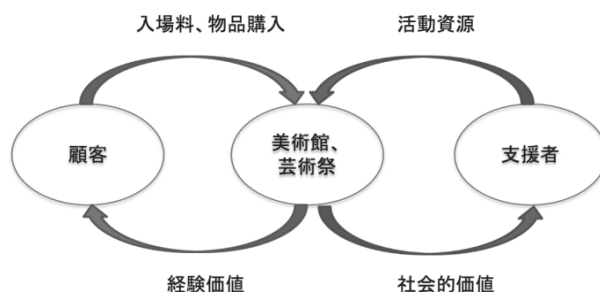
美術館や芸術祭の公益性はそのミッションからも明らかであり、収益性は経営指標とはいえない。しかし実態として、事業費用を賄うだけの事業収益を入館料や物品販売で得ることは難しく、運営を維持するには支援や寄付が不可欠となっている。公立美術館であれば主に国や地方自治体が、私立美術館であれば主に企業による支援が行われている。これは多くの欧米の美術館、芸術祭も同じ状況であり、企業や個人の寄付により運営費用を賄っている。

ミッションを達成するためには持続的に運営していくことが不可欠である。国、地方自治体、企業などの美術館や芸術祭への財務上の支援が将来においても担保されていれば、財務基盤の安定性について議論する必要はない。しかし、我が国の財政の問題は議論になっており、地方財政の地域間格差も顕在化している。また、支援する企業の収益性も担保されているものではない。新型コロナ

ナ感染症の影響により運営母体である企業が業績不振に陥り、閉館した美術館もある¹¹。

島田 (2009) は、「非営利組織のマーケティングは、受益者に対する次元と経済資源に対する次元の二重性を帯びることになる。直接出会うことのない受益者と寄付者が組織によって媒介され、結合されていく。しかも忘れてはならないことは、非営利組織の成功は、資源を無償で提供する寄付者の満足に依るのではなく、サービスの提供を受ける受益者の満足に依るのである」とし、これを「二重性のマーケティング」としている。しかし、「成功」の定義が論点ではあるが、美術館や芸術祭の事例で考えると直接の受益者である入場者の満足だけでいいのだろうか。民間であっても公立であっても公共性を有する美術館はその活動のみならず、その社会的な役割を評価してもらい、これまでの主な資金提供者である国、自治体のみならず、幅広いステークホルダーからの支援を得ることが持続的な活動には不可欠となる。

図1 美術館、芸術祭における二重性のマーケティング



2020年は新型コロナウイルス感染症の影響によりほとんどの美術館が休館を余儀なくされた。入場料や物販の収入における比率が高い私立の美術館にとって経営上の影響は大きい。クラウドファンディングによる資金調達を行った美術館¹²もあったが、目標の資金調達額を短期間で調達している。つまり、美術館の活動を理解している支援者は多い。地域固有の文化資本という意識の共有を図り、このような支援者を継続的に増やしていくことが持続的な運営には不可欠である。

また、企業のCSR、SDGsなど社会活動への取り組みは積極化しており、芸術文化投資への可能性は高くなっている。2004年に日本経済団体連合会が「企業の社会的責任（CSR）を推進するにあたっての考え方」を発表してから、企業のCSRに対する意識は高くなっていった。それまでは「CSRイコール本業とは関係のない社会貢献」という理解もあったものの、企業の社会的役割が変化、社会と企業の共存が持続的経営には不可欠となり、株主、従業員、顧客、取引先、地域社会、行政、NPO、環境団体とそのステークホルダーは拡大かつ関係が深化している。また、2006年に国連がPRI（Principles for Responsible Investment: 責任投資原則）を提唱している。機関投資

¹¹ 例えば、愛知県美浜町の杉本美術館は、運営母体の名古屋鉄道が新型コロナウイルス感染症の影響により業績不振に陥ったことが原因で、2021年10月に閉館。

¹² 大原美術館（倉敷市）、山種美術館（東京都渋谷区）、ワタリウム美術館（東京都渋谷区）。

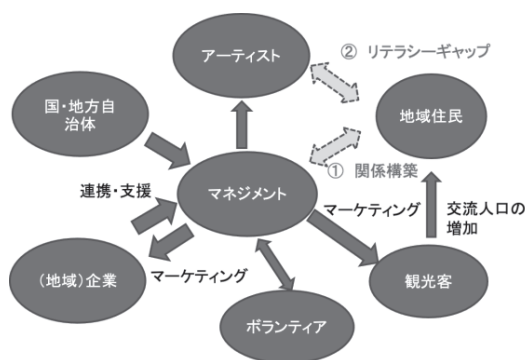
家の意思決定プロセスにESG課題を反映させるべきとしたガイドラインである。その後、企業のESGの取り組みを評価する投資が拡大していることも企業活動に影響を与えている。

企業が主として芸術文化支援を行うことは「メセナ」と呼ばれている。もともとフランス語で文化の擁護を意味している。企業メセナ協議会の「2021年度メセナ活動実績調査」によると、企業が芸術文化支援のために重視した点として、「地域」、「SDGs」、「企業価値創造」重視の傾向が続いている、と分析している。つまり、芸術文化活動に対する（潜在的）支援者の地域活性化への意識は高く、美術館や芸術祭にとっては、資金調達が多様化、財政基盤の安定性が期待できる。

2. 2. 3. 美術館、芸術祭のステークホルダー

芸術祭の運営に携わる企業からアートマネジメントに関して、「船頭が多い」ことが指摘された。芸術祭の運営にはアートディレクション、資金調達、マーケティングをはじめ高度な専門性が必要となると同時に、運営委員会が多様な組織から構成されるため、全体を俯瞰したマネジメントが困難ということである。空間として閉鎖的な美術館から屋外という開放的な芸術祭に広がることによりそのステークホルダーは広がっている。竹内（2011）は、ヨーロッパ諸国においては、かつて美術品等が富裕層の特権であった時代から、革命の歴史を通じて市民が「アートを楽しむ」という公共性を獲得してきた。しかし昨今は、「アートと社会との接続、アートによる人と人との接続」を指向しているように見える、としている。

図2 アートプロジェクトのステークホルダー



しかし、図2における、①地域住民との関係構築、②アーティストと多くの地域住民間の芸術に関するリテラシーギャップはアートマネジメントにおける課題である。まず、①については、空間や時間の共有に伴い地域住民との関係性が深くなるが、アートプロジェクトを鑑賞しないし、アーティストと作業もしない、という住民の理解も必要である。すなわち、地域住民でも「参加する」ものと「参加しない」ものに分けられ、主催者やアーティストは異なるアプローチが必要となる。また、都市と地方で開催される芸術祭の違いの一つとして、都市部は人口が多いために交流人口の

地域住民に対する影響が小さい。例えば、人口が370万人を超える横浜と3,000人強の直島では芸術祭の地域に与える影響は全く異なる。さらに、屋外に展示される現代アートは街の風景との調和が前提であるが、都市部では、周辺のビルや店舗が変化することも多い上に、アートとの調和を意識されることも少ない。直島においては、1988年に福武書店（現ベネッセホールディングス）の福武總一郎が「直島文化村構想」を発表、1992年にホテル・美術館の「ベネッセハウス」建設、2005年に地中美術館、2010年に李禹煥美術館を開館、2010年から始まった瀬戸内国際芸術祭の中核となっているが、長い期間をかけて地域との関係性を構築してきた。

次いで、②については、全ての地域住民がアートに対する造詣が深いわけではなく、参加したくても二の足を踏む地域住民も多い。勿論、アートプロジェクトを鑑賞することも一つの参加であるが、多くの芸術祭では地域住民の能動的な参画を期待している。例えば、札幌国際芸術祭2017の開催報告書には、ゲストディレクターの友友良英が札幌市からの唯一のリクエストが「『市民とともにつくってほしい』と言うことでした」、とした上で、「市民とやる・・・と言う依頼は、考えれば考えるほど定義が難しい。(中略)誰でもウェルカムということではなく、まずは最初にわたしのディレクションについて正確に伝え、それでもやりたいという人は拒まずに、大人、子供、プロ、素人にかぎらず、なるべく組んでいこうということでした」と述べており、アーティストと地域住民との共創におけるマネジメントの難しさ、について言及している。

端（1999）をはじめとして、アートマネジメントの人材不足や人材育成システムの整備が指摘されて久しいが未だに解決しているとは言えない。確かにこのような取り組みは急務であるが、現在の美術館の運営体制も課題と言える。多くの美術館では、展示や催しは内部の学芸部門や研究部門を中心に行われており、学芸員の専門性が尊重されてきた。また、固定費の比率が高い財務構造の上に予算も限られているため新しい人材の確保が難しい。このような状況でアートマネジメントの機能を内部化していくのは組織上の課題と言える。

3. 地域における連携・協力

文化資本である芸術祭、美術館が持続的に運営され、多様な主体との連携・協力をを行うことにより、教育、福祉、産業や観光、といった地域活性化が実現される。異業種との連携・協力について事例を通じて検討する。

大原美術館と岡山のプロサッカーチームであるファジアーノ岡山は2019年に連携協定を締結している¹³。子ども達への教育支援と岡山の活性化を目的とし、「アートとスポーツのまち岡山」という新しい価値観の創出を目指したものである。元々、大原美術館は地域の小学校を対象にした「学

¹³ ファジアーノ岡山ホームページ、<https://www.fagiano-okayama.com/news/p1473054876.html>（2022.8.15アクセス）。

校まるごと美術館」、「未就学児対象プログラム」、「チルドレンズ・アート・ミュージアム」など子どもがアートに触れるプログラムを提供するなど教育活動に取り組んでいる。連携協定からどのようなアウトカムが出てくるかが期待されている。また、プロスポーツチームは多くが株式会社であるものの、入場料や物品販売で費用を賄うことが困難で、企業の支援を受けて運営する「二重性のマーケティング」を行っている。個々の組織運営の観点からも相乗効果が期待できる。倉敷市のバレーボールチーム倉敷アブレイズとも2022年に「地域活動における連携協定」¹⁴を締結しており、子どもの教育支援の推進、新たなファン獲得など双方が魅力を高め、地域社会の発展に寄与することを目的としている。

岡山県勝田郡奈義町に位置する奈義町現代美術館は一般の美術館では収集不能とされる大型の作品をあらかじめ制作依頼し、全体の空間を作家と建築家が話し合い建築化した、作品と建物が一体化した美術館である。館長である岸本氏は3年に一度開催される「美作三湯芸術温度」のキュレーターも務めている。これは岡山県北にある温泉地（湯原、奥津、湯郷）の温泉宿に県内外のアーティストが作品を制作・展示する回遊型のアートイベントとなっている。アートの力で人の流れが生まれ、交流、滞在人口の増加や、温泉地の可能性を広げることを目的としている。期間終了後も常設展示となり、地域に溶け込みながら集客につながる作品もある。

奈義町現代美術館も2017年に敷地内のレストランが新しくなったことにより入館者の増加という相乗効果が得られている。アートマネジメントの特徴として、持続可能な運営を目指し、外とのネットワークをつくることを習慣化、美術館同士の連携（機関連携）のみならず異業種組織との連携（機能連携）に取り組んでいる点が挙げられる。館長個人の能力から組織の能力への転換は課題ではあるものの、周囲（地域）が良くなれば自分（美術館）にかえてくる、という方針はアートマネジメントを実践する上での示唆となる。

おわりに

芸術文化に求められる役割が多様化・高度化し、地域活性化への貢献も期待されている。美術館、芸術祭を対象として、地域づくりにおけるアートマネジメントの検討を行った。

石川県金沢市は北陸新幹線の開業を機に観光客数が増加したが、兼六園、隣接する金沢21世紀美術館、金沢城公園の施設は新型コロナ感染症以前、いずれも200万人を超える観光客が訪れている。多くの人々が三施設全てに足を運んでいる。周囲の飲食店等商業施設とも相乗効果を生み、地域が「面」として機能している。他方、岡山市では後樂園の入場者数が最も多いが周辺の美術館、博物館の入場者数との差は大きい。地域固有の文化資本を活かしていくための地域連携はアートマネジメントの課題である。

¹⁴ 倉敷アブレイズホームページ、<https://kurashiki-ablaze.jp/news221114.html>（2022.11.20 アクセス）。

多様な組織による地域連携は組織間の利害関係が一致しないなど課題も見られるが、人口減少は着実に進んでおり地域活力の向上は喫緊の課題である。地域固有の文化資源である美術館、芸術祭が地域連携を進め、幅広い支援を得ることはその運営・経営にとってもプラスである。

地域連携を進めるにあたっては、美術館、芸術祭の活動をステークホルダーに理解してもらう必要がある。そのためにもアートマネジメントの役割は大きく、更なる情報開示の充実が期待される。

<参考文献>

- Drucker, P.F. (2009) *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business. (上田惇生 『明日を支配するもの -21世紀のマネジメント革命-』ダイヤモンド社、2009年)
- Frey, B. S. and S. Meier (2003) "The Economics of Museums" *Working Paper No.149, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich*, pp.1-46.
- Hitt, M.A., R.D. Ireland and R.E. Hoskisson (2014) *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, Cengage Learning. (久原正治、横山寛美 『戦略経営論 競争力とグローバルイノベーション』センテージ ラーニング、2014年)
- International Integrated Reporting Committee (2011) , *Towards Integrated Reporting -Communicating Value in the 21st Century-*, https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf (2021年12月21日アクセス)
- Metropolitan Museum of Art, the (2019) "Annual Report 2018-2019", <https://www.metmuseum.org/-/media/files/about-the-met/annual-reports/2018-2019/audited-financial-statements-annual-report-2018-19.pdf?la=en&hash=05D4FA02CAFB7C94D18923A1C9FE1C2B> (2020.1.15アクセス)
- 加藤種男 (2018) 『芸術文化の投資効果』水曜社。
- 加賀田和弘 (2006) 「企業の社会的責任 (CSR) -その歴史的展開と今日的課題-」『関学総政研論』第7巻、43-65頁。
- 北川フラム (2014) 『美術は地域をひらく 大地の芸術祭10の思想』現代企画室。
- 熊倉純子 (2014) 『アートプロジェクト 芸術と共創する社会』水曜社。
- 企業メセナ協議会 (2022) 『2021年度メセナ活動実態調査』、https://www.mecenat.or.jp/ja/wp-content/uploads/report_2021.pdf (2022.10.15アクセス)。
- 研谷紀夫 (2012) 「博物館経営と効果」水嶋英治・大堀哲編 『博物館学III 博物館情報・メディア論*博物館経営論』学文社、145-165頁。
- 小泉元宏 (2012) 「地域社会に「アートプロジェクト」は必要か?-接触領域としての地域型アート

- プロジェクト-」鳥取大学『地域学論集』第9巻 第2号、77-93頁。
- 古賀弥生（2011）『芸術文化がまちをつくるII』九州大学出版会。
- 島田恒（2009）『非営利組織のマネジメント』東洋経済新報社。
- 全国美術館会議（2017）『美術館の原則と美術館関係者の行動指針』、<https://www.zenbi.jp/getMemFile.php?file=file-93-18-report.pdf>（2019.12.7 アクセス）。
- 田中彩乃（2017）「アートの公共性 - 芸術と社会を媒介するアートマネジメント-」三重大学人文学部『人文論叢』第34号、49-57頁。
- 端信行（1999）「美術館・博物館の今日的課題 - 国立美術館・博物館の独立行政法人化をめぐる-」文化経済学会誌『文化経済学』第1巻4号、11-17頁。
- 西沢立衛（2010）『美術館をめぐる対話』集英社。
- ぴあ・日本政策投資銀行（2022）『スポーツ・音楽・文化芸術等交流人口型イベント（集客エンタメ産業）の社会的価値』、<https://corporate.pia.jp/csr/pia-soken/pdf/piasoken-dbj2022.pdf>（2022.10.15 アクセス）。
- 宮本結佳（2018）『アートと地域づくりの社会学 直島・大島・越後妻有にみる記憶と創造』昭和堂。
- 吉澤弥生（2011）『芸術は社会を変えるか？ 文化生産の社会学からの接近』青弓社。
- 吉澤弥生（2019）「アートはなぜ地域に向かうのか - 「社会化する芸術」の現場から-」『フォーラム現代社会学』18巻、122-137頁。
- 渡部薫（2014）「ガバナンス論としての創造都市の可能性と実現プロセス - 熊本市での取り組みを事例として-」『日本都市社会学会年報』32巻、45-64頁。