

芸術文化系高等教育機関のマーケティング戦略 研究プロジェクト 報告(1)

吉田俊六*

1. はじめに

高岡キャンパスが4年制の「芸術文化学部」に変わろうとする流れの中で、21世紀の初頭にこの高岡において個性ある存在となるための存在意義が問われている。したがって、国内外の既存の学部について事例的に学び、差別化戦略を検討するための手がかりを得る必要が生じていた。「芸術文化系学部」全体、あるいは、各コース魅力付けに資する手がかりを収集すると同時に、吉田は「文化マネジメントコース」を設立するメンバーの一人として、米国を中心とする「アートマネジメント」関連の高等教育機関のマーケティング戦略にも焦点をあてて取り組ませていただくこととし、学長裁量経費によるプロジェクトを認可された。以下は2003年の9月15日から25日の期間に行った海外取材の結果報告である。取材先は UO (オレゴン州立大学) UCSD (カリフォルニア大学サンディエゴ校) SDSU (カリフォルニア州立大学サンディエゴ校) SFSU (カリフォルニア州立大学サンフランシスコ校) その他、美術デザインの専門学校3校である。今回はAAAЕ: アートアドミニストレーション教育者協会にも加盟している、オレゴン大学の例に倣い「アートマネジメント」および、狭義のアートに絞らず、文化の広がりまで捉えようとしている「文化マネジメント」コースに関連する手がかりを中心に報告する。

2. 「アートマネジメント」とは

ちなみに、「アートマネジメント」なる分野が具体化したのは1960年代の米国である。以下、簡単に概略に触れておく。当時、ベトナム戦争で初めて挫折を経験し、若者達は反省と内面的な世界への関心と関わりを求める傾向を示した。ここに芸術を需要する基盤が形成された。政府も社会の変革に取り組まざるを得ない状況に直面し社会変革の三位一体(トリプルマネジメント: 教育マネジメント、社会福祉(特に病院)マネジメント、芸術マネジメント)が取り上げられた。

この中でも、芸術マネジメントに関して、JFケネディの肝いりで芸術振興のための資金(NEA)が投じられ、300億円規模となった。以後、芸術およびエンタテインメント(米国ではこの二つの境界があいまい)の市場は成長につぐ成長を遂げつづける。現在では、自動車産業を上回る規模になっている。

この成長の過程で、企業から芸術団体への寄付行為が増加し、従来からのどんぶり勘定では、許されなくなってきた。企業の役員会で、寄付した結果、アートの活動がどのように経営されたのか、収支報告が求められるようになると、マネジメント・サイエンスの素養のない事務局は相手にされなくなった。これを、何とかしなければと問題視して、取り組みはじめたのが大学である。プリンストン大学1965年が嚆矢とされている。

当初、芸術団体からの抵抗が強く、アートマネジメントのMBAはこの分野で働く場所を得られなかった。しかし、芸術団体を支援する強力な財団(フォード、ロックフェラー、メロン、ゲッティ、etc)、さらにNEAもこぞって、アートマネジメントのMBAを採用し、スタッフ部門を固めてしまったために、芸術団体もこれらの窓口と交渉能力のあるMBAを採用するようになり、科学的なマネジメント・サイエンスの当初の目的が達成されるようになってきた。米国流のアートマネジメントとはまさに、財政学、および、顧客拡大を狙ったマーケティング・マネジメントそのものとされている。

*地域ビジネス学科

一般的なマーケティングとアートマネジメントのマーケティングとの違いは利潤追求ではなくNPO（収益は黒字にしなければ成り立たない。その収益を芸術活動に再投資する構造となっていることにある。）の発展を目的とするところにある。

米国のアートマネジメントでの最も典型的な成功例としてアメリカン・オペラが挙げられる。いまや、ミュージカルを上回る需要を開拓し、セミプロまで数えれば850の団体、プロが120を超える存在となり、戦略マネジメントの成果をあげている。（以上は、昭和音楽大学名誉教授渡辺先生よりのご教示、および関連資料をまとめたものである。）

アートマネジメントは米国ではMBAコースの一環として人気コースである。アートマネジメントコースを設置している大学院・大学がこの分野の質的向上を目指して、AAAE: Association of Arts Administration Educators；アートアドミニストレーション教育者協会が設立されたのは、1975年である。（<http://www.artsadministration.org/> 参照）

現在、41の大学院、13の大学が所属し、事務局をカーネギーメロン大学に置いている。日本の大学で唯一加盟している昭和音楽大学は1994年にコースを開設しているが、その後、なんらかの、アートマネジメントの講座をもつ大学は日本国内で23校との調査結果がある。さらに、設置申請校が急増中との見方もあり、ますます、高岡キャンパスでの取り組みには差別化戦略が必要とされている。

私の懸念しているのは、日本は米国の大学院中心にパフォーミングアートなどビジネスのためのマネジメントを考えても、そのままでは通用しないのではないかという点である。これからしばらくは地方自治体との連携が不可欠であり、完全に民営で自立経営可能な文化事業が輩出する時代にならなければ、米国流のマネジメントは成り立たないと考えている。むしろ、観光など文化事業を地域振興の柱として取り組む地域ぐるみの活動をマネジメントする視点が求められていると強く意識している。地方立地のオレゴン大学のアートアドミニストレーション、特に、コミュニティ・アートのマネジメントに関心を深め、取材に向いた次第である。

3. 芸術文化学部関連 University of Oregon；オレゴン大学の事例紹介

オレゴン大学（州立）は1876年に創立し、リベラルアーツと専門学部からなる総合大学の性格が強い、専門学部の中でも1914年に設立された School of Architecture and Allied Arts（直訳すれば「建築および関連芸術学部」）は9%程度の学生がメジャーとして選んでおり、ユニークな学際的環境を提供している。（<http://www.artsadministration.org/>参照）

歴史、理論、実践、さらにアーツマネジメントまでいいかえれば、ビジュアルアーツのクリエーションからポリシーメーカーまで対象範囲の広い学部である。以下の5学科、3プログラムで構成されている。すなわち、

(1)Architecture；(2)Art；(3)Art History；(4)Landscape Architecture；(5)Planning, Public Policy and Management の5学科および Interior Architecture； Historic Preservation； Arts and Administration プログラムである。

上記のように、高岡キャンパスを構成するコースと重なる領域があり、参考となる手がかりに富んでいると思われる。立地条件も地方中核都市でありユージン（Eugene）市は人口14万人と高岡市よりも小さいが、オレゴン大学の学園都市的な性格ももっている。

オレゴン州が富山県と姉妹関係にあるなど緑豊かな自然環境に恵まれている。アートマネジメントコースを持つ大都市のビジネススクールのカリキュラム構成などよりも、立地条件の親和性の高いこの大学との交流を深めていく価値がある。

1 アートアドミニストレーション（Arts and Administration）プログラム

修士課程中心のカリキュラムを構成。1学年は20人程度、コアとなる科目を例示すると以下ようになる。Art in Society, Art and Community Service, Arts Administration, Cultural Policy in Art, Managing Nonprofit Organization, Arts Program Theory, Arts Program Evaluation, さらに、テクノロジーの要素科目として、Advanced Information Design

and Presentation, Multi media for Arts and Administrators, を履修しなければならない。集中的に学ぶ領域を修士課程の第一期にアドバイザーと相談して選択する。すなわち、Community Arts Management, Event Management, Museum studies, Performing Arts Management である。

学部レベルはマイナーコースとして位置付けられる。ここでの、履修科目は1年生レベルでWORKSHOP, Special Studies に参加する。2年生にはArt and Human Values, The Art and Visual Literacy, Art and Genderを履修する。3年生のSpecial Studies, さらに4年生になると、インターンシップの機会があり、修士課程の授業に参加でき、単位も取れる。学外でのイベントへの参加に際して、従うべきルールや方法論がありPracticumと呼ばれる。

2 アートアドミニストレーション (Arts and Administration) プログラムの運営

2003年9月19日アートアドミニストレーションプログラムの主任ブランディ (Dr. Donald. E. Blandy)教授にお目にかかれたのは僥倖であった。10年前に組織を改変して、西海岸および中西部では最大のアートアドミニストレーションプログラム修士課程を構築するに当たっての設立趣意書を頂いた。これは、設置のためにどのような社会的な要請があったのか、概要を記載したファイルである。時代背景、経営上の課題なども伺えた。目指す人材像は公的あるいは私的な Arts Organization における Managers, Policy Makers, analysts である。アートマネジャー (Arts Managers)のプロは社会的、文化的、倫理的な観点からartについて精通していなければならないし、artに関するビジネス、マネジメント、および法的な扱いについて、訓練を受けていなければならない。このマスターコースは1993年時点で、米国北西部で唯一、西海岸の中ではたった3つしかないものの1つに入る存在である。オレゴン大学の修士課程に対するニーズは大きなものがあり、ポートランド地域のみをみても100以上のアーツ関連の機関への就職が想定され、オレゴン州全域を対象とするさらに多くの需要が見込める。かくしてオレゴン州全体と地元地域のニーズに応じて修士課程を開設したとされている。

3 特色あるプログラム、コミュニティ・アート

また、ここオレゴン大学のAAプログラムの特徴は数年前から取り組んでいるコミュニティと組んでの展開、および、地元の文化・芸術に関わるイベントに参加しての体験学習のコンセントレーションであり、富山・北陸において伝統文化や芸術的な活動(イベント)に参加する講座は「訴求のポイントになるぞ」との示唆を頂いた。米国でもこの講座を展開できているところは希少価値である。Eugeneという大学町であるが故に、地元から求められ、また実施しやすいという条件も高岡・富山と似ているかもしれないと確認があった。これが、ニューヨークやロサンゼルスのような大都市では、市民の期待や反応が閉鎖的な大学町というわけにはいかないであろう。そして、10年間の蓄積で、現在では、各地のイベントにオレゴン大学の学生を派遣してほしいとの要請がたくさんあり、選別して参加させている状況にある。オレゴンとしては大きな都市であるポートランドのイベントの支援に拡大し始めているという。ちなみに、プラクティカム (Practicum) : 体験学習・演習について、の最低の取り決めのマニュアルを頂き、フィールドワークをいかにして体得させるかのきめ細かい指示、および、こうした指示書の完成度を高めるためのご尽力、熱意もあわせて学ばせていただいた。私達が、学外での実習を企画し、マネジメントするに当たって、貴重な示唆をいただけたことに感謝する。

4 学部でのアートマネジメントのありかた

ブランディ教授の把握している範囲では、米国の多くのアートアドミニストレーションのコースでは「パーマネントの教官は1から2名のところが多く、もし、高岡キャンパスのアートマネジメント担当教官が数人も確保できるのであれば、心強い、素晴らしいことだ」との評価を頂た。

新プログラム設立の趣意書には当時の既存の類似他大学のコース名が列挙してある。

ボランティア非常勤講師への依存構造

オレゴン大学ではマスター中心にアートアドミニストレーションプログラムが展開されている。例年20人以下でどういうわけか女性が多い。2003年秋学期のオリエンテーションに参加してみたところ、女性17人と男性が2人。スタッフは6人体制にアドジャンクト（非常勤）ボランティアを多用している。特に、イベント集中、コミュニティ集中の場面ではフィールドが絡むので、外部の力は必要となる。アートの世界はNPOが多くなるので、いわゆるマネジメントの援用が難しいという構造的な課題があることを目の当たりにした。ブランディ教授のご好意により、アドジャンクトの方々と秋学期の開始にあたって開かれた会議の場に同席し、取材をさせていただいた。個人の家に集まり、各人、ワインやつまみなどを持ちよって夕食パーティをまじえての打ち合わせを行ったことも、いかにも、地域に根ざした非常勤講師の相談会の実情らしく、学ぶことが多かった。

例えば、音楽関係ではオレゴン州のモーツァルト協会のお世話もなさる演奏家、モダンダンスのダンサー、博物館の勤務経験を持つミュージアム・コンサルタント、等々。アートアドミニストレーションに関わる多様な専門家集団であった。（<http://www.aparman.com/> 参照）

学部はマイナーとしている理由

オレゴン大学ではなぜ、学部をマイナーにしてあるのか？との質問に対して、FACULTYの数が足りなくて学部レベルでのメジャーが作れない。マイナーでは100人規模の授業を展開しているのだ。マスターコースは金がかかる割には学生数が少ないので、学部の方で得たお金でカバーしているのが実態のようである。学力面で学部ではできないのではない点を強調しておられた。（一方、自分自身が声楽家としてのキャリアをお持ちのデュイ助教授は、この分野は学部で基礎を学び、専門性は、やはり何らかのアート体験をもって、大学院で応用力を高める作戦が望ましいとお考えをお持ちであった。）まだこの分野は始まって間もないこともあり、定説はない。AAAE加盟校には学部中心のところもある。大きく基盤を見つめると、「マネジメント」重視か、「アーツ」重視かの違いがあることも指摘されている。

5 今後の運営、教育メディアの問題点

公立大学の予算削減の流れ

実際に、州立大学はUS World News and Report (Education) でもコメントしているように、予算の削減が厳しくて対応に追われているようであり、オレゴン大学の状況もこの流れから逃れられるわけではないようだ。非常勤、常勤ミックスの実施部隊でのミーティングにおいて、人数規模の大きいクラスを持つことの打診があったことから想定できるが、ディーンからの効率化の要請がかかっていることがわかる。

通信教育について

アートアドミニストレーションの対象として、通信教育は向かないのではないかと打診したところ、実態は困難であり、米国の多くの大学がこのDistance Learningに多額の投資をしてうまくいってないのが実情なのだという。（おそらく、Harvard, MIT, Stanfordなど、知名度の高い限られた数校がシェア争いをするようになるのではないかと日本でも慶応大学の金子郁容氏などが、外国語に堪能な学生はStanford大学のDistance Learningに取られてしまう危機が迫ってきているとの警告を発している。）

日本国内でのアートマネジメントコースを設置し、評判の高い大学は、おおむね、大都市圏に立地している。だからこそ、北陸文化圏、地方中核都市での差別化戦略が、いっそう必要とされている。サテライトを活用しての、AV教材など、さらに、研究すべきとの思いを強めた。

4. アートマネジメントコースの標準的な科目構成例

米国の諸大学院で現在提供されている、アートマネジメント、あるいは、アートアドミニストレーション講座あるいはコース、カリキュラム内容について、最大公約数的な、定番のコースに

ついて独自のアンケート調査に基づき、まとめられたオレゴン大学デューイ (Dr. Patricia M. Dewey) 助教授が提供してくれた資料は本学の将来、大学院を開設する見通しを持つ上でも、参考になる。同氏は「この分野はまだ、参画する研究者も少ないけれども、熱い心の持ち主が多い。一緒に頑張ろう！」とのメッセージとともに、少しでも、アートマネジメント、さらに、「文化マネジメント」のコースの発展に役立てばとの心意気で、未定稿段階でありながら、情報提供して下さったことに感謝し、以下に紹介する。

AAAE参加校の共通科目リスト

- Principles of Arts Management
- Specialized Arts Management
Visual Arts , Performing Arts , Media , Heritage , Preservation , Folk Art ,
International Arts Management
- Development
Fundraising , Grant-writing
- Marketing and Communications
Marketing , Sponsorship , Public Relation , Writing, Audience Development
- Leadership and Human Resources
Governance , Trusteeship , Volunteer Management , Strategic Planning ,
Decision making , Team Building , Project Management , Human Resources ,
Labor Relations
- Arts/Cultural Policy
Advocacy , Political Science , Public Policy , Cultural Economics
- Financial Management
- Finance , Accounting , Budgeting
- Law and the Arts
Contract Law, Copyright Law
- Technology and Information Management
Computer Systems , Programming , Statistical Analysis
- Aesthetics and Cultural Theory
Aesthetics , Sociology/Philosophy/Theory of Culture
- Research Methods and Applications

出所：Patricia Dewey, Training Arts Administrators to Manage Systemic Change, DRAFT of Dissertation Chapter 2, Figure 2.1 List of Curricular in North American and West European University Arts Administration Training Programs

(上記、科目・内容の直訳)

- ・ アーツマネジメント原論
- ・ アーツマネジメント特論
 ヴィジュアル アーツ、パフォーマンス アーツ、伝統(文化遺産)、保存、民俗アーツ、
 国際アーツマネジメント
- ・ 開発
 基金募集、懇願書
- ・ マーケティング および コミュニケーション
 ガバナンス; 統治、信頼関係, ボランティアマネジメント、戦略策定、意志決定、
 チームづくり、プロジェクトマネジメント、人的資源、労務関係
- ・ アーツ および 文化に 関する ポリシー
 弁護、政治科学、公共政策、文化経済学
- ・ ファイナンシャルマネジメント
 金融、会計、予算計画
- ・ アーツ関連法
 契約法、著作権法
- ・ 技術および情報管理
 コンピュータシステム、プログラミング、統計解析
- ・ 美学 および 文化に関する理論
 美学、社会学 / 哲学 / 文化に関連する理論
- ・ リサーチ法 および 分析応用ソフト

以上,