

[研究ノート]

地域の人材育成を目的とした大学美術館の成果と課題

—— 芸術と社会をつなぐ人材育成事業「平成29年度福岡女子大学美術館
アートマネジメントアドバンス講座」の実践報告 ——

茂泉千尋¹、古賀弥生²、高江洲淳子³、森田 健⁴

第1章 はじめに

1-1 福岡女子大学美術館の講座開講の経緯と本稿のねらい

本稿は「平成29年度福岡女子大学美術館アートマネジメントアドバンス講座」の実践記録をもとに、大学教育や地域の生涯学習拠点として運営する福岡女子大学美術館（以下、大学美術館）の活動の成果と課題を洗い出し、大学美術館のありかたを検討することを目的とする。

はじめに、大学美術館の設立と講座開講の経緯を述べる。公立大学法人福岡女子大学は、公立大学としての役割である地域の文化振興の中核を担うため、平成28年4月に大学美術館を設立した。大学美術館には、寄贈された絵画・彫刻などの所蔵作品を大学教育に活用するとともに、地域文化の活性化に寄与することが期待されている。

この役割を果たすため、開館初年度には文化庁からの助成と福岡市、公益財団法人福岡市文化芸術振興財団の後援を受け、「平成28年度大学を活用した文化芸術推進事業－芸術と社会をつなぐ人材育成事業：地域文化熟成を担うアートマネジメント人材育成プログラムの構築と普及」の実施や、「生涯学習カレッジ2016」の通年講座の初回において、大学美術館を活用した講座「福岡女子大学美術館のアートにふれる」を実施してきた。

このような実践を通して大学美術館では「講座参加者同士をつなぐことはもとより、作品を介して大学と地域がつながることも重視しており、多くの美術作品を擁する大学として、福岡女子大学は今後、芸術と社会をつなぐアー

トマネジメントの領域に関わる取り組みを進化させていくことになる」(茂泉・大塚・森田・古賀・向井, 2017, p.49)と述べているように、大学美術館の活動とともに地域の人材が育成されるよう、アートマネジメントの観点を積極的に取り入れてきた。

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わりを探求し、アートの中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」(小山・美山, 1998, p.33)を指す。そのため本講座は、初年度から大学美術館の所蔵作品や地域の文化資源を活用して、地域振興・熟成に寄与する企画立案・運営を担う人材であるアートマネージャーを育成し、ひいては文化のまちづくりの促進を図ることを目的としてきた経緯がある。その目的を達成すべく、講座ではアートマネジメントを担う人材が必要とする以下の4つの能力を、受講生が主体的に学びながら身につけることができるよう、実践的な演習を取り入れて構成された。

- ①文化芸術に関する幅広い知識
- ②魅力的な公演・展示を企画する能力
- ③文化芸術価値を説明する能力
- ④公演・展示実施への渉外交渉力

なお、筆者らは講座全体の企画運営にかかわった立場から、講座を通して受講生が企画した実践や講義における振り返りの様子を参与観察し、それらの知見を含んで述べることをあらかじめお断りしておく。

1-2 大学美術館および、本講座の運営体制

本節では、大学美術館および、本講座の運営体制について述べる。大学美術館における事業は、理事長・学長の直轄組織として設けた学外委員と学内委員からなる福岡女子大学美術ギャラリー委員会が事業評価を担い、その下に設けた企画部会と福岡女子大学美術館アートマネジメントアドバンス講座事務局(以下、事務局)が、学内外の関連部署と連携して、事業企画・運営に携わっている。

本講座の実務的な運営は事務局が担当し、福岡女子大学の学内からは事業



Figure 1 福岡女子大学美術館（左：外観，右：展示室1階）

責任者と事業コーディネーター、学外からは文化政策や美術館・博物館の企画運営に関する専門職員として、事業マネージャーと事業コーディネーターを迎えた。

各立場の具体的な役割は、事業責任者は講座全体の統括、事業コーディネーター（学内）は福岡女子大学美術館の企画運営と平行して本講座の実務的な運営を担当した。また、学外スタッフである事業マネージャーは講座の企画立案、事業コーディネーター（学外）は、受講生の企画実践に対して本番までの進捗管理や助言を行うメンターの役割を担った。事務局の受講生に対するサポート体制やメンター制度については第3章で詳しく述べる。

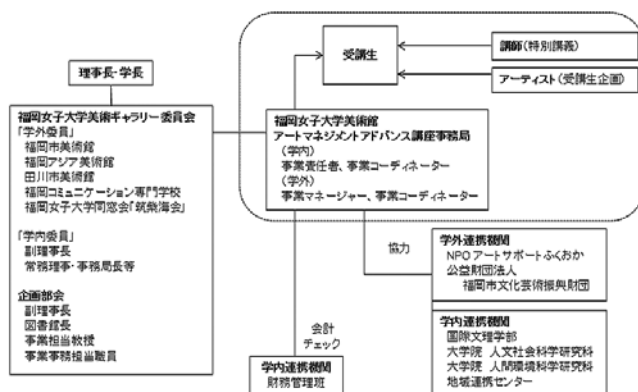


Figure 2 事業体制および、講座運営組織図

第2章 平成29年度講座（前期）の概要とねらい

2-1 平成28年度の講座の課題を踏まえた平成29年度の講座概要

本節では平成29年度の講座のねらいを述べるにあたり、大学美術館の開館初年度に実施した平成28年度の講座から振り返りたい。

平成28年度の講座では、異なるタイプの芸術祭の企画運営者に企画内容や運営方法について話を聞くことからはじめた。福岡女子大学では国際文理学部に食・健康学科を設置していることから、講師であるアーティストには大学美術館と「食」を絡めたワークショップの実施を依頼し、受講生はそれらに参加者として体験した上で、具体的な業務の流れを学んだ。

その後、企画書の作り方や予算を獲得する方法の一つであるファンドレイジングを学び、各受講生が1案以上の企画書作成と、受講生と事務局の全員に向けたプレゼンテーションを行うところまでが前半の内容であった。後半では、全受講生の企画の中から3つの案を選定⁵し、受講生を3グループに分けて実践することを目指した。

特に講座の後半では、アーティストへの交渉、参加者募集などの広報業務を事務局のサポートを受けながら受講生自身が担当するという密度の濃い内容であった。社会人が中心である受講生にとっては、本業との両立を含め決してやさしいものではなかったと想像できる。しかし、受講生自らが企画し実践までの全てをやり遂げることの教育的効果は大きく、人材育成講座としての可能性を感じさせる成果⁶をもたらした上、受講生からもやり遂げた達成感は大きかったという声が挙がっていた。

また、平成28年度は大学美術館の開館と同時に、アートマネジメントにおける人材育成講座の初年度でもあったことから、アートやアートを通じたまちづくりに関心を持つ幅広い層を対象に受講生を募った。しかしその結果、アートマネジメントに関する基本的な知識を獲得したい初心者と、実務経験者が入り混じる構成となり、20名を超える受講生に対する事務局のきめ細やかなサポートには課題が残った。

そこで、平成29年度は確立した講座内容をより充実することと、養成したアートマネジメント人材のさらなるステップアップを目的に、大学の自主事業として「アートマネジメントアドバンス講座」と銘打った。対象は平成28年度講座の受講生とアートマネジメントの実務経験者に限定し、人数を10名

程度まで絞り込んで募集した。加えて、大学美術館や所蔵作品を地域文化の振興に役立てることができる人材の育成が、この取り組みの重要な柱でもあることから、実施内容を「福岡女子大学美術館とその作品を活用した企画の実践」と明確化した。その結果、平成28年度の受講生から5名、新規受講生として3名が加わり、学芸職として公立美術館の運営に携わる行政職員、民間企業が運営する公立文化施設の事業企画担当者、文化芸術活動の一環として小学校にアーティストを派遣する活動を行う者など、20代から60代の幅広い年齢層と実践経験を持つ8名が講座を受講した。

また、アートと地域をつなぐ企画は平成28年度から実施してきたが、さらに平成29年度は企画立案の段階から評価の視点を意識的に取り入れることを目的に、ロジックモデルの活用を試みた。ロジックモデルとは、「もし～ならば、こうなるだろう」という仮説のもと、資源（インプット）と活動（アウトプット）、成果（アウトカム）を繋ぎ合わせ、事業が成果を上げるために必要な要素を体系的に図示化したもので、事業の設計図といえる（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社, 2016, p.35）。

そこで本講座の当該企画に関わるステークホルダー（対象者〔参加者〕、受講生、美術館〔大学〕、アーティスト、地域・社会、芸術領域）に対しては、インプット（投入した予算・労力等）、アクティビティ（行った活動）、アウトプット（参加者数などの結果）、アウトカム（対象者の変化など成果）、インパクト（地域や社会への波及効果）を簡潔に明文化⁷した。このロジックモデルは実施後の振り返りに用いるだけでなく、実践の制作プロセスにおいても折に触れて見直し、関係者間で企画の意図や優先順位を随時共有しながら活用することを企図した。

なお、平成29年度講座（前期）の概要は以下のとおりである。

目的：大学美術館の資源を活用し、芸術と社会をつなぐ人材を育成する

対象：平成28年度福岡女子大学アートマネジメント講座受講者

他機関でのアートマネジメントおよび事業企画経験者

講座期間：平成29年度前期（全5回）

事務局準備：4月～5月 受講生募集期間：5月

日程：第1回 6月24日（土）：各自事前に準備した企画案の発表、企画案に基づくグループ分け

- 第2回 7月8日(土): グループごとに企画検討
第3回 7月29日(土): グループごとに企画検討、進捗共有
第4回 8月18日(金)、19日(土): 企画の実践
第5回 9月2日(土): 講義、振り返り(特別講師: ニッセイ基礎
研究所芸術文化プロジェクト室 大澤寅雄氏)

受講料: 5,000円

第3章 受講生企画の実践報告

本章では、受講生企画の内容および制作プロセス、参加者の満足度など、当日の様子について報告する。

3-1 受講生企画の制作プロセス

(1) 企画案の選出

まず、第1回講座(平成29年6月24日開催)では、受講生が事前に準備した企画(企画書、ロジックモデル)を、1名につき10~15分程度のプレゼンテーションを行い、8つの企画案から2つの案を選定した。その後、受講生全員と事務局による採点結果と評価コメントのフィードバックを行い、18歳以上を対象とした「出会いは夜の美術館だった 君にずっと書けなかった手紙を今夜書こう~美術館にて~」(受講生企画1)と、小学生対象の「未来へのおくりもの いこうよ*びじゅつかん えんげき編」(受講生企画2)が高得点を獲得し、採用された。

また、本講座での実施には至らなかったものの、大学美術館という場所を活かした絵画鑑賞会や映画上映会、オリジナル図録やPR動画の作成といった企画案も挙がっていた。受講生にとって、企画案が実践に至らなくとも他の受講生や事務局である第三者から企画の実現性や波及効果について具体的なアドバイスや評価を受けることは特に意義がある。その理由は、企画案を客観的に振り返り、どの点を改善すれば独りよがりにならず、より広い共感を持つ実践に繋げることができるかを問い直す機会となりうるからである。

このように、大学美術館を活用した具体的なアイディアは既に生まれているが、今後受講生や地域住民が実践を希望する際には、大学側は可能な限りサポートし、地域の生涯学習拠点としての大学美術館の環境を整えていくこ

とも重要である。

(2) 企画準備

次に、受講生は4名ずつ2つのグループに分かれて、開催日時、対象者や参加人数、広報・集客方法について話し合い、具体的な準備を進めていった。特に講師を担当するアーティストの選定は、企画を実現する上で重要な要素となる。その選定と出演交渉では、アーティストが企画の趣旨に沿うことに加え、今回の実践がアートマネジメントの人材育成を目的として実施することへの理解を得る必要があった。そこで、講師には当日までの制作プロセスにおいては実践の専門家として参与し、振り返りでは受講生に教育的な視点から忌憚のないアドバイスを依頼した。

受講生は上限5万円の予算から出演料や広報などの全てを調整する難しさを感じつつも、アーティストの現場に何度も足を運びながら事前打ち合わせを重ね、リハーサルを入念に実施するなど、実現への熱意を持って企画の詳細を詰めていった。

(3) 集客のための広報活動

広報活動では、主にWEB媒体での告知、メディアへの掲載依頼、チラシ配布を行った。WEB媒体での告知では、SNSや福岡女子大学ニュースリリース(平成29年8月4日掲載)、九州・山口エリアの展覧会情報を発信する情報サイトARTNE⁸(平成29年8月10日掲載)による告知を行った。加えて、地元メディアへの掲載は、毎日新聞地方版(平成29年7月27日掲載)、西日本新聞WEBサイトファンファン福岡(平成29年8月8日掲載)に働きかけ、集客に役立てた。

チラシについては、福岡市および、公益財団法人福岡市文化芸術振興財団の後援名義を取得することで、福岡市内の美術館や公民館をはじめ、様々な公共施設に配布することが可能になった(受講生企画1:計1,000枚、受講生企画2:計3,530枚)。その一方、小学生を対象とした企画では、夏休み期間に入る直前の小学生へ告知をしようとチラシ配布の協力依頼のために小学校へ直接訪問したものの、教育委員会の後援名義を取得していなかったために受け取りを断られた小学校もあった。このことから、今後チラシの配布先を検討する際には、各配布先が快く受け取ることができるような配慮が必要である。



Figure 3 広報用チラシ (左：受講生企画1, 右：受講生企画2)

(4) 受講生のサポート体制

本講座では、受講生のサポート体制の一つとしてメンター制度を設けた。具体的には、事業コーディネーター（学外）がメンターの役割を担い、受講生が実践を通して主体的に考え行動できるよう見守りながら、優先順位の高いものから取り掛かれるよう助言や相談に乗り、企画当日に至るまでのプロセスやその振り返りをサポートするものである。

アートマネジメントのキャリア育成の施策として河島（2004）は、アメリカ・サンフランシスコ地域における地域全体の演劇活動をサポートするシアター・ベイ・エリア（Theater Bay Area）という中間支援組織 NPO の事例を挙げ、若手マネージャーが「メンター（mentor）」と呼ばれる人につく、という具体的な仕組みを紹介している。文化の現場ではこのような仕組みは少ないながらも、同じような経験を積んだ先輩からのアドバイスを受けられることが重要であると指摘しつつ、次のように述べている（河島，2004，p.78）。

メンター制度は、それを運営する団体やそれが機能する環境によって、趣旨や運営方法も異なる。しかし重要なのは、自然発生的な人間関係に依存するのではなく、その業界のサポート団体が予算を用意して、もう少しフォーマルな形で、しかしあくまで個人対個人の関係をつくることである。

メンター制度のおかげで困難な状況を打破することもできれば、アーツ・マネージャーとしての次の展望も開けてくるのである。

このような制度を参考にしながら、受講生の実務や学びををサポートする際には、準備が進むにつれて次々と生まれる課題に対し、先回りをして手取り足取りアドバイスをするのではなく、受講生が自ら考えて問題を解決する力や、解決の糸口を摘んでしまわないよう、受講生の主体的な発言や行動を尊重することを心がけた。

また、準備期間は実質2か月と短期間であったため、講座日以外にもミーティングが必要であると判断した場合には、進捗確認の場を個別に、もしくはグループ全体で設けた。受講生が社会人として仕事や活動に携わっているため、全員が集まることが可能な日程の調整には困難を極めたものの、それを補完するツールとして、SNSやメールリングリストを活用した。これらの連絡網は、受講生同士の連絡に用いるだけではなく、受講生から事務局への相談や、事務局が受講生の進捗状況を把握することで、状況に応じ即時性のあるサポートが可能になった。こうしたツールを有効に活用しながらお互いに進捗を把握し、企画の準備を進めていった。

3-2 実践概要（受講生企画1）

タイトル：「出会いは夜の美術館だった」君にずっと書けなかった手紙を今夜書こう～美術館にて～

日時：平成29年8月18日（金）19：00～21：00

場所：福岡女子大学美術館（展示室1階・2階・多目的演習スペース）

対象者：18歳以上

参加者：14名（定員15名。内訳：男性3名、女性11名。年齢層は10～20代1名、30代1名、40代5名、50代4名、60代3名）

講師：五味伸之⁹氏（演出家・俳優）

参加費：500円（お茶代含む）

企画趣旨：

夜に書く手紙は感情も高揚し、思いがけない表現が生まれる。講師の五味伸之氏による進行のもと、参加者は大学美術館の作品鑑賞を通して、それぞれが感じたことを「心に思う相手」に向けて手紙を書く。参加者は、選んだ

作品と書いた手紙をその場に居合わせた他者と共有しながら交流を図る。夜の美術館を新しい自己の発見や他者との出会いが生まれる舞台と捉え、お互いの感情に寄り添うなど他者との共感や、他者との差異に気づく新たな機会の創出を実験的に試みる。

当日のタイムスケジュール：

18:30 受付

19:00 ワークショップ開始

参加者14名は4～5名ずつのグループに分かれ、五味氏の主導でアイスブレイクを行った後、大学美術館の所蔵作品を鑑賞し、その中から自分の気に入った作品を選んだ。その後、選んだ作品の前に個別に座り、鑑賞をしながら「心に思う相手」に向けて手紙を書いた。最後はグループごとに、作品の前で各自が手紙を読み、選んだ作品と手紙を参加者同士が共有する時間を設けた。



Figure 4 ワークショップの様子 (左上・右上：作品選びと鑑賞, 左下：手紙を書く, 右下：手紙を読み上げる)

21:00 ワークショップ終了

アンケート結果（回答者数14名）：

「手紙を書いてみてどのように感じましたか」の質問に対して「心の内を素直に書けた」が13名、「少しためらった」が1名であった。手紙を書く体験に対しては「手紙を書くということは、自分と一緒にいる体験であることを改めて実感した（40代男性）」や、「長年、心の中でテーマとなっていたことを書くことができた（60代男性）」、「絵を前にすると、思いのほか気持ちを表現できて不思議でした（60代女性）」といった声が挙がった。

企画に対する自由記述では、「絵や彫刻から記憶をたどり手紙を書くことは『1人』の作業ですが、それを他者の前で読み合うことで、お互いの記憶に触れられて幸せな気持ちになった（50代女性）」、「美術品を媒介とすることで、初対面の方との距離が短時間でグッと縮まる面白い体験をしました（50代女性）」、「一人一人に人生があり、いきなりその部分に触れることは出来ないのに、この企画では簡単に飛び越えその方々の素直に人生に触れている不思議が面白くあり成果でした（60代女性）」といった声が挙がった。

総括すると、書いた手紙をグループの中で共有することには最初ややためらう反応があったものの、作品を媒介に自分自身の感情に向き合って言葉で表現することや、手紙を通して他者の感情に触れる機会を貴重なものと捉えた感想が目立った。

3-3 実践概要（受講生企画2）

タイトル：未来へのおくりもの いこうよ*びじゅつかん えんげき編～

あぁとアート 新聞紙でつくる「とび出す名画」！～

日時：平成29年8月19日（土）13：00～15：00

場所：福岡女子大学美術館（多目的演習スペース）

参加者：小学生18名（内訳：男子4名、女子14名。学年は3年生7名、4年生6名、2年生3名、5年生2名）

講師：池田美樹氏（劇団きらら¹⁰代表、劇作家・演出家）

演劇スタッフ：大迫旭洋・森岡 光（不思議少年）、富川 優（フリーランス）、葉山悠介（ダンサー・振付家）、古殿万利子（劇団きらら制作）

参加費：500円

企画趣旨：

平成28年度アートマネジメント講座の受講生企画「未来へのおくりもの いこうよ＊びじゅつかん～びじゅつかんの中でダンスワークショップ in 福岡女子大学～¹¹⁾」の演劇編。豊富な演劇経験を持つ劇団員をファシリテーターに迎え、子どもたちの体験を作品鑑賞のみならず、作品から想起するストーリーを身体表現と演劇創作へと昇華させる。また、当日大学美術館で初めて出会う者同士で一つの演劇を作り上げることに挑戦しながら、子どもたちにとって美術館は気軽に楽しむことができる場所であることを体験する。

当日のタイムスケジュール：

12:30 受付

13:00 ワークショップ開始

はじめに、講師の池田美樹氏の進行で子どもたちは4～5名ずつ4つのグループに分かれた。各グループには演劇スタッフが1名ずつ付き、作品鑑賞を経て創作活動を促すファシリテーターを担当した。子どもたちはグループごとに大学美術館の所蔵作品（絵画）の中から気に入った作品を選び、それらを題材に即興演劇の創作に取り組んだ。なお、子どもたちの自主性を促すため、同伴した保護者は活動には同席せず、演劇が出来上がるまでの間は大学美術館内の自由鑑賞で時間を過ごすよう協力を依頼した。

子どもたちは演出用の小道具として用意された新聞紙や風船、テープやリボンなどを活用しながらアイディアを膨らませ、最後に参加者および保護者を含む全員の前で演劇を発表し、終了した。

15:00 ワークショップ終了

アンケート結果（回答者数18名）：

「今日は楽しかったですか？」と「このようなイベントにまた参加したいですか？」の問いに、18名全員が「はい」と回答した。参加動機（複数回答あり）は、回答の多い順に「面白そうだった」、「家族の勧め」が各7名、「絵に興味があった」が6名、「友達の勧め」が5名、「美術館に興味があった」が4名、「演劇に興味があった」が2名だった。

ワークショップの活動において一番楽しかったこと（複数回答あり）は、

工作関連が8名、演劇関連が7名、発表関連が3名、その他が1名だった。一方、一番難しかったことは、工作関連が9名、参考とする作品の選択が5名、演劇の構成を考えることが1名、その他が3名だった。

総括すると、参加者は所蔵作品に描かれている表現を読み解き、劇や工作を自分たちで創作することに難しさを感じつつも、その面白さや魅力を感じながら前向きに取り組む、全体を通して概ね好評であったことが読み取れた。



Figure 5 ワークショップの様子 (左上：アイスブレイク, 右上：作品選び, 左下：演劇のストーリーと小道具の創作, 右下：演劇の発表)

第4章 まとめ

4-1 講座の成果と今後の課題

本章では、講座全体を振り返り、成果と課題を述べる。まず、第5回講座（平成29年9月2日開催）では各グループに分かれて、企画から実践までの振り返りを行った。なお、本講座における記録媒体について補足すると、講座の様子は映像と写真で、音声はICレコーダーで記録を取っている。（受講生企画1は企画内容の性質上、写真のみの記録とした。）また、事務局の打ち

合わせや振り返りは、音声記録をもとに議事録を作成し、これらの記録と合わせて成果と課題を総括する。

4-1-1 振り返り（受講生企画1）

まず、受講生企画1（「出会いは夜の美術館だった」君にずっと書けなかった手紙を今夜書こう～美術館にて～）のグループの実践について振り返る。以下は、振り返りの時間にグループで話し合った内容を、代表して1名の受講生が発言したものである。なお、発言は原文のままであるが、発言における角カッコと下線は筆者が加筆した。

良かった点は、企画の主旨が「自分の思いに気づく」と「人の思いを知る」ということだったので、それが初対面の人同士だとうまくいかないのではないか、と思っていたが、アンケート結果や本番の様子を見ると、参加者が協力的だったし、この企画の主旨を理解されていたということ、五味さんがうまく引き出してくださったということ等で、うまくいったと思う。（下線筆者①）[アンケートでは]「心のうちを素直に書けた」という方がほとんどだった。チームワークでは[受講生同士が]会う回数が少ないにもかかわらず、情報共有がうまくできた。

うまくいかなかった点は、五味さんとの意思疎通がよく出来ていなかった。五味さんから振り返りシートをもらったが、自分たちがやりたいことをここまでうまく説明できていないとは思わなかった。ワークショップの形をチームメンバーの共通認識を持った上で、アーティストに伝えていかなくはいけないということを感じた。（下線筆者②）最後まで、本番がどういう流れになるのかということをつからないうちに、本番に突入していたので、もっとリハーサル等で五味さんとの打ち合わせが必要だった。（平成29年9月2日実践企画の振り返り全体共有より¹²）

上記のグループ内での振り返りを踏まえて、成果と課題を考察する。

まず成果として、参加者の高い満足度とそれを支えた企画のオリジナリティについて挙げたい。この企画は夜の美術館で手紙を書くという、独創的で斬新なアプローチが好評であり、参加者からは「夜という舞台がもたらす効果はすごかったです（40代男性）」や、「想像した以上に素敵なワークショップ

で、同じ班の方々も素敵な方々で嬉しかったです。いい思い出とともに刺激になりました。参加できてよかったです（40代女性）」といった声が挙がるなど、企画の趣旨が参加者に十分伝わっていた。演出・ファシリテーターを担当した五味氏の豊富な演劇経験によって企画が大きく花開き、参加者の満足に繋がる結果となったが（下線①）、福岡女子大学美術ギャラリー委員会の委員からも、「大学美術館の活用において既存の価値観にとらわれない、オリジナリティに富む企画である（平成30年3月12日実施平成29年度福岡女子大学美術ギャラリー委員会議事録より¹³⁾）」と高評価を得ていた。この点は講座の目的である人材育成にとどまらず、大学美術館の活用方法においても新たな活路を見い出す成果となった。

また、企画の軸である「所蔵作品を鑑賞」し、「（手紙という方法を用いて）表現する」ことは、実施時間帯や場所、対象者、作品に応じて、汎用性が高い企画としてさらに発展できる可能性がある。受講生からもしずれ第2弾を実施したいという声も挙がっており、今後も様々なアイデアを加えながら活動の発展が望まれる。

一方課題は、受講生と講師であるアーティストとの関係構築やコミュニケーションの取り方である（下線②）。受講生同士のコミュニケーションや合意形成を図る方法としては、ミーティングでメンターが進捗確認を行う際、出来る限り様々な意見を紙に書き出し、お互いが理解できる共通言語を探りながら、可視化されたキーワードを確認して議論を重ねていった。しかし、講師であるアーティストからは「企画内容について、イメージではなく出来るだけ言語化して欲しい」という旨をリクエストされていたものの、受講生にとっては講師に「アイデアレベルから相談したいこと」もあり、企画が具体的な形を伴っていく段階で「当日の講師の役割として、どのようにワークショップを演出・実践して欲しいか」を明確に言語化して伝えることの難しさを常に感じていた。

また、もう一つの課題として、事前に想定していた以上の反応が参加者に見られたことへの対応について挙げる。この件は、企画が参加者に与える影響を振り返りながら、今後のサポート体制を見直す契機としたい。

当日の状況を説明すると、まず参加者は手紙を書くために所蔵作品を鑑賞し、思いを巡らせながら自己と向き合う時間を過ごしていた。その後、選んだ作品と手紙を読む時間になった際、作品から想起される思いから参加者の

一人が感情を抑えきれなくなり、涙を流しながら手紙を読む場面があった。その場では、他の参加者はその様子に驚きつつも静かに見守るという、その場に居合わせた参加者同士しか体験し得ない独特な雰囲気とコミュニケーションが生まれていた。企画者側のねらいには「自分の内面に向き合い、それを吐露すること」や「他者の思いに気づくこと」が含まれており、参加者アンケートからも見られるように、その目的はほぼ達成できていたと思われる。しかし講師だけではなく、当日のスタッフとなる受講生や大学側が、参加者の様々な感情を受け止め寄り添える度量や専門的なスキルを持ちあわせてその場に臨んでいたのかという点では、立ち止まって問い直す必要があるだろう。なぜならこのような事例は今回に限って起こった特別なことではなく、アートやその環境を扱うプログラムでは十分に起り得る事柄であるからだ。芸術体験に居合わせる他者との関係について、石田は次のように述べている(石田, 2012, p.12)。

「わたし」「あなた」「対象・物」という共に芸術作品を眺める三項関係を通して、二者間内に感性コミュニケーションを成立させるアートシェアリングは、社会形成が織りなされる折々に、人と人との交流を促す手法として用いられ、芸術体験の場を共同注視する相手側との関係性の如何によっては、癒しの力を発揮するどころか、傷つき体験を発生する場合も少なくなく、誰と芸術体験を共にするのかという人間関係性がそこに成立し、場の質を大きく左右する。

石田の指摘を今回の事例に照らし合わせて考えると、アートワークショップを企画する場合には、臨床心理学的見識や、参加者にそうした状況下を提供しているという自覚が必要であり、参加者にとって多かれ少なかれ精神的な危険性を伴う可能性があることも忘れてはならないだろう。このような専門的な知見も取り入れながら、主催者は作品やそれらを取り巻く環境が持つ可能性やリスクを十分に検討した上で企画に臨む必要がある。

4-1-2 振り返り（受講生企画2）

次に、受講生企画2（「未来へのおくりもの いこうよ*びじゅつかん えんげき編」）のグループの実践について振り返る。以下は、振り返りの時間に

グループで話し合った内容を、代表して1名の受講生が発言したものである。なお、発言は原文のままであるが、発言における角カッコと下線は筆者が加筆し、個人名は仮名のイニシャルに書き換えている。

今回の「成果の」キーポイントは、自分たちの企画について、参加者にもその意図が伝わっていたと思う。参加者のアンケート結果を見ても、「創作と演劇が楽しかった」という回答があったことから、その目的が伝わっていたことが分かる。講師と我々との目的が合っていたと思う。そこに至るまでに、特にリーダーのAさんが講師と交渉してくれたり、協力してくださったので、「誠意と敬意」を持って接するということが重要になっていた。講師とのコミュニケーションがキーになった。(下線筆者①)

逆に講師との交渉が、メンバー1人にお任せになってしまっていたので、全員がメンバーとして、もう少し講師とコミュニケーションを取るべきだった、ということが反省点である。反省点が、自分たちが事業の運営というより、参加者として中に入ってしまった。(下線筆者②)自分の一つ一つの役割ができなかったのも反省点だが、講師が目的に沿ってプログラムを立てていた。指導の方法を見ても、子供たちのことを見てくださっていることが分かった。[そのことが]逆に安心してしまっ、お任せしてしまった。本来ならメンバーそれぞれが目的に合ったところで、積極的に、共にプログラムを作っていけないといけなかったが、そこに甘んじてしまったのが反省点である。

メンバー内のコミュニケーションについて、情報の共有はできていたが、情報の受け取る頻度や受け取り方に齟齬があった。(下線筆者③)情報共有のタイミングもあったので、メールだけではなく、必要であれば電話をしてもよかったかもしれない。データを見る機会が少ないメンバーもいたので、そこは配慮しても良かったかもしれない。お互いが情報発信に対してもっと留意すれば良かった。相手が理解できているかなど、もっとコミュニケーションを取っていった方が、最終的には段取りも良くいったのではないかな。(平成29年9月2日実践企画の振り返り全体共有より¹⁴⁾)

受講生企画2のグループは、平成28年度の講座で実践された企画の第2弾ということもあり、既に企画書の段階から提案内容の完成度が高く、企画の目的に沿った様々な準備も用意周到に、細やかに出来ていた。受講生と講師との関係では、メンバーの熱意と積極的な行動によって信頼関係を築くことができ(下線①)、コミュニケーションもうまく図れていた。当日の参加者の満足度も高く、この点は大きな成果として挙げられるであろう。

一方、課題は2点挙げており、1つ目は当日急遽講師からの呼び掛けで、子どもたちが創作している間に受講生も一参加者として即興で演劇を創作し発表してはどうか、との提案があった時の状況についてである。当日の運営サポートを担っていた受講生たちは、限られた時間の中で急遽演劇を創作し、その場を精一杯盛り上げようと試みた。しかし、会場の床には制作途中の工具などが散乱する環境での子どもの安全確認や、所蔵作品への目配りなどがやや疎かになり、アートマネージャーとしての役割を一時忘れてしまう場面も見受けられた(下線②)。当日は事前に想定できない状況の中でも常に役割を自覚して、客観的にモニターしながら運営に携わる必要があることも一つの学びとなった。

2つ目の課題は、グループで実践する際、各受講生の経験値に配慮した情報発信の仕方や役割分担を踏まえて、チームワークを発揮しながら進めていく点である(下線③)。情報発信や共有という点で具体例を挙げるならば、普段メールを活用しない受講生とSNSの活用に長けた受講生では、お互いのコミュニケーションツールを整えた上で、その中で使う言葉の表現や頻度にも、工夫や配慮が必要である。また、経験や立場の違いという点では、初めてアートマネジメントの企画にかかわる受講生と、事業企画における経験豊富な受講生では、企画へのかかわり方や進めるスピードは異なるであろう。こうした各受講生の経験値に配慮しながら、グループ全体の中でお互いに学び合いながら活躍できるような役割分担が重要である。

4-1-3 2つの受講生企画の総括

2つのグループの振り返りを総括すると、成果は「企画の目的が達成できたことにより、参加者の満足度が高かったこと」であり、課題は「グループワークにおける受講生同士や、講師とのコミュニケーションの難しさ」が共通点として挙げられた。

特にコミュニケーションに関する課題は、グループワークの実践では常に起こりうるものであろう。今回のように、受講生案の中から選出された企画を実践することは、現実的に言えば、企画の立案者と立案者以外という異なる立場が生まれることになる。このことは、選出された企画案をグループ全員で作り上げるという目標がありつつも、準備が進むにつれて企画に対する捉え方やイメージのズレが生じたり、意識的にせよ無意識的にせよ、立案者の企画を手伝っているという気持ちがどこかで払拭できないまま進むこともあった。その際受講生は、幅広い年齢層や経験値の差がありながらも、自分自身のグループ内でのかかわり方や歩み寄りを意識しながら、例えば「グループの中で、この部分は自分の経験や専門性を活かす」という姿勢や、「新たに挑戦する」、「サポート役に徹する」といった、自分なりの役割を見出して臨む姿勢が積極的に見られていた。各グループの発言や取り組みへの姿勢を踏まえて、講座最終回で振り返りを担当した特別講師の大澤寅雄氏からは、次のようなアドバイスがあった。要約すると「アーティストやメンバー間と折衝する中で、イメージや言葉にズレが生じることも、それらが全て悪いことではない。経験も知識量も異なるからこそ言える意見や新しい発想があり、企画案の変遷においてどこまで変化を許容するか、こだわりを保つかについては大事なポイントであり、十分話し合う必要がある（平成29年9月2日第5回アートマネジメントアドバンス講座大澤寅雄氏特別講義記録より¹⁵⁾）」というアドバイスは、受講生にとっては特に実感を伴って響くものであった。

グループワークを通して、2つのグループの学びをお互いに共有することは、自らの体験から得た気づき以外にも、他者の経験を自らの経験に置き換えて学べる利点があった。この点は、受講生自らが課題として認識したことと、それらを俎上に載せて全員で議論ができたことによる、人材育成講座の成果の1つであった。

4-1-4 講座全体の課題

最後に講座全体の課題として、講座のスケジュールと、ロジックモデルの活用、事務局のサポート体制を含めた大学美術館のあり方について述べたい。

まず、講座のスケジュールについては、他に本来の仕事や活動を抱えた受講生にとってはやや過密なスケジュールとなり、負担をかけたことは否めない。

ロジックモデルについては、当初は企画運営のプロセスの中で折に触れて

活用し、企画意図と実際の運営に齟齬がないことを確認しながら進めていくことを想定していた。しかしながら実際には運営の実務に追われ、受講生にとって本番までの実質約2か月という短期間では、立ち止まって受講生同士の意識共有を図る機会を作ることが難しく、ロジックモデルを検討したことの意義を制作プロセスの中で十分に活かせなかった。

また前述の通り、プロジェクトに関わる受講生同士や、受講生と講師であるアーティストとのコミュニケーションのあり方には、イメージを言語化して伝える点において難しい面があったこと、アートに関わることは「感動」という心地よい表現では済まされない、ある意味においては他者の心の領域にも足を踏み入れる可能性があることなど、マニュアル化しづらい、実際に経験してみなくては分からない学びがあった。この点は成果でもあり、同時に講座としての運営側のサポートのあり方の課題も明確になった。アートマネジメント講座を企画・運営することは、受講生だけでなくアーティストや一般参加者への目配りも必要な事業であることから、講座運営側の体制や力量が問われていると言えるだろう。

最後に、今回の企画に講師として加わったアーティストからは、大学美術館の作品に関する情報提供への課題が指摘された。一般的な美術館が有する水準に照らし合わせれば、大学美術館としての情報提供は未整備の部分も多い。言うまでもなく所蔵作品は大学美術館の核となるため、それらが体系立てて情報提供ができる体制を構築することが難しい場合は、所蔵作品をもとにした企画は表層的なものになりうる危惧がある。今後安定した活動を継続的に行うためには、大学および大学美術館の体制整備に加えて、日常的な大学美術館の運営を担い、所蔵作品の保全管理や、作品情報の整理・発信といった、専門知識と経験を有する担当者の配置も必要であろう。運営に直結する課題については、大学美術館で行う意義を再確認し、段階的な改善が望まれる。

4-2 全体総括 大学美術館としての課題と今後の可能性、提言

本講座における2つの受講生企画は、大学美術館がこれまで前提としていた日中を中心とした開館ではなく夜の時間帯を活かした企画であったり、絵画鑑賞のみにとどまらず、演劇の創作に繋げた企画は、一般的な絵画鑑賞の範疇を超えるものである。このことは、美術館の中で行われる行為に対するありようを問い直す内容を含んでおり、大学美術館活動の可能性や講座運営

の方向性を示唆するものであった。しかし、今後もこのようなアートマネジメント講座を継続的に運営するためには、企画の実現に耐えうる体制の再検討が必要であろう。

今後、大学美術館が所蔵作品を活用し、大学と地域が連携した文化のまちづくりへと取り組みが進展することを期待しつつ、以下の3つの展開を提言して、本稿の総括として締めくくりたい。

(1) 近隣施設との連携

同じ福岡市内にある福岡県立美術館や、近隣の九州産業大学美術館との連携を深め、地域住民がアートに親しむ場としてのより身近な大学美術館の運営のあり方を検討する。

(2) 実践の場の開放

開館より約2ヶ年にわたる講座から、経験を蓄積した受講生に大学美術館を実践の場として提供し、地域の人々を対象とした「アートと地域をつなぐ」プロジェクトを継続して実施する。

(3) まちづくりへの関与

(2)の取り組みをベースとして、蓄積したノウハウやネットワークを活用し、福岡県内各地域におけるまちづくりへの関与を深めていく。

上記の実現への第一歩として、現在進行している事例を紹介する。

まず(1)では、大学美術館はしごツアー2018《福岡女子大学美術館×九州産業大学美術館》(平成30年5月20日開催)にて、福岡女子大学と九州産業大学が協働して「大学美術館トランスアートセッション」と題した講演会と、両美術館を巡る「ギャラリートークツアー」を実施した。大学美術館における他大学との連携は始まったばかりではあるが、大学美術館の規模や館種の違いを超えて行う地域連携は、全国各地の大学博物館・美術館の連携の事例が参考になる。

大阪大谷大学博物館館長補佐の竹谷(2013)は、かんさい・大学ミュージアム連携実行委員会が実施した事業報告書の中で、近年取り組まれている全国的な大学ミュージアムの連携について事例を挙げている。具体的な事例と

しては、2010年から明治大学博物館と南山大学人類学博物館が交流事業を始めたことや、2011年には京都市内にある14大学15の博物館が連携した「京都・大学ミュージアム連携」が発足し、それに関連した特別展が2013年に九州産業大学美術館で実施され、大学博物館連携が京都から九州に広がりを見せていることなどである。

また、2013年には大阪でも関西大学を中心に「かんさい・大学ミュージアム連携実行委員会」が立ち上がり、協働で人材育成を目的とした交流事業といった、大学博物館の連携が各地で活発になりつつある（竹谷, 2013, p.18）。このような連携とその広がり、今後の実践を大いに後押しするものであり、具体的な参画の参考となるであろう。

(2) については、福岡女子大学美術館「高木秋子展～福岡女子大学の教育が育んだ高木秋子の染織の世界 風通織に至る道筋～」(平成29年4月17日～28日開催)を挙げる。この開催にあたっては、高木氏の関係者から福岡県立美術館の展覧会¹⁶を高木氏の母校¹⁷でも告知して欲しいという相談が発端となり、その後平成28年度アートマネジメント講座の一部の受講生が中心となり、関連展示の実現に漕ぎつけた。特に、高木氏の福岡女子大学での学びがどのように創作活動に影響を与えたのか、という視点で作品を捉え直した展示の実現は、受講生にとっても講座での学びを活かす機会となった。今後も大学側は受講生や地域住民の経験を活かす機会をサポートし、地域と協働できる環境整備がより一層求められる。

(3) については、平成29年度の福岡女子大学と宗像市との包括連携協定の締結を契機として、同年度後期の講座から「宗像市をフィールドとしたアートマネジメント講座～障がい者とアート～」に取り組んでいる。平成30年度には文化庁の大学における文化芸術推進事業¹⁸の助成を受け「障がいの有無に関わらない多様性を認める社会実現に向けた文化芸術が果たす役割を推進するアートマネジメント人材育成事業～宗像市をフィールドとして～」と題した講座に発展し、受講生による実践企画が宗像市で行われた。こうした助成により予算や専門スタッフを確保しながら、事業の運営基盤を整えて実践している。

これからの大学美術館や博物館の姿勢として、矢島は次のように述べている（矢島, 2012, p.127）。

大学博物館のこれからの姿勢は、学生や関係する専門研究者ばかりではなく、広く一般の人々の利用を拡大していくことが必要であろう。大学における研究が何をめざし、何を明らかにしてきたかを広く知ってもらうことは（中略）言い換えれば、大学における研究の社会的アカウンタビリティを果たすことなのである。（中略）専門的な研究成果をどのように博物館活動に活かし、意味のある展開をするのかということになれば、その他の博物館と同様、専任の学芸員が必要となる。この場合、学芸員は、専門研究者であると同時に、大学における研究成果の社会的還元についてのコーディネーターとしての役割が重要となる。

つまり大学美術館は学内教育や地域住民の学びとその活動を支援するだけでなく、同時に活動の課題と可能性を常に問い直しながら成果を社会に還元していかなければならない。

福岡女子大学は平成23年度に「国際性」、「感性」、「リーダーシップ力」、「独創性・創造性」を併せもつ人材育成を目標とする国際文理学部を開設し、平成30年度後期からは「感性を学ぶ¹⁹」と題した学部生向けの新カリキュラムを開講している。このように学内教育としての大学美術館の積極的な活用や、アートマネジメント講座においては地域に還元できる人材育成に力を入れている中で、上記の3つの提言を端緒として、今後もより地域に開かれた大学美術館としての活動とその実践を推進していくことが望まれる。

注

- 1 九州国立博物館展示課研究補佐員・福岡女子大学美術館事業コーディネーター・九州大学総合研究博物館協力研究員
- 2 九州産業大学地域共創学部教授・福岡女子大学美術館事業マネージャー
- 3 福岡女子大学地域連携センター・福岡女子大学美術館事業コーディネーター
- 4 福岡女子大学国際文理学部特命主幹教授・福岡女子大学美術館事業責任者
- 5 福岡女子大学文化芸術推進事業事務局（編）「アートマネジメントははじめの一歩」（2017）によると、選定のポイントは、受講生からの評価が高く、芸術のジャンルが偏らないこと、大学美術館と地域で行う企画の双方があることであった。その結果、演じる、子どもをキーワードとした「未来へのおくりもの いこうよ＊びじゅつかん～びじゅつかんの中でダンスワークショップ in 福岡女子大学～」、障がいを超える、多様性をキーワードとした「視覚を超える。～対話を通したアート鑑賞～ギャラリーコ

- ンパ@福岡女子大学美術館」、多世代交流、コミュニティをキーワードとした「アートかきぞめ～みんなで梅光園に花を咲かせよう～」が選定された。
- 6 実践報告の詳細は「平成28年度文化庁大学を活用した文化芸術推進事業 福岡女子大学 地域文化熟成を担うアートマネジメント人材育成プログラム～地域の可能性と向き合うアートマネジメント～2016年度報告書」と「アートマネジメントはじめの一步 福岡女子大学アートマネジメントセミナー2016体験記」を参照されたい。
 - 7 ステークホルダーの設定については、平成28年度の講座最終回（平成29年2月19日開催）の振り返りにおいて特別講師の大澤寅雄氏より、関わったアーティストやアートそのものに及ぼした影響への視点を持つことの重要性を指摘されたことに対応したものである。
 - 8 株式会社西日本新聞イベントサービスが運営する、九州・山口エリアの展覧会情報&アートカルチャー WEB マガジン。多い時には週50件以上の美術展やアーティストの活動を全国に積極的に発信している。
 - 9 1985年群馬生まれ。「記憶とのつきあい方」をテーマに演劇活動を行う。プレイバックシアター、まわしよみ新聞を用いた語り合う演劇づくりなど、様々な創作活動を行うほか、小学校・元ホームレスの方への演劇ワークショップファシリテーターとしても活動。日本演出者協会会員。無傲舎主宰。今回の企画では、講師として演出とファシリテーターを担当。即興劇で培われた高いコミュニケーション力を活かして、作品と対峙する参加者の内面を引き出しながら、初対面である参加者同士を繋いだ。
 - 10 1985年に代表池田美樹氏を中心に結成。以降、熊本市を中心に活動。作品の多くは池田氏が現代社会に着想を得たもので、独自の視点で現代劇を数多く生み出している。演劇をツールとして活用した自己表現ワークショップも展開し、楽しみながらコミュニケーション能力を培い、自己表現力を高める内容が、企業や学校、生涯学習の分野で好評を得ている。（劇団きららについて〈<http://www.gkirara.com/about.html>〉（2018年7月9日））
 - 11 福岡を拠点にダンサーとして活動するマニシア氏をファシリテーターとして招き、大学美術館を舞台に子どもたちの創造性や身体表現を培うダンスワークショップを実施した。（平成28年12月11日開催）
 - 12 平成29年9月2日実践企画の振り返り全体共有より
 - 13 平成30年3月12日実施平成29年度福岡女子大学美術ギャラリー委員会議事録より
 - 14 平成29年9月2日実践企画の振り返り全体共有より
 - 15 平成29年9月2日第5回アートマネジメントアドバンス講座大澤寅雄氏特別講義記録より
 - 16 福岡県立美術館「コレクション展Ⅱ 特集山喜多二郎太と高木秋子」（平成28年11月19日～平成29年1月29日開催）
 - 17 高木氏は昭和12年に福岡県立女子専門学校（現・福岡女子大学）を卒業。
 - 18 多彩な芸術文化活動を支える高度な専門性を有したアートマネジメント（文化芸術経営）人材養成を推進するため、大学等による実践的なカリキュラムの開発・実施の支援を目的とする事業。事業成果の詳細は、平成30年度実施報告書を参照されたい。

- 19 感性を人間性の基礎と位置づけ、受講者個々の感性をさらに育むことを目的とし、感性の意味・価値・働きについて学ぶ、全15回の連続講義。感性は人間の思考や行動影響をあたえるだけではなく、生活や歴史のあらゆる場面に人間の感性が生かされている。このような感性の働きについて、人文・社会・自然科学のさまざまな視点を交え、文理の枠組みをこえて多角的にアプローチする。(福岡女子大学シラバス「国際文学部講究Ⅱ 感性を学ぶ。」〈https://aaweb.fwu.ac.jp/aa_web/syllabus/se0020.aspx?me=EU&opi=se0010〉(2018年7月9日))

文献

- 福岡女子大学文化芸術推進事業事務局(編)。(2017)．アートマネジメントはじめての一步：福岡女子大学アートマネジメントセミナー2016体験記．平成28年度文化庁大学を活用した文化芸術推進事業地域文化熟成を担うアートマネジメント人材育成プログラム「地域の可能性と向き合うアートマネジメント」2016年度リーフレット．
- 石田陽介。(2012)．芸術体験におけるアートコンプレックス発生の構造原理．日本芸術療学会誌，43，2，11-26．
- 河島伸子。(2004)．地方自治体における文化振興の今後——アーツ・マネージャーを育む文化政策——．都市問題研究，56，3，67-80．
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社。(2016)．内閣府委託調査 社会的インパクト評価に関する調査研究 最終報告書．社会的インパクト評価の普及促進に係る調査(内閣府NPOホームページ)，1-194．〈<https://www.npo-homepage.go.jp/toukei/sonotachousa/social-impact-sokushin-chousa>〉(2018年7月9日)
- 茂泉千尋・大塚麻理子・古賀弥生・森田健・向井剛。(2017)．福岡女子大学美術館開館における対話型鑑賞の実践．福岡女子大学国際文学部紀要．文藝と思想，81，39-59．
- 小川光彦・美山良夫。(1998)．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．慶應義塾大学アート・センター，3，32-42．
- 竹谷俊夫。(2013)．開かれた大学博物館に向けて．かんさい・大学ミュージアム連携実行委員会(編)．平成25年度文化庁文化芸術振興補助金(地域と共働した美術館・歴史博物館創造活動支援事業)：交流する大学ミュージアムを目指して——人材育成の手法と実践——事業実施報告 大学の扉を開く，18-19．
- 矢島國雄。(2012)．第5章さまざまな館・園の教育活動の特色：大学博物館とその役割．小笠原喜康・並木美砂子・矢島國雄(編)．博物館教育論：新しい博物館教育を描き出す(pp.124-127)．東京：ぎょうせい．