

特集—芸術文化観光学の構築に向けて

芸術文化観光学の確立に向けて

—アート×ツーリズム×マネジメントの複合領域における教育・研究の方向性—

佐藤善信

Toward the Integrated Discipline of the Arts, Culture and Tourism:

Directions for Education and Research in the Crossover Areas of Arts, Tourism and Management Fields

SATO Yoshinobu

1. はじめに

本稿の目的は、芸術文化観光専門職大学 (Professional College of Arts and Tourism : CAT) の教育研究体系のコアになる専門領域の理想的な構成を提示することにある。その際の出発点は、本学の紀要編集委員会が紀要3号用に提示した「芸術文化観光学の範囲」である。第2節の図1は、それを筆者がアレンジしたものである。本稿ではアート、ツーリズム、マネジメントという3領域が重なっている部分 (Ⅶ) の教育研究内容を、マネジメント分野を専門とする筆者の立場から構想する。具体的には、筆者は、それをアート・ツーリズムが地域創生にどのように貢献するのかの研究であることを前提に考察を進めてゆく。

本論文の構成は次のようになっている。第2節では、紀要編集委員会が取りまとめた3つの領域の重なり具合について、どのような研究が必要とされるのかを提示する。第3節においては、Ⅶの領域での活動を展開しているわらび座のケースと瀬戸内国際芸術祭のケースを紹介する。第4節ではわらび座と瀬戸内国際芸術祭のケースを分析するために必要とされる理論概念や分析フレームワークを同定する。第5節では、第4節での考察を受けて、本学の人材育成の基本理念が具体的にどのような形で暗黙知的にカリキュラム化されているのかを明示

知化させながら考察する。最後の第6節においては、本研究の結論と研究の限界、今後の研究の方向性が示される。

2. 「芸術文化観光学」の領域設定

本節では、図1に従って、主な領域を順に考察してゆく。

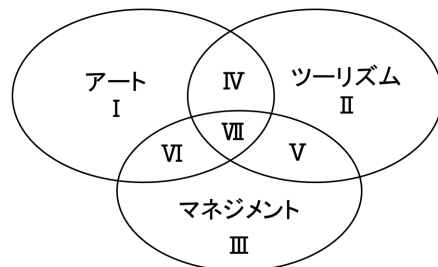


図1 芸術文化観光学の領域

(出所: 「『芸術文化観光学研究』3号の原稿募集・編集について (案)」の図を筆者が文言等を修正して作成)

Iのアートの領域は、美術館 (広義には博物館) や野外での芸術作品の展示と鑑賞、また劇場 (屋内や野外の劇場) での演劇を指す。IIのツーリズムの領域は、文字通り観光である。IIIのマネジメントについて、西田 (2023, p.7) は、Druckerのマネジメントの定義をアート・マネジメントとの関連で次のように紹介している。「ドロッカー (…) 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」と。

それでは複合領域はどのようなのであろうか。ⅠとⅡの複合であるⅣの領域はアート・ツーリズム(より広義にはクリエイティブ・ツーリズム)である。例えば、越後妻有大地の芸術祭、奥能登国際芸術祭、瀬戸内国際芸術祭(以下、瀬戸芸)や豊岡演劇祭などがそうである。また、イマーシブシアターの応用版である「イマーシブホテル」の存在も注目されている(Kishi, 2023)。イマーシブシアターは、「観客が客席に座り、ステージ上の演者を鑑賞する」ものであった演劇を、「観客が自ら行動し、演者と同じ空間に同居しながら物語の一部として作品に参加する」形式へと転換させた。イマーシブホテルは宿泊客が物語の一部となり、ホテル内を自由に探索しながらストーリーを紐解いていくことを楽しむ宿泊施設である。

Ⅰのアート領域×Ⅲのマネジメント領域であるⅥの領域の特徴は、アートをどのような目的で、どのようにして観客に楽しんでもらうのか、そのためにヒト・モノ・カネをどのように調達・運用してゆくのかという課題にかかわっている。この領域での最近の大きな特徴は、ソーシャリー(あるいはソーシャル)エンゲージド・アートの動向である。

Janet Pillai (2019, p.1) はそれを次のように定義している。

「ソーシャル・エンゲージド・アートとは、新しいタイプのパブリック・アートのことで、アーティストが社会的な文脈の中で、コミュニティやグループと共に、人間性の変革や社会変革をもたらすことを意図して、持続的な創造的実践に取り組むものである。それは、ビジュアル・アート、演劇、メディア・アート、建築、工芸、料理など、さまざまなアートの実践者によって始められる。今日のアジアにおけるソーシャリー・エンゲージド・アートの実践は、コミュニティとのコラボレーションによるパフォーマンスや展覧会から、公共スペースの活性化、コミュニティ・フェスティ

バルやイベントの共創、コミュニティの文化的資産や慣習の再活性化まで、多種多様でハイブリッドな形で現れている」

と。またTan (2023, pp. 11-12) は、それを次のように説明している。

「ソーシャリー・エンゲージド・アートの流儀は、伝統的なクリエイターシップのモデルからの脱却と批判として、対話的で協力的なプロセスを中心に据えている。(…)。シンガポールにおけるソーシャリー・エンゲージド・アートは、コミュニティ・アートと呼ばれる、より広範なコミュニティの参加とオーナーシップを伴うアート・プロジェクトの総称である(…)。2008年の国家計画報告書(では)(…)、アーティストによる参加型アート制作を通して『エンゲージド・コミュニティ』を育成することが述べられている。」

また、西田(2023, p.8)はアート・マネジメントの特徴を次のように説明する。

「芸術祭では、総合ディレクターと呼ばれるアーティストが全体の方向性を考え、個別のアーティストが作品の制作やプロジェクトマネジメントを行うため、外部への権限移譲が他の組織に比べて多いことも指摘できる。つまり、芸術祭のマネジメントは個々の芸術作品に関与することはそもそも少ない。全体の方向性を総合ディレクターとともに作り上げて行くとともに、アーティストと地域住民との橋渡しを行うことがマネジメントにおける重要な点となる」(下線一筆者)

と。特に、Ⅵの領域の特徴を考察する場合には、引用の下線部分の視点は重要である。

このような観客からの視点ではなく、アーティストと地域コミュニティとの関係を中心軸に据える最近のアート・マネジメントの研究動向は、実はⅡのツーリズム×Ⅲのマネジメントの複合領域であるⅤ領域でもまったく同じである。Ⅴ領域も地域の観光資源を、どのような目的で、どのようにして観客に楽しんでもらうのかという課題にかかわっている。Ⅴ領域のマネジメントは、一般的にはディスティネーション・マネジメント(マーケティング)・オーガニゼーション(DMO)が担っている場合が多い。

Vの領域における最近の研究動向は、コミュニティ・ベースト・ツーリズム (Community-based tourism: CBT) という概念で示されている。例えば、Thananusak and Suriyankietkaew (2023, pp. 1-2) は、それを概ね次のように説明している。

「国連世界観光機関 (UNWTO) は、2005年に、『持続可能な観光 (Sustainable Tourism)』を『現在および将来の経済、社会、環境への影響を十分に考慮し、訪問者、産業、環境、ホストコミュニティのニーズに対応する観光』と定義した。持続可能性に向けた観光の明確な形態は、CBTと名付けられている。CBTは、観光を通じて持続可能な経済成長を推進しながら、地域コミュニティの発展と社会的エンパワーメントを促進する代替手段として登場した。さらに、CBTは、特に中小企業セクターにおいて、コミュニティ・ベースト・ツーリズム・エンタープライゼス (CBTE) や社会的企業 (social enterprises) の発展を支援している。最新の文献によれば、これらのCBTEは、コミュニティの発展と社会経済的持続可能性に向けた社会変革にとって、最も重要な原動力となり得ることが強調されている。」

これらの動向を背景にして、最近では地域住民との密接な交流を目的とするスローツーリズムに注目が集まっている。例えば、Airbnbは地域住民とのオーセンティックな体験を同社の主要な顧客価値としている (Guttentag, 2019, p.180)。Airbnbが2021年10月に実施した消費者意識調査によると、地域社会への貢献など「持続可能なツーリズム」が重要と考える日本人の割合が7割近くにのぼることが分かった。特に、次の旅行を計画する際に重視するのは、「自分が費やすお金が、地域コミュニティに良いことかどうか」が45.8%、「地域の人々にポジティブな影響を与えるかどうか」も53.0%にのぼり、消費者が地域社会への好影響を意識していることがわかる (日経MJ, 2021, p.11)。

VとVIの領域での顧客価値の創造は感動体験である。それはツーリズムの研究では「記憶に残る体験 (memorable experience)」と呼ばれている。また、価値観の上昇型変容を目的とした変容型ツーリズ

ム (transformative tourism) も注目されている。また、優れた芸術作品に触れた観客もそのような感動体験をするはずである。例えば、美術鑑賞における感動体験については森 (2010) の研究が存在する。特に、Chaohui, Liu, Wei, and Zhang (2020) は、地域固有の文化資源を活用した新しいタイプのツーリズムであるクリエイティブ・ツーリズムにおける「記憶に残る感動体験」を、またSchubert (2023) は好ましい個人の変容をもたらす「オー体験 (awe experience)」を詳細に分析している。さらに、Pine and Gilmore (2013) の商品経済から経験経済、そして変容 (transformation) という経験価値への進化モデルと彼らの4Eモデルは感動体験を分析する際の不可欠の理論的フレームワークである。

図1のⅦの領域は、アート、ツーリズム、マネジメントの3つの領域が重なっている部分である。マネジメントの観点から、Ⅶの領域の教育研究の目的を結論的に言えば、アート (クリエイティブ)・ツーリズムを適切にマネジメントすることによる「地域創生」の実現であると考えられる。また、顧客のレベルでは、好ましい個人の変容をもたらす「オー体験 (awe experience)」(Schubert, 2023) を提供するクリエイティブ・ツーリズムのマネジメントを通じた「地域創生」であるとも考えられる。次節ではⅦの領域のケースとして、わらび座と瀬戸芸を取り上げる。

3. 事例研究—わらび座と瀬戸内国際芸術祭を中心に

本節においては、Ⅶ領域で存在価値を発揮している2つの事例を紹介する。その後、第4節ではこの2つの事例から、どのような理論研究が可能となるのかを、マネジメントの視点から統合的に考察する。

わらび座は、単一の主体によるクリエイティブ・ツーリズムによる地域創生のマネジメント (経営戦略) 活動を紹介するためのケースとして取り上げた。瀬戸芸のケースは、3年に一度の大規模な芸術文化観光が地域全体の経済や文化にどのような影響を与えるのか、つまり地理的に広範囲にわたる瀬戸芸の地域創生のマクロとミクロのメカニズムを考察

するための事例として取り上げた。どちらの事例ともに、理論的に分析対象となるような重要な「学術的問い(リサーチ・クエスチョン: RQ)」となるようなエピソードや「事実」をピックアップした。

(1) わらび座のケース

わらび座は劇団四季や宝塚歌劇団に次ぐ規模の劇団であり、現在はオリジナルミュージカルの制作に取り組んでいる(以下の説明は、ウィキペディア「わらび座」に依拠)。わらび座の歴史は、原太郎により1948年8月に東京で創立された海つばめ(第一次)に始まる。劇団は1952年にはボプラ座と改名し、1953年からは拠点を北海道から秋田県に移した。その時に「黄に紅に花は咲かねどわらびは根っ子を誇るもの」という言葉にちなんで、現在のわらび座と名称を改め、仙北郡田沢湖町(現仙北市)に定着した。1971年には株式会社化し、以後は劇団・劇場経営のほか、温泉、ホテル事業、地ビール「田沢湖ビール」の製造販売など多角的な経営を行ない、2016年4月には「たざわこ芸術村」の名称を「あきた芸術村」に変更した。わらび座は明らかに劇団経営を母体に多角化した経営体として、「あきた芸術村」を拠点とするクリエイティブ・ツーリズムの目的地として自らを位置づけている。

わらび座ではその拠点に修学旅行生を受け入れ、地元農家で農業体験も長年にわたって行っている。また、わらび座のメンバーらが、美郷町にある会社のコミュニケーション向上のための講師を勤めている。わらび座は2021年10月22日に秋田地方裁判所に民事再生法適用を申請し、同年11月2日付で同手続開始決定を受けた。負債総額は約14億4600万円。その後、同年9月10日に設立した「一般社団法人わらび座」へ事業が移管された。

芸術文化観光をマネジメント(経営戦略)の立場から総合的に考察する場合に、わらび座のケースで重要なエピソードを以下でいくつか紹介する。以下は最初のエピソードである(侯, 1999, pp. 5-6)。

「秋田に来て4年がたった頃に、わらび座の運営が軌道に乗り始め、足元が徐々に固まってきた。今後の活動展開の方針を決める時に、座員の間

で意見が食い違った。(…)それまでにわらび座が抱えてきた基本的な考えの他に、芸術活動に専念する考えが浮上してきた。両者が真っ向から対立したゆえに、分裂は起きた。」

2つめのエピソードは以下である(侯, 1999, pp. 12-13)。

「(1980年代半ば頃からの)中間層が大きく膨らむ時代に入ると、興行メディアがあふれ、観客を獲得するのに、作品の内容と表現方法が問われるようになる。特定の観客層を相手にする舞台にとどまるか、一般化を求める舞台活動を広げるかという選択に迫られたわらび座は、後者を選んだ。(…)観客層を一般化することによって、わらび座の舞台に(…)変化が起きている。元宝塚の演出家を含め、他分野の専門家とのコラボレーションによってミュージカルの『男鹿の於仁丸』、『春秋山伏記』、『龍姫』、また(…)舞踊劇『いのちの祝祭』を作りあげた。」

3つ目のエピソードは以下である(宮本, 1993, p.3)。

「わらび座が運営する『わらび座の郷』が温泉効果で沸き立っている。(…)1992年7月、温泉施設をオープンしてから(…)人気はうなぎ登り。(…)手軽に利用できる温泉は地元との連帯感を強める効果も生んだ。(…)

『温泉ゆぽぽ』の(…)食事処『ぽっきゃ』には昼時ともなると、団体客や家族連れが集まってくる。お目当ては座員が披露するミニライブ。テーブルのわきのちょっとした空間が舞台に早変わりする。(…)独唱を終えた女性座員に、ふろ上がりの上気した顔でビールジョッキを傾けていた男性などから『アンコール』の連呼がわき起こる。(…)ミニライブは昼時と夕食時の2回。(…)事業部副部長の石原淑恵さんは地元との一体感が芽生えたことを喜ぶ。

“ゆぽぽ効果”は絶大で、郷を訪れる客数はオープン前が年間約2万人だったが、オープン後は丸々10万人が上乗せされた。わらび劇場で年間約130回行われる舞台公演の入場者も増えている。」

4つめのエピソードは以下である。2008年に、わらび座は生誕80年を迎えた手塚治虫の漫画を舞台化した新作ミュージカル「火の鳥 鳳凰編」を7月5、6の両日、西宮市の兵庫県立芸術文化センター中ホールで上演した。この点について、狩谷(2011, p.115)は次のように批判的に論評している。

「民俗芸能を確実に伝承している劇団員たちが日々ため込んでいるストレスを解消しているだけではないでしょうか。(…)他人のストレス発散にお金を払う人がある筈はありません。しかし、そこに別の価値を付与すれば、観客はある程度満足してしまうのです。…筆者には、この方向にわらび座の未来があるようには思えません。(…)所属団員のモチベーションを保つためにこのような公演が続くかもしれませんが、それだけが続けていれば、わらび座はその存在価値を失ってしまうような気がします。」

(2) 瀬戸内国際芸術祭のケース

徳山(2013, p.127)は瀬戸芸開催のきっかけを次のように説明している。

「具体的なきっかけは平成16年の香川県庁の若手職員による政策研究会の中の『現代アート王国かがわ』の提言である。(…)その翌年、直島福武美術館財団が『瀬戸内アートネットワーク構想』を提唱し、香川県に声をかけた。同じような構想を持っていた同県はその呼びかけに応じ、瀬戸芸実行委員会が作られ、そこから2年の準備期間をへて、瀬戸芸2010(…)が行われることとなった。」

Qu, McCormick and Funk(2022, p.2380)は、瀬戸芸の離島における経済効果を各種統計データや事業者へのヒアリングから分析し、その内容を次のようにまとめている。

「調査対象者全員のうち、33.2%が自社のビジネスは観光客と地元住民の両方に対応していると回答した。しかし、個々の島の中では、男木島(64.3%)、豊島(51.0%)、直島(44.4%)がそのようなビジネスの割合が最も高かった。一方、女木島(6.7%)、小豆島(18.6%)、犬島(28.6%)は、

地元客よりも観光客へのサービスに著しく偏っていた。(…)島に長く住んでいる住民が(…) (新規事業の)先駆者であり、自転車や自動車をレンタルしたり、カフェをオープンしたり、家をゲストハウスに改造したりした。移民やUターン移民は、アメリカン・ダイナースタイルのハンバーガー(…)など、より国際的なアイデアをもたらし、観光施設の多様性を高めたが、(…)地元のビジネスオーナーを追い出すことはなかった。直島と豊島は、地元住民と新規参入者との間の相乗効果の最良の例であった。(…)美術館のない島の企業は芸術祭の期間以外は長期間休業する可能性が高かった。」

男木島は瀬戸芸をきっかけとして移住者が増加した。男木島生活研究所(2022)は、移民の状況を次のように報じている。

「福井大和さんと妻の順子さんは、NPO法人男木島生活研究所代表理事や、NPO法人男木島図書館理事長として、共に島の活性化に取り組んでいる。順子さんは、運営する男木島図書館を窓口とした移住相談や移住支援のコーディネートも担当。東京、大阪など日本の大都市圏や、アメリカやオーストラリアから移住する家族のバックグラウンドは多様で、Webデザイナー、エンジニア、パン屋、美容師など職種もさまざま。今や島の人口の4割にあたる50人～60人がUターンや二拠点居住先として男木島を選んだ人となり、その過半数が子育て世代となった。」

子供連れの家族の移住は、数年間閉鎖されていた島の学校の再開を促した。

4. 2つの事例研究のために必要とされる理論フレームワーク

前節では、わらび座と瀬戸芸のケースをⅦの領域を中心に紹介した。わらび座のケースでは個別企業の地域創生効果、また瀬戸芸では、その経済効果のミクロ・マクロの地域創生効果を簡単に紹介した。以下では、Ⅶの領域の研究を進展させるために必要となるマネジメントの理論概念や理論フレームワークを紹介する。

(1) わらび座のケース分析のための

理論フレームワーク

まず、狩谷 (2011, p.115) の「民俗芸能を確実に伝承している劇団員たちが日々ため込んでいるストレスを解消しているだけではないでしょうか」との根拠のない批判から考える。その批判からは、即座に以下の疑問が発生する。そもそも、全国ブランドの作品をミュージカルにした舞台で、それを演じることが、どのような意味で団員の「ストレス発散」になるのか？なぜ団員はストレス発散のために有名作品のミュージカルを行なう必要があるのか？さらに、なぜ劇団のリーダーあるいは社長は組織の目的と団員の個人的な目的を統合できないのか？狩谷 (2011) はこれらの疑問 (= RQ) には何も答えていない。

そのRQに答えるためには、以下のようなマネジメント領域の理論概念が必要になる。このケースでは、リーダーシップについての理解が不可欠である。組織のビジョンとメンバーのビジョンとの共有が問題となる。この不一致が原因で劇団が分裂したからである。そのためには、ビジョン共有の課題を丁寧に遂行するサーバント・リーダーシップ理論や変革型リーダーシップ理論などの適用が重要になる (Coetzer, Bussin and Geldenhuys, 2017; 佐藤, 2017)。また、劇団員のモチベーションについては、外発的動機づけや内発的動機づけといった理論概念、最近主流になっているエンゲージメント概念、さらには「サービス・マーケティングの三角形」などの理論的フレームワークの適用が必要になる。

以上はわらび座の組織（行動）に関する問題であったが、わらび座の経営戦略については、わらび座と劇団四季や宝塚歌劇団との競争関係の分析が重要になる。そのためには、マーケット・ポジション分析と資源ベース理論のフレームワークの理解が必要になる。例えば、そのためには、Greyser and Urde (2019) が開発したコーポレート・ブランド・アイデンティティ・マトリックスが有用な分析フレームワークになると考えられる

また、わらび座が倒産した直接の原因はコロナ禍である。コロナの発生によって、わらび座の「あき

た芸術村」は閉鎖や入場制限になってしまった。かつて、わらび座の経営は総合型エンターテインメント・サービスとして地域経済に貢献するビジネスモデルとして高く評価されていた。刈谷 (2011, p.114) は、「(1995年) わらび座は国土省の地域づくり表彰において『国土庁長官賞』を受賞している(…)。その前年に文部大臣から『地域文化功労者表彰』も受けていますが、意味が全く異なります。国土庁は、(…) エンターテインメント・サービス収入を増やすなど地域の経済活動への貢献度 (に与えたものです——筆者)」と主張している。

同様に、わらび座の当時の劇団代表であった是永幹夫氏も次のように述べている。

「2000年に発行された『地域に生きる劇場』(芸団協出版部)のなかで、編著者の衛紀生氏は、『たざわこ芸術村を特殊な事例として見るかぎり、ホール・劇場や芸術創造団体の関係者は、蟻地獄のような、従来からの状況から逃れることは決してできないだろう。経営資源の多様化とその運営組織化こそ、21世紀の劇場施設のあり方である』と喝破している。この状況は現在も大きくは改革されていない(…)」(是永, 2018, p.15) と。

わらび座の多角化事業のケース分析では、自社の事業領域のバランスをキャッシュフローの観点から考察するPPM理論の適用が決定的に重要になる。また、狩谷 (2011) の批判を実証するために、劇団員がレストランで酔客を相手に歌唱を披露することのエンゲージメント理論からの調査・分析も重要であると考えられる。

次に、瀬戸芸の地域創生への影響を分析する場合に必要なとされる理論概念や理論フレームワークを紹介する。

(2) 瀬戸内国際芸術祭のケース分析のための

理論フレームワーク

Qu et al. (2022, p.2382) は瀬戸芸の地域創生に関する調査を行ない、次のように説明している。

「芸術祭におけるコミュニティ・リソースフルネスを調査するため、(…) 小規模企業の起業家精神を促進する公式・非公式の社会構造を探した。

(…)地元企業は、小規模ながらも豊富なインフォーマル・ネットワークを構築していることが確認された。例えば、レンタサイクルの業者が(地元企業が経営する一筆者)レストランを含む旅程を提案するなど、事業者同士が観光客に推薦し合うことも頻繁にあった。(…)島の起業家たちは、プロジェクトやリノベーションで互いに助け合ったり、道具や情報を共有したり、効果的なアイデアを模倣したりすることが多かった。このようにして、彼らは互いのリソースとなったのである。」

このように、地域創生においてはコミュニティ・リソースフルネスを分析することが必要不可欠になる。しかし、この理論概念は未だ十分には確立されていない。以下では、この概念をさらに紹介してゆく。

Qu et al. (2021, p.75) は「リソースフルネスはブリコラージュとも呼ばれ、手元にあるものでやりくりするプロセスであり、(…)資源に制約のある地方では、(…)地域資源を斬新な方法で再利用・再配置するリソースフルネス(臨機応変さ)を用いていることが観察されている」と説明している。また、Ulug and Horlings (2019, p.147) は、リソースフルネスとソーシャル・イノベーション(SI)との関係について、SIは地域イノベーションを起動させる際の基盤(=リソースフルネス)でもあるので、非常に重要な理論概念であると主張している。

また、地域創生の文脈では、コミュニティ・ベースト・エンタープライゼス(CBE)という理論概念も重要になる。Peredo and Chrisman (2006, p.310) はCBEを次のように定義している。

「CBEとは、コミュニティが起業家的に行動し、既存の社会構造に埋め込まれた新しい企業を創造・運営するプロセスの結果である。さらに、CBEは、コミュニティの経済的・社会的目標を追求するために、短期的・長期的に持続可能な個人と集団の利益をもたらすように管理・運営される。」

岡山県西栗倉村の地域創生がCBEのケースに当てはまる。2006年、西栗倉村の元森林組合職員の人たちによって村内初のベンチャー企業「木の里工

房 木薫」が設立された。この小さな家具工房の起業は、西栗倉村の「百年の森林構想」の突破口となった。参考文献「西栗倉の人たち②」はその間の事情を次のように伝えている。國里哲也氏は

「西栗倉の出身で、起業する前は地元で森林組合の職員をしていました。(…)転機は入社4年目の時ですね。林業一筋の山主さんから『木材の値段を上げるにはどうしたらいいか』と相談を受けて、何も考えず『無理じゃないですか』と即答してしまっただけです。がっくりと肩を落とした山主さんの姿をみて自分を恥じ、それから木の価値を上げるにはどうしたらいいか真剣に考えるようになりました。」

(…)じつは当初起業するつもりは(ありませんでした。)家具制作は当初森林組合による林業の啓蒙活動として(想定したものでした。)(…)企画書を作って提出してみたら、面白そうだからやってみろと承認をいただけたんですね。(…)ところがそのタイミングで市町村合併の話が持ち上がり、(…)西栗倉村の森林組合は合併する道を選びました。それが2006年の4月です。(…)僕の企画書も却下されてしまいました。でも僕自身の気持ちはもう後戻りできないところまできていたので、(…)6月に退職して、同じ森林組合出身の仲間と一緒に独立し、7月から木薫をスタートさせました。」

この國里氏の話は、コミュニティ・リソースフルネスとCBEの典型的なケースとなっている。また、西栗倉村ではベンチャー企業が次々と立ち上がり、「スタートアップの聖地」として注目されている。これらの活動のキーマンが、西栗倉村に本社を置く企業の代表、牧大介氏である。氏は「ローカルベンチャー」という言葉を生み出した人でもある。牧氏はその間の事情を以下のように説明する(井本, 2023)。

「村役場が主催する起業家を育成する『ローカルベンチャースクール』が立ち上がったことも、村に活気をもたらしました。参加者の中には、西栗倉村に留まって起業した人もいます。(…)こうした仕組みは西栗倉村が先駆けだったと思います。」

(…) 15社ほどが誕生し、その会社から独立して新たな会社も生まれました。(…) 人口は減っていますが、働いて稼いで税金を納める人の数は多くなった、という印象です。」

瀬戸芸のCBEの実態調査を行なったQu et al. (2022, p.2382) は次のように述べている。

「この調査で観察された小規模事業のなかには、小規模ではあるが、社会的な焦点と起業的な焦点を(…) 等しく結びつけているグループがあった。このグループは、アートとの結びつきが強いことから、われわれは『アート・ビジネス』と呼んでいる。(…) (これらは) 参加者同士の出会いという形をとったアートであり、ソーシャル・エンゲージド・アート(…) の特徴を備えていた。」

地域創生に関しては、ツーリズム・ソーシャル・アントレプレナーシップ (tourism social entrepreneurship) 概念も重要である。Aquino, Lück, and Schänzel (2018) は、コミュニティ・キャピタル・フレームワーク (CCF) を用いてこの課題を解明している。CCFは7種類のコミュニティ資本を分類している。自然資本、文化資本、人的資本、社会資本、政治資本、金融資本、建設資本がそうである。Emery and Flora (2006, pp. 20-21) は、この中でもコミュニティの結束を強化する「結合型社会資本」と組織やコミュニティ間の懸け橋となる緩やかなつながりを意味する「架け橋型社会資本」が特に重要になると主張している。彼らは以下のように説明している。

「CCFを使ってコミュニティの能力構築のプロセスを研究した結果、社会資本のストックとフローの両方が増加することが、スパイラル・アップ・プロセス (加速的好循環——筆者注) の開始要因であることがわかった。(…) 地元の知恵と外部の専門知識を橋渡しする共同学習が、スパイラル・アップ・プロセスを開始する上で重要な役割を果たした。」

最後に、Iターン起業家が地元を受容され、支援されるようになるプロセスを分析した先行研究を2本、紹介する。1つは、地域コミュニティを受容される企業になるためのプロセスをケーススタディによって創造的に明らかにしたAquino (2022) の研

究である。もう1つは、Hertela, Bindera, and Fauchart (2021) の研究である。この研究は、起業家が地元の人々から支援を得ることに失敗したケース、金銭的な支援のみを得たケース、それ以外に人的支援 (当該起業家のためのボランティア活動) や施設等の無償提供などを得たケース間の地域コミュニティとの関係性の違いを解明している。これらの研究が創造した理論的フレームワークは、西栗倉村や島根県海士町、徳島県神山町の地域創生がIターン者の活躍にあったことを考えると決定的に重要である。

5. 芸術文化観光学的教育体系について

前節で考察したように、アート×ツーリズム×マネジメントの複合領域Ⅶで重要なことは、アート・ツーリズム (クリエイティブ・ツーリズム) が地域創生にどのように貢献するのかの研究である。それでは、Ⅶ領域の教育はどうあるべきなのであろうか。本節ではこの問題を明らかにする。芸術文化観光専門職大学 (CAT) のマネジメント系の科目構成は以下のようになっている。

経営全般の概論を学習する「マネジメント入門」&組織のお金の流れを学習する「アカウンティング」(2科目とも1年生必修科目)⇒事業創造入門(2年生必修科目)&アントレプレナーシップ論&エリアマネジメント論(2年生選択科目)⇒地域イノベーション論&地域イノベーション実習(3年生以上選択科目)⇒地域創生論&地域創生実習(3年生以上選択科目)である。つまり、1年次でマネジメントやアカウンティングを学び、2年次では新規ビジネス(起業、第2創業、関連型多角化など)の学習を行い、その後に、地域イノベーションとそれをベースにした地域創生を座学と実学を通じて学習するというコアな流れを想定している。

図2は、CATでの教育理念、それを実現する2つのタイプの能力(コンピテンシー)、2つの能力の具体的イメージを「平板」的に示している。図3は、それらの関係を「立体」的にストーリーとして説明できる「学習プロセス」として再構成したものである。

図3を説明する。「①対話的コミュニケーション

◆ 2024経営方針試案

4

【教育分野】卒業生像の試案～本学固有の人材イメージ～

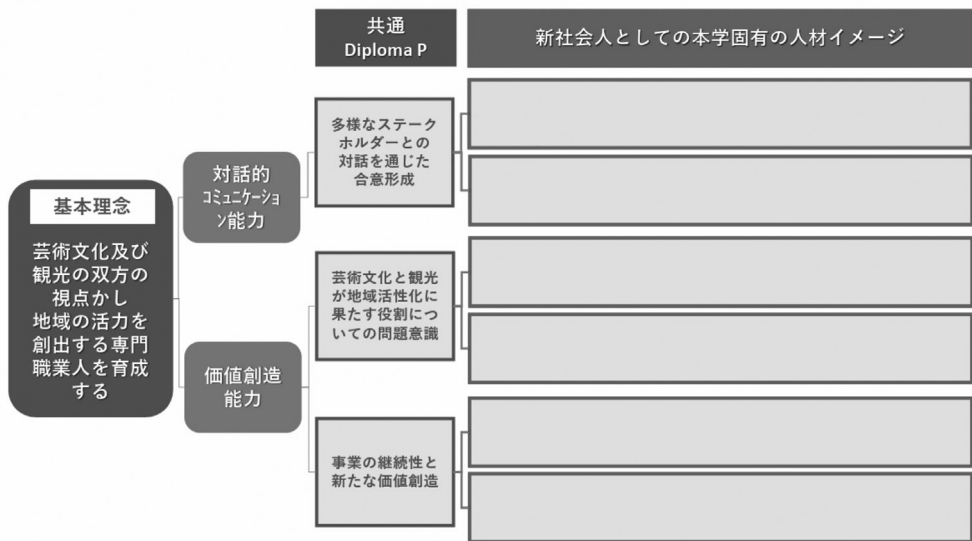


図2 本学固有の人材イメージ
(出所: 2023年11月22日の教授会配布資料)

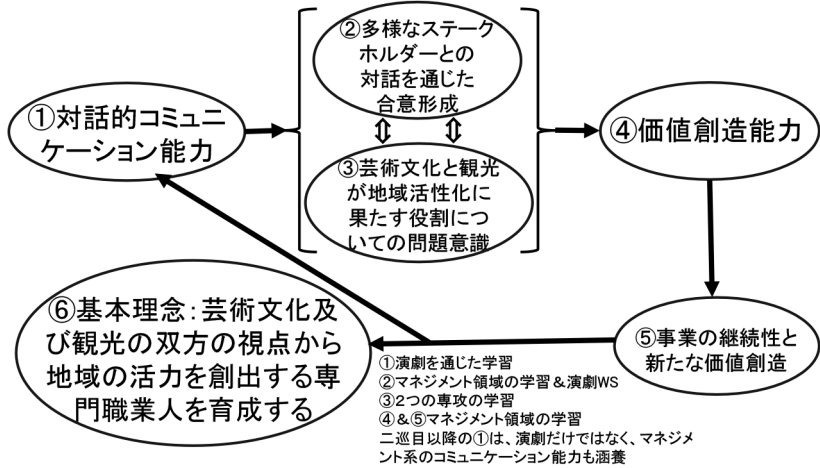


図3 CAT 固有の人材育成イメージのコンセプトマップ
(出所: 図2をベースにして筆者が作成)

能力」は本学の教育の大きな特色になっている。学長の平田 (2019) は、対話を次のように位置づけている。

「『対話』は『dialogue』、『会話』は『conversation』。英語ではこの二つの単語は大きく意味が異なる

のだが、日本語ではこの区別が曖昧だ。(…) 私なりの定義は以下の通りだ。

会話＝親しい人同士のおしゃべり。

対話＝異なる価値観や背景を持った人との価値観のすりあわせや情報の交換。ある

いは知っている人同士でも価値観が異なるときに起こるやりとり。

では、『対論』と『対話』はどう違うのか。(…)対論は、AとBが議論をして、Aが勝ったとしたら、Bは意見を変えなければならないがAはそのまま。対話の場合は、AとBが話し合って、Cという新しい結論を出す。どちらも変わることを前提にしてコミュニケーションをとるのが『対話』。価値観を一つにする方向のコミュニケーションから、価値観は異なったままで、文化的な背景の違う者同士が、どのように合意形成を行っていくかが、ここでは問われている。」

さまざまな演劇ワークショップの授業を受講することによって①の能力は向上する。また、そのことを通じて「②多様なステークホルダーとの対話を通じた合意形成」をファシリテートする能力も向上する。その理由を、渡邊・楠見(2020,p.3)は次のように説明する。

「演技を行うことは、テキストから登場人物の感情や信念・意図・動機を適切に推測するだけでなく、その推論内容が自らの演技表現に適切に対応づいているかどうかを、自己中心的な視点ではなく、自分とは見え方が異なる他者の視点から想像し、意識するように試みることを演技者に求めると考える。演技を行うことには、このような高次な社会的認知過程の関与が要求されると想定される。したがって、戯曲読解だけでなく演技まで行うことは、他者理解能力に対して、より促進的に作用すると考える。」

実際に、佐藤・辻村・中村・田上・尾西(2023)は、ホスピタリティ系の実習にインプロWSがどのような効果を発揮するのかを実証分析した。この調査のために田上が設計・実施したインプロWSはもちろんのこと、CATの演劇系実習科目の履修が、対人関係のマネジメントにプラスの効果をもたらすことが明らかとなったのである。「③芸術文化と観光が地域活性化に果たす役割についての問題意識」は、芸術文化と観光の地域コミュニティの活性化をベースにした最新の動向で説明したように科目としての整備はなされている。

「④価値創造能力」と「⑤事業の継続性と新たな価値創造」はマネジメント系科目、特にマーケティングのサービス・ドミナント・ロジック系の研究が価値創造・価値共創をメインテーマとした理論展開を行なっている。さらに、理論フレームワークとしては、「ビジネスモデル・キャンパス」、「バリュー・プロポジション・キャンパス」やバランスト・スコア・カードの戦略マップのフレームワークの適用が有効である。⑤の後段の「新たな価値創造」はソーシャル・イノベーションを意味している。ここでソーシャル・イノベーションとは、自社利益のみではなく、地域社会全体の便益の向上を優先させるビジネスモデルを革新的に変更させることを意味する言葉である。つまり、基本の社会関係の変更という意味でのソーシャル・イノベーションなのである。

また、マネジメント研究においても近年、コミュニケーションに焦点を合わせた斬新な研究が登場してきている。1つは、モチベーション・ランゲージ理論である(Mayfield and Mayfield, 2018)。また、その理論を高校の校長によるマネジメントに応用したHolmes and Parker(2018)の研究は注目に値する。さらに、高等教育機関での課題解決のためのコミュニケーションを研究したAdams, Adigun, and Olsen(2023)とAdams and Adigun(2024)などによる一連の変革型リーダーシップ会話理論にも注目すべきである。

このような①から⑤にいたるサイクルを、座学(1Q)⇒実習(2Q)⇒座学(3Q)⇒実習(4Q)という形で4年間継続学習することによって、「基本理念：芸術文化及び観光の双方の視点から地域の活力を創出する専門職業人を育成する」ことが可能になると考えられる。

また、CATでは「地域リサーチ&イノベーション・センター(RIC)」が重要な位置を占めている。RICはまさに理論と現場とを架橋する実践的研究センターとなっている。その研究課題のほとんどは本学の設立に賛同した但馬地区の市町村からの委託研究であるが、委託研究担当責任教員の下で本学の学生もSA(Student Assistant)として参加できるよ

うに制度化されている。また、学生がSAとしてかわったプロジェクトの証明書も発行できるようになっている。多くの学生がRICのSAとして実践的な研究に取り組んでいる。

6. 結論と今後の研究課題

CATの人材育成の内容を、図3をベースにして改めて具体的に説明すれば次のようになる。「①対話的コミュニケーション能力」をベースにして、「③芸術文化と観光が地域活性化に果たす役割についての問題意識」をベースにして、当該地域コミュニティの将来構想とそれを実現させるビジネスモデルを構築（④価値創造能力）し、そのビジョンとビジネスモデルについて地域コミュニティで活動する「②多様なステークホルダーとの対話を通じた合意形成」を促進させ、実際にビジネスを駆動させ、「⑤事業の継続性と新たな価値創造（＝ソーシャル・イノベーション）」することのできる人材を育成することになる。

また本稿では、アート×マネジメント（Ⅳ）もツーリズム×マネジメント（Ⅴ）もともに、地域コミュニティの活性化を目標とすることを提案した。その意味で、本学の芸術文化観光学の目指す着地点である「地域のソーシャル・イノベーション」を通じた「地域創生」を担う人材育成は、まさに時代が必要としているものである。そして、その課題を解決できる人材を育成することを教育の基本理念としているCATの存在根拠も明白である。

しかし、本稿にはいくつかの問題点がある。例えば、本稿では、座学と実習のスパイラル・アップ体系をどのように実現するのかについては考察できなかった。このためには、座学担当教員と実習担当教員との密接な連携が必要になる。しかし、新設大学ゆえに、その連携が十分にとれていない。さらに、RICの委託研究についての課題も存在する。現在のところ、委託研究テーマについて、今後は教育研究機関としてのRICならではの理論的、実践的課題の採択が重要になる。また、RIC主導の研究テーマを公表し、それへの参加団体を募ることも検討される

べきである。

恐らく、CATの人材育成での最大の課題は、CAT生にマネジメントやアカウンティング、そして事業創造といった科目を学習する動機づけを、どのようにして行うのかである。CAT生は2年生から芸術文化専攻と観光専攻に分かれる。彼らは入学当初から芸術文化や観光を実践的に学習する「強烈的な覚悟」を持って入学してきている。経営の実態を知らない彼らに、この3科目の学習の必要性和理論概念の実態的なイメージを沸かせ、学習動機を高めることは非常に困難な教育課題である。最も良い方法は授業の最初にCATでの人材育成の基本理念を、図3のコンセプトマップを通じて丁寧に分かりやすく伝えることであると考えられる。以上の点については、アクション・リサーチの各項目を、効果的、効率的に継続して回転させ続けることが必要となる。

文献

・ 学術論文

- Adams, C., & Adigun, O. B. (2024). The structure of principal-teacher conversation: Why it matters for school leadership. *International Journal of Educational Management*, 38(3), pp. 622–638.
- Adams, C. M., Adigun, O., Fiegenger, A. M., & Olsen, J. J. (2023). Transformative leadership conversation: Toward a conceptualization and theory of action for educational leaders. *Journal of Transformative Education*, 21(3), pp. 409–426.
- Aquino, R. S. (2022). Community change through tourism social entrepreneurship. *Annals of Tourism Research*, 95(July), pp. 1–16.
- Aquino, R. S., Lück, M., and Schänzel, H. A. (2018). A conceptual framework of tourism social entrepreneurship for sustainable community development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, pp. 23–32.
- Chaothui, W., Liu, J., Wei, L., and Zhang, T. C. (2020). Impact of tourist experience on memorability and authenticity: a study of creative tourism. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 37(1), pp. 48–63.
- Coetzer, M. F., Bussin, M., and Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, 7(5), pp. 1–32.
- Emery, M. and Flora, C. (2006). Spiraling-up: Mapping community transformation with community capitals framework. *Community Development*, 37(1), pp. 19–35.
- Greyser, S. A. and Urde, M. (2019). What does your corporate

- brand stand for. *Harvard Business Review*, 1(2), pp. 82–89.
- Guttentag, D. (2019). Transformative experiences via Airbnb: Is it the guests or the host communities that will be transformed? *Journal of Tourism Futures*, 5(2), pp. 179–184.
- Hertela, C., Bindera, J., and Fauchart, E. (2021). Getting more from many — A framework of community resourcefulness in new venture creation, *Journal of Business Venturing*, 36(3), pp. 1–30.
- Holmes, W. T. and Parker, M. A. (2018). The relationship between behavioural integrity, competence, goodwill, trustworthiness, and motivating language of a principal. *School Leadership and Management*, 38(4), pp. 435–456.
- 狩谷新 (2011)「演劇活動による地域活性化: わらび座と田沢湖芸術村」『大分県立芸術文化短期大学研究紀要』, 48, pp. 101–116.
- 侯越 (1999)「わらび座の活動理念と社会情勢との関わり」『千葉大学社会文化科学研究』, 3, pp. 1–16.
- Mayfield, J. and Mayfield, M. (2018). *Motivating language theory: Effective leader talk in the workplace*, Springer.
- McCormick, A. D. and Qu Meng (2021). Community resourcefulness underpandemic pressure: A Japanese island's creative network, *Geographical Sciences (Chiri-Kagaku)*, 76(2), pp. 74–86.
- 森芳功 (2010)「美術鑑賞における『感動』と鑑賞支援への視点: 試論的な整理の試み」『美術教育学: 美術科教育学会誌』, 31, pp. 379–390.
- 西田陽介 (2023)「芸術文化活動における持続可能なマネジメントに関する研究」『瀬戸内サステナビリティ&ウェルビーイング研究プロジェクト最終報告書』岡山大学, 3月, pp. 1–19.
- Pine II, J. and James H. Gilmore (2013). The experience economy: past, present and future, Sundbo, J. and Sørensen, F., eds., *Handbook on the Experience Economy*, Edward Elgar, pp. 21–44.
- Peredo, A. M. and Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise, *Academy of Management Review*, 31(2), pp. 309–328.
- Pillai, J. (2019). Socially engaged arts in Asia today, *Arts and Society*, Number 3, pp. 1–5.
- Qu, M., McCormick, A. D., and Funck, C. (2022). Community resourcefulness and partnerships in rural tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, 30(10), pp. 2371–2390.
- 佐藤善信 (2017)「キャリアウーマンがイメージする理想のリーダー像」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第20号, pp. 37–50.
- 佐藤善信、辻村謙一、中村嘉雄、田上豊、尾西教彰 (2023)「インプロビゼーション演劇を通じたホスピタリティ分野の人材育成」『日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス』, pp. 286–292.
- Schubert, E. (2023). The aesthetic emotion lexicon: A literature review of emotion Words Used by Researchers to Describe Aesthetic Experiences, 42(1), pp. 1–35.
- Tan, J. J. (2023). Embodied Futurities: Alecia Neo's Socially Engaged Art Practice with Caregivers in Singapore, *Journal of Public Pedagogies*, Number 7, pp. 1–19.
- Thananusak, T., and Suriyankietkaew, S. (2023). Unpacking key sustainability drivers for sustainable social enterprises: A community-based tourism perspective, *Sustainability*, 15(4), pp. 1–23.
- 徳山美津恵 (2013)「VI 地域ブランド構築におけるブランド・エクスペリエンスの重要性: 瀬戸内国際芸術祭 2010 の取り組みを通じて」関西大学東アジア経済・産業研究班『東アジア経済・産業における新秩序の模索』, pp. 121–136.
- Ulug, C. and Horlings, L. G. (2019). Connecting resourcefulness and social innovation: exploring conditions and processes in community gardens in the Netherlands, *International Journal of Justice and Sustainability*, 24(3), pp. 147–166.
- 渡邊智也、楠見孝 (2020)「演劇体験が社会的能力に及ぼす促進効果の実験的検討」『認知科学』, 28(1), pp. 122–138.
- ・雑誌・新聞記事・WEB情報
- 平田オリザ (2019)「他者への寛容を学ぶために。『対話的な学び』に必要なもの」2019.7.16, <https://mi-mollet.com/articles/-/18158>, 2024年2月29日に最終確認。
- 井本句子 (2023)「人口1400人、ベンチャー企業50社。岡山県西栗倉村で持続可能な地域づくりに挑戦する牧大介さんに聞く」<https://corecolor.jp/4201>, Mon.04.24. 2023, 2024年2月27日に最終確認。
- 是永幹夫 (2018)「私の文化経済学履歴書」『季刊文化経済学会』, No.100, 27(1), p. 15.
- Kishi, Nozomi (2023)「舞台はホテル 泊まって物語に参加するイマーシブシアター」2023.7.26, <https://business.nikkei.com/atcl/plus/00066/072000002/?P=2>, 2024年2月19日に最終確認。
- 宮本寿昭「秋田県田沢湖町、わらび座の郷温泉に沸く——民族芸能に熱気(いきいきニッポン)」『日本経済新聞夕刊』1993年9月18日, p. 3.
- 日経MJ (2021)「持続可能な観光『重要』7割、消費者、地域貢献など意識、エアビー、アジアで調査」『日経MJ (流通新聞)』12月12日, p. 11.
- 「西栗倉の人たち②: 子どもたちに森林を残すために株式会社木の里工房 木薫/代表 國里哲也さん」『森林』<https://sin-rin.jp/new-forestory/meet/2172>, 2024年2月27日に最終確認。
- 男木島生活研究所 (2022)「男木島の空き家事情(2022年10月15日更新)」<https://ogijima.kagawa.jp/2017/02/11/%e7%94%b7%e6%9c%a8%e5%b3%b6%e3%81%ae%7%a9%ba%e3%81%8d%e5%ae%b6%e4%ba%8b>

%e6%83%85/, 2024年2月28日に最終確認.

坂野貴 (2015) 「[トップに聞く] 文化の力で産業創出 山
川龍巳社長 = 秋田」『読売新聞 東京朝刊 秋田2』1月27
日, p.32.)

ウィキペディア「わらび座」[https://ja.wikipedia.org/wiki/%
E3%82%8F%E3%82%89%E3%81%B3%E5%BA%A7](https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%8F%E3%82%89%E3%81%B3%E5%BA%A7),
2024年2月29日に最終確認.