

P.J.ディマジオ 専門家の企図としての組織領域の構築

：アメリカの美術館1920～1940年

真 鍋 倫 子

Paul J.DiMaggio

‘Constructing an Organizational Field as a Professional Project

:U.S.Art Museums,1920-1940’

in Walter W.Powell & Paul J.DiMaggio

The New Institutionalism in Organizational Analysis 1991

MANABE Rinko

1.はじめに一美術館の組織に関する日本とアメリカの違い

私たちは「美術館」「博物館」というものについて、どのような印象をもっているだろう。私自身は、美術品や資料が展示されていて、あまり人がいない、がらんとした、それでいて妙に落ちついた空間というイメージが強い。一方、非常に多くの人がつめかけて、会場に入るまでに何時間も待つといった展覧会の話も聞く。

美術館のイメージの中に、そこで働く人たちのイメージはあるだろうか。実際には、美術館は展覧会を企画・実施し、収蔵品を選定するなど、様々な仕事を行う。そして、実際にこれらを行っているのは、学芸員と呼ばれる人たちである。

この論文で扱われているのは、アメリカにおける美術館の組織形態と、その組織領域である。アメリカと日本では美術館の組織形態がかなり異なっている。そこで、簡単にその違いを述べておこう。

日本における美術館の組織は、学芸課と総務課に2分され、学芸課では学芸員が専門的な作業を行う。日本の学芸員はアメリカのキュレーターと同じであるとされている。しかし、その業務内容はかなり異なっている。アメリカのキュレーターは専門性が高く、収蔵品の獲得や管理と学問的な解釈、研究結果の出版、展示の企画を立てるといった業務のみを行う。教育活動や収蔵品の修復はそれぞれの担当者が行う。日本の学芸員は、アメリカで教育担当者や保存担当者が行う仕事も行っている。

また、日本の学芸員は、学芸員資格を取得した後、美術館や博物館に就職する。アメリカの場合には、大学で美術史、教育、博物館管理学などを専攻した者が、ある程度の実地経験を経て、博物館職員になる。本文中にもでてくるAAMという専門家協会が、業務に必要な学歴や経験に関するガイドラインを出している。そこでは、その領域の専門知識や学位が必

要とされるが、何ら特別な資格を必要としない。こうした日本とアメリカの違いを念頭においた上で、本文の内容に移りたい。

2.論文の理論的な位置づけと研究の方法

この論文は、新制度学派の組織の制度化の議論を前提として、アメリカの美術館を素材とする経験的な研究を行っている。そのため、理論的にそれほど大きな前進があるというわけではない。どちらかというと、経験的な研究から、従来注目されてこなかったいくつかの知見を提示する、というものになっている。そこで、まず、前提とされているされるいくつかの用語について、簡単に振り返って整理をしておこう。

この論文では、特に組織領域の構造化について経験的な研究を行っている。組織領域(field of organization)とは、ある組織の生活の領域を構成している組織として捉えることができる。そこには、供給者や消費者、調整機関、同じようなサービスや製品を作り、供給する他の組織が含まれる。この分析単位の利点は、ある組織が直接に競争したり、直接に関係を結んでいる他の組織の分析に対する関心のみではなく、それを運営し、支えている行為者の全体性を見ることができる点である(DiMaggio & Powell 1983, chap.3)。

組織領域の構造化は、組織形態の制度化の重要なステップとみなされている。構造化は、制度の同型化に対して、時間的にも論理的にも先行するものであるとされ、そのため、構造化を理解することなしには、組織形態の制度化を理解することはできないとされる(DiMaggio 1983, DiMaggio & Powell chap.3)。また、この視点を導入することは、組織形態の制度化が葛藤もなく自明視されるということを強調するといった、一面的な見方を避けることにもなるとしている。

そこで、この論文では、美術館という組織領域における専門化の進行と、構造化のプロセスをたどるとともに、その中で組織形態の成立プロセスにおける葛藤や対立などについても検証している。

2.1.方法—記録文書の分析

DiMaggioは、従来の研究について、すでに成立している領域の研究や専門化に関する研究において、前者は歴史的な視点が弱く、後者は職業の専門化が組織間の関係に対して与える影響について考察することが少なかったことを指摘している。そして、これらの視点を統合するための新しい方法として、この論文では、記録文書の分析という方法を採用している。この方法の利点としては、公的に入手できる文書よりも、より深く現場の状況に即してみることができ、その対象を地理的にも時間的にも広げることができることを挙げている。

分析にあたっては、カーネギー財団の記録文書と、ペンシルバニア美術館の記録文書が使用されている。

3.分析と知見

3.1.制度的文脈—伝統派と改革派

アメリカの美術館は、19世紀に、国民の美的なセンスを養い、製品のデザイン性を高めるための社会教育的な施設として作られた。その後1920年までに、美術館の重点は、教育から収蔵品の収集と鑑定に移り、都市エリート達の理想や利害を反映するものとなった。そして、このような美術館に対して批判を行う人々が現れる。

DiMaggioは、伝統的なモデルと改革派の2者の違いをいくつかの点についてまとめている。まず、美術館の役割として、収蔵品の管理や保存を重視する伝統派に対して、改革派は教育や展示、展示品の解説を重視していた。また、美術品の定義に関しても、伝統的モデルが、美術品の希少性を主張し、美術を神聖化しようとしたのに対して、改革派の方は実用性やデザインの分野の作品も取り入れ、美術の脱神話化を図った。そのため、美術館の対象者についても、伝統モデルは地方エリートや収集家たち、中流階級を想定するのに対し、改革派は一般大衆や手工業者やデザイナーといった人々を想定している。

資金源や予算の振り分けに関しても、この2つのモデルは、大きく異なっている。伝統モデルの美術館は、管財人（trustees）と彼らによって構成される理事たち、美学の専門家によってコントロールされていた。収蔵品の獲得・増加を最大の課題として予算の多くを振り当て、それを通じて予算の獲得を目指した。改革派は美術館における専門家によるコントロールを主張した。そして、公的サービスと来館者をふやし、市からの支援などを通じた資金とスタッフの拡充を目指した。

また、伝統的なモデルでは美術とその保護者を非芸術や市場、一般大衆から隔離しようとして、郊外に古典的な建物を建設した。一方の改革派は、商業地域に、デパートをモデルにしたような、実用的にデザインされた美術館を建てようとしたのである。

3.2.美術館の制度化—専門化と組織領域の構造化

美術館の制度化については、まず、専門主義の登場の要因が示され、次に専門化と構造化の両方に対するカーネギー財団の関与と専門家のコントロールが示されている。

専門主義が登場する要因として、美術館の増加と資金の増大、市からの援助、大学教育における美術領域の拡大、財団による慈善事業の開始が挙げられている。

まず、1920年から40年の間に全米の美術館は4倍近くに増加し、経済的にも、個人的な寄付や投資が拡大した。この2つの拡大によって、美術館は教育の専門家を含む有給のスタッフを以前よりも多く雇うようになり、異なった部門に振り分けられるようになった。教育担当者は1924年には全美術館の4分の1にしかいなかったが、1930年までには、どの美術館でも最低1人の教育担当者を雇うことが必要になった。美術館職員の急増は、美術館職員の専門的なプロジェクトへ参加する可能性のある者をつくりだしたことになる。

市からの援助は1920年代に増大した。メトロポリタン美術館では、建物とその維持費、教育予算を市の援助によって賄い、美術品のコレクションや職員の給与、奨学金については以

前からの理事たちが負担することになった。この形式は多くの美術館に採用された。この形式は、一部の職員にとっては理事からの開放を、理事にとっては負担の軽減を意味した。そのため、結果として、市からの援助は、教育への投資を意図する職員の力を増大させることになったとしている。

高等教育における美術領域の拡大が、最も直接的な、美術館業務の専門化の要因である。それまでは非常に少なかった美術史や美術のコースが多く大学の設置され、その結果、美術館のサービスを行う専門家が養成されるとともに、サービスを受ける側も増加した。また、それまでばらばらだった美術史コースが統合され、美術館と大学のつながりが強化された。そして、いくつかの学部では、美術館職員になるための、鑑定や美術史についての学習プログラムも作られた。

財団による慈善事業は、その寄付金の有効性を高めるために専門スタッフの数と影響力を拡大した。1920年代の財団の新しいリーダーは、社会問題の科学的な解決のための研究をめぐっていた。このような財団のリーダーの進歩的な信念と、市民サービスのための専門家の支配、美術館改革派の利害の3つが、財団の管理者を、美術館職員たちの集合的な行動の有力な味方としとしている。これらの要因から、美術館という組織領域における専門主義は形成され、財団と改革派の専門家たちとの結びつきができたのである。

組織領域の構造化については、美術館で働く専門家や、美術館に関連する学者などの集合をとりあげている。1920年代後半までに、美術館職員や美術史家などによる全国規模の組織が作られるようになった。その中で特に重要なものとして、DiMaggioはAAM(The American Association of Museum)を挙げている。AAMは、美術館という法人会員と個人会員によって成り立っており、専門家間のインフォーマルなネットワークを作りだした。そして、美術館管理や教育における実験プロジェクトに重点を置いたため、進歩的な財団の支援を獲得するようになった。

多くの財団の中でも、最も重要なものとして、カーネギー財団が挙げられている。この時期の専務理事はFrederick Keppelであった。Keppelと彼の下にいた理事たちは、芸術をよい生活に必要な要素であると信じ、的確な計画やリーダーの下では、美術館が図書館同様に公教育にとって重要なものになると考えた。中央の計画に対する彼らの信頼が、計画を国家レベルで指揮する組織に対して支援を行うことに根拠を与えていた。

カーネギー財団の寄付金は、美術館の領域の調整のための手段として美術館業務の専門化に貢献した。その結果、組織領域は、美術館同士の公的なつながりよりも、個々の専門家の非公式なつながりによって定義されることになった。

このことを示すために、専門化の5つの次元と構造化の4つの次元に対して、カーネギー財団の寄付金が、それらをどのように支えたかについて考察している。

専門化の5つの次元とは、次のようなものである。

- ①大学で訓練された専門家の養成
- ②知識の内容の創造
- ③専門家協会の組織

④専門のエリートの強化

⑤組織における専門家の意見の重要性の増大

カーネギー財団は、専門家の養成プログラムの開発に対して援助を行うこと、AAMに対して援助を行い、AAMのメンバーの助言を採用して、寄付活動を行うといったことを通じて、大卒の専門家を増やし、知識内容を決定することに関与した。また、エリートの出現については、次の3つの点を挙げている。まず、ハーバードのSachsのプログラム開発に対して、特に援助したため、彼の弟子たちが美術館界を支配するようになった。次に、助言者としての館長の採用が、館長たちの威信を高めた。最後に、美術館教育への援助の重点化は的確な計画を進めることのできる職員の力を増大させた。そして、財団は、重要な援助に関して、美術館の理事よりも専門家に相談したため、専門家の発言の重要性が増大したとしている。

組織領域の構造化の4つの次元は以下のようなものである。

①組織間の連絡の密度の増加

②情報の流出の増大

③中央－周辺構造の出現

④領域の集合的定義

これに関しても、カーネギー財団の寄付は、大きな役割を果たしている。まず、協会に対する援助は、協会の集会に対しても行われたので、専門家間の交流が頻繁になった。また、研究調査の報告や専門家の養成プログラム、出版などに対しても援助することで、情報流通の増加にも影響した。また、エリートへの援助は、専門家集団の制度的な中心性を高めることになった。そして、作品目録の作成や、美術館に関するデータ収集に対する援助によって、専門家たちは、自分たちが収蔵品の収集事業の一部を担っていることを意識し、互いを技術開発の情報源やモデルとみなすようになった。このようにして、領域の集合的定義ができあがり、領域の構造化が進んだとしている。

ただし、この論文はカーネギー財団をとりあげているが、この財団は、領域の構造化を直接の目的として行動したわけではなく、また、カーネギー財団のみがそうしたことを行ったのではないことは注意しておく必要があるとしている。

3.3.専門家の役割と葛藤－別館の事例から

次に、DiMaggioはカーネギー財団のイニシアチブが、改革派の伝統的美術館モデルに対する挑戦を、最も明確に反映している事例として別館（branch museum）の事例をとりあげている。そして、伝統的なモデルに対抗するモデルとしての別館計画におけるカーネギー財団と専門家の関係と、この計画の実現が偶然の産物であることを明らかにしている。

Keppelは、援助の依頼に対する評価や計画の発展のために専門家による助言者グループを設置した。メンバーのほとんどはAAMから選ばれた。改革派の中心人物で、別館の設置運動を支持してきたJohn Cotton Danaも、このメンバーに加わっていた。彼は、ここでも別館を主張したが、体調を崩し、それ以上の仕事ができなかった。しかし、他の助言者たちは、

与えられた主導権の行使を嫌い、援助の申込の評価のみを行っていた。

そこに、他の問題が起り、その解決のためにPaul Marshall Reaがメンバーに加わった。彼は与えられた仕事に取り組み、徐々に助言者集団の中での発言力を増していった。そして、その仕事を終えた後、来館者の減少と、支出に対するサービス収益の減少を指摘し、その解決策として別館を作ることを主張した。

Reaの主張には、美術館の主な目標は一般大衆を教育することであり、美術館の問題とは、基本的に施設の科学的管理の問題であるという2つの仮説があり、これは専門家たちのイデオロギーを反映するものであった。この仮説に関して、誰も議論を行わなかった。

助言者集団は、別館計画を実行するためのペンシルバニア美術館館長Kimballとの交渉権をReaに与えた。Kimballは、理事を説得し、それを助言者集団が保証した。Keppelも財団からの寄付金を通じて関与した。このようにして、初めての別館が開館したのである。

別館に対する財団の援助は、専門家の財団支配も、財団による専門家の操作も示しておらず、決定過程のゴミ箱（Garbage-can decision process）において混合された利益が反映されているとしている。財団の成人教育への関心とKeppelらの美術への関心は、美術館の教育施設としての利用に向かわせた。しかし、財団側のスタッフ構成は貧弱で、同時に多くの計画を抱えているため、専門家に解説や立案を求めることになった。しかし、実際には、Keppelは助言者や理事たちとの対立を避けるため、助言者たちに特定に計画への援助を強く勧めなかった。そしてReaが、既存のモデルへの批判を完全に体现する別館を重視することを勧めた時に、助言者の内、美術館の専門家達は、すぐに賛成し、Keppelも、それに対して反対はしなかったことが読みとられている。

このように、DiMaggioによると、助言者集団が別館計画を推薦したことと、カーネギー財団がその推薦を採用したことは、人事、決定、参加のパターンにおける偶然の結果である。しかし、財団が美術館の改革派の専門家たちを助言者にした時点で、助言者集団の推薦が、美術館職員たちのイデオロギーと専門的な野心とを反映することだけは決まっていたとDiMaggioは指摘している。

次に、改革を行った専門家たちの、組織の内部と外部での言動の不一致についても検討している。改革派が主張し実行した、美術館教育の正統化や、美術館教育と展示法の新しい手法の専門性を正統化することや、美術館の職員構成の改革、美術館の財源を市や財団に振りあてるといった改革は、それまで理事たちが握っていた技能や資源の価値をひき下げ、専門家たちのもつ技術や資源の価値をひき上げるげることにつながった。しかし、この事例では、領域全体での変化に対して影響を与えた専門家たちが、実際の組織の内部で疎外されたり、対立するということは少なかったことが明らかにされている。これについては、美術観をになう役割を持ちつつも、外部の組織にも参加していた重要な人物たちの組織間における行動を見ることで、様々な事例が提示されている。

別館は、財団の援助とともに、地方の開発業者から資金と場所の提供を受けて、スタートした。この時、Kimballが実施のためのスタッフとして選んだYoutzは、開館時間の延長、特定点の回転を早めるといった改革的な試みを行い、それらの試みは成功を納めた。しかし、

経済的な不況とともに、開発業者や財団は援助が不可能になったため、別館は短期間で閉室されることになった。

この間の記録から、公式の文書や組織間の交流においては、専門家による改革を強調していると同時に、内部の覚え書きや行動記録では、伝統モデルにもとづく美術館組織における定型的な仕事を行っていたことが示されている。例えば、Kimballは、別館の運営を進めながら、個人援助者（Trustees）訪問を行っていた。また、経済的な状況が悪化してからは、別館への援助をストップし、本館の従来の仕事である展示・保存を維持し、教育活動などを切り捨てていく。すなわち、別館の推進者たちが反対していた、伝統的な美術館の中核的な仕事のみを守ったことが、明らかにされている。

そして、DiMaggioは、このような専門家のレトリックと管理職の現実主義は、改革派のどの層にも存在することを、YoutzやKeppel、Danaを例示しつつ明らかにし、専門家の行動と組織内での仕事は切り離された役割であり、そのことによって合理性や言説、行動への志向の特定の形式が引き起こされていると指摘している。

組織の内外での文脈の違いは、次のように整理されている。まず、自分たちが実際に働いている組織の内部では、上司の存在もあり、きまった仕事をするようになる。そして、上司の命令や、環境によってもたらされた具体的な問題の解決に向かうことになる。組織内部では、上司や理事たちが提案を受け入れるかどうかについて予測の中で、実際の合理性によって行動や思考がなされる。このような文脈では、定型的な仕事や伝統、好意や誠意のネットワークなどに支えられているため、Bernsteinの「制限コード」が採用されるとしている。

一方、組織外部（組織間）の文脈は、専門家同士の形式的な平等と専門家のコントロールによって特徴づけられるとされる。上司の不在は、言説の脱文脈化を進め、組織形態や、組織の生き残り問題を括弧にに入れてしまう。専門家たちの会話は、「精密コード」を採用し、Gouldnerの「批判的言説の文化」を反映する。専門的に支援された改革は、実験計画として進めることができる。そのため、組織内部では発言はその人と切り離されることはないが、専門的な環境においては、組織内部の葛藤のないまま、専門家たちが自分を雇っている組織における権威を主張できる場となるとDiMaggioは分析している。

4.論文のまとめー組織形態の制度化に内在する葛藤

最後に、DiMaggioは、この事例から得られた知見は、従来の制度論に反対するものではないとしつつも、美術館の事例から得られた知見には制度論を改良する点がいくつかあると考えており、次の3つの点を提出している。

第1に、従来の新制度派の研究は、局所的な組織形態の拡散を重視してきた。そのため、美術館の場合にも、大きな都市には必ずあるべきものとして自明視されるようになるという予測がなされた。しかし、この事例では国家レベルでの組織領域の出現によって、美術館が拡大したことが明らかになった。また、専門的に構成された環境は、美術館の使命や構造を変えたいと考えた行為者によって組織される場であった。

第2に、これまでの制度論では、組織形態が広く受容されるにつれて、正統化されるという傾向を強調し、組織の構造や使命といったものよりも、組織の形態そのものを重視してきた。しかし、美術館のケースでは、組織形態の正統化が、既存の形態を批判する美術館改革運動に力や権威を与えたという、矛盾したダイナミズムが見られる。すなわち、美術館という組織形態だけではなく、その使命に関する対立した解釈をも同時に正統化するということが観察された。

第3に、新制度学派はこれまで、社会的イデオロギーが新しい組織を形成する一般的・非政治的な過程に注目してきた。すなわち、組織形態は「西欧文化的説明」によって形成されるというものである。DiMaggioは、美術館のケースはこのことを例証するとしている。すなわち、美術館改革者たちは自己を正当化するために、効率と民主主義に関する進歩的なイデオロギーを極めて意図的に借用している。同時に、この例からは、「西欧文化的説明」の実践的な意味についての対立という視角も提示されている。

これらのまとめは、次のように一般化されている。まず、美術館の事例において最も重要な点として、美術館の職員による職業の定義と、自分たちの権威を高めようとする努力によって、国家レベルの領域の創造がなされたことが挙げられている。このことは、専門家とそれを雇う組織との間で葛藤が起こるという研究と一致する。しかし、美術館の例では、組織内部において、あまり対立が起こらない。専門家は組織内のレベルでの変化についてはあまり刺激せず、組織領域のレベルで支配できる環境の構築に動員することで変化を刺激しようとするのである。このことは、官僚的に雇われた専門家が、雇い主からの疎外を示さないとする既存の研究結果についても、ほとんどの雇われ専門家は領域内部の対立には参加せず、何人かのリーダーが雇う側の組織の外で働き、結果的に、多くの専門家は自分達の組織内と環境における役割を切り離していると考えられることで説明されるとしている。

その他には、美術館業務の専門化における主要な行為者が、館長、すなわち技術的・官僚的な専門家であるという点に注目している。管理職に位置づけられた専門家は組織の利害と専門家の利害の両方を主張することができる。そのため、他の専門家とは異なり、領域全体の構造を支配するために戦略的な位置にいらしている。管理職の専門家は、特に非営利団体の独占する領域で顕著な役割をはたしている。専門家と非営利団体の正統性の根拠がよく似ているため、非営利セクターにおける専門家のイデオロギー的根拠が生まれるのである。

最後に、他の研究とも合わせて、次のような示唆を行っている。

まず、組織化の方法について、国による違いが専門家達の動員能力に影響を与える点である。ScottとMeyerは官僚制的領域と君主制的領域を区別している。その違いは、後者が中央集権が弱く、断片的な管理システムである点であるとしている。そこから、中央国家が比較的弱いアメリカでは、環境を構造化する専門家の能力が強くなるとされる。

そして、非営利組織にいる管理的な専門家が、自ら構成し占有する領域内の位置から、制度的変革を図るというようにうまく位置づいたとしても、同じような環境の組織化の形式は、独占的な職場にいる専門家をも特徴づけることになるとしている

そして最後に、新しい組織形態の制度化における専門化の役割と、その組織の周りの環境

の制度化に、より直接的な関心を持つべきだと主張している。そのような関心によって、制度学派の理論が指摘してきた以上に、利害追求に伴う葛藤や、その結果がはらむ問題などを明らかにするであろうとしている。

5.美術館の制度化とアメリカ文化—論文へのコメント

この論文は、アメリカにおいて、この時代に美術館教育や美術館（博物館）管理学と呼ばれる領域が確立したプロセスを、覚え書きから公的な文書、会議資料まで利用して、財団の援助や専門家組織の考え、そして、実際の別館の事例まで、かなり深く検討されているといえよう。

そして、それぞれの発見は、神話的で、自明のものとして立ち上がる制度という新制度学派の制度化のイメージとは異なる、葛藤や偶然性といったものをとりあげており、より納得がいく点が多いように思われる。

このような美術館管理や美術館教育という領域は、近年、日本においても、美術館に関する中心的な話題のひとつとなっている。そこでは、主として日本の美術館における学芸員の専門性と業務内容の不一致がとりあげられ、この論文で扱われているような、専門家たちの専門性の主張、教育や展示、解説の重視とそのための技術の発展やスタッフの拡充、といったことも論じられている。今の日本は、アメリカやフランスといった国の美術館の形式を取り入れようとしているが、その時に、最も大きなポイントとして何度も登場するのが業務の分割である。このことは学芸員の地位とも関連している。

論文の主旨からは外れてしまうが、個人的には、改革派による美術の定義の中に、「デザインされたもの」が入っている点が、興味深かった。デザインとは、この場合には、大量生産の製品のデザインを含む非人称的な概念であると考えられるからである。すなわち、それまでの工芸的なデザインという考え方とは異なる、大量生産の技術に密着したデザインというものがでてきたことを反映しているのである。いわゆる「芸術」より、実用性という点からも分かりやすい「デザイン」は、アメリカで、高度資本主義社会における大量生産と結びついて、開花してきた。DiMaggioも、初期の美術館の役割として、国民の美的なセンスを高め、製品のデザイン性を高めることを挙げている。このことは、美術（芸術）そのものが「民主化」していく過程と、強く結びついていると思われる。この論文でとりあげられた時代以降に、アメリカではポップアートが隆盛を極めるようになる。

ヨーロッパの周辺であったこの時期のアメリカが、自分が中心となる世界である高度な産業社会像を提示しようとした。そのかっこうの分野として、デザインがあったのではないかと、個人的には考えている。とすれば、マクロな視点から見ると、改革派と国家や国家のイメージと重なる面を持つ財団とが結びついたことは、それほど偶然の産物とは言えず、むしろ必然的であったとも言えよう。

美術館の組織についての研究ではあるが、その事例の中には、美術と「西欧文化的説明」といった観点もちらついており、個人的には、そのような視点から研究を進めるのも、非常

におもしろいのではないだろうか。新制度学派ならではの美術観といったものが提出されることはないであろうかと、組織論とは異なった点からも、期待させられる論文であった。

参考文献は薄葉論文の後に一括。