

■■■ トヨタ・アートマネジメント講座
■■■ 名古屋大会2000
■■■ 会議録

■ アートマネジメントの魅力

アートマネジメントの魅力

これからの暮らしをアートで耕す

2000年9月1日(金)	52	シンポジウム 「Art into Life —— アーティストが語る芸術と社会の交信」
2000年9月2日(土)	7	合同セッション1. リレートーク 「概論：アートマネジメントの考え方・いろはにほへと」
	19	合同セッション2. フォーラム 「地域とアート——各地のアートシーンをのぞいてみる」
	31	合同セッション3. Q & A 「アートマネジメントの素朴なギモンをお寄せください」
2000年9月3日(日)	54	分科会1 演劇編 公開ワークショップ「日常言語と演劇」
	56	分科会2 音楽編 公開ワークショップ「音楽との新たな出会い」
	58	分科会3 美術編 実践ワークショップ「たのしい作戦会議」
	41	合同セッション4. フォーラム 「文化NPO 発車オーライ！——新しいサービスの創出」
2000年9月1日(金) ～2日(土)	60	名古屋 芸術交流広場

主催 : TAM名古屋大会実行委員会
トヨタ自動車株式会社
共催 : 愛知芸術文化センター企画事業実行委員会
愛知県トヨタ販売会社グループ
後援 : 東海メセナ研究会
協力 : (社)企業メセナ協議会
企画 : TAM運営委員会
市村作知雄/森司/西巻正史/熊倉純子
制作 : オフィス マッチング・モウル

会場 : 愛知芸術文化センター

T O Y O T A

ごあいさつ

地域文化のさらなる活性化に向けて
芸術創造活動の充実による

「ハード」から「ソフト」へ――

トヨタは、メセナ活動のひとつとして、96年度より「トヨタ・アートマネジメント講座」を全国各地で開催しております。

コンサートや美術展といった「芸術家による発表活動」に対する支援が企業メセナの主流を占める中、トヨタがメセナ活動の自主企画の一環としてアートマネジメント講座の開催をスタートさせるにいたったのは、第一に「ソフト＝芸術創造活動の充実」、第二に「アートが広く社会に受け入れられ、自立していくためのマネジメントの充実」のふたつが必要であるとの認識にもとづくものです。

ソフト＝芸術創造活動の充実

「ソフトの時代」といわれる現代において、ソフトの充実が急務である分野は、ある意味でもっともソフトらしいソフトといえる芸術文化ではないでしょうか。「地方の時代、地方分権」のかけ声のもと、昨今、コンサートホールや美術館などの文化施設が全国各地で建設され、芸術文化の普及や優れた芸術を享受するための必要条件である「ハードの充実」には目を見張るものがあります。が、十分条件である肝心の「ソフトづくり」はハードに追いついておらず、取り残されているといっても過言ではないでしょう。

アートが広く社会に受け入れられ、 自立していくためのマネジメントの充実

需要と供給のバランスによって成り立っているのは経済行動だけではありません。芸術文化においても、まず「つくり手＝芸術家」と「受け手＝鑑賞者」の双方が必要です。加えて、社会の中で成り立っていくためには、企画・集客・ファンドレイジングなどといったマーケティング手法にもとづくマネジメントが必要不可欠な要素となります。

よい作品であれば観客は集まるし感動を与えられる、というものではありません。「つくり手」と「受け手」をつなぐ「つなぎ手」、いわゆるアートマネージャーが芸術と社会の橋渡し役として欠くことのできない存在なのです。

トヨタは、メセナ活動の方針のひとつとして掲げている「地域文化の振興への貢献」に沿い、芸術創造活動の充実による地域文化のさらなる活性化に貢献したいと考え、この「トヨタ・アートマネジメント講座」をこれまで、26都市で35回開催し、それぞれの地域に根ざしたアートマネジメントの可能性を模索してまいりました。

最後になりましたが、今回名古屋での「トヨタ・アートマネジメント講座」の実現にあたり、多大な協力を賜りました愛知県文化情報センターおよび実行委員の方々に、厚く御礼申し上げます。

2001年3月 トヨタ自動車株式会社

トヨタ・アートマネジメント講座

これまでの開催一覧

1996年

VOI. 1 岡山	美術 - 1	6～8月	「コミュニティ・コミュニケーション——アートが演ずる交流と交通——」
VOI. 2 札幌	演劇 - 1	9月	「同時代の演劇と社会」
VOI. 3 福岡	美術 - 2	10月	「アートのビッグ・チャレンジ ——アートは社会とともに始まる——」

1997年

VOI. 4 神戸	演劇 - 2	3月	「神戸発 演劇の可能性」
VOI. 5 京都	美術 - 3	7月	「アートを育てる／ハートを育てる」
VOI. 6 松山	美術 - 4	7月	「アートワールド探検講座 ——アートの道も一歩から——」
VOI. 7 新潟	演劇 - 5	7月	「公立劇場の役割 —— ‘公’（おおよけ）の意味を考える——」
VOI. 8 札幌	音楽 - 5	10月	「この街で音楽の明日を語りたい。」
VOI. 9 仙台	美術 - 5	11月	「アートマネジメントの実験 ——まちがアートと出会うとき——」
VOI. 10 金沢	演劇 - 5	12月	「〈市民参加〉と〈公共性〉ってなあに？」

1998年

VOI. 11 盛岡	演劇 - 5	1月	「地域文化と演劇 ～ことばの役割～」
VOI. 12 福岡	演劇 - 6	2月	「音楽の明日をひらく」
VOI. 13 高松	美術 - 2	3月	「明日のアートを語る」
VOI. 14 東京	総合 - 1	7月	「アートマネジメントの力」
VOI. 15 新潟	音楽 - 3	9月	「きほんにもどって、オーケストラ」
VOI. 16 横浜	演劇 - 7	9月	「横浜から新しい波は起こせるか ——コミュニティアートとしての演劇」
VOI. 17 北九州	演劇 - 8	10月	「芸術文化でまちを育てる」
VOI. 18 千葉	美術 - 6	10月	「アートで人を育てよう！」

トヨタ・アートマネジメント講座

これまでの開催一覧

1999年

VOI. 19札幌	演劇 - 9	1月	「まちにひろがるアート ～コミュニティシアターの可能性」
VOI. 20佐世保	音楽 - 4	2～3月	「音楽との新しい出会いをもとめて」
VOI. 21高知	美術 - 7	3月	「アートはつかれる？ ——回路を開く——」
VOI. 22沖縄	音楽 - 5	5月	「おきなわとアートマネジメント ——地域社会・アーティストをつなぐ輪を求めて」
VOI. 23岡山	演劇 - 10	9月	「劇場——演劇が生まれる場をつくる」
VOI. 24青森	美術 - 8	10月	「ミュージズたちの新世紀 ——新たな芸術環境を醸成するためのセッション」

2000年

VOI. 25松江	音楽 - 6	2月	「“温故知新” ～日本音楽ルネッサンス～」
VOI. 26栗東	演劇 - 11	2月	「劇団が劇場をつくる ——地域演劇の将来像」
VOI. 27神戸	美術 - 9	3月	「芸術の基礎体力 ——アートマネジメントのABC」
VOI. 28釧路	演劇 - 12	3月	「地域演劇が未来をきりひらく ——21世紀にむけた地域演劇の可能性を探る」
VOI. 29岡山	チャレンジ編 - 1	5～11月	「アートマネジメント実践道場 ——俺がやらんと、誰がやるん？」
VOI. 30名古屋	総合 - 2	9月	「アートマネジメントの魅力 ——これからの暮らしをアートで耕す」
VOI. 31福岡	チャレンジ編 - 2	9月～01年3月	「21世紀へのチャレンジ」
VOI. 32神戸	チャレンジ編 - 3	9月～10月	「演劇と社会の接点」
VOI. 33沖縄	演劇 - 13	10月	「アートチャンプルマネジメント」
VOI. 34宇都宮	音楽 - 7	11月	「アートで開こう！ 地域の未来 ——舞台と地域をつなぐアートマネジメント新世紀——」

2001年

VOI. 35大阪	美術 - 10	2月	「アートマネジメントに必要な発想の転換」
-----------	---------	----	----------------------

合同セッション1 リレートーク

概論：アートマネジメント の考え方・いろはにほへと

2000年9月2日（土）10:30～12:00

[アートスペースA]

連続講座

合同セッション1. リレートーク

「概論：アートマネジメントの考え方・いろはにほへと」

アートマネジメントの基本的な定義から、メセナの現状、アートの現場に立ちほだかる壁とその打開策まで、日本の芸術環境の現状と変遷を一気に俯瞰します。

■報告1：「アートマネジメントってなに？」

伊藤裕夫（静岡文化芸術大学教授）

■報告2：「メセナ今昔物語」

角山紘一（[社] 企業メセナ協議会事務局長）

■報告3：「これからの芸術運営」

市村作知雄（東京国際舞台芸術フェスティバルディレクター）

●司会

森司（TAM運営委員、水戸芸術館現代美術センター学芸員）



森： 昨日のセッションの面白さは、作家が本音でいまの思いを話してくれたことにあります。才能豊かなアーティストが新しい試みをしていく時、彼らの活動を形にし、位置を与える背景に“アートマネジメント”が機能しているという事実を確認いただきたいと思います。

ここで話そうとするアートマネジメントは、単にお金や実務の話ではありません。「アートには、こんな魅力があるんだよ」というところから始めますが、最終的には「アートマネジメントの力と可能性」までいきたいと思っております。

司会 ■ 森司（もり・つかさ）

【水戸芸術館現代美術センター学芸員、TAM運営委員会美術担当ディレクター】

水戸芸術館において「クリスト展」「長沢英俊展」「絵画考」他を企画し、クリテリウムでは、O JUN、平町公、坂井淑恵らを紹介する。99年度にはワークショップとして椿昇「水戸のご老公」、藤浩志「バクのゆめ」をおこない、2000年には『時の蘇生』柿の木プロジェクト展を実施、「野村仁展—生命の起源」を企画担当している。92年からは同センターの広報・渉外も担当。美術館に関する論考に、「未来の美術館」（『InterCommunication』 No.15、1995、NTT 出版）、「伝える態度の視点から—美術館のパラダイム・チェンジ」（『BT／美術手帖』1996年5月号、美術出版社）、『美術館革命』（共著、大日本印刷）、『現代アート入門』（共著、平凡社）がある。

■ 報告1「アートマネジメントってなに？」 伊藤裕夫

伊藤： 私の持ち分はかなり概論的、入門編的な話をします。まず、アートマネジメントというものが大方の人の中で誤解があるような気がしてしょうがないという、そこからスタートしたいと思います。

アートマネジメントという考え方自体は、日本はもちろん欧米においても、極めて新しい考え方です。昔からあったものではない、ということをもまず認識していただきたいと思います。

もちろん昔から、劇団、オーケストラ、美術館といった文化組織において、それを運営していく技術体系はあったと思います。しかし、ことさらアートマネジメントということがいわれるようになってきた背景の中には、このような団体や文化施設を運営していくということにとどまらずに、むしろ今日の、特に1980年代以降の社会の中において、世界的な行政改革とか市民社会化といったさまざまな動きの中で、芸術活動というものをどのように時代に対応させて発展させ維持していくのか？ このような奮闘の中でアートマネジメントが成立してきたということをも、まずご理解願いたいと思います。

その中には、運営、財政、マーケティングなど、さまざまな課題があるわけですが、こういった講座ではとても話さきれませんし、現場で一つひとつ学んでいくしかない。しかし、今日ここで少し学んでいただきたいのは、アートマネジメントというのはそういった個別の技術を越えて、今日、あるいはこれから先の社会において、芸術活動の存在基盤というものを自ら切り開いていく、戦略的な思考でなければならない——ということが、第一のポイントです。この視点に立って、簡単にアートマネジメントの基本的な考え方をお話ししたいと思います。

アートマネジメントというのは、「芸術と社会の出会いをアレンジすること」といったような定義がなされています。このうちの芸術については、アートというよりも、むしろアーティストという言葉を使ったほうがよいと思いますけれど——生身の人間ですね。つまり、古い芸術作品とかいうものではなくて——まさに生身の人間が担っている芸術活動、そういったものと社会、パブリック、公衆、人々との出会いをアレンジしていくことだといわれているわけです。

パブリックというものは市民がつくるという認識が徐々に高まっ

概論：アートマネジメント の考え方・いろはにほへと



報告者■伊藤裕夫（いとう・やすお）

【静岡文化芸術大学文化政策学部教授】

1948年生まれ。東京大学文学部卒業後、(株)電通入社。プランニング室、PR局企画部を経て、88年より(株)電通総研に出向、文化政策とアートマネジメント、ならびに民間非営利活動をおもな研究テーマとして取り組む。2000年4月より現職。他に、明治大学文学部および桐朋学園短期大学非常勤講師、舞台芸術財団演劇人会議副理事長等を兼務。著書に『文化のバトロネージ』（編著、洋泉社、1991）、『NPOとは何か』（共著、日本経済新聞社、1996）他。

てきましたが、ついこの間までは日本ではパブリックというのはお上のもの、行政がつくるものだという感覚が強かったわけです。言葉のとらえ方は、時代や人々が社会をどう見るかということによって変化しているわけです。したがって芸術と社会の出会いに際して、パブリックとは何かということをきちんとつかんでいくことが、アートマネジメントにおいて重要なポイントになります。

芸術と社会の出会い

この、芸術と社会の出会いをアレンジしていくということの具体的な機能としては3つあります。

第一に、芸術家あるいは芸術作品を多くの観客に紹介していく。これは古典的なパブリックの解釈で、不特定多数の人々という意味です。特定の同じ社会に住んでいる自分たちの仲間だとか家族に見せるのではなくて、直接的には顔を知らない不特定の多くの人たちに対して芸術作品を紹介していく。

第二に、そういった活動を通じて芸術家自身がコミュニティの中できちっと自分の活動を維持していく。いわば芸術活動の再生産に対して責任を持って活動を続けていくことがあげられます。

第三に、今日特に強調されてきているのは、社会が持っている潜在能力というものを発掘し、その向上を支援していくことです。いってみれば、その活動を通して社会の可能性を切り開いていくことが必要とされてきています。

この第三の機能も、客観的に考えてみますと、現代だけの問題ではなくて昔から実はそうだったということがいえるかもしれません。たとえば、古代ギリシアの演劇や、神楽など神社でおこなわれた舞踊があります。平和で豊穡つまり農産物がいっぱいできること、そういうことを祈る人々の気持ちを芸術文化活動が代弁し、あるいは象徴的な行為としておこなっていく。こういう要素を持っていることによって、その社会において必要とされているものを開拓していく機能を有していたわけです。あるいは、近代の市民社会の都市でも、さまざまな社会的な問題を共有しあうものとして機能していた。こういった機能を当然、持っていたわけなので、三番目の「社会が持つ潜在能力の向上」という要素はことさら現代のことではないのです。

しかしいま、アートマネジメントの世界において、これが強調されている背景には、大きく時代が変化している中で、どのようなものを私たちは、新たな社会に必要な能力や可能性として発掘していくのか、ということがアートマネージャーにとって非常に大

きなポイントになってきているのではないかと思います。

文化政策の成立と アートマネジメントという仕事

文化政策が成立する背景には、17～18世紀にヨーロッパの国々において、民族国家、国民国家というものが成立していく過程と関連しています。新しく国民という概念をつくり上げ、その国民を主人公とする国家をつくる、国民や国家のアイデンティティを国民文化の形成を通じてつくっていくために、ヨーロッパの国々がとった一番大きな政策が文化政策と国語政策、それと教育であったといわれています。

このようなかたちで国家を形成するために同一文化というものが基盤にあるのだという——これはある意味では幻想なんですけれども——そういったものをつくり上げていくときに、文化政策というのは非常に大きな働きを果たしていた。

これは今日においても地方自治体が文化行政をおこなう背景の中で、一般に批判されている箱先行の文化施設づくりの背景にも、地域文化、コミュニティをつくっていくんだ、まちづくりだ、という要素があります。人々がコミュニティをつくっていく核になるものとして文化がある、というひとつの見方です。その中で、アートマネージャーというのは、政府とは違って、よりアーティストに近い市民の立場からアートに何を期待するかということを確認につかんでいくことが求められていると思うんです。

アートマネージャーの仕事というのは芸術というものを人々に、社会に紹介していく。その活動を通して芸術家の経済的な基盤や活動が社会的にさまざまなかたちで再生産されていくことを支え、同時に社会の可能性というものを切り開いていく。逆のいい方をしますと、社会の可能性を切り開くことによって、芸術の今日的社会的な意義や公共性を確保して、それによって社会からの支援というか、芸術の必要性を多くの人たちが合意し、それを支える基盤がつくられていく。そうすることによって芸術活動というのが社会的にも成り立つようになる。そして、成り立つがゆえに初めて、芸術が多くの人に享受されていくということも可能になるわけです。このような仕組みをつくるのがアートマネージャーの大きな仕事になっていくのだと思います。

では、どのようなことがアートマネジメントの仕事としてあるかについて、芸術活動のためのリソース（資源）という点から、少

し触れてみたいと思います。

ここでいう、資源とかリソースとかは、社会にとって役に立つものを指しています。一般的にはお金や人、情報というものをリソースといいます。この中でアートマネジメントにとって最も重要なリソースは「人」で、中でも最大のリソースは、アーティストです。

アートマネージャーの仕事は、プロのアーティストをいかに支えていくのか、そうすることによっていかに社会に奉仕できるのか、というところに一番大きなポイントがあるわけです。そのための方法はいっぱいあります。たとえばアーティストの作品が、多くの人たちに買ってもらえるような商品性のあるものであるならば、つまり複製が可能であったり、販売が可能なものであれば、マーケットを通してお金に換えていくこともマネージャーの大きな仕事になるでしょう。

アートマネジメントのありかた

あるいは、そのアートの内容というものが、いまの社会においてはそんなに多くの人たちに受け入れられにくい、むしろ後世、長い人類の歴史の中において評価されるかもしれないアートもあります。そういったアートに関していえば、マネージャーはマーケットだけを見ているのではアーティストを支えることができない。そうなってくると、お金に関しても違ったつくり方をしなければいけないわけです。パトロンを説得するという古典的な方法が、なかなか難しくなってきましたと、政府にすがりつくという方法もあったりします。これもこれからの社会では難しい。では、どうするのか？ その時に「社会がいま、何を求めているのか？」ということについて明確な見目を持っていないと、それができなくなってくるわけです。

このようにアーティストというリソースをきちっと支え、それを活かしていくためには、さまざまな経済的な資源の問題に目を向け、その資源をかたやマーケットに、かたや支援、パトロンという面に求めていかざるをえません。その他にもリソースはいっぱいあります。ノウハウだとか、情報だとか制度とかいったものもあります。

そういったリソースというものを、アートの質に応じていろいろ使い分け、ベストな組み合わせをつくり上げていく。こういったところにアートマネジメントの、特に経済的な面における重要性ということが生まれてきているということも併せて指摘しておき

たいと思います。

課題

最後に21世紀に向けて、私たちの課題が何かということを考えていきましょう。現在、政府機能も小さくなっていくことが望まれています。マーケットというものは国際化してますます発展していくけれども、一方でマーケットで成立しないような問題が、NPOなど、さまざまなかたちで指摘されるようになってきました。こういう世の中において、アートも同じような視点からものを見ていかなければいけない。そうした時に、基盤となって生まれてくるものは何か。NPOと同じように、政府でもなければマーケットでもないような基盤の中にどのようなかたちでアートを位置付けていくのか、その可能性や模索——ここに多分、21世紀のアートマネジメントの最大の課題があるのではないかと思います。アートマネジメントというものは、まさに時代の変化の中で登場してきた概念であり、そこが出発点になるんだという、問題提起をして終えたいと思います。

森： どうもありがとうございました。アートマネジメントの概念の発生、誕生の歴史をひもときながら、いま、アートマネジメントをどうとらえるか、というお話をいただきました。アートマネジメントの活動は、実は、戦略的指向を裏付けに持ったスケールの大きな活動であり、その一番大きな活動が、「社会の持つ潜在能力の向上を支援する」ということで、ここにアーティストに向く視線から、社会に目を向ける視線が織り込まれます。この部分の認識がないと、たぶんにアートマネジメントという言葉がどんどん小さい部分に入っていってしまうのではないかと思います。

さて、いまお話のあったマーケットとかパトロンとかいう部分につなげたいと思います。アート活動に、企業がサポートしているという動きで企業メセナ協議会が発足され、10年がたちました。景気の動向において「メセナは風前の灯だ」といわれたりもしておりますが、実際に今日のこの場合トヨタ自動車のメセナ活動によって運営されているわけで、まだまだメセナはそんなものではないという実感があるんですが、企業メセナ協議会の角山さんの方からメセナについてのお話をいただきたいと思います。



報告者 ■ 角山 紘一 (つのだやま・こういち)

【社団法人企業メセナ協議会事務局長】

京都市出身。1966年(株)資生堂入社。宣伝・広報、社内教育部門を経て、90年12月より静岡県掛川市で資生堂資料館の開設業務を担当の後、引き続き同館および隣接の資生堂アートハウス館長を務める。98年2月より(社)企業メセナ協議会に出向し、事務局長に就任。

■ 報告 2 「メセナ今昔物語」角山 紘一

そもそも「メセナ」って何だろう？

角山： 企業メセナ協議会の角山でございます。

「メセナ」とは、芸術文化の支援を意味するフランス語です。古代ローマの帝政時代にアウグストゥスという皇帝につかえたマエケナスという高官が、当時の文芸作家を大変熱心に擁護したということで、このマエケナスという人のフランス語読みのメセナという言葉が芸術支援を意味するようになったといわれています。ちなみに、アメリカやイギリスなどではスポンサーシップといういい方をしているようです。日本におきまして、メセナという言葉が使われだしたのは、いまから10年前、1990年2月に、私ども企業メセナ協議会が発足してからというふうに申し上げてもいいかと思えます。

なぜ日本にメセナ協議会なるものが誕生したのか、その経緯について簡単にご紹介しておきます。1988年11月に京都でフランス文化省と朝日新聞社との共催で、3回目の日仏文化会議というのが開かれました。その時のテーマが「企業と文化」ということだったんですね。日本側からは、民間企業のトップ、サントリーの佐治敬三さん、ワコールの塚本幸一さん、それから京セラの稲森和夫さん、資生堂の福原義春さんといった多数の経営者が参加されたわけです。この会議の中で、フランスにおける手厚い芸術文化支援の実情を聞いて、出席者の方々が大変なショックを受けられたということだそうです。

アメリカでは民間企業あるいは個人が主体となって芸術文化に積極的な支援をしておりますが、フランスでは伝統的に国家が主体となって芸術文化を支援してきました。ただ、そのフランスにおいても「アドミカル」といういわゆる企業メセナ組織がございまして、企業もいろいろなかたちで芸術文化を支えているということが紹介されました。そのお話を聞いて日本とフランスの大変な違いに日本側の出席者の方は驚かれたというわけです。

ご承知のように、1988年当時はちょうどバブルの最盛期でした。当時の、何でも金、金という経済最優先の世の中に憂いを持たれて、日本の先行きに不安を感じるというような人々が、もちろん企業経営者の中にもおられました。そこで先程申し上げた日仏文化会議の途中、出席された日本側の経営者の誰彼ともなく、「日本も経済ばかり重視しては駄目なんじゃないか？ やはりもう少し経済以外の価値、たとえば芸術や文化などを大切にすると

を目指さなければ、いつまでたっても世界の国々から尊敬される国になれないんじゃないか？」という話から、国がそのような政策に取り組むのは大事なけれども、やはり民間、特に企業が率先して芸術文化を支援していくことが必要だろう、についてはアドミカルに倣って企業メセナがもっと日本でも盛んにおこなわれるように啓発していく組織をつくろうじゃないかという話が持ち上がり、その1年半後の1990年2月に企業メセナ協議会が誕生したわけです。

協議会のおもな事業ですが、セミナーなどを開催して啓発普及に努める、あるいは企業メセナの実態調査をおこなって『メセナ白書』を刊行していく調査・研究活動。優れた企業のメセナ活動を「メセナ大賞」として表彰する顕彰事業。それから芸術活動への経済的支援——社団法人でありますので、協議会でお金を持ってサポートするということはできませんが、お金が集まりやすいような助成認定活動というものをとおこなっており、その他にメセナについての情報提供やコンサルティング、あるいはこうした講座のコーディネートというような仕事をしております。

いま、企業メセナはどうなっているのか？

世間では10年前に脚光を浴びたメセナも、その後バブルの崩壊とともに、まったく駄目になってしまったのではないかと、という冷めた声も、特にマスコミ関係から聞かれるわけです。たしかに協議会が発足した90年を境に日本経済は下り坂を駆け落ちるように不況に突入し、企業の環境が大変厳しくなったということは、皆さまよくご存知の通りだと思います。しかし、だからといって企業のメセナ活動がまったくふるわなくなったというわけではございません。ちょっとここでグラフをご覧くださいと思います。

(グラフを見ながら) これは私たちが『メセナ白書』で調査した結果です。概要はご覧いただければわかると思うんですが、90年は特別としなくても91年以降、「メセナを実施した」と答えた企業は250社から265社前後ということで、それほど大きく変わっているわけではありません。不況になったからやめてしまったところももちろんありますが、逆に始めたところもありまして、全体としましてはそう数が減ったというわけでもないのです。(次のグラフを見ながら) これはメセナ活動をおこなっている企業に「どのくらいの金額を使いましたか？」ということ

尋ねまして、1社あたりの平均額を出したものです。たしかにバブルの崩壊とともにずっと減ってきたわけですが、95年度以降また徐々に持ち直しまして、ここ数年は一億円台ということで横ばい状態です。

この1億円というお金の中にはいわゆる企業財団に基金を拠出した場合も含まれておりますので、もう少し細かく見てみますとだいたい1千万から5千万円を投じているという企業が多く、全体の6割くらいを占めております。ですから、企業メセナに投じている費用はその1千万から5千万円の間というところでご理解いただければいいかと思えます。

会場においでアーティストの中には「実際、自分が企業に行ったら支援金が以前ほどもらえない。現実はどうじゃないか？」とおっしゃる方がいるかもしれません。たしかにそのようなケースもあるかと思えますが、それに加えて、これまでどこからも支援を受けずに自前のお金で芸術活動をおこなってきた方、それから「いままで芸術文化振興基金あるいは各種の財団から助成金を受けてきたけれどもその金額がどうも減ってしまった。やはり企業に協賛をいただいて支援をしてもらおう」と、企業にメセナを求めるアーティスト、個人、団体が非常に増えております。ある企業では去年の同時期に比べますと支援要請が2倍になったという話も聞きます。そういうわけで、最近に限られたパイの争奪戦が非常に激しくなったということもあって、企業からお金を集めにくくなったという声が出ているのではないかと思っております。いずれにしても、メセナの金額も経済状態が悪化している割には、ここ10年そんなに落ち込んではいないということはおわかりいただけたかと思えます。

このような企業メセナの定着ぶりを裏付ける他の例を申し上げますと、多くの企業でメセナあるいは社会貢献活動を担当する専任セクションを置くところが増えております。かつては、企業のトップが指示して秘書室あるいは総務部で芸術文化の支援をおこなうというスタイルが多かったのですが、最近は担当部門の責任のもとで、それぞれの企業の理念や考え方にもとづいてメセナをおこなうというように徐々に変化してきております。

以上を考え合わせますと、いまや企業メセナというのは社会のうちのひとつのシステム、通常の企業活動の一環として組み入れられているということがいえるように思えます。

「共同メセナ」という方法論

さて、では「現在はどうのような企業メセナがおこなわれているか？」というお話に移らせていただきます。昨今このような厳しい経済情勢ですが、それぞれ企業は工夫しながらメセナ活動をやっております。その特色のあるものをご紹介します。

まず「共同メセナ」という事例があります。これは1社単独ではなくて、2社あるいは3社とが一緒になってひとつのプログラムを支援するというスタイルです。これですと、1社あたりの負担金額も少なく済みますし、逆に芸術団体やアーティストの方は安定的な支援を受けられるというメリットがあるわけです。特に大型の、多くのお金がかかるプロジェクトについて、この方法は有効であるかと思えます。

この例ですと、札幌で毎年開かれております「パシフィック・ミュージック・フェスティバル（PMF）」という音楽祭の共同メセナがあげられます。これにはトヨタ自動車をはじめ、野村證券、松下電器、日本航空といった企業、それと地元企業200社あまりが参加し、10年間にわたってこの音楽祭を支えてきております。若手音楽家の育成に大変大きな功績を果たしてきたということで、私どもの協議会が毎年実施しております「メセナ大賞」で1999年度の「メセナ育成賞」をこのPMFの活動にさしあげました。それからもうひとつ最近のメセナの特色として申し上げておきたいのは、資金だけではなくて、自社の商品やサービスあるいは人手の提供による支援活動というのがあります。具体的には自社ビルのロビーでコンサートをおこなったり、お芝居の稽古場や、オーケストラにリハーサル場を提供したり、社有の施設を芸術団体に貸し出すということもあります。また商品ですと、たとえば音響機器メーカーが公演のある時に自社の製品を無料で貸し出してサポートすることもあると思えます。単にお金だけではなくいろいろな物や人というかたちでメセナをするということも、最近の大きな特色として挙げられると思えます。

なぜ、企業はメセナに取り組むのか？

さて、皆さま方の中には「何で企業がこの不景気の時代に苦勞してメセナに取り組むのか？」という疑問を持たれる方も多いと思えます。「メセナにかかる費用を販売促進に回したほうがいいんじゃないか？」というご意見もあるかもしれません。あるいはまた「結局はなんだかんだいっても企業は宣伝のためにやっている

んじゃないか？」とおっしゃる方があるかもしれません。しかし、『メセナ白書』の調査にもあるのですが、「なぜあなたの企業はメセナをするのですか？」という質問に対して、もちろん「自社のイメージ向上のため」という回答も3位くらいに挙がっておりますが、それより多いのが「社会貢献の一環として」「芸術文化の振興のため」という答えで、年々増えているんですね。

「それは企業の建前の回答ではないのか？」と思われるかもしれませんが、必ずしもそうはいえないように私には思えます。たとえばこういうアートマネジメント講座というものがトヨタ自動車のメセナ活動の一環として、毎年全国各地で開かれているわけですが、それによってトヨタの車が明日から急に売れ行きがよくなるというわけではないんですね。もし、宣伝のためだったら、こういった芸術文化のテーマではなく「車社会」というテーマでシンポジウムを開いたほうがいいのかもかもしれません。でも、トヨタは今日の企業と社会との関係を実践にお考えになり、重要視されているということでこういう講座をお開きになっている。全国各地にアートマネージャーを増やそう、あるいはこうしたアートマネジメントということを知ってもらおう、そうして日本の芸術文化の環境を少しでもよくして社会をよくしよう。社会がよくなるということは、企業にとっても発展できる素地ができるわけですからトヨタ自動車にとっていいことだと、こんなお考えではないかと思えます。

近年、企業と社会の関係については、皆さんが思われている以上に大きく変化してきていると私は思います。一昔前まで「企業は本業に精を出せばいいのだ。よい商品やサービスを提供して、しっかり儲けて国に税金を納めればそれで社会的使命を果たしているだろう」こんな考え方が多かったわけです。

しかし1980年代頃から、日本の企業は盛んに海外に進出し、現地法人をもうけてビジネスを展開するようになりました。その時から「企業は地域社会にいかに関与しているか？」ということを意識するようになった。特にアメリカはそういう目で見られる社会ですから、単に税金や雇用の問題で貢献していますというだけでは駄目で、他の米国の企業と同じように地域の環境はもちろんのこと、たとえば芸術文化や福祉の面でどれだけ貢献しているのかが厳しくチェックされるわけです。こうした海外での経験が、日本の企業の国内での活動にも次第に影響をもたらすようになり、そこで企業の社会貢献活動が盛んになってきた、ともいえると思います。

いずれにしても、経済の発展とともに企業の持つ社会への影響力

は非常に大きくなった、もはや企業は社会への影響力を無視して事業活動を展開できなくなった。自社が永続的に発展していくためには、社会がよりよい状態にならなければいけないのだ、という考え方が経営者や企業で働いている人々の間に浸透してきたということがいえると思います。

これからのメセナの方向

さて、最後に「これからの企業メセナはどうなるか？」ということですが、私見を交えて少しお話ししてみたいと思います。さきほど申し上げましたように、企業の社会貢献活動は今後ますます重要になってくると思います。しかし、もとより芸術支援というのは、民間企業のみで充分におこなえるものではありません。

一方、芸術文化の支援は国や地方自治体などの公的機関がおこなうべきだという意見もあります。たしかに国や自治体は大きな予算を持っていますから、比較的安定的に支援をおこなえるというメリットはあります。しかし、革新的な創造活動を目指す芸術というものの性格上、すべて国や自治体の支援に頼るというのには、問題があるのではないかと。その点、民間企業によるメセナは国や自治体よりも柔軟な対応が可能ですから、かなり先進的な発想の芸術についても受け入れる懐の深さはあると思います。ただ、企業ですからその時々々の景気動向や経済状況に左右されやすいというデメリットがあることも否めません。したがって、官民の両面から支援がおこなわれるというのが一番いいんじゃないか。もっといいますと、そこに一般市民あるいはNPOの支援が加わることが望まれるわけです。むしろこれからの社会では、市民やNPOによる芸術文化支援が主体になっていくべきなのかもしれません。いずれにしても、社会のさまざまなセクターがお互いに連携し合って芸術文化を支えていく、これがもっとも望ましい姿ではないか。設立10周年を迎えました私ども企業メセナ協議会も、ぜひこのパートナーシップの実現を目指して取り組んでいきたいと思っております。

森： 1990年代のアート活動における非常に重要なキーワード「アートマネジメント」という言葉と「メセナ」という言葉について、確認作業をしてみました。

「メセナ」という概念ができて、私ども現場の人間が一番救われたのは何か？ 一言でいうと、企業の中に責任を持って文化活動に向かい合う担当部署ができたということではないかと思えます。

そのために、企業の方たちと文化事業に携わる人間がどうコミュニケーションを取っていかなければいけないのか、その部分において「アートマネジメント」という言葉が、むしろ我々よりも企業サイドから導入されてきました。

この10年間のアートに関わる環境は、このように外からアートマネジメントとかNPOという社会的なシステムとしてできてきた。そういう中で「どう動いていけばいいのか？」ということが、実際にアートに関わっている我々の課題であり、「それにどう答えるか？」ということはとりも直さず「社会とどういう接点を取り、社会にメッセージを返すのか？」ということになるかと思えます。

トヨタ・アートマネジメント講座を1996年に岡山で立ち上げた時には、アートマネジメントという言葉はまだ聞きなれないものでした。けれども、もういまでは広く知られる状況になりました。それでは次に、市村さんに、いままでの10年の話ではなく、今日から明日、アートマネジメントの現場は何に向かって動かなければならないのか？ ということ、現場に即したお話としていただこうと思います。よろしく願いいたします。

■報告3「これからの芸術運営」市村作知雄

市村： 現場がいま抱えている問題は山のようにあるわけですが、今日はひとつかふたつだけ、「プロフェッショナルとしての作品の見方」という問題と、もうひとつは「地域における演劇・舞踊」について話していこうと思います。

これまでアートマネジメントをやっている人というのは、極めてアーティストと一体化し、というか、その人を支え、信奉していくという立場にいたような気がするんですけど、いまはそういう人は求められてはいません。もっと相対的にアーティストを扱える人が必要で、極論すると、非常に冷たいんですけど、我々は「アーティストは材料だ。どう料理するか？」という仕事をしているわけです。

問題は、アートマネジメントというのは自分の扱っているアーティストの評価をしなくてはいけないことですね。しかし、演劇界や舞踊界において、あるアーティストのマネジメントをする場合、何らかの偶然によってその人を扱うというようなかたちで、マネジメントという立場や職業が成立してきてしまった。「その人と何らかの付き合いができたからやろう」と決めてしまうのですから、そこでそのアーティストに対する評価は完璧に消えてしまっているわけです。

もうひとつ問題なのは、学校教育などでは「どう見るか？」ということに関してひとつも教えてくれないですから、「見る立場」「見る職業」というものが成立してきていない。その一方で、「アートは極めて厳密につくられている」ということも考えていただきたいと思います。僕は10数年にわたって「山海塾」というダンス・グループを扱ってきたのですが、そのディレクターは天児牛大で、たとえばここが舞台のツラだとすると、ツラから10センチの所に人が立っていたりします。それがなぜ11センチじゃないのか？ と聞けば彼は答えることができる。必ず説明ができないと演出家としては駄目ですから、理由もなく何かがあるということは普通はありえない。三流のアーティストならば「まあとりあえずやっておこう」というふうになってしまうわけです。とりあえずでやられてしまって何が起るかということ、厳密につくられても見る方はその何分の一かしかわからないのに、あいまいにつくられてしまったらまったくわからない、ということになるわけです。

つまり「わからないな」と思った時には原因はふたつあるわけです。「作品があいまいにつくられている」場合と「自分（見る側）

がそこまでいっていない」、このふたつのどっちなのかという問いを自分自身にせざるを得ないんです。一所懸命考えるわけです。相手が悪いのかこっちが悪いのかどっちだ？ ということもいつも自問しながら見ます。

視線

演劇の見方についてももう少し触れますと、まず「古典の見方とコンテンポラリーの見方が違う」というのは簡単なことでして、古典のバレエを見る時に演出や脚本を見ているわけではない。では何を見ているのかという技術を見ているんです。どのくらい回転しているのか？ 30何回転軸がふれずに回転したのか？ というふうに。あるいは歌舞伎を見る時にこれはどういうストーリーなのかとか、どういう演出方法だろうかなんていう見方はしません。役者を見ているわけですね。役者が上手いか下手か？ 過去とどう違うかを見ている。この見方は僕から見ると、まあ非常に奥が深いけれどもある価値が決まったところで見ているから、ある程度の評価はできると思うんですね。

ところが我々の扱っているのはコンテンポラリーというジャンルでして、どうつくられているのか、どう演出されているのか、どう演じられているか、これは演劇の見方の一番単純なところなんです。演劇はいつも3つの要素でつくられています。ひとつは脚本でありひとつは演出であり、ひとつは役者、この3つを分解していつも見ているわけです。だからトータルで見ているというよりは、「脚本はいいのか？」「演出はいいのか？」「役者はどのレベルだ？」というように見ているんです。逆にいうとセリフのしゃべりが新劇のしゃべりなのか、アンダーグラウンドのしゃべりなのか、あるいはいまの平田オリザ風の静かなしゃべりなのか、静かなしゃべりでありながら演出方法は新劇だな、となれば「これはおかしい」という評価をするわけです。

地方の演劇

それから少し「地方の演劇」についても触れます。いまの演劇、特に平田オリザさんが静かな演劇をやってきたわけですが、彼はそれをやると同時に、地方でワークショップをやっていたんです。彼の演劇では「日常言語である」ということと「日常の切り取りである」というこの二点が重要です。かたや、野田秀樹さんの演劇を見ていただくと、完璧に非日常である。野田秀樹が日常

の演劇をやっても全然面白くなくて、人間を極端に巨大化して宇宙から宇宙へ跳ぶような芝居をつくり上げるわけです。その時使った言語は標準語で、標準語というのは実は架空の言語なんです。架空の言語と架空の日常というのはちゃんと合っている。日常言語で話すということは架空の言語では話さないということですね、これは平田オリザさんがずっとやってきたことで、日常言語で演劇をつくれということなんです。

これが実はたいへんなことだったんじゃないかと思うんです。というのは、いままで脚本というのは標準語で書かれてきたわけです。これは地域で日常言語を使っている人にとっては非常に不利なことだと思いますね、一種の外国語で書くようなもので、ここですでにハンディキャップがある。彼はそれをやめろといったのかどうかはともかく、日常言語で書けよといった。それが演劇の内容という意味で、地域でやっている演劇と東京でやっているものに何ら差はない、というようになるひとつの根拠をつくっていったと思うんです。制作上の根拠はいっぱいありますよ、「公共ホールができました」とかいう根拠はいっぱいあるけれども、内容上の根拠はそういう言葉の問題だったというように思います。いま僕が、地域の演劇を見る時、どの言語を使っているのか？ ということは意識して見ざるをえないな、と思っています。別に日常言語を使うべきだといっているわけではなくて、日常の切り取りをやっているような芝居であるにもかかわらず標準語を使っているならばおかしいであろう、という意味です。

そういう地方の勃興に対して、僕は東京にいながら「がんばりなさい。地方は素晴らしいですよ」などといことをいうつもりはまったくありません。「じゃあ東京はどうしようか」ということを考えています。というのも、いままでは地方に才能が現れると全部東京に集まってきたわけです。ちょっと才能があるとみんな東京へ出てきちゃう。東京は得ですよ、待っていればいいんだから。ところが来なくなった。そうしたら東京の演劇を含めたアート状況が極端に落ち込むということがここ数年起きています。逆にいうと東京は何もつくってこなかったんじゃないかという疑問も起きてくるのですけれども、単にいろんなところでできたものが集まってきたから、東京がものを産み出しているように見えるけれども実際はそうだったのか？ という疑問がいま起きています。そういう状況の中で、「東京はどうあるべきか？」というのは併せて「地方はどうあるべきか？」という意味でもあるのですが、そういうような極めて厳しい東京の中で僕はフェスティバルをやっているわけです。本当に厳しい。「東京は最大のマーケットだか

らそこで売ろう」というふうを考えるかもしれないけど、冗談じゃない。我々は東京にいるんだからそんなに済まされてたまるか、という気持ちがあります。

目が勝負

そういうことで、これが現状で抱えている二点の問題なんですけれども、我々の職業というのは雑務をすることではなくて、目が勝負ですから目がだめな人はだめです。ものすごく厳密に評価できないなと思ったら、観客で好きなようにご覧ください。ところが、日本の場合、マネジメントではその部分をすごく無視してきた。海外の話をしてもしようがないんですけど、海外でこの職業は何ですかといわれた場合は「目が勝負ですよ」というのは決まっているんですけど、日本ではあまりそんなことをいわないんですよ。企業としては大変迷惑しているんじゃないかと思うんです。評価を越えた時点で企画を持ってこられるから「素晴らしいですよ」としかいってくれない。その時に企業の人が企画を持ってきた人にひとつだけ質問をすればいいと思うんですよ。「あなたの扱っているアーティストの将来性はどこにあると思いますか？」という質問を。たちまち化けの皮がはがれると思いますね。

森： 制作の現場に長い市村さんならでは心の叫びでした。芝居に限定されたもののいいようをされていましたが、いまあるアートをどうやって仕入れて来るのかという話は共通のテーマです。僕は現代美術をやっておりますから、築地の市場に行って一番いいものをどうやって仕入れてくるのか、ということしかやっていませんよ、ということをよくいうんです。それはもう完全に目利き商売ですから目利きでなければやっていけないよってしまえる。そういう意味では美術の方でも「目を鍛えよう！」という以外にないというのが、たぶんアートマネジメントの最終的なひとつの答えなのかもしれません。

さきほどメセナの方のお話で、メセナのひとつの事例として自社製品とかあるいはマンパワーとか、企業ノウハウの提供をするメセナもあるというお話がありましたけど、その辺の事例を市村さんの方からひとつふたつ、お聞かせいただけますか？

市村： 企業からお金をもらうというのは、お金が欲しいからに決まっているわけです。さっきはお金のことは格好を付けて話し

ませんでしたけれども、もちろん一番苦勞しているのはお金に決まっている、そうはいつでもしょうがないので、いろんな作戦を立てました。

フェスティバルでは海外からアーティストを呼んでくることをやっているんですが、海外の契約書をどうしようかと考えまして、企業には海外部門があるので、その契約担当者にボランティアをお願いした。——これはアサヒビールなんですが、だからフェスティバルの海外契約文書はアサヒビールの海外契約の担当者がつくっています。昔、山海塾の制作をやっている時に資生堂の宣伝部と付き合いがあったんですね。「資生堂の宣伝部のポスターはすごいな、あのデザイナーを借りたい」ということでそれ以降は山海塾のポスターは資生堂のデザイナーがつくっています。資生堂のデザイナーさんにつくってください、というと彼はつくりたいわけですよ。つくりたいということで企業の中で動いてくれるんですね。

アートマネジメントを学ぶ人に

森： ありがとうございます。こういうふうにアートマネジメントの講座をしていますと、すでにいくつかの講座を聞き、大学でも学び、いささかなりとも実践の場を持ってみたいだけでも、果たして自分の実力とはいかほどか？ どこまで勉強すればいいのか？ という質問を僕は何人かの人から質問されます。アートにいままでとは違うかたちで参入し、アートを盛り立てて支援していこうという方々の「私はどうすれば実践者になれるのか？」という心の叫びですね。その前に「力を付けてきてね」ということがあるんですけども、その辺のことに初めてお話しいただきました伊藤さんと角山さんから一言ずついただきたいと思います。

伊藤： アートマネジメントを学ぶ人に向けての話なんですけど、私はこの4月から静岡文化芸術大学というところに勤めるようになりました。できたての大学で1年生しかいませんが、教えていて非常に困ったことがあるんですね。私の学科でいいますとアート関係の先生は、素晴らしい先生がいらっしゃるんですけど、経済学、経営学、法律あるいは行政学、社会学は、法律の先生が1名いるだけであとは全然ないんです。そうなるとうとう何が起ってくるかという、私が政策の話から経済の話まで全部しなくてはならない。これでは非常に困るんですね。

つまりアートマネジメントにおいては芸術に対する理解は絶対必要であり、ひとつの見方というものを確立しておく必要があるわけですが、もう一方で社会をきちんと見ていく目というものも確実に必要となってくる。つまり両方がなければ成り立たないわけです。ところがいま、多くの日本の大学で始まっているアートマネジメントのコースは、アートをベースにしている、社会との接点を見ていく目が養成されていません。

それから、いずれにせよいまの学生たちに一番期待したいのは、やっぱりベンチャーしかないんですね。これはアートに限らず、すべての産業でそうですけど、大学を卒業して一流企業に入るという幻想は21世紀には確実に残らないだろう。逆にいうと、アートの世界の方が先駆けて、新しい可能性にチャレンジしていくことが、いま一番重要じゃないだろうか。大学でもっとしなければいけないのは、さっきいった社会を見る目と同時に、もうひとつはどのように自分のサバイバル作戦を考えていけるか？ そういう力強い魂を鍛え上げていく場というものが必要になってくる

のかなという気がしています。

角山： いま、伊藤さんが解答されたことで充分だと思うんですが、一言いわせていただきますと、企業のメセナ担当者というのがいわばアートマネジメントをする立場になろうかと思うんです。これも単に芸術に詳しいとか知識があるというだけでは務まらない。当然のことながら企業経営やその時の社会情勢などの幅広い知識を持った上で、しかも芸術についても詳しいというのが一番理想的なわけですね。「私は芸術が好きだからメセナ担当者になりたい」と希望されても、やはりその企業全体のことを考えていけないとまずいでしょうね。

市村： いつでも才能のある人は本当にほしいですね。こういういい方をするとうまくかもしれないけど、次の世代が育っていない演劇、舞踊界は本当に危機的状況で、いつまでも同じ奴がここにいると並んでいるというのは非常に悪い状況です。それしか人がいないのか？ というくらい。ここはやったもの勝ちですから、2〜3年やればすぐ一流ということになるかもしれません。入口がないといいますが、もちろんあります。企業みたいな試験がないだけで入口はもちろんあります。何らかのかたちで現場をやっている人に話しかけていただければ、もちろんその中でこの人はいいかな、悪いかなと判断していますが、優秀ならばすぐほしいということですよ。

森： ありがとうございます。朝ひとつめの合同セッションを終わらせていただきます。ご清聴いただきまして、ありがとうございました。

合同セッション2 フォーラム

地域とアート——各地のア ートシーンをのぞいてみる

2000年9月2日(土) 13:30-15:00

[アートスペースA]

連続講座

合同セッション2. フォーラム

「地域とアート——各地のアートシーンをのぞいてみる」

各地で続々とおこなわれている文化事業。それらが地域に残したものは何なのでしょう？ また、直面する問題は何なのでしょう？ 長年、質の高い事業を継続し、発展させている事例を検証します。

■パネリスト

竹津宜男 (PMF 組織委員会オペレーティング・ディレクター)

秋元雄史 (ベネッセ・コーポレーション「直島文化村」統括)

長谷川孝治 (なみおか映画祭アソシエート・ディレクター、
劇団弘前劇場主宰)

●司会

西巻正史 (TAM 運営委員、水戸芸術館コンサートホールATM
主任学芸員)



司会 ■西巻正史（にしまき・まさし）

【水戸芸術館コンサートホールATM主任学芸員、TAM運営委員会音楽担当ディレクター】

東京生まれ。上智大学卒業後、ワコールに入社。東京・青山のスパイラルホールの企画・制作を準備室時代から担当。1989年㈱社会工学研究所に移り、以来、芸術文化のインフラ整備と具体的なプロデュース活動をおこなう。また、国土庁「ステージラボ」をはじめとした、ホールスタッフ育成事業を企画・実施。その間、昭和音楽芸術学院、東京純心女子大学等でアートマネジメントを教える。97年7月より水戸芸術館コンサートホールATMに勤務。

西巻： このセッションでは、音楽、演劇、映画および現代美術という異なるジャンルの担い手にお集まりいただきました。それぞれ都市規模も、立場も異なる事例の中からジャンルを超えて共通する問題を探り、お集まりのみなさんとの接点を探していければと思っております。この3名のパネラーの方々が活動する地域は、政令指定都市の札幌、青森県の弘前市と浪岡町、さらには瀬戸内海の直島というように都市規模や環境がまったく異なります。また活動の母体も、秋元さんは、ベネッセ・コーポレーションという民間企業、竹津さんは、自治体を中心に、共同メセナの支援の上に成立しているパシフィック・ミュージック・フェスティバル（PMF）という任意団体、長谷川さんは「なみおか映画祭」という実行委員会とさまざまです。

まず3人の方々にそれぞれの活動について簡単に紹介させていただきます。最初は長谷川孝治さんです。劇団弘前劇場の主宰者、劇作家、演出家で、「なみおか映画祭」のアソシエイトディレクターでもあります。そしていまは「青森県舞台芸術学校」というプロジェクトを展開中です。

長谷川孝治

長谷川： 弘前劇場の長谷川でございます。まず僕がどういう立場で芸術活動をしているのかというのを簡単に説明したいと思っております。劇団弘前劇場というのを25年前につくりまして、いままでずっと芝居をやってきて僕は44歳になりました。劇団が地域社会や国とどういつながりがあるのかということですが、僕はすべてにつながりがあるので、いろいろなことを話したいと思っております。

まず、今年で9回目になる「なみおか映画祭」というのがあります。これは浪岡町という人口2万人の町でやっている非常に小さい映画祭ですが、映画祭自体のプログラミングが他にはないということで評価をいただいております。もうひとつは、青森県と「青森県舞台芸術学校」をやっています。青森県は人口150万です。それから劇団としては文化庁の「アーツプラン21」というのをいただいております。年間助成が3千万から4千万、これはうちの劇団に入ってきます。ですから県と町と国のレベルで僕はプロデューサーとして関わりを持つというのがまずひとつです。それからもうひとつが劇作家という顔を持つということです。それから演出家というものもやっていると。

まず「なみおか映画祭」から説明させていただきたいと思っております。「なみおか映画祭」がなぜ他の映画祭と違うのか？ たとえば予算規模からいえば「福岡アジア・フォーカス」、「山形ドキュメンタリー」というのが年間だいたい1億5千万くらい。「なみおか映画祭」というのは実は5百万くらいでやっているわけです。私がアソシエイト・ディレクターで、ディレクターは弘前市で弁護士をやっている方とふたりで映画祭を立ち上げました。その時に浪岡町の役場と話したのは、映画祭の主旨で、「映画のスクリーンでの上映を通じて芸術作品としての映画を発見し」、この次が行政と話をした時にもっとも大事なところだったんですが、「単なる集客目的のイベントではない」と謳っているわけです。これは行政としては非常に困ることなんですね。「集客目的ではないと謳ってしまうということは、じゃあ何のために浪岡町がお金を出さなければいけないのか？ 人を出さなければいけないのか？」という話になります。でもこの条項を入れなにかぎり我々は映画祭をやるつもりはない、つまりどうということかということ、映画が誕生して105年という歴史があって、あくまで歴史からずれた部

地域とアート——各地のアートシーンをのぞいてみる



報告者 ■ 長谷川孝治 (はせがわ・こうじ)

【なみおか映画祭アソシエイト・ディレクター、劇団弘前劇場主宰】

1956年青森県浪岡町生まれ。78年の弘前劇場旗揚げ以後、ほぼ全ての公演で劇作演出を担当。95年『職員室の午後』で第1回劇作家協会優秀新人戯曲賞受賞。97年、98年におこなわれた青森県主催事業PROJECT NOVEMBERで作・演出・総合プロデューサーを担当。また、浪岡町で毎年開催されている「中世の里なみおか映画祭」ではディレクターを務めた。弘前中央高等学校定時制の倫理担当教諭でもある。

分で現在の映画は成立しないんだ、つまり映画史をきちんと理解してなおかつ現在のプログラムをやるのが本当であろう、というような考え方から、非商業映画というものをやり始めました。今年は『ゴダールの映画史』を——これは4時間半あるんですが——メインでやろうとしています。果たして4時間半の上映で最後まで何人いるだろうかというのが今年の興味ではあります。たぶん第一部が終わった時点で半分くらいになって、第二部が終わったところには3分の1になっているというふうなのを期待しています。いまのところ、ちょっとお客さんが入りすぎているんですね。それでディレクターと話をしたのが、本来入ってはいけない映画にお客さんが入るといことは、別な意味がついてきちゃうんじゃないか？ というわけで今年はゴダールを選びました。

舞台芸術学校

次は「青森県舞台芸術学校」。これは青森県がお金を出して人を育てるプログラムをやりたいということで、今年から始めます。これまでの3年間は青森県が弘前劇場をバックアップして、たとえば青森県内の若手演劇人と弘前劇場がコラボレートしましょう、東京公演はどうやればいいのかを若手に覚えてもらいましょう、というふうなプログラムでした。皆さん「え、そんなこと？」と思うかもしれませんが、たとえば東京公演の時に弁当をどのタイミングで注文するか、モギリはどういうふうにするか、物販はどうするか、というのは非常に大事なんですね。次につなげるためにマスコミの人とどういふ話をするのか、どういふようなフェスティバルがあるのか、どういふふうにしるししていくのか、ということをやったりしてきました。

それで、今年から舞台芸術学校というのを立ち上げました。でも県の文化行政担当官と話した時に、これだけは絶対にわかってほしいといったのは、「まず成果はあがらないだろう」ということです。なぜならば、半年で成果があがってしまったら——私は劇作家として認められるまでに少なくとも20年はかかっているわけですね——そんな馬鹿なことはない。ですから、これは成果はあがりません、と。でも、ひょっとしたらあがるかもしれません、少なくとも3年くらいやりましょう。さすがにその3年後は、やっぱり少し成果を出しましょうと、僕はひそかに思っているんですが、それは口に出してはいけませんね。こういうのは人を育てることですから。ひょっとしたらよくなるかもしれない、この中から才能が出てくるかもわからない。その中にひとりでも才能が

あれば、これは青森県の得じゃないか？ っていうようなかたちで進めております。

3日間限定というふうにするのではなくて、6カ月の間に3回来てもらおう。僕はよく思うんですが、プロとアマチュアの違いはどこかという、僕は、演劇のことを一日で最低6時間くらい考えている。でも、そういうワークショップに来る人たちというのは、そこへ来て「ああ、いいお風呂だった」というのと同じように芸術に触れるだけなんです。それだとずっとアマチュアなままなわけ。だからたとえば1カ月にいっぱい来てもらって「じゃあこれこれこういうふうにしましょ。これを1カ月間宿題として出しますので考えてください」それが6カ月続くわけですね。そういう意識を持ってたびたびやる。電子メールでやる、これは戯曲に関してですが。

それから社会人に対して、これも青森県でやるのは非常に無謀だと思います。コンテンポラリーダンスをやって、青森県の観客が果たして見に来るか？ 僕は来ないと思いますが、でもおそらくこれから、コンテンポラリーダンスと現代演劇というのは絶対つながります、どこかで。それはそういうような予感があるんですね。ですからこれは、我々弘前劇場が持っている方法論を壊すためにも必要であるというふうなかたちで、コンテンポラリーダンスになったんです。

弘前劇場

最後に「弘前劇場」なんですが、私たちは地域で演劇をやるというふうに決めています。なぜかという、演劇に関する戦略的なものを持ったのは僕の場合は30歳を越えてからです。30歳になった時に結婚して家を建ててそこに居るをえない。社会的なしがらみを全部抱えてしまっているわけです。そこで地域から現代演劇にどういふふうに参加できるかって考え始めたんですね。

これまでのモダンというものをきちんと勉強して、なおかつそれを地域から批判していけないだろうかというのがクリティカル・リジョナリズムですね。それと同じように現代演劇が持っているいろんな矛盾であるとか、やれないこと、それから消費されてしまって常に新しいものをつくらなきゃいけない立場に、僕たちは「そうじゃないでしょう、現代演劇というのはそうではなくて、もっと違うやり方があるんじゃないか？」っていうふう弘前劇場というのは、いまあるわけです。

具体的には1本の作品の再演を3回くらいします。なぜそうする

かという、主演俳優が35歳の時に初演した作品なんですね。それが40歳になった時、45歳になった時に上演する。これで10年です。10年間で俳優は成長しませんか、人間的に。僕は絶対成長すると思うんですね。ということは、戯曲も俳優の加齢に合わせて変わっていくべきなんです。なぜそういうことをやるかという、これが実は戯曲を消費させないということなんです。東京は何でも消費しちゃいますから、これは地域でなければできません。なぜなら、稽古場代というのが一番大きいんですが、東京でやると1日に3万円とか払うわけですね。そうすると制作者というのはできる限り稽古場費を抑えようとしていますから、1ヵ月でくろうとする。30日間やったら90万円かかっちゃうわけですからね、それが全部入場料にはね返ってくるわけです。弘前劇場の場合は稽古場というのはタダです。これは浪岡町がある施設を僕たちに24時間提供してくれているわけですね。そこで24時間稽古できますから、ただ仕事を持っていますので1日限定1時間半しか稽古しません。それはもう質です。それで土日は完全に休みです。

現在「アーツプラン21」の助成をいただいている、これは相当大きいことだと思います。アーツプランというのは他の助成システムのように広く浅くやるのではなくて、ピンポイントでやりましょうというものです。3年間でほしい1億円です。これをいただいているということは、僕たちには社会的な責任があるんですね。どういう社会的な責任かという、ひとつは地域の劇団ではうちしかもらっていないということです。ですから我々のやり方がもしも評価されなければ、地域に対してはもうアーツプランは付かないであろうと。我々はアーツプランをいただいて、その成果というのを地域にいて出さなければならぬ。そのためにはさまざまなことをやっています。

西巻： ありがとうございます。次に世界のクラシック音楽の若手奏者を育成する教育音楽祭「パシフィック・ミュージック・フェスティバル」の竹津宜男さんです。

竹津宜男

竹津： 簡単に自己紹介させていただきますと、生まれ育ちは広島県の福山市なんです。私自身、札幌に流れて行ったのは1961年になります。これは札幌交響楽団が創立した年でありまして、その時ホルン奏者としてまいりました。13年間ホルンを吹いて、その後17年間はマネージャーをやりました。46歳で事務局長に就任いたしました「10年間でやめます」と宣言して事務局長を引き受けたものですから55歳になった時にやめるつもりでございました。55歳になる1年前にPMFの話が突如降ってまいりました。最初どのようにPMFが始まったかということ、本当はこれを北京でやる予定だったんです。皆さんご承知のように89年6月4日というのは天安門事件が勃発した日でございまして、私のところに話が来たのはそれから約半月前ですね、半月前にはもう、おそらく北京ではできないと予想されて、日本のどこかでできないだろうか場所を探したらしい。そこで事務局長に聞けばなんとかなるだろう、と気楽に私の所へいらっしゃいました。私は、そんな国際教育音楽祭のようなものはとても民間のする仕事ではない、これは札幌市がちゃんと受けてやるべきだということで札幌市をくどきにいきましました。

そして最初の年はレナード・バーンスタインが来たんです。ところがバーンスタインが始めるんだという話を札幌市に持ち込みましても、窓口ではバーンスタインのバの字も知らない方が大勢いらっしゃるようなところで、あれこれ手を変え品を変えて札幌市をくどき、ともかくそれで、札幌市は、最初の年は「特別協力」というかたちで乗りました。1990年というのは角山さんのお話にもありましたが、日本で企業メセナ協議会ができた年ですけれども、私たちPMFはまさに民間企業の支援があつて始まったわけなんですね。

パンフレットの一番裏をご覧くださいなんですが、ここに特別協賛という4社がならんでいます。トヨタ自動車、野村證券、松下電器、日本航空の4社ですね。どのくらいお金がかかるかといいますと、毎年1年間で約7億5千万円の予算でやっております。その約6割はこの4社から出ております。そのことだけでも皆さん大変驚かれるんですけど、それ以外に200数社の協賛があつて、私たちは札幌市内の企業を軒並みまわります。「お金をください。わずかずつでいいですから、必ず毎年出してください」、そ



報告者 ■ 竹津宜男（たけつ・よしお）

【PMF組織委員会オペレーティング・ディレクター】

1935年広島県福山市生まれ。広島大学教育学部音楽学科卒。61年から札幌交響楽団創立楽団員（ホルン奏者）、74年同事業主任に就任、81年から事務局長。91年、パシフィック・ミュージック・フェスティバル組織委員会オペレーティング・ディレクターに就任、現在に至る。その他、82年からF M北海道番組審議会委員、現在副委員長。88年からハイメス（北海道国際音楽交流協会常任理事）。98年から、くらしき作陽大学非常勤講師。

のようにお願いしてまいりました。札幌市内の企業から7千万から8千万円のお金を集めます。そして、約7千万円くらいのお金は入場収入でまかないます。足りないところは札幌市とわずかですが北海道が出してくれています。そういう予算構成でやっております。

何をやるのかというと、オーケストラ・スタディがメインで、世界中の16くらいの都市で1300人から1400人のオーディションをやって10分の1の人が受かります。10分の1の人が札幌に来て、1ヵ月間しごきまられます。今年ですと、7月4日に皆さんが札幌に着き、寮の割当がありまして全員合宿に入ります。5日にはオリエンテーションがありまして、6日からは即、オーディションに受かってきた人たちが全員どこに座るかという、シーティング・オーディションというのがあり、8日にはもうオープニングセレモニーが始まります。金管楽器の人たちは、オープニングセレモニーでバーンスタインが作曲したファンファーレを演奏するので、6日に真っ先にオーディションしてもらって、即練習に入ります。これをしごくのがウィーン・フィルハーモニーの主席奏者14人です。朝9時から練習が始まりまして、晩の9時まで12時間休みなしです。ウィーン・フィルの方々はいへんタフで、12時間やってもまだ伸びないかと楽器を引っ張り出すほどです。そういう先生方がしごきまります。「これでついでこれられなかったら、君たちはプロになるな」と、最初からそうおっしゃっていますね。こうしたスタディを1990年に始めまして、去年で10回目を迎えました。これまで1300人くらいが出ておりますが、その中で世界の大きなオーケストラで主席とかコンサートマスターとかの重要なポストについている人が、すでに100人近く出ております。

PMFアカデミー・オーケストラというのは、オーケストラのプログラムを3つこなします。Aプロ、Bプロ、Cプロというのですが、最初にAプロではウィーン・フィルの先生方が全部それぞれのセクションの頭に座りまして、自分たちがやってみせてくれます。それにしたがって他の人たちが演奏するわけですね。Bプロになりますとウィーン・フィルの先生方はいなくなって、今度はインターナショナル・プリンシパルといういろんなオーケストラの主席の方が後半はしごくことになります。各地にも行きますけれども、50回から60回の間、毎年演奏会をいたします。

やはりほとんど札幌市が主催しているものですね。私どもの事務局は、年間12人の職員が常につめておりますが、事務局長、総務部長、総務課長、総務係長、事業係長の5人は札幌市からの出

向です。

いま一番問題になっておりますのは、さきほど長谷川さんがおっしゃいましたように、この事業をこれだけ続けてまいりますと社会的責任が非常に重くなる。大きなお金も使っておりますし、札幌市の税金も使っております。NPOではありませんので、何とか公益法人として設立しようと、いま財団法人化に向けての運動をしております。

300から1800へ

（スライドを見ながら）PMFの期間中にやる55回の演奏会というのは、大きいものから小さいものまであるわけです。お客さんの数が100人とか200人くらいの小さな演奏会から、一番大きいのが野外演奏会で最大6000人くらい入る会場があります。これはマスタークラスをやっているところですね。シーティング・オーディションが終わるとさっそくマスタークラスが始まります。「札幌芸術の森」というところがございまして、その中のアリーナという会場で、演奏会をします。200人くらいのお客さんを相手に「このクラリネットはこうやって吹くんだよ、こんな奏法があるんだよ」そんなお話をしてくださって、ふだんは滅多に聴くことのできないクラリネットとファゴットのデュオの曲を聴かせてもらいました。

いまやっておりますPMFアカデミー・オーケストラ——私たちは「PMFオーケストラ」と呼んでいますが——1990年にはレナード・バーンスタインが自ら指揮をしておりますが、その時に売れた切符が300枚です。今年は1800枚くらいあつという間に売りきれました。そういうふうに皆さんに認知されて、腕の立つやつがしごかれて、しかも自分たちが主張できるのはこの場所しかないもんですから、ありったけのエネルギーをぶつけて演奏します。これが非常にお客さんにとっては魅力的にうつりまして、あつという間に券が売りきれるとい状況になってまいりました。

西巻：最後に秋元雄史さんです。秋元さんは、ベネッセ・コーポレーションが運営する、瀬戸内海の直島にあるコンテンポラリー・ミュージアムのチーフ・キュレーターとしてご活躍されています。



秋元雄史

秋元： いまご紹介いただいたように美術館のチーフ・キュレーター、学芸員として展覧会をつくるというような仕事をしています。いつも自己紹介をする時に困ってしまうのが、展覧会をつくるという現場の仕事をしつつ、実は、美術館はキャンプ場とかホテルとかの宿泊施設もやっております、そういった施設全体の運営責任者もやっているわけです。ですので、美術の展覧会をつくるか、作品をつくるという美術の現場をしつつ、片一方ではその文化村という施設の収支とか年間の運営状況も同時にチェックしていくというようなことをやっています。

私がいま運営している直島文化村というのは、直島という瀬戸内海の小さな島にあります。橋とかがあるわけじゃないんで、本州、岡山からフェリーで行ったり高松から来たりする島なんです。周囲が16キロ、車で15分から20分くらいで島を一周してしまいます。島民の数も3800人なんです。私はこの仕事を始めて9年になるんですが、島の人たちの顔は覚えてしまいました。それくらいの規模です。島のおもな産業は漁業とか、島の北側にある精練所です。その中に9年くらい前から美術館を中心とした文化施設をつくっていったわけです。

これはベネッセ・コーポレーションという、通信教育をおもな事業にしている企業が出資して運営しています。普通、企業の文化施設は東京とか大阪とか都会の大きなところにつくったほうがお客さんの数も安定しているし、発信力もあるだろうと考えがちなんです。私たちはあえて地方のそれも小さな島の中につくってみようと、かなり実験的な気持ちで始めました。これは失敗すると何の話題性もなく、誰にも知られることなく終わってしまうだろうと、やり始めた時には、かなりどきどきしながら始めたんですが、おかげさまで小さな島での活動であるにも関わらず、こういう場にも呼んでいただけるようになりましたし、少しずつ全国からお客様にきていただけるような状況になっています。年間来られるお客さんの数がだいたい3万5千人くらいなんです。3万5千というと普通の美術館からすると「ひとつケタが足りないんじゃないの？」というふうな数字だと思うんですね。でも考えてみていただきたいのですが、人口3800人のところで、それもわざわざフェリーに乗ったりして遠いところまで来ていただいているわけですね。交通の便も非常に悪いと。そういうところに来てもらって、一泊二日くらい滞在していただく数としては、

報告者 ■ 秋元雄史（あきもと・ゆうじ）

【ベネッセ・コーポレーション直島コンテンポラリーアートミュージアム・チーフ・キュレーター】

1955年、東京生まれ。東京芸術大学美術学部油画科卒。アーティスト、美術専門のフリーライターとして活動後、91年よりベネッセコーポレーションに勤務。同社の国吉康雄美術館、直島コンテンポラリーアートミュージアムの企画、運営責任者。また直島国際キャンプ場、ホテルを含めた経営責任者。現在、瀬戸内海の地域文化と現代アートを融合する「直島・家プロジェクト」を企画・実施。

自画自賛ですが、いいところまで来ているんじゃないかな、と思っています。ここは環境が素晴らしいというので、瀬戸内海の国立公園に指定されている場所です。まずロケーションがいいので、旅行気分でのんびり過ごすというのが、ひとつ目的にあるでしょう。その中で現代アートを見ていただくということで、多くのお客様に一泊二日の旅を楽しんでいただけているのではないかと思います。

島へ

もうひとつ今日の地域との関係ということでお話ししますが、もともと開館当時は、これほど地域と密接に関わっていくということは想定していませんでした。島の南側に文化村という施設を区切っているの、そこだけの活動で終わっていけば、それほど島の住民の方たちと直接やりとりしていくということはなかっただろうと思います。

さきほど年間のお客さんが3万5千といいましたが、こういうお客さんが施設の中だけで滞在している分には、それほど島の人たちにとっても影響はなかったと思うんですね。ところが、4～5年くらい前から島の住宅地というか島の人たちが住んでいる地域で、「直島・家プロジェクト」というのを始めました。その地域自体は400年くらい前の古い民家が残っているところなんです。最近新しい建物が建てられてきて、だんだん都会で見えるような住宅に建て変わってきている。直島にもともとある住宅とか、もっというと文化とか伝統的なものをうまく残していったら、現代アートと島の歴史みたいなものをもう少し近づけていけないだろうか、一緒に考えていくことができないだろうか、ということで、島の町の中でのアートプロジェクトを始めたわけです。

そうしていくと、いままで施設の中で留まっていたお客さんたちが、島のあちこちを散策していくようになるわけですね。たとえば今年の夏だけでいうと1ヵ月間で約5千人の人たちが島の町中を歩いているというようなことが起きるわけです。住民だけで3800人しかいない島で、外から来ている人の方が圧倒的に多いという状況が生まれてきます。そうすると自分の軒先だと思っていたところ、特に住宅地の中に古い家を改修してギャラリーみたいにしてあるので、ちょっと間違えると普通の民家の中に入っていくちゃったりということが起きるんですね。

始めは「なんかちょっと嫌だなあ」といっていた人たちも、お客さんが来ているんだから何とかきれいにしなきゃいかんという気

持ちになってきて、最近は地域で朝早く有志の人たちが集まってその地域だけ清掃をしてくれるようになったり、率先してボランティアで場所を案内してくれるようになったりとか、しまいには、素人の方が美術作品について延々と説明してくれるというようなこともあって、新しい動きみたいなものも出てきたわけです。我々も初めはそこまで動きができるかどうかわからなかったプロジェクトなんですけど、やり始めていくと、器が小さいのでひとつやったことが非常に影響力を持つということがあるんだと思うんです。何か島の文化みたいなものや生活みたいなものが少しずつ変化しているという実感を得ています。

「家プロジェクト」をやっているのは本村という地区で、高齢化が進んで、平均年齢がたぶん70歳くらいじゃないかと思うんですね。でもそういう方たちにとって、何だかよくわからない現代アートだったものが、逆に自分たちの島を紹介するひとつの道具みたいなものになっていっています。

理解の助け

ちょっと「家プロジェクト」の様子を見ていただきたいと思います。(スライドを見ながら)これがいま、「家プロジェクト」をやっている本村という地域です。何てことのない普通の田舎の町並みの風景ですね。新しい建物もあれば古い建物もあって、たとえば文化財に指定されるような伝統的な建築群があるわけではなく、かといってとてもモダンな町並みが広がっているわけでもない。たぶんどこにでもあるような町並みだと思います。

これは「家プロジェクト」の紹介をしているところです。ただ闇雲にやっても町の人たちも何が起きているかわからないので、こうやって定期的に地域の人たちを集めて、いまだんなふうに活動がおこなわれているとか、アーティストが来た時にはアーティストの紹介もかねて、その作家のこれまでの作品を見てもらったり、そういった情報交換は頻繁にやっています。

こちらは一軒目に宮島達男がやった「家プロジェクト」の時の写真ですが、彼の作品をただ単に展示するだけではなかなか現代美術を理解するのが難しいだろうということで、作品をつくっていくプロセスの中で住民の人たちが参加できるような仕組みにしてみました。宮島達男という作家は、デジタルカウンターのガジェットを使って作品をつくっているわけですが、その数字が変わっていくスピードを住民の人たちが参加して決めていったり、そんなふうにしてできるだけ理解の助けになることをしています。

この写真のおじいさんは93歳くらいですかね、この時に参加した最高齢者が99歳です。小さい子どもは4歳くらいから。125人集めようと思うと、そのくらいの年齢層の幅が出てしまうというような状況なんです。

これが「家プロジェクト」の外観です。「角屋」といいます。一軒一軒、屋号で呼んでいます。ぼろぼろの建物を瀬戸内海の昔ながらの伝統的な家屋に戻していくということから始めています。中に入ると、それぞれの人たちがつくったカウンターが点灯しています。外観は古い家を残しているのですが、中は現代アートを展示して家一軒をそのままアート作品にしていこうとやっています。

これは二軒目のプロジェクトで、実は新築なんですね。もともとのお寺のあったところなんですけど、お寺の本殿がなくなってしまって、跡地だけが残っていたところなんです。そこを利用して、かつてあったであろうお寺の本殿みたいなものを再構築していこうということで、外観は安藤忠雄さんが設計して、中はジェームズ・タレルという作家がインスタレーションしています。

時間と場所

いま見ていただいた通り、非常に牧歌的なところだということがおわかりいただけたかと思います。でも、逆にこういう田舎だからこそ現代アートのようなものでも、簡単に情報にならずにそこの生活と関わりながら新しい意味みたいなものをつくっていているんじゃないかと思っています。作家にしてもひとつの作品をつくるのに、1年とか長い人だと3年くらいかけて作品をつくっていくわけですね。ずっとそこにいるわけじゃないんですけど、何回も訪ねているうちに、「島でつくる意味」とか「島の人たちと一緒に何かをやることの意味」というふうなことを、制作をしていながら考えていってくれるわけですね。

アメリカのウォルター・デ・マリアという作家は、3年かけて直島でひとつの作品をつくりました。面白いことをいっていたのは、自分はニューヨークにいる間も、ほとんど直島のことばかり考えているんだけど、作品が完成してしまつたらつまらないので、年に1ヵ月くらいは直島に住むプログラムを考えると、というようなことでした。それは単にロケーションがいいというだけではなくて、やっぱりその地域の人とどれくらい深く関わっているかということがひとつポイントになっていると思います。

ものをつくる場所について

西巻： 3人の方々のスタンスというか背景がおわかりいただけたかと思います。そこで限られた時間の中ですが、いくつかの問題について考えてみたいと思います。まずひとつ目は、午前中のリレートークの中で、市村さんが最後に発言されていた、「東京ではもうものがつくれない」ということについて少し考えてみたいと思います。地域で「もの」がつくれて、東京では「もの」がつくれなくなったということはどういうことを意味しているのでしょうか。地域と東京とで何が決定的に異なっているのか。その辺についてお話しください。

長谷川： まず、東京でできて地域では絶対にできないことは何かというと、プロデュース公演なんですね。たとえばそれは大阪であっても京都や名古屋であってもできると思うんですが、本当の田舎、たとえば青森県とか秋田県とか岩手県、そこでやろうとしたらできないんです。プロデュース公演のいいところというのは、おいしいところだけ取ってくるんですね。そうすると集団として持つはずの方法論が絶対に身に付いていかないんです。つまり常にプロデュース公演をやっている限りは、結局そのプロデューサーの芸術観でしかないわけですね。

それがプロデュース公演ではなくて、ひとつの集団論として考えると、それを20年、30年と続けていくわけです。僕は実践の後から新しい方法論が出てくるまでに20年くらいかかると思うんですね。そういう意味での新しい方法論というのは、おそらく東京には出てこないんじゃないかって思います。それは地域からしか出てこないんじゃないかと思えますね。

竹津： 私も東京で2年間楽隊をやっておりまして、それから札幌交響楽団に来たんですが、まちづくりについては東京では自分たちのやりたいことというふうに思わなかったんですね。ただ音楽を演奏する人間だったものですから、ひたすら演奏するだけで終わったんじゃないかと。私はいまから40年前の札幌が好きで行ったんですけども、だんだん便利になっていく。ビル化するわけですね。札幌で生まれ育った人たちにとっては都会化することなんでしょうけれども、私はそれがとてもいやでした。40年前の札幌というのは、たとえば黒澤明さんとお話ししておりますと、「札幌というところは、河を渡るとロシアの街がそこにあったね」とおっしゃいました。そういう印象を私も強く受けて札幌が好きになったんですが、それはもうすっかりなくなっちゃってビルの街になった。私はもともとよそ者ですから「こんな街が好きになって来たんじゃない」と思いまして、そのことをわめいたんですね。いろんなところでお話をさせてもらって、初めは誰も耳を傾けてくれなかったんですけども、青年会議所というところがありまして、私の話を面白がって聞いてくれました。「札幌は街全体が公園でいいじゃないか」という話をして、その中心には劇場があったり。それで市長さんが大変理解とテクニクがあって、私のような一民間人の声を「青年会議所からの提案があって」というふうにおっしゃってくださったんです。それで青年会議所がシンポジウムで「これじゃあ、札幌の街は魅力がなくなる」ということを申し上げました。では、何をしたらいいのか？

それで、ともかく劇場をつくろうという運動を始めました。それがちゃんと市長の耳まで届きまして、それを実際に実行してくれる。東京にいたらおそらくそんなことは考えもしないだろうと思いますね。

すでに私どもの職員は3回も4回も代っておりますけれども、札幌市は幸い優秀な方を送ってよこすんですね。来た時はみんな頭が固くて「この人務まるんだろうか？」と思うんですが、2年ほどすると「本当に社会復帰できるんだろうか？」というほど、頭が柔らかくなるんです。それほど優秀な人が来るということなんだろうと思うんですけど、それで彼らは職場に戻りましてもPMFが好きで、「これは札幌市だけのためにやっているんじゃないよ！」ということ、声高にしてくれるんですね。「これは札幌市が世界のために、世界の平和のためにやっているんだ」ということをいってくれるんです。たいへんありがたいです。やっぱりこういう大きなイベントとか行事は、行政が大きく関わってやっていくものだと思いますし、札幌はそういう意味では上手くいっている。札幌だからできた、そういうことなんですけどね。

西巻： 地域を基盤にした場合、「誰のためのプロジェクトか」ということが大きな問題になると思います。いまの長谷川さんのお話でも、その出発点はアートをどうつくるかという立場にあって、弘前市や浪岡町をどうするかという視点は後からついてくると考えていいのでしょうか。竹津さんのPMFも直接的に札幌市民への教育プロジェクトではなく、世界の若手音楽家のためのプロジェクトを札幌で展開しているということですね。地域でこうした考え方を通すのは大変な努力が必要かと思いますが、行政との関わり、地域の地域との関わりについて少しお話いただけますか。

長谷川： 演出家というのは、自分の責任として作品をつくるというのは当然ですが、自分たちがやっていることがまわりの芸術環境をどう変えていくのかということも仕事のひとつなわけですね。ですからまず、行政との関わり合いでいうと、文化行政担当官のわかる言葉で「私はこういうことをやりたいんだ」と話さなければいけないんです。専門用語であるとか、専門的な知識、そればかり話してたんじゃあ、文化行政担当官というのはわからないわけです。「これをやることによって、どういような効果がありますよ」というところまでヴィジョンを持って話さなければならぬ。「自分の演劇だけでいいや」と考えている演出家が地域にあまりにも多すぎますので、そうではなくて、「じゃああ

なたの劇団は何のためにここに存在するんだ？」ということを引きとわからせなくてはいけないですね。

西巻： 秋元さん、直島の場合はどうですか。企業の中で理解を得るのもシビアですよ。

秋元： 直島というちっちゃいところでやっているんで、行政との関わりは、実は非常に多いんですよ。もしかしたら会社の人と会っているよりも、私は町役場の人と会っている回数の方が多いんじゃないかというくらいに。

まず、組織によって考えるスピードや手順というのがすごく違うということを感じたわけです。会社の中で決めるんだったら1ヵ月あればいいことが、役場に相談すると1年、2年とか、しまいには「期限を切っていないんじゃないか？」という場面とか、ものごとに関係がある時に、課題に優先順位をつけないということがあると思うんですよ。あんまり優先順位をつけていって、問題を明確にしすぎると地域から批判を浴びると思っているのかな？と思うくらい、何が問題なのかということをおんまりははっきりさせないところがある。これは直島町もそうですし、香川県なんかとのやりとりでもそうなんですけど、まずそこで、何が課題で、何のためにいま私たちは話し合っているか、というコンセンサスをはっきりさせてから中身につつまんでいかないと、お互い最後は「お互い立場が違うから」というようないい方になっちゃうんです。まず巻き込むというか、共有するというのが重要だと思いますね。

西巻： 秋元さんのお話の中に、作家が直島に住んで創作活動することを望んでいるというお話がありました。次に、地域とアートとの関係の中で、いま注目されているアーティスト・イン・レジデンスについて考えてみたいと思います。アーティスト・イン・レジデンスは地域に何をもたらすことができるのでしょうか。

秋元： どっちかが偉くてどっちかが受け手ということになると、関係としてはつまらなくなっちゃうと思うんですよ。やっぱりお互いに交歓するものがないと両方とも面白くないと思うんですよ。アーティストがそこにいることの意味みたいなものをあらためて考えるきっかけになるものが、そこに住んでいる人たちから出せれば面白いし、住んでいる人たちはアーティストがいることで、自分たちの中で何かが変わるようなものができればいいと思

うんですよ。

これはさきほどの話に戻っちゃうかもしれませんが、地域の中でグローバルな活動をするときの行政との関係みたいなものがあつたんですが、田舎でやっているところの面白さは、実験したり紆余曲折してもそんなとやかくいわれないということがあります。それと同時に社会が単純にでき上がっているの、私は定番が設定しやすいと思っているんですよ。その社会の抱えている課題が見えやすいので、それをアートと関わらせていくことができるということがあると思うんですね。そこに起きている社会的な問題そのものもテーマにしていけると思うんです。それを軸にして、アーティストと地域の人たちが話をする。アートの話をするということになると、アーティストの方が圧倒的に知っているわけなので地域の方は聞く側にしかなれないわけですよ。でもひとつのキーワードがあって、その中でいろいろ考える材料としてアートを使うというように直島ではしていますけど。

西巻： 長谷川さんのところではどうですか。

長谷川： 演劇の場合、イベントのように1ヵ月稽古して1ヵ月後に住民参加型でやりましょうというのは、その1ヵ月間はたしかに楽しいでしょう。でも東京なり別のところから劇作家なり演出家を連れてきて、1ヵ月間そこに滞在してもらってそこで作品をつくって、それが終わったらその演出家は東京へ帰っちゃうんですね。ほとんど何の意味もないと僕は思うんです。演劇に関するアーティスト・イン・レジデンスというのは、アーティストと一年間は契約するべきだと思いますね。そこで何をやるかという、そのアーティストの作品をやらせようのではなくて、その地域の人を育てて欲しい。ひとりでもいいんです。たったひとりでもいい。それ以外にそのアーティストはやるべきではない。それは倫理的な問題だと思いますよ。そこで自分がひとつの作品を仕上げて、ある評価をもらう。それはそのアーティストのものであって、決して地域のものではないんですね。アーティスト・イン・レジデンスをやるからには作品ではなく人を育ててほしいと僕は思います。

西巻： PMFを見ていると、同じソフトと10年間、地域の市民がつき合うことによって、聴衆が育ち、コンサートの楽しみ方が自由になるというか、多様になっているような印象を受けますが。

竹津： それはあります。札幌市民だけではなくて、札幌以外の町からも、「ぜひうちの町で演奏してくださいよ」といわれますが、そこにベートーベンとかモーツァルトとかを持っていこうとすると、「わけのわからない曲を持ってきてください」と。わけのわからない曲と申しますのは、日本人が名前を知らないような作曲家がレジデント・コンポーザーとして来るわけですね。札幌ではそういう作曲家の作品ばかり集めて演奏会をしますが、それがけっこう満員になるんです。そういう意味では、いまおっしゃったように聴衆が育ってきたというか、面白い。多様化ということで、本当に面白がってくれるようになってきましたね。

西巻： さきほど秋元さんは「直島の方々が変わっていった」とおっしゃっていたと思います。そのような地域の変化というものは、札幌のような大都市より、直島のように小さな場の方がより明確に出るのではないかと思います。これは小さな場でやる大きな利点です。いったん動き出したら変化が早いし、はっきり感じ取れる。こういっては直島の方々に失礼ですが、美術に対する妙な先入観がなかったから、子どものように現代美術にもすうーっと入っていったのではないかなと、さっきお話を伺っていて感じたのですが。

秋元： そうですね。ある面ではそうだと思います。逆に美術の総体というか、たとえば美術史とか、そういうものを伝えるのは難しいけれども、目の前にある作品を理解することは素直に受け取っていきだろーと思います。でも、子どもじゃないし、村社会が延々とつながってきているところもあるので、一方では想像を絶するくらい保守的な部分も残っているわけですね。

さっきのアーティスト・イン・レジデンスの話ではないですけど、アーティストと地域の人たちの関係というのをわかりやすく想定できるのはないかな、と私が考えたのが映画の『七人の侍』。『七人の侍』における農民と侍の関係が、アーティストと地域の人たちとの関係になったら面白いなと前から思っていました。その地域の問題や課題を共有して、考え方や生き方が違っていても両方が互角になっていい合いつつ、何か共通の体験みたいなものがある。そしてそこでは何がしかの前進した感じがあるというふうに。年寄りというのは、自分たちは死ぬまであと少しだからそんなに楽しまなくてもいいとか、日常生活でもほとんど変化がないわけですよ。あんまり変化を与えてしまうと、ちょっとまずい

かなとも思うんですが、それでも共通の体験があったり、新しい出来事があると生き生きするし、そこで町が元気に見える状態ができてくるわけですね。何が変わったかというのは、細かい部分でそれぞれ違うと思うんだけど、ぼっと見たときに町に元気があるように見えているというのは、私はすごくいいことだと思うんです。

西巻： ありがとうございます。アートが地域と関わっていく、その現場は、まさに社会との出会いの場です。そこにはいろいろな難題、課題がありますが、その後ろには隠れた面白さや喜びがあると思います。また地域と積極的に関わることで、我々のスキルやマネジメント能力も高められていきます。そこを避けて通って行き着くところは、「私の好きなアートの、批評なきマネジメント」に終わってしまうのではないのでしょうか。

合同セッション3

Q & A

アートマネジメントの素朴なギモンをお寄せください

2000年9月2日(土) 15:30-17:00

[アートスペースA]

連続講座

合同セッション3. Q&A

「アートマネジメントの素朴なギモンをお寄せください」

講座を聞いてもちょっと腑に落ちない疑問、かねてより気になっていたあれやこれや、あなたが抱えている問題など、何でもOK。みんなで話し合えば解決の糸口が見えてくるかも……。

■回答者

西巻正史 (TAM運営委員ディレクター)

森司 (TAM運営委員ディレクター)

市村作知雄 (TAM運営委員ディレクター)

中井久志 (トヨタ自動車株式会社広報部社会文化室課長)

●司会

熊倉純子 (TAM運営委員、[社] 企業メセナ協議会プログラムディレクター)



熊倉：今回は非常に盛りだくさんな内容で、皆さまも各セッションで質問されたかったと思うんですが、ここにまとめてお寄せいただくことにいたしました。

司会 ■熊倉純子（くまくら・すみこ）

【社団法人企業メセナ協議会プログラム・ディレクター】

1992年より企業メセナ協議会に勤務。芸術と社会をつなぐアートマネジメントの分野でさまざまな問題提起をおこなう『季刊メセナ』、協議会ニューズレター『メセナnote』の編集のほか、国際交流プログラム、セミナーなどを担当する。TAM運営委員。芸術の観客開発や教育普及活動を研究・助成する「ドキュメント2000プロジェクト」実行委員。

【Q 1】

森さんへ。継続して良質、刺激的なマネジメントをプロデュースし続ける体力、基盤づくりの秘訣などを教えてください。新人の作品を見る、聞く、将来性があると思っただけでは継続したアートマネジメントに結びつかないと思います。学際的分野への関心、行政を含む人とのネットワークづくり、理念、理想の徹底的追求等……。 「クリスト展」から「野村仁展」までヒットを続けている森さんのご意見を期待します。

森：まず基本は体力です。こんなことをいうとホントに笑われてしまうんですが、展覧会をひとつつくと相当にへろへろになるんです。最終的に踏んばる体力が必要になってきますので、マネジメントを目指す方は健康であってほしいと思います。できるだけ健全な肉体に精神を宿していただく。日々（筋力）トレーニングをしていただくというのが一番アートマネジメントとして長生きする秘訣だと思っています。それはなぜかという、日々お金の話と、生きたアーティストと生きた現場を抱えていますから、はっきりいえば問題を起こすためにやっているようなものなんです。そういう世界なので、タフであってほしいし、できればネアカの人がいい。日々挫折をしても一日寝たら元気になる、その体力が必要なので、その意味でも健全であってほしいということです。

それから、ひとつだけ秘訣をいうとすれば、3年間は見つけていただく、これが基本です。いま見たものが3年後どうなるか——という3年間の変化を体験的に持っているかどうかで基準ができてきます。まずマネジメントしたいと思う方は、今日からあるものを見ていただいて、3年後にどうなっているかを体験としてお持ちください。そうするとどうやって世の中が動いているかがわかってきますので、そこから自分の立ち居振舞いを考えていっても決して遅くはない。今回の講座の副題にも「耕す」と書いてありますが、種まきをして収穫までに3年かかると思っただければたぶん間違いはないだろうと思っています。

アートマネジメントの素朴なギモンをお寄せください

【Q 2】

西巻さんへ。質の高いクラシック音楽のコンサート会場、特に中小ホールでは、ガラガラという現象が見られ心配しています。マネジメントの立場からどういう活動が必要と考えられていますか？またクラシック音楽のファンはジャンルにこだわる人が多いようで、クラシックとジャズを一緒に演奏するコンサートの人気もいまひとつです。どうやってノンジャンル化をはかるべきでしょうか？

西巻： お客様の入っていないコンサートが増えていますね。全国的な傾向ではないでしょうか。ひとつは需要に比べて供給過多なのかもしれません。

粗製濫造はいい結果につながりません。企画をするからには、なぜそのコンサートでなければいけないのかという思いが必ずなければいけないと思います。私たちは一つひとつのコンサートをもっと大切に育てる必要があるのではないのでしょうか。

2番目の質問についてですが、確かにクラシックの聴衆のジャンルへのこだわりは、他のジャンルにくらべて多少強いかもしれませんが、いまの質問をされた方が、具体的にどういう企画をされてきたのかはわかりませんが、しかしもうひとつ考えてみないといけないこともあるのではないのでしょうか。クラシックの演奏家がジャズを演奏する、またはその逆をする。その場合、聴衆のジャンルへのこだわり以上に、その演奏の内容が問題なのではないでしょうか。すべての演奏家は万能ではありません。安易にクロスオーバーさせることで、かえってつまらなくしてしまっている場合もあります。またノンジャンル化をはかるべきかどうか一概にはいえません。これはそのコンサートのコンセプトとして必然性があるかどうかということとプログラム・ビルディングのかね合いが問題ですね。

【Q 3】

市村さんへ。マネジメントする前に、企画、立案、さらに検討、準備、実施とつながると思うのですが、検討する段階でそのアーティストが駄目と判断された場合、どう対処されるのですか？そしてどのくらいのスパンで企画から実施されるのですか？

市村： マネジメントというのは企画、立案、検討、準備、実施が終わった後に、委嘱、制作、実務をやるというイメージかもしれないですけども、企画、立案が社会的な意味をどう持つのかということ自体がマネジメントですので、もう少し広くとらえていただきたいなと思います。

1年以上前に企画は立てます。いつも準備をしていますから、準備はものすごく長いと考えていただく方がいいと思います。僕は、いまフェスティバルをやっていますが、どちらかというカンパニーのマネジメント専門にしまして、僕の好きなこのアーティストをどのようにしようかという指向性が強く、ひとりのアーティストに相当準備をかけて、これが将来どうなるのだろう？という読みをしてつくっていくんです。いま一番力を注いでいるアーティストは、日本ではイデビアン・クルーというダンスカンパニーです。これについて作戦を練るには、やはり5年の単位を考えていまして、彼の作品がどういう意味を持つかがある程度わかってくるまでに2年くらいかかっているんです。彼の作品というのは、音楽とマイムと踊りという構造を持っているから、音楽と合わせる作品ができて、マイムと踊りがわかれているならこれはクラシック・バレエと同じ構造だから、彼にクラシック・バレエをつくらせたいと『コッペリア』をつくってもらったのです。そういう彼の作品の構造が理解できて、彼が何からつくり始めているんだらう、そういう構造が全体的にどういう意味を持つかな？というのがわかるのに2年かかったんですね。2年経って彼の方針はオリジナル作品とバレエ作品にわかれた2本立てでいこう、という作戦を立ててそれに取りかかるくらいですから、少なくとも5年かかっちゃうというくらいです。一つひとつのイベントをやるならば1年だって半年だってやっちゃいます。

熊倉： じゃあ、1本釣りのアーティストの場合、「こりゃあ駄目だ。思い違いだった」ということはないわけですね？

市村： あるに決まってるじゃないですか。確かにフランスの劇

場なんかだと非常に確立されていて、そこのディレクターの立場がものすごく強くて、ゲネプロをやった段階で「君はこの劇場に値しない。これでやめなさい」と中止する人はいるんです。残念だけど、そんなことできる人は日本ではおそらくいないでしょうね。中止にすると「それでいくら赤字だ」と思っちゃいますから、とにかくやっちゃえと。これは観客にとっては大変迷惑な話なんですよね。「こんなものを見せて、本当に悪いな」と思いながらも、最終的に公演まで持っていかがざるをえないというところなんです。「これはあかん」と思っても勇気がないもんですから。日本の現状のままでは駄目だと思っても、そのプロジェクト自体は最後までいってしまいますね。それで、そのアーティストとは二度とやらないというふうになります。

【Q 4】

中井さんへ。企業がメセナ活動をおこなう場合、株主からの批判はないのですか？ また社内にもメセナ担当の部署を置くことに、理解は得られているのですか？

トヨタ・コミュニティコンサートを長年やっておられて、対象がアマチュア・オーケストラに限られているのはなぜですか？ 実際に財政困難に喘いでいるのはプロのオーケストラです。アマチュア・オーケストラは意外と財政的に恵まれていますし、趣味でやっておられるので、演奏能力の点でもプロとの差があり、問題があるのが実状です。

現実的な話になりますが、若手の実績のない作家が協賛を求める場合、どういうふうに手順を踏んでいけば（身なり、対応、順序、金額など）無名でも協賛を得ることができるのでしょうか？

中井： まず、初めに「株主の方々の理解」というご質問にお答えします。私どもの場合、社長を委員長にした社会貢献活動委員会というのを設けています。その下に広報部の社会文化室というメセナをやるセクションや、社会貢献を専門にやる部署を設けて、企業活動のひとつとして取り組んでいます。

株主などの社外の人にも、いろんな場で説明をしていたり、活動についてもチラシで告知したり新聞等でパブリシティというかたちで記事を書いていただくといった活動を、単にイベントに来ていただくための告知としてだけではなく、トヨタ自動車がこの活動をやっているということの社外へのメッセージや理解促進の一環としておこなっています。それを通じて広く社会からトヨタの社会貢献活動に対する理解と認知度が高まれば、結果として企業にとって有形無形のかたちで付加価値も高まり、イメージも高まるということになり、株主も含めてご理解いただけるだろうと思います。

次に、「アマチュア・オーケストラ支援」についてお答えします。「アマチュアはけっこうプロより裕福なんじゃないか？ 趣味でやっているんじゃないか？」というご意見ですが、否定できない部分はあると思います。ただ、なぜ我々がアマチュア・オーケストラの支援を20年近くやっているかと申しますと、全国ではプロのオーケストラが23団体あるといわれておりますが、全国の47都道府県では、プロのオーケストラがない地域の方が圧倒的に多いわけです。そういうプロのオケのない地域の方にはクラシッ



報告者 ■ 中井久志（なかい・ひさし）

【トヨタ自動車(株) 広報部社会文化室課長】

1958年山口県生まれ。82年、トヨタ自動車(株)入社。宣伝部、国内企画部を経て、92年より現職。現在の主要業務は、社会貢献活動・メセナ活動の企画・総括、全国のトヨタ販売会社の広報・社会貢献活動の支援。現部署配属後3～4年は、年間で80本程度のコンサート・演劇などを鑑賞していたが、管理職になってから20～30本程度に激減。トヨタのメセナを求めて訪れるアーティストやマネージャーら、年間1000人以上と面談を重ねている。

ク音楽のファンがいないかという、決してそういうわけではありません。やはり音楽に限らず芸術活動というのはライブで感動を味わいたいというのが共通した思いでしょうから、そうなりますとプロのオーケストラがない地域というのは、アマチュアの方がその地域のクラシック音楽の担い手という役割をなさっているわけです。

アマチュア・オーケストラ

一方でアマチュア・オーケストラの実態を見ますと、アマチュアですから、高額の入場料で、たくさんの方が来て、それでペイするという事は難しい。自分たちのポケットマネーで、会場代、チラシの制作費を出しています。本番にいたる前にはプロのようにリハーサルは数日でというわけにはまいませんから、半年くらいかけて、仕事の合間をぬって日曜日に練習場を借りたり、楽譜も自分たちで用意してと、かなりお金を使ってやっておられて、財政面でのご苦労は多い。また指導者の面でも地方の場合はなかなか恵まれない、といったような問題を抱えています。我々がアマチュア・オーケストラをサポートさせていただくことによって、地域文化の担い手として、レベルアップしていただければ地域文化の振興にもつながるのではないか、という考え方でやらせていただいております。

ちなみに、プロを支援しないというわけではなく、私どもはプロの演奏家の活動支援も同時にやらせていただいております。

三番目のご質問である「若手芸術家の協賛」についてお答えします。トヨタ自動車のメセナの基本方針としては「育成」「裾野の拡大」「地域文化の振興」に貢献したいということであり、それに合致する、それを満たすプログラムを企画してやっています。アマだからプロだからとかにこだわらず、若い方や無名でも将来性があるんじゃないかと期待を込めて応援していきたいという考え方です。むしろ、若手だから無名だから支援されるというケースもありうると思います。

メセナとアプローチ

芸術文化であればすべて支援の対象になるかというところではなくて、少しでも社会に貢献できるような活動をしたいと思っているわけですから、当然やる以上は明確なポリシーや目的をもって

やるわけです。皆さま方が企業に協賛などの件でお話に行かれる時は、相手の企業を理解した上で、きちんとコミュニケーションができる状態にして行かれることが必要だと思います。

熊倉： 昨日お配りした基本資料の中に企業メセナ協議会がこなっている助成認定活動というパンフレットが入っています。認定を受けると皆さんがスポンサーから支援を受けた時に、そのスポンサー企業が寄付の税制優遇を得られるという仕組みです。年に6回、年間150プロジェクトくらいの認定をしているんですけども、現実には小口化が進んでいるのも確かです。いま中井さんがおっしゃったように『メセナ白書』を見れば企業のメセナ担当部署の連絡先が書いてあるので、電話をかけて、アポイントが取れば誰でもアプローチをすることが可能になったわけです。昔はコネがないと、何も出てこなかったかもしれませんが、そういうことで小口化が進んでいます。

では、中井さん、仮に『メセナ白書』を見て、メセナ専任部署がある企業に電話をかけるとして、トヨタは最初は書類ですか？ それとも、まず面会ですか？

中井： 一番多いのが『メセナ白書』を読んで電話をしましたという方ですが、基本的に私たちの場合は、極力お会いして話を伺うようにしています。

熊倉： 残念ながらトヨタ自動車さんは例外です。まずは企画書を送ってくれというのが普通だと思います。書類はなるべく簡潔に。5W1H、少なくとも、何という企画で、誰がどこで、いつやって、連絡先がここ、ということくらいは企画書の1枚目に簡潔にまとめてあれば、その部分だけコピーすれば企業なりメセナ協議会もひと目でわかるので親切かなと思います。

じゃあ、アポを取った先のこと。服装の話がありました。入社試験じゃないんですから髪まで黒くしなくてもいいと思うんですけど、どんなものですか？

中井： 担当者の個人的な印象ということになるかもしれませんが、僕は基本的には服装についてはいっさい気にしません。むしろ芸術家風の個性のある方が会社に来られているということは、他の社員やお客様から「トヨタは幅広くさまざまな方々とお付き合いのある会社なんだ」と思ってもらえることにもつながりますから、トヨタにとってもよいことだと思います。礼をわきまえ



報告者 ■ 市村作知雄 (いちむら・さちお)

【舞台芸術制作者、TAM運営委員会舞台芸術担当ディレクター】

APA(芸術振興協会)代表。東京国際舞台芸術フェスティバル・ディレクター、パークタワーホール・アートプログラムダンスシリーズ・アドバイザー、(株)シアターテレビジョン監査役、特定非営利活動法人アートネットワーク・ジャパン代表。ダンスグループ山海塾制作(1993-97)、ネザーランド・ダンスシアターⅢ東京公演、ダムタイプ「OR」東京公演、野村誠&飯島永美&井手茂太公演「さんすくみ」等プロデュース。東京国際舞台芸術フェスティバル・リージョナルシアター・シリーズ企画、パークタワーホール・ネクストダンスフェスティバル企画。『フィランソロピーと社会』(共著、ダイヤモンド出版)、『アートの援助システム確立のための基礎研究』(トヨタ財団)、『NON PROFIT HANDBOOK』(翻訳、笹川平和財団)、シンポジウム「文化と経済」「アートの損益分岐点」「NPO 法案制定と芸術組織」他。

た対応ができれば、服装は関係ないと思います。

西巻： いまのお話は、アートマネージャーのというよりは、社会人としての常識に属する部分のお話ではないでしょうか。服装だけでなく、企画書も含めて、必要以上に構えることなく、自分のセンスをアピールできるスタイルを選べばいいんじゃないでしょうか。最初は確かに緊張もするし、失敗もするかもしれませんが、そこから学べばいいのではないのでしょうか。失敗を恐れないことが大切です。少しくらい失敗した方が、かえって相手の印象に残るかもしれませんよ。

森： 最初は会いに行く、とりあえず覚えてもらう。その時に自分の言葉が相手に通じないということをまず身にしみるとするのが第一歩だと思います。

相手が何を求めているかを肌で知るところから始めていくことじゃないかと思います。相当前になりますけど、会社訪問と称してメセナ部署のあるところを一つひとつまわりました。ああ、ここのこういう部署でこんな人たちがこういうことをしているんだ、と思いながら歩いた記憶があります。そういう中には、僕たちがやろうとしている話を聞いてくれる会社とそうでない会社があります。相性というのがありますから、相手との間合いを知りながら、虎視眈々と待つというのが一番いいのではないかと思っています。

【Q5】

評価基準、選考基準の話です。アートを見てそれを評価する目、判断基準をいかに養っていくか？ 意欲的で、皆がわっと飛び付いてこないようなものを見極める評価基準、それをどうやって取り扱っていくのか？ あるいは支援する側としても評価の定まらないものをどうやってテイクリスクしていくのか？ ということについてお答えいただきたいと思います。

森： 評価基準をいってしまうとライバルをたくさんつくるのでいいたくないのですが、実に簡単です。まず作品の構造を見ます。目の前にある作品をいいとか悪いとかいうことにあまり興味がないですね。むしろその作品を通してその作家のベクトルがどこに向いているか？ エネルギーの強さを見ます。そうすると、いまはこの辺だけど、この辺まで飛んでいくかな、この辺をちょっと軌道修正するともっと遠くまで飛んでいくんじゃないかな、というのが僕の見方です。そこには趣味性はまったく入っていません。僕は多分に、0から1と、49から51の、その両極のある部分を右往左往しながらやっているのだと思っています。大きな個展は、49から51にいる作家をあるタイミングでさらに大きくなってもらうきっかけとして、若い作家の場合は0から1へのきっかけとして、というふうに考えていますので、若い作家だったら最低3年は見続けます。その間にキュレーションを入れたりしますけど、そういうかたちで個人的な評価基準とその基準にしたがってどういうふうになっていくかに時間をかけます。皆さんそれぞれの方法があると思いますが、現代美術の場合はとりあえず3年間見続ければ、その作家がどちらの方向にいくかは見えます。それで力が付いてくればその作家はある程度コラボレーションをして、引っぱってあげることもできるし、共犯関係で悪巧みすることもできる、というようなことじゃないかと思っています。

西巻： どうやって見極めるのか、という話は作品を見るだけではだめで、そのアーティストとしゃべってみることが必要ですね。しゃべってみれば、この人はアーティストとしてのセンスはあるけれども僕を必要としていないな、ということもあります。そのアーティストと共通言語でしゃべれるか、共通のアーティストックなモチベーションがあるか、ということがその次ですね。気になるけどいまはタイムリーじゃないなと思って、脇に置いておくアーティストというのもあるんですね。それがある時機が熟

して、待っていた時がやっと来たなという感じで……それは醍醐味みたいな楽しみがあります。

市村： アートというのはそれぞれ勝手にやっているように見えるけれども、ある統一な流れを持っていると思います。その時代に常に何を解決していつているのか、という問題がある程度わかっている。いま問題はこういうところであってそれを少しでも解決するのか、していないのか？ これが見る目の問題で一番肝心なところなんです。もちろん、方法論的にはまったく古いけれども技術的には優れているというのも、もうひとつの肝心な部分なんです。そうじゃなくて方法論的に新しいというものは、いまの問題を解決するのに何年もあるいは10年以上かかってしまう場合があります。そういうものは自分なりにわかっているし、世界的にもある意味ではわかっている。特に、いま何を解決しているのか、どこが問題なのか、ということは、上手い下手とかいうレベルではないですね。それはもっと客観的なもので、非常に厳密に評価できるものだという事です。

僕はどうしても方法論的に見ている。解決できなくても、解決しようとする意志が見えてくれないとやっぱり困るというような人たちで。そういうような流れというのは単に見るだけではだめで、やはり勉強しないとだめなんです。

職業として見る

市村： 歴史的なものは数多く見たってしょうがないということです。職業としてですよ。観客として見る場合は全然結構です。職業として見る場合は、歴史的にも押さえなきゃいけないし、本を読んだりいろんなものを聞きながら勉強してください。

もっと見る目をやしなうことで付け加えると、誰かと話さないとだめですね。必ず話し相手をつくる。コンテンポラリーというのは僕なんかが見ても「本当にこの見方でいいんだろうか？」という疑問がいつも残っているわけですよ。そういうようなものについて人と話して、ああ全然違う見方をしている、というのが相当あるんです。どっちが正しいかどうかなんてその時にはわからないんですけど、ただ話相手がいないというのは本当に不幸だとしかいいようがありません。

西巻： やはり価値観の違う人と話さないとだめですね。それがどのジャンルもなかなか難しいんです。どんどん深く入っていく

から視野が狭まってくるんですよね。「好きならばお客さんでいなさい」というのは、そういうことだと思います。「たくさん見なければいけないですか？ 見るにはお金がかかるんですが」とよく聞かれますが、やっぱり勉強しなくちゃいけないですね。見続けたいと聞かれない。ただ見続けるといっても、見たいものが見られるかという、僕らが見ているものは見たいものもありますが、義理で見なくちゃいけないものと、仕事上見ておかなければいけないものに追われていて、見たいものはどんどん見られないですね。そういうことが前提にあって、いつも仕事をするということなんだ、ということにははっきりわかっておいた方がいいんじゃないかな。僕は好きだったらやめておきなさいとはいわないけれど、その気持ちはすごくよくわかります。でも、好きじゃなきゃできない仕事です、これは。

市村： 何人が信頼している人を決めているんですね。少なくともこの人に聞いておこう、という人は何人かいます。逆に、この人がいいといったものはやめようというのものもあるんですが……。

西巻： そういう人はいるよね。それから、評価が定まった人というのは、たぶんここにいる3人はあんまりやりたがっていないということはあるよね？ やりたがっていないというより、自分たちで何かを付加できない場合はやりたがらないというような。

ちょっとした努力

森： たとえば、評価されているものがあつたとしますよね。過去の流れの中でそういう評価があつたかもしれないけど、その新しい読みかえが出来るかどうかという時に関わりたいと思うわけですよ。作家が何かをつくるように、アートマネジメントでキュレーションしていくということは、自分なりにどういう付加価値を付けることができるかというその1点しか存在理由はないわけです。その付加価値を生み出すためには、ざらざらしたりわかんないものをしょうがなく溜めておく。それがわかるようになるまで自分の中で待つという非常に時間がかかる作業だと思います。そういう意味で評価基準は何かというと、本当に新しいものに対して、自分がどう関わればいいのか、その見えないものを大事にする。そういうものだと思います。

世界の動向がどうなっているのか、日本のアートシーンがどうなっているのかということは、ちょっと努力すれば見ることができ

ます。それとは別に自分がどういうアートを信じてどうしていききたいのかということはまったく別の次元の話で、それは自分の生き方にも関わってくるので本当にしんどい部分です。しかし、それがないとあまたいるキュレーターやアートマネージャーの中に、新参者として参入していく必要はないわけですよね。新しく自分がマーケットを獲得していくためには、新商品である必要があるわけです。その時には価値を読み替える何らかの方法論を自らが持っていない限り、そこに入れません。そこを一所懸命開いていけば、自分のやりたいものをマネジメントして人に伝えるアウトリーチというものが出てきます。そこに初めてマネジメントとしてのスキルが出てくるし、それをやろうとする内的なモチベーションがあるために踏んばれるんです。

中井： 選考基準があるかないかという点では、もちろんあります。ただ、必ずしもすべて数値的な基準で判断しているというわけではありません。どの企業や財団にしても、自分たちはこのジャンルや観点でメセナをやりますという方針が必ずあると思います。ですから、まずご提案いただいた企画の内容が、自社の方針なり考え方と合っているかどうか、ということが第一の選考ポイントとなります。次に、新規性、独自性、規模、発展性、さらには熱意、真摯な姿勢といった抽象的な評価をせざるを得ない項目も含め、資料からだけでは読み取れないことを、会って話を聞きながら理解を深め、総合的に判断するという選考の仕方を、トヨタはとっています。芸術に対する支援というのは、すべて客観的に評価したら何もできなくなってしまうという側面があると思いますので、そういう総合的な判断をするようにしています。それから一番大きいのは熱意です。我々は生身の人間ですから、自分たちが一所懸命新しいことをやろうとしているような苦勞をして、社会にもこういうことを訴えかけていきたいという、熱意とか真摯な姿勢とか、そういうものは会って話を聞けばわかります。芸術に対する支援というのは、客観的にはじいたら何もできなくなってしまうことがあると思いますので、そういう総合的な判断になりますね。

熊倉： 評価基準の問題はなかなか難しいと思うんですけども、一つひとつのイベントについてアートマネジメントととらえるのは決して全体像ではないと思います。アートマネジメントは「アートと社会のさまざまな出会いをアレンジする」ということで、イベントをおこなうというのはごく一部の小さなインターフェ

スでしかない。非常に長いスパンの試行錯誤の中での社会活動だということをお話いただければ何よりだと思います。社会の立場に立って自分の感覚を研ぎ澄ませていくことも必要でしょうし、先端的なニーズかもしれないけれど、自分ひとりのニーズをいかに多くの人たちの中に喚起していくか、という問題ではないかと思うんです。

それから、いま直面している課題に対して何らかの新しいチャレンジをしようとしているかどうかひとつの大きな課題であるということです。これはアートが抱えている問題、あるいは社会が直面している課題に対してアートが何らかのアプローチやチャレンジをしようということになる。これはアート界や社会全体に対して問題意識が必要になるだろうということです。

つまり、評価基準は絶対的な問題ではなくて、あるニーズや課題に対して、あるソリューションを出そうとしているアーティストがいて、そのニーズやソリューションの規模を見極めて出会いをアレンジしていくわけです。そうした能力は、日々分析的に社会や作品に対応していかないとつかないということをお話聞いていて感じました。

新しい視線

熊倉： 真似をしても無駄です。森さんが、あなた自身が新製品でなければ駄目だ、ということをおっしゃいました。それは自分の中にさまざまな観点からの立体的なクライテリア、評価基準を持ち、アートの世界の中ではどうだろうかとか、こういう出会いをアレンジするのであればこのアーティストは向いているかどうか、ということが多角的に判断し、さらにそれを総合して新しい着眼点のようなものを見せていけるかどうかということです。中井さんのお話を聞いていると、あるひとつの客観性を持って提示できるかどうかで、支援を得られるかどうかが決まると。——これは先進的な企業の場合、と念のために申し上げておきますけれども——「よし、ひとくち乗った！」となるかもしれないのです。

熱意や愛が大事という話が出ましたけれども、愛というのは自分のプロジェクトに対してだけの愛ではありません。さまざまな出会いをアレンジしていく中でいろんな人との関わりを持つとき、その相手一人ひとりに敬意を払えるかどうか、非常に基本的なことじゃないかという気がいたしました。

ニーズに対するソリューションは決してイベントだけではなくて、さまざまなものがあります。行政に関する問題や、「名古屋はこんなんで大丈夫なの？」というご意見もありましたが、我々はいま誰も名古屋に住んでいないので、名古屋の問題はここでの出会いを第一歩にして、皆さま方で考える場を持っていただければと思います。トヨタも名古屋にゆかりの深い企業ですので、また名古屋の地で、今度は皆さんに問題を見極めていただいて、プログラムを組んでいただくというかたちで講座をおこなえればいいなと考えています。

合同セッション4 フォーラム

文化NPO発車オーライ！ ——新しいサービスの創出

2000年9月3日（日）15:30-17:00

[アートスペースA]

合同セッション4.フォーラム

「文化NPO発車オーライ！——新しいサービスの創出」

アートマネジメントは個人プレーからチームワーク+ネットワークの時代に向かいます。そして単なるイベントから社会に根ざしたサービスへと変容を遂げるのです。地域のニーズをボーダレスなニーズにつなぎ、立体的なサービスを開拓する文化NPOの時代を展望します。

■パネリスト

吉本光宏（ニッセイ基礎研究所主任研究員）

小石原剛（美術家、[NPO]Meats代表）

岡部修二（トヨタ自動車株式会社広報部社会文化室長・
担当部長）

●司会

森司（TAM運営委員、水戸芸術館現代美術センター学芸員）



報告者 ■ 吉本光宏（よしもと・みつひろ）

【ニッセイ基礎研究所 主任研究員】

1958年徳島県生まれ。(株)黒川玲建築設計事務所、(株)社会工学研究所を経て89年より現職。世田谷パブリックシアター、東京オペラシティ、東京国際フォーラムアートワーク事業、PMF2000年構想等、文化プロジェクトの開発計画や事業化に携わる一方で、文化政策や劇場運営の調査研究に取り組む。97年7月から1年間NYコロンビア大学に留学(セゾン文化財団助成)、米国の芸術NPOの実態を調査。著書に『地域に生きる劇場』『旦那』と遊びと日本文化』(いずれも共著)など。

森: 今回のアートマネジメント講座の最終キーワードとして「NPO」についてこれから皆さまと考えていきたいと思います。まず最初に吉本さんから海外事例を含めて、NPOに関する全体的なお話をいただき、知識を共有したいと思っております。よろしくお願いいたします。

NPOの基礎知識

吉本: まず、NPOのことを話す時に理解しておかなければならないことを3点だけ指摘しておきたいと思えます。まず1点目は、NPOは「ノン・プロフィット」つまり「収益がない」といわれますが、厳密には「ノット・フォー・プロフィット」つまり「収益のためではない」ということです。日本ではNPOというが無償でボランティアなサービスを提供するというニュアンスが強いんですが、収益を得ること自体を目標にしなければ、NPOが提供する社会サービスに対して正当な対価を得てもいい、いやむしろ得るべきだ、ということが基本にあります。ですから、アメリカのNPOなどは、民間企業顔負けの方法で、市場から資金を調達する、つまり収益を得る方法を考え、それをダイナミックに展開していきます。ただNPOとして得た収益を、理事などの個人の利益にしてしまっただけではいけないわけです。収益をさらにNPOの目的を達成するために再投資していくという原則さえ守ればいい。ですから、NPOといえども、収益を獲得する手段を一生懸命考えなければ、NPOの事業に投入できる資金が限られてしまい、NPOとして生き残っていけない、というのが1点目です。

2点目は、日本では、NPOは市民の奉仕活動的なもの、なおかつ公益的な活動をするというニュアンスが強いんですが、実はNPOというのはもっと起業家精神に溢れたダイナミックでポジティブなものであるべきだということです。アメリカの文化NPOでも非常に規模の大きな例、たとえばメトロポリタン美術館などが代表的な例ですが、そうしたところでは年間予算が数十億、場合によっては百億を超えるようなものもあります。そういうところには当然何百人もの人が働いていますし、報酬を受け取るプロフェ

SSIONALが働いているということですから、NPOといえどもしっかりしたマネジメント能力、経営能力がないと、社会の中で生き残って意味のあるサービスをできない、というのが2点目に指摘しておきたいことです。

3点目は、NPOを成立させる社会的な基盤、それとともなって発生してくる地域との関係についてです。日本とアメリカのNPOの成立基盤でもっとも違うのは、民間からの寄付金がNPOを支えているという部分だと思います。現在、アメリカで1年間に文化や芸術の分野に寄せられる民間からの寄付金の額は約1兆円強です。そのうち、9割以上が個人からの寄付で、文化NPO、すなわち美術館やオーケストラ等に寄せられています。日本の場合は残念ながらそうした民間からの財源が成立していない。

ところが、文化庁や地方自治体の文化予算を見てみますと、一番ピークだった90年度の半ばで、わが国の文化予算は1兆円を超えておりました。いまは7千億から8千億くらいですが、それは税金ですから、もとを正せば我々市民のお金なんですね。アメリカの場合は、市民が直接NPOに寄付するんですけども、我々の場合は市民が税金というかたちで政府に一旦納め、公的な予算として文化にまわってくるという構造になっています。金額だけで比較すると、日米で大きな差はないんですが、大きな違いは税金というかたちを取ることによって、お金の出所が匿名化されてしまうということです。

たとえば私が水戸市に住んでいて、水戸美術館に何万円かの寄付をしたとします。そうすると、私は何万円か寄付したので水戸美術館がどうしているかについて関心を持たざるを得ない。悪い言葉でいうと監視をするようになると思います。企画展を見に行けば、今度の企画展はどうか？ と。ところが税金でやっていることに関してはそんなことはないわけです。個人の名前で寄付した場合、展覧会がいいかどうかに加えて、市民である以上、水戸美術館は地域にどんな芸術のサービスをしているかについて、自覚的にならざるを得ない。

これをNPOの側から見ると、たとえばトヨタ自動車から数千万円の寄付を得ていたとすると、トヨタ自動車が納得する事業や活動ということを考えざるを得ないわけですね。それが達成できないと、次の年から寄付がなくなって、水戸美術館の運営が行き詰まってしまうことになりかねないからです。つまり、NPOが民間から寄付を受けるときは、どれだけ顔の見えるかたちで、地域や市民にどうやって芸術サービスを提供していくかを常に意識しながら運営しているというのが3点目です。

文化NPO発車オーライ！ ——新しいサービスの創出

3つのポイントをもう一度まとめますと、NPOといえどもどんな市場から収益を獲得する、稼ぐことをダイナミックに、タフにやらない限りはNPOの活動は維持できない。そのためには当然ながらマネジメント、経営的センス、ノウハウなどが必要になってくる。また市民や地域から寄付金を受け取ることは、地域へのサービスに、自覚的かつ責任を持って取り組まなければならない。そういうことになると思います。その3点を確認した上で、具体的なNPOの話をしたしたいと思います。

NPOの芸術機関

アメリカでは、劇場であれ美術館であれ劇団であれ、ほとんどの文化芸術機関はNPOと違って間違いありません。そのNPOの事業は、展覧会や公演といったスタイルで芸術作品を提供するものと、それらとは別のかたちでコミュニティにサービスするプログラムにわけられます。後者はアウトリーチ・プログラム、あるいはエジュケーション・プログラムと呼ばれています。

たとえば、私が取材をさせていただいたメトロポリタン美術館のエジュケーション・プログラムに「ディスカバリー」と呼ばれるものがあつたのですが、それは、発育障害を持つ青少年に美術館がサービスをするというプログラムです。メトロポリタン美術館に行きますと、ギャラリーとは別にエジュケーション・プログラムための専用の場所があり、実際に発育障害を持った方々をそこに招き入れて、美術館のギャラリーの中を案内しています。私が見せていただいたのは、知的障害を持つ青年がふたり、ご両親と一緒に参加していて、一人ひとりに美術館のスタッフが付いて美術館の中をまわるプログラムでした。発育障害のあることから、自分からはあまり発言しない子どもに作品を見ることで発言を促して、彼らの能力回復をやっているわけですね。

通常の美術館のサービスというのは文化の領域だと思いますが、これははっきりいって福祉の領域ではないかと思えます。文化機関でありながら、そういったところまで踏み込んで地域に貢献する。美術館として地域に何ができるかということを実際に考えています。

それから、ピッツバーグにある「シティ・シアター」というNPOでは、目の見えない方々にお芝居を見せるようなことをやっています。説明を聞くと、公演前日にセットの組まれた舞台に彼らを立て、セットを全部触らせて、まず触覚によって舞台セットのかたちをはじめとした視覚的情報をインプットする。それは色だ

ったりテクスチャだったりいろいろなものです。そして、次の日にまったく普通と同じようにお芝居を見せる。そういう特別のプログラムです。当然、採算は取れなくても、NPOである以上そういうことをやるのは我々の責務である、というふうないい方をされています。

その他にも、芸術教育普及活動には、学校とタイアップしてお芝居を見せるプログラムをやっているところもあります。「マンハッタン・シアター・クラブ (MTC)」のやっているプログラムは、全部で8回のワークショップになっていて、学校にMTCに所属しているティーチング・アーティスト、あるいは現役の俳優が向いて、そこでワークショップをやりませう。取材した時は「家族」をテーマにした作品だったんですが、家族について考えるというワークショップを何度もやり、7回目に実際の芝居を見て、8回目にその芝居で見たことについて子どもたちが話し合う、というものでした。芝居を見ることだけで完結するのではなく、演劇を素材に、家族のことを考えるといったようなことが、学校と共同でおこなわれています。

このように米国では、ほとんどのNPOの芸術機関は、アウトリーチや芸術教育普及活動に非常に熱心です。日本の場合だと、美術館というと展覧会をやつて作品を見せるという機能だけが強調されているわけですが、アメリカのNPOの芸術機関は、それもやりつつ、地域にどうやって芸術を提供していくのか、芸術というものを使って地域の市民にどういうサービスができるのかということ、非常に熱心にやっています。アウトリーチあるいは教育普及プログラムをどうやって充実させていくのかが、NPOに限らずこれからの日本の文化機関の重要な要素のひとつではないかと思えます。

サービス・オーガニゼーション

もうひとつ芸術のNPOがおこなうサービスということで、アメリカには多数存在している芸術のサービス機関、サービス・オーガニゼーションと呼ばれる芸術NPOについても触れておきたいと思えます。それらのNPOは絵を見せるとか音楽会を開くとか、そういったことはやりませう。芸術のコミュニティを支援、育成する、市民と芸術をつなぐ、というような活動をやっている機関のことをサービス・オーガニゼーションと称しています。

たとえば「ヴォランティア・ロイヤーズ・フォー・ジ・アーツ (VLA)」は、弁護士が集まっているNPOで、弁護士の専門的な知識を芸

術のNPOの法的な問題解決のためにボランティアとしてサポートする。つまり、著作権や契約の問題にボランティアに相談に乗る弁護士の集まりです。あるいは「アーツ・アンド・ビジネス・カウンシル」と呼ばれるNPOもあります。これはビジネスのコミュニティとアートのコミュニティをつなぐ活動をしています。たとえば彼らの企画するパーティーがあるのですが、そこでは、NPOの芸術機関の人たちと地元企業の役員を招きます。ラウンド・テーブルにアーツNPOの人、隣りには企業役員、また隣りにはアート関係者、というふうに互い違いに座るんです。それでお茶を飲んで、ご飯を食べて芸術NPOとビジネス・コミュニティを会わせる場をアレンジします。

芸術を届ける

それらは芸術NPOそのものを支えることをサービスとしている機関ですが、もう一種類、芸術と地域をつなぐ、あるいは市民社会に対して芸術を届けていくサービス・オーガニゼーションというのがあります。

ふたつほど紹介したいと思います。ひとつは「チェンバー・ミュージック・アメリカ」という、室内楽の育成を目的にしたNPOです。これができたきっかけになったNEAの事業に「ルーラル・レジデンシー・プログラム」というものがありました。若手の有能な室内楽団をオーディションで選び、ルーラル・エリア（田舎）に派遣し、そこに一年間滞在してもらいます。室内楽団は、そこでの一年間の滞在費、生活費を助成金として受け取るわけなんです。ある義務がありまして、その地域のコミュニティに対して滞在期間中の50%は奉仕活動をしなさい、あとの50%は自分たちのレパートリーを開発したり、アンサンブルの練習をしたりしてもいい——というものです。一番最初に実施されたのは1992年、その時はアーミッシュの多い人口2千人くらいの農村に「イン・カルテット」という若いカルテットが派遣されたそうです。その住民は、室内楽なんか聞いたことが全然ないわけですよ。だけど、そのレジデンシーが終わる頃になると、4分の1くらいの方は演奏会に来るようになったそうです。非常におもしろい話は、そのイン・カルテットが翌年も助成金を受けようとNEAに申請したところ、その町から農夫や子どもたちがワシントンまで応援に駆けつけて「ぜひ、彼らにこの助成金を与えてください」といった、と。そのプログラムによって、地域に音楽が浸透し、そのことによって地域が生き生きしてくるようなことが起こり、なお

かつアーティストたちはそこで能力を磨き、新しい人たちと出会うというアーティストの人間形成もおこなわれていく。そういう非常に優れたプログラムです。

もうひとつ紹介したいのはミネアポリスにある「アメリカン・コンポーザーズ・フォーラム」というサービス・オーガニゼーションです。これは、作曲家の支援を目的として1973年にミネソタ大学のふたりの作曲家が始めたNPOです。そのふたりは、学校で作曲を学びまして、オーケストラ曲の演奏会を開きたいと思ったんですね。ところが、楽譜を楽団員の数だけ揃えるのに400ドルかかる。学生なのでその400ドルがない。そこで地元の財団に「400ドルを何とかしてくれないか？」と支援を申し込み、それで演奏会ができた。それから地元の財団から助成金を得ては、作曲家にいろんなチャンスを与えるということを始め、そのフォーラムはどんどん大きくなって、いまや年間4～5億の予算を持つNPOになり、作曲家を支援するさまざまな活動をやっています。奨学金制度、新しい作曲委嘱、あるいは作曲家が途中で自分の曲がどういう曲になっているかを、演奏家に演奏してもらい、作曲にフィードバックするリーディングというプログラムなどです。

そこがやっているプログラムでひとつ紹介したいのは、「マックナイト・ビジットング・コンポーザー・プログラム」と呼ばれているもので、ミネアポリスにあるマックナイト財団がお金を出し、作曲家を地域に派遣するプログラムです。奨学金をもらって派遣された作曲家は、必ずしも作曲をしなくていいんです。たとえば、ある作曲家の場合、自分で楽器をつくるのが好きなので、楽器をつくってそれを演奏する場をつくりたいということで、人口20人の町に行って洞窟を発見するんですね。その洞窟の中に友達のビデオ・インスタレーションの作家を入れるとか、そういうことを始めたらいいですよ。すると「変なヤツがいる」ということで、地元の新聞が取材したりして、あるイベントがおこなわれた時には、人口20人の町に1200人の人が来たそうなんです。つまり、アメリカン・コンポーザーズ・フォーラムでは、まったく芸術に触れる機会のない地域に作曲家を派遣し、音楽と地域を結びつける、というようなことがおこなわれています。

芸術のNPOを考える時に、日本では劇団をNPOにした方がいいのかとか、劇場はNPOにすべきなのかとか、どうしてもそういうふうな考えがちなんです。もっと、地域に対して芸術が何かできるか——というようなことに取り組むNPOをこれからどうやってつくっていけるのかが、考えていかなければならない方向性ではないかと思えます。



報告者 ■ 小石原剛（こいしはら・つよし）

【NPO】Meats代表、美術家

「作品」をいろいろつくってはみたものの、それが伝わる回路が気になって、ワークショップに手を染める。美術館をはじめさまざまなコミュニティの中で活動するうち、その枠組みが気になり始め、1995年の「アートワークみの」など多数のアートプロジェクトを仕掛ける。——となると今度はそれをとりまくシステムが気になって、どうやらNPOが面白そうってことで、2000年4月にNPOミーツが法人格を取得してしまいました。さて、そうなる次は「OS」でしょうか…。

森： アメリカの文化機関が地域サービスとしてどういう活動をしているのか、具体的な事例をお話いただきました。さて、ここで日本のNPOの話です。岡山の小石原さんが立ち上げたNPOがどういうミッションを掲げているのか。これからの展望も含めてどういうことをいま考えているのか。具体的な日本の事例としてお話しいただこうと思います。

小石原： NPOミーツの設立の経緯をお話しますと、もともと3人の発起人がおりました。私と、もうひとりとは広告会社を営んでいる人間、もうひとりとは音響・照明の輸入関係の仕事をしていて、その3人が1998年の12月3日に岡山県庁へ行きました。これは何の日かということ、NPO法の施行の日です。3人集まって「ちょっとNPOをつくらん？ 法律ができたから県庁に聞きに行こうよ」ここがスタートなんです。ですから、最初からNPOをつくるために集まったグループです。

そこから、実際の申請書類の提出までは約1年かかっています。1999年の11月28日に書類を提出し、認証までに約4ヵ月かかりますので、明るる年の2000年の3月23日に岡山県知事から認証を受けました。その後、二週間以内に設立登記というのをしなければいけませんので、2000年4月6日に登記完了を終えて、NPOミーツが正式に設立したということになっています。

「何でNPOをつくったの？」とよく聞かれます。皆さんもおそらくご自分がお住まいの地域でオルタナティブな活動を続けていく中で、「実はこういう企画があるんだけど、協力してもらえないか？」という場面はありますよね。物とか人とかお金とか必要なことがあると思うんですけど、そういった時に「あんた誰？」って最初にいわれませんか。「あんた何者？ どっから来たの？」と。これがたとえば「水戸芸術館の森です」と名刺を出されると、皆なんとなくなずいちゃうんですけど、私が「小石原です」といっても「どこの人？」となるわけです。実はこれは、個人レベルで動いている人間にとってはとても重要なことなんですけど、その発言に責任が存在するかどうかを相手がはかろうとしています。その時に「私たちは地域に根差した存在として、きちんとミッションを持って活動していきますよ」という意思表示をするためには、やはりグループが法人格を持つことは非常に大きな裏付けになっていくのではないかと思います。

私たちは別にボランティア活動をしているわけではなくて、事業としてミッションをどう展開していけるかということで活動して

いるんです。実は私たちがミッションとして考えているのは「さまざまなアーツへアクセスする環境の改善」。これはどういうことかということ、それぞれが住んでいる町や地域で、いろんな優秀なアーティストや芸術というのがすでに存在しているんじゃないか？ それを好きな人たちもそこかしこにいて、町にもいいスペースがあるじゃない、と思うんですけども、何が問題かということ、優秀なアプリケーションとマーケットである観客の人たちが、実はアクセスする環境やツールなどがなかったために、本当の意味で向き合えてない。それこそが私たちがNPOとして関わっていける部分だろう。ですから、アートそのものを触るわけではないし、観客そのものを触るわけでもなくて、間をつなぐところだけをやっていこうというのが私たちのミッションです。

そうすると、さまざまな業態が考えられてきます。法人税法上に挙げられている33業種の中で「これも関係する、あれも関係する」と（たとえば運送業、倉庫業、請負業、出版業、写真業、貸席業、旅館業、料理店業、その他飲食店業、代理業とか）、どんな書いていくと「いますぐやらない事業を載せると営利に走っていると思われるので、とりあえず外しといてください。後で本当にやる時に定款に入れてください」と自治体の担当者にいわれてしまいますけど。実はいろんなアートがまちの中に点在しているので、そのアクセスの回路に触っていこうとすると、すべてに関わっていく態度でないと「これは美術だからここはいいよ」というようなことはいえなくなっちゃうんですね。

現在

いま私たちが何を具体的に活動しているかという例を、少しお話しします。

街の中でいろんなことと人を出会わせていこう、とカフェの機能を重視しています。これは別に喫茶店業をやろうということではなくて、カフェに集まる人とか物とか情報を流通させて、それがさらに街の中に出ていく回路をつくっていこうという活動です。月に一度街なかの空家、空き地、空き倉庫みたいな所で、一日だけのやり逃げカフェをやっています。なぜそうするかというと、そこに集中を起こしたいからです。1ヵ月にわたってやっていますよ、ということと人と物と事は出会えない。必ずその日に行きやいけないという状況をつくると、必ずそこに人と物と事が集まる。告知期間もなるべく短くしてゲリラ的にやるんです。そうすると、1回目に来られなかった人が2回目は必ず来るようになります。



報告者 ■岡部修二（おかべ・しゅうじ）

【トヨタ自動車(株) 広報部社会文化室長・担当部長】

1973年大阪大学法学部卒。同年トヨタ自動車入社。法務・海外営業・渉外広報部門を経験。その間、米国トヨタで勤務。主要業務は社会貢献・メセナ活動の企画・総括、環境・安全・福祉分野の広報・啓発活動、コミュニケーション企画、全国トヨタ販売会社の広報・社会貢献活動の支援。(社)企業メセナ協議会調査部会長(『メセナ白書』編集)、同幹事会・幹事、(社)自動車工業会交通安全部会副会長、(社)自動車工業振興会企画委員、東京国際舞台芸術フェスティバル理事、日本科学技術ジャーナリスト会議監事等、社外での活動も多数。芸術文化団体・大学・地方自治体・公益法人等での講演活動も多い。

ゲリラ性がゆえに人や物が集中し始める。そういう手法でミーツ・カフェというものをだいたい月に1回、中心市街地でやっています。そこから出てきた情報を使って、エンターテイメント・イベント、ライブ、展覧会をやったり、街なかや周辺にある比較的オルタナティブと呼べるような箱を借り、仕掛けています。それから情報の流通ということで、現在はウェブ上にミーツのサイトを載せて、BBSやその他を使って、メンバーやその周辺にいる人たちへの情報サービスをおこなっています。

道場

それからもうひとつ、ミーツの人材育成ということで、現在一番力を入れていることなんですけれども、要は、自分たちがNPOを立ち上げてスタッフをしているけれども、すでに自分たちの後に続く人たちを育てながらやらねばならない、というのがメンバーの中に共通の認識としてあります。そのために「ミーツ道場」を今年からやらせていただいています。つなぐ作業をする人たちを、芸術に限らずサブカルチャーまで含めて、とにかく人と物を出会わせよう、そういうことを楽しいと思える人をつくろうよ、ということです。どんなことをやっているか、少しスライドを見ていただきます。

これはアートマネジメント講座ということで、PR戦略の実践として、考えた企画をどう売り込めばいいか？ 戦略としてどうやるか？ PRの基本的な考え方やPR方法という話をしています。次は、PRの中にある情宣ツールとしての印刷ということ、印刷物について、なぜ締め切りがあるのかということを経験的に知ってもらおうと、印刷会社へ工場見学に行き、現場を見せてもらっています。「ここでこうなるからここで原稿の差し替えが起きると経費にはねかえるよ」とか、「ここではストップがかけられるよ」ということを、皆さん身をもって体験しているんですね。次は、自分たちが発進するための情報ツールとして、iモード対応のホームページをつくるにはどうすればいいかという講座をおこなった時のものです。次はTAM。直島合宿の時のものです。講師陣に島の人になってもらい、君たちの考えている企画は、島にとってはどうなのかという相談をするシミュレーションのお相手をしていただいたときのもの。前日の講座で、マネージャーに必要なものは全体を見渡して時間内に仕事をする事だとお話があったのですが、直島のベネッセ・コーポレーションが所有している浜に出て、「明日が自分がプロデュースした企画の立ち上げの

日だよ。明日のオープンに備えて、ゴミ拾いシミュレーションしようよ」といってやってもらっているところです。どうも皆さん草を取るという作業に集中してしまって、全体としてその場をどうつくるかとか、そういったことがなかなか見えてきにくいんだなということが、我々講座を仕掛ける側としてもわかったんですけれども。

こういう講座を仕掛けることで効果も見えてきて、11月には岡山の街なかで実際に5～6本の企画が目に見えるかたちで現れてくるような状況になっています。それから、アーティスト・インデックスという事業。これはおもに学校や生涯教育施設へのソフトの提供ということで、地元こんな人がいて、こんなことができるんじゃないですか？ という情報提供をやっていく。そのためのアーカイヴをつくらうというものです。もうひとつはすべてを含めたものになると思うんですけれども、街なかでアートに関わるさまざまなインキュベーター的な役割を持った施設をつくれないうだろうか？ ということ、要するに街なかの人や物や情報を流通させて育てたりする機能を持たせて、ミーツはその場をつくることを提案していけるんじゃないかということです。いま重点的にやっている項目だけでそういうことがあります。

それで、つくってみたNPOがいまどうなのか？ 確かにミッションを共有しながら人が集まって来るんですけど、そのミッションにもとづいた組織固めをしているというのがミーツの現状です。立ち上げてちょうど半年くらい経ったわけなんです、そのミッションについて各自がどういうふうアプローチしていくかという間合いを個々が取っていた期間がこれまでだったと思うんです。これからは自分がミーツのミッションを持ちつつ、各自が自分の問題としてミーツの組織の中でどこに位置付けて事業展開を提案していくかという段階が、いま現在ミーツのメンバーの問題です。

なかなか

日本でNPOを立ち上げてなかなかイニシャル・コスト、ランニング・コストなどのグループ自体を存続させていくためにかかる経費というのは、ほとんど助成の対象になっていないんですね。これは行政でも民間でも同じだと思います。ですからその部分に関わる経費は自分たちの事業の中でつくり出していくしかない

わけです。必ず収益性のある事業を想定してやっていかないと、すぐエンストしてしまうでしょう。そういう状況を踏まえた上で、いまミーツでは、カフェ事業、コンサート事業で微々たるものですが、とにかく自分たちの活動は自分たちでつくろう、いわゆる助成金や協賛金は、単発のイベント単位でしっかり集めて使っていきこう、というふうに認識しています。先々ではそういう助成金や協賛金に頼るのではなくて、自分たちが提供できるサービスをソフトとして提供し、その対価として自分たちの事業費を稼ぎ出していきこうというメンバーの思いで活動しています。そういったところが、ミーツの現状ということなのです。

森： ミーツという岡山のNPOの新しさがどこにあるか理解していただけたかと思います。芸術サービス機関として明確に自覚し、街なかでアートをつなぐ回路をつくっていききたいということだと思います。いままでなかったサービスを担い、つくっていきこうという意思がNPO法案ができたことによって日本にも出てきた。この点をすごく重要なこととして理解していただきたいと思っています。

続いて、岡部さんには、世界的な視野で見たNPOの実態のお話をいただいた後、日本で芽が出たばかりのNPOをどういふふうに社会的な存在として見守り助けていくことができるのかということをお話していただきたいと思っています。

NPO成立の背景と問題点

岡部： ①「組織として認知されている」、②「民間の組織である」、③「利益配分をしない」、④「外部の組織に支配されない」、⑤「ボランティアなど市民が自主的に参加する」。以上、フォーマル、非政府、非営利、独立性、自発性、この5つがあれば、NPOと認められるのが世界のスタンダードになっています。それにお墨付きを与えたのがNPO法案です。

では、NPOはなぜ生まれたのかということですが、ひとつはグローバリゼーションによる社会的ニーズの多様化と複雑化、硬直的な行政の限界により、結果として市民社会が活動するスペースが増えたということがあります。ふたつ目が、やはり冷戦の終結があると思います。冷戦が終わって経済を中心とする国際的な相互依存関係の枠組みができたことで、官とか政府が引っ張る国際社会じゃなくて、企業とか非政府の方たちが相対的にパワーアップし、役割が増大してきているという時代背景がある。三つ目は、冷戦が終結して民主化が進み、政治がオープンになり、それによって市民参加の機会が増えたということです。

それから、国境を越えた市民社会のネットワークづくりができやすくなった。たとえば国境を越えた環境問題は解決しなければならないという大前提があるわけですね。ところが、政府と政府ということではとても対応できなくなっている。さらに、IT革命と呼ばれていますけれども、通信技術の飛躍的な発展で、インターネットやE-mailが国の壁を楽々と越えて、一般の人たちが自由にコミュニケーションできるような時代になったということがあるわけです。情報が取れる、世の中の動きがリアルタイムでわかるということで、いままで情報がなくて動けなかった人たちが、動けるようになった。それでNPOが出てきたということです。

NPOの問題点と可能性

そういう背景があって、活動の象徴としてNPOがというのが出てきたわけですが、それではNPOに問題がないのか？ NPOのどこが優れているのか？ 私ども企業のサイドからあえていわせていただきます。やはり官とか民にくらべてNPOが相対的に優れているのは、創造性、柔軟性、迅速性、それから他のセクターに先んじて、ものごとを始めるという特質だと思うんですね。だから時代の変革の触媒みたいな働きをNPOがしてくれる

ということ、少なくとも企業は大変高く評価させていただいているということです。

それから、問題提起能力が非常にあるということも評価しております。あとは、やはりものごとの視点、活動の視点がヒューマンである。人間的なアプローチを上手にされるという点が優れている点かと思います。

NPOの関係者の方は信念の持ち主ですので、「とにかくやり遂げる」すなわち継続性、持続性という点においては素晴らしいものがある。企業の場合、たとえば「これはちょっと採算に合わないからもうだめよ」とか、上提しても役員会で却下されるというようなことがあるわけですが、NPOは志を同じくした方たちの集合体ですので、その気持ちがとにかく長続きするというところは私ども企業としては、大変ありがたく思っています。

さらに、専門能力があるということです。難民救済問題などで日本の若い人たちも随分活躍していますけれども、とても政府や民間企業ではできないような、ひとり二役も三役も担いながら、難民救済の現場でのコーディネーションをやっている。これは極めて専門性が高くないと異文化、異人種の中でのコーディネーションはできないわけです。それからNPOというのは市民の代表であるわけですから、市民参加とか貢献の仲介役、とにかく何かをつなぐところで接着剤の役目をしていると思っています。こういうところが、私ども企業がNPOの皆さんとタイアップする上で意義があると認識しているところなんです。

ではNPOに問題がないのかというと、これまたいろいろ問題がございます。文化のNPOはある面、それほど先鋭化していないのでその辺は割り引いて聞いていただきたいんですけども、中にはNPOの領域を逸脱したような過激な行為を正当化する方たちがいるということですね。ふたつ目は、NPOは市民社会のご意見番という役割があるわけです。よく新聞などでコーポレート・ガバナンスという言葉を使いますが、そういうガバナンスとしての機能が本当にあるのかなあとと思っています。コンセンサスが得られないまま見切り発車されてしまう場合があって、その結果、社会との協調性が最後まで確保できないということも見受けられます。

それから、NPOに関わっていらっしゃるとおわかりになると思いますが、内部対立が起きます。これはどこの会社でも起きるし行政でも起きますが、内部対立が起きた場合の対応能力というか上手に関係性を修復するような努力をしないで、簡単に袂をわかつ

というような傾向が、私たちが全国の文化団体とお付き合いする中でときどき見られるものです。内部対立についての対応策についてやはりきっちり学んでいただく必要があるのかなと思います。もうひとつ根源的な問題としては、本当にNPOの方たちが民の声を代表しているのか？ ということ、素直な気持ちで検証いただきたいと思っております。それから、どんなに優れたシステムも必ずほころびますから、その時に外部の意見や企業のアドバイスをもらうとか、外部からの検証・提言に対してよりポジティブであってほしいというような気持ちを持っています。

日本のNPOの現状

日本には広義のNPOである（5年前のNPO法案がなかった時代のデータですから、NPOではありませんが）社団法人や財団法人などの公益法人が約25万ありました。それから法人格を持っていない市民活動団体が8万6千。その25万のうち宗教法人が圧倒的に多いんですね。18万から19万。学校法人が8千くらいです。社会福祉法人が1万5千くらいで、あとは医療法人等々なんです。それを差引いた公益法人が2万6千あるわけです。その社団とか財団法人に、なかなか一般の民間団体はなれなかったわけです。これは財政上の問題が非常に大きかった。3千万円用意しないとイケないとか、そういう問題があってそれをクリアするためにNPOの法律ができたわけです。必要条件さえ満たせば、比較的簡単に取れます。ひとつの県でNPOの法人格を取ろうと思えば、県知事の認可だけでけっこうです。ところが、多いか少ないかは議論がわかれるところですけど、この1年半の間にできたNPO法人は1万数千しかないですね。あれだけ鳴り物入りでいわれていたのですがそういう状況なわけです。

文化NPOの少なさについて

社会福祉とか教育、環境とか地域貢献とかの分野にはたくさんNPOが誕生したのですが、残念ながら文化のNPOの数はたぶん全体の10%にもなっていない。そういう状況にあるわけですね。そこには何か問題があると思います。やはり文化のNPOの方々はある面、環境とか福祉とか医療の方々くらべると、「自分自身の生活の中に文化がないと非常に困る」といった危機感が、どちらかというと少ないわけですね。もちろん精神的・内面的な側面を重視される方はいらっしゃるんですけど、日本のこ

れまでの世の中は、主として環境、安全、福祉等の分野で団体をつくって官と闘って自分たちの権利を確保してきたという歴史的な事実があるわけです。それに対して文化というのは、どちらかといえば、明治政府以降、与えられた予算でやっていけばいい、というようなことが習い性となっているわけです。そういうようなこともあって、NPOの数も増えていないんじゃないかなと思います。ですからこういうアートマネジメント講座をやりながら、NPOとして自立していただくための場を提供し、一緒に考えていきたいということなんです。

森：文化NPOがなぜ日本には少ないのか。それは財政基盤の問題ではなくて、芸術教育普及活動を美術館がするというかたちで、欧米では文化施設がサービスをするということを継続しておこなっています。ということは、文化機関がその仕方を知っている、あるいはそのサービスのノウハウを獲得してきた、マーケット・リサーチもしてきた、そのサービスを受けた世代が市民としてサービスの質を知っている。けれども日本の現状は、文化施設のサービスという経験がないために、何もサービスされなくてもそこにサービスの不在を自覚できない。美術館のような公的な文化機関もサービスというものをできていないために、双方がサービスとは何であるかを理解し得ないでいるというのが、一番大きな問題ではないかと思えます。

そういう中で、公的な機関がないうるサービスと小石原さんたちのような地域密着型でできるサービスがどうかたちで手を結ぶことができるのか？ さらにいえば、そういう活動に企業がどうかたちで支援していくことができるのか、というのが今後の課題になっていくと思います。最後に一言ずつコメントをいただいてこのセッションの終わりにしたいと思います。よろしくお願いします。

吉本：ミッションというのがやはりNPOをつくる時の、一番最初のエンジンだと思うんですね。ミッションというのは日本語に訳すと使命感であったり基本理念だったりそういう言葉になると思うんですけども。どんなことがあっても命がけで達成するんだという思いが自己の中にあって、それが政府からでもなく営利を追求する民間企業でもなく市民社会に暮らしている一人ひとりの人々の中から問題意識として強く出てくる。そこから始まるのがやはりNPOの基本だと思います。

今日会場に来られている方々は、何らかのかたちでアートのこと

が大好きだったり、芝居を見て感激したりという経験をお持ちだと思うんですね。ですから、アートの力というのを信じて、アートを地域に提供したり、芸術サービスを提供することによって地域社会全体が元気になっていくということに関心を持っていると思います。環境問題とか医療問題とかは、どちらかというマイナスの問題を修復するような活動だと思うんですけども、平坦なものをよりプラスにもっていくような活動というのがアートの持つ力であり、これからの芸術NPOがやっていかなければならないことだと思います。ですから、劇団をつくって自分たちの芝居をやりたいからそれをNPOにするのでは意味がなくて、その芝居をやるということで地域社会に何を提供できるのかを考えて、そのことによって地域社会を変えていく、そういう強い使命感を持てば、いばらの道だろうが何だろうが進んでいけるのではないかとただ最後に申し上げたいと思います。

小石原：「社会とアート」といういい方がされるようになってひさしいと思うんですけど、私自身はそのいい方はあまり好きではなくて、アートはすでに社会の中にあると思ってこういう活動を始めました。それをやっているうちに、近ごろ巷でよく聞こえるようになったのは「OSとしてのアート」といういい方です。では社会の中にあるアートがOSとしてのアートになりうるためには、本当にアートがレジデントな存在として社会と本質的なところで向き合おうとしているかどうか、ということが問われないと、たぶんOSとしてのアートというのは成立し得ないんじゃないかと思えます。

そのためにOSの部分をいじろうとすると、発言に対する責任であるとか活動に対する社会的な責任は当然問われてくると思います。その時に私にとってはNPOというツールは非常に重要なウエイトを占めている。では反対にサービスを受ける側にしてみたらどうか？ マーケットにとってサービスの提供者は誰でもいいんです。企業が提供しようが、行政だろうがNPOだろうが、私たちが求めるのはそのサービスの質だと思うんです。それぞれの役割において、クオリティの高いものを提供していけるNPOでありたいと思って活動しています。ですから皆さんに、ぜひうちの競争相手になってほしい。マーケットが判断するためには比較するものが必要なわけで、その結果ミーツが取れ去るならそれもよからうというふうに思っていますので、ぜひ一緒に競争しましょうというのが私のいまの思いです。

岡部： とにかく21世紀は社会がますます文化化していきます。社会の文化化は止められません。経団連の調査によれば企業が社会貢献活動費をどんな分野に使っているかということにつきましては、芸術文化が一番高いですね。4分の1に近い額を芸術文化に使っているという実態がございます。それからもうひとつ、一番新しい企業メセナの実態報告では、だいたい企業が年間に使っている企業メセナの額が、ボトムの1994年度では総額160億円です。その後毎年アップして、1998年度の数字で見ますと220億円にまでなっています。これは企業も、社会が求めている芸術文化の充実への期待に対して、一所懸命取り組んできたことの何よりの表われですので、決して捨てたものではないということをお伝えしたいと思います。

森： NPOは、たぶん今後10年間、文化やアートマネジメントに関わっていく上で避けて通れないテーマとなると思います。ここでは90年代以上にアートマネジメントの個々のスキル、個々のミッションというべき思いが必要とされ、さらにそういう人たちがひとつの集団として新たな活動をしていくことで、本当の意味での新しいフェーズを21世紀になって迎えていくのだろうと思います。

この3日間でお伝えしたことが、私たちが考えてきたアートマネジメントのひとつのイメージ——それはノウ・ハウではなく、ノウ・ホワイです。いま何を知るべきかということは、若干なりともお伝えできたのではないかと思います。本当に長い間ご清聴いただきまして、ありがとうございました。

シンポジウム
分科会1 演劇編
分科会2 音楽編
分科会3 美術編
名古屋・芸術交流広場

T A M
レポート

2000年9月1日(金) 18:00～19:30

[アールスペースA] 定員250名

9月3日(日) 10:00～15:00

[アールスペースH]

9月3日(日) 10:00～15:00

[アールスペースA]

9月3日(日) 10:00～15:00

[アールスペースG]

9月1日(金) 18:00～19:30

2日(土) 10:00～18:00

[愛知芸術文化センター アールスペースG,H]

シンポジウム

「Art into Life ——アーティストが語る芸術と社会の交信」

パネリスト： 北村想(劇作家、劇団プロジェクト・ナビ主宰)

椿昇(美術家)

野村誠(作曲家)

司会： 熊倉純子(TAM運営委員ディレクター)

分科会1 演劇編

公開ワークショップ「日常言語と演劇」

講師： 長谷川孝治(劇作家・演出家、劇団弘前劇場主宰)

ナビゲーター： 市村作知雄(TAM運営委員ディレクター)

分科会2 音楽編

公開ワークショップ「音楽との新たな出会い」

講師： 河野昭文(チェロ)

藤井一興(ピアノ)

ナビゲーター： 西巻正史(TAM運営委員ディレクター)

分科会3 美術編

実践ワークショップ「たのしい作戦会議」

講師： 小石原剛(美術家、[NPO]Meats代表)

ナビゲーター： 森司(TAM運営委員ディレクター)

名古屋・芸術交流広場

シンポジウム

レポート

Art into Life —— アーティストが語る芸術 と社会の交信

パネリスト： 北村想（劇作家、劇団プロジェクト・ナビ主宰）
椿昇（美術家）
野村誠（作曲家）
司会： 熊倉純子（TAM運営委員ディレクター）

レポート

全国的にみても芸術関連の文化施設に恵まれ、芸術にふれる機会の多い名古屋では、すでに民間でアートマネジメントの活動にたずさわっている人たちも少なくない。したがってアートマネジメントの現在と未来についての関心は強い。1996年以来、アートマネージャーの育成を目的に全国各地で開催されてきたトヨタ・アートマネジメント講座が、初めて名古屋で開かれるにあたり、地元企業であるトヨタ自動車のメセナ活動であるという側面も加わって、講座は参加者から大きな期待をもって迎えられた。3日間にわたる「トヨタ・アートマネジメント講座／名古屋大会2000」は、その熱気の中で、初日のシンポジウム「Art into Life——アーティストが語る芸術と社会の交信」からスタートした。

シンポジウムはまず、司会担当、企業メセナ協議会の熊倉純子氏によって、全国的に「アートと社会のつなぎ手になりたい」という人たちが大変増えていること、トヨタ・アートマネジメント講座が各地で盛況であることは嬉しいことだが、「チケットを買いたい人ではなく、売りたい人ばかりが増えている」ということ——芸術の現場における需要と供給のバランスについての問題提起がなされた。そのような現状をふまえて、今後実際に社会の日常生活の中にアートを近づけていくとき、「アートマネジメントの立場として何をどう伝えていくべきなのか?」、その基本に立ち戻って考えることの必要性についての発言が続く。それを受けて、現在、既存の文化施設の枠組みを飛びだして活動する3人のアーティストによる社会とのかかわりについての報告がおこなわれた。

作曲家の野村誠氏からは、音楽はジャンルごとに細分化されており、それによって発表の場所も異なるというこれまでの枠組みに関する説明がなされた。野村氏は、自身の音楽のジャンルや発表の場について、自分なりに自由にやっつけようと考えた。その結果、作品発表の方法はCD制作からそれに相対する路上演奏まで広がる。野村氏にとって「舞台と客席が完全にひっくり返る」路上演奏は、表現者として大変に興味深い体験であるという。さらに「出前パフォーマンス」や、老人ホームのお年寄りや子どもたちとのコラボレーションが、スライドとともに紹介された。野村氏と老人ホームのお年寄りたちとのコラボレーションを体験した熊倉氏によれば、それは実は予定調和的な下手なジャズセッションよりもはるかにスリリングなものであるという。アーティストと社会との新しいコミュニケーションのかたちを予感させる話であった。

続く美術家の椿昇氏からは、長く高校で美術教師を務める立場から、アートマネジメントを志す人たちに対して「心の柔らかさ」を持つよう提案があった。アートマネージャーとして観客に接するとき、固定概念で判断せず、じっくりと付き合いしていくことの大切さは、教育者としての基本的なノウハウと共通するものがある——と。

続いて、環境をテーマにしたハノーバー万博で日本館の美術プロデューサーの経験から、今後は企業も社会に対して高潔さを示さなければならず、その方向性は逆戻りしないのではないか? では、2005年に愛知県で開催される万博ではそういった世界の流れ



パネリスト ■ 椿昇 (つばき・のぼる)

【美術家】

1953年生まれ。78年、京都市立芸術大学美術専攻科西洋画科終了。以後、関西をベースに活動を続ける。おもな参加展覧会として「第5回ハラアニュアル」(1985、原美術館、東京)、「アゲインスト・ネイチャー/80年代の日本美術」(1989、サンフランシスコ近代美術館他、米国内6ヵ所を巡回)、「第45回ヴェニスビエンナーレ・アペルト'93」(1993、ヴェニス)、「Age of Anxiety」(1995、ザ・パワープラント、トロント)、「Japan Today」(1996、ルイジアナ美術館、コペンハーゲン)がある。92年にはサンディエゴ現代美術館にて個展を開催。96年、広島現代美術館委託作品制作。98年に「漂流教室」(京都国立近代美術館)、99年「宇宙老人アキラ」(水戸芸術館)などのワークショップをおこなう。また、ハノーヴァー2000万国博覧会日本館のインタラクティブ映像を、コナミと組んで制作した。中学校から大学院まで広範な領域で、美術教育にも関わっている。



パネリスト ■ 野村誠 (のむら・まこと)

【作曲家】

名古屋生まれ。京大で数学、英ヨーク大学で音楽を学ぶ。「せみ」(ガムラン)、「でしてでして」(吹奏楽+ロックバンド)など様々な編成の曲を作曲。子どもたち、お年寄りなどの共同作曲にも取り組む。現在、大阪府能勢町でのオペラ「子供三番叟」を進行中。鍵盤ハーモニカ6重奏P-プロジェクト主宰。CD付きの著書「路上日記」(ペヨトル工房)。今後の予定は、「邦楽最高傑作の作曲」、「ダンス・オペラ」、「老人ホームの集大成」、「将棋作曲の普及と発展」。



パネリスト ■ 北村想 (きたむら・そう)

【(有)プロジェクト・ナビ代表取締役社長、劇作家、小説家】

1952年滋賀県大津市生まれ。滋賀県立石山高等学校卒業後、名古屋で友人の学生演劇(中京大学演劇部に所属)に付き合ううちに戯曲を書き始める。以来、名古屋にて自ら結成した劇団、「TPO師★団」「彗星'86」を経て現在プロジェクト・ナビの代表。執筆戯曲は100を越える。近年は、小説にも本格的に取り組み「怪人二十面相・伝」(早川文庫)『少女探偵・夜明』『アルミちゃん』(小峰書店)など著作多数。

○受賞歴

- 1984年 『十一人の少年』で第28回岸田戯曲賞受賞
- 1988年 昭和62年度名古屋市芸術賞 奨励賞受賞
- 1989年 『雪をわたって…第二稿・月の明るさ』の作・演出において
- 1989年 第24回紀伊屋演劇大賞 個人賞受賞
- 1990年 初日通信賞 脚本賞受賞
- 1992年 第3回東海テレビ スポーツ芸能選奨受賞
- 1997年 ラジオドラマ『ケンジ—地球ステーションへの旅』でギャラクシー賞受賞
- 1999年 『蝶子と振り子』で第4回松原英治・若尾正也記念演劇賞受賞

を受けて、どのようにするべきかというところまで話は及んだ。万博をはじめとして、あらゆるアートイベントには、まだまだ問題が多いが、ひとつの解決策としてディレクターに「ある種の責任と予算を同時に与える」ことの必要性が説かれた。

最後は、劇作家の北村想氏によって、自身関わった「こどもミュージカル」のビデオが紹介された。最近は演劇のワークショップが流行しているが、1日2日の体験ではなく、演劇の経験を人生の1ページとしてもらうためには、長いスパンのものが必要があるという。加えて、公共の文化ホールが貸し館化している現状に対して、ホールの担当者自身にアートマネジメントの意識が根付くことの大切さが語られた。

世代の違いや、演劇、音楽、美術という分野の違い、さらには、どのような場所を活動の拠点としているかによって、アーティストたちの問題意識はさまざまである。しかし、最後に司会の熊倉氏から発言があったように、「いま、アーティストたちは、これまで考えられてきた以上に社会に向かっている」という認識は重要だ。普段私たちが、普通に日常生活を送っていくためにわざと見落としている根源的な問題を、アーティストたちはすくいあげている。それをどのように社会に対して還元していくか、その可能性についてアーティストたちと向き合って話し合っていく細やかな作業が、これからアートマネジメントを志す人たちになくてはならないものであろう。シンポジウムで語られたアーティストたちの多様な活動やそれにとまなう問題は、私たちにまた新たな課題を提示したようだ。

(オフィス マッチング・モウル/内藤美和)

分科会1 演劇編

レポート

公開ワークショップ 「日常言語と演劇」

講師：長谷川孝治（劇作家・演出家、劇団弘前劇場主宰）

ナビゲーター：市村作知雄（TAM運営委員ディレクター）

使用テキスト：弘前劇場上演台本『冬の入口』（冒頭部分）

ワークショップ参加者：世一嘉津男、小山広明、奥村智美、中尾達也（俳優、劇団ジャブジャブサーキット）、宮田仁、小林由紀子、花田まり子（一般から参加）

企画趣旨

長谷川孝治氏は、青森県弘前市および浪岡町を拠点として活動する劇団「弘前劇場」の主宰者であり、脚本、演出家です。

今回のワークショップの目的は、戯曲が演出家の手によって、どのように加工され、変容していくかを体験することによって、演出家の仕事への理解を深めることにあります。さらに、演出家の能力は舞台上でだけ発揮されるのではなく、多様な活用法があることをそこから見つけることができればと企画しました。

今回はプロフェッショナルを対象にした公開ワークショップという形式をとりました。したがって、市民参加型のワークショップとは性格が異なります。ワークショップの第一の意義は、才能あるアーティストが独自に生み出した自分自身の方法を社会化し、継承していくものとしてあります。方法が公開され、多くの人間がそれを体験することで、そこからまた新たな方法が生まれることとなります。今回のワークショップは、ワークショップ本来のあり方を提示する意図がありました。誰でも参加でき、誰でもできる市民参加型ワークショップのあり方に警報を鳴らしたいと考えました。アーティストが真剣勝負をしているものは、そう簡単にできるものではないということが理解されることが重要です。戯曲がわたされ、何度も同じ箇所をくり返し稽古し、演出家が指示を出すことで、参加者（役者）がどんどん変わっていくことが理解されるはず。演出家はいかに細かく指示を出しているかが認識され、参加者の今後の芝居の見方が変わっていくと考えられます。

さて、最後に混乱を恐れずに付け加えるならば、「一度発見された方法は、その後では比較的容易に学ぶことができる」つまり、ゴッホの方法がわかれば、比較的容易にゴッホの《ひまわり》を描くことができる、ということ、これがワークショップを可能にしているもうひとつの本質です。（市村作知雄）

レポート

今日、公立の劇場で、演劇や舞踊のワークショップをおこなうことは、流行といった現象を越えて、すでに恒常化しつつあるように思われる。実際の公演に付随するかたちで、演出家や振付家が一般に向けて体験講座、ないし入門編的におこなうケース。あるいは、俳優やダンサーなど表現者となることを目指す者たちに、研鑽の機会を与えることを目的とする場合。さらに進んで、実際の作品づくりを目的とし、参加者たちが最終的には舞台上に立つことを意図しておこなわれる例など、さまざまである。これらの事例は、それぞれ、いわばステップアップ的に連携した関係を持っている。1日2日の体験講座的なものはパフォーミング・アーツの深さを知るには物足りないし、さらに技術的にも、表現力の面でもより高度なものを求めたくなるのは必然といえる。そして、最終的には作品づくりに参加したいという欲求にいたることも、ある意味で当然の帰結である。

しかしながら、そうした筋道だった経路をたどりながらも、そこに釈然としない何かが残る。それがワークショップの現状を見渡したときに、誰しもが少なからず感じていることではないだろうか。ナビゲーターの市村作知雄が、この公開ワークショップを開始するに際して、「ワークショップには、もともと、相互的に学び研究するための、演技者たちの自主的な集いという側面があった」という主旨の発言をしたことは、こうした現状に対する、ある意見表明といった意味を帯びていたように思う。この一種の批評的発言に対し、長谷川孝治はどのような実践の場を持つことでそれに応えたか。

「日常言語と演劇」と題された、長谷川孝治を講師とするこの公開ワークショップは、まず、彼が主宰する弘前劇場の、本公演を前にした稽古初日の状況をつくり出すことから始まった。長谷川の演技および演出の指導を受けるワークショップ参加者は、岐阜の劇団ジャブジャブサーキットに所属する俳優4名と、今回この公開ワークショップを受講する一般の方々より、直接の指導を受けることを希望した3名（かつて劇団で活動した経験を持つ者と、演劇経験のない者の双方による）から構成された。彼らは、長谷川から演技指導や演出を受けたことはなく、皆が初体験となる点では、同一の地点にいるといえる。他の一般参加者は、長谷川と彼らの間で、演劇作品がつくり上げられる課程を見てゆくことになる。テキストには、長谷川が執筆した弘前劇場上演台本『冬の入口』の冒頭部分を使用した。これは、後日、実際に上演を予定



しているもので、劇団での稽古にも先行して披露された、初公開となるものであった。

まず前半は、弘前劇場でおこなわれている、ウォーミング・アップともいえる、基礎的な身体訓練が施された。昼休みをはさんだ後半は、実際に「本読み」と呼ばれる立ち稽古に入ってゆく。この前半と後半は連携しており、前半で長谷川が参加者に仕掛けたさまざまな課題に対する反応をふまえ、参加者への配役がなされてゆくのである。いわば、参加者個々人の人となりや踏まえて、役が決められてゆくわけで、経験のあるなしにかかわらず、比較的スムーズに、等身大のまま演劇世界へと入っていけるという効果があり、俳優と一般からの出演者で構成されたこのワークショップで、それは有効に作用していた。日本の小劇団演劇の場合、俳優のキャラクターをあらかじめ想定して演出家が台本を書くという、いわゆる「あて書き」と呼ばれる手法を取ることがしばしばあるが、俳優の人となりやナチュラルに舞台に反映できるという利点がある一方で、俳優と作者・演出家の関係が、劇団というコミュニティの中で馴れ合い的なものとなってゆく危険性を同時に孕んでいる。今回のワークショップで見せた長谷川の出演者たちへの対処には、そうした状況に対する、ある種の批評的なアプローチも見ることができ、興味深い。

後半の「本読み」の稽古が進むにつれ、ワークショップのタイトルとして提示された「日常言語と演劇」という主題が、より鮮明な形を取り始めている。日常言語と聞いた時、それは、各地方ごとに話される方言のことなのか、という短絡的な理解に、しばしば陥りやすい。しかし、ここでいう日常言語は、俳優たちが日常の暮らしで用いる生活口語であり、方言ではない。つまり、ローカリズム＝地方色を、安易に舞台に反映させるのではなく、共通語で書かれた戯曲の言葉を、俳優自身の血の通った言葉にまず置きかえる、というアプローチなのである。そして長谷川の演出は、さらにそれを舞台言語に昇華させる行為となる。弘前劇場では、それを「リアリズム」ではなく、「ドキュメンタリズム」という言葉を用いて、その方法論を明確化している。ワークショップでは、当初、一般参加の素人の方が、劇団所属の俳優より、ナチュラルな演技によって、存在感を示していたことが興味深い。これはまた、『友だちのうちはどこ』（1987年）で著名なアッパス・キアロスタミに代表されるイラン映画や、『誹謗放言多か映画M/OTHER』（1999年）で見せた演出上のアプローチを想起させ、ある同時代性を濃厚に感じさせる。さらに、地方を拠点とした芸術の戦略として、リトアニアからアメリカへ亡命した詩人で映画作家のジョ

ナス・メカスが標榜する「地方主義者」という言葉も思い出させた。

弘前劇場の長谷川孝治は、もう一方で青森県の浪岡町で継続的に開催している、「なみおか映画祭」のアソシエイト・ディレクターであり、今回のTAMにはその立場としても参加していた。前日に開催された合同セッション2では、「なみおか映画祭」の運営における方法論も語られていたが、ワークショップでも演劇という芸術表現の特性の追求という点から、映画への言及が対比的になされた。それは、パフォーマンス・アーツにおいては、舞台上で同時・平行的なドラマの展開が可能だという点だ。この手法は、舞台空間の複数の場所でドラマが進行することにより、空間的な広がりや得られるという面白さがある。無論、映画でもそうした試みはなされているが、物語映画の実質的な創始者D.W.グリフィスが用いた「クロス・カッティング」と呼ばれる手法でも明らかなように、むしろ平行する時間の表現として成立している側面がある。映画は、演劇との距離をはかるものとして言及されるのだが、さらに長谷川は、演劇人が撮った映画に成功したものがほとんどない、と続ける。そして、弘前劇場の活動が、同郷の先達である寺山修司の影響から、いかに脱却するかというアプローチであったことが語られる。寺山は、青森の土俗性を演劇において前面に打ち出し、さらに演劇的な虚構性を映像に移し替えるというかたちで映画を手掛けていた。ワークショップで提示された弘前劇場の戦略と方法論は、いわば寺山に対するアンチテーゼという側面を持っていたのである。

長谷川孝治のワークショップは、俳優たちへの演技指導というかたちを取りつつ、その中で彼の演出の方法論や、演劇の思想が開示された。それは演劇を、上演とは別のかたちで、思考の場として開くことであり、そこではさらに地方に拠点を持つ劇団が、その地域でいかに芸術的な土壌を耕してゆくか、そしてその地域にのみ留まらない客観的評価を得てゆくか、といった戦略的側面も語られていった（地域における演劇批評の必要性や、そのための公演日数の問題、東京公演の持つ意味、など）。それらの多くは演劇に留まらず、芸術一般の問題であり、さまざまな分野の参加者が想定される合同セッションという場で、それは彼らにとって特定ジャンルの問題に留まらない刺激になったのではないだろうか。

（愛知芸術文化センター 文化情報センター学芸員／越後谷卓司）

分科会2 音楽編 レポート

公開ワークショップ 「音楽との新たな出会い」

講師： 河野昭文（チェロ）

藤井一興（ピアノ）

ナビゲーター：西巻正史（TAM運営委員ディレクター）

企画趣旨

クラシック音楽にあまり馴染みのない聴衆の方から、次のような質問をされることがある。「演奏家が異なれば、演奏も違うのですか?」。これはいいかえれば、作曲家と演奏家はどのような関係にあるかという問いです。演奏する、演奏を聴くという楽しみはどこにあるのか。それを考えることはクラシック音楽の楽しみ方を大きく広げることにもなります。

クラシック音楽の演奏は、作曲家が書いた楽譜を演奏家が実際の音にして再現することで成り立っています。劇作家が書いた台本を舞台上で再現する演劇と同じ原理です。この「再現する」というところに大きな秘密が隠されています。

作曲家は楽譜という記号に自分の思いを託し、書き記すわけですが、楽譜自体は作曲家のイメージする音楽を完璧に伝える記号ではありません。そこで演奏家は作曲家の意思を探り、それを実際の音に表現するための旅に出ます。楽譜と向き合いその背景を研究し、さらに汲み取ったものを実際の音に表現するための努力を重ねる。演奏家はこのようにして作曲家のイメージした音楽に肉薄しようと研究・実践をくり返します。この作業は演奏家自らの想像力や感性なしには成り立たないもので、演奏が作品の再創造といわれる所以もここにあります。

演奏家はこのプロセスについて言葉に出しては語りません。演奏という行為自体がその解答だからです。しかし時にこのプロセスをわかりやすい言葉で解説してくれる瞬間があります。そのひとつがレッスンです。今回の分科会では、講師のおふたりには、「教えるレッスン」から「見せるレッスン」へと発想の転換をお願いしました。演奏家の語った言葉が受講生の演奏に伝播していく瞬間、そして演奏家自身の手で音に転化される瞬間。ここには、クラシック音楽のひとつの醍醐味が確かに宿っていたことを、参加者と確認し合えたと思います。（西巻正史）

レポート

音楽の分科会は、前半にナビゲーターである西巻氏による講演、後半に河野氏および藤井氏による公開レッスンと質疑応答というかたちで進められた。

西巻氏は、クラシック音楽に焦点をあて、彼自身が取り組んでいる「聴衆を開拓する芸術普及プログラム」を紹介してゆくことから、クラシック音楽のコンサートを企画することについて語った。音楽の中でなぜクラシック音楽に対しては、「わからない」という言葉が使われるのだろうか。それは、学校教育で受けたクラシック音楽に対する楽しくない思い出や、堅苦しいものと思込まされた出会いが原因ではないか。逆にクラシック音楽が好きになった人にその理由を聞いてみると、映画などを通して好きな曲があった、カッコイイ演奏者がいたなど、案外単純なことをきっかけにその面白さに気付き、入り込んでいった人が多い。

そこで、もっと素朴でわかりやすい面白さからクラシック音楽に親しむコンサートを西巻氏は企画し実施している。講演では、そのひとつである「LIVE（ライブ）」というタイトルで継続しているコンサートが紹介された。このコンサートのコンセプトは、演奏だけでなく、ライブでしか味わえないクラシックの醍醐味やそれをつくり出す演奏者の話を紹介することである。たとえば、ベーゼンドルファー社とスタンウェイ社のピアノを舞台に用意し、同じ曲をひとりのピアニストに弾いてもらって、違いを知ってもらうというコンサート。客席から質問を受けたり、逆に客席に質問を投げかけながら、楽器による音の違い、それぞれの楽器を活かした作品があること、演奏家はそれを活かしながら弾いていることなどを観客に知ってもらう。こうしてクラシック音楽に対する「わからない」という気持ちを取り除き、「楽しさ」「面白さ」を発見してもらう。そこからクラシック音楽を好きな人を増やし、聴衆を増やしてゆくのである。

西巻氏は、クラシック音楽も決して堅苦しく、「わからない」ものではなく、観客それぞれが自由に楽しみ方を見つけていっていいのではないかとしめくくった。そして、こうしたコンサートをおこなう際のポイントとして、このような企画者側の趣旨を理解し楽しんでくれるようなアーティストを選ぶこと、演奏技術が高いアーティストであるほどいろんなアイデアをもっており、こちらの意図以上にアイデアが具現化されることなどをあげた。その後、チェロの河野文昭氏とピアノの藤井一興氏を迎えて、音楽家が何を考えて音楽をつくり演奏をおこなっているのか、公開

レッスンを通じて紹介された。

レッスンに臨んだのは、音楽科に通う高校生1年生と、芸術大学音楽学部在籍学生のデュオで、高校生デュオからレッスンがおこなわれた。曲は、チェリストであるカサドが作曲した《レクイプロス（親愛の言葉）》というチェロのための作品である。河野氏はまず、演奏する前に、作曲者について——どこで生まれ育ちどんな人生を送った人か、演奏する作品はどのような時期にどのような状況の中でつくられたのか——、および作品について——タイトルの意味、作曲者がその作品に込めた思い——、あらかじめ調べてから演奏に臨むようアドバイスした。カサドは有名なチェリスト、カザルスの弟子であり、同郷のスペイン・カタルーニャ地方出身である。内戦により故郷に帰ることが難しい状況に置かれた彼らには共通する思いがあったはずだ。《親愛の言葉》は、そうした思いも込めてカサドがカザルスに宛てた言葉であることを、河野氏は演奏者に教えた。その上でどのような表現方法をしたらよいかを考えるよう指導し、それを表現できるための技術（ピアノとの音のバランスの取り方、身体の支え方や弓の使い方、運指法など）を教えていった。藤井氏からは、リズムの表現方法についてペダルの使用法など演奏の実践的な指導がおこなわれた。細やかで自由な表現をおこなうためには、鍵盤に指が触れるスピードやどれぐらいの深さまで鍵盤を押さえるのか、といった微妙な点まで、身体をコントロールできるよう訓練するようにとアドバイスがなされた。

次に、大学4年生と3年生のデュオによるチェロ・ソナタのレッスンがおこなわれた。曲は、チェロとピアノが対等の関係で書かれている比較的現代的なソナタであった。河野氏はやはり、最初に作曲家であるショスターコーヴィッチについて、どんなイメージを持っているか、どんな人であったかを演奏者に確認することからレッスンを始め、作曲家が作品に込めた思いを表現するためのテクニックを指導していった。また藤井氏からは、ソナタ形式であっても、この作品ではピアノは単なる伴奏ではなく、ソリストであるチェロをリードし、リズムをつくり、感情を醸し出していく大切な役割を果たしているのであり、決してチェロより控えめになる必要はないとアドバイスした。そしてデュオはふたりの演奏家のコミュニケーションによって成り立つものであることを強調した。

ふたつの公開レッスンを通じて、音楽を演奏することは、作曲家や作品についての知識を得ることから始まり、豊かな感情表現のために演奏者自身の体験を豊かにすること、そして伝えたいことを自由に表現するための演奏技術すなわち身体訓練までが合わさって、初めて聞き手に感動を与えることが可能になるということが伝えられた。通常のレッスンでは演奏テクニックの指導が中心で、まずは弾けるようになることに目を奪われがちな高校生にとっては、かなりレベルの高い注文であったのかもしれないが、プロの演奏者を目指す者にとって必要な考え方が示されたといえる。



講師 ■ 河野文昭（この・ふみあき）

【チェリスト】

京都市立芸術大学卒業。第50回日本音楽コンクール第1位入賞。ロサンゼルスおよびウィーンにて研鑽。帰国後は毎年全国各地でのリサイタル、協奏曲、放送、CD録音など独奏者として、また室内楽奏者としても多方面に活躍。特に1991年より5年間にわたって京都でおこなわれたリサイタルシリーズ「河野文昭チェロワークショップ」は各方面で大きな反響を呼んだ。京都府文化賞、藤堂音楽賞、京都音楽賞等多数受賞。黒沼俊夫、G.ライトー、A.ナヴァラの各氏に師事。現在、アンサンブルofトウキョウ、紀尾井シンフォニエッタ東京のメンバー。東京芸術大学教授および京都市立芸術大学講師として後進の指導にもあたっている。1993年より大分県「ゆふいん音楽祭」音楽監督。

講師 ■ 藤井一興（ふじい・かずおき）

【ピアニスト】

東京芸術大学在学中に、フランス政府給費留学生としてフランスに渡り、パリ・コンセルヴァトワールを作曲科、ピアノ伴奏科ともに一等賞で卒業。また、パリ・エコール・ノルマルでピアノ科を高等演奏家資格第一位で卒業した。その間、作曲をオリヴィエ・メシアン、ピアノをイヴォンヌ・ロリオ、マリオ・クルチオに、またピアノ伴奏をアンリエット・ビュイグ＝ロジェの各氏に師事。1976年以来入賞した国際ピアノ・コンクールの数は10以上に及ぶ。ヨーロッパ各地や日本国内でのソロ・リサイタルや室内楽、オーケストラとの協奏曲のほか、フランス国営放送局をはじめとするヨーロッパ各地の放送局や日本のNHKでの多くの録音・録画など幅広い活動をおこなっている。レコードもメシアンのラ・フヴェットウ・デ・ジャルダンやイゴール・マルケヴィッチ作品集、武満徹作品集など続々とリリース。作曲家としても活動を続けており、フランス文化省から委嘱をうけるほか、その作品が演奏会や国際フェスティバルで演奏・録音されている。彼の演奏は藤井一興自身が作曲家であることから、作曲家の意図に対する理解の深さ、また鋭い感性、卓越した技量をそなえていて他の追従を許さない。

休憩をはさんで、河野氏と藤井氏によって、公開レッスンで取り上げられた曲の演奏、そしてアンコールとしてカザルス作曲の《鳥の歌》の演奏がおこなわれた。その後、ふたりの演奏家との対話および客席からの質問を交えての討議がおこなわれた。ここでも強調されたのは、演奏家と音楽との最初の出会いが「習い事」であっても、演奏技術だけにとらわれるのではなく、幅広い興味を持ちながら、社会の一員としてジャンルの異なるアーティストや人たちと対話し、活動をしていかなければならないということ、そして聴衆にとってクラシックは知識がなくても楽しめるし、知識があればまた違った楽しみ方ができる、音楽の楽しみは理屈ではないということだった。

演奏家にとっても聴衆にとっても生きていく上での楽しみであるという視点にもとづいて、音楽との新たな出会いをつくること、それが音楽のマネジメントに携わる者にとってもっとも基本的な考え方であるということが、この分科会の結論である。

（愛知芸術文化センター 文化情報センター学芸員／藤井明子）

分科会3 美術編

レポート

実践ワークショップ 「たのしい作戦会議」

講師： 小石原剛（美術家、[NPO] Meats代表）
ナビゲーター： 森司（TAM運営委員ディレクター）

企画趣旨

受講者の方全員が当事者となって参加可能なワークショップの開催を念頭に企画しました。本来アートマネジメントは、座学のみでよとする知識ではなく、実体験を経て身体化する必要のある技術的知識としての側面を多分に有しています。しかもやっかいなことに実践経験の少ない方ほど、現場のエッセンスを抽出した座学で語られる言葉に潜むヒントや秘伝を正しい理解をとまなつて聞くことは難しいことも事実です。

よって本ワークショップは、前日までに語られた、まだ頭の中で渦を巻くキーワード群、つまり講義内容を身体化し、より理解を促進することを目的にしています。具体的には参加自らが主体者となって、考え、感じ、行動する時間を持つことで、知識を実践に転ずるためのヒントを体験するシミュレーションの場としておこないました。また、今回の題目を「楽しい作戦会議」としたのは、アートプログラムを構想し実施するまでのワーキング・プロセスを駆け足でなぞることで、ワーキングイメージを持ってもらいたいと考えたことと、そのプロセスについてまわる「会議」の大切さ、大変さを、もう一度、意識的に体感してほしいと思ったからです。

講師の小石原剛さんには、プロジェクトを推進するために必要不可欠なキーワードによる課題と、他者と会話する、打ち合わせるといった「会議」の状況を、さまざまに盛り込んだプログラムを用意してもらいました。

導入部には視点と発想の柔軟性を求めるちょっと意地悪で楽しいゲームを折り込み、会場が和んだあたりから多くの人と協議する状況と課題が付加されていく。「楽しい作戦会議」のゴールは、アウトプットされる企画や体裁にあるのではなく、実はそのプロセスそのものを目的としたワークショップとして企画構成されたものです。マネジメント現場で求められる「コミュニケーション」の本当の難しさとそのスキルの必要性を体感してもらい、参加者個々人が今後の課題を自ら発見することのできる場としてのワークショップを目指したのです。（森司）

レポート

「たのしい作戦会議」と名付けられた美術の分科会は、まさに“実践”ワークショップであった。会場の片隅にはあらかじめ椅子と長机が積み上げられており、受講者たちはホワイトボードに書かれた「いいかげんにすわる」という言葉にしたがって、各々椅子を持ち出して着席。小石原氏はまず、受講者たちに席を離れて出入口前に集合させ、そこから会場を眺めるよう促した。全体を見渡すことで、「いいかげんにすわる」という意味を自分自身がどう受けとめ、どのように表現したのかを認識すること、実践ワークショップはさっそく身体を意識させるところから始まった。続いて、ナビゲーターである森氏が、本ワークショップのテーマ「眼を鍛える」ことをについて語った。たとえば、本会場が初めから椅子と机が設えられた空間だとしたら、その中でものごとは進められていくだろう。しかし、意識的に会場が設えられていない場合、何らかの意図がそこにあることを見なければならぬ。つまり、見ようとする努力、見ることのトレーニングこそがアートマネジメントには必要である。実践では、座学で得た知識やノウハウよりも、それらを身体化させるプロセスが求められる。トレーニングは継続することで実を結ぶ。それは3ヵ月で変化が現れ、3年で結果をもたらすことも可能だろう。単純なトレーニングであっても、その継続とプロセスがいずれ自他ともに認める結果を生み出すということを知ってほしい。そしてまた、プロセスには時間軸を加えて考えることも必要である。企画の質はつねに時間との駆け引きの中で決定されていくことを意識しなければならぬ。限られた時間内に質を高め、完成させてゆく技も要求されていく。本ワークショップは、それらのプロセスを身体的に体験し、実感してもらうためのプログラムであり、今後のアートマネジメント活動につなげていくためのトレーニングでもあると述べた。

ワークショップは前半と後半、大きく分けてふたつのプロセスで進行していった。

前半は、まず受講者が各々パートナーを見つけ、ふたり組みをつくることからおこなわれた。近くにいた者同士で自然と組まれていく。各々の手元に紙とペンが準備されると、漢字をつくったり、立体の見取図を考えるなどのクイズが出題される。クイズは「ふたりで相談して考えること」が条件である。回答は小石原氏よりホワイトボードに書き出されていった。ここでは正解の答えを出すことよりも、ふたりで相談した上で了承された回答が出ている



このほうが重要であるが、この段階ではまだ互いにうまくコミュニケーションをとる方法をつかんでいない様子であった。

次に小石原氏より、ふたりで向き合って立ち、互いのパートナーを観察しながら言葉でドローイングするという指示が出された。互いの足の爪先を付き合わせて立つところから、一歩ずつ下がり、適当な間合いのところでおこなう。時間を制限し、できるだけ多くの言葉を書き出すというものだ。終了したら互いに紙を交換し、自己紹介をする。そしてさらに続けて、相手について知り得たことを書き出していく。ここまでくるとふたりの親交はかなり深まり、会場の雰囲気もなごやかであるように感じられた。

次の段階は、ふたりでチームを結成すること。用意された名札シールにまず自分の名前とセールスポイントを記入し、ふたりで考えたチーム名を記入する。シールは身体の見えるところに貼り、さらにふたり組みから4人組みのチームをつくるため、互いに自分たちのチームを売り込む営業活動のシミュレーションを試みる。制限時間内にできるだけ多くのチームに自分たちを売り込み、戻ったら活動の結果を報告し合い、どのチームと組むかを相談、決定、交渉する。そして、4人のチームができたなら、椅子を持ち寄って事務所をつくり、新しいチーム名を考える。コミュニケーションがうまくとれているところは意見交換もスムーズであり、動作も活発のようだった。

前半の最後は、その4人のチームでプロジェクトを立ち上げることを想定し、相談することである。キーワードは「小学校」と「10万円」。それから続いてキーワード「NPO」が出され、休憩をはさんで後半が始まるまでにNPOを設立するという課題が出される。NPOになるためには最低10人のメンバーが必要なので、10人以上のチームで事務所ができていくようにという小石原氏の指示で前半は終了した。

後半、すでにNPOとして5つのグループがつくられており、チームごとにアートプロジェクトを企画してみるという内容に移った。具体的には、小石原氏が数年前に手がけたプロジェクト「アートワークみの」を参考にし、同じ条件で小学校の100周年事業をアートイベントでおこなうという設定であった。当時の資料も閲覧できるように準備され、プロジェクトの詳細としては、岡山市立御野小学校100周年記念事業としてアートイベントの開催を依頼されたと想定、開催時期は2001年8月20日から9月10日まで、予算は350万円、小学生生徒数800人、学区世帯数5000世帯、住民数15000人、岡山駅から北2.5キロ、近くに岡山大学の



ある文教地区…など基礎データが提供された。

途中、中間発表としてプレスリリースの時間を設定し、それまでにある程度の骨組みをつくらなければならない。ポイントとして、限られた時間内で最低限何を考えなければならないかを定めること、またNPOとしての組織づくりと作業分担、団体としての特徴を明確にすること、企画を組み立ててゆくためにキーワードを出すことなどがあげられた。

最終発表でおこなわれた各チームの企画内容は、子どもたちになじみのあるパトニリレーから発想を得たという「22世紀へのリレープロジェクト」、日替りでさまざまな体験型イベントをおこなう「みの小学校100年祭り」、生徒や住民の足あとを作品にすることを考えた「100年の歩み」、異世代交流を意識しながら最終的に映像作品を制作する「タイムエクステンジ」、見えるかたちとしての輪と交流という見えない輪を意識した「100の輪プロジェクト」というものであった。

どの企画も短時間で仕上げることの大変さ、互いにコミュニケーションをとりながら進めていくことの楽しさや難しさが現れていたように思う。受講者たちは、アートマネジメントが数々の複雑なことの積み重ねででき上がっていくものだというを十分に体験し、実感することができたのではないだろうか。コミュニケーションの方法を知り、本当のコミュニケーションができたところにこそ、アートマネジメントの魅力があると語った小石原氏の言葉を身体的に理解するためにも、トレーニングは不可欠である。本ワークショップはまさに「眼を鍛えること」の実践であったといえよう。

(オフィス マッチング・モウル/池田ちか)

芸術交流広場

レポート

知りたい！ 地域のアートシーン 「名古屋・芸術交流広場」

芸術交流広場って何？

名古屋を中心に、東海地方では、舞踏、美術、演劇、音楽、映像を制作、企画する多くの団体が活発に活動している。今回、トヨタ・アートマネジメント講座では、日頃さまざまなアートを企画するそれら注目の芸術団体や文化機関に活動アピールの場を提供した。呼びかけに応じて、ダンスの公演やワークショップ、展覧会や映画の自主上映会を主催する民間グループや、地域性を打ち出した公共ホールや会館など、参加は23団体にのぼった。参加団体を対象に、企業メセナ協議会による助成金に関するレクチャーも開催され、大変な好評をいただいている。すでにジャンルを横断して活動している団体もあるが、この機会をジャンルを越えた表現者同士の交流や新しい観客への情報発信の場にしたいという参加者の意欲が印象的だった。

参加団体紹介

1 ■PROJET LIBRE

代表者：雲井英子

1996年以来、名古屋中心に独立系の舞踏家、アーティストのための公演を企画。複合的に音楽、美術も含めたプロデュースを考案中。海外のアーティストも招聘し、ワークショップを企画中。

2 ■ラブハウス

代表者：山田珠美

独立したアーティスト同士がつながりを持つことで、フリーランスで活動することの利点を伸ばす趣旨で設立。おもにパフォーマンス分野でのコラボレーション、フェスティバルを共同でプロデュースするなどの活動を試みている。

3 ■N-mark

<http://www.N-mark.com>

代表者：武藤勇

1998年、愛知県春日井市にアート・オーガニゼーション「N-mark」として設立。アートプログラム活動では、6つのプロデュースプログラムと6つの展覧会、イベント多数。現在はスペースを閉鎖し、場を主体として発言していくプログラムから、プログラム主体として発言していくプロジェクトへと新たな展開を迎えている。

4 ■佐藤小夜子ダンスラボラトリー

代表者：佐藤小夜子

モダンダンスの創作と普及向上をはかり、地域社会における舞踏芸術文化の進展に寄与することを目的とする。公演会・研修会の開催、モダンダンスの公演会・コンクールへの参加、後進の育成、文化行政に対する協力を積極的におこなっている。

5 ■アートプロデュース多謝 (Touche)

代表者：伊藤ふき代

コンテンポラリーダンスの製作・企画、その他ダンス・イベントの製作、国内アーティスト・ダンサー公演のコーディネイトやマネジメント業務、ダンスのワークショップの企画・製作、ダンサー・身体を使った表現者への情報提供など。

6 ■国境を越えるキス (Baisers Sans Frontieres)

代表者：坂田英三

「国境を越えるキス」は、ブドウを使ったあぶり出しキスマークを集めるプロジェクト。「キスの国」フランスにて数々のフェスティバルに参加し、2500に及ぶレンチキス (!?) コレクションを達成した。1999年10月にはこの一部を名古屋でも展示。

7 ■足助町緑の村協会 三州足助屋敷

<http://yashiki.town.asuke.aichi.jp>

代表者：鈴木良秋

1980年開館。山里に受け継がれてきた手仕事を伝える施設として開館し、現在にいたる。1998年にアジア工人館を増設し、アジアの手仕事の紹介にも力を入れている。愛知県東加茂郡足助町。

8 ■Dance Work こかち

代表者：こかちかこ

"Art Scramble" (音楽、美術、ダンスのコラボレート・パフォーマンス) をこれまでに9回主催。生演奏と同時進行の絵とダンスの共演をしたり、ニューヨークで活躍中のアーティストを招いて公演。他地域のアーティストとも交流、共演をしている。

9 ■dot

<http://www.ne.jp/asahi/dot/dog/>

代表者：池野浩彰

アーティストが自分達で設計・制作した自主運営スペース。主体的で自由な表現活動の拠点としてこれからの時代をにらんだ新しい価値観を扱った展覧会・イベントを発信。よりよい環境で見せるための場所や方法、既存のカテゴリーではとらえられない新しい表現を模索している。

10 ■Dance-unit RYUZO + Alchemic sis

代表者：RYUZO (福原隆造)

名古屋を拠点に活動する舞踏家RYUZOによって1996年設立。98年バニョレ国際振付賞日本予選出場。同年モスクワ公演をおこなう。2000年チェコ共和国でのインターナショナル・レジデンス・プログラムに参加。シテ・アンテルナショナル・デ・ザールに6ヵ月間滞在して作品制作、イタリア、パリ、チェコ公演を予定。

11 ■劇団クセック ACT

<http://www.ne.jp/asahi/ksec.act/home/>

代表者：高須啓一

1986年8月に結成。設立以来、一貫してパリエ・インクラン、ガルシア・ロルカ、アラバルなどスペインの劇作家の作品を取り上げてきたが、サミュエル・ベケットや寺山修司の作品も独自に解釈し、クセック風と言われる独特の舞台造形美を構成。外部の演劇人とも積極的に交流をはかる。

12 ■七ツ寺共同スタジオ

代表者：二村利之

1972年に創立。94年批評紙『Voice of NANA II』を創刊(隔月37号まで発行)、96年に七ツ寺プロデュース、七ツ寺演劇情報センターをスタート。98年に『空間の祝杯』七ツ寺共同スタジオとその同時代史を発刊。

13 ■名古屋アートウェーブス展 in 大須実行委員会

代表者：柴田信善

2000年、大須観音で知られる名古屋の下町大須商店街にアート作品を溢れさせようというイベント「NAW展 in 大須」を開催。

14 ■双身機関

代表者：寂光根隅的父

1995年に結成。暗黒舞踏やヨーガ、武術、民俗芸能との関わり方から身体表現としての演劇、日本近代を問い直す装置としての演劇を探索。年1回の本公演の他にも実験的活動を続ける。身体表現のための環境整備を重視し、各種ワークショップを開催。

15 ■長久手町文化の家

<http://www.bunka.nagakute.aichi.jp>

代表者：野田康司

長久手町文化の家は地域文化の振興をモットーとし、音楽、演劇、美術、映像などの自主事業を年間40公演おこなっている。地域に根ざした文化の定着を目指しつつ、全国へと発信するような「文化の家ならではの」催しを模索し続けている。

16 ■劇団シアターガッツ

代表者：品川浩之

1992年旗上げ。現在年3回の名古屋、東京公演をおこなっている。

17 ■名古屋フィルハーモニー交響楽団

代表者：田中幸夫

1966年結成、73年財団法人化。88年、初の海外公演で好評を博し、文化使節としての役割を果たす。90年第23回東海テレビ文化賞受賞、91年愛知県芸術文化選奨文化賞受賞、97年創立30周年記念コンサートライブ録音CDが「文化庁1996年度レコード部門芸術作品賞」を受賞。年間120回の演奏会をおこなっている。

18 ■プロジェクト・ナビ

http://homepage2.nifty.com/project_navi/

代表者：北村想

1986年、劇作家の北村想の主宰により設立。名古屋を中心に公演多数。

19 ■NAGOYAアジア文化交流祭

http://membersxoom.com/NACE_SUM/koumain.htm

代表者：森久代

「良質のアジア映画」を紹介し、「映画を通してアジアを知る」ことを主眼に1992年より毎年1回(6月)に名古屋アジア国際交流祭を開催。2000年で9回目。メンバーは全員アジアや映画を好きな人たちによるボランティアである。

20 ■アートポート開催実行委員会

<http://www.artport.city.nagoya.jp/artport.html>

代表者：柴田弘之

1999年より名古屋港ガーデン埠頭の倉庫群を活用したアート・イベント、アート・プログラムを実施。倉庫をアートスペースとして活用するとともに、そのあり方を模索している。

21 ■名古屋芸術大学 美術学部

代表者：大島俊三

大学としての教育活動とともに、「ギャラリーBE」での美術展の開催など、社会との関わりを重視した展開もしている。2001年度は「芸術と社会をより有機的につなぐ、新しい価値体系の構築とその社会的実現」を目指し、「美術文化学科」が新設される。

22 ■名古屋 ORBITAL LINK

代表者：Ray

ダンサーRayを中心に、ダンス、演劇、音楽、映像など異なるジャンルのアーティストへ出会いの場を提供し、新たな表現の可能性を求める実験の場。

23 ■シネアルファー

<http://www.d4.dion.ne.jp/~cine/>

代表者：渡辺孝明

名古屋、岐阜を中心に活動。さまざまなジャンルの製作者たちが関わった映画「楽園の彼方 水の女」の自主製作・上映をおこなう。地域からの映画製作や文化交流。前作「アリス・サンクチュアリ」(渡辺孝明の劇映画では初作品)で各地を自主上映巡回。

トヨタ・アートマネジメント講座 名古屋大会 2000 会議録

アートマネジメントの魅力

2001年 3月 25日発行

発行 トヨタ自動車広報部社会文化室

企画・編集

TAM運営委員会

トヨタ自動車広報部社会文化室

岡部修二

小林義信

長沼真巳

木下雅美

ディレクター

市村作知雄

西巻正史

森司

熊倉純子

編集デザイン オフィス マッチング・モウル

印刷 トヨタ自動車株式会社

トヨタ自動車株式会社 広報部社会文化室

〒 112-8701 東京都文京区後楽 1-4-18

te 03-3817-9148 fax 03-3817-9036

<http://www.toyota.co.jp/mecenat/>

TAM運営委員会事務局

〒 100-0006 東京都千代田区有楽町 2-5-1 有楽町マリオン 13F

社団法人 企業メセナ協議会内

te 03-3213-3397 fax 03-3215-6222

e mail: mecena@mecenator.jp

©禁無断転載

