

トヨタ・アートマネジメント講座 会議録

**Vol.50 名古屋大会2003
これでいいのか？アートマネジメント！**

**Vol.53 東京会議2004
続・これでいいのか？アートマネジメント！
次世代からのマニフェスト—TAMスピーチ大会**

トヨタ・アートマネジメント講座 会議録

Vol.50 名古屋大会 2003
これでいいの？ アートマネジメント！

2003年10月11日(土) 10:40 ~ 18:00
愛知芸術文化センター 12階 アートスペース(愛知・名古屋)

主催：TAM名古屋大会実行委員会
トヨタ自動車(株)
共催：愛知芸術文化センター企画事業実行委員会
協力：愛知県トヨタ販売会社グループ
(社)企業メセナ協議会
企画：TAM運営委員会
制作：TAM運営委員会事務局(企業メセナ協議会内)
オフィス・マッチング・モウル

Vol.53 東京会議 2004
続・これでいいの？ アートマネジメント！
次世代からのマニフェスト TAMスピーチ大会

2004年3月20日(土・祝) 13:00 ~ 18:00
オリベホール(東京・六本木)

主催：トヨタ自動車(株)
協力：東京都トヨタ販売会社グループ
(社)企業メセナ協議会
企画：TAM運営委員会
制作：TAM運営委員会事務局(企業メセナ協議会内)
(株)ミサック

目次

- 03 TAMの取り組みと今後の展望(トヨタ自動車株式会社)
- 05 名古屋大会2003「これでいいのか?アートマネジメント!」
分科会1 [美術] TAMを体験した地域と現場 美術編
分科会2 [音楽] 日本のコンサートシーンが元気になるために ~ アートマネジメントの担う役割
分科会3 [演劇] 現場からの逆襲
分科会4 [総合] 市民のための文化施設 って? ~ 芸術拠点と地域社会の近未来的関係構築
合同セッション これでいいのか?アートマネジメント!
- 29 東京会議2004「次世代からのマニフェスト TAMスピーチ大会」
開会挨拶
第1部 TAMディレクター総まとめスピーチ 続・これでいいのか?アートマネジメント!
第2部 これからの日本社会とアートについて、私の主張
「5人のスピーカーによる 私の主張」
「次世代のアートマネジメントに向けて ~ 審査員討論」
表彰式
閉会挨拶
- 53 トヨタ・アートマネジメント講座(TAM)開催講座一覧

TAMの取り組みと今後の展望

トヨタ自動車は、メセナ(芸術文化支援)活動の一環として、1996年6月に「トヨタ・アートマネジメント講座」(以下、TAM)を開始いたしました。

アートを通して地域社会を活性化する「地域のアートマネージャー」を各地で育成し、行政・文化機関・地域など、さまざまなレベルで地元密着型のアートマネジメントが盛んになることを目的に、活動を推進してまいりましたが、2004年3月までに、全国32地域で53回開催し、延べ1万人の方に参加いただきました。

アートを取り巻く環境は、TAM開始当初より大きく変化しました。文化芸術振興基本法が制定され、大学・大学院でのアートマネジメント関連講座は80を超え、芸術系NPOも約1000団体を超えるとも言われます。TAMを通じて各地域のアートマネージャーによる独自の活動も活性化し、マスコミにも大きく報道されるようになりました。

このような背景のもと、TAMの2003年度(03年4月～04年3月)は総括の年とし、名古屋、大阪、山口、東京で、4つの講座を開催しました。名古屋大会2003(03年10月11日)では、各地の芸術文化環境の現状や問題点を把握し、大阪(04年1月24日・25日)・山口(04年2月7日・8日)の各セッションではその地域の特性に即したケーススタディを実施しました。最終講座の東京会議2004(04年3月20日)では「これからの日本社会とアートについて、私の主張」を公募し、さまざまな立場の方からの意見をお寄せいただき、今後の文化振興のため、国・自治体・NPO・企業の役割と連携についても包括的に議論いたしました。講座を通して、アートマネジメントに対する認識が広く社会に浸透し、専門家だけではなく、市民の方々がより積極的にアートとかわるようになり、社会とアートの関係が多様化してきている現状を把握することができました。

こうした現状を確認できたこともあり、TAMにおきましては従来の「講座形式」での活動は一区切りとさせていただきます。今後はアートマネジメント総合情報を幅広い方々にご利用いただくことを目標に、2004年10月1日にはホームページ「ネットTAM」(www.nettam.jp)を開設いたしました。

またTAMの財産である、ノウハウやネットワークを今後の当社のメセナ活動へフィードバックし、引き続き芸術活動を通じた地域社会の活性化に向け、鋭意努力して参りたいと存じます。

最後になりましたが、この場をお借りして、8年間当講座の運営に多大なご協力を賜りました、社団法人企業メセナ協議会様および各分野のディレクター様、各地の実行委員会の皆様、そして講座に参加いただきました皆様に対しまして、厚く御礼申し上げます。

2005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 Vol.50 名古屋大会2003
これでいいのか？アートマネジメント！

通算50回目のセッションを名古屋で迎えることとなったTAM。しかもファイナルの年の幕開けである。これまでのTAMの7年間を振り返り、アートマネジメントの現場がいまどうなっているのかを総括すべく、4つの分科会には各地の地域コーディネーターの方々にお集まりいただいた。

このセッションの後、大阪セッションでは地域のフィールドワーク、山口セッションでは観客による文化施設の通信簿づくり、最後の東京会議ではスピーチ大会というように、新機軸の実験を試み続けてファイナル・イヤーを走り抜けたTAMにとって、この名古屋大会は最後のじっくりとした語り合いの場となった。

TAMを契機に地域で新たな活動が派生したコーディネーターたちが集まった美術分野（分科会1「TAMを体験した地域と現場」）。比較的管理業が確立しているなかで、文化施設を軸に地域ベースの新たな流れが明確に確認された音楽分野（分科会2「日本のコンサートシーンが元気になるために」）。アートマネジメントは果たしてアートにとって本当に有益なのか、セッションの題目どおり「これでいいのか」という根源的な問題提起から始まり未来像を模索した演劇分野（分科会3「現場からの逆襲」）。「ソーダタンク」という画期的な非講座形式のチャレンジ編TAMを体験した神戸や、ファイナル・イヤーのバトンを受け取る大阪と山口からコーディネーターが集まり、アートマネジメントのこれからの拠点や役割、方法論を語った総合分野（分科会4「市民のための文化施設って？」）。4回目となった名古屋大会は、TAMがこだわり続けた「地域と現場」を焦点として、講座の基本であるパネルディスカッション形式で、静かに熱く議論が展開された。

TAM運営委員会
（文責：ディレクター・熊倉）

これでいいのか？ アートマネジメント！

2003年 **10**月 **11**日(土) 10:40-18:00 (10:15開場)

会場:愛知芸術文化センター12階 アートスペース

1996年に始まり、今回で50回を迎える「トヨタ・アートマネジメント講座」(TAM)。この間、アートマネジメントを取り巻く状況は大きな展開を遂げました。文化芸術振興基本法の制定、続々と開講する大学や文化施設のアートマネジメント講座、各地に誕生する芸術系NPO——。しかし、多様な広がりを見せるとともに、アートマネジメントは少々とらえどころがなくなってきてはいませんか？

TAMのFinal Yearの幕開けとなる本セッションは、TAMの一貫したこだわりである〈地域と現場〉に焦点をしぼり、地域コーディネーターが全国から集まります。参加者のみなさんも、アートマネジメントの現状に対する期待と不安を声にしてください。総括の年の締めくくりとなる東京会議2004に向けて、いま現場を支えるあなた、そしてこれからアートマネジメントを志すあなたの声が名古屋に結集！ いったい、いま、まずわれわれがすべきことは何なのか???

参加費:一般¥1500/学生¥500
定員:120名(先着順、定員になり次第締切)

主催:TAM名古屋大会実行委員会
トヨタ自動車(株)
共催:愛知芸術文化センター企画事業実行委員会
協力:愛知県トヨタ販売会社グループ
(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:TAM運営委員会事務局 (社)企業メセナ協議会内
オフィス・マッチング・モウル

トヨタ・アートマネジメント講座(TAM)は、トヨタ自動車のメセナ(芸術文化活動)の一環として、1996年より全国各地で開催されています。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、芸術活動と地域社会を結ぶ人材の育成を目指しています。トヨタのメセナ活動の情報は、インターネットでご覧いただけます。
<http://www.toyota.co.jp/mecenat/>

7年の活動を徹底検証し、
アートマネジメントの未来を探る
2003年度TAM年間開催予定

【地域の現状と課題を議論】

Vol.50 名古屋大会2003 2003年10月11日(土)

↓

【ケーススタディと新たな方法論の試み】

Vol.51 大阪セッション 2004年1月24日(土)・25日(日)

Vol.52 山口セッション 2004年2月7日(土)・8日(日)

↓

【総括討論】

Vol.53 東京会議2004 2004年3月20日(祝)

※日程は変更の可能性もあります。最新情報
は<http://www.tam-kouza.net/>
でご確認ください。

これでいいの？アートマネジメント！

<p>10:40~11:00</p>	<p>主催者挨拶 [アートスペースA]</p>	<p>トヨタ自動車(株)</p>
<p>11:00~13:00</p>	<p>分科会 1 「TAMを体験した地域と現場—美術編」 [アートスペースA] 定員:60名</p>	<p>TAMを開催した地域がその後どのような活動を実践しているのか、数ある事例の中から、充実した展開を示す福岡・岡山・青森の活動報告を地域コーディネーターのみなさんからいただきます。その上で、理想的なアートマネジメントが展開されるための環境整備を、どのような活動を通じて地域に定着し発展させてきたのか、またTAMの開催がいかなる役割を果たすことができたのか検証したいと思います。</p> <p>パネリスト: 柳沢秀行(〔財〕大原美術館プログラムコーディネーター・学芸員/Vol.1 岡山セッション) 川浪千鶴(福岡県立美術館学芸員/Vol.3 福岡セッション) 立木祥一郎(青森県環境生活部美術館整備・芸術パーク構想推進室総括学芸員/Vol.24 青森セッション) 越後谷卓司(愛知県文化情報センター学芸員/Vol.30 名古屋大会) 司 会: 森 司(水戸芸術館現代美術センター学芸員/TAM運営委員)</p>
<p>11:00~13:00</p>	<p>分科会 2 「日本のコンサートシーンが元気になるために～アートマネジメントの担う役割」 [アートスペースE・F] 定員:60名</p>	<p>大きな曲がり角に直面する日本のクラシック音楽界。TAMを経て変化を遂げた地域の活動事例も紹介しながら、日本のコンサートシーンが元気になるために、関係各所が果たすべき役割、変わるべきこと、守るべきことを、アートマネジメントの視点から本音で語り合います。</p> <p>パネリスト: 中村 透(作曲家・シュガーホール芸術監督/Vol.22 沖縄セッション) 入山功一(〔株〕梶本音楽事務所事業部長) 榎本広樹(小出郷文化会館主事/Vol.47 小出郷セッション) 藤井明子(愛知県文化情報センター学芸員/Vol.41 名古屋セッション) 司 会: 西巻正史(〔株〕トッパンホール企画制作部長/TAM運営委員)</p>
<p>14:00~16:00</p>	<p>分科会 3 「現場からの逆襲」 [アートスペースE・F] 定員:60名</p>	<p>マネジメントがアートの「経営」にかかわることに狭められた結果、制作者とアーティストの距離がますます離れていったと考えられます。アートを扱う専門家としてのマネジメントとは何なのでしょう？現場がアートマネジメント教育を見る目もますます厳しくなっています。新しい制作者は古い現場のしきたりをやぶれるのでしょうか？静かに語り合います。</p> <p>パネリスト: 伊藤裕夫(静岡文化芸術大学文化政策学部教授) 唐津絵理(愛知県文化情報センター学芸員/Vol.41 名古屋セッション) 平田修二(北海道演劇財団事務局長/Vol.2 札幌セッション) 松尾洋一郎(青年団制作) 司 会: 市村作知雄(東京国際芸術祭ディレクター/TAM運営委員)</p>
<p>14:00~16:00</p>	<p>分科会 4 「く市民のための文化施設」って？～芸術拠点と地域社会の近未来的関係構築」 [アートスペースA] 定員:60名</p>	<p>建設反対派による市長選勝利から工事中断、見直し市民委員会などの荒波を経て今秋いよいよ開館する山口情報芸術センター。本堂を地域文化拠点として21世紀の寺子屋をめざす大都市・大阪の應徳院。震災の傷に苦しむ神戸でのTAM開催から地域との交流を深めたKAVC。ネットワーク時代の地縁/知縁と、アートを通じたコミュニティ形成とは？</p> <p>パネリスト: 岸 正人(山口情報芸術センタースタジオ・ディレクター/Vol.52 山口セッション) 秋田光彦(應徳院主幹/Vol.51 大阪セッション) 木ノ下智恵子(神戸アートビレッジセンター美術担当/Vol.27, Vol.44 神戸セッション) 古川 誠(芸術環境整備事務所・ソーダタンク/Vol.44 神戸セッション) 司 会: 熊倉純子(東京芸術大学音楽環境創造科助教授/TAM運営委員)</p>
<p>16:15~18:00</p>	<p>合同セッション 「これでいいの？アートマネジメント！」 [アートスペースA] 定員:120名</p>	<p>分科会の報告を踏まえ、参加者を含めたディスカッション。これからの日本の文化政策に有意義な問題提起や建設的な具体案を寄せてください。アートマネジメントの現場がきちんと機能するための仕組みって、どんなカタチなのでしょう？</p> <p>パネリスト: 柳沢秀行/中村 透/平田修二/秋田光彦/市村作知雄/森 司/西巻正史/熊倉純子 司 会: 若林朋子(〔社〕企業メセナ協議会プログラム・オフィサー)</p>
<p>18:30~20:00</p>	<p>懇親会 (希望者のみ・参加費:一般¥2000、学生¥1000)</p>	

【参加申込】

- お申込み方法
E-mail、FAX、または郵送で下記項目をお知らせください。
- ① 氏名 ② 郵便番号・住所 ③ 電話番号・FAX番号・E-mailアドレス ④ ご職業(所属団体/役職、学校名/専攻) ⑤ ご希望の分科会番号(午前[1・2]、午後[3・4]から各1。合同セッションは全員ご参加いただけます) ⑥ 懇親会参加の有無(別途参加費一般¥2000、学生¥1000が必要です) ⑦ 講座・講師への質問

TAM名古屋大会2003公式ウェブ・サイトの専用フォームからお申込みいただけます。
<http://www.tam-kouza.net/nagoya03/>

- お申込み先
TAM名古屋大会事務局
〒444-0008 愛知県岡崎市洞町八王子11-12 オフィス・マッチング・モウル内
E-Mail: tam@m-mole.com FAX: 0564-25-3350
※電話でのお申込みは受け付けておりませんので、ご了承ください。

- お問合せ先
*名古屋大会2003申込みについて
TAM名古屋大会事務局 オフィス・マッチング・モウル内 TEL: 0564-25-2992
*講座内容・TAM全般について
TAM運営委員会事務局 (社)企業メセナ協議会内 TEL: 03-3213-3397



愛知芸術文化センター 名古屋市中区東横1-13-2 TEL: 052-971-5511
 ●地下鉄=東山線、名城線「栄」駅下車、4番出口から東へ徒歩2分
 ●名 鉄=瀬戸線「栄町」駅下車、徒歩2分
 ●自動車=名古屋I.C.→(東名阪)→上社JCT→(東名阪)→高針JCT→(名古屋高速)→東新町出口
<http://www.aac.pref.aichi.jp/>

分科会1 [美術]

TAMを体験した地域と現場 - 美術編

美術ジャンルでTAMを開催した地域がその後どのような活動を実践しているのか、数ある事例の中から、充実した展開を示す岡山・福岡・青森・名古屋の活動を、地域コーディネーターが報告。理想的なアートマネジメントが展開されるための環境整備を、どのような活動を通じて地域に定着し発展させてきたのか、またTAMの開催がいかなる役割を果たすことができたのかを検証した。

パネリスト

柳沢秀行（やなぎさわ ひでゆき）（財）大原美術館プログラムコーディネーター・学芸員 / Vol.1岡山セッション
1991年から岡山県立美術館学芸員。2002年から現職。日本の近現代美術史研究。パブリックアート、教育普及活動など、多局面における美術(館)と社会の関係についての調査、実践。1996年TAM岡山セッション(美術)担当者。2000年NPO法人Meatが受託したTAM岡山セッションチャレンジ編(美術)担当者。

川浪千鶴（かわなみ ちづる） 福岡県立美術館学芸員 / Vol.3福岡セッション
山口県生まれ。1981年から福岡県立美術館に勤務、現在主任学芸員。専門は日本現代美術。「七つの対話」、「障碍の美術」、「宮崎準之助」などの現代美術展を企画。近年は、社会とアートとの関わりや美術館の可能性などをテーマに、茶会を取り入れた「もてなし」展、プロジェクト型の「アートの現場」シリーズ、子どもたちのための「アートにであう」シリーズなどを手がける。

立木祥一郎（たちき しょういちろう） 青森県環境生活部美術館整備・芸術パーク構想推進室総括学芸員、NPO法人harappa理事 / Vol.24青森セッション
1962年東京生まれ。東北大学文学部卒。川崎市市民ミュージアム映像部門学芸員として設立に携わり、レンフィルム祭等の映画祭を手がける。1994年より青森県美術館、総合芸術パーク整備計画に参画。また2002年には弘前市の旧酒造倉庫で延べ3500人のボランティアスタッフ、6万人の観客を動員した奈良美智展を企画。このスタッフを母体にアートNPO「harappa」を設立。

越後谷卓司（えちごや たかし） 愛知県文化情報センター学芸員 / Vol.30名古屋大会
1964年東京生まれ。1988年多摩美術大学美術学部卒業。1991年筑波大学大学院修士課程芸術研究科修了。同年より、愛知県文化情報センター学芸員として映像分野を手掛け、現在に至る。オリジナル映像作品『フーガの技法』(2001年、石田尚志監督)や、テーマ上映会「大野一雄ビデオ・ライブラリー」(2003年)などを担当。共著書に『スーパー・アヴァンギャルド映像術』(2002年)や『ムービー・ラビンス』(2003年)などがある。

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運営委員会ディレクター(美術)
開館準備室時代から勤務し「クリスト展」「長沢英俊展」「絵画考」「野村仁展」「川俣正デイリーニュース」「椿昇 国連少年展」などを手がける。1992年度からは同センターの広報・渉外も担当。共著に『美術館革命』(大日本印刷)、『現代アート入門』(平凡社)がある。第11回バングラディッシュビエンナーレ(2003)の日本コミッショナーを務める。アートWEBサイト「ARTSCAPE」に参画する他、2004年取手アートプロジェクトのためのTAP塾インターン生向け講座ディレクターを務める。

【分科会1 要旨】

分科会1は、本講座のタイトルを受け、アートマネジメントの現状を把握するとともに、今後の課題を確認する場となった。冒頭で、TAMの美術セッションは8年間で12講座あり、それぞれの地域の状況が明らかに異なると、TAM運営委員会・美術ディレクターの森氏が説明。地域におけるアートマネジメントの重要要件は一体何か、その要件を満たすあるいは要件を育成するためにトヨタ・アートマネジメント講座はどう機能したかを、パネリストである地域コーディネーターに問いかけた。パネリストからは、「日本における90年代のアートマネジメントの成果」ともいえる各地域の特色ある活動事例が報告された。

立木氏(Vol.24 青森セッション)は、新しいノウハウのようなものを蓄積することが、「TAMを作る」ことにおいて最も効果があるのではないかと考え、NPO方式による開催を選択したと語った。TAMの参加者が、その後の企画のメンバーになり、資金ゼロ、補助金ゼロの状態から、すべて市民ボランティアで組織した展覧会「奈良美智展」を実施、成功した事例を報告。この活動のノウハウを3年後に開設予定の青森県立美術館運営に活かす意欲を示した。

コーディネーターと一緒にそのメンバーが主力となってその後のアートシーンを引っ張っている青森の事例を、司会の森氏は「トヨタ・アートマネジメント講座の8年間を振り返って、講座開催後もっとチャレンジしていこうという雰囲気最も生まれたセッション」と評した。

柳沢氏(Vol.1 岡山セッション)は、まずはTAM以前の岡山のアートシーンの事例として、民間の解体前のビル使って、美術家・建築家・市民・学生らが自主運営した、期間限定のオルタナティブ・アートスペース「自由工場」を紹介。その後、コーディネーターとしてTAMを引き受ける中で「アートを主役とした地域との関わり」をどう考えるか、コーディネーターとしてどのようなチームを作っていくか等の問題があったとし、人と人、生徒と生徒、異なる場所同士をつなぐマネジメントという、アートマネジメントの社会的な一面を事例を通じて語った。「TAMをいかに使ったか」についても振り返った。また、勤務地の変化という自身の体験から、学生中心の岡山のボランティアとは違い、倉敷では仕事を持つ社会人が社会的な立場から自分に何ができるのかを考えることからボランティアのきっかけをつかんでいると報告。地域によるボランティア参加者の質の違いを指摘した。さらに、アートを志す人たちがどのようにネットワークを作っているかの事例も紹介された。

川浪氏(Vol.3 福岡セッション)からは、福岡において継続的に開催されたMCP(ミュージアム・シティ・プロジェクト)を中心に、商店街や広場、郊外など美術館外での展覧会の報告を通じて、活動や運営の主眼をハードからソフトへ移す実践が示された。TAM開催で変わった点としては「チャンス・きっかけを与えてくれたことが一番の効果」とした。現在の福岡は過去の活動を見直す時期にあり、「誰のためのアートマネジメントか」を問うことが今後の課題であると語った。

越後谷氏(Vol.30 名古屋大会)は、アートについてマネジメント的な方向からかわることを希望する人々が増加している一方、そうした人のアートそのものへの関心が薄れているのではないかとこの点を指摘し、基礎となるべき鑑賞教育の重要性を説いた。

また、愛知芸術文化センターの今後の課題と方向性として、開館10周年を期に開始したボランティア・スタッフの導入について触れ、こうした機会を通じてセンターがより開かれた場になることを挙げた。さらに、TAM開催後のマネジメントの事例として、オフィス・マッチング・モウルによる、佐久島での地域に密着した活動について言及した。

まとめとして、最近ではアートのことを知らずにマネジメントしようとする傾向があり、具体的に何がやりたいのか出てこないことへの懸念があがった。また、「アートマネジメントをやっていく上で何が必要なのか」については、アートをマネジメントする“ミッション”を考える必要があるとの意見で一致した。最後に森氏から、TAMを体験した地域と現場がアートを主体にしてどのようなアートシーンを展開することができるのかを考えて活動をしてほしいとの期待が示された。

分科会2 [音楽]

日本のコンサートシーンが元気になるために～アートマネジメントの担う役割

大きな曲がり角に直面する日本のクラシック音楽界。分科会2では、TAMを経て変化を遂げた地域の活動事例も紹介しながら、日本のコンサートシーンが元気になるために、関係各所が果たすべき役割、変わるべきこと、守るべきことを、アートマネジメントの視点から語り合った。

パネリスト

中村 透（なかむら とおる） 作曲家・琉球大学教授・シュガーホール芸術監督 / Vol.22 沖縄セッション

1946年北海道生まれ。国立音楽大学大学院作曲科修了。高田三郎、島岡譲の両氏に師事。ヤマハ音楽振興会を経て1975年琉球大学に赴任、現在に至る。地域の伝統文化に素材をおく作品を数多く手掛け、台本・作曲をともに創造する作曲家としても評価されている。オペラ作品「銀行強盗」(1987)、「キララ～南の島の雪女」(1989)、「キジムナー時を翔る」(1990)、「青少年のためのオペレッタ「モーイのどんち」」(1991)、「龍神の玉」(香川国民文化祭1997)、「御柱」(カノラ芸術祭・長野1998)、「日光」(栃木県2001)等。1994年より沖縄県佐敷町シュガーホール芸術監督。地域文化ホールのアートマネジメントの任にもあたっている。

入山功一（いりやま こういち） (株) 梶本音楽事務所事業部長、宮崎国際音楽祭アシスタント・プロデューサー、NPO日本アーツセンター理事

東京生まれ。明治大学法学部卒業。大学在学中より梶本音楽事務所のスタッフとして数々のクラシック音楽の企画に携わる。これまでに尚美学園短期大学「アート・マネジメント概論」講師、(財)地域創造ステージラボ講師、(社)日本建築学会パネリストをはじめ、多くの研修会の講師などを務める。(社)日本クラシック音楽事業協会アート・マネジメント委員長を経て現在総務委員。1995年より梶本音楽事務所事業部長、1996年より宮崎国際音楽祭アシスタント・プロデューサー。2003年には、平田オリザ氏、中村透氏らとともにNPO法人日本アーツセンター(西村繁雄理事長)を設立し理事を務める。

榎本広樹（えのもと ひろき） 小出郷文化会館主事 / Vol.47 小出郷セッション

1966年新潟県小出郷生まれ。県立高校卒業後、東京都職員となる。クラシックコンサート・小劇場のお芝居に足繁く通ってすっかりその《毒》にはまるが、大学卒業と同時に帰郷。特別養護老人ホーム職員、ホテルマンを経て1995年小出郷文化会館職員に採用される。現在、主としてクラシック音楽系の企画と照明技術を担当。

藤井明子（ふじい あきこ） 愛知県文化情報センター学芸員 / Vol.41 名古屋セッション

大阪大学文学部日本学科卒業、京都市立芸術大学大学院音楽研究科修了。1992年愛知芸術文化センター開館にあわせて、愛知県文化情報センター学芸員として勤務。現代音楽、民族音楽、即興などジャンルにとらわれない活動を行っているミュージシャンや作曲家に焦点を当てたコンサート、映像、ダンスとのコラボレーション公演の企画・制作などに携わる。一方で、音を、それを取り巻く環境と共に捉えることに関心があり、そうした観点からの共著として『小さな音風景へ』(1997、時事通信社)、『偏見というまなざし』(2001、青弓社)がある。

司会

西巻正史（にしまき まさし） (株)トッパンホール企画制作部長 / TAM運営委員会ディレクター(音楽)

上智大学卒業後、(株)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。その後、社会学研究所に移り、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行う。また、「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。1997年より2001年4月まで水戸芸術館コンサートホールATMに勤務。東京藝術大学、東京純心女子大学等でも教鞭をとる。2001年5月より東京・小石川にあるトッパンホールの企画制作部長を務め、年間40本の主催公演を企画・実施している。

【分科会2要旨】

まず、TAM運営委員会・音楽ディレクター西巻氏が、日本のコンサートシーンの現状について、有名人を見に行く、聴きに行くというだけではなく、本当に感動できるようなコンサートの積み重ねが大切で、自身の仕事としてもそういう方向で戦略的に展開したところ、昔コンサートに通っていた聴衆が再び足を運ぶようになり、さらに新しいリピーターも増えてきたと説明。こういったアートの流れと社会の流れにも注目しつつ、「アートマネジメントに興味はあるが、アートには興味がない人」が増えているのではないかとの問題提起があった。続いて、TAM音楽セッションを開催した地域コーディネーター他各パネリストが、かかわっている施設あるいは地域の現状を報告した。

中村氏(Vol.22 沖縄セッション)は、1994年に沖縄初のコンサートホールとして発足した「シュガーホール」は、地域の伝統を守りながらその伝統に新しい風を吹き込む、地域に根差したコミュニティアート、パートナーアートの工房であるべきとした。公演はクラシック中心だが観客は遠方からばかりのため、周辺住民・地元の若者と話をしてニーズをつかむ機会を持ったこと、また、音楽の範疇にはいろいろあるが、高い精神性を持った「手業^{てわざ}」をもっと重視していくべきで、今それをコミュニティに返すという作業が行われているとの報告があった。TAM開催の成果としては、沖縄で一つの劇場形式を考えた場合、アートというものをもう少し広く考えなければいけないと気付いたことをあげ、裾野の広がりを与えてくれたとした。

榎本氏(Vol.47 小出郷セッション)からは、1996年新潟県小出郷に誕生した「小出郷文化会館」では、子供のための企画やセミナーを主に開催していたが、1998年にアウトリ-チの概念を知ってからそれに専念するようになった。その結果、地域理解が深まり予算も倍近くになったが、開催したTAMにおいて「ホールでいいものをつくること、ホールで味わう芸術的瞬間」について話題が及び、それまでのアウトリ-チ活動やホール公演を考え直す衝撃的な転換期となったとの報告があった。市民とコンサートというものを捉え直し、アウトリ-チを考え直すべき時が来ていると、現状を語った。

藤井氏(Vol.41 名古屋セッション)は、「愛知県文化情報センター」がオープンし、愛知県がアートマネジメント講座を開催したり、名古屋市が開催したり、「中部アートマネジメント学会」が発足したり、美術系の名古屋芸術大学でアートマネジメントの講師が講義を持ったりと、アートマネジメントという言葉は定着してきたが、知識はついてはそれを活かす場がなく、その後が見えないとの指摘があった。また、既存のホールとどうすみ分けをしていくのかという課題があるとの報告があった。企画としては、映像、ダンス、音楽のコラボレーションを実施。近年アウトリ-チを始め、県営施設として名古屋以外のまちにも活動が広まり、コンサートと地域づくりに力を入れていると語った。公共ホールとして行うアート活動とまちづくり、アート活動と住民参加、地域とネットワーク等の問題も示した。また、TAMの開催で「できるだけ自分たちでやらず、お客さんを巻き込んでやろうという視点」を持つようになったとし、ボランティアスタッフの募集登録を始めたとの報告があった。

入山氏(梶本音楽事務所)は、音楽事務所の視点から今の音楽シーンをみると、クラシックファンは減っているが演奏会に来るお客様はトータルしたら増えているという、ねじれがおきているとした。新たなファンは何らかの「話題」で動くため捉えにくく、宣伝如何で入場者数に大きく差が出ると指摘。また、アートマネジメントがいいにつけ悪いにつけ一般化し、音楽事務所就職希望者が増えたものの、覚悟のできている良い人材は見つけにくいと語った。

最後は、前半のキーワードを元に全体討論があった。

まずはアートマネージャーについて、「アートマネジメント好きのアート嫌い」が増えていることについて懸念が示された。また、芸術は人生に大切なものというアイデンティティベースがある欧米でのコ-ディネーターの役割がそのまま日本にあてはまるのかとの疑問が提示され、求められている

のは「客と演者の出会い」「場の空気を受け取ること」「技に触れること」との意見が出た。アーティストとアートとの関係、アーティストと地域・社会との関係、地域・社会とアートの関係について話ができるアートマネージャーが今必要とされているとした。

コンサートはショービジネスだけでいいのかという問題には、ホール側が売れるアーティストの企画ばかりやるとギャラが上がり続ける。手業のある人をやるべきだが、客が入らないという矛盾があるとの意見があった。その他、事業団やホールの新たな役割に期待するが、人事異動が激しく方向性がつきにくい等の問題も指摘された。

ホールとNPO、ホールとボランティア、ホールと地域で活動しているアート集団の、共同作業の形態や振り分けをきちんと話し合い、お互いの使命・ミッションを提示することで、新たな活動が生まれてくるのではないかと、それができる段階に入りつつあるとの展望や、音楽やアートの持つ面白さやエネルギーをもう一度伝えることによって、まだまだ日本のコンサートシーンも可能性があるのではないかとの見解も示された。

分科会3 [演劇]

現場からの逆襲

マネジメントがアートの「経営」にかかわることに狭められた結果、制作者とアーティストの距離がますます離れていったと考えられる。アートを扱う専門家としてのマネジメントとは何なのか。一方、現場がアートマネジメント教育を見る目もますます厳しくなっている。新しい制作者は古い現場のしきたりをやぶれるのか。分科会3では、演劇の現場に焦点をしばって議論が交わされた。

パネリスト

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

1972年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、1988年より電通総研へ出向。電通総研ではアーツマネジメント、文化政策、および民間非営利活動を主な研究テーマとして取り組み、1999年退職。2000年4月より現職。立教大学大学院、法政大学大学院非常勤講師。著書に、『NPOとは何か』(共著/日本経済新聞社、1996)、『文化経済学』(共著/有斐閣、1998)、『アーツマネジメント概論』(共著・水曜社、2001)他。

平田修二 (ひらた しゅうじ) 北海道演劇財団事務局長、アートマネージャー、プロデューサー/Vol.2 札幌セッション

1947年神奈川県綾瀬市生まれ。1971年名古屋大学理学部卒業。1975年北海道大学理学研究科修士課程修了。1975年、演劇鑑賞会北座(当時の名称は札幌労演)事務局次長に就任。以後、事務局長、理事長などを歴任。斬新な小劇場演劇、国内外の名作を観劇会に取り入れ、多彩な観劇会の実現に関与する一方、地元劇団の観劇会導入、自らの演劇制作など、札幌の演劇創造の発展に努めた。1996年、北海道演劇財団設立に伴い、事務局長(現職)に就任。1998年からは、付属劇団TPSのチーフプロデューサーを兼任。TPS以外にも、「逃げてゆくもの」(北の舞台創造、2000年文化庁芸術祭優秀賞受賞)、「若草物語」(公共ホール演劇制作ネットワーク事業)、「コーカサスの白墨の輪」(KUSHIDA WORKING in 北海道)などのプロデューサーを務める。

松尾洋一郎 (まつお よういちろう) 劇団青年団制作

1994年より青年団の制作を担当する。青年団の公演の他、劇団木花、チョヨン劇場、沈哲鐘(以上韓国)、フレデリック・フィスパック、フランソワ=ミッシェル・ブザンティ、ロラン・グットマン(以上フランス)、バリー・ホール(アメリカ)など、海外の劇団・演劇人のこまばアゴラ劇場での公演の制作も行う。1994年日本劇作家協会の創設時の事務局を担当(1996年まで)。1994年、96年、99年の劇作家大会の運営スタッフ。2002年、夏のサミット関連企画、演劇プロデューサーワークショップの運営ディレクター。

福井恵子 (ふくいけいこ) (社)日本芸能実演家団体協議会(芸団協)法人事務センター広報企画室主管

お茶の水女子大学文教育学部。信託銀行勤務を経て93年未より現職。『芸能白書』、『芸能実演家の活動と実態調査』、『舞台芸術の鑑賞行動調査』、『全国オペラ団体実態調査』、『芸団協Journal』等の企画・制作・執筆を担当。2002年度文化庁在外研修員としてコロンビア大学芸術文化研究所(ニューヨーク)にてaDvANCE Project(ダンサーの転職に関する国際比較調査)に参加。その間Dance Project SequenceとNY de Volunteerのボランティアスタッフに。関心事は舞台芸術家が舞台で生活できるような社会の実現と、そのために必要なデータの整備と普及、仕組み(組織、人材育成、メディア等)の充実など。

司会

市村作知雄 (いちむら さちお) 東京国際芸術祭ディレクター/TAM運営委員会ディレクター(演劇)

1983年~97年、ダンスグループ山海塾制作。1990年、APA(芸術振興協会)設立、代表。1997年~2003年、パークタワー・アートプログラムアドバイザー。2001年、NPO法人アートネットワーク・ジャパン設立、理事長。2002年、NPO法人「芸術家と子どもたち」副理事長。2003年、東京藝術大学音楽学部音楽環境創造科助教授。主な論文・調査に、「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、日豪交流基金助成)、「アートの情報整備」(セゾン文化財団助成、国際交流基金) 翻訳『NONPROFIT HANDBOOK』(笹川平和財団より委託)、「日本船舶振興会への提言」(博報堂より委託)。多岐にわたる舞台芸術関連の公演・講座・イベント・シンポジウムなどの制作を多数手がけている。

【分科会3要旨】

分科会3では、アートマネジメントを志し「芸術と社会をつなぐ仕事をしたい」と言う人たちにいささかげんなりしているというTAM運営委員会・演劇ディレクター市村氏の話から始まり、アートの現場とアートマネジメント教育について、さまざまな意見が交わされた。

市村氏は、「作る方は作る方で別。こちら側に観客」ならば、アートの知識などはほとんど必要なくつないでしまえばいいことになる。アートそのものにわれわれがどのように関係しているのかをもう少し考える必要がある、もっとアートの専門家でありたいとした。また、企業などが「アートそのものを支援する」ことがますます難しくなっている現状に触れ、アートがいかに社会性を失っているかというアート側の責任について言及。そのようなことに対して、制作サイド、マネジメントをする者として何か発言すべきではないかとの思いがあると語った。

福井氏(芸団協)は、まず自身の留学経験から、アメリカのアートマネジメント教育は規模が大きく層が厚いことを指摘。短期の生涯学習的アートマネジメント講座の存在や、アートマネジメント関連だけで24講座あるニューヨーク大学の例、企画書の書き方や予算作成、助成金概論等の基礎的・実践的な講座を無料で頻繁に開講する、アメリカ全土に拠点をもつ助成財団「ファンデーションセンター」等を紹介した。高額な学費を払えない人のための奨学金制度・救済措置や講師が現場と密につながっていることなども特徴として挙げた。

また、日本においてアートマネジメント教育が広まる中、アート教育とマネジメント教育のバランスが難しくなっているが、情報の流通に学生が果たしている役割は大きいことを指摘。学生の持つ横のネットワーク、これから出てくるであろう縦のネットワークというものが将来的に大事になってくるのではないかと語った。

平田氏(Vol.2 札幌セッション)は、この十数年で日本の状況は相当変わったとし、アートマネジメントという概念が普及したことも大きかったと語った。そのうえで、やはり「これでいいのか」と思うことがいくつかあり、特に、演劇はライブなのでマネジメントには時代を見る目と判断力が必要だと語った。

伊藤氏(静岡文化芸術大学文化政策学部教授)は、最近の日本では、20年前にアメリカの文化施設や文化団体の人たちが述べていたアートマネジメント教育に関する疑問の声にやや該当するような問題が出てきていると指摘。アートマネジメント教育の問題点として中途半端な専門性を挙げた。アートマネージャーは誰のための存在か、経営の側に立つのかアートの側に立つのかがあいまいな点も問題だとした。

また、大学のアートマネジメント教育は芸術文化の「全体像」「地図」を読む眼を養う訓練で、さまざまな業務について学ぶと同時に、文化政策や芸術の環境といったことについても広く一般的に学ぶ必要があるとの見解を示した。一方で、マネジメントの観点から最も重要なのは、全体像だけではなく「到達点は何なのか、ゴールはどこにあるのか」をきちんと把握すること。一番問題なのが、将来自分がその仕事に就くときのゴールを「経営」という側面で見ると「アートの実現」という側面で見ると、今かなりぶれが起きていることだと語った。

観客と演者との距離が離れてきている点も指摘し、観客の数に注目するとアートではなくなるものができてしまう、劇場の使命は「アートはよりよい社会をつくるもの」として活動することだと語った。

松尾氏(劇団青年団制作)は、「芸術と社会をつなぐ」ではなく、芸術は社会とつながっているべき存在で、「よりよい社会を築くために芸術は不可欠なものである」との前提で活動しているとし、劇場の公共性を指摘した。アートマネージャーとしては、「公共性」というものをきちんと理解して活動する人、単に社会に作品を出すだけでなく、作り手側が求めているものに対し何が可能かを一緒に考え作品を共に作っていくという姿勢を持つ人材を求めていると語った。

制作者に期待される資金繰りについても触れ、「助成金がないと成立しない公演というのはどうなのか」という議論もあるが「自分たちの演劇活動は公共性があるものだから公的な支援はむしろ積極的に探して受けていかなければならない」と考え資金を調達していると語った。

最後に、ドイツの演劇には「ドラマトウルク(学芸係)」という、美術館で言えばキュレーターにあたる職能があることが紹介された。ドラマトウルクは、内容にかなりかかわって、最終的に劇場ディレクターになったり芸術監督になったりする、そのような職能として成立しているという。そのようなちょっと違った考えがあるが、残念ながら日本ではまだほとんど紹介されていない。世田谷パブリックシアターには制作とは別に学芸係というのがあるが、これはドラマトウルクの日本語訳だとの話にも及んだ。

分科会4 [総合]

市民のための文化施設 って？～芸術拠点と地域社会の近未来的関係構築

建設反対派による市長選勝利から工事中断、見直し市民委員会などの荒波を経て開館した山口情報芸術センター。本堂を地域文化拠点として21世紀の寺子屋をめざす大都市・大阪の應典院。震災の傷に苦しむ神戸でのTAM開催から地域との交流を深めた神戸アートビレッジセンター。総合ジャンルの分科会4では、ネットワーク時代の地縁／知縁と、アートを通じたコミュニティ形成について議論された。

パネリスト

岸 正人（きしまさと）山口情報芸術センタースタジオ・ディレクター / Vol.52 山口セッション

1986年～1996年、青山スパイラルホールにて施設の運営と演劇・ダンスの制作に携わる。以後、フリーランスでの、若手ダンスカンパニーの海外公演や招聘公演、小劇場公演等の制作を経て、世田谷パブリックシアターにて「水の駅3」、日本・マレーシア現代演劇共同公演「あいだの島」等の制作を手がける。2001年秋より山口情報芸術センターのパフォーマンス系を担当するスタジオ・ディレクターとして、本年11月の開館に向け準備に携わる。

秋田光彦（あきた みつひこ）應典院主幹 / Vol.51 大阪セッション

1955年大阪生まれ。20代で映画祭の企画、宣伝、インディーズ映画の製作にかかわったのち、30歳で出家、浄土宗僧侶となり、現在浄土宗大連寺住職と應典院主幹を兼務。1997年劇場型寺院應典院を再建、芸術と社会をつなぐ「まちのアート拠点」として知られ、コモズフェスタや舞台芸術祭、寺子屋トークなど多彩な自主事業を展開している。また、芸術文化によるまちづくりや医療者と連携した末期ケア・プロジェクトも主宰している。

木ノ下智恵子（きのした ちえこ）神戸アートビレッジセンター美術担当 / Vol.27、Vol.44 神戸セッション

神戸芸術工科大学大学院修了。(株)プラネットワーク社員として公共文化施設 / 神戸アートビレッジセンターに勤務。美術事業を担当。主に、若手芸術家の育成プログラム「神戸アートアニュアル」、アート・マネジメントの実践「芸術環境整備事務所」。魅力的なまちづくりの実験「新開地アートストリート」。「鳥袋道浩展 帰ってきたタコ」。「松井智恵展 彼女はうそをつく」などがある。この他、アートHPなどへの執筆や芸術系大学の非常勤講師を務める。

古川 誠（ふるかわ まこと）芸術環境整備事務所・ソーダタンク / Vol.44 神戸セッション

多摩美術大学大学院修了。児玉画廊(大阪)勤務を経て、アート・ライターとして活動。その後、美術手帖「関西ギャラリー・レビュー」を1年半担当。その他、作家テキスト、美術誌への執筆、レクチャーなど多数。現在、びあ関西版編集部アート編集担当。

司会

熊倉純子（くまくら すみこ）東京藝術大学音楽学部音楽環境創造科助教授 / TAM運営委員会ディレクター(総合)

慶應義塾大学および大学院で美術史を専攻し、大学院在学中にフランスに留学。パリ大学で6年間、現代美術論を学ぶ。帰国後、1992年から2002年まで(社)企業メセナ協議会事務局に勤務。企業の芸術文化支援活動の促進に従事する傍ら、アウトリーチ(社会普及活動)や芸術NPO、アーティスト・イン・レジデンスなどの調査研究に携わる。2002年4月より東京藝術大学に新設された音楽環境創造科で社会と芸術を結ぶ人材を養成する。

【分科会4要旨】

例えば、地方自治体の施設として山口芸術情報センターを今まさにオープンしようという山口市と、公共施設を民間感覚で運営していく神戸市 同じ行政でも施設運営のスタンスにはさまざまな違いがある。あるいは、都市の機能や市民との関係など、地域によってさまざまな問題を抱えている。TAM運営委員会・総合ディレクター熊倉氏の司会で、文化施設は市民にとってどのようなものだと解釈しているのか、それぞれの事例をもとに語り合った。

岸氏(Vol.52 山口セッション)からは、政治問題にまで発展した山口情報芸術センター設立までの経過が報告された。「まちの活性化になるような施設を」と、高校と野球場の跡地再開発から始まった計画だったが、選挙の争点として政治問題にまで発展し、美術館建設の是非が県民の注目を集めた。

もともとは、地元雇用が少ないという問題等も解決できるように、専門性の高いアートメディア産業の中心地になるような施設をつくろうとのコンセプトだったが、メディアセンターのような特化した施設では市民が使えないとの反対意見が出た。市民のためのサービスとは何かが問われ、関係者だけでなく一般市民から地元行政に対する意見報告の機会が頻繁に設けられた。「行政も美術館も文化政策や芸術にかかわる財政のあり方を真剣に論議していない」という切実な問題も投げかけられた。結局、「市民参加」という観点から、まず環境を整え実際見てもらった上で評価を受けることになった。さらに「見直し委員会」というものを設けて市民が自ら企画を立てたり企画を募集したりしているが、予算は大幅削減となり、意味の分かりにくいものを削除もしくは改善することになった。

政治家が地域における文化会議の安定をどう考えているか、あるいはハコモノ行政はいけないとしながら当初予算の管理費が削減されること等についての疑問は、いまだ解決されていないのかとの指摘が司会者よりあった。

木ノ下氏(Vol.27、Vol.44 神戸セッション)からは、大衆演劇や映画でにぎわった歓楽街としての新開地の記憶を継承した神戸アートビレッジセンターの紹介と、トヨタ・アートマネジメント講座のかわりが報告された。TAM開催の結果「今現在アートスペースの広報の担当をしたり、目覚めて芸術系大学でマネジメントを専攻したり、もともと文化施設にいたが企画に対して意識的になったり、成果を職場に持ち帰った人たちが生まれたこと」を挙げた。

講座の一環として行われた「芸術環境整備事務所」については、古川氏(Vol.44 神戸セッション)が詳細を解説。先に行われた講座受講者の中から選出された9人が、架空の事務所を組織し企画を立ち上げる過程でマネジメントのノウハウを習得することを目的とするもので、アートマネジメントに必要な人材の育成を可能にする事例として語られた。費用対効果という面で高く評価され、参加者にも実りの多いものだったと自負する一方、その後彼らを受け入れる美術館は少ないと木ノ下氏がまとめた。

秋田氏(Vol.51 大阪セッション)は、自らが住職を勤める應典院でのNPO活動を紹介。「葬式や仏事を行わない代わりに宗教も宗派も問わない誰でも参加可能な市民参画型寺院、地域におけるアートセンター」と位置づける應典院という場を活かし、人と人がつながることで、地域の中でコミュニティ形成の役割を担っていると報告した。ハコモノから発想するよりも、まず何をどうやっていくかを考える・吸収する場所を提供しており、これからの社会を変えられる変革者あるいは変革のモチベーション足りうるアーティストやNPOの支援を活動理念にしていると語った。ひとりひとりが自分の人生の主人公となって自分自身を変えていく、自分自身を少しでも高めるきっかけにかかわることできれば、お寺がアートをやっていることの意味は伝えられるのではないかとした。また、檀家でない宗教的ではない地域との関係をつくって、文化についてもう一度考える 例えば相談関係、誰かが発信したものを受けとめる場など、お寺には地域におけるアートマネジメントのような役割を担える可能性があるのではないかと考えを示した。

合同セッション

これでいいのか？アートマネジメント！

分科会の報告を踏まえた総合ディスカッション。アートマネジメントの現場がきちんと機能する仕組みとは？

パネリスト

柳沢秀行
中村 透
平田修二
秋田光彦
市村作知雄
森 司
西巻正史
熊倉純子

司会

若林朋子（〔社〕企業メセナ協議会プログラム・オフィサー）

「アートマネジメントはこれでいいのか？」との問いかけに対して

・今回の講座タイトルは「これでいいのか？」とした。「これでいいのか？」と言われれば、「あかんやろな」ということだが、それは全面否定ではない。10年の流れに対して何も成果が無かったとは思わない。ある部分の成果は評価しながらも、これからはこのまま行ってしまうとちょっとつらい部分に目を向け、もう少しもうひとふんばりしよう、しないといけないということ。(森)

・「どのようなミッションをクリエートしてアートマネジメントをとらえていくといいか」という視点が必要だ。今までのアートマネジメントは、一つのプログラムを実施するためにどうしたらいいかを考えてきた。どんな企画も一人ではできないから、グループでどうマネジメントするかということだったが、これからは、受ける人伝える人という、それぞれの立場の人を視野に入れたアートフォーラムのような「大きな環境についての場をつくるマネジメント」をする必要がある。そのような段階になっていくことを認識したうえで、方法論をどう作るかという段階にきている。(森)

・「これでいいのか？」と聞かれれば「だめだ」と答える。アートというのは本来、技・技術。例えば、曼荼羅という非常に細密画の、ある精神世界を表している作品に思わず手を出して触ってみたいくなるというのが、実はアートと人間の基本的関係だと思う。実物に触れるのとそうでないのでは世界観が違ってくるのではないか。ところが日本の場合、クラシックコンサート、その音楽だけがアートだと思い込んでいて意図的・計画的に普及してきた。素晴らしいアーティストがたくさん育ち功を奏した部分もあるが、本来人間とクラシック音楽の関係というのは、人間の体や精神とどこかで感応しあう触れ合う関係が保障されたときに初めてアートとしての価値を持ち始める。しかし演奏家の間で非常に専門化・ブランド化してしまって、人間が生活して一番触れ合うべき音楽とその根拠を見失っているのが日本の現状。素晴らしい演奏家が日本からたくさん育っているのに、これからはそのような人たちが本当に深く聴衆と触れ合えるような環境を作る時代ではないか。(中村)

・アートと人との関係含めて「これでいいのか」といわれると、「まるっきりだめだ」とは言わないが、もっと広がりがあるはずだ。私たちは今までさまざまな文化を非常に長いスパンで継承してきた。CDもテープも無い時代から音楽は脈々と受け継がれてきた。そのような“伝承”というものがアートマネジメントの中にあるのか疑問を覚える。(秋田)

・私たちは知識や情報だけに頼ってしまっていて、人間が体を通して訴えるもの、時間をかけて体を通してしみ出るものをほとんど経験しなくなっているが、演劇には技術を共有しながらの伝承的關係というものが、そういった「場」を提供することに大きな価値を感じる。(秋田)

・アートマネジメントはあまりにも目の前のプログラムを重視し過ぎる。生活や暮らしの中、目に見えないところ、恐らくこのようなセミナーには来ない方こそを評価しながら、私たちのこの知恵と長い伝承を結び付ける。そのような出会いができないのか。(秋田)

「新作選定のテクニックはあるか？」等、ソフトの選定や「現場に必要な情報をどのように収集するか？」との質問に対して

・自分の中で必要とするものは何なのか、あるいは「今自分が抱えている資源や情報にはこのようなものがあるから、ここにこのようなものがはまってみたらおもしろいかな」など、常にいろいろな指向性を持つこと。(柳沢)

・自主的に情報収集する以外にない。情報収集とは、何が情報で何が情報でないかを知ること。情報収集しているという意識は全くなくても、習慣的に関連情報は拾っている。どれが必要な情報かということが常に問題である。自分が何をやろうとしているのか明確にしていないと、情報が来たときに自分が感知できない。それを知覚する方法論をいったん習得してしまえば、そんなにがんば

らなくても情報は入ってくるのではないか。(森)

・演劇では、まずその人たちが表現したいものというものがある。そこからは自分のネットワークで、自分を含めその人たちが本当に何を必要としているかを知るようにすること。(平田)

・一方的に商品価値のある情報を受け入れるだけではなく、自分からアート事業を探しに出かける勇気も大事。(中村)

・作品や人を自分で評価できるということ、自分がそのような評価の力をつけることなど、まず自分側の準備が必要だ。(市村)

・どうやって情報をもらえるかといえば、それはもう探さないとうにもならない。例えば芝居なら芝居を見に行く。何も見ないで「興味があるので何か話を聞かせて欲しい」ではなく、少なくとも劇場に見に来て「自分の望む情報はどこで手に入るか」と聞く姿勢が大事。情報収集の足掛かりが全く無い状況でも「きっかけ」にはなる。少なくとも一回アクションを起こすこと。(市村)

・作品選定は半ば賭けに出る状況だ。賭けに出るといのは、当たったりはずれたりということだが、そのような意味での賭けには成功の対策が実はある。見えるところはすべて誰か賭けに出る。しかし裏では非常に緻密な作業をやっているものだ。(西巻)

・新作選定のテクニックにマニュアルがあるかという話だと思うが、結局自分の中の目的、あるいはそれが何をめざすかである。明確でない情報を集めてもしょうがない。「アートマネジメントはこれでいいのか」といのは、恐らくそろそろそのような“目的”という部分を、もう一回みんな考え直さなければいけないということ。(柳沢)

・アートの世界では「データと情報の違い」がある。整理したデータを確たる目的もなくそのまま何となく持っていることが多いが、それはある局面で必要になり表現につながるがよくあるから。情報には「抽象的な情報」と「具体的な情報」があって、データのな情報も大事だが、アートの世界では本当は「抽象的な情報」がより重要だったりする。最初はぼうっとはっきりとしない情報でも、もう一度見たときに非常に有益なものだったりするというのはよくあること。(森)

・情報だけが目的のすべてではない。情報は目的ではない。情報を得るためには、まずその情報は何のために必要なのかというのがなければ、何の役にも立たない。(市村)

・目的を持ち、その情報は何のために必要なのかという視点がないと意味がない。「目的を持って何かを見る」というセンスのようなものも大事。(西巻)

「知識の少ない人間が芸術にかかわる職業に就く方法は？」との質問に対して

・「アートの知識は無いがアートマネジメントにかかわっていききたい」と思う発想は分からない。アートに興味が無いのならアートマネジメントをやる必要は無いはず。(西巻)

「宗教色はNPO化したからといって抜けるものではないと思うが？」との質問に対して

・有名な経営学者ドラッカーが書いた『非営利組織の経営』の日本語版序文の第1行目に、「いまも機能している最古の非営利機関は、日本にある。奈良の古寺がそれである。創立の当初から、それらの寺は、非政府の存在であり、自治の存在だった」とある。お寺の原型は、日本人がずっと培ってきた、パブリックでもないプライベートでもない習慣的なコモン。コモン=共生の価値観という

もの話がドラッカー氏の本にも書かれている。「おかげ様で」とか「お互い様」のような表現は英語には無い。相互的に支援しながら母性的な社会環境を作っていけるということのベースは、実は仏教の教えが深く浸透しているから。(秋田)

・アートNPOという言葉を定義するときに“プログラム、アクティビティ、情報、発信”等の目に見えるものばかりではなく、アートの成果としての作品だけでなく、そこから生み出される関係性や場所に着目しながら、もう一度アートとNPOのミッションというものを再構築していく必要がある。「ミッション」とは、辞書を引くと宗教用語で布教という意味。質問していただいた方には、ぜひ一回アートセンターに来て、一緒にアートと場所、関係性を探っていただきたい。(秋田)

「行政と地域とアートのかかわりを考えると、行政の職員としてはまちづくりとアートをリンクして考えがち。行政はどのような姿勢でアートと向き合うべきか？」との質問に対して

・税金を使うのなら公的な理由、税金を使う理由を持たなくてはいけないし、受益者が一体誰かということは当然考えねばならない。行政がアートとかかわるときには、まずアートはアートのためにあるのだという正論を横に置いて、副次的にアートを行政としても使えるくらいに考えたらいいのではないか。(柳沢)

・当然アート側はアートだけでやっていきたいが、アートはそれ自身で成立しているということを認めてくれる社会的な土壌が日本にはないから、「まちおこしに役立つ」などいろいろな理由を付けている。こういう現状は決していいとは思えないし、それを変えることができていないという点は、アートを扱う側としてこれから取り組まなければならない問題。

・アートはアートのためにあるのだという考え方は、美術史の中でいうと少し昔の芸術観から一步も出ておらず前近代的。実社会と美術の関係を考えたい。

・この質問は、「行政のことだからとりわけ困難だ、行政が何とかしてやらなければならない」という、行政が上に立っていてその下に行政を受ける市民があるというスタンスが大前提なのではないか。知らず知らず上下関係ができてくるのではなく、市民から行政の領域、コモンの領域に対して新しい活動を起こしていかないといけない。上から下、行政から市民・住民に対してというのではなく、市民と行政がどう対等にやり取りできるのか。ここ3、4年のうちに、新たな受け皿作りとしてアートNPOの役割は大きくなると思う。(秋田)

総括：アートマネジメントに求められていること、今後の展望

・TAMをもう50回も開催して多大なエネルギーをかけているのに「変化がないなあ」という雰囲気の関係者にはあると思う。これほど丁寧につき合ってきて、これだけエネルギーをつぎ込んでいるのに、なぜなかなか向上しないのかと。しかし、それでもいいかと思う。「TAMをどう使うか」という視点から話をすると、TAMを開催する中で何か次のことが生まれる土壌が耕せればいい。参加者の思いはいろいろな形で実現した。ゆっくりだが実践していけばいいのではないか。(柳沢)

・価値観やテーマや思いを共有しながら、もう少しコミュニティを作ったらどうか。そのコミュニティが生活において社会を変革していく原動力になる。問題は、そのようなコミュニティは出入りが自由でリセットできるという身勝手さを伴っていること。単なる同好会や趣味の会とは違い、コミュニティには、どうしても背負わなければならない共同性というものが付随してくるはず。だからいつでもリセットできるやり直すことができるというのは、本当にコミュニティといえるのだろうかかと疑問を持っている。(秋田)

・人間は逃れられない弱さというものを共有したときに強くなる。これからの少子高齢化社会ではもう強い者の論理では生きていけない。そんな時代にどうやって人間関係というものを築いていくのか、そのときに改めてアートに気付くというプロセスがあってもいいのではないか。成果の確認ももちろん大事だが、実はその背後にあるアートが生み出す関係性、場所というものの、本当の意味ではまだ認められていないものをもう一度取り戻したい。(秋田)

・アートマネジメントにおいては、必要以上に不測の事態を考えて手だてを用意しておく。そのような労力は大事。(柳沢)

・作品、アート自体にも手業があるが、マネジメントにも手業は必須。最低必要な作業をどこまでやるかは人・状況によってかなり異なるが、安全策をとって必要と思われる手数の倍ぐらいまでやるのは当たり前のことだと思う。(森)

・必要なのは空気を読む勘を研ぎ澄ますこと。降ってくるトラブルを騒ぎたてずに処理し、緩やかにかわしながらゴールをめざして走っていくというアートマネジメントの認識を持ってほしい。そのような認識さえあればプログラムはやり通せる。経験不足でも、あの人たちには何が必要だろうと想像し、自分はその中でどれができるのか心の中で準備してみる。それができなかつたら誰かの傍で見て学習する必要がある。(森)

・一番いいのは過不足なくこなしていくこと。最初は手数をどんどん増やしていったその後減らしていくべきであり、数を増やしてぐじゃぐじゃにする「プロセスができないマネジメント」が次の活動を失敗させる。慣れてくれば、ここまで許しても成立すると見極められるようになるし、費用対効果や労力の使い方という点からも美しいマネジメントの世界が見えてくる。それはアーティストとの関係にも当てはまることで、アーティストとシンクロして「こいつにはみんな任せてもいいかな」と信頼し、まな板の上ののってくれるような形が理想。(森)

参加者から事前に寄せられたアートマネジメントに対する異論・反論・希望・要望

【アートマネジメント教育について】

文化行政を学べる大学が増えてきた。アートマネジメントの現場から大学への要望はあるか? (愛知県長久手町・教員)

学校で学ぶ者に対して、これだけはしておいた方がよいということは? (東京都・大学生)

アートマネジメント(AM)を教えている教育機関を卒業すれば、よいAMができるようになるのか? そうでなくても、よいマネジャーやキュレーターになれる方法はあるのか? これから望まれるキュレーターはどのような人材か? (東京都・大学院生)

大学やTAM等の講座、アートイベントで学んできたことを、活かせるようで活かせない。地元の歴史ある美術館の学芸部でバイトしているが、日々勉強することが多い一方、「今時そんなことを!」と少々呆れることも少なくない。学芸員になったとして、美術館の運営をどうすれば変えていけるのか? それとも、自分の担当する展覧会をよりよくすることを考えていけばいいのか? (これがいかに大変かも身をもって分かってきた)。どうにかうまく地元のアートをいい方向に持っていくために果たすべき役割のヒントをいただきたい。(静岡県三島市・大学生)

各地で行われてきたアートマネジメント講座やそれに類する制作講座によって、アートは成長したのか? 確かに一定の成果は上げてきているが、「教えてもらう」という意識が根強くなり、逆に制作者の成長を妨げているという指摘もされる。私自身、名古屋において演劇分野の制作講座を今後展開して行く必要があると考えてはいるが、はたしてそれがアートの周辺環境を本当に変えることになるのか、自己疑問を持ち始めている。(愛知県半田市・演劇制作・制作サポート)

入学以来「芸術」というものを学びながら、大学と社会との関係の薄さ、学生と地域住民との触れあいの乏しさをずっと感じてきた。この状況はよくないのではないかと思いつつ、特に何もしないまま作品制作だけの3年間で過ぎてしまった。しかし、いざ自分が学んできた「芸術」を用いて何かを社会に還元しようとしても、どの様にすればいいのかわからず、大学生生活最後の年を前にして考え込む毎日。(愛知県長久手町・大学3年生)

文化政策学科でアートマネジメント等を学び始めたが、具体的な話や現場の話思ったほど聞けない。せっかくこのような学科ができたので、現場と教育機関との結び付きをもっと強くしてほしい。(愛知県豊田市・大学生)

アーツマネジメント(AM)は学問としても成立しない、教育機関(特に大学)で学ぶものではないと指摘されたことがある。確かにAMは様々な分野の応用だと思っただけで学問としてとらえるのは難しいと感じる。しかし自分は大学でAMを専攻。今後どのように自分の学びを社会に役立てられるか、還元していけるかは私自身が考えなければならないが、現場の意見、教育者としての意見をお聞きできれば。(静岡県藤枝市・大学生)

地方都市においてもアートマネジメント(AM)の重要性が認知されてきていると感じる。私どもの財団で「制作者のためのアートマネジメントセミナー」を本年初めて実施したが、実際にセミナーのプログラムを組むとなると、ファンディングを始めとする技術論に傾きがち。

なんのための、誰のためのAMなのかを正確に伝え、広めるためにはどうしたらよいか、どんな仕組みが必要なのか? (福岡市・財団)

現場の現状と、各種学会やセミナー、フォーラムの抽象論・事例紹介との間にギャップを感じる。音楽の企画制作の業界やマスコミ、実演家などが実質的には加わらないまま、行政や住民の論理だけで議論している気がする。それぞれの立場での論理の擦り合わせ作業が必要な時期に差し迫っているのではないか? (東京都・劇場ホールコンサルティング)

【アートの質】

質より量が、量より質か? (愛知県春日井市・財団)

経験上、芸術性の高さや集客力は正比例ではないことが多い。経費+ =収入としなければならない現状の中で、芸術性と娯楽性のバランスをどのように考えているか? (岐阜県海津郡)

【マネジメントのコツ、課題】

今、日本のアートマネジメントに徹底的に欠けているものは「評価」と「連携」である。アートマネジメントにもマニフェストを!(愛知県名古屋市・公共会館管理)

芸術プロデューサーの中で今一番必要なのは「営業」だと感じている。しかし、アートマネジメント教育の分野では営業よりも広報や宣伝を重視しすぎているように感じる。営業という下賤なイメージがあるかもしれないが、もっと広く議論し、営業力のある芸術プロデューサーを育成すべきでは? (兵庫県西宮市・社員)

名古屋ボストン美術館の閉館に対するマネジメントのあり方 館スタッフが知恵を出していないのではないかと(愛知県安城市・社員)

幅広い年齢層に興味を持ってもらうための広報の方法について知りたい。(愛知県知多郡・社員)

名古屋や豊田のコンサートに行くが、時々閑散としている。問題は、企画なのか出演者なのかPRなのか、あるいは受け手側の意識なのか? 特に豊田市の公立施設でこの点を感じる。(愛知県豊田市・社員)

教育プログラムの推進について、どのようなプログラミングの可能性があるのか。そのコンセプトや設計について(具体的に何をやるのかまで)さまざまな意見を聞き、議論できる機会も欲しい。(東京都・音楽機関団体)

ある演奏家が「ヨーロッパではどんなに小さな都市でも劇場を持っているのに、日本では…」と、日本のショービジネスの粗末さを嘆いていた。ヨーロッパと比較して貧弱な日本の芸術環境を批判し、一般市民の理解のなさが悪いとの結論に達する声を供給側からよく聞かすが、その姿勢こそ問題なのでは? そもそもクラシックコンサートやオペラは、本家ヨーロッパでは上流階級の娯楽としてねづいている(ほぼ全席会員限定の企画、年間チケット制度、小さな都市のホールはごんまりと採算が取れる工夫がある)。名古屋ボストン美術館の経営難についても、ヨーロッパの地方美術館は、入場料で収支を合わせると、貴重な遺産を市町村が管理する、せっかく持っているから見たい人に公開するという姿勢。需要を開拓

せずに、ぱっとしない特長のない入れ物ばかり増えていくのは、誰のどういう方針なのか？クラシックコンサート好きで、客席ががらがらのホールに行くと演奏者に申し訳ないし居心地も良くないの、どうにかならないか？（愛知県名古屋市・大学生）

作品の選定には会社の経費等だけでは情報収集できず、私的な経費・時間等を費やしているが、パネリストはどのようにしているか？新作に対しての評価が無く、作品の選定会議では、こじつけの資料をもとに半ば賭けに出る状況だが、新作選定のテクニックはあるか？（岐阜県海津郡）

大学では制作を中心にやっているが、作品発表ついて、作家側だけでなく発表の場を作る側の難しさも知りたい。作家、学芸員・ギャラリスト、作品を見る人のコミュニケーション向上はどうしたら望めるか？（愛知県西春日井郡・大学生）

マネジメント現場の経験やアートの知識が乏しい者が、どのようにきっかけを作ればいいのか？（愛知県津島市・大学生）

【アートの持つ力、役割、可能性】

形が見えにくいアート企画に、付加価値をどう認めてもらうか（お金を払ってもらうか）、どのような視点を活用していくのがふさわしいと考えられるか？（東京都・会社員）

残念なことに、会社が取り組む社会貢献活動には、環境と福祉はあってもアートが含まれていない。会社では効率化を追求したあまり心を病む若者が増えているが、このような若者を元気づけるためにアートの持つ役割は大きいと考えるし、アートメセナの必要性を思うのだが、アートマネジメントが担う役割の中にはそのような観点が含まれているのか？（愛知県名古屋市・会社員）

文化政策としてアートを支え発展させていくのはとても大切で意義だと思う。文化には、若者の就職難を解消し、新しい経済の歯車として機能する力もあると思う。しかし、はたして現在実際に市民のために役に立っているのか。世の中には文化へ造詣が深い人から、まったくそうでない人までいろいろあり、その中で今本当に必要とされているものは「何」なのか？今、国・行政挙げての本格的な調査が必要なのではないか。（愛知県名古屋市）

アートマネジメントを学ぶ立場上いろいろな団体の活動の話聞くが、そもそもなぜ活動の対象がアートなのか、なぜアートを振興・普及するのか、する必要があるのか、という点はあまり語られていない。「アートは社会にとって必要なのか」という、社会におけるアートの可能性や役割を、今までに行われた各地の活動実績をもとに議論する時期に来ているのでは？アートが社会に与える影響やアートの持つ可能性を、より効果的に機能させられる文化政策やアートマネジメントが今後求められると思う。（静岡県掛川市・大学生）

【アートの公共性・行政とアート】

顧客への芸術鑑賞等の提供となると、どのようなものをもってこべきか大変難しい。特に公益事業となると、対象者をしぼれないために困難である。この点について伺いたい。（三重県川越町・会社員）

一部公共機関等でアート分野の事業が行われる場合、市民になかなか情報が伝わりにくく、ソフトの選定も非常

にクローズドなことが多いのではないかと（兵庫県西宮市・大学院生）

ある学芸員から「アートはまちづくりのためでも経済のためでもなく、アートはアートのためにあるのだ」と聞いた。確かにその通りだと思うが、行政の職員としては、どうしてもまちづくりとリンクして考えてしまう。アートとしては非常に優れているが市民的な盛り上がりには欠けるものと、アートとしては今一歩だが市民的な広がりがあるものと、行政職員としては後者を選択すると思うがいかがか？行政はどのような姿勢でアートと対峙すべきか？（岡山市・行政職員）

アートマネジメントができる市役所職員が必要だと思う。自分がなれたらと思うが、人事異動でいつ無関係の部署に代わるかもしれない。そんなジレンマがある。（愛知県岡崎市・公務員）

行政が考える市民のための文化施設は、どうしても無難にステレオタイプなものばかりになり、アーティストの自由な活動が阻害され、目の肥えた人の要求を満たすものにはなりにくい。一方、アーティスト主体で運営されると、統率が難しく内容的に偏ったものになりやすい。この間を埋め、芸術活動の奥行きと幅を増やすにはどのような組織が有効か？（三重県桑名市・会社員）

【地域とアートマネジメント】

アートマネジメントを実践する際、地域の文化や風土、歴史、コミュニティを意識して活動を行っているか？（静岡県掛川市・大学生）

文化にしても経済にしても東京に一極集中という現状。名古屋など、地方でアートにかかわること、社会人として現場に参加できるかを考えてみたい。（愛知県津島市・大学生）

絵を見たり音楽を聞いたりするのが好きだが、そういったことが日本には少ないのではないかと。もっとこれから市民が芸術に触れあえるまちづくりをしたいと思う。（愛知県豊田市）

地域間の連携を効果的に作るコツのようなものについて知りたい。具体的な事例についてできるだけ多くのことを知りたい。（愛知県知多郡・会社員）

市民のための文化施設 とても興味深いテーマである。地域で生きる、成長する文化施設を。ボストン美術館のようなことがないよう今後の発展を祈りたい。（愛知県春日井市・マスコミ関係）

地域の文化振興についてよく考える。本当の意味で市民参加をともなった文化振興というのは、どのようにすれば実現できるのか？（愛知県名古屋市・大学院生）

形成されたコミュニティの、その後の展開・可能性について。（兵庫県篠山市・ミュージアムファシリテーター）

市民を巻き込んだ美術館運営とは？（青森市・NPO法人）

さみしくなった中心市街地に賑わいをとりもどし、まちなか文化を創出することを目的として、約300席の小ホールと300㎡のギャラリーが来年オープンする。アートとまちづくりというテーマは、楽しいようで難しいが、手探りでがんばっていききたい。（宮崎県都城市・会社員）

芸術家と子どもたちを地域(生活圏)でつなぐ役割とし

での「子ども文化地域コーディネーター」の養成をしている。こうした役割が、制度的にも位置づけられ、財政保障もされていくためにはどのようにしたらいいのか? (東京都・NPO法人)

TAMの講師の方々とのコミュニケーションを取りながら、よいものを愛知(文化の途上の地域? 文化の閉鎖的都市)に持ち込みたい。(アートを語ろうとすると窒息死しそう)。地域の文化ホールの稼働率の低さがそれを物語っている。先日も、公共文化施設を借りて上映会を行ったが、映写機は1台しか動かない有り様。遠方から来られたお客さんにどうお礼したらいいのか。最低限のメンテナンスを事前にすべきではないか。(愛知県名古屋市・医療機関勤務)

【アートとNPO】

アーティストがNPOに求めるものは?(青森市・NPO法人)

公的サービスを担うインターメディアリとしてのアートNPOが果たすべき社会的責任と、そのポジションについて考えている。(岡山市・NPO法人)

アートマネジメントにおけるNPOの担う今後について興味がある。(愛知県長久手町・会社員)

アートという分野において、どんな可能性があるものが模索している。芸術系NPOや、それらを成立させているボランティアの存在など。今後アートマネジメントという分野で働けたらと漠然と思っている。(東京都・フリーター)

音楽団体のNPO法人化のメリット、デメリットについて。(東京都・音楽協会事務局)

NPOにおけるアートマネージャーの役割を考えていく必要がある。その育成や支援にあたって、自治体や公的センターの具体的な役割についてご教示いただきたい。(福岡市・財団)

【各芸術分野について思うこと】

依然として海外アーティストの高額チケットが席巻している。自分で自分の首をしめているのがクラシック音楽界の現状ではないか?(愛知県安城市・会社員)

コンサートのチケット代が高くなり、出かける回数が減ってきた。後で値引きするのならば、初めからもう少し安くならないのか。値段設定の話が聞きたい。(愛知県名古屋市・ピアノ教師)

現代音楽に対して企業・市民が支援する際の、納得できる根拠ってなんだろう? どうしたら応援してもらえるのか、私自身が納得したい。(東京都・音楽機関団体)

10代、20代の人たちが一番よく触れる音楽はポピュラー音楽だと思う。同じ音楽というジャンルで、クラシック音楽は必ず「アート(芸術)」に分類されるものだが、ポピュラー音楽は「アート」に分類されるのか? また、「アートマネジメント」というときの「アート」には含まれているのか?(静岡県浜松市・大学生)

小規模な演奏会の場合、協賛を得るのは難しく、演奏者と付き合いのある楽器店より「広告」という形で支援していただくのが一般的。演奏会のマネジメントは、マネジメント会社に依頼する場合と、奏者自身がマネジメント

トする場合がある。演奏会自体に対する価値観は、演奏者とマネジメントと協賛企業の間で、おそらく食い違っている。支援する側、支援される側双方が「協賛=お金」としかとらえてない場合、相互の食い違いはますます大きくなるのではないか?(愛知県海部郡・アーティスト)

愛知でも、現代音楽の取り上げられるコンサートがもっと増えるといい。現代舞踊も。一般向けのワークショップなどももっとあってもいいのではないか?(愛知県名古屋市・大学生)

今後の美術館の生き残り方は?(青森市・NPO法人)

演劇ジャンルのマネジメントの成功事例を知りたい。(愛知県名古屋市・芸術文化団体)

地域の草の根から一人でも多くアート(特に演劇)に興味を持つ人を増やしていきたい。例えば、「梅田におしゃれなお店ができたよ~」とか。インテリア世界のアートは多くの人の目につくため、より厳しい環境のもとで日々競争が行われている。音楽も、試聴の機会が多いため競争が激しく、アートマネジメントもよりレベルが高いと思う。しかし、演劇はまだアンダーグラウンドの領域を超えることができず、認知度も低い状況。この分野はアートの側面以外に教育的側面が多分にあるもので、そのあたりの特性を活かして草の根から人口を増やしたい。(大阪府堺市・イベント企画会社)

明治維新以来、ア-ト・芸術というと、オペラ、クラシック、油絵等を指すことが多いように思うが、日本的なものにも少しは目を向けていいのでは? 昨今、ヨ-ロッパでは第二次ジャポニズムブ-ムと聞きおよんでいる。パネリストのご意見を伺いたい。(愛知県名古屋市・ギャラリー経営)

【その他】

大学院で法律を専攻している。NYにあるVLA(アーティストの契約など法務面をサポートするボランティア組織)のようなことを日本でできたらと思っている。アートマネジメントの現場における、法律面での問題などがあれば伺いたい。(愛知県名古屋市)

アートマネジメントについて、アートにかかわる人だけが議論するのではなく、社会とのつながりや多分野の産業への広がりを、もっと求めていくべきではないかと思っており、そこに関心がある。(大阪市・商工会議所)

パネルディスカッションのパネラーがアート関係者ばかりのため、議論の方向が同じになってしまうのが、今のアートマネジメントのパネルディスカッションのパターン。そろそろ異質なパネラーを交えて議論してもいい頃ではないか? 今回のパネルに対してというより、今後の企画の際考えていただきたい。(神奈川県横浜市・公務員/大学院生)

アートマネジメントという言葉は、芸術と経営という一見結びつかないような2つを結びつけ、芸術活動をしていく人々の指針となるものだと思う。しかしその言葉によって活動範囲も限定されてしまうような気もする。(東京都・大学院生)

アートマネジメントの中で、行政が担うこと、学校が担うこと、NPOが担うこと、地域が担うこと、アーティストが担うことが、役割分担されているのか不安。TAMの存在がいかされている事例を聞くことで自分なりに整理できれば。(京都市・ユースワーカー)

「芸術」に末端でかかわる仕事をしていながら、「アートマネジメント」といってもいまいとつピンとこない。マスコミ事業のコンサートや展覧会へのかかわり方は、ネガティブな語られ方をするか、まったく無視されるかのどちらかなのも要因のひとつではあるが。(愛知県名古屋市・マスコミ)

先端性と身体性を意識したマネジメントに興味がある。(愛知県知多郡・教師)

「アート」は爆発である(by 岡本太郎)。しかし一般的なマネジメント(マーケティング、文化政策)は、その不発を誘発している。私たちがマネジメント(コントロール)できないものこそ、「アート」として爆発するからだ。「マネージできないものをマネージする」これはアートマネジメントにおけるジレンマでもある。したがって、市場における一般的なマネジメントとは別に、「アート」という魔術的な部分について、私たちはもう一度目をむけるべきだろう。それを欠いた時、私たちはアートマネジメントという名目のもとに芸術を殺すことになるだろう。(静岡県浜松市・社会人学生)

分科会4・應典院の秋田光彦様:「宗教」という色は、NPO化したからといって抜けるものではないと思うが、地域との密着、若者を巻き込む、行政・企業との連携を図る上で、どのような方法をとっておられるのか?「特定の宗教色をもつ団体」に行政や企業から助成金はおりるのか?自分の家のお寺をアートセンターにするのが夢なので、アドバイスを。(兵庫県神戸市・大学院生)

一劇団の制作を担当した約3年の中で感じた現状と、していきたいこと:1.日本人が芸術に対する興味がないわけではなく、きっかけがない場合が多い 出会いの場を作る。2.芸術の魅力を伝えきれていない 表現者がその芸術に対して好きという気持ちを持ち続けられているか?表現のみに固執して自己満足に終わっていないか?表現が社会に対して何らかの形で還元されるよう、その表現と社会をつなごうとする制作者の役割を持つ人がいるか?などを確認。打開するための協力。(大阪府箕面市・フリー制作)

アーティスト=教員であることが多く、それ以外の職に就いていると、趣味や道楽と見なされてしまう。アーティストがアーティストとして生きられる土壌を皆さまとともに、少しずつ作っていきたい。(愛知県名古屋市・アルバイト)

日本の美術は、教育機関を卒業してから制作が続けられるような環境が乏しいと思う。制作場所やマーケットが多くはない。例えば、アーティストに対して、制作場所やアート関連の仕事や派遣する役割を担う人や団体、協会がもっとあったらと思う。(愛知県知多郡)

名古屋にはどれだけのアートマネージャー(と呼ばれる人)がいるのか?プロデューサーと制作者の関係は?プロデューサー=制作者でなくてはいけないのだろうか?(愛知県一宮市・制作)

職業あるいは事業としてのアートマネジメントの役割を確認したい。(静岡県浜松市・会社員)

芸術と社会との距離を、何をどうすれば近づけることができるのか?特に美大を出るでもなく知識も少ない人間が芸術にかかわる職業に就く方法を知りたい。(神奈川県綾瀬市)

アートマネジメントと盛んに言われているが、その根幹

となるような確かなデータがわかりにくい状態。そうした調査・研究なども考えていかなければいけないだろう。(東京都・大学生)

実行委員会に一言。「これでいいのか」という表現は「それではいかん」というニュアンスを含む。日本のアートマネジメントは伝統芸能からの長い歴史と社会性の産物であり、一概に欧米型をよとすべきものでもない。最前線で苦勞しているアートマネージャーに失礼である。(愛知県名古屋市・公共会館管理)

アートへの関わり方が様々なレベルの人が参加するので、どのレベルに基準を合わせるか気になる。(京都市・大学教員)

「アートマネジメントは少々とらえどころがなくなってきている」...まさにそのとおりだと感じるこの頃。(愛知県蒲郡)

芸術大学や美術館スタッフの運営システムは、官僚的というか偏りが常にみられる。私は企画し運営することの意義より、内容の充実に大きなウエイトを置くことを心掛けています。地域で活躍しているアーティストを紹介することも忘れず、国際色を盛り込んだ企画を進めている。「大地の芸術祭・越後妻有アートトリエンナーレ2003」はとても参考になり勉強になる。(愛知県名古屋市・医療機関勤務)

トヨタ・アートマネジメント講座 Vol.53 東京会議2004

続・これでいいのか？アートマネジメント！

次世代からのマニフェスト — TAMスピーチ大会

TAMのファイナル・セッションをどのように締めくくるか。悩みに悩んだ挙句、TAMはやはり最後まで現場主義を貫くことになった。最後にこだわった現場のテーマは、ずばりTAMの成果。つまり、アートマネジメントの分野で次世代の人材が育ってきていることを確認することである。若い芽が確実に存在することを見届けるには、実際に若い芽に出てきてもらわねばならない。そこで全国公募のスピーチ大会となったのだが、果たして本当にそんなツワモノが何人もいるのか？ しかも賞金は10万円。とはいえ、決して主催者が賞金を出し渋ったわけではなく、これは敢えて「賞金目当て」の可能性を排除したいというディレクター側のこだわりである。

幸い49名の応募をいただき、しかも、内容はいずれ劣らぬ力作で一次選考は大変だったが、選考にあたっては「次世代からのマニフェスト」にふさわしいよう、論文的な分析よりも具体的な提案を重視した。また、応募者のプロフィールは伏せて内容のみで選考した結果、TAM主催者であるトヨタ自動車社員のスピーチが最終候補に残ったため、授賞者と受賞者の関係についてTAM運営委員会で検討するという想定外の出来事もあった。結果的には、優れたスピーチとして最終選考まで残った点を重視し、受賞（投票）対象外として出場いただくことになった。

そしてスピーチ大会当日。「アート・ソムリエー企業メセナを変える21世紀型アートビジネス」（小林真由子さん。兵庫・学生）、「アートが社会の中で自立するために」（山吹善彦さん。東京・会社員）、「アートにおけるNPOの可能性」（奥村圭二郎さん。東京・学生）、「新指標による社会のイノベーション」（藤浪諭之さん。静岡・会社員）、そして特別枠として「“楽ガキ”のススメ」（後藤秀樹さん。愛知・会社員）の5つのスピーチが壇上で披露された。流麗なプレゼンもあれば、本題に入る前に時間切れになったり、頭が真っ白になったりする人もあり、会場は8年間のTAMでは味わえなかった新鮮なスリルに満ちた。本会議録では、ライブ感を味わっていただくために当日のスピーチを再録し、同時に、応募時の原稿も収録した。読みくらべていただくのも、スピーチ大会というものの味わい方かもしれない。

TAMが最後に差し出したマイクを、多くの人がしっかり受けとめてくださったことにわれわれは大きな手ごたえを感じた。全ての応募者の勇気に心からの感謝を捧げたい。

TAM運営委員会
（文責：ディレクター・熊倉）

最後のトヨタ・アートマネジメント講座、主役はキミだ!

次世代からのマニフェスト — TAMスピーチ大会 —

2004年3月20日(土・祝) 13:00~18:00 (12:30開場)

会場:オリベホール(東京・六本木) 当日参加費:¥500 定員:200名

いよいよTAMもファイナル・セッション。

7年間、全国各地でアートマネジメントを語ってきたTAMですが、終幕にあたって、マイクを次世代の皆さんにお渡します。ついでには、アートマネジメントの未来を担う、若い心意気のスピーカー・大募集中です。これからの日本社会とアートについて、ちょっと気になり始めたあなた。どうぞ意見やギモンをTAMの舞台で語ってください。経験不足でも構いません。きれいにまとまったスピーチでなくても構いません。アートマネジメント、企業メセナ、まちづくり、文化政策、アートNPO、教育や福祉とアート、新たなアートビジネスの提案……切り口は自由です。アートマネジメントの新たな胎動を感じさせるようなスピーカーの応募をお待ちしています。

そして大会当日、スピーチを聞いて「次世代のマニフェスト賞」を決めるのは、会場のオーディエンスのみなさんです。この10年で大きな変化を遂げた日本のアートマネジメントで、何かが新たに動き出す——そんな瞬間になるのかどうか、ぜひ、オーディエンスとして立ちあってください。TAMの最終回に

多くの皆さんのご参加をお待ちしています。

スピーチ募集中!

● テーマ

「これからの日本社会とアートについて、私の主張」

● 応募方法

E-mailにファイルを添付あるいは郵送にて、以下の①~③の書類をお送りください。

①スピーチ概要(2000字以上)、またはスピーチ原稿(15分の持ち時間で発表可能な分量:6000字程度)どちらのご応募でも可 ②サマリー:200~800字程度の要旨 ③所定の申込用紙

● 応募方法等の詳細は

東京会議2004公式サイト

<http://www.tam-kouza.net/tokyo04/>

をご覧ください。2004年2月20日(金)締め切りです(必着)。

「次世代のマニフェスト賞」

副賞10万円(アート活動支援金・奨学金)

TAMスピーチ大会にて、1名に授与。オーディエンスのみなさんと審査員による投票で決定します。

主催:トヨタ自動車(株)

協力:東京都トヨタ販売会社グループ/(社)企業メセナ協議会

企画:TAM運営委員会 制作:(株)ミサック

第1部

「TAMディレクター総まとめスピーチ—続・これでいいのか？アートマネジメント!—」

13:00~14:30

TAMディレクターが7年間の講座を振り返り、これからのアートマネジメントについて、各々がスピーチします。

【TAMディレクター】

市村作知雄(東京国際芸術祭ディレクター/TAM運営委員)
 森 司(水戸芸術館現代美術センター学芸員/TAM運営委員)
 西巻正史((株)トッパンホール企画制作部長/TAM運営委員)
 熊倉純子(東京藝術大学音楽環境創造科助教授/TAM運営委員)

第2部

「これからの日本社会とアートについて、私の主張」

14:45~16:45

「4人のスピーカーによる〈私の主張〉」

書類選考を突破した4名の出場者が、15分の持ち時間で“私の主張”を繰り広げます。続いて、それぞれのスピーチに対して、審査員のコメントや会場参加者(オーディエンス)のご意見をいただきます。賛否両論、みなさんの声が集まることでのシナジー効果も期待されます。

【審査員】

園山土筆(劇団あしぶえ代表/八雲国際演劇祭マネジング・芸術監督)
 寺脇 研(文化庁文化部長)
 星野 学(朝日新聞記者)
 吉本光宏(ニッセイ基礎研究所主任研究員)
 布施直人(トヨタ自動車広報部社会文化室長・担当部長)

16:45~17:00

投票

オーディエンスのみなさんに、「次世代のマニフェスト賞」に最もふさわしいと思われる主張に投票していただきます。

17:00~18:00

「次世代のアートマネジメントに向けて
~審査員討論・開票・表彰式~」

ステージにてオーディエンス票を公開開票。平行して、審査員がスピーチ大会の講評と、アートマネジメント・企業メセナ・文化政策等の今後について、マクロな視点から討論をおこないます。

- 「次世代のマニフェスト賞」……1名
もともと斬新かつ独創性に溢れた内容で、説得力に富んだスピーチを、オーディエンスと審査員の投票で決定。
- 「企業メセナ協議会特別賞」…1名
協議会機関紙『メセナnote』にスピーチを掲載。

18:00~20:00

懇親会 ※希望者のみ(参加費:¥1000)

終了後、ホワイエにて懇親会を開催します。

【参加申込】

● お申込み方法

E-mail、FAX、または郵送で下記項目をお知らせください。

①氏名 ②郵便番号・住所 ③電話番号・FAX番号・E-mailアドレス ④ご職業(所属団体/役職、学校名/専攻) ⑤懇親会参加の有無(別途参加費¥1000が必要です)

TAM東京会議2004公式サイト専用フォームからお申込みいただけます。

<http://www.tam-kouza.net/tokyo04/>

● お申込み先

TAM東京会議2004事務局
 〒106-0031 東京都港区西麻布4-4-11 麻布クレセント102 (株)ミサック内
 E-mail: misack@attglobal.net FAX: 03-3498-0341
 ※電話でのお申込みは受け付けておりませんので、ご了承ください。
 ※先着順、定員になり次第締切。

● お問合せ先

*東京会議2004申込みについて
 TAM東京会議2004事務局(株)ミサック内 TEL: 03-3498-0339

*スピーチ原稿の応募・TAM全般について

TAM運営委員会事務局(社)企業メセナ協議会内
 〒100-0006 東京都千代田区有楽町2-5-1 有楽町マリオン13F
 TEL: 03-3213-3397 E-mail: kmk@mecenat.or.jp

トヨタ・アートマネジメント講座(TAM)は、トヨタ自動車のメセナ(芸術文化活動)の一環として、1996年より全国各地で開催されています。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、芸術活動と地域社会を結ぶ人材の育成を目指しています。トヨタのメセナ活動の情報は、インターネットでご覧いただけます。
<http://www.toyota.co.jp/mecenat/>



オリベホール

東京都港区六本木6-1-24 ラビロス六本木8F 03-3403-9400
 営団地下鉄日比谷線・都営地下鉄大江戸線「六本木」駅3番出口すぐ
<http://www.oribehall.com>

開会挨拶

司会：開会にあたりまして、主催者を代表し、トヨタ自動車広報部社会文化広報室長の布施直人よりご挨拶させていただきます。

布施：皆様、こんにちは。「トヨタ・アートマネジメント講座 Vol.53 東京会議2004」にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。東京近郊のみならず、全国各地からもご参加いただいているとのことで、現在の日本におけるアートマネジメントに対するニーズ、あるいは関心の高さを再確認する次第でございます。

1996年、いまから8年前にスタートいたしましたトヨタ・アートマネジメント講座ですが、これまで全国32地域で52回開催をさせていただきました。各講座の参加者、いわば「トヨタ・アートマネジメント講座、TAMの同窓生」は、延べ1万人にも達しました。恐らく、本日ご参加いただいている方々のなかにも、TAMの同窓生が多くいらっしゃるのではないかと思います。52回を開催する過程におきまして、参加された方々それぞれが何らかの発見をしていただき、また、社会に対しても何らかの有用性をお認めいただき、皆様のご支援のお陰で、いよいよ本日の第53回目を迎えることができました。

トヨタ自動車をご承知のように、自動車を製造し販売することを生業としている会社でございます。私どものつくりだす自動車を、いかに環境に優しく、安全で、どなたにも使いやすい有益なものとして社会に提供していくのか。そのことに対して私どもは力を傾注しております。車があることで、すなわち、車を通して豊かな社会づくりをすることが私どもの存在意義と心得ております。しかしながら、同時に、この社会に存在している一企業といたしまして、われわれの営む人間社会の健全なる発展、すなわち、次世代に続く持続可能な発展がなければ、私どもの企業活動もその存在理由はあり得ません。そういった理由で、長年にわたり社会貢献活動を実施してまいりました。

持続可能な発展ができる要素というのは多々あるかと存じますが、そのなかで芸術、あるいは文化というものは、人間のみが持ち得るエリアかと思えます。われわれの生活、人生、あるいは社会を、よりカラフルに彩る大きな構成要素ではないかと考えております。そこで、企業である私どもトヨタとして何ができるのか、どのような貢献ができるのか。北は北海道から南は沖縄まで全国津々浦々で、芸術文化的にカラフルな社会になるためには、私どもの本拠地であります愛知県豊田市やここ東京のみの話ではなく、さまざまなバラエティを持つ全国各地の、その地域社会を構成する市民による独自活動の展開、活性化が重要であろうと考えております。そういった思いのもと、それぞれの地域に根ざしたアートマネジメントの普及・定着を目的に活動を行ってまいりました。

皆様ご承知のごとく、問題というのはいついかなるときも存在し続け、改善活動の根は尽きないのですが、時代は確実によい方向に変化しつつあるのではないかと思います。特に、このアートマネジメントを取り巻く環境は、いまから8年前に本講座を開始した時点に比べますと大きく変化してきたのではないかと考えております。アートマネジメントに対する認識が高まり、例えば、関連学科を置く大学は50校を超え、アートマネジャーを志す学生の方々も増えていると伺っております。また、芸術系NPOの数も500団体を超えとも言われております。また、当講座を支えてくださった各地の実行委員会の皆様、あるいは、それこそ延べ1万人にもおよぶTAM同窓生の皆様が、講座終了後も、地域文化の活性化に向けそれぞれ自主的にさまざまな活動を行っていることが確認されています。

このような状況認識のもと、私どもの当講座における初期の目的はある程度達成できたのではないかと判断いたしまして、今年度で現在の枠組みでの活動を一区切りさせていただくことにいたしました。つまり、車で言えば、96年型の車が途中マイナーチェンジをし、改良を重ねながら本年04年まで来たわけですが、時代の変化に合わせてそろそろフルモデルチェンジの時が来たというよう

に判断をしたわけでございます。本日は残念ながら、その新型車を皆様にご披露するわけにはいきませんが、8年間におよぶTAMの蓄積を活かしながら、これからさらに10年後を見据えた新たな方策を、今後皆様のお知恵やご意見を拝聴しながら、早急に具体化していく予定にしております。

さて、最終年度となります2003年度は、これまでの活動の総括といたしまして、今回も含めて4講座を設定いたしました。2003年10月の名古屋大会では、「これでいいのか?アートマネジメント!」というタイトルで、全国各地のアートの現場から報告をいただき、芸術環境の現状や問題点についてご議論をいただきました。続く2004年1月の大阪、2月の山口では、それぞれ「まちとアートの練習問題 - 芸術化する現場のフィールドワーク」「評価システムを評価する - 21世紀型の公共文化施設を目指して -」のタイトルのもと、名古屋大会で議論された内容を踏まえまして、現場のフィールドワークやエヴァリュエーションツアーを行い、アートマネジメント現場での実際の問題に触れ、地域におけるアートマネジメント活性化のための新たな方法論の議論も行いました。

こうして迎える本日の最終セッションでは、8年間全国各地で講座のコーディネートを行っていたTAMディレクター4名の方々から、これまでの活動の総括を行っていただきます。続きまして、「TAMスピーチ大会」と題しまして、アートと社会の関係をテーマにしたマニフェストを、市民の方々からご発表いただきます。このスピーチ大会へは、全国から49件の応募がございました。事前にTAMディレクターを中心にTAM運営委員会で選考を行い、本日、5名の方々にスピーチをいただくことになりました。いずれも力作ばかりとディレクターから聞いております。

本日は、これから6時まで大変長丁場ではございますが、ここで同じ時間と空間を共有するもの何かのご縁かと思しますので、どうぞ諦めていただいて、積極的にお付き合いをいただければと思います。本日のセッションでご議論される内容が、どうか皆様方おひとり人おひとりの今後の活動のヒントとなり、さらに豊かな社会の実現に繋がる一助となることを願っております。

最後になりますが、8年間の長きにわたりまして、トヨタ・アートマネジメント講座を支えてくださっている企業メセナ協議会の皆様、また、各分野のTAMディレクターの皆様、各地の実行委員会の方々に対しまして、この場をお借りして心より御礼を申し上げます。皆様の存在、あるいはご尽力なかりせば、本日のファイナルセッションはあり得なかったことに再度感謝申し上げます。主催者挨拶とさせていただきます。TAM東京会議2004を始めたいと思います。ご清聴どうもありがとうございました。

第1部

TAMディレクター総まとめスピーチ

続・これでいいのか？アートマネジメント！

TAMディレクターが、8年間の講座を振り返り、これからのアートマネジメントについて、各々が「3つの提言」を提示しつつ総括のスピーチを行った。

TAMディレクター

市村作知雄（東京国際芸術祭ディレクター／TAM運営委員会ディレクター）[演劇]

1983年～97年、ダンスグループ山海塾制作。1990年、APA(芸術振興協会)設立、代表。1997年～2003年、パークタワー・アートプログラムアドバイザー。2001年、NPO法人アートネットワーク・ジャパン設立、理事長。2002年、NPO法人「芸術家と子どもたち」副理事長。2003年、東京藝術大学音楽学部音楽環境創造科助教授。主な論文・調査に、「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、日豪交流基金助成)、「アートの情報整備」(セゾン文化財団助成、国際交流基金)、翻訳『NONPROFIT HANDBOOK』(笹川平和財団より委託)、「日本船舶振興会への提言」(博報堂より委託)。多岐にわたる舞台芸術関連の公演・講座・イベント・シンポジウムなどの制作を多数手がけている。

森 司（水戸芸術館現代美術センター学芸員／TAM運営委員会ディレクター）[美術]

開館準備室時代から勤務し「クリスト展」「長沢英俊展」「絵画考」「野村仁展」「川俣正デイリーニュース」「椿昇 国連少年展」などを手がける。1992年度からは同センターの広報・渉外も担当。共著に『美術館革命』(大日本印刷)、『現代アート入門』(平凡社)がある。第11回バンガラディシユビエンナーレ(2003)の日本コミッショナーを務める。アートWEBサイト「ARTSCAPE」に参画する他、2004年取手アートプロジェクトのためのTAP塾インターン生向け講座ディレクターを務める。

西巻正史（[株]トッパンホール企画制作部長／TAM運営委員会ディレクター）[音楽]

上智大学卒業後、(株)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。その後、社会工学研究所に移り、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行う。また、「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。1997年より2001年4月まで水戸芸術館コンサートホールATMに勤務。東京藝術大学、東京純心女子大学等でも教鞭をとる。2001年5月より東京・小石川にあるトッパンホールの企画制作部長を務め、年間40本の主催公演を企画・実施している。

熊倉純子（東京藝術大学音楽学部音楽環境創造科助教授／TAM運営委員会ディレクター）[総合]

慶應義塾大学および大学院で美術史を専攻し、大学院在学中にフランスに留学。パリ大学で6年間、現代美術論を学ぶ。帰国後、1992年から2002年まで(社)企業メセナ協議会事務局に勤務。企業の芸術文化支援活動の促進に従事する傍ら、アウトリーチ(社会普及活動)や芸術NPO、アーティスト・イン・レジデンスなどの調査研究に携わる。2002年4月より東京藝術大学に新設された音楽環境創造科で社会と芸術を結ぶ人材を養成する。

TAMの8年を振り返って

熊倉：最初に、今日初めてトヨタ・アートマネジメント講座(TAM)を知ってご参加いただく方々も多数いらっしゃるようですので、そもそもTAMとは何だったのかを簡単にご説明させていただこうと思います。

TAMは8年前の1996年にスタートしました。阪神・淡路大震災と、オウム事件があった翌年に当たります。阪神大震災の直後、神戸では歌舞音曲の自粛というようなことも言われ、ライフラインが切断されるなか、関西を中心として「芸術って、単なる遊びだったの？飾りだったの？」と、日本のアートに携わる作り手・繋ぎ手 われわれの業界に衝撃が走り、芸術が非常に深い問いかけにさらされた時期でした。震災後、そこで活躍されたボランティアの動きが国会を強く後押ししてNPO法ができたわけですが、そうした議論のなかでも、芸術の公共性、あるいは社会的な役割というようなことが、われわれ芸術サイドの人間や芸術の現場でも、非常に真面目に多く議論された時期だったかと思います。当初のTAMのテーマをチラシなどで見ていただくと、そのような言葉が頻繁に出てきています。

そもそもTAMの始まりですが、それまでもここにいるディレクターたちとさまざまな事業でご一緒させていただいていたトヨタ自動車さんから、当時私が勤務しておりました企業メセナ協議会に、パートナーシップ事業として、ぜひこの先何年間か継続的に行えないだろうかをご提案を受けたのが事の発端です。トヨタさんのご意向は、「全国につなぎ手を増やす必要があるのではないかと感じている」とのことでした。今でもそうですが、トヨタ自動車は大変なメセナ先進企業でいらっやいます。コンサートや展覧会という作品享受の場への支援は、かつて、もちろん今日でもたくさんなされていますが、そうした、いわゆる芸術の華の部分への支援ではなく、一步踏み込んで「つなぎ手」という、どちらかというインフラに属する部分へのメセナ活動を継続的に行うという試みは、当時としては非常に新しいものだったと記憶しています。

最初の年は演劇と美術のみで開催されました。翌年から音楽が加わり、98年には総合セッションとして、ジャンルを越えた「東京会議」というものを行ってみました。公共文化施設の取り組みや、施設を取り巻く地域内の連携の問題、NPOの可能性、メセナという概念を各地に普及させる活動、地域の市民レベルのユニークな活動などを取り上げたようなセッションも多かったかと思います。講座は、多少講師が似通っているように感じられるかもしれませんが、どのセッションも1回毎のオーダーメイドです。これは当初の企画段階から考えたのですが、せっかく各地に行くなら、決まった講座を東京でパッケージにして各地に受け入れてもらうというのではなく、その地域の固有の問題、一番ヒリヒリと感じておられるような部分にぜひ焦点を当てて、それを地域内外の人が集まって語りあうようなフォーラムにしたい、これがTAMの基本的な枠組みでした。

開催に当たっては、ここにいる3名のディレクターが、各地でTAMを受け入れてくださる「地域コーディネーター」を選びました。ディレクターによって推薦された地域コーディネーターには、テーマ設定やプログラムの組み立て、開催に当たっての告知、人集め、会場手配といった制作全般をすべてお願いしました。ディレクターは、その作業のなかで、テーマの焦点の絞り込み、あるいは「そういうテーマだったら、よそでこういう面白い活動があるよ」とパネリストを紹介する、というようなことが役割でした。公共施設等に地域コーディネーターをお願いした場合には会場を提供(会場費を拠出)していただきましたが、ほとんどの場合、開催費は主催であるトヨタ自動車ですべて拠出しました。

誰を対象としたかですが、プロフェッショナルには限定せず というのも、公共系の(財)地域創造や文化庁等による、公立文化施設で働く方々に向けたアートマネジメントセミナーというのは既にいくつかありますので、民間であるトヨタ・アートマネジメント講座では、「あらゆる市民が参加できる」ということを当初より明確に意識してプログラムを組んでまいりました。各地の地域コーディネーターが、今後力を借りたり、パートナーシップを組んでいくような地域の市民をも、広く対象としました。もちろん、今はアートマネジメントの仕事に就いていない人や、これから特に仕事にするつもりはない人にも聞いていただく、こういうことに関心を持っていただくことが非常に重要ではないかという意識を持っていました。

私も、自治体が主催するような公共系のプロフェッショナル向きのアートマネジメント講座に講師

としてよく呼んでいただきますが、TAMがこれだけ続いたのは、圧倒的に民間からの、普通の一般参加者の熱気に支えられていたからだと思います。われわれ自身も、なぜ「アートマネジメント」という聞き慣れない漠然とした言葉が、これほど多くの というよりも、さまざまな人々を惹きつけて熱い議論に駆り立てるのが、いまでもまだはっきりとは理由がわかっていませんが、誰より驚いたのは、仕掛けたわれわれだったと言えます。

プログラムの内容ですが、理念はもちろんのこと、事例紹介やワークショップなど実践を含んだ講座にすることを心掛けるようになりました。なるべく具体的な方法論を紹介しようとも考えました。各地からのリピーターが多かったので出会いや交流の場を生み出すこともできたかなと自負しています。

2003年度は総括の年になり、10月の名古屋でのTAMが皮切りとなったわけですが、名古屋では過去の地域コーディネーターの方々に集合していただいて、各地域のその後の活動や、ジャンル毎の最新の課題を洗い出しました。その後大阪、山口と、最後となる地域でのセッションをそれぞれ「総合」というテーマで開催しました。大阪セッションでは宗教と芸術の関係にも少し踏み込み、地域の文化拠点として機能しているお寺に地域コーディネーターをお願いして、周辺地域を参加者がフィールドワークするなど非常に盛りだくさんのプログラムでした。参加者が開催趣旨を大変よく理解してくださっていておおいに助けられました。観客の成熟度ということも8年間で大きく変わったところだと痛感させられました。山口セッションでは、地域で政治論争を引き起こした山口情報芸術センターに地域コーディネーターをお願いし、「つなぐNPO」と共同開催させていただき、公立施設とNPOの連携によるTAM開催ということが実現しました。これも非常に21世紀的な枠組みを提示できたのではないかと自負しています。山口では「評価」をテーマに、参加者がTAM開催前に開催施設である山口情報芸術センターの評価ツアーを行って「通信簿」をつけてみることから始めました。よって山口セッションでは講座だけでなく、60～70名の参加者が書き込んでくださった膨大な電子データ「センターへの観客側からの評価」を残すことができました。

そして、今日の東京会議を迎えることになったわけです。総括をするにあたって、TAM運営委員会は半年間「何をしようか」と悩みました。当初は、ここに各界を代表するの方々をお招きしていわゆる大所高所からのシンポジウムのようなものを、と漠然と考えていたのですが、そういうのはよそでたくさん見かけるし、最後に偉そうに言うのはイヤだなという共通した思いがわれわれディレクターにあり、今回は未来への橋渡しの意味で、「次世代からのマニフェスト」と題したスピーチ大会を企画したわけです。

さて、今回のスピーチ大会をやらうと言いだした市村さんですが、そう言いつつも、「次世代の声は聞きたいが、簡単にバトンは渡さないぜ」とおっしゃっていました。今年も東京国際芸術祭で、中東アラブ世界の演劇や東欧のダンスを中心としたフェスティバルを組まれて大活躍ですが、まずは市村さんから、TAMを締めくくるにあたっての提言を述べていただこうと思います。

市村作知雄 3つの提言

1. 文化庁の支援の仕方の抜本的な変革を
芸術家・芸術団体の支援からアート機関の支援へ
2. 企業とアートNPOの協働について
企業人はアートNPOの理事に
3. 「アートマネジメント(経営)」から「アートの専門家」へ
ドラマトゥルクをめぐって

市村：私は「簡単に渡さない」などとひとことも言っておりませんで、どちらかと言うと「簡単に渡したい」という気持ちです。1つ目の、「文化庁の支援の仕方の抜本的な変革を」というテーマを15

分で話せるわけがないとは思いますが何とかお話しして、残りの2、3については触れられるかどうかかわからないですが頑張りたいと思います。

提言1. 文化庁の支援の仕方の抜本的な変革を

芸術家・芸術団体の支援からアート機関の支援へ

市村：「抜本的な変革」ということを言うなら、現状はどうかをまず認識しなければいけません。

日本の現状では、ほとんどの資金援助が芸術家や芸術団体ベースでお金が出されています。僕がこういうマネジメントについて考え始めた初期の頃、いまから20年ぐらい前に、確かヨーロッパでも論争があったと思いますが、当時ヨーロッパでは芸術家個人ベースでお金を出していたと思います。それが、後に芸術の機関ベースで出すように変わっていきました。かつてドイツのナチズムが台頭したときに、ほとんどの芸術のインスティテューションは全部やられてしまいました。あるところは自分自身がナチズムに共感し、別のところはナチに潰されるという形で。そういう背景から、機関ベースで資金を出すことは非常に危ないという認識が生まれ、芸術家個人ベースで出すべきだという主張がヨーロッパではずっと続きましたが、それでは事が解決しないのではないかと、20年ぐらい前から変化が出てきました。芸術家が生活に困っているなら福祉という形で解決すればいいというような考え方へ変化し、芸術に対するお金の出し方を機関ベースにすべきだ。ここでいう機関ベースというのは、例えば舞台芸術では公共ホールなどですが、公共劇場、公共的なスペース、フェスティバルも含め、機関ベースでお金を出していくべきだと変わっていった。

アーティストにはどうやってお金が渡るのかというと、劇場がアーティストを雇うというかたちで金銭的に彼らを支えていく。間接的にアーティストにお金が行くというシステムができあがってきます。

日本の場合、劇場は貸し劇場になって、アーティストや芸術団体がお金を払って借りるという形式をとっているわけですから、助成金やグラントは芸術家や芸術団体ベースで出されて、そこが借りていくという形式で劇場を支えています。こんなことをやっているのは恐らくマネジメントをやる仕事場はできないだろうと思います。これでは就職先が全くないのではないかと。芸術家・団体ベースでお金を出しますとそのお金のほとんどは芸術作品を創るところに回されまして、マネジメントにはお金はほとんど割かれません。96年、僕はまだ山海塾というダンスグループの制作をしていた時代ですが、当時は「僕らにお金をくれるならば精一杯いいものを作ろう」というような精神状態でした。マネジメントなんかより何か実際に創ろうという風潮で、そのような環境ではマネジメントは育たないなと思いました。

マネジメントにしぼってみても、例えば、全国で20館の公共ホールを選び出して、そこに10億円ずつ、200億円のお金を使うという形式にしますと、当然、10億円のお金を使うためにはそれを使える能力のある人を雇わないといけません。しかも非常に専門的なスタッフを雇うことになります。それも1人や2人ではできない話ですから、何人かの人間が専門的な知識をあてにされ雇用されるというようなことが起きていく。これはマネジメントベースの話ですが、ホールあるいは劇場ベースでお金を出していくと、アーティストにとっても非常に良い結果を期待できる。例えば、演劇でいい作家やいい演出家が現れて劇団をつくったとしても、彼らはいったいどうするのだろうかということ、行き先がないのです。めざすものがない。例えば、野田秀樹さんが「夢の遊民社」をつくって、一時は10万人もお客さんをお呼びわけですが、それでも野田秀樹さんは相変わらず自分で小屋を借りて芝居をつくっていかなければならない。恐らくヨーロッパなどでしたら、ある劇場付の劇団もしくは作家になって、その劇場のプログラミングをして責任ある立場になっていくでしょう。

僕は2通りの劇場のパターンがあると思っています。1つはプロデュース型システムを持った劇場。もう1つはレパートリーシアターシステムを持っている劇場。プロデュース型システムというのは、プロデューサーがいて、その時々演出家、役者、スタッフを集めて作品をつくっていくというパターン。レパートリーシアターシステムは、スタッフや俳優がすでに揃って、ひょっとしたら演出家も揃っている。恒常的に劇場に役者さん、裏方さん、演出家がいる。脚本は外からたくさん集め

て、いい台本を選べばいい。本来的には、演出家もそれに合わせて相応しい演出家を選び出していいのですが、劇場に演出家そのものがいても構わないと思います。ただ、役者は揃っている。役者になる人もホールに雇われてきちんと役者をしながら食べていけるというような、テレビ系のタレントを雇わなくても、そこの劇場に雇われて食べていけるというシステムができあがってあげればいいのではと思います。

いまのような貸し小屋でないスタイルの公共劇場はどうなるべきかと考えると、この2つぐらいしか考えられないのです。そのように変えていかなければいけないと思います。しかしなぜ日本はこれができないのか。提言では「文化庁の支援の仕方」としてありますが、文化庁が悪いのではなく、芸術団体のほうが悪いと思います。舞踊でもバレエでもオーケストラでもなんでも、芸術団体を統括する「なんとか協会」という業界団体がたくさんあって、そこがかなりの圧力をかけてなかなかこのシステムを変えさせてくれないのです。ある1つのシステムができると、それでいい思いをしている人たちがやはりいます。それを変えるというのは大変なことなのです。

一昨年ぐらい、文化庁は文化庁芸術祭を廃止しようというようなことを言ったと記憶していますが、「そんなことができるの？」と思ったら、やはり途中で「相当難しい」と言っていました。東京都には都民芸術フェスティバルというのがありますが、「今年はおたくにはいくら、そちらにはいくら」と業界団体ごとにお金をつけて、その傘下で公演が行われます。こんなやり方は当然早く変えたほうがいいのですが、これもなかなか変えられない。政治的力学もあって、お役人さんたちも変えたいと思っているのですが変えられない。変えるというのは戦わないといけないものなのです。変えるためには、役人さんも自分の首を懸けてやるということになる。彼らも生活がかかっていますし、クビになったら大変なことですから、僕らも「クビになってもいいからやってよ」とは言えません。「クビにならないようにやってよ」としか言えないわけです。

ヨーロッパの場合はナチスというものに対する思想的なものがあって、芸術家単位で出していたものを、そういうことはもういいだろうと機関ベースのシステムに変えていったのですが、日本の場合は情けないことに、たかが業界団体の圧力のせいで変わらないということが起きています。

提言2. 企業とアートNPOの協働について

企業人はアートNPOの理事に

市村：今僕はNPOをつくっているのですが、企業の人はずいぶん理事になって参加してほしいと思うのです。アメリカの場合は、主な企業の経営者なり上のほうは、自分の労働時間の6%ぐらいを社会的な貢献活動に使っています。6%の労働時間というのはものすごいことですが、企業の人はそのことはいやだと思っても、社会的な要請があるからやらざるを得ないのです。

これに関しては、今日は時間の関係でおしまいにしますが、また何かの機会があれば話したいと思います。

提言3. 「アートマネジメント(経営)」から「アートの専門家」へ

ドラマトゥルクをめぐる

市村：3つ目は、経営からアートの専門家に変わったほうがいいということです。「マネジメント」という言葉はあまりにも矮小すぎて、もう使う気になれない。恐らく、現場で「アートマネジメント」などという言葉を使っている人は、まずいいのではないかと思います。「僕はアートマネージャーです」などというのは聞いたことがなくて、これは本当に現場に無い言葉なのです。こんな言葉は本当にいやで、使いたくないから使っていないのですが、むしろ経営の専門家でなくてアート全体の専門家としての言葉に変えたほうがいいと思っています、とりあえずドイツ語の「ドラマトゥルク」という言葉に変えていったほうがいいのではないかと提言をします。

時間がきましたので、次は水戸芸術館の森さんです。

1. TAMの8年

インターローカルな交流の成果
 コーディネーターを中心としたチーム・場づくりのワークショップ
 アートマネジメント世代育成への寄与

2. アートマネジメントは奥深い!

たのしくきびしくプラン・DO・チェック
 インフォームド・コンセント(説明と同意)
 アートマネジメントに終わりはない

3. 身体知としてのアートマネジメント

脱・畳の水泳
 プールと海
 アスリート

TAM美術セッションにおけるアート

森：美術のディレクターとして8年間、トヨタ・アートマネジメント講座のプログラムを組み上げてきた立場からお話をさせていただきます。

冒頭、熊倉さんが阪神大震災のあった1995年、その翌年からトヨタ・アートマネジメント講座が始まったという報告をされましたが、当時被災地の美術館の多くは、被災者たちを収容する場所として使われ、その学芸員たちはさまざまな支援活動の場に応援として駆り出され、美術館の現場に戻るのにすごく時間を要しました。あの時、日本国内におけるキュレーターという職種は、災害時における人命救助のために命を懸けられた消防・救急の人たちと比べて、文化のために時間と命を張る立場にはないということを痛感させられました。その神戸のまちを復興させるためにかかった財政的負担の結果、芦屋の美術館は遂に美術館自体を売りに出したい、コレクションも売りに出したいという局面まで来ています。そういう状況に、10年経た2004年の日本はあります。

1990年に企業メセナ協議会ができ、水戸芸術館ができ、その他さまざまな活動のなかで「メセナ」という言葉も使われて、「さあ、アートの時代だ」と言われた。その後10年間で、多くのデパートミュージアムはその活動を終え、さらには公立美術館さえもが閉鎖もしくはその危機にさらされている。そういう時に、「アートは誰のものであるのか」という問題設定から問い始めていかないと、たぶん「アートマネジメント」という言葉自体が浮き、ただのアート好きのアート議論になっていく危険性を感じます。TAMがその活動を終える今はまさに「今後のアートマネジメントがどうあるべきか」という問いに取り組むタイミングだと思います。

アートは誰のものであるのか。言い換えれば、誰が必要としているのかという問いです。トヨタ・アートマネジメント講座で、僕自身がディレクションしたアートというものは、従来型の、投機対象型であるアートワークというものへのマネジメントを前提とする世界ではありません。TAMがサポートしてきたことは、社会の中におけるアートをどうマネジメントしてつないでいくのかという視点なのです。そういう視点からTAMのプログラムを作るにあたり、地域コーディネーターの方々をお願いしてきました。

提言 1. TAMの8年

インターローカルな交流の成果
 コーディネーターを中心としたチーム・場づくりのワークショップ
 アートマネジメント世代育成への寄与

森：TAM第1回目は岡山での美術のセッションでした。岡山では、今で言うオルタナティブスペース1年後に撤去・解体予定の1棟のビルを好きに使っていいという環境があり、そこを中心とした「自由工場」という活動が1993年末から95年春までなされていました。今では街中でアートを展開す

る、廃墟となったビルを使う、という手法はごく当たり前ですが、先進的に取り組んでいたのが岡山だったのです。そのプロジェクトを、もう一度言語化し検証するところからTAMの美術講座は始まっています。この方たちには、全国のTAMの講座から講師としての要請がありました。そういうこともあってトヨタ・アートマネジメント講座の講師陣は非常に似た顔が多い。このことは豊かな経験知のある人がある場所に行って、自分の経験を身体的言語で伝えていく、そのところに力点を置いていた証、と説明をさせていただきたいと思います。

インターローカルな交流の成果として、例えば、青森で「美術館をつくろう」、あるいは都会の大学で学び、職業人として仕事をしてきた人たちが人生設計においてふるさとに戻ろうとエターンして2~3年経って生活も落ち着いた、そんな人々の中で「地元で何かしよう」と思い考える人たちが集う場所ができたのではないかと思います。それが「コーディネーターを中心としたチーム・場づくりのワークショップ」という言い方になっています。トヨタのマネジメント講座を立ち上げるために声をかけられた、あるいは参加してきた人たちが、そこで言葉を尽くし議論・討論をすることによって1つの場ができていく。TAMでは、そのこと自体が1つのワークショップとして機能したということです。講座に呼ばれた講師たちが、自分たちのエリアで行われているさまざまな成果や、それを起こしていくときの問題点を開催地で話す。それに触発されて、それぞれの地域で活動が行われていきました。

アートマネジメント世代の育成への寄与という点では、青森ではTAMの後、継続的に活動が続けられてNPOが生まれ、いくつか事業が成功したことによってまた別のNPOが立ち上がったといった次世代に繋がるような展開がありました。

神戸セッションでは300人ぐらい参加者がありましたが、その方たちが「アフターTAM」として自主的に実際にプログラムを実施しました。その流れはTAMの「チャレンジ編」として発展していきました。神戸の場合、神戸アートビレッジセンターのディレクター木ノ下さんが、地域に根ざした活動をしていかなければいけない、そのための支援部隊をどうつくっていくか、という課題をご本人自身が持っていた。それぞれの開催地のディレクターが置かれている立場、そこに集う人たちの要請によって、さまざまな展開をしたのがTAMの8年間であったと思います。

提言2. アートマネジメントは奥深い！

たのしくきびしくプラン・DO・チェック
インフォームド・コンセント(説明と同意)
アートマネジメントに終わりはない

森：第1ステージとして、われわれはアートと社会を結ぶためのコーディネイト役をつくろうという活動をしてきたと思っています。では、第2ステージとしては何があるのか。アートをツールとして使いこなす人たちが地域に生まれたが、どういうふうに関わりを築いていくのか、これが次の問題だろうと思います。そこで求められるのが、基本中の基本という「プラン・DO・チェック」を楽しむ、かつ厳しくやっていくことです。

アカウントビリティが必要といわれますが、説明して「わかったよね？」という同意までとっていくという「インフォームド・コンセント」レベルのひもときをアートマネジメントの分野でもやっていかないと事は進んでいかなさうと思っています。マネジメントの現場に入ってくる方たちが、以前よりアートマネジメントの言葉・概念を知ってはいますが、同じ定義で言葉を使っていないケースが多いのです。やはり次なるステージでは、アートがわかる人たちだけでなく、アートを選択肢として持たない人たちと事をするためにも、もう一度きちんとこのことを自分のものにしておく必要があるのではないかと考えています。

「アートマネジメントに終わりはない」というのは、あるレベルのプログラムの仕立てができるようになったから終わりではなく、プロジェクトが広域になりレベルが上がることによって、求められるマネジメントスキルはかなり違ったものになってくるからです。TAMは終わりますが、アートマネジメントというスキルのニーズはますます必要になっていくだろうと思います。

提言3. 身体知としてのアートマネジメント

脱・豊の水泳

プールと海

アスリート

森：身体知としてのアートマネジメント。今からお話しすることはおさらいです。われわれが8年間やってきたTAMというのは、基本的には座学がベースです。アートマネジメントという概念がいかなるものであるかという「why」の話をすることがメインでプログラムが組まれています。「how to」についての講座は基本的にはしてきておりません。そういう意味で、アートマネジメントの概念を広く伝えることはしてきたかもしれませんが、残念ながらそれは量の上での水泳の稽古と同じで、泳げるようにはなりません。

まず安全のために、一番浅いプールに行きましょう。浅いプールというのは昨今あるアートプログラムのボランティア活動等のことで、とりあえずその現場に身を投じていくこと。そこで自分の価値観と、相容れるものと相容れないもの、あるいはそこで求められるものを体験していく。既にプログラムが決まっていて、自分が行こうが行くまいがプロジェクトは実施され、終わっていくわけですから、ある意味では、責任があるようでないわけです。だとすれば、その場所で学べるのは、どういう能力が必要とされているのか、どういうことができれば、自分がそこで気持ちよいかかわっていけるかを知ることができるわけです。次はもっと大きなプロジェクトに参加する。プールとしてはホワイトキューブとかギャラリーとか、限られたスペースで、予見性がある種コントロールできるものが適しているかもしれません。最後に海というもっと広いステージをイメージしています。野外プロジェクト、国際的プロジェクト、あるいは非常に新しいチャレンジに満ちたもの、マネジメント自体にも未知なる部分が入ってくるもののマネジメント。あるいは、アーティストにとっても未知なる部分が入ってくるようなもの。そこにはかなりのリスクマネジメントが必要になってきます。そのように考えていくと、アートマネジメントというのは、単に座学で知識的に得るものではなく、身体知として得て、アスリートというレベルまで鍛え上げていく必要があるのです。

なぜ今アートマネジメントがより必要になっているか

アートは誰のものであるかという問いに関して言えば、アートは誰のものであるからだと回答したいと思います。開かれているアートに対してアクセスする方法論をわれわれが提供してこなかった、あるいは、提供しないことによって既得権的にアートを享受し、アートを逆囲い込みしてきたというふうに言えると思います。そういうアートとのかかわり方ではなく、よりアートを広げていくべきだと思います。なぜかという、実は、アート自体が非常に不定形なものになってきて、もう既に社会的存在として日常空間に入ってきているからなのです。それをどのように読み込み、使いこなし、生活の選択肢として、自分たちが豊かな生活を築き上げていくのかという段階にきているのです。

最終的に、なぜいまアートマネジメントがより必要になっているか触れておきたいと思います。それは、社会が今変革の時期にあって、従来型の価値観と選択肢の中ではもう身動きがとれない。そういうときに、アートという選択肢を探る、あるいはアートをマネジメントすることによって、社会が持っているフレームをしなやかに揺らし、ズラし、そこにコンテンツを投入する、アートはそういう可能性を持っているからです。これは単に美術館のキュレーターになるとかという話ではなく、地域におけるNPOの活動、あるいは市民活動、あるいは生活人としてエリアの中でどう生きていくかという問題に、最後はなっていくだろうと考えてます。

8年間のTAMを振り返りながら、アートをツーリングするステージから、そのずっと先の第3ステージとして何をめざすのか、どういうふうに思い描くのかというところが、いま宿題になっています。それが見え始めれば第2ステージがかなり具体的に進んでいくと思います。主催がトヨタ自動車ですので、敢えて車の用語に例えて言えば、アートやアーティスト、アートワークを「エンジン」とするならば、アートプログラムはたぶん「シャーシ」、あるいは「ボディ」に当たるだろうと。そうすると、アートマネジメントをする人は何かといえば、それを操作する人、まさに「アクセルとブレーキ」そして「ハンドル」になる人だといえるでしょう。ですから、先ほど市村さんが、アートのプロ(専門家)と言いましたが、僕もその立場には賛成です。同時に、妄想し暴走するアートのエネルギーを、

社会的な制度のなかに落としていくために必要なブレーキ、必要なハンドルのマネジメントができる能力を高次元に持っていく必要があるだろうとも思っています。アートの力を信じるが故にアートの力を使える人間として、マネジメント能力を高めていく必要があるだろうと、8年間活動してきてその思いを強くしております。

それでは、一緒にやってきました西巻さんに音楽のお話をお願いいたしましょう。

西巻正史 “現場をめざす次世代のアートマネージャーへの”3つの提言

1. もっとマーケットを知ろう
2. されどマーケットに媚びるな
3. 切磋琢磨して感性を磨こう

西巻：市村さんは舞台人なので言葉のアートで専門ですし、森さんは理論を非常にきっちりまとめ上げてくる。4人しているとなぜかだいたいこの順番でしゃべるのですが、おふたりの話が素晴らしいすぎて、いつもイヤだなと思います。音楽は言葉が発しないので、やはり私も森さんや市村さんに比べて言葉が足りないのではないかと、お二人の話を聞いてプレッシャーがかかってきました。

音楽セッションの狙い

西巻：音楽セッションは他の2つのセッションより1年遅れて始まりました。第1回のセッションが97年の10月でVol.8でした。これにはいくつかの理由があったと思います。ここで扱う「音楽」というのは一応クラシック業界を主とした音楽ですが、そこに果たしてアートマネジメントという概念が必要なのだろうかという疑問が当時も今も、他のジャンルに比べると根強くあるようです。なぜそういう考え方があるかという点、1つは、その頃急激に整備された公共ホールなどの研修事業で、既にそういう講座がスタートしていたこと。一方、音大などにも日本で初めてのアートマネジメントの学科ができていたこと。そして、これが何よりも一番大きな点だったと思いますが、コンサートを開催するということが既にかかなりのレベルまでビジネスシステムとして成り立ってしまっていて、プロでなくても、やる気と少しのお金さえあればコンサートを開催することが簡単にできてしまう時代に既になっていたことが挙げられるかと思えます。そういう状況の中で、わざわざアートマネジメントなどを勉強しなければならないのか、それは机上の空論で現場では役に立たないよという風潮が強くなりました。したがって、地域のコーディネーター候補の方々も当初は、「具体的な集客ノウハウを教えてくださいませんか？」とか、「これをやることによって、トヨタさんから大きな助成が得られるのですか？」とか、すぐノウハウもはや現ナマに近いようなところに話が及んでいきました。最初はそういうところからの発想の転換みたいなことに結構時間がかかったように記憶しています。

最終的に、いままで10回のセッションがありました。初期の頃は、メールがまだ普及していなかったので、地域コーディネーターとのやり取りは電話とFAXでした。最終的に開催することが大変だったあるセッションでは、今お話ししたような発想の転換をしてプログラムを作るまでに、数百枚のFAXのやり取りがありました。ダンボール1箱のFAXに埋もれました(笑)。途中で地域コーディネーターの交代があったこともあります。そんな中で、注文すれば当日アーティストがやってくるような、カタログショッピング式なやり方でただやりっぱなしでコンサートを開催しているだけでいいのか考えてみました。地域に何かを蓄積していくことの大切さを説きました。アーティストとちゃんと話をして、何を目的として自分たちはコンサートをやるのか考えたことがあるのだろうか。それが地域に何をもちたかということについてもっと考えてみようとか、いろいろな発想の転換を求めて、既存のシステム、既存の概念にある意味で揺さぶりをかけるというような仕掛け方を、ずっとしてきたような気がします。

もちろん、先ほど熊倉さんからお話がありましたように、オーダーメイドの、地域のニーズを聞

きながらではありますが、「今回はこういうところに焦点を当ててみよう」という方法でコンサートのあり方というのに揺さぶりをかけて、もう一回見つめ直していこうというのが、TAMで仕掛けてきたことの中にあったことだったような気がします。その過程で、アーティストの中に眠っている可能性を引き出していこう、そうしなければ世界的に聴衆の減少と高齢化が叫ばれている業界ですので未来は暗い。お客様を掘り起こしていこう、お客様のニーズはどこにあるのか考えていこう、いろいろなことをいろいろと考えてみました。

結果で見ると、この10回のセッションは、私の中では5勝5敗だったような気がしています。参加者全体の中ではいろいろな芽が出ていますが、地域コーディネーターとのやり取りのなかでは、終わってみて、その後どう地域に根づいていったか、あるいは、どう広がりを持っていったかということに関して見ると、まだまだ道半ばなのかなとも感じております。ただ、基本的にダイナミックな業界ではなく、ゆっくり静かに亀のように動いていく業界ですので、いままだ発酵しつつあり、これが数年後に、新たな展開につながる芽が出てくるのかなとは思っております。それがいろいろな地域にネットワークのように根を張って広がっていくといいなと思っています。いろいろな方のご協力を得てそれなりに種は蒔けてきたし、また、ダメだったと思うセッションのなかでも、参加された方が新たな動きを出してきたり、逆に、地域は動かないので東京にそういう人が活動の場を求めて出てきてしまったり、海外に行って何か面白いことをやっているという報告がメールや手紙できたり、そのような形で少しずつ広がっているのかなとは思っています。これからまた何年かのなかで、この8年間で蒔いた種がいろいろな形で見えてくれば、また新しいセカンドステージになっていくのではないかと考えています。

提言 1. もっとマーケットを知ろう

西巻：さて、3つの提言ですが、私は現場の人間ですので、現場にこだわって、「次の世代のアートマネージャーへの提言」という形でまとめてみました。1番目は、「もっとマーケットを知ろう」です。TAMが始まった頃には、よく「業界の常識は社会の非常識」という話をしました。これは、ある広告代理店の方に「君たちは業界の常識が世間の常識だと思っているけれど、僕らはあなた方の世界の常識=社会の非常識と見ていますよ」と言われたことがありまして、この話を引き合いに出しているいろいろと話をしたことを覚えています。さすがに7~8年経って、「アートマネジメント」という言葉も市民権を得て、アートと社会のつなぎ手みたいな視点でものを考えることも多くなり、ようやく少しずつ考え方が変わってきていると思っています。皆様もそう思っているでしょう。「もっとマーケットを知ろう」という言葉に対して、当たり前だと思っていらっしゃる方も多いかと思いますが、果たして本当にそうでしょうか。まだまだ私たちの視点はアートサイド寄り、社会やお客様の顔をちゃんと見ていないのではないかという気がします。例えば、お客様にとって時間とお金の使い方は自由です。私や市村さんのやっているような時間芸術は、ある時間にライブを観てもらうためにその場に来てもらわなければならない、お客様のポケットや発想の中では、なにも1か月に2時間はコンサートや芝居に行かなければならない、アートにかかわらなければならない、それに対していくらかの投資をしなければならないなどは考えていません。彼らの中では、その時間は家でテレビを見て、お金を使わずに楽しんでもいいし、レストランに行ってもいい。洋服を買ってもいい。競馬に行ってもパチンコをやってもいい。ありとあらゆる可能性があるわけです。われわれはほかのコンサートに比べてどう集客するか、ほかのアートに比べてどう集客するか、というような視点でものを考えていつも頭を悩ませています。それはまだまだダメで、お客様の立場からみると、2時間5000円なり8000円なり割高のクラシックチケット代を払って、交通費をかけて、人まで誘って、つまらなかつたらその人に食事まで奢ってあげて、行かなければいけない。それだけの価値があるものかどうかという視点を持たなければいけないということなのです。それに見合うおもしろさをわれわれは提供していかなければならない。アーティストにもそういうことを考えてもらったことがあるだろうか。お客様が何を欲しているかということについて、われわれはもっと敏感であるべきです。それに対してもっともっと研究すべきであると思います。まず何よりも、われわれ自身がいいお客様であって、いいアートの鑑賞者であり、いい消費者でなければならないのではないかと考えています。

そもそも本来はアートに関心を持つ人というのは、一般の人の中でもどちらかというと好奇心が強く、比較的こだわりのある人が多いのではないのでしょうか。ということは、目の肥えた消費者ではないかと思うのです。私はそれを「目利き消費者」と呼んでいます、その「目利き消費者」のニーズを満たすことは、これだけサービスと遊びが多様化した時代には生半可なことではありません。そのことについて、われわれはもっと考えなければならないのではないかということが、第1の「もっとマーケットを知ろう」という提言の意味です。

提言2. されどマーケットに媚びるな

西巻：2番目の提言は、「されどマーケットに媚びるな」です。お客様が何を欲していて、何を提供するのかというのを見極めるために、マーケットを知ることが極めて大事です。しかし、ただニーズに迎合すればいいのでしょうか。ニーズを察知して新たな商品をつくっていくというのは商品開発の基本であって、「いまさら壇上で言うな」とトヨタの人にも怒られてしまうかもしれませんが、私の発想では、同時にマーケットというのは創造するもの、クリエイトするものだと思っています。ですから、マーケットのニーズを知ったうえで、さらにその先のサービス、その先のおもしろさを提供していかなければいけない。われわれがプロデューサーだと言って食べていくからには、それだけのことをしなければいけないというのが2番目のテーマです。「マーケットに媚びるな」というのはまさにそういう意味で、われわれはそこでクリエイトしていかなければいけない。したがって、人と同じことをやっても仕方がない。こじつけのようですが、プロデューサーにしてもプロフェッショナルにしても、いずれも「プロ」とついていて、「Pro」は「前」を意味しますから、やはり人より前に行っていない限りはプロデューサーでもプロフェッショナルでもないわけです。他人の半歩も一歩も先に目を向けながら、みんなが受け入れてくれる商品というのはここまでだということの目利きまでしない限りは、われわれはプロデューサーたり得ないと思います。しかも、そうでなければアーティストも不安で、ついてきてはくれないと思います。アーティストも新しいことをやるにはリスクが伴うわけで、彼らにとってもそれは死活問題です。プロデューサーと同様に自分の評価がかかっているわけですから。アーティストに対しても、お客様に対しても、われわれは常に勉強と説得力を求められていると思います。

提言3. 切磋琢磨して感性を磨こう

西巻：それを受けて、3番目の提言は「切磋琢磨して感性を磨こう」です。パッションなくして成功はないと、TAMの参加者が地域コーディネーターが発言したことがあります。まさにその通りです。ただ、パッションだけでいいのかというと、パッションだけを持っているのは独りよがりのアマチュアのレベルだと思います。やはりアーティストと渡り合って、「目利き消費者」に新たな提案を受け入れてもらうためには、アーティストとも切磋琢磨し、お客様とも切磋琢磨し、異ジャンルの人とも切磋琢磨して、新たなものをつくっていかなければならない。それだけのクリエイティビティーがわれわれに求められていると思います。ですから、「切磋琢磨」にいろいろな意味を含めていますが、ともかくわれわれのセンスを磨かなければならない。センスに自信がない人は、違うジャンルの道を歩んだほうがいいのではないかと私は思います。そういう人は残念ながらプロデューサーには向いていない。これは次世代へ向けての提言です。センスというのは非常に重要だと思います。そういう意味で、自分のセンスを常に磨かなければならない。これが最後の提言です。

夢を見続ける力を持ち続ける

以上のような視点を保ちながら、客観的な目で、冷静と情熱の狭間に身を置いてやるのがこの仕事ではないかと私は思っております。プロデューサーに何が必要かという問いに、最近私はこう答えることにしています。「夢を見続ける力」だと。夢を見る力は誰にでもあります、夢を見続けるというのは非常に難しく、辛いことのように。ここにいる4人のディレクターは、夢を見続けることが楽しいことだと、(自虐的にもれませんが)思っている人々で、その辺がプロデューサーになれるかどうかの境目ではないかと思えます。「冷静と情熱の狭間に身を置きながら、夢を見続ける力を持ち続けよう」というのが、これからの現場をめざす次世代のアートマネージャーへの、私の最後

の提言です。

最後に、トヨタの皆様、8年間こういうチャンスを与えていただきまして、本当にありがとうございました。1万人の方々とお会いでき、いろいろな刺激を受け、われわれも随分勉強になりました。これからもアートと社会をおもしろくしていくために一緒に頑張っていければと思います。

では、最後のまとめとしまして、熊倉さんにバトンタッチしたいと思います。

熊倉純子 3つの提言

1. アートマネジメントにおける市民/学生など非専門家の台頭
プロフェッショナルに期待される新たな役割とは？
専門家以外の市民がアートマネジメントに携わる意味とは？
2. 「仕事」や「現場」は、自分でつかむ、自分で創る
ベンチャー起業として、需要を創出する
コミュニティ・ビジネスとして、芸術資源で多角的かつ先鋭に社会に切り込む
3. 個々人の創意工夫とネットワークが制度を動かす
環境や制度を研究しつつも、制度に過度の期待は禁物
ネットワークこそ最大の武器！異業種の仲間を大切に

提言1. アートマネジメントにおける市民/学生など非専門家の台頭

プロフェッショナルに期待される新たな役割とは？

専門家以外の市民がアートマネジメントに携わる意味とは？

熊倉：いろいろなことが提示されましたが、私が注目していること、課題だと思っていることをいくつかお話をさせていただこうと思います。

千葉大学の長田先生は、大学で専門家のアートマネージャーを育てているのではなくて、いわゆる一般教養科目として、法学部や経済学部やさまざまな学部の学生が、地域におけるアートプロジェクトに携わるという授業を長年展開されています。昨年の東京会議でその長田先生が、「若い人のエネルギーというのは本当にすごいものがあるので、ぜひ、そういうものに活路を与えてほしい」とおっしゃったのが非常に印象的でした。その席で確か市村さんも、昔は学生はいい加減でイヤな存在で否定的だったけれども、東京国際芸術祭でコミュニケーション・プログラムを学生たちと一緒にやって、非常に気持ちいいし期待できるというふうにおっしゃいました。私自身も、TAMを通じて一番熱い情熱が感じられるのは、別に今はなんの肩書きも持たない一般市民の方々と、講座において常に最もピビッドな反応を示してくださったという体験から、専門家でない人々のアートマネジメントの可能性を強く感じています。

かつて、芸術における市民参加というと、市民オペラや市民ミュージカル、舞台の上に市民を乗せてしまうというものでしたが、そこから、いわゆる「アウトリーチ」と言われる普及活動が盛んに行われてきて、市民参加も第二段階を迎え、今、多くの文化施設で企画を市民自身が行うということも数多く行われるようになってきていると思います。河合隼雄文化庁長官が就任早々「文化ボランティア」ということを高々と掲げられましたが、芸術に限らず市民参加、インタラクティブが当たり前の世の中ですから、一方的に作品を観たり聴いたりしているだけだとお客様はなかなか満足いただけない。多くの人々が本業以外の活動で社会と自分独自の回路を持つようになってきていると思います。非常に成熟した市民社会の時代に入ってきていると思いますし、それが日本の社会におけるボランティアの土壌になっていると思います。また、先ほど西巻さんが「目利き消費者」とおっしゃいましたが、だんだん文化的指向が多様化していくなかで、「自分の観たいアートは自分でプロデュースしますから」という市民の方々が、決して東京だけではなく、各地に驚くほどたくさ

んいらっしゃいます。

というわけで、そのうち1億総アートマネージャーになってしまうのではないかと、われながらときどき不安になるようなこともあります。多くの方々が自分でプロデュースをしたいという思いを抱くような時代なのかもしれません。地方へ行っても、施設のボランティア組織なども非常に充実してきていて、そのボランティア組織が設立後しばらく経つと、ボランティアさんたちのあいだでの連絡ができてきたり、参画の意識が高まったり、公共施設の場合、職員は3年で異動してしまう一方で、ボランティアのなかに「私は10年間この施設を知っている」という、プロより古株のボランティアが出てきてしまうこともあると思います。若い人やアマチュアというよりノンプロフェッショナル、アートマネジメントを本業としない人々に、どのような参画の場をご用意できるのかということが、これからのプロフェッショナルに期待される大きな役割なのかなという気がしています。

そういう人々がアートマネジメントに携わるときに、何を期待されているのか。もちろん、なかにはプロを目指している若者もいると思いますが、半分ぐらいはそうでない方々で、彼らがどういう「プロにはない資源」を持っているのかというようなことを、プロフェッショナルの側はよく見極めて場のアレンジをしていかなければいけない。例えば、専門家にはない新鮮な視点を持っている。また、プロはどうしても効率のよい仕事のしかたをせざるを得ないので仕事ルーチン化してしまう危険性もありますが、こういうところにアマチュアの方の非常にしなやかな発想を採り入れることはとても有益だと思います。また、アマチュアならではのゆっくりしたスピードは、プロの仕事だけでは見落としがちな非常に細かいサービスの提供を可能にします。しかし、一方では危険性もあって、先ほど西巻さんがおっしゃった「自己満足」ということがあります。地域や仲間内に関じてしまうと、もとはアマチュアでも、長くやっていると妙にセミプロ化して、いま述べたような市民ならではのよさを失ってしまったりする。

まさに、この「市民パワー」という大きな資源をどのようにコーディネートしていけるのかということも、これからのプロの腕の見せ所かなと思います。

提言2. 「仕事」や「現場」は、自分でつかむ、自分で創る

ベンチャー起業として、需要を創出する

コミュニティ・ビジネスとして、芸術資源で多角的かつ先鋭に社会に切り込む

熊倉：東京会議ではいつも大変若い方がたくさんいらっしゃっていて、「仕事なんかあるのか？」という質問を現役の学生さんからいくつかいただきましたが、仕事や現場は自分でつかむ、自分でつくるものだといいたい。これからは社会のなかで文化的希求が高まっていますし、産業としての注目も浴びるので、ニッチ的なビジネスチャンスは営利でも非営利でも十分あると思いますが、資金繰りから何までほとんどベンチャー企業と同じようなつもりでなされたほうがいいのではないかと思います。市村さんがおっしゃったサービスオーガニゼーションも、決定的に不足しています。その辺は後半のスピーチ大会にぜひ期待していただきたいところです。

それと、社会が非常に文化化していくなかで、日本に限らず世界的に芸術の大衆化が進んでいてエンターテインメント産業、アニメ、ゲーム、テーマパークなどですが、ものすごく洗練されていく中で、そういうものといわゆる「芸術」と呼ばれるものが消費者の中では等価の選択肢のなかにあって、ゲームやテーマパークに勝とうと思っても勝てないという状況があります。さらに特にビジネスということを考えると、どうしてもそちらのほうへなんとなく擦り寄ってしまわざるを得ない。その辺のところ、先鋭的な部分をどう失わずにいくかということも重要な課題だと思います。

提言3. 個々人の創意工夫とネットワークが制度を動かす

環境や制度を研究しつつも、制度に過度の期待は禁物

ネットワークこそ最大の武器！異業種の仲間を大切に

熊倉：今回応募があったスピーチは、「俺に金をくれ」とか「制度が悪い」というようなご不満の声がもっと多いかなと思ったら、意外とクレームよりもクリエイティブな発想が多かったです。ひとりひとりの力はあまりなくても、個々人の創意工夫とネットワークが制度を動かすということは、こ

の8年間TAMで各地を回って、いろいろな人たちの出会いの場に立ち会う中でつくづく感じてきたことです。環境や制度というのはきちんと意識しないと、水の中に飛び込んだからといって、もがいてばかりいても溺れてしまいます。しかし、制度に過度の期待は禁物だと思います。これも森さん、西巻さんからも出たので繰り返しますが、話のわかるアート好きの友だちばかりが10人集まっても残念ながらあまり役に立たないので、ぜひ違う世界、違うセクターの人々とのネットワークを大事にしてほしいと思います。ベンチャーであろうと、施設に雇われようと、どこかで世の中に打って出るときに、今日ここにいるような人たちではない「アートなんてあったっけ？」という人たちと対峙しなければいけないので、価値観の違う人々とのネットワークはすごく大きな財産になるのではないかと思います。

第2部

これからの日本社会とアートについて、私の主張

「5人のスピーカーによる 私の主張」

書類選考を突破した5名の出場者が、15分の持ち時間で“私の主張”をスピーチ。続いて、それぞれのスピーチに対し、審査員と聴衆（オーディエンス）がさまざまな質問やコメントを投げかけた。本会議録では、当日のスピーチおよび応募時の原稿を収録。スピーチ大会を振り返った出場者の後日コメントも掲載した。

出場者および審査員 敬称略。審査員プロフィールはP79

出場者：小林真由子 / 山吹善彦 / 奥村圭二郎 / 藤浪諭之 / 後藤秀樹

審査員：園山士肇 / 寺脇 研 / 星野 学 / 吉本光宏 / 布施直人

スピーチ大会の流れ

スピーチ(15分)

審査員・オーディエンスとの質疑応答(15分) } * 5人のスピーカー

オーディエンス投票

配布された投票用紙にて「次世代のマニフェスト賞」にふさわしいと思うスピーチに聴衆が投票。

審査員投票

審査員討論

開票の間、審査員による講評、ディスカッション

「次世代のマニフェスト賞」決定

オーディエンス賞と審査員票を集計し、受賞者を決定

賞について

「次世代のマニフェスト賞」..... 1名

もっとも斬新かつ独創性にあふれた内容で、説得力に富み、アートマネジメントの新たな胎動を感じさせるようなスピーチに授与。オーディエンスの皆さんと審査員の投票で決定。副賞10万円(アート活動支援金・奨学金)。

「企業メセナ協議会特別賞」..... 1名

これからの芸術文化支援のあり方について示唆に富むスピーチに授与。企業メセナ協議会機関紙『メセナnote』に主張を掲載。TAM運営委員会で選考。

特別賞受賞者の主張は、『メセナnote 32号』(2004年7月15日発行)に収録された。

小林真由子(こばやし まゆこ) 「次世代のマニフェスト賞」受賞スピーチ
「アート・ソムリエ 企業メセナを変える21世紀型アートビジネス」

プロフィール：京都生まれ。家族や友人など多種多様な芸術好事家たちの影響を受け、五感の弦を震わせ続けて今日に至る。関西学院大学では社会学と美学を専攻。この頃、猥褻物取締法が適用されたダンス公演を偶然観に行ったことがきっかけで、社会から切り離された芸術の現状に疑問を抱き始めるとともに芸術のパワーにますます魅せられていく。卒業論文「震動する芸術」では現在進行形の芸術が持つ暴力性と社会との関係を論じ、2000年度社会学部優秀卒業論文賞を受賞。その後、神戸大学人間科学研究科博士前期課程へ進み、半年間のパリ遊学、10ヶ月間の就職活動などを経てTAMスピーチ大会出場の機会を得る。2004年3月、「コンテンポラリーダンスの可能性」を修士論文に同課程修了。現在はキッズプラザ大阪に勤務、文化・社会コーナーのプランナーを務める。

スピーチ

小林：ただいまご紹介いただきました小林真由子です。よろしくお願いたします。今日は一応、原稿は作ってきたのですが、どんな人がここに集まるのか今の今までわからない状態でした。今見ると、本当にいろいろな方たちが来ているので、原稿だけを読んでもあまりおもしろくないと思われる方も多いのではないかと勝手に思っていて、せっかくしゃべるならちょっとおもしろいことをしたいと、多少の即興を加えながらしゃべっていきたくと思っています。私はパワーポイントやレジュメ等を用意しませんでしたので、話すだけではわかりにくい、全体像がつかみにくいことがあるかと思います。そこで、発表の流れを簡単に説明させていただきます。

まず、今回のスピーチに当たり、現在の日本社会の中で芸術文化というものがどのような環境にあるか、特に問題点に関して少し触れたいと思っています。今現在言われているのは、やはり不況下で行政も企業も、なかなかアートに対して積極的な動きができていないということ。皆さんも多々気付かれている、または不満に思われている点があるかと思います。そうした状況の中で、やはり不況が明らかにしてきた現状に、特に触れていきたくと思っています。

では、どういう課題があるのかを具体的に示す中で、その克服策を1つ提案させていただきたいと思っています。ちょっと種明かしになりますが、それが「アートビジネスプラン」です。それだけの話では何が言いたいのかポイントをつかんでいただけないかもしれない。景気のいいときはともかく、今のような不況の時代にアートが本当にビジネスになるのだろうかという考え方が会場にいる方はもちろん芸術や文化に興味がある方ですので、そんなことはないと考えられている方もたくさんいますが一般的にはまだまだそういう傾向が非常に強いと思います。そこで「実はアートはこういう形で、新しい生産性を持っているのだな」というようなことを提案できたらと思っていますので、その点に注目して聞いていただければと思います。

早速中身に入りたいと思います。先ほど熊倉さんから指摘がありましたが、今年の1月に内閣府が文化に関する世論調査を発表しました。これによると、文化の鑑賞や文化活動というものに興味がある、または、それが大切だと考えている人の数が、前回よりもおよそ6%下がっています。逆に「大切ではない、べつに芸術などはなくてもいいのではないかと」考えている人も、同じく6%増えています。このような状況を見たときに、確かに芸術や文化はなかなか1つの認識がないものですから、そのデータのみを採り上げて、日本の芸術文化がすぐさま「死に向かっていっている」というようなことを言うのは、ちょっと行き過ぎているのかなとは感じています。しかし、この調査全体を通じて、これは明らかかなと私自身が考えた1つは、芸術や文化というものが日常の社会から孤立している。日常の社会とは別のところにあるものだということです。言い換えますと、一部の人が楽しむもの、嗜好品であって、社会全体としての生産性を生み出すものではないという認識が少し強くなってきているのかなと、私は読み取っています。

この傾向を単純に「不況だから余裕がなくなっているのだ」と捉えるのは、少し安易な考え方かと思っています。確かに不況というのは、今の芸術文化の環境を非常に窮屈なものにさせていますが、不況が原因なのではなく、好景気の時代にはうまく隠されてきたこと、もしくは、ごまかしながらやってきたことが、この不況下で単に暴露されたに過ぎないのではないかと思います。

では、根本的な問題は何かということ、日本の土壌にあった芸術の基盤というものが、結局いまだ

につくられていないのではないかと私は考えます。このまま基盤無くいくと、芸術文化というものはこれからもどんどん社会から孤立してしまう。そういう状況が続いていくしかないのでしょうか。そこで、今までの基盤整備の例を簡単に説明させていただくと、文化政策として、国や地方自治体のような行政レベルが主体となってやっていく「ヨーロッパ型」と呼ばれるもの。それから、一応国が税制優遇措置をとるのですが、実際の活動は企業やNPOといった団体が主体となって活動していく「アメリカ型」の、2つの形がありまして、皆さんもその辺はご存知の方も多くいらっしゃるかと思います。これらは、それぞれその例が機能している社会システムとうまく調和をして初めてうまく運営されます。日本においても、これまでヨーロッパ型やアメリカ型の形態を真似た取り組みは実施されてきていますが、ただ、その取り組みが今の基盤を構築しきれていないという現状があります。では、日本においては、社会システムの連動はどういった形で行うことができるのかということ、少し考えていきたいと思えます。

日本の社会システムを少し考えていただくと、もちろん政治にも力はありますが、政治よりも経済が社会的影響を及ぼすことが多くあります。同時に、経済的な動向が社会の動きを先導していくという傾向が、日本では特徴的ではないかと思えます。社会システムとの連動という観点からいけば、経済が日本のシステムを動かしているならば、企業が先導して芸術文化の基盤を行うことが最も有効な方法となり得るのではないかと考えます。さらに、商品というものは、道具としての役割を果たすという意味ではもう既に行き渡っている状態で、商品を売るときに価値は、使用価値に加えて、例えばサービスであったり、イメージであったり、形にならないものが価値観を生み出している。そういう価値が重要な役割を担うようになってきました。最近しばしば「アイデアの創出による経済の再生」というようなことも引き合いに出されますが、このアイデアの創出そのものが芸術の1つの特徴といえるものでありまして、経済領域が積極的に芸術文化のかかわりを必要とするようになってもいいのではないかと思うのですが、実際には今現在そこまでいっていないというのが実状です。

では、なぜ企業がなかなか積極的に動かないのか。第一に、アメリカのような税制上の優遇措置がないために、現在の日本では企業メセナ活動は、企業が一方的に負担を背負うような形になっています。これまでの企業メセナは、全部と言うと違うものも出てきますが、多くの場合は、社会貢献による漠然とした、戦略宣伝以上の利益をなかなか見込めないということで、企業の業績が悪くなると、その規模を大幅に縮小せざるを得ないということです。結局のところ、芸術が何かを、アートが何かを生産していくというのではなく、アートはどんどん消費していくものだという考え方がまだ根強く残っています。

さらに、バブル期の企業メセナ活動を思い浮かべていただくと理解しやすいかと思えますが、社会的認知度のある芸術、芸術家の支援が中心となっていました。そのために若手の芸術家たちは海外に活動の場を求めることになり、結局、海外で評価を得て初めて日本での活動が可能になるという状況が今でも続いています。もちろん、評価の定まった芸術や芸術家というものに対して投資する場合には、やはりバリューがありますから、その分のお金がかかってきますが、企業の業績がいい時は、それだけの投資をしても宣伝効果があるならやろうということで、90年代前半まではそういう活動も多く見られたかと思えます。しかし現在のようになってくると、なかなかそんなにたくさんのお金は出せないということで縮小してしまいます。縮小したときに、「では、若手にお金を出せばいいではないか」ということになるのですが、これから開花していく若手の能力を発掘するような力を備えている企業がたくさんあるとは、どうしても考えられません。そうすると、投資リスクが大きく企業の受ける利益が不明瞭といったところで、企業のメセナ活動はますます消極的なものにならざるを得ないのが現状です。

このような「メセナ活動＝消費」という認識が、メセナを消極的にしているならば、企業にとって具体的な利益を生み出す可能性を持った投資型のメセナ、すなわち、企業が少なくとも支出した分に見合うだけの利益を得られるような形のメセナというものを提案することができれば、企業はもう少し食いつくのではないのでしょうか。評価の定まった芸術家に対するメセナ活動は多くの資金を必要とするため、投資できない。しかし、若手の芸術家たちのことはよくわからない。そのために企業がメセナ活動を行うことに消極的になっているのであれば、若手芸術家たちの可能性というものを企業に代わって見極める機関があればいいのではないのでしょうか。そうすることで現在の状

況は一転して、企業の活動とそれに見合う整備が可能になると考えます。

「アート・ソムリエ」というのは私が考えました、アートと企業を結ぶ1つの方法です。もう時間になってしまいましたので、すみません。質問でどんどん聞いてください。どんどん答えますので(笑)

まとめとしましては、今までの企業は、アートをアートの形でしか捉えていませんでした。それに対してアート・ソムリエは、アートとして、アーティストやアートを提案するものではなく、企業にとって1つの形となるもの。それでいながら、アーティストにとっても活動の機会となり、企業に媚びるのではなく、アーティストの才能というものも開花させていくような、そういったアートビジネスを提案したいと思っています。

すみません、本当に(質問で)聞いてください。ありがとうございました。(拍手)

質疑応答

星野：非常にユニークなご提案をありがとうございました。最後のほうで「アート・ソムリエ」というご提案がありましたが、アート・ソムリエというのは、あなたのお考えの中では「アートマネージャー」とどんな違いを持って捉えていらっしゃるのか。その辺を聞かせてください。

小林：アート・ソムリエの具体例として、企業研修におけるワークショップというのを1つ考えました。ほかにも、名刺をつくることや、ホテルの一室の、例えば、椅子だけを毎月アーティストにいろいと出してもらおうというようなことも考えています。ワークショップに関して簡単に説明させていただくと、事前にアート・ソムリエがアーティストのファイルというものを作っておき、アーティストが何ができるか、どんな人数であればできるのかというような情報を収集したうえで、企業とアート・ソムリエが打ち合わせをし、どういうアーティストが欲しいのかではなく、企業は研修のなかでどういう結果が欲しいのかを聞いていく。その中で企業が求めているものに一番近い成果が上げられるのではないかとこのものを何点か紹介したうえで、最終的には企業に決定していただいたり、もう一回その企業にとってよりベストな状態をつくっていく。

これまでのアートマネジメントが、どちらかと言えばアートをアートとして提案していくものであったとするならば、ソムリエはアートを手段として アートであるということは大事ですが アートであることを超えて提案していくという形が、これまでと違う部分だと考えます。

星野：そうすると、どういう結果がほしいかということからスタートするわけで、そこがポイントなわけですね。

小林：はい。

星野：ということは、アート・ソムリエというのは、ある意味、すべてのアートジャンルに精通している、ある種スーパーマンであることが要求されるということですか？

小林：ただ、アート・ソムリエは必ずしも1人でしなければならない必要はないと思います。アート・ソムリエの何々部門、自分はここが得意だという人たちが何人かで1つの会社をつくれれば、アート全体を巻き込むことができますし、また自分たちのグループはダンス専門でしかないということも可能だと思います。それは逆に言うと、企業が「とりあえずダンスの中で選びたい」といった場合には、ダンス専門のアート・ソムリエに頼めばいいことですし、もっと広い視点を持って、初めから取り組みたいという企業があった場合には、やはり総合的な知識を持ったアート・ソムリエの集団に対して何らかのアプローチを行うようになっていくかと思います。

星野：そうすると、アート・ソムリエの能力はどのように検証すればよろしいですか。

小林：ワインのソムリエというのはなぜ皆から1つの評価を得ているかというと、資格があるからですが、今始める段階においてアート・ソムリエというのは資格がありませんので、その辺は少し問題

あるかと思えます。ただ、実際のワークショップを開くまえに、企業の企画担当者を先に集めて実際にワークショップというものを体験していただく。その中で、自分たちが「こんなことができるのだ」というアプローチをして企業側に理解していただくという方法が、開拓の第1段階になるかとは思っています。

吉本：質問というよりコメントになるかもしれませんが、小林さんのお話は、アート・ソムリエそのものがビジネスになるかどうかという視点だったと思います。僕は実はもう1つのポイントは、アーティストが企業の中で働くチャンスをつくることかなと思いました。メセナの歴史を考えると、昔は、企業は支援する側、アーティストは支援される側という関係だったのが、最近はアーティストと企業がパートナーシップを組んで、両方で共有した目標をめざすということもある。もしアーティストが企業の中で働くことができるなら、次の形のメセナになるのかなと、発表を聞きながら思いました。

アーティストが持つ職能は、例えば演奏家であれば、ステージの上で演奏するのが仕事だと思いますが、実は企業の中に、アーティストの持つ特殊な技能や専門的知識、発想力、そういうアーティストのリソースを活かせる場所やチャンスが、きっとたくさんあるのかなと思いました。

小林：それは私も考えていたところで、あくまでも出会いをつくるのが第1段階なのですが、そこから、アーティストが持っている創造力というもの、企業が持っている論理性というものをうまく組み合わせて、例えば、商品開発まで持っていくことも将来的には可能かと思えます。

アーティストにとっても、雇用は特に若手にとっては非常に深刻な問題ですので、「雇用がある」というアーティスト側のニーズ、それから企業側の「メセナ活動をする」というニーズに加えて、同時に利益を得る。これまでは、単に投資、お金を払うだけであったものが、ちゃんと利益が返ってくるという、企業にとっても理想の形に近づけるのではないかと考えています。

園山：小林さんのお話を聞いて、私もすごくイメージが広がりました。例えば、吉本さんのおっしゃったアーティストの発想とリソースについてのお話に関係しますが、「表現」だとか、さまざまな「プレゼンテーションの仕方」だとか、そういったものも、いまのソムリエと企業との連携のなかで、さまざまに仕事は広がってくるなと思いました。

司会：「企業」としてはどう思うのでしょうか。皆さん聞きたいところだと思うので、布施さん一言お願いします。

布施：まだ私は想像力が追いついていかないものですから、完全に小林さんのポイントが理解できているかどうかわかりませんが、可能性はすごくあると思います。ただ、私がすべての企業の代表はできませんが、そもそも企業がメセナをやる気になっているところと、そうでないところに分けた場合、またアプローチが違うのかなという感じがします。要は、メセナ自体、あるいは社会貢献自体に関心がないところに対するアプローチの仕方と、やりたいけれども方法論がわからないところへのアプローチが、若干違うのかなと思います。今回の提案は、意識はあって何かやりたいがスタッフは専門家ではないのでわからない状況のときの話かなと思います。

吉本：布施さんにひとことだけお尋ねしたいのですが、最近、社外取締役というのがよくありますが、アーティストを社外取締役に迎えるということではできないでしょうか？

布施：企業としてさまざまな社会貢献活動、あるいはメセナ活動をやっています。私どもの現実的なお話をさせていただければ、それをどう評価していくのか、われわれの自己満足に陥っていないのかという観点が、メセナ活動において企業としては重要度が高いところだと思います。ですから、有識者というか、社外の方々にそれを評価いただき、ご意見をお寄せいただくのは、外部のステークホルダーを代表されるという意味で、そういう方々の意見を定期的にいただく機会を持つのは有意義ではないかと思えます。

質問者：単純な質問ですが、今の日本の状況で一部上場企業は1000社ぐらいですが、アート・ソムリエというのは何人ぐらい可能だとお考えでしょうか。

小林：まず、アート・ソムリエ自体を定着させることが1つ必要にはなるかと思いますが.....。

質問者：すいません、もしもそれがうまくいったときの話です。

小林：すごい言い訳ですが、まだ私はいま学生なものですから、なかなか企業の具体的な視点を計算しにくいのですが、ただ、アート・ソムリエ自体も1つのビジネスとして動いているわけですから、アート・ソムリエ間の競争というのも出てくるかとは思いますが、そういう意味では、果てしなくたくさん増えていくというよりは、数というのはちょっと言えませんが、ある程度成功していけば、その企業の数に見合っ、今、コンサルティング会社がかなりありますが、割合としてはああいう形で、コンサルティングという形で入っていくことができると思っていますので、それぐらいの数。1つの仕事として定着できるだけの数というのは見込めるのではないかと思っています。

スピーチ大会、その後

TAMスピーチ大会出場から、はや半年余りが経ちます。当時、修士論文を書き終えたばかりの私は、論文にしきれなかった部分を残して学生生活を終えることへのフラストレーションと、タダで東京へ行けるかもしれないという不純な気持ちから、勢いだけでスピーチ大会に応募しました。そして、まさかの「柵からばたもち」。結果はさておき、TAMスピーチ大会への出場は、「学生」という肩書きを締めくくるにふさわしく、これまでの活動で漠然と浮かんでいたアイデアを整理し発表するのに良い機会となりました。この場をお借りして、このようなチャンスを与えていただいたことに感謝申し上げます。

現在、私はキッズプラザ大阪で文化・社会コーナーのプランナーとしてフロアの運営やプログラムの企画に携わっています。おもちゃや楽器、民族衣装に車いすの修理もすれば、展示用の表示もつくったり、はたまた子どもたちを前に自らワークショップを実施したり...。まるで毎日がワークショップかのような日々を過ごしています。芸術のど真ん中での仕事ではありませんが、時にはアートマネジメントよろしく芸術なるものとかかわることもあったり、またある時は展示物として芸術とまでは呼べないものを自ら創作しアーティストの疑似体験をしてみたり、結局のところ、肩書きが学生から社会人になっただけで根本的なベクトルは依然変わらず。1年目の今年は自分なりの土壌をつくり、2年目に種を蒔き、3年目には花を咲かせてみたいところですが、どうなることやら。

正直、まだまだ今の私にはTAMスピーチ大会でいただいたものが等身大の姿よりも大きいようで、堂々と着こなすことができないままです。まあ、その辺は「次世代」ということで少し猶予をいただけてますでしょうか。数年後には、鮮やかに「次世代マニフェスト賞」をまとって御堂筋のど真ん中を闊歩すべく、夕暮れ時の扇町公園を横切りながらふと野望を抱くのであります。...「まあ、ぼちぼちと行きますか」...。(2004年9月)

応募原稿

先日(2004年1月24日)内閣府が発表した「文化に関する世論調査」によると、文化芸術の鑑賞や文化活動を「大切だ」とする人の割合が前回調査の92.1%から86.2%へ減少し、逆に「大切でない」と考える人の割合は4.6%から10.5%へ上昇していることがわかった。「芸術」や「文化」の認識には個人差があるため、このデータのみを取り上げて日本の芸術文化が徐々に死へと向かっているということとはできない。しかしこの調査からは、芸術や文化が日常生活から切り離されたものとして受けとめられ、さらに、それらは一部の人々が消費する嗜好品であって、社会的生産性を産み出すものではないとの認識が強くなってきていることを読み取ることができる。このような傾向を長い経済的不況によって芸術文化へ関心を寄せる余裕がなくなってきたからだとするのは、あまりに安易な見解であろう。経済的不況は、好況によって糊塗されていた不備を露呈したにすぎない。根本的な問題は、日本の土壌にあった芸術文化の基盤が今日まで整備されないままになっていることにあるのだ。

これまでの芸術文化の基盤整備の例としては、国家や地方自治体といった行政が主導となり文化政策として

整備をすすめるヨーロッパ型と、税制優遇措置を基礎に企業やNPOが主導となって発展させるアメリカ型がよく知られている。今から十数年ほど前の好況期の日本でも、これらの形態をまねた取り組みが実施されてきた。しかし、ヨーロッパ型に倣った文化政策は、文化施設の建設のみが先行することによって地域社会から孤立した建物となり、今日ではしばしば財政の重荷となっている。一方、新たな企業戦略として、文化施設の運営の他、コンサート、展覧会の後援や助成金による支援などの形で導入されたアメリカ型のメセナ活動も、支出を上回る実質的利益が見込めないと、業績不振の折には真っ先に縮小、廃止の対象となるため、税制優遇措置のない日本では非常に不安定な存在である。ヨーロッパ型、アメリカ型のいずれも、それが導入されている地域の社会システムとの調和によって始めて機能しているものであり、日本においても社会システムとの連動なしに芸術文化の振興はありえないだろう。

日本の社会システムは、政治よりも経済のもつ社会的影響力が非常に大きい。また、道具としての役割では飽和状態にある物資の生産と消費を拡大するために、使用価値をあげることは技術的限界があり、イメージ価値や付加価値がより重要な役割を担っていることは間違いない。このようなことから、21世紀の日本型アート基盤整備をビジネス領域から出発させることはできないだろうか。

アイデアの創出による経済再生という考えが標語のようになりつつある今日、芸術が持つ創造性そのものは、企業にとってある程度魅力的なものである。にもかかわらず、一部の企業あるいは一部の芸術分野を除き芸術に対する企業の姿勢が消極的であるのは、従来の企業メセナの領域で芸術を捉える動向があるためであり、また投資が大きく利益が不明瞭であるとの認識が強いためである。

好況期の企業メセナ活動でも、社会的認知度がある芸術(家)への支援へ偏りがみられ、若手あるいは前衛の芸術家が多く海外へ流出していた。そして、国際的な評価を経て日本での活動ができるようになるというのがこれまでの傾向である。もちろん、評価の定まった芸術家の場合にはそれだけ投資が増えるが、企業の業績が良好でメセナ活動の戦略が宣伝効果を期待してのものであるならば問題はなかった。だが、今日、多くの企業が業績不振の折、企業が評価の定まらない芸術に支援する余力もなければ、評価の定まった芸術に莫大な投資をする余力もないのは当然のことともいえる。それならば、前衛の芸術や若手の芸術家の可能性を企業に代わって見極める機関があったらどうだろうか。しかも、これまでのメセナ活動のような社会貢献(寄付)型ではなく、企業が少なくとも支出に見合うだけの利益を得られるような芸術であったならば、それでも企業は消極的な対応に留まるだろうか。

現在の企業と芸術を隔てるこの問題点に、私は新たなビジネスを生み出す可能性があると考え、その名も「アートのソムリエ」である。

改めて説明する必要はないかもしれないが、ソムリエとは、レストランにおいてワインに関するいっさいの業務を担当する人で、ワインを中心とした飲み物の仕入れや保管管理を行うとともに、レストラン営業中は、客それぞれの好みや気分、会食の目的や料理との相性など、その時最も相応しいワインを選ぶ手助けをすることで客のニーズに最大限応えるよう努める仕事を担っている。ワインのソムリエが、ワインを製造する生産者と料理をつくるシェフとそれを享受する客の間に立ってコーディネートするならば、アートのソムリエは、企業とアーティストと芸術を享受する鑑賞者の間に立って、すべてを最もよい状態でマッチングさせるのがその役割である。

例えば、企業内での教育研修でワークショップ、ホテルの客室やショールームなどのスペースを活用したディスプレイ、企業の名刺デザインなど。これまで企業と芸術(家)との接触が希薄であっただけに、企業の活動のなかには、芸術家が入り込むことのできる場所がまだまだ残されている。若手の芸術家は、少しでも多くの活動の場を求めており、一方、企業は最低限の支出で多くの利益を望んでいる。そこで互いのニーズをできる限り可能にするため、そのあいだにアートのソムリエが介入するといった具合である。

よりわかりやすくするため、企業内でのワークショップを例に具体的な説明をしてみよう。まず、ワークショップに限定したことはないが、事前にアートのソムリエが、オーディション(あるいはスカウト)の手順を経て若手の芸術家と基本活動プランを作成する。これは、企業との交渉の際にどの芸術家がどのようなことをできるか提示するためであるとともに、契約成立から実行までを最小限の手順で短期間に遂行するためである。この基本活動プランでは、各芸術家の活動履歴や活動内容に加え、企業とのコラボレーション可能な活動方法(ワークショップ、展示など)とその場所、活動から生み出されるであろう効果、希望予算、必要な設備などを明確にする。その後、企業側との交渉時には研修で期待する成果や希望する芸術分野、予算、実施場所、参加人数や年齢層などをきいた上で、それらに最も見合った芸術家の基本プランをできれば数件提示し、契約成立とともに1件のプランを選んでもらう。そして、改めてその企業のニーズにより応えられるよう、芸術家側とプランの改善を行った上でワークショップを実施する。

企業はワークショップ開催費をそのまま芸術家に支払うことができる他、双方合意のもと芸術家の展覧会后援やあるいは舞台芸術の場合であれば、独自の割引チケットや学生などの無料招待席確保などスポンサーとして芸術家の活動支援を行うこととする。

ワークショップは芸術家と企業の距離が身近になるほか、企業と芸術家双方の利点として商品開発などで将来的により事業と密接に絡んだコラボレーションを生み出す可能性も含んでいる。また、最後に挙げたスポンサーとしての活動支援によるワークショップ開催費の支払いは、これまでのメセナ活動同様の社会的貢献を可能にした上で、企業研修費とメセナ活動費の重複分だけ支出を削減できるという利点がある。

これまで、子どもを対象にさまざまな芸術活動領域が模索されてきているが、子どもが芸術に興味を持つために大人がもっと芸術とかかわるきっかけを持たなければならないことはすでに認識されていることであり、しかしながらそれを実行するのは非常に困難なことであるのが現状だ。アートのソムリエは、この点からもこれまでにない形態で21世紀アート基盤整備を可能にすることができるに違いない。

もちろん、企業が直接若手の芸術家を選別することができれば、アートのソムリエはビジネスにならないだろう。しかし、ワインにソムリエが必要ならば、そろそろアートにソムリエがいてもおかしくないのではないだろうか。

山吹善彦（やまぶき よしひこ）

「アートが社会の中で自立するために」

プロフィール：丙午に広島で生まれ、パブル華やかしき頃に東京に滞在し、その後、横浜、広島、イギリスを経て、昨年また東京に戻ってきました。広島県北部でのアートプロジェクトを運営するなかで、多くの貴重な体験をさせてもらいました。アートの素晴らしい可能性とその限界を経験させてもらったことが、社会や芸術・文化状況に対する自分なりのアプローチにつながっています。アートとファイナンスについて考え、投資活動への準備をしながら（野望を持って始めた保険営業については断念）、現在はCSR（企業の社会的責任）活動に関する報告書・コミュニケーションツールづくりに従事しています。

スピーチ

パワーポイント使用

山吹：山吹善彦です。小林さんが、干支で言うと私と同じ午年になるということで、私がこの「次世代」という形で交わっているのかという思いはありますが、話の中身に重なるところもあるので、一回り上の世代として考えたことを先に整理させてもらえればと思っています。

最初に、アート自体の定義をしておきます。私自身にとってアートというのは、いつ見ても飽きない、何度見ても飽きない、その時々に応じて新しい見方というのがちゃんと出てくる。そういう仕組みを持っていたり、構造を持った物だったりする、それを「アート」と呼びたいと思っています。アーティストというのは、そういう仕組みなり作品自体を生み出す人であり、グループでもあると同時に、社会変革者として、思い切って新しいことを勇気を持ってやっていく人として位置づけられると思っています。

今日の話全体の概要ですが、まずは、いま言ったアートという部分の外的な状況、環境についてまとめてみます。それから、実質的にアートが持っている可能性、あるいは強みと言われているものも整理してみたいと思います。それから、アートプロジェクト、アートマネジメントのなかで、わりと成功していると言われている森美術館、直島のベネッセミュージアムなどに共通している何かの要素、成功の鍵について考えてみたい。それが、他のアートプロジェクトの課題への取り組み方、あるいは美術館や博物館の活動に関する問題解決の一助になるのではないかと。問題を抽出することでその関係性について触れてみたい。最終的に、私のほうから3つほど提案をさせていただきたいと思っています。

早速、外部環境からですが、政治面、経済面、いわゆる大枠で考えてみたいと思います。政治的な部分で言うと、いわゆる財政難ということで、国も地方自治体もこれまでのように社会面での支援をしていく余裕がどんどんなくなっている。これは端的には、独立行政法人化、あるいはPFI的な形で民間と協力をしながら事業をやっていかないと、いまや活動が成立しなくなっている状況があります。ただ、地域活動基金という形でお金を地域に回しましょうという話が新聞に出ていましたので、もしかすると、少し変わってくる可能性はあるかもしれません。

いずれにしても、小林さんも言われていましたが、経済的な部分はいまだに国際競争にさらされていて、簡単に「文化活動だから」といってそこにお金を費やしていく状況にはない。一方で、アニメーション、ゲーム、ソフト産業など、「クリエイティブ」と言われているものがどんどん台頭してきている状況があって、ここに経済的な可能性はあるだろうといわれます。

もう1つは、もう少し大きな枠組みで社会的責任という部分。これはブランド、企業のイメージとつながってくる。と必ず密接につながったかたちで考えていかざるを得なくなってくる。これをアートの側でうまく利用できれば、可能性も広がるのではないかと思います。

社会状況としては、個々の価値観が多様化しているし、何が一番かというポイントも判別しにくくなっています。海外旅行が簡単にできるようになり、美術作品など、敢えて日本で観なければいけないものが少なくなっているともいえます。特に、不況にもかかわらずフリーターの存在も含めて皆裕福である。ただ、この裕福さというのは国の借金という幻想の中で暮らしているわけですから、決してそれが今の日本の実情を反映しているとは思えません。

技術的な部分としては、ITの浸透は無視できません。こうした大きな要素が、アートと言われているものに影響を与えています。

この中で、実際に今まで脈々と続いてきたアートというものが持っている強みとして、何が考えられるのか。当然のように創造性、それから、新しくおもしろいことを発見してつくっていく、仕組みをつくっていくという部分での強みがある。ただ、その強みは同時に、新しいことをやるのは怖いし、それが本当にパワーがあるかわからないという意味では、非常に傷つきやすく脆い。何らかの形でそういった活動を社会的に位置付けたり、サポートする人がいないと、あっという間に消え去ってしまう可能性は高い。と同時に、「わかる、わからない」という尺度があって、ある程度の学習ができていないと、理解したり楽しんだすることも難しく、どうしても全員が楽しめるものではないことも弱みとしてある。これは観る人の多様なニーズを把握しようとするところ自体が無理なのではないかと思うぐらい、厄介なことにはなっています。

ただ、今後の流れの中では、地域ブランドの核、地域というのは過疎地も含めてですが、観光のときに美術活動なり、美術館の拠点というのを中心にして展開していく可能性は十分あるはず。地方の美術館も、既にできて10年ぐらいの歴史を持ってきている。この歴史が、もし寺子屋なり神社仏閣のように、みんながその建物の中にお布施を納めるようになれば、地域と社会というのを結びつける接点としても可能性を秘めている。これに、美術館がいったい何をしているかという質的な評価を行うことができれば、そこに可能性の広がりが出てくるだろうと思います。

今、イギリスなどもそうですが、「創造的階級」といういい方で、クリエイティブな人を求めて企業自体が異動するような動きがあります。その流れにうまく乗ることができれば、美術なりアートというものが展開していける可能性は出てくることでしょう。ただ、どうしても今の財政面の脅威は大きく、特に公共の資金に支えられている美術館や博物館は、今相当大変な状況にある。もちろん、アートプロジェクトにしても、公共機関からお金を貰っていると内情は大変な状況になっている。自腹を切って、地元の人、かかわっている人がやっているわけではないので、どうしても責任の所在も相当曖昧になってしまっている。

あとは、不思議なことに、美術教育機関がこのアートマネジメント講座も実はそうかもしれないんですが、どんどん数が増え広がってきている。でも、本当にアーティストとして生きていけるような人はごく僅かで、いったいこんなに教育機関があってどうするのだということも私には脅威です。社会性のない状況でどんどん学生が育って行って、卒業した後いったいどうするのだろうという心配もあります。それは同時に、質的な基準判断ができなくなって、「これはアートだ」と言ってしまうばなんでもありで活動が成立してしまうような、ある種の甘えを生んでいるのではないかとこの心配もあります。

諸外国の状況で見ると、伝統的にインテリなりパトロンが芸術家を支援する体制ができています。決して国民全員がアート、芸術を必要としているわけではないけれども、好き者というのが必ずいて、マーケットとして存在している。しかも、それを行政がうまく利用して、テート・モダンにしるパリ・ルーブルにしる、観光の目玉としてブランド化している。またヨーロッパでは、美術関係者のネットワークがきちりあって、情報のやり取り、あるいは作家の相互紹介がちゃんと行われている。うまくいけば今後は企業の創造的な人材を求めるところにもつながっていく可能性がある。

話を戻して、日本の美術・アートを時間的な流れに沿って位置づけてみます。位置づけを決める際の一つの軸としては「主体性」を設定します。つまりどれだけ誰が責任を持ってそれをやっているかということで、民主的に決めていくということと、特定の誰かがそれを独断で決められる状況にある専制的なもので分けてみます。それから、「開発性」の軸も設定できます。美術なら美術、オペラならオペラ、音楽なら音楽、専門的に狭く深く開発をしていくというものと、広いエリア、多様な目的をもつものに分けてみる。はじめはもちろん作品やプロジェクトは、個人単位、コレクター単位で行われていた。これが国立美術館などの大きな箱に収容されて、パブリックな発表、展示ができるようになった。その流れが、人が呼べるという点で商業美術館などに活かされるようになり、同時に、地方あるいは多目的な活動にも広がっていった。単純に美術なり作品をつくるというだけでなく、むしろ政治的な意味合い、つまりもっと多くの人に来てほしいというニーズが、広義の意味で開発性のなかに含まれていたのだと思います。これが単に箱物として存在するだけではなく、学校(廃校)だったり、昔商店街だったところを再開発するという意味で、イベントやワークショップをやるという、90年代頃から過疎地や大都市起こってきた流れにつながります。

この最終的な形として今考えられているというか、先駆的にその開発をやってきた点では、大原美術館や森美術館、ベネッセが成功している。何が成功の鍵かと考えると、責任所在がかなり明確で、同時に、戦略的に商業的な部分で付加価値をつけて、場所と建物、あるいは美術、あるいはアートというものを立体化できるということがはじめから考えられている。これは相当大きな成功の鍵といえる。逆に、課題として考えると、誰のためにそのアート自体が存在しているのかが十分に把握されずに、美術館や博物館、アートプロジェクトが行われていることが、まず1つ大きくある。どうしても美術の流れとして、知らないものを知りましょうという啓蒙的な発想から入ってきているところにひとつ大きな問題がある。まず観客が何を求めているのかをもっと聞いて、そのニーズに対して戦略的に対応していく必要がある。同時に、社会性の面では、アーティスト自身も甘えているところがあって、自分は特殊な活動をやっていると思い込み、あまり社会を意識していない。この要因には、質的判断の不在というところがあると思います。そして、最終的にはそれが社会的な事業としてきちんと位置づけられることがなく、好き者がやっている、にもかかわらず、公共のお金を使ってやっているということで、非難を浴びたり、あるいはこれからどうするのだというような話が出てくる。

アートが自立し、継続して活動していくために、提言としてまとめたいのは、これまでの公共や民間からの援助に頼るのではなく、パトロンなり支援者という枠、本当にアートを必要としている場所や人というのを育てていく。今日の話聞いて、このトヨタ・アートマネジメント講座というのは、この点で随分貢献されているし、実際にここで育てている人はたくさんいると思います。今度はコア・アートとして、アーティストの側も自覚した活動をしていかなければいけない。もちろん、いい作品をつくって展示するという本来の活動は続くでしょうが、それだけではなく、もう少し社会的な部分で貢献できたり、関わられるような活動をしてもいいだろう。それは、地域や企業と一緒にコラボレーションすることかもしれない、自分で会社を興すということにつなげていけるかもしれない。これが何らかの利益として、リターンとして返ってくるということがわかれば、このリターンを当てにする投資活動も多分できてくる。

これを提言の形でまとめると、1つ目として、アート支援の組織化。私財を注ぎ込んでアート活動に貢献していくことが必要で、このためには、5つぐらいのパトロンの条件があげられます。目利きというのも出ましたし、開かれた場というのもたぶん出たと思います。いずれにしても、長い時間感覚でアート活動を支援していく必要があります。

2つ目として、アーティスト自身の役割を拡大する必要があります。個人の問題意識から作品を創り始め、社会的な問題までちゃんと意識できるような、社会との接点を持つ場が必要となります。これが教育に求められてくると思うのです。

もう1つは、イノベーションというのは企業活動の中で非常に重要になってくる。P・ドラッカーのイノベーションの7つの要素の中で「予期せぬ成功と失敗を利用する」とか、「ギャップを探す」、あるいは「認識の変化を捉える」、「新しい知識を活用する」という部分に関して言えば、アーティストは同じような発想から作品を創っています。これをうまくシステムとして利用できるようなになれば、作品をつくるときと同じように商品開発などに適用でき、多分、普通の大学生よりもアーティスト、クリエイターは使えるようになることと思います。

最後の1つは、自分自身でやっていこうと思っているところでもありますが、長期的なアーティストの活動、あるいはパトロンの活動に対して、ちゃんと支援をして、きちんとリターンを享受できるような長期的な投資システムが成立するような仕組みを生み出していきたい。資本を確保することで、自立できる可能性を探りたいと思うし、もう1つ、お金とアートという、今まであまり結びつかなかった部分を強引に結びつけ、最終的にインベストメントの一環としてきちんとリターンが戻る仕掛けをしたい。おそらくすごく長期、30年、50年間かかることと思いますが、やってみる価値はあると思っています。以上です。(拍手)

質疑応答

寺脇：ご自分でもおっしゃっていますが、ほかの方々と比べるとシニアの立場で、いろいろと社会を見ておられるという前提で、先ほどの発言の中の「不況なのに裕福」ということについて少しお

考えを、それとアートとの関連についてお願いします。それと最後のご提案のなかで出てきた「個人のパトロン」という考え方がありますが、個人のパトロンというのは観客ではないか。映画や演劇ならそう思うわけですね。これは美術を前提にご議論なさっているときに、美術というのは、なぜ、何かを観ることの対価という考え方が出てこないのだろうか。つまり、「パトロン」なのか「観客」なのかという問題について、お考えがあればお聞かせください。

山吹：1つ目の、不況とアートの部分に関して言うと、私はイギリスにしばらく行っていたというのもあり、外から日本を見るというスタンスなのですが、日本は国の借金のお陰でこれだけ裕福さが続いている。あらゆる外国人が日本に足を踏み入ると「なぜ不況なのにこんなに裕福なのだ」とよく聞かれ、実際、異常な状況です。今までの生活をずっと維持してきたという幻想にひたっていて、実は社会構造も含めて、いま日本は相当の問題に直面している。この直面しているものをその中で働いている人が直接変えていくというのは、相当難しいはずですが、でも、アーティストやアートに関わっている人というのは、僕の中では底辺部にいる人だと思っているところがあります。底辺部にいるということは、社会からちょっと阻害されていたところもあり、その分逆にそれをうまく利用して、次につなげていったり、次の新しいものを何か生み出すという可能性は絶対的にあると思うのです。

そこで、幻想を少し打ち砕くことをアートに期待しているところもあるし、それを促せるかどうかということが、日本に問われているところだろうと思っています。

もう1つの、「パトロン」と「観客」の件ですが、美術的な作品というのは宗教的に、もともと教会なり、あるいはそういう公的な場所で、むしろプライベートと言ったほうがいいと思いますが、コレクションされていたところが強く、お金を取って見せるということが前提としてなかった。この歴史はいまだに続いているのだと思います。美術館なり、パブリックに展示スペースができたところまではいいのですが、まだきちんとお金をとれるようになっていない。それが今後とれるようになるかという、どうもその可能性はあまりなさそうだというのが、自分の中での回答です。そうなってくると、全員が美術、芸術を楽しむということに期待をすること自体が難しい。それよりも、きちんとパトロン的な形でもいいから、自分のお金を使って芸術なり、美術なり、アートなりにかかわろうと思う人を、うまく掴まえてそれと美術というのがちゃんと連動していく形のほうが可能性があるのではないかと。全くコアの部分なしに全体を進めていこうとすると、逆に、何のためにやっているのかわからなくなってしまう可能性が強いと思っています。

吉本：最後のスライドの中に、次のステップということで、投資クラブを立ち上げるというお話がありました。山吹さんご自身がそういうのをやるというお気持ちはないのでしょうか。

山吹：実は、私は外資系の保険会社に勤めておりまして、これの最初の狙いというのは、そういう投資ファンドをつくりたいというのがありました。実際に今やっているのは営業職ですし、直接ファンドをつくらしたり、あるいは、ファンドマネジャーとして投資をどうできるかということ判断できる立場には全くないのですが、ただ、形としては、ソーシャリー・レスポンシブル・インベストメント(社会的責任投資)と言われているものの1つとして、芸術なりアートというものをなんとか位置づけられないかということはずっと思っています。証券会社にいなければそれはできないというわけではないですから、まず任意で10人でも20人でも、まあ、そのためにこの場に立ったというのもあるのですが、そういう人を少しだけ募れるようなきっかけをつくっておいて、そこからその活動そのものを広げて、そして議論をしていけば、本当に必要なものは何かという評価の話にもいくはずだし、その評価の話が、今度はちゃんとリターンという形に戻ってくれば、今度はダイレクトに何かのプロジェクトのほうにお金を回していくという可能性も出てくるかなと。

司会：会場の皆様、何かご質問、ご意見はございませんか。それでは、今日お越しの皆さんに募っていただいて、今日は10人でも20人でも仲間を増やしてください。

山吹：ありがとうございます。

日本でのアート機関・アートプロジェクトの流れと位置づけ

		主体性	
		民主的	専制的
開 発 性	狭 義	国立美術館・博物館 (都市美術館・博物館) 学校・商店街を使った芸術イベント・ ワークショップ	商業美術館など コレクター個人美術館など
	広 義	地方美術館・博物館 ミュージアムシティ天神・妻有 灰塚EWP・アークスなど	大原美術館・森美術館 ベネッセ直島コンテンポラリーアート ミュージアム テーマ別個人ギャラリー

スピーチ大会、その後

15分という持ち時間で日本のアートの背景からその現状分析、問題を抽出して、解決策を提案するというのは、けっこう大変でした。急ぎ足ではありましたが、何とか伝わるか?と思いながら発表したあとの、シーンとした雰囲気はなかなか貴重な体験でした。

アートには「夢 = ある種の破綻」が欠かせない、と関係者の方から大会後の懇親会で言われました。確かに、人を巻き込んでいくためには、その言い表せないような「熱い思い」は欠かせないことであり、それこそが「破綻」を乗り越える原動力になっているのだと思います。トヨタ・アートマネジメント講座として、参加者に伝え広げてきた核心部分は、その「宙ぶらりん」で「ユニーク」な「熱い思い」というのがアートの本質であり、それこそが何かを大きく変える触媒になりえる、ということだったのだと思います。

しかし、アートマネジメント講座として一つの役割を終えようとするこの時点では、数字や、客観的な事実で入り組んだ要素を冷静に整理し、敢えてクールにマネジメントを行うことの意義を提示すべきであるという思いを強く持っていました。芸術作品として1000年残るものは、マネジメントや社会環境によって左右されるほどヤワなものではないという経験と確信は、口当たりのいい「アートマネジメント」なるものを否定します。むしろ、グローバルなビジネスマネジメントに劣らないクールなマネジメントと1000年存続するだろう芸術・アート・作品とのめぐり合いの方がはるかに重要です。

アーティスト、(アート)マネージャー、パトロン・投資家、目利き・批評家、一観客、さまざまな立場での専門性の追求とその言動に対して責任をもつことが、長い目で見たときに「アート」なるものの自立につながっていくということは、今も疑っていません。(2004年9月)

応募原稿

<日本のアートを巡る背景>

最大課題：アートに対する社会的 needs の欠如

これまで教育機関・美術館 / 博物館において、明治期以降に導入された「美術」という概念に対応できる芸術・文化活動を、一般の人々に対し啓蒙的に行ってきた歴史があります。伝統的、地域的必然性にもとづいて、この地より発信することよりも、世界的な文化潮流にそった作品の紹介、半歩遅れた流行の普及活動に重きが置かれてきました。この結果、美術・芸術とは「習う」ものであり、「わかったり」「わからなかったり」するものとなってしまいました。その本来的な姿ともいえる「楽しむ」という要素が忘れ去られ、教養の一つとして扱われています。音楽や映画といった娯楽に近いはずの美術活動が、ことさらに蚊帳の外に置かれているのは、楽しみ方を知らない・経験の欠如・そして習うことへの拒絶に由来します。こうして一般的に求められる「何か」から次第に遠のき、社会的な needs を顧みることなく「啓蒙」活動が続いているといえます。時代は進み、皮肉

なことに、娯楽産業の代名詞のように扱われていた漫画やアニメ、ゲームやおもちゃが、今や「現代美術」の中心的な役割を占めるようになり、商業的あるいは内容的にも、美術作品を凌駕するものも増えてきています。

もちろんアーティスト側から考えれば、結果的に作品が社会的な風潮を象徴することはあっても、観る人からの要望や期待に応える為に作品を創っているわけではありません。ぎりぎりのところで社会との接点を持ちつつ、社会的なneedsに振り回されることなく独自の世界を創りだしていくことこそアーティストの面目躍如ともいえます。しかしこの創りだした独自の世界を維持し、発展させて行くためには、ある種の制作システムが必要となります。この継続できるシステムなしでは、幼児の描いた天才的な作品に太刀打ちすることは難しいといえます。現在の美術・芸術教育機関は、このシステムづくりが可能になるような教育をしているのでしょうか？もしそれが果たしているのなら、もっと'アーティスト'が量産されてもしかるべきだし、同時にその始めの一步を置き換えることで、作品制作システムから、ユニークな商品生産システムへの転換もはかれるはずです。もし、この転換が、ある程度でも実現していけば、思いもよらなかった社会的なneedsに呼応する活動を、アーティストが担う可能性があるはずなのです。

さらに社会システムに枠組みを広げてみると、これまで文化活動の最後の拠り所であった国や地方自治体の財務状況は目も当てられない状況です。今後、これまで通りの補助金や活動費の支給を当てにすることは難しいでしょう。企業に目を移すと、企業メセナ協議会による文化支援活動が、10年以上の普及活動で、やっと定着した感が見えようとしていたにも関わらず、雲行きが怪しくなっています。今や企業によるより広い意味での社会貢献が戦略的に求められ、美術・芸術に限定して支援をしていくことが難しくなりつつあるといえます(ある意味で、環境面での貢献の方が一般的な賛同を得やすい)。普通の人々による支援についてみると、確かにボランティアによる参加の恒常化や、美術・芸術活動への寛容ともいえる受け入れがなされるようになってきましたが、あくまで公共の予算を使う限り、あるいは作家やグループが自費でやっている分には、それを許容するといった有り体で、自腹をきってまで参画しようという姿は見えてきません。特に、日本では寄付などに對する税制面での優遇は十分に認められているとはいえませんので、個人レベルでの寄付活動などにも限界があるといえます。お祭りや神社の修復には寄付できますが、美術活動にみずからのお金をつぎ込むというのは難しいことのようにです。

アートに対する社会的needsについて考えることは、その対象となる活動内容や目的、その長期的なあり方や具体的な運営方法など多くのことが関係してきます。しかし、この枠組みそのものについてあれこれと考議論することは、現在も含め散々やられているにもかかわらず、結局形になっていないという点ではどうしようもない状況です。大学教授や審査員、コンサルタントとして高みの見物をしていたのでは、話は始まりません。自立したかたちで美術・芸術活動を継続できるシステムや環境を実際に創り出していくことこそ、今後もっとも望まれるはずで。

<日本の状況>

近・現代美術のあり方は、ファッション的な商業美術に傾倒するか、国・地方の行政に支えられた美術館、不安定な美術プロジェクトに分類される。

商業ニーズ：百貨店などによる美術展覧会の開催(店舗への誘導目的)

文化的ニーズ?：全国にちらばる啓蒙活動を中心とする美術館

地域的ニーズ：アートを起爆剤として地域おこしをはかる

バブル崩壊後、商業needsであっても文化施設を維持することは難しくなった。また、独立行政法人化にともなう美術館・博物館の萎縮。その存在根拠の不確かさに翻弄されている。民主主義的な美術プロジェクトの拡大は、作品や活動の質を保証できているわけではなく、簡単に主体や責任が曖昧となってしまう。

アウトローとしての美術作家から社会的起業家への可能性を探る必要がある行政・企業・一般人、どれもあてにできない状況で、どうやって運営資金を捻出していくのか? お金を循環させるシステムを作り出していく必要がある

<世界的状況>

日本同様、決して社会的なneedsが高いわけではないが、上流階級や資産家/Business Peopleの支援と一般市民の寄付・ボランティア参加によるバランスがとれている。と同時に、歴史的な芸術・文化拠点を中心として、観光が大きな産業と化している。

伝統的な美術館・博物館でさえ、いわゆる事業費だけではその運営に限界があり、寄付、国の援助は欠かせない。しかし、伝統的に篤志家の存在がある。

観光の目玉として有効に利用し、そこに足を踏み入れさせることでその場所そのものが活性化され、商業・観光の産業も成立する。

専門家同士の横のネットワークが充実しており、最低限ヨーロッパ大陸、アメリカ大陸などの絶対的な地域特性が活かされている。

提言1：美術・芸術活動に対して'自ら'の資力をつぎ込むこと

1) 好き者の責任者・出資者(企業、任意団体、個人のパトロン)

活動概念図：地域有志(パトロン)による芸術・文化活動振興

パトロンへの条件

1. 自立した地域住民(退職者は除く)
2. 月々のパトロン費用を負担できる安定した経済基盤
3. 芸術・文化の目利きとなれる資質(厳しい愛好家であることが望ましい)
4. 長期的に地域のことを考えられること
5. 地域で閉じることなく、開かれた場所とすることを望むこと

2) 公的資金を使う場合の対象範囲の明確化と限定

組織および運営形態の明確化。予算及び予算活動内容の開示。責任主体の明確化。

3) ボランティア参加への動機づけ
社会的な意義づけ。高齢者への依頼。イギリスナショナルトラストなどを参考に。

提言2：美術学校(専門学校・大学など)での起業講座の開設

1) 社会との接点の日常化

早いうちに、全員が作家になれるわけではないことを教える。作品制作のプロセスはさまざまな分野で応用が可能であることを伝える。半ば強制的にでも社会・コミュニティとの接点を持つ機会を提供する。

2) イノベーションの誘発 - 作品制作システムを商品生産システムへ

作品制作システムの有無について確認。P.ドラッカーの7つのイノベーションなど参照(e.g. そうあるべきであるが今まで気づかなかったことの発見、人口が変動することでわかること、生産ライン・流通ラインなどのプロセスにおいて、など)。ソニーのAIBO開発までのケーススタディ。プロジェクトXの教訓についてなど。

3) 起業家(特に社会起業家)の育成

作品としての会社づくり・製品作り・サービス提供。社会との接点から生まれるその場でのある種のコラボレーション。

提言3：長期投資が可能となるようなCommunity Investmentのシステムづくり

1) 市民バンクあるいは社会的責任投資クラブのようなファンドづくり

いずれにしても企業(営利目的)として行うことは難しい。そこで、社会的責任投資クラブとしてファンドを設定することからはじめる。

【第一ステップ】

できればグローバル、無理であれば国内上場3000社を対象として、経営的にある程度の条件をクリアしており、美術・芸術活動・地域づくりに対して積極的な支援をしている企業を100社程度選定し、ファンドを設定して投資を行っていく。その儲けおよび利益を芸術・文化活動に対して融資していく。

【第二ステップ】

富裕層、高齢者層、パトロンの人々から資金を集め、コミュニティ・インベストメントとして、地域での活動に対し投資をしていく。もちろんリターンは必要だが、その期間や目的を予め設定し、限りなく寄付的なものにする。E.g. 目的はアートを使った地域ブランドづくり、リターンは30年後、観光地化し周辺での商業施設などによる収益が上がるようになってから。

【第三ステップ】

上記2つのステップによる実績で、ファンドそのものを大きくし、芸術文化活動にたいする融資機関として、企業活動や行政から離れた、独自の活動を展開していく。

2) アートマネジメントの洗練・適切な評価・査定システム

活動内容の評価：現在議論されている美術館活動の評価基準なども参考。芸術・文化・特に美術活動に関する、数字に表れにくい効果などについて、適切に扱えるシステムを作り出す。

マネジメントの評価：より広範なマネジメント面での評価も行っていく必要がある。企業をリタイアした方々の協力は必要不可欠(TQMもかんばん方式も...)

3) リターンを得られるまでの猶予期間とリターンの受け取り方法

きちんと投資に対するリターンを約束できるように、金融類似機関・専門機関として専門家による資金やプロジェクトの運営を行っていく。特に受け取り時期や、その方法については、アート活動らしいものも織り込んでいく。e.g. 古民家、山、その地域での特産物、などなど

奥村圭二郎（おくむら けいじろう）

「アートにおけるNPOの可能性」

プロフィール：1982年、東京生まれ。大学では、舞台芸術を学んでいました。主に舞台芸術と社会との関わり方について学んでいました。卒業間近になって初めて自分の将来について考えるようになり、その時期に出会ったのがTAMでした。「文化に関する世論調査」は本当に目から鱗でした。自分の身の回りには舞台や伝統芸能を好んでみる友人たちばかりだったからでしょうか。今回この「文化に関する世論調査」をもとにスピーチ文を書きました。それと教育・医療の分野で目覚ましい活躍が目されているNPOについて、文化・芸術はどのようなかわり方ができるのでしょうか。舞台芸術の事例なども用いて論じました。

スピーチ

奥村：こんにちは、奥村圭二郎です。まず、「アートにおけるNPOの可能性」という題名ですが、すごく大きな題名をつけてしまって、なんとかかまとめ上げるのに苦労しました。15分という決められた時間の中でどれだけ言えるかわかりませんが、手短かに語らせてもらいます。

まず、自分のいた学校のせいか 演劇関係の学校にいたのですが 周りの友だちが四苦八苦してなんとか劇団を立ち上げたり、演劇活動をしていく中で、自分は友だちよりも一歩身を引いて、現実を見て、すごく冷めた目なのですが、就職などの現実的なことを考えながら学んできました。その中で、結局どうやったら演劇や音楽や芸術の価値を高めることができるのかということと共に、自分たちの身の周り以外の人に価値を植えられることができるかということを含めて、このNPOにその可能性を見つけました。

まずきっかけとなったのが、今年の初めに発表された「文化に関する世論調査」を見たことです。世論調査の結果では、日本人の芸術離れが増加している一方で、趣味や娯楽としての芸術が多様化しているということがわかりました。その理由としては、劇場や映画館、ホールなどに行くお客さんの足がすごく落ちていく一方で、CDやDVDなどの家庭用機器がすごく充実したことによって、劇場や博物館にお客さんが足を運ばなくなった理由が挙げられます。

芸術の定義を唱えてしまうと、すごく広義なものになってしまいますが、以前、大学で僕がとっていた舞台芸術の講義で、芸術というもののことを先生が述べていました。「ビデオやCDといったものは加工芸術である」と言っていました。つまり、なまのもの以外は何らかの媒介を通した時点で、「芸術」とは呼べなくなってしまうのではないかと、先生は講義で説いていたのですが、そのときは「ああ、そのとおりだな」と思っすぎて感銘を受けたのですが、今となると、そう割り切ってしまうのかという疑問があります。例えば、芸術におけるアーティストと受け手という関係のなかで、CDやDVDというものは、アーティストの作品を通す媒体としてすごく価値のある伝達手段であると思いますし、また、今話題になっている、CDやDVDを焼いてしまうという著作権の問題なども、これから考えられていくものなので、自分としては、アーティストが多くの人に作品を観てもらおうということは、そのアーティストの意向に適っているとすごく思います。

自分が舞台芸術において学んでいた中ですごく感じていたことは、舞台芸術においてアーティストと受け手の距離がすごく遠いまだだったということです。この理由として、1つ目には、メディアがうまく機能していなかったということが挙げられます。例えば、舞台芸術に関する本ですと、店頭で並んでいるのは一部専門誌などですと、あまり目にすることがないですし、新聞やニュースでも、舞台芸術に関して言えば割かれる紙面が一部しかないということがすごく残念というか、悲しい気持ちになってしまいます。

2つ目には、アーティストと受け手の出会う場所、劇場のあり方についても問題があると思いました。例えば、すごく設備の整った多くの劇場が、地方や都市近郊では建てられています。稼働率やお客のニーズということを考えると、まだまだ改善する余地はたくさんありますし、また、そのなかでいくつかの劇場では「ドラマツルク」として、芸術監督のような職種が採用されており、成果が上げられているのですが、まだドラマツルクや芸術監督の、市民による認知度というのは、すごく低いままです。理想ではありますが、ドラマツルクや芸術監督というものが資格として認可されれば、すごく需要も増えてきますし、認知度も上がっていくと思います。

その問題点で、自分なりに探ったのですが、劇場やオーケストラをNPO化したものなどが最近す

ごく出てくるようになったと思います。そんな中で自分が目をつけたのが、ワークショップやアウトリーチなどの活動を芸術家と共に行っていくNPOです。そもそもアートNPOに芸術を託する利点としては何かといいますと、まず、アートNPOは多様な価値観を持った人々による団体ということで、彼らの活動は少ない運営費と彼らの目的達成のために、努力によって支えられているということです。政府や自治体など、活動を行う場合に必ず公共性や公平性の原理を前提とする団体に対して、アートNPOの場合には、あるまとまった数の支持者の賛同があれば活動を行うことができます。また、アウトリーチやワークショップなどの活動を積極的に行っていくことによって、今まで芸術に興味がなかった人や、全然関係のなかった人などにも、市民のほうから芸術に触れていただくのではなく、芸術側からNPOに仕掛けていくということができるといえます。

また、2003年9月に地方自治法の一部が改正されたなかで、管理委託制度が指定管理者制度に切り替えられましたが、自治体ではなく議会の承認を得ることによって、株式会社やアートNPOなどの民間業者でも公の施設の管理・運営を委託することができます。新聞で読んだのですが、豊島区では文化特区構想として、廃校になった学校や稽古場をアーティストに、アトリエとして市民に開放したりもしていました。また、構造改革特区などにもNPOが参入していく可能性がすごくあると僕は思いました。

アートNPOにおけるこれからの問題点ですが、非営利か営利かということが非常に重要だと思います。どこで境界線をつけていくかということが、これからすごく問題になってくると思いますが、いくらNPOであっても、企業と同じようにビジネスとして何らかの収益を上げなければ経営していくことができないわけですし、また、脆弱なNPOの基盤をもう一度作り直すということがすごく大事なように思われます。それと共に、法人格の制定や、税制、第三機関の設置なども進めたほうがいいと思われます。同じことに興味のある人たちだけでは、どうしても活動のなかで考え方が一極化というか、偏りがちになってしまいます。今週の新聞に載っていましたが、医療機関が第三者機関に医療の問題点を調査してもらおうということで、お医者さんや看護婦さんが今まで気づかなかったところを指摘してもらい医療ミスなどを減らすことができるという考え方らしいのですが、そのようなことを、NPOと、助成などをしてくれる企業や国、そして、サービスを受ける市民たちとの間で、その3つの関係を成り立たせることができれば、認知度はすごく高まっていくと思います。以上です。どうもありがとうございました(拍手)。

質疑応答

園山：アートに関する第三者機関について、もう少し詳しく説明をしてください。

奥村：第三者機関も、もちろんNPOになるのかなという気がするのですが、芸術などに興味のない人のほうが、より一層第三者機関として、調査の対象の見落としとしていたところを具体的に穴をほじることができると思いますので、今まで芸術に興味のない人によりそういう仕事を頼むべきだと思います。

吉本：「アートにおけるNPOの可能性」というのが奥村さんのマニフェストのタイトルですが、NPOならではの可能性というのは、例えば、ほかの民間企業、あるいは行政や国にはないけれども、NPOだからこそ可能性があるということだと思いますが、その辺をもう少しお話しただけないでしょうか。

奥村：まず、多くのところで言われているのは、有志の団体ということです。芸術だけでなく、さまざまな分野におけるNPOの活動に共通して言えることですが、それまでに携わっていなかった人たちが新しい分野に参入するということが、恒常的になっていた考え方が和らげられるなど、そういうところで新しい可能性が出てくると思います。

スピーチ大会、その後

TAM 東京会議でスピーカーとして参加してから、半年が経とうとしています。現在、僕は2つの活動を行っています。ひとつ目は、茨城県取手市で毎年秋に行われている「取手アートプロジェクト(TAP)」という、アートによるまちづくりを目的としたプロジェクトの企画・運営のインターン生です。TAM 東京会議の懇親会の時にTAPのチラシがたくさん撒かれていました。僕がTAPに出会ったきっかけはこのチラシでした。もうひとつは、特定非営利活動法人アンネフォールというNPOの法人格を持った劇団で制作をしています。スピーチのテーマでもあった「アートにおけるNPOの可能性」についてアートNPOの現場を体験したかったのです。

2つの活動を始めて、生活の環境は一変しました。まず、この2つの活動は共に有志の活動なので、有志なので拘束時間というものはありません。拘束時間が無いので、勤務時間は曖昧です。個人の責任によって決められます。自分の場合、TAPと劇団の二足の草鞋を履いているために、毎日不規則な生活を送っています。次に、この2つの活動を通して、さまざまな人に出会うことができます。TAPの方では、自分は財務を担当しているため、いろいろな企業の方とお話をさせていただく機会があります。企業と文化事業の関係について、文化政策についてなど、勉強になることばかりです。劇団の方では、舞台関係の方々とお話をさせていただく機会が増えました。特に制作者の方のお話は大変勉強になります。

TAPは11月に主要企画である公募展があります。劇団は10月に公演があり、また2005年の1月にも公演を予定しています。これから忙しさは、さらに加速していきませんが、乗り越えられるよう邁進していきたいと思います。(2004年9月)

応募原稿

近年、世田谷パブリックシアター、湘南台文化センター、水戸芸術劇場、などの首都圏だけでなく地方の劇場においても今までの劇場が行ってきた不透明な活動ではない、具体的な活動が盛んになってきました。一方で、公の劇場においては今だに明確な活動の方向を見ることができないように思われます。その中で、先月沖縄の浦添市にオープンした国立劇場沖縄は、現在既存する国立劇場で行われてきた特殊法人から初めて独立行政法人として生まれた劇場として期待が高まっています。

昨年、内閣府による「文化に関する世論調査」が行われました。この調査は、87年、96年に続き3回目になるもので全国の成人3千人に対して実施されました。映画や音楽、演劇をこの1年間にホールや劇場などの施設で鑑賞したことがあると答えた人は50.9%で、前回より3.5%減っていました。「施設で鑑賞したものはない」と答えた理由は「あまり関心がないから」が39.5%で前回より11.7%増加、「近くで公演をやっていないから」は13.0%で7.3%減少、「情報が入手できないから」は4.4%で3.7%減少になっていました。またテレビやビデオ、CDなどの家庭用機器で鑑賞すると答えた人は86.5%でした。この結果から施設の充実や情報の入手が、施設に足を運んでの鑑賞には結びついていないことが分かります。そして、歌舞伎や文楽、落語など伝統芸能を施設で鑑賞したことが「特になし」と答えた人は74.2%でした。

この調査結果から日本人の芸術離れが増加しているが、一方では趣味や娯楽としての芸術が多様化しているのではないだろうか。

芸術の定義を唱えるとあまりにも広義過ぎてしまうと共に筆者の少ない知識で述べることはできないが、以前大学の講義で聞いた言葉を借りれば、「ビデオやCDといった物は加工芸術」であるのです。つまり「なま」なもの以外は何らかの媒介を通じた時点で芸術とは呼ばなくなってしまうのです。

趣味や娯楽としての「芸術」ではなく「生の」芸術自体も多様化していると思います。芸術に対する情報が多様化し過ぎてしまっているために作品に対してためらってしまうのです。つまり、作品の質の評価の善し悪しに限らず、その作品が大々的に宣伝されることによって当たり外れが出てきてしまうのです。このことから作品を見た人は芸術そのものの評価に対して疑問を抱いてしまうのではないだろうか。

絵画にしても音楽にしても演劇にしてもあらゆる芸術には「アーティスト」と「受け手」という関係が成り立っています。これは普遍的な関係です。

この普遍的な関係を現代に照らし合わせてみると、「アーティスト」の人々は、自分の作品を観てもらうために積極的に活動しています。一方で「受け手」である私たちは一部の芸術に興味のある人々をのぞく大半の人々は「アーティスト」の作品を拒んでいるように思えます。

特に舞台芸術において「アーティスト」と「受け手」の距離は遠いままです。これには二つの原因が挙げられます。一つ目は、メディアがうまく機能していないことです。新聞で舞台芸術について紙面が割かれることはほんの一部分にすぎませんし、専門的な雑誌の普及率は他のジャンルの物と比べると比較にならないほどわずかしかありません。多様化している情報をもっと細分化し、批評されることが望まれます。二つ目には「アーティスト」と「受け手」の出会う場所である劇場のあり方についてです。冒頭でも述べた通り、いくつかの劇場においては新たな試みが行われており、その成果が上がっています。しかし、全国的に観るとそれは一握りに過ぎません。日本全国の劇場はそれぞれ違った問題を抱えており、一様な解決策を得ることはできません。例えば、多くの劇場がひしめき合っている都心ではさまざまなジャンルの演劇は頻りに繰り返して上演されています。しかし、地方では劇場が少ないために上演される演劇の種類は限られてきてしまいます。ただ単に劇場が

少ないからという理由だけでなく地方の劇場には人々のさまざまなニーズにあった舞台スケジュールが望まれるべきです。

前述したいいくつかの劇場ではドラマトウルク(舞台芸術における学芸員)や芸術監督の採用がされ、その成果が表れています。これらの人々は具体的に公演のスケジュールを組み、かつ劇場として自主的な公演を行っています。ドラマトウルクという職業は資格として認可されても良いのではないのでしょうか。実際のその成果は表れていますし、これから需要が増えてくる職業であるでしょう。そして何より、認可されることによって舞台芸術という分野が社会から認められるのです。

現代はさまざまな分野でグローバル化が進み、既存する商品の価値や規制がどんどん変わっていき氾濫している時代と言えます。物の多様化が進むことによって、お客のニーズも多様化していきます。既存する多くの公共の劇場はこの波に乗れていません。ただでさえ認知度の低い舞台芸術がお客のニーズに応えられないのです。周知の通り、都心や地方の劇場の多くは稼働率があまり高いとは言えない状況です。そのような現状を打破するためにアートNPOに劇場を託してみてもどうでしょうか。

一口にアートNPOといってもさまざまな形態の物があります。施設を運営する物や文化事業を主催する物、劇団やオーケストラなどがNPO化した物もあります。この中で活躍が期待されるのがワークショップやアウトリーチなどの活動を芸術家と共にやっていくNPOです。

アートNPOに劇場を託すことによる利点とは何でしょうか。まずアートNPOは多様な価値観を持った人々たちによる団体です。彼等の活動は少ない運営費と彼等の目的達成のための努力によって支えられています。政府や自治体が活動を行う場合には必ず公共性や公平性の原理が前提となります。それに対してアートNPOの場合にはあるまとまった数の支持者の賛同があれば活動を行うことができます。よって多種多様な活動を行うことによって、答えることのできるニーズの幅も広いです。

また、アウトリーチやワークショップなどの活動を積極的に行っていくことにより、今まで芸術に対して興味の無かった人々に対して芸術と出会うきっかけを作り、興味を持ってもらうことができます。興味を持ってくれた人が何らかの芸術的活動を行うことによって芸術自体の価値も上がります。アートが単なる鑑賞や市民の活動の領域としてではなく、アートそのものの新しい価値や社会的役割を見出し、社会に存在していくということにアートNPOが存在する意味があるのです。このようにアートNPOには今の劇場が抱えている問題を打破する可能性を秘めているということが言えます。

2003年9月に地方自治法の一部が改正されそれまでの「管理委託制度」が「指定管理制度」に切り替えられました。これによって自治体ではなく、議会の承認を得ることによって株式会社やアートNPOなどの民間業者でも公の施設の管理運営を受託することができるようになりました。また、豊島区では「文化特区」構想として廃校になった学校の教室を稽古場やアトリエとして市民に開放しました。そしてこの学校の運営をアートNPOに任せました。この「文化特区」構想は、国による「構造改革特区」とは違い文化・芸術活動のバックアップが狙いです。

このようにアートNPOの活躍の場は増えてきています。しかし、発展途中のために背負っている課題もあります。

アートNPO特有の問題があります。周知の通りNPOは非営利による活動のことです。営利によるサービスは、供給と需要が一致していることから自己完結する活動であると言えます。反対に非営利による活動は、供給の対象が需要者ではなく、必要者になります。このため、必要者は供給に見合った対価を支払う必要はありません。供給者であるアートNPOは市民の寄付による税等の負担をベースにした公的な補助金を受けるのです。よって、非営利による活動は自己完結しない仕組みがとられていると言えます。このことから以下のような問題が生まれてきます。

まず、自己完結しない仕組みであるが故に供給するサービスだけを見ては、活動は成り立ちません。社会的なニーズを的確にとらえると共にアートの社会的意義を訴え支援を呼び起こさなくてはなりません。また、アートNPOの活動は必ずしも心地よく受け入れてくれる人だけが対象ではないということです。今まで芸術に興味の無かった人などにも動きかけていかななくてはなりません。ですから、時には精神的犠牲を覚悟しなくてはならないのです。

また活動目的が営利目的ではなく抽象的なために生じる問題もあります。組織が成長してゆく中で制度化や官僚化は避けて通ることができません。組織が効率良く活動するためには役割分担を決めることや決まったオペレーションを組むことは当然なのです。

そして、発展途中のアートNPOにとって最も重要な課題が社会的認知度の問題です。多くのアートNPOは任意団体として活動しています。それゆえ、社会的な信用の面で基盤が脆弱であるといえます。例えば、展示場などで即売会を行うと、その行為が営利目的であると誤解されたり、あるいは入場料を徴収した場合にも同じような誤解が生じたりします。また非営利活動として認められないために公共施設の使用を断られる場合があります。

社会的認知の問題を解決するためにも非営利活動を保障する法人格の制定が望まれます。

日本での法人格の制定には3つの要件があります。1公益性、2非営利性、3政府の許可です。とくに、3政府の許可がNPOの特徴である非政府性、独立性という要件にそぐわず、一般の市民にとって公益法人の設立の許可が不明確で時間的・手続的に非常に困難なものになってしまっています。アメリカでのNPOの法人化の手続きの際には、名称、活動目的などを書類に書き込むことと800ドルの法人税を払えば最短で2日で手続きが完了する。日本とは雲泥の差があります。

またNPOに対して圧倒的に不利に働いている税制についても再検討されるべきです。そもそもサービスの異なるNPOと営利企業とを同等に課税することが平等といえるのでしょうか。公共性が高く社会的貢献をしているNPOに対しては法人税や事業税の面で減税を拡充し、支援することが望まれるべきです。

寄付税制の改革も見直されるべきです。このことは直接NPOの財政基盤の強化につながってきます。現行制度では、個人が寄付をした場合、年間1万円を超えて寄付をしないと控除の対象にはなりません。しかも控除対象になるには1万円を超える部分だけです。また、寄付を控除するためには確定申告をする必要があります。しかし、日本人の多くは確定申告を行っていません。わざわざわずかな額の寄付控除のために税務署まで行き確定申告を行う人はいないに等しいのです。

また個人の寄付の場合、所得控除の対象となるNPOはかなり限定されます。民法上の財団法人・社団法人はおよそ2万6000ありますが、そのうち個人寄付の所得控除の対象となる団体はわずか1000足らずに過ぎません。そこで寄付控除の対象となるNPOを大幅に増やすことが必要なのです。アメリカのように広い範囲のNPOが寄付控除の各団体となれるように寄付控除制度を新設することなどが望まれます。

アートNPOから行政に対する税制などの改革を要求する活動と共に、アートNPO自体も試行錯誤し続けていなくてはなりません。たとえボランティア(自発的)的団体であっても活動を恒常的に進めていくために専門分野においての学術の向上やスタッフの育成に努めなくてはなりません。そして組織内のメンバーの硬直化と流動性の課題もあります。共通の強い意志を持つことがNPOには求められ、またそのことがNPOにとっての利点でありました。しかし、長い年月と共に同じメンバーに固定することによって考えが硬直化してしまいう危険があるのです。逆に人を頻繁に入れ替えていくことで利点である強い意志は失われてしまうでしょう。第三者的な視点が要求されるのです。

アートNPOの活動が活発化していくことによって営利活動と非営利活動との境界線が明確になっていくでしょう。前述した税制などの問題から非営利的な活動団体であっても法人化のために営利活動と名乗っていた団体が存在するからです。また任意団体や営利法人がNPO化されることによって必然的に公益的な芸術活動とは何か、という問題に社会全体が向かわざるを得なくなり、そのことで団体の意識が変わったり、公共的な芸術活動が拡大したりする可能性が生まれてくるのではないのでしょうか。

アートNPOは何らかの形で社会とリンクしていることが重要です。常に社会のことを意識していれば、趣味やサークル活動なども何らかの一般市民の賛同を得ることによってNPOを名乗ることができます。そして場合によっては国から助成金を得ることもできます。

アートの分野だけでなくどの分野のNPOにも言えることは深く社会と関わっていくということです。そして将来を見据えて言えば、存続し続けることが大事なのです。長い活動の中から生まれてくる、劇場でいえば古典的な演劇を作ることによって、いつでも市民が帰って来ることのできる親しみのある関係が作られるべきです。そのためにも財政面での確保は早期に成されるべき課題です。また確固とした目標性を失わないことは基盤の脆弱なNPOにとって起こりうる問題なのではないのでしょうか。

舞台芸術の視点からすれば、90年代から現在に至るまでさまざまな進歩が見られました。芸術文化振興基金やアーツプラン21などが主な成果です。しかし、そのような動きも非常に狭い分野の出来事に過ぎず、マクロ的に見れば舞台芸術の価値がまだ認知されていないのが実状なのではないのでしょうか。この現状を改めて確認すると、舞台芸術の価値が認められることが夢のように思われます。なぜ認知されないままなのでしょう。舞台芸術についていえば、都心集中型に芝居の公演がされています。しかし、国のお金が首都に流れているだけで、誰も求めていない芝居が上演されているのではないかと感じます。ニーズにあった公演が成されるべきだと思います。

これからますますアートNPOの需要は増えてくると思われる。芸術のジャンルが多様化しているだけでなく、公共の劇場や美術館などではもはや集客する力さえ無いことがメディアを通じて明らかであるし、アートNPOに経営を委託する自治体も出てきた。現場などで知識やノウハウを蓄積してきたスタッフを抱えているNPOはどんどん活動の場を広げていくであろう。行政と共に新たな環境が生まれるのではないだろうか。例えば、ハードは行政がソフトの部分はNPOが、といった新しい経営が成り立つと思う。行政には財政という基盤があり、NPOには知識やノウハウといったソフトがある。NPOと行政や効率の文化施設が手を結び意味があるとすれば、芸術文化の公益的な役割や目標を共有し、その達成に共同で活動していくことだ。こうすることによってNPOはある分野の価値を新たに作るができる。そして行政はこれまでにないノウハウを身に付けまた新たな可能性を見出すことになるのである。

参考文献：

『地域創造 vol.15』ニッセイ基礎研究所・吉本光宏 p26～31「アートNPOの原動力 芸術文化の振興から市民社会の変革へ」(地域創造)

『NPO入門』p150～151(山内直人著、日経文庫)

『NPOとはなにか』p193～194(電通総研編、日本経済新聞社)

藤浪諭之(ふじなみ さとし) 「企業メセナ協議会特別賞」受賞スピーチ
「新指標による社会のイノベーション」

プロフィール：1979年生まれ。2003年千葉大学法経学部経済学科を卒業し、静岡新聞社・静岡放送に入社。新聞広告やテレビ・ラジオCMの営業に携わっています。そもそも私が芸術に興味を持ち始めたのは大学時代からです。性を露出させたベネトンの広告を前に教授がまじめな顔をして講義をしていたのが大変ショッキングで、それをきっかけにアートプロジェクトやボランティアを通して芸術に触れるようになりました。経済にも関心があったため、自然とアートマネジメントを勉強するようになり、TAMには何度もお世話になりました。今回はそのファイナル・セッションでスピーチでき、大変感激しました。次世代の1人として、今後も何らかの形でアートマネジメントにかかわっていきたいと思います。

スピーチ

パワーポイント使用

藤浪：藤浪と申します。よろしくお願ひいたします。マニフェストということで、ちょっと大それた題をつけさせていただきました。「新指標による社会のイノベーション」ということで、一部のお話や、ほかのスピーカーの方々のお話にもありますように、社会における芸術の位置づけや重要度の問題を、私も一番の問題点として考えております。

先ほども、「文化に関する世論調査」のお話があったように、社会における芸術の位置づけというのは、そんなに高くないのかなというのが実感としてあります。では、日本人のライフスタイルは全体としてどうなっているかを見てみたいと思います。これは「社会生活基本調査」というものですが、1次活動、2次活動、3次活動とあります。1次活動は睡眠、食事など、生きていくうえで欠かせない行動。2次活動は学業、家事、仕事など。3次活動が余暇、自由時間で、スポーツ、テレビ、新聞を読む、読書をするなど。当然、芸術鑑賞や創造活動もここに入ってくることになります。その芸術鑑賞や創造活動の現状がどうなっているかが、先ほどお話にあったような「文化に関する世論調査」ですが、全体として、鑑賞したことがある方、したことがない方が半々になっています。そして、鑑賞したことがない理由ですが、「時間がなかなかとれない」「あまり関心がない」という2つが、どうやら芸術における大きな問題点になっているのではないかと思います。ということで、その2つに対する解決方法をこの後述べて、最終的に新指標 今現在ですと、GDP(国内総生産)という指標が使われていますが、それに代わる、もしくは補完するような、文化に関する指標というものを提案できればと思います。

まず、自由時間の不足ですが、個人的な話をしますと、私は去年の4月に会社に入ったばかりの新入社員として、ちょうど今月、年度末ということもありまして、会社が非常に忙しいというのが現状です。帰ってきて1~2時間ほどの自由時間をなんとか使って、使ったこともないパワーポイントで(今回の)資料を作りまして、遅刻をして上司に怒られたり。そうしたこともありつつ、この資料を作らせていただきました。

自由時間の不足というのは、どちらかと言うと社会全体の問題ではないかということで、不況のさなか注目が集まったワークシェアリングというものを提案できればと思います。ワークシェアリングというのは、要は、1人でやっていた仕事を2人でやると。オランダが先進的な事例ではありますが、導入前に失業率が7.1%(95年時点)であったのが、導入後に3.2%、だいたい半分ぐらいになっている。そういう効果も実際に出ています。労働時間の減少というのが、そのまま自由時間の増加 先ほど見ましたように、労働時間が2次活動で、自由時間が3次活動にはありますが、その2次活動の時間をある程度3次活動にまわして、全体のパイをある程度広げることによって、最終的に芸術鑑賞・創造の機会の拡大がはかれればということで、ワークシェアリングを提案しました。

次に、関心のなさというのがもう1つありました。これは全く芸術側の問題で、実は週休2日制がちゃんと定着してきたという傾向もありまして、自由時間というのは増加傾向にあります。が、逆に、インターネットもそうですし、スポーツもそうですが、コンテンツ同士の競争がありまして、そこで芸術が負けているという状況だと思います。ここで何が必要かということになると、やはり芸術教育。中学生までに一度美術館を経験した人は、ある程度のリピーターでその後も美術館やホールを訪れる可能性が高いというような資料もありまして、できるだけ若いうちに実際の美術館なりホールにおける鑑賞を促進しなければいけないという意味で、義務教育内の芸術教育と書かせて

いただきました。

実際問題、芸術の授業時間は削られ、総合的学習の時間が導入されたわけで、そちらを活用して、具体的に3つ書かせていただきました。これは僕が小・中学校にいたときには全くないことでして、個人的な観点で、こういうのがあれば僕ももう少し芸術に本格的に興味を持てたのかなという程度で書かせていただきました。「美術館・ホールにおける鑑賞」と、「ワークショップ」。これは本当に創造につながるようなことですが、あとは、「アーティストの生の声を聞けるような授業」。そうした3つを提案できればと思います。教育自体のことですが、学校で行われる教育はもちろんですが、家庭で行われる教育もあります。家庭の教育を考えると、例えば、家に絵が飾ってあれば、それはそれでももちろん教育になりますが、もうひとつ、美術館・ホール側からのアプローチというものも必要になります。そうした意味で、一昨年ぐらいに国立美術館で小・中学生の入館料が無料化された。こういうことは非常に有効的ではないかと思えます。

ワークシェアリングと芸術教育の2つを提案しましたが、例えば、時間だけあっても関心がなければ全く意味はありませんし、関心があっても時間がなければ意味がないということで、この2つのシナジー効果、相乗効果を狙って、さらにそれを今回メインで提案したい「国内総文化度：GDC (Gross Domestic Culture)」というものにつなげていきたいと思えます。最初に述べたように、社会における芸術の重要度をアップさせるというのが、まずひとつの目標なのですが、もうひとつ、現時点でGDPという金銭重視の価値観から、時間を重視するような価値観へのシフトというものを狙いたいと思えます。実際に試算をしていますが、このあとに説明いたします。

似たような名前で、昨今GNC(Gross National Cool)というものを聞くことが多いかと思えますが、これも「輸出品の総額が10年間で20%伸びたなかで文化関連の輸出は3倍伸びています。これだけ文化関連が伸びています。」という形で、結局は金銭換算で計られているような意味があります。金銭というのは本当に客観的で、例えば、1000円の入場料を払って展覧会に行きますと、30分で飽きてしまう人もいれば、本当にいいものだと思って2時間ずっといる人もいます。そういう意味で、時間というのは絶対的な尺度があるような気がします。それでは具体的にGDCをどう計るかということ、計算法は、「芸術活動への参加人数×時間」。例を2つ出しましたが、まず、2001年に行われた横浜トリエンナーレ。公称35万人と出ていますが、3時間というのは僕のほうで勝手に計算しました。例えば、1人当たり3時間会場にいたとすると、単純に掛けて105万時間。もう1つが、今回のTAMファイナル・セッションで、本当は5時間ですが、すいません、4時間だと勘違いしてしまいました。例えば、寝ないで4時間フルに聞いていただいたと仮定しての換算ですが、200人×4時間で800時間。こうしたものを諸々、コンサートはもちろんそうですし、カルチャー教室、そうしたものをすべて合計して国内総文化度ということ計ればということ。全部は計算できていませんが、そうした計算で出していきたいというのがあります。

応用で、もう1つ「レジャー白書」というものがありまして、美術鑑賞やコンサート、観劇他いろいろありますが、美術鑑賞は1600万人が1年で5回展覧会を鑑賞している。コンサートは2580万人が年3.6回。観劇は1290万人が年3.7回。1回平均2時間とこちらで勝手に計算して、要は、これらを分子に上げています。最初に話しました社会生活基本調査で、自由時間が1日平均6時間半。それが1年あって、かつ日本人が約1.2億人いる、それを分母に持ってくると、自由時間における芸術のシェアというものが簡単に計算できると思えます。それで出てきた数字が、ちょっと絶望的ではありますが0.88%。ほかに時間があって、スポーツをやる人、インターネットをやる人、そういうことを単純に計算すると、いろいろと比べることができると思えます。それぞれ国別に計算すれば各国比較などもできるようになります。

僕は1979年生まれですが、このときに「物の豊かさよりも心の豊かさを重視する」ということで、ちょうど線がクロスした年でありました。それより四半世紀経っていますが、なかなか心の豊かさが重視される社会というのが定着していないのかな。今回考えた「国内総文化度」というものが、芸術鑑賞・創造活動を活性化して、森さんのお話の中で、「アートを自分のものと思っていない人たち」というのがありましたが、「アートを自分のものと思っている人」をできるだけ増やして、心の豊かさが重視されるような社会を実現できればと思います。少し早いのですが、終わります(拍手)。

質疑応答

寺脇：とてもおもしろい着眼点だと思いますが、教育の話で、学校教育の授業時間は計れるけれども、いわゆる学校以外の社会教育、学校でも家庭でもない教育というのはどういうものをイメージするのだろうかというのが1点。それから、あなたの経験などからして、いまの美術教育や音楽教育というのは果たして社会の文化度を高めることに役に立っているのであろうかというのが1点。以上、2点をお願いします。

藤浪：最初のご質問ですが、やはりホールと美術館というものが生の芸術に触れられるような場所なので、それ以外で飛び出したようなアートプロジェクトやワークショップなどももちろんありますが、そういうようなところがやはり教育には重要ではないかと思います。

2つ目の質問ですが、僕自身の個人的な話になりますが、実際に芸術に興味を持ち始めたのが大学に入ってからでして、美術・図工の時間というのはもちろんありましたが、受験勉強の片手間にやるような、例えば、休み時間の延長にやるような形で受けていまして、特に美術館に行ったり、ホールで何かを観たりというのは全くしていなかったものですから、もう少し若い頃のそういう教育や体験を増やしてほしいというのが、まず意見としてあります。

布施：ワークシェアリングで、現在の収入が確保されたまま仕事が減るのは僕も大歓迎なのですが、現実的には多分そうならないで、収入も減ると思います。ところが時間があると、逆にコンサートや観劇に行って支出が増えることになる。その辺りは現実的にどうなのか、と思います。それから、「若い人の」というのはそのとおりだと思いますが、僕らのように歳のいった社会の構成員で、現実的に関心がない人に対して、時間があつたとしてもどうしたらいいのか。忙しいというのは理由でしかなくて、本当に好きな人は、現状の忙しいなか、苦勞をして時間を見つけてコンサートに行ったり、映画を観たり、あるいは芸術的な活動をされていると思います。その辺はいかがでしょうか。

藤浪：ワークシェアリングの話ですが、例で出しましたオランダの話ですが、政労使の三者が合意して、政府側もちゃんと支援をすると。金銭面でも労働者側の立場が守られるというような前提で成り立っているものですから、そういう意味では問題ないと思いますが、あとは個人的な問題だと思います。お金が欲しければ、ワークシェアリングを受けてはいながらも、もうひとつの仕事を探すとか、お金があつたらあつたで、芸術なりスポーツなりを楽しむ。自由時間をなんとかこなして、いい生活を送っていこうということで、残りは個々人の判断に委ねられるのかなというふうに思います。

もうひとつの問題は、最終的に自由時間をある程度増やして芸術の時間を確保したいというのが狙いとしてあるのですが、自由時間全体の規模が増えることで、割合は変わらなくても、その芸術の規模もやはり変わってくると思うのです。そういうところを狙ったという意味で書かせていただきました。

質問者1：おもしろい視点だったと思いますが、金銭を単位とした指標から時間を単位とした指標というのはいいのですが、結果は、掛け算をして、やはり量なのです。質の問題というのをどのように考えていらっしゃるのかお聞きしたいと思います。

藤浪：そこは僕も思っているのですが、例えば、2時間なら2時間で、ちゃんと2時間展覧会を観ましたと。ある程度質が確保されているという前提のもとで計算をさせていただいたので、その2時間なら2時間をちゃんと信じて計算してあります。

質問者2：先程の量と質の問題ですが、たぶんこれはGDPでも同じことが言えるのではないのでしょうか。環境を破壊してどんどん生産すれば、値はどんどん増えていきますが、今だと環境を破壊してまで増産していいのかということがありますので、やはり、こういう指標を示しても、質というのは別の指標で計るしかないのではないのでしょうか。

藤浪：助け舟を出していただいて、ありがとうございます。

質問者3：すごく単純な質問なのですが、いまわれわれは国内総文化度の数字、0.88%というのが出た瞬間に「ドヒャッ」というのがありましたよね。具体的に藤浪さんは、このデータをなんの武器に使うの？ 要するに、このデータを基に、何かに使いたいわけですよね。どこからお金を取りたいとか、この数字をもっと増やさないといけないと言って立候補したいとか、いろいろな武器はあると思いますが、具体的にどういう武器としてこの数字を使えると思いますか。

藤浪：最初にも申し上げましたように、社会全体における芸術の重要度というものを計る指標の例として出させていただきました。例えば、ほかのコンテンツ、スポーツやインターネット、メディアといったものを別々に計算して、例えば、ほかが10%、芸術がそれに比べて10分の1ぐらいしかシェアがないということで、ほかのジャンルと比べるときの例として使えればと思って出してみました。

質問者4：先程のつなぎになってしまいますが、実際のイノベーションとして、もう少し具体的に提案してほしいなと思いました。私などはもう少し経つと、かなり上の年代になってしまいますが、同じ年代でも、こういうのを楽しんでいない方もいらっしゃる。その方にどうアプローチするのかというご意見がありましたが、これから次世代を育てるという意味では、教育というのは恐らく、実際の義務教育の中では、今後は期待してはいけないと思います。われわれ市民がそれを育てるようなことを考えなければいけないという時代なので、そこの視点でもう少しイノベーションというものを考えて提案していただきたいと思いました。

藤浪：イノベーションという意味では、日本人のライフスタイル自体を変えようというのがありまして、それで最初に出しましたような、社会生活基本調査を出したわけですが、要は、本当に自由時間を増やして、芸術にかかわらず、ある程度生活の質を高めようという意味で、今回スピーチを書いた次第です。

質問者5：おもしろい視点だったので、これをきっかけに自分のアイデアなどに活かしていけたらなと思っています。皆さんも、そういう形で新しい視点や新しいアイデアをどんどん自分のアイデアの中に組み込んでいながら、ジェネレーションを超えた形でアートマネジメントというものがこれから進歩していくように、私も含めて皆さんで動いていけたらなと思います。社会の中ではすごく弱小な位置にあるものだと思いますので、皆さんの力で、美術、音楽、ダンス、演劇、すべてにおいてプロフェッショナルな知識、意識を持った人、アイデアを持った人、その中から、こうした新しい視点を聞いて刺激を受けて、前に進んでいく一部に私もなれたらと思います。が、今好きなことをする時間というのを提案したときに、一般的な日本の大多数の人たちは、自由時間ができて好きなことがないという問題点もあると思うのです。これをまたアイデアとして、そういったもの、プロパガンダ、何をしたらおもしろいか、魅力的なものをどのように宣伝していけるかというところで活用できたらなと思います。質問ではないのですが、皆さんのお話を聞いていて、すごく言いたかったのです。すいません、ありがとうございました。

質問者6：単純な質問なのですが、0.88%という数値を低いとお考えになるのかどうか。これが100%になることはあり得ないわけで、もし低いとお考えならば、どのぐらいの数値ならいいとお考えでしょうか。

藤浪：個人的には低いと思っていますが、どのぐらいあればということだと、まあ、1割ぐらいあればいいなと。今回、ほかのスポーツ等をもう少し調べておけば、それと比較して「ここまで上げられればな」とできたのですが、ほかを調べて、また勉強しておきます。

スピーチ大会、その後

TAMスピーチ大会の開催から既に半年も経ち、時が流れる早さにただ驚くばかりです。正直に言う大会以来、アートマネジメントには全くかかわれていません。最近考えていることといえば仕事や自分の将来のこと、彼女のこと、始めたばかりのサーフィンのことなど、アートに関係ないことばかりです。

しかし、あえて気になることを挙げるとすればアートとメディアの関係です。大会で「国内総文化度(GDC)」という指標をテーマにスピーチした際、他ジャンル、特にスポーツとの比較で注文をいただきました。その後、アートとスポーツの市場規模を比べたところ、スポーツ全体の規模が映画、音楽、演劇の各規模よりも小さいことがわかりました(『エンタテインメント白書2004』参照)。にもかかわらず、マスメディアへの露出は圧倒的にスポーツの方が多くなっています。メディアの社会的使命やクオリティの観点から、アートを扱うことはメリットが大きく、記事や報道にしろ、広告にしろマスへの告知こそ鑑賞者のボトムアップにつながると思われます。

と、最近思うところを書いてみましたが、TAMスピーチ大会は日々の業務に追われる中でアートマネジメントを追求する非常に良い機会でした。また、他の4名のスピーカーや審査員、関係者の方々にお会いできたことも大きな刺激となりました。大会の最後に冗談で「踊る大捜査線」のセリフを引用してしまいましたが、今回の経験を基に今後はアートマネジメントの研究に限らず実践にまで幅を広げて活動していければと思います。(2004年9月)

応募原稿

1日の内の平均自由時間は6時間半。その中でテレビや新聞を見る人もいれば、スポーツで汗を流す人、インターネットをする人、ゆっくりくつろぐ人もいます。とすると、そこに芸術の入り込む隙間は…。これは2001年に行われた「社会生活基本調査」の結果です。10年前に行われた同様の調査と比べると自由時間は30分増えており、増加傾向にあるのがわかります。一時期のカルチャーセンターブームや海外旅行者の増加はその良い例です。

その一方で、今年になって発表された「文化に関する世論調査」は、現在の芸術文化における根深い問題を浮き彫りにしています。それによると芸術鑑賞をした人の割合が大幅に減少しており、その大きな理由が「時間が無いから」と「関心がないから」になっているのです。

今後、芸術鑑賞、延いては芸術創造の促進を図っていく上で最も配慮しなければいけないのは何と言っても無関心層です。ここで対処しなければ芸術文化が将来的に先細りになっていくのは明らかです。私はこの2つの理由を「芸術鑑賞の2大阻害要因」に位置づけて、その解消を最優先的に以下の発表を展開させていき、最終的に今回提言したいGDC(国内総文化: Gross Domestic Culture)という新指標に繋げ、芸術の浸透を図りたいと思います。

まずは「時間が無いから」です。これは1997年の前回調査に比べると改善しており、「社会生活基本調査」で明らかになった自由時間の増加傾向はその点に反映されているわけですが、依然として最も多い回答には変わりありません。さらに、1日6時間半という数値はあくまで平均時間であり、20歳代から50歳代までの働く世代は6時間を切るのが現状です。

その解決方法としてワークシェアリングを挙げることができます。バブル経済崩壊後、不況の打開策として耳にすることが多い言葉ですが、これは言ってみれば1人の仕事を2人で分け合うことを意味します。どちらかというと失業率の改善が主たる目的ですが、当然、1人当たりの仕事量の減少による自由時間の増加が考えられます。「モノの豊かさ」よりも「心の豊かさ」に重きを置くようになって早20年経ちますが、それが少しずつ調査結果に現れてきており、フレックスタイム制やリフレッシュ休暇の定着は進んでいますが、週休3日や4日という会社はそう多くはありません。この流れを今一歩進めるためにもワークシェアリングの導入は大きな意味を持つこととなります。

その一方で、ワークシェアリングは本来の雇用創出の役割も果たすこととなります。1996年、オランダが政労使の3者によりワークシェアリングを導入すると、失業率は7.1%(95年)から3.2%(99年)に改善しており、その効果も証明されています。日本では上野に行くに必ずと言っていいほど大勢のホームレスを見かけますが、その一方で展覧会を觀に美術館を訪れる人も多くいます。まさにこれこそが文化政策の縮図なのです。事実、フランスの社会学者ピエール・ブルデュエはその著書『美術愛好』で芸術鑑賞する大半の人々は高学歴であるという調査結果をまとめていますが、芸術文化の恩恵を大いに受ける人から、それを全く受けずにむしる必要ないと考えている人まで、人々の嗜好は多岐に渡っています。上野の光景からは衣食住という生活に必要な最低限の要素を考えさせられると同時に、芸術の優先順位も否応なく感じさせられます。そういう意味でワークシェアリングは自由時間の増加に加え失業率の改善をももたらす一石二鳥のシステムなのです。

さて、改めて「文化に関する世論調査」に戻ると、芸術鑑賞に行かないもうひとつの理由が「関心がないから」です。自由時間が増加傾向にある中で、この回答は前回調査に比べて大幅増となっており、芸術文化における問題の深刻さを表しています。冒頭に述べたように自由時間の使い方は実に多様です。文化庁も「ゲームやカラオケなどの娯楽の多様化」が要因だと発表していますが、これはコンテンツ競争といっても過言ではありません。つまり、美術館や劇場、文化ホールはディズニーランドと同じ余暇市場にあり、同業他社のライバルになるのです。

この解決には何と言っても芸術教育しかありません。美術館来館者に「初めて美術館に来たのはいつか」という質問をしたところ、過半数の人が高校入学前と回答しているのはとても興味深い調査結果です。つまり、早くから十分な芸術教育を受けた人は美術館や劇場の将来の“お客様”になる可能性があるのです。

しかし、芸術教育と言っても多種多様なものがあります。学校の芸術授業から始まり、カルチャースクール、ワークショップ、家庭環境、テレビ番組、雑誌など例を挙げれば切りがありません。しかし、高校入学前というひとつのキーワードに即して考えると、まずは義務教育中の芸術科目が最も効果的な手段になるのではないのでしょうか。その芸術科目も「総合的な学習の時間」の導入で時間数が削減されているのが現状ですが、逆に「総合的な学習の時間」の中で美術館・劇場見学、アートプロジェクトやワークショップへの参加、アーティストによる出前講座など今までの授業の枠を越えた質の高い教育の提供が可能になります。

もうひとつがアウトリーチ活動です。企業のマーケティング活動においては「plan(市場分析し、自らのポジショニングを決め、目標達成計画を定める) do(計画を誤りなく活動に反映させる) see(市場の反応を確かめ、計画を修正する)」が基本となっていますが、余暇市場の激化を考えると文化施設もこのようなマーケティングの手法を取り入れ、潜在的鑑賞者に訴求していく必要が出てきます。

例えば、国立美術館では常設展に限り小・中学生の入館料を無料にしていますが、このシステムは義務教育期間中の美術館体験を促進し、将来の顧客開拓に繋がります。

このように「関心がない」に対する解決策は鑑賞者自身の変革とサービス提供者側からのアプローチという双方向の手段が最も効果的であると思われます。

以上、ワークシェアリングによる自由時間の増加と芸術教育という2つの提言をしましたが、時間があっても関心がなければ意味がなく、関心があっても時間がなければこれもまた同様です。この2つがうまく噛み合うことで鑑賞及び創造機会の増加につながり、シナジー効果もたらされるのです。これらを踏まえて、最後に新指標としてのGDC(国内総文化：Gross Domestic Culture)を提案したいと思います。

現在使われている指標にはGDP(国内総生産：Gross Domestic Products)というものがありますが、これは財やサービスの生み出す付加価値を合計した金額で、一国の経済規模を最も的確に表す数値でもあります。ちなみに2000年の各国GDPは日本が約510兆円、アメリカ合衆国が約1030兆円、中国が115兆円となっており、成長率はそれぞれ2.8%、3.8%、8.0%となっています。月ごとに成長率が発表され、その数値を見て一喜一憂するわけですが、致命的な点として、この指標には自由時間やボランティア活動、環境汚染、家事労働などが金銭換算されておらず、数値にはそれらの項目が反映されていません。つまり、余暇もなく仕事ばかりしていようと、環境資源がいくら失われようと、われわれは金銭換算できるものみの活動の成長を手伝っているのに過ぎず、その成長率が良ければ国民は幸福だという考え方に他ならないのです。かつて、NNW(国民純福祉：Net National Welfare)という指標も考案され、先に述べた全ての項目を金銭換算し、GDPとともに数値化する試みがなされましたが、定着していないのが現状です。私はGDPを真っ向から否定するつもりはありませんが、GDCはそれを補完する新指標であるという視点から提言したいと思います。

このように金銭換算自体に対する疑問とその数値化の難しさを考慮すると、それに代わる新しい単位が必要になります。それは時間換算ベースの指標です。芸術鑑賞に関して言えば、特に劇やコンサートはあらかじめ時間が決められているため、「その時間数×鑑賞人数」で換算することが可能になりますし、芸術教育に関しても「授業時間数×生徒数」ということで同じく簡単に換算できます。さらには、文化ボランティアに関して、同様に「ボランティア時間×参加人数」で計算できます。そして、これらの合計時間がGDCとなるのです。余暇時間の合計時間がわかれば、それを分母にすることで余暇市場の中に占める鑑賞市場の割合も計算することができ、生活の中における芸術鑑賞の位置づけもわかるようになります。

以上、無関心層の芸術鑑賞機会への取り込みという最優先課題をクリアするために“芸術鑑賞の2大障害要因”の解消方法をGDCという新指標を通して述べさせていただきました。かつて、フルクサスの一員でもあり、数々のアクションを行ってきたヨーゼフ・ボイスは拡大された芸術概念として「社会彫刻」というものを提唱しましたが、このGDCというのみで現代の日本社会を彫っていくことができればと思います。

後藤秀樹(ごとう ひでき)

「“ 楽ガキ ”のススメ」

投票対象外(トヨタ自動車社員につき)

プロフィール：1966年生まれ。現在トヨタ自動車に勤務。2002年とよた市民野外劇運営事業部総務班リーダーを務める。2003年仲間と共に自由港(フリーポート)を立ち上げる。人々の心に“ 目からウロコの感動 ”を与えることを目標に目下活動中。社外活動でしか学べないことをきちんと会社に持ちかえり業務に活かすことをモットーに全力投球!“モノゴト”は両輪で見よう・探そう・廻そうが持論。宴会が大好きで、これも世間を明るくするアートにならないものかと思案段階。人と出会っていくことが、人生においてもっともすてきなことじゃないかと最近感じています。小さなことに喜びを感じ始めたらもう“ 楽ガキ ”の心を持っています。プロセスを大切に、“ 楽ガキ ”的な発想で、何でも創造的に楽しく運営しましょう! どなたかコラボレーションしませんか?!

スピーチ

後藤：皆さん、こんにちは。「10万円」に縁のない後藤です。豊田からわざわざ来てしまいました。でも、今日の第1部を聞いていて、なぜ僕が選ばれたのかが少しわかりました。ということで、今日は原稿を一字一句、熱く読んでみたいと思います。皆さんは気楽に聞いてください。「“ 楽ガキ ”のススメ」です。

例えば、雨の日 “ 悪ガキ ”は、人とすれ違うときに、わざと水溜りを踏む。“ 楽ガキ ”は、いろんな大きさの缶を外にならべ両音オーケストラを楽しむ。つまり、“ 楽ガキ ”とは、いくつになっても子供心を忘れず、自分の心で人生を楽しむ人である。

私のきっかけは、アートを楽しむことでも地域社会の活性化をめざすことでもありませんでした。30代も半ばにさしかかり会社での壁にぶつかっていました。仕事はできるほうだと自負をしていましたが、極度な自分不信に陥っていたのです。私はこれをクリアするヒントを探すため、会社外での活動に飛び込みました。飛びこんだ先は、行政主催の野外で劇をするという、数年がかりで準備していくイベントの企画スタッフでした。出会った市民スタッフのかたは、“ ボランティア ”という名目ではなく、“ 企画 ”という言葉で集まっただけあり、演劇をやっていた人、NPOを立ち上げた人、まちづくりをしたい人、何かを起こしたい人など、さまざまで、共に進めていく仲間として、彼らの情熱には正直心打たれるものがありました。

しかし、当初から、主催する行政と、運営全般を取り仕切る制作業者と、参加している市民とのベクトルが、その水面下ではまったく異なっていました。成功の価値観が違いすぎたのです。「当日までなんのトラブルも無く終えることが成功」という価値観。「とにかく観客が入り今後もこの仕事を確保するのが成功」という価値観。「この数年のプロセスを大切にして、将来へのなにかを生み出せれば成功」という価値観。しばらくすると、会議の場ですら糾弾、罵声といった、みるも無残な運営体になっていきました。つまり、“ 企画 ”というくくりでの市民の募集では、地域を再編したい、文化を根づかせたいという、本当に“ 想う ”人達が集まってしまい、その受け皿を用意していなかった主催者としては、意図したことと違い、困ってしまったというのが本音だったと思います。

また、制作業者においては、市民を数年も預かり運営する立場として、大きな問題がありました。まず、プロ・アマ意識を通り越してギルド意識がものすごかったこと。人的トラブルに対し、なんの打開策も持っていなかったこと。そして、当日さえよければという志向性でした。

これらの意味するところは、さまざまな人が出違い、創造力でコラボレーションをしながら作り上げていくのではない!ということでした。そして、本来行政が取るべき調整機能が働かない運営体では、市民スタッフが次から次へとやめていくという状態でした。

私は、この運営を円滑にしたいとがんばってきた姿勢を好まれてか、どのベクトルのトップの人たちからも本音を聞くことができ、なんとか良くならないかと奔走してきましたが、ある時、力不足を実感しました。それはずっとがんばってきた市民スタッフの女性が、壮絶ないじめ状態の末にうつ病になってしまい、自殺をはかってしまったからです。幸い命に別状はなく自殺未遂となりましたが、このことは水面下では大変な騒ぎとなりました。こうなってしまうと訴訟問題まで発生しそうなレベルでしたから、もう3つのベクトルがひとつになることは不可能でした。私と仲間たちは

一度、この運営から離れ、彼女と同じ位置に立つ必要がありました。半年後、なんとか彼女を元気にして、私たちは活動自体を少し本隊とは距離を置いた外交的広報に移し当日を迎えました。

会社の壁を乗り越えるために世の中に飛び出し、学んだことは、私の人生経験の中で10年分はあると思っています。さすがにストレスで体を壊す始末でしたが・・・。「ベクトル」を同じにしないと、モチベーションは無くなるし、何も活性化しないし、何よりも楽しくありません。また、経営の立場だ、運営の立場だ、参加の立場だとお互いの「スタンス」をぶつけ合うだけでは、コミュニティになっていかないし、何のコラボレーションも生まれません。そして、芸術だ、仕事だ、文化だ、義務だ、マネジメントだ、理想だ、と言う前に、まず「人」です！人から入らないといけません。そうでなかった場合、期間が長くても、予算が抱負でも、ハードが充実していても、何も生み出しません！

さてここで少し、私の考えを述べます。芸術は古来、宗教から発生してきました。神に奉納するための歌や踊り、教会や寺院を飾る壁画や彫刻。しかし、もっと人間的に考えると、なにかと修行はつらいし悟りまでは程遠い。それを癒すことも必要だろうとお祭りや芸術がうまれてきた気がします。しかし現代では、多様な選択肢があるため、ストレス社会の癒しとして、アート、美術、舞台、音楽といった芸術が愛されることはホンの一部のような気がします。

しかも、私が先の3年間で見てきた現実には、「芸術がわからないやつは駄目だ」と言って権限を振りかざし、差別化をし、人を否定したり、社会生活において、最低限のマナーとルールとモラルを守れない人たちが、自分たちのステータスを作り上げるために利用しているのがアートでした。その行為が、市民というアートの受け手を、失うことにつながっていました。日常的には、「誰もがアーティスト」だと思います。本来は、誰もがアートを生み出せるし、誰もがアートを楽しむことができるのです。思い出してください。子どものころ、砂場で何も無いところから、自分だけのお城を作った経験があるはずですよ。

現代における修行を、社会生活を取り組むことに例えるなら、その癒しとしてアートに触れた後、「よし、また会社生活をがんばろう」といった循環になるのが理想だと思います。社会生活とアートは車の両輪です。社会生活で、人ときちんと接することで身に付く、マナー・ルール・モラルと、心でアートを楽しむことで得られる豊かさ・癒し、この両方をバランス良く、両輪として廻していくことができれば、誰もが心豊かに人生を楽しむことができ、心温まる社会になっていくのでは！と思います。

私はさまざまな人と出会い、アートの可能性が判ったのと、貴重な経験のおかげで、あれだけあがいていた自分の壁が、いつのまにか無くなっているのを感じました。おかげで自分の勤めている会社の素晴らしさを入社して初めて、本当の意味で認識することができました。仕事の方も自分が企画したプレゼンが通り、プロジェクトを立ち上げて成果を出すなど順調となり、今ではよりクリエイティブに仕事ができるようになりました。

昨年、私は仲間たちと共にひとつの団体をつくりました。集った仲間は、おもしろいぐらい、さまざまな職種・年齢層からなっていますが、共通点は「楽ガキ」です。ここに一つ、私たちが提案するアラタな価値観があります。「心ゆたかに楽ガキで生きること」

「楽ガキ」とは、誰かとのソウイ(相違・相似)で自分が満足するのではなく、肩書きでモノ(者・物)の価値を判断するのではなく、所有と消費に重きを置くのではなく、自らの価値観で楽しさを生み出し、それを誰かと共有することで、喜びを感じる人です。そんな生き方をするために、私たちは社会生活を切磋琢磨してがんばると同じぐらいアートを楽しみます。アートは私たちのきっかけであり、愛するものであり、自分の心で感じ楽しむものです。その心のゆとりは、自分が属する社会生活に更なる活力を生むはずですよ。

恥ずかしながらトヨタ・アートマネジメント講座を知ったのは、今年に入ってからです。何度も目の前を通過していたと思うのですが、ゆとりが無くまったく視野に入りませんでした。知ってしまうとどんどん興味が湧いてきて、2004年1月の大阪セッションには、急遽参加させていただきました。この2日間は、私にとって、どうにも分からなかった答案用紙を埋めることのできた貴重な体験でした。アートを生み出す人、アートに触れる人、アートマネージャーは両者のつなぎ手であり、期せずして私がついていたポジションでした。私は、行政の人の置かれている立場を十分尊重していただ

ろうか、制作者の人に分かる言葉で十分説得していただろうか、市民スタッフのモチベーションを十分引き出していたらどうか…。もし、先にこの講座に出会えていれば、きっといい方向に持っていくことができ、違った結果になっていたのでは…と感じてなりません。

現在、立ち上げた団体には3つの事業分類があります。1つ目、主体事業としてはアラタな価値観を創造していきます。2つ目、支援事業としては行政・民間企業・市民の潤滑材となり社会貢献活動をしていきます。3つ目、独自事業としては常に夢を持ち、それに向かって努力していきます。しかし、どうやってアラタな価値観を創造していくか、ということについてずっと空白でした。そこで私は、この空白に「アートマネジメントの推進」を掲げることにします!!

僭越ながら、アートマネジメントと“楽ガキ”は切り離すことのできない重要な要素だと思っています。創造的パワーを活かし、地域等を活力ある豊かな場に再編するマネージャーには、間違いなく心豊かに人生を楽しむ“楽ガキ”の心が必要だと思うからです!

さて、“楽ガキ”のススメです。クリエイティブな姿勢で、と構える前に、パジャマでくつろぎませんか! プロセスを大事に、と展開する前に、いっしょに食事にも行きませんか! 物事を見る視点はどう変えよう、とやる前に、逆立ちしてみますか! 外へ外へと発信する前に、たまには頑張ってる自分に手紙でも書きませんか! 考え方の枠に人を当てはめる前に、子供の様にワクワクしませんか! アートマネジメントしなきゃとやる前に、とびきりの笑顔であいさつしませんか! 小さなことでも喜びを感じることができてくれば、あなたはもう“楽ガキ”の心を持っています。心配しなくてもマネジメント力は経験とちょっとした努力で身につきます。

私は、アートマネジメントによる地域の活性化は、“楽ガキ”の心を持ったマネージャーによって可能だと思っています。今後は地域社会を愉快で心豊かな“楽ガキ”だらけにしてしまおう! と計画しています!! それは将来、必ず社会をすてきに再編する人材となっていくはずで、これを私のマニフェストとさせていただきます。

近い将来、私の地域も多くの市町村を巻き込んだ合併問題を抱えています。それぞれの住民が、それぞれの暮らしてきたまちの文化などをお互いに尊重していかないと、新たな地域にはぎくしゃくした空気だけ、ということになりかねません。それこそ、3年前のイベントのようにです。合併が、アラタな価値観を生み出すきっかけになり、それぞれの地域の個性や魅力をさらに深め、自分たちの財産を広げるものとして市民に受けとめられることをめざし、私たち“楽ガキ”がこの「ふるさと大お見合い」を、どうアートマネジメントしていくのか、ちょっぴり楽しみに期待してください!

最後の最後でこのアートマネジメント講座に触れることができたのは、私にとって本当に幸運だと思っています。ご清聴ありがとうございました。(拍手)

質疑応答

質問者1：芸術活動の原点に触れるような、大変すばらしいご発表だったと思います。私自身は、2000年に行われました宇都宮でのアートマネジメント講座に参加させていただきましてから、そこで大変触発されまして、いまだにオペラ活動を行っております。時々気になりますのは、これだけすばらしいメセナ活動について、企業側の方たち、社員の方たちは、どんなふうにも思っているのかということです。今日は対象外ということですので、敢えて質問させていただきたいと思いますが、今年になってからマネジメント講座を知られたということですが、企業の中ではなかなかそういうことを知る機会はないものなのでしょうか。

後藤：いえ、あります。間違いなくあります。僕のパソコンには毎日全社メールがいくつか入ってきます。その中に「アートマネジメント講座がありますよ」ときていましたが、仕事でアップアップで見る余裕がなかったというのが正直なところです。

質問者2：本当にすてきなキーワードがすごくたくさんあって、選考対象外というのは非常にもったいないと思われるぐらいのお話をたくさんありがとうございました。会社などの社外生活というものアートというのは、実は車の両輪なのだとことを歴史からひも解いてお話しくださったことに、深く感銘を受けました。今日は本当にありがとうございました。

後藤氏は当日スピーチと応募原稿が同一のため応募原稿は省略した。

スピーチ大会、その後

2004年大阪、東京大会と参加させていただき、その節はいろいろな方々に出会い、また大変お世話になりました。この場をお借りしまして、お礼を申し上げます。誠にありがとうございました。私にとっては、勉強になり、刺激になり、財産になった講座でした。

その後の自分はいいますと、足元から少しずつ活動しています。自分が発起人となって立ち上げた中間支援団体「自由港(フリーポート)」も2年目を迎え、さまざまなプロジェクトを試みています。現在、主なコンセプトとして実施しているのは、「公的機関・民間企業・アーティストの要望(企画・運営・実施)に対して、私たち市民による中間支援団体がアートの・クリエイティブ的に演出して、民間や市場へアプローチすること」です。

従来あるものでも、“魅せ方”ひとつでこうも効果や評価や集客層が違うのか、といったことをさまざまな人々に実感して欲しいとアートマネジメントしています(目からウロコに)。

これはと思う企画募集には、企画書を送ったりプレゼン参加して、採用となったものをプロジェクトとして推進しています。県政へは商店街活性化プラン、市政へはシンポジウム活性化プランと採用していただき、異なるジャンルの人々を巻き込みながら、プロセスを大切に活動していています。

個人的には、市政のNPO支援センターに登録されている170近くのNPO団体が、お互いの活動分野を離れて共通のテーマで、年に1回イベントを行うことはできないか働きかけています。その運営方法はアートマネジメントだけが可能とも確信しています。

もちろん、会社(トヨタ自動車)でもがんばっております。社内で長年難解となっていた問題に対し5年ほど取り組んだプロジェクトも大きな効果を得、大変評価していただきました。ここに市場活動のノウハウが活かされていることは、本当に相乗効果だと思っています。

いつの日か、自分が力をつけることができた時、この講座で出会った方々となにかコラボレーションできれば幸せと思っています。(2004年9月)

第2部

これからの日本社会とアートについて、私の主張

「次世代のアートマネジメントに向けて～審査員討論」

スピーチ大会の講評と、今後のアートマネジメント・企業メセナ・文化政策等について、審査員がそれぞれの立場から討論を行った。

審査員

園山士肇（そのやま つくし） 劇団あしづえ代表、八雲国際演劇祭マネジング・芸術監督

1966年、島根県松江市で「劇団あしづえ」を創立。演出、劇作、制作。西日本のプロ、アマ集団の演出や劇作のほか、講演活動や福山女子短大非常勤講師、鳥取女子短大、作陽短大特別講師なども。1995年、松江市の南隣・八雲村に国内初の公設民営劇場「しいの実シアター」が完成。＜演劇を人々の暮らしの中へ浸透させたい＞と、1999年から3年に1度、「八雲国際演劇祭」を開催。「演劇」と「教育」と「地域」をむすぶ仕事として、「表現」「コミュニケーション」「国際理解」についての研究と実践も。演出作品の「ゼロ弾きのゴーシュ」は、アメリカ、カナダなどの3つの国際演劇祭で、「第1席」「演出賞」「観客が選ぶ作品賞」「視覚的舞台表現最優秀賞」などを受賞。

寺脇 研（てらわき けん） 文化庁文化部長

1952年、福岡市生まれ。1975年、東京大学法学部卒、文部省入省。初等中等教育局職業教育課長、広島県教育委員会教育長、高等教育局医学教育課長、生涯学習局生涯学習振興課長、文部省大臣官房政策課長を経て、2001年1月より文部科学省大臣官房審議官生涯学習政策担当。2002年8月より文化庁文化部長。著書に『生きていいの？』（近代文芸社）『対論・教育をどう変えるか』（学事出版）『教育の論点』（文藝春秋社）『21世紀の学校はこうなる』（新潮社）『どうする学力低下』（PHP）『なぜ学校に行かせるの？』（日本経済新聞社）『21世紀へ教育は変わる』（近代文芸社）『動き始めた教育改革』（主婦の友社）『何処へ向かう教育改革』（主婦の友社）『中学生を救う30の方法』（講談社）、日本映画の評論家としても長く活躍している。

星野 学（ほしの まなぶ） 朝日新聞社記者

1966年東京生まれ。一橋大学卒業後、商社勤務を経て朝日新聞社入社。千葉支局、宮崎支局を経て学芸部へ。1999年～2003年の東京本社在勤中はクラシック音楽担当として、国内をはじめ欧米やアジアの歌劇場やホール、芸術団体を取材した。現在、名古屋本社報道センター学芸担当。音楽を中心とした舞台芸術やアートマネジメントを主な関心領域として取材を続けている。

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 審査員討論モデレーター

東京オペラシティ、世田谷パブリックシアターなどの文化施設開発や、東京国際フォーラムアートワーク整備事業、電通新社屋アートワーク計画などのアートプロジェクトのコンサルタントとして活躍するとともに、文化政策や文化施設のマネジメント、アウトリーチ、アートNPO、クリエイティブ・シティ、メセナ、芸術フェスティバルなど、アートマネジメント分野の幅広い調査研究に取り組む。1997年7月～98年6月 セゾン文化財団の助成で米国コロンビア大学大学院（アーツ・アドミニストレーション専攻）に留学、米国の芸術NPOの現地調査を実施。現在、東京芸術大学大学院/東京学芸大学非常勤講師、NPO法人アートネットワーク・ジャパン/芸術振興市民の会理事、日生劇場評議員。

布施直人（ふせ なおと） トヨタ自動車広報部社会文化広報室長・担当部長

1956年神奈川県生まれ。1979年早稲田大学商学部卒業。同年トヨタ自動車入社。1983年米国イリノイ大学留学。1985～87年、米国キャルティエデザイン出向。1988年～1992年、国際経済研究所出向。1993年～97年、トヨタ自動車海外渉外広報部。1998年～2002年、ベルギー、トヨタモーターヨーロッパ勤務後、2003年より現職。社会文化広報室は、トヨタの社会貢献活動（メセナ、環境、交通・安全、福祉）の企画・運営およびステークホルダーとのコミュニケーション担当部署。

審査員討論

吉本：ここからは、4人の審査員の方々を交えて「次世代のアートマネジメントに向けて」というテーマでディスカッションしたいと思います。とはいえ、先ほどのスピーチ大会では本当にいろいろなアイデアや新しい発想、熱意のある発表等いろいろありましたので、まずは星野さんに、5人の発表を聞いた感想や発表に対するコメントをいただきたいと思います。

星野：投票外の方も含めまして、今回5人のお話を聞かせていただきましたが、私たち、特にメディアの人間が取材をするときには、何か新しいものはないか、自分の気付かない視点はどこにあるかということに常に意識しながらネタを探します。ぶっちゃけて言いますと、今後取材をしていく上で、いろいろなネタを今日は貰ってしまったなという実感があります。

ある物事について深く知っていくと、どうしても視点というものは固定していきがちです。例えば、メディアの人間であれば、アートマネジメントの取材をする時に、どちらかと言えばアーティスト寄りの視点でいくのか、それとももう少し住民の側に立った視点でいくのかということがありますが、どちらかの側に自分が寄っていくと、もう1つの視点が欠けてきたり、あるいは、全く自分の想像しない視点が生まれてしまうということがあります。そういう意味では、非常にいろいろなことをご意見のなかから教えていただいたという実感がありました。とても収穫の多い発表だったと思います。

吉本：私も少し印象を述べさせてもらいたいのですが、アートマネジメントと言うと、例えば、劇場をどう運営するか、美術館でどういう展覧会を企画するか、芸術団体をどう運営するか、といったことが、これらが、いわゆる従来の「アートマネジメント」という言葉が対象にしていた領域だと思います。ところが、今日の5人のスピーチでは、そういう人は1人もいなかったですね。「これから美術館はこのように運営すべきだ」とか、そういう発表をした方がいなかったというのは、このトヨタ・アートマネジメント講座の狙いの、ひとつの成果という気がしました。

つまり、今日発表された方々は、それぞれ、ご自分の仕事をしながら、ひょっとしたら将来的にアートマネジメントを仕事にしたり、あるいは、ファンドをつくらうかというような方で、従来の現場に近いところからは生まれてこないような発想だったと思うんですね。

この講座の目的はアートマネジメントの分野で働く人材を育成することだったと思いますが、そこで、現場でお仕事をされている園山さんに是非お話を伺いたいと思います。園山さんの劇場は松江市の南側の八雲町という小さなところに立地しています。現場では人材育成そのものは目的にはならないけれども、人材は当然育成しなければいけない、でも講座などをやっている暇がないというのが現実だと思いますが、現場で劇場を運営されている立場から、このトヨタ・アートマネジメント講座で今までやられてきたこと、あるいは、今日の5人のマニフェストをお聞きになったの感想をお聞かせください。

園山：私は人口7000人の小さな村から来たのですが、私たちが現場にいて一番辛いのは、特に行政の人などが「文化」という言葉がわからないこと。「文化とはなんだ」ということをよく言われます。松江市と近く合併することにほぼなりました。それで、島根県内の議員さんがみんな集まって、「これからは文化だ。園山を呼んで、一緒にゆっくり話したい」ということだったので、私は勇んで行きました。「今日は園山さんを囲んで飲みましょう」と言われて、お酒の席ですからあまり長い話をしてはいけないだろうと思って、ちょっと話をして「この続きはあとで」と言いましたら、会は2時間ぐらいいったのですが、その後一切文化の話は出ませんでした。幹事さんが、「皆さん、今日は園山さんをお呼びしていますから、やはり文化の話をお願いします」と言って、「そうだった、そうだった」ということで、文化の話にちょっとなるのですが、ほんの1分ぐらいでまた違う話になってしまう。こういう現実が、議員さんに限らず地域の人たち、あるいは企業の人でも行政で働く人たちも等しく、文化はなんのことであるかわからない。でも、なんとかしないといけない。それは現場にいてひしひしと感じます。

なんとか誰にでもわかるような易しい言葉・例を挙げて文化や芸術というものを人に伝え、人の心を動かす方法をもっともっと私たちが考えないといけないと思っています。そういう意味で、今日の藤浪さんの話、新しい基軸を打ち出していくというのは、例えば、海外と日本との比較なども出ておもしろいのではないかと。誰にでもわかるやり方を探さないといけないと思っています。

吉本：今思いついたのですが、例えば、「トヨタ・アートマネジメント講座：議員編」というのを企画いただいて、国会議員、県議会議員を対象にしたものをできないだろうかと思いました。

團山さんにもう少し伺いたいのですが、先ほど演劇祭のチラシをいただきました。團山さんのところは劇場の規模は大変小さいながら、世界各国から劇団を呼んでおられるわけですが、そういう現場で仕事をするなかで、若い人もスタッフとして何人が参加してアートマネジメントのプロフェッショナルとして育ってきている現場をご覧になっていると思います。アートマネジメントの人材を育成していく上で、現場の立場から一番ポイントになると思われていることがあればお話しいただけますか。

團山：まず、外国人の力を導入しているというのはすごく大きいということです。国際演劇祭ですから、通訳とか、マーケティングの問題もマネジングの問題も、いろいろな視点から進めないといけないわけです。今回の演劇祭も、31か国43劇団から、八雲の小さい演劇祭に行きたいというメールが毎日入ってきて、締切当日は16劇団から問い合わせのメールがきて、通訳するだけでも大変でした。しかし、スタッフは、外国人がいるということで、否が応でも海外の考え方や進め方を理解しなければなりませんし、自分たちが開催する演劇祭の基本的な考え方と対立があったときにどうやっていくのかというようなところを議論する必要もありました。日本人だけでやっていたはなかなか見つからない問題が、外国の人が入ってきてディスカッションしていると、自らの問題、日本の演劇祭はどうしたらいいのかということが、とてもスッキリとよく見えてくるのです。そのことをうちの若いスタッフがどんどん吸収していく。つまり、違う文化を真摯な気持ちで学ぼうとしたときに、新しい方法、考え方といったものが見つかっていくというのは、すごく大きな利益だと思えます。

吉本：次に寺脇さん、今日の5人の発表を聞かれて、ご感想、コメントがあればお願いいたします。

寺脇：おもしろかったですね。ぜひ、日本中の文化行政の関係者や文化人を自負している方たちにこういう議論を聞いてほしいと思うし、こういう問題提起に自分はどうか答えるのかを考えてほしいと思うような発表でした。こういう活動をずっとやってこられた成果として、最終的にこういう若い人たちの意見が出てきたということなので、活字にして記録として残したほうがいいのではないかとと思うぐらいです。

吉本：恐らく、このアートマネジメントという言葉が言われ始めたのは90年代初頭で、各地にいろいろな公立の劇場や美術館ができたにもかかわらず、そこに専門家がいなかったという問題が指摘されていました。その後、このトヨタ・アートマネジメント講座が始まった96年以降もいろいろと状況は変わってきていると思いますが、アートマネジメントの現場で働く人材育成ということについて、ぜひお話をいただければと思います。

寺脇：今日発表なさった方は、言葉ではそうおっしゃっていませんが、彼らもアートマネジメントをしているつもりの人間です。そうすると、アートマネジメントにはジェネラルなアートマネジメントというのがあるわけですよ。企業でも役所でも。お金をどう使って、どう配分していくのか。演劇の人が喜ばば美術の人は喜ばないかもしれない。あるいは、先ほどから何度も話に出ているように、納税者はどう思うのか、芸術に関心のない人はどう思うのか。このようなことをジェネラルに考えていくアートマネジメントと、局地的なアートマネジメントがあって、最初は局地的なアートマネジメントという話から始まってきたのではないかとと思いますが、それを重ねてくる中で芸術活動をなさ

る方も、市民の方も、ジェネラルなアートマネジメントという考え方が必要だということに到達してきていると思います。

実は、今日の発表も、アートマネジメント系の大学を出て、その大学院をお出になった方もいるけれども、トヨタにお勤めになってトヨタで働いている中で、あるいは市民として生活する中で、あるいは、父親として、夫として生きていく中で、あるいは男性として生きていく中で、そういうことに思い至った方もいらっしゃると思います。ですから、人材育成というものをあまり型はめて考えなくても、すんなり出てくるものなのだなと。いろいろなことを動かしていく中で出てくるものなのではないかと思いました。

吉本：狭い意味合いでプロフェッショナルなアートマネジメントの専門家をつくるのではなく、一般市民を含めているいろいろな人がアートマネジメントに関心を持って、自分のアイデアを提案するというふうになってきているということですよ。

寺脇：そうです。ついでに言わせてもらえば、先ほど小林さんのお話の中で、私が考えていたことと通じる場所があったのですが、バブルの頃は、金があったからよかったわけですね。なかったら悪いわけですね。芸術活動というのは、いまの状態より快適になること、より気持ちのいい状態になることですよ。金があれば、どんどん芸術に金をかけて気持ちのいい状態が作れるけれども、同時に、気持ちのよくない状態というのをなくしていく努力を全然してこなかったということだと思うのです。今もしていないし、お金があった頃もしていない。つまり、今までずっと、文化庁をはじめとする日本の文化に関するものの考え方というのは、より気持ちよくなることばかりを言っているけれども、気持ち悪くなることもたくさんありますよね。それはお金をかけなくてもできたりするわけです。具体的に言うならば、セクハラみたいなことをやめよう。街中セクハラしまくっておいで、金があるから素晴らしいオペラを観ましたと言っている、まあ、観ないよりはいいのしょうけれども、次にお金のかかるほうがなくなってしまうと、セクハラだけが残ってしまうようなことになってしまっはいまいか。それを反省していかなければいけない。これはまた別の機会にとも思いますが、敢えて少し言わせてもらおうと、今までの文化行政は、国も地方もおかしかったわけです。今私は責任者としてそれを正していかなければいけないと思っています。

先ほど皆さんのお話にも出ましたが、不況ということだけに押しつけていいのだろうかという話があります。何人の方が引用された内閣府の調査がありましたが、ここだけの話、あれは内閣府が調査したから文化庁としてコメントを出さなければいけなかったのです。私のところに「このうのでどうでしょうか」と持ってきて、「やはり不況だから、みんな芸術に時間やお金を割く余裕がなくて、結局こうなっています」と言う。要するに、みんなの責任逃れの理屈だと思います。「不況だから仕方ありませんね」「不況だから、きっと俺の芝居を観に来ないんだよね」「不況だから予算がないんだよね」と言っていますが、そうではなくて、有体にまずここから読み取らなければいけないことは、みんなが観に行こうと思っていないということです。そんなものに時間を使おうと思っていないということについての責任を、行政は行政の責任として感じていかなければいけないし、関係者はそれぞれ責任を感じなければいけない。

今日の方々は「不況だから」という読み取り方ではないですよ。皆さん内閣府の調査結果を読まれたときに、自分に引き比べて、あるいは、今まで自分たちがやってきたことに引き比べて、読み取っている。そういう意味で、今日はある意味でひとつの終わりというか、ここから非常に何か大きなものが始まっていくと感じました。今日も何人かは行政の方がお見えになっていると思いますが、もっとたくさん来ないといいですね。

吉本：次に布施さん、5人の方々のマニフェストを聞かれたの感想をお願いいたします。

布施：企業メセナを担当させていただいている立場からのコメントとしては、企業メセナに的を当てたスピーチはそれほど多くなかったかと思いますが、何らかの具体的な提案が聞けたのでよ

かったと思いました。ひょっとしたら小林さんはそういうことも考えているのかなと思いますが、企業の中において社会貢献活動、あるいはメセナ活動をやっているからいいということではなく、例えば私どもであれば、トヨタの従業員1人1人が芸術なりアートを身近に感じる、あるいは、社会の中に、日常生活の中にそういうものを感じることを実現するためにどうしたらいいのか、というのが究極の形なのではないかと思います。残念ながら、まだそれが完全にできているとは言えません。私自身も、今の仕事についたのは去年の1月ですが、こういう仕事柄、今は勉強も兼ねて芝居や映画を観に行ったり、コンサートに行くわけです。

ところが、5～6年前にベルギーに住んでいたのですが、モネ劇場に足を運んだかということ、そういうこともなかった。よく出張で日本に戻ってきて全日空ホテルに泊まった時は、すぐ隣にサントリーホールがあるわけです。前売券を買わなくても、その気さえあれば当日券で行けるわけですが、5年間1回もその気が起こらなかったのです。これは自戒の念を込めてのお恥ずかしい話です。

大多数の普通のサラリーマンはこんな程度だと思います。だから、一般の関心がない、いわゆるサラリーマンや歳のいった人たちに、劇場なりに足を運んでもらうためにはどうしたらいいのかということが関心事としてあるわけです。

吉本：TAMは今回で53回、96年からスタートして、1万人が何らかの形で参加されています。今日のスピーチにあった計算式でいえば、例えば8時間を掛けると8万人GDCという蓄積があるわけですね。TAMの参加者は各地でいろいろなことを展開されていますので、それらが継続され、地域コーディネーターの方々の活動もまた続いているということを見ると、8万GDC×さらにもっと大きな波及効果が出ているのではないかと思うのです。これをやってこられたというのは相当大変なことだと思うのですが、その辺はいかがでしょうか。

布施：実際の運営実務は各地域で実行委員会を立ち上げていただきました。地域のニーズはわれわれがただ座っている限りではわからないものですから、地域地域でキーパーソンとなって一肌脱いでいただける方に立ち上がっていただいてやってきました。あとは、4名のディレクターの尽力も大きいと思います。それから、時代的にアートマネジメントというものが、社会的ニーズというか関心がより高まってきて、そういったものが追い風になってきたのかなという感じがいたします。

今日最終回ということで、既に何名の方々から「なぜやめてしまうのだ」というお話をいただきました。おっしゃるとおりですが、いまの枠組みではなくて未来志向をして、何らかのこういう市民活動を企業としても支援させていただけるような枠組みを今後再構築できないかなと考えています。

吉本：今までの話は、どちらかということと人材育成ということで審査員の方のご意見を伺いましたが、育成された人たちが果たして働く場所があるのかというのは、次の切実な問題だと思います。各地の大学でこれから続々と卒業生が出てくるとは思いますが、今日最初にディレクターのどなたかがおっしゃっていたように、働く場所は自分たちでつくっていくのだと私も思います。どこかの劇場に就職するというのではなく、仕事そのものをつくることもアートマネジメントのチャレンジの1つかなと思います。とはいえ、そういうことを全員ができるわけではないので、せっかく育った人材が働く場所はどのようなところで生まれてくるのか、この後ディスカッションしたいと思います。

星野さんは、記者の立場でいろいろなところ取材されていて、いろいろなところで生き生きと活躍するアートマネージャーの姿をご覧になっていると思います。気力も能力もパッションもある人たちが出てきたときに、働く場所を具体的に生み出して、なおかつ、そのことで新しい社会的な動きを芸術から生み出していくというふうにつながればいいと思うのですが、その辺で何か参考になるようなお話はないでしょうか。

星野：それは、具体的に新しく仕事をつくっているような事例があるかどうかという意味でしょうか。

吉本：もちろんそういうことでも結構ですし、若い人が自らの意思に基づいて何か新しい活動を始

めているというようなことでも結構ですが。

星野：今の問いかけからは少しズレてしまうかもしれませんが、アートの現場、僕自身がアートマネジメントというものをなぜ取材するかということ、先にお話しておきます。

プロフィールでも少し触れましたが、僕自身は、アートのなかでも主に音楽のジャンルの取材をしてきた人間です。板の上で繰り広げられるすばらしい創造活動というものもさることながら、そのすばらしい創造活動を支えている大勢の人がいるということ、仕事をしていく上で知ったことは、僕にとって大きな意味を持っています。例えば、これは物理的なことではなくて象徴的な言い方ですが、ここに1人、非常にすばらしいダンサーがいる。ところが、この会場の照明が全部消えていて、真っ暗で、その人の踊りが何も見えないという状況になったとき、つまり、アーティストというのはアーティストとしてだけでは全くその意味をなさない、社会的な存在になって初めてアートは力を発揮するということ、いろいろ体験的なことで知ることになりまして、支えている人たちをもっとクローズアップしてもいいのではないかという思いがありました。

現状を見ていますと、先ほどどなたから、システムとして受け皿をつくるというようなお話があったかと思いますが、まだ十分なそうした受け皿があるという状況にはないように思います。生き生きとした職場というのは、例外なく生き生きとした人がいて、人と人のつながりがきちんと機能しています。逆に、ハードとしての劇場なりホールというものがすばらしいから、そこがすばらしい活動をしているかという、必要な条件の1つではあるけれども、それがすべてではない。つまり、箱がすべてではなく、そこに誰がいるかということが大事だということですね。現在国立劇場が学芸員を募集すると、一気に100倍ぐらいの倍率になってしまうぐらい仕事の場は少ないのですが、それは今ある箱ないし場所に対してのことであって、新しい動きをどんどん自分たちでつくっていくという発想があればもっと可能性は広がるのではないのでしょうか。

私が見ていて思うのは、何か新しい活動をしていこうという動き、ハッと思わせるようなものがなかなか出てこない。アートの人はアートの視点から物事を考えるわけですが、僕は、先ほどの小林さんの、アーティストを使いこなすという発想を使って企業の中に持っていき、どういう結果がほいいのかというところからスタートする、というのは一理あると思います。アーティストというのは得体の知れない存在だとか、あるいは、わからないけど何かやらしてもらおうかということではなくて、私たちはこの人を使うのだというところから発想がスタートしている。これはまだ未来形の話だと思いますので、実現までにはまだまだいろいろハードルがあると思いますが、そういう発想ももっとどんどん出てくるといいのではないかと僕自身は思っています。

ただ、実際にアートマネジメントの取材をしてみて、いろいろな意味で今は過渡期だと思います。ようやく「アートマネジメント」という言葉が世の中に認知されてきた。しかし、現実の職場とかそういうものは追いついていない。また、「アートマネジメント」という言葉が登場する以前から、アートの世界にいる方は、先ほど市村さんのお話にもありましたが、なんとなく頭でっかちな人たちが入ってくるのを「う～ん...」と思っているようなところもある。ですから、ここでグチャグチャとカオスみたいになっているものを1回シャッフルしたあとに何が出てくるのかが、すごく楽しみな時期に今あるような気がします。ここ2～3年、どういうことが起こってくるのか、注意深く見ていきたいと思います。

吉本：極めて現実的な話ですが、指定管理者制度というのが導入されて公立の劇場やホール、美術館の運営を民間事業者でも受託できるようになりましたが、そういうところで働ける可能性が実際どこまで広がるか。文化行政という公の立場から変わって、情熱と知識と経験を持った新しい人が、行政、公共の劇場なり美術館なり、マネジメントの現場に入っていける窓口が開いていくチャンスになるのではないかと、僕は個人的に注目しているのですが、その辺は寺脇さん、いかがでしょうか。

寺脇：まあ、少しはあるでしょうけれども、そんなに期待しないほうがいいですよ。私ははっきり言いたいのですが、「アートマネージャーとはなんですか？」という話ですね。今日発表された5

人の方々は、みんな立派なアートマネージャーだと思いますが、トヨタ自動車に勤めていたり、保険会社の営業、新聞・放送局の営業の仕事をなさっているわけです。もちろん、アートマネージャーが数多い中に、運よく劇場で勤めることができるとか、美術館で勤めることができるというのもあるでしょうけれど、先ほど申し上げたように、ジェネラルに考えていけばいくほど、どこでもその力が発揮できると思うのです。

もともとマネジメントというのは、私の理解では、利害調整や、みんなの調整をするということだと思うので、「美術はすばらしいから金をくれ」というのはマネジメントでもなんでもなくて、それはただの主張に過ぎないわけです。そこをいかにうまく「なるほどね。それはやはり、その美術館には金を出さないといけないね」とみんなに思わせるかが大事なのだと思います。アートマネージャーの勉強をした人たち、アートマネージャーのマインドを持った人は、アートの世界だけじゃなくいろいろな職業についてほしい、学校の先生なんかにもなってほしいと思います。例えば児童虐待があるのに、みんなが芸術に親しんでいるからすばらしい社会だなどということはないですよ。そうしたら、今度は児童相談所にアートマネージャーの心を持った人がいてもいい。

何かを勉強したらそれがすぐ使える仕事場がない。だから、「こんなアートマネジメントの学部などつくってもしょうがない」というのはおかしいと思います。

吉本：局地的なアートマネジメントはマーケットとしては小さいが、逆に先ほどの言葉で言う「ジェネラルなアートマネジメント」というところにこそ、活躍できる場所があるのではないかということですね。それは別の角度から見ると、アーティストが活躍する場所というのは、従来は劇場や美術館というところに限られていたわけですが、世の中の問題点や課題を改善するために、アートマネージャーもアーティストや芸術の仕事をする人たちも、そういうところで働かなければいけない、そういうところで働ける余地がある、可能性があるということだと思います。劇場の中の仕事だけではなく、もっと外に広がっていくような、アーティストの仕事もアートマネージャーの仕事も広がっていくというようなことが、大きなトレンドとしてあると思います。園山さんは、その辺りはどのようにご覧になっていらっしゃいますか。

園山：「何」を学んだかです。よね。「アート」という語彙がついているものにかかわった以上、専攻されている学生さんは感性と想像力と創造性は人一倍豊かだというふうには私は理解したいのですが、そういうものはどこへ行っても使えると思うのです。例えば、日本全国にアマチュア劇団はたくさんあります。「アマチュアか」などと言わずにその劇団に行き、自分が学んだことを実際にやってみる。案外ブランドになるかもしれないし、世界にも出られるかもしれない。

アートマネジメントを勉強した人たちがアートとは関係のない企業に入ったとしても、その考え方や感覚を仕事に活かしてほしい。最初は笑われたり、相手にされないかもしれないけれども、必ず壁を打ち破ることができるのではないかと思います。そういう意味で、すばらしいことを勉強している人たちが普通の会社に入って全然違うことをやったとしても、そこから今度は本当の、アートと社会のよい関係が生まれる可能性はあるので、何もガッカリすることはないと思います。その道を開くことが、恐らく熊倉さんが言っていたことにつながるのではないかと思います。

吉本：アートマネジメントの分野で能力のある人は、ほかの分野でも大きな能力を発揮し得るということは是非強調したい部分ですね。いまのお話を伺って思い出したことがあります。確か、企業メセナ協議会ができた頃にもこういう議論はありました。芸術団体や劇場の運営がしっかりできる人は、企業の経営の現場に行ってもすごく大きな能力を発揮するはずだと。

今の話の流れですが、企業の中でアートマネジメントを学んだ人が働く場所があるのかどうかという点で、例えばトヨタ自動車さんの中にもそういう能力を発揮できる場所がありそうだったのですが、いかがでしょうか。

布施：最終的には、人になるのだと思います。アートマネジメントがストレートに活かせる職種が私どももあるわけではないのですが、個々人とアートがいかに近くなれるかということ学んだ方が企

業に入って仕事をするとき、アートマネジメントで磨かれた感性、創造性、創造力というのは強い武器になると思います。また、自分は担当ではないけれどもアートに造詣が深いことを活かして会社に何か提案していく、あるいは、個人の余暇のときにNPOなどでさらに活躍されるとか。感性、創造性、創造力といったようなものは、別にアートの仕事のみならず通常の仕事の根幹をなす、必要な能力ではないかと思います。

吉本：今日最後に発表されたトヨタ自動車の後藤さんのお話がまさにそうですね。3年間アートマネジメントの現場で仕事をして、初めてトヨタ自動車のよさがわかったという、これは非常に象徴的なお話だと思いました。

(投票の集計結果が壇上に届けられ、吉本氏より受賞者が発表される)

残念ながら終わりの時間が近づいてきましたので、最後にパネリストの方々からまとめの言葉をいただきたいと思います。それでは、星野さんからお願いいたします。

星野：僕は講評というよりも、どういう気持ちで審査員をやったかをお話したいと思います。オリジナルの言葉で語っているかどうか。抽象論よりも具体論。そういう観点から審査していました。それはそのまま、実際にアートマネージャーのお仕事に就き、例えば僕がメディアの人間としてマネージャーの方が売り込みに来た場合に、どういう人が言っていることが自分の心に響くか、ということを考えながら、スピーチを聞かせていただきました。そういう意味では、具体的な提案という形でも非常に得るものがありました。TAMが蒔いた種という話が何度か出ていましたが、自分の枠の外から来るような発想が、もうこの講座の結果として生まれているように見受けられました。

園山：私は、TAMのアートマネジメントについてはいつも注目しておりました。しかし、田舎にいるものですから、お金と時間をつくるのが実は大変で、福岡であったときの1回しか行っておりませんが、実に深いところまで学ぶことができたのを、よく覚えております。

今日の5人の方の感想ですが、芝居の演出をしている人間から見ると、やはり自分の考えを他人に伝えるということが、日本人はまだまだだなと思いました。今私たちは、小学校3年生の表現授業をやっていますが、表現すること、伝えること、人の伝えたものをきちんと聞くことなど、いろいろ教えていますが、今日の発表でも、聴衆に伝えるということについて、もっともっとやり方があったのではないかと。15分をどう使うか、15分というのは短いようですが、実はすごく長い時間です。それをどうまとめて、どう自分の考えていることを他人に伝えるかということ、もっともっとみんなが考えていったらいいと思います。

寺脇：まず「次世代からの」というのがよかったですね。すぐみんな「このごろの若いヤツは」と言いたがりますが、いやいや、若い人たちからどんどんいい意見が出てきているのではないかと感じます。だからと言って、俺は何もしなくていいのかということではないと思っています。実は私も文化庁の仕事をするようになって短いものですから、TAMというのは1回だけ、1年半ほど前にこの場で話をさせていただきました。今日それが活字にまとまった会議録を、「こんなことを言ってヤバかったな」と思いながら読んでいました。私は文化行政をするに当たって、どこがいけないのか、どう変えるべきなのかということ、そのときに申し上げたことをそのとおりに変えていかなければいけない。その変え方がよくなければ批判をしていただかなければいけない。

ちょうどバブルの頃に文部科学省、文化庁には、3つの「やりたい」ということがあったわけです。文化を盛んにしよう、スポーツを盛んにしよう、生涯学習を盛んにしよう。私は、そのときは生涯学習を担当していました。いまだに私が誇りに思っているのは、どこにもお金を貰いに行かなかったということです。企業にお金を出してくださいとか、そういうことはなかった。あなたが生涯学習をやれば、きっと会社もよくなると思うし、社員も幸福になると思いますよ、という説明で進めていた。ところが文化の方は「あそこが1億円出していますから、おたくもこれだけ」

みたいなやり方でした。私が企業に行くと、「このあいだ文化庁の人が、ここが何千万ですから、おたくが何千万みたいな話で来ましたよ」と言われ、そんなやり方に疑問を持っていましたが、当時はバブルでしたから「何バカなことを言っているんだ、せっかく金が出るときに」と一蹴されました。

まあ、どれがよかったのかは歴史が判定していくのでしょうか。スポーツも、お金を貰うということからクジを売り出すことまでやりはじめていますしね。ご受賞なさったのが「アート・ソムリエ」だから言うわけではありませんが、「ソムリエ」はちょっとカッコよすぎますよね。言わば詐欺師みたいなものですね。まあ、「アート・詐欺師」と言うともずいですから、これは本当上手い表現ですよ。文化はとて素晴らしいことですよ、スポーツはとて素晴らしいことですよ、生涯学習はとて素晴らしいことですよと言っていること自体は、口先で言っているだけです。詐欺師ですね。その結果がよければ、「ありがとう。あの人のお陰で自分は幸せになった」と思うけれども、ならなかったら、「あいつは嘘ばかりつきやがって。文化がいいと言うから一所懸命映画を観に行ってみたけど、ちっとも自分の生活なんかよくなるよ」というふうに言われます。

もちろん、上品な詐欺師のことをソムリエと言うのかもしれませんが、要するに、国民をみんな詐欺にかけてしまえば、1.4%などという話ではなくて、14%になれるのではないかと。官の立場でやる詐欺というかアートマネジメントと、企業の立場でやるものと、個々人の立場でやるものがあるわけですよ。自分の家族に「あの映画はよかったよ、観に行こうよ」と言うのも詐欺ですよ。行ってみないとわからない。行ってみたらつまらなかったとなれば詐欺ですし、「お父さんの言った映画は本当におもしろかったね」となれば、「そうだろう。俺の言うことを聞いていれば」と、そこで評論家気取りになれるわけです。

そういうものがいろいろな場面で出てきているので、アートマネジメントを志す人ならヨダレが出るような仕事というのが、文化庁にあります。あるいは、国の役人で、生活保障もあって、絶対安全でやれる仕事もあります。しかし、その人たちも、本当のマネジメントの心を持っていない人は、私から見るとあまり幸せそうに見えません。「そんな仕事でいいのかよ？」と私から突っ込まれてアタフタしたりする場面もあるし、国民の皆さんから言われたときに、昔と違って「黙っておれ！」みたいなことはもう時代的にいえませんしね。私たちは官の立場、役所の立場で変えていきますが、役所と民間とアート現場というのが対立するものでもなければ、序列のあるものでもないということを申し上げたいと思います。

布施：企業の側からしますとお金を出せば事が済むような時代ではないのだと思います。ただ、先ほどもありましたように、今、既存のものを改良していくことも必要だと思います。

企業もお金に代わって、例えば人的資源、社員を使うとか、あるいは持っているリソースを提供するとか、メセナ活動に取り組む姿勢がさまざまに変わってきておりますし、今はその方法論を模索している段階ではないかと思えます。ですから、従来型の「こういうことをやりたい。ついては、資金不足だから資金が欲しい」という協賛型、助成型の依頼も必要だとは思いますが、さらにもう一歩進んで社外のいわゆる市民の方々が、市民の方々の自発的なアイデア提案に基づいて「トヨタよ、こういうことを一緒にやれば、もっとおもしろくなるのではないかと」とか、もっとアイデアの段階からお話をぶつけてきていただきたいと思えます。もう完成して自分たちがやりたいものに対してどうのこうのというよりも、一緒になって世の中をよくしていこう、社会をよくしていこう、芸術を広めていこうという、何か提案をいただくと私どものみならず、各企業さんも賛同できる余地がまだまだあるのではないかと感じた次第です。

吉本：最後に私のほうからもひとことだけ発信させていただきます。まず私は最初に、4人のディレクターの皆さん、本当にお疲れ様でしたと申し上げたいと思います。それから53回のこの講座を受け入れた地域コーディネーターの方々も、本当に汗を流されたと思えますので、その方々にもご苦労様と申し上げたいと思います。

もう一つ、やはり、この事業がこれだけ続いてきたというのは、トヨタ自動車さんのご理解あってのことだと思いますし、4人の名ディレクターの方々とお付き合いするのは相当大変だったのでは

ないかと私は想像しています。これが終わったとしても、最初のご挨拶に、次の展開、「フルモデルチェンジ」があるという力強いお言葉をいただきましたので、恐らく次の展開があるのだらうと、個人的にも大変期待しております。このトヨタ・アートマネジメント講座が始まったのは1996年で、確か「アーツプラン21」が立ち上げられた年だったと思いますが、それと同じぐらい、文化行政の歴史に記されてもいいのではないかと個人的には思っております。

最後に何といっても、1万人参加者の方々がそれぞれの立場、それぞれの仕事なりいろいろな立場で、このアートマネジメントの考え方を広め、実践して欲しいと願っています。

表彰式

吉本：スピーチ大会の結果発表に移りたいと思います。発表します。「次世代のマニフェスト賞」は、「アート・ソムリエ 企業メセナを変える21世紀型アートビジネス」を発表されました小林真由子さんに決まりました。おめでとうございます。次に、「企業メセナ協議会特別賞」は、「新指標による社会のイノベーション」を発表されました藤浪諭之さんです。おめでとうございます。

司会：それでは、改めて表彰式を行わせていただきたいと思います。まず初めに、「次世代のマニフェスト賞」の小林真由子様。どうぞステージにお上がりください。プレゼンターは、トヨタ自動車広報部の布施です。

布施：次世代からのマニフェスト賞、小林真由子殿。あなたは、トヨタ・アートマネジメント講座第53回東京会議2004「次世代からのマニフェスト TAMスピーチ大会」において、斬新さと独創性に溢れ、最も説得力に富んだスピーチで、これからの日本社会とアートについて語られました。アートによる社会の活性に向けて、今後ますますご活躍されますことを祈念して、本賞を贈ります。2004年3月20日、トヨタ自動車株式会社取締役社長 張富士夫。代読。おめでとうございます(拍手)

司会：副賞として10万円、「アート活動支援金・奨学金」としてお渡しいたします(拍手)。小林真由子さん、受賞のコメントをひとことお願いします。

小林：今回のアイデアですが、1年間就職活動をしてきて、やっとつい最近決まったのですが、ずっと不採用にされ続けてきた中で、まさかここに立てるといって自分が「なんでなんだろう?」と思いながら来て、賞を貰って、「なんでいままで不採用で、今日こんなところにいるんだろう?」と、ほんとによくわからないというのが正直な気持ちです(涙)。今日、こういう機会をいただくことで、また一から、ここから始めていくことができたらというふうに思っていますし、私だけではなく、ひとりひとりが未来に、今よりもちょっとだけいい過去が残していけたら、それがベストかなと思っています。本当にありがとうございました。

司会：続いて、「企業メセナ協議会特別賞」、藤浪諭之さん(拍手)。プレゼンターは、社団法人企業メセナ協議会角山事務局長です。

角山：企業メセナ協議会特別賞、藤浪諭之殿。あなたは、トヨタ・アートマネジメント講座第53回東京会議2004「次世代からのマニフェスト TAMスピーチ大会」において、これからの芸術文化支援のあり方について、多くの示唆に富む、優れた提言を発表されました。よって、その功績を称え、ここに本賞を贈ります。2004年3月20日、社団法人企業メセナ協議会会長 福原義春。代読。おめでとうございます。(拍手)

司会：副賞といたしまして、企業メセナ協議会機関紙『メセナnote』に、今回の主張が掲載されます。藤浪さん、ひとことお願いします。

藤浪：こういう賞状を貰うのは、中学校以来かなと思います。最後のほうに「現場」という言葉が度々出てきて、「踊る大捜査線」ではありませんが、やはりこういうスピーチをして、現場でどれだけ実際のもののできるかというのが今後の僕の新しい目標になると思うので、またこういう場で、そういう発表ができればと思います。どうもありがとうございました。

市村：ここで臨時の、「ディレクター特別賞」を出すことにしました。トヨタ自動車の後藤秀樹さんに対して特別賞を!(会場湧く)

司会：どうもありがとうございました。以上で表彰式を終わります。

閉会挨拶

熊倉：地域コーディネーターの皆様、それから、訳のわからない「アートマネジメント」という言葉にお付き合いいただいた各地の参加者の皆様。時には会場に十数人しか参加者がいない中で、ひとつも手を抜かずにディスカッションを繰り広げてくださいました講師、パネリストの皆様。本当にありがとうございました。そして8年間、わがままな私どもディレクターに付き合ってくださいましたトヨタ自動車にも、深く御礼申し上げます。

先ほど、星野さんが「過渡期」とおっしゃいました。最後に往生際悪く言い訳をしたいと思いません。

スピーチ大会、皆さんいかがでしたでしょうか？ われわれ企画者としてはスリル満点だったのですが、票は藤浪さんと小林さんの間で割れました。審査員の票とオーディエンスの票と、ほぼ同じ比率で割れましたので、専門家とオーディエンスの皆様方と、今回の評価はそれほど違わなかったという気がいたします。スピーチへのコメントは、また発表者それぞれにお伝えさせていただきたいと思いますが、書類審査をした者としては、「あれ？その先を聞かしてくれはるはずではなかったの？」というところで終わられたスピーチが多かったと思います。TAMはいつも、ディスカッションにおける「ライブであること」をととても大切にしてきたので、そのポリシーを最後まで貫こうと思ったのですが、もう少し何かアドバイスをしてもよかったかなと思いつつも、いやいや、このスリルこそ次世代ではないかと、勝手に自分を慰めていました。会場からは19票の無効票もありました。もしまた開催したならば、次回はスピーチのレベルもグッと上がって、登竜門みたいになったらおもしろいのかなという気もいたしました。

小林さんへのコメントですが、本題に入ったところで終わってしまったせいもありますが、「この先が聞きたかった」「この先が期待される」というようなコメントが会場から多く寄せられました。まさに道半ばというところに1票という声なのかなと思いました。私の中では、それはまさに、星野さんが最後に講評でおっしゃったような、アートマネジメントそのものが過渡期にあるのかなということ、いまお話を聞いていて不思議に符合いたしました。数年前の東京会議の会議録序文に書かせていただきましたが、われわれの世代のアートマネジメントというのは、本当に道なき道を進むというような感じで、われわれは「けもの道世代」といいますが、それが小林さんの辺りになって「道半ば過渡期世代」というように、時代はちょっと動いているのかなというふうに感じました。それが、また次にどのように移っていくのか。まだまだ私どもTAMディレクターたちも、それぞれの活動を続けていきますし、ここにお集まりの皆様方とさまざまな形で一緒にすることも多いと思いますので、今後ともよろしく願いいたします。

アートマネジメント、経営という視点から、非常に理知的な主張が続いた中で、最後に後藤さんの「楽ガキ」という言葉に大変救われた部分もあります。非常にシビアな、プロフェッショナルな経営の視点と、「楽ガキ」の視点と、2つが共存していくアートマネジメントをめざして、私たちもがんばっていく所存です。

TAMはいったん終了しますが、TAMを開催してくださった方々が、その後地域でNPOレベルで活動されるようになったことが、TAMが一応当初の目的を果たしたと私どもが判断をさせていただいた理由の1つです。もう1つの理由は、アートマネジメントということには、どんどん制度化を突き進むばかりではなくて、そこから何か逸脱していく力を持っているはずだ、だからわれわれもTAMディレクターズを解散して、それぞれ大海原に泳ぎ出していけないと感じていたという、これは私どもの個人的な事情です。

そういうわけで、アートマネジメントはまさにこれから本格的に、さまざまなことが起こっていくのだと思います。また数年後に、皆様とこのような場で同窓会ができれば、状況が大きく変わっていておもしろいかなと思いますが、皆様のこれからのますますのご発展をお祈りして、またぜひ一緒にできることを祈りつつ、最後の挨拶と代えさせていただきたいと思います。本当に長い間、どうもありがとうございました。

司会：以上をもちまして、トヨタ・アートマネジメント講座を終了させていただきます。8年間、全

国32地域で1万人を超える皆様にご支援いただきまして、本日を迎えることができました。本当に
どうもありがとうございました。今後も引き続きご支援をいただきますようお願い申し上げます。
審査員の皆様、ディレクターの皆様、本日来場いただきました皆様、どうもありがとうございました。

トヨタ・アートマネジメント講座(TAM)開催講座一覧

- 1996年
- Vol.1 岡山セッション 「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」【美術 - 1】6/30、7/14、8/4・25
- Vol.2 札幌セッション 「同時代の演劇と社会」【演劇 - 1】9/6・13・20・25
- Vol.3 福岡セッション 「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」【美術 - 2】10/17 ~ 19
- 1997年
- Vol.4 神戸セッション 「神戸発 演劇の可能性」【演劇 - 2】3/22・23・29・30
- Vol.5 京都セッション 「アートを育てる / ハートを育てる」【美術 - 3】6/6 ~ 8
- Vol.6 松山セッション 「アートワールド探検講座 アートの道も一歩から」【美術 - 4】7/25 ~ 27
- Vol.7 新潟セッション 「公立劇場の役割 ‘公(おおやけ)の意味を考える」【演劇 - 3】9/5・6・12・13
- Vol.8 札幌セッション 「あなたも音楽マネージャー この街で音楽の明日を語りたい。」【音楽 - 1】10/22 ~ 24
- Vol.9 仙台セッション 「アートマネジメントの実験 まちがアートと出会うとき」【美術 - 5】11/21 ~ 23
- Vol.10 金沢セッション 「市民参加 と 公共性 ってなあに?」【演劇 - 4】12/6・7・13・14
- 1998年
- Vol.11 盛岡セッション 「地域文化と演劇 ~ ことばの役割 ~」【演劇 - 5】1/15 ~ 18
- Vol.12 福岡セッション 「音楽の明日をひらく」【音楽 - 2】2/6・7・15
- Vol.13 高松セッション 「明日のアートを語る」【演劇 - 6】3/27 ~ 29
- Vol.14 東京会議 98 「アートマネジメントの力」【総合 - 1】7/29・30
- Vol.15 新潟セッション 「きほんにもどって、オーケストラ」【音楽 - 3】9/4 ~ 6
- Vol.16 横浜セッション 「コミュニティーアートとしての演劇 横浜から新しい波は起こせるか」【演劇 - 7】9/15 ~ 20
- Vol.17 北九州セッション 「芸術文化でまちを育てる」【演劇 - 8】10/10・11
- Vol.18 千葉セッション 「アートで人を育てよう!」【美術 - 6】10/24・25
- 1999年
- Vol.19 札幌セッション 「まちにひろがるアート コミュニティシアターの可能性」【演劇 - 9】1/14・15
- Vol.20 佐世保セッション 「音楽との新しい出会いをもとめて」【音楽 - 4】2/27・28、3/15
- Vol.21 高知セッション 「アートはつかれる? 回路を開く」【美術 - 7】3/5 ~ 7
- Vol.22 沖縄セッション 「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」【音楽 - 5】5/22・23
- Vol.23 岡山セッション 「劇場 演劇が生まれる場をつくる」【演劇 - 10】9/10 ~ 12
- Vol.24 青森セッション 「ミュージアムの新世紀 新たな芸術環境を醸成するためのセッション」【美術 - 8】10/30・31
- 2000年
- Vol.25 松江セッション 「“温故知新” ~ 日本音楽ルネッサンス ~」【音楽 - 6】2/5・6
- Vol.26 栗東セッション 「劇団が劇場をつくる 地域演劇の将来像」【演劇 - 11】2/11 ~ 13
- Vol.27 神戸セッション 「芸術の基礎体力 アートマネジメントのABC」【美術 - 9】3/3 ~ 5
- Vol.28 釧路セッション 「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」【演劇 - 12】3/18・19
- Vol.29 岡山セッション 「アートマネジメント実践道場」【チャレンジ編 - 1】5/21 ~ 11/23
- Vol.30 名古屋大会2000 「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」【総合 - 2】9/1 ~ 3
- Vol.31 福岡セッション 「21世紀へのチャレンジ」【チャレンジ編 - 2】9/3・10、3/17・18(2001年)
- Vol.32 神戸セッション 「演劇と社会の接点」【チャレンジ編 - 3】9/30・10/1
- Vol.33 沖縄セッション 「アートチャンブルマネジメント」【演劇 - 13】10/14・15
- Vol.34 宇都宮セッション 「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 ~」【音楽 - 7】11/24 ~ 26
- 2001年
- Vol.35 大阪セッション 「アートマネジメントに必要な発想の転換」【美術 - 10】2/24・25
- Vol.36 福岡セッション 「冷泉藝館 3daysアートセンター」【チャレンジ編 - 4】7/20 ~ 22
- Vol.37 新潟セッション 「翔ばたけ! ジュニアオーケストラ ~ 子どものために、地域、企業、行政、そしてホールは何ができるか ~」
【チャレンジ編 - 5】7/28・29、8/23 ~ 25
- Vol.38 帯広セッション 「はじめてのアートマネジメント 人が動く、地域が目覚める」【美術 - 11】8/11 ~ 14、9/14 ~ 16
- Vol.39 広島セッション 「コンサートって何? クラシックの音楽会について徹底的に考える」【音楽 - 8】10/21・22
- Vol.40 浪岡セッション 「映画祭メチエ 新しいアートマネジメントを目指して」【演劇 - 14】11/21・22
- 2002年
- Vol.41 名古屋セッション 「アートで、つながる 芸術活動と地域社会を結ぶ橋渡し役・アートマネジメントの真相とは」
【総合 - 3】1/13・14
- Vol.42 盛岡セッション 「市民参加から市民協働へ アートの地産地消運動を」【チャレンジ編 - 6】3/23・24
- Vol.43 名古屋セッション 「アートマネジメントを動かす力 求められる 場・人・ネットワーク」【総合 - 4】8/31・9/1
- Vol.44 神戸セッション 「システムリサイクルプロジェクト 期間限定『芸術環境整備事務所』の設立と運営」
【チャレンジ編 - 7】10/1・2、8/10(2003年)
- Vol.45 東京会議 02 「アートマネジメント教育 現場が求める人材とは」【総合 - 5】10/31
- Vol.46 浜松セッション 「アートマネジメント・こと・はじめ 地域にとって、美術は何ができるか」【美術 - 12】11/16・17
- Vol.47 小出郷セッション 「子どもはハタラク、大人は学べ?!」【音楽 - 9】11/30・12/1
- 2003年
- Vol.48 高知セッション 「シネママネジメントの挑戦 公共的な映画事業を立ち上げよう!」【演劇 - 15】1/11・12
- Vol.49 横浜セッション 「もう一度! アートマネジメント」【音楽 - 10】3/21・22
- Vol.50 名古屋大会2003 「これでいいのか? アートマネジメント!」【総合 - 6】10/11
- 2004年
- Vol.51 大阪セッション 「まちとアートの練習問題 芸術化する現場のフィールドワーク」【総合 - 7】1/24・25
- Vol.52 山口セッション 「評価システムを評価する 21世紀型の公共文化施設を目指して」【総合 - 8】2/7・8
- Vol.53 東京会議2004 「続・これでいいのか? アートマネジメント! 次世代からのマニフェスト TAMスピーチ大会」【総合 - 9】3/20

各セッションの詳細は「ネットTAM」(www.nettam.jp)でご覧いただけます。

トヨタ・アートマネジメント講座 Vol.50 名古屋大会2003・Vol.53 東京会議2004会議録
「これでいいの？ アートマネジメント！」
「次世代からのマニフェスト TAMスピーチ大会」

2005年3月31日発行

企画・編集 TAM運営委員会

トヨタ自動車(株)広報部社会文化広報室

布施直人
勝呂 栄
赤澤健司
宇野あかり

ディレクター

市村作知雄
森 司
西巻正史
熊倉純子

事務局:(社)企業メセナ協議会

角山統一
若林朋子

デザイン 峯石景子

発行・印刷 トヨタ自動車(株)

© 禁断転載

トヨタ自動車株式会社 広報部社会文化広報室
〒112-8701 東京都文京区後楽1-4-18
TEL. 03-3817-9139 FAX. 03-3817-9036
http://www.toyota.co.jp/jp/community_care/domestic/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
TEL. 03-3213-3397 FAX. 03-3215-6222
<http://www.mecenat.or.jp/>

TOYOTA