

アート・プロデュース論の枠組みとその展開

アートならびにビジネスの実践事例を通して

境 新 一

1. はじめに

筆者は、これまでに、コンサート、展示会、学会、大学講座など、自らプロデュースを行ってきた。今日、アートとビジネスは相互浸透する状況にあり、それらは相互の関わり、影響なしには存続しえないことが明らかになっている¹⁾。

本稿は、上記経験を踏まえ感動創造 (inspiration creation) の意義と課題について、価値創造、コミュニティ、ビジネス、プロデュース&マネジメントの点から検討し、アート・プロデュース論の枠組みとその展開を提示するものである。特に今回は、現実の課題解決に有用なアートならびにビジネスの実践事例をとりあげる。

2. 感動の要件と感動創造に関わる価値

ダマシオ (Antonio R. Damasio) によれば、知性や感性を含めた判断力こそが人間であることの証明であり、それを磨くために「感動」が重要な役割を果たしている。そして、知性・情緒・意識という人間の精神活動を肯定的に結ぶものとして「感動」があるとされる²⁾。

「感動」を知性・情緒・意識という人間の精神活動を肯定的に結ぶものとした場合、それを引き起こし、かつ活性促進する具体的な物語化するための中核となる要素について、ダマシオは「意外性」と「なつかしさ」をあげている。これら「意外性」と「なつかしさ」に共通するのは、生きる

ための見方や準拠枠の再編や転換，つまり，自己におけるパラダイム転換の創出活動である。ダマシオは脳科学において「種の生存のための活路探索」と解釈する。

「価値」は，元来，古くて新しい・美しい・おいしい・たのしい・快適・癒しなどの感情の肯定的部分の抽象化ともいえる。人間には視覚，聴覚，触覚，味覚，嗅覚あわせて，いわゆる五感という感覚があるといわれるが，私たちはこの五感を全面的に活用し，手触り，香り，味わい，色彩，音・響きに訴える価値を創造する必要がある。価値を認めるという行為や感情には個人差があり，ある人にとっては大変価値の高いものが，別の人にとっては価値のないものということもある。

あるモノの価格と価値を考えた場合に，価格>価値，価格<価値，価格=価値 の3通りの場合がある。このうち，消費者に支持されるモノやサービスとは，価格<価値 であることが買い手に見出されなければならない。

しかし「価値と価格」の関係を売り手側は知っているのに対して，買い手側にとっては商品・サービスの価値と価格に関する情報を持たず，情報の非対称性を有する。場合によっては，その価値を見出せない場合もある。

3. コミュニティの活性化

地域社会は local community に由来し，コミュニティ (community) を最初に理論的に研究したのは米国の社会学者マッキーヴァー (R. M. MacIver, 1882~1970) である³⁾。

マッキーヴァーによれば，コミュニティは人が基礎的な共同生活の条件を共有する，独自の共同生活の範囲であり，生活を包括的に送ることができ，かつ，社会生活の全体像を確認できるような集団であり，その要件としては地域性と共同意識をあげることができる。

経済的な効果の実現，定住および交流人口の増加，快適な魅力ある環境

を創造する地域活性化の成果には差が生まれる。その原因は、そこに生活する人々の絆、市民の生活力の水準に支えられたコミュニティの質による。コミュニティには、「居住者」(定住者、移住者)による彼らのための組織化・活動・情報発信が想定されてきた「閉鎖系コミュニティ」、一方、就業者や観光者など「非居住者」(来訪者)と「居住者」(定住者、移住者)が交流する組織化・活動・情報発信を認める「開放系コミュニティ」がある。定住者には高齢者層が、移住者には若年層が、比較的多い。

今日、コミュニティは世界から独立し地域内の閉鎖的(ドメスティック domestic)な存在から、世界の一部として地域主体が開放的かつ自立的に発信しうる存在(ローカル・アイデンティティ local identity)として確立する方向に転換していく必要がある。地域の活性化を進めていく者は閉鎖系コミュニティから開放系コミュニティへと変革を促すであろう⁴⁾。

生産者/消費者がその地域に半ば永続的に活動をつづけるために留意すべきは、地域ブランドを形成し、農商工にその地域独自の文化・芸術をつなげていくことにより、受け手の琴線に触れる点である。永続的な独自性の原資は、容易には模倣できない文化・芸術である。

4. アート・マネジメントの位置づけとアート・プロデュースの意義

4.1 アート・マネジメントの起源とその位置づけ

アート・マネジメント(arts management)の起源は、1960年代の米国に始まる。米国議会がNEA(National Endowments for Arts, 米国芸術基金)を1965年に創立し、公的な芸術基金が制度化されるのに伴い、支援を受けた芸術機関に、社会に対する説明責任が求められた結果、アート・マネジメントの必要性が唱えられるようになった⁵⁾。その定義については、林容子や伊藤裕夫らによって様々な説明がなされてきたが、「社会(観客)」と「アート」があり、その2つを結びつけ社会にアートを循環させる役割を担うの

がアート・マネジメントである⁶⁾。

従来、アート・マネジメントは、芸術学、社会学などで扱われてきたが、今日では、経営学で扱われる傾向にある。

日本の場合、1980年代の各地での公共ホール建設が契機となった。元々、地域住民の集会施設であったが、大都市への人口集中、地方の過疎化を受け、「魅力ある街づくり」の一環として芸術がクローズアップされ、「文化施設」の性格を持つようになった。

アート・マネジメントには文化政策や行政の役割が大きくなるものの、行政に依存しすぎる問題点が生じやすいことも否定できない。欧米では、行政による文化・芸術支援の理論、制度が先行して築かれる一方で、民間（市民、企業等）の文化支援に対する参画意識も高く、民間による文化支援の手法が成熟化しているといえる。これに対してようやく日本でも、文化・芸術に関する独自のマネジメント理論、手法が創られるべき段階に至っている。

4.2 アート・プロデュースの意義

アート・マネジメントは、社会にアートを循環させることを促進する機能を果たす。アーティストと顧客を結びつけるだけでなく、アートが生まれる環境、アートを売る環境、置かれる環境を整え、芸術教育なども含めて社会の仕組み自体をデザインする。

ただし、日本では欧米のような企業、地域市民、政府の各層が担うアート・マネジメントはあまりみられず、国や行政による文化政策、文化支援や助成が中心である。

これに対して本稿では、実際に何か具体物をデザインし制作する、またはプロジェクトを遂行することに焦点をあてる。現場の創造行為と作品に注目するとき、政府として行政主導で文化・芸術を育てるのは別の、民間主導で文化・芸術を育成する見方が可能となる余地が生まれる。プロデ

ユースという行為、個々にプロデュースされる客体としての作品、そしてそれを担う主体としてのプロデューサーの存在を重視して、アート・プロデュースという概念を提起する。アート・プロデュースという表現は欧米には見られないが、その意味するところは、実際に、アートを創造する行為は“produce arts”，その成果である作品は“arts production”と表現されることである。今日、知的財産を含むアートとビジネスの新たな組み合わせを探り、現場でプロデュースとマネジメントを一体的に行う価値創造の在り方、アート・プロデュース&マネジメントが目指される方向である。もし作品が市場原理にのるならば、作品は商品に転化することになる。

本稿では、従来使われていないアート・プロデュースという言葉を用いる。マネジメントのなかには、総論としての経営（理念、戦略、組織・管理）、各論としての経営（経営資源、すなわち人的、物的、貨幣的、情報、技術などの管理）、そして関連領域である会計、マーケティングなどが含まれる。また経営だけでなく、社会科学の諸分野（経営学、経済学、社会学、法学、政策学、行政学など）、人文科学の諸分野（芸術学、美学、歴史学、文学など）が関わり法律、社会などの学際的なアプローチが必要となる⁷⁾。

4.3 プロデュースとマネジメントの相違点

プロデュースとマネジメントの相違点は何か。プロデュースは異質の機能をもつ組織・個人や関係者、例えば、アーティスト、クリエイターと調整して、過去にない新たな価値創造を実現する。当然ながら、異質な関係者との調整には摩擦が生じることも避けられない。しかし、その際、これらの人々に敬意と理解をもってプロデュースするため、摩擦を回避することが可能となる。これに対して、マネジメントは同質の組織、個人や関係者を相手に、部門の目標にそって摩擦をできるだけ回避しながら既存の組織、物事を運営するのであり、価値の提供に力点があるといえる。プロデュースは、個々のマネジメントを総括し、それはブランディングにも結び

つく。ブランディングのもつ均質性に、いかにアートのもつ不均質性を融合させるかが重要となる。資金面ではプロデュースは調達、マネジメントは運用と区別をする場合もある。ただ、両者には共通点も存在し、例えば価値および顧客の創造などをともに目指す点である。

なお、プロデュースを、リーダーシップに基づいてビジョンを示して目標へ誘うマネジメント（プロジェクトマネジメント）と捉えることも可能であるが、本稿ではこの考え方をとらず、プロデュースとマネジメント、プロデューサーとマネジャーを対置する構造で捉えている。

4.4 プロデュースおよびプロデューサーの種類と能力

プロデュースの領域は大きく2つに分けられる。それはアートとビジネスである。プロデュースという行為をする者がプロデューサーである。両者の特徴を簡潔に述べたい⁸⁾。

まず、プロデューサーの扱う対象からアート・プロデューサーとビジネス・プロデューサーに分けられる。アート・プロデューサーはイベント、アート・プロジェクトを扱う。アート・プロジェクトの例としては、音楽会、展覧会、博覧会、テーマパーク、映像、芸術祭、スポーツ祭、メディアコンテンツ、上演芸術（演劇、オペラなど）、大学祭、市民祭、企画出版などがあげられる。

一方、ビジネス・プロデューサーはビジネス・プロジェクトを扱う。ビジネス・プロジェクトの例としては、新規事業、新製品・商品開発、企業買収・提携、起業、地域開発、商店街活性化、商業施設、文化施設、見本市・展示会、経営システム改革（各経営資源別の改革）、新規市場開拓・導入などがあげられる。プロデューサーはイベント・プロデュースの手法を他分野へ適用することにより新しい価値創造が可能となる。今日、行政や企業活動においては勿論、一国の大統領、首相、企業経営の責任者、行政の首長、いずれも優れたプロデューサーとしての資質が問われている。

アート・プロデュース論の枠組みとその展開

アート・プロデューサーとビジネス・プロデューサーは、内容と過程に相違がある。第一に、アート・プロジェクトは、プロジェクトのビジョン（夢）が抽象的であり、夢想的な目的が設定されることも多い。自由度が高く、創造性も要求される。一方、ビジネス・プロジェクトはビジョンが現実的であり、プロデューサーへのミッション（使命）が鮮明である。第二に、ビジネス・プロジェクトはプロジェクトの目標を数値化して設定することができる。新事業や新製品の開発では目標収益などの数値目標がある。一方、アート・プロジェクトでは彼らは事業収益に優先して、作品の創造を第一の目標としてアートを媒介した主張の浸透や作品・出演者に与えられる名誉や賞賛を目的にすることが多いため数値化しにくい。例えば、優勝やグランプリ獲得はそのときの1つの評価であるものの、評価軸そのものが時代とともに変化する性格のものである。永遠不変の評価はない。第三に、コストの制約の点では、ビジネス・プロジェクトでは収支と投資の見込みがたやすく、途中で修正が可能であるのに対して、アート・プロジェクトでは開発コストと見込まれる収入が結びついておらず、作品の本質をかえてしまう修正が認められない場合もあるため、初期に設定した予算を途中で柔軟に修正することも困難となることも少なくない。ただ、アート・プロデューサーとビジネス・プロデューサーは資質や能力の点では共通する部分の方が多い。両者はどちらも新しい価値創造を担う演出家である。

次に、プロデューサーを役割・機能から見れば、総合プロデューサーと専門プロデューサーに分けられる。総合プロデューサーは、最初にビジョン・目標を自分で創造して提示する。目標が決まればそこに行き着く道筋、構想を示す。次にプロジェクトの作業内容を必要とする人の能力の側面から分け、作業内容別に主要なメンバーの選定を行う。専門プロデューサーは、総合プロデューサーが描いたプロジェクトの構想設計に従い、それを具現化する。専門プロデューサーはリーダーシップを発揮する一方、利害

関係者の調整を伴うことが多い。専門プロデューサーは総合プロデューサーを補佐し、仕事を円滑に進めるために支援を受ける。

プロデューサーは、仕事の専門性の点で相反する立場、思想、体質を併せ持つ。それは創造者（注、ビジネス分野では起業家が相当する）と経営者、いいかえると、クリエイターとマネジャーである。起業家に求められる資質は熱い情熱やカリスマ性、独創性、ある種の楽天主義である。一方、経営者には冷静な判断力、管理能力、合理性、緻密な戦術が要求される。起業と経営の両面を併せ持つことが要求される。そしてプロデューサーには様々な重要な能力が求められる。その前提として、直観力（兆しを察する力）や洞察力（時を見極める力）が求められる。ただし、求められる能力を重要度から考えるならば、プロデューサーとして中核となる資質は、シナリオ構成力（特に予測力）と演出力（特に調整力）であろう。道がないところに道をつけ、リーダーシップを発揮する人がプロデューサーである。プロデューサーはプロデュースとマネジメントを一体的に行うことを求められ、現場（地域）で発想しながら実践し、そして分析（思考）枠組みを帰納的に創り出した上で、再び現場で調整しながら実践する。

5. アート・プロデュース論の枠組みとその展開

5.1 アート・プロデュース論の枠組み

本稿で言及してきたアート、知的財産、価値、価格、ビジネス、プロデュース、マネジメントなどを対置させた関係を構造化したものが、図1である。これはアート・プロデュース論の枠組みを提示する⁹⁾。

アートとビジネス、プロデュースとマネジメントを2つずつ組み合わせると、アート・プロデュース、アート・マネジメント、ビジネス・プロデュース、ビジネス・マネジメントの4カテゴリーになる。これらの背景には地域・コミュニティが存在し、最終的には一国、世界につながる。ビジ

アート・プロデュース論の枠組みとその展開

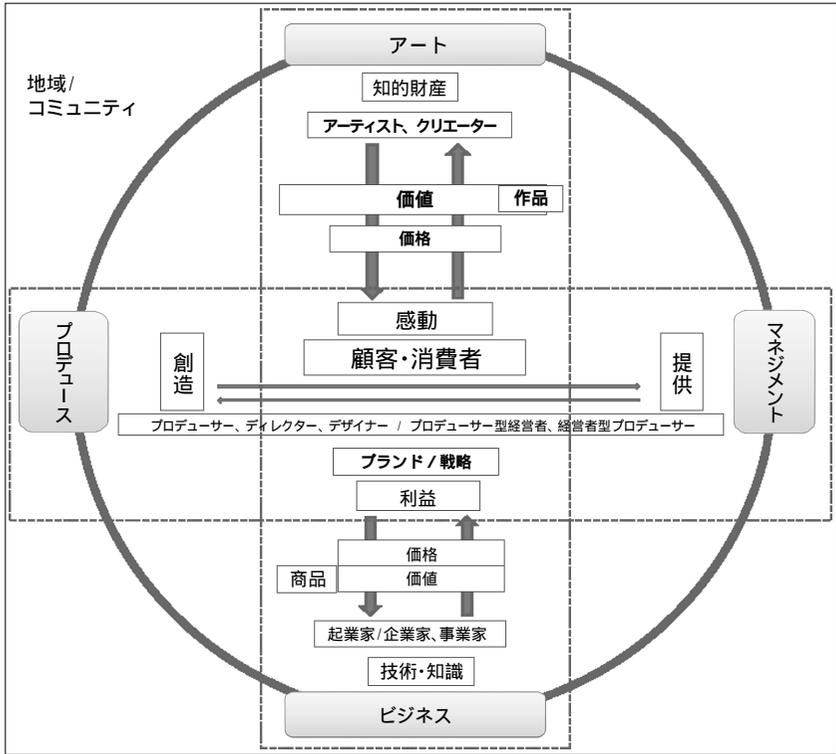


図 1-1 アート・プロデュース論の枠組み

- アートとビジネス，プロデュースとマネジメントの関係 -

(注) 境 新一編『アート・プロデュースの仕事』(2012年)をもとに加筆した。

ビジネスの側では利益創出が目標であるため厳格な原価管理がなされ、価値と価格は相関性の高いものといえるのに対して、アートの側では創造は利益創出のための行為ではないため、価値と価格は結びついておらず、両者の関係には乖離がみられるのが一般的である。知的財産と技術・知識はアートとビジネスを連携させることによって一体化する。プロデュースとマネジメントは人(顧客・消費者)を感動させる価値の創造と提供を通して一体化する。アートを担うのはアーティスト、クリエイターである。彼らは

課題提起を行う。

これに対して、ビジネスを担うのは起業家・企業家、事業家である。戦略をねり、ブランド構築、ブランディングを推進する。プロデュースを担うのはプロデューサー、ディレクター、デザイナーであり、彼らは課題解決を行う。一方、マネジメントを担うのはプロデューサー型経営者、経営者型プロデューサーである。芸術、技術、特許などがアートとして総合的に追求され、融合していく中で、創造性を発揮しながら、文化的・経済的価値が創り出される。作品と商品、この両者の距離が近づき一体化していくことを消費者が評価する。芸術と技術と経済で発想したものの統合、各学問領域で使用されている専門用語の相互接続など、それぞれの領域で発想された着想やアイデアが相互の意味を確認し、創造の現場で各専門家が協力しあう。アートとビジネスが相互浸透するなかで、すべての人を満足させる評価尺度は存在しないであろうが、産学官で共同して商品やサービスに関する価値と価格の関係を検証するための評価組織を設立し、多様な価値と価格と対置できる仕組み、システムを構築することが重要である。ビジネス・プロデュースは最初に利益を起点にするのに対して、アート・プロデュースは最初に感動・価値の創造を起点とする。ただ、いずれにせよ、プロデューサーは、アートとビジネスをどのような割合で織り合わせるかの加減が重要である。アートとビジネスを関係づけ、両立させることがプロデューサーの役割である。アートとビジネスは表裏の関係にある。アートを主体としながらビジネスと関係づけ、アート・プロデュースとビジネス・プロデュースの双方向からの構築、一体化が重要であろう。

本稿ではビジネス（利益）を起点にプロデュースするだけでなく、アート（感動・価値）を起点とするプロデュースすることの意義を検討してきた。プロデューサーは感動、価値の創造からはじめ、作品をつくり、商品に近づける。プロデューサーは夢やビジョンをいかに実現可能な形に導くかが手腕である。アート・プロデュースを可能にする方法として、創造者

アート・プロデュース論の枠組みとその展開

としてのアーティストやクリエイターに取材し、彼らにプロデューサーや経営者の思考が内在する可能性を探り、モノ創りとコト創りの関わり、感動創造の原点について検証する方法が考えられる。本物には息吹、オーラがある。感性には知識に変換のできない部分があり、アーティスト、クリエイターや作品から直接に影響を受けない限り、刺激を得ることはできない。また、プロデューサー自身が洞察力を発揮することにより、ネットワークが次第に有機的に結びついていく。ネットワークはやがて人脈に発展しうる。アートとビジネスの出会いは、究極のところ異分野の人々相互の出会いに尽きる。人々の出会いは単純な彼らの総和ではなく、単体の性格を超えた化合（異質なものへの変化）であり、異次元のものを創造する原点である。縁を結び、縁を尊び、縁に随うことにより、人を感動させる価値の創造および提供がなされる。プロデューサーは、アートとビジネス、両者の境界に立脚して考えることになる。イノベーション（変革）を引き起こす。まず変革を自らの足元、周辺、地域で小さく始めて変化の渦をつくり、その渦に周囲を巻き込みながら、日本、世界の変革へと大きな変化の渦に育てるのである。イノベーションのためには、組織外からの俯瞰（out of box thinking）も大切である。プロデューサーは良くも悪くも社会を変え、イノベーションを起こすトリックスター（trickster 道化師）と言える。

5.2 セルフ・プロデュース

プロデューサーがプロデュースする対象は、ここまで言及したアーティストやアーティストの作品であることがひとつの前提である。プロデューサーは基本的に、アーティストに向かって黒子の役割を担う。プロデューサーは、アーティストに対して、本番で実力を発揮させるように環境を整える仕事である。

緊張に対峙するというよりも、緊張を受容し、それを楽しめなければならない。自分がよいと思わないものは顧客にもすすめることはできないが、

全ての聴衆を満足させることも困難であるため、70点～80点以上を目指すこともときには必要である。

しかし、プロデューサーがプロデュースする究極の対象は自分自身でもある。実はアーティストをプロデュースする前に、自己の追求する本質、真の目的に沿って自分自身をプロデュースできていなければならない。その意味で、アート・プロデュース&マネジメントがセルフ・プロデュース (self produce) につながる。総合的なセルフ・プロデュースは、自分の内面、外面、対話、表現力から生まれる。まず、希望する自分像を明確にし、現在の自分を認識する。次に自分の内面、外面を人（アーティストを含む）との対話によって、自分の本質や個性、自分が目指す物事を再認識し、その魅力を対外的に最大限に表現する。TPOにあわせて表現したい自分を演出する。自分を生かしながらプロデュース（演出・存在主張・調和）し、聴衆にそれらの情報を伝えることにより、顧客やチャンスを引き寄せ、自分が望む状態、目標や夢の実現に近づくといえよう。

5.3 アート・プロデュース論の展開 - アグリ・ベンチャーの分析枠組みへの応用

アート・プロデュース論の枠組みは、新たな産業の枠組みを構築する際にも有益である。今日、私たちに求められている産業とは、現在の産業レベルにおいて各産業の位置づけを新たにとらえなおすことであろう。例えば、ひとりひとりの担い手が、工業・商業（商工業）に関する最新レベルでの情報・技術（IT）を伴った、生命に関わる総合産業としての、新たな農業を創造することこそが重要ではないだろうか。新しい農業ビジネス（アグリビジネス）のプロデュースである。昔からの農業生産の枠にとらわれずに新しい方法も取り入れる農業を総合産業の創造としてとらえれば、アグリ・ベンチャー・プロデュースと命名することが可能である。

最先端技術の導入を積極的に行うことによって、様々なビジネス分野が

アート・プロデュース論の枠組みとその展開

想定される。

このアグリ・ベンチャーにおける農業，商工業，プロデュース，マネジメントなどを対置させた関係を構造化したものが，図表である。これはアート・プロデュース論の枠組みを踏まえてアートを農業に，ビジネスを商工業に替えて提示するものである。

農業と商工業，プロデュースとマネジメントを2つずつ組み合わせると，4カテゴリーになることが理解できよう。これらの背景には地域・コ

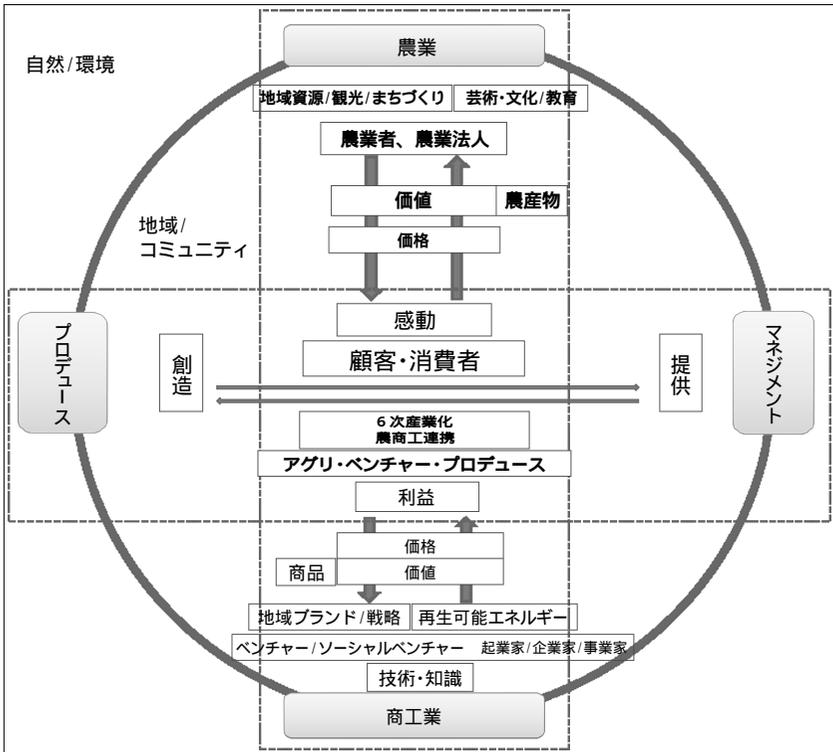


図 1-2 アグリ・ベンチャー・プロデュースの位置づけ

- 農業，商工業，プロデュース，マネジメントの関係 -

(注) 境 新一編ほか『アグリ・ベンチャー 新たな農業をプロデュースする』(2013年)による。

コミュニティ，自然・環境が存在し，最終的には一国，世界につながることになる。農業と商工業が相互浸透するなかで，すべての人を満足させる評価尺度は存在しないであろうが，価値の多極性を包括して，価格と対置できる仕組み，システムを構築することが重要である¹⁰⁾。

6. アート・プロデュース論の実践事例

ここでは，筆者が成城大学で担当する総合講座「創造の原点～匠が語る価値創造の行為と作品～」(2012年9月～2014年1月，全13回)で展開されたアート・プロデュース，“人を感動させる価値の創造と提供”の現場に携わる五感にあふれた実務家，芸術家(アーティスト)，研究者等の招聘講師，実務家の実践事例を述べたい。

具体的にとりあげる対象は，日本の内外を問わず，人文社会・自然科学分野の研究者，美術・音楽・演劇など芸術・アートの分野(対象としては西洋文化だけでなく，日本の伝統芸能も含む)，衣食住に代表される生活産業やエンタテインメント産業，展覧会・展示会・ファッションショーなどのイベント事業で活躍する実務家，アーティスト，クリエイター，職人などの価値創造という「行為と作品」である。これまでに約30の分析事例を検証してきたが，本稿ではこのうち以下の6つのテーマをとりあげている。

6.1 音づくり ピアノ調律師/山田宏

山田氏は，60年にわたり，ピアノの音作りに心血を注いできたピアノ調律界の名匠である。1967年に独立後は，スタインウェイピアノ総代理店・松尾楽器商会の委託技術者となり今日は同・顧問として第一線の仕事に従事し，日本内外の著名な芸術家から絶大な支持を得る傍ら，後進の指導にも尽力されている¹¹⁾。

(1) ピアノ調律師としてのあゆみ

アート・プロデュース論の枠組みとその展開

1955（昭和30）年全国ピアノ技術者協会（現在の日本ピアノ調律師協会）の試験に合格後、都内ホールの調律担当技術者として仕事を任されると、往年の多くの名ホール指定の専任技術者となっていった。その後昭和42年独立してからは、当時のスタインウェイピアノ総代理店松尾楽器商会の委託技術者となりスタインウェイピアノ専任の技術者として後進の指導に尽力しながら進んでいった。

ピアノは、いかに精度良く美しく調律しても周りの温度湿度が変化してしまうと狂っていく。専任ホールを請け負って仕事をしていた時代は、各施設には専用のピアノ保管庫がなく、ピアノの設置環境は悪く、前日に苦勞して音づくりをしても、翌日にはまた一から仕事をし直さなくてはならなかった。

また、仕事の時とその後のリハーサルの時では空調や照明の違いでも温度が変化し、本番の時の入場者の数によっても変化するため、ピアノの音律と音色、弾き心地を安定させるためにはそれら不特定のマイナス条件を加味して仕事に活かすための技術力と実際のコンサートの多くの体験が必要である。若い時からそれらの体験と技術力で常に安定したピアノを演奏家に提供してきた。また、一般的なコンサートチューナーが60代から70代にかけて引退を余儀なくされるなか、山田氏は現在80歳を超えてなおかつ現役で精度の高い仕事を続けている。

ピアノの性能と機能を充実し整備することでピアニストの方々は安心して演奏に臨むことが可能になり歴史に残る多くの名コンサートが生み出され、それらを長年陰で支えてきた。熟達した演奏家からは信頼され、若い演奏家には不安なステージ立つ前の安心感を与えることもコンサートチューナーの役目だが、それら幅広い演奏家のメンタルな面に於いても舞台袖で気配りをすることも大切である。

ピアニストによっては音の高低がどうか、といった表現の仕方だけでなく「キーが重い」と抽象的な注文をする人もいる。それはキーが物理的に

重いのではなく「音が暗い」ということを指し、華やかな音に調整して欲しいという意味に取らねばならない。

あらゆる環境、条件を加味して良好な音作りをする必要がありその準備をしなければならない。天候、ホールの環境、出演者の性別、年齢、出身、国別、曲目、客の入りの予想、ホールのピアノの状態などを頭に入れておかねばならない。

ピアノには有名で素晴らしい音を奏でる、いわゆる名器が幾つかある。ドイツのハンブルクと米国のニューヨークで製作された「スタインウェイ」(Steinway)、オーストリアのウィーンで製作された「ベーゼンドルファー」(Bösendorfer)が相当する。両者は高く賞賛され、また、対比された。前者はダイナミックで華やかな音、後者は澄んだ繊細な音を紡ぐ。

(2) ピアノのアクション

・ハンマー

ピアノの絃を打つハンマーは、木片に羊毛を圧縮したものを巻きつけて作られている。柔らかいフェルトは高い倍音が消されるため音色は柔らかくなる。硬いフェルトや打絃面が鋭く尖っていると絃に当たるフェルトの量は少なくなって倍音が多くなり、複雑な音色となる。ハンマーのフェルトの硬軟の調節は調律師の一番難しい仕事であり、「整音」という。ピアノの個性を引き出しながら行う仕上げの作業である。ハンマーが絃へ走る速度が大きいほど跳ね上がりはより速くなる。ハンマーに与えられるエネルギーが大きいほど、倍音も多く音質も硬くなる。いわゆる耳障りな音である。ハンマーなどの速度の調節は「整調」と呼ばれ、即ちそれはタッチの細かいニュアンスを出す調整で調律師の仕事の中では要点である。

・倍音

絃は打絃されるとその2分の1, 4分の1, 5分の1, 6分の1, 8分の1,

その他で振動する。このようにピアノ弦 C-16 が鳴ると実際には基音 C だけでなく以下の音も一緒に出る。これがピアノの音の特徴的な音色の一部である。

(3) ピアノの調律

ピアノのキーは、88 のキーをもって構成されている。1 オクターブ、12 の正確な平均律的半音階を作ることであり、それらを個々に上方と下方にオクターブを取って残りの 75 音を調律することである。

・5 度と 4 度

上記の 2 つの音を同時に弾いて平均律の規則に従って「唸り」(ビート) 即ち 1 秒間に 0.3 ~ 1.8 を聴き分けながらオクターブを 12 等分する。

・長 3 度と長 6 度

この和音はピアノ曲の中で多く使用されているため、この響きをきれいに作ることが重要であるため 5 度と 4 度の調律にあわせて行う。

・ユニゾン

ピアノのキーは 1 つの音が低音より 1 本、2 本、3 本の弦で構成されている。調律の最初の段階で中音部オクターブを 12 等分する時は 3 本の弦をミュートと呼ばれるラシャで 1 本のみ開放して後の 2 本を止音して調律する。それからあとの 2 本の弦と同調させる。以上は調律の基礎である。ピアニストと聴衆に満足してもらえる演奏会となるように、調律師は日々研究の毎日である。

・ピッチ

ピアノのキー 49A の音は標準 440 ヘルツで世界標準に定められている

ぐに仕事があるわけではなく、多くの人が楽器店に所属するか、ヤマハ、河合、の技術者として雇ってもらう。生計を立てるには非常に苦しい世界である。美容学校や調理士学校は卒業後の受け口が多いため、比較的就職は容易だが、ピアノ調律の世界ではその受け口が少なく、多くの民間学校が謳っている程卒業後は簡単にはいかない現状である。そのためこの世界は本当にピアノを愛し、音楽が好きで、極論ピアノに触れてさえすれば満足というような変わった性格でなければ向かないともいえる。

調律師は非常にその感覚に職務の如何が左右される職業であり、常に体調管理には気を遣う必要がある。休日なども土日が忙しく、早朝、深夜の仕事もあり、また、年間の休日も通常のサラリーマンの半分ほどしかとれない。日本ピアノ調律師協会の入会試験は倍率が10倍以上であり、狭き門である。さらに70歳前後になると音が正しく聞こえなくなる人が多く、老化とともに引退をやむなくする方が殆どである。

ただピアノに向かうことが好きであり、健康であれば定年はなし、年を取っても続けられ、しかも収入になるため楽しみでもある。

山田氏の仕事をアート・プロデュースの観点からみると、主体は調律師、客体はピアノによって奏でられる音楽、そして彼の行為は音づくりという創造行為である。

6.2 絵に息吹を吹き込む 画家 / 島村信之、ライター / 荻浜薫

島村氏ならびに荻浜氏は高い評価を獲得している画家とその鑑賞者・語り手の関係にある。芸術が追い求める究極の目標は「美」である。画家などの表現者は、それぞれ己の信ずる「美」を、生涯をかけて追い求める。常に生じる心の葛藤と向き合いながら、その時々思いについて目に見える作品という形の結論を導く。今日想像を超えたスピードでテクノロジーが進化する時流にあって、芸術家たちは、幼少の頃に立ち戻り、物を作る喜び、醍醐味を覚醒させる¹²⁾。

（1）画家の使命

「画家」とは、辞書によると「絵を描くことを職業とする人。絵描き。」とある。一般に、画料収入や絵の先生などで収入を得て、時折、個展やグループ展、あるいは画壇の展覧会など、描いた作品を発表している人を想像するであろう。

しかし島村氏が考える画家は違う。「絵を描くことが生き方の中でどの程度の重みをもつか」「描いたものがどれだけ周囲に反響をおよぼすか」の2つが重要となる。芸術の世界には、理解しがたい曖昧さや社会通念では理解できない部分が相当あると考えられる。

描いた作品が、周囲に何らかの反響をもたらせるのであれば、それは画家の才能である。画家にとって、画廊で個展をして受賞したという「画歴」は大切である。しかし、それでも画家のあり方の中に「絵が売れる」ことを基準にしてはならないのであり、作品内容が最も重要であるべきであろう。

画家の立場は、作品の良し悪しと実力だけでなく、経歴、絵を買ってくれるコレクターたちの趣味嗜好、流行、画家を支えるパトロンや理解者の有無といった、複雑で非常に社会的な要因にも支えられている。

画家とは、純粋性と社会性の、繊細なバランスの上に立つ存在と言えるのではないか。純粋性とは、画家や絵を扱う人たちに緊張感をもたらし、結果として絵画全体の権威と価値を担保する。一方、社会性とは、経済的・物理的に美術を支える。両者は矛盾・対立しつつ、左右の車輪のように相互に補完関係になる。ただ、例えば映画やオペラとは違って、絵画は一人の描き手と画材があれば成立するし、いかに貧しく不遇であった画家でも、持ち主や運に恵まれさえすればゴッホ (V. W. Van Gogh, 1853-1890) やダ・ヴィンチ (Leonardo di ser Piero da Vinci, 1452-1519) のように死後も半永久的に作品を残すことができる。その点が、絵画の世界で純粋性と作品至上主義を重んじる根拠と言えよう。

(2) 写実絵画

写実主義とは辞書によれば「現実を尊重し、主観による改変や装飾を排して客観的に観察し、その個性的特質をありのままに描き出す傾向または様式」とある。

しかし、現代の写実絵画の定義は曖昧である。見える物から何を抽出して、絵画作品として心に留まる表現になる仕掛けをいかに盛り込むかが大切となる。必要に応じて色や形、空間は自由に変えてもよいと考えられる。

描き手の関心や価値観はそれぞれ異なるため、島村氏は作品と作家がそれぞれ違うことを前提とした写実解釈の多様性を認めることが大事であるとする。むしろ「他にないもの」に価値があり、描かれたものが心に響くか否かが大切である。それを鑑賞者の心や感覚に良い形で伝えるには、描画力や構成能力の高さが大きな優位性をもつ。写実画家によって描かれた、本当に説得力のある作品は皆、思想基盤が強固である。そして技術と思想、両者は密接に結びついているか、あるいは一体不可分の要素である。

現実をありのままに描ききろうとするのが写実絵画ならば、写真で良いのではないかとの疑問もわく。しかし「見抜く力」がなければ描けないものがあり、究極には絵画が現実を梃子にして、現実と等価値以上になる。絵画には写真に勝るリアリティがあるものを創造できる可能性がある。

印画紙に均一にインクが定着しているのが写真だとすれば、絵画はパートによって注ぎ込まれた手数やエネルギー量が違う。画家の興味や主張など、注意の向け方がそのまま描写の密度や手間のかけ方になって反映されるのである。ばらつきや不均衡なところが絵画の特徴である。

(3) 画風

画風は作家にとって大切なことである。時を重ね作品を描くほどに、特徴が顕著となり「作風」が明確になる。中には視覚の問題より視点の違いで訴える作家もいる。

画家を名乗る以上、固有の世界観やスタイルを持つことが重要と考えられる。作品には誰が描いたものか見分けがつくことは、その価値を担保する根拠である。しかし国を越え、時代を超えても作品が単独で評価されるレベルを目指すのが画家の唯一の目的ではないか。その共通言語となり得るものが、自己の追求する「美」であり、それを追求して行く中に、様々な取捨選択を通じて鍛え上げてきた表現の形式（画風）がある。

（4）モデル

絵画のモデルをどのように探すのか。メディアの進化で、モデルを見つける方法や手間はそれ以前に比べてかなり容易になってきている。いくつかのパターンを紹介する。まず、知り合いにお願いするケースであり、これは多い。次にモデル事務所からプロの美術モデルを雇うケースである。特にヌードをお願いする場合はこのケースが多い。そして、偶然見かけた人に衝動的に声をかけるケースである。そして、メディアを使って一般から募集するケースである。モデルの方から自発的に立候補してくれる訳であり、審査が必要となる。このように様々な探し方、選び方がある。

島村氏の場合これまで女性モデルに対しては本能的な導き（インスピレーション）で、数秒の判断で決めることもあるようだが、更に作品のコンセプトに合わせてモデルを厳選して人物画も増やしていかなければならないであろう。

モデルを使うとは言っても、作品の中でその人たちを再現することが目的ではない。島村氏自身がモデルから感じたものと、設定したい舞台という世界観にはめ込むかたちで、時には本人と少し違う印象で登場することがある。同じモデルでも作品内容次第で雰囲気も変わって来る。現実をありのままに写すようなリアリズムでは、何かおさまりが悪いため、現実とイメージの狭間で、絵画固有の空気を創り込んでいくような感覚で絵づくりが出来たらよい。



図3-1 島村信之『扉』(1995年)



図3-2 島村信之『泉』(2008年)

(5) 「美」の意味

芸術の世界で「美」とは、最高の価値であり、究極の目標だということ。ところが「美しさ」の基準を説明することは難しい。人間のそれぞれの感覚に委ねられ、時流の中にあっては変幻自在の面を持っており、第三者と共有できても、簡単に定義付けられるものではない。

「美」は、人を惹き付けてやまない働きかけをする心や物、事象に対する感受能力の中にだけ存在するものであろう。美を感知する能力には、一種の本能的衝動のように誰にでも備わっている場合と、環境や学習に基因して感受する場合がある。「美」は心を打つ感情のことであり、それは「感動」そのものである。

芸術においては、一般的な意見と専門家の意見との違いがしばしば指摘される。しかしこれまでも、芸術は評価の見直しが行われ続ける世界である。「美の理想」は、時代、年齢、民族、流行や状況によって影響を受ける。この性質は「多元的」であり、美は受け手の「心のなかに在るもの」である。美は見るものではなく、感じるものであり、その時はじめて

姿を現す。

（6）芸術における道

芸術ではしばしば死生観をテーマにし、その題材を作品の根幹にすえた「哲学」として人情に働きかけることがある。死・老い・病・傷・恐怖などのネガティブな否定、消極、暗い事象は、メッセージ性の強い題材だけに、感受性の強い表現者達の中では見過ごせないテーマである。人生の闇（悲劇）にいかにして向き合うのかは、誰もが決して避けられない問題である。あえて勇気を出して直視することにより「命」の本質的な意味を見出そうとする。

これに対して生・希望・健康・癒し・優しさなどのポジティブな事象は、明るく清々しい心地よさのイメージから、ある種の精神浄化作用があって、憧れと期待を抱かせるのであろう。しかし、こうしたポジティブな美意識の欠点は、そのテーマのイメージと通俗的な意味での美しさが近似しているため、表現が凡庸なステレオタイプになりやすく、権力や商業戦略などにも巧みに利用されてきたことである。

敢えて後者のアプローチを選んだ島村氏は、「心に響くもの」を追求し続け、純粋に、愚直に、画家の仕事を全うしていききたいという。

芸術が追い求める究極の目標は「美」である。そして画家などの表現者たちは、自己の信ずる「美」を、生涯をかけて追い求める。それは、常に生じてくる心の葛藤と向き合いながら、その時々思いを目に見える作品という形の結論として産み落とし続けていくという営みである。

今後、画家の仕事が、現代の予測もつかない程のスピードで科学技術が進化する時流にあって、どれだけの価値を持つことができるのかは予想できない。それでも多くの芸術家たちは、手を汚して物を作る素朴で身体的な感覚の中にこそ喜びがあり、醍醐味があると考えられる。

島村氏の仕事はアート・プロデュースの観点からみると、主体は画家、

客体は絵画作品，そして彼の行為は美に基づく感動創造という創造行為である。

6.3 建築家の思考 建築家 / 相田武文

相田氏は，一級建築士としてのクリエイターとしてはもちろん，それだけでなく研究・教育にも尽力している建築界の重鎮である。彼はホイジンガ (Johan Huizinga, 1872-1945) による「遊びは文化である」から影響を受け，遊戯性の視点から，「積木」「AIDA BLOCK」の着想を建築に活かすことを試みている¹³⁾。

(1) 建築家のあゆみと「沈黙」テーマの追求

相田氏は1960年に早稲田大学理工学部建築学科を卒業し，大学院に進んだ。日本は高度経済成長の時代で，都市問題が問われ始め，都市計画や工業都市の理論を打ち立てていかなければいけない状況に直面していた。

1968年，建築学会主催の「ヨーロッパ見学旅行」で，相田氏ははじめて外国旅行を経験した。訪れた国々の中で，パリが強く印象に残った。その後，全共闘による東大紛争をきっかけに，大学にもその波は押し寄せてきた。学生より「建築作品を造るということはどのようなことなのか」という問いを突きつけられ，日夜を問わず，学生対応に関する会議が行なわれた。

学生との話し合いの中で，マルクーゼ (Herbert Marcuse, 1898-1979) や吉本隆明 (1924-2012) などの書籍にも目を通した。またこの頃，仏教書も読み始めた。何か心の安らぎを求めたい，現実からの逃避，根本的な原理の追究という欲求があったからである。そこで生まれたのが，「涅槃の家」と「無為の家」である。

1970年をすぎると，学園紛争の波がややおさまり，相田氏の建築の考え方は，確実にその影響を受けはじめていた。

当時、日本の建築界はまだ「モダニズム」の影響が強く、いわゆる「形態は機能に従う」というテーゼが普遍化していた感があった。しかし、相田氏は、機能主義を乗り越えることができないかと模索し、建築を根本的なところから考え直さなければならないと考えはじめた。単純にいえば、立方体、シンメトリー、白、といった建築を構成する原型ともいべきものから、まず建築の創作をはじめたいということである。その結果としての建築が「涅槃の家」、「無為の家」である。そして、この後の「沈黙」シリーズの建築へとつながっていく。

「涅槃の家」は、7200mm角の立方体の家である。鉄筋コンクリートの箱というイメージを尊重するため、2階の床は木造にして、内部に変更があった時にも、仮面としての立方体は残存させようと考えた。キュービックな箱にシンメトリカルな穴を開ける、という発想は、当時のモダニズムに対するある種のアンチテーゼの発露だったかもしれない。つまり、そこには住宅の機能を立方体の仮面の中に封印してしまうという試みであった。

「無為の家」は、若夫婦のためのもので、設計当初は平屋建てであった。「涅槃の家」と同様に、立方体、シンメトリー、白、といったボキャブラリーで構成されている。

近年、地球環境の問題がとりあげられるようになった。建築においても環境との共生をいかに行なうかがテーマとしてクローズアップされてきている。

2つの作品、「PL 学園幼稚園」、「アップテル塩原」は、環境との共生をはかった建築として、当時としては先鞭をつけた作品だと思っている。例えば、「PL 学園幼稚園」は丘のような自然形態へ順応させたもの、「アップテル塩原」は自然の地形そのものに順応させたものとして考えることができる。地面にへばりついた建築、風景に同和し、やがて風化していく建

築，そのような風景の中に相田氏は沈黙を見る。

作品に共通するのは，地面から斜めに立ち上がる形態である。このことは近代合理主義建築に対してのアンチテーゼといえるかもしれない。つまり，近代建築は地面から切りはなされた空中に浮かぶ箱としての様相が強かったわけである。

相田氏はこの住宅の設計を始めてしばらくたった頃，「沈黙」という言葉が気になり始めた。建築の形態表現について，できるかぎり饒舌的な語り口を排除し，表現を削りとることで設計ができないものかと考えていた。社会的な制約の中で，純粋な建築表現がどこまで可能になるのかなどと考えていた。そして，建築が「沈黙」の表現手法をとることによって，いかにイメージの拡大が可能となるか。

相田氏がこの時読んで影響を受けた書籍の中に，マックス・ピカート (Max Picard, 1888-1963) の『沈黙の世界』(佐野利勝訳，みすず書房，2014年)がある。沈黙を建築空間形成の1要素として追い求めたのも，社会からの逃避だったとも考えられる。

(2) 「沈黙」から「遊戯性」への移行

しかし，相田氏は「沈黙」シリーズをやめることにした。その理由は，沈黙を思考することによって充足した言葉や建築が誕生すると願うことがあまりにも楽観的にすぎた，設計過程の中で，常に自身の中心に向かう思考に堪え切れなくなったということである。このままでは将来に向けて建築がつかれないのではないかという不安感におそわれたのである。

「沈黙」から「遊戯性」へ移行する過程で，「サイコロの主題による家」を創作した。それは別荘で，伊豆の敷地は傾斜地であったため，低層部はコンクリート造，1階および2階が木造という構成をとっていた。折しも，伊豆地方に地震がやってきたが，「サイコロの主題による家」の被害はほとんどなかった。この地震にまつわる話を友人にしたところ，「ずり落ち



図4-1 相田武文『サイコロの主
題による家』(1973年)



図4-2 相田武文『積木の家』
(1979年)

てころがったとしても、サイコロはサイコロとして自立するのではないかと比喩的にいわれた。建築の自立性とサイコロに付加する多様な意味をここでは表現したかった。それは、モダニズム建築の打ち出してきた一義性に対するささやかなアンチテーゼだったといえよう。

(3) 「積木の家」シリーズ

その後、「積木の家」シリーズをはじめたのは、1970年代後半から1980年にかけての頃であり、相田氏も40歳代の前半にさしかかっていた。「建築の設計」というものが見えはじめてきた頃である。

「沈黙」から脱却したいと試行錯誤していた相田氏にとって、ヨハン・ホイジンガ (Johan Huizinga) やロジェ・カイヨワ (Roger Caillois, 1913-1978) の書籍から得たものは大きかった¹⁴⁾。ホイジンガによる「遊びは文化である」というフレーズに強い影響を受けた。この「遊び」について考えているうちに、建築のポキャブラリーとして「積木」が使えないかと思いついた。そして、「積木」に関わる文献なども調べはじめた。フランク・ロイ

ド・ライト (Frank Lloyd Wright, 1867-1959) が幼少の頃、積木遊びをしたという話は知られているが、建築家が作成したものではありません。ヒュー・フェリス (Hugh Ferriss, 1889-1962) やバウハウス (Bauhaus) の「積木」がある。これにならって、「AIDA BLOCK (アイダ・ブロック)」と名づけた「積木セット」の試作品をつくった。同様な積木を学生にもつくらせ、それを即日設計の課題に応用したこともある。CG などによるトレーニングも必要だが、スケール感や構築の方法などを把握させる意味で、建築科の低学年の学生に、この方法は有効だと考えている。

「積木」を建築形態言語の一種として使うことは、「虚構」ある種の「fiction」にすぎない。しかし、それは実体としての建築をより鮮明に浮かび上がらせる道程である。

世の中の状況は、この「fiction」に近づきつつあるように思われる。現代のように複雑化した社会構造、多元的な価値観のなかで建築を考える場合、建築もやはり社会や文化の反映として、複雑な様相を呈してきている。建築は「虚構」と「実体」の間を揺れ、その振幅との絡み合いから成立する。

「積木の家」は、山口県防府市に建っている。1階が歯科医院、2階が住宅という構成である。1階と2階とは、2つの積木ピースが直交した構成となっている。外部のデザインは積木が積まれていく手段を表象化したものである。したがって、通常的外部と内部を貫通する窓などは、積木と積木のすきまに開口部が存在するような表現とした。内部には、コルク材を貼った積木を挿入した。外部の積木の表現をさらに、内部においても生かすために、コルクの積木を類推として扱ったのである。

そして「積木の家」は、日本建築家協会の第1回新人賞を受賞した。良い建築は良い施主によって生まれるというのが、「積木の家」はまさにそれに相当する

「積木の家」シリーズは No. から始まり、No. で終わった。この中

で実際に建設されたものは、
、
、
、
、
、
の6作品である。積木遊びのおもしろさは、それが構築されていくプロセスにある。しかし、積木には、やがてそれが崩れるときが訪れることを知らねばならない。「積木の家」シリーズを10作で終わりにした理由は、自分自身の創作上の問題と関係している。つまり、施主から住宅を依頼されたとなると、スタッフは「積木」のように造ればよいと思ひ込む。そして、図面は自動的に「積木」のイメージで遂行される。そこでは徐々に相田氏とスタッフの創造的な会話が欠落してくる。相田氏はそれを恐れたという。

（4）建築の究極の目的

相田氏は、建築というものを通して、多次元にゆらぐ現象を見つめてきた。それは時に建築と呼ばれ、あるいは都市と呼ばれ、または場・空間や雰囲気や関係と呼ばれてきた。人と人が出会うことによって建築が生まれ、人やものを引き寄せて一つの場を形成させる。一つの建築をつくることによって、社会を変革することは容易ではないが、その建設における、ものの分離と接合を操作することによって、建築と社会との新たな関係を築いていくことは可能となる。

相田氏の仕事をアート・プロデュースの観点からみると、主体は建築家、客体は施主の依頼に基づき建てられた建築物、そして彼の行為は快適な生活空間を創るという創造行為である。

6.4 映画におけるアートとビジネス 映画監督 / 田中誠

田中氏は、成城大学文芸学部芸術学科を卒業し、映画監督になったのは40歳を過ぎてからである。映像ディレクター、テレビ番組の演出、イベントのディレクター、雑誌のライター、ラジオの構成作家を経て、しかし助監督を経験しないまま映画監督になった¹⁵⁾。

(1) 映画の芸術性とテーマとの関係

映画がクリエイティブだとしても映画産業はそうではないところで成り立っており、中国や昔のソ連のように全部、国家政策で映画を作っている以外はビジネスであるから、利益が最優先である。

世界で最も尊敬されている映画監督の1人である、アルフレッド・ヒッチコック (Sir Alfred Joseph Hitchcock, 1899-1980) が1959年に撮った「北北西に進路をとれ!」という映画は、ジャンルはアクションものであるが、現代のハリウッド映画の元ネタとも言える作品であり、大ヒットし現在も続く007シリーズもこの映画を真似て始まった。映画館で見ると商業映画は、一般人の娯楽が優先であり、楽しめることが重要であるため、難しいテーマの映画は許されない。

ヒッチコックは自分自身を偉大な監督とは思ってはならず、普通の娯楽作品を撮っているだけだと言った。実際、彼は「レベッカ」という作品でアカデミー作品賞を獲ったが、作品賞はプロデューサーに与えられる賞であり、アカデミー監督賞をもらわないとアカデミー賞を貰ったことにはならないといわれている。

しかし、1960年頃、フランスにヌーヴェル・ヴァーグ (Nouvelle Vague) という映画に対する新しい運動が起き、ゴダール (Jean-Luc Godard, 1930-) やトリュフォー (Francois Roland Truffaut, 1932-1984) などの評論家らが、ヒッチコックを評価し、米国で大衆向け職業監督と思われていたのに突然フランスで「映画作家」として称賛されるようになった。今では米国本国でもヒッチコックはスピルバーグを始め、映画関係者から尊敬され模倣され、偉大な映画作家として扱われている。

(2) 映画産業の光と影

映画産業は150年前に生まれた。それまで人々の劇場での娯楽は手品やコントであったが、そこに安価でレベルの低い娯楽として映像が加わった。

そこから次第に映像で物語を見たいという欲求が起こり、劇映画は誕生した。しかし当初、劇映画は舞台上で芝居をしているところ全体をただ捉えた、カメラを置いたままで撮影された。

映画は新しい娯楽だったため、最初は利益をあげた。当初、映画会社が撮影所も自前、映画館も自前、俳優、女優も専属契約していて利益を独占していた。今でも日活・東宝・松竹・東映は自前の撮影所を持つし、東宝・東映・松竹は映画チェーンを持ち続けている。

しかし米国で1950年代、日本で1960年代にテレビが登場すると、人々は映画館に行こうとせず、家でテレビを見るようになった。同時に米国では独占禁止法が適用され、映画会社は映画館を手放さなければならなくなり、利益を独占出来なくなった。米国では1960年代までにメジャーの映画会社が次々経営権を他者へ譲渡せざる得なくなり、日本は米国よりテレビの普及が遅れたため、1970年頃までに、大手の大映は倒産し、日活は映画の内容を成人向けに路線転換した。

それ以降、映画産業は停滞が続く。日本人は元来、洋画より邦画を見ていたが、1980年代に逆転し、洋画の興行成績が上回った。昔は映画会社が制作から配給まで全て行っており、映画監督は皆、撮影所の従業員であり、制作の現場では撮影所長が一番偉く、部下である監督に命令していた。ところが映画館に観客が集まらなくなり、映画会社はリスクを回避して他者が作った映画の配給だけを行うようになった。自分たちで映画を作らなくなったわけである。

しかし、最近、邦画の観客が大半である。日本は社会構造の変化の過渡期であり、格差社会が当たり前となっている欧米その他の国で受けている映画が日本ではヒットしない。

（3）現代における映画製作の仕組み

現在、映画は作品ごとに複数の会社が集まって出資を分担して法人のよ

うな形をとり、利益を出資比率に合わせて再分配する製作委員会方式により生み出されている。その作品がヒットした場合に儲けは少ないものの、ヒットしなかった場合の損害も最小限にとどめられるからである。現在は大半の映画がこの方式で作られており、一社で全額出資することは少ない。

テレビ局は限界産業と言われてきたが、24時間の放送枠以外にどのように売上を伸ばすかを考えている。フジテレビの夢工場、お台場合衆国に代表されるイベント企画やTBSの経営するライブハウス、赤坂ブリッツなどがよい例であろう。近年では映画製作にも熱心で、邦画のメジャー作品の大半がテレビ局に関連している。現在、映画会社は弱体化しており、テレビ局に依存しているが、その原因は彼らが観客のニーズを捉えきれずにいるためであり、長年視聴率と格闘しているテレビ局が作る映画の方が強いということもある。テレビドラマの映画化である「THE MOVIE」は原作がドラマであって、演出スタイルも厳密には映画とは言えないものの、日本で最も収益を上げた実写映画がテレビドラマ「踊る大捜査線 THE MOVIE」である。

東宝はフジテレビのライブドア事件でホワイトナイトの役割を果たして以来、関係は良好である。東宝も当たる映画のノウハウを得ることになり、今では映画興収全体の約80%を東宝があげている。

映画の興業とは通常、入場料の約50%を映画館が取り、その残りが製作委員会に入る。興業全体で得た収入を興行収入といい、そこから映画館が取り分を引いた後を配給収入という。

製作委員会方式での出資は、ただ資金を出すだけでなく、同時に何らかの権利を得る。ビデオの利益は大きく、その権利を欲しいためにビデオメーカーが出資する。しかし映画会社の系列ビデオ会社もビデオ化権を欲しがるため、中には販売とレンタルで分け、二つのビデオメーカーが出資したりする。テレビ局もビデオ会社を系列に持つことが多いためビデオ化権を主張することもあるが、その作品をオンエアした時に手数料を得られる

テレビ放映権を得ることが主である。また芸能プロダクションも出資するようになった。自分の事務所の俳優・女優を出演させるためである。

最近観客が映画館へ習慣的に行くようにはなっておらず、観たい映画が出来てから足を運ぶ。そのため宣伝しやすい、ベストセラーの小説やコミックを映画化することに積極的になっている。それによって原作本もさらに売れて作家も有名になる。出版社も今では大きな出資元のひとつである。

原作者は自分の作品に傷がつかないことが大切であり、映画と小説、コミックの違いを理解していなくても口を出すことがある。原作者に限らず、資金を出す人は映画の事を理解したつもりになってしまう。

映画館へ行かないと目にすることができない映画スターが存在した時代は主演俳優で観客を呼べたが、今はドラマでもCMでも見ることが出来るため、主演俳優ではなく内容、企画が大切になっている。

このような状況で映画監督は俳優を選べず、芸能事務所が主演俳優等を提案してくることも少なくない。

（4）監督のクリエイティビティ

主演が違うだけで、同じ脚本であっても違う作品になるため、そこがプロデューサーと監督との駆け引きになる。脚本は監督にとって契約書にあたる。脚本にある事はやらなければならないし、大きく変更してもいけない。映画への出資者は脚本でOKを出しているため、全く違う脚本になっていた場合、詐欺になってしまう。

しかし脚本の範疇でいくらかでも芸術的でクリエイティブなことはできる。広告代理店も主な出資者のひとつだが、ある作品で主演女優が某飲料メーカーのCMに出ていたため、映画の中でその商品を持つショットを入れて欲しいとの依頼がきた。しかし共演者は対抗する別の飲料メーカーのCMに出ていたため共演者が所属する芸能プロダクションからは、同一

ショットの中に共演者を入れないように要求された。映画には約2時間という上映時間の制約があるため、絶対必要なシーンをなくしてでも入れなければならない事態が起こりえる。芸術はそこに存在できるのか否かということが問題となる。しかし映画は芸術であると同時に商業行為であるため、それは乗り越えていかなければならない。

田中氏が監督をした作品「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーのマネジメントを読んだら」は甲子園大会予選が舞台の映画であるにもかかわらず、撮影は真冬であった。日本の夏は湿度が高く、空を撮っても霞んでしまい、青空が冴えない。一方、冬は空気が乾燥しているため透明感のある青空を撮る事ができる。

「もしドラ」はあえて夕焼けばかりの映画にした。そこには田中氏の狙いがあり、この作品のルック（視覚演出）を決定づけた。野球部監督役の俳優・大泉洋さんが試合後部室で演説する大切なシーンがあるが、部室はセットであり、ここでも夕刻の明かりが斜めに入るような位置に窓が付けられている。観客は演説に気を取られているが、田中氏は夕日の表し方にこだわっていた。太陽が次第に下がることによって、夕日が窓から徐々に強く入るようにして、大泉洋さんの心情がピークに達した時に部室が夕日で明るく染まるようにした。映画に於いてクリエイティビティはいくらでも発揮出来る。

田中氏の仕事をアート・プロデュースの観点からみると、主体は映画監督、客体は映画作品、そして彼の行為は映像による物語創りという創造行為である。

6.5 設計と不動産の同時デザイン&プロデュース 不動産プロデューサー / 林厚見

林氏は、1971年に東京に生まれ、東京大学工学部建築学科（建築意匠専攻）、同大学院を経てマッキンゼー・アンド・カンパニー入社した。3年

半ほど主に大企業の経営戦略コンサルティングを行った。その後コロナピア大学に留学し、同大学院の不動産開発科を修了した。2001年に不動産のデベロッパー、スペースデザインに入社し、2002年に財務担当の取締役役に就任した。経営企画や資金調達に携わりつつ、開発案件のプロジェクト管理などにも従事した後、2004年に(株)スピークを共同設立した。不動産再生プロジェクトや新規事業のプロデュース、不動産セレクトショップサイトの運営、カフェ・宿の経営などを行い、現在、(株)スピーク共同代表 / 東京 R 不動産ディレクターとして活躍している。

現在の主な事業は、(a) 不動産セレクトサイト「東京 R 不動産」の運営 (b) 建築・不動産再生の企画プロデュース・設計 (c) リノベーションプラットフォーム「toolbox」の運営 (d) 社会起業家拠点「Hub Tokyo」 (e) 新島のカフェ+宿「saro」の運営 である。

彼の見解では、デベロッパーとは、日本では三井不動産などの会社を想像するが、欧米ではプロデューサーの感覚の職業である。投資銀行や保険会社から資金を調達して、土地を見つけて企画を立て、ゼネコンや建築家を見つけて開発するという仕掛け人である。

人間は豊かさなしに進化発展をしても、幸せにはならない。楽しくて、心が満たされていれば、経済的成功やステータスに過剰にこだわらなくなる。短期的な合理性の追求ばかりでは、いかに経済が伸びても「不健全な欲」に向かってしまう。面白いことや素敵なことと、経済的な強さは両方必要である。

感性が鋭く、素敵な未来を抱く人は健全である。そういう人こそ、現実の中で目的を達成するために、資本主義ルールでの行動がわかっている必要はある。夢と算盤をともに持たなければ、本当におもしろいことは起こらない。

例えば、「この建物を壊すのではなく、建物を残したまま不動産の価値を上げていく方法がある。ホテルとして再生してレジデンスを付加すれば、

アート・プロデュース論の枠組みとその展開

建物は残しつつ儲かる。この会社と組み、金融スキームはこうする」とアプローチすれば、建物は残る。まさに、それがプロデューサーの発想である¹⁶⁾。

林氏は、伊豆諸島の新島で使われていなかった民宿を借りてカフェと宿をつくり運営しているが、それも地域経済のあり方や都市と島の共存関係をイメージすることを通して、長期的に本当に素敵な世界に少しでも近づきたいという思いが基本にある。おもしろくて社会にも支持されるビジネスが重要である。

幸福とは、やりたいことをやれる自由、そして好奇心を持っていられることである。いつもわくわくできることが最高の幸せといえる。

現在および未来のテーマは、以下の通りである。

- ・創造性と経済の融合
- ・多様で人間的な生活環境の創造
- ・東京と地方、都市と田舎の、豊かで持続的な関係の構築

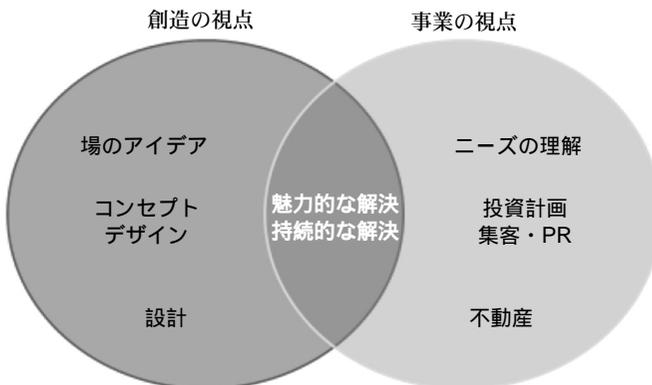


図5 空間と事業の同時デザインと物語の構築
(注) 林厚見の講義資料(2014年)をもとに再構成した。

林氏は、空間と事業を同時にデザインし、物語にまとめることを手法としている。アート・プロデュースの観点からみると、主体はデベロッパー（プロデューサー）、客体は空間と事業（設計と不動産）、そして彼らの行為は創造性と経済性の融合としての創造行為である。いわば、アートは課題提起、デザインは課題解決の性格をもつといえよう。

6.6 QPMI サイクルによる価値創造 リバネス・代表取締役 CEO，博士（農学） / 丸 幸弘

丸氏は（株）リバネス・代表取締役 CEO であり，博士（農学）を取得している。東京大学大学院農学生命科学研究科応用生命工学専攻にて博士号を取得した。

業務経歴としては，設立，事業化支援：（株）バイオインパクト，（株）ユージェナ，（株）バイオクオリ，Leavanest America, Inc など多数ある。

一方，講師・講演経歴としては，2005年8月 愛・地球博講演「知って役立つ科学のチカラ」以来，立命館大学，国立教育総合研究所，東京農工大学，埼玉大学大学院などで，リバネスのビジネスモデルと中・小・ベンチャー企業の海外展開と戦略などを講義した。

リバネスでは，東日本大震災後も積極的に東北・教育応援プロジェクトを実施し，その第一歩として実施した活動が，2012年の陸前高田市における大実験教室展である。復興と地域活性化のためには，子供達の成長が欠かせないと考えたためである。

大きなインフラストラクチャーの開発が減り，大企業の生産拠点が海外に移動する中，地域経済にとって今後最も重要なことは，持続的な産業を地域内に形成することである。基幹となる1次産業と，地域内の企業の連携を生むことにより，新たな商品やサービスとして広まっていくこは，より大きな産業に発展する可能性を高める。ただし，地域内で連携を作り，商品を産む「プロデューサー」が必須である。また，生産物や商品の販路

開拓には、地域外とのネットワークが必要不可欠である。都心や、時には海外と積極的にネットワーキングを行うことによる、得られる情報と販路は飛躍的に拡大する。また、他地域の企業、大学との連携は、より付加価値の高い商品の開発や、弱みを補完した商品開発につながる。

地域内でプロデューサーとして機能するには、大きく2つの役割を担う必要がある。一つは、信頼できる仲間を見つけ、チームを作ることである。残る一つは、商品開発の過程においては、多様な知識に精通しておく必要がある。ターゲティングや価格設計、マーケティング、デザインだけでなく、法規制や流通の知識を持って判断していく必要がある。また座学だけでなく、身をもってその過程を体験することが、大きな学びにつながる。

育成された人材、特にプロデューサーは、今後各地域でさまざまな商品を産む。一方で課題もある。どのような立場で活動するのか、その受け皿がない。企業や行政に所属しながらプロデューサーとして活動するのか、あるいは自ら起業をするのか。今後その方策を模索していく必要がある。地域の企業や自治体、さまざまな関連団体と協力しながら、プロデューサーが活躍できる体制と土壌も育てていく必要がある¹⁷⁾。

リバネスでは、従業員一人ひとりの「個」の力を最大限に引き出しつつ、世界を変えるビジネスを生み出すための方法と組織のつくり方」が重要となる。その際、生産管理や品質管理の質を高め、目標が明確な仕事の質を上げる手法である PDCA (Plan : 計画, Do : 実行, Check : 評価, Action : 改善) のサイクルを回しているだけではイノベーションが生まれにくい。それに代わる独自の仕組みとして「QPMI サイクル」が採用されている¹⁸⁾。

質 (Quality) の高い課題 (Question) に対して、個人 (Personal) が情熱 (Passion) を傾け、信頼できる仲間たち (Member) と共有できる目的 (Mission) に変え、解決する。そして試行錯誤を繰り返していけば、革新 (Innovation) や発明 (Invention) を起こすことができる。QPMI サイクルは、このイノベーションが生まれる過程全体を指している。その内容は、次の通りである。

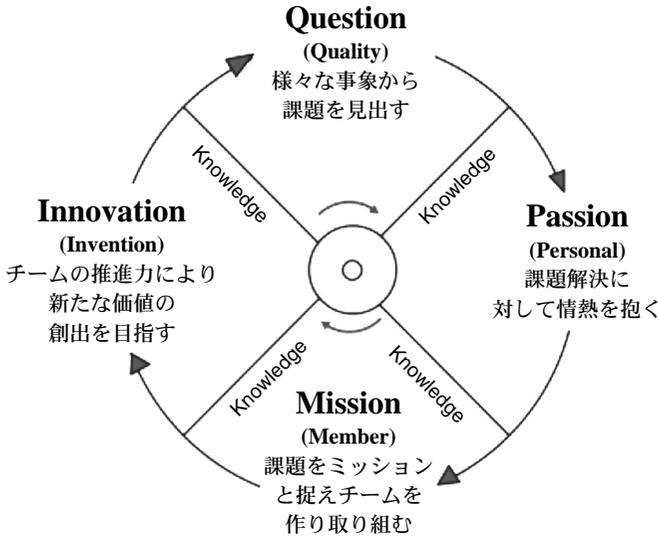


図6 QPMI サイクル 新たな価値創造

(注) 丸幸弘『世界を変えるビジネスは、たった1人の「熱」から生まれる。』
(2014年)をもとに独自に作成した。

Q：さまざまな事象から課題を見出す

P：課題解決に対して情熱を抱く

M：課題をミッションと捉え、チームを作り取り込む

I：チームの推進力により新たな価値の創出を目指す

研究者は自らの研究課題に対して強い情熱をもち、イノベーションを起こすための要素を既に身につけており、自分の研究に周囲を巻き込むために、ミッションを掲げて周囲に共感してもらわなければならない。そして試行錯誤を経て、イノベーションを見出す。また改めて新しい課題も生まれ、新たな QPMI サイクルが回る。一人ひとりの従業員が強い「熱」(passion)を持って行動し、互いに化学反応を起こす状態を集団化することにより、世界を変革することが可能となる。個人の熱を交わし合うことに

よって、組織を活性化させるのである。

丸氏の仕事をアート・プロデュースの観点からみると、主体は一人一人の従業員（＝研究者、プロデューサー）、客体は世界の変革、新たなネットワーク作り、そして彼らの行為は QPMI サイクルを通じた創造行為である。

7. 結び

今日、アートとビジネスは相互の関わりなしには存続しえない。アートはビジネスに、ビジネスはアートに影響を与える。アートとビジネスの出会いは、究極のところ異分野の人々相互の出会いに尽きる。人々の出会いは単純な彼らの総和ではなく、単体の性質を超えた化合であり、異次元のものを創造する原点である。縁を結び、縁を尊び、縁に随うことによって、人を感動させる価値の創造および提供がなされる、そしてプラス α としていかなる価値を加えるかが重要であろう。

本稿は、感動創造をめぐり、知的財産を含むアートの新たな組み合わせを探り、プロデュースとマネジメントを一体的に行うことを考察するものであった。

アート・マネジメントが欧米から導入されて30年余りが経過する。それにもかかわらず、日本独自のアート・マネジメントが確立しているのかといえば疑問の余地が残る。日本では、これとは別に、アート・プロデュースの考え方が求められる。個々のプロデューサーによる手仕事の集積（現場）から、地に足の着いた文化政策、支援、創造にならなければ、古くて新しい発想、伝統から生まれた技など世界をリードし変革しうる日本の発信力はつかないのではないか。本稿はその問題提起でもある。

最後にアート・プロデュース論の実践事例をいくつか示した。まず、ピアノ調律と音づくり、絵画・息吹を吹き込む、建築・沈黙から遊戯性へ、アートとビジネスの境界線・映画づくりに関して、アートからビジネスへ

の創造を例示した。次に、空間と事業の同時デザイン&プロデュース、QPMI サイクルによる新たな価値創造、いずれもビジネスからアートへの志向を紹介した。これらは音づくり、写実の意義、建築の試み、映像を通じた感動の創造、設計と不動産の新たなコラボレーション、QPMI によるイノベーションや新たな発想構築、ブランディングなど、具体的なアートとビジネスを一体化させた事例と言えよう。

私たちは、研究・論評、概念化や課題の指摘だけでなく、行動し実践することによって実際に課題の解決を図らなければならない。

アート・プロデュースを考えることはブランディング、価値創造に関わる課題提起と課題解決のために有益であると考えられる。

[参照文献]

境 新一「アート・プロデュース論の枠組み - 「千の音色でつなぐ絆」プロジェクトを例として - 」『社会・経済システム』第34号, 73 - 82 頁, 2013 年 10 月

同編著『アート・プロデュースの未来』論創社, 2015 年

[注・参考文献]

- 1) 境 新一『今日からあなたもプロデューサー：イベント企画制作のためのアート・プロデュース&マネジメント入門』レッスンの友社, 2009 年
ハートフェルトコンサート境企画 Web サイト
- 2) A. R. ダマシオ, 田中三彦訳『感じる脳：情動と感情の脳科学 よみがえるスピノザ』ダイヤモンド社, 2005 年
(株)ムラヤマ感動創造研究所 Web サイト <http://www.kandosoken.com/> (最新参照 2012 年 3 月)
- 3) R. M. マッキーヴァー, 中久郎, 松本通晴監訳『コミュニティ』ミネルヴァ書房, 2009 年 (原版, 1975 年)
- 4) 風見正三・山口浩平編著『コミュニティビジネス入門』学芸出版社, 2009 年
久繁哲之介『地域再生の農』ちくま新書, 2010 年
Mair, J. and Jeffrey Robinson and Kai Hockerts, Social Entrepreneur ship,

アート・プロデュース論の枠組みとその展開

- Palgrave, Macmillan, 2006.
- Nicholls, A., *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford Univ. Pr., 2008.
- 境 新一「地域の再生と公益の実現」“B 級グルメで街おこし 「食」が地域を救う！”『企業診断』11月号, 24 - 29 頁
- 5) W. J. ボウモル&W. G. ボウエン, 池上惇・渡辺守章訳『舞台芸術 芸術と経済のジレンマ』芸団協出版部, 1996 年
- 6) 林 容子『進化するアートマネージメン』レイライン, 2004 年
小林真理監修・編, 伊藤裕夫ほか『アーツマネジメント概論 三改版』水曜社, 2009 年
- 7) 境 新一『現代企業論：経営と法律の視点 第4版』文眞堂, 2010 年
Repko, Allen F., *Interdisciplinary Research: Process and Theory*, 2nd ed., Sage Publication, 2012. (アレン・F. レプコ, 光藤宏行・大沼夏子・阿部宏美・金子研太・石川勝彦訳『学際研究 プロセスと理論』九州大学出版会, 2013 年)
- 8) 小島史彦『プロデューサーの仕事』日本能率協会マネジメントセンター, 1999 年
境 新一編『アート・プロデュースの現場』論創社, 2010 年
- 9) 境 新一編『アート・プロデュースの仕事』論創社, 2012 年
同「感動創造の意義と課題 - アート・プロデュース論の枠組み - 」『成城大学経済研究』第 197 号, 93 - 134 頁, 2012 年
同「アート・プロデュース論の試み 感動創造に関わるプロデュース&マネジメントの新展開」『フェリス女学院大学国際交流研究』第 15 号, 215 - 243 頁, 2013 年
Schiuma, G., *The Value of Arts for Business*, Cambridge University Press, 2011.
- 10) 境 新一編ほか『アグリ・ベンチャー 新たな農業をプロデュースする』中央経済社, 2013 年
- 11) 山田 宏「音作りはオーダーメイド」『日本経済新聞』2012 年 11 月 22 日付, 境 新一編著『アート・プロデュースの未来』論創社, 2015 年 (第 2 章・山田稿「ピアノ調律 60 年」39 - 61 頁)
- 12) 境・前掲注 11) 第 5 章・島村稿「息吹を吹き込む」119 - 148 頁
- 13) 相田武文『漂流の思考』新建築社, 1998 年, 境・前掲注 11) 第 4 章・相田稿「建築家の思考 - 沈黙から遊戯性へ」87 - 117 頁
- 14) ヨハン・ホイジンガ, 高橋英夫訳『ホモ・ルーデンス - 人類文化と遊戯 - 』

- 中公文庫，1973年
ロジェ・カイヨワ，多田道太郎・塚崎幹夫訳『遊びと人間』講談社学術文庫，1990年
- 15) 境・前掲注11) 第3章・田中稿「映画におけるアートとビジネスの境界線」63 - 85頁
- 16) 東京R不動産『東京R不動産2 (real tokyo estate)』太田出版，2010年
馬場正尊，林厚見，吉里裕也『だから，僕らはこの働き方を選んだ東京R不動産のフリーエージェント・スタイル』ダイヤモンド社，2011年
東京R不動産『全国のR不動産：面白くローカルに住むためのガイド』学芸出版社，2014年
林厚見「空間・場所・まちを変えていく仕事」『成城大学・総合講座』講義資料，2014年11月
- 17) 丸幸弘「起業しよう」『成城大学・ベンチャービジネス論』講義資料，2014年6月
同「フロントランナー 丸幸弘・科学の力で世界を変えたい」『朝日新聞』2014年10月18日付
- 18) 丸幸弘『世界を変えるビジネスは，たった1人の「熱」から生まれる。』日本実業出版社，2014年

[インタビュー・取材]

林厚見「東京R不動産」(於 東京都渋谷区，聞き手は筆者。)2014年9月

[資料]

- 総合講座 「創造の原点～匠が語る価値創造の行為と作品～」(2012年9月～2015年1月，各年で全13回)
- 林厚見「空間・場所・まちを変えていく仕事」『成城大学・総合講座』講義資料，2014年11月
- 丸幸弘「起業しよう」『成城大学・ベンチャービジネス論』講義資料，2014年6月
- 同「フロントランナー 科学の力で世界を変えたい」『朝日新聞』2014年10月18日付

[参照 URL]

文化庁・Web 文化審議会・懇談会等・文化政策部会「最近の情勢と今後の文化政策～東日本大震災から学ぶ，文化力による地域と日本の再生～(文化審議

アート・プロデュース論の枠組みとその展開

会文化政策部会提言)」

http://www.bunka.go.jp/bunkashingikai/seisaku/10_teigen.html (最新参照, 2014年10月)

境企画・Web

<http://www.heartfelt-concert.com/> (最新参照, 2014年10月)

(株)スピーク「東京 R 不動産」・Web

<http://www.realtokyoestate.co.jp/> (最新参照, 2014年10月)

(株)リバネス・Web

<http://lne.st/> (最新参照, 2014年6月)

ダイワコンピューテック(株)・Web

<http://www.dcot.co.jp/corporate/> (最新参照, 2014年10月)