

# 感動創造の意義と課題

アート・プロデュース論の枠組み

境 新 一

## 1. はじめに

2011年3月に起きた東日本大震災により、コミュニティは大きな打撃を受けた。物質・精神の両面にわたり疲弊している地域と人々のために、国・地方公共団体も様々な政策を打ち出してきたが、公的予算の手当てが終了した後、いかに地域が主体的に継続的に活性化策を展開するかが課題である。そのなかで文化、芸術、アートのもつ可能性が注目されている。

筆者自身は、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<sup>1)</sup>。

本稿は、感動創造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を提示するものである。

## 2. 感動の要件と感動創造に関わる価値

### 2-1 A・R・ダマシオと平野秀典の見解

脳科学者(脳神経科学, 認知神経科学)のA. R. 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という。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<sup>2)</sup>。

「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。「意外性」とは、従来の物の見方が新しい見方へ転換することをいう。

見方を変えて物事をとらえ解決する必要がある、かつその方向感までは漠然と感じる状態であるが、突如それから解放された瞬間、そこに感動体験が生じるという。パズルや問題が解けた時、よいアイデアを思いついた時、大発見、大発明が発想できた瞬間での感動体験が「意外性」である。

なお、米国の広告代理店、J・ウォルター・トムソン社の常任最高顧問である J. M. ヤング (James Webb Young, 1886-1973) は「アイデアは既存の知識の新しい組み合わせに過ぎない。」という言葉を残している<sup>3)</sup>。ヤングによれば、アイデアを思いつく過程には、資料の収集、データの咀嚼、発酵・孵化、アイデアのひらめき・発見、アイデアのチェックと具体化の5段階があり、その第一歩である資料の収集の過程の重要性を述べている。

一方の「なつかしさ」とは、単に郷愁・ノスタルジーを指すのではなく、その情感も含め、ある物事を自らの暮らしや人生に感情的に引き寄せたり、照合したりしておこる感動のことである。特に現状との引き寄せや照合に際して心が激しく騒ぐが、突如それが解消した状態での感動である。さらに引き寄せや照合をしたところ、例えば生命進化の連なりや宇宙連環への一体感、あるいは心理学者ユングのいう集合的無意識での「元型体験」と自己体験との照応、という「大きな物語」との連帯を感じた時は、一層深い感動となる。

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。脳科学ではそれを「種の生存のための活路探索」と解釈する。

また、演劇俳優からビジネスの世界へ転向した平野秀典氏によれば、演劇の「感動」創造をビジネスに活かした「ドラマティック・マーケティング」の実践を通して、これまでの顧客満足に代えて、顧客感動へのパラダイム変換をすることが収益力の上昇につながるとして、「感動力」の必要性を説く<sup>4)</sup>。経験則に従って感情の段階を分類すると、

怒り<不満<満足<感動<感激<感謝 の6段階になるとする。

ただ、本稿では、不満<満足<感動<感謝 に集約されるものと考えたい。

## 2-2 価値の起源

「価値」は、元来、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、現在、それ以上の感覚も認められている。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なる。「付加価値」や「この価格に比べてこの価値」という表現は、売り手側の感覚であり、買い手側にとっては、その価値を見出せない場合もある。

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 でなければならない。

売り手側は、この価格と価値の関係を念頭に入れておかないと、消費者やユーザの期待に応えられない。逆に意識することができれば、長く取引できる客にめぐり合うこともできる。

### 2-3 アダム・スミスとD・スロスピーの見解

価値の主観的側面と客観的な側面は、古典的な価値概念であるアダム・スミス (Adam Smith, 1723-1790) の「使用価値」(value in use) と「交換価値」(value in exchange) の対概念の中にも、反映している<sup>5)</sup>。交換価値は欲望の関数であるのに対して、使用価値はその対象に固有の価値である。

『国富論』第1章には、価値という言葉に、2つの異なる意味があり、ある特定の対象の効用を表し、そのものの所有から生じる、他の財貨に対する購買力を表す。前者を使用価値、後者を交換価値と記されている。また、同第5章では、労働は交換価値の真実の尺度であるとされている。労働と価値の関係は、芸術作品の評価においても無関係ではない側面がある<sup>6)</sup>。既製の便器を倒置して美術展に展示したマルセル・デュシャン (Marcel Duchamp, 1887-1968) の『泉』にあるように、レディ・メイドに対する反発は、それが労力を支払っていないことに起因すると考えられる。

一方、「芸術の価値」は貨幣・お金で顕在化されるのか。D. スロスピー (David Throsby) によれば以下の論が展開されている<sup>7)</sup>。

(a) 市場価格 = 芸術価値とはいかない。市場で付けられる価値は私的な文化的財の限定的な指標でしかない。その理由として以下が考えられる。

経済学の観点から、価格は価値の「指標」でしかなく、必ずしも価値の直接的な「尺度」ではない。

アーティストは利益を上げることが目的としていないため、価格を期待することの、「資源配分」に関する意思決定に影響を与えない。生産・消費の両方において、重大な外部性が存在する。

(b) 「文化的価値」と「経済的価値」は相関する部分もあるが、全く別個のものである。

文化的価値は作品等の文化的現象に固有のものであり、それらの対象への消費者の反応とは独立して存在する。その場合、固有の価値が存在し、

## 感動創造の意義と課題

その価値を経験する個人の存在は問題にならない。また文化的価値を個人の支払い意志額と結び付けられない理由として以下の4点があげられる。

人々が文化的価値を判断する十分な知識・情報を持っていない。

文化的価値の性質には選考の価値で表せないものがある。

文化的価値の中には貨幣尺度に翻訳できない、貨幣とは比較できない尺度でしか測れない。

集団で体感する性質の文化的価値は、個人単位に分解することはできない。

経済的な衝動は個人的なものとして、文化的な衝動は集団的なものとして記述することが可能である。経済学と文化では世界を構成する様式が異なり、前者では、利益を最優先し、他の単位と競争によって成功をかち得る個人という単位を強調するが、一方、後者は文化共有された価値観と協調的行為をもって行動する集団が強調される。経済的価値と文化的価値は、異なった概念として区別されねばならない。

経済学における資本は、従来の「物質資本」「人的資本」「自然資本」の3つに加えて、さらに「文化資本」が提示されることによって、通常の財(商品)と文化的な財を区別できるようになったのである。

### 2-4 顧客価値と経験価値

企業が顧客に提供する価値、いわゆる顧客価値とは、以下の式で表わされる。

$$\text{顧客価値 (customer value)} = \text{便益 (benefit)} / \text{費用 (cost)}$$

(機能,感性) (資金,時間,肉体&精神)

同式からも理解できるように、顧客価値を増大させるためには、便益を増加させる、あるいは、費用を減少させる必要がある<sup>8)</sup>。

コンサルタント・矢沢大輔氏によれば、「宣伝をせずにお店に行列を作る方法」がある。その場合、価格と価値のバランスをいかにつくるか、が

カギとなる。クライアント企業に対して、価格＝価値の場合、顧客に感動はなく、客は来なくなる。価格＜価値の場合、客は感動して繰り返し来店し、また口コミが生まれるようになる。

イタリアンレストラン「サイゼリヤ」の正垣泰彦会長がテレビ番組（テレビ東京「カンブリア宮殿」）で、語っていた話をもとに、矢沢氏が算出した数字によると、客からもらえる金額の3倍の価値を提供する仕事をする、ということが基本となる。この3倍という数値は、正垣会長が個人店舗としてサイゼリヤを経営していた当初、来店客が少なく、どこまで価格を下げれば、客が入るようになるかを試みたところ、全体の7割を値引きしたところで、何も宣伝せずに店の前に行列ができる経験を得た。つまり、1,000円の価値をもつ商品を300円で売り、それでも利益がでるように様々な努力をした結果、来店客は増大したのである<sup>9)</sup>。

顧客価値と関連する、もうひとつの価値概念に経験価値 (experiential value) がある。経験価値とは、商品やサービスそのものの価値ではなく、実際に顧客がそれらを利用した経験によって得られる価値、すなわち満足や効用というものである。現代では商品やサービスはコモディティ化し、それらだけでは差別化ができないとして、「経験から生まれる満足」を創りだす必要がある。石井淳蔵らは新しいマーケティング手法として、「経験価値マーケティング」を提唱した<sup>10)</sup>。経験価値マーケティングは、ブランド・マネジメントの到達点にあたる。その特徴は次の4点に集約できる。

情緒的価値の強調    カテゴリ概念の放棄    消費者インサイトの探索    ミュニケーション手段としてのデザイン

## 2-5 固有価値と有効価値

19世紀後半にジョン・ラスキン (John Ruskin, 1819-1900) とウィリアム・モリス (William Morris, 1834-1896) が登場する。ラスキンはオックスフォード大学教授、美術評論家、博物学者、建築や都市の研究者でもあった。一

方、モリスは詩人、デザイナー、工芸家であり経営者でもあった。

ラスキンとモリスは、人間の真の創造性や独自の工夫を必要とする生産物を独自の固有価値（本有的価値 intrinsic value）と名づけ、一方で人間にとって有用になった時の価値のことを有効価値（実効的価値 effectual value）とした。ここに芸術性を無視した量産品はコピーとして明確に区別された。それは常に二重の性質を持っており、最も基本的な価値とは固有価値であり、副次的な価値とは有効価値である。

固有価値は、人間の生命活動と生活を支える自然の性質を基礎としており、この自然の性質を活かして芸術的な表現に高める「人間の創造や工夫の力量」にほかならない。例えば、企業、創業者や開発者たちが自然法則や自然原理に基づいて、これまで存在していなかった発明特許を生み出す力量である。そこには創業者や開発者の想いと創造性や工夫、愛と苦悩と生きがい、学習と文化の伝承がある。競争優位を持続する企業は、他社が真似できない創造的変革という希少性の高い独自の固有価値や文化を保持しており、メンバーはそれを学習して、次代へも継承できるのである。

しかし、固有価値を有効価値の高いものへ転換し、拡大しながら利益を出すためには市場ニーズに合った量産化・コピー化が必要となる。この量産化する過程では、多くの改良が重ねられるうちに、本来の固有価値や開発者の想いは次第に削ぎ落とされ、逆に余計な機能が多く付加されてドミナント・デザイン化していく。

製品・商品とは、開発者（創作者）の深層部の想いが形になったものであり、顧客はその底流に流れる物語に愛着を感じて、細部に宿る想いや感動を購入するのである。真の有効価値とは生きがいや感動、希望を購入者にもたらずものとなるう。

## 2-6 芸術価値と市場価値

作家の知名度こそが市場価値を左右するブランドである。市場価値と芸

術価値とは等しくはならない。

美術の巨匠、パブロ・ピカソ (Pablo Picasso, 1881-1973) の8割の作品は、ピカソ自身も認める駄作であり、芸術価値が低いという。それにもかかわらず、市場ではピカソが描いたものは、全て高価となる。ピカソ自身、描いた本人も駄作と認めていても、「作品」に、大金を払っても欲しい人がいれば、モノの値段が上昇する。これが需要と供給で成り立つ市場原理である。

村上隆の作品には様々な批判の声が多いものの、実際には高額で売買されている。批判があっても日本文化が世界に認められている。つまり芸術価値と市場価値は、等しくなくても良いのである。次世紀でも村上作品が評価されていけば、本物の芸術価値があったことになる。芸術価値があれば、時代がそれを証明するといえよう。

## 2-7 知的財産の価値評価

人間の創造性と知恵によって創出された芸術、技術、アイデア、発明等は勿論のこと、社会、組織（企業）、経営なども「知的財産」(intellectual property: IP) という概念で捉えることができる。この「知的財産」については、産業振興や文化発展に資するべく、制度（著作権法や特許法等の知的財産権法）によって、創作者や発明者の権利が保護されているが、一方でこれらの創作物を、多くの人々が活用・流通できるよう、保護と活用のバランスをとる仕組み作りが必要となる。国家はそれを知財戦略として推進している<sup>11)</sup>。

特に、最近のデジタル・IT技術の進展、ソーシャル・メディアの台頭を背景として、産業に活用される発明や技術のみならず、アートの経済的価値が高まり、また、流通の手段も無限の応用が考えられることから、芸術・技術・発明の距離が近づいている。今後、芸術、技術、発明、科学等が融合していく中で、創造性を発揮しながら、文化的価値、経済的価値が

創られていくであろう。

知的財産の評価は、一般の資産評価の手法と同様の手法が基本である。ただし、評価の場面、評価者の立場によって様々な変数、条件が加わり詳細な手法は多様化することに留意しなければならない。例えば、特許の価値は、基礎となる技術の商品化が決め手であり、発明はこれを具現化し、実現可能となり販売できる製品に統合されてはじめて利益を期待できる。特許の価値判断、評価法は従来から研究されている。ヒューゴ・チルキー (Hugo Tschirky) に従えば大きく 5 つの方法があるとされる<sup>12)</sup>。

割引現在価値法 (DCF) アプローチ

取得原価アプローチ

市場原理アプローチ

特許マネジメント・アプローチ

リアルオプション・アプローチ

上記のうち最も現実的手法とされる DCF 法では、金融、研究・技術、マーケティングの各分野の関係者が参加して評価することになる。

特許評価の具体例として、特許検索 / Ultra-Patent サイトにおいて算出・表示される特許評価を簡単に紹介したい。この特許評価はすでに公開されている特許情報を用いて、8 つの評価項目により全ての同種技術分野の特許と相対比較して当該特許の順位を算出し、その等級基準により当該特許の評価等級 (ランキング) を決めるものである。8 つの評価項目とは以下の通りである<sup>13)</sup>。

参加発明者水準    技術影響力    技術持続性    市場性  
技術集中度    新規性    出願人の権利獲得努力値  
競合他社牽制レベル

各評価項目の等級は評点に換算され、各項目の加重値を掛けた結果を合計して総合点を算出する。この総合点を全ての同種分野特許の分布から順位を算出して等級が付与される。評価等級は A A ~ C の 8 段階によって

順位比率（上位％）等級で表される。

一方、芸術作品・絵画（アート）の価格は基本的に相場で決定される。評価対象の絵画について、参考価格となる作品と比較し、価格を決めていく。素材や大きさで決めることも多く、サイズが大きければ高くなる。一般に、作品価格は高い順位に従って次のように等級づけられる。日本画は制作に最も手間がかかるようである。

版画<デッサン<水彩画<アクリル画<油絵<日本画

芸術家（アーティスト）にとって、初個展における価格がそのスタートラインであり、最低価格ということになる。個展を定期的に続けて行ったり、美術館での大きなグループ展に参加したり、ヴェネチアビエンナーレなど大規模国際展に選ばれ招待されれば、徐々に価格が上昇していく。また、オークションに出品され競り合いになると、価格は上昇する。オークション落札価格は大きな影響力を持つ。

オークション会社が画家の市場価格を知っている。知名度の高い作家やベテラン作家の場合、市場価格・相場がある。一方、若い作家や発展途上の作家の場合、市場価格はない。

芸術作品の価格は価値からいくらでも乖離する。芸術作品の製作過程は本来的な労働とは異なるのである。芸術家は誰かに直接雇用されてはおらず、巨大な機械設備を必要とするわけでもない。芸術作品に価値法則は適用できないのである。

### 3. コミュニティと文化・芸術

#### 3-1 コミュニティの概念とその変遷

わが国では、少子高齢化の進展、人口の都市部への集中、ライフスタイルや就労環境の変化等に伴い、高齢者・障害者の介護・福祉、共働き実現、青少年・生涯教育、地方再生、まちづくり・まちおこし、環境保護、貧困問題の顕在化等、様々な社会的課題が顕在化している。疲弊している地域

の活性化のために、国・地方公共団体も様々な政策を打ち出してきた。ただ、公的予算の手当てが終了した後、いかに地域が主体的に継続的に活性化策を展開するかが重要である。

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<sup>14)</sup>。

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。

コミュニティの定義に関しては、このほか、国民生活審議会調査部会におけるコミュニティの概念に「地域性と各種の共通目標を持った開放的でしかも構成員相互に信頼感のある集団」(1969年)とある<sup>15)</sup>。また、倉沢進によれば、多くのコミュニティの定義に共通する要件として、「共同性」、「地域性」、「つながり性」の3点が指摘されている<sup>16)</sup>。

地域活性化の成果には差が生まれる。その原因は何か。それは、コミュニティの質によるのではないだろうか。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、移住者には比較的、若年層が多い。

「開放系コミュニティ」は消費と生産がつながるので、地域の活力・魅力が持続する。活力・魅力が持続可能な地域には、人と情報は集積し、その交換・交流が新たな活力・魅力をつくりだす。一方、「閉鎖系コミュニティ」は消費と生産がつながらないため、地域の活力・魅力に持続性がなく、コミュニティの衰退を招く。

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。当然ながら、地域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<sup>17)</sup>。

### 3-2 地域資源・地域ブランドと文化・芸術

地域やビジネスが一步抜け出すためには、地域や地域の産業が消費者の選択肢となり、支持される必要がある。そのための有効な方策の一つとして地域ブランド形成がある。

事業者は、消費者の意識にあるブランドのイメージに、地域イメージを関連させ、差別化された価値を生み出す。その価値が消費者に広く認知され信頼を得て、地域ブランドが形成され、また、それに地域全体で取り組むことにより、相乗効果が増し、より強い地域ブランドが形成される。ブランド戦略は、「いかに売るか」だけでなく、「いかに評価されるか」「消費者に支持されるには、何をすればよいか」という視点で商品開発やマーケティング、地域活性化を考える戦略である<sup>18)</sup>。

今日、農林漁業者と商工業者は、通常の商取引関係を超えて協力し、お互いの強みを活かして売れる新商品・新サービスの開発、生産等を行い、需要の開拓を目指して市場で販売することにより、売上げや利益の増加を図っている。こうした取り組みは、農商工連携と呼ばれている。

ただし、注意すべきは、農商工にその地域独自の文化・芸術をつなげていかなければ、受け手の琴線には触れない点である。この独自性、“匂い”が感じられなければ、その商品はスーパーマーケットで買う日用品と変わらない。永続的な独自性は文化・芸術にこそ宿る。地域の独自性を生む、最も強力な原資は文化・芸術である。ここでいう文化・芸術には、勿論、多様なイベントも含まれるのである。

## 感動創造の意義と課題

町は外部から内部へ様々な刺激がもたらされることにより、地域が活性化されるという考え方がある。外部との交流によって、アイデンティティ、「自分らしさ」や「地域らしさ」が育まれていく。自分の存在を見つめて地域への誇りがわけば、完成度の高い仕事ができる。それを訪問者は、共通感覚や審美眼で捉える。その結果、満足感が高まり、外部の人々の再訪が促され、地域は活性化するのである。

中小企業、個店の集積である商店街は、地域コミュニティの中核としての役割を担うよう期待される。この地域コミュニティの担い手としての商店街の取組みを促すに当たり、商店街をめぐる現状と課題、具体的な取組、商店街をめぐる多様な主体との支援・協働関係の構築、行政の施策のあり方などが問われるところである。

地域コミュニティの担い手としての商店街を目指して～様々な連携によるソフト機能の強化と人づくり～（中小企業政策審議会，2009年1月）によれば、基本的な取組方針として、商店街と地域住民の意識のギャップを埋めるように商店街本来の商機能を強化する取組み、商店街の個店の活性化も取り進める必要があり、活性化に向けた取組は、施設・店舗等（ハードウェア）の整備とそこで行う事業・行為等（ソフトウェア）の両面にわたり実践すべきであるし、また、主体として、商店街や店主等の内部人材と、商店街の外部から参画する地域住民、自治体、支援機関等が、同じ目標を目指して、役割分担をしながら協働することが肝要である、と指摘する<sup>19)</sup>。その上で、次の9項目をあげている。

- (1) 明確な目標設定（PDCA サイクルの導入）
- (2) 地域の魅力の発信
- (3) 店舗・施設の統一的な管理（テナント・マネジメント）
- (4) 土地・建物の有効活用（空き店舗対策）
- (5) 実情に即した集積への再構築（コンパクト化）
- (6) 商機能の強化と個店の活性化

(7) 地域の多様な主体との連携

(8) 商店街組織体制の確立

(9) 商店街人材の育成・供給

ブランドとして確立したものを除き、遅かれ早かれ、商品は模倣され独自性が薄れる。しかし、文化・芸術は、簡単には模倣されない。独自の文化・芸術によって、感動創造がもたらされ、長く持続できるのである。

## 4. アート・マネジメントの位置づけと課題

### 4-1 アート・マネジメントの起源とその位置づけ

#### (1) 定義と位置づけ

本稿では、知的財産（特許，実用新案，意匠，商標など）の制度的意味を強調するのではなく、より普遍性の高いアートという言葉を用いることとし、「知的財産」より「アート」(arts, art) という概念に集約させて考えたい。

アート・マネジメント (arts management) という言葉は、広義には芸術と社会の接点を開発し、芸術の社会展開を図ること、芸術家などの創造性、それを享受するオーディエンスやコミュニティ、およびそれらを支える資本、という芸術文化活動をめぐる要素間それぞれの連携、接続を機能させるシステム全般を指す。一方、狭義には、アートに関する事業運営、アーティストの芸術団体の組織経営、文化施設の管理運営である。芸術文化関連分野の資金調達、マーケティング技術、芸術団体の健全な組織運営のノウハウ、経済、経営の知識、関連分野の法律、社会的、文化的な背景によって芸術運営の方向性、方法論は決定される。

アート・マネジメントの定義については、これまでに様々な説明がなされてきた。林容子によれば、「アーティストが表現するインフラを整え、その才能が社会で開花し、インパクトを与えるようにする方法論」「アーティストの才能を育て、質の高い芸術を世に生み出す環境を作り、生み出

された芸術を限られた資金で効率よく社会に普及させることで人々の心と生活を豊かにするための物的・人的環境を整えるインターフェース」とされる<sup>20)</sup>。

また、伊藤裕夫らによれば、「単に芸術を観客に紹介するだけではなく、芸術家の活動を保証し創造を可能にすること、並びに芸術によって社会の持つ潜在能力の向上を支援することまでを含む」という定義もある<sup>21)</sup>。

いずれにせよ、「社会（観客）」と「アート」があり、その2つを結びつける社会にアートを循環させる役割を担うのがアート・マネジメントということになる。結びつけるために必要な活動として、アーティストの創造・発表の環境を整え、社会にその社会的意義を理解させ、その結果多くの人に芸術を届けることが重要である。言い換えれば、アート・マネジメントの目的は、「アートの存在を維持する」「アートの有用性を評価する」「アートを社会の中に応用する」ということにあるといっていよいであろう。ただ、従来、アート・マネジメントはビジネス・売買の世界から切り離されてきた。しかし今日、アートと売買・ビジネスは関わりをもっていることを見逃してはならない。

## (2) 起源

アート・マネジメントの起源は、1960年代の米国に始まると考えられる。1960年にケネディ大統領は、米国における芸術の現状調査をD. ロックフェラー・ブラザーズ・ファンドに依頼した。提出されたレポート「The Performing Arts: Problems and Prospects」には米国独自の芸術文化の衰退、アートの商業化の危機、一部の富裕層による芸術支援の困難に至っている米国の芸術の現状に言及されている。また、同時期に経済学者のウィリアム・J・ボウモルとウィリアム・G・ボウエンが、1966年「Performing Arts: The Economic Dilemma」を刊行し、観客分析と舞台芸術の非採算性を証明し、より広い層への芸術の普及が芸術振興に不可欠であり

芸術への公的支援の必要性を訴えた。これらを受けて、米国議会は NEA (National Endowments for Arts, 米国芸術基金) を 1965 年に創立したのである。この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と考えられる<sup>22)</sup>。

もっとも、各国の政治、伝統により芸術文化機関の組織、運営制度は異なり、アート・マネジメントに対する理解にも差異があることが明らかとなった<sup>23)</sup>。また従来、アート・マネジメントは芸術学、社会学など人文科学として位置づけられてきた。しかし現代では、芸術を支える経営学として、社会科学に位置づけられる傾向にある。

#### 4-2 アート・マネジメントの変遷と日本型アート・マネジメント

欧米の各国におけるアート・マネジメントの目的として主に4つの項目をあげることができる。

- (1) パトロンにかわる公的支援の理論
- (2) 公正にアートを提供する方法
- (3) 国家財政の危機に際し、意義を損なわずに効率を求める方法
- (4) 独自文化のアイデンティティの保護

これに対して、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。その目的は「公的施設にて効果的に文化事業を実施すること」であり、使命は「一般市民が主体の芸術の創造、享受のシステム」を作ることである。言い換えれば、日本におけるアート・マネジメントの目的としては、日本の独自文化を守る 日本アーティストを守る 「欧米」文化だけでなく、日本の文化が重要である。 日本社会に貢献する などがあげられる。

そして日本では、1990年代から、メセナや文化政策という言葉とともに、文化関係者の間でアート・マネジメントの用語が普及し、企業、教育機関での教養講座も増えている。しかし、アート・マネジメントには文化政策や行政の役割は大きくなるものの、文化政策や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。また、欧米とは思考の成熟度に違いがあり、日本において独自のマネジメント理論、手法が創られるべき段階にある。

## 5. アート・プロデュースの意義

### 5-1 プロデュースとマネジメントの意味

プロデュース (produce) とは、pro (=forward) すなわち、語源として「前に導く」に由来し、製作することを意味する。実務面ではイベントの趣旨、目的、内容等について確認し (コンサルティング consulting)、イベントの実現に最適な出演者、スタッフを選び (コーディネート coordinate)、イベントの予算および支払いの管理 (マネジメント management) を行うことである。

まず、コンサルティングとは、イベントの趣旨、目的、内容等について、顧客のニーズ、夢、課題を確認することである。顧客の求めるものは、問題解決、夢実現、資産活用、目的探求である。

次に、コーディネートとは、イベントの実現に最適な出演者、スタッフを決定することである。顧客の問題、要望などを取りまとめ、最適なイベントを実現できる出演者、スタッフを調整・選定するのである。

最後に、マネジメントとは、イベントのために複数の見積りを取り、比較検討し予算調整を行うことである。また現場打ち合わせに立会い、効果的かつ徹底した予算管理を行うことでもある。経営管理は経済主体、組織体の運営を管理・計画し、実行することをいい、その起源は administration, management である。administrare は 14 世紀後半の、ラテン語 administrare (助ける、実行する) に由来があり、管理する、世話をする意味がある。

一方、manage は16世紀半ばに登場し、イタリア語 maneggiare（馬を扱う、調教すること）を意味した<sup>24</sup>）。

## 5-2 アート・プロデュースの概念

既に述べたように、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たり、芸術教育なども含めて社会の仕組み自体をデザインしたりするのである。ただ、日本では欧米のような個々の単位のアート・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たい。現場の創造行為と作品に注目するとき、別の見方が可能となる余地が生まれる。プロデュースという行為、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したい。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はなかろうか。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、アート・プロデュースという言葉を積極的に用いる。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よう。また学際的なアプローチが必要となることから、アート・プロデュースには、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）が関わることになる<sup>25</sup>。

### 5 - 3 プロデューサーと創造

プロデューサー (producer) は，作品の企画から完成までの一切を統轄する最高責任者である。プロデューサーの行う仕事がプロデュースである。本来，プロデューサーは，経費，予算を握っている人である。仕事の内容としては，企画 予算組み 実行計画作成 (schedule) 責任者，担当者の決定および配置 (staffing) 出演者の決定および配置 (casting) があげられる。

#### 企画

イベントなどの企画を立て，それに対して資金を提供してくれる主体を捜し営業する場合，主体から資金を提供するかわりに作品を制作してほしい旨，依頼される場合がある。

#### 予算組み

スポンサーが決まり，企画が決定すると，次に予算組みを行う。与えられた予算内でスタッフに対する出演料や経費などを振り分ける。

#### 実行計画作成 (スケジュール schedule)

どのようなスケジュールで制作を行い，いつ納品するかなどを決定する。その際，脚本，内容の概略を作る。

#### 責任者，担当者の決定および配置 (スタッフィング staffing)

作品の中核となるスタッフの任命を行う。プロデューサーが決めることが多い。

#### 出演者の決定および配置 (キャスティング casting)

出演者の決定および配置は，監督またはプロデューサーが決める。一方，ディレクター (director) は，プロデューサーに任命されなくてはならない。プロデューサーの信頼と権限委譲により，イベント実施に向け

て強力に計画を進め、イベントを成功に導く推進者である。プロデューサー、ディレクターと同様に、デザイナー (designer) も現場では重要な役割を果たす。

イベントの企画は、発想から準備、制作、評価まで、一般に経営の領域で使用されている PDCA サイクル、plan 計画、do 実行、check 評価、action 改善行動の循環形式にそって以下の項目による手順で進行する<sup>26)</sup>。

ただし、以下の点に留意する必要がある。

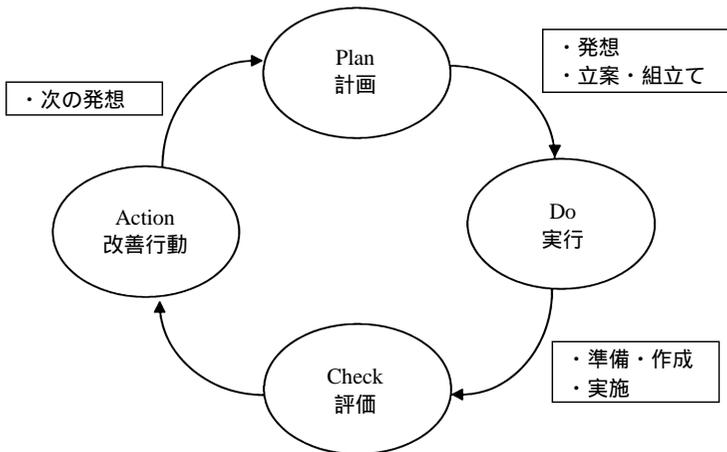
### (1) 企画書の項目

企画書の構成は、表紙、概要、企画趣旨、企画内容、予算書 である。そのうち、特に重要なのは予算書である。収入の内訳としては、チケット売上、支出：出演料、ホール代、保険料（展覧会などでは売上の0.3%）等である。イベントには集客が必要である。

### (2) 実行主体

実行主体は、会社などの団体が一般的であるが、組織がない場合には、

図表1 PDCA サイクル



実行委員会になることも多い。

(3) プロデューサーとマネジャーの関係

一般にプロデューサーが資金を集め、マネジャーが資金を使用する。ただ、この両者は同一人が行う場合も多い。経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報・技術）およびネットワークが必要となる。

(4) 資金の対応

文化事業を実施するために必要な資金については、会費、寄付、助成金（財団等から）、企業協賛、公的補助金などの手段によって調達しなければならない（fund raising）。ただ文化事業は社会にとって有益であるものの、一般に赤字体質であり事業収入（事業対価）によって経費をまかなえるものは少数であるため、社会的支援が必要となる。

(5) 評価

企画の評価は、アンケートを実施するなどの客観的な手法によって得る。批評家による評価の内容については過大に考える必要はない。一般的に、批評家は創造行為の7割を評価し、3割を批判するのがよいとされている。これに反すると、双方に不幸となる。最大の評価者は、来場者であり、彼らの評価が、イベントの評価と考えられる。

(6) 次回の発想・改善行動

今回の企画内容について、課題や改善点を明らかにし、次回のイベント構築のための発想、具体的な企画内容を検討するのである。

#### 5-4 プロデューサーの種類

プロデューサーの領域は大きく2つに分けられる。それはアート・プロデューサーとビジネス・プロデューサーである。両者の特徴を簡潔に述べたい<sup>27)</sup>。

まず、アート・プロデューサーは基本的にはイベント、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・プロデューサーは基本的にビジネス・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。最近では，新たな「市場創造」と「顧客創造」を実現し，新規ビジネスを創造するビジネス・プロデューサーが求められている。また起業家，ベンチャー・中小企業経営者はもちろん，企業での新規事業担当者，商品開発担当者も，皆，ビジネス・プロデューサーである。彼らは新しい価値創造を担う演出家である。イベント・プロデューサーの手法の他分野への適用が期待でき，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・プロデューサーとビジネス・プロデューサーは，内容と過程において相違がある。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，夢想的な計画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・プロジェクトでは事業収益に優先して，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。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てやすく，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

感動創造の意義と課題

る収入が結びついておらず、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である。ただ、この両者は資質や能力の点では共通する部分の  
方が多い。

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。彼らにビジョンへの理解と共感を得る。主要なメンバーが選定できればプロジェクトの組織を計画する。そして資金づくりの構想を示す。プロジェクトのゴール日を設

図表 2 プロジェクトの種類と役割・機能

プロデューサーの種別	対象プロジェクト	総合プロデューサー	専門プロデューサー
アート・プロデューサー	アート・プロジェクト		
	音楽会	事業責任者	施設担当, 空間開発
	展覧会	学芸監督	分野別プロデューサー
	博覧会	総合プロデューサー	パビリオン担当, 空間開発
	テーマパーク	事業責任者	施設担当, 空間開発
	映像	事業責任者	映画, 映像, 番組制作
	芸術祭	芸術監督	分野別プロデューサー
	スポーツ祭	主催団体代表	祭典推進責任者
	メディアコンテンツ	総合プロデューサー	映像, 音楽, 出版
	大学祭	実行委員会	参加団体プロデューサー
	市民祭	実行委員会	分野別プロデューサー
企画山版	編集会議	編集長	
ビジネス・プロデューサー	ビジネス・プロジェクト		
	新規事業開発	最高経営責任者, 執行役	プロジェクトリーダー
	新製品・商品開発	最高経営責任者, 執行役	プロジェクトリーダー
	企業買収・提携	最高経営責任者, 執行役	プロジェクトリーダー
	起業	起業家	ベンチャービジネスプロデューサー
	地域開発	地域首長, 議会	都市開発, 地域開発
	商店街活性化	地域開発プロデューサー	地域・店舗開発, 販促
	商業施設	事業代表, 委員会, 会議	商業施設開発
	文化施設	芸術監督, 財団代表	舞台芸術, 音楽, 美術
	福祉施設	法人代表	環境, 医療, 空間設計
	見本市・展示会	主催団体代表	展示担当, 空間開発
経営システム改革	最高経営責任者, 執行役	プロジェクトリーダー	
新製品・商品市場	最高経営責任者, 執行役	マーケティングマネジャー	

(注) 小島史彦『プロデューサーの仕事』(1999年)を参考に、独自に再編したものである。

定し作業スケジュールの大枠を作る。専門プロデューサーと連絡を密にとり構想が順調に進んでいるかを確認しながら各部分の専門家に一任する。

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。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と一体となって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。

#### 5-5 プロデューサーの性格と能力

プロデューサーは、性格の上で相反する立場、思想、体質を併せ持つ。それは創造者と経営者、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。それぞれに求められる資質は異なるのである。一方、イベント制作に関わるプロデューサーには、事を起こし、実際にそれを運営することであるため、起業と経営の両面を併せ持つことが要求される。プロデューサーは創造者と経営者の狭間におり、創造者と経営者という二重の人格に折り合いをつけることには困難を伴う。

次に、プロデューサーは、取り扱うプロジェクトに対して高い専門知識、能力をもつ必要があることは勿論であるが、それだけでなく、プロデューサー自身の専門知識、能力をもつ必要がある。プロデューサーに求められる能力には、分析力、企画力、概念創造力、表現力、シナリオ（筋書き）構成力、統率力、演出力などがあげられる。しかし、プロデューサーが当該能力を全て備えることは容易ではない。

特に、イベントをプロデュースするプロデューサーに重要な能力としては、図表3の内容があげられる。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）が求められることはいうまでもないが、最終的

感動創造の意義と課題

図表3 プロデューサーの能力

能力	内容
分析力	予測、分類する能力。因果関係を解析する能力。 数値を解釈する能力。数値に意味を与える能力。
企画力	問題点を発見する能力。独自の視点で図表を制作する能力。アイデアを開発・発想する能力。企画書・計画書を作る能力。
概念創造力	具象と抽象を相互に変換できる能力。 独創性のあるアイデアを持続的に創出する能力。 概念を平易な言葉で衣現する能力。
表現力	コミュニケーションを支える機器を運用できる能力。 自分の言葉で聞き手を説得できる能力。 感動を与える言動を表せる能力。
シナリオ構成	変化を予測・推理する能力。構成要素から物語・話の筋を組み立てられる能力。チャンスの拡大、リスクの抑制を可能にするアイデアを創造する能力。
統率力	総合的に経営・管理する能力。リーダーシップ能力。 PDCA（計画・実行・評価・改善行動）を管理・実行できる能力。法律・規則を遵守させる能力。
演出力	スタッフィング、キャスティングを想定できる能力。 全体の調和・バランスを調整できる能力。 人や話題をファシリテート（仲介・媒介）できる能力。

（注）小島・前掲書を参考に、独自に作成したものである。

には、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のである。

我が国でイベントの世界でプロデューサー・システムが導入されたの

は、1970年の大阪万国博覧会が最初と考えられ、それまでにプロデューサーという職能はなかった<sup>28)</sup>。

#### 5-6 プロデューサーの到達点

プロデューサーの能力、資質を考える上で萩元晴彦氏の名言が注目される。萩元晴彦（1930~2001）はテレビ業界に名を留める名プロデューサーであった。彼は早稲田大学文学部露文科を卒業後、ラジオ東京（現、TBS）に入社し、数多くの優れた作品を制作した。その後、彼は1970年に同社を退社し、日本初の独立系テレビ番組制作会社・テレビマンユニオンを創立し、初代社長に就任した。萩元氏は特にクラシック音楽に関する番組を数多く制作し、「オーケストラがやって来た」（1972年~1983年）、「カラヤンとベルリンフィルのすべて」（1981年）などを手掛けた。彼は音楽プロデューサーとして番組制作に活躍するだけでなく、長野オリンピック（1997年）の開会式・閉会式の総合プロデューサー、カザルスホール開館（1984年）のオープニングシリーズ総合プロデューサーなども務めた。

萩元氏の遺作は、病身で勝負に打ち込む棋士を描いたドラマ「聖の青春」であり、彼は最後まで創造の現場に立った。

萩元氏のプロデューサー観を端的に表現した言葉が「ホルショフスキーへの旅 - プロデューサーは何をするか - 』『婦人公論』（1994年~1995年）に掲載されている。これは彼がテレビマンユニオンの新入社員に対して行った訓話ともいわれている。それは以下の13項目である。

##### （1）恋する。

恋する。恋せぬ者はプロデューサーではない。けれども、恋する相手は真物であること。能力に応じ、熱中できれば、何人に恋してもよい。誠実であること。恋人Aに恋人Bの存在を知られてもよい。会わせてもよい。AとBが恋し合えば、さらによい。

(2) 天才を相手にする。

天才を相手にする。天才である必要はない。「天才プロデューサー」は存在しない。「天才音楽家」だけが存在する。天才は「檻に閉じこめると死滅する」猛獣である。プロデューサーは猛獣使いでなければならない。それも檻から出た猛獣の。拮抗する“something”がないと、喰い殺される。プロデューサーは天才を相手にする。

(3) 説得する。

説得する。プランニングし、演技し、演出し、資金も用意できれば説得しなくてもいい。命令すればよい。プロデューサーは命令しない。技術を練磨して説得する。説得力は企画に対する確信と情熱から生まれる。まず企画。最後は魅力ある人間になること。いるだけで説得したと同じ結果を得る。それが最高だ。全身全霊で説得する。

(4) 信じる。

アーティストを信じる。プロデューサーの基本はそのこと以外にない。yesと言う。革命はナインということ、芸術はヤーということとはフルトヴェングラーの言葉である。我々は革命家ではない。だから徹頭徹尾 yes と言う。信じられるアーティストを作る唯一の方法は...、信じること。

(5) 哲学をもつ。

哲学はそこに置いてあるものではないから、拾ってくるわけにはいかない。自分で考え出さなければならない。その結果が前人と同じであってもいいが、不思議なことに借り物では役に立たない。

プロデューサーは哲学を金主にも雇主にも、芸術家にも、スタッフにも、そしてお客さまにも明快に説明できなければならない。他人が理解できなければ哲学をもったことにならない。

(6) 夢見る。

夢見る。「プロデューサーに必要なものぜんぶ取り上げる。ただし、ひとつだけ残してやろう」と神さまが言ったとする。私ならば躊躇なく「夢

見ること」と答えよう。プロデューサーは夢見る。夢見る。言葉を換えれば「やりたいこと」がある。それがプロデューサーの絶対的条件だ。意外にも「やりたいこと」を持つのは至難である。あなたは今やりたいことがありますか？

（7）植える。

植える。温室にではなく、大地に。ときには荒野に。植える、水をそそぐ、肥をやる、草を取る……、そして祈る。農夫と同じである。その作業で農夫が大声を出すだろうか。すべては静かな声で行われる。「我は植え、アポロは水そそげり。されど育てたるは神なり」。パウロの言葉である。植える - - 競争の場を与える。そして見守る。

（8）需要を作り出す。

表面的な需要がないから供給できないと考えない。ものの需要は潜在しているにすぎない。人々は具体的にどういうものを欲しているか示せない。極論すると受け手にニーズはない。供給だけが需要を作り出す。需要を人工的に刺激するのではない。正しい考えで根気よく供給を続ける。方法はそれだけだ。プロデューサーは供給することで需要を作り出す。

（9）統率する。

プロデューサーの仕事は複数の人間とするものだから、組織の成員を統率して、その能力を最大限に引きださなければならない。統率する方法はさまざまだが、全員が室内楽奏者のような自由さのなかでいきいきと自発性を発揮し、最後にはプロデューサーの意図が実現できていれば最高である。統率する。統率とは成員の自発性を統一することである。

（10）集める。

人、金、物のなかで最も重要なのは「人」だ。「播かれて良き地にあれば、三十倍、六十倍、百倍の実を結ぶなり」(マルコ伝第四章)

まず自らの場が「良き地」であること。そのもの - 音楽なら音楽 - に畏敬と愛情の念を持つ人間を「良き地」に集める。やがて集めるのではなく

集まるようになる。

(11) 献身する。

devote。無条件で、無償で、ひたむきに芸術家に献身する。devotee は「熱愛者」である。devotion には「祈り」の意味がある。プロデューサーは「愛し祈る人」である。祈りは献身から生まれる。植え、育て、競争の場を作って舞台へ送り出す。そして祈る。

(12) 見えざる手に導かれる。

説明不能の真実。68年、『カザルスとの対話』を読む。72年、プエルトリコでパブロ・カザルスの撮影に成功。86年、ロンドンでホルショフスキーの名を聞く。87年、ロンドンで演奏会を聴き来日を要請する。同年、カザルスホールオープン。88年、パブロ・カザルスの盟友シュナイダーと共演しカザルスホールにデビューした13歳の相沢吏江子が、カーチス音楽院に入学してホルショフスキーの生涯最後の弟子となる。プロデューサーは見えざる手に尊ばれる。

(13) 熱狂する。

熱狂できぬ者はプロデューサーたり得ない。けれども、人間は命じられて熱狂するだろうか。それは「血」である。熱狂する「血」が流れていない者はプロデューサーになるべきではない。あらゆる新しいこと、美しいこと、素晴らしいことは一人の人間の熱狂から始まる。

萩元氏は「自立したテレビ制作者」とは何か、プロデューサーの存在価値は何か、を生涯追求し実践した。彼の多数の作品実績、そして上記13項目は、プロデューサーに求められる分析力、企画力、概念創造力、表現力、シナリオ（物語）構成力、統率力、演出力などに裏打ちされていることが分かる。

ただ、彼は晩年、運営を手掛けてきたカザルスホールが経営不振に陥り、所有者が民間企業（主婦の友社）から学校法人（日本大学）へ移行すること

に直面した。これはアートとビジネスの資質や能力、その全てを兼ね備えたプロデューサーは少ないという現実を示すこととなった<sup>29)</sup>。

## 5-7 セルフ・プロデュース

プロデュースという行為の対象は、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のである。

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、自分自身をプロデュースできていなければならないのである。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。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、人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のである<sup>30)</sup>。

## 6. アート・プロデュース論の枠組みと実践例

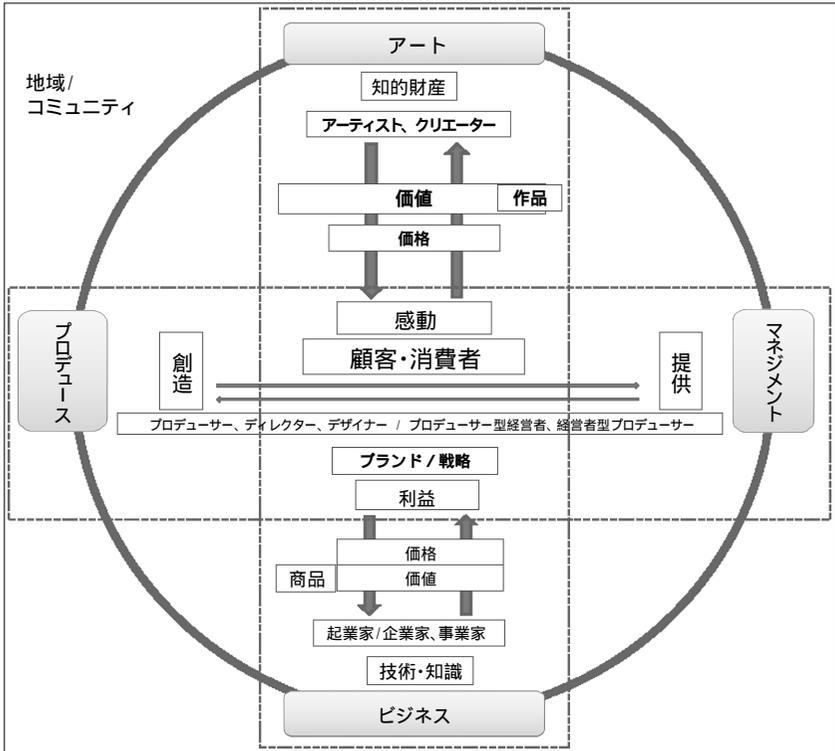
### 6-1 アート・プロデュース論の枠組み

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、図表4である。これはアート・プロデュース論の枠組みを仮説として提示するものであり、その厳密な検証は今後の課題となるものである<sup>31)</sup>。

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

感動創造の意義と課題

図表4 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『アート・プロデュースの仕事』(2012年)をもとに加筆したものである。

ユース、ビジネス・マネジメントの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・コミュニティが存在し、最終的には一国、世界につながることになる。

ビジネスの側では価値と価格は相関性の高いものといえるのに対して、アートの側では価値と価格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ものである。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

イスト、クリエイターである。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。プロデュースを担うのはプロデューサー、ディレクター、デザイナーである。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。

作品と商品の距離が近づき、知的財産といわれる芸術、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。例えば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アイデアが相互に応用発展できることが望ましい。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、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。

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のではなく、アート（感動・価値）を起点とするプロデュースに注目した。彼らは感動、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

## 感動創造の意義と課題

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、各自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のである。

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、イノベーション（変革）を引き起こす。まず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、大きな変化の渦に育てるのである。

巻き込みとは、強制の有無にかかわらず、最初チームに参加したメンバーが、実際の活動を通じて、自発的に考え取り組み始めるように変化させることである。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）と言えるのである。

### 6-2 アート・プロデュース論の実践例

#### (1) 総合講座 「感動を創る」講義での実践

筆者は、成城大学にて総合講座 「感動を創る」(全学共通科目)を担当している。この講座の趣旨は、アートとビジネスが相互浸透する状況を踏まえて、感動を創る芸術・アートの社会性を理解し、人文科学と社会科学の交差点ともいえる、アート・プロデュース&マネジメントの意味、アートとしてのエンタテインメント産業をいくつかの視点から考察することである。そして、音楽・演劇、展覧会、展示会、ファッションショーなどの様々なイベント事例をとりあげ、創造と運営、プロデュース&マネジメン

図表5 「感動を創る」講師とテーマ 2009年～2011年度

氏名	専門分野/所属	テーマ	備考
境 新 一	経営管理論, アート・マネジメント	アート・プロデュース&マネジメント入門	*
奥 山 緑	世田谷パブリックシアター・制作部長 アムアーツ代表	公共施設の演劇プロデュース	
西 原 梨 恵	衣裳デザイナー	効く衣裳, 聴く衣裳	
梅 若 靖 記	梅若会・能楽師	能の勸進 今昔 - 能の舞台はどのようにつくられるか -	
榎 原 弘 也 山 本 勝 彦	ギャラリー榎代表 アートソムリエ	海外と日本のアートマーケット	
杵 家 弥 七	六世家元・長唄	伝承と発展	
東 谷 護	音楽社会史	アーティストと聴衆の架け橋	*
新 畑 泰 秀 荻 田 麻 子	横浜美術館・学芸員 日本科学未来館キュレーター	美術展をいかに企画・準備・開催するか	
藤 田 三 保 子	女優・画家・シャンソン歌手	言葉は未来の扉をあける	
石 鍋 真 澄	西洋美術史	芸術家とパトロン - 西洋美術に見る -	*
阿 部 勘 一	情報社会論・消費社会論	大衆をつくる - テレビにおけるプロデュース -	*
小 林 義 武	音楽学	古楽演奏の社会的背景 - バッハの音楽を例として -	*
岡 林 里 依	墨アーティスト	墨の色は心の色 - 表現する心 -	
野 呂 洋 子 山 本 豊 津	銀座柳画廊 副社長 東京画廊 代表	銀座の画廊へご招待 - なぜ銀座に画廊が集まっているのか - モダン・銀座・画廊・未来	
井 上 洋 一	東京国立博物館 課長	特別展の舞台裏	
春 風 亭 正 朝	落語家	落語家の修行と寄席の舞台裏 落語のマーケティング論	
千 足 伸 行	西洋美術史, 成城大学名誉教授	感動は金で買えるか?: 商品としての名画	*
大 林 宣 彦	映画作家, 映画監督	映画が創る社会	
高 橋 正 弘	日本テレビ放送網・制作管理 局次長	テレビにおけるプロデュース	
安 部 憲 昭 江 原 絢 子	楠公レストハウス料理長 食文化 東京家政学院大学名誉教授	公益法人が創りだす新たな食の取組み	
富 田 章	東京ステーションギャラリー 館長	展覧会で感動を演出するということ	
吉 田 純 子	文化庁文化財部・文化財調査官	民俗芸能とアートマネジメント	
松 田 隆 美	中世英文学思想史, 画像学, 慶應義塾大学教授	貴重書のデジタルコンテンツ	
海 老 原 光	東京シティ・フィルハーモニック管弦楽団・指揮者	指揮台に生きる~6つの視点からのマネジメント論	
上 杉 富 之	文化人類学	グローバル研究の意義と課題	*

(注) \*は成城大学専任教員である。

トの役割と対象を様々なアート・シーンに関わるゲスト・スピーカー（アーティスト、研究者等）の講義も交えながら紹介し、アート・プロデュースの本質を理解することを目標とした。当該科目に招聘した講師、アーティスト、クリエイターおよびテーマは図表5の通りである<sup>32)</sup>。

なお、ここで展開されているアート・プロデュース論，“人を感動させる価値の創造と提供”の現場に携わる芸術家（アーティスト）、研究者等のオムニバス講義のエッセンスは書籍ともなっている。

## (2) 「成城学びの森」講座での実践

「成城学びの森」は、生涯学習を支援するために2006年4月に誕生した組織である。少人数の受講生を対象とする「コミュニティー・カレッジ」では、春夏および秋冬の年間2期にわたって開講され、本学専任教員を中心に原則1名の講師（ゲスト招聘は可）によりなされる。一方、「オープン・カレッジ」では、統一テーマの下、毎年3~4講座開講され、1回完結で行われる。講師は成城学園および各界著名人からの招聘である。いずれにせよ、本学が持つ教育・研究・地域の資源を活用し、生涯学習に寄与することに注力している。

筆者は、この生涯教育のうち「コミュニティー・カレッジ」にて、アート・プロデュースに関わる試行錯誤を理論および実践の両面にわたって行ってきた。講座テーマは図表6の通りである。講座の内容に関して、紹介資料から2つ例示することとしたい<sup>33)</sup>。

「夢にチャレンジ！ - ビジネス&イベント・プロデュースの企画・提案・実践」(2011年)

今日、新規ベンチャー、社会的企業、事業開発、コンサルティングなど、夢にチャレンジして何かを創りだしていくビジネス&イベント・プロデュース力が求められています。この講座では、皆様とともにアート

図表6 「成城学びの森」における担当講座テーマ 2012年5月現在

期 間	講座テーマ	回数
2008年 5～7月	今日からあなたもプロデューサー - アート・プロデューサー&マネジメント入門	6
2008年10～12月	今日からあなたもプロデューサー - アート・プロデューサー&マネジメント入門 2	6
2009年 5～7月	今日からあなたもプロデューサー	6
2009年10～12月	今日からあなたもプロデューサー 2	6
2010年10～12月	夢を形に - ビジネス&イベント・プロデュース	6
2011年 5～7月	夢にチャレンジ! - ビジネス&イベント・プロデュースの企画・提案・実践	6
2011年10～12月	ひらめき/ときめき創造! ビジネス&イベント・プロデュース	6
2012年 5～7月	アート・プロデュース入門 - 夢を形に紡ぐ	6

(注) 講師は全て、境新一が担当。

センスをいかしたビジネス&イベント・プランの企画・提案の方法を学び、実際にプランを策定・実践しながら、人を感動させる価値創造を可能とするプロデュース力を磨きます。現場で活躍するプロデューサーの講話も交えます。

「アート・プロデュース入門 - 夢を形に紡ぐ」(2012年)

今日、ビジネスや暮らしの現場で新しい企画やアイデアに基づいて、何かを創りだしていくプロデュース力、企画力が求められています。この講座では、皆様とともにアートとビジネス、プロデュースとマネジメントを結びつけた企画・提案の方法を学び、実際に企画書・プランを作成しながら、人を感動させる価値創造を可能とするプロデュース力を磨きます。現場で活躍するプロデューサーの講話も交えます。

ここで留意すべきことは、筆者は、形式上は講師という位置づけにあるものの、それにとどまらずプロデューサー、ファシリテーターとしての役割を担い、かつ、コミュニティの一員でもある点にある。受講生には、専門家や事業・業務経験の豊富な人も多く、当方が教えられることは数多い。また講座テーマに連続性があるため、リピーターも多く、アットホームな雰囲気自然に生まれる。従って、毎回、講座により形成される「コミュニティ」の中で、講師・受講生との双方向のコミュニケーションが親密になされ、講座終了後もネットワークの機能が持続し、多様な知が共有されるところに大きな意義があるといえよう。

さらに、本講座における受講生の優れた成果に関しては、2010年度(11月2・3日)の博学・文化祭にて「インドネシア音楽と舞踏：成城の森に響く竹の音色“アंकロン”&華やかな衣装で舞う伝統芸能“バリダダンス”」(代表・大井道江氏，図表7a)「犬の写真展：ラストポートレート～この世に生を受けて～」(代表・泉薫氏，図表7b)の発表・展示が行われ、500名を超える来場者を得て高い評価を受けた<sup>34)</sup>。これを契機として、成果の公表は今後も継続的に行われる予定である。

### (3) 「プロデュース論 $\alpha \cdot \beta$ 」講義での実践

筆者は現在、桐朋学園大学に非常勤講師として出講している。従来担当してきた情報処理C(2000年～2011年)の内容を踏まえて、2012年より新たに「プロデュース論  $\alpha \cdot \beta$ 」を担当している。当該科目の趣旨は、彼らに様々な分野で人を感動させる価値の創造と提供を行えるプロデュース&マネジメントの能力を身につけさせるきっかけを与えることにある。筆者に依頼があった背景には、芸術の世界で生きることを標榜する学生たちにアーティスト教育(芸術家養成)だけでなく、キャリア教育(実業家養成)も行う必要性があったものと推察される。優れた才能をもつ彼らですらも、才能や感性は最初から備わっていたものではなく、厳しい自己研鑽を通し

図表 7a インドネシア音楽と舞踏  
“アンクロン” & “バリダンス”



図表 7b 犬の写真展  
ラストポートレート～この世に生を受けて～



（注）両方とも、筆者が撮影。2010年11月 成城大学・文化祭にて。

て磨いていくものであることを痛感させられる。2つの講義内容には、とりあげるイベントの特徴によって以下の相違がある<sup>35)</sup>。

「プロデュース論 α」

この講義では、アート・イベント（音楽会、展覧会、芸術祭、上演芸術など）の企画・提案、宣伝・運営管理、資金手当てなどの方法について受講者をグループ化して学びます。最後に、実際に企画の学内発表（実演、展示など）を通して、クリエイトとプロデュースの役割分担を体験してもらう予定です。

「プロデュース論 β」

この講義では、ビジネス・イベント（新商品開発、展示会、新規事業、起業、地域開発など）の企画・提案、宣伝・運営管理、資金手当てなどの方法について受講者をグループ化して学びます。最後に、実際に企画の学内発表（実演、展示など）を通して、クリエイトとプロデュースの役割分担を体験してもらう予定です。

いずれも、理論と実践、講義と実習を組み合わせもので、試行錯誤を重ねながら理想的な講義になるように努めていきたい。

## 7. 結び

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れば疑問の余地が残る。我が国では、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、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。

2012年3月、東日本大震災で多大な被害を受けた岩手県陸前高田市において、松やがれき木材からバイオリンを作り、世界中の千人のバイオリニストが次々と各地で演奏する、「千の音色でつなく絆」プロジェクトが、世界的バイオリニスト、イヴリー・ギトリス氏の追悼式での献奏を皮切りに始まった。人々の生活を支えてきた松や梁が形を変えて音となり、人々の心に語りかける意味は極めて深い。語り継ぐべき催しといえよう。

ハードウェア（施設・建物）よりも、むしろソフトウェア（人材）に投資することが重要である。少人数、グローバルな教育というが、形式の問題ではなく実質の問題である。当然ながら、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。

その意味で組織内と組織外の様々な人（知）を集める必要がある。足して2で割る平均値の発想では個性を失わせる。やはり、基礎能力（知性、感性）を踏まえて、常に本物に触れ感動を身にまとう生活習慣が必要である。アート・プロデュースを考えることは感動創造に関わる課題解決のために有益であると考えられる。

〔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 <http://www.heartfelt-concert.com/>（最新参照 2012年5月）
- 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、㈱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5月）
- 3) J. ヤング、今井茂雄訳『アイデアのつくり方』TBS ブリタニカ、1988年（A Technique for Producing Ideas, 1965.）

## 感動創造の意義と課題

- 4) 平野秀典『感動力： あなたの人生に「ドラマ」を生みだす7つの魔法』ゴマブックス，2004年
- 5) A. スミス，山岡洋一訳『国富論： 国の豊かさの本質と原因についての研究上・下』日本経済新聞出版社，2007年
- 6) 佐々木健一『美学辞典』東京大学出版会，1995年
- 7) D. スロスビー，中谷武雄・後藤和子監訳『文化経済学入門： 創造性の探究から都市再生まで』日本経済新聞社，2002年
- 8) 恩蔵直人・買い場研究所『感性で拓くマーケティング』丸善プラネット，2010年 Schiuma, G., The Value of Arts for Business, Cambridge Univ Pr., 2011.
- 9) テレビ東京「カンブリア宮殿」 Web <http://www.tv-tokyo.co.jp/cambria/> (最新参照 2011年9月)
- 10) 石井淳蔵『マーケティングを学ぶ』ちくま新書，2010年
- 11) 内閣府・知的財産戦略本部『知的財産推進計画』2008年～2011年
- 12) H. チルキー編，亀岡秋男監訳『科学経営のための実践的 MOT： 技術主導型企業からイノベーション主導型企業へ』日経 BP 社，2005年
- 13) 境新一「中小・ベンチャー企業の知的財産戦略と知的財産評価： 3社のケーススタディを通じた検証 - 」『成城大学経済研究』第192号，45 - 88頁，2011年
- 14) 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，2009年（原版，1975年）
- 15) 国民生活審議会調査部会コミュニティ問題小委員会報告『コミュニティ - 生活の場における人間性の回復』1969年
- 16) 倉沢進『コミュニティ論 - 地域社会と住民運動』放送大学教育振興会，2002年
- 17) 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『地域再生の罨』ちくま新書，2010年，Mair, J. and Jeffrey Robinson and Kai Hockerts, Social Entrepreneur ship, 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
- 18) 伊藤実『成功する地域資源活用ビジネス - 農山漁村の仕事おこし』学芸出版社，2011年，境新一「農商工連携の意義と役割」『厚木農商工連携等人材育成事業』講義資料，2011年5月
- 19) 中小企業政策審議会『「地域コミュニティの担い手」としての商店街を目

- 指して～様々な連携によるソフト機能の強化と人づくり』、2009年1月
- 20) 林容子『進化するアートマネジメント』レイライン、2004年、
  - 21) 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
  - 22) 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
  - 23) 林・前掲注20)
  - 24) 境新一『現代企業論：経営と法律の視点 第4版』文眞堂、2010年
  - 25) 境・前掲注24)
  - 26) 境新一編『アート・プロデュースの現場』創論社、2010年、同『アート・プロデュースの仕事』論創社、2012年
  - 27) 境・前掲注26)、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
  - 28) 境・前掲注26)
  - 29) 境・前掲注26)
  - 30) 境・前掲注26)
  - 31) 境・前掲注26)
  - 32) 『成城大学 シラバス講義内容』2009年～2012年
  - 33) 「成城 学びの森 コミュニティー・カレッジ講座案内」2008年～2012年
  - 34) 「成城 学びの森 文化祭終了報告」2010年11月
  - 35) 『桐朋学園大学 授業内容』2012年

[ 参照 URL ]

文化庁 Web <http://www.bunka.go.jp/> (最新参照 2012年5月)