

ベップ・アート・マンス 2011 参加企画

「混浴 “学生” 世界Ⅱ～みんなのためのアートの語り場～」

3 日目「アートマネジメントの人材をそだてる」フロア議論

2011 年 11 月 6 日（日） 於 platform01（別府市元町 8-3）

司会

森國 真帆（神戸大学国際文化学部 4 年生）

発表者

喜多 亮介（神戸大学大学院国際文化学研究科 博士前期課程）

橋本 麻希（神戸大学大学院国際文化学研究科 博士前期課程）

「アートマネジメントの人材を育てる」

森國：それでは、みなさま、よろしくお願ひ致します。学生であったり、現場で働いていらっしゃる方がいらしゃったり、様々な立場の方がいらしゃるので、ぜひみなさまのご経験などを色々踏まえまして、活発な議論が出来たらと思います。

好きなことをする

栗田¹：私は、地元の経済界兼みなさまの先輩でもあるので、最初に喋らせてください(笑)。ご存知の通り、私たちの今おかれている状況は、非常に厳しい。日本の大学生の専門性で食っていけるのは、多分、東大法学部を出て官僚になるか、それとも医学部を出て医者になる、そういった特殊な人たちだけです。経済学部、社会学部、そういった人文科学系では、ほとんどキャリアにならない、と言っているくらいです。今は学歴は不要くらいです。ほとんどの人は、社会にでた瞬間に、就職口がないわけだから、そういう意味ではアートマネジメントは何の比較対象もそれに入らない。

さて、僕たちが、生きていくために、お金を稼ぐために、二択をやるとすると、「好きじゃないけど金は儲かる」と「好きでも少ししかお金儲からない」この選択が究極の選択に

なるんじゃないかなって思う。結局儲からないけど、好きなことをやっているということは本当に幸せなことであり、稀なことだなど、僕の経験から思います。家族泣かして、自分の好きなことやろうぜ、という風な人生と、家族を喜ばせて、かつ自分の好きなことができるっていうのは、本当に稀であって、幸せなこと。僕は藤野先生が大好きで、一番いいなって思う。

あと、面白い話ができるっていうのは、人生で生きていく中で結構大事なことだと思う。僕はビジネスマンだったこともあって、ある日、アメリカでパーティーに行ったんですよ。でも、日本人はパーティーを楽しむのが下手でしょ？で、気づいたんだけど、何でも必ず「ある」「なし」で答えちゃう。たとえば、ポーランドの人に対して「お気の毒に」とか、「あー、そうですか」いうことしか言えない。ポーランドに対する知識がないから、それぐらいの返事しかできない。素晴らしいものがいっぱいあるのにもかかわらずね。だから、色んな知識がないと、どんな出会いをしても、そこで共通の土壌に立てない。だから、みなさんには、学歴不要と言ったけども、余計な勉強、好きなことをしていると、どっかで役に立つことがある。

本当は音楽やりたくても、音楽家として駄目で、プロデューサー、マネージャーになったり、ピアノの調律師になったり、プロモーターになったりする。けど、音楽だって、色々な形で食べられる、と思うんだ。

僕は音楽大好きなんです。だけど、ピアノものすごく下手だった。だから、バンドの連中にあまり大きい顔では言えないんだけど、「耳は確かなもんで」とか言って、アートマネジメントをやってるんです。なんか好きであれば、生きていける。

藤野先生は好きなことやっているから、いい顔している。僕の経験から言うと、やっぱり人間は好きなことをして、好きなように生きるしかない。まさに、一番楽しいことが、僕にとってはアートマネジメントだと思う。マネジメントでもいいし、アーティストであってもいいし。

アートの世界っていうのは、やっぱり、「食べる」というベーシックなものと違って、楽しいものだから、楽しい会に今日はしてもらいたいです。

森國：ありがとうございます。今日は楽しい議論をやっていきたいと思います。議論の中心となることなんですけれども、先ほど発表がありました、「アートマネジメントに適した人材とは」ということと「アートマネージャーとは」ということを中心に議論できたらと思います。詳しく言うと、「アートマネジメントを学べる大学間での教育内容の共通化が必要なのではないか」ということと、「アートマネジメント人材の能力を客観的に判断する指針はどうあるべきか」、「私たちアートマネジメントを学んでいる学生の進路はどうしたらいいのか」という問いですね。

栗田：アートって、ジャンルが色々あるんですよ、コピーライターになってもいいし、グラフィックやってもいいし、モダンアート

でもいいし、みんな自分が好きなことをした方が楽しいかもしれない。

アートマネージャーの仕事とは？

F²：すみません。さきほど、発表ありがとうございました。でも僕は全然分からないんです。アートマネジメントの広義と狭義³はよくわかったんですけども、知らない人としては、具体的に何をされているのかよく分からないんです。

さきほど、橋本麻希さんが発表されているなかでは、こういうお手伝いをしています、たとえば、アーティストさんのお世話をしたりとか、食事作ったりとか、そういうことはよくわかったんです。けれども、たとえば、大学・大学院で勉強したときに、行政ではどういう仕事をしているとか、あと市民講座に入ったときはどういう実習をしているとか、そのときに企画立案するのか、運営もしているのかとか。あるいは、コンサートホールの中に入るとどうしてお仕事をしているのかとか、よくわかる具体例があれば教えていただけたらと思うのですが。

それがないと、僕には、「アートマネジメントに適した人材とは」という以前に、どんな仕事をされているのかがよく分からないのです。教えていただけますか。

喜多：そうですね、アートの分野にも色々あると思うんですけども、例えば、音楽の分野で言うと、いわゆるアートマネジメントっていうのは、アーティストが舞台に立つまでに必要なことはすべて含むと僕は考えています。たとえば、まず、どういうコンサートをするのかという企画立案。あるいは、それを実現する為の資金調達。または、広報宣伝もそうです。スタッフの人員配置も挙げられます。本当に細かいことも全部含めてマネジメントに包括されます。アーティストが、舞台に立つまでのことをすべて裏方で準備をする

ことを意味します。なかなか表には出ないけれども。

栗田：ロジスティックスってこと？

喜多：そういう表現もできるかと。

下田⁴：制作や営業も含むんですか？

藤野&喜多：マーケティングも広報もやりません。

栗田：じゃあ、何でも屋なんですか？

喜多：何でも屋だと言え、何でも屋になりますね。

藤野⁵：今の質問に答えると、たとえば、学部
の授業で、演習で、アートマネジメントに関
心がある学生とアートマネジメントの初歩的
な勉強をしますよね。「アートマネジメントと
は」という、僕の書いたもの本もあるけれど、
「アートマネージャーとプロデューサーとプ
ロモーターはどう違うんですか」と言われる
んですよ。それに答えるのはなかなか難し
いんですよ、もちろん、アートマネージャ
ーって今言ったようなすべてのプロセスも含
むし、その社会とアートとの出会いをコーデ
ィネートするとか、あるいは、アートを通じ
て社会を変えていく、という議論も含むし、
新しい公共を、市民社会をどう作るか、とい
う観点も大切です。

でも、実際、そういう広い意味でのアート
マネージャーを作るとしても、実際は、プロ
デューサーがいて、プロモーターがいて、そ
して、今回、芹沢さんのようなディレクター
はアートマネージャーに入らないのか、とい
う議論がありますよね。プロデューサー、プ
ロモーター、ディレクター、アートマネージャ
ーって、どういう風に区別するのって、学

生は最初は分からない。混乱もする。僕も、
アートマネジメントを規定すれば、「これとは
こういう関係にありますよ、区別されますよ」
と教えられる。けれども、先ほどの狭義の意
味になれば、実務の兵隊さんですよ。あま
りものを考えないほうがいいわけ。「社会と
は」、「世界はどうあるべき」とか「芸術の根
本」とか考えない方が、兵隊さんとして動き
易いわけですよ。

喜多：組織の戦力としては、そっちの方がい
いですよね。

藤野：そうですね。強力な独裁的なダイレ
クターとかプロデューサーとかがいて、その
もとで、手下になって。要するに、フットワ
ークの軽い人をたくさん生産すればいいって
なるから、専門学校とかでやればいいって話
になりますよね。そうすると、たとえば、神
戸大学のような総合大学のなかでアートマネ
ジメントをやる意味って何だろうっていう問
題が常に出てくるわけです。

F：すみません、いいですか。アーティスト、
芸術家という作る人がいるわけじゃないです
か。一方で、見る側がいるがいないわけじゃ
ないですか。要するに、アーティストと観客の
間をつないであげる人がアートマネージャ
ーなのかなあと僕は見受けたのですが。

ただ、そういう話になると、プロデューサー
とかプロモーターとかというのは、その中
に含まれるけれども、その中でアートマネ
ージャーっていう人はどんな役割なのですか？
先ほど話されていた「アーティストさんと観
客をつなぐ」というのは、具体的にどのよう
にするんですか？

栗田：つなぎ屋さんなんだけれど、個別の職
種はいろいろあるんです。でも、大きくいう
と、アートが絡んでいるつなぎ屋さんは、す

べてアートマネジメントなんですよ。アーティスト以外はすべてアートマネジメントに包摂されるんです。けれども、この人に頼まないとどうにもならない、という人がアートマネージャーと呼ばれる人だと思っていて、気がつけば、給料もらって、あちこちから声がかかって…ていう感じかな。

F: その仕事すら、みえないんです。具体的にどんな仕事をしているのか。

藤野: プリミティブに考えればね、芸人のマネージャーさんっていますよね。付き人です。そういうのってすごく分かりやすいと思うんですよ。でも、そのために、アートマネジメントの教育が総合大学の中に必要か、と言ったら、決してそういうことはないと思うんですよ。

F: そうなんですよ。どうしてもマネージャーさんのイメージがどうも離れない。多分、ここで、今、みなさん話していると、勉強されていることは、多分マネージャーさんとは少し違うことなんだろうな、と推測できるんですけども。

アートマネージャーの資格制度は必要か？

栗田: 突然だけれども、アートマネジメント学って早道を教えていると思うんですよ。経験として「これはしておくべきだ」というのを、先生方が整理して、飲み込みやすい形にして教えているんであって、それは先人の知恵なのね。昔は、おそらく、アートマネジメントという職種はなかったんだと思うんです。

藤野: そうですね。だから、何十年もの様々な経験の蓄積を整理して、理論化して、凝縮して。

栗田: キュレーターとか、アートマネージャーとかいうふうにした。

藤野: そう。で、座学では、そういう講座としては成り立つのは確かなんです。ただ、問題としては、質問の一番上にあつたように、アートマネジメントのカリキュラムの中に、共通化が必要かどうかという話が問題になったときにね、文科省の出身で、東京芸大のプロフェッサーになった人で、アートマネジメント、文化政策の本も官僚的な立場から書いた本なんですね。

で、その人なんかは、アートマネジメントの資格制度が必要だと、学芸員制度が機能していないことをよく分かっているのにもかかわらず、アートマネジメントのカリキュラムの単位を全部とったならば、アートマネージャーという国家資格みたいなのを与えようと、そういう資格制度が必要だということを彼はだいぶ前から言いだしたんです。それに対して、侃々諤々の議論がアートマネジメント、文化政策の関係者から起こったんですね。たとえば、さつき出た昭和音楽大学のような、圧倒的にカリキュラムを揃えている大学の方が有利に立つ訳じゃないですか。そういうところは、アートマネジメント、芸術分野をもって、いわば大学を成り立たせるような形でなされている。だから、そういう大学では、体系化されたものが揃っているんですね。そこで教育を受ければ、アートマネージャーとしての資格がもらえる、そして、いいところに就職できるっていう。

栗田: 家元制度ですよ。

藤野: そうです。ところが、僕は完全アウトサイダーだから、そんなできたらたまらないわけですよ。神戸大学のしょぼいカリキュラム、申し訳ないけど、ちょろちょろとしかないカリキュラムで、みなさんはアートマネ

ジメントを勉強しなくちゃいけない訳なんですよね。カリキュラムの整備された芸大などが圧倒的に有利だし、神戸大学ではアートマネージャーの資格はとでも認められません、という話になりますよね。で、そういうことに対して、すごく非常に複雑な思いがあります。

下田：私、実は、ある商業劇団に所属していたんですけど、それもアートマネジメントに入るかが分からないんです。適切な例が分からないんですけど、神戸大学はアートや芸術家を育てるための支援をする専門家を育てていくために、大学、コースという体系化したなかで、アートマネジメントを捉えていらっしゃるのでしょうか。つまり、いま自分たちが、アーティストを育てていこうとしている民間セクターとか、活動されているアーティストや支援している市民をサポートできるような行政システムを整えるためのアートマネジメントと捉えているのでしょうか。それとも、もっと活動レベルでの、たとえば、劇団一つとっても泥臭い仕事がいっぱいあるんですけども、そういうレベルでおっしゃっているのでしょうか。

劇団の経験から言うと営利でも、何か特別なことがあるんじゃないと思うんです。資本主義社会だから、売れるかどうか、生き残れるかどうかということで、その中で本当に食えない子がいるわけじゃないですか。さっきマネージャーっていう話をされていたんですけど、そういうことに耐えられる人を対象にしているのか、どのレベルでのそういった人材を作ろうとされているのでしょうか。

藤野：はっきりしなくちゃいけないことは、アートマネジメントというのは非営利の部分でのことについて基本的に言っています。既成のマネージャーさんがついていたというような、営利的な、商業主義的なマネジメン

トは、少なくともここ 15 年ぐらいの大学教育の中で言われたときは考えられていません。非営利として、芸術が社会と関係をもっていくのを、関係の結び方をどう構築していくかということを考えています。そのためにはアーティストと聴衆だけではないので、つなぎ手をどう育てていくかという戦略を立てます。だから国の戦略としても挙がってきています。もちろん、現場からの要請もあります。

僕は、去年ぐらいまで、文科省から特別なお金をもらって、「アートマネジメント教育による都市文化再生」というプロジェクトをやっていたんですけども、そのとき立てたプログラムは三層構造になっています。というのも、音大や芸大でないところでやるからです。

一つは、やっぱり芸術のよき担い手といっても色々あるんだけど、よき聴衆と観客を作るために、芸術の仕組みを伝えます。芸術はどうやって運営されて、成り立っているのか。たとえば、きれいな花が咲くまでに、やはり土を運んだり、レンガを並べたり、水をまいたりといった大変な苦労があって、きれいな花が咲いているわけですよね。芸術学は、そのきれいな花を分析したり、その美しさを語る、あるいは A と B がどのように違うのかということについて言えばよかったです。ですが、きれいな花に発達するまでの、ものすごい努力があるわけですね。だから、実際にその美しい作品ができるまでに、どういう仕組みが機能していて、どういう人が動いているのか、ということも含めて、トータルに、芸術というものを享受できるんだということを知ることがまず大事だと思うんです。

なるべくならば、何百人もの人に受講してもらいたい。将来アートマネージャーにならなくても、一般の学生に、芸術を享受するときの物の見方として、どうやって芸術が運営されたり、作られるのかを、そういう裏の仕組みを知ってほしいと思ったんですね。だか

ら、第一段階は、いわば、教養としてのアートマネジメントというところで考えてください。

その次のステップは、発達学部という旧教育学部系のところと連携してやっていました。その学部には、実際、実技や芸術理論の授業もあってアーティスト、音楽の先生、美術の先生になりたいという人がいるんですね。で、そういった人たちが自己表現、半プロとして、自己表現をするために、セルフマネジメントが必要ですよ。というの、トップクラスのアーティストでない限り、マネージャーなんて付くわけじゃないですからね。だから、第二段階のステップとして、どう自分をマネジメントするのか、セルフマネジメントの能力が付くようにというのが考えられる。

第三段階として、たとえば、国際文化学部というところで、アートマネージャーとして就職する人は数パーセントですよ。ここにもいま来ているけれども、みんなアートマネージャーになれるか分からないですよ。そういった条件のなかでも、最終的に何人かはプロフェッショナルとして残る人はいる。僕はアートマネジメントをやったり教えたりして10年ぐらいですけども、僕から見ても苦節10年ですね。10年かかって、様々な経験をして、インターンをやったりアルバイトをやったりしながら、ある重要なポストをまかされて、やりきったときに、やっとみとめられて、飯が食えるアートマネージャーになれる。だから、座学からはじめて、10年かかって、30歳ぐらいになって、やっと独り立ちできる。アートマネジメントもアーティストになるぐらい厳しい、サバイバルの世界。だから、そこにいくまでの覚悟を身につけてもらうような下準備をしてもらうことが、第三段階としてあったんですよ。

だから、究極的にはプロの専門職としてアートマネージャーとしてしていく人、あるいは、メディアに入ってもできるから、新聞社

とか放送局の事業部みたいところね、アートマネジメントは仕掛けられるし、企業でもメセナ部門に入れば、場合によってはできるし、行政の中でも文化政策課に入ればできるので、将来的なことも含めて、アートマネジメントを専門とできるような人材を育てるといのが、一番上の段階。でも、パーセントとしては非常に少ない。そういう三層構造で、一応計画して、カリキュラムを作って、教育を始めたんですけども。

栗田：非営利のマネジメントというのは自己矛盾だと思います。マネジメントというのは色々な場面においても、うまく運営しなければいけない。たとえば、ファンド、支援金なんかですね。いずれにしても、運営を継続させるマネジメントとあまり差がないように思います。

それで、さっきでしていた「アートマネジメント資格制度」については、同じような資格で学芸員資格があるけれども、あれは4年大学でももらえるけれど、活かさなきゃ何の役にも立たないような資格だと思う。あれは一種のアートマネジメントの走りみたいな部分だと思っているんだけど、学校出てすぐにももらえるような資格、教員免許もおそらくそうなんだけれども、それ自体が役に立つのか、何の役にも立たないのか、そこでどうやっていくか、ということは自分次第じゃないかな。職業の履歴書の欄に書けるものではある、というだけの資格。今、アートマネジメントを学んでも、アートマネージャーになれるかなれないか、ということはかなり覚悟をもって臨まないといけないよな、という感じがあると思います。

最初にも言ったけど、みなさんには悪いけど、不況の時代だから、どの学部、学科を出ても、同じことが言えるかもしれない。そう言った意味では、等しく平等なのかもしれない。かなりの根性とそれをやる本気と、本

当に自分が行くべき道が見えないと、アートマネジメントをやるのか、パフォーマンスアートをやるのか、現代的な音楽をやるのか、自身の進路を決めるのが難しいですよ。かといって、時代に応じて変わる場合もありますよね。

実は、私は、就職段階ではレコード会社のディレクター志望だったんですよ。つまり、僕の就職段階では、音楽を考えて、自分でタレントを探してきて、どこに売ろうか考えていた人がいたの。名だたる大学を出た人が音楽のディレクターをやっていたの。でも、そのシステムが崩壊したんです。というのも、音楽家自身もプロダクションを作って、持ち込むようになったから。

アート分野っていうのは、時代を象徴するような分野なのね。だから、これからどういう風な形でアートマネジメントが生きていけるかは分からない。まさに今は今としてアートマネジメントがあるけれども、将来は将来として違った形になっているかもしれない。今は、アートマネジメントで食べていくのはしんどいことだけでも、未来はもしかしたら、ポルシェに乗れるような業界になるかもしれない。

橋本み⁶：でも、運営費を出そうと思ったら、観客が好いてくれるようなものでなくてはならないわけで。

栗田：嵐、AKB をプロデュースすればポルシェに乗れるわけね。だけど、嵐や AKB をマネジメントするのとアートをマネジメントするのは違うでしょ。そうすると、どこまでアートなの？という疑問が生まれてくる。それが一番先生の悩ましいところではないかと。アートというのは、必ずしも儲からない。

やりたいもの、聴きたいもの、仕掛けるべきものをアレンジする

藤野：だから、すごく易しく説明すれば、僕は、「神戸国際芸術祭」というのを毎年やっていて、この間終わったばかりです。今、来年のための、また産みの苦しみの時期なんですけれども、アーティストが、やりたい曲っていうのがあるんですね。たとえば、ヨーロッパで受けているからとか、新しい曲を発掘してすばらしいからという理由で。でも、やりたい曲であっても、日本では全然認知されていない曲、地方都市では絶対にお客さんは入らないっていうことがあるんですね。逆に、「これだったらよく知っているから聞きにしよう」という、絶対にお客さんが入る曲もあるんですね。だから、アーティストがやりたいって思っている曲とお客さんが聴きたいと思っているプログラムは違う。それから、たとえば僕がアートマネージャーやプロデューサーという立場だったら、今は少なくとも評価は定まっていないし、少なくとも日本では定着していないけれども、これは絶対紹介すべきであるという、「べき論」でやるものがあるわけです。それは、僕の美的な判断力とか経験知でもって、判断するものですよね。

だから、アーティストがとにかくやりたいっていうもの、それから、お客さん、オーディエンスが求めているもの、「これを聴きたい」とか、「見たい」とかっていうもの、それから、もう一つは、仕掛ける側が、「今はこうだけれども、でもぜひすべきだ」と価値をおいているもの、これら3つをうまくコーディネートできる、調整できる能力をもつということが、アートマネージャーにとって非常に必要なんじゃないかなと。公共ホールで働くにしろ、財団で働くにしろ、NPO で働くにしても、大切なことなんじゃないかなって思うんですけども。でも、ここらへんは現場でたたかれて、苦勞しているお二人から聞きたいと思うんですけども。

現場ではアートマネージャーとは言わない

芹沢⁷: 現場にいるとこういう話が、どう言ったらいいのかなあ、分かんなくなるんです。アートマネージャーって言いますか？

山出⁸: いやー、言わないですね。

芹沢: 本当のところ、アートマネージャーっていう職種なるものを聞いたことがないです。アートマネジメントという言葉は、楽だから使っちゃいますけど。プロデューサーとかディレクターとか、そういう表現や肩書きをされるけれども、本当はどうでもいいんだと思います。というのも、肩書きはアートディレクターですかっていわれると、「はい」って答えるしかないし、「何とかプロデューサーですか？」ってきかれても、「はい」って答える。プロデューサーやディレクターっていう肩書きはそういう感じで、結構インチキなところがあると思う。プロデューサーとかディレクターとかアートマネージャーって、本当は明確な区分けはあると思うんだけど、現場にいると、ほとんど意味がないっていうか、あんまりリアリティはない。

でも、今の非営利っていうことについていえば、僕は非営利っていうのは営利を目的としていないっていうぐらいの意味だと思う。非営利団体だって、もちろんマネジメントしますし。ただ、利益が最終目的ではない、ということだけで考えますけどね。

美術の世界では、ギャラリーを運営している、ギャラリストっていう人たちがいますよね。その人たちって、たとえば悪いが、要するに大根や人参売っているのと同じように、作品を売り買いする。作品を売り買いするから、「コマーシャルギャラリー」という言葉がある。しかし最近の若いギャラリストたちは、昔言っていたオルタナティブスペースみたいなことをどンドンやりだしているでしょ。ギャラリーっていうのは、本来は営利目的だと

思うんだけど、最近それも怪しくなってきたよね。営利と非営利の線引きがすごく曖昧になってきた。最近はまだ社会のあり方自体がものすごく揺れ出しているから、それと連動しているのかもしれない。職種というか、ジャンルっていうのが、曖昧になってきていると思う。

僕個人としては、アートマネージャーという「er」が付いているという意味で職种的なものにはピンとこない。だけど、アートマネジメントという領域の中でプロデュースだったりディレクションだったり、しっくりくる。だから自分がアートマネージャーなのかって言われたときに、正直言ってピンと来ない。

「一緒にお花を作りましょう！」—媒介者やエデュケーターについて—

F: 聴いていて、僕はアート関係じゃないので、よく分かんないですけど。ホワイトボードに書いていいですか？なんか、話を聞いていると、みなさん、アートマネージャーってここまで作っている人ですよ。不思議に、さっきの先生の話を読みかえて思ったのが、お花をつくる時に、作り手とお客が対立しているっていうのか、「これを作ったから、これを見なさい」っていうこと。いやだったら「いやだ」こういう感じなんです。けど続けて先生のお話を聞いていると、「一緒にお花を作ろう」ということですよ。作り手さんとアートマネージャーさん、プロデューサーさんが対立するって思っていたんだけど、今、先生の話を知ったら、だんだん、アーティストさんと観客さんと一緒に作ろう、っていう気がしたんですね。

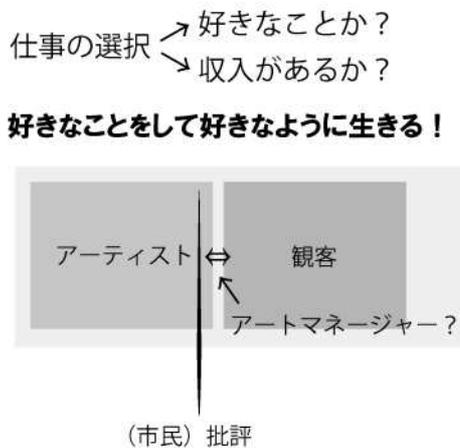
BEPPU PROJECT さんも一緒に何か作りましょうってよくおっしゃいますよね。だけど、観客側からするとアートマネジメントの領域が全くわからないんですね。何でお金が回っているのか、いつどなんやっているのか、何で運営しているのかが分からないんで

す。そのときに、アートマネージャーが、一般教養として、「実はこのように回しています」「一緒にするんだったらこういうやり方があります」というのを教えてくれる人なのかなあと思ってきたんです。

でも、さっきから話を聞いていると、みなさん、知的だから、アーティスト側の話をするんですね。「アーティストがこうしたい」という話や営業の話とか。でもっきの先生の話

※当日、ホワイトボードに描かれた図

アートマネジメント人材の育成

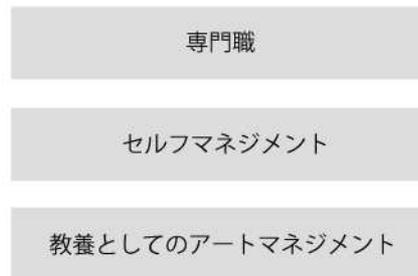


だと、協力して、お花を一緒に作ろうねという感じなの。例えば BEPPU PROJECT さんが、じゃあ僕らと一緒に何か作ろうと決めて、僕らに持ちかけてくる。正直に言うと、僕らはやりたいけど、アートマネジメントやアーティストの世界がすごく怖い。亡霊が歩いてるんじゃないかっていう世界に感じるぐらい。でも、そういうときにアートマネージャーさんとかが、「実はこんな世界なんですよ」って手助けしてくれて、説明する人なのかなって思ったんですけど、それでいいのでしょうか。

藤野：説明する人は、「エデュケーター」とか「媒介者⁹」また一つのアートマネジメントの

話で、これからすごく必要となってくる人なんです。だから、さっきの例えでいえば、もう完成した最高のきれいな花を最初から与えられて、それで満足する人もいます。でも、まだ出たてのまだ花が開く前の、またここから一緒に育てて、それが開いたときに、一緒に感動することのできる人もいますよね。そういう人がたくさんいるっていうのは嬉しいことですよね。

現代 GP「アートマネジメント教育による都市文化再生」*



キーワード：「非営利」のマネジメント

* <http://web.cla.kobe-u.ac.jp/artmg/?FrontPage>

F：AKB48 の活動を見ていて嬉しいです。

藤野：そうですね。天の上のような人は、手に届かないかもしれないけど、一緒にアーティストと観客が育っていく。相互利用しながら、お互い知識も高まるし、物の見方も変わっていくし、世界も変わっていくことができますよね。そのアーティストの卵はまだ花開く前かもしれないけど、その一般の市民のものを見る見方っていうのは、相互のコミュニケーションの中で育っていく。それが、これからの社会の中で重要になっていく。与えられて、ただその時間のなかで、享受して、消費してしまうのではなくて、アーティストが育っていく過程、アーティストもとも

に自分が変わっていく過程が大切だと思う。つまり相互に批評しながら、フラットな立場をもって、芸術をともに共有できる関係ですね。

栗田：批評家っていう軸をもってくるとより分かる。

藤野：そうなんです。だから、アマチュアかもしれないけど、一市民としての批評家、あるいは議論するオーディエンスがいますからね。お金もらっている評論家よりもよっぽど厳しい評論家はいるので。でもそういう声がアーティストを元気づけたり、刺激したりしてくれますね。

栗田：アートマネージャーも評論家の影響を受けて、アーティストの方にもっていくこともできますよね。もちろん、自分たちのアートマネジメントの世界もそれを受けて変わっていくでしょう。そうすると、たとえば、アートマネージャーは制作サイドの軍師みたいな役割、批評家は観客サイドの軍師という分け方もできるかもしれない。そういうような関わり、見方もある。

橋本み：アーティストと観客に二極化してしまっていますよね。アーティストは作る人で、観客は作らない人だって。言い方として、私は、アートマネージャーは見てくれる人と作る人をつなぐ人だよ、って友人・知人に説明したりはするんです。けれども、本当は2つの軸で言っちゃうのはよくないと思っています。観客だって作ることをしてほしいし、本当はしたい人が多いと思うし、というのが、このベップ・アート・マンズのコンセプトの一つだとは思っています。

で、先生がさっきおっしゃったように、その二項対立的な関係をもう一つ突破できるかもしれない、一打を与える存在として、私た

ちはエドゥケーターとかコーディネーターとか、メディエーターが要ると思うんです。私はアートマネージャーという言葉には、もともと語義矛盾を含むと思っているのです。というのも、芸術とか文化みたいなものが、マネジメントすることは、できないじゃないですか。アートマネジメントを学んでいる人の中では、アートマネージャーっていう言葉が使いやすいから使っちゃうんですけど、ただ「er」をつけたという感じで。でも個人的には、コーディネーターとか媒介者とか、メディエーターとか、そういう言葉の方がよりしっくり来ると思っています。

アートに対しても、「より高尚なもの」とか「別のところにあるもの」じゃなくて、「みんなでもやるもんだよ」とか「一緒に取り組むもんなんだ」とか、そういう当事者意識をもってほしい。何か違うところにあるものではないんだよっていうのを伝えていきたい。アートマネージャーにとっても、エドゥケーターとかコーディネーターというのはきっと大事になってくるんだろうなと思っています。

アートマネジメントの組織論とは？

F:実際に橋本麻希さんに聞きたいんですけども、具体的にやってみて、どんな感じだったのかな、と。

橋本麻希：そのみなみさんが言っていることに私も共感するんです。けれど、アーティストと観客側に分けてしまって、アーティスト側のアートマネージャーという風に仮定してしまったら、それも違うかなという気がします。私がやっている仕事はどちらかというと、届く方の観客の人たちの方により近い位置にいます。というのも、単純に言ったら、どうやったらコンテンポラリーダンスという訳の分からないものを、新長田のそこらへんを自転車に乗って走っているおばちゃんたちに見に来てもらえるのかなということ

考えているからです。また、実際に、現状 s をどうやったら変えられるのかということプロジェクトの人たちと話し合います。たとえば、どこにポスターを貼ったらいいとか。

NPO 法人ダンスボックスは、「ArtTheater dB 神戸」という劇場をもっているんですね。そこで、地元に対してどういうプログラムを打ち出していったら、地域に根ざした活動と言えるのか、ということを中心に考えています。そういうことは、最終的には、もちろん、上司が決めますが。でも、上司だけが決めているわけではなくて、そういうことを代表と話す場もあります。だから、私が思うには、あの図では、私はマネジメント、アーティスト、聴衆などの中では色んな場所にいるんじゃないかと思います。

栗田：今、上司という言葉が出てきたんだけど、でも、アートマネジメントって、非常に自律的な職業で、必ずしも、上からのトップダウンでやんなきゃいけないようなものじゃないよね？

橋本麻：それはそう思います。

栗田：面白いよね、自律的な仕事なのに、上司がやっぱりいるんだよね。

橋本麻：そうですね。それは、もちろん、組織ですから役職がないと成り立たないかと。

栗田：でも、いなくても成り立つんじゃない？ どうだろう？

橋本麻：成り立つかもしれないけど、うまくいかないと思います。

栗田：そうかなあ。それはわからないんじゃないかな。大企業でも、経営論や組織論で「こういう組織のあり方が最良なのか」とい

ろで、相当悩んでいるんです。たとえば、どういうチームが強いか、軍隊組織がいいのか、ネットワークが要るのか。二番目に挙げた、軍隊組織はいいときはいいけど、限界があるよね。創造性は摘まれちゃう部分があるでしょ。三番目に挙げたネットワークはいいんだけど、無能な人が勝つ場合もあるし。難しい問題ですよ。

藤野先生、アートマネージャーは組織論としてどのようにあるべきなのですか？

藤野：色々あると思うんです。たとえば、上司に強烈なディレクターがいて、そのもとで頑張っているんだけど、いつも抑圧されている。でもこの職場で 10 年頑張ってきた。けど、目の目をみない、自分は評価されない。そういうときに、普通は、この殻から飛び出しますよね。独立する、あるいは別の自分の能力を活かせる職場をもって、自分の能力を活かしたいんだというように。でも、もしかしたら、「鉛と鎖」という関係があるのかもしれない。最初から自発性がどこまで発揮できるものなのか、ということはすごく難しいですよ。

橋本み：最初は経験のある人のもとで、ほぼゼロの状態から現場をみせてもらうのがいいかと思います。というのも、経験がなくてはどうにもならないことがたくさんあるので。

私の経験なのですが、藤野先生が、現代 GP というプロジェクトで、文科省からお金を貰って下さっていたので、神戸の灘区っていう一つの地域において、その地域の人たちに来てもらうためのコンサートっていうのを、学部生と院生、研究員の方と共に、企画の段階からやってみたんですね。初めて私が関わったとき、学生のトップは院生の先輩で、その下に私と友人が 2~3 人いました。で、研究員の方というのは、アートマネジメントの経験がある若手の方で、何人か神戸大に勤めてい

らっしゃいました。資金のこととかは、私たちなかなかタッチできないので、かなりその方たちにやって頂きました。しかし、細かいこと、たとえば、ダイレクトメールの発送の仕方とか、いつも来てくれる顧客への手紙とか、イラストレーターというチラシをつくるソフトの使い方とかを教えてもらいました。そういうことは一から自分で「さあやってみるか」ではなかなかできないことで、「ここはこうするんやで」とか、「ここはこうした方が効率がいいんやで」とか、地道なことをその方々のサポートの下でやらせてもらえたから、企画が成り立ったんです。

そういう上司とまではいかないかもしれないけれども、手ほどきをしてくれる人は、いてくれた方が嬉しいし、教えてもらえる余裕があるということにとっても感謝したなという経験があります。

栗田：いいケースもある。だけど、悪いケースもあると思うんだけど。

藤野：インターンシップに行くところで、ものすごく稼働率が高いところについて、その問題が言えるでしょう。例えば、南田さんは、兵庫県立芸術文化センターという、非常に稼働率の高い活気のあるホールでインターンをやっているんですね。そこが創設された時から、僕の研究室の院生と学部生は、インターンシップやってきた。これまでに、何十人も経験してきました。でも、問題は現場が急がしすぎて、誰も教えてくれないこと。ずっと同じ部署に配属されていて、最低賃金程度で単純な労働だけを労働者のようにやっている。だから、ホール運営の全体像が掴めない。そうすると、半分の学生は、アートマネジメントっていうものに、がっかりしますね。それでも、半分の学生は、教えられなくても学び取ろうとして、がんばっています。

栗田：もともと、アートマネージャーの人口自体が少ないから、誰かが辞めたり、休職したりしないとなれないよね。たとえば、吉本興業だと、2000人応募して、5人ぐらい採ればいい方なのね。だから、そういう採用方式や社員教育ではなくて、徒弟制度がいいなと思います。徒弟制度ってメリットがすごくある。そもそも、本当にしつこいやつしか残らない制度だからね。芹沢さん、それやったらどうですか（笑）。

営利団体と非営利団体の違い—NPO 法人 BEPPU PROJECT を例に—

藤野：BEPPU PROJECT っていう組織形態なんですか？

山出：うち、2月中旬に求人出しますよ。

話は変わりますが、麻希さんは、自分がアーティスト側ではなくて、観客側だ、むしろ、アーティスト側と観客側の線引きはないと言うけれど、僕は、彼女はアーティスト側だと思う。なぜなら、アーティスト側と観客側の線引きができていないと、アートマネジメントの話をしていても駄目だと思うからなんです。

僕は、もともと作り手なんです。経緯を話すと、高校三年生、ちょうどバブルの絶頂で1988年ぐらいのときに、地元で個展を開催しました。バブル期だったということもあって、全然専門的な教育を受えていないのにも関わらず、作品だせば、20点全部完売したんです。その翌年に、もうちょっと大きい展覧会を開催しました。それで、その稼いだお金を持って、ヨーロッパに行った。だから、アートって売れるんだって思ったんです。それで、この世界に入っているのね。この経験はちょっと変わっていたかもしれないけど。ヨーロッパに渡ったあとも、色んなレジデンスに入ったりとか、賞もらったりして。2004年の秋に帰国したんだけど、その後、なぜかこうい

う仕事を5~6年やっています。だから、今は、アーティストとしてものを作り出す側とつなげる側を両方やってることになります。

で、僕の経験から言うと、もともと僕のアートマネジメントっていうのは、営利的なところから始まったんですよね。でも、そのうちに、美術館のエデュケーションというか、どうやってアウトリーチしていくか、ということを考えるようになった。そうすると、アウトリーチの考え方とか仕方とかを何とかしなくてはいけないなと思ったの。

じゃあ、今と昔はどう違うかという、営利か非営利かの違いです。だけど、非営利は決して金儲けしないわけじゃない。非営利でも売り上げを見て「結構営利しているじゃん」って思われるかもしれない。でも、利益を分配せず、次の事業を開催するために利益を上げるのです。だから、非営利なんです。

それ以外にも、非営利の理由はあります。営利の場合だと、観客が求めているものに対し、デマンドを提供するのです。一方、非営利の場合、観客が求めている部分をみんなに届けたい、というところから始っています。また、観客のニーズを引き出すっていうのがあります。この両者をどうつなぎにいったらいいか、を考えることが非営利マネジメントには非常に重要ですね。

もう少し、ニーズの話を掘り下げようと思います。ニーズっていうのは、マーケティングをして、両者の隙間をうめていくっていうのがなかなかできないものなのです。たとえば、今日、この商店街で、僕の大好きな、おじぎ草さんっていうアーティストがパフォーマンスをやったじゃないですか。でも、あれはあまりにも珍しいパフォーマンスだからおばちゃんたちは、距離をとって見ていた。それを僕はおもしろいなと思っていた。それに対して、AKBであるとか、嵐であるとか、そういうものっていうのは、みんな見たいと思うじゃない？おじぎ草さんと嵐やAKBの違い

て大きいよね。実感としてこれが、デマンドとニーズの問題。

じゃあ、ニーズからもう少し話を掘り下げると、おじぎ草さんって、今だれかが求めているかっていうと、誰もそうは思っていないと僕は思う。ただ「ああいう人がいた」「ああいう人がいたら面白いよね」って思っていく価値観を見出していくことが大事。それをどうやってつないでいくか。これは、アートマネジメントにとって重要なことだと思うんです。すごく時間がかかる。あと、みんな生きていかなければいけないから、どうやってお金に換えるか。もちろん、ワーキングや売ったものに対してお金が入ってくるわけだから、それで生活をするんだよね？

で、お金に換えるときに2つ方法があるんだけど、まず、彼の音楽が、パフォーマンスがすばらしい価値なんだっていうのに対して、対価を払うやり方。次に、アーティストが絵を書いて、それをギャラリストを通してものを売るやり方。

NPOを含めて、アーティストその人のある種の職能を、社会に必要とされるものをつなげることがアートマネジメントを考えるうえで重要なんだよね。だから、BEPPU PROJECTはどちらかという、前者になりたいと思っている。けど、それは、なかなか難しいこと。例えば、昨年BEPPU PROJECTの企画でレジデンスしたアーティストの幸田千依さんの作品は売れなかった。ちっちゃい作品だったら売れるかもしれない。だけど、大きいのだったら売れないんだ。この町には大きな作品を展示する場所が少ないのかもしれないし、絵を買いたいと思う人が少ない、という印象を僕は受けている。たとえ、有名な人の絵でもね。

だから、まず、デマンドとニーズをまず線引きしたほうがいい。次に、それをどうつなぐのか。全然知らない人にどうアプローチするのか、ということが課題になるよね。

よく街中の人は、「こんなん分かりません。素人ですから」っていうよね。だけど、よくは分からなくても興味があるから横に座っている。そのチャンスって結構大きい。だから、そういうところで、「あ、そうか！僕もアートマネジメントの一員だ」と思ってくればすごくいいですよ。

話がだいぶ遠回りになってしまったけど、さっきの麻希さんの話は、悪いんじゃない。けれども、「観客のほうです。アーティストの方ではありません」っていうけれど、麻希さんはアーティスト側の方だと思うんですよ。なぜかという、「発信したい。分からない市民に、長田の人に伝えたい」という思いがあるからです。その思いを抱いたときに、アーティストと観客を線引きしているんですよ。アートマネジメントっていうのは、線引きをするのではなく、そのギャップを埋めることだと思う。そのために必要となる、働き方、動き方の違いだと思う。たとえば、「つなぎ手」として、テレビの前に出て、いっぱい色んなことをしゃべって、口論している人もいる。あるいは、「つなぎ」ために裏方で計算をする人もいるよね。でも両者とも、ギャップを埋めていく、つなげていくことには変わらない。で、また、ニーズの話に戻るんだけど、街中の商店街のにぎわいをどうやって作るのがいいのかって言うのに対して考えることもそうです。というのも、この商店街みていると、午前中、ものすごく人が少ないでしょ？でも、夜は結構多くなるの。飲食店もあるし。で、男性がどんどん多くなる。街の機能としては、「夜、男性、中高年」というのが中心なの。それがここの街の構造なの。だけど、その午前中の時間に、いろんな人来てもらいたいっていうのを考えたときに、今の課題として何があるのか。

お店が開いてもないこともある。人が通るときにどうやって使われているかという、通路として使われていて、自転車がすごく多い。

大変危険だよ。本来、商店街は人の目が通りの中心を向いていて、大変安全な場所なのにもかかわらず、注意をして歩かなきゃいけない商店街になっている。そのために、どういうことをすれば、商店街に人に住んでもらうっていうのを考えつつ、街の活性化に寄与できるかなと思っていて。

具体的にいうと、「清島アパート」にはアーティストがいて、彼らは展覧会をこっちでも、実際の仕事は東京に行かないといけない、という現状がある。すごく矛盾があって、何か仕事ができないか、と考える。また、北浜の旅館街にしても、あるホテルにお願いをして、客層をみせてもらったら、家族連れ結構多いの。団体客って19%しかない。この人たちが、ちょっとどこか寄れるところがあればいいなと思う。そして、僕自身小さい子供がいるんだけど、ちょっとした遊び場があったらと思う。ということ、色々組み合わせ、おもちゃをたくさんあつめた広場を作ろうとしたの。それも、おもちゃは、いままでどこにでも売っていないようなものを作りたい。そのために、アーティストと一緒にこれから考えていくんです。

で、それを本格的に展開していく、さらには、商品化して販売していくためには、このくらいの期間が必要ですよ、運営する人材が必要であるから、雇用を作るためにこの程度必要だと言うことをクライアントに説明し、理解を求める。アーティストがこういうこと発信したいっていうことから進むこともあるけれど、こういうふうに関わりをつないでいくことによって、もしかしたら、さらに必要なことが見えてくるかもしれない。

アートマネージャーに適した人材とは？

F: 僕は、仕事は自営業なんです。で、この前開業して、その前から広報の方がうちにきて、色々ものを置いていったんですよ。例えばアートのものをおいていたりとか、

この企画がありますよっていうのも。でも、患者さんも、私も、ほとんど知らないわけですよ、BEPPU PROJECTさんがされていることを。別府市民、そこらへんに住んでいる町なかの人たちとかは、「知らない」と言うと思う。だけど、一部の人は知っているんです。知っている人は知っている。けど、知らない人は知らない。何やっているんだっていう。

広報は、「こういうことしていますよ」「こういう活動していますよ」「見に来てください」という話をしているんだと思うけれども、市民とのギャップをすごく感じる。いくら一生懸命やっても、知らない人は知らない。そこらへん通っているおじいちゃん、おばあちゃんは知らないし、「何かまたこういうなんしているな」で終わる。だけど、アーティストに興味がある一部の人は、関与はしている。知っている人は、僕が知っている限りでも、「熊本から来た」とか、「湯布院の方からまわってきました」と言う人もいる。人の流れができるのは、いいことだけど、まったく関与しない人いるし、関与している人は関与している。

栗田：違う人がいる。いつもいない人がいる。それが面白い。

F: だから、そうなったときに、別府に住んで、かれこれ長いんですけども、一生懸命やっている人だけや見ている人だけの世界になっていて、ギャップを無視しているように思う。大きな規模でやっているけど、みんな気づかない現状がある。だから、このフォーラムに来たんです。

さっきの話をきいていたら、想像していたよりもすごい「作り手」の話をするじゃないですか。でも、アートに興味がない人たちは、どうなんのかなって思う。だから、おじいちゃん、おばあちゃんとかに、「これやっている

からみてごらん」って話しかけられない。

山出：彼らにとっては関係ないことなのかもしれない。やってもなかなか難しいですよ。私は関係ないって言う人は、ある種仕方のないことなのかもしれないと思っている。でも、僕らの伝え方が悪いのもあると思う。もっと丁寧な伝えなければいけないことではある。けれども、一方で、時間をかけて、プラクティカルに続けていくというのも、とても重要だと思います。

というのも、platform02での経験があるからなんですね。あそこの前の「ブティック太陽」のお母さんが展覧会準備していると、必ず来てくれるんです。「私には分からない」と最初は言っていたけど、だんだん回を重ねてくるうちに、「この色が良い」とか「これは湯布院の山を表現している」とか自分の言葉で語ってくれるようになってきた。それが実際に、正確な見方かどうかは分からない。第一、正確な見方があるのかも分からない。チラシ配って、「これ見てくださいよ！」って呼ばれても、すぐに消化できないこともある。やっぱりいつもそこでやっているから、おばあちゃんは見に来てくれているっていうことが大切。だから、「アートマネージャーに適した人材とは」という話に戻すと(笑)、これは明確です。アートマネージャーは、しっかり理想を思い浮かべる、それを求め続けていこうとする、つまり情熱を持って継続する力が、本当に重要だと思う。

批評と対話の能力は不可欠

F: ドラッカーのマネジメントじゃないですけども、顧客に対して、どれくらい思ってくれているかですよ。ただ、アーティストさんは、発表して、見てほしい、っていう気持ちがあると思うんです。それを見ていて、僕も流行ってほしいと思います。

栗田：なかには、独りよがりだなんて思うアーティストもいるよね。もうちょっと説明があるよねって思うアーティストが。もっと自分の意図を的確に表現できないかなっていうこともあるしね。やっぱり、文句つけたらいいんだよ。分かんないって。正直分かんないものも多いんだから（笑）。

F：説明して欲しいんですね。何やっているのか分かんないんです。どこで、いつ、なにを、とか。これはどういうもんだとか。別に、別府に住んでなくても、知っている人は知っているんだから。

K：僕が分かんないのは、何で黄色いかぼちゃはあんだだけ売れるのか。ネームバリューなのかなあ。人というのは、人が欲しがるものを欲しがるとか。それまで売れていなかったものでも、あるとき、突然、ルソンの壺みたいな世界になることもあるじゃない？千利休が一夜で秀吉に見出され、すばらしい茶人になるように。

いろいろ見ている、あれでいいのかっていうものはありますよね。無名なんだから、有名人よりももっと説明しなきゃいけないと思うんだ。

藤野：発言してもいいですか。作り手であるアーティストは、言葉のアーティストもいますけれども、言葉ではない手段をもって表現するアーティストもいますよね。絵とか音楽とか、芝居は言葉が入るけれども、ダンスも非言語でやりますよね。その制作したアーティストが、自ら言語化して、説明する、いわゆるアーティスト・トークというのは、必要とされていることはよく分かります。僕もマネジメントしながら、「それもあったほうがいいな」って考えるんです。

でも、もう一つの視点として、アーティストが発表したものというか、世の中に問いか

けたものっていうのは、それだけで自律しているっていう考えが一つありますよね。そのように、自律した作品そのもの、つまり、その制作者の意図を超えて自律して、社会の中に投げ出されたときに、それに対して誰がどう反応するか。まさに、作品そのものと、それを受け取る側が、「対話する」いい関係ができるというのが重要だと思うんですよ。

ただ放り投げられて、「わかんねえや」って顔を背けて終わるのか、そこに、さっきみなみさんが言っていたメディエーターとか仲介者が入るのか。でも、仲介者は作品の、作者の代弁をするわけではないと思うんです。それは、一つの意図や見方を押し付けることになって、権力関係になってしまうからです。そうではなくて、自律した作品を通して、それを受け取る側が、何を感じ考えるかを、いわば促すような役目を仲介者は担うのです。あるいは、ものの見方って人それぞれ全員違う、絶対的に、あなたと私がパーソナリティの面でも違うっていうのと同じだけ、ものの見方だって違うわけですよ。そのものの見方、感じ方の差異っていうものをどう開いていくか。差異をどう媒介して、さらに自分自身の気がつかない自分に気がつかせるような方向にどうもっていくのか。そのような意味でのメディエーターというのは、すごく重要だと思う。作品鑑賞において、仲介者はすごく重要な役割だと思うんですよ。

仲介者の部分に、先ほど話がでた批評という部分が絡んでくる。どうやって相互批評っていうのが噛み合ってくるのか。その空間が、新しい市民社会とか、政治的に正しい判断ができる市民が育っていくために、非常に重要なツールですね。ツールって言ったらまた誤解が生じるけれども、アートが今のような形で、政治的な判断力を養うメディアになっていく可能性があると思うんです。

山出：お昼のシンポジウムで大阪市立大の

佐々木先生が「創造都市」について公演されましたよね。「創造都市は騒々しい」という言葉かけを踏まえつつ、先生はイタリアのポローニャに留学されていたとのことでしたね。ポローニャでは、バーに行き、ビールとかワインとか飲んで話していたというけれども、それで、みんな話すことは、サッカーの話か政治の話しかしないとおっしゃっていましたね。

サッカーつながりでいうならば、ブラジル人はサッカーの話をみんながするんですね。サッカーをする環境を変えろとか、代表がなんだとか、騒々しい。でも、その批評ができるのは、そこにルールがあるからなんですね。でも、アートの場合、ルールは本来ないものですよ。説明するべきものでもなかったりする。でも、先ほどFさんがおっしゃるように、説明をしてほしい、ということが往々にしてあります。実際、僕らは、その作品が「何を書いているのか」ということを知ることで、安心していくようなところがある。でも、それでいいのでしょうか。「自発的に自身の感情を考えろ、思え」というのは、アーティストだけの問題じゃなくて、本来は観客にも言えることなのかもしれない。けども、僕らは、「自発的に自身の感情で考える」という教育や経験を子供のころからされてこなかった。でも、そういうことを改めて考えていく必要があるなあという気がするんですよ。

森國：そろそろお時間なので、どうしても言っておきたいことがあるとか、あと、質問、この人にどうしても聞いておきたいということがあの方がいらっしゃれば、お願いします。

栗田：私が言いたいのは、より多くの人に理解してもらいたい、という心が必要だと思う。自分の作品を一生かけて作っておきながら、それを金庫の中にしまって、死んでしまうというのは、一番いやなことだと思う。でも、

死んでからっていうアーティスト多いですよ。たとえば、バルトークとか。そういう死に方をしないためにも、同時代の共感者が生きているうちに、おいしいお酒を飲んだ方がいいんじゃないかって思うんです。というのが、僕からの提言（笑）。

橋本み：そう思います。私も、できるなら、売れないより売れた方がいいと思うんです。

藤野：じゃあ、楽しめるものの方がいい？

橋本み：アートマネージャーって重い意味では、作家の人生を半分背負っているところもあると思っています。

栗田：だって、自分の人生と一緒にだもんね。

橋本み：だから、批評家とは厳密には職業が違うんですけども、よき相談相手であり、かつクリティックでないといけない部分もあると思うんですよ。人によって、作家に言うことは違うかもしれないですけど、自分が「何か今は違う」と思ったときは、そう言ってもいいときがあると私は思うんです。その意味では、作家が何をしてもその人の表現だったら何でもいいとは思わないですね。

で、批評家的な役割について、もう一点言うと、例えば作品が、どうしてもわからない、取りつく島がない、と感じることはよくありますよね。人によって違うと思うんですけども、そのときに、たとえば、文章的な面で説明を加えてあげるとか、美術館だとかだったらオーディオガイドだとかは、ある程度は必要なのかなって思っています。日本の美術館って、常設展示に、オーディオガイドがないというケースが結構よくあります。ですが、欧米にいくとかなりの美術館に、コレクションについてオーディオガイドがあって、ある程度納得する説明がついてるんですね。

でも、それを聞いて「ああ聞いた！」ってそれで納得して終わるのも駄目だと思うんです。ないよりかはあった方がいいんだけど、そういう説明を聞いた結果、「オーディオガイドではこういわれていたけれども、自分はこう思うな」っていうことを、本来は考えていくべきだと思います。オーディオガイドを聞いた積み重ねによって、自分なりの考えが出てくるということが一番理想だと思うんですよ。だからキャプションっていうか、説明事項があって、それを鵜呑みにするだけではなくて、できればそれを積み重ねていった人が子供から大人になる課程で、「でも自分はこう思う」という見方を確立するのが一番理想かなって思います。

圧倒されるような体験をする

山出：でも、自分自身の批評を生み出すまでにたどり着かない人は、まさに、キャプションの鵜呑みになりますよね。けれど、ものごとを知るきっかけであると思うんです。

たとえば、バックギャモンというゲームがある。7,8年前までは全然しらなかったんですね。している人を見たことはあったけど全く興味がなかった。けれど、その後、ある方から「バックギャモンは好きか？」と聞かれ、分からなかったのでインターネットでルールを調べてみた。それで、いろんな記事を読んでいたらすごく面白かった。こういうたまたまの出会いってあると思うんです。

で、先ほどKさんがおっしゃったことに対して、僕は同意です。「いい作品か、悪い作品か言えない」とか批評的、理論的な話よりも、みなさんには、圧倒的な体験をしてもらいたい。多分、藤野先生も、僕らも、どこかでそのような圧倒的な体験をしているんですよ。だから、こうやって熱く語るんです。どこかですっごい体験をしてほしい。だから、もし少しでも時間が出来て見にくれたら、もしかしたら「わ!!!」って思う作品と出会うこ

ともある。人からアートの世界に入るのもあるし。

芹沢：自分が「これだ！」と思った作品を市民にアピールする努力を続けることが絶対必要になってくる。アートって「難しい」とか「関係ない」とか、すぐに言われやすいよね。これがいくら必要だって僕らが言ってもさ、関心がない人は、関心がない。関心のない人は、アートなんか本当にスルーしちゃう。僕の経験だと、昔P3を設立したてのころ、本当に一生懸命広報したつもりになっていた。でも、「なんでこんなところに、こんなあるの?」「全然しなかった」って、後で言う人がいっぱいいる。「じゃあ、何でそうなるのか」と考えたら、やっぱりアートに関心がない場合には、広報をいくらしても全く見えないということだ。そこにあるのに見ない、ということがよくある。でも、観客に「分からない」といわれても、それは、分野のちがうことであっても、アートであっても、アートと何か抱き合うものであっても、みんながアートのルールを知らなければならぬか、という多分そうではないと思う。サッカーファンがみんな、サッカーのルールを熟知しているかといったら、そうではないだろう。「好きだから知ってほしい」って純粹に、ずっとアピールし続けることは重要だと思う。けれど、それが報われないからといって、その行為が本質的に駄目だったと思う必要はないような気がするんですね。ただ、そういう圧倒させられるものに触れる機会がなかったというのは、人生としてもったいない話だと思うんです。

一年前もそういう話をしたけれど、やっぱり自分の中に「そういうすごい作品と出会ってしまった」という経験があるのかないのが重要だと思うんです。それはモチベーションに最大に関わると思うんです。

僕は、教育の面では、全くアートの教育なん

て受けて来ていないんです。でも、僕は、たまたまいくつかのアートシーンに遭遇して、こういう仕事をしている。だから、まさかこういう仕事をするなんて思ってもみなかった。その圧倒的体験をした思い出って、いつも心の中に沸き上がってくる。そうすると、アーティストとつなぐのも面白そうだな、と思って、何かを目指そうとする。そのモチベーションって、ゆるがないの。あのとき得た経験っていうのを、またできるかもしれないって信じている。圧倒的体験があるかないか、それがアートマネジメントには必要だと僕は思う。

あと、1日目のこどもの話と関係するけどね、子供もね、アートと出会うんだったら割と早いうちに出会った方がいい。そういった意味で、子供たちのことも、ちゃんと考えなくちゃいけない、と思いました。

走りながら考えるしかない？

山出：BEPPU PROJECT に関していえば、質問の一番目の「アートマネジメント、アートマネージャーに適した人材とは」という問いに対しては、アートの経験があるかないかというのは、ほとんど関係ない。どんな経験をしてきたのだろうかとか、履歴はきちんとみるけれど。面接を受けに来た人に会って、体力ありそうな人で、きちんと挨拶ができる人で、笑顔で、はきはきして、とかを重視している。割と根本的なことしか見てないです。挨拶とかも、できない子はできないですし。

栗田：友達関係が、狭い人もね。

橋本み：いろんなことに興味があったり、いろんな人に出会うことが好きだったり。

栗田：みんなと一緒に、真似している人は辞めたほうがいい。

芹沢：基本的に、関係を結んだらさっさと手をぬいちゃったりするっていうことを続けてたら、アートマネジメントをする上ではうまくいきっこない。これはアートマネジメントどうのっていう以前の、人間としての基本だけだね。アートマネジメントでも、他人とちゃんと信頼感築けるか、がすごく大切なんじゃないかな。まず、人が好きじゃなければ、人間関係や信頼関係を築こうとしないよね。そういう関係を築こうとしないでいると、こういう仕事についたときに、きつくなりますよ。いやでも、人との関係性を作んなきゃいけない業界ですから。

山出：今後の課題なんだけど、アートマネジメントはこうだ、アートの現場はこうだという、耳から入った言葉をたくさん持っていることは、あんまり使えないように思う（笑）。「ああ、そういうこともあるね」ということを前提としたうえで、現場とどう向き合うかってことが大事。現場っていうのは、生き物なんですよ。人も生き物で、常に変わる。今日はこうだっていうのが、明日にはこうなっちゃう、という常に変動する中で、本当に一生懸命考えていかなきゃいけない。それも、新しいことをどんどんする。だから、はじめは「どんな方がいいのかわからない」と言って、みんなとにかく走るんですね。でも、そういう状況下で、一步一步「これはこうするんだろうな」「こうなんだろうな」と考えていくことを大切に思ってくれる人がアートマネージャーとしていいと思うんですね。

いい作品についてもっと教えて欲しい

森國：議論が盛り上がっているところなんですけれども、もうそろそろ、定刻の時刻が過ぎましたので、最後にどうしても、一言、言いたいことがあるっていう方がいらっしゃれば、発言して頂きたいんですけれども。よろしいですか、みなさま。

F: 観客の立場から言うと、いいものを見たいんですね、楽しみたいんですね。だから、もっともっと、色んないいものを提供して行って、もっともっと教えてほしいなと思いました。だけど、僕は全然分からないんで（笑）、頑張ってください。

森國：はい。では、これを持ちまして、今日のディスカッションを終了させていただきたいと思います。今日は、アートマネジメントの人材育成についてのフォーラムで、「混浴“学生”世界Ⅱ」3日目でした。たくさんの方がしゃべってくださったので、普段と違う視点で、こういう疑問を考えるきっかけになったんじゃないかなと思います。ありがとうございました。

¹ 別府市民の男性。自営業。

² 別府市民の男性。自営業。

³ 発表において、喜多はアートマネジメントの意味を狭義と広義に分けて説明した。狭義は「実務的な内容で文化芸術団体、文化芸術施設および公共団体が実施する文化芸術に関わる運営を行うこと」とし、助成金申請、企画など実務的な例を挙げた。広義では、根木昭（2010:39）を引用し「文化芸術活動における三要素として、芸術活動の創造性、聴衆を中心とする社会、これらを支える資本のそれぞれの間の連携、継続の機能全般とする」とした。

⁴ 別府にある立命館アジア太平洋大学（APU）1期生の女性。

⁵ 神戸大学大学院国際文化学研究科 教授。

⁶ 神戸大学大学院国際文化学研究科 博士前期課程。

⁷ P3 art and environment 代表。混浴温泉世界2009、混浴温泉世界2012 総合ディレクター。

⁸ NPO 法人 BEPPU PROJECT 代表。

⁹ 本報告書の橋本の報告を参照されたい。