

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—

Introduction to Arts Production - considered from the Production and Produce of Arts: New Wave of Emotional Creation

境 新一

Shin-ichi SAKAI

1. はじめに 問題の所在、分析方法

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¹⁾。

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. アート・マネジメントの位置づけと課題

2-1 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²⁾。

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³⁾。

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、①「アー

トの存在を維持する」②「アート の有用性を評価する」③「アートを社会の中に応用する」ということにあると いうてよいであろう。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、アートとビジネス・売買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⁴⁾。

もともと、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⁵⁾。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。

2-2 アート・マネジメントの変遷と課題

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、①日本の独自文化を守る ②日本の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 ③日本の社会に貢献する 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。

3. アート・プロデュースの意義

3-1 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・決定するのである。

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。administrate 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⁶⁾。

3-2 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すべき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経済的に用いる。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⁷⁾。

3-3 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、①企画 ②予算組み ③実行計画作成 (schedule) ④責任者、担当者の決定および配置 (staffing) ⑤出演者の決定および配置 (casting) があげられる。

①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探し営業する場合、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。

②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。

③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。

④責任者、担当者の決定および配置 (スタッフィング staffing)

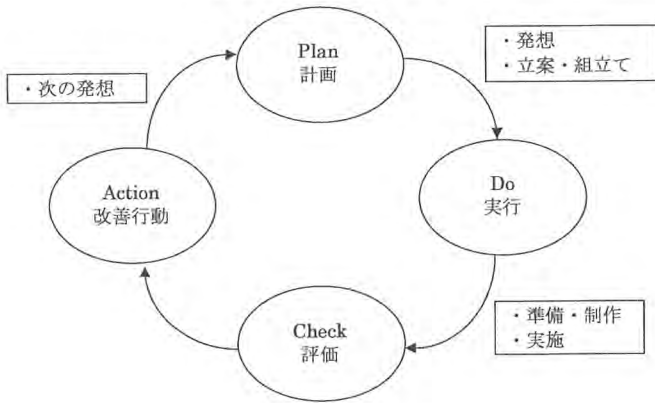
作品の中核となるスタッフの任命を行う。プロデューサーが決めることが多い。

⑤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⁸⁾。

図表 1 PDCA サイクル



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、支出の内訳としては、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、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、この両者は同一人物が行う場合も多い。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。

3-4 事業計画書とビジネスモデル

(1) 事業計画書に記載する項目

プロデューサーは、イベントを行う場合には企画書を作成するのに対して、起業あるいは事業開発を行う場合には事業計画書（ビジネスプラン business plan）を作成する。どちらも、絶えずより現実的で実現可能なものに修正していくことが必要となる。なお、企画書の場合はイベントの協賛、後援、協力を求める際に、事業計画書の場合は、投資決定をする際にそれぞれ重要な判定の要素となる。

記載する内容については、次の6W2Hを意識しながら作成すると明確になる。

Why	企画を行う趣旨・理由
What	企画の内容（具体的な企画、イベント等の中身）

Where	対象となる業界、市場
Whom	対象となる顧客
How to	宣伝・広報の方法（競争優位性や独自性）
When	人、物、金の準備および投入時期
Who	能力・経験をもつ人材の確保（出演者、スタッフ、キャスト等）
How Much	必要資金額

(2) 事業計画書の構成

事業計画書は、具体的には以下の8項目からなる。

- | | | |
|------------|-----------|----------|
| (a)事業プラン名 | (b)事業内容 | (c)市場環境 |
| (d)競合優位性 | (e)市場アクセス | (f)経営プラン |
| (g)リスクと解決策 | (h)資金計画 | |

(3) ビジネスモデルの意義

ビジネスモデル (business model) とは、企業が行っている事業活動、もしくはこれからの事業構想を表現するモデルのことである。端的に表現すると、「儲けを生み出すビジネスのしくみ」である。ビジネスモデルの3要素とは、「顧客」「価値」「経営資源 (チャンネル、ノウハウなど)」である。

ビジネスモデルの理論上の定義としては、根来龍之や國領二郎らが知られている。根来龍之によれば、ビジネスモデルの吟味・検討には、戦略・オペレーション・収益の3つが必要であり、戦略の方向がビジネスモデルと顧客との接点を吟味するため、最も重要だとしている。一方、國領二郎によれば、経済活動において、「四つの課題に対するビジネスの設計思想」と定義する。①誰に、どのような価値を提供するか ②その価値をどのように提供するか ③提供するにあたり必要な経営資源をいかなる誘因のもとに集めるか ④提供した価値に対してどのような収益モデルで対価

を得るか である。

3-5 プロデューサーの種類と能力

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⁹⁾。

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・プロデュース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パート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。

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類	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 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 大学祭 市民祭 企画出版	事業責任者 学芸監督 総合プロデューサー 事業責任者 事業責任者 芸術監督 主催団体代表 総合プロデューサー 実行委員会 実行委員会 編集会議	施設担当、空間開発 分野別プロデューサー パビリオン担当、空間開発 施設担当、空間開発 映画、映像、番組制作 分野別プロデューサー 祭典推進責任者 映像、音楽、出版 参加団体プロデューサー 分野別プロデューサー 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 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 福祉施設 見本市・展示会 経営システム改革 新製品・商品市場	最高経営責任者、執行役 最高経営責任者、執行役 最高経営責任者、執行役 起業家 地域首長、議会 地域開発プロデューサー 事業代表、委員会、会議 芸術監督、財団代表 法人代表 主催団体代表 最高経営責任者、執行役 最高経営責任者、執行役	プロジェクトリーダー プロジェクトリーダー プロジェクトリーダー ベンチャービジネスプロデューサー 都市開発、地域開発 地域・店舗開発、販促 商業施設開発 舞台芸術、音楽、美術 環境、医療、空間設計 展示担当、空間開発 プロジェクトリーダー 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。

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になるため、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

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表現する能力。
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	スタッフニング、キャストイ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。

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。

我が国の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¹⁰⁾。

3-6 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をぜんぶ取り上げる。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。「播かれて良き地があれば、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導かれる。

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¹¹⁾。

3-7 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

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ィスト、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られない限り、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。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。

4-2 アート・プロデュース論の実践例

(1) ハートフェルトコンサートの主宰

本稿の事例研究として、まず自ら企画制作、運営管理を兼務してきた公演「ハートフェルトコンサート」のコンサートプロデュース事例をとりあげる。

(a) 主催者

筆者は、文化、社会貢献活動を行うべく、コンサートの主催者となった。常勤スタッフは置かず、コンサートプロジェクトごとに、随時2、3名をスタッフに指名して企画制作及び運営管理を展開してきた。実体は非営利の、「権利能力なき社団」である。事業としては、主要事業：プロデュース（コンサートの企画制作、アーティストの育成等）、マネジメント（コンサートの運営管理）、付帯事業：録音録画物（CD、VTR）の制作販売である。

(b) 理念

本シリーズは、文字通り“Heartfelt Concert”＝心のこもった、人に感動を与えるコンサートであることを目指している。その理念は「人を感動させる価値の創造と提供」である。ジャンルは声楽、器楽、アンサンブル、室内楽、幕間劇、小オペラなど、中小規模（収容人員500名程度）までのホールで行えるコンサートを中心に据えている。規模の大きさではなく、品質を追求する。手頃な価格でアーティストと聴衆が演奏を通して対話できる距離の中でコンサートを行うことを基本理念とする。

(c) シリーズの開始

1997年3月15日、ハートフェルトコンサートに先立って行われた、松永知子ソプラノリサイタルが最初の企画である。その後、1997年9月20日、ハートフェルトコンサート（第1回）がスタートし、その後コンサートシリーズとして現在まで継続している。

(d) シリーズの成果

1997年9月以来、2012年10月末までの15年間に、96回のコンサートが開催されている。その間に付帯事業として7枚のCDが制作された。また、当シリーズの会員組織として1997年12月、「友の会」が結成された。2009年6月、当シリーズは日本語、英語の両表記で商標化された。さらに音楽専門誌に掲載された度重なる批評から、当シリーズの知名度が高まり、定評が形成されているものと思われる。

(e) シリーズの告知

コンサートの広告宣伝媒体は朝日新聞、「音楽の友」、「ぶらあほ」であり、これまでに出演アーティストの他公演、集客の期待される大規模公演などでチラシを配布した実績を有している。現在は、チラシのインターネット配信を行っている。

(f) ハートフェルトコンサートの評価

分析の結果、明らかになったハートフェルトコンサートの各要因に関する特徴を述べる。

第1に、ホールの立地については、中核となる会場は東京オペラシティ、東京文化会館等の都心のホールである。新宿、上野周辺の会場が大半であり、最寄駅からの到着所要時間が10分未満である。集客、情報発信に好適な地域を設定しているといえる。尚、当コンサートシリーズの入場数は収容数のほぼ常時60%以上を占めている。集客の基礎は主催者とアーティスト各自によるマーケティング努力である。

第2に、出演者（アーティスト）についてである。コンサートの質、水準を維持するために、プロフェッショナルなアーティストが起用されている。出演者（アーティスト）の分類は芸歴、コンサート出演回数、レパートリー数、CD等録音物などの実績から新進、中堅、熟練の大雑把に3分類される。

第3に、コンサートの企画内容については、アーティストに

主導権を与え、演奏曲目の時代背景やジャンルに古典（バロック）及びロマン派時代と現代、器楽作品と声楽作品など、順番に内容が変化しており、多彩で特定分野に偏りが無い。2003年以來、継続的な後援者として、旭化成（株）がある。

第4に、コンサートの開催頻度は平均、年間4～6ヶ月に1回、計2～3回程度である。

また、入場料は最低 @3000円から最高 @4500円までである。

第5に、コンサートの批評を新聞、音楽専門雑誌等に依頼し公開している。

第6に、コンサートの評価をアンケートの形で毎回の来場者から収集している。

第7として、コンサートの基本要因である企画内容と出演者、会場、日時・入場料の相関関係は強く、また、出演者数と収益、アンケート回収率と満足度、入場料と収益の間に比較的高い正の相関関係が存在することが判明した。

最後に、当シリーズの問題点について述べる。当コンサート96回中、約7割の公演で利益がマイナス（赤字）となっている。当該組織が非営利団体であること、常勤スタッフの不在など、今後シリーズを安定的に継続する上で解決すべき課題がある。

写真1 バロック音楽の公演



ハートフェルトコンサート vol.29
2001年10月 独唱：松永知子

写真2 現代・室内楽の公演



ハートフェルトコンサート vol.96
2012年8月

(2) 総合講座Ⅱ「感動を創る」の開講

筆者は、成城大学にて総合講座Ⅱ「感動を創る」(注：2013年度から副題が「創造の原点」に変更となる)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

図表5 「感動を創る」主な講師とテーマ 2009年～2011年度

氏名	専門分野/所属	テーマ	備考
瑛 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	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	能の輪進 今昔一能の舞台はどのようにつくられるか	
椿原 弘也	ギャラリー・椿代表		
山本 勝彦	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 禮	音楽社会史	アーティストと聴衆の架け橋	*
新畑 泰秀	横浜美術館・学芸員		
荻田 麻子	日本科学未来館キュレーター	美術館をいかに企画・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	銀座柳画廊 副社長		
山本 豊津	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	補給レストハウス料理長		
江原 勲子	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、国像学、慶應義塾大学教授	貴重書のデジタルコンテンツ	
塩原原 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。

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¹⁴⁾。

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。

(3) 「プロデュース論 $a \cdot \beta$ 」講義の開講

筆者は、桐朋学園大学にて「プロデュース論 $a \cdot \beta$ 」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¹⁵⁾。

すなわち、「プロデュース論 a 」の場合は、アート・イベント（音楽会、展覧会、芸術祭、上演芸術など）について、「プロデュース論 β 」の場合は、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）について、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んでもらい、最後にプレゼンテーションを行う形式である。

5. 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、「千の音色でつなぐ絆」プロジェクトが、世界的バイオリニスト、イブリー・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ろう。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10月)
- 2) 林 容子 『進化するアートマネジメント』レイライン，2004年
- 3) 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
- 4) 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
- 5) 林・前掲注2)
- 6) 境 新一 『現代企業論：経営と法律の視点 第4版』文真堂，2010年
- 7) 境・前掲注6)
- 8) 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，Schiuma, G., *The Value of Arts for Business*, Cambridge University Press, 2011.
- 9) 境・前掲注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
- 10) 境・前掲注8)
- 11) 境・前掲注8)
- 12) 境・前掲注8)
- 13) 境・前掲注8)
- 14) 『成城大学 シラバス講義内容』2009年～2012年
- 15) 『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10月)