

Title	日本のアートマネジメントの文脈における新しい価値共創の在り方： 新潟県越後妻有大地の芸術祭の成功事例から
Sub Title	
Author	小林, 直史(Kobayashi, Naofumi) 山本, 晶(Yamamoto, Hikaru)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2018
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2018年度経営学 第3428号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002018-3428

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2018 年度）

論文題名

日本のアートマネジメントの文脈における新しい価値共創の在り方―新潟県
越後妻有大地の芸術祭の成功事例から―

主 査	山本晶
副 査	浅川和宏
副 査	小幡績
副 査	

氏 名	小林直史
-----	------

論文要旨

所属ゼミ	山本晶 研究会	氏名	小林直史
(論文題名) 日本のアートマネジメントの文脈における新しい価値共創の在り方ー新潟県越後妻有大地の芸術祭の成功事例からー			
(内容の要旨) 欧米におけるアートマネジメントにおいては、目先の舞台公演を満席にするための単なる「集客」発想ではなく、顧客との長期的関係性構築といった「創客」発想が重要であるという Kotler ら(1997)の指摘に対し、川又(2008)は日本においては「創客」発想をする土台としてアートを社会に日常化させ”自分ゴト”化させるアートの社会化が必須であると述べている。このような理論的背景の流れに対し、新潟県越後妻有大地の芸術祭を構造化してみると、アーティストの「創客」発想の萌芽と、越後妻有というコミュニティ内におけるアートの社会化が見受けられた。その要因として、アートマネージャーがアーティストの作品を顧客に売りつけようとするのではなく顧客に媚をうるのでもない、地域住民のために芸術祭を成功させるという意識のベクトルが、結果的にアーティストと地域住民との関係性における価値共創、及び顧客と地域住民との関係性における価値共創を促進する形となり、それがひいてはアーティストと顧客の健全かつ長期的な関係性構築に寄与しているといったことが考察された。			

日本のアートマネジメントの文脈における 新しい価値共創の在り方

－新潟県越後妻有大地の芸術祭の成功事例から－

慶應義塾大学大学院経営管理研究科2年 小林 直史

目次

第1章	緒言	5
第2章	先行研究による理論的背景	8
第1節	従来のアートマネジメント	8
第2節	日本におけるアートが抱える問題	10
第3節	近年のマーケティング研究における価値共創概念	12
第3章	研究の目的と方法	16
第1節	論点と問題意識	16
第2節	調査対象の説明と調査方法	18
第4章	調査結果	21
第1節	大地の芸術祭に関する調査報告	21
第2節	インタビュー調査及び現地フィールドワーク調査の記録	30
第5章	考察	44
第1節	大地の芸術祭における価値共創のあり方	44
第2節	日本におけるアートマネジメントへの提言	51
第6章	まとめ及び本研究の限界	55
参考文献一覧		58
謝辞		61

第1章 緒言

近年,芸術関連やクリエイティブな創作表現・現代アートに対する世間の目が変わりつつある。例えば,最近注目されつつあるアート分野としてダンスがある。ダンスがアートに入るか否かという議論は省くとして,あくまで昨今価値評価が変容しつつある芸術表現という大きな枠組みで取り上げる。文部科学省は,平成 20 年 3 月 28 日に中学校学習指導要領の改訂を告示し,新学習指導要領では中学校保健体育において,武道・ダンスを含めたすべての領域を必修化した。ダンスは,「創作ダンス」,「フォークダンス」,「現代的なリズムのダンス」で構成され,イメージをとらえた表現や踊りを通じた交流の中で仲間とのコミュニケーションを豊かにすることを重視する運動で,仲間と共に感情を込めて踊ったり,イメージをとらえて自己を表現したりすることを楽しさや喜びを味わうことのできる運動[文部科学省 online]とあるように,この流れを受け,全国的なダンス教室の増加なども顕著に見られ,2015 年度におけるダンス関連市場規模は 2220 億円にのぼった。また,近年のダンスの大衆コンテンツ化の一因としてアイドルグループの存在も大きい。彼ら,彼女らは歌と踊りを自身の提供価値として活動し,人気アイドルグループ AKB48 の「恋するフォーチュンクッキー」のミュージックビデオの振り付けを一般人が踊った動画を SNS に投稿するなど,ダンスという一見取り組みづらく専門性の高い分野を大衆向けに踊りやすいようにアレンジすることでダンスを「見る価値」から「体験する価値」へと拡大させることに成功していると言える。また,元来日本人のルーツとして踊りそのものに対する需要は高く,伝統舞踊などの領域から文化人類学的に考察する必要性も十分にある。

上記のダンスの例に見られるように,近年アートの持つ経済的価値が再評価されていると言えるが,その一方でアートの持つ芸術的価値について正当な評価がなされているとは言い難い側面もある。芸術的価値とは, 芦澤(2015)によれば,ある一つの作品が存在したとして,それに立ち会う観客や聴衆が存在して初めて価値が成立するとされる。つまり,芸術的価値は作品と立ち会う人間との間の関係性において成立する(=コミュニケーション,あるいは認知によって成立する芸術的価値)と解釈できる。また,Kotler(1997)は,観客や聴衆を「共同製作者」へと進化させるマーケティングの重要性を指摘しているが,それは言い換えれば

作品の受け手側の knowledge および behavior が重要であることと同義であり、どのように作品を鑑賞するべきかという姿勢を観客側も意識していく必要性があることを示唆しているとも捉えられる。John Holden(2006)によると、アーティストの生み出す価値には本質的価値, 共同体的価値, 手段的価値(経済的価値)の三つがあるとしている。本質的価値とはアーティストの経験や感性に基づいて生み出された純粋な創造物と定義され, 共同体的価値とはその創造物を認識し共感・賛同する観客・観衆およびファンによる評価が付与されたものと定義されている。三つ目の手段的価値(経済的価値)については, 共同体的価値まで変容した創造物が生み出す経済効果全般を指している。アートを一つの自己表現として捉えたとき, アーティスト自身が提供している価値は己の自己性を通じて表象された芸術的価値そのものであり, 経済的価値はあくまでその昇華的存在に過ぎない。それにも関わらず, アートの持つ芸術性ではなく例えばアートが単なる消費的イベントの体験価値の手段として用いられていたり, 再度ダンスの例を持ち出すならば, アイドルが自身のコンテンツとしての付加価値を向上させる手段として随伴的にダンスを用いているという現状がある。無論アートに対し受け手側が様々な価値へと独自に変容し受容しているという事実そのものに対して異論を唱えるつもりはない。しかしながら, 図 1 に示すように本来アーティスト達が提供している本質的な価値が受け手側によって変容させられ, 結果として本来提供したい形とは異なってしまっているのではないかという危惧がある。これは価値提供者に問題があるのか, 受け手である顧客態度に問題があるのか。またはアート業界の構造そのものに問題があるのか, 疑問が尽きない。そこで, 本研究ではアーティストと顧客の関係性を可視化し, 価値創造プロセスの問題点を探るとともに, 欧米のアートマネジメントと日本との比較を行いながら, 今後アートを経済価値化していく上でアーティストと顧客双方にとってより良い形で価値創造を行なっていけるようなアートマネジメントの新しい在り方を模索していきたい。

①アーティストの経験や感性に基づいた創造物
(本質的価値)



②それを認識し,共感・賛同する顧客の評価
(共同体的価値)



③経済的価値の付加
(手段的価値)

図1 アーティストの生み出す価値創造プロセス (Holden 2006 より筆者作成)

第2章 先行研究による理論的背景

第1節 従来のアートマネジメント

本節ではまず世界におけるアートマネジメントの歴史的背景を整理したのちに、欧米におけるアートマネジメントの抱える経営的問題について指摘した上で、アートとどのように向き合っていくべきかについて論じる。

アートマネジメントの歴史は古く、2000年前のギリシャ時代から存在していた。ヨーロッパにおいてはルネサンス期という時代背景から芸術の発達が著しく、芸術家に対し金銭的その他付随する援助を行うパトロンが存在が大きかったことは言わずもがなである。一方アメリカでは、19世紀までは巡業団が中心であり、交響楽団とオペラ団については19世紀後半から大都市において、また演劇も1950年代から地域劇場のシステムが確立して定着化が進み、地域社会の援助を前提とする非営利型のマネジメント組織の必要性が求められるようになった(川又 2008)。ヨーロッパおよびアメリカにおけるアートマネジメントの発展には文化的背景が存在しており、「社会において、芸術が活動を維持して行くための経営戦略として必然的に生まれたもの」であると言える(伊藤 1998)。欧米におけるアートマネジメントが重要性及び必然性を抱える中で、Kotlerら(1997)はその問題点を「集客」に終始するマネジメント団体の中長期的視野の欠如にあると指摘し、顧客との長期的な関係性の構築や新たに顧客を増やす「創客」の視点が必要であると述べている。芸術団体や劇場・ホールの運営団体は、いままで公演のスケジュールに乗っ取り、目の前の公演を満員にするという短期的目標達成に終始し、いたずらに客を集めようと努力していた。しかし、顧客のライフスタイルのなかに演劇やクラシックや劇場・ホールのある生活をかけがえのないものとして定着させることにはほとんど努力してこなかったのではないか、あるいはそれを省みるという発想もなかったのではないか。直近の公演の「集客」には熱心に取り組んできたが、顧客との長期的関係性(=創客)に十分注意を払ってきたのだろうか(Kotler et al 1997)。とはいえ、アートマネジメントを遂行する上で団体の維持継続という観点から短期的売上を度外視した

経営戦略は無謀であるとも言える。また、アート業界におけるマネタイズスピードは他の B2C 型ビジネス、特に食品など商品売り切り型のビジネスと比較すると遅いというハンディキャップを抱えてもいる。例えば一つの舞台公演を企画した場合、企画発案から本番まで何ヶ月もかかってしまうというケースや、絵画などの創作物の場合においても製作期間を考慮するととてもマネタイズスピードが早いとはいえない。また、一度創作物を製作したら後は大量生産、大量販売というわけにもいかず、アーティスト達はおしなべてコストパフォーマンスが悪いと言える。このような業界構造において、短期的な集客に終始してしまうことはある種必然とも言えるだろう。

Kotler ら(1997)によれば、「素晴らしいパフォーマンスを作るものは何か、というのはよく聞かれる質問だ。だがこの質問は翻って言えば、素晴らしい観客を作るものは何か、ということである。」と述べている。つまるところ、アートの本質は顧客との関係性にあるということであり、顧客を単なるチケットの代金を支払ってくれる存在として捉えるべきではないということである。これは、アートの芸術的観点からも同じ事が言える。芦澤(2015)によれば、アートは創作物そのものではなく、作り手と受け手との間にこそ存在し、観る者がいて初めてアートは成立すると述べている。鑑賞者無きアートは単なる独りよがりの自己満足であり、そのような点からもアートを考える上で顧客との関係性に着目することは必要である。ところがアートを提供するあるいはマネジメントする側の意識にも根本的な問題が渦巻いている。自身の提供物が本質的に魅力的であると考えている団体の運営者は、真っ当な人物なら自分たちの上演するものに参加したくないわけがないと考えがちである。団体が成功しないことを観客の無知や意欲の無さも、しくはその両方に責任があるとし、自分たちを市場よりも高い所に位置づけることが多い(Kotler et al 1997)。このようなアートを提供する側の欺瞞と怠慢の意識を変えるためには、今一度アートとは何か、顧客とは何かについて真摯に向き合うことが必要である

第2節 日本におけるアートが抱える問題

前節において、欧米におけるアートマネジメントの歴史的背景について整理し、現代においてアートマネジメントが抱える課題について触れたが、本節では日本におけるアートマネジメントの現状について述べたい。ここで、本論文におけるアートの定義を述べる。佐々木(1995)によれば、「人間が自らの生と生の環境とを改善するために自然を改造する力を、広い意味でのアート」とされており、「およそ文化現象は、時代や場所によってその形態や機能を変化させる。それでもなお、文学、音楽、造形美術（絵画、彫刻、建築、デザイン）、演劇、舞踊、映画などが、現在われわれが理解している芸術の諸分野であり、これらは多様な文化圏を通じて相当普遍的な存在性が認められる。その具体的な現象のうえで見るならば、芸術とはこれらの総称、類概念」であると補足されている。本論文においては、主に観客を招致し、芸術表現を提供する諸創作物全般を指すこととする。

日本においても、西欧と同様にアートマネジメントが抱える課題は顧客との関係性作りにあると考えられる。アートマネージャーは売れる商品を追求し、それをアーティストに強要するか、あるいはアーティストを過剰なまでにブランド化・神格化することである種の宗教的イデオロギーのような様相を呈している。このような、アーティストの独りよがりの自己満足型アートか、過剰な顧客視点重視のセールス型アートかの二極化が進む中で、アートマネージャーの振り舞い方に問題があることは明白である。しかしながら、このような状況に陥った背景として「欧米と日本の文化的背景の差異に注目すべき」とであると川又(2008)は述べている。そもそも日本においてアートは輸入物である。川又(2008)によれば、日本では「欧米のような歴史的必然性もなく、バブル期の「金余り状況」によってアートマネジメントが導入された」とされ、林・山岡(1993)によれば、そもそもアートそのものが「明治以降に西洋から移植されたものであり、日本の伝統芸能などに対し一方的な優位性を築いて」きたとされる。つまり、日本においてはアートマネジメント以前にアートという文化そのものが伝統芸能と対比される形で存在しており、アートは日本の文化的土着的背景に依拠していないことが分かる。このような背景の中で日本においてアートマネジメントを語ることは無謀であり、欧米におけるアートマネジメントの抱える課題と同列に捉えることはできないという前提のもと、日本におけるアートマネジメントについ

て改めて言及したい。先述した通り,日本におけるアートマネジメントの分脈は,西欧のそれとは異なっており,その原因はアートと社会の関係性構築の有無である。つまり,アートマネジメントを適当な形で発展させていくためには,こと日本においてはアートの社会化が大前提であると言える。ここでいうアートの社会化とは,アートと社会の合意形成を指す。アートが社会に必要なものとして広く一般に認識され,更に社会の方から自発的にアートを受け入れ,”自分ゴト”化し,金銭的あるいは政策的に支援する土台が整っている状態を意味する。ここで今一度前節で引用した Kotler ら(1997)のアートマネジメントへの提言を再度引用すると,「素晴らしいパフォーマンスを作るものは何か,というのはよく聞かれる質問だ。だがこの質問は翻って言えば,素晴らしい観客を作るものは何か,ということである。」と述べられている。Kotler ら(1997)によれば,アートマネジメントとは「集客」ではなく「創客」であるとされ,「創客」とは顧客を新たに作りだすこと,ひいては顧客との新たな関係性構築のことを指していると考えられる。目先の舞台公演を満席にするための努力は単なる「集客」であり,顧客との関係性は一過性・単発性のものに過ぎない。そうではなく,顧客と長期的関係性を築く努力をすべきであるというのが Kotler ら(1997)の主張であるが,日本においても一見同じ提言が通用すると考えがちである。しかし,川又(2008)はそもそも日本において「創客」を実行するためには顧客側の意識改善,つまりアートが日本社会ときちんと関係性を構築されていない状況においては意味をなさないと指摘している。顧客との長期的関係性を築く前提としてのアートの社会化こそが日本のアートマネジメントの抱える課題であるという指摘そのものに対しては同意に値するが,アートの社会化の責任を顧客側にのみ押し付けている部分に関しては疑問が残る。

このような理論的背景を踏まえ,本論文においては,日本におけるアートマネジメントはアートの社会化の土台の上に顧客との関係性構築が存在するという論調に対し,顧客との関係性という部分に着目し,次節では,近年盛んとなっているマーケティング研究分野である「価値共創」概念の観点を取り入れ,日本のアートマネジメントへの新たな提言を模索していきたい。

第3節 近年のマーケティング研究における価値共創概念

価値共創の概念については諸説ある。福田(2013)によれば、離散的取引をベースとした市場認識では論じられてこなかったような取引の長期性や反復性がビジネス研究やマーケティング研究の中で注目されはじめた1980年代以降、顧客関係をいかにマネジメントするかという研究テーマには学術的、実務的に高い関心が寄せられてきたとされる。こうした背景のもと、近年企業と顧客が一緒になって価値を創造していくという「価値共創」という概念が注目されている。しかしながらその定義は曖昧であり、何をもってして価値共創とするかについては明確な意見の一致が得られていない。価値共創概念についての理論的背景には二つの大きな潮流があり、一つ目はサービス・ドミナント・ロジック(以下SDL)の流れを汲んだもので、二つ目は関係性マーケティングの潮流を汲んだものである。本論文においては、一つ目のSDLの流れを汲んだ価値共創概念に関する説明は論文の主旨からやや外れるため説明を省くものとし、主に二つ目の関係性マーケティングの流れを汲んだ価値共創概念について取り上げ、アートマネジメントへの応用可能性を模索し仮説を探求する足がかりとしたい。

福田(2013)によれば、1980年代以降、マーケティング研究において企業と顧客との関係性に注目した関係性マーケティングが多く研究者によって検討され、優良顧客との長期関係をいかに維持するかが戦略上の重要なテーマとして取り上げられるようになったとされる。この中で、企業がマーケティング成果を高めるためには顧客とのパートナーシップ構築が不可欠であることが指摘され(Morgan et al 1994)、顧客が企業の様々な活動にパートナーや協力者として関与していくメカニズムの解明が試みられてきた(高橋・福田 2001)。このような関係性マーケティングの潮流の中で、価値共創を企業と顧客という関係性から脱却させ、あらゆるステークホルダーの間においても価値共創が成立することを示唆した Ramaswamy(2011)の提唱する価値共創モデルを本論文における価値共創の骨子としたい。Ramaswamy(2011)は、価値共創を「徹底的に民主化され、徹底的に分権化された価値創造プロセスのこと」と定義し、企業本位に価値を創造するのではなく、顧客やそのコミュニティー、サプライヤー、パートナー、従業員と企業との交流、あるいはこれらの関係者相互の交流により価値を創造していくとしてい

る.特に本論文においては「関係者相互の交流により価値を創造していく」という部分に着目し,アートマネジメントにおける応用可能性を模索したい。

次に,Ramaswamy(2011)の提唱する価値共創モデルについて詳細に説明する。Ramaswamy(2011)によると,価値共創には四つの力が前提として必要になるとされる.図2に概念モデルを示す。

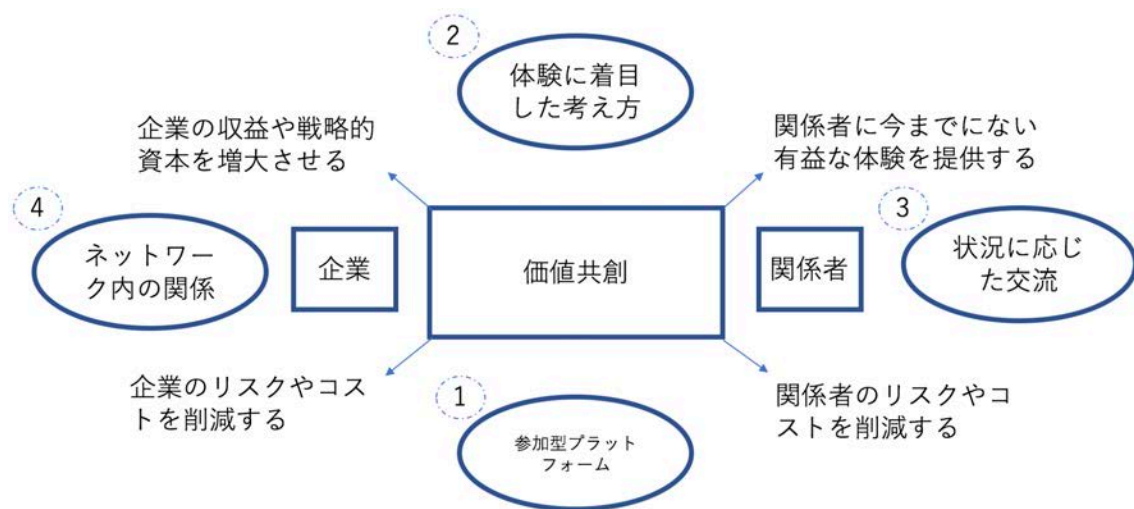


図2 Ramaswamy(2011)の価値共創モデル (原文より筆者作成)

図2によれば,まず①参加型プラットフォームの存在が必要となる。従来型企業の価値創造プロセスの場合,顧客は基本的に受け身である。企業によって企画・開発・生産され販売された商品の受け取り手としての存在であり,価値を享受する消費者としてのニュアンスが強い。無論企業と顧客との接点は設けられているが,その多くはお客様相談窓口や口コミサイトなど,商品が市場に出た後の段階であり,顧客の行動は企業の価値創造活動に内包されていない。

Ramaswamy(2011)によれば,顧客は,企業側の人間に調査され,観察され,分けられ,ターゲットとして選別され,製品を提供され,売り込みをかけられる対象でしかないとされる。顧客の望む方法で企業とコミュニケーションを取ることは困難であるのだ.顧客にはイエスかノーかの決断しか残されていない。「買うべきか,買わざるべきか」という現代資本主義版ハムレットである(Ramaswamy

2011)。このような従来型企業の価値創造プロセスに対し、価値共創プロセスを進めていくためには参加型プラットフォームの存在が必要となる。それも、単に企業側が提供した企業本位のお仕着せのプラットフォームではなく、②体験に着目した考え方に基づいたプラットフォーム設計でなければならない。体験に着目するとは、プラットフォームに参加する関係者(ここでは顧客を指す)自身の体験を有効に活用することが可能な場であるということである。そのようなプラットフォームにおいて、顧客と企業が③状況に応じた交流をすることによって④ネットワーク内の交流が盛んになり、顧客と企業の関係性が構築されていくとしている(Ramaswamy 2011)。ここで、価値共創プロセスの具体例をナイキの事例を交えながら具体的に説明する。

ナイキは世界的なスポーツ用品メーカーであり、2006年にNIKE+というサービスを立ち上げた。ジョギングとの関わりを深めるためアップル社と共同で開発したサービスであり、ジョギングシューズに高性能センサーを付け、iPod等のアップル社製音楽プレーヤーで音楽を流しながらジョギングすると、センサーが走行時間や走行距離を計測し、データを蓄積していく。ジョギングが終わったらNIKE+のウェブサイトアクセスし、ユーザーがジョギングのデータをアップロードする。するとそのデータをグラフ化したり、ジョギング仲間とデータを共有しあったり、他のユーザーと記録を競い合ったりすることが可能な設計になっている(NIKE 公式 HP より参照)。

しかしNIKE+は単に企業側が提供した押し付けのプラットフォームではなく、顧客との価値共創を実現しているとRamaswamy(2011)は指摘する。NIKE+においては、お気に入りの走行コースを共有したり、ジョギング用の音楽プレイリストを共有したり、NIKE+を通じて地元のナイキランニングクラブに参加したりすることが可能となる。また、ナイキ主催のジョギングイベントに参加したり、ウェブ上でコーチとトレーニングしたり質問したりすることもできる。つまりユーザーは自分のジョギング体験を決定づける全てのプロセスにおいて極めて積極的に働きかけることができるとしており、誰かが自分に手を差し伸べるのを受動的に待つのではなく、自ら自発的な体験を提供することにより価値が創造される。結果的にユーザーのジョギング体験は自分自身とNIKE+との価値共創により作られたものであると言える。それに対して企業側もユーザーから様々な

価値を提供されることになる。例えば、顧客の行動から直接学ぶことや顧客の要望をダイレクトに汲み取ることができるし、コミュニティと深い信頼関係を構築することでブランドグッズに固定ファンをつけることも容易になる。このような利益を Ramaswamy(2011)は戦略的資本と定義しているが、この戦略的資本を通じて収益を増大させるだけでなく、様々なコスト削減にも貢献していると述べている。例えば、肯定的な口コミが増えることでマーケティング費を削減可能であったり、参加型プラットフォームを利用することで大規模な実地テストも行えるため資本投資のリスクも削減できる。ナイキの幹部は従来の製品中心の価値観を離れ、ジョギング走者の実体験に注目した。人々は、自分のジョギング体験に積極的に関わりたいと思っており、そのジョギング体験は個人的なものであると同時に社会的なものでもあるということが NIKE+を通じて証明されたのである。顧客の自発的行動と顧客体験の社会化という捉え方が、本論文のテーマであるアートマネジメントの在り方を探る上での重大な足がかりになると考えられる。

次章では、本節で述べた価値共創概念をアートマネジメントの文脈において捉え直し、アーティストと顧客の関係性、ひいてはアートと社会の関係性という視点からアートマネジメントの目指すべき姿について探求したい。

第3章 研究の目的と方法

第1節 論点と問題意識

本節では、改めて日本におけるアートマネジメントが抱える問題を整理し、その要点に対し仮説を探究する土台を整えた上で、本論文の調査対象となる新潟県越後妻有大地の芸術祭の概要へと繋げる橋渡しとしたい。

まず、第1章にて現代日本においてアートに対する社会の興味関心が高まってきていることについての説明を行った。次に、第2章にて欧米型アートマネジメントの歴史的背景を整理したのち、欧米型アートマネジメントの抱える課題について指摘した。次にフィールドを日本に移し、欧米型アートマネジメントをそのまま日本に当てはめることは困難であることを示唆した上で、マーケティング分野の概念である価値共創概念を用いて日本におけるアートマネジメントの在り方の可能性について模索する旨を述べた。今一度論点を整理すると、日本におけるアートマネジメントの改善にはアートの社会化が必要であり、Kotlerら(1997)が指摘するような顧客との関係性を重視する「創客」型マネジメントを実行するためにはまずアートの社会化が先行して重要であると指摘されている(川又2008)。しかしながらアートの社会化そのものの実現可能性は低く、日本社会として国家レベルで政策を打ち出していく必要があり、本論文の方向性としてはマネジメント側として取りうる現実的施策として価値共創というキーワードをアートマネジメントに適用していく方向性を示唆したい。日本におけるアーティスト、アートマネージャー、顧客の三者関係を簡潔に図示すると図3のようになっていると言える。図3のバツマークは関係性の希薄さを、縦線は売る側と買う側という対立構造を示している。アートマネージャーは売れる商品を追求し、それをアーティストに強要するか、あるいはアーティストを過剰なまでにブランド化・神格化することである種の宗教的イデオロギーのような様相を呈している。このような、アーティストの独りよがりの自己満足型アートか、過剰な顧客視点重視のセールス型アートかの二極化はすなわち売る側対買う側という対立状況を生み出してしまっていると言える。Ramaswamy(2011)が指摘するように、顧客は消費の終点に置かれており、そこに双方向のコミュニケーションが存在していないことはアート業界においても同義であると言える。

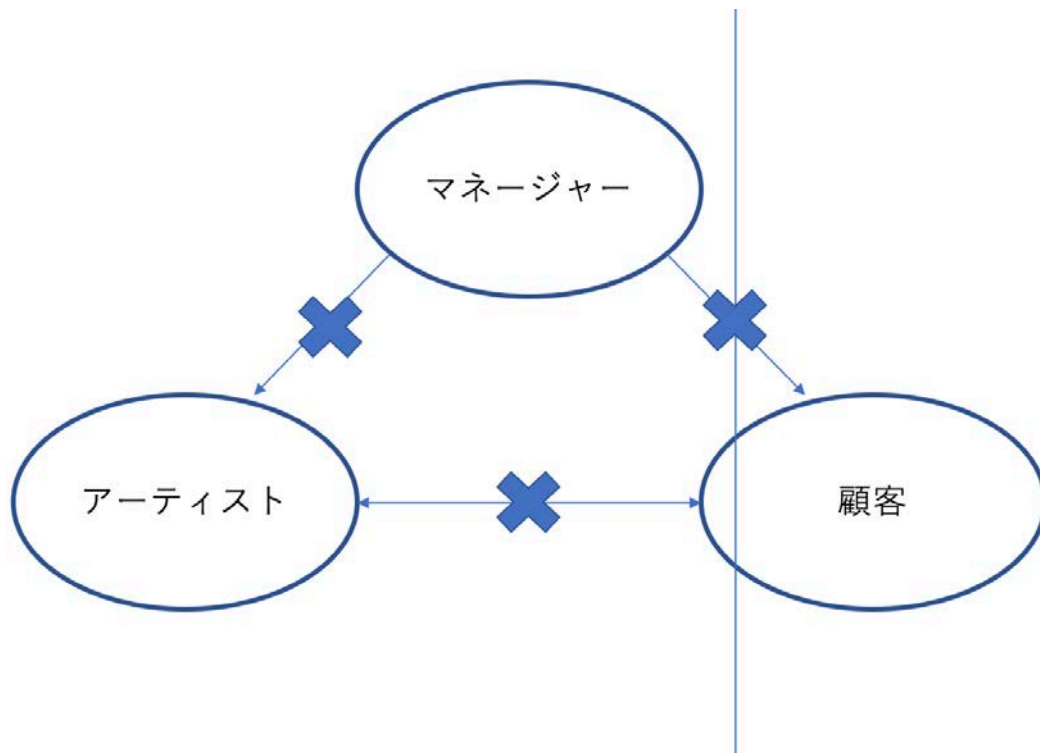


図3 日本におけるアートマネジメントの実態の概念図(筆者作成)

このような状況の中で,三者関係の関係性改善を模索するキーワードとして価値共創概念を取り上げ,望むべきアーティストと顧客の関係性について探求していく。

第2節 調査対象の説明と調査方法

本節では、本研究の論点である日本におけるアートマネジメントの在り方への提言を模索するための調査対象についての説明、及び調査方法について記述する。

まず、本研究においては調査対象を新潟県越後妻有大地の芸術祭とする(以下、大地の芸術祭)。大地の芸術祭とは、新潟県越後妻有地域(十日町市・津南町)で開催される世界最大規模の国際芸術祭である。公式HPによると、「人間は自然に内包される」をテーマに、新潟県越後妻有地域全域を広大な屋内外美術館に見立て、アーティストと地域住民が協力して芸術活動に取り組み、地域に根ざした作品作りと当該地域の持続的発展性に寄与することを目的としている。また、越後妻有という地域名は存在せず、2005年4月に市区町村合併政策で「十日町市」が誕生したため、新「十日町市」を川西エリア、松代エリア、松之山エリア、中里エリア、十日町エリアに改称し、津南町と合わせ越後妻有地域と呼んでいる(図4参照)。その歴史としては、1994年の「ニューにいがた里創プラン」に端を発する。当該プランは地域の活性化及び持続可能性を目的としたものであり、当時の新潟県知事である平山政夫氏の依頼で新潟県出身のアートディレクター北川フラム氏が総合ディレクターに就任した[大地の芸術祭 online]。大地の芸術祭の勃興期に関する詳しい諸記録は後章に筆を譲るものとするが、ここでは本研究の調査対象に選定した理由について述べる。その理由は大きく分けて三つあり、一点目は大地の芸術祭というアートイベントが今年18年目を迎え、年々規模動員数共に成長していることから(第4章にて後述)、ある種日本において成功しているアートマネジメントの一つの形なのではないかという推察を得たからである。実際に現地調査を行うことで大地の芸術祭の仕組みを可視化し、概念モデル化することでそこに日本におけるアートマネジメントへの応用可能性を見出すことができると思われたため、調査対象として選定した。二点目は大地の芸術祭のコンセプトが「地域住民とアーティストが共同で作品作りを行う」という点が興味深かったからである。本研究の核となる概念である価値共創を探る上で、地域住民とアーティストの間に何らかの価値共創が起きているのではないかという視点で分析することが本研究の重大な足がかりとなる可能性を見据え、大地の芸術祭を調査対象として選定した。三点目は、三年に一度の開催とされる大地

の芸術祭の開催年が丁度本論文執筆時期と重なったため,という調査機会的理由である。



図 4 新潟県越後妻有地域（公式 HP より抜粋）

次に,調査方法について述べる。今回は大地の芸術祭の関係者に対する全三回のインタビュー調査及び三日間に渡る現地フィールドワーク調査を一次情報とし,メディア等で取り上げられた文献,インタビュー記事,映像記録その他を二次情報とする。以下に調査対象及び調査方法をまとめる。

調査対象:新潟県越後妻有大地の芸術祭 2018 及びそれに係る諸文献,関係者

調査方法:インタビュー調査,フィールドワーク調査,文献調査

調査時期:2018 年 7 月～2018 年 12 月

以上の調査から得られた情報を整理し、本論文の提言に関係する部分を適宜抽出しまとめたものを第4章 調査結果にて報告するものとする。なお、フィールドワーク調査については大地の芸術祭 2018 を対象とするが、本論文における研究対象としては大地の芸術祭全般(2000 年～2018 年)を扱うものとし、本論文の提言も大地の芸術祭全般から得られた所見に基づいた言及をするものとする。また、全三回のインタビュー調査については、どちらも大地の芸術祭運営団体である株式会社アートフロントギャラリー所属のアートコーディネーターである原蜜氏に対し行う。インタビュー対象者の詳細なプロフィールに関しては第4章 調査報告にて後述する。現地フィールドワーク調査に関しては、2018 年 8 月 28 日～30 日の三日間とし、詳細については第4章 調査報告にて後述する。二次情報に関しては、2018 年 9 月 2 日 9 時～9 時 45 分に NHK E テレにて放映された「日曜美術館-大地に根ざせ!～越後妻有里山とアートの 20 年～」を中心に抽出するものとし、それに付随する形で各種ウェブサイト情報及びメディア情報にて補足する予定である。二次情報の詳細についても第4章 調査報告にて改めて後述する。

第4章 調査結果

第1節 大地の芸術祭に関する調査報告

本節では、第五回目として開催された大地の芸術祭 2015 に関する公式調査報告に基づいて情報を整理したのち、主に二次情報に関する記録のまとめを行い、次節にて報告する第六回大地の芸術祭 2018 におけるインタビュー調査及び現地フィールドワーク調査への橋渡しとする。

大地の芸術祭実行委員会が報告した内容によると、下表が示す通り芸術祭全体としての売上高は1億4091万9877円となっている。その中でも一般当日販売数が2万3792枚と最大となっていることが読み取れる。運営委員会によれば、パスポートの委託販売において近隣市町村観光協会や市町外旅館関係、株式会社イオンリテールの県内販売店全16店舗など販売経路を大きく拡大し、前回展比約3割増の販売箇所数・規模で販売委託を展開することに成功したとあるように、年々その販売規模は増加拡大傾向にあることが分かった(表1参照)。

表1 大地の芸術祭 2015 チケット売上内訳 公式記録より抜粋

区 分		単価(円)	枚 数	金額(円)
一般	前売	3,000	11,103	33,309,000
	当日	3,500	23,792	83,272,000
一般(地元割引)	前売	2,000	6,907	13,814,000
	当日	2,500	1,622	4,055,000
学生	前売	2,500	940	2,350,000
	当日	3,000	2,506	7,518,000
学生(地元割引)	前売	2,000	97	194,000
	当日	2,500	32	80,000
1日ツアー鑑賞券		2,000	2,716	5,432,000
小 計 (①)		—	49,715	150,024,000
小中学生無料パスポート		—	13,689	—
小 計 (②)		—	13,689	—
手数料 (③)		—	—	9,104,123
合 計 (①+②-③)		—	63,404	140,919,877

また,広報の実績に関しては表 2 の通りである。

表 2 大地の芸術祭公式 HP アクセス数 公式記録より抜粋 ※()内は前回比

月	ユニークユーザー数	訪問数	月	ユニークユーザー数	訪問数
1 月	21, 843 (18, 270)	32, 084 (42, 528)	6 月	64, 762 (46, 357)	106, 361 (97, 185)
2 月	23, 526 (18, 471)	35, 312 (43, 800)	7 月	123, 643 (78, 649)	221, 855 (163, 205)
3 月	28, 508 (19, 399)	45, 986 (44, 652)	8 月	172, 208 (142, 296)	341, 759 (298, 659)
4 月	25, 197 (21, 405)	39, 050 (49, 624)	9 月	112, 793 (102, 452)	203, 917 (208, 681)
5 月	52, 451 (29, 168)	80, 439 (64, 388)	合計	624, 931 (476, 467)	1, 106, 763 (1, 012, 722)

開催年を通じて初月から堅調なアクセス数の増加を見せており,開催月である 8 月にはピーク値として 341759 アクセスを記録している。前回比としてみても,ほぼ全ての月において前回アクセス数を上回っており,開催月においては前回比 1.14 倍増となっている。このことから,大地の芸術祭の顧客認知度は回を重ねるごとに増加傾向であると言える。

また,海外メディアへの掲載回数についても表 3 にまとめる。運営委員会の報告によると,台湾の人気絵本作家ジミー・リャオの参加により台湾や香港といった繁体字圏のメディアへの露出機会が増え,来場者も増加したとされる。この他にも,アメリカ,オーストラリア,中国,韓国からの来場者が増加し,海外エージェントが独自でツアー造成するケースも増えてきたのは成果であるとしている。会期中に多くの外国人観光客が訪れたことで,地元商業者の間でも受入体制整備に対する意識が高まり,会期直後から地元商業者を対象に観光協会主催の英会話教室が実施された。外国人の受け入れには地元の意識向上が不可欠であり,こうした動きが高まることで更なる誘客促進に繋がっていくと運営側は述べている。

表3 海外メディアへの掲載数 公式記録より抜粋 (2015年4月～11月末)

国名	Web	雑誌	新聞	テレビ	その他	合計
香港	7	7	1			15
台湾	8	9				17
アメリカ	10	4	3		2	19
豪州	2					2
中国	2	15		1	1	19
韓国		7				7
イギリス	4	3				7
フランス		1	1			2
オランダ	2					2
その他海外	2	3	1	2		8
合計	37	49	6	3	3	98

ここまでは大地の芸術祭の経済的効果について整理したが、次に、メディア及びウェブサイト上における情報を整理し、大地の芸術祭の抱くコンセプトやアートマネジメントに関する諸記述を抽出する。

I. NHK E テレ「日曜美術館-大地に根ざせ!～越後妻有里山とアートの20年～」2018年9月2日9時～9時45分放送分より、各種関係者の発言を抜粋

① 北川フラム氏

プロフィール: 1946年新潟県高田市（現上越市）生まれ。東京芸術大学卒業。主なプロデュースとして、現在のガウディブームの下地をつくった「アントニオ・ガウディ展」（1978～1979）、日本全国80校で開催された「子どものための版画展」（1980～1982）、全国194ヶ所38万人を動員し、アパルトヘイトに反対する動きを草の根的に展開した「アパルトヘイト否！国際美術展」（1988～1990）等。地域づくりの実践として、「ファーレ立川アート計画」（1994年日本都市計画学会計画設計賞他受賞）、2000年にスタートした「大地の芸術祭越後妻有アートトリエンナーレ」（第7回オーライ！ニッポン大賞グランプリ・内閣総理大臣賞他受賞）、「水都大阪」（2009）、「にいがた水と土の芸術

祭 2009」「瀬戸内国際芸術祭 2010,2013,2016」(海洋立国推進功労者表彰受賞)等。(株式会社アートフロントギャラリー公式 HP より再編集)

「いわゆる最近の現代アートはユーザーがありがたがりたり奉ったりしているが実はみんなそんなに面白がりたり楽しんだりしていない,だからお客さんもあんまりいるもんじゃないということを感じていた。」

「古来からアーティストはその時代時代の抱える課題や悩みを取り上げうまく表現するということをやってきた。」

(展示室にて一言も発しない同氏に対してインタビュアーが質問する)

「あれは名作だと思う。(アーティストに対して作品に関する指示を出したりは)しない。いろんな価値観があってこそアートなんじゃないでしょうか。」

「こっちの世界(アーティストと共に芸術祭を創り上げる)の方が豊かなんだということを思い始めた人が徐々に増え始めたと思う。共同作業,一緒にやれば面白いことができる,大勢の人がきてくれて会話ができるという楽しさ,嬉しさを地域の方々も実感してきたんじゃないかな。」

②林舜龍(リン・シュンロン)氏

プロフィール:1958 年台湾,台中生まれ。2009 年,2012 年,2015 年の大地の芸術祭や 2013 年,2016 年の瀬戸内国際芸術祭など,日本や台湾を中心に世界中でパブリックアート作品やインスタレーション作品を発表するアーティスト。東京芸術大学への留学とパリでのレジデンス滞在など,長年海外で暮らした体験と母国へのノスタルジアにより,国家間の歴史記憶,民族意識,文化交流に関心を持ち,インスタレーションを通じて現代社会で明確に分別された国家,階級,経済格差の境界線を破り,様々な形式で人と人,人と自然の密接な関係を表現し人類がたどってきた歴史の記憶と共通の感情を呼び起こすことを目的として作品を展開している。(大地の芸術祭公式 HP より再編集)

(大地の芸術祭 2018 出展作品「国境を越えて・絆」インタビュー場面より)

「私は常に場に根ざした作品を作る。東京の作品をただ持ってきたわけではない。」

「現地の集落の人の生活や思いを作品にしたい。」

「台湾人のボランティアと地域住民の共同作業で作品を創ってきた。(最も重要なのが)地域の人との共同作業だと思う。」

「縄をむしろのように編んで、地域の人と力を合わせて時間をかけて作品を作る喜び」

「大地の芸術祭はゆっくりとした革命なんじゃないかな。アートは自然のテンポに従ってやって行くべきだと思うよ。」

③田島征三氏

プロフィール:1940 年大阪生まれ、高知で幼少年期を過ごす。1969 年「ちからたろう」で第 2 回世界絵本原画展金のリンゴ賞、1973～2009 年「とべバッタ」などで多く受賞、2009 年第 4 回越後妻有アートトリエンナーレで廃校を丸ごと空間絵本にした「絵本と木の実の美術館」開設。2013 年第 2 回瀬戸内国際芸術祭でハンセン病療養所のあった香川県大島に「青空水族館」と「森の小径」を制作中、2017 年国際アンデルセン賞国内賞受賞。(大地の芸術祭公式 HP より再編集)

(大地の芸術祭 2018 出展作品「絵本と木の実の美術館」インタビュー場面より)

「廃校になった校舎を美術館にした。アートのあの字も分からない、(手伝っている)今もわからないとおっしゃる地元住民と一緒に作品を作るということの意味」

「(地域住民の方々は)分からない分からないと言いながらすごい分かってくれる,それこそが本当のアートに対する理解なのでは。」

④バルトロメイ・トグオ氏

プロフィール:1967年カメルーン生まれ。現在は、カメルーンとフランスを拠点に活動。絵画,彫刻,写真,映像,パフォーマンスなど多様に手がける。発展途上国と西洋諸国とのあいだを行き来する人々,商品,資源の流れについて言語やアイデンティティーのありかたを見つめながら,ユーモアと挑発性を持った作品を制作。近年では,劇場空間的に構成したインスタレーションを発表している。2013年にはカメルーンに「バンジヨン駅アートセンター」を設立。(大地の芸術祭公式HPより編集)

(大地の芸術祭 2018 出展作品「welcome」インタビュー場面より)

「ここは出会いの場所。あなたがどこの国のどんな人種でもここで一つになれる。」

「作品に導かれながら林道を進むと地元の人からも忘れ去られていた滝が出現するんだ。この作品を作ったことがきっかけになって地元の美しい自然を再発見することができた。」

⑤中谷ミチコ氏

プロフィール:1981年東京生まれ,三重在住。2010年VOCA展奨励賞受賞,2012年ドレスデン造形芸術大学修了。凹状に彫り沈めた石膏に透明樹脂を流し込んだ,半立体のレリーフ作品を発表。「イメージのあり方」を模索することをテーマに,各作品の連続性や関係性を意識した空間展示を行う。2014年より祖父が住んでいた三重県の空き家に引っ越し,工場を改装した「私立大室美術館」で毎年敬老の日限定で作品を展示するプロジェクトを実施している。(大地の芸術祭公式HPより再編集)

(大地の芸術祭 2018 出展作品「川の向こう,船を呼ぶ声」インタビュー場面より)

「現地集落の久保田さん夫婦に昔の話を聞かせてもらって、その中からでてきたニュアンスを彫刻に置き換えていった。」

(山を降りて川を渡らないとお医者さんにかかれなかった当時の状況の話から)

「向こう岸の船頭さんに向かって渡し舟を呼ぶ住民を表現しました。」

「こうして自分が住民の方からお話を聞いて作り上げた作品を住民の方に見ていただくことの嬉しさ,喜び」

⑤磯辺行久氏

プロフィール: 1950 年代から版画を制作し,60 年代に入るとワッペン型を反復したレリーフ制作し一躍注目を集めた。ワッペンシリーズには大理石を混ぜた石膏でつくった作品のほかドローイングやエンボス,プリントなどの作品がある。1965 年ニューヨークに渡り,エネルギーなど環境芸術を学び始めてから作風は大きく変換し,バイオや地質や気象など環境を構成している情報と色彩や形といったアートの伝達ツールを重ね合わせた。2000 年に始まる大地の芸術祭との関わりは深く,信濃川の昔の姿をポールで表現したり,土石流の痕跡を作品化した。アートフロントギャラリーでは既に美術館に納品された作品以外の作品の管理運営を行っており,市原湖畔美術館の開館記念展に磯辺行久展を企画した。(株式会社アートフロントギャラリー公式 HP より再編集)

(大地の芸術祭 2018 出展作品「川はどこへいった」インタビュー場面より)

(越後妻有を縦断する信濃川沿いに 5 メートルおきに立つ 700 本のポールを構築したことに関して)

「かつての信濃川の流れを表現したんだよね。地域の命であるのが信濃川であるという話を聞いてヒントを得たわけなんだけどもね。」

「芸術祭の大きなテーマはアーティストが地域を明らかにすることだと僕は思っているわけ。それで信濃川と現地住民との関わりを調査したんだけど、明治以降川の流れが人工的に変えられてきた事実を知ったんだよね。」

「自然生態への介入というマイナスと地域農業発展というプラス、自然に人が入ってくるとどのような関わりになるのかを表現してみた。」

(モニュメントの見た目の派手さ、奇抜さに対して)

「まず人の注目を集める。そのあとでこれは一体なんなんだということになる。」

II. Forbes JAPAN「世界は今、美術と観光を求めている」2018年6月号より北川フラム氏の発言を抜粋

「美術は本来、その時代における大変な課題や矛盾を、自然と文明・人間の関係性において表現する「技術」なんです。いまの現代美術の一部は大きな金融商品になってしまっていますが、もともと美術というのは、本当にやむにやまれない自然との関係性のようなことを表現する技術である。ぼくはずっとそう考えてきています。」

「20世紀の現代美術も、都市の限界、地球環境の問題、グローバル化のなかで各地の固有の文化が失われていくことなどについて、正面からかかわっていくものがありました。いま一度、この越後妻有という場所において、現代美術が本来の「技術」を体現するならば、ものすごく“効く”だろう、と。」

「要するにぼくは、いろんな人と会うということがお金以上の最大の価値のひとつだと思っているんですね。越後妻有を訪れた多くの人の感想が「地元の人と話せてよかった」というものです。一方で地元の住民の人たちも、美術作品の周辺で、観光に来た人々に美味しい水を提供したり、トマトやスイカを切って食べさせたりしている。」

「結果だけ,アートで何かやれば何とかなると思っの地域芸術祭ではアートの出来上がり方のイメージがまったく違う。そうではない,普遍的なことがあるはず。越後妻有でも結果的に美術作品はシンボルにはなりますよ。しかし,そこに行って感動するのは,地域の人が親切に話してくれた,美味しいものを食べられた,お祭りに参加できた,そうしたフェイス・トゥ・フェイスの場に対してなんです。」

以上がメディア及びウェブサイト等から得られた二次情報となる。これらを踏まえて,次節では筆者の行った全三回のインタビュー調査の記録及び三日間に渡って行ったフィールドワーク調査によって得られた所見を記述し,第5章 考察にて再度まとめ直した上でアートマネジメントに対する筆者なりの考察及び提言を記す。

第2節 インタビュー調査及び現地フィールドワーク調査の記録

本節では、2018年7月～9月にかけて行った全3回のインタビュー調査及び3日間に渡る現地フィールドワーク調査から得られた記録を一次情報として整理・再構成して記述する。なお、インタビュー調査についてはその全てを株式会社アートフロントギャラリーのアートディレクターである原蜜氏に依頼し、その位置付けとしては、第一回目が現地調査前に大地の芸術祭への理解を深める目的と原氏との顔合わせの意味合いを含めており、第二回目が現地調査期間中、大地の芸術祭を実際に体験していく中での意識変化及び原氏から改めて大地の芸術祭に込められた想いを伺い、どのような視点で調査すべきかという再確認の目的で実施させていただいた。そして第三回目が現地調査終了後となっており、大地の芸術祭を体験・観察した上で発見したこと、感じたことや考えたことなどを調査報告会という形式でお伝えする主旨で実施された。本節では、文章量の都合という点を考慮しつつ、全三回を通じて発言内容に重複等が見られたため、原氏から得られた発言から本研究に関係する可能性が高いと思われる発言のみを抽出し、全インタビュー記録の総まとめという形で記述したい。

I. インタビュー調査の記録

・第一回インタビュー調査

日時:2018年7月20日13時～14時

場所:株式会社アートフロントギャラリーオフィス内応接室

インタビュイー:原蜜氏

プロフィール: 株式会社アートフロントギャラリー（渋谷区猿樂町）に勤務。様々なアートのコーディネート業を行う同社のソフト事業部に所属し、会長の北川フラム氏がアートディレクターを務める「越後妻有大地の芸術祭」「瀬戸内国際芸術祭」に携わる。主にそれぞれの地域の集落、島々の住民、アーティストやボランティアスタッフなど、異なる背景を持った人々が関わる現場での業務に携わる。現在は首都圏をフィールドに、地域と企業、ボランティアなどのネットワーク形成に取り組んでいる。

(運営上困っていることは何かあるかという質問に対して)

「困っていることだらけですね。芸術祭のオフィシャルサポーターというチームがあって、リーダーがオイシックスの高島さん。(全部で)19人いる。@cosumeの吉松さんとか、乙武洋匡さん、フェンシングの為末さん、クラウドワークスの吉田さん等々の集まりがあって、その人たちへの課題というのは芸術祭は3年に1度やっているが、前回の経済波及効果が50日間、地方創世の国のモデルになっていて国からの支援がかなり入っているけれど、それは50日間(分の支援しかない)。でもNPOの現地にタッフが30人いて、50日間以外にもレストラン宿泊農業ツアーなどいろいろなことをやっていて、(NPOスタッフが現地に)常駐しています。芸術祭の時にはお客さんが結構来ている。特に今は、日本だけではなくアジア圏から相当な数がいらっしゃる。だけど十日町は人口6万人くらいしかない町なので、交通インフラ宿泊インフラ等々、芸術祭のお客さんを収容できるインフラは整っていません。そこで、(現地の受け入れ態勢を)100万人にすればいいかということとそうでもなくて。通年で来てもらえないと成立しないんですよ。最終日に1万人のお客さんが来ていても、終わるとお客さんが20人になってしまう。そこを平準化というか、通年で人が来れるようにしないと続けていくのが難しいよねというのが僕らのミッション。そこのヒト・カネの流れをどうするかを考えているのが、オフィシャルサポーターなんです。彼らは2か月に一度会議をしていて年に4、5回は現地に入っているが、もちろん簡単に解決できる問題ではないというのが、今抱えている大きな問題ですね。」

(何故解決できないのかという質問に対して)

「もともと解決できない問題というか、人もいないし観光地もないし、来る人がいないし経済効率が悪いのでスターバックスとか(都心部の人気大手飲食チェーン)はこないんですよ。そこを渋谷とまではいかないけど、普段は1日5人も来ないだろうけど50日間はお祭りにして何千人もくる。そしたらスターバックスは成立するんでしょうけど。今年は(大地の芸術祭に対して)6億5千万投資する予定です。でもそれがなくなった時には人口6万人しかない自治体の税収でしかうごけないので、スターバックスは成立しないんですよ。基本

的には成立しないので、アートというミラクルというか飛び道具的なものを使っている。でも実際人がくるかという点と厳しいんです。」

(大地の芸術祭の立ち上げ期はどのような状況だったかという質問に対して)

「元々は平成の(市区町村)大合併の際に、一つの行政区として成立させるための財源も使う人(人口)もいないため、丸っとまとめたのが合併です。それに税金が国からついた訳なんですね。そうはいっても元々は別の市町村、もともと十日町に住んでないと(自分達のことを)十日町市民だと思っていない。その時にソフトで(合併後の地域宥和を)解決できるものがないかと国から予算ついた。その時に(世界的に著名なアートマネージャーである)北川フラム氏をリーダーに据えてアートでなんとか解決できないかとやり始めたんです。」

(アートを通じて、現地の人々の意識がまとまったという認識はあるかという質問に対して)

「もちろん。でも、僕らは税金もらわないとできないから、そう(税金を継続して注入するに値するということ)評価されているということだと思っています。」

(大地の芸術祭を続けていくことが日本の地域創生を考えることに繋がるのかという質問に対して)

「元々農家をやっていた人たちが、東京の方が稼ぎが良くて自分たちのいるところは子供を食わしていけないとコンプレックスを感じて、子供を都会にやるけど、実際生活してみると都会のコストの高さに首が回らなくなる。僕はそれがおかしいと思うんですね。住んでいる場所でコンプレックスを感じなければいけないのは一種の差別で、納得できない。彼らが楽しいと思えることを作ってあげたいし、そのためには、まず彼らが抱えている現状を可視化していかないといけないんじゃないかと、こういう風に思うわけですね。地域創生という言葉はあるけど、彼らが普通に生きているという事実を光を当てるためにはどうすればいいのだろうと日々考えています。」

(来場者が増えて,その問題に気づく人が生まれることが目的ではあると理解しているが,そういう人は増えてきているかという質問に対して)

「ある程度は届いているんじゃないでしょうかね。コンパクトシティみたいな話がある中で,田舎のおばあちゃんがどうなろうと関係ないですよねというのが日本の考え方であり,基本的方針。僕らは全く逆を行っているが,国がかなりのお金を入れてくれているのを見ると,かなりの数に届いているのではないかな。(大地の芸術祭の)オフィシャルサポーターに,売り上げとか利益をすごく追求めるようなアグレッシブな IT 企業が入ってくれているのはどういうことなんだろうとは思いますが。大地の芸術祭を通じて何かできるんじゃないかと思っている人は増えていると感じますね。まあそれが実践できているかというとなかなかできていないんですが。」

(支援の術がなかなか無いことで,地域を変えたいという気持ちが切れてしまっているから持続的にならないのではという質問に対して)

「正直僕も分かんないですけど,都心に住んでる人たちや国や政府の人たちがね,大衆とかみんなとか言った時にですよ,それほんとにみんなって意味で使ってますかねって話なんです。田舎の山奥に住んでいるおばあちゃんとか頭数に入れてますかって話で。大企業がマーケティングやる時に山奥のおじいちゃんおばあちゃんはターゲットに入っていますかという思いが常にある。僕は単純に(彼らのことも)入れてくださいよという思いがある。意識的か無意識かわからないですけどね。」

(無名のアーティストの支援というより,地域に暮らす住民を支援することが実現したいことなのかという質問に対して)

「分かりやすいから地域のおばあちゃんを例に出しただけで,アーティストやボランティアの人たちがそれぞれ得意なことができる場があった方がいいと思うわけなんですね。語弊はありますがアーティストは言ったらなにか物を作ることしかできないわけじゃないですか。でもそれが経済的に発展していくような形で成立するきちんとした仕組みは今の日本にはありません。似てますよ

ね、農家と。都会にいる若者もどこかしら似たような感覚を持っていて、だからこそ（大地の芸術祭に）来てくれると思っている。僕自身、地方で農業やるとは言えなくて、東京で頑張っているとしか周りには言えなかった。でもいろんな人がやりたいことをできればいいなとシンプルに思うんですね。それが僕らアートマネージャーの裏に流れているテーマです。」

（現地に行ってつながることが何より大事であるという認識で良いかという質問に対して）

「僕が危惧しているのは、あらゆる政府関係とか大学の研究機関とかメディアとかの視察がある中で、皆さんやたら現地の人と話したがりですけど、現地の人が正直嫌になっている感じがあるんですね。研究のために質問するとか、資料のためにインタビューするとかって人だけで、ただただ彼らの利得というか満足のために話しているということが非常に多い。」

「例えば、オフィシャルサポーターでいうと理想論というかこうなったらこうなりますよというのはあんまり意味がなくて。例えば吉松さんがそのエリアで何ができるのかということしかリアリティがなくて、例えば@cosumeを十日町に置いたとしても何の意味もないし、やれることはそんな多くない。だけど、僕は実際にできることの方が意味があると思うんですよ。理想論は、じゃあ誰がやるんですかとか、お金はどうするんですかとか、これって全部の地域が同じ問題を抱えていると思うんですけどね。」

「@cosumeの吉松さんとかいろいろ考えてくれるけど、じゃあ現地に社員連れてって草むしりした方がよっぽどいいよねとなるわけなんですよ。その地道な積み重ねというか信頼関係というか、そういうものありきで地域の人（大地の芸術祭を）ずっと続けていいよ、私らもできること手伝うよ、という風になっている気がするんですね。こうすればこうなって売上何%アップしますよというコンサルみたいなマニュアルを渡されても誰が活用できるのかという話になる。そういうことができていたら、実行できるヒトとモノとカネがあつたらとっくにもっと変わっている。そんなことよりも、自分が何だつたらできるんだろうという話を考えてもらう機会を作ってもらった方がありがたいです。地域のおばあ

ちゃんスマホも持っていなければメールも見ない。そんな人たちとコミュニケーションをとるには現地に行かなければいけない。その人と対峙したときに何ができるんだろうというときに、ほとんど何もない。でもそういうことを考えてもらうことで、さっき言ったみんなって括りの人たちの中におばあちゃんが入るようになる。」

「今言った話を頭の片隅に入れてもらえかと思います。そうはいっても、企業や大学しかいろんな事をできることはないと思っていますので。行政には無理な話だと思っています。」

・ 第二回 インタビュー 調査

日時:2018 年 8 月 30 日 10 時～12 時

場所:新潟県越後妻有大地の芸術祭運営委員会本部会議室

インタビュイー:原蜜氏

(大地の芸術祭に対する賛成派・反対派がいるという話の中で)

「例えば前回のボルタンスキーの作品、あれも近隣住民からすごい苦情が出たんですね。洗濯していない衣服をそのまま山のように積み上げたわけですから、とにかく異臭がすごかった。でもそれも含めてアートであるという意見もある。そこが難しいところですよ。」

「一応名目上は越後妻有という一つの地域としてグループとしてみんなでやっていこうという風になっていますけど、集落一つ一つは違いますからね。乗り気の人たちもいれば全く協力的では無い人たちもいるわけですから。そんな中でどうやって芸術祭を形にしていくかという問題を常に抱えながらやってきたんですね。」

(大地の芸術祭のアクセスの悪さや移動時間の長さについて)

「お客さんが道に迷ったりだとか、作品と作品の間の移動距離が長すぎるだと

か,そういったことも含めてこの芸術祭を楽しんでもらえたらなと思っています。地元の人々の不便さを実感してもらいたいという思いもあります。そう行った意味で暮らしを可視化するというニュアンスがあります。」

(アートと自然というテーマに関する議論について)

「人間の自然と寄り添って生きてきた暮らしだとか,生き様だとかそういったものをアートで表現したいですね。人間の生き様に寄り添うアートというか,ハコとして借りてそこで芸術祭をやるという認識ではなくて,地域の人々のための芸術祭でありたいという思いがあります。そういった意識のベクトルが地域住民の方々に伝わって,来年は芸術祭が開催されるから田んぼを綺麗に整えておかなきゃとか,日々の暮らしの中に芸術祭というかアートの存在が溶け込んでいくというか。」

・ 第三回インタビュー調査

日時:2018 年 10 月 4 日 13 時~14 時

場所:慶應義塾大学大学院経営管理研究科ディスカッションルーム

インタビューー:原蜜氏

(なんでもかんでも整理して構造化することは本質ではないという議論の中で)

「とは言うものの,整理しないと物事が進まないのも事実だし,その辺のことが弱いのも承知しています。行くと面白いんだけど,どう面白いのかを説明するのは難しい,くらいの塩梅が良いなと思っていますが,行く動機をつくるためには導線は整理されていないと行きにくいですね。」

「そういったことも理解した上で,敢えてパワポに整理できないことをやらないといけないと思うんです。今,現場で何が起きているのか,それに対して僕たちは何ができるのか,何をしなければいけないのか。それが草むしりかもしれないし,パンフレットの増刷発注かもしれない。」

(大地の芸術祭を今後どのようにしていくべきかという議論の中で)

「とにかく多様な人に見てもらいたい,知ってもらいたいですね.文化が持つ役割というか使命というのは,文化が社会に対してできることを模索していくことだと思っている。政治やカネの観点からでは解決できないことを文化を通じて実現させていきたいなど。」

「現地に行って田植えや稲刈りを体験するのも良いと思います。現地での体験に注目するというか,そこを重視していくことがなんらかの価値づくりに繋がっていくのではないかなと,そういう風に思います。」

(文化美術建築は有効なのではないかという議論の中で)

「確かにいろんな方向に繋がられますよね,広い範囲でやれると思いますね。そしてそのためには僕たちは(美術建築の区画や計画を)整理しないといけない立場なんだけど,実際やっていることは混沌としているんですね。地域の人と話し合いの場,何かを創り出す場にいるという状況をどう作るかだと思うんです。会議室でスーツ着てコーヒー飲みながら,ではなくてね。」

「ソフトなもの,簡単に構造化して整理できないものに目をやる必要性があると思っていますし,そういった形式を取っ払いたいという想いがあるんですね。」

(金銭的な課題についての議論の中で)

「(大地の芸術祭に)客観的な社会的意義があるのか,ということは感じます。費用対効果としてはすこぶる弱い。だけれども,費用対効果だけでは語られない世界を作らないといけないと僕は思うんですね。昔の理想,共産主義的発想ではなく,お金と文化を真の意味でコミットさせる必要性の葛藤を感じています。」

(アーティストと地域住民と顧客とアートマネージャーという4者関係に関する議論の中で)

「この四者を同じテーブルに並べるのは難しいですね。かたやスーツを着てかしこまっている人がいて、かたや農作業着に長靴履いている人がいる。どうしたって地域の人が議論に入れにくいんですよね。共通言語を持ってないから。難しい学術用語であったりとか、マーケティング戦略だとか、そういった(共通言語が)無い人たちは議論に参加できないという風になってしまう。」

「例えば、音楽理論の話をみんなですとして、コード進行に関する議論をしているのに、彼ら(地域住民たち)はドの次はミだと思ってない。ドミソって何って話になる。なんでミなのって聞かれても困ってしまうんですね。」

(アートに対する公的な資金注入に関する議論の中で)

「ウチ以外にも、芸術祭のようなことが色々ところで起きていますね。税金をアートに使えるというのは確かに発明だと思いますが、じゃあ単に地方でアートをやれば人がくるというわけではないんですね。」

「きっとみんな全ての人がこの社会が良くなると良いなと思っているんですね。じゃあどんなことをすると良いものになるかというところで皆さん立ち止まってらっしゃる。なんでも良いから今日の前のことについて考えられる思考力をみんなが少しずつ持つことが大切なんじゃないかなと思います。」

II. 現地フィールドワーク調査の記録

ここまでは、主に大地の芸術祭における四つの関係者(アーティスト・アートマネージャー・観客・地域住民)の中でも、特にアートマネージャー及びアーティストに着目し、記録を記述してきた。ここでは、筆者自身が実際に現地調査を行った時に得られた知見及び体験を、一人の顧客という視点から記述すると共に、地域住民の方々にも着目して一次情報として記録を記述する。三日間を通じて様々な芸術作品を鑑賞したが、その全てを記述することは避け、特に印象的で

あった三作品に関する記録と,それに係る現地住民との対話の記録を抽出して記述する。

期間:2018 年 8 月 28 日～2018 年 8 月 30 日

調査対象:新潟県越後妻有大地の芸術祭 2018

① 「最後の教室」 クリスチャン・ボルタンスキー (来訪日:2018 年 8 月 29 日)

プロフィール:1944 年フランス,パリ生まれ。失われたものや記憶,幼年期や死をテーマに扱い,古い写真やポストカード,古着など,日常の中から収集したものをを用いたモニュメント的なインスタレーションを手がけ,現実と虚構を行き来するような作品を制作する。主な作品収蔵先に,ニューヨーク近代美術館,テートギャラリー,ポンピドゥー・センターなどがある。(大地の芸術祭公式 HP より再編集)

作品概要: 五ヵ月もの間深い雪に閉ざされる地域の場の記憶を建物の中に密度濃く,重く閉じ込めた作品。一般公開に先立って行われた集落向けの内覧会には地域のお年寄りが多く参加し,地域・学校にまつわる物を持ってきてもらったという。それらはエントランスから最も奥にある小さなスペースに集められている(図 5 参照)。(大地の芸術祭公式 HP より再編集)



図 5 「最後の教室」 クリスチャン・ボルタンスキー (公式 HP より抜粋)

(作品展示の入口にいた地域ボランティアの方との対話の中で)

「元々私はこの学校の卒業生でね,みんな都会に出てってしまうもんだから児童の数が年々減って行って廃校になるって話だったんだけどね,この芸術祭でこの学校で作品を作るってことになったんだよね。」

「(ボルタンスキー氏が)教室に牧草を敷き詰めたいっていうからね,私らが一緒になって教室一杯に牧草を敷き詰めたんだよね。湿気っちゃうとダメってことでちゃんと湿度管理もしてね。」

② 「川はどこへいった」 磯辺行久 (来訪日:2018 年 8 月 29 日)

プロフィール:既述のため省略

作品概要: 昔の信濃川の川筋が全長 3.5 キロメートルにわたって,約 600 本の黄色い旗により再現されている。かつて蛇行していた川は,ダム開発やコンクリート護岸によって姿を変え,水量や生態系に大きな影響を被って現在に至っているという地域の歴史的背景を表現している(図 6 参照)。(大地の芸術祭公式 HP より再編集)



図 6 「川はどこへいった」 磯辺行久 (公式 HP より抜粋)

(作品付近にて巡回していた地域ボランティアの方との対話の中で)

「田んぼの中によくわかんない人がポールを刺すなんて冗談じゃないって当時みんな反対してたんだけどね,(私らは)よくわかんないけど芸術家の人たちが頑張ってるからまあ手伝ってやるかってなってね。」

「田んぼに対して,我々の農作業に対しての敬意が伝わってきた。」

「芸術家の人たちぬかるんで危ないから田んぼに入っちゃダメだって(私らが)代わりに田んぼにポールを刺していったりしてね。」

「地元の人で意見で,ここは風の流れが頻繁に変わるから旗を立てたら面白いだろうということになってポールだったのが旗になったんだね。」

③ 「赤倉の学堂」 ナウイン・ラワンチャイクン (来訪日:2018 年 8 月 30 日)

プロフィール:1971 年タイ・チェンマイ生まれ。現在チェンマイと福岡で活動する。彫刻,絵画,パフォーマンス,写真,フィルムなど,様々なメディアで作品制作を行う。美術館から飛び出し,町に生きる人々と美術が直接出会うような作品を通して,社会における美術のあり方を問いかける。(大地の芸術祭公式 HP より再編集)

作品概要: バチカン宮殿にあるラファエロ作の名画であるアテネの学堂を模した大型絵画を制作。ソクラテスやプラトンなど古代ギリシャの哲学者に代わり,赤倉集落に暮らす人たちが描かれる。また,住民全員にインタビューした映像と音声も発表。地域の歴史と各戸の家族の記録を作品として残す(図 7 参照)。(大地の芸術祭公式 HP より再編集)



図7「赤倉の学堂」ナウイン・ラワンチャイコン (公式HPより抜粋)

(作品を観覧しにきていた近隣住民の方との対話の中で)

「この絵の左側の方にね,おばあちゃんが描いてあるでしょう。この人ね,この近所に住んでたんだけどね,この前亡くなっちゃったのよね。」

・現地調査を通しての総合的な所見

率直に良いと感じた点について述べる。まず,沢山の種類のアーティストの作品を新潟という一つのエリアで同時に見られるという点である。自然とアートの融合という非日常性も相まって,訪れた観客に癒しの効果をもたらす体験であると感じた。また,三日間を通じて現地のスタッフや地域住民の方々の暖かさや気さくさ,優しさといったものに触れ,人間的なコミュニケーションを取ることができたという実感がある。地方の生活を体験でき,実感できるという消費者の体験を大切にしたい舞台づくりは,都心部のアートギャラリーには無い価値を生み出していると感じた。次に,改善の余地があると感じた点について述べる。まず,運営の意図を汲んだ上でもなお移動距離が長すぎるという問題がある。現地へのアクセスの悪さは仕方のないこととしても,芸術祭内を移動する際にも,作品と作品の展示されている間隔が広大すぎることで一部の顧客にとってはスト

レスに感じるのではないかと懸念された。また、全体的に作品に関する説明が不十分であり、事前知識無しで訪れた顧客に対して置いてきぼりにしてしまう可能性があると考えられる。作品の展示の仕方についても統一性がなく、常設作品と非常設作品の区分が分かりづらいという問題もあった。人気スポットとそれ以外の格差も著しく、繁忙期には何時間も順番待ちの列ができている作品がある一方で、僻地に設置されていることが原因でほとんど人がいないような作品も垣間見られた。そして、運営側が打ち出しているコンセプトがはっきりとは伝わってこず、どういった目的で大地の芸術祭が行われているのかという真意をもっと顧客に伝える工夫をすべきだと感じた。

上記を踏まえた上で、やはり一人の顧客としてはアートマネージャーの原蜜氏の話聞く前後、そして実際に現地を回ってみる前後で見えてくるもの、感じるものが全く違うという印象を受けた。詳細は次章に筆を譲るが、やはり作り手の意図や想いに人は心を動かされるのではないかという仮説を抱くと共に、それが押し付けにならないように、媚び売りにならないように顧客に伝えていく工夫をしていくことが重要なのではないかと感じた。以上が現地フィールドワーク調査の記録である。次章では、本章で記述した大地の芸術祭に関する一次情報、二次情報をもとに大地の芸術祭全体に対する考察を加える。

第5章 考察

第1節 大地の芸術祭における価値共創のあり方

本節では、前章にて整理した大地の芸術祭に関する一次情報・二次情報を踏まえ、大地の芸術祭におけるアートマネジメントの在り方を構造化し考察を加える。まず、第2章 先行研究による理論的背景 及び第3章第1節 論点と問題意識 にて指摘した通り、日本におけるアートマネジメントの現状は図8のようになっていることを踏まえた上で、大地の芸術祭との比較検討を行う。

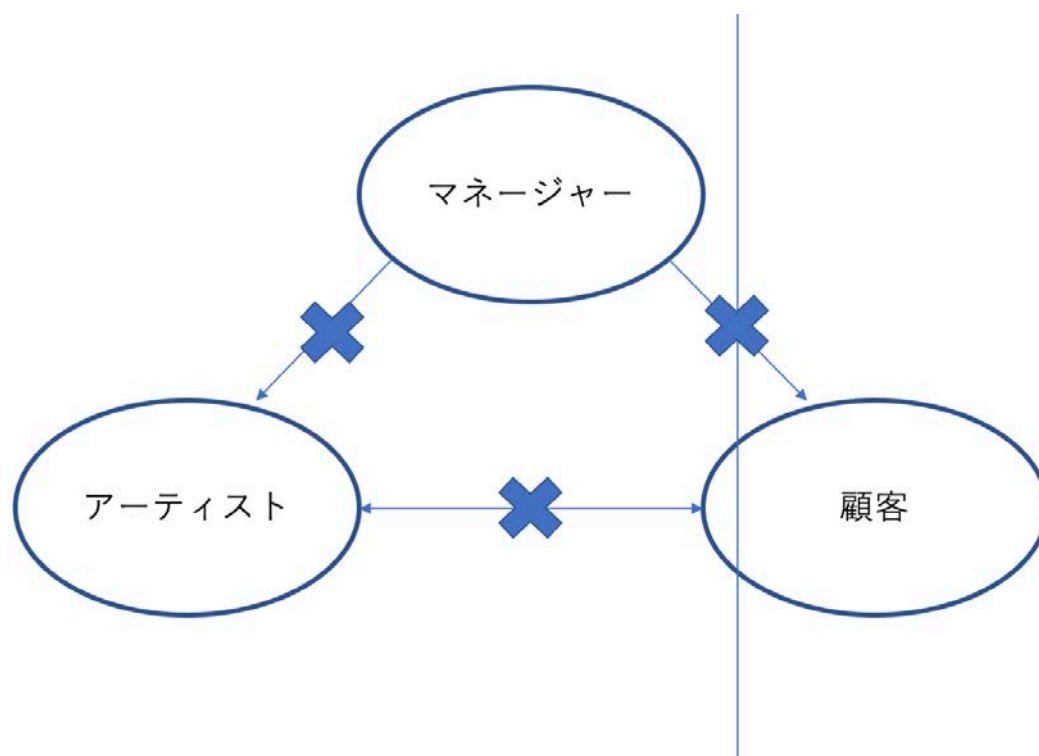


図8 日本におけるアートマネジメントの現状（再掲）

アートマネージャーは売れる商品を追求し、それをアーティストに強要するか、あるいはアーティストを過剰なまでにブランド化・神格化することである種の宗教的イデオロギーのような様相を呈している。このような、アーティストの独りよがりの自己満足型アートか、過剰な顧客視点重視のセールス型アートかの二極化はすなわち売る側対買う側という対立状況を生み出してしまっていると

言える。それに対し,大地の芸術祭における関係者間の関係性は図9のようになっていると考察される。

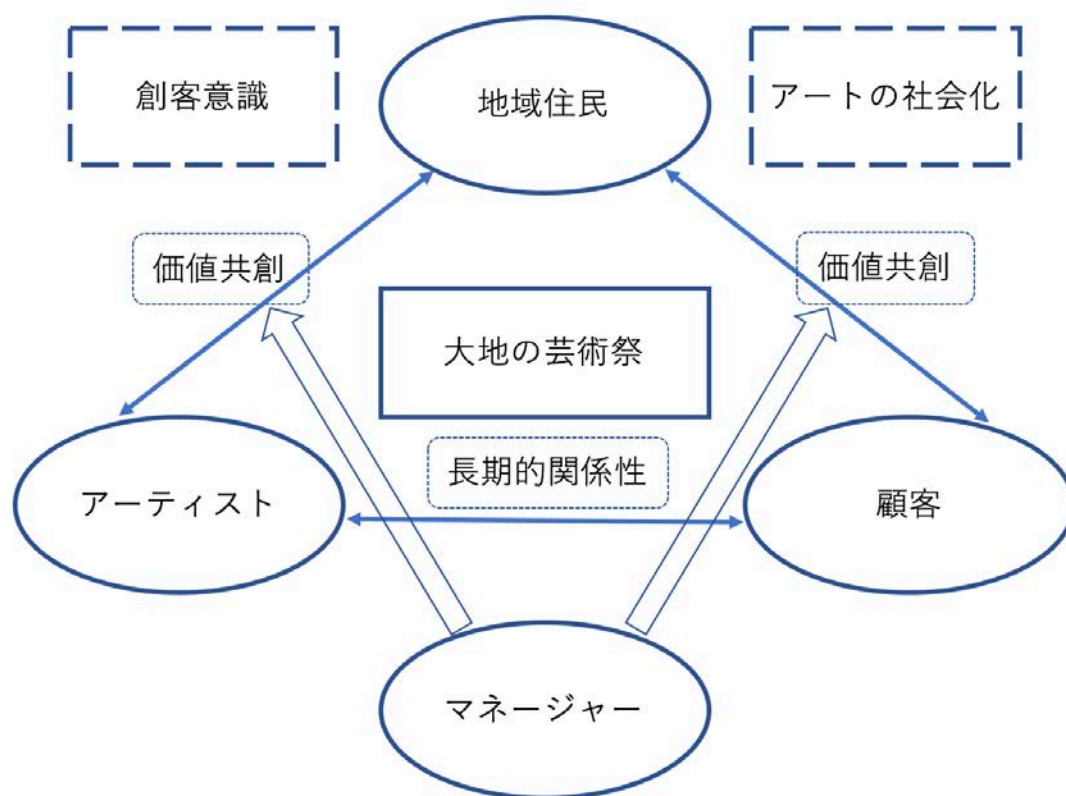


図9 大地の芸術祭におけるアートマネジメントの構造 (筆者作成)

図9に対する説明をする。まず,大地の芸術祭という参加型プラットフォームの存在によって,アートマネージャーが顧客に作品を売りつけようという意識のベクトルから地域住民のために芸術祭というプラットフォームを成功させようという意識のベクトルへと変容しているということが言える。また,アーティストも自分の作りたいものを作るという意識が薄れ,芸術祭を盛り上げるため,ひいては地域住民のために地域住民と一緒に協同で作品を作っていこうという意識が強まっているということも言えるだろう。そのようなアートを提供する側の意識変容によって,顧客側の意識も,何かを売りつけられるような居心地の悪さや,アート至上主義のような押し付けがましさのようなものを感じることがなくなり,また地域住民という第四者的プレーヤーの存在によって,地域住

民のために何かをしたい、あるいは地域の経済活動に寄与したいといった自発的意識が徐々に芽生え始めているのではないかというように考えられる。これら関係者の意識変容は、地域住民の存在が大きいと言えるだろう。地域住民という第四者を構造の中に取り入れることで、売る側対買う側という二項対立的構造から、地域住民のために皆で大地の芸術祭を活性化させていこうというように1つの同じベクトルに向かって意識が統一されている様相が観察された。アーティストと地域住民という関係性においては、「台湾人のボランティアと地域住民の共同作業で作品を創ってきた。(最も重要なのが)地域の人との共同作業だと思う。」といったリン・シャンロン氏の発言や、「廃校になった校舎を美術館にした。アートのあの字も分からない、(手伝っている)今もわからないとおっしゃる地元住民と一緒に頑張って作品を作るということの意味」といった田島征三氏の発言からも、アーティストが地域住民と共に作品作りを行うことに対して大きな価値を感じていることが読み取れる。また、顧客と地域住民という関係性においては、「越後妻有を訪れた多くの人の感想が、地元の人と話せてよかったというものです。一方で地元の住民の人たちも、美術作品の周辺で、観光に来た人々に美味しい水を提供したり、トマトやスイカを切って食べさせたりしている。」といった北川フラム氏の発言や、筆者自身、現地調査において地域住民の方々と多くの対話をする中で、この地域に何か自分ができることはないだろうか、また必ずこの芸術祭に訪れたいといった感想を抱いたことから、大地の芸術祭というプラットフォームを通じた地域住民の方や自然とのふれあいによって大きな価値が創造されているように感じた。そして、アーティストと地域住民という関係性、顧客と地域住民という関係性作りをサポートしているのがアートマネージャーの存在であり、「文化が持つ役割というか使命というのは、文化が社会に対してできることを模索していくことだと思っている。政治やカネの観点からでは解決できないことを文化を通じて実現させていきたい。」といった原蜜氏の発言や、「結果だけ、アートで何かやれば何とかなると思っての地域芸術祭ではアートの出来上がり方のイメージがまったく違う。そうではない、感動するのは、地域の人が親切に話してくれた、美味しいものを食べられた、お祭りに参加できた、そうしたフェイス・トゥ・フェイスの場に対してなんです。」といった北川フラム氏の発言からも、単にアートを商業化・コンテンツ化しマーケティングしていくというのではなく、文化という大きな枠組みで捉え、アートの持

つ使命を今一度考え直すような意識を持って取り組んでいることが読み取れる。

日本におけるアートマネジメントの課題は顧客との関係性構築の前提としてのアートの社会化であるという指摘は先述したが、こと大地の芸術祭においては、アートの社会化が顧客との関係性構築の前提になっている訳ではない点にも着目したい。本論文においてアートの社会化とは、アートと社会の合意形成を指し、アートが社会に必要なものとして広く一般に認識され、更に社会の方から自発的にアートを受け入れ、“自分ゴト”として金銭的あるいは政策的に支援する土台が整っている状態を意味すると定義したが、越後妻有という地域社会において、地域住民たちはアートに関する知識を持ち合わせておらず、それは現時点においてもお世辞にもアートに関する知識が豊富であるとは言えない状況にあるにも関わらず、アートを自分たちの生活の中に日常化させている点が興味深い。大地の芸術祭の開催を前にして田んぼを整備したり、自分たちの故郷の原体験を作品作りに活かすためアーティストに提供したりといった様子から、アートに対する理解がなくてもそれを受け入れ、日常化=“自分ゴト化”することが自然となっている。そのような地域住民の振る舞いを見て、顧客は知識を蓄えることがアート鑑賞なのではないといった風に、アートに対する意識が変容しているようにも見受けられた。アーティスト側も、アートに対する知見が足りないからアートが売れないのだといった意識ではなく、地域住民との関係性構築、そして大地の芸術祭の成功といった意識が前提となって顧客と向き合おうとしているために、結果的に Kotler ら(1997)の指摘する「集客」意識から脱却し、顧客との関係性構築=「創客」意識が芽生えているのではないだろうか。つまり、アートの社会化が前提となって創客意識が生まれるといった前後関係ではなく、地域住民という第4者の行動と大地の芸術祭というプラットフォームへの価値提供の結果、創客意識が生まれるといった構造になっていると言える。大地の芸術祭という参加型プラットフォームの存在によって、アートマネージャーが顧客に作品を売りつけようという意識のベクトルから地域住民のために芸術祭というプラットフォームを成功させようという意識のベクトルへと変容し、アーティストと地域住民との価値創造、そして顧客と地域住民との価値創造をそれぞれ下支えするという構造が、結果的にアーティストの創客意識と顧客にとってのアートの“自分ゴト”化を促進し、アーティストと顧客の長期的関係性構築の足がかりになっているの

ではないかと推察される。そして、アーティストと地域住民との関係性における価値創造、顧客と地域住民との関係性における価値創造の様相は、まさしく Ramaswamy(2011)の指摘する価値共創に該当するのではないだろうか。Ramaswamy(2011)の提唱する価値共創モデルに、大地の芸術祭のケースを当てはめると、それぞれ図 10,11 のような構造になっていると言える。

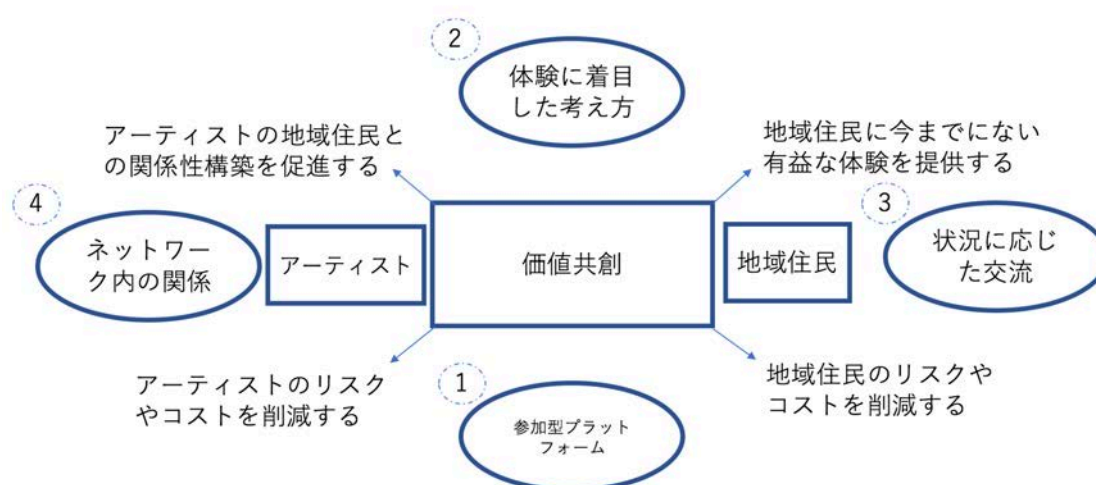


図 10 大地の芸術祭におけるアーティストと地域住民の価値共創（筆者作成）

まず、アーティストと地域住民との関係性における価値共創について述べる。大地の芸術祭というアーティスト・地域住民が共に参加することができる①参加型プラットフォーム設計の元、アーティストは地域住民の②体験に着目した考え方に基づいて作品作りを行なっている。それは、「現地集落の久保田さん夫婦に昔の話を聞かせてもらって、その中からでてきたニュアンスを彫刻に置き換えていった。」といった中谷ミチコ氏の発言や、「芸術祭の大きなテーマはアーティストが地域を明らかにすることだと僕は思っているわけ。それで信濃川と現地住民との関わりを調査したんだけど、明治以降川の流が人工的に変えられてきた事実を知ったんだよね。」といった磯辺行久氏の発言からも読み取れる。そして、田んぼにポールを並べたり、廃校に牧草を敷き詰めたりといった③状況に応じた交流によって作品を共同で製作していく過程の中で、徐々にアーティストと地域住民が越後妻有という④ネットワーク内の関係を構築していくというプロセスを辿っている。これは Ramaswamy(2011)の提唱する価値共創モデルにおける 4 つの力に該当するものであると思われる。その結果、アークティス

トは地域住民との関係性構築の促進や、大地の芸術祭というプラットフォームに
出展することによる都心部の個展と比較した場合のコストや集客リスクを削減
することが可能となっている。その一方で、地域住民においても、今までアート
とは無縁だった生活の中にアートが日常化していくという今までにない有益な
体験を享受することができ、単に地域をアートイベントの開催場所として提供し
たり、村興しとして単発的なイベントを行うよりもリスクやコストを削減した上
で地域創生へと繋げることが可能となっている。

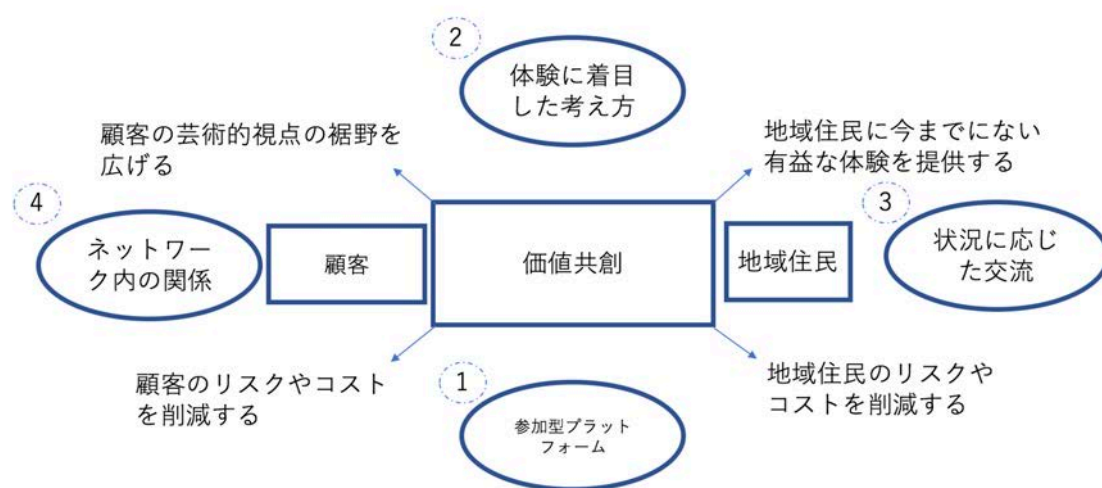


図 11 大地の芸術祭における顧客と地域住民の価値共創（筆者作成）

次に、顧客と地域住民との関係性における価値共創について述べる。先述した
通り、大地の芸術祭という、顧客として現地の様々な体験やイベントに参加でき
る①参加型プラットフォームは、越後妻有という地域と、そこに住む地域住民と
のコミュニケーションといった②体験に着目したアートイベントであり、作品に
関する地域ボランティアの人の話を聞いたり、道に迷ったら地元の複雑な地理に
明るい住民の方に道を教えてもらったりといった③状況に応じた交流がいたる
ところで発生しており、北川フラム氏の「いろんな人と会うということがお金以
上の最大の価値のひとつだと思っているんですね。越後妻有を訪れた多くの人の
感想が、地元の人と話せてよかった、というものです。」といった発言からも
読み取れるように、一度この地に訪れた顧客が、次もまた来たい、あの時茶飲み話
をしたおじいさんに会いに行きたいという越後妻有というネットワーク内の関

係性構築がなされていく。また、副次的ではあるが、地域住民とコミュニケーションをしていく中で、アートへの向き合い方を知っていく内に、自身のアートに対する認識が変容する可能性も大きい。これらの一連の様相は、Ramaswamy(2011)の提唱する価値共創モデルにおける四つの力に該当するものであると思われる。その結果、顧客は得体の知れないアートイベントに金銭を支払って参加するというコストとリスクを削減することが可能となり、地域住民の方々の、アートに関する知見がないのにも関わらず、アートを受け入れ、“自分ゴト化”している姿勢から、芸術的視点の裾野を広げることが可能となっている。一方で、地域住民にとっても、誤解を恐れず言うならば、資源も観光名所もない、何もない地方に、普段話すことのないような年代や国籍の顧客とコミュニケーションを取ることができるといった今までにない有益な体験を享受することが可能となっており、先述した部分と重複するが、政府からの援助やアートマネジメント団体のサポートによって自分たち地方自治体だけの独力では到底成し得なかったような地域創生イベントを低リスク・低コストで実施することが可能となっている。

以上のような価値共創を下支えしているのがアートマネージャーであり、その実行を可能としているのが大地の芸術祭という参加型プラットフォームの存在であるという見方ができうる。次節では、本節で述べた大地の芸術祭における価値共創モデルを一般化し、日本におけるアートマネジメントへの提言を行う。

第2節 日本におけるアートマネジメントへの提言

本節では、前節にて述べた大地の芸術祭における価値共創モデルに関する考察から重要な諸概念を抽出し、一般化した上で日本におけるアートマネジメントに対する提言としたい。結論から述べると、大地の芸術祭における価値共創モデルの鍵となる概念は、①熱意あるアートマネージャーの存在の有無、②コミュニティ内におけるアートの社会化の達成度、③参加型プラットフォーム設計の有無、そして重要な点が、④アートの本質に立ち返っているかどうかの四点に集約されると考えられる。

- ① 大地の芸術祭のような巨大かつ継続的なアートイベントの運営には莫大な労力がかかると予想され、またその勃興期も壮絶なものであったと推察することは難くない。実際に、大地の芸術祭のプロジェクトが立ち上がった時、北川フラム氏は地域住民に対し1年間で2000回に及ぶ説明会講演を開いたという。これは、彼が単に新潟県出身で越後妻有の地域住民の方々と同郷であるからという共通点だけでは成し得なかったことであると考ええる。このような強力なリーダーシップを発揮するアートマネージャーの存在というのは、日本においては稀有な存在であり、なかなか一般化することは難しいが、彼の姿勢から学ぶべき点があるとするならばそれは“地域住民の人々の為に”という意識だろう。磯辺行久氏作「川はどこへいった」の製作時も、田んぼにポールを立てるということに対して地域住民の方々が手伝ってくれたのは、「田んぼに対して、我々の農作業に対しての敬意が伝わってきた」という地域住民の方の発言からもわかるように、そこにはアートイベントを成功させたいというビジネス的欲求でも、アーティストの作品をブランド化させたいという承認欲求でもない、純粹に地域住民の暮らしをアートという手段を用いて表現したいという思いがあったからに他ならない。

- ② その一方で、北川氏らアート関係者を受け入れた地域住民の方々の存在も大きい。アートに関する知識が全くないのにも関わらず、アーティストの創作活動と一緒にあって取り組んだという事実は非常に興味深い。アートとは、なにか偉大なものであり、素晴らしく権威ある先生が生み出すものであ

り,それを鑑賞するに当たっては知識をつけようと必死になったり,その作品の素晴らしさが分からないのにも関わらず,周囲から評価を得られているから価値があるに違いないと思い込もうとする現代の多数の浅ましいアート鑑賞者かぶれとは対極をなす象徴であると言っても過言ではない。「絵本と木の実の美術館」を製作した田島征三氏の、「(地域住民の方々は)分からない分からないと言いながらすごい分かってくれる,それこそが本当のアートに対する理解なのでは。」といった発言からも読み取れるように,地域住民の方々は分からないもの,理解できないものを無理に分かろうとするのではなく,それをありのまま受け入れ,創作していくという姿勢を見せている。郡司(2018)によれば,「芸術は,サイエンス主義の対極をいくものであり,等質性に基盤を求め,比較可能な量のもとで計算するのではなく,異質性に基盤を求め,異質な差異に認められる不連続の運動を,作品・調和として個物化・作品化する」ものだ指摘しており,「サイエンス主義は,確定できない意味を与えてやることこそ,新しいアートだと考えることになる」と述べている。「サイエンス主義者は,作品の来歴を明示し,その意味を確定することこそアートの復権だと考えており,それがサイエンス主義によるアートのサイエンス化であり,サイエンスの対極にあったはずのアートまでもがサイエンス化されようとしている」のが現代の日本におけるアートの在り方である(郡司 2018)。このような日本のアートの消費文化において,越後妻有の住民達のアートに対する向き合い方は学ぶべき点が多い。そして更に重要なのは,彼らがアートをアーティストと共に創っているだけでなく,アートそのものを日常化させている点にある。アートフロントギャラリーの原蜜氏の,「来年は芸術祭が開催されるから田んぼを綺麗に整えておかなきゃとか,日々の暮らしの中に芸術祭というかアートの存在が溶け込んでいくというか」といった発言からも,地域住民の日常においてアートが社会化=“自分ゴト”化されており,それはアートに関する知見に裏打ちされていないという事実に着目すべきである。

- ③ これらの諸プロセスを達成するに当たって,その前提基盤としての参加型プラットフォーム設計の有無も重要である。Ramaswamy(2011)の提唱する価値共創モデルの中で,価値共創を実現するためには四つの力が必要であると述べられているが,その最も基盤となるのが参加型プラットフォーム

ム設計であるとされている。とはいっても,単純にアートイベントにおいてアートを体験できるといったことが参加型プラットフォームなのではない。無論,大地の芸術祭においてもイベントとして体験型・参加型のものが用意されていることは事実であるが,Ramaswamy(2011)の指摘する参加型プラットフォームとは,ネットワーク内の関係性構築に本質があると考えられる。つまり,アーティストと地域住民,及び顧客と地域住民との関係性構築が,滞在時間・接触回数を経て長期的なものになるそのプロセスを可能とするようなプラットフォーム設計でなければならない。その点において,大地の芸術祭は,芸術祭を体験するという枠組みの中に,地域住民とのコミュニケーションを形成するという体験が内包されており,人と人とのつながりを実感することで顧客は自発的な消費行動をとるようになるという仮説が考えられる。その時顧客は単なる受動的な消費者ではなく,大地の芸術祭における価値共創者としての振る舞いをするようになっていくのである。無論,このようなプラットフォーム設計においても尚消費者として受動的な立場に甘んじることを選択する顧客も多く存在することは否めない。しかしながら,Ramaswamy(2011)によれば,顧客が自らの行動を選択できるという点に価値共創モデルの意義があると指摘している。とどのつまり,顧客は消費者として振る舞うことも受け入れられており,その一方で望むならば共創者として振る舞うことも受け入れられているというその選択的自由そのものが,従来のプロダクトアウト型価値創造プロセスと異なる点であるということになる。

- ④ そして最後に,大地の芸術祭から抽出すべき事実として,彼ら関係者が皆アートの本質に立ち返ろうとしているという点である。それは,北川フラム氏の「古来からアーティストはその時代時代の抱える課題や悩みを取り上げうまく表現するということをやってきた。」といった発言や,リン・シュンロン氏の「大地の芸術祭はゆっくりとした革命なんじゃないかな。アートは自然のテンポに従ってやって行くべきだと思うよ。」といった発言から読み取れるように,彼らは今一度アートの持つ社会的意義に向き合って作品作りを行なっているように感じられる。日本におけるアートの問題点はアートの神格化ないしは商業コンテンツ化にあると再三述べているが,アートをマネジメントしていく上で,売りつけようと考え

てはならず,また同時に,買っていただくという姿勢を放棄してもいけないという二律背反に対する一つの解として,ビジネスの枠組みを超えてアートの社会的意義を追求するという姿勢こそが,逆説的に真のアートマネジメントとなっているのではないかと考えられる。

第6章 まとめ及び本研究の限界

本章では、ここまで述べてきた論旨をまとめると共に、その応用可能性の難しさを述べることで本研究段階での限界を明示しつつ、後発研究への足がかりとすることで筆を置かせていただく。

まず、本研究の論旨を記述する。欧米におけるアートマネジメントにおいては、目先の舞台公演を満席にするための単なる「集客」発想ではなく、顧客との長期的関係性構築といった「創客」発想が重要であるという Kotler ら(1997)の指摘に対し、川又(2008)は日本においては「創客」発想をする土台としてアートを社会に日常化させ”自分ゴト”化させるアートの社会化が必須であると述べている。このような理論的背景の流れに対し、新潟県越後妻有大地の芸術祭を構造化してみると、アーティストの「創客」発想の萌芽と、越後妻有というコミュニティ内におけるアートの社会化が見受けられた。その要因として、アートマネージャーがアーティストの作品を顧客に売りつけようとするのではなく、顧客に媚をうるのでもない、地域住民のために芸術祭を成功させるという意識のベクトルが、結果的にアーティストと地域住民との関係性における価値共創、及び顧客と地域住民との関係性における価値共創を促進する形となり、それがひいてはアーティストと顧客の健全かつ長期的な関係性構築に寄与しているといったことが挙げられる。

このような論旨を踏まえ、日本においてアートマネジメントを成功させるには価値共創を促進するプラットフォーム設計が有効であり、その一つの形が地方におけるアートイベントの持続的発展であると言い換えることができるが、先述した通り、価値共創を意図的に発生させるようなプラットフォーム設計というのは非常に困難である。また、単に地方でアートイベントを開催すれば良いという話ではないという点にも注意が必要である。瀬戸内サニー株式会社の大崎氏によれば、「札幌国際芸術祭が失敗した理由としてテレビCMをもっと打つべきといった北海道内・札幌市内でのPR不足がブログやメディアの記事で挙げられて」いるが、それは違う」と指摘しており、「テレビCMを打ったところで芸術祭自体が認知されても、芸術祭という市民にとって聞きなれない言葉に市民は興味を持ってくれ」ないと述べている。その原因はブランド起点・アーティス

ト起点の芸術祭であるからだと考えられる。つまり、その地域・その場所で芸術祭を開催するということの意味を深く考える必要があるということであり、単に客寄せパンダとして著名なアーティストを地方に招致しても意味がないということである。その様相はまさしくコミュニティー内におけるアートの社会化＝”自分ゴト”化が成立していないことを示しており、その地域におけるコミュニティーにアーティストやアートマネージャーが参加していない、仲間としてみなされていないことを意味する。また、地方におけるアートイベントを開催するに当たって、越後妻有はそもそも村興しをするに足る有効資源やプレーヤーがある程度あったのではないかと、それを他の地域でも模倣すれば良いというほど単純な話ではないのではないかとといった指摘もある。それに対しては、確かに当時大地の芸術祭を立ち上げたアートマネージャーである北川フラム氏の功績によるものが大きいと言えるし、新潟県という地域の特性、米の生産量日本一やその他特産品の豊富さなどを考慮すると、本当に何もない地域においては応用可能性が低いのではないとも言える。また、芸術祭の経済的効果がそもそも薄いのではないかとという指摘もある。確かに、政府からの公的資金注入やオフィシャルスポンサーによる金銭的支援によって運営基盤が確立していることは否めない。そして、海外においては、アーティストの持つカリスマ性や強烈な個性によってアートマネジメントを成功させている事例も存在し、一概にアーティスト本位のアートマネジメント全てが問題であるとは言い切れない部分も存在する。しかしながら、大部分のアーティストにとってはセルフブランディングに苦しんでいる部分が大きいという現状を鑑みると、やはりことアート後進国である日本においては確立されたアートマネジメントが必要不可欠であると言える。以上のような批判を踏まえた上でも、地域におけるアートイベントの持続的発展は日本の今後のアートマネジメントの発展に寄与するものであると考える。アートに経済的価値を見出すことは言わば価値創造の最終地点であり、未だ日本においてはその段階に至るまで社会が成熟していないと言える。にもかかわらず、アートを早急に商業コンテンツ化してしまったことにより歪みが生じてしまったのではないかと。アートの持つ本質的価値を追求することを疎かにし、目先の商業主義にアートを埋没化させてしまったことが昨今の日本のアートマネジメントにおける問題点であると考えられる。アートの持つ本質的価値とは、北川フラム氏の指摘するアートの社会的存在意義と同義であると言える。まずは、一旦アートに経済的価値を見出すことを急ぐのを一度やめ、公的支援を受け入れながらアートの本質的価値追

求に立ち返ることが現代日本におけるアートマネジメントの在り方なのではないか。そして、それを受容する社会を作るには、アートが社会化されたコミュニティを徐々に増やしていくことであり、その有効な手段として価値共創を促進するプラットフォーム設計を活用していくべきであると考え。そのプロセスは、誤解を恐れず言うならば、アートに対する向き合い方が受動的で固定化されてしまっている都心部を始点にするよりも、未知であるが故に逆説的にアートを純粹に受け入れることができる可能性が高い地方を始点にした取り組みの方が効果的であると言える。地方とアートの融合、そしてそれを促進させる価値共創プラットフォームという視点でのアートマネジメントの更なる一般化については本研究においては限界があったが、今後日本におけるアートマネジメントの在り方を考える上で、上記のような視点は発展可能性を大いに秘めているものであるといえる。

参考文献一覧

- ・ 芦澤成光(2015)「ドラッガー(P.F.Drucker)における芸術と経営の関係性」『玉川大学経営学部紀要』(24),15-18,玉川大学出版部.
- ・ 伊藤裕夫(1998)「アートマネジメントとは何か:文化政策の課題とアートマネジメントの機能—文化における「参加」の意義」,11(5):4-9『政策研究』,総合研究開発機構.
- ・ 株式会社アートフロントギャラリー <http://www.artfrontgallery.com>
2018 年 12 月 28 日アクセス.
- ・ 川又啓子(2008)「アート・マネジメントを取り巻く諸問題に関する一考察」『京都・マネジメントレビュー』(2),京都産業大学出版.
- ・ 郡司ペギオ幸夫(2018)「ポップピピック革命」早稲田大学出版.
- ・ 小暮宣雄(2013)『アーツマネジメント学 芸術の営みを支える理論と実践的展開』,水曜社.
- ・ 佐々木健一(1995)『美学辞典』東京大学出版会.
- ・ 大地の芸術祭の里 <http://www.echigo-tsumari.jp>
2018 年 12 月 28 日アクセス.
- ・ 大地の芸術祭実行委員会 「越後妻有大地の芸術祭 2015 総括報告書」
<http://www.city.tokamachi.lg.jp/ikkrwebBrowse/material/files/group/4/daitinogeijyutusaiahonpensyusei.pdf> 2018 年 12 月 28 日アクセス.

- ・高橋昭夫,福田康典(2001)「市場ネットワークの形成と消費者のコミュニケーション行動」『日経広告研究所報』,(195), 19-24,日経広告研究所.
- ・辻幸恵,梅村修(2008)『ART Marketing』(第2版),白桃書房.
- ・戸谷圭子(2013)「サービス共創価値の構造に関する考察」『JAPAN MARKETING JOURNAL』.
- ・林雄二郎, 山岡義典 (1993)『フィランソロピーと社会—その日本的課題』,ダイヤモンド社.
- ・福田泰典(2013)「価値共創概念の再考」『日本経営診断学会論集』(13)1-6,日本経営診断学会.
- ・文部科学省 「中学校学習指導要領」
http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/jyujitsu/1330882.htm 2018年12月28日アクセス.
- ・山田真一(2008)『アーツ・マーケティング入門』水曜社.
- ・BLOGOS「AKB48 恋するフォーチュンクッキーが音楽配信で2年近く売れ続けた軌跡」
<https://blogos.com/article/128592/> 2018年12月28日アクセス.
- ・Forbes JAPAN 「世界は今,アートと観光を求めている」
<https://forbesjapan.com/articles/detail/20922> 2018年12月28日アクセス.
- ・HUFFPOST 「失敗している芸術祭,成功している芸術祭の本当の理由」
https://www.huffingtonpost.jp/ryushi-osaki/art-festival_b_9284338.html
2018年12月28日アクセス.
- ・John Holden(2006)『Cultural Value and the Crisis of Legitimacy』
www.demos.co.uk 2018年12月28日アクセス.

- ・ Morgan, R. M. and Hunt, S. D., “The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20–38, 1994.

- ・ NHK E テレ 「日曜美術館-大地に根ざせ!～越後妻有里山とアートの 20 年～」 <https://www4.nhk.or.jp/nichibi/x/2018-09-02/31/14994/1902773/>
2018 年 9 月 2 日 9 時～9 時 45 分放送. 2018 年 12 月 28 日アクセス.

- ・ NIKE 「NIKE+」 https://www.nike.com/jp/ja_jp/c/nike-plus/running-app-gps
2018 年 12 月 28 日アクセス.

- ・ Philip Kotler, Joanne Scheff .(1997). “*Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts* Boston:Harvard Business School Pr.

- ・ Venkat Ramaswamy, Francis Gouillart (2011) 『The Power of Co-Creation』 . 邦訳, 山田美明(2011) 『生き残る企業のコ・クリエーション戦略』, 徳間書店.

- ・ Vargo, S. L. and Lusch, R. F.(2010) “From Repeat Patronage to Value Co-creation in Service Ecosystems: A Transcending Conceptualization of Relationships”, *Journal of Business Marketing Management*, (4), 169–179.

- ・ visualising.info 「ダンス関連業界の市場規模」
<https://visualizing.info/msd/2135884354586757901> 2018 年 12 月 28 日アクセス.

謝辞

本研究を遂行し学位論文をまとめるにあたり,多くのご支援とご指導を賜りました,指導教官である山本品教授に深く感謝しております。時に応じて,厳しくご指導いただいたこと,またやさしく励ましてくださったことを通して,私自身の至らなさを実感することができたことは今後の努力の糧になるものであります。また,副査として研究全般にわたる多大なご支援,審査委員として多くのご助言を頂きました浅川和宏教授,小幡績教授に深く感謝いたしております。そして,本論文作成にあたり,日々切磋琢磨し議論を深めあいながら支えてくださった山本品ゼミのメンバーの皆さまにも,深く感謝しております。

現地フィールドワーク調査におきましては,株式会社アートフロントギャラリーの原蜜様に度重なるお手間とお時間を取っていただき,貴重なインタビュー記録を作成することができましたことを深く感謝いたしますとともに,暖かく迎え入れてくださった新潟県越後妻有の現地住民の方々にも深く感謝しております。

最後に,これまで自分の思う道を進むことに対し,温かく見守りそして辛抱強く支援してくださった両親に対しては深い感謝の意を表して謝辞と致します。