

## 第4回（平成24年度第2回）札幌文化芸術円卓会議の発言要旨

### 24.6.5 札幌文化芸術円卓会議事務局

【伏島委員長】

それでは、第4回目の会議を始めたい。

これまで、熱心な御意見を頂戴してきた。それを事務局で整理し、私の方で受け止めて、さらに大づかみにしたものが、お手元のA41枚の資料だ。これは、あくまでも個人的なまとめだ。みなさまの御発言をキーワードにしつつ、さらに左の欄には、根幹にある課題を私なりに整理した。質の高さを求める声から始まって、さらには、産業化に至るまで、みなさまの議論があった。それを、えいやと整理してみた。「実力」というのは、何もアーティストだけの実力ではなく、助成のありかただとか、アートマネージャーの在り方だとか、すべて文化芸術に関連する、都市の力を意識した言葉だ。

それと、文化は、芸術は、市民のために公共的に動くものであるもので、我々の生活に根ざしていかなければならない。それが十分か不十分かという観点からの議論、そういった意味で市民生活に根ざすということが大きな関心領域の一つだと思う。

さらには、ただ単純に、文化を発信したり享受するだけではなく、それが札幌市の産業に大きくからみあっていく、これは世界の主要な観光都市、パリも、ローマも、ニューヨークもみんなそうだが、それぞれきちんとした都市の文化力を持っている。世界中から、国内からも人々を吸引しているというようなことを考えると、札幌の文化は、今、産業として生きることができかどうか、それは必ずしも高い得点を与えることはできない、むしろ発展途上ではないかという議論から、逆にいろいろなことをしていかなければならないだろう。

世界へ向けた文化産業を目指すと同時に、地場産業として、私たちの暮らしにしっかりと根ざすということをひっくるめて産業化することを目指すということになる。

真ん中の欄のキーワードは、みなさんの発言を整理しつつ、例えば平成のクラーク先生がまだ必要ではないかという趣旨の御発言もあったので、分かりやすい形でそのような文言もいれている。また、もっと企業メセナが必要であろうということ、あるいは産業化することを考えると、公共のお金で100%やることは絶対にない話なので、民間によるファンドをつくっていく。資本や基金をつくっていくという視野も多分必要になってくるのではないか。宣伝ツールという分野では、例えばキタラの開催案内を英語だけではなく他言語化する、札幌市内に滞在する外国人のお客様に対して、ホテルのフロント等のパソコンで他言語で使えるような資料も提供する、これは部分的には出来ているが

まだきちんとは出来ていない。そういったことも産業化するという中では、議論していかなければいけない。観光文化都市として、季節ごとの滞在プログラムを、もっと議論していかなければいけないだろう。

このように考えて行くと、キーワードだけでもいっぱいある。ただ、キーワードの一つ一つに合点をするだけでは、物事はすすんでいかないだろうと考える。これまでも、批判的な発言が前の円卓会議でもあったわけだが、総花的で終わってしまうのであれば、われわれの真剣な議論が、余り大きな意味をもたなくなってしまう可能性があるということから、議論には一定の枠組みを想定した。

目標を仮にでも設定した方が、議論が生産的になるだろうということで、ずっとこれまで議論されているアートセンターなるものを、議論の成果の先に想定した。アートセンターなるものが形作られるときに、そのソフトのありようを市民の目線で、具体的に議論する。それはおしゃべりのレベルだから水準が低いということは絶対にはないと思う。これまでもアートセンターはさまざまに議論されているし、市も、内部的に諮問委員会的に機会を設けて、答申をいただいているわけだが、内容は素晴らしいのだが、一般市民の目線から見た時にわかりにくい。自分の血や肉にすることができるかどうかという意味では、もっと、言語を市民化していかなければならない。そういう意味では、われわれの一見勝手なように見えるおしゃべりが、アートセンターをより具体化する大きな材料になるのではないか。

それと繰り返し申し上げるが、アートセンターのために議論するものではない。がしかし、まだ先のことでもあるし、アートセンターは、ハード面は設計は進むのだろうが、中味の設計はかなり難しい局面が続くと思う。従って、我々が一年と少し議論したといっても、すべてが議論されるわけではなくて、我々が議論した後も、さらにさまざまな議論がなされ、ようやく間に合うかどうか、ハードはできたが、中味は6割7割ということでスタートして、さらに議論が進むということも想定される。ということを見ると、アートセンターの仕事の在り方とか、しくみのイメージを描くからと言って、それがそのまま実現するものでもない。その先もどこかで誰かがずっと議論していくわけだが、市民の目線からのおしゃべり的な、こうなんだろうなということを描いていくことにすると、左の三つの関心領域や、キーワードが右欄のところで生きてくるのではないか。

しかし、この右欄で書いたことはあくまでも、見出し的なものである。具体的に演劇にしろ、トリエンナーレにしろ、お届けアートにしろ、さまざまなことをもっとみんなの目で見える形で、プロデュースされていく必要があるのではないか。というようなことと同時に、市が気にしていることである

が、アーティストと市民と自治体、この3者の協働の在り方、そして具体的には今ある札幌市芸術文化財団と、どう協働して、どう住み分けしていくか、そんなことまで踏み込んだ自由な議論があってもよいのではないか。絶対無駄にはならないと考えている。

それと、質を高めるということはずっと議論されてきたが、育成ということになったときに、いろいろなアートの分野において、それぞれ多様なプログラムがある。それらは、ファインアートにしても、演劇にしても、音楽にしても、それぞれ機能している。それを札幌の芸術文化の公共性ということ考えた時に、ほったらかしにしておいてよいものかどうか。基礎からプロを養成するという何らかの共通項的な育成の道筋があるかもしれない。

あるいは、アートマネジメントの世界に不可欠なアートマネージャーの養成を、インターンシップと言う形できちんと公的なものにしていくことを考えたときに、何らかのしくみをつくっていかなければならない。それをどうするか。

あるいは、アマチュアにとどまって、なかなかプロ化できない、演劇の人たちのような人たちと、企業的な契約がもっと議論されていいのかもしれない。これは、デザイナーとかカメラマンの世界も同様だろう。もちろん一人で食っていければよいのだろうが、これから食っていく、プロとして世界にはばたいていく人々を支援するしくみがあってもよい。

札幌市の中には、いろいろなマネジメントがあると思う。それらの連絡網をきちんとつくっていかうとか。札幌で行う仕事は札幌市民だけが相手ではない。拠点都市として、道民のみなさんに目を向けることがあってもよい。

市内に対するアウトリーチは、北海道に対するアウトリーチでもある。というようなことがもっと議論されてもよい。

それと、巡回するアートサービスも、市内だけではなく道内あるいは、東日本大震災の被災地を含めた巡回サービスも公に語られても良い。

アートセンターの中にオフィスが入ってくると思うのだが、それが例えば国際芸術祭のオフィスであったり、いろいろな季節ごとの文化事業を行っているときのオフィスであったり、あるいは企業メセナの先端的な小さなオフィスがここにあって、北海道、札幌の企業メセナのすべてが、ここに来れば見えるというような場所、これは意外にない。東京にも意外とない。宣伝費をもう少し戦略的に出してもよいかなと考えている先進的な社長も、実際どういう努力をしてよいか分からないというのが、日本の現実なので、札幌でも企業メセナの公的なオフィスは、もしかすると需要があるかもしれない。

それと、とにかく楽しくなければいけないので、サロンであったり、ライブラリーであったり、そこへ行けば大概のことはワンストップでサービスを

受けられる。

アートソムリエは 100%ここで給料を得ているわけではなくて、別のところから給与を得ている、あるいは無給かもしれないが、ここに来ればアートソムリエがいて、暖かい対応ができるようにする。

最後にアート評議会。アート評議会は、イギリスだからアートカウンシルがあれだけ動いているのであって、我が国ではなかなか当面は難しいだろうと考えている。しかし、公平な評価だとか公共性を担保するには、どうしても抜かすことはできない。全体を公共的に公平に評価して統轄する組織的なものはどこかで作らなければならない。点検、評価、記録を第三者的にきちんとやって、アーカイブに残していくということだ。

肝心なことは、みなさんが、この分野をこうしたいという思い、それは一人ではなかなか進まない。まさに円卓のようなところで意見を紡いでいくと、おしゃべりかもしれないが、すばらしいものがでてくることもある。

これは、私個人の枠組みであって、議論したからといって、アートセンター基本構想ができるわけではない。ただ、市民とアーティストと行政の関わり方といったことを具体的に描く材料の一つにはなってくるのではないかなと思う。

現実に動いているアートセンターの一つとして、昨年来見つめているのが、千代田区の「アーツ千代田 3331」だ。これはつい最近もすごいことをやってくれた。道北の音威子府高校をアーツ千代田が呼んで展覧会を行った。これは本来札幌でまず行うべきではないか。札幌を越えて東京へ行ってしまった。すごいレベルの人気の方の展示もここでやっている。形を変えた美術館でもある。先進的なことを自由自在におこなっている。

良い面しか見ていないが、なかなかつらいことがあるのかもしれない。出来ればお呼びして、みんなで、他の市民も巻き込んだ勉強の場を設けたい。

【伊藤副委員長】

アートセンターの話をするということか。

【事務局】

アートセンターは、北 1 条西 1 丁目に計画している市民交流複合施設の中に設けることになっている。

【伊藤副委員長】

今、現実に市で計画しているアートセンターに対して、ここでお話ししたことは、提言として活かされるのか分からないが、うかがいたいのは、前にも、

別の機会に、「機能的で、シンプルな形で市民に見えやすい形であれば、箱物をつくってもよいのではないか」とお話ししたことがある。

市民会館のところに、アートセンターができるらしいということは伺っているが、実際どういうことになっているのか。現状が分からなくて理想の話をしていても、気持ちに引っ掛かってこないのが、今話せる範囲で良いので説明して欲しい。

#### 【事務局】

計画は、そんなに進んではいない。北1条西1丁目に「市民交流複合施設」をつくることは大体決まっている。その中には、2,300席ある「ニトリ文化ホール」（旧厚生年金会館）の代替となるようなホールと、アートセンターをつくることは決まっている。そのアートセンターが担う機能としては、これもはっきり決まっているわけではないが、文化部として考えていることは、まず、いろいろなアーティストを支援する機能が必要ではないか。それは、企画内容であるとか、会場はどういうところがあるかなど、相談できる機能が必要ではないか。アートマネジメントを担える人を育成する機能が必要ではないか。

市民に対しては、いろいろなアート情報を提供できる機能、単にパンフレットが置いてあるというのではなくて、相談を受けて、希望に応じたものを提示できるようなアートソムリエというような人材が必要ではないか。

また、先端的な、実験的な芸術活動を紹介できるような部分、展示ができるようなスペースも必要ではないか、というような考え方がでてきている。

施設がいつできるかは、申し上げられる段階ではないが、施設が出来る前にいくつかのことを先行的に行っていて、委員長がおっしゃるように、ソフトとして形のできた事業が、アートセンターの事業として移行していくということになれば、大変理想的だと思っている。

#### 【漆委員】

以前、アートセンターのお話しを伺ったときに、子どもとの関連も考えていると伺ったのだが。

#### 【事務局】

市民交流複合施設は、今説明したホール、アートセンターのほかに、創造活動センターが組み合わさった施設として、基本構想、基本計画の中で打ち出している。創造活動センターで何をやるかが、まさに今議論の対象となっている。

子どもとの関係では、例えば単なる託児所のような施設ではなく、アートを使って、子どもの感性を磨くとか、子どものコミュニケーション能力を高める

ようなこともできないか、という話は出てきている。

アイデアとして、まだまだいろいろなものを盛り込む余地のある施設というか、機関と言った方がよいかもしれないが、そのようなものだという認識でいる。まさにこれからだ。

【伊藤副委員長】

気が早いかもしれないが、そのような機関なりオフィスをつくったときに、複合施設の中に機能をおくわけだが、複合施設の主なパートはホールだと思うが、もっと機能を持たせようとか、場所を持たせようと考えた時に、現実的に広げられるのか。例えば、ギャラリーをつくるとか、子どもとワークショップを行おうと思ったときに、プラスアルファの床面積が必要になる。そのスペースが今の段階で計画に入っていなければ実現困難になると思うが。

【事務局】

その分のスペースはとってある。かなり広いスペースを見込んでいる。それは、展示やワークショップにも十分対応できると思う。

【伊藤副委員長】

そのような案をつくるのは、文化部のスタッフで作っているのか、検討委員会をつくって検討しているのか。

【事務局】

平成21年度22年度に、外部の方に議論していただいて、提言をいただいた。これは、文化部内部の勉強会に対する提言という形ではあるが、札幌市がいただいた提言だ。それを基にしながら検討しているところだ。

【伏島委員長】

今、お話しをうかがうと、計画はかっちりと固まったものではないということの確認できるか。

【事務局】

そうだ。

【伏島委員長】

あそこの容積率から考えると、つくろうと思えば相当な容量の箱はできる。

【事務局】

再開発事業なので、いろいろな地権者との調整が必要で、札幌市の意思だけでは決められないが、相当規模の建物は可能だ。

【伏島委員長】

法に基づく再開発で、権利変換が伴うので、商業的に運用するスペースも出てくるので、全てが文化施設になるわけではない。かっちりと決まっているわけではないので、逆に言うと、われわれの議論ののりしろはたっぷりあると考える良いのではないか。

それと後発のメリットがある。愛知県立の施設から、静岡県シアターから、あるいは新国立劇場から、世田谷のパブリックシアターなど、1980年代から2000年代にかけて、日本中に施設ができたが、いろいろなことが言われてきた。ぼろくそに言われているところもある。なかには、なるほどというところもある。

後発なので、すべて良いところ取りをして、やれないこともない。まだ時間があるので、我々は一つの石を投じつつアートセンターだけではなくて、10区と中心との関係とか、アートセンターには含まれない議論までやっていくので、我々の機能はそれなりに果たせるのではないか。

【野田】

アーティスト支援機能ということで、資金面や会場面でも相談に乗るような機能を持たせるということだったと思うが、それなら、なおさら今ある施設がどのように機能しているのかということの調査・検討が必要なのではないかと思う。特に、会場と最寄駅との関係がいかに分かりやすくなっているのかとか、近くに到達しても、その施設があることが分かるのかとか、広告が効果的になされる場所があるのかが分かってくると、よりアートセンターができて実際に使う際に、有効なのではないかと思う。

【伏島委員長】

確かに、アートセンターといっても、全てのアートを網羅するわけではない。

ここに市立美術館ができるわけでも、市立博物館ができるわけでもないし、あるいは、オペラの養成学校ができるわけでもなさそうだ。その意味では、野田さんがおっしゃったように、今ある施設を十分にチェックして、それを補強するような、アートセンターと既存施設がお互いにうまく関係を作れるようなことを議論しなければならない。当然だと思う。

対象とするアートについてもそうだ。荒川さんは、古典的な分野では委員と

してはお一人だが、明治政府が始めたような、洋化に向けたアートの分野だけで良いのか。札幌が国際都市としてやっていくためには、古典分野も必要ではないか。

【事務局】

アートセンターの機能の一つは、情報提供機能だ。市内にどのようなアーティストがいるのか、どのような文化施設があるのか、どのようなアートイベントを行っているのか。そういったいろいろな情報を市民に提供する。

もうひとつは、アートディレクター、アートコーディネーターのようなアートに関する人材の育成機能だ。これが中心になるのではないか。

もうひとつは、アートのつくり手と受け手をつなぐような機能。さらに、アートに関する政策研究機能を持つ。

これらのようなアートサポート機能が中心ではなかろうかと思っている。

アートセンターの建物自体は、出来るまで相当年月がかかると思うが、その前に先行的にできるソフト事業は、行っていきたいと考えている。いろいろご意見をいただければ参考にしながら考えていきたい。

【伏島委員長】

できるソフト事業は、先行して行っていきたいというのが、重要な御発言だと思う。

【事務局】

ひとつは、アーティストバンクをつくったが、アート情報の提供の第一歩のとりかかりだ。

アーティスト情報、場所の情報、事業の情報等のアートに関する情報を、ワンストップでアートセンターから提供できれば良いのかなと思う。

アートソムリエは、市民が喜劇的な芝居が好きだと言ったときに、今やっている中では、このお芝居がお勧めですよ、というようなことを市民と向き合っ、的確にアドバイスできるようなことだと思う。そのためには、データを抑えておかないとできないし、アートソムリエは、何月何日にこのような催しがあるというだけでは不十分で、その人の好みに合った催しを紹介できるところまでいければよい。そのような能力は一朝一夕には身につかないので、育成するには相当時間がかかるのではないか。

【伊藤副委員長】

とっかかりとしては、アートセンターでかまわないのではないか。

なるほどと思う事と、絵に描いた餅になるかとも思うところがあるが。

【伏島委員長】

情報提供を核にして、橋渡し機能を持つ。いろいろあるだろう。

【斎藤委員】

アートセンターについて、議論するというようにしないとまとまらないような気がする。それでも、産業化というキーワードから始まった議論からそれることはない。もし、アートセンターに絞るならばということで数回議論することも悪くない。

【伏島委員長】

アートセンターというものを想定して、情報の話をしていくということ。アーティストバンクやアートソムリエが具体的にアートセンターの中でどう動いていって、どうやって10区と結びついて、アートの現場とどうつながっていくか。そこを私はイメージしている。そういうことで、情報を核として考えたら、入口としてはみんな分かりやすいのではないか。

そして、実現性があるのであれば、来年からやれるところは試行していく。そしていろいろ揉んで行って、アートセンターができたときには、純度のかなり高い状態でそこに入っていく。そんなイメージで議論すると生産的だ。

【漆委員】

全国的に、アートセンターと呼ばれるものがどのくらい存在していて、3331 アート千代田は有名だが、横浜ならバンクアートであるとか、いろいろあると思う。実際機能しているものの中で、何か一番特徴的なのか、アートセンターとはどういうものか、自分の中ではまだまとまっていない。

今、自分で運営している「オノベカ」というところがあるが、どちらかというと、そこは、アートセンターの構想に近い。アートマネジメントの座学を今始めたし、いろいろなイベントや展示、アーティスト・イン・レジデンスの受け入れもやっている。ギャラリーとして作品を展示する機能を持たせているわけではないが、ミニアートセンターというような状況はできている。おとどけアートとは別に、自分の足元で行っていることがあって、すごく参考になって良いなと思っている。じっさい自分でやってみて、どのような方向に転がっていくか分からないのだが、今一番求められているのは、コーディネート機能というか、いろいろなジャンルを横断して、企画をつなげたりコラボレーションしていく、文化を活性化していく部分が、圧倒的に札幌は足りない気がする。

みんな顔は知っているのだが、自分のことに一生懸命で、余り他の人がやっていることに、もしかしたら関心がないのではないかと言う気がしている。

例えば、同じようなスペースを持っていて、トークショーや展覧会を行うといっても、開催日がバッティングする。本当にお互いに興味を持っていたら、被らないように情報交換して、調整するはずだ。それはもったいない。

コーディネーターというよりも、横断的に動ける人がいて、その機能に対して対価が支払われるとか、そういう機関がそもそもない。僕はそれをやりたいと思っている。マークをインフォメーションマークに変えようかと思っているくらいなのだが、情報が集まって、その情報を出す。いろいろな人の情報をうちの会社で整理して提供すれば、今度このようにやったら良いのだとか、今後想定されるスケジュールの中で組み立てやすくなったりとか、きちんと客を回遊させたいと思っている。僕は、アートの専門性はそんなにないが、もしかしたらそのようなことに気づいたのであれば、そのさばきは専門的にやってもよいのかなと思っている。

それが、もっと行政主導というか、札幌という大きな地域の中できちんと機関ができるのなら、そういうところが担ってもらえたらうれしいなと思っている。

ネットワークはある。情報も多分ある。しかし、動いていない。アーティストバンクがあるが動かしている人がいなければ、それは意味がない。自分でもポータルサイトを持っているが、動かしていなければアクセス数は減っていく。

アートセンターが完成するまでの間に、準備室を作って、アーティスト情報、施設情報、マップをつくるという話もあるが、それをきちんと動かせる機能、アートセンターができたときのことを意識して、ソフトの回し方をきちんと統轄できる機関が準備室にあってもよいのではないかと思う。

#### 【斎藤委員】

準備室ができる、準備室長が必要だ。誰が担うのだろうか。例えば、交通整理の専門家がいて、さまざまなジャンルの専門家がいる。

アートセンターは、劇場ではないので、専門の芸術家がセンター長になるのは多分違い、情報を捌けて、適材適所に専門家を配置できる視点を持った人が準備室であれば準備室長になり、そこに専門家がさまざまな情報を持っていくという構造になるのではないか。だから、誰がセンター長になるのかがとても大事になる。

#### 【伏島委員長】

それはそうだ。これまでの事例を見ると、マスコミに在籍された方が館長に

なる例が多い。それは、ジャーナリストとしてのノウハウが評価されて決まっているのだろう。しかし、一般市民のあずかり知らぬところで決まっている。

アートセンターなら、もっとオープンなきちんとした議論を行って決まっていけるのだと思う。

そこを具体的に語ってもよいのではないか。例えば、札幌だけに人材を求めるとはではなく一般に公募するとか。

#### 【伊藤副委員長】

一番スケールの小さな考え方をしたとしても、横のつながり、連絡会議的なものはあってもよいのではないか。ただ、音楽関係と演劇関係の連絡会議をつくるから、そこから人を出してくださいと言ったときには、割と年配の名士が出てくる。かなり現場とは感覚がずれてきている人が来てしまう。やはりいろいろな意味で力がある。キャリアもあるし、尊敬も出来る人ということになると、若い人が回遊するシステムについては余り知らない。

だから、年齢で決めるのはどうかとも思うが、任期を決めるとか、あるいは各団体の利益代表みたいな人たちではつらいと思う。名誉職化ではなく、実際にキーパーソンとなっている人を入れるということは、役所としては明文化しにくいと思うが、それがなければいけない。

#### 【漆委員】

今、トヨタ自動車の「トヨタこどもとアーティスト」という事業の事務局を行っている。トヨタは、人材育成に力を入れてくれている。

子どもの現場にアーティストを連れて行って授業を行うのだが、現場をしきるコーディネーターで、例えばNPO法人「BEPPU PROJECT」というのがあって、その代表の山出さんは、能力も高いしネットワークも持っている。しかし、実際に現場に行くのはサポーターさんだ。だから、山出さんが会議に出席しても、余りリアリティーがない。情報も、細かい点では現場に下りていかない。だから、トヨタのその会議では、実務担当者会議と言う名前で5年位行った。僕らのように最前線で子どもたちと泥んこになっている人間たち、若手が10数人全国から集まってきて、自分の担当した事例の報告を行ったり、悩み相談ということも含めて、トヨタがお金を出して合宿形式で行っている。前線で行っている人たちが集まる機会を作ったことによって、新しい地域でやりましょうとトヨタが働きかけたときに、新しいところが取り組みやすい状況が出てきた。

まずは、こういう人間を育てたいということがあって、そのために子どもという現場があって、アーティストの存在がすごく大事なのだということも言え

る。現場を提供して、情報を集めて、現場をまた回していく。その事務局を行っている。事務局なので、日々サイトの運営もやっていると情報発信のために無理やりだれかをコーディネートしなければならない状況が出てきて、それは、事務局のコーディネーターがそれを行うことによって、育っていく。会議に集まってきたときに現場での相談ができる。そういうので、どんどん広がってきている。それで、文科省のコミュニケーション教育事業へも提言を行った結果、コーディネータに対する予算が去年からついた。

伊藤さんがおっしゃったように、集まって議論をしたり、情報を掘り返したりするのは大事なのだが、どこの目線で話をするのかが、後の事業の展開にすごく影響する。本当に何かを回していこうとするのなら、現場で動いている人間が一番忙しいのだが、現場の人間の声を広げるような協議会にするのが良いと思う。

#### 【伏島委員長】

従来団体の長を集めて会議を行ったが、実は何も進化していなかったという例はすごく多い。その意味では団体の長ではなく、実務者担当者会議のような形で、キーパーソンを確保すべきである。札幌は、情報の按配については、そのような会議で行うことも明文化すればそんなに難しいことではない。そのあたりは、札幌的なさばさば感でやっていけば、今度出来たものは動きそうだな、使い勝手が良さそうだなとみんなが思えば、実質的な機能が果たせるようになってくる。

#### 【漆委員】

ただ、メリットを感じていないという可能性もある。

最前線の人間は、目の前のことに追われているので、よっぽど自分にメリットを感じなければ、他に行ったり、他に情報を送ったりということがなかなかできない。そこがなんとかならないかと思う。だから、お客さんを回遊させていくというシステムができれば、みんながメリットを感じるようになる。少しずつ広がっていくかなと思っている。ただ単に情報を共有してみんなで頑張ろうでは、だめだろうなという気はしている。

#### 【伊藤副委員長】

その準備室長が広い意味で調整して、実務者が積み上げてトレンドをつくる。

#### 【斎藤委員】

それを、恣意的に行える権限がある。

【伏島委員長】

恣意的に行うのだけれど、情報はオープンにし、評価もされる。

【斎藤委員】

そして任期がある。

【伏島委員長】

例えば、演劇の世界とオペラの世界は少し近づきつつある。しかし、演劇は観に行っているがオペラはまだ行っていないとか、その逆だとか、お互いにあると思う。その辺りを綱渡りする、かなり遊び人的な人も必要だ。そのような人を登録したいし、公募もする。交通費程度しか出ないかもしれないけど。札幌らしい自在さというのだろうか、やってみたい。

【斎藤委員】

僕なんかも、専門家ではあるが、すごく狭い演劇村の専門家で、作品に対する責任はあるのだが、マネジメントの専門家ではないので、マネジメントとか話しているときに、やはりぼんやりとしてしまう。そろそろ、マネジメントのことも考えなければならないのだが。

アートマネジメントということは、札幌で活動している実演家も良く分からない。それで、アートセンターと言われても、みんなぼんやりしてしまった。俺にとって、何かメリットがあるのか。だが、そのような視点を持つ人、漆さんのような方とか、これから育てていかなければならない人が専門家として働く場がここなのではないか。

【伏島委員長】

おそらく、100%専門でアートセンターに詰める人と、自分の拠点を別に持ちながら兼務で行う人と、多分3つ、4つの職種が出てくるかと思う。あるいは、現場をリタイアしたが、経験はあるので、かなり安い賃金でも専門的な職場で働くという人もいるだろう。

教育委員会や企業との協働という点で言いたかったのだが、アートセンターで全部作るのではなく、アートセンターは、ビジネス、教育ビジネスを回し、それをコントロールする。それは非営利を含めたビジネスだ。現場は別にある。そのような展開になってくるのではないかと思う。

【伊藤副委員長】

アーツ千代田 3331 も、音頭をとったのは、東京芸術大学の中村政人ゼミだ。今までも中村さんは、場づくりアート、プロジェクト系の人だったのだが、芸大だけでやってしまうとなかなかつらいので、建築家等を入れて、アートセンター長屋のようなものをつくった。漆さんの「おのべか」のような部分も含めて全部入れてしまっただけで形を作った。それは新機軸といえる。オープンにして、メイキングの部分も見せるようにした。それに加えて、大友克洋展等を行ってみんなが、来やすくする。その辺りのしかけはうまいなと思う。

【伏島委員長】

半長屋方式で、屋上では庭園やっているし。

【事務局】

それは、美術館のようなものか。

【伊藤副委員長】

展示スペースはあるが、美術館というよりは、多目的スペースのようなところだ。

【伏島委員長】

格好の良いギャラリーがあるわけではない。

【事務局】

アートマネジメントということで想定できるものとしては、例えばアーティスト・イン・レジデンスは、アートディレクターや、マネージャーが必要な感じがする。

まさに漆さんが行っている、学校へのアウトリーチのときに、アーティストをコーディネートすることを考えると分かりやすいと思う。

美術展を行うときに、芸術監督とかキュレーターが、コーディネーターと言えるのかなと思う。

劇場等での芸術監督もアートコーディネーター的な役割なのかなとイメージがつく。あと、アートコーディネートはどんな例があるのだろうか。

アーティスト・イン・レジデンス、アーティスト・イン・スクールはイメージがつかみやすい。

【漆委員】

アートは多岐にわたる。

名刺にアートコーディネーターと書いていても、例えば、デパートのショーウィンドウのディスプレイを手掛けているデザイナー、空間スタイリストのような人もアートコーディネーターと言ったりすることもある。みんな、勝手に言っているだけだ。だから、決まってはいない。

僕が考えるアートマネジメントは、アート作品なり、アーティストというものが生み出す状況・場づくり、そういうものを企画の段階から終わりまで、きちんと運営していくために必要なコーディネーションと、ファンドレイジング（資金づくり）と、アーカイブ（記録）など、0から10まで、一つの状況づくりを手掛け、それを支える人だ。実際に事業の内容を手がけるのは、アーティストだったり、専門家がいるのだが、実際に状況づくりのベースを作り上げて行く人間は、アートマネージャーという位置づけになると思う。

一番気になるのは、どうやってお金を作っているのかだ。場所は、例えば学校を決めてしまえばOK、アーティストもお願いすればOK、企画もアーティストと相談して決まってしまうOKなのだが、それを実現するお金をどう作っていくのか、そこを知りたがる。難しい部分だ。そもそもわけのわからないものをお金にするというのは非常に難しい部分があるので、アートマネジメントの中で、一番テクニックが必要なのはファンドレイジングだろう。そこを上手に出来る人は、アートマネージャーとして優秀な人だろう。お金がなくても、今までにないような状況をきちんと作れる人も優秀な人だと思う。

#### 【事務局】

かなり分野ごとにやるのが違うのではないかと思う。ファンドレイジングはどのような分野でも必要だろうが。

#### 【伏島委員長】

私は、アートマネージャーというよりも、ビジネスマネージャーという言葉を使いたいくらいだ。

何かを誰かにつないでいきたいということは、どんな分野にもある。そこで苦労している人も必ずいる。

例えば、東京のデザイナーが特許を取って作った物を、東川町のメーカーが作る。細かい部分のスリットを入れる技術は芦別の人を持っている。それを私がつないで、伊藤忠商事につなげる、三越につなげるみたいな、つまり、アイデアを製品化して、商品化して、恒常的に売れて行くシステムを作るということ。今、そのような展示会を企画している。ビジネスにしたいから、自然に人が集まってくるということは自分の仕事としても分かる。それは、演劇の世界でもファインアートの世界でもみんなそうだ。だから、単純にアートマネー

ャーを養成するというだけではなくて、その辺りのマーケットのこと、トレーダーのようなことも含めて考えなければならない。写真の世界でもあるだろう。

#### 【浅野委員】

行政と一緒にやるメリットは絶対にある。民間だけでやると、お金を出す側の企業等は、任意団体みたいなものにお金を出して良いのだろうか、常に心配する。行政と組むことによって、企業も安心してお金を出せる状況をつくれるということがある。ある意味では、ビジネスマネージャーは行政の人でも良い。行政と民間が組んでいっしょにやっていく。予算をつくるのは行政がプロなので、そういった部分に徹してもらって、このような助成がある、補助金があるという情報を知らせる役目も行政は負わなければならない。

#### 【事務局】

助成金はものすごく種類があって、常に新しいものも出てきて、行政も全てを把握しているわけではない。一つの事業を行うときに、何か使える補助金はないかと探す。ましてや、民間の方はなかなか分からないだろう。どのような補助金があって、それをこのように使えば事業を上手く組み立てられるのではないか、というようなことがマネジメントなのだろう。

#### 【浅野委員】

そういったマネジメントとアーティストの持っている情報とが結びあうと、お金を出す方も安心だ。それが一番強いのではないか。きちんとした施設があって、きちんと運営する人がいる。

#### 【伏島委員長】

ある意味、オープンだけど公的なマーケットのようなアートセンターは実はあるようでない。

例えばある企業の人がチラシを作ることになった。イメージはあるのだが、誰にどうやって作ってもらうか。担当者も初めてなので分からない。そこで、ここに来れば、ワンストップサービス的に、どのようなデザイナーや写真家を使うことができるかなどについて、きちんと相談できるような場所だ。

#### 【浅野委員】

アーティストは、いろいろなコンペを仕掛けて、掘り出し作業をしていかないと、情報が古くなってしまふ。それを行政と民間が一緒になってやっていくというシステムをつくっていく方向だろうか。それは、邦楽でもオペラでもど

んな分野でもそうだろう。新しい人材を掘り出す作業を意識的に行っていかなければならない。あたらしい水脈を探していく。それは多分アートセンターの役割だろう。

【伏島委員長】

新しい人が入ってくるのは、かなり狭い世界の関係で入ってくる可能性があるのではないか。

【井出委員】

オペラの世界も狭い世界になりがちだ。

【伏島委員長】

人材を育成する前に、関心を持っている人を増やすという機能もアートセンターは持っていると思う。

公的な宣伝機関、協働宣伝機関のようなものがあるようでない。

【事務局】

新しい人材は、なかなかつながりがつくれないものなのか。

【井出委員】

つながりというよりは、世の中の動きなのだろうか。少子化で、全国の音大でも定員割れが起こっている。

逆に、音楽をやっていた人が少なかった時代に戻りつつあるのかなと思う。本当に音楽が好きで勉強したいと思い、与えられるものだけではなくて、ハングリーな精神で音楽をやりたいという子が増えているのではないか。

【伊藤副委員長】

それは言えるかもしれない。ただ、教える体制の方が古くなっているのかもしれない。例えば、高校を見ると、ピアノよりも吹奏楽をやっている子が多い。ところが、金管や木管を教える大学は余りない。

写真を大学できちんと教えようとして研究室をつくっても、ずっと非常勤の先生に来てもらって、しのいでいることもある。

【井出委員】

演奏現場を離れた先生方が、旧態依然としたやり方で教えているということもある。

【浅野】

学芸員も、札幌でいろいろ行われている展覧会を見に来ていないということもある。長く行うためには、きちんとした役職につけることも必要だが、3年、5年で入れ替えるということとのバランスが問題ではないか。

常に新しいものを目指すという気持ちを持っている方でないと。

【伊藤副委員長】

アートソムリエとか漆さんのような新しいタイプのアートコーディネーター以外は、札幌市にはすでにいる。

公演に関するアートコーディネーターは、芸術文化財団にすでにいる。しかし、リサーチするために、展覧会に行くとはなかなか言えない。周りを見て情報収集しなければならない仕事なのだが、ビジネスの仕方が役所的なところがある。

本人たちも分かっているが、なかなか持ち出しでなければ自分の仕事ができないという形になっているのではないか。

人材育成、コーディネーターやプロデューサーの育成を行うために、高等専門学校を市立大学にしたはずだ。高等専門学校は、クラフト作家やデザイナーを養成する学校だったのだが、看護学校といっしょに大学にするときに、コーディネーター系の先生を引っ張って来たはずだ。

アートセンター以前に、そこが機能しているのかというと、微妙だなと思う。

今持っている組織や人員を見直して、どのように使うのかというのが大きい課題ではないか。

【事務局】

例えば、市立大学の卒業生はどのようなところへ就職するのか。

【伊藤副委員長】

一般企業だと思う。80人卒業しているが、アートコーディネート系の仕事はそんなにない。

【事務局】

それは、せっかく専門的なアートコーディネートを学んだにも関わらず、全然関係のない仕事をしているということか。

【伊藤副委員長】

就職率は、内容を問わないので。

漆さんのところの「おのべか」に入りたいという人も来ないでしょ。

【漆委員】

最近、若き3年生や2年生くらいの子が興味を持って来ている。いろいろしかけも行っている。今までは余りなかった。

【伏島委員長】

既存の組織の人的資源に、いかに再働きしていただくか、そこまで踏み込まざるを得ないかもしれない。

【事務局】

そのようなせっかくの卒業生が、アートソムリエになったり、アートコーディネーターになっていく場に、アートセンターがなっていけばよいのだろう。

【浅野委員】

そのようなしくみをつくっていくということだろう。

【伏島委員長】

需要がないわけではないのだろうし、きちんと専門性の高いところに就職してもらう方が、社会的にも有用だろう。

【事務局】

そのような職場がないことも、問題なのだろう。

【伊藤副委員長】

高等専門学校的时候は、図面を引いたり、グラフィックやったりする実技の学校だったので、デザイン事務所に勤める卒業生もいただろう。今もいるだろうが、実技能力は落ちている。大学を文系、芸術系のプロデュースを行う学校にシフトしたので、実技でやっていくのは難しい。

【漆委員】

実際アートNPOは、全国で1万件くらいある。ちゃんと会社のように機能しているところは、数えるくらいしかないかもしれないし、一人で頑張っていたり、実態がほとんどなかったりするのもあるが。ただ、それを知らなければ学生に情報として流すこともできない。

アート系の地域プロジェクト系の団体とか事業は、もう10年以上前から、

全国各地で行われている。僕自身もこのような形でやり始めたのは10年以上前からだ。アートセンターの中で、きちんと人材育成を考えて行くのであれば、大学の機能とは違う意味で、専門性の高い取り組みができると思う。

【事務局】

どのようなところでアートマネジメントがなされているのか、実態が分かるという事は重要なことだ。分かればこのような仕事がある、このような場面があると教えられる。

【漆委員】

建築業界と言えば、どのようなものか、知らなくてもなんとなくわかる。アートマネジメントは分かりにくい。

しかし、ちょっと外へ出るだけで、フォーラムがあったり、アートマネジメント関係者の集まりなど、実はたくさんある。

トヨタやアサヒビール等企业関係のメセナを行っているところもそうだし、アートNPO 独自にネットワークを作っているところもたくさんある。

【事務局】

そのようなNPOなどは、ある地域でこのようなプロジェクトを行おうと決めて、その仕事を誰か請け負ってくれる人はいないかと探しているときに、偶然見つけて入って来るという感じなのだろうか。

【漆委員】

そのようなこともあるだろう。

【事務局】

建設会社なら、どこで仕事を行っているのかは分かりやすい。しかし、アートプロジェクトなら、どこで行っているか分かりにくいのではないか。

【漆委員】

一般の市民から見ても、分かりにくいだろう。

【斎藤委員】

建築なら、施主がお金を払うので、大きいとお金がかかるし、小さければこのくらいだと、小さな頃から分かるのだが、アートは、これが5万円だと言われても、金の出所が分からないからなかなか産業化がしづらい。そんなので、

食えるのかという思いもあったり、学生はどうなのだろう。

#### 【漆委員】

やりたい人はいっぱいいる。作家としては向かないけれどアートに関わっていきたいと言う人はたくさんいる。

一般の主婦の方でも、そういったことに携わってみたいという方はたくさんいる。

#### 【本家委員】

学校で、私が今、円卓会議の委員をやっているという話をすると、分からないなりに興味のある人はたくさんいる。それを、いつどこでやっていて、私がこのような仕事をどこでみつけてきたのかと。

また、アーティストの目線ではないのだが、趣味を見つけるとか。

もしかしたら、あるものを観に行ったら、それが、その人の趣味になるかもしれない。しかし、その入口が分からない。だから、ミシュランではないが、ガイドブック的なものがあればおもしろいという話は、学校のお母さん方からも出ている。それがあると、興味の無かった分野でも、この人面白そうだから、この人の作品を観に行ってみようかということになって、さらにそれが気に入れば、次にその人の個展を観に行ってみようかということになるかもしれない。

入口があれば、いくらでもやりたいとか、いくらでも観たいと言う人はいっぱいいる。1人で探して、1人で何かやろうとしても、ちょっと難しいので、こういうものがある、こういうところがあるという提案があると、見つけやすいと思う。

#### 【田中委員】

生涯学習関係、「ちえりあ」などで、御近所先生というのがよくある。プロではないが、セミプロ級の人で、「教えて上げられるよ。」という方がたくさんいる。しかし、ここでいうアートセンターを前提とするならば、やはりここではプロだと思う。プロという意識がないと、ここでは成立しないと思う。その部分を特化するとか、分けるべきものが確立していれば、公募するなり、応募するなりして、そこで切磋琢磨して選び抜かれた人たちが収まることによって、組織立って行く部分があると思う。

間口を広く、誰でも出来ますよ、というのでは成り立たない気がする。

#### 【伏島委員長】

それは、on the job training でやってみなければわからない。

今まで、みなさんのお話を聴いてきて、アートセンターにいろいろな期待ができてきて、こんなことも出来るということがいっぱい出てきた。

かなり on the job training 的なことで始まって、少しずつ収まっていくということだろうか。ちゃんとしたリーダーがいて、まだわけの分からない助手がいて、だんだん先輩から仕事を覚えて行く、そしてある程度仕事を任されてきて、10年20年たって一人前になっていく、そのような日本のやり方だ。古いかもしれないが、そのようなやり方だけでもいけないと思うが、かなりの部分でそのようなやり方があって、例えば教える側も自らのやり方を変えて行くということもあると思う。

実技系では、札幌には、マスコミの放送芸術を含めた民間の専門学校もある。音楽関係も力がある。そういった、これまでアートセンター？そんなものと言っていたところもからんでこななければならないような仕掛けになってくると思う。ファインアートとビジネスの放送現場ですぐ使えるような人間づくりというふうな。その辺りは、余り峻別しないでやっていく。写真でも、純粹写真家で食べて行く人は本当に少ないわけで、ビジネスの世界で自立する写真家もいる。その辺をしぶとくらんでいくのが、アートセンターなのではないか。

演劇の世界でも、本当のプロの一流の役者は一握り、どこかで妥協しながら生きて行く人もいるだろうし、役者としては一流ではないがコミュニケーション教育では優れているとか、子どもとアートのコーディネーターの世界で本領を発揮する人もいるだろう。そのようないろいろな人材が出会い、変わって、組織も変わっていく。

芸術文化財団も徐々に変わっていく。学芸員さんたちもアートセンターと関わることで、自分の機能を変えていくとか、大学の先生も変わっていく。

そのような自由な発想で始めていいと思う。

#### 【伊藤副委員長】

マネジメントといっても、いろいろなマネジメントがあると思うが、よく野球にたとえる。野球には、ベースボールマネジメントと、ビジネスマネジメントがある。

ベースボールマネジメントは現場の指揮官、監督だ。しかし、給料を決めるのはこの人たちではない。給料を決めるのはビジネスマネジメントだ。協賛を取ることから、球場を回すこと。野球の選手はすぐお金を使ってしまうので、ベンツに乗りたいた言ったら、その会社に電話をかけて、コマーシャルさせるからベンツ一台やってくれということまで（選手の管理）を行う。実技に関わること以外のことは、全部ビジネスマネジメントが行う。ファン感謝デーの事も全部やる。野球選手は兵隊だから、野球のゲームのことだけに集中してやる。

われわれの美術の現場はビジネスとして成立していないので、全部こっち（アーティスト側）がやらなければならないで、かなりひどい。

ビジネスマネジメントをちゃんとやらないと、芸術なんかないんだよという話だ。芸術の世界は、ビジネスマネジメントとクリエイティブマネジメントというのだが、マネジメント出来る人をどのようにするか。

マネジメントもいろいろなレベルがあって、おそらく細分化していくと思う。市民の人たちに入ってもらってやっていく、アートソムリエなんかもマネジメントの一部だ。それをうまくプログラム化したり、ワークショップを行うことはとても重要だと思う。

調査に行くと面白いと思ったのは、ピッツバーグにピッツバーグ劇場という劇団があって、それは、ほぼ60年くらい行っている市民劇団だ。途中から、ポイントパークというアートビジネスで頑張っている大学が劇団を買ってしまった。買って興行を行っている。劇団を買ったので、そのスタッフも大学が持っている。大学の中に演劇科もある。授業の中で演劇もあり、演技者も美術担当も衣装担当もあるというように細かく分かれているが、最終的に大学で興行をやるということだ。2週間、3週間お金をとって行う公演を、大学生が、1年間に大体6本、興行として打っている。2カ月に一本新作をやっている。それは学生チームにとって、究極の実技教育だ。

もうひとつよくできていると思ったのが、プロの劇団なので、アーティストックディレクターもいるし、座付きのエンジニア、スタッフも20人から30人いる。そこも、2週間から3週間の公演を年間6本打っている。役者はオーディションで決めている。オーディションは大学の教員が受ける。また、自分は役者だと思っているが、それだけでは食べられないので別の仕事を持っている人も受ける。プロの役者もそんなにお金はもらえないが、受けにくる。ピッツバーグとか東海岸で、演劇をまともにやっている人と市の人にとっては、その6本のオーディションを受けることが生きがいになっているというか、彼らの活動の一部になっている。

それは、学校には行っていないが、端役でもいいから出てみたいと言うお年寄りもいるように、それ自体が生涯教育的なことになっている。また、プロ養成のかなり大きな機能も持っている。

基本的には、市民劇団は採算を取るということでやっているが、学生がやっている演劇は200席くらいなのでそんなに儲からないので、大学の助成金と授業料込みでやっている。

これは、地域の文化支援になっていて、確実にそこから人が育っていて、そこを登竜門にして別のシアターに入る者も出てきている。

この事例は成功事例なので、なかなか出来ることではないが、うまく組み合

わせると、マネジメントと生涯教育とプロ養成ができる分野もあるという感じがした。

【伏島委員長】

重層的なものになってくるのだろう。

【伊藤副委員長】

最終的にはそうだ。

【浅野委員】

育成だけではね、食べていける場を作っていかなければならない。

【伏島委員長】

財源とビジネスが絡んでいくような、その辺りは設計のしがいがある。

【浅野委員】

アートの産業化ということでは、いろいろな部分で食べていける要素をつくる。公共建築のモニュメント、空間設計を誰が行うのかということにかかわってくる。今、経済効率だけの見積もりだけで決めているところがある。それを市としてきっちりアートの部分とかかわっていくということは大切だと思う。

【伏島委員長】

プロジェクトメイクもできてくると思う。例えば、ある大学ではじめた、君の椅子プロジェクトというのがある。これが東川と剣淵と、愛別にひろがり、アーティストもやりたいと手を上げる。

芝居の世界でもあるかもしれない。全国から放送局のプロデューサーが来るような、コンテンツに困ったならそこへ行けとなるようなことも夢ではない。

写真の世界もそうだ。東川がある。札幌には写真の拠点はないのだが、ないから諦めるのではなく、写真甲子園が終わったら札幌へ来て、普段は廊下だが、そのときは、札幌の写真甲子園の会場となるというやり方もある。

お金の面でも、トヨタ財団、地元では太陽財団がある。担当者は、誰に何を助成したらよいのか困っている。

そのようなときに、旭山動物園方式だ。前の園長は、地元のマスコミをすごく大事にした。そうすると、マスコミは取材先がなくて困ったら、旭山動物園へ行くということになった。それで、「うちは、広報費ゼロですわ」ということになった。

そういうことが、アートセンターでもあり得ると思う。今度の土日どうするかというときに、アートセンターのホームページを見ようとか。ホームページだけでもいろいろなことができるが、もちろん最後はフェイスツーフェイスで情報を教えてもらうということになる。

10区の担当者が来年の事業をどうしようかと困ったときに、相談に行くとか。生涯学習もそうだ。

ちえりあも変わっていく、芸術文化財団も変わらざるを得ない。

今日お話しを聞いていると、いろいろなことができそうな気がする。

今日は、まさに、札幌の事情、北海道の事情を踏まえたうえで、いろいろな御発言をいただいたと思う。これを少し整理して、次回、より肉付けをしたい。

文化部にお願いしたいのは、一般市民から見ると文化芸術なのだが部署が違うということはいっぱいある。国際短編映画祭、アーティスト・イン・レジデンスも狭い世界で行っていて、市民に還元していると言えるのか。文化部が担当部署ではないが、部署がすべてではないだろう。市民レベルから見るとどちらも文化芸術だ。それとアートセンターがどうからんでいくのか。

それと、芸術文化財団をうまく使ってほしい。より良い仕事をしてもらうということを考えたときに、このアートセンターで何ができるのか。宿題的に考えていただけると形が進むと思う。