

はじめに

本書は、筆者が成城大学で担当する総合講座Ⅱ「創造と変革の原点」(2014年9月～2016年1月、毎年全14回)で展開されたアート・プロデュース、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を再現したものである。

この講座の趣旨は、アートとビジネスが相互浸透する今日の状況を踏まえて、新たな価値創造の技法について考察することである。価値創造を担うアート、ビジネスの世界における経営者、クリエイター、プロデューサー、職人(匠)、研究者などをとりあげ、彼らの専門分野と技法、時代を創り、かつ、変えていく行為と作品、能力開発と後継者育成、仕事に対する姿勢から多様な知見を学ぶことを目指した。具体的にとりあげる対象は、日本ならびに海外における、人文社会・自然科学分野の研究者、美術・音楽・演劇など芸術・アートの分野(対象としては西洋文化だけでなく、日本の伝統芸能も含む)、衣食住に代表される生活産業やエンタテインメント産業、展覧会・展示会・ファッションショーなどのイベント事業で活躍する経営者、クリエイター、プロデューサー、職人など多岐にわたる。

おかげさまで本講座は今年で9年目を迎え、副題も「感動を創る」「創造の原点」「創造と変革の原

点」「感動と価値の創造」などと変遷こそあるものの、一貫して創造に関する様々なテーマをとりあげてきた。2009年に開講以来、登壇されたゲスト・スピーカーは、延べ80名を超えた。彼らの専門分野は、絵画、演劇、衣裳、テレビ（メディア）、音楽（日本、欧米）、伝統芸能（日本の能楽、浄瑠璃、歌舞伎、長唄）と広範囲に及ぶ。彼らはアーティストとしては勿論、プロデューサーとしても手腕を発揮されている点に特徴がある。

今回は既に、上梓させていただいた、『アート・プロデュースの現場』（2010年）、『アート・プロデュースの仕事』（2012年）、『アート・プロデュースの未来』（2015年）につづく第4集目となるものであり、8つのテーマをとりあげている。以下、簡単に紹介したい。

1. アート・プロデューサーによる感動と価値の創造

——内田晶子氏の事例ならびにFNSDIBの要件からの考察／境新——

最初は編著者自身の稿である。今日、実業界や芸能界、学界さらには政治など様々な世界に「プロデューサー」が存在する。本稿は、アート・プロデューサーが行う感動（inspiration）と価値（value）の創造過程で必要となる要件について、プロデューサーかつ経営者である内田晶子氏の事例ならびに研究成果を踏まえて7つの要件…五感（five senses）、ネットワーク（network）、シナリオ・物語（scenario, story）、デザイン（design）、そして戦略情報（intelligence）の抽出と意思決定（decision-making）、ブランド（brand, branding）をとりあげて論じている。この頭文字をとったFNSDIBの要件を随時確実に備えることのできる者がプロデューサーではないか。最後には、筆者が成城学園創立百周年（初等学校の創立）に際して、企画制作者として関わった現代公益学会主催のシンポジウム「文化創造と公益（グ

ローバル時代に輝く子供を創る」に言及している。

2. 浅草演芸ホール、浅草東洋館から発信する庶民文化の創造

——東洋興業（株）の歴史と事業戦略／松倉久幸

松倉氏は浅草に生まれ育ち、父親の代から独自の下町庶民文化に親しみ、落語・漫才を上演する浅草東洋館、浅草演芸ホールの支配人として浅草の顔であり今日に至る。本稿では、浅草演芸ホールから発信する庶民文化の創造、それを支えている東洋興業（株）の事業創造、事業承継のノウハウならびに戦略について、長い実践経験から芸人に求められる芸の幅、テレビ寄席演芸番組の活用や「はとバスツアー」、顧客に対するサービス・工夫と顧客創造の点から論じられている。松倉氏の言葉を通して、娯楽のメッカである東京浅草を「浅草の新しさは建物でなく人である」と記した作家・永井荷風の言葉が新たな説得力をもって迫る。

3. 私の写真表現／北野謙

北野氏は、世界に赴き、多くの作品を手がけ、かつ数々の受賞歴をもつ現在注目の写真家である。北野氏は中学生の時、兄の影響で写真を始めたが、最初は商業写真やドキュメンタリーではなく作家の仕事に興味があったという。そのうちに写真には「撮った、写った」だけではない、深いものがあることに思い至る。写真表現について考えるとき、写っているものが重要なのではなく、作者が世界をいかに考え、いかなる方法で表現し、物質として作品を残し世に問うか。語られるべきは、まず被写体よりもコンセプトが重要であること、次に写真という物質を創り世に残すことである。先人が残し積み重ねて

来た芸術の素晴らしさに気づき、北野氏自身がそこに関わって生きてこられた意義を、自作を交えながらつづられている。

4. 修験道という生き方——半僧半俗の立場で／長谷川 智

長谷川氏は、山形県羽黒山で修行した高名な山伏であり、体育教師でもある。筆者と同じ非常勤校で出会ったことが縁となり、本学に登壇いただいた。本稿は、2016年11月のワークショップ（講義）時の内容をもとにまとめられている。長谷川氏は人生において幾度となく「創造と変革」を繰り返されたことに気づく。それを分析した結果、長谷川氏はマージナル、インスパイアー、リトリート、コンパッションという4つのキーワードに至る。境界にいるからこそ（マージナル）、ジャンルを超えたインスパイアー（靈感、ひらめき）を与えられ、日常から離れた視点（リトリート）から全体を俯瞰することによって、問題点や疑問を抽出する。その問題をもつて山に入り（リトリート）、修行を経て直観的な智慧を得る。ただし、創造の根底にはコンパッション（惻隠）が必要となるという。現在、長谷川氏は、山梨県において伝統文化の復興、地域の活性化、それらを基盤にした学びの場の創生をも並行してまさに実践されている。

5. 浄瑠璃の世界——忠臣蔵あれこれ／竹本 越孝・鶴澤 津賀榮

義太夫は江戸時代17世紀後半に、大坂で人形浄瑠璃の語りとして成立した三味線音楽である。創始者の竹本義太夫にちなみ、義太夫節（義太夫）と呼ばれる。浄瑠璃の一つであり、「歌う」のではなく「語る」のである。江戸後期には女性の義太夫も始まった。江戸末期に一時下降線をたどるも、明治時代に

隆盛を迎え、義太夫の寄席が増え、演者も観客も増えた。竹本氏、鶴澤氏は女性浄瑠璃の第一人者として、本学講座にて「仮名手本忠臣蔵」をとりあげ、作品解説、実演を行った。竹本氏は伝統芸能である以上、芸を守り伝えることが大事である一方、先達の芸をそのまま守り伝え、全く同じことを行うのではなく、動かしていく必要もある、伝統の中で動かないと繋げない、伝えていくことは動かしていくことであると説く。

6. 白洲正子のプロデュース能力の源泉／青柳恵介

白洲正子は日本の伝統文化・芸能を深く愛し、亡くなるまで旺盛な執筆活動を続けた。没後約20年となる今日も、新潮社「白洲正子全集」をはじめ、新たな書籍が出版され書店に並んでいる。青柳氏は、美術評論家、白洲正子の研究者として広く知られており、正子の著作が今も人々を惹きつける理由を二つの側面から考える。一つは、骨董と彼女がどう関わり、そこから何を学んだか。もう一つは能楽をめぐる彼女の見識についてである。

写真集『老木の花』から、白洲正子のプロデュース能力は高く評価されるのであり、青柳氏は、正子自身の美観、よいと思ったものを徹底して追求する姿勢とそれへの確信を語っている。

7. もうひとつのデジタル・ジレンマ——ヨーロッパ中世の読書行為から考える記憶と書物／松田隆美

2010年頃から、パソコンやタブレット型の電子端末を介した読書は現代人の日常に徐々に浸透してきた。読む内容は同一でも、電子端末による読書と通常の冊子体の書物を読む行為とは、実際の読書体験として違いがある。読書とは物理的特徴をもった書物を手にすることであり、多分に視覚的、触

覚的体验であるといつてよい。一方、電子書籍はヴァーチャルな存在であるがゆえに、本の内容や用途とは無関係に、そのかたちは端末の形状によつて固定的に決まる。その一方で、フォントの大きさや種類を読者が個人のニーズや好みに合わせて自由に選択できるので、伝統的な書物の特徴づけられているサイズやページレイアウトといった物理的特徴とは無縁である。

松田氏はデジタルアーカイヴズにおいて世界第一線の研究者であり、アナログとデジタルと二項対立的にとらえるのではなく、伝統的な書物と電子書籍という現在の二種類の本の形態について、その特徴と潜在的可能性を、ヨーロッパ中世にまでさかのぼつて書物文化史的視点から検討する。

書物は、作者の意図をこえて生き続け、異なつた文化で読み継がれ、読者毎に個別に解釈されることで常に変化している「文化的実践」である。多様なコンテキスト情報が絶え間なく織り込まれてゆく書物の姿をデジタル環境において実現すること、書物を、それを取り囲んでいるコンテキストとともに四次元的に構築することは、電子書籍がもっている独自の可能性であり、その模索は伝統的なアナログの書物との共存を可能にし、書物文化をより豊かなものにする다고説く。

8. 南方熊楠・混沌からの創造／田村義也

南方熊楠は、多岐にわたる研究と著作を遺したことで知られる在野の学者である。1886年、19歳で渡米し、足かけ15年間にアメリカとイギリスで過ごした。南方は、人としての人格形成期と、学問的研究の時期を英語圏で過ごし、1893年、イギリスの雑誌への投稿で研究者としての出発をした。帰国後も、イギリスの『ネイチャー』と『フーツ・アンド・クエリーズ』の二誌へ英語での研究ノートを投稿し続けた彼は、研究者・著述家としての軸足を英語圏におきながら、日本の学会誌への寄稿もはじ

め、また柳田國男をはじめとする日本の様々な学問分野の指導者・開拓者らと通信し、深い印象を残した。彼は新たな学問領域の開拓者、プロデューサーであった。

田村氏は、南方熊楠研究の第一人者であり、南方の名が近代日本の研究史と思想史上で、いまだに適切な場所を認められていないとする。その理由は、彼が手がけた研究領域が広大で内容が多彩にすぎ、秩序だった体系に収まらなかったことによる。彼の関心は、生物学と生態学、東西文明間の比較科学史、比較民俗学と比較説話学、また宗教哲学的思索、超常現象ないし超心理学など、文系理系を横断し、古今東西の文献と広い範囲に及んだ。田村氏は、南方の著作は、混沌に創造の出発点があり、「腹稿」と呼ばれる創作メモが重要であるとみる。本稿では、このメモを手がかりに、東西の知の世界を探索した南方熊楠の博物学的世界の創造の現場を検証している。

以上、彼らの意欲にあふれた講義と学生の反応は今も鮮明に記憶に残るところである。その一端を知っていたとき、あとは読者の皆様の率直なご意見、ご感想を頂戴できれば幸いである。

最後に、ご出講ならびに原稿をお寄せいただいた登壇者の皆様に、心より厚く御礼申し上げます。また、本書の刊行につき論創社・編集担当の松永裕衣子氏には原稿の収集・整理・構成などに関して多大なお世話になった。ここに深く感謝申し上げる次第である。

2017年7月 研究室にて

境 新一

アート・プロデュースの技法／目次

はじめに……境新一 3

1 アート・プロデューサーによる感動と価値の創造

——内田晶子氏の事例ならびにFNSDIBの要件からの考察……………境新一 15

1 はじめに／2 五感／3 ネットワーク構築／4 プロデューサーの種類と能力——シナリオ・物語構成／5 デザイン思考法による重要要素の抽出／6 戦略情報の抽出と意思決定／7 ブランド構築ならびにブランディング手順／8 感動と価値の創造に関する検証——内田晶子氏の事例を通して／9 おわりに 萩元晴彦氏の言葉とFNSDIBの要件

2 浅草演芸ホール、浅草東洋館から発信する庶民文化の創造

——東洋興業（株）の歴史と事業戦略……………松倉久幸 55

1 はじめに／2 浅草公園六区の伝統と変革／3 浅草東洋館の開業／4 落語と漫才の文化的な意味／5 映画と浅草サンバカーニバル／6 事業創造、事業承継のノウハウ、戦略／7 大衆娯楽のメッカ浅草の今後、他の街にはない独自性

3 私の写真表現……………北野謙 77

写真との出会い／写真表現について／エンディング

4 修験道という生き方——半僧半俗の立場で……………長谷川智 105

1 はじめに／2 現代剣道に別れを告げ、東洋的修行の道へ／3 師匠の導きで、修験道の世界へ
／4 30歳の時「禪一本行者」として生きる決心をする／5 修験道とは／6 桐朋高校バスケット
ボール部での意識改革／7 大学の体育教育の中に、新しい分野を取り入れる／8 体育教育の中
に、ソマティックエデュケーションの視点を入れる／9 体操を創る／10 1%の自由人／11 結果
としての創造と変革

5 浄瑠璃の世界——忠臣蔵あれこれ……………竹本越孝・鶴澤津賀榮 133

義太夫人生のはじまりはじまり／女流義太夫の歴史／女流義太夫の舞台／現在の活動／講義につ
いて／海外公演について／これからの女流義太夫／創造と変革

6 白洲正子のプロデュース能力の源泉……………青柳恵介 153

はじめに／1 白洲正子と骨董（二〇一六年十一月二十一日の講義より）／2 白洲正子がプロ
デュースした『老木の花』という写真集（二〇一五年十月十二日の講義より）

7 もうひとつのデジタル・ジレンマ……………松田隆美 173

——ヨーロッパ中世の読書行為から考える記憶と書物……………松田隆美
タブレット型端末の起源／ヨーロッパ中世の読書の二つの型／中世の大学における基本的教科書

／記憶の容量と忘却の必要／記憶術とイメージ／もうひとつのデジタル・ジレンマ／文化的実践としての書物／コンテクストを伴う書物のあり方——ヴァールブルク文庫の例／コンテクストを再現する電子校訂版（デジタル・エディション）の試み

8 南方熊楠・混沌からの創造……………田村 義也

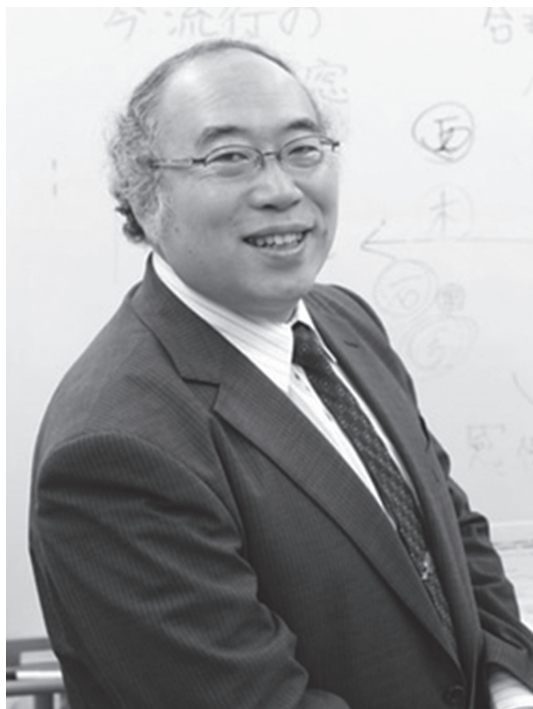
201

はじめに／1 「知識の饗宴」…十二支考の文体／2 「馬に関する民俗と伝説」の構成／3 「馬に関する民俗と伝説」と南方の方法／4 「腹稿」…南方のはらわた、または楽屋裏／おわりに

1

アート・プロデューサーによる感動と価値の創造

——内田晶子氏の事例ならびにENSDIBの要件からの考察



◎境新一（さかい・しんいち）

1960年東京生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業、筑波大学大学院ならびに横浜国立大学大学院修了、博士（学術）。専門は経営学（経営管理論、芸術経営論）、法学（会社法）。(株)日本長期信用銀行・調査役等、東京家政学院大学／大学院助教授を経て現在、成城大学経済学部／大学院教授。指定管理者選考員会委員長（世田谷区、相模原市）ほか公的職務、現代公益学会・副会長。生活協同組合パルシステム理事（有識者）、桐朋学園大学、筑波大学大学院、法政大学、中央大学大学院、フェリス女学院大学、日本大学、大妻女子大学の各兼任講師（歴任を含む）。

主著『現代企業論』『企業紐帯と業績の研究』『法と経営学序説』『アート・プロデュースの現場』『アート・プロデュースの仕事』『アート・プロデュースの未来』『アート・プロデュース概論』ほか。

1 はじめに

1-1 問題の所在

今日、実業界や芸能界、学界さらには政治など様々な世界に「プロデューサー」が存在する。筆者は特に、実業界に焦点をあて、アートとビジネスの関わりをいかにプロデュースするか、プロデューサーはいかなる資質をもつべきか、を継続的に研究・実践してきた。実際に検証した結果、アートを直接ビジネスに結びつけることは困難であるが、デザインという価値創造の行為を通してビジネスにつなげることはできる。逆にデザインを超える新たな価値創造が必要になれば、デザインからアートに接近する一連の行為は、アートから始まり、デザインを経てアートに戻るサイクルとなる。

プロデューサーはアートとビジネスの対境担当者、媒介者としてアートをデザインやブランドを通してビジネスにつなげる。アートからビジネスへの転化は事業利益（私益）をつくる行為である。一方、ビジネスからアートへの転化は社会的利益（公益、社会貢献）をつくる行為である。プロデューサーは両行為にかかわるのである。本研究では、こうしたプロデューサーのことをアート・プロデューサーと名付けてきた。¹⁾

本稿は、アート・プロデューサーが行う感動 (inspiration) と価値 (value) の創造過程で必要となる要件について、プロデューサー、経営者である内田晶子氏の事例ならびにこれまでの成果を踏まえて7つの要件：五感、ネットワーク構築、シナリオ・物語、デザイン思考、そして戦略情報の抽出と意思決定、ブランドをとりあげて論ずることとした。

1-2 アート・プロデュースの枠組み

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る。現場の創造行為と作品に注目するとき、政府として行政主導で文化・芸術を育てるのは別の、民間主導で文化・芸術を育成する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する。アート・プロデュース (arts production) という表現は欧米には見られないが、その意味するところは、実際に、アートを創造する行為は“produce arts”、その成果である作品は“arts production”と表現されることである。今日、知的財産を含むアートとビジネスの新たな組み合わせを探り、現場でプロデュースとマネジメントを一体的に行う価値創造の在り方、アート・プロデュース&マネジメントが目指される方向である。もし作品が市場原理にのらば、作品は商品に転化することになる⁽²⁾。

課題は提起され、解決されるものであるが、解決すれば終了するわけではない。最後は再び課題提起に戻る、すなわち永遠に課題は残り、展開や進化を続ける過程であることに留意する必要がある。アートを直接ビジネスに結びつけることは困難であるが、デザインという価値創造の行為を通してビジネスにつなげることはできる。逆にデザインを超える新たな価値創造が必要になれば、デザインからアートに接近する。一連の行為は、アートから始まり、デザインを経てアートに戻るサイクルとなる。その意味でアートは課題提起であり、デザインは課題解決であるといえよう。

アート・プロデュース論の枠組みは、アート、知的財産、価値、価格、ビジネス、プロデュース、マ

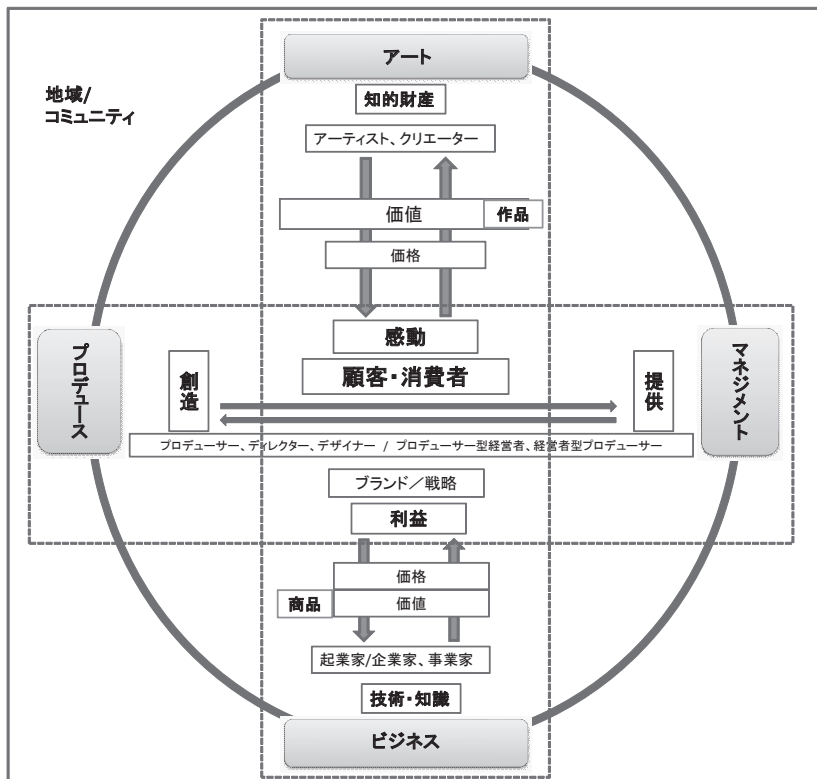


図1 アート・プロデュース論の枠組み
 —アートとビジネス、プロデュースとマネジメントの関係—
 (注) 境新一編著『アート・プロデュースの未来』(2015年)より転載。

ネジメントなどを対置させた関係を構造化したものであり、図1に示す通りである。日本語で表現すれば、芸術、事業、創造、経営であろうが、それでは十分に意味を伝えられない理由からこの表現にとどめた。

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ことにより、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カテゴリーが中心的な構成である。^③これらは日本語では、芸術創造、芸術経営、事業創造、事業経営であろう。これらは一見ばらばら、個別の印象を与える。しかし、実は一体のものと考えられる。アート・プロデュースの裏に、他の3概念が実は表裏一体になっていることが重要であろう。このことを明記した研究はなかったと思われる。

1-3 多様な価値論

「価値」は、元来、新しい・美しい・おいしい・たのしい・快適・癒しなどの感情の肯定的部分の抽象化ともいえる。人間には視覚、聴覚、触覚、味覚、嗅覚あわせて、いわゆる五感という感覚があるといわれるが、現在、それ以上の感覚も認められている。この五感を全面的に活用し、手触り、香り、味わい、色彩、音・響きに訴える価値を創造する必要がある。

価値を認めるという行為や感情には個人差があり、ある人にとっては大変価値の高いものが、別の人にとっては価値のないものとなる。「付加価値」や「この価格に比べてこの価値」という表現は、売り手側の感覚であり、買い手側にとっては、その価値を見出せない場合もある。

表1 価値論に関する提起者と価値概念

提起者	概 念
A. スミス (Adam Smith, 1723-1790)	使用価値 (value in use)
	交換価値 (value in exchange)
J. ラスキン (John Ruskin, 1819-1900)	固有価値 (本有的価値 intrinsic value)
W. モリス (William Morris, 1834-1896)	有効価値 (実効的価値 effectual value)
D. スロスビー (David Throsby)	文化的価値
	経済的価値
M. E. ポーター (Michael E. Porter)	共通価値, 共有価値 (shared value: SV)
M. R. クラマー (Mark R. Kramer)	
H. チルキー (Hugo Tschirky)	知的財産価値
石井淳蔵, 恩蔵直人	顧客価値 (customer value)
	経験価値 (experiential value)
経済産業省	感性価値, デザイン資産価値
村田智明, 長田典子	

(注) 筆者が独自に作成。

あるモノの価格と価値を考えた場合に、価格▽価値、価格△価値、価格＝価値の3通りの場合がある。このうち、顧客に支持されるモノやサービスとは、価格△価値でなければならぬ。売り手側は、この価格と価値の関係を念頭に入れておかないと、顧客やユーザの期待に応えられない。逆に意識することができれば、長く取引できる客にめぐり合うこともできる。

さて、価値に関する議論、価値論はこれまでに様々展開されてきた。いくつか列挙すると以下の通りである。^①

2 五感

2-1 脳科学の知見

人間にとって、知性や感性を含めた判断力を磨くために「感動」が重要な役割を果たしている。アーティスト、クリエイターが伝えよ

うとする創造情熱を受け止める媒体が「感動」に相当する。そして人にアートの価値と共感を提供することがアート・プロデューサーであり、アート・プロデューサーが担う役割でもあると考えられる。

当研究において、五感、感情、感動、感動創造、価値創造などの現象を取り扱う場合、自然科学、特に近年進展の著しい脳科学の貢献度は大きい。ただ、今後の解明が待たれる領域も少なくない。

ダマシオ (Antonio R. Damasio)、茂木健一郎氏によれば、一般的に人間の心的状態は、身体に感覚に関連した無意識な「情動」と意識的な「感情」に分類される。情動は、ある刺激を受けると生命維持装置としての身体の変化をいい、感情はその変化による思考につながる。情動には外部刺激（五感など）によるものと、体内からの内部刺激（内臓の痛み、熱）がある。また血液系の生体物質による刺激がある。また、刺激を受けた情動は瞬時（本能的）に「快・不快」の2つに判断反応する。「快」は安全と判別し、「不快」は生命維持の上で重要な装置であり、危険・拒否・防衛・警戒として反応する。そして、この段階で刺激（興奮）の程度により、表情等で表現することのある一次感情（ソマティック・マーカー説）、次に感情機能に進み二次感情として、「快」は「喜び、感動、素晴らしい、面白い、楽しい、美しい」と「不快」は「悲しみ、怒り、驚き、恐怖、嫌悪」などと表現され、思考につながる。脳科学では、感動とは「快」から発生する喜びの表現のひとつとされる⁵⁾。

またダマシオは、五感を刺激し、感動を引き起こす具体的な物語をつくる際に、「意外性」と「なつかしさ」をあげている。前者は、それまでの見方が新しい見方へ転換し、見方を変えて物事をとらえ、解決した際の解放感や感動体験を指すと考えられる。後者は「郷愁」というよりも、物事を自らの暮らしや人生に感情的に引き寄せたり、照らし合わせたりして起こる心の騒ぎ、引き寄せた結果の、森羅万象との一体感、自己体験との照応、「大きな物語」との連帯などにより起こされる深い感動体験を指す

と考えられる。⁽⁶⁾

2-1-2 五感分析による事例

ここでは、榎本正氏の五感分析を用いて、パッケージ「クッキー菓子ケース」、「ラップ紙箱ケース」の考案の事例をとりあげる。⁽⁷⁾五感はブランディングにも有効な視点である。⁽⁸⁾

- ・(a) 視覚…コンセプトを表現する印刷や形状(角箱、丸筒、変形)を検討する。
- ・ポップアなど動きのある立体的な表現をとる。
- ・触りたくなるよう楽しさ、飛び出す絵本のように表現する。
- ・人気キャラクターの採用・アートシヤルなデザインを採用する。

(b) 聴覚…箱の開け閉めにより、音を出す。ロックされたときに発生する音に注目する。

- ・開閉の確認、中身の保護が確認できる安心感を表現する。
- ・触る位置によって異なる音が出る。仕掛けのある面白グッズの装いを創造する。

(c) 触覚…表面の凹凸により、メッセージを伝える。視覚に頼らない伝え方、弱視者にも対応する。

- ・凹凸の位置と形状により「使い勝手」を知らせる。安全で使いやすい形状を採用する。
- ・印刷面の凹凸で立体感を表す。

(d) 臭覚、味覚…デザインの工夫により食欲を誘う。

以上の創意工夫により、第一に、パッケージの細かな表現とメッセージは、無意識に商品への信頼と

好感を得る。第二に、ブランドイメージを高め、新たなブランドを創る

五感は何論のこと、さらに第六感、言い換えると直観（インスピレーション）は感動・共感につながる。

クッキー菓子ケースでは、ミッキーが蓋の上に付けられ、触りたくなる楽しさがある。パッケージはクッキー菓子の美味しさだけでなく、明るさ、楽しさ、製作者の思いを伝える。一方、ラップ紙箱ケースでは、印刷だけでなく、表面の凹凸により細かなメッセージを安全で正確な使い方を伝える、弱視者に配慮している。

この結果より、五感分析では、五感ごと企業から対象者・顧客への訴求点を整理することができるとがわかる。

2-3 アート・プロデューサーと五感の関係

すでに言及した、ダマシオの指摘する「感動」の果たす重要性をふまえると、人間の五感の重要性も理解されるところである。アーティスト、クリエイター、経営者らは、五感を全面的に活用し、手触り、香り、味わい、色彩、音・響きに訴える価値を創造する。その事例は筆者による『アート・プロデューサーの現場』『アート・プロデューサーの仕事』『アート・プロデューサーの未来』の事例に多数みられる。既発表の論文では、アート・プロデューサー論の分析枠組みをアーティスト、クリエイター、経営者等のインタビュー調査を通して整理・考察し、感動創造をめぐり、アートとビジネスの新たな組み合わせを探り、プロデューサーとマネジメントの方法論を検討した。ここでは、アート・プロデューサーと五感の関係を、五感の観点から分類した。この結果からわかることは、五感のなかでも視覚、聴覚に関わる情報が

アーティスト、クリエイターらの創造テーマに大きな割合を占めていることである。⁽⁹⁾

なお、ある刺激に対して通常の感覚だけでなく異なる種類の感覚をも生じさせる特殊な知覚現象、共感覚（シナスタジア、synesthesia）が存在する。例えば、共感覚を持つ人には文字に色を感じたり、音に色を感じたり、形に味を感じたりする。共感覚の中でも、音楽や音を聞いて色を感じる知覚は「色聴」といわれる。似たような感覚として「音視」というものもある。これは色に形や音が聴こえるという色聴とは反対の感覚である。五感のなかで、共感覚が最も多く出現しているのは、まさに視覚、聴覚が該当する。⁽¹⁰⁾

3 ネットワーク構築

プロデューサーは様々な個人、組織（企業）とのつながりと絶えざる創造を志向する発想、企画および実践を求める。このつながりについて、経営学と社会学の観点から考察することが可能である。⁽¹¹⁾

まず、経営学の領域から整理する。山倉健嗣氏によれば、組織間関係とは、2つ以上の組織の何らかの形のつながりであり、資源交換、情報の流れ、共同行動、構造、パワー関係、価値共有として現れることであり、組織が他組織との相互関係のなかで存続・成長していかなければならず、組織間関係の形成理由として、他組織が組織の必要とする資源を持つている、とする。⁽¹²⁾ 個人間、企業間のいずれにおいても、構築される関係は紐帯と表現することができる。⁽¹³⁾ また、エヴァン（W. M. Evan）によれば、組織セットにおいてタスク環境の境界間構成単位と同様の役割・機能を果たす対境担当者（boundary personal）が存在する。⁽¹⁴⁾ 対境担当者は組織間関係においては相互の組織の接点であり、組織の境界に位

置ることにより、他組織との連結機能を担うとともに、他組織の脅威から自らの組織を防衛する境界維持機能も担っている。⁽¹⁵⁾ 対境担当者とは、組織間において情報収集・交換する組織間のコミュニケーションの重要な担い手である。組織を代表する観点からは、トップ・マネジメントもこれに該当すると考えられる。なお、対境担当者は、佐々木利廣氏によれば、インターフェイス・マネジャー (interface manager) とも表現されている。⁽¹⁶⁾

次に社会学の領域で整理する。企業には4つの資本が存在するといわれる。「人的資本」(人材)、「経済資本」(資金)、「文化資本」(風土)、「社会的資本」(人間関係)である。特に、この社会的資本が企業の大きなテーマとされ、ビジネス上の人脈、レピュテーション(社会的信任、評価)、コミュニティなどの、従来数字では計上されなかった社会ネットワークの要素が重要な役割を果たす。この社会ネットワークの特性から明らかにすることが重要となる。社会ネットワークは、強い紐帯からなる「クリーク」とよばれる集合体が存在し、それ以外のつながりは弱い紐帯になる。グラノヴェッター (Granovetter) は、異なったクリーク間を結ぶ紐帯をブリッジと呼んだ。弱い紐帯は強いネットワーク同士をつなげるブリッジとして機能するからである。その際、このブリッジは他のクリークに対しても情報が広く伝播するうえで非常に重要な役割をもつ。また、強い紐帯によって構成されるクリークは、強い紐帯ばかりを重視すると、求心力が働き、その結果、クリークの孤立化を招く。⁽¹⁷⁾ そのためブリッジ機能をもつ構造体は、a) 他のクリークを含め、広く情報へのアクセスをもつ。b) クリーク間の相互関係を促すために、利害調整を行う可能性をもつ。

このようにブリッジ機能をもつ人材については、組織と組織の関係をマネジメントする機能をもっていることになる。

これに対して、バート (R. S. Burt) は、紐帯の弱さはブリッジの相對物にすぎず、重要な点はブリッジであるか否かであり、クリークが互いに分裂して、情報に隙間ができる「構造的すきま」を重要としている。⁽¹⁸⁾ この構造的すきまは、クリーク間に新たな連結を産み出し、両クリークのメンバー間にもあらたなコンタクトをつくる可能性がある。すきまを埋める機会に恵まれるキーパーソンが重要になってくる。

以上のように社会ネットワークからみた場合、ネットワーク構築における要素は、ブリッジである。また弱い紐帯をはりめぐらせることにより、他のクリークを含めた広く情報へのアクセスをもち、クリーク間の相互理解を促すために利害調整を行うことが重要となる。ブリッジ機能をもつキーパーソンは、組織間関係の対境担当者にあたると考えられる。

一方、組織研究における重要なキーコンセプトとして、ゲートキーパー (gatekeeper) がある。ゲートキーパーの概念を最初に提唱したレウイン (K. Lewin) は、「チャネル (チャネルは、食品のためのものでも、人間のコミュニケーションのためのものでも、ニュース記事のためのものでも構わない) 内のある領域で機能するゲートは、ゲートキーパーによってコントロールされており、ゲートキーパーがゲートを通して流れこんでくるものを受け入れるか否かの決定権を握っている。」⁽¹⁹⁾ としている。

ゲートキーパーは、情報の探索、収集、取捨選択のみならず、不確実性を吸収する役割を果たしているのである。このことは、情報の受け手側にとっては、不確実性を吸収する人が誰かによって、状況が大きく変われることを意味し、その人を特定することが重要となる。いずれにせよ、対境担当者、インターフェイス・マネジャー、ゲートキーパーの意義と役割はプロデューサーのものであることが明らかとなる。

最終的には必要となるのは、ネットワークを越えた人脈である。人脈は当事者の信頼と価値を共有しない²⁰と形成されない²⁰のであり、ネットワークのレベルにとどまらず、人脈の形成に至ることが大切である。そのためには、地道な成果の積み上げが全てである。

4 プロデューサーの種類と能力——シナリオ・物語構成

プロデューサーは、性格の上で相反する立場、思想、体質を併せ持つ。それは創造者と経営者、いいかえると、クリエイターとマネジャーである。起業家に求められる資質は熱い情熱やカリスマ性、独創性、ある種の楽天主義である。一方、経営者には冷静な判断力、管理能力、合理性、緻密な戦術が要求される。それぞれに求められる資質は異なるのである。一方、イベント制作に関わるプロデューサーには、事を起こし、実際にそれを運営することであるため、起業と経営の両面を併せ持つことが要求される。プロデューサーは創造者と経営者の狭間におり、創造者と経営者という二重の人格に折り合いをつけることには困難を伴う。

次に、プロデューサーは、取り扱うプロジェクトに対して高い専門知識、能力をもつ必要があることは勿論であるが、それだけでなく、プロデューサー自身の専門知識、能力をもつ必要がある。さらには、自ら知識を集め、新たな知の枠組みを創り出し、機能や価値を加えていく能力が求められる。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）構成員、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。常に学び続け、経験から吸収し自ら解を出すことが必要であらう。

味で打ち消しているのかもしれない。

南方熊楠の「知識の饗宴」の世界は、こうした飽くなき文献の探索を続けながら、混沌とした知の蓄積のなかから少しづつ紡ぎ出されてきたものだったらしい。そして、論考がいったん発表された後も、知の収集は続けられ、南方の知の連関は成長を続けていった。彼の「腹稿」は、そうした終わらない知の蓄積と連関付けの軌跡をわれわれにほめかしつつ、しかしなおわれわれの理解を拒むかのようである。

おわりに

この「腹稿」は、新聞紙大の大きさの白紙（片面だけに記事が印刷され、裏が白紙の全紙）を用意し、これに関連する情報を含む文献の名を書き連ねていったものである。通常の大きさの洋紙ではなく新聞全紙を用意したこと自体が、膨大な情報を積み上げ、その中に秩序の筋を通そうとする南方のねらいと、彼が射程に入っていた文献世界の広さとを示唆する。「十二支考」の最初の論考である「虎に関する史話と伝説、民俗」（一九一四年）の場合、新聞紙大の「腹稿」が複数枚現存しており、収集した文献情報を実際に論述の形に書き下ろすまでに、彼が段階を経て少しづつ秩序立てていったことがうかがわれる（松居竜五『南方熊楠―複眼の学問構想』において、主要な三点の前後関係などの検討が試みられているが、なお議論を要するところも少なくない）。

「虎」にはじまる「十二支考」が、総合的な博物学的テーマ研究を企図したものであったことを、この「腹稿」の存在そのものが裏書きしているともいえるが、殴り書きのこのメモは本人以外には容易に解

読できないような私的な性質のものである。それだけに、この創作メモは、彼が集め、利用した知の源泉と、彼が整理し秩序化した博物学知の体系との間をつなぐ一次資料であり、南方熊楠の知的情報操作の結節点として、彼の創造の舞台裏を明かしてくれる（かもしれない）重要資料なのである。

【附記1】

今年（2017年）12月から、国立科学博物館（上野公園）において企画展「南方熊楠―100年早かった知の人」が行われる。この展示のなかで、本稿で紹介した腹稿についても、最新の知見を交えた紹介が行われる予定である。

【附記2】

南方熊楠にこれから接してみようと思われる読者のために、入門的な性格の図書を以下にご紹介したい。

〔ヴィジュアル入門書〕

『南方熊楠―森羅万象に挑んだ巨人』（別冊太陽 日本のこころ 192）

中瀬喜陽編 平凡社 2012

『BIOCTY』No.70「生誕150周年記念特集 南方熊楠と熊野の自然―伝説からエコロジストの実像へ」

田村義也・志村真幸編 ブックエンド 2017

〔伝記・評伝〕（入手しやすく、読みやすいもののみ）

『南方熊楠 地球志向の比較学』

鶴見和子 講談社（講談社学術文庫）1981

『南方熊楠―森羅万象を見つめた少年』

飯倉照平 岩波書店（岩波ジュニア新書）1996

『南方熊楠―日本人の可能性の極限』

唐澤太輔 中央公論社（中公新書）2015

〔南方熊楠の著作〕

『南方熊楠英文論考「ネイチャー」誌篇』

飯倉照平 監修 集英社 2005

『南方熊楠英文論考「フーツアンドクエリーズ」誌篇』

飯倉照平 監修 集英社 2014

*南方熊楠の著作をこれから読んでみたい方には、現代人には読みにくいものになってしまった日本語著作の原文よりも、彼の英文論考の翻訳がお進めである。

*南方熊楠の日本語著作を収録した、入手しやすい選集としては、

『十二支考』全三巻、『南方熊楠文集』上下（平凡社東洋文庫）

『南方熊楠コレクション』全五巻（河出文庫）

『南方熊楠随筆集』（ちくま学芸文庫）

『十二支考』上下（岩波文庫）

などがある。

*研究書を含めた南方熊楠読書案内としては、季刊誌『kuoba (いとば)』2015年4月号（南方熊楠「知の巨人」の全貌）所収の拙稿「より深く特集を読みたい人のための読書ガイド」をご参照いただきたい。

✦編著者

境新一（さかい・しんいち）

1960年東京生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業、筑波大学大学院ならびに横浜国立大学大学院修了、博士（学術）。専門は経営学（経営管理論、芸術経営論）、法学（会社法）。(株)日本長期信用銀行・調査役等、東京家政学院大学／大学院助教授を経て現在、成城大学経済学部／大学院教授。指定管理者選考委員会委員長（世田谷区、相模原市）ほか公的職務、現代公益学会・副会長。生活協同組合パルシステム理事（有識者）、桐朋学園大学、筑波大学大学院、法政大学、中央大学大学院、フェリス学院大学、日本大学、大妻女子大学の各兼任講師（歴任を含む）。

主著『現代企業論』『企業紐帯と業績の研究』『法と経営学序説』（以上、文眞堂）、『アート・プロデュースの現場』『アート・プロデュースの仕事』『アート・プロデュースの未来』（以上、論創社）、『アグリ・ベンチャー』『アート・プロデュース概論』（以上、中央経済社）ほか。

アート・プロデュースの技法

2017年10月15日 初版第1刷印刷

2017年10月25日 初版第1刷発行

編著者 境 新一

発行者 森下紀夫

発行所 論創社

東京都千代田区神田神保町 2-23 北井ビル

tel. 03 (3264) 5254 fax. 03 (3264) 5232

web. <http://www.ronso.co.jp/>

振替口座 00160-1-155266

装幀／野村 浩

組版／フレックスアート

印刷・製本／中央精版印刷

ISBN978-4-8460-1640-1 ©2017 Printed in Japan