エッセイ

サハラ時代の追懐(その３)

―「芸術経営学」誕生の伴走者―

佐々木晃彦

青春時代を過ごした 1970 年代前半のモーリタニア回教共和国ですが、当時は役場も戸籍を記帳するシステムもありませんでした。従って、人口は約 120 万人と言われていましたが定かでなく、どこに誰が住み、誰が亡くなって、誰が生まれて・・という記録は一切ないのです。誕生日を知っている人もいません。政府高官の身分証明書には「35 歳から 40 歳の間」と記す大らかさで、その信憑性にも危うさを感じさせました。時計を持っている人がゼロに等しいので、日々の生活に“ちまちま”した時間の観念を感じさせません。

時間は流れていても、それで拘束したり、されたりすることはないのでした。時間は素早く過ぎる、なかなか進まない、きっちりと刻み進む・・と、多彩な顔を持っています。が、ここサハラの時間は、フランスの社会学者 J. ボードリヤールが説いたように、祭りなどの儀礼に見られる、ただ反復されるリズム以外の何物でもありません。多くの遊牧民には貨幣が存在しないように、時間も存在していないのでした。何事につけ、サハラでは数字の概念が希薄と考えていましたが、我が家の前にある砂山が時の蓄積を教えてくれました。



船を飲み込んだ砂山

「失われゆく一瞬一瞬が積もらせる砂山を見ていると、時間はなるほど過ぎ去るけれども、決して消えるのではない・・それは、どこか深部に豊かに蓄えられてゆく」。ドイツの小説家で思想家のE.ユンガーが、『砂時計の書』に書いています。美術館の運営、コンサートの企画、演劇制作、映像製作などが生む芸術表現は、砂山のように長い蓄積の中から光を放ちます。芸術の提供というサービスが普通の商品と異なるのは、このように内から込み上げるものに突き動かされ、事を運ばせることに依拠しているからなのでしょう。

サハラの風土は、時間から切り離された感覚や物悲しさを提供しながら、様々なジャンルの芸術作品に繰り返し登場してきました。砂漠の地理や自然は、広大さ、孤独感、簡素さなどの特異性を伝えることで、芸術作品に今も影響を与えています。砂漠は、沈黙、空白、或いは虚無そのものが一つの形となる場所です。そして私たちは、余白や空間を装飾せず、この自由度の高い空虚さを容認し、それに共鳴する意識状態を受け入れます。合理性とは異なる、湧き出る熱い志といった資質が影響力を行使します。サハラはモノづくり(生産)とモノの移動(貿易)に代表されるような、モノが表に出て力を誇示する世界ではありません。

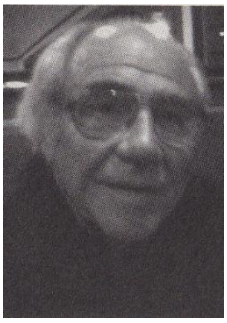
芸術家にとって砂漠は、新しい考えやアイディアを思いつく源。砂漠の静けさで芸術の蜃気楼は生まれます。気品ある優美さと幻想的な不可思議さ、秘密めいた霊気が作品に反映されます。砂漠に象徴的なモノクロームやモノトーンを通し、その壮大で堂々とした絶景の自然美を捉える芸術家もいます。例えば、アメリカ人の写真家、アンデルセン・イーストン・アダムス2世は、モノクロ写真を通して砂漠の美しさと荘厳さを捉えると同時に、乾燥した風景の本質を訴えることに成功した一人です。音楽の領域でも、砂漠の穏やかさと過酷さを想起させる楽曲が数多く生み出されてきました。その一例が、1892年から1895年まで、ニューヨーク・ナショナル音楽院院長を務めたチェコ出身のA.ドボルザークです。荒涼とした新大陸アメリカの自然に触れ、『交響曲第9番《新世界》』の曲想を練った話は有名です。1893年12月16日、クラシック音楽の殿堂として君臨していたNY市マンハッタン区にあるカーネギー・ホールでの初演が大成功し、ドボルザークの人気と栄誉は最高潮に達しました。

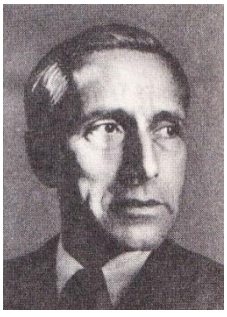
伊藤俊治は「砂漠には何もないのではない。不定形な砂の流れのように、あり過ぎて人の想像力が及ばないのです」と語っています。無いものねだりをせず、C‘est la vie(これが人生さ)とオアシスを求めて歩く遊牧民にも、水不足が生んだ砂漠はイメージの連鎖を生む起点になっていました。人の心に爽やかに残るのは、理性的価値観(貨幣的、単一思考、成果)より感性的価値観(人間的、複眼思考、過程)です。「あなたが好き」「一緒にいると楽しい」という残像感が圧倒的に多いのです。心穏やかな時空の中で感じ、考え、定め、築いてきた営みは、彼らがサハラを舞台に制作した生活のデザインです。サハラの砂山は、落ち着きと、ゆったりしたリズムを保ちながら「遊牧文化」の鑑となっていました。そこで多様な民族が十人十色の個性を活かし、共存共生しているのを私は日常的に見ていました。

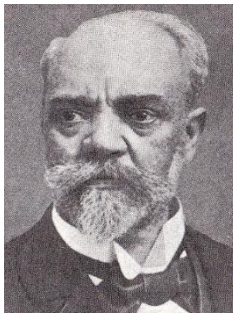
砂漠は自然が最もありのままの、そして最も厳しい姿を示す場所です。植生と水不足に依る荒涼な表情が、控え目ですが飽きのこない美しい風景をつくります。砂漠は地球の力強さ

と脆さの証です。芸術家はそれらへの記憶と意義、そして、素朴な“本来の姿”を伝えようとします。最後の 3 頁に添付させて戴いた、定着液の残留や紙の劣化で色褪せが進んだ約 60 年前の写真を眺め、“若さ”は消えていく時間ではなく、体の奥底に折り重なっていることに気づかされております。サハラへの望郷の念は単に過去へ戻りたい念願ではなく、私には過ぎし日の感情と再会する機会になりました。

数字のないプリミティブな世界には、新しいモノを創造するエネルギーが隠されています。芸術の愛好家であったイギリスの経済学者、J.M.ケインズは『一般理論』で、「われわれが遠い将来を見据えて何か積極的な行動をする時には、数字で表せるような将来の収益の期待値をみて行動するのではなく、アニマル・スピリッツ、すなわち行動せずにはいられないという内から込み上げる衝動によって事を行う」と説いています。経済学、経営学は、単なる合理的な利潤と費用の計算だけから生まれているのではありません。高田馨は『国民経済雑誌』(第 136 巻第 3 号、1977 年 9 月)に「企業と芸術」を発表し、余暇の増大や芸術特性の一つである創造性に注目して「芸術特性の内在化」の重要性を指摘しました。


J・ボードリヤール


E・ユンガー


A・ドボルザーク


J・M・ケインズ

水溜まりに住む小魚が太平洋を語るようで面はゆいのですが、1980 年代の後半、「芸術経営の体系化」を着想し始めていました。そこには以上に掲げた先学の教示に加え、サハラの自然で我慢強く生きていた遊牧民の存在がありました。彼らは部族抗争で多くの男が落命していることを通し、生きていることが天文学的な確立を潜り抜けた奇跡的な贈り物であることを良く分かっていました。そのうえで、身近な人を助けること、自分にできることを誰かに差し出すこと、これが人生に意味と充足をもたらすと考えていました。過酷な自然と対峙した時の彼らのマネジメント能力に、敬意を抱いてもおりました。私がモーリタニア滞在中に注意していたことは、言葉が心を繋ぎもすれば遠ざけもすることで、現地では冗談が通じないし、軽はずみな行為が大事に至ることに留意していました。水の流れは水面から分かりません。社会経験が乏しい 20 代の若者には、チョットした油断が禁物でした。

何度か触れておりますが、オアシスを求め移動する遊牧民が所有している財産は、生きるのに必要最小限なものに留まります。最初から物を持たない人々が大事にしているのは何で

しょう。遮るものがない生活空間で頬をなでるサハラの風は心地よく感じます。それは風速の変動が、ある時は予想を裏切り、またある時には期待に沿うような変動をすることに依拠しています。快適なテントの外でする日向ぼっこも、ときおり雲の妨げで太陽が遮られたり、逆に雲から太陽が出てきたりした時の気温の変動があると、何となく新鮮で心地良くなります。サハラの友人は、物質文化ではなく、精神文化を大事にしていました。その精神文化を支えているのは「ゆらぎ」であることを随所で学んでいました。

精神文化には、無形性、非貯蔵性、一過性、不可逆性、認識の困難性があり、物財にはない「サービス財の基本特性」と符合します。サービスに形はありませんし(無形性)、物財のように貯蔵もできません(非貯蔵性)。実演芸術は、瞬間、瞬間のうちに消えていきますし(一過性)、物財のように返品が効きません(不可逆性)。美術、音楽、演劇、映画などは、実際に接してみなければ品質が分かりません(認識の困難性)。水産業界での渉外折衝や精密機器業界での貿易実務を通し、25 歳から約 20 年にわたって物財を扱う機会をいただきました。そして、「これからは在庫ができず、形として残らない『・・すること』時代の無形財を経営の対象にしたい」と切望したのでした。「芸術経営学」の具現化です。

モノに満たされ余暇も増えて、絵画を観る、音楽を聴く、芝居を楽しむ、映画を鑑賞する・・何かをスル時代になりました。各自治体の文化施設をどう活かすか、そこでも芸術経営が重要です。単なる損益計算の数字ではない、新しい経営学です。私たちの生活は「ゆらぎ」のない同じスピードで回る時計の針に追い回され、「ゆらぎ」のない同じリズムで繰り返す時計の音に翻弄されがちです。そして最悪は、ズタズタに刻み込まれて心に傷を負います。サハラはそのような環境と対極するミクロコスモスでした。心拍、呼吸、感情・・全ては微妙に揺れています。バランスの取れた生活には一定のズレが必要で、この「ゆらぎ」が鍵になります。芸術経営学の誕生にサハラの伴奏があったことに多言を要しません。

「人はパンのみでは生きていけない」という格言があります。人は経済活動がなければ生きることができませんが、文化なしには生きていく意味がないと思います。成熟した現代社会では特に、文化と経済には深い関わりがあります。モノが溢れていても何故か心は満たされないのは、豊かな生活には心の糧が必要だからです。モノは大切ですが、何かをするコトも等しく大切なのです。好きなコトをするのは楽しいし、暮らしが生き生きしてきます。そういうコトに時間とお金を使っても、惜しくない時代です。モノが売れずに、消費者の関心はスルコトに向けられています。カルチャースクールの受講生は直ぐ埋まっても、百貨店やスーパーの売り上げが伸びないのは、同じ文脈の現象と言えないでしょうか。

以下は、財団法人社会教育連合会が主催した「生涯学習 TOPICS 毛利衛―佐々木晃彦対談 宇宙から『豊かさとは何か』を考える」の一部です。

佐々木　実は現在、『芸術経営学』という新しい学問の確立に取り組んでいます。豊かで潤いのある生活空間をつくる具体的な対応策の第一歩として、創造的な芸術と普遍的な経営を結び付け、学際的体系化を図ろうという試みです。日本にも芸術と経済・経営のメカニズムの

双方が解る人材を育てることが大切では、と痛感しています。今は機能と感性、経済と文化など、異質なものが結びついて新しい発想や価値観が生まれるカプリングの時代です。主観的活動の芸術と客観的活動の経営、それらは水と油のような関係と思われがちですが、双方には“想像を必要とする作業”という共通した部分があります。大学のカリキュラムを見ても、モノを豊かにすることに傾斜がかかり過ぎている気がしてならないのです。

毛利　面白いですね。すごく面白い。というのは、科学も技術も一緒だと思うのです。科学は、基本的には不思議なものを発想しようとするものですよね。「想像力をかきたてるのに、経営マインドがどのように関与できるのか」ということですから、科学にも適用できるのでは、と思いました。その点、技術は進んでいます。ところで、大学ではどのような形で進めているのですか？もう講義形式で・・？

佐々木　即カリキュラムに入れて講義を開設には無理がありましたので、今は3，4年のゼミ生を対象に、学生反応を見ながら私の考えを少しずつ話し、進めている段階です。もちろん、私が学生から学ぶところもあります。この10月に実務経験者を中心に、約50名に執筆をお願いした『芸術経営学講座4巻シリーズ』が発行されます。これを教科書にして、次代をつくる若い人たちと一緒に考えていきたいと思っております。

毛利　就職を有利にするためとか、目先の打算で学ぶ学生が多い時代にあって、未来をつくるために学生と一緒に新しい学問づくりを進めておられる。良い話ですね。（主催：財団法人社会教育連合会、協力；宇宙開発事業団、北九州プリンスホテル、収録：1993年3月25日、掲載：『社会教育』1993年7月号）



幼少期のお絵描きや塗り絵は運筆力や筆圧のコントロールを向上させ、創造力を刺激して色彩感覚を養うことが判っています。同世代の楽器演奏が音楽判断に対する脳活動を活発化させることがMRI装置実験で実証されている。美術、音楽、演劇などに永く親しんでいる方も多くおられます。ここで最近得た体験に触れさせて下さい。

東京・日野市の津村眼科クリニックでは院内の待合室と検査室間のパーティションを外し、「津村サマーコンサート」を開催しています。演奏するのは津村豊明院長と私の担当医師でもある斎藤森副院長をはじめ、検査技師や事務職の皆さん、総勢約 30 名。聴き手の中心は眼の検査・治療で通う人々、そして、演奏者のご家族や友人もお見受けしました。普段の「診る人」と「診られる人」の垣根も取り払い、津村ファミリー約 100 名が手拍子を取り、一緒に歌い、参加感を高めて音楽の楽しさを味わう。令和８年は８月８日、縁起が良い日の午後、開催されました。MC 役の院長が滑らかな口で舌を振るうと、院内の熱気は高まります。トークの内容によっては「私は笑いに来たの？」と錯覚する雰囲気も。当日は、音楽プロデューサーでトップ・ミュージシャン、ベーシストの伊藤広規(1954)が特別参加しました。院長の友人である黄淳一・市立甲府病院耳鼻咽喉科診療部長の友情出演も加わりました。音楽で結ばれ一処にいるのに、「あなた聴く人」「私たち演奏する人」という、クラシック音楽会場にありがちな、「音」を「楽」しむのに冷たい関係が、ここにはありません。





他方こんな経験にも触れさせて下さい。某公立美術館で作品を観ての帰りです。受付で中心街に向かうバスの時刻を尋ねました。すると「あそこ」とばかりに張り紙を指さすばかりです。この態度には唖然としました。愕然としました。『美』への欲求を求める入館者との意思疎通を図り、絵画の持つ『美』の提供というサービスで入館料との交換が成立するなか、受付が唯一、来館者と接触する場所であることへの自覚がないように思えたのです。美術館の主役は作品であるのに、「〇〇氏設計の」・・と謳ったバカデカイ美術館があります。しかも生活圏から離れた場所にド～ンと構えているケースが多い。これも気懸りの一つです。私たちはハコモノを鑑賞に行くのではありません。美術館は映画館のような複合化、或いは他の文化施設との複合化も進んでおりません。“作品だけ”が目的の行き来です。爽やかな日ばかりではなく、猛暑日や、雨の日もあります。このような接遇でよしとするなら受付は必要悪であり、飲料水や、各種入場チケットに見られるようなコインボックスで事足りるので

は？と思ってしまいます。「諸機関が客足を失う最大の理由が、接客する人の無関心な態度にあり、68％と断トツである」ことが、ベッツィ・サンダース著、和田正春訳の『サービスが伝説になる時』（ダイヤモンド社）に示されています。来館者との出逢いの瞬間から、ホスピタリティに満ちた態度で接する積極性が求められます。私たちは“人間的価値を高める投資に応え得るサービスの供給”が乏しいことに気づいています。デジタル化された濃密な世界だけではなく、ゆっくりと考え、想像し、自分を見つめ直す領域も探しています。ここに、社会資本としての「自分探し」の場となる美術館への期待があります。

それにしても世俗的な欲得の獲得に手段を選ばず、何を最終目的にしているのかハッキリしない社会のリーダーと言われる人が目立ちます。こういう人たちが多いと創造性豊かな潤いのある生活は望むべくもなく、逆に不祥事が起こり続けます。右脳と左脳が刺激し合う、「生活の芸術化による社会の進化」は、すでにW.モリスやJ.ラスキンが19世紀後半に提起している社会進化論です。周辺環境と共生できる倫理観、社会観、人間観があり、量的存在（経済）に等しく、質的存在（文化）を備わっている生活空間です。

さて、放浪癖のある私です。1992年7月から8月にかけてベルギーのリエージュにいました。シャンソン歌手のデミットリ・デゾビ宅で音楽仲間と楽しんでいたところに、ファックスが届きました。「編集会議で『芸術経営学講座』を4巻セットで出版することが決まった。ついては監修を引き受けて欲しい」。発信元は東海大学出版会編集部で、「この企画は編集者生命をかけて取り組みたい」と編集担当者の決意も述べられていました。リエージュを後に、ブリュッセル、そしてヘルシンキ入り。そこからはシベリウス・アカデミーでフルートを教える友人、タピオ・ジャラス教授と飛行機で北極圏最大の町、イヴァロ（と言っても人口は僅か500人です）に移動。イヴァロからヨーロッパ最北端のノールカップまでの約500キロを、腕利きガイドが運転するラウンドローバーで北上します。北極圏は夏木立が一切なく、苔類が地平線まで続く未開発の原野です。これから先を連想させる人跡未踏の地を車窓から眺め、こんなことを考えていました。

1）芸術活動を日本の経営システムを基軸に分析すること。各ジャンルの制作過程、運営組織、会計組織、勘定・補助科目設定、予算の実務、コスト・マネジメントの要点・・。
2）やさしい表現で執筆し、対象を、文化団体運営者、企業の文化芸術担当者、文化財団関係者に加え、大学の教科書として使いやすいよう構成には細心の注意を払う・・。
3）扱う材料は主観的な領域でも記述は客観的に。どのような業界の方が読んでも違和感のない経営実務書に仕上げる・・。

固定費用が大きく占める美術展ですが、オーケストラでは可変費用が軽視できません。映画界の特性にも一言・・。日本映画と思われている作品が、財務の視点で見ると大島渚監督の『愛のコリーダ』、『愛の亡霊』、『マックス・モン・アムール』、黒澤明監督の『乱』はフランス映画、また、大島渚の『戦場のメリークリスマス』はイギリス、篠田正浩監督の『舞姫』はドイツ映画、と複数の国籍を持ちます。海外のプロデューサーと製作するに至った状

況を大島渚は、「・・製作の途中で、資本金 100 万円の独立プロ『創造社』をつくった。会社の日常経費はまかなわれたが、足りない時は小山明子への借金となった。創造社のみの製作による『新宿泥棒日記』を含めて 6 本つくり、ATG(注：日本アート・シアター・ギルド＝商業的に困難な映画の製作・配給を行う東宝系の会社)に提供した。しかし、全ては少しずつ赤字だった。小山への借金は積み重ねてゆくばかりだった。私は創造社を解散し、一人となった・・」と語り、海外配給の権利を取得した『締死刑』以来、海外のプロデューサーと製作したことを「彼らは何でも一人で決められますからね」と述べている。そして「私はこの本の読者から、そういうプロデューサーが出て来てくれることを切望している」と最後に記した。(大島渚「私の映画経営」松本正道編『映像編』より)。

編者には業界に精通し、豊富な経営実務がある(これが大事！)、サントリー美術館、新日本フィルハーモニー交響楽団、東京フィルハーモニー交響楽団、劇団四季、そして、アテネフランセ文化センターの 5 名にお願いしました。出版社の配慮で装幀を、ブックデザイン界の重鎮、道吉剛と向井一貞が担当して下さった、これは無上の喜びでした(文中の敬称略)。



美術編



音楽編



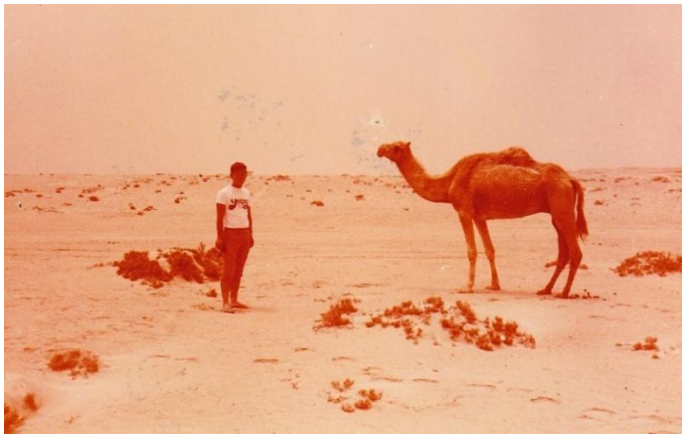
演劇編

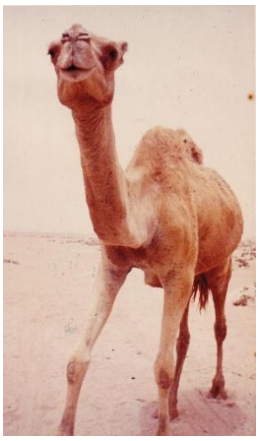


映像編

参考文献:池上淳『生活の芸術化−ラスキン, モリスと現代−』丸善, 佐治晴夫『ゆらぎの不思議』PHP, 小林啓孝, 山根節『マルチメディア管理会計−コンテンツ・ビジネスの経営と会計−』中央経済社, 佐々木晃彦「私の小さな音楽史−モーリタニア国歌に癒された日々−」(財)昭和経済研究所, アラブ・スタディズ・月報, 2025 年 6 月号。

プロフィール:(ささき・あきひこ)山形県生まれ。広告プロダクション, 水産, 精密機器, 生活文化産業の各界を経て、1991 年に教育・研究職。(財)東京フィルハーモニー交響楽団評議員, (財)新星日本交響楽団評議員, 春日市文化芸術審議会委員長, 芦屋競艇場経営検討委員会委員長, 文化経済学会〈日本〉理事を歴任。編著書に『芸術経営学を学ぶ人のために』世界思想社, 『アート・マネジメントの会計−理論と実務−』中央経済社, 「物教徒への終焉と芸術経営学」『世界思想』25 号, 世界思想社, 1998 春ほか。九州共立大学名誉教授。









写真説明：自由な時間があれば、ラクダと一緒に過ごしていました。子供もいれば、痩せ衰えているのも・・ラクダも色々です。顔を覚えて懇意になると近寄ってきます(写真上)。女性は総じてお洒落とお見受けしていましたが、稀に着飾ったご婦人とすれ違うことがありました。その日は子供連れのご家族でした(写真下)。皆さん笑みを浮かべ、挨拶して下さいます。現地の方々は礼儀正しく、いつも優しい思いやりを感じておりました。







写真説明：ヌアディブ最大のショッピング街(写真上)と、要人の歓迎に集まった人々(写真中)。モーリタニア内部に露天掘りで良質な鉄鉱石が採掘できる鉱山があります。その鉄鉱石を一日１回ヌアディブ港に運ぶため、1963 年に 717ｋｍのモーリタニア鉄道が敷設・開通された(写真下)。最大 230 両編成・全長 3㎞の鉄鉱石列車は、世界最長と言われていました。開放的な車両は無料です。ヤギなどの家畜と乗車し、車両から手を振る姿を思い出します。





写真説明：モーリタニアも南の風景は一変します。なかでも牛の群れ(写真上)とセネガル川(写真下)は強く記憶に残ります。セネガルとの境界になるセネガル川は、ギニア、マリ、モーリタニア、セネガルの 4 カ国を流れる国際河川で、金や塩の交易路として機能してきた歴史があります。河口のサン・ルイ島は、その自然美と歴史的価値から、ユネスコの世界遺産に登録(2000 年)されました。(掲載の写真は 1970 年代前半、筆者が現地滞在時に撮影)