

別の入口から 展覧会づくり再考



芦立さやか
イ・ウンス
内山幸子
フランチェスカ・カサワイ
アイリス・フェレル
平野真弓・編

目次

2

はじめに

3

謝辞

第1章 エッセイ

5

メンテナンス中
——キュレーティングとマネジメントの健康診断
平野真弓

10

ゴーストに言われたこと
——「書くことで、それをまるで理解できるかのように」
アイリス・フェレール

14

私の個人的な経験から見えてきた、
展覧会づくりの現実
イ・ウンス

19

Arts Tropicalの実践
芦立さやか

23

自分へのメモ
——これまでの9つの振り返り
フランチェスカ・カサワイ

29

未来を楽しくするアートマネジメントの私的实践
内山幸子

第2章 ラウンドテーブル

34

座談会

41

出会いから生まれた簡易用語集
——展覧会づくりにまつわるゴーストを探して
アイリス・フェレール

付録

47

グループ・シェアリング・ワークショップ
デンバー・ガルザ

はじめに

展覧会は見せるための「ショー」だ。鑑賞者の視線を導き、特定の場所とタイミングで意識を集中させるために、綿密な計算に基づいて空間が作られている。そこには構想通りの世界観を邪魔しないように視界から取り除かれている無数の要素がある。電源コードやマスキングテープ、作品の梱包材といった物はもちろん、制作に関わる多くの人たちも展覧会が開幕するときには現場から退散していなければならない。舞台裏の出来事が公にされることもめったにない。

この出版物は、裏方の役割を担っているアートマネージャーの視点から展覧会をつくることの意味を考えようとするものだ。企画構成としては、6名の寄稿者が個々の経験、実践方法とアートに対する価値観を綴ったテキストと、同じメンバーで行ったオンライン座談会の抜粋、寄稿者の一人でもあるアイリス・フェレル作のテキストと座談会をもとにした用語集を収録している。また付録として、デンバー・ガルザ作のグループケアのためのマニュアルを載せた。制作と発表に関わるすべての人にとって展覧会を有意義で健全なものにするためには、多くの関係者の努力が不可欠だ。この本がその一助となることを願っている。

MH

謝辞

本出版物の趣旨に賛同し、制作に関わってくださったアイリス・フェレルさん、芦立さやかさん、イ・ウンスさん、内山幸子さん、フランチェスカ・カサワイさん、デンバー・ガルザさん、マーク・サルバトスさん、ドミニック・ジナンパンさん、野本あけみさん、吉田守伸さん、またご協力いただいた笠間弥路さん、Mizutamaさん、矢木奏さん、Qenji Yoshidaさんに心よりお礼を申し上げます。

MH

第1章



エッセイ

メンテナンス中 —キュレーティングとマネジメントの健康診断 平野真弓

2020年初頭、新型コロナウイルスが世界中に広がり始めるとともに、私が暮らしているマニラ首都圏も封鎖された。感染症を軍事的に抑え込もうとする国の対策によって市民の移動が厳格に管理され、生活は文字どおり、家の中にロックダウンされた。日常の生活を支えていたさまざまなつながりが突然遮断されたようだった。多くの人々は生活の糧を失い、精神的な不安と飢えに苦しみ始めた。こうした危機的状況に対して、アーティストやカルチュラルワーカーたちは、インターネットと現実の空間を巧みに組み合わせて連携体制を築き、助けを必要とする人々に支援を届け始めた。こうしたネットワークが、権威主義的なエゴイズムによって強引に引き裂かれようとする社会的結びつきを、なんとか維持している。本来はべ切を意味する「デッドライン (deadline)」という語が、パンデミック下では文字通り生と死に直結する状況を指す言葉と化す一方で、思いやりと共有する意志が循環することで、「ライフライン (lifeline)」がつかなぎ留められている。

こうした状況の下で、社会と、私自身の実践の関係について自問せずにはいられなかった。展覧会づくり、概してキュレーティングと呼ばれる実践を通して、私自身が共有する意志の循環に参加できているのかという問題について。周知の通り「キュレート (curate)」という動詞は手助けする、ケアするという意味を持つラテン語の“curare”を語源とするが、アートの文脈での「キュレート」は、基本的には特定のものをアートとして選び、パブリックに向けて展示し、未来のために保存するという管理機能を指す。

美術史家でありキュレーターであるパトリック・D・フローレスは、ネストール・ガルシア・カンクリーニの理論を引きながら、作品を「優れたもの、あるいは、無欠のもの」と見なしアートとしての「地位」を与えているのは「分類」の作用であり、そしてまた社会はこの「分類」に従って運営されていると指摘している。分類としてのアートは「区別をする」という行為、つまり、ある階級、ジェンダーを他のそれから区別する基準、差異や限界といったものの基礎としての行為である」とフローレスは述べる。「言い換えれば、芸術の制度はわれわれに“区別すること”を教えたのである。そして、われわれが忘れていであろうことは、その制度がわれわれに“差別すること”をも教えているという事実である」[1]。キュレーションの実践も分類によって作動する装置の中にある。このような観点から「われわれは暫し立ち止まって、現在のキュレーションの試みにおいて自らが下す芸術の定義について自問したい欲求にかられるであろう」とフローレスは示唆する。行動を規制され未来の見通しが立たない現在の状況が、この問題に取り組む絶好の機会のように思えた。

1990年代以降アートフェスティバルが世界中で開催されるようになり、キュレトリアルの実践の場も大きく拡張した。キュレトリアルの仕事をする者は、国際的なアートシーンのプレーヤーとして世界を飛び回らなければならないと同時に、唯一無二のサイトスペシフィックな展覧会を作るためには地域の文脈に通じていなければならない。国際的な

【1】
パトリック・D・フローレス (橋本啓子訳) 「つくること/変換すること」、『樹海より/クラフティング・エコノミーズ』国際交流基金アジアセンター・芦屋市立美術館・フィリピン文化センター、2001年、43頁

感覚を身につけると同時に、芸術祭を開催する地域の現実に対する深い理解が必要で、その上、グローバル産業化したアート界では、極めて高い生産性が要求される。その結果、多くの場合キュレトリアルの仕事は、「キュレーター」と「マネージャー」という二つの職種に区分されることになる[2]。前者は常に移動しながらコンセプトを練り、後者が現場で計画を実現するために調整役を担う。こうした分業化によって、キュレトリアルの仕事の枠組みの中で理論と実践、理想と現実が分離してしまう傾向にある。

「文化マネジメントとその不満」というエッセイで、コンスタンス・デヴァルレーはマネジメントに期待されるスキルを挙げている。そこには「マーケティング、オーディエンスの開拓、経済学と財政と政策に関する知識、その他にも多様な利害関係者と関係を築くための外交力」といったスキルが含まれている[3]。このエッセイの中でデヴァルレーは、従来のビジネスマネジメント論を用いてアートマネジメントの実践を定義しようとする言説を問題視している。

またジョン・ピックとマルコム・アンダーソンもビジネスとアートの思想は根本的に対立するものと指摘し、アートマネージャーは「アートそのものと、それに生命と意味を与える観客との間で結ぶ“美に関する契約 (aesthetic contract)” に常に可能な限り専心せねばならない」と述べる[4]。しかしながら彼らの著書の中で「美に関する契約」の内容は定義されていない。そこで、私の個人的な経験を踏まえて、国際的なプラットフォームにおいてアートマネージャーが引き受けている実際の仕事を考察しながら、一つの解釈を提案してみたい。

現代アートのフェスティバルは、その一過性から来るエネルギーと緊張感によって特徴づけられる。それと同様に、運営自体も短期雇用のフリーランスの力に依存している。一過性という特徴が強調されることで、関係者は制作ペースを速めることを余儀なくされ、効率性も要求されるようになる。こうした現場に関わるためには、精神的にも身体的にも柔軟で常に動ける態勢が必要とされる。

限られた時間の中でキュレーターは、世界を飛び回ると同時に展覧会のプランを書き、キュレーターから招へいを受けたアーティストは遠く離れた会場のために作品のプランを組み立てる。マネージャーは企画書を受け取り実現のために現場を奔走する。この三者の間でプランについて話し合える時間や機会はほとんどなく、実現に向けて前進することにエネルギーを注がなければならない。このような状況でアートマネージャーに必要とされるスキルは、キュレーターとアーティストから提出されたプロポーザルのコンセプトを瞬時に理解し、それを現場の人たちにとって親しみのある言葉へと、迅速にかつ正確に訳す能力である。マネージャーは、必ずしも現場にいないキュレーターやアーティストの抱く構想の具体化に向けて、開催機関の職員、大工、技術者、施工業者や観客となる市民の意見に耳を傾けながら、それぞれから得られる情報、スキルや素材を組み合わせていく。

通訳、仲介、ファシリテーションは、アートマネジメントの実践の基礎となる仕事で、美学に関する研究によって支えられた批判的な視点を要する他に、他者を尊重する気持ち、思いやりとともに行動する意志が必要とされる。アートマネジメントの舞台は、ホワイトキューブのクリーンなイメージからはかけ離れた、多様な価値観や感情が衝突しても

【2】実際の現場では「コーディネーター」という言葉も使われているが、筆者の経験では、マネージャーとコーディネーターはほぼ入れ替え可能である。

【3】Constance Devereaux, "Cultural Management and Its Discontents", *Arts and Cultural Management: Sense and Sensibilities in the State of the Field*, New York: Routledge, 2019, p.160.

【4】John Pick and Malcolm Anderton, *Arts Administration*, London and New York: E & FN Spon, 1996

つれ合い、常に作品の意味が問われる複雑な社会的空間だといえる。この社会的空間の中で結ばれる「美に関する契約」は、あらかじめ設定されたアートの定義や価値を順守するためのものではない。むしろ、馴染みのないアイデアに直面したときにおこる反応や抵抗や好奇心を表現し、互いに認め合うことのできる安全な空間を共に確保するという約束なのではないだろうか。延々と対話を積み重ねるためのこうした空間が、「高級芸術」と「大衆文化」、「醜」と「美」といった区別を問い直し、区別するという行為が既存の制度の根底にあることを認識し、「体制の限界と制度が形成されていく過程で生まれる権力を乗り越え、新たに構想し、作り直す意志」と能力が個人に備わっていることに気づくための場となりうるのではないだろうか[5]。

美術史家・キュレーターのアリソン・レガスピ＝ラミレスが述べる通り、マネジメントの仕事は根本的に「作品制作または（観客と）作品との出会い、あるいはその両方を可能にするメンテナンスの仕事」だ。レガスピ＝ラミレスは問題提起する。「なぜ、このメンテナンスの役割はアートの歴史の系譜に組み込まれてこなかったのか」[6]。何がアートかを定義する「分類」の基準が歴史を通して常に特権的立場から定められてきたことをここで改めて述べる必要はなく、メンテナンスの作業が表舞台に出て来ないのは差別的判断によるものなのも明らかだ。だからこそ、マネージャーのメンテナンスの仕事を通して視覚化される複雑な社会的空間について話し合う必要があるだろう。「これまでアウトサイドだとされていた場所を、もはや中央と切り離して考えることはできない[…]そこは急速にアクションが起きている場所、抵抗し連帯するために私たちが目を向けるべき場所である」[7]。

社会的規範を再考するための相互交換の場として展覧会を想像し直すことはできるだろうか。キュレトリアルの実践は「純粋で汚染されていないものを識別するという潔癖なまでのこだわり」を捨てられるだろうか。また、西洋近代美学の分類枠組みでは別のものとされている領域の間に「交差を誘発する不確実性」から人の創造性を捉え直すことはできるだろうか[8]。こうしたとりとめもない思いや疑問から、私がこれまでの活動を通して出会った豊富なアートマネジメント経験を持つ女性の実践者の方々と集まる機会を持ちたいと強く思い始めた。世界が多くの病を抱える中で、キュレーティング／マネジメントの実践の健康状態の診断が必要だと思ったからだ。

私のこれまでの活動を振り返ってみると、独自に小さなプロジェクトをホワイトキューブの外の空間で行ってきた一方で、マネージャーとしての仕事は常にアートやクリエイティブ産業といった大きなシステムの中に組み込まれている。またここ数年は大阪とマニラを行き来しながら、母国語である日本語と国際言語といわれる英語を不器用に入れ替え、未だにフィリピン語を話せない罪悪感とともに生活と活動を続けてきた。休まない頭の切り替えに身体も心も追いつかず、足元がおぼつかなく感じることも少なくない。しかしながら、分類や領域というものに対する私の問題意識と実践の方法も、まさにこのどっちつかずの状態によって形作られてきた。アートマネージャーとしての仕事を通して、慣習や縄張り意識、自己防衛の意識が、身の回りにあるさまざまな裂け目を見過ぐすばかりか、余計に広げてしまう状況を目の当たりにしてきた。制度主義の下で繰り返されるパワーゲームに悩まされる一方で、一時的に外部からやってくる私自身の存

[5] Flaudette May V. Datuin, "Key Notes: Shifts and Turns in Art Studies, 1959-2010", Cecilia S. De La Paz, Patrick D. Flores, Tessa Maria Guazon eds., *Paths of Practice: Selected Papers from the Second Philippine Art Studies Conference*, Quezon City: Art Studies Foundation, Inc., 2011, p.108

[6] Eileen Legaspi-Ramirez, "Art on the Back Burner: Gender as the Elephant in the Room of Southeast Asian Art Histories", *Southeast of Now: Directions in Contemporary and Modern Art in Asia*, 3:1, Singapore: NUS Press Pte Ltd, 2019, p.29

[7] Andrew Ross, "The New Geography of Work. Power to the Precarious?", *OnCurating*, 16:13, p.11 <https://on-curating.org/issue-16.html#YMxhG5Mza2l> (last visited June 26, 2021)

[8] Néstor Garcia Canclini, *Hybrid Cultures: Strategies for Entering and Leaving Modernity*, Minneapolis and London: University of Minnesota Press, 1995, p.175

在がネオコロニアルな装置の一部であり、プロジェクトを行う現場のコミュニティにとって侵入者になり得るという自覚もある。自身の立場やふるまいに対して批判的であり続けるために、私が個人で行っているプロジェクトは、私自身の中にある不平等なものの方を見方や知識を学びほぐすやり方を習得する場として捉えてきた。

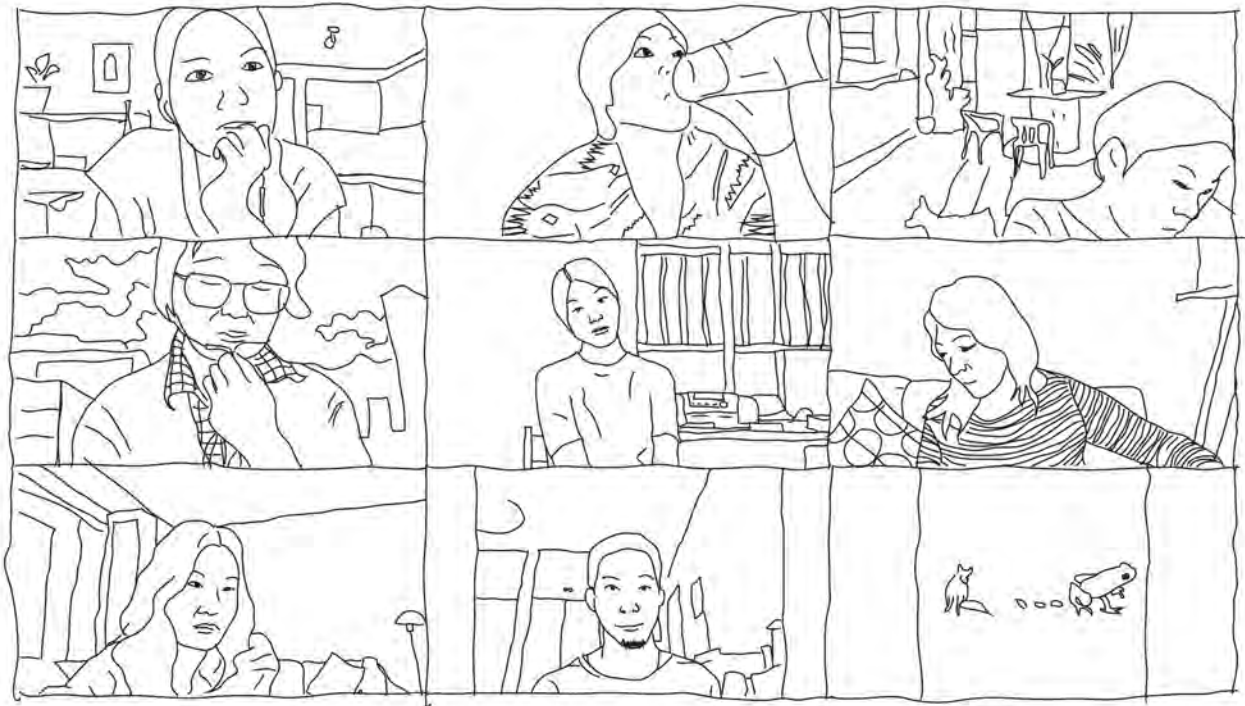
パートナーであるアーティストのマーク・サルバトスと立ち上げたロード・ナ・デイトというプロジェクトも、当たり前とされている家族内の役割や価値観を解きほぐすための極私的な実践としてスタートした。お互いの違いを認識し共に暮らしていくための演習として。こうして始まった私たちの取り組みは、家族という小さな単位から少しずつ広がり、社会的な関係性を、遊び心を交えながら組み替えようとする試みとして展開している。特定のテリトリーに自分たちを固定しないように、ロード・ナ・デイトは拠点を持たないことにしている。プロジェクトのために自宅を使うこともあるが、その際も関心のある人なら誰でも参加できるように開かれた状況を作ることを心がけている。相互交換が促進される空間は言葉が従来持つ意味を解きほぐし、新たな意味を紡いでいく可能性を宿していると思っている。

今回の集まりに参加してくださっている、芦立さやかさん、イ・ウンスさん、内山幸子さん、フランチェスカ・カサワイさん、アイリス・フェレルさんは、それぞれお会いした時期も場所も違うけれど、カテゴリーやヒエラルキーに対して批判的な視点から独自の活動方法を模索されていて、これまでも私自身の活動について考える機会をもらってきた。それぞれの実践は個々の文脈の中で成り立っているため、実際に直面している問題もその対応策も異なるかもしれない。共通点よりも相違点の方が多いかもしれないし、もしかすると多くの共通点が見出せるかもしれない。しかしながら、成功談や失敗談を含めた個人の経験とビジョンを共有することが、より良い未来をともに想像する場となり、その実現に向けて個々の実践の間に連帯感を見出すきっかけになることを願っている。

今、改めて彼女たちの経験と展望を聞きたいという衝動に駆られたのは、展覧会やプロジェクトづくりの現場にある予想不可能な数々の泥くさい問題と向き合ってきた彼女たちの戦略が、非人道的な発言や行いによって社会が分裂していく厳しい現実の下で、アイデアと資源を広く、そして平等に循環させるための方法を示唆してくれると直感したからだ。このような対話の場が持てたことに深く感謝している。

平野真弓

マニラと大阪を拠点に活動中。フリーランスのキュレーター。2016年にマーク・サルバトスとイニシアチブ「ロード・ナ・デイト」を立ち上げ、プロジェクトの企画開催に取り組んでいる。さまざまなキュレーションの方法を試しながら、私的空間と公的空間の間にあるあいまい領域を探っている。光州ビエンナーレ2018のプロジェクトマネージャー、日本財団アジアフェロー（2013-2014）、黄金町エリアマネジメントセンター・キュレーター（2008-2013）、香港アジア・アート・アーカイヴ・リサーチャー（2006-2008）、横浜トリエンナーレ2005のキュレトリアル・アシスタントなど、現場の活動と調査を並行させながら活動している。バード・カレッジ・センター・フォー・キュレトリアル・スタディーズで修士課程修了。フィリピン大学ディリマン校芸術学部講師。



ゴーストに言われたこと——

「書くことで、それをまるで理解できるかのように」

アイリス・フェレール

プラットフォームやテーマの違いにかかわらず、展示づくりの方法はいつも同じようなものだ。どの現場でも使えるような既存のテンプレート、コミュニケーションの構図や制作の秘訣、進め方のマニュアル、連絡先リストがある。プロジェクトごとに内容、規模、関係者は異なるが、枠組み自体は変わらない。他の実践と同様に、常に訓練を要する。その結果、いちいち考えなくても体が動くようになり、物事が簡単に進められるようになる。

いや、そんな事もないかもしれない。

変更や遅延、延期といった状況を、アーティスト／キュレーター／ライターの予測不可能な動き、マニラの渋滞やカオス、同僚の気分やエゴ、政府の支援の欠如、そして新自由主義構造のせいにして非難するのは簡単だ。もちろん、これらの非難は的を射ているが、それと同じくらい、陳列品を体系化して見せるというそもそもの行為にも何か本質的な問題があるのかもしれない。

展示をすることは可視性の問題に集約される。つまり展覧会は、ものや知識の断片を「観ることを要請する」。事物が、陳列され、鑑賞され、聞き入れられ、体験されるに値する十分な価値——主観が感知するにふさわしい物質性とモノとしての存在感——を持っていることを前提とする。展覧会は人の手によって意図的に作られたプラットフォームであるため、こうした物質性は、アーティストからキュレーター、主催者、そしてその他の多様な要因、入り組んだ関係と異なる呼び名をもつ人々まで、必ずどこかに出所がある。「参加型」や「インタラクティブ」といった言葉が使われるように、流動性は現代につきものだとされているが、ある種の権威は維持され続けている。プレスリリースがうたうような、開放性を持ち、民主的に共用されるようなプラットフォームではない。展覧会には起点があり、それは誰かによって設定されたものだ。展示をするという行為は、つまりこういう呼びかけなのだ——「ここへ来て私の言うことを聞きなさい」。

先ほど展覧会には本質的な問題があるのかもしれないと書いたが、それが間違った営為であるとは言っていないことに注意を促したい。それは、展覧会が、個人主義を重んじ、生産における速度と量を重視する新自由主義的、植民地主義的価値観が馴染みやすい存在であるためだと言われている。こうした価値観は展覧会のようなタイプのプラットフォームの基本的性質であり、そこで必要なのはより時間をかけた心配りのある取り組み方だ。単に自分のキャリア構築のための「やることリスト」として展覧会を利用するべきではない。もちろん、これは個人が持つニーズや特権、価値というものの定義の仕方などにも拠るが、他者に何かを観ることを要求するのなら、世界中で人々の生命が危険にさらされているときはなおさら、少なくとも彼女たち／彼らが費やす時間に見合う何かを提供するべきだ。少なくとも、自分たちが世界に向けて発信したものに対し

ては応答責任と説明責任を果たすべきだ。

さて、ここでいくつかの角度からゴーストに目を向けることを提案する。労働者（内部で作業に関わる人たち）のゴースト、空間と時間（プロジェクトにまつわる人間以外の要素）のゴーストと、パブリック（展覧会が提供するものを受け取る人たち）のゴーストだ。このテキストの目的は、展覧会が追い求める強迫的な可視性と、展覧会を取り巻くそれ以外のすべての要素に与えられた不可視性や半透明性をパラレルに考えることにある。私が言おうとしているのは、ゴーストを無視したり、逃げようとしたり、追い払ったりするのではなく、展覧会を制作するたびにその存在を引き受ける準備をしておかなければならないということだ。

以下の提案はあくまで考察を目的とするため、決定的な問題解決にはならない。

「開催前」

あなたは熱いアイデアを胸に、展覧会の開催を決意した。視覚芸術の分野で活動していることから、何世紀も続くその歴史に従って、作品に視線を集中させるための空間を選ぶ。視覚芸術の「視覚」の部分は、いくら強調してもしきれない。あなたは他の人に手助けと／または参加を求める。自分が属するコミュニティや同世代の声をあなたは代弁している。だからそれは聞き届けられるべきだと信じている。事は順調に進み、展覧会のスケジュール、会場、出展作品も決定した。

考慮すべきこと——あなたが展示しようとしているスペースや土地にはどのような歴史があるのか。複雑な過去と／もしくは現在を抱えていないだろうか。所有者は誰で、スペースの運営資金はどこから来ているのか。どのような社会・政治的ネットワークの上に成り立っているのか。コラボレーターはどのような過去と現在を抱えているのか。展示を行うスペースの過去や現在と、コラボレーターはどのように関係しているのか？ 展覧会の資金はどこから出ているのか。なぜこのプロジェクトを、来年ではなく今やろうとしているのか。スペースを取り巻くコミュニティとプロジェクトの関連性は？ 周辺のアートコミュニティとの関連性は？ 開催場所（都市／国／世界）で起こっているあらゆる出来事とプロジェクトはどのように関係しているのか。

提案——展示に使う予定のスペースを午前3時に訪れ、ゴーストが姿を見せるかどうかを確認しよう——ゴーストの力に敬意を払うことを忘れてはならない。ロウソクに火を灯して、聖母マリアに祈るのだ。展示に関わる期間を通して、ゴーストの信頼を得ることができ、彼女たち／彼らの声に耳を傾けることができたなら、次に進める。

「搬入・設営」

マネジメントをしようにも電動工具を使おうにも、限られた技術しか持ち合わせていないため、あなたは設営のために人を雇う。計画通りに物事が進行するように、忙しく会場を走り回る。あなたはプロジェクトに関する決定権を握っているし、統括役でもある。作品が予定通りに搬入されるのを待っている。現場を訪れたアート関係の友人に、作業がいかに大変かをぶちまける。自身の抱く構想と意志に掻き立てられて、どんなことがあっても実現させてみせると誓う。友人は、あなたの決意を称え、ビールをおごってく

れる。

考慮すべきこと——あなたの現場で働く人たちには、市が定めた最低賃金が支払われているか。残業代は出ているか。彼女たち／彼らには無料で食事が提供され、いつでも好きなときに水とコーヒーが飲めるように準備されているか。交通費はどうだろう。安全衛生を確保するための手順を踏んでいるか。ストレスが積み重なり作業も遅れているが、あなたは周りの人々をねぎらえているか？ 3時間遅れて荷物を届けに来た配達員にまだ優しく接しているか。設営最終日に急に来れなくなったスタッフに対しては？

自宅のインターネット回線の不調で、時間通りにExcelシートを提出しなかったあなたのアシスタントやインターンに対しては？ あなたに次の機会を与えてくれるかもしれないアーティスト、キュレーター、美術館のディレクターやギャラリストに限って優しく寛容な態度で接してはいないか？ 引き受けた任務に忠実であろうという思いと人としての基本的な姿勢のバランスは取れているか。本当にストレスが溜まっているのか、それともビールをおごってもらうために被害者ぶろうとしたのか？

提案——ゴーストに話をする。それらは、あなたが存在することさえも知らなかった秘密を握っている。あなたの意図が真摯なものなら、ゴーストは言葉を返してくる。彼女たち／彼らとの会話の中身はメモしておこう。途方に暮れたときにはシャツを裏返しに着るのもいいかもしれない。

「イベントそのもの」

何とか展覧会がオープンした。記者とVIPが来場し、あなたの構想について質問をしてくる。あなたは誇らしげに会場を案内する。独壇場である。手間暇かけてつくった展覧会だと話す。来場者、友人、敵対する相手、元恋人があなたを祝福する。批判もあるが動揺するようなものではない。一夜を飲み明かす。自分がそれに値する仕事をしたと心から信じているからだ。

考慮すべきこと——スピーチで述べたこと、ツアーで話したことは、事実在即しているか。展覧会づくりの過程に関わったすべての人に感謝の意を示したか。あなたが紹介しようと思っていた人たちはそこにいたか。それともあなたの15秒間の名声のために彼女たち／彼らの話を利用しただけなのか。来賓リストに記載されていたVIPを優先したりしなかったか。実際のコラボレーターである労働者たちは、オープニングに招待されていたのだろうか。プロジェクトがこの段階に入った今、誰に注意を向け、誰のために時間を割いているのか？ 彼女たち／彼らには本当にそれだけの価値があるのか。批判は本当に何の役にも立たず、褒め言葉を受けたことであなた自身に嘘がなかったことが保証されるのか。あなたは本当に、一夜を飲み明かすにふさわしい仕事をしたのだろうか。

提案——展覧会の会場のトイレの鏡を覗いて、ゴーストの名前を3回唱えよう。会期中は毎晩、他の人がみな帰宅した後にこれを行う。鏡に映し出される言葉をリストアップしよう。それが偽りのないあなたの最新の略歴となるだろう。

「撤収」

プロジェクトがおおむね成功のうちに終わったことについて自分を褒める。別のスペースで新たな展覧会をしないかと声をかけられている。あなたは自身に誇りを感じ、胸も高鳴り、これがあなたの未来の始まりだと信じている。

考慮すべきこと——過酷な競争を乗り切ったことはさておき、その結果に心から満足しているか。自分が同世代の代弁者であるという信念を、正義を持って貫くことができたか。仲間やコミュニティから受けた信頼や支援に対して、正義感をもって応えたか。ゴーストを弔ったか。未来に対して感じているあなたの自信は正当なものだろうか。

提案——あなたが出会ったすべてのゴーストに敬意を表して、お香に火をつけあなたが占有していたスペースを浄化しよう。こうすることで、次にそのスペースを占有する人たちは、彼女たち／彼らの時間と合意に基づいて物事を進めることができる。浄化が終わったらそのまま、ゴーストと彼女たち／彼らの話を連れて帰れるように、まっすぐ帰路につこう。

「その後」

展覧会がオープンする前から、FacebookやInstagramの投稿で「おめでとう!」というコメントが殺到するのは、プロジェクトの制作過程を生き抜いたことに拍手喝采を送るのが当たり前のことになっているからだ。私たちはストレスを抱えることが一体どういうことなのか、仕事が簡単ではないことも知っている。もちろん、こうした仕事はねぎらいに値するが、この手の祝辞にふさわしいものだろうか。傷ついた状態から立ち直る力は確かに賞賛に値するものかもしれない。しかしこの「回復力」がシステムに深く組み込まれ、そのせいで私たちが「ただただ」生き延び、「単に」持続するだけの状態に追い込まれているとき、それを美化したり、現実以上のものに見せかけようとするべきではない。展覧会づくりを自分の履歴書を充実させるための手っ取り早い方法だとする考えも再考が必要だ。

この激しい出世競争の中で互いを励まし合うことが、心からの応援と言えるのだろうか。「おめでとう」とコメントする前に、まずプロジェクトをきちんと見るのがより真実味のある思いやりなのではないだろうか。ゴーストと向き合うためにどれだけの時間が与えられていたかを、時間をかけてじっくり話し合うことが、より真実味のある励ましの形ではないだろうか。もしかしたら褒め称えるべきなのは、過去と現在に由来する重荷を背負っていること、自身の弱点と誤ちの中に自己の人間らしさを認めること、自分自身が、今いる空間の住人の一人に過ぎないことを忘れずにいることなのかもしれない。

アイリス・フェレル (Iris Ferrer)

フィリピン・マニラ出身。フリーランスとして様々な文化事業に携わっている。

私の個人的な経験から見えてきた、 展覧会づくりの現実

イ・ウンス

#1

ギャラリー、私設美術館、スポンサーや財団の補助によって運営されている公立美術館、国際ビエンナーレ、そして国立美術館。展覧会制作にまつわる私のキャリアは短いですが、どの職場でも1年以上勤めることができず、さまざまな財源と形態で運営されているアートの機関を渡り歩いてきた。自分の企画した展覧会を開催するために資金を掻き集めたりもした。今の職場はもう1年だけ契約を更新できるかもしれず、現在の契約期間が満了するのを待っている状態だ。

はるか以前からアーティストは、自身の有する知識、創造性、社会的関係や個人的な感情を資源に、経済的価値を創出してきた。職業としてのアーティストは、自営業であり、新自由主義社会に広く普及している起業家の典型的なあり方の一つである。起業家やアントレプレナーシップという言葉には、積極的で大胆、独立した立場で自由であるといったポジティブな意味が込められているが、こうした意味は自然に発生したものではなく、むしろ労働市場の柔軟化を推進・強化し、それに伴う経済的・社会的な不安定さを覆い隠そうとする、市場とそれを後押しする資本主義的政治体制によってもたらされたものである。起業家、つまりフリーエージェントとして自身の有する知識を資源にしているということは、消費者やクライアントに対して自己をさらけ出し、与えられた仕事をこなす能力を十分に持っていることを証明し続けなければならない。これは皮肉なことに、自己管理と操作を間違えて財政難に陥る一歩手前に常に立っていることを意味する。

名声と権力と富を手にし、作品を制作しながら生計に悩むことなく暮らしていけるアーティストはほんのごく少数だ。実際、アート業界に携わる人の大半が、どのように生活を維持していくかという問題に悩まされている。アート業界の中でも、潤沢な財源のある美術館やギャラリー、教育機関に勤めるごく一部の人たちだけに、安定した終身雇用が保障されている。それ以外の人たちは不安定な立場からアートのシステムを支え、常により良い機会を探している。多言語で会話する能力、作品の理論的背景に対する知識と優れたコミュニケーション能力が求められるため、高学歴の持ち主が多い。しかし、求人が出る職といえばそのほとんどが最低賃金の短期雇用だ。アート界に居場所が見つかる日を願って、組織から組織へと移動し、より価値のある資源として自己を提示し続けなければならない。

このように冷酷な資本主義の論理がアート業界に行き渡っているのだが、その中でも国際ビエンナーレの舞台裏ほど、資本の問題によって引き起こされた多くの問題を抱える現場はない。それは悲惨な戦場と呼べるほどだ。世界中から参加する数百人のアーティスト（中にはスターアーティストもいれば、ほとんど無名のアーティストもいる）、ディレク

ターやキュレーター、美術館や博物館、民間財団、公益財団、スポンサー、ギャラリー、政府関係者など、あまりにも多くの利害関係者から提供された限られた資源で、数多くの広大な空間を埋め尽くさなければならない。すべての要求に応えられるほど十分な予算などあるはずもないが、ある部分に割り当てられていた予算を削減し他の部分に充当するなど、常に対処方法は見出せる。目に見える争い、目に見えない争いが常にあちこちで起きていて、時折、力関係が絡むことでそれが無視できないほど露骨になってしまう。国際ビエンナーレの展覧会制作のプロセスを経験すると、展覧会が掲げる壮大で人道的で、そしてしばしば反新自由主義的なテーマは、偽善的とは言わないまでも時としてその魔法の力を失ってしまう。

#2

作品のために施工してもらった白い壁にひびが入っていた。鑑賞者の目には止まらないくらいのかすかな細い筋だったのだが、その前を通るたびにとても大きな裂け目のように見え、頭から離れなくなってしまった。それは、鑑賞者の作品鑑賞を台無しにしまうような不幸を呼ぶ致命的な欠陥の象徴として、私の記憶に刻まれた。なぜ私はそこまで完璧で無欠の空間を作ることにこだわっていたのだろう。

「グローバル・コンセプチュアリズム再訪 (Global Conceptualism Revisited)」という記事の中で、ボリス・グロイスは「コンセプチュアル・アーティストは、オブジェの個々の存在ではなく、空間と時間の中の関係性に着目するようになった。(それは) 個々の断絶したオブジェを見せるための展示空間から、オブジェの間関係性を展示する総合的な空間へと、空間に対する理解が転換したことを意味する」と述べている【1】。現代アートにおいては、空間そのものが作品の構成要素であり、完成に必須の要素の一つとして認識されている。しかし、実際のところ現代アートの世界では、作品を完成させるためにアーティストが十分な時間を展示空間で過ごす機会に恵まれることはめったにない。

世界各地で開催される展覧会から招聘を受け、作品は常に移動する一方で、主催機関の財政状況によってアーティストが作品と共に移動できないことが多々ある。こうした状況にアーティストは対応せねばならず、アーティスト個人または主催機関に雇われたアシスタントや展覧会コーディネーター、加工業者に空間づくりを委ねることになる。この任務を無事に遂行するために、現場に関わる人々はそれぞれの知識と専門性を駆使して、施工・設営の過程で発生する多くの問題への創造的な解決策を編み出さなければならない。彼女たち／彼らはアーティストに代わって指揮をとり、細かい操作を重ねながら空間を作り上げていく。しかし、彼女たち／彼らの名前が表に出ることはない。

クリエイティブ産業に携わる人たちの多くがフリーエージェントであり安定した収入が見込めないため、クレジットに名前が記載されていることは個人の貢献度と実績の唯一の証明として非常に重要である。クレジットタイトルで関係者の名前を記載することは映画業界では比較的定着しているが、アートの世界では受け入れられてこなかった。これまでアートの制作に複数の人が関わってこなかったからではない。実際、アートの長

【1】
Boris Groys, *In the Flow*, London:
Verso, 2016, p.121

い歴史を通して共同制作は常に行われてきた。作品制作に携わった人々の名前が開示されない背景には、それを擁護してきた理論的言説がある。

#3

あるアーティストの個展をキュレーションしたとき、絵画や映像作品と全体的なインスタレーションについて私の意見を述べたことがある。充実した経験だった一方で、違和感があったのも確かで、さらに、映像作品のエンドクレジットに自分の名前を発見したときにはかすかな不安がよぎった。それ以降、自身の所見を述べるたびに「度を越してしまったのだろうか」と自問した。

作品やそのスタイルの違いが作家のオリジナリティ（独創性）に起因するとされるようになってから、鑑賞者は作品の制作に他の人の手が加わっているだろうとは想像もしなくなった。神の手によって世界が創造されたとも言えるかのように、近代美術の原則において、芸術家は唯一無二の創造者であるべきだと定義された。例えばパブロ・ピカソのような近代美術の巨匠の作品に、アトリエのアシスタントが筆を加えたかもしれないと考えること自体が、冒涇だとされるように。

現代美術があらゆる規範やルールを破壊し、脱構築していく中で、数多くの作品が作家の手に一度も触れることなく制作されていたことが明らかになった。現代アートの巨匠たちが複数のスタジオを運営し、アシスタントを雇っていることは、少なくともアート界の現実を知る人たちの間では周知の事実だ。また、アーティストが自らを作品の制作者ではなく、ディレクターやオーガナイザーだと、公然と名乗っているケースもある。フランス・アリスの《信念が山を動かすとき (When Faith Moves Mountains)》(2002年)は、山を動かすことを目的に500人のボランティアを集め、その過程を記録した映像作品だ。しかし、作品はあくまでも作家のものであり、作品に発生する権利はすべて作家に帰属する。ということは、これはオリジナリティの問題にとどまらない。

グロイスによれば、アートの実践とは他者のまなざしに対する自己提示に他ならず、そこに危険と矛盾と失敗のリスクがあることを前提としている。アートにおいて、主観は、自己表出によって自己を認識するようになる。そして現代アートの実践とは、過激な自己露出を通じた急進的な主観化である[2]。アート作品は常に、オリジナリティではないにしても、最も親密で私的な思考や感情を含めた作家の内面を、他者、つまり鑑賞者の前に包み隠さずさらけ出すものだと考えられている。それゆえ、創作の過程に関わった他の人たちの存在は、鑑賞者の認識の中には入ってこない。これは、アーティストが自らの脆弱な部分をさらけ出す立場にありながら作品に対しては全責任を負う一方で、制作に携わった他の人たちは一切の責任を負うことも許されないことを意味する。これは同時に、制作に関わった人たちが自身の手がけた仕事を自身の仕事として主張できない状況をも意味する。このような理論的基盤と作品の背後にある規範のおかげで、アート界はすでに確立された体制を変革し制作に関わった人たちの存在を公に認めることに消極的であった。

[2]
Boris Groys, *In the Flow*, London:
Verso, 2016, pp.128-131

#4

私がこれまでに勤めてきた機関では、作品輸送、専門技術を要する業務、施工や設営を外注していたが、こうした業者は圧倒的に男性が多く、女性スタッフの容姿をランク付けしたリストを持っている。私の目の前で、彼らが冗談交じりにそのリストについて話し始めたこともある。私はそれを必死に無視しながら、彼らの気分を害さず、私の話を聞いてもらい、より良い態度で仕事をしてもらおうと躍起になることが多かった。私自身がタバコを吸わないことを後悔し、タバコが吸えれば彼らとうまく関係を築くことができたのかもしれないと思うこともあった。

アート業界に定着したシステムが、作品制作に関わった人たちの名前を公表することを拒否するのなら、せめて彼女たち／彼らの尽力にふさわしい金銭的対価を手渡すべきだ。ここで冒頭の話に戻ることになる。いかにアートマーケットが隆盛を見せていても、アートに関する組織や機関がどんなに財政的に豊かであっても、大半のスタッフが非常に低い賃金で雇われていることは、アートの世界では周知の事実だ。この問題を議論する上で、私たちが見落としがちな大きな要因の一つは、アート業界に従事しているのは圧倒的に女性が多いということだ。女性が多数派を占める職業は、いつでも家族の世話をするために早退でき、簡単に辞めることのできる、重要性も必要性も低い仕事だと考えられている。その上、アート界の女性労働者は、職場でも裏方として働く世話役の位置を与えられている。アーティストやキュレーターの描くビジョンを現実化するために雇われたアシスタントや制作現場のスタッフは、多くの物事を並行して処理すると同時に、周囲の人々の心身の健康を見守る、いわゆる「ケアワーク」に類似した役割をも担わなければならない。このようなケアをめぐる活動は、他者との関係性やつながりを中心に形成されているため、ケアする側が自分の利害や権利のために闘ったり、声を上げたりすることが困難である。

イザベル・ローリーは、このような既存の秩序を動揺させ、事態を動かしていくために、あらゆる困難にも屈せずケア・ストライキを実行することを提案している。ローリーによるとケア・ストライキは、「ケア」を個人的で、女性的で、非生産的なものとみなし政治性を奪い取ろうとするような政治・経済の持つ性質に対して行われるべきものだ。このような態度はそこに生じる矛盾を隠蔽するために、ケアワークをいつまでたっても不可視なものへと追いやる。ケア・ストライキはまさにこうした問題に関する議論や闘争を浮かび上がらせ、ダナ・ハラウェイが言うところの「ビジョンが必要とするビジョンという道具 (the instruments of vision that vision requires)」を創出することを目的としている【3】。

しかしながら、実際に展示制作というケアの仕事に携わっている者としては、ケア・ストライキの構想を行動に移すのは非常に難しく、非現実的であると感じていることも事実だ。同様に、展覧会の制作に関わったすべての人の名前をクレジットに載せる理由を組織の側が見出すことは、これからもないかもしれない。しかし、現存する秩序や制度に抵抗するために、小さな一歩を踏み出すことはできる。例えば、ポンピドゥー・センターから出版されたソフィー・カルの展覧会の図録『私のこと見た? (M'as tu vue)』には、照明を調整した人の名前も含めて、この展覧会の制作に参加したすべての人の名

【3】
Isabell Lorey, *State of Insecurity*,
London: Verso, 2015, p.97

前のリストが掲載されている。会場パネルに名前が記載できないのなら展示会カタログの1ページを割いて名前を載せるところから始められるかもしれない。また、アート機関で働くケアワーカーたちが政治や経済状況について語り合う場を開くことで、より大きな連帯感を形成するための出発点とすることができるかもしれない。そして何よりも、展覧会に関わる制作者たちは、自身が保護と補償を求める権利を持ち、不当な扱いを受けた際には闘う資格をもつ労働者であることを忘れてはならない。

イ・ウンス (Yi Eunsoo)

ソウル在住。キュレーター、ライター、リサーチャー。韓国国立現代美術館でインターナショナル・リレーションズ・オフィサーを務めている (2020年-)。近年では、韓国文化芸術委員会とデンマーク芸術財団の助成を受け「Effaced Faces」展を企画開催し、朝鮮戦争以降の歴史に対する一般的な理解と韓国の女性たちの個人的記憶の間にある歪んだ関係を再考した。社会的・政治的少数者の記憶と歴史の交差を視覚言語から読み解くことをテーマに研究に取り組んでいる。光州ビエンナーレ2018の展覧会コーディネーター。2017年にロサンゼルス・カウンティ美術館での研修プログラムを修了。ロンドン大学コートールド美術研究所で美術史を学び修士号を取得。

Arts Tropicalの実践

芦立さやか

家族が豊かに暮らすために

結婚したのは4年前。妊娠も重なり、どのように豊かに生活していくか、今後の家族の暮らしについて考えることが増えた。国は紙切れ一枚で結婚したことを認めるようだし、ある種の理想の「家族」や「結婚」を押し付けてくる。アーティストとして活動している夫との生活はそこに当てはまらないことも多く、われわれにとって良い家族の形を模索したいと考えていた。当時、京都に住んでいて、周囲にはさまざまな「家族」の形があった。アーティストたちはみなタフにさまざまな形で家族と暮らしている。複数の家族と共に暮らしたり、ゲストハウスなどを運営することで、家を開いていく形もある。

その中で最も影響を受けたのは、さまざまな共有空間の開発を始め、コミュニティカフェの開設に関わってきた美術家の小山田徹さん一家が運営する学習教室「公文」の活動だ。一見、普通のフランチャイズの学習教室だが、生徒の机はただの会議机ではなく、小山田さんが手作りの味のあるものだし、アーティストがワークショップの先生として生徒と関わることもあった。教室の入り口には待合所があり、そこで生徒の親がゆったり本を読んだり、小山田さんと交流する場ができていた。一日の業務が終了したら、アルバイトの学生などは一緒に食卓を囲んだ。何かイベントがあるわけではない、ただ気軽にコミュニケーションを取れる場が近所にあり、関わる人たちに非常に豊かな時間をもたらした。近所だからと我が家もその場に何度も呼んでいただき、特に妊娠中は一緒にご飯を食べるだけで不安な気持ちも吹き飛んだ。

そんな縁があり、娘が生後10ヶ月から1歳4ヶ月の半年間、ロンドンに研修滞在する夫と離れ、五人家族の小山田家に娘と二人、居候させていただくこととなる。娘はそこでたくさんの人とごはんを食べたり、一緒に遊んだり、ワンオペ育児だったら絶対にできないことが可能となった。小山田家の家族会議にも参加し、それぞれの課題を共に考えたり、多様な価値観や可能性を学ぶ機会も持つ。そんな時間を作ってくださった小山田家は私にとって恩人でもあり、もう一つの家族だ。その共有した時間に、娘の育て方についても非常に影響を受けている。

家族でアートスペースを運営してみる

その後、新天地を求めて京都を離れ、夫の実家のある沖縄に引越した。沖縄県内は、近年の観光業の盛り上がりで、県外、国外からの移住者の増加を理由に、家賃は高騰している。ずっと空き家の物件があっても大家は強気で、あまり値段が下がることは無い。その中で、ポロポロだけどこかわいらしい雰囲気ある格安の住居付き事業用物件を見つけることができた。

借りた物件は元カフェだったが、DIYで作られた立派なカウンターしか無かった。換気扇、流し台など、カフェ営業のために必要な設備はほぼ抜き取られていた。場所を運営するという形は当初想定していなかったが、この場所で発信することで何か始まるか

もしれない。そんな期待もあり、アートプロジェクトなどにコーディネーターとして関わってきた私と、アーティストである夫の経験が生かされるギャラリー部分と、さまざまな人が入りやすく、ネットワークを広げやすいカフェを併設する形で運営することとなる。大急ぎで、ギャラリー部分の壁建てや塗装、そしてオープニング展に向けた準備をほぼDIYで夫と私で、そしてたまに娘も手伝い、入居して一月半後、オープンした。その後も、お店を良くしていくために、夫婦で一緒にいる時間はほとんどミーティングを繰り返した。

活動の内容

ここでは県内で多く取り入れられる入場料制や貸しギャラリーという形は取らず、飲食費と物販の手数料で運営をほぼ賄っていた。スペースを有料で貸したら、アーティストは「お客様」になってしまうからだ。自分たちと一緒にの立場で遊んでくれる、そんな自由なスペースを目指したいと考えた。展示空間は3m×4m程度の小さなスペースだが、その箱の中でどのように表現できるか、展示してもらおうアーティストと話し合いながらその場でしか成り立たない展示を目指した。これまでの作品とは異なる実験的な作品を展示することもあったが、同じくアーティストである夫の視点や意見は、作品の根幹を問うものが多かったし、私もできるだけこれまで観てきたり関わった展覧会の中からヒントとなるような事例を見せたりしながらブラッシュアップする方法を模索した。とことん話し合った結果、納得いく展示ができず、関係性が崩れ、展示を中断したこともあった。それくらいガチンコであった。

金銭に頼らない経済循環をどこまで作れるか、できるだけ原材料のかからない方法を模索し、DIYでどこまでできるかの挑戦もした。さまざまなレシピ本を見ながらスパイスカレーを一から作ったり、コーヒーも生豆を買って手焙煎した。お金の無いアーティストも楽しめるように、金銭ではなく、物々交換という選択肢も取り入れ、育てた野菜や果物などをいただいたら、コーヒーを交換する。我が家には常にゴーヤやマンゴーなど、沖縄の地場産野菜が食卓に並ぶ。さまざまな人がお店に行き交い、娘の成長を喜び、近況を語る。絵に描いたような気持ちの良い時間が流れた。

記念すべき一つ目の展示は夫の旧友であるオーガニックの野菜などを育てる、宮城佳久さんによる日常の日記や写真などから構成された内容だった。トロピカルを「Art」ではなく「Arts」と名付けたのはとても自然な流れだった。アートのためのアートには特に興味はなく、何かが生まれる、立ち上がってくる、そんな瞬間に関心がある。宮城さんの表現はまさにそれを示すもので、トロピカルのコンセプトを伝えるためにも、とても重要な内容だった。

自主運営の厳しさ

「ギャラリー」と思って展示を見にきても、派手な絵や彫刻があるわけでもない。正直、非常に地味である。「アート」を見に来た人たちは首をかしげる。私たちにとって大事な「アート」を楽しみにしてくれるお客は当初、県内には少なかった。

半分家であるということもあり、一見さんの飲食目的のお客が入るにはかなりハード

ルの高い店である。お客の数はすぐには増えなかった。しばらくして、運営していくために不足している県内ネットワークの確立や、自身の経験不足、生活費を補うために、私は県の外郭団体である沖縄県文化振興会で週4日、兼業し、沖縄県内の文化事業を多角的に知る機会を得ながらの活動となる。

就職した方が楽だろうとも何度も言われた。でも、お店を運営しようと思ったのは、自分自身の経験を活かし、時間を自由に使い、発信していく経験を積んだ方が後々良いという判断だ。県内では、これまで私が専門としてきた現代美術についての取り組みが少ない。県独自の伝統的な芸能や工芸など保存継承すべき文化が多く、行政はその支援を行うことがメインだ。また、沖縄県立博物館・美術館での企画展は、物故作家や年配の作家を紹介することが中心で、若いアーティストなどの発表の場は少ない。若いアーティストたちは、友人たちと共にアトリエなどを含めたスペースを作ったり、貸しスペースを作って運営している。自分たちが面白いと思う「アート」を見る場が無いのであれば作ろう、考えとしてはシンプルだ。

そんな中でトロピカルは1年半営業して、展覧会やトークイベントなどを継続し開催していった結果、少しずつSNSなどを中心に発信していた広報も効果が出始め、県内外、国外からも多くのアーティストや美術関係者などが訪れた。夜に営業時間を延ばすことで、飲酒や手作りカレーを目的とするお客も増えてきた。美術館などで開催されるような豪華なメンバーによるトークイベントも多数開催され、熱心なファンもついてきた。県内の若いアーティストと共に東京・名古屋・京都などに行き、若いアーティストを支援する美術館やレジデンスなどのアート施設や、関係者からのヒアリングを行うツアーも実施したり、活動も多岐に渡った。

リピーターが多く、展示の内容が変わるたびにに来ていただく方が多く、県内で「アート」を見る場として定着してきていた。サロンのように展示の感想を話したり、何か相談事を伝えられたり、その場でたまたま居合わせたお客同士が仲良くなることもあった。小さなコミュニティがそこには確実に形成されていた。継続は本当に力になる。

娘は家に人が入れ替わり立ち替わり来ることを抵抗なく受け入れてくれたし、徐々に会話ができる年齢になり、さまざまなアーティストと関わりながら、毎回変化するギャラリースペースで目を輝かせていた。

収入も増え始め、少しずつ自信がつき、ようやく軌道に乗り始めたが、建物の老朽化がいよいよ深刻化し、大家からの立退依頼が来た。さまざまな方々に建物維持の形をアドバイスいただいたりしたが、最終的に抗えず、活動は終了した。

今後の課題と可能性

移転して再オープンを考えてが、ギャラリースペースを確保するとすると広さも必要で、簡単に始められそうな場所は無かった。また、運営していく上で、家族のためと思っていたのに、娘も義母に預けるが増えるなど、離れることも多かった。そこに自分たちの理想の家族像はあったのか。ちょうど勢いがついていたタイミングだったが、コロナの影響もあり、静観することを選択し、自分たちの家族が今後どうあるべきか、どんな活動をしていくべきか改めて考える機会となっている。

職業柄、すべてのことはアートプロジェクトと位置づけてしまう癖がある。この家族で

例えるならば、私と夫が共同ディレクターで、私はさらに事務局長を兼ねていて、娘はスタッフといったところか。夫婦共に自由業の現在、できるだけ支出を減らし、それでもどのように豊かに生きていけるか、その検証と実験を繰り返していくと思う。事務局長としては、アーティストの思考や行動に寄り添い、常に彼との距離感を考えながら、運営を向上させる方法を模索していかなくてはならない。これはかつてない修行であり、自分の専門性とかそういう話で片付かない唯一の経験であり、今後の方向をよくするものだと思いたい。

芦立さやか

1982年北海道生まれ。武蔵野美術大学芸術文化学科卒業。2004年からBankART1929（横浜）で勤務しスタジオプログラム等を担当。2004年から2006年に吉田有里とともに「YOSHIDATE HOUSE」（横浜）を運営。2010年、文化庁の新進芸術家海外研修制度でニューヨークに行き、Residency Unlimitedに関わりながら、アーティスト・イン・レジデンスやスタジオについてリサーチ。2011年から17年にHAPS（京都）で事務局長として勤務後、沖縄へ。2018年から1年半、アーティストの吉濱翔と小さなアートスペース「Arts Tropical」を運営。ホテル・アンテルーム・那覇の企画等を担当。

自分へのメモ—これまでの9つの振り返り

フランチェスカ・カサワイ

自分自身に嘘をつかず、これまでに経験してきた生きた真実と向かい合うことがこのプロジェクトの核だと考えている。まず次の項目から始めたい。

1. 注意書き

このプロジェクトの企画者である真弓から「たくさんの役割を同時に担いながら」「展覧会づくりの現場で起きる予測不可能な状況に強制的に（あるいは自発的に）対応せざるを得なかった」経験を共有しないかと声をかけられて、最初はそんなの簡単なことだと考えていた。2007年以降、いろいろな文化事業にさまざまな立場で関わる中で、暴言や称賛の気持ち、提案などをなんだかんだとずっと書き留めてきたノートが私の手元には何冊もあった。これまで読み返す機会もなく、あちこちに散らばっている状態だったが。

しかし私の勘は外れた。自分が書き残してきた観察や発見を、改めて簡潔な言葉にするのは予想以上に難しかった。それらはどれも断片的で、特に他の人に広く読んでもらおうなどと思ったことはなかったし、まとまりのある文章にしようとしたこともない。しかし、こうした過去の断片は、ある種の具体化された知識、自由に作動する直観的な知識として、意識的そして／または無意識のうちに、私の感情や行動を導いていたようだ。それらのいくつかを掴み出すための最初の試みに、過去13年間の実践を通して得た学びと今現在進行形で見たり考えたりしていることを改めて考察するための出発点として、9つのことを振り返ってみることにする。このテキストは、私がこれまでに書き留めた断片から話を膨らませながら、自分自身に向けて書いた備忘録である。次に何をすべきか途方に暮れているとき、また自分がなぜ／どのような方法で／何をしようとしているのかを落ち着いて考える必要を感じたときに、立ち戻れるような未完成のテキストである。

2. 舞台（裏）を組み立てる

展覧会、フェスティバル、パフォーマンス、上映会、シンポジウムなどのアートプロジェクトの現場で私たちが直面する数多くの問題は、舞台裏の問題として扱われ表に出てくることはめったにない。公式プログラムでは、通常、芸術的なプロセス、美学、概念的な枠組みといった議題が前面に打ち出されるばかりで、これらのプログラムやプロジェクトの制作を取り巻く実際の状況、つまり労働条件や人材に関する問題が深く掘り下げて議論されることはほとんどない。こうしたテーマはセクシーではないというか、格好良くないのだろうか。しかし、それは議論されねばならない問題であり、私はこのタイムリーな呼びかけをありがたく思う。

このテキストを書きながら、私の頭にはこんなことが浮かんでいる。現場のトイレ（restroom）を他の女性たちと共有するうちに、文字通りトイレが休息（rest）のための空間に変わっていく。現場が緊迫するとともによく見られることだが、男性的で有害

なエネルギーが展示会場に充満し始めたときに、私たちを一時的に保護してくれる唯一の空間である。英語でトイレがcomfort roomとも呼ばれるように女性用のトイレは怒鳴られて目に涙をためている同僚（時にそれは私自身なのだが）をなぐさめるための場所であり、繰り返すが、真弓の言葉が的確に表現するように、まさに「展覧会づくりの現場で起きる予測不可能な状況に強制的に […] 対応せざるを得ない」状況から来るストレスと不安に苛まれ辞めること（正当な選択かもしれない）を考えている私たちの気持ちを落ち着けるための場所なのである。

どうしてこんなことを書いているのか。おそらく、私たちが受けてきた教育、つまり対立を避けることを良しとする文化教育を非難したい気持ちも働いている。しかし、本当は別のもっと強い理由があると思う。それは、「ノー」と言えないがために仕事の範囲を超えた役割を「強制的に」引き受けさせられている状況が、問題を口に出して訴えることができず、自分が安心だと感じられないのにすっかり慣れっこになってしまった状況に瓜二つであると感じているからだ。これは経験から学んだことだ。「どうしてあのとき何も言わなかったのか？」を問うよりも、「声に出そうとする前に何があったのか。二度と口にするなど言われたことはなかったか。どんな状況でそれを受け入れてしまったのか」を問うことの方が重要だと思っている。多くの場合、敵対心、否定的な態度、または／そして助け合いの意識が欠如していることによってこうした状況が引き起こされる。大規模なイベントの準備などストレスの多い状況で、最も避けたいのは人との衝突だ。だから何も言わずに、トイレで泣きわめいて自分を追い詰める。そして、なんと、泣きじゃくってしゃっくりが止まらないにもかかわらず、一大イベントを（紙面上では）終わらせないといけないし、またすぐに次のプロジェクトがやってくる。こうして問題を抱えたまま、同じことを繰り返すのだ。アートの制作に関わるこうした側面は明らかにこれまで批判されてこなかった。私自身に向けてこの備忘録を書きながら、こうした問題に向き合おうとしている。よく言われるように、私たちが許してしまったことは再び繰り返される（これを読みながら頷いている人がいたら、次の機会にイエスと言う前に、深く掘り下げてきちんと考えよう）。

これまで歩んできた道のりは、自分に悪影響を及ぼすような働き方を見直し学びほぐすための気づきに満ちたものだったし、今もまだ、より包括的で、柔軟で、思慮深い実践の方法を主に女性やクィアのメンターや仲間から学んで／学び直している最中だ。そしてこのメモが何らかの形で、他の人たちが自らの実践について考え、働き方を改善する助けになるようであれば尚のこと良い。トイレでの涙に満ちた出会いの日々が、もうこれ以上続きませんように。

3. 事前調査

アートプロジェクトの仕事を引き受ける際には、プロジェクトの企画者が誰なのかを考慮に入れること。さまざまな利害関係者が持つそれぞれの思惑によって、労働環境が左右されることを想定しておこう。本当に関わりたいと思えるプロジェクトか。もしそうでなければ、この先数ヶ月収入が途絶えても生活していけるのか。より良い条件に向けて交渉の余地があるか。これまでの経験から、楽観的になっている余裕などないことは確

かだ。プロジェクトの性質、目的、共同制作者について下調べをすることで、互いの意図と価値観が一致しているか、完全に一致しないとしても、少なくとも合理的に折り合いをつけられるかどうかを自分の本心に照らして判断し、事前に準備することができる。パートナーや協力者に関する直接の知識や経験がない場合は、信頼できる同僚に相談することが判断の助けになる。これから共に仕事をする可能性のあるパートナーが折り合いの場合、次にするのは自身の内面に関する調査だ。私はこの組織について、本心ではどのように感じているのだろうか。それはどうしてなのか？ 過去にどのような形であれ、彼女たち／彼らの前にいると安心できる、または安心できないと感じたことがあるか。彼女たち／彼らは、問題が発生したときに全責任を負い、また解決能力があることを行動で示しているかどうか。私が同意できない慣習や待遇に直面するような事態になったとき、企画者と条件を再交渉するためのエネルギーを使うことを厭わないだろうか。

4. 強制か自発か

アートプロジェクトでの共同作業に招へいされたり選ばれたりすることは、大きな特権であり重責でもある。そこでの経験すべては、以下のような条件が揃えば信じられないほど豊かで充実したものになる可能性を持っている。(1) 十分な資源——資金、人員、知識／スキル、(2) 計画を立て準備を進めるための十分な時間、(3) 価値観と仕事に対する倫理観の一致——強制されていると感じるか、自発的に、つまり喜びを持って働いているかは、これらが一致しているかどうかにかかっている。これまでに、時間的にも予算的にも余裕のあるプロジェクトに関わったこともあるが、13年間カルチュラルワークに携わる中で学んだのは、基本的価値観と仕事に対する倫理観が相手と一致していない場合、すべてのことにストレスを感じ、トラウマを引き起こす場合があるということだ。例えば、私にとって説明の義務、ケアの実践と責任感是不可欠だ（私の絶対譲れない三項目）。公平を期して言うと、こうした価値観や倫理観のズレのほとんどは意図的なものではなく、性格や世界観といった根本的に折り合いようのない違いなどが大元にあり、それが明らかになったときにはすでに手遅れであることが多い。しかし、意図的でなかったとしても、降りかかる問題へ対処することを余儀なくされ、その結果として劣悪な労働条件を強いられている他の関係者たちの被害が軽減されるわけではない。それはおそらく相性が悪かったということなのだが、その理由を批判的に考察して次に生かさなければならぬ（「3. 事前調査」参照）。

5. 強制労働 (Tagasalo)

場のバランスが崩れるときには、必ずいくつかの決定的な瞬間がある。それは力関係が変化し、そこに関わっている人たちから主体性が失われてしまう瞬間で、展覧会づくりのような共同作業がもはや本来の意味で共同の取り組みとは言えなくなる。数人、場合によっては一人の人がすべての責任を背負い込むことになってしまうのだ。このような関係の変化は、権力を掌握するための争いの結果というよりも、責任回避がもたらすものである。タガログ語の「タガサロ (Tagasalo)」は、他の人が投げ出した問題や

仕事を「受け取る」人、気がついたときには受け取らざるを得ない状況に置かれている人のことを指す。「タガサロ」は、一人で問題解決する責任を負うばかりか、失敗したときには周囲の非難も引き受ける、つまり「受け取る」ことになる。ほとんどの場合、「タガサロ」の役割はマルチタスク【訳注=何でもこなす人】に降ってくるのだが、自分がそれに同意したわけでもないのに、「タガサロ」になってしまっていることに最後の最後まで気づけない。しかし、私たちはこれをやむを得ず強引に引き受けている。なぜなら (a) 他に誰も手をつけないから、(b) 私たちはプロジェクトを大切にしている、実現に向けて全力で取り組んでいるから、(c) これまでの経験から自分で問題は解決できると確信しているから、(d) 未だにノーと言えるのかわからないから。

私たちは何年もかけてさまざまな技術を身につけ、偉大なマルチタスク者になった。しかし何とも悲しいことに、まさにそれが呪縛となって私たちを苦しめている。

6. 喜びを感じる仕事 (Hilahan Pataas)

良いこともある。ありがたいことに、あなた自身の基本的価値観や仕事に対する倫理観が一致している人や組織と一緒に仕事ができることもある。こうした関係を構築し育てていくには時間と努力が必要になる。だから、私の限られた実践期間の中で、有機的に、時には出会った瞬間に、また時には思慮深い会話を経た後に、長期的な関係を築けるパートナーやコラボレーターに出会うことができたのは、信じられないほどの特権であり、幸運としか言いようがない。もしあなたとあなたの協力者が、同じような仕事の原則を大切にしていると互いに気づいたときには、何物にも替えがたい喜びがあり、信頼と自信を持って前に進める。このような場合には、誰が何をするのか、どのように進めるのかについて明確な合意が得られるので、争いや緊急事態が発生した際もそれに対応することへの抵抗感はほとんど、または全くない状態だ。それは、私が自分の役割を果たすことを約束したように、同僚も自分の役割を果たしてくれるだろうと信頼しているからであり、それぞれが荷を引っ張ることでお互いを支え合っている。これをタガログ語では「ヒラハン・パタアス (hilahan pataas)」と言う。支えられていて安心を感じる時、仕事にはどこか軽やかで浮き浮きした感じがあり、問題が起きてもパニックになることはない。そして問題が発生したとき、いや問題はいつだって必ず発生するのだが、慌てる必要がない。個々に、また手を取り合って落ち着いた態度で立ち上がり、困難に対処することができる。さらに重要なことに、みな誰もが自分の役割を果たし、それをうまくこなしているのだから、誰かがマルチタスクを行わないといけなような緊急事態に陥らない。一度この仕事のモードを経験したら、後戻りはできない。

7. 対等であること、部下ではないこと

昨年2月の横浜の寒い夜、神奈川芸術劇場での公演を見た後、TPAM【1】に共に参加していたギタ・ハスタリカとホテルに向かって歩いていた。彼女はYayasan Kelola【2】のプログラムマネージャーを2年間務めた後、同機関のディレクターに就任したところだった。私は心から祝いの言葉を述べた。16分間共に歩きながら、私たちがそれぞれ暮らす同じような社会文化的状況にある都市、ジャカルタとマニラでアートプロ

【1】

TPAM (Performing Arts Meeting in Yokohama)は、現代舞台芸術の専門家が世界各地から集まり交流する場である。舞台芸術の製作、普及、活性化に向けて情報やアイデアを交換し、ネットワークを構築することを目的に、パフォーマンスやミーティングプログラムが行われる。

【2】

1999年に設立されたYayasan Keolaはインドネシア唯一の非政府機関で、国内外で学ぶ機会の提供や、支援・情報提供を行っている。国際機関や地元の篤志家との協力体制を築き、舞台芸術の創造、フェスティバル、ワークショップ、レジデンス、女性アーティストのエンパワメントのための資金を提供し、これまでに3000人以上の振付師、作曲家、演出家、アートワーカーを支援してきた。

プロジェクトのマネジメントをする中で得た経験やトラウマ、喜びと誇りについて話し合った。彼女が言った中で、強く心に響いたことがある。その時はうまく言葉にできなかったのだが、それは私がその時うまく言葉にできなかったあらゆる事柄を要約し言い当てていた。彼女はこんな風に話していた。

アートマネージャーは、あなたの気まぐれや命令に応えるために存在しているわけではありません。どのプロジェクトにおいても、彼女たち／彼らはあなたのパートナーであり、このことはプロジェクトで実際に作業が始まる前にしっかりと確認され共有されている必要があります。

「アートマネージャー」を「キュレーター」「アシスタント」「設営担当」「案内係」「サプライヤー」など、アートプロジェクトの実現に携わる他のカルチュラルワーカーに置き換えてみても同じことが言える。アートの展覧会にまつわるホラーストーリーの多くは、プロジェクトに関わる個人がどれだけ重要な役割を果たしているのか、その価値を理解していない結果であると感じている。それは歯止めの利かない特権や、物事が実際にどのように機能するかについて故意に無知であろうとする態度から生じている。このことが最初に明確にされ是正されない場合、またそのような試みが抵抗に遭う場合は、全員が敗者となる。

振り返るべき一つの点。紙面上では、あなたが関わったアートプロジェクトは目標動員数を達成し、肯定的な評価を受け、すべてのスポンサーが満足している。しかし現場で関わった人たちが散々な目に遭った場合（「5. 強制労働 (Tagasalo)」参照）、プロジェクトは本当に成功したと言えるのだろうか。

対位法的振り返り——正直なところ、私が心から楽しんで仕事ができ、またやりたいと思えたアートプロジェクトは、予算が少なく期限が厳しいにもかかわらず、夜の散歩でギタが話してくれたことを直観的に実践できるような労働文化を持つプロジェクトだった。このことは、基本的価値観の整合性が確保されることが私にとっていかに重要なのかを再確認させてくれた。

8. あなたの職業は何ですか？

アートプロジェクトにおける私の役割が、マネジメントに関わるものであれ、キュレトリアルに関わるものであれ、クリエイティブなものであれ、私は個人的には「カルチュラルワーカー」という総称を好んでいる。私が取り組んできた実践は、知的・感情的な労働だけでなく、西洋の「アーティスト」や「キュレーター」という概念には当てはまらない肉体労働と手作業を伴う「ワーク（仕事）」が多いからだ。これは心に留めておきたいことでもある。どんな形であれ、カルチュラルワークが労働であることを決して忘れてはならず、そして私が携わるすべてのプロジェクトにおいて、私自身とパートナーであるすべての人が、公平な労働条件で働けるように交渉し主張する義務がある（「7. 対等であること、部下ではないこと」参照）。

9. 前方へ、上方へ向かって

すでにキャリアの後半戦には入っていたが、自分にとって何が譲れないのかを見極められより良い働き方があることを体感した瞬間に、私は自分自身の力を手にすることができた。つまり、堂々とふるまう力、再／交渉する力、そして自分が同意できない慣習を必要とあらば拒否する力だ。

最後に、最近完了したプロジェクトのために書いた評価報告からの抜粋を記しておきたい。

この期間、私が自由にキュレトリアルの仕事に取り組めたことについては、疑いの余地はない。これは、他の人達が私の能力を全面的に信頼してくれていたこと、その一方で必要なときにはいつでも手を貸してくれるという十分な確信を持たせてくれた（そして、実際に助けてくれた）ことを意味している。誰かが私を後方で支えてくれていて、自分も他の人をサポートしているという関係から、私は安心感と勇気を持って行動することができた。こんなことはめったにない理想的な状況なのかもしれないが、これを経験したからこそ、将来共同プロジェクトをリードしたり支援したりする際には、このような相互の思いやりのある関係を築いていきたい、もしくはいっそ周囲にもそのような関係を要求するようにしたい。

今後、あなたがオープニングの最中に女子トイレで私を見かけても、隠れて涙を流したりはしていないと誓う。口紅を塗り直してあなたに微笑みかけ、私たち「全員」が力を注いで作りあげた「ショー」にいち早く戻ろうとしていることを。

ご一緒にいかがですか？

フランチェスカ・カサワイ

ケソン・シティ、2020年10月

フランチェスカ・カサワイ (Franchesca Casauay)

カルチュラル・ワーカー。インターディシプリナリーな研究・芸術活動に取り組んでいる。キュレーターとして、またときにはクリエイターとして、さまざまな立場からフィリピン国内外のアートプロジェクトやフェスティバルに関わってきた。近年では、第14回シャルジャ・ビエンナーレ（2019年、アラブ首長国連邦）、Tanz in Bern（2019年、スイス）で初演されたアイサ・ホクソンのパフォーマンス作品「The Filipino Superwoman Band」にアーティストリック・コラボレーターとして参加した他、第22回シドニー・ビエンナーレ「NIRIN###」（2020年3月開催）ではパブリックプログラムのゲストキュレーターを務めた。現在はマニラで暮らしながら、思考を巡らせたり夢を描いたりしている。

未来を楽しくするアートマネジメントの私的実践

内山幸子

「アートマネジメント」は各地の文化状況や政治状況によって捉え方が異なり、共通理解が難しい用語である。私は美術大学の版画専攻を卒業したので、アートマネジメントを理論的に学んでおらず、アートプロジェクトの現場での経験から自分なりのマネジメント手法を作ってきた。

日本のアートを取り巻く状況を簡単に紹介すると、80年代頃から公立文化施設の建設ラッシュがあり、90年代には自治体主導によるアーティスト・イン・レジデンス（以下、AIR）の施設も現れはじめ、地方の文化振興を担うミッションが与えられた。また、同じく90年代に、アーティストが単独で制作し美術館などで発表するのではなく、多様な参加者とのコラボレーションによるワークショップ形式での制作や、必ずしも作品の恒久的な設置を目的とせずパブリックスペースでの展示などを行う、「アートプロジェクト」と称する分野が広がっていった。この分野では成果物だけでなく創作プロセス自体もプロジェクトの一部とみなされた。さらに、1995年の阪神・淡路大震災でのボランティア活動の広がりを契機に特定非営利活動促進法が施行され、アートNPOの活動も全国的に活発になっていった。アートマネジメントおよびアートマネージャーは、これらの動きのなかで芸術と社会や市民とを繋ぐ専門家としてその役割が見出されてきたのだと私は理解している。

私のアートマネジメントの出発点は2005年に第7回アジア・太平洋地域エイズ国際会議（7th ICAAP）の文化プログラムとして行われた「kavcaap」というアートプロジェクトだった。2005年にはエイズは薬さえ飲めば死に至る病ではなくなっていた。しかし、90年代のエイズパニックは医療の問題であるだけでなく、社会で当たり前とされる性の道徳や規範についての問い直しが迫られた出来事でもあった。偏見や差別が病気の治療にも影響を及ぼすという状況に直面し、セクシュアルマイノリティや性のあり方についての思想の変化を求める活動は2005年当時も続いていたし、現在までも続いている。

ここで言うマイノリティとは単純に人数の多寡によって決まるものではなく、近代社会の男性中心主義、異性愛中心主義、健常者中心主義、婚姻中心主義的な構造において、その属性によって弱い立場にある人々のことを指している。当時20代半ばだった私はエイズについて知識も経験もなく、ただ自分がこれからどのように社会に関与していけるのだろうかという不安と、自分の世界から一步踏み出す気持ちを抱いてプロジェクトに参加していた。プロジェクトではHIVやエイズと共に生きる人たちの話を聞いたり、その活動を知ること、私自身がマイノリティを生み出す社会の構造の一部であり、すでに当事者であると認識することになった。同時に、90年代のエイズ禍でのアーティストたちのアート・アクティビズムに触れることで、メディアとしてのアートが社会に及ぼすインパクトの大きさを確信することになった。これらの経験から、私にとってアートマネジメントは、自分（たち）の暮らす社会を、自分（たち）が望む——安全で、公平で、平和な——より良い社会としていくための社会活動でもあり、アートを享受する人たちと

共に作り上げるものであると考えるようになった。

その後、5年間公立のAIR施設で働き、2012年以降はフリーランスとして、NPOやアーティスト個人などがつくるアートの現場に携わってきた。フリーランスになってよかったことは、仕事を自分で選べることだった。最近では、共に働く運営チームの側にジェンダーについての一定の理解があるかどうかを重視している。ジェンダー不平等の問題は、過去に私が仕事で苦しんできたことの根幹だと思っているからだ。また、近年、社会に積極的に関与するアーティストやアート活動が増えているが、アートと政治や倫理規範が干渉しあう状況に直面したときに、それについて議論ができる現場であるかどうかということも考慮にいれている。今は、京都精華大学が行う公開講座「芸術実践と人権-マイノリティ、公平性、合意について-」のプロジェクトコーディネーターのほか、京都芸術センター内に開設された京都市文化芸術総合相談窓口というセクターで、コロナ禍で京都市が主導する文化芸術支援事業の事務局に携わっている。こういった文化芸術活動の支援の仕組みや文化政策の底上げに関わる仕事には、労働者としてもとてもやりがいを感じる。これからはクライアントワークとしてはなるべく仕組みづくりや人材育成などの環境整備に関わるものに集中し、アートのマネジメントは、自分のポリシーを反映できる現場だけでやりたいと思っている。2017年に自分で企画を立ち上げた「五領アートプロジェクト」も、そのような気持ちで始めた。

五領は大阪のベッドタウン（都心へ通勤する人たちの住宅地として発達した周辺都市）である高槻市の東端に位置する地域の名前である。旧・五領村は高槻市と合併したことにより村の自治機能が高槻市の駅前地域に移され、五領は高槻市のなかでも郊外化していると言える。北の山間部と南の河川に挟まれ、昔から農業が盛んだった。現在の人口は1万3千人ほどで過疎ではないが、日本の他の新興住宅地と同じように少子高齢化が進んでいる。私はあるとき、自宅から川を挟んで隣の五領地区に興味を持った。旧街道沿いにこの地区を歩くと、古い街並みを残しつつも、駅に近い区画から順に古い家が新しい住宅地に建て替えられていっているのがわかった。昔ながらの暮らしを営み続ける人たちと都市的な便利さを追求する地域開発とが拮抗していて、非常に現代的な課題を抱える地域だと思った。

また、それまで私は他所の土地に出かけて行き、依頼されたアートプロジェクトをマネジメントしていたのだが、そのような近代的な労働モデルをなぞる働き方も変えたいと思っていた。何より、自分のアートマネジメントの労働やその成果を、自分が生活する社会に影響を及ぼすことに使いたいと思うようになった。それは未来の自分を助けることにもなるからだ。「自分の老後を楽しみたいんです」。五領地区でプロジェクトを始めた頃、地元の人たちになぜそんなことをするのか?と聞かれたときにはそう答えていた。20年後、30年後に自分が徒歩圏内で行ける地域が文化的に豊かな町であってほしいと思っている。

五領アートプロジェクトは、誰からの依頼もなく始めたので、五領で出会った方にワークショップができる場所を紹介してもらったり、口コミで広めてもらったりしながら細々と始動した。毎年1名のアーティストを招聘して、半年ほどかけて地域リサーチとワークショップなどを行い、参加した地域住民と共に何らかの成果発表をする。多様な属性を持つ地域の人たちと共に行う活動なので、そのような場で生まれる力関係に配慮できそ

うな人を探した結果、一定の経験値を持つ中堅以上のアーティストに依頼することになった。3年間実施してみてもなんとなくできた指針は、次の三つに集約できる。①地域の人たちがやったことがなくて、その後も自分たちで続けられそうなことをやること。アートを通じて誰かと何かを創造することや新しい価値観を発見することが楽しい、嬉しいという気持ちが参加者を通じて多くの人に伝播していくことが地域の文化活動を豊かにしていくと考えている。②地域にアート作品を残すのではなく20年後、30年後に残る文化活動をつくること。アーティストの活動や地域でのアート活動をまち起こしの一環としてマネタイズしたり、余暇のイベントとして企画側が消費したりしないための工夫でもある。③拠点となるアートセンターは持たない。施設を持てば運営にもエネルギーを使わなければならない。プロジェクトごとに地域の公民館や空き家や遊休施設を交渉して使うことはやりがいもあるし、新しい出会いや発見もある。こうした指針を定めた結果、五領アートプロジェクトは地域のなかで“新しいものづくりを体験する地域のサークル活動”のような顔をして存在していると思う。アートプロジェクトのない時期は、プロジェクトで作った音楽や歌を、五領公民館で活動している葦笛サークルや合唱サークルで歌ってもらったりしながら楽しんでいる。こういった活動を通じて、文化は社会基盤の一つであるということを実証したいと思っている。

もう一つ私がプロジェクトをする中で自分の中で気を付けていることがある。それはアートプロジェクトに参加する人たちとアーティスト、そして企画者である私を公平に扱うということである。地域には社会的立場も年齢もセクシュアリティもいろいろな人たちが集まっている。参加する時にわざわざ自分の属性を明かすわけではないので、企画側としてはいろいろな人が参加していることを前提として、特定の人たちを排除するようなふるまいはないか、差別的な表現はないかといったことを確認しながら進めている。小さいながらもこのような場を作り、共有していくことが、自分（たち）の暮らす社会を、自分（たち）が望む——安全で、公平で、平和な——より良い社会に変えていくことにつながるよう願っている。

五領アートプロジェクトは私の持っているリソースの範囲で持続可能な運営を心がけている。資金面では幸いにも、芸術文化への助成金やスポンサーからの補助金を得られてきた。利益を増やして事業を拡大していくような戦略はなく、ただ毎年コンテンツを蓄積して未来に残すことが最終的なゴールのため、コロナ禍ではアーカイブ用のウェブサイトの準備を進めている。いつでもやめることができるが、それでも続けるのは、五領アートプロジェクトが私の地元での生活を充実させ、並行して行う都市部でのアートの労働との間によりバランスを生んでいるからだ。これは野心のない消極的なアートプロジェクトに見えるだろうか。それでも、私はこれまで自分の経験したアートマネジメントの現場における労働や倫理についての課題やポジティブモデルをこの五領アートプロジェクトに投下し、実験をしているつもりだ。失敗も含めて、いかに客観的な視点でこの試みを検証し、後のアートマネジメントに活かしてゆけるのかが自分にとっての課題であると思う。

内山幸子

アートマネージャー／五領アートプロジェクト ディレクター。1977年生まれ。kavcaapアートプロジェクト「HIV／エイズ-未来のドキュメント」（2003-05、神戸アートビレッジセンター）事務局、秋吉台国際芸術村（2006-10）を経て渡墨。メキシコ市を拠点にコミュニティ・ベースド・アートのリサーチを行う（2011-12）。帰国後、関西を拠点にフリーランスのアートマネージャーとして活動開始。Breaker Project（kioku手芸館たんす）プログラムディレクター（2012-15）、NPO法人アートNPOリンク事務局スタッフ（2012-14）、のせでんアートライン2019事務局長／アートコーディネーター、京都精華大学「芸術実践と人権-マイノリティ、公平性、合意について」プロジェクトコーディネーター（2018-21）等。2017年、五領アートプロジェクトを立ち上げ。コロナ禍では、京都市が取り組んでいるさまざまな芸術支援事業の事務局に携わっている。

<https://goryoartproject.com>

第2章



ラウンドテーブル

座談会

収録：2020年10月31日

参加者：芦立さやか、イ・ウンス、内山幸子、フランチェスカ・カサワイ、アイリス・フェレル

モデレーター：平野真弓

通訳：野本あけみ

ゲスト：吉田守伸

平野

私は近ごろ、日本とフィリピンの共同アートプロジェクトのコーディネートを依頼される機会が増えているのですが、そのたびにいろいろな問題があり、コラボレーションをするとは一体どういうことなんだろうと常に考えさせられます。例えば、プロジェクトを発起した側の人たちは自分たちの考えがうまく通らなないと心配し始める。お互いに胸の内を明かして調整しようとするより、とにかく計画どおりに進めることにこだわる。国際的なコラボレーションとは何なのかを問わずにはいられません。第2次世界大戦中に日本軍は東南アジア地域を蹂躪しましたが、現地で地元の人々に強い行為もまた協力=コラボレーションであったことから、この言葉に潜む権力関係についても考えさせられます。

アイリス

今の話にあった、コラボレーションすることの意味について考えていたのですが、私たちはコラボレーションのための条件を決める立場に必ずしもいるわけではないという現実があります。すでに出来上がった構造がありますから。プロジェクトが水平でない関係から始まっている場合、コラボレーションの中でせめて非人間的なひどい扱いを受ける人が出ないようにするためには、またそこにいる人全員が少なくともものを言えるような現場にするためには、どうしたら良いのでしょうか。

フランチェスカ

コラボレーションについて言えば、インビテーション（招待）を出す側も受ける側もそれを暫定的なものとして捉えるべきです。本来インビテーションというのは、お互いのことを十分に知り話を先へ進めても良いという合意が取れて初めて確定するものですが、たいていのプロジェクトではイ

ンビテーションは受諾するのが当然と思われていて、キャンセルや交渉の余地はないとでもいうように初めから物事が決められてしまっています。たとえ意見の不一致があっても、プロジェクトは進めるべきものだと思われている。だから、もしかするとインビテーションの定義を見直す必要があるのかもしれませんが。まずはお互いの意図を理解するためにやり取りを重ねて、もし相性が良くないとわかっただけからでも話を断れるように、猶予期間を設けて然るべきです。さらに踏み込むと、最終的にプロジェクトに関わらないにせよ、コンサルタントとして自分のエネルギーや時間、アイデアを提供しているので、この期間に対しても対価が支払われるべきだと思っています。自分自身で実行するわけではないにしても、それらのアイデアが（願わくば本人の許可を得た上で）相手方に採用される可能性もあるわけですから。相談期間についても対価が支払われること、お互いのことや状況を十分理解し、起こり得る衝突を回避するための時間を持つことが理想的です。

平野

展覧会づくりの現場には多くの人に関わっていて、そのプロセス自体が、コラボレーションとして捉えられるべきだと思います。そこに関わる人たちの水平な関係を確保するのもキュレトリアルの仕事の一環として位置づけられるべきなのですが、通常キュレトリアルのリサーチというと、作品やアーティストの構想に焦点が当てられ、展覧会づくりに関わる人たちの人柄や労働についての倫理観は含まれないように思います。みなさんが展覧会を準備するときには、学術的なテキストには書かれていないような情報も調査の対象に含まれるのでしょうか。どうすれば、共に作業を進めていく人たちと公平な関係が確保できるのでしょうか。芦立さんの「Arts Tropical」（→P.19）はそのままご自身の家庭の延長にあるプロジェクトですが、展覧会の企画

にあたってはどのようにアーティストを選んでいらっしゃいますか？

芦立

私は最初、ビエンナーレなどのアーティストたちの発表の場で揉まれて、それから京都にあるアートオフィスのマネージャーとして働き始めました。そこでみんなが少しでも幸せである環境ってなんだろうと考えていた中で、のちに夫になるアーティストとたまたま出会いました。今は、夫と娘と一緒に、不安定なりにどうやって豊かに暮らしていけるかを自分の中で模索する期間になっていて、まずは助成金などをもらわずに自力でやってみようということで「Arts Tropical」をスタートしたんです。

公的な大きな資金で地域や顔の見えない相手のためのプロジェクトに関わることがこれまで多かったのですが、自分たちだからできるような地に足をつけた活動をまずは実施すべきと思ったので、自分たちと近いところで活動していたり、似たような興味関心や課題意識を持っているアーティストに声をかけました。逆に自ら展示をしたいと言ってくれる人をお願いすることもあったり。偶然の出会いや、小さなつながりから始まるオーガニックな関わりを大事にしていました。何か展覧会をやろうと言ってアーティストをリサーチするところから始まった活動はArts Tropicalでは無いですね。

やっぱり金銭的にも継続性の面でもいろいろと課題は残っています。当初の目標をストイックにやりきるという点では不完全燃焼の部分が多くあります。ただ、家族の良い関係を築くための模範解答はもちろん無いし、ずっと向き合っていないといけない。その協働をどのようにすべきか試行錯誤しつつ、その延長線上で豊かな関係性やプロジェクトが生まれていくのだと思っています。

ウンス

私の場合は自然発生的に何か物事が発展するということは全くなくて、アーティストにアプローチをする前に、自分のテーマを考えていて、かなり集中的にリサーチを行い、メールでアプローチをして自分の提案を提示するという形でやっています。なので、物事が自然に起こることはありません。私はアプローチするアーティストやその作品に対

して情熱を持っていますし、作品を通じて見せたいことも相手によく理解してもらえるので、意気投合してプロセス自体も楽しいものになります。純粋な仕事上の関係であり友情から発展したものではないとしても、うまくプロセスが回っていきます。最近キュレーションを手がけた個展の場合は、アーティスト自身が私の書いた何かの文章を読んで、その中身を気に入って私にアプローチしてきてくれました。全く知らないアーティストでしたが、うまくコネクトすることができました。そのアーティストは今回個展で作品をつくるにあたってあらゆる側面で私に意見を聞いてくれました。それは普通ではあり得ないことなのですが、私としては彼女の作品づくりに多くのインスピレーションを提供し、その中で作品に対する理解もはるかに深まったので、とても充足感を覚えました。アーティストと旧知の仲でなかったとしても、一緒に仕事をする中で互いの関心事や考えが一致すれば、それを土台として良い関係が築けるのだなと思いました。

平野

キュレーションにもいろいろなスタイルがあり、キュレーターとアーティストの関係もさまざまです。個人的な相互理解の上に成り立っている展覧会もある一方で、作品の解釈のみに従って組み立てられていく展覧会もあります。特に大規模な展覧会の設営中は多くの問題が起きますし、それを解決していくためにはキュレーターとアーティストの信頼関係が鍵となります。信頼が欠けていると、小さな問題が肥大化して、多くの場合、現場を走り回っているアートマネージャーにその怒りが向けられます。私自身、一度だけ怒鳴られるのに耐えられなくなって、怒気に満ちた展示室を抜け出して別の展示室で泣いてしまったこともあります。その時、偶然そこにいたアーティストに「これは単なる展覧会だから、心配しなくていいよ」と声をかけられました。この出来事があってから、そうした展覧会づくりに対する姿勢と理解の違いがどこから来るのかを真剣に考えるようになりました。私たちは、なぜ展覧会を作るのでしょうか？

ウンス

平野さんの発言で気づかされたのは、問題はどうか関係が始まるかではなくて、展覧会のオープニングに向けてどう

関係性を築いていくかにあるということです。キュレーターとアーティストとの間で会話やコミュニケーションが欠けていると、危機に陥る可能性が高まります。したがって、キュレーターはアーティストを最初に選ぶ際に、展覧会に関わるすべての人たちが満足いくような実りある過程をつくる責任を負っていると思います。それは理論的な観点から素晴らしい展覧会をつくり上げることと同じくらい重要な責任です。

フランチェスカ

ウンスの発言への付け足しになりますが、キュレーターやディレクターなどのプロジェクトを仕掛けた側の人たちは、アーティストに対しての責任、その作品や表現活動について熟知する責任があると同時に、そこに関わるスタッフたち、とりわけ計画の執行を担うアートマネージャーに対しても責任を負っています。できればアーティストとの打ち合わせにアートマネージャーも同席させるべきだし、予算が許せば現地調査にも参加させるべきだし、それが無理ならどんなやり取りがなされてきたのかをアートマネージャーやスタッフが後で確認できるように記録を残す必要があると思います。話の文脈がわからなかったり、プロジェクト全体の趣旨を知らなかったり、作品についての深い理解が欠けていたりすると、混乱とパニックに陥ってしまうからです。自分が理解していないことを実行に移すのは厳しいものがあります。たとえ些末に感じられるような裏話であっても、アートマネージャーに共有されるべきです。キュレーターやディレクターに対して、プロジェクトへの参加条件としてすべての情報を提供することを要求してもいいんだと思います。

アイリス

まず初めに、平野さんが言った、なぜそれでも私たちはこの活動を続けているのかという問いに関してですが、みなさんのテキストから、アートや文化の持つ可能性や、一緒に仕事をするコミュニティや個々人のことを深く信じているというのがはっきり読み取れます。戦場のような現場でいろいろな傷を負ったとしても、これを常に心に留めておくことが大切だと思います。そもそもなぜ、私たちはここにいるのかというその理由を忘れないために。次に、フランチェスカとウンスの話聞きながら、マニラのアートシーンの固

有の文脈を考えていました。マニラの場合はコミュニティが小さくて、もともとみんな友人です。プロジェクトがあって初めて人間関係を構築するのではなく、もともとの仲間関係があります。理屈としては、物事はスムーズに進められるはずですよ。友人だから透明性が保ちやすいはずなんです。現実はその逆で、友人であるがためにより複雑なんです。冷たい関係を温めていくという作業ではなく、もともと温かい関係から始まるので、温度が冷めてしまつたらどうしようという恐れを常に抱えることになります。仕事と友情が切り離せなくなってしまうことで、人間関係や友人関係が壊れてしまうこともあります。簡単なはずなのに、そうはいかない。

内山

議論への応答にはなっていないかもしれませんが、みなさんのテキストを読んで、すでにいろんな問題を体験して、それに対する教訓についても書いておられるのが素晴らしいなと思いました。「辛さ」を共有するところから一歩先のフェイズに入っているなど。みなさんの経験から語られるこの議論をどう今後活かせるのかということ、みなさんのお話を聞きながら考えていました。

ウンスさんは「良い関係をつくっていくことが大事」とおっしゃいましたが、では良い関係をつくるための条件とは何なのか。フランチェスカさんの話から、アーティストとキュレーターとアートマネージャーが対等に対話できる状況が必要なのかなと思いました。例えば、アーティストがキュレーターに対して直接言えない不満をアートマネージャーにぶつけたとします。アートマネージャーがそうしたアーティストの要望を掬い取ってキュレーターと交渉できるようになるには、まずその調整の役割をアートマネージャーが担うものだという認識をお互いが持っていなければなりません。また、三者が対等に対話するためには、フランチェスカさんの言うように、アートマネージャーは作品の根幹に関わる大事な話し合いにも参加すべきだと思います。

もう一つ、みなさんのテキストはクリエイションの舞台裏をすごく赤裸々に告白しています。依頼する側にとっては、アートマネージャーがクリエイションにおいてどのような役割を担うのかを理解する手がかりになりますよね。そして、依頼を受ける側のアートマネージャーにとっては、依頼す

る側の資質をどのようにチェックしたら良いか——アートマネジメントがプロジェクトの質を高めるために必要だと認識しているか、問題が生じたときにアートマネージャーと交渉に応じる意思があるかなど——といったことが経験的に書かれています。自分が働く現場の質を見抜き、選ぶことによって、不幸な事故を未然に防げると思いました。だから、みなさんのテキストはノウハウとしてもっと共有されるべきだと思います。

平野

大学でキュレトリアルの授業を受け持ったり、外でワークショップのファシリテーターをして、キュレーターを目指す次世代の人たちと話す機会が多いのですが、彼女たち／彼らにとってもみなさんのテキストは良い参考書になると思っています。アートマネージャーの経験や知識や視点から、従来のキュレーションの方法を考え直すことができと思っています。先ほどのアイリスの話にもあったように、アートや文化に希望を持っているから活動を続けているのだと思いますが、実践を通してどのような知識や価値観をつくりていきたいかを聞かせてください。

内山

私自身のアートマネジメントは、アーティストに伴走してそのプロダクションをサポートするというより、アートを受け取る側の人たちがどのように豊かになるかということに軸足があります。フリーランスになって自分で現場を選ぶようになってからますます、それが私のポリシーなんだとはっきりと自覚するようになりました。アートのプロジェクトで誰に何を届けて、誰とどのようにしたいのかを考え、実践すること。そういったことに自分の労働を使っています。

フランチェスカ

今後の実践の方向性ですが、国際的なコラボレーションのあり方について考えていきたいと思っています。ただ、これはあくまでローカルな文化政策をつくっていくための手始めと位置づけています。フィリピンには現在、効果的な支援を提供する文化政策というものがありません。国際的に認知をされないとローカルの現場で注目されない傾向があるので、いささか不本意ながら、私自身も国際的なこと

ろから入ってローカルに行くというような方向性をとっています。いま自分がつながりを持っているのは国際的な制作現場のほうなので、そこで得たものをさらに改善・洗練させ、ベストな実践のあり方とその方法を蓄積し、それを地元のチームとも共有しながら、二つの現場を行ったり来たりしているような感じです。これは、あらゆる関係者が関心を示すような、より効果的な文化政策をつくるための十分なデータが手に入るまで続けることになると思います。

アイリス

平野さんだっただと思うのですが、テキストでアイリーン・レガスピ＝ラミレスの言葉を引用していました（→P.7）。なぜ美術史は、そもそも展覧会の実現に欠かせない周辺で起きている労働に言及することがないのかと問うていました。このことについてもっとオープンに話を交わしていくことで、より大きなスケールの政策に対しても影響を与えられることを望んでいます。私は10年ほど文化活動の現場に関わってきましたが、未だにわからないのは、自分たちがやりたいことに情熱を傾ける対価として罰を受けているような気持ちになるのはなぜかということです。どうして、こんなに多くのことを犠牲にしているような感じがするのでしょうか。でも情熱を感じているからこそ、自分自身に「大丈夫」だと言い聞かせてるんです。本当のところは大丈夫ではないときも。

ウンス

アイリスの言ったことはその通りだと思います。国立美術館で働いていると、キュレーターはたくさんいますが、それを上回る数の展示コーディネーターと呼ばれる人たちがいます。こうした人たちは美術館から最低賃金しか支払われていません。美術館の側は本人が希望する限りはいいよというスタンスですが、給料があまりに低いために経済的に持ちこたえられず、長いことはいられません。また美術館のキュレーターの間では、こうした展示コーディネーターをキュレーターになり損ねた人とみなすような雰囲気も蔓延しています。したがって、まずは展示コーディネーターたちに経済的な補償を与え、そして専門家、プロフェッショナルとして尊重するところから始めなければいけないと思います。彼女たち／彼らのことを実際にその展覧会の

実行を支える人たちと捉え、これまでの問題含みの慣習的な考え方を排し、この職能についての新たな理解を浸透させなければならないと思っています。

芦立

みなさんの話を聞きながら、私も時々泣きそうになるような、フラッシュバックを起こすようなことも結構あって、すごく良い時間を過ごさせていただきました。今、かなりミニマムで個人的な領域で動いている中で、家庭のことで追い詰められてしまうときもあって、その中で自分たちの社会を広げていくということがすごく大事になっています。展覧会に関わる人たちが行ういろんなことが隠れてしまって見えにくいように、家庭の中のことも外からは見えにくくて、誰かが我慢して、誰かが塞いで、それが人に伝わらないまましていると、やっぱりすごく健康的ではないものが吹き溜まっていってしまう。その辺りをもっと共有したいし、平野さんも含め同じような境遇の人たちが同世代にも何人かいたりするので、その中でいろいろと話したいなと思います。

若いころは経験値がなくてどうしようもないこともありましたが、いろんな現場を踏みながらいろんな人たちのいいところ、悪いところを見させていただく中で、考えもクリアになってきました。例えば平野さんがされているように教育の現場で人に教える、次の世代につなげていくことができる場がすごく大事なのかなという風にも思います。私も、個人的なことも含めた現場での経験を、興味を持ってくださってる人たちにもっと伝えられたらいいなとこの話を聞きながら思いました。

平野

最後に一つ、みなさんにお聞きしたいことがあります。今日、みんなで話し合ってきたことと関係していて、先ほど、多大な困難にもかかわらずアート産業に関わり続けるのは、アートに対する希望というか信念があるからだという話がありました。みなさんの実践において、アートとは一体何を意味するのでしょうか。大きな質問なので、どのように答えてもらっても構いません。マネジメントとキュレーションという言葉の違いについても、お考えがあれば聞かせてください。

アイリス

トルコ人の女性のキュレーターにインタビューをしたことがあります。彼女はもともと政治科学を学んでいたのですが、文化に転向したんです。私は彼女に聞きました。なぜ文化なのか。政治科学やジャーナリズムではなく、文化が提供できることとは何なのか。彼女は、みなで一緒に未来を夢見る場所だと答えました。アートが可能にする空間とは、共に実験をしたり、遊んでみたり、夢を描いたりできる場所です。それはまた、想像を膨らませられる場所、社会のための場所、私たちのコミュニティと私たち自身のための場所でもあります。アートの営みは、ジャーナリズムや政治科学の最大の関心事である、事実を収集して分析するという行為に留まりません。もちろん事実が重要でないと言っているわけではないのですが、これらのデータを元に別の何かを作り出すことを可能にする、もっとオープンなところがアートにはあって、だから私はアートに惹かれています。

平野

内山さんのテキストの中で、最後のほう「アート」や「美術」ではなく「文化」という言葉が使われていましたが(→P.30)、その辺りもどういうことを考えていらっしゃるのか聞いてみたいなと思います。

内山

五領アートプロジェクトは活動を通して「地域に文化活動をつくること」をミッションにしています。「キュレトリアル」は理論に基づいた実践ですが、私自身はそういった理論を体系的に学んできていないという意味で、五領アートプロジェクトはアカデミックな概念としての「アート」から離れた活動であるという意識がまずあります。また、五領アートプロジェクトの活動主体は地域の人たち、つまりアマチュアの人たちです。その地域の人たちと目指すのは、アカデミックな観点から価値があるとされるのではなく、もっと小さな社会の単位としてのコミュニティに文化的に豊かな変化を及ぼすようなことです。「文化をつくる」ためにアートの技術をお借りしているという気持ちです。

それでも、私がそういった活動の発端として「アート」にこだわるのは、私たちの世界を拡張していくアートの手法が好きだし、信頼しているからです。アートの現場でもジェ

ンダーをはじめとするさまざまな不平等を感じることはたくさんあります。でも、そうした問題について「おかしい」と堂々と主張できる余白が残されているのもアートの現場だからだと思うんです。だから、葛藤しながらもアートマネジメントの活動を続けてこれたのかもしれない。

フランチェスカ

内山さんの文章では「アートプロジェクト」という用語のこと、1990年代にアーティストのみの視点でつくられた展覧会から協働作業の要素がより強く多くの人が参画するアートプロジェクトへのシフトが起きたことが語られていて示唆的でした（→P.29）。その話から始めようと思うのは、私自身も内山さんと同じでキュレーションを学んでいないからです。美術の学校にも行っておらず、もともとは社会科学や人文学畑の人間で、社会学を学んでいました。アートや文化活動の現場に関わっているのは嬉しい偶然が重なったようなものです。この世界に入ってきたときには、すでにアートプロジェクトの制作形態というのが出来上がっていました。現代アートの世界で仕事をしているのは、絵画や伝統的な民族舞踊などとは違って専門領域を超えた交流が盛んな場だからだと思います。ハイブリッドな形態のアート制作・実践を仕事で手がけることが多いですが、それは学際的な研究が当たり前の社会学を専攻していたという自分のルーツと関係しているのだと思います。

創造的思考、あるいはアーティスティックな思考の淵源を探る研究では、全く異なるもの同士をつなげる能力、隠されたつながりを見つける能力が重要だということが指摘されています。こうした知識の生産をサポートすることに私は深い満足を見出しています。もともとの性格なのかもしれませんが、黒子としてサポートに徹するだけで十分やりがいを感じます。どんなプロジェクトでも、サポート役に回る人と表舞台に立つ人という役割分担が必要だと思います。私は、ハイブリッドな思考のあり方や知識の生産が世界の違った見方を可能にする、その力を信じているからこそ、この仕事を続けています。頭で考えるのではなく感情から始まった世界の見方のほうが、また微妙なニュアンスがあり詩情を湛えたもののほうがより訴求力が強いように感じます。私にとって最良のアートは、直接的ではない、思いがけない方法でこちらへ訴えかけてくるものです。

芦立

内山さんがおっしゃったことは本当にそうで、私もアートを通じて、白と黒の間のグレーの部分がどれほど豊かで、どれほどいろんな可能性があるのかということ、いろんなプロジェクトやアーティストの表現からたくさん知ることができました。そこでやっぱり、自分自身も非常に幸せな考えを持つことができていると思うので、それを継続していくこと、応援していくことが自分の中でもはや普通のことになってしまっていて。すごく辛くて泣いたこともたくさんあるけど、反対にすごく良い作品を見て泣いたこともあって、自分の感覚や自分自身の可能性、考えが開いていくことの面白さみたいなものをアートによって得てきた。それをいろんな人たちに伝えていきたいという気持ちですが、やっぱり自分が今仕事をこうやって続けている理由だと思います。

ウンス

私がアート業界にいるのは非常に個人的な経験からです。アートに触れるとき、私は何かを感じ、頭だけでなく感情をも使って自分が何かを捉えていると感じます。それは理論によって書かれた記事を読んだり、ものを学んだりすることとは全く異なります。他の人たちのためにそのような体験を創出することは自分にとって捨てがたく、それでこの業界にいるのだと思います。

アイリス

平野さんは、どうしてアートの分野で活動しているんですか？あなたの答えも聞かせてください。

平野

ゴーストに取り憑かれているからです（→P.9）。というのは冗談ですが。みんなが話したことと似ていますが、見知らぬ場所にいてもアートのおかげで人々と場を共有できるというのが理由としてあります。アートに対する考えが違って、その違いのおかげでずっと問い続けることができるし、進んでいくことができます。このように素晴らしい人たちにも会えますし。

フランチェスカ

今日話したようなことをインドネシア人のアートマネージャー

と話したことがあります。東南アジアのマネージャーたちも集めて、第2回目を開催するのもいいですね。

内山

この座談会で、アートマネージャーを取り巻く労働の問題は、グローバルに共有できるということがわかって嬉しいです。日本の中で近い者同士でこういった話をする、軋轢を生まないために、表立って話せない場合も出てきます。でも、こうやって国をまたいで対話することにより、特定の関係性の中での問題ではなく、アート産業の構造の問題なのだとことを確信しました。

出会いから生まれた簡易用語集

— 展覧会づくりにまつわるゴーストを探して

アイリス・フェレール

MHへの敬意と感謝の気持ちを込めて

2020年10月31日にオンラインで設けられたアートマネージャーの出会いの場（企画：平野真弓）と、それに付随する参加者のテキストをもとに、気ままに作成した用語・名言集。ここに記載されている言葉の定義は恣意的なものであり、なにか絶対的な真実を主張しているわけではない。むしろ、ここに集まった文化活動に携わる実践者それぞれの現実を映し出すものである。

*これは用語集プロジェクトの第二弾である。

行為者性／Agency

個人に備わる、自ら選択する力。特にプロジェクトにおいて、どの範囲、どういった条件で、どのような役割を担うのかという点を踏まえて選択する力。▷交渉する、プロジェクト、責任

不安な／Anxious

業務を遂行できないのではないかという、深いところで実存を脅かされるような感覚。特にオープニングの前日や前夜に到来する。▷オープニング、最終期限

アート（界）／Art(world)

一人一人の差異にかかわらず、人々が共に取り組み、想像力を働かせることができる不定形な空間。通常、資本主義の世界で異議申し立ての声を上げるための、知識を蓄え、忘れ去られた物語について探求するための、そして、より感情的で感覚的で詩的な感性を通してこの世界とその中に存在するいくつもの狭間に目をこらす新たな方法を育むための空間である。▷創造的思考

アートマネージャー／Art Manager

キュレーター、アーティスト、スタッフ、パブリックの間をつなぐ人。プロジェクトの構想を具体化する際の中心的なまとめ役であり執行役を担う。敵や奴隷としてではなく、パートナーとして、また専門家としてみなされるべき存在。通常は不可視の存在である。▷キュレーター、アーティスト、スタッフ、パブリック、敵

アーティスト／Artist

人からの支援、愛と熱意を糧とする独立独歩の起業家。アーティストとのコラボレーションは、調査を通して始まる場合と、様々な出会いを通してより有機的、または自然発生的に始まる場合がある。プロジェクトの難局にどのように対処するかによって、仲間や恋人、あるいは敵になって終わることもある。▷敵、支援、仲間、コラボレーション

舞台裏／Behind-the-scenes

アートマネージャーの領域。プロジェクトが公開される前のすべての作業が行われる場所。▷仕事、パブリック

信念／Belief

ストレスを抱えながらもアートに関わり続ける人たちを支えているもの。▷アート、ストレス

ビエンナーレ／Biennale

歴史的に問題含みのアートのプラットフォームで、非人道的な労働状況を許容する傾向にある。▷非人道的

コラボレーション／Collaboration

大きなシステムの一部として自身を捉えること。力関係の（不）均衡が如実に現れる場所。常に確認、交渉、見直しを必要とする。▷権力、交渉

コミュニケーション／Communication

コラボレーションにおける一番の必須要素。▷コラボレーション

新型コロナウイルス感染症／COVID-19

すべての人々にとって2020年の象徴となったウイルス。誰もが一つの空間から移動できない状況を引き起こした。様々な局面で計画の中断、延期、脱線、中止といった事態に見舞われる困難な時をもたらしたが、批判的思考を養い（この語り合いの場を含めて）胸の内を明かす機会ともなった。

狂気じみた／Crazy

進行中のプロジェクトをその渦中の視点から包括的に定義する単語。▷仕事

創造的思考／Creative Thinking

普段の日常生活では見えづらい部分につながりを見出すこと。アートマネージャーにとって必要なものであると同時に、アートマネージャーによって支えられているものでもある。▷アートマネージャー

泣く／Cry

戦っているのは自分一人ではないと気づいたときに、心を解放するための方法。通常はトイレなど人目につかない場所で行われる。▷トイレ

キュレーター／Curator

直近の展覧会や将来へ向けた保存のため、あるいはその両方を目的に、主題、オブジェと物語を選び出し、組み立て、表現する、権力と専門性を有する可視化された役職。通常、アートマネージャーよりも創造性があると考えられている。暴力性を発揮することもある。▷未来、権力、アートマネージャー

締め切り／Deadline

生き延びることができるかどうかを直截的に示すもの。▷不安な

Do It Yourself／D-I-Y

特にお金がないときに見られる、プロジェクトへのアプローチ。▷お金

敵／Enemy

他の人に口論をふっかける人。憎しみや反発の度合いはこれまでの経験によって異なる。常に思いやりをもって行動することでそれらの感情が克服されることもあるが、されないこともある。▷思いやり

展覧会／Exhibition

会場を訪れた人に見ることを強要するタイプのプロジェクト。世界を再構成する可能性をもっている。▷プロジェクト、世界観の具体化

経験／Experience

若いころの仕事の対価として通常は捉えられている。▷若い

家族／Family

血縁関係に基づくものもあれば、作り上げられたものもある。損得勘定を抜きにした交流によって形成される。切迫した状況においては命綱となることもある。▷ライフライン

仲間／Friend

すでに関係の築かれた、素晴らしい、思いやりのある人々。ゴーストとの遭遇も含め、同じような経験をしていることが友情の基礎となることもある。▷家族、思いやり、関係

未来／Future

希望が宿る場所。

ゴースト／Ghosts

(アートの)世界に深く染み込み、隠蔽されたトラウマ。時間、空間、人、または物についてのゴーストがいる。プロジェクトに対する献身の度が過ぎると、自分自身になってしまうこともある。▷プロジェクト、非人道的

ヒエラルキー／Hierarchy

人と人の間に上下関係をつくる構造。

水平状態／Horizontality

ヒエラルキー内部での各自の立場の違いを超えて、お互いを尊重する気持ち。すべての人の声が聞こえる状態。一つの理想。▷ヒエラルキー

インフラストラクチャー／Infrastructure

プロジェクトの質に関わる許容範囲を決定づけるもの。▷プロジェクト

非人道的／Inhumane

人間以下の存在として扱われること。▷ストレス

制度／Institution

支援を提供するプラットフォーム。通常は金銭的な支援だが、場所や資源の提供という形をとることもある。独自の権力をもっている。▷お金、権力、資源

国際的な／International

文化的差異が主たる要因となり、大きなプレッシャーが働く空間。▷プレッシャー

不可視性／Invisibility

人目に触れないこと。望んでそうになっているわけではない場合もある。

思いやり／Kindness

コラボレーションと友情関係につながる、ちょっとした言葉や行い。▷コラボレーション、仲間

教訓／Lessons

過去のプロジェクトを通して学んだこと、または乗り越えたと信じていること。(乗り越えたと思ったものの)何度も同じことを繰り返し、その度にアート／仲間／信念のために乗り越えねばならないと自分に言い聞かせるのが常である。ゴーストの一種とも言える。▷アート、プロジェクト、ゴースト、仲間、信念

ライフライン／Lifeline

家族や仲間の分かち合いの気持ちによって保たれている。▷家族、分かち合う

お金／Money

資金、謝礼、予算とも呼ばれる。様々なやりとりに使われるが、すべての要求を満たすには不十分である。

マルチタスキング（何でもこなすこと）／Multi-tasking

アートマネージャーの最大の才能。▷アートマネージャー

交渉する／Negotiate

話し合い、歩み寄ろうとする試み。効果を出すためには透明性を担保することが必要である。▷透明性

通常の／Normal

一般に認められた既存の方法。必ずしも正しくて道徳的であるとは限らない。

休日／Off-days

プロジェクトごとに決まる。福利厚生の一環。

オープニング／Opening

プロジェクト全体を通じて最もストレスの多い日。

組織化／Organization

プロジェクトに関わるすべての人が作業に取り組みやすくするための試み。

権力／Power

ものごとを動かす力。瞬時に与えられることもあれば、奪われることもある。周囲を圧倒するほど強大になり過ぎることもある。正しく行使するためには周囲とコミュニケーションを重ねる必要がある。▷コミュニケーション

実践／Practice

世界観の具体化への道。▷世界観の具体化

プレッシャー／Pressure

プロジェクトを実現したいという自身の願望に応じて、内からも外からも与えられる。

プロジェクト／Project

最高にして最低の時間。自身のサバイバルと並行して進む。コラボレーションが核となる。通常は、十分な休日、報酬や睡眠が得られないことと同義である。▷休日、睡眠、お金、通常の

パブリック／Public

アートを受容する一般市民。展覧会をつくる際には、アーティストの視点よりもむしろ、市民の視点に立とうという提案を含む概念。

関係／Relation

他の人とのつながり。プロジェクトを通してつくられることもあるが、壊れることもある。

リラックス／Relax

プロジェクトの最中には得られないもの。

資源／Resources

個人の持っているもの。人であることも物質である場合もある。▷お金、ライフライン

責任／Responsibility

適切なタイミングで適切に物事が行われるように確かめ、働きかけようとする、身に染み込んだ感覚。

分かち合う／Share

見返りを求めずに与えること。

睡眠／Sleep

仕事に集中的に取り組んでいる期間中に得られることはまれである。可能な場所で可能なときにとるもの。▷仕事

スタッフ／Staff

展覧会の期間中、自分を支えてくれる体制のこと。関係が構築されれば、最も頼りになる支えとなる。▷支援、展覧会、関係

ストレス／Stress

外的なもの、内的なものもある。心理的、感情的、身体的なもの。▷非人道的

支援／Support

仲間と家族が与えてくれるもの。

時間／Time

他の人の置かれた状況や背景を理解し、適正なコラボレーションを実現するために必要なもの。▷コラボレーション

トイレ／Toilet

泣く場所。▷泣く

透明性／Transparency

自分が相手に期待していることを開示すること。交渉に必須である。▷交渉する

仕事／Work

戦場と化すことも、良好な関係を築くための場になることもある。

世界観の具体化／World-making

ある概念がその地域で実現可能であり、政策に落とし込めることを証明しようとする
こと。ビエンナーレのような国際的なプラットフォームが観念的に探求しているもの。

▷ビエンナーレ、国際的な

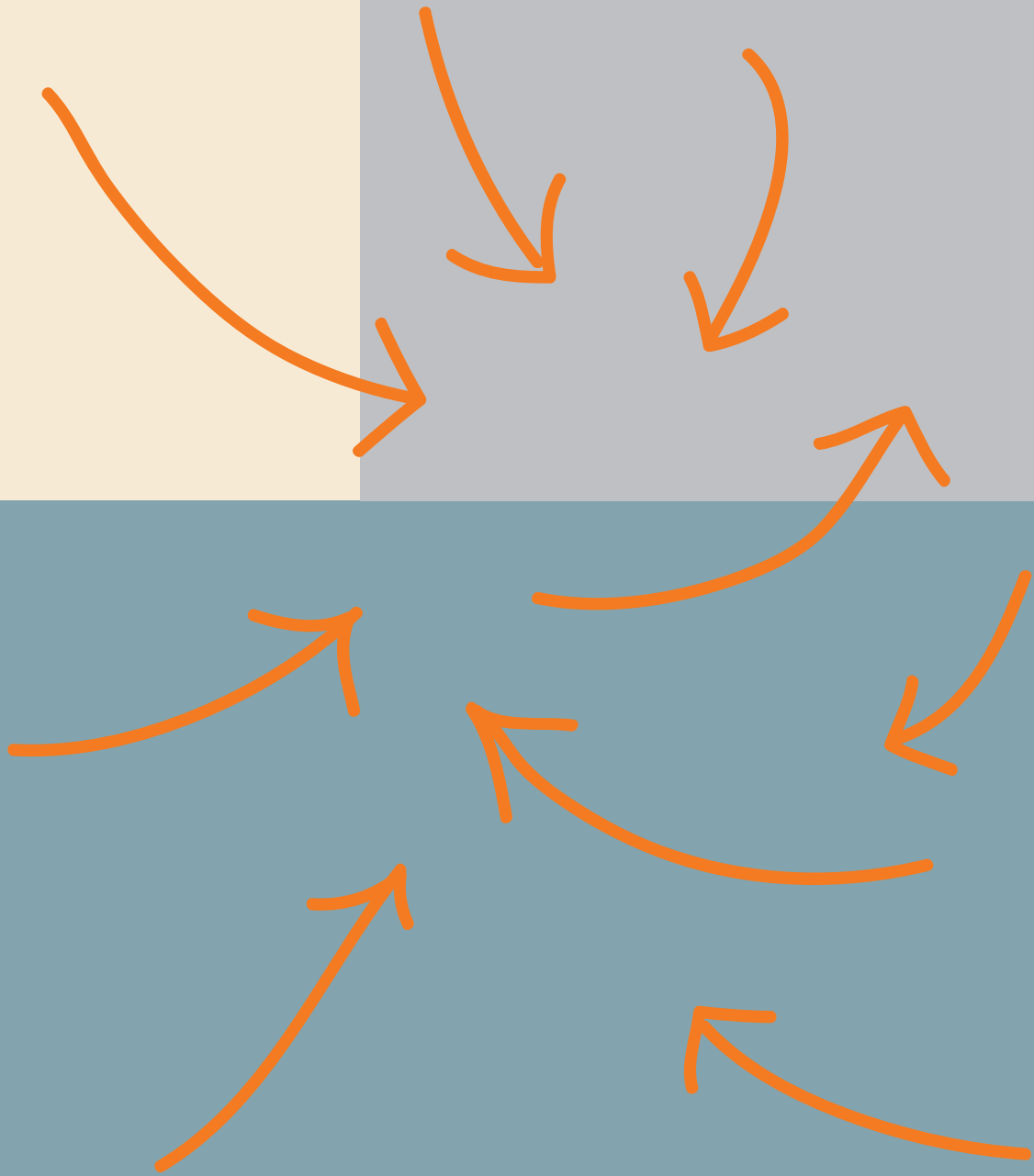
若い／Young

睡眠を取らずに作業を続けられると感じていた時代。必ずしも年齢を指すとは限らない。▷睡眠



付録

グループ・シェアリング・ワークショップ



このワークショップでは、参加者が協力し合い、それぞれが感じていることを表現する（オンラインまたは対面での）交流の場をつくります。社会との前向きな関わり合いを促すためのいくつかのアクティビティを通して、生活に対して感じている不安について探ります。



モデレーター

モデレーターは、参加者どうしの交流を促進することが主な役割です。リーダーとして、参加者が安心して自己表現できるように、ワークショップの間じゅう全員に目を配ります。モデレーターは、双方向のやりとりを通して、参加者の考えていることや気持ちを映し出す「鏡」のような役割を担います。

参加者

ワークショップを進める上で、主な原動力となるのが参加者です。参加者は、自由に自己を表現し、共感をもって他の参加者の話に耳を傾けてください。一人の参加者がうまく心を開くことができれば、それは同じ場に集まっている人たち全員にとって成功を意味します。

所要時間

ワークショップの所要時間の目安は2時間程度ですが、参加者の人数とアクティビティの進み方によって変わります。予定していた時間を超えてしまう場合は、参加者全員の合意が得られれば、すべてのアクティビティが完了するまでセッションをそのまま続けることも可能です。



ワークショップの内容と流れ

1

導入

参加者それぞれの自己紹介の時間を設け、名前、出身地、職業や関心のあることなどについて話してもらいます。

ウォーミングアップ

目的：クリエイティブな方法を使って自由な連想を引き起こし、自身の現在の状況を探ること

所要時間：20分

課題：参加者は、ここ数ヶ月の間に各自が体験したことを端的に象徴する日用品を選びます。

発表と洞察：参加者全員が順番に、各自が選んだ日用品について話します。選び出した過程について、またその日用品が自身にとってどのような意味を持っているのかについて自由に話します。

2

メインアクティビティ

タイトル：書き込み式ワークショップ

目的：私たちが今いる状況と、近い過去の出来事に対して抱いている気持ちを結びつけます。自分の現状に変化をもたらすかもしれない要素と、それが及ぼし得る影響を見極めることを目的とします。

所要時間：1時間

準備するもの：筆記用具

課題：参加者はワークショップシートに回答を記入し、自分自身と向き合います。



空白の部分を埋めてください。以下にある書きかけの文章を読み、あなたの答えを書き込んでください。回答時間は10分です。

パンデミック以前、私は _____

最近、私は _____

私の家族は _____

このごろ、コミュニティは _____

私が今一番恋しいのは _____

パンデミックが収まったら、私は _____

※参加者が望むなら、空白のままの文章があっても構いません。モデレーターは、後で回答を共有する際に、何かその場で思いついたことがないかどうか軽く問いかけてみても構いません。

発表と洞察：各参加者がそれぞれの回答を発表する時間を設けます。モデレーターは、参加者どうしの話し合いを取りしきり、一つの文章への回答を全員が発表した後に、次の文章へと移ります。

3

まとめと総括

参加者に、アクティビティ全体で得た経験について簡単にまとめ、言葉で表現してもらいます。自分自身に関して、また自分の現状への見方について、何か新たな発見や学びがあったでしょうか。他の人の話に耳を傾け、つながることの重要性を感じたでしょうか。

モデレーターは、ワークショップが盛り上がった場面と大きな進歩がみられた部分に触れつつ、締めくくりの感想を述べます。またワークショップ中に生じた誤解があればここで解き、前向きな雰囲気ですべてのワークショップを締めくくりましょう。

(作成：デンバー・ガルザ)

デンバー・ガルザ (Denver Garza)

1987年生まれ。アーティスト。大学・大学院では心理学を専攻。アーティストに転向する以前は、民間の精神科施設で精神保健福祉士として働きながら、臨床心理学の研究に取り組んでいた。2008年にマニラ大学を卒業し、臨床心理学の修士課程に進学。兄を通してアート作品の制作に触れ、マニラ首都圏で開催されている展覧会を鑑賞するうちに、アートに関心を持つようになる。臨床実践に取り組む傍ら、制作活動に取り組み始め、2015年にアートに専念することを決意。

デンバーの作品は自身の臨床経験に根付いている。アイデンティティ、対処メカニズム、信念体系などの概念をマッピングし構築する心理学のプロセスを用いて、作品の構造や物質性を複雑化していく。それは、不確実性の中に新たな意味と居心地の良さを見出すためのプロセスでもある。また、変化を受け入れるための手段として「遊び」の可能性に着目している。発達段階における社会的期待（「Birthday Beliefs」展、2017年）、変化の触媒としての覚醒（「Keys to Eclipse」展、2019年）、家族力動（「Default Paradise」展、2019年）、個人間の遭遇時に見られる防衛力と脆弱性の探求（「Arena」展、2019年、「Ghost and Host」展、2020年）のように、展覧会を通して多様なテーマに取り組んでいる。また、ドローイング、絵画、写真や詩の発表のためのミクロな展覧会としてジンを制作している。フィリピン・カビテ州バコール市在住。

別の入口から——展覧会づくり再考

発行
Load na Dito

編集
平野真弓

編集協力
吉田守伸

著者
芦立さやか
イ・ウンス
内山幸子
フランチェスカ・カサワイ
デンバー・ガルザ
平野真弓
アイリス・フェレール

翻訳
平野真弓

通訳(座談会)
野本あけみ

校正
吉田守伸

デザイン・イラストレーション
Salvage Project

写真
平野真弓

© 2021 Load na Dito, and the authors

Load na Dito(ロード・ナ・デイト)

平野真弓とマーク・サルバトスが主宰するアート・イニシアチブ。2016年より活動を開始し、現在はフィリピン・ケソン市を拠点としている。多様なプログラムの企画開催を通して、参加や協働という言葉に含まれる意味や可能性と実践の形を探っている。

<https://loadnaditoprojects.cargo.site/>

