

企業はミミズに進化する

田尾圭一郎

企業と文化芸術が歩み寄っている。1980年代頃から興った企業による文化芸術の庇護——メセナ活動——という、企業の本業と芸術との距離がある程度保たれた資金的な関わりは、販売促進やブランディングといったことにも寄与するようになり、近年では事業開発や社員育成など、多様化しながら少しずつ経営や本業に近づいているように感じられる。その背景には、能力や価値観の多様化を図ることで不確実な社会情勢を乗り越えサステナブルでありたいとする企業側の意図もあるだろう。つまり、社会のシステムから解脱し創造的であろうとするアーティストを、多様性の1ピースとして企業は捉えているのだ。

だがそのいっぽうで、“アート思考”や“アート×ビジネス”と取り沙汰されるこれらの近づきが、消費されブームのように過ぎ去っていかないだろうかという懸念がある。本来、文化芸術による創造的な社会づくりとは長期的な視座で行われるものであり、「(アートの取組みによって)売上が○%上がった」「新規事業のアイデアが生まれた」といった短期的な効果ばかりが期待されるものではない。どうすれば企業が継続的に文化芸術と関わり、またそういった事例を増やすことができるだろうか。

そのような課題意識を持っていたときに、ヒントを与えてくれたのは意外にもミミズだった。ミミズは、生息する土中の微生物を食べまたそれによって周囲の環境を改良することで好循環を生む、エコロジカルでサステナブルな生き物だ。餌を手に入れるために捕食する必要がなく、周囲の土を体内に取り込むだけで基本的には生存できる。「エコシステム・エンジニア(地域環境操作の実践者)¹」と一部で呼ばれ、生息する環境を持続可能にする能力が生物学や環境学のなかで注目されている。私はこのことをたまたまある書籍²を読んで知り、ミミズのことに関心を持つようになった。これこそ、文化芸術と企業の理想的な関わり方ではないだろうか。餌付けして飼育されるのではなく、(まったく必要ないとも思わないが程度問題として)資本的な支援や保護に依存せず、ミミズのように、企業の状況や文化を表現として取り込むことで彼らが抱える課題を解決する——そういった好循環を企業と文化芸術がつくることができれば、関わりは継続的になるのではないだろうか。思い描いていた成功モデルに、ばったりと異なるジャンルで出会った心地だった。

本論では、ミミズの生息と循環的な環境を形成する取組みに学ぶことで、同様にアーティストと企業がサステナブルになるためにはどうあるべきかを考察していく。特に中小・零細企業は(大規模な企業と比較して)社員や取引先の狭い関係性のなかで業務が成り立ちがちで、またアートプロジェクトを行う資金的な余裕のないケースが少なくないため、文化芸術の継続が困難だろう(事実、アートプロジェクトで知られている企業の多くは大企業だ)。そこで事例として中小零細企業とアーティストが密接に交わったアートプロジェクトを取材し、ミミズの成功モデルを踏まえてその具体的なプロセスと工夫を追う。それによって、企業と文化芸術が関わる成功モデルに少しでも具体性を与え、日本において大多数を占める中小・零細企業が取り組んでいくきっかけを与えたい。

¹ エコロジストのクライヴ・ジョーンズが「Organisms as ecosystem engineers」(『Ecosystem management』、1994年)にて提示した言葉。自身の生態によって周辺生物の生態にも影響を与えるような生物を指す。日本では「生態系エンジニア」とも呼ばれる。

² スチュアート・ブランド『地球の論点 現実的な環境主義者のマニフェスト』(英治出版、2011年、p347)

企業の文化芸術との関わりの類型

多様化した企業と文化芸術の関わりとは、具体的にどのようなものなのだろうか。この章では、大まかに関わりを類型化することで全体を把握することを目的とし、そのうえで本論であるケーススタディに入っていきたい。

企業と文化芸術の関わりは明治維新後の実業家による美術品収集に始まる³。ここから時代の変遷とともに関わりは増え、と同時に多様化していった。順に記載していきたい⁴。

• コレクション形成

最初期から行われている、企業による文化芸術への関わり。主に経営者が自身あるいは会社の余剰資本を元手に、作品を購入する。日本では明治維新後に実業家が美術作品を購入し始めたことが、そして三越が美術工芸品の展示販売を行ったことが、企業と文化芸術の関わりのはじまりとされている⁵。徐々に美術館の建設や展覧会の開催といった事例が増えていき、日本に浸透していった。収集の主な目的はパトロネージ・西洋文化の紹介とされ、これがメセナ活動の源流へと発展していく。

• メセナ活動

日本では1970年頃から活発化した、企業による文化芸術の支援活動。1970年に開催された日本万国博覧会（大阪万博）で企業とアーティストの協働は広く知られ、展覧会や演奏会の冠協賛など文化芸術のスポンサードが広がっていく⁶。80年代には美術館やホールを設立し発表の場を各地域に提供しようとする動きと、財団を設立することで企業経営に左右されず継続的に支援をしようとする動きが活発化する。これらは企業による文化芸術の庇護とされ、“メセナ”という言葉とともに90年の企業メセナ協議会設立に至った。

• 販売促進

冠イベントの開催や展覧会などでの自社製品展示、CMでの起用など、広報・広告としてアーティストやアート作品は広く活用された。高度経済成長期・バブルを背景に、メセナ活動と並行して活発化した関わりである。

• ブランディング

1990年から2000年代にかけて企業の社会的責任が問われるようになりブランディングの重要性が増すとともに、販売促進として始まった経済的な企業と文化芸術の関わりも移行していく。文化芸術活動の支援をすること自体がブランディングに寄与しやすく、また方向性やビジョンを概念的に提示することに長けたアーティストはこの分野と親和性が高く、現在も多くの企業がブランディングのために文化芸術との関わりに取り組んでいる。

• 投資としての作品購入

³ 田中裕二『企業と美術—近代日本の美術振興と芸術支援』（法政大学出版局、2021年、p16）

⁴ 田中裕二『企業と美術—近代日本の美術振興と芸術支援』（法政大学出版局、2021年）、『アートプロジェクト 芸術と共創する社会』（水曜社、2014年）、加藤種男『芸術文化の投資効果—メセナと創造経済』（水曜社、2018年）、『サステナブル経営と企業メセナの役割 ～芸術文化支援の歩みと拡張するメセナモデル～』（企業メセナ協議会、2021年）、馬定延『日本メディアアート史』（アルテスパブリッシング、2014年）をもとに作成

⁵ 田中裕二『企業と美術—近代日本の美術振興と芸術支援』（法政大学出版局、2021年、p14）

⁶ 一部の宣伝色が強いスポンサード活動との差別化を図るために、協議会設立（1990年）の際に「メセナ（フランス語で文化擁護を意味する）」が採用されたことは興味深い（吉本光宏「企業メセナの30年、その軌跡と展望」、『サステナブル経営と企業メセナの役割～芸術文化支援の歩みと拡張するメセナモデル～』（企業メセナ協議会、2021年、p14）。

セカンダリー市場で作品を投機する動き自体は以前よりあったが、1990～2000年のIT景気とともに、起業家が投資商品として美術作品を購入する活動が活発化していく。この関わりは一部の富裕層に限られ、本来的な芸術の受容とは異なるため批判的な声も少なくない。だが、こういった企業経営者らによる直接的な文化芸術との関わりが、近年の“アート×ビジネス”ブームの萌芽となったようにも感じられる。

• 社員の育成・能力開発

アート鑑賞やそれにひもづくアート思考は、「Visual Thinking Strategies (VTS)」として観察力・思考力・言語化力といった問題を提起する力が身につくとされている。MoMAで1991年に導入されたのをきっかけに、教育分野で取り入れられるようになった⁷。日本でも2019年頃から社員の創造性やコミュニケーション能力を育成すると期待され、社員研修やビジネススクールで取り入れられるようになった。幅広いビジネスマンを対象に、昨今のアート思考ブームの中核となった類型である。

• 事業・商品の開発

アーティストの創造性を事業に取り入れ、先入観にとらわれない新規事業の開発やブレイクスルーのアイデアを生もうとする動き。社員育成とともに行うケースと、アーティスト自身を招いてアイデアソンなどを行うケースが主にある。既存のビジネスモデルが困難になったコロナ禍で特に需要が伸びた。

企業とアートの関わり	概要	活発化し始めた時期
コレクション形成	経営者や企業による作品収集	1900年代～
メセナ活動	企業による文化芸術の支援活動	1970年代～
販売促進	自社事業や商品のPRなどに作品やアーティストを起用	1980年代～
ブランディング	企業メッセージや理念を作品を通して発信する	1990年代～
投資としての作品購入	投資運用を目的とした作品購入	2000年代～
社員の育成・能力開発	コミュニケーション能力や創造性の育成	2010年代～
事業・商品の開発	アーティストの創造性を取り入れ、新規事業開発を行う	2010年代～

以上が企業とアートの関わりを類型化したものだが、ここで注目したいのが近年取組みの増加した2種「社員の育成・能力開発」「事業・商品の開発」だ。いずれも作品を展示・活用するだけでなく、アーティスト自身が前面に出て社員や有識者とワークショップや会議をするケースが少なくない。アート思考の登場とともにアーティストが提供するものは作品だけでなく作家自身や思想、思考などへと抽象化した。企業やワーキンググループなどコミュニティのなかに入り対話することで作家は創造性を伝播し、レジリエンスやダイバーシティ、インクルージョンを求める企業側と呼応していった。企業と文化芸術の関係は、1対1の庇護／被庇護といったシンプルなものから、複数のプレイヤーによる多様で複雑なものへと変容しているのだ。

⁷フィリップ・ヤノウィン『どこからそう思う？ 学力をのばす美術鑑賞 ヴィジュアル・シンキング・ストラテジーズ』（淡交社、2015年、p11、35）

媒介としてのミミズとアーティスト

すでに文化芸術との関わりに取り組んでいる大企業は多いが、中小・零細企業ではまだまだ導入実績が少ないのが現実だ。だがいっぽうで、多様性が不十分で閉塞的になりがちな少数の企業こそ、媒介としてのアーティストは効果を発揮するはずである。ローカルなコミュニティのなかに創造性を浸透させていく—そうしたアーティストと企業との新しい関わりは、具体的にどのようなものなのだろうか。また、それらが中小・零細企業によって取り組まれ継続されていくためには、どのような工夫が必要なのだろうか。

私はこの問いの答えを探すにあたり、中小・零細企業と関わるアーティストと同様に継続的なエコシステムづくりに成功しているミミズにまず学ぶことで、実例を取材するための視座にしようとした。閉鎖的な土中環境で生息するミミズは、住まいとする土を食べそれを糞塊として出すことで、土を耕し栄養価を上げ、生態系を好循環させることに成功している。チャールズ・ダーウィン⁸の最晩年の研究テーマでもあり、彼の最後の著作『ミミズによる腐植土の形成』では土中で生息する様子が根気強く観察されている。近年では「エコシステム・エンジニア（地域環境操作の実践者）」と呼ばれ、環境を持続可能にする能力が着目されている。ミミズに学ぶことで、社員や事業、経営を好循環させるためにはアーティストがどのようにあるべきなのか、ヒントを得ることができるだろうと私は考えた。

ミミズに学ぶ

ミミズはどんな生物なのだろうか⁹。目も手足もない紐状の動物¹⁰に分類され、雌雄同体といわれ雄雌の区別がない、双方の生殖器官を一個体で持っている珍しい種でもある。多くは土中に生息¹¹し、骨格がなく伸縮によって移動する。掘り進みながら土ごと食べることでその中に含まれる有機物や微生物を消化吸收し、糞として排泄する。このとき、土はやわらかく耕され落ち葉や動物の死骸は分解されるため、ミミズのいる環境はほかの動植物にとっても生息しやすい環境となる。排泄された糞は良質な肥料となり土壌を改良する効果を持つ。生息によって環境を改善していくこれらの特徴が、先に述べた「エコシステム・エンジニア」と呼ばれる所以の大きな部分である。また、昆虫やモグラといった小動物から鳥、イノシシのような大型の動物に至るまで、ミミズは様々な動物に捕食されるため、栄養素としても食物連鎖のなかで重要である¹²。

環境保護や持続可能性の具体的アクションが強く求められる昨今、エコシステム・エンジニアという地球環境への関わり方は注目されている。つまり、これまで人間は資本主義にのっとり自然を切り拓き都市化することで自らの生息環境を広げてきたが、このままでは人間自身・生息環境ともに限界を迎え崩壊することが見えている。人間中心的に解決を図るのでなく、非人間の動植物や地球環境も含めた生息の持続可能を目指さなければならないとき、周辺環境の生息にも関与するエコシステム・エンジニアのミミズは課題解決の先達とも言えるのだ。

⁸ イギリスの自然史学者。1859年に『種の起源』を出版し、変異によって環境に適応した生物が生存していく、と進化論を唱えた。代表作は『ビーグル号航海記』『人間の由来』『人間と動物の感情表現』。1809～1882年。

⁹ 本段落は、ダーウィン『ミミズによる腐植土の形成』（光文社、2020年）、エイミー・ステュワート『人類にとって重要な生きもの ミミズの話』（飛鳥新社、2010年）をもとに執筆

¹⁰ 学術的には、環形動物門貧毛綱に属する。

¹¹ 一部、水中で生息する種類もいる。

¹² 一部の人間も、食材として用いたり漢方に使うことがある。

アーティスト in ファクトリー

企業と文化芸術の関わりを可視化し、ミミズの生態を紹介した。以上を踏まえ、中小企業とアートプロジェクトが関わった事例を取材し、実践と継続のポイントを探りたいと思う。今回取材したプロジェクトは、「アーティスト in ファクトリー」である。スパイラル／ワコールアートセンターの商品開発プロジェクト¹³として、2003年に愛媛県新居浜市ではじめて企画された。アーティストが企業の工場や現場に一定期間滞在し、協働で新しいものづくりに挑むものだ。その後、2009年に独立行政法人中小企業基盤整備機構四国本部のプロジェクトとして四国内で参加企業が公募され、4社がアーティストとの協働に取り組んでいる。2019年には「えひめさんさん物語¹⁴」のプログラムのひとつとして、新居浜市・西条市・四国中央市で計12組が企画された。新型コロナウイルスの感染拡大で2020年は中止を余儀なくされたが、2021年にも開催され¹⁵、中小・零細企業がアーティストと継続的に関わっている試みといえる。本研究では2019年の「アーティスト in ファクトリー」に関わったプロデューサー・県庁担当者・実施企業・アーティストにそれぞれ話を聞き、複数の視点からプロジェクトの特徴を考察することを目指した。

プロデューサー・松田朋春「いかに当事者意識を持たせるか」

「アーティスト in ファクトリー」のプロデュースを担ったのは、スパイラル／ワコールアートセンターでシニアプランナーを務める松田朋春だ¹⁶。彼は企業とアーティストを結びつけ、プロジェクトの方向性を提示しながら仕組みをつくっていった。2003年にもユースエンジニアリングという企業とさとうりさ・清水寛子の2名で「アーティスト in ファクトリー」を実践しており、モデルケースとしている。2019年に12の企業に拡大して行う際には、何のために、どんなものをつくり、そして何を達成することができるのか、企画を説明しても関係者の理解を求めることは非常に困難だったそうだが、その時に役立ったのが2003年および2009年の四国内での公募事業報告資料だ。当時の様子を見せながら説明することで、少しずつ関係者の理解を得ることができた。

企業とアーティストをマッチングする際には、「いかに自分ごととして当事者意識を持たせるか」を重要視したと松田は話す。こうした企業連携のアートプロジェクトでは通常、アーティストの作品制作の場として工場が設定され、企業が制作費に基づき制作協力を行うコミッションワークと考えがちだが、これだと企業側はある種の受託事業として受け止めてしまい、当事者意識から遠ざけてしまう。そこで松田は、制作費の予算はつけずに作家の滞在費と派遣費としてのギャランティのみを事務局として負担した。必要な制作費はペアとなる企業が払うこととすることで、自然と企業は自社の技術や材料といったもともと持つリソース（自社らしさ、という言い換えも可能だ）を活用するようになる。また、リスクを背負う以上、アーティストとの協働にも本気度が増し議論が活性化する。制作費を企業が負担することで、最終的なアウトプット（協働による作品）を彼らの判断で残すことも可能になる。

特に今回、企業の自主性が重要視された。「えひめさんさん物語」は県主導の取り組みだったため単年ならいざしらず、地域活性の施策として効果や取組みを継続化させるためには、企業が主

¹³ プロジェクトは「ランデヴープロジェクト」とされ、「アーティスト in ファクトリー」以外にも、プロダクトのプロトタイプを制作したりデザイナーとの協働ワークショップを開催するなど、アーティストを社会に融和させる様々なプロジェクトを行っている（『ワークショップ 偶然をデザインする技術』（宣伝会議、2006年、p110））。

¹⁴ 愛媛県東予東部の3市（四国中央市、新居浜市、西条市）で開催された、交流人口の拡大や定住・移住促進のための愛媛県によるアートプロジェクト。2019年4月20日～11月24日に開催された。「アーティスト in ファクトリー」以外にも、作品展示やワークショップが行われた。

¹⁵ 四国中央市の伝統工芸品「伊予水引」と海外を拠点に活動するアーティスト2名による作品が11月に展示発表された。

¹⁶ ヒアリングは2021年11月24日に愛媛県松山にて実施

体となって取組み、自社や地域のために本プロジェクトを活用していくことが目指されていた。そのため松田はアーティストたちに「主体は企業であり、アーティストはサポート役である」ことを伝えたという¹⁷。

プロジェクトへの参加を表明した企業を事前に松田は視察し、企業が製造している物と作風との相性がよいと想像されるアーティストをマッチングした。アーティストも極力近くに住んでいる者や、ゆかりのある者を選んだ。それは、アクセスのよさが利便性につながることはもちろん、本プロジェクト以降も2者がつながっていけば、という継続性を期待してのことだった。

また、企業は「アーティスト in ファクトリー」に参加するにあたり、何らかの目的や狙いをもって参加するが、滞在するアーティストはそれら課題の直接的な解決を図ることや、商品開発を目指すものではないことが強調された¹⁸。これは、仕事の思考回路から離れてアーティストと企業の偶発的な化学反応を狙い、予想外のクリエイションを目指すためだった¹⁹。

愛媛県・兵頭一裕「続けていくには無理をしないこと」

2019年当時「アーティスト in ファクトリー」を担当していたのは、愛媛県庁職員・兵頭一裕²⁰だ。県として、こうした結果の予測しづらいアートプロジェクトに公金を使うことは難しかったのではないかと。実現においてどのような整備やハードルがあったのだろうか²¹。

愛媛県は東予・中予・南予と3地域で構成されている。観光施策などは主に道後温泉や松山を中心とする中予や南予、そして東予のなかでもしまなみ海道に続く今治で行われることが多く、工業地区の東予東エリアでは少なかった。「アーティスト in ファクトリー」が新居浜市・西条市・四国中央市で行われた背景には、観光資源の少ない同エリアをどのように活性化させるかという課題があった。そういった相談を松田にしたところ、「アーティスト in ファクトリー」を提案され実施に至ったという。

苦労したのは、やはり参加企業を募るフェーズだったと兵頭は言う。自身も含め具体的に何が行われるのか（アーティストがどのように企業に作用し、何がアウトプットとしてつくられるのか）がわからず、「工場の技術とアーティストの感性を組み合わせる...」「お披露目イベントに向けて“何か”をつくってほしい」といった抽象的な説明しかできない。「えひめさんさん物語」としてTVCMやSNS、パンフレットの配布などで広報活動を積極的に行う予定があったため、「参加することで企業名が知られる。広報活動や売上増に寄与できるかもしれない」といったプロジェクト自体とは別のメリットを説得材料に活用した。

いっぽうで、予算確保についてはスムーズに進んだ。アーティストの謝礼・宿泊滞在費・交通費...といった事前に金額を想定できる項目ばかりのため、積み上げで計上ができた。未確定要素のもっとも大きい制作費が県庁負担ではなく各企業負担だったことも、県庁の予算獲得や庁内の説得

¹⁷ 一般的な展示企画やアートプロジェクトにおいては、アーティストが創造性の主体となる。立場の逆転を促すこうしたディレクションも、「アーティスト in ファクトリー」の極めて特徴的な部分といえるだろう

¹⁸ それでも結果的に、参加した企業の半数近くが商品開発に至り、作家の創造性が工場の職人たちを刺激したことが証明された

¹⁹ デザイナーと企業の協働は多く事例があり、これらはデザインシンキングによる“問題解決”や“改善”が狙われている。これに対しアーティストと企業の協働は、“問題提起”や“創造”が狙われる。両者のちがいを熟知し、プロジェクトとしてアーティストならではの結果を狙った松田の意図が強く感じられるルールメイキングといえる

²⁰ 現在は愛媛県庁観光スポーツ文化部に務める。

²¹ ヒアリングは2021年11月25日に愛媛県松山にて実施

を円滑にした一因と考えられる。県としての具体的な業務は、そういった予算の獲得や各市や団体との接続で、アーティストと企業とのマッチングや作家滞在中の進行は、松田氏や各企業に委ねられた。

続いてお披露目会の印象について聞いた。会は市民を中心とする一般に工場を開放するエンターテインメント性の高い催しで、工場見学²²やアーティストと社員の協働でつくられた作品の鑑賞が行われた。これまでも採用活動の過程で一部の希望者に限り工場見学が実施されることはあったが、就職を検討する若者が就職活動自体を県外で行うことが少なくなく、活動前の学生時代に県内の企業を知ってもらえないことが課題視されていた。老若男女の多様な近隣住民が訪れ、開かれた工場として一般に知られたことは、行政としての評価に至った。また、社員のモチベーションが上がった、という声が参加企業の多くからあった。同じものを製造し続ける、作業として目の前の業務に取り組む...といった通常業務ではなく、アーティストと未知の協働を行うことで、自分たちに誇るべき技術があることを再確認できたという。

県は、これが1回で終わらずできるだけ複数年にわたって継続していくことで、地域への就労を守ることができると考えている。「アーティスト in ファクトリー」が継続していくためには、どのような工夫が必要だろうか。愛媛県は本事業に限らずプロジェクトを行う際に、打ち上げ花火のように1回限りの施策は極力避け、中長期的にやっつけようとすることが多いという。「アーティスト in ファクトリー」もそうなるべく、今後は経費を削り費用対効果を高めようとしている。また、企業として継続していくためには、無理をしないことが肝要だともしている。業績の良し悪しは年度によって波が出ることは避けられない。悪いときでも実施ができるよう、経費や人件費をかけすぎず、通常業務に負担が増えすぎないかたちで行うバランス感が必要だろう。

参加企業・大石工作所「取組みを残し、語り、使い続ける」

「アーティスト in ファクトリー」に参加した企業とアーティストのなかの1組—大石工作所と彫刻家の柳原絵夢は、9月30日に「オープンファクトリー」としてプロジェクトのお披露目会を行った。柳原と社員による共同作品の展示・工場説明ツアー・体験ワークショップ・飲食提供などが行われ、約1,000人もの老若男女が訪れた。当日来場した一般客M²³に話を聞くと、非常に楽しかったことを強調した。市内には若者や児童が遊ぶスポットが少なく、レジャーを楽しむ際は道後や高松に出ざるを得ない²⁴。そんななか、アーティストというなかなか接することのない非日常的な存在や、(コンセプトであった)“遊園地”のように子どもが楽しめる機会は、非常に刺激だったそうだ。では、大石工作所はどのようにこのプロジェクトを成功させたのだろうか²⁵。

大石工作所は、新居浜市にあるプラント設備²⁶の製造から建設、メンテナンスを行う企業だ。社員は50人程度。広い工場を持つがそこを社員や協力会社といった関係者以外が訪れることは少なく、結果、企業が地域住民に知られることや業務以外の施設とつながることがこれまでは少なかった。代表の大石憲一は新卒採用に注力していたが、経験も少なく学校とのつながりがなかったため、活動に苦戦していた。5月頃に所属している新居浜機械産業協同組合で「アーティスト in ファクトリー」への参画企業が募られたとき、この取組みによる地域への広報効果や社員にもたらされるだろう創造的な刺激は、いまの会社を前進させるきっかけになると代表の大石憲一は考え立候補した。

²² オープンファクトリーと呼称して行われた。

²³ 匿名希望

²⁴ 一般客Mの声は、奇しくも愛媛県庁が懸念する若者の市外流出を裏付けてしまう内容だった。

²⁵ ヒアリングは2021年11月25日に愛媛県新居浜の大石工作所本社にて実施

²⁶ 工業活動に必要な建物・機械類・器具類の設備一式

プロデューサーの松田によってマッチングされたアーティスト・柳原絵夢の滞在は、8月17～21日、8月27日～9月5日の約半月間だった。期間中、柳原は他の社員と同じように過ごした。朝に出社し、自分の席やロッカーを与えられ、工場も出入りは自由だった。社用車も渡したという。夜には柳原と社員で飲みに行くことも少なくなかったそうだ。

柳原は工場を見てまわり、社員と話をし、少しずつイメージを固めていった。ある日、打合せの場に柳原が図面を持って来て、大石工作所の技術を活かした1日限りの遊園地をつくる、というコンセプトが決まった。社内では「アーティスト in ファクトリー」の専任チームが結成され、4人のメンバーが専属で柳原の対応や発表に向けた制作を行った。

当日のオープンファクトリーは、「Emu × Oishi Land of Dreams」と題され、5つのアトラクションが柳原と社員によってつくられた²⁷。それぞれの特徴をパンフレットより抜粋したい。

- オブジェ...ステンレスパイプを3Dレーザー加工機でV字に切り込みを入れ（ノッチ加工）、職人さんの溶接技術と組み合わせた作品です。6つのパーツを組み合わせています。
- 受付台...スクラップ予定のレシプロ式コンプレッサーを受付台の一部として再利用しました。天板は、西条市の株式会社サイプレス・スナダヤ様（オープンファクトリー参加）に制作していただきました。杉板のCLT工法を採用しており、側面からも美しい板の繊維方向がご覧になれます。また、当社ロゴマークの彫刻にもご注目ください。
- リークテスト...リークテストは、配管漏れの不良箇所を目で見て簡単にわかる方法です。配管の中にエア（空気）が流れているので、「ここが不良かな？」と思うところに、石けん水をかけて漏れがあるところを見つけてみよう！
- 鉄球転がし...スクラップ等の鋼材を利用し、線路のような鉄球転がしを制作しました。鉄球は、使用しなくなったベアリングの玉を利用しています。職人さんの遊び心と腕、まさに大石工作所の技術が詰まった作品です。
- スカイチェア...工場内のりん木と鋼材を組み合わせて、ブランコをイメージしたチェアを制作しました。背もたれの角度には非常にこだわっています。ぜひ座って、思い出に記念写真をどうぞ！

これらの説明を読むと分かる通り、どれも大石工作所の技術が感じられるアトラクションになっている。老若男女—特に子ども連れが多く訪れ、様々な遊具を楽しんだ。参加者の中には「初めて工場に入り、どんな場所なのか学べてよかった」という声や「（新居浜には若者の遊ぶ場所が少ないため）面白い遊具で遊べてすごく楽しかった」といった声が多かった。

オープンファクトリーに近隣住民や社員の家族、子どもらが訪れたことで、企業が町に開かれるようになったと大石は話す。自治体や地域から様々なことで相談や依頼の声がかかるようになり「大石さん」と親しみを込めて呼ばれるようになった。社員同士もコミュニケーションが豊かになり、クリエイションが広がったという感触を得た。さらには社員がトイレをきれいに使うようになった、などの効果もあった。また、他の参画企業との合同打ち上げでは「このアーティストでなければできなかった」という声が多く聞こえたらしく、松田によるアーティストと企業のマッチングがよかったことも成功の一因だといえる。

いっぽうでプロジェクトの実施にあたりコストがかかったことも事実だ。アーティストの謝礼や宿泊費は愛媛県が負担したが、制作費は各企業が負担する。当初は業務で使わなくなったスクラップのみを使用する予定だったが、素材の購入で約180万円がかかり、人件費や工数換算もすると、合計で1,000万円以上の投資を行ったことになる。当社ではこれら費用には目をつむり、自由な発想でやりきることが目指されたため、先の規模が実現した。

²⁷他にも焼きそば・フランクフルト・アイスクリン・わたがし・お茶・ジュースが提供された。

また、継続するうえで大石が挙げた課題は、本来の事業活動とのバランスである。4人がプロジェクトの専任になり、それを補うべく本業を行う社員にも少なからず負担はかかった。突然オフィスに現れた柳原は何をしているのか、専任メンバーは何故通常業務をしないのか—そういった声が出ることを防ぎ、代表の思いだけでなく社員全員で取り組まなければプロジェクトを成功できない、と考えた。総務部から「えひめさんさん物語」や「アーティスト in ファクトリー」のことが社内報で共有され、オープンファクトリーでは「社員全員参加で」と強調された。専任メンバーのひとりとして取り組んだ田窪祐二郎も、自分ごととして楽しむことの意義が重要だと述べた。参画自体は代表の大石による指示だったが、アーティストとの化学反応に興味を持ち、楽しんだ。他の関わった社員も楽しかったと述べていたという。

大石は残していくことの重要性も言及した。「アーティスト in ファクトリー」で制作したものは、終了後は工場の片隅に置かれていたそうだが、敷地のエントランス付近に設置スペースを設け、廃材を活用したハイテーブルや喫煙所、ベンチも設置した。インターンの最終日には上記スペースでBBQも行われた。そうすることでインターンや工場見学にも「アーティスト in ファクトリー」の取組みを伝えることができ、プラントの技術も説明しやすいという。エントランスに残ることで、取組みは語られ、使われ、社内外の記憶にも残り続ける。副次的な効果が得られたという。

アーティスト・柳原絵夢「地域に愛着を持ち合う協働が重要」

柳原絵夢²⁸は、アーティストランスペース・アプリユスを代表として企画・運営する彫刻家だ。朝霞と川口、南千住にスタジオを構え、金属や木工といった大型の機材やスペースを必要とする作家を中心にアトリエを提供している²⁹。スペースのみの提供が多い一般のレジデンスと異なり、木工や鉄工の機材が充実している。子ども向けのワークショップを行うことがあれば、企業や作家からの受託を受けることもある。エコシステムの的に様々な機能を内包するアプリユスは、それ自体が柳原の作品ともいえる。

柳原はプラント・メンテナンスのアルバイトをしていたことがあり、金属およびその機材の使用には馴染みがある。今回「アーティスト in ファクトリー」で大石工作所とのマッチングにアサインされたのは、そういった親和性が背景にある、と柳原は理解している。大石工作所のような工場は危険物も少なくなく子どもの来るきっかけが作りにくい。親の仕事を見たことがない、という社員の子どものもいるだろう。このプロジェクトに大石工作所と参加することで、子どもが工場を訪れるきっかけとなり、リスペクトとともに就職や地域の活性にもつながれば、との思いで賛同した。

協働は、他の社員と極力同じルーティンを取るようになった。8:30に出社し、デスクで設計を描いたり3Dカッターで作品をつくったり……とし、17:00に終業する。日報も書き、そのあとに社員と食事に出ることも少なくなかったという。

実際に協働をしていると、大石工作所の職人たちがこちらの発言に対して何倍もの面白いレスポンスをしてくれたという。期間中、柳原は東京と新居浜を何度か往復していたが、工場に戻ってくると予想もしなかったものができていたりしたようだ。こうしたプロセスを経て柳原が強調したのは、アーティストの役割である。自身の作品世界を表現することだけでなく、職人のポテンシャルとやる気を引き出す—プロデュースしていく器量が、企業のような異分子との協働におい

²⁸ ヒアリングは2021年11月11日にオンライン会議にて実施

²⁹ 制作環境が作品に与える影響は大きい。平面作品であれば玄関を通るか否か、立体作品であれば制作する機材があるか否かが、作品のサイズ感を決める重要な要素となり得る。

ては求められることを感じた。引っ込み思案にならず相手のことを理解しようとし続けることで、相互に刺激し合い、いい結果を生むことができた。

もっともアーティスト活動と異なったのは、発表環境のちがいだ。通常、アーティストはギャラリーや美術館のホワイトキューブで作品を展示する。そこはノイズのない、作品展示のための場所といえるが、「アーティスト in ファクトリー」はまったく異なる。機材や備品に囲まれたノイズだらけの環境で、純粋なアーティストとしてのアウトプットではなく、制作の場やプロセスといったものを制作しているような印象だったという。Social Engaged Art (SEA³⁰) 的だったとも指摘した。

また、こういったプロジェクトは継続こそが重要であることを、柳原も言及した。取組みを継続していくためには、(一時的な盛り上げ施策という意味での) お祭りにせず、地域に愛着を持ち、その後も交流を取りやすい地元のアーティストと企業同士が協働することが必要だと説いた。

企業が文化芸術と共生するうえでのポイント

それぞれ紹介してきたヒアリングを踏まえて、企業がエコシステム・エンジニアとして文化芸術と共生するうえで重要と思われるポイントを3つ整理したい。

①等身大のプロジェクト

ミミズは、落ち葉や廃棄された食べ物、死骸などを分解し、他の生物や微生物が咀嚼・分解しやすいようにする。これが場の好循環を生む一歩目となり、土壌が多様になることを促してくれる。

地域の企業にアーティストが入っていくことで、新たな創造性や刺激が加わり、社員に柔軟な発想がうまれる。大石工作所でも、社員間のコミュニケーションが豊かになりクリエイションが生まれ、それによって既存の技術が活用されながら新しいアトラクションが制作された。さらに派生的に、鑑賞した若者や地域、家族にも伝わっていき、工場が町に開かれることになった。企業と文化芸術との関わりによって環境が好循環していく。このためには、兵頭や柳原が言及するように、一時的なお祭りにせず無理にプロジェクトを大きくしようとしない、ということが重要だ。巨額の予算をかけると費用対効果が厳しく問われ出し、業務量も増えてスタッフやアーティストも疲弊していく。無理のない予算・人数・規模で行うのが望ましい。

②土着的な育成

巨額の予算を得、大規模プロジェクトを企画し、そのため大規模プロジェクトの実績を持つ他地域や東京の大手企業に運営を委託することで、ノウハウが現地に残らず依存体質となる。また、毎回巨額予算を獲得することや(例えば音楽祭や芸術祭がベンチマークとする収益や来場者数のように)それに匹敵する回収を得ることが目的化し、本来の意図からはずれていく。やがて現場のスタッフの疲弊となっていく、地域住民の自分ごと化も難しくなる。それを避けるために、極力地域の、あるいは地域にゆかりのあるプレイヤーで行うことが望ましい。経験値のある外部の人間はサポートやアドバイスの立場にまわることで、地域の主体性とクオリティは担保することができるだろう。

ミミズは分解したあとにそれを咀嚼し糞塊として出していくことで土壌を耕し、その場の保肥に貢献する。ミミズの生息する森では、土はふくよかな腐葉土となり、動植物が集まる多様な場所となる。他所からの餌に頼らず生息するその場所を実直によくしていくことで、生存につながるのだ。

³⁰ Social Engaged Art [ソーシャル・エンゲージド・アート] とは、アーティストが対話やコミュニティへの参画を通して、社会的価値観の変革を促す活動の総称を指す。

③動的なレガシー

ミミズは大小様々な動物の捕食対象にもなるため、自身もまた自然の食物連鎖において重要なポジションにいる。土壌を食べ、そして自身も食べられ、動的に生態系を豊かにしている。

大石工作所が取組みを残すことにこだわった点も、継続するうえでは非常に重要となる。“レガシー”という言葉に象徴されるように、資料をアーカイブし遺産として残すことももちろん素晴らしいが、ここでは“使用し続ける”というかたちで“エコロジー”として残していることがポイントだ。大石工作所では当初柳原と制作したアトラクションを工場の隅に遺していたが、それではやはり忘れ去られていきがちだったという。そこでベンチや喫煙所とともに工場の入口に設置することで、多くの人に取組みが語り継がれ、追体験することを可能にした。

①等身大のプロジェクト（分解）・②土着的な育成（保肥）・③動的なレガシー（連鎖）は、地域（土）をつくり好循環させ継続していく点で重要なプロセスであり、サステナブルなエコロジーである。このとき愛媛県と柳原、大石工作所をつなぎ、制作したものを残して学生や地域に語り継いでいる「アーティスト in ファクトリー」は、自然環境のなかで多様な動植物と相互関係性を持つミミズのようなものである。これまでのメセナやコミッションワークのような受発注の起点でなく、関係性の一役として、文化芸術がミミズのようにエコロジーを支えているのだ。

中小・零細企業によるエコシステムの実践

こうした企業と文化芸術によるエコシステムの実践は、中小・零細企業にとって非常に意味がある。いま現在アートプロジェクトの多くは業界を代表する大企業によって支えられていることが多いが、そうすると先に挙げたような巨額予算で大規模な、外部スタッフによるプロジェクトになりがちである。いっぽうで近年、社会課題の解決を仕事のモチベーションとし、大企業への就職や永続雇用にとらわれない個別なはたらき方をキャリアプランに選ぶ社会人が増えている。また、彼らに呼応してスタートアップやベンチャー、副業など、企業や就業の形態も多様になっている。閉塞的なイメージがつきまといがちだった“中小・零細企業”は、個を重んじながら主義や意志を社会実装する“スモール・アクティビスト”として、日本の、経済だけでなく社会を動かしていくドライブとなることだろう。

創造経済や文化資本経営の重要性が各所で訴えられている昨今、中小・零細企業が文化芸術のプロジェクトに取組み、アーティストたちのクリエイティビティを取り入れて分解・保肥・連鎖していくことで、日本は経済・文化ともに豊かな社会を目指していけるのではないだろうか。