東京文化発信プロジェクト

東京アートポイント計画が、アートプロジェクトを運営する「事務局」と話すときのことば。の本

A アートプロジェクトの運営
事務局３人組
適材適所
実施４点セット
座組
資金繰り
進行管理
会議３点セット
情報共有
ファクト主義
リサーチ
許認可
広報デザイン
リスクマネジメント

B パートナー
キャッチボール
行政との関わり
関わりしろ
活動拠点
ハブ機能

C 第３コーナー
アーカイブ
ドキュメント／成果物
タグ付け
振り返る
評価への準備

プログラムオフィサー

東京アートポイント計画が、アートプロジェクトを運営する「事務局」と話すときのことば。の本

東京アートポイント計画の、必須ワード

森司［東京アートポイント計画ディレクター］

2009年4月、「東京文化発信プロジェクト室」に地域文化交流推進担当チームが組織された。東京アートポイント計画を担うチームだ。業務は、東京都内でアートNPOと共催し、アートプロジェクトの展開を通じて「アートポイント」を形成すること。「アートポイント」とは、単なる場所のことではない。アートプロジェクトが活動として継続的になされている場であり、その活動を可能とする人々が集っている場を表現する言葉だ。活動を可能とする人とは、アーティスト、場の運営を担うアートNPOの人々、アーティストの活動をサポートするプロジェクト・ボランティアの人たち。もちろんそのような場を楽しむ鑑賞者たちも含まれる。

アートプロジェクトの現場が適正に動くための世話役を果たす一群、その中核を担うのがいわゆる「事務局」だ。言い換えれば、「アートポイント」の形成や活動の継続性の可否は、コアとなる「事務局」の存在にあると言えるわけだ。

東京アートポイント計画において、事業実施のための「事務局」形成に力点を置くのは、持続可能性を持った活動拠点の形成を理想として求めているからである。

そんな「東京アートポイント計画」が始動して、早いもので5年が経過した。この間の活動から、我々は多くのことを学んだ。2010年から進めている人材育成を目的としたTokyo Art Research Lab（TARL）では、マネジメントガイドや講座を通じて検証したアートプロジェクトの事例や知見を冊子や書籍としてまとめ、マネジメント関係者が学習できる環境の整備も行って来た。しかし、まちなかでアートプロジェクトを展開するための環境整備活動がまだまだ必要であることも見えてきた。浮き彫りになった課題は多い。なかでも単年度予算がもたらす事業主義の弊害と現場実務に関する具体的な方法論の不在があげられる。この二つは現場では表裏の関係にあり、卵と鶏の関係にも似ている。

事業主義とはプログラム主義のことであり、企画して実施することに邁進するあり方だ。準備に複数年を費やすことができる大型の国際展や美術館での企画展などは例外として、多くは事業に対し単年度の予算として付く補助金等で実施し、何らかの成果を上げなくてはならない。継続性の設計を活動の中に盛り込む必要はなく、そのような思いが仮にあったとしても、望み難い環境下にあるということがいえる。そうした支援は活動の継続性を約束するものではなく、一過性のイベント、プログラムの実施に終始させることになる。これは個人や団体の意欲や姿勢の前に制度的な課題と言えるものだ。

現行のシステムは、マネジメント力の高い企画者たちに、次の依頼が来るような行動をさせる。すなわち、次年度の補助金予算の獲得が有利になるように、好むと好まざるとに関わらず、よりパフォーマティブで話題性の高いイベントを組み、集客力のあるプログラムとして実施することを暗黙の内に強いている。たしかに右肩上がりの経済や人口動向の時代には、世間を元気づけたり盛り上げたりするような打ち上げ花火的な手法やアプローチは相応しかっただろう。だが、経済も人口も縮小する少子高齢化社会においては、穏やかで静かな日常の営みに寄り添う、ケアの感覚を帯びた活動が求められてくる。そうだとしたら、そのことを可能にする「事務局」の存在は重要度を増すのではないだろうか。

東京アートポイント計画は、アートNPOと共催で事業を行い、都内各地に文化活動拠点「アートポイント」の形成を目指す事業であることは既に記した。このアートNPOを担い手とする事業実施は、事業の継続性を重要視するためであり、このことはこれまで見て来た「プログラム主義」とは違う道を用意することになる。企画ありきから体制ありき、つまり、「事務局」を中心とした事業実施体制の構築に力点を置いているのである。

これはプロジェクトを実施するための「事業費」だけでなく、その基盤となる「運営費」、つまり人件費や事務局経費といったマネジメントコストを必要経費として予算組みすることを意味する。「事務局」には、企画、実施、記録のコストに加えてアーカイブ構築と評価のためのコストまでを

運営経費と認識することを奨励している。プロジェクトの記録を残し、アーカイブし、評価につなげることは重要な業務と考えるからだ。マネジメント業務の領域の拡充と質の向上は、プロジェクトの質をアップさせるだろう。

アートプロジェクトの現場は、アートの担い手とプロジェクトの担い手がタッグを組むようなものだ。アーティストはイメージを飛躍させ、アートにしかできない物事を想起する役割を担う。一方でプロジェクトマネジメント側の最大の業務は、リスクマネジメントであり、これを下敷きに運営体制の整備や事務の流れの設計や進行管理にあたる。これに尽きる。

改めて「事務局」の役割とは何か。本書において、とても大切な用語として扱う「事務局」とは、企画、経理、広報の役割を担う、最小単位３人からなるチームであり、組織のコアとして事柄を推進していくリーダーでありエンジンである。「事務局」がドライブするOS（オペレーティングシステム）の上で、アプリケーションとなる各種プログラムが実行されていく。このようなイメージを共有し、「事務局」が担う業務を明確にし、実務を円滑に進めるための心得や技術、留意点などを関係者間で共有することが簡便にできるようにとハンドブックスタイルにまとめたのが本書である。

本書の準備にあたってプログラムオフィサーは、日頃の業務においてアートNPOの「事務局」との間でどのような言葉を使っているのかを洗い出し、執筆を受け持った。企画から実施、記録から報告、検証・評価へと続くプロジェクトの運営プロセスにおける用語の確認は、個々の具体的なワークフローの再確認も含め大きな副次的効果があった。

本書の編纂を必要とする理由の一つに、東京アートポイント計画６年目となる2014年度から多くの新たなNPOとの共催事業をスタートさせることにある。これまでの５年間の活動事例や東京文化発信プロジェクトの経緯の説明、運営のプロセスで共有の必要がある用語の説明に使うためだ。一つひとつの用語は、別段大きな概念を含むものではない普通の言葉だ。しかしながら、どれもこれもがマネジメントプロセスの実務の現場では不可欠な言葉だ。

「事務局」が一番使うことになる言葉の「実施４点セット」（p14）を例に引こう。「4点セット」は、企画・人・お金・時間である。企画を人員体制、予算規模、タイムスケジュールの観点から自己検証して、企画そのものに無理や破綻がないかを当事者自身が俯瞰し確認すること。この４つの視座にもとづき書類を整えて検討する習慣を日常化しようと促す言葉である。業務に精通したマネジメントの現場力がつくと、必然的にそれに対応する言葉の数も増す。身についた言葉の数が、現場での振る舞いに余裕を与え、現場からの学びが言葉に力を吹き込む。そのための、基礎を習熟したい方にとって、大いに役立つ用語群となるだろう。

ここで一つだけ正直に報告しておくべきことがある。多くの現場が苦手とする箇所の言葉の準備は、まだ整い切っていないということだ。それが「プロジェクトをつづける！」（p39）の項目に整理される用語が他に比べてまだまだ少ない理由だ。

多くの現場で事業実施までの積極性とは裏腹に、記録、検証・評価への取り組みは消極的とさえ言える状況である。これまではこのことを、現場の言い訳と見なし、現場の実情として扱ってきた。果たして本当にそれだけの理由で、多くの現場が大切とするこれらの活動が具体的な行為としてできていないのだろうか。そんな訳はないだろうと発想を変え、その理由を「適切な方法論が確立されていない」とする仮説を設定し、TARLにおいてプロジェクトベースの検証を重ねてきた。それによって見えてきたことのひとつとしては、最新のデジタル環境に順応することで、これまで現場での実践が難しいとされてきた「ドキュメント」と「アーカイブ」に関しても低予算、低マンパワーで構築できるという可能性である。問題は、プロジェクトの実施から先に位置するこの部分をマネジメントチームが業務として明確に認識し、日々のワークフローにきっちりと組み込むことができるかどうかの段階に差し掛かっている。今後も実証的かつ実験的な取り組みを現場チームと連携しつつ、利便性のある手法を提示していきたいと考えている。

なお、本書のために、東京アートポイント計画の立ち上げに関わり、草創期からの沿革を熟知する東京藝術大学教授であり東京芸術文化評議会専門委員の熊倉純子氏、東京アートポイント計画アドバイザリー委員長であり東京芸術文化評議会専門委員の太下義之氏、外部評価委員の芹沢高志氏にお願いし、「東京アートポイント計画のはじまりとこれから」について鼎談頂いた。「東京アートポイント計画」が前史として「千(せん)の見(み)世(せ)（千の結び目）」と呼ばれていた時期から、先の東京オリンピックまでを語る内容を通じ、我々の活動の背景に流れている「志」のようなものを感じとっていただけたらと思う。

目次

02 東京アートポイント計画の、必須ワード　森司

09 **A プロジェクトのいしづえ**
10 アートプロジェクトの運営
11 事務局３人組
12 適材適所
14 実施４点セット 企画／人／お金／時間
15 座組
16 資金繰り
18 進行管理
20 会議３点セット アジェンダ／資料／議事録
22 情報共有
23 ファクト主義
24 リサーチ
25 許認可
26 広報デザイン
28 リスクマネジメント

29 **B プロジェクトをひろげる**
30 パートナー
32 キャッチボール
33 行政との関わり
34 関わりしろ
36 活動拠点
38 ハブ機能

39 **C プロジェクトをつづける！**
40 第３コーナー
42 アーカイブ
44 ドキュメント／成果物
45 タグ付け
46 振り返る
47 評価への準備

48 プログラムオフィサー

49 **東京アートポイント計画 2009-2013**
50 ［座談会］
東京アートポイント計画のはじまりとこれから
太下義之、熊倉純子、芹沢高志、森司

［資料］
70 東京アートポイント計画 とは
74 東京アートポイント計画 2009 - 2013 事業一覧

「事務局」のためのことばについて

プログラムオフィサーとして「事務局」の体制づくりに取り組むなかで、「『事務局』って何をする人ですか」という質問をよく受ける。アーティストと違い、あまり表舞台には出てこない「事務局」の日々の業務というのは、なかなか想像しづらいものなのかもしれない。

本書では、「事務局」が日々直面する業務や状況に関わることばを取り上げている。それらのことばは、一見何も特別なことをいっていないようにみえるかもしれない。しかし、ことばが意味する事柄一つひとつを丁寧かつ淡々と日常的にこなしていくには、それなりの環境やマネジメント技術が必要となる。

「事務局」は、プロジェクトの環境を整え、動かし、育てるという重要な役割を担う。「事務局」の活動基盤をつくり、日々の業務をクリエイティブなものにする「事務局」のためのことばを見ていこう。

［p10 ～ p48 執筆者／東京アートポイント計画プログラムオフィサー］
SO ＝大内伸輔、YS ＝坂本有理、RS ＝佐藤李青、KK ＝熊谷薫、NS ＝長尾聡子

A プロジェクトのいしづえ

アートプロジェクトが持続的に展開されるためには、その運営を担う「事務局」が必要である。「事務局」とはどのような存在なのか。プロジェクトにおける振る舞いや心得、進め方や考え方を通して、事業を運営する「事務局」の在り方を考える。

アートプロジェクトの運営

持続可能な運営の仕組みとは

アートプロジェクトの現場では、つい「実施すること」に忙しくなってしまいがちだ。息の長いプロジェクトの実施には、駆け抜けるだけではなく、ときにその意義や成果を確認し、周囲の言葉に耳を傾け、次の一手を構想するために立ち止まることも必要である。
「事務局」はまず、余裕のあるプロジェクト運営をこころがけること。そしてプログラムの細部を点検し、その意義を確認できる余地をもったワークフローを設計する。プログラムの実施を先行し、結果、疲弊してしまう「プログラム主義」を避けるため、こうした体制づくりに重きをおきたい。[RS]

事務局3人組

アートプロジェクトの第一歩

アートプロジェクトは、まず事務局づくりから。「事務局」とは、プロジェクトが動いていくための道をつくり、動かしていく存在。「こんなプログラムやあんな活動があったらいいな」という思いを形にして実現できるチームだ。
「事務局」の重要な仕事を担うには、「事務局長」「広報」「経理」の3役が最低でも必要だ。事務局長は、組織の存在意義を提示し、それにもとづいた事業を構築し、事業を進めるための体制づくりをする。事業の全体統括をしながら関係各所との調整役も担う。また広報担当は、活動を対外的に発信し、自分たちの活動を価値化する役目。そして経理担当は、組織運営に必要な予算を確保し運用する。
異なる立場の3人が頭をひねり、互いに意見を出し合い、試行錯誤しながら同じ方向に向かって事業を組み立てる体制が整うと、プロジェクトは動き出す。運営を維持するためのアクションがとれる。更なるメンバーを増やし、新たな事業を展開する可能性も出てくるだろう。アートプロジェクトの組織づくりは、まずは3人の仲間が出会うところからはじまる。[YS]

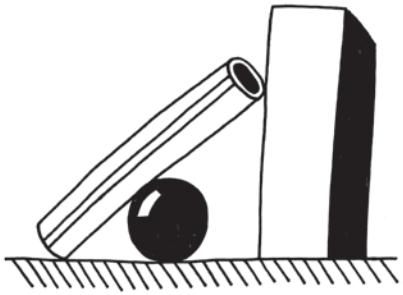
適材適所

チームメンバーの役割を適正に判断する

事業はチームで進める。メンバーの資質を認め合い、それぞれの得意分野を充分に発揮できるチームは手堅い。社交的で、まめで、事業のPR活動に適した人。プレゼンテーションが得意で、交渉に長けている人。調整力や問題解決力に秀でている人。アーティストのモチベーションをあげながらプロジェクトを形にできる人。コツコツと事務作業をすることが得意な人。ボランティアスタッフをたばねるのが上手な人。人望が厚く、コミュニケーション力が高く、活動に協力する仲間を増やせる人。財政状況を見極め、資金調達に動ける人。ムードメーカーとして場の空気づくりに欠かせない人。まちの情報の読みとり方が優れていたり、いろんな嗅覚が鋭い人。事業の検証、評価に取り組める人。チームメイトの動向に敏感で異変や問題にすぐ気がつける人。

もちろんすべての能力がそなわっている人もいれば、何かに特化している人もいるだろう。個人ですべてを満たしていなくても、組織として総合的に力をもっていれば戦える。大事なことは、現段階で自分たちの組織力やスキルがどのくらいのレベルか、次のステージにあがるためには何が足りていないのかということに向き合い、対処できるかどうかだ。「事務局」として客観的に組織のリソースをみつめることが必要である。

[YS]



実施４点セット

企画／人／お金／時間

プロジェクトを進めるための必須アイテム

プロジェクトの実施状況を確認する定例会で、必須アイテムとなるのが「企画書（企画）」「体制表（人）」「予算書（お金）」「スケジュール（時間）」の４つの書類だ。まずは、何のために、誰に向けて行う、どのような事業なのかということ（企画）。そして実施に向けて、何人（人）、いくら（お金）、何日（時間）必要なのかという数値化された情報。この４点の確認作業を通して関係者間で情報を共有し、コンセンサスをとる。どれが欠けても事業進行は厳しい。無理をして進めようとしてもいずれ破綻をきたし、事故が起きるだろう。「やりたい」という思いだけで事業は動かせない。リスクのない状況で事業を続けるためには具体的な事実を共有し、実現性のある計画かどうかを検証することが重要である。[YS]

座組

「誰」と仕事をするか

何かをはじめるとき、誰の力が必要かを考える。そのキャスティングを「座組（ざぐみ）」という。座組によって、プロジェクトの広がりや仕上がりは大きく変わる。プログラムディレクターやアーティストは誰にするか。どの編集者やデザイナー、または研究者に仕事を依頼するか。行政のどのセクションと組めば良いか。地域の誰と相談しながら進めれば良いか。そこで考えるのは、誰と協働すれば良いものができるのかということ。目的達成のイメージをしっかりともちながら、プロジェクトメンバーの構成を考える。体制図や会議資料に名前を当て書きし、座組に手ごたえが感じられるとき、そのプロジェクトにはドライブがかかる。[YS]

資金繰り

プロジェクトを実現させるための活動資金について考える

まずは資金源としてどのようなものがあるかを調べてみる。例えば、東京文化発信プロジェクトの共催団体は、東京都から共催事業のために交付される「負担金」などを財源に実施しているが、ほかにも国や地方公共団体、または民間企業などが、第三者の事業に対し支出する「補助金」や「助成金」などが考えられるだろう。企業の協賛金を獲得したり、クラウドファンディングなどで寄付を募る方法もある。収入を見込める事業については、収益事業にしても良い。
見極めなくてはならないのは、資金源によって使途の制限があったり、お金の性質が異なるということ。目指す活動に合わせた資金の選び方と知識が欠かせない。資金獲得の際には、助成金申請書を作成したり、企業へのプレゼンテーション資料を作成するなかで、自分たちの活動を伝える「ことば」が必要となる。

プロジェクトの趣旨や目的、魅力など、きちんと相手に届く「ことば」を身につけることが必要だ。実際に資金を獲得することができた際は適正に運用する。行政から提供される資金は税金である。そのことを理解しながら活動をすることが重要だ。プロジェクトが終了したらそれぞれの資金提供者への報告やお礼をする。資金提供を受けて終わりではなく、支援して良かったと思ってもらえるような関係性を築いていく。こうした資金繰りを丁寧に行うことが事業の継続に結びつく。[YS]

進行管理

スケジュールに落とし込むことで、動きを確認する

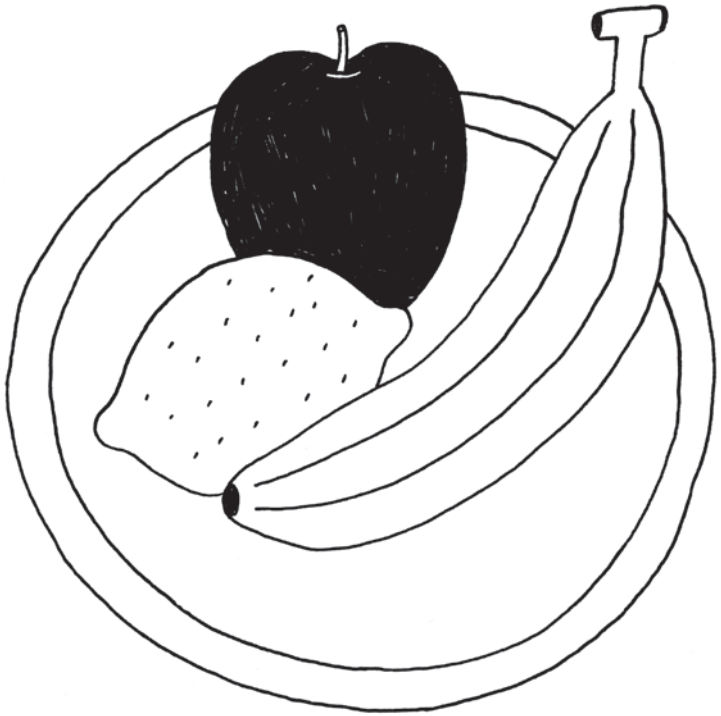
事業の実施が決まった段階で、いつ実行するか、またはどのくらいの期間行うのか、といった日程を決める。その日付から逆算し、いつまでに何をしなくてはならないのかをスケジュール表に落とし込み、現状を把握する。確認するポイントは、実施に向けた準備、リサーチ、許認可申請、あいさつまわり、人集め、ファンドレイジング、制作、広報、実施、事後処理、報告書作成などである。スケジュールをみながら、各フローで無理はないか、また各業務の担当者などを確認する。そこまでできたら、スケジュールに沿って事業を進め、進行確認のツールとして活用する。予定どおり進んでいなかったり締め切りが守れていない場合は、プロジェクトの障壁をみつけるための、ひとつのサインになる。事業をまわし、最後までやりきるためには、スケジュールを味方につけることだ。[YS]

会議 3 点セット

アジェンダ／資料／議事録

会議のデザインが、事業を進める

会議は、話を前に進めるための場としてデザインするもの。その会議デザインを決める 3 点セットがある。ひとつ目は会議の進行表、「アジェンダ」。これを会議前に準備し、目的、議事内容、参加者を確認する。何のためにどのような協議をする場なのか、会話を進めるには誰の参加が必要か、会議の所要時間はどのくらいか。「アジェンダ」はこうした決めるべきこと、共有すべきことを漏れなくおさえるためのツールである。二つ目は「資料」の用意。協議するための検討材料をまとめ、建設的な議論にそなえる。このアジェンダと資料が整うと会議の方向性がみえてくる。そして会議開催時には、話されたことを事実として記録し、その後の行動の根拠とするために「議事録」を残す。議事の全文記録が難しいときでも、確定した事項のほか、後で確認するべき事柄や、追加資料が求められているものなど継続審議する事案、それを誰がいつまでに確認するかといった段取りは、最低限記録しておきたい。こうした準備と進行のもとに行う会議が、事業を安全に動かしていく。[YS]



情報共有

立場の違う仲間に情報を伝えるとき

プロジェクトの構成メンバーは事業内容によってさまざまだ。行政と組む場合もあれば、地域団体や研究者など、アート業界以外の人との連携もある。そのなかで事業を進めるには、関係者間の情報共有に工夫が必要となる。事務局内では自明のことでも、他者にとっては想像の域を超えていることもある。専門領域が違うと、表現方法や使用言語、物事を考える順番や時間軸などが異なり、同じことを話しているつもりでもすれ違ってしまうことも。最初は丁寧すぎるほどの説明と情報出しをして、様子をみるのも得策かもしれない。また、共有する情報量は相手によってムラが出ないよう気をつける。「聞いてないよ」とそっぽを向く人が出ないよう、漏れのないように伝える。関係者の足並みをそろえるためにも、どこまでは双方の了解事項で、どこからは了解の範囲外なのかを認識しながら進める。もちろん、事務局内での情報共有の徹底はいうまでもない。[YS]

ファクト主義

「思う」「ようだ」ではなく、事実を伝える

マネジメントの現場では、事実がすべてである。物事が順調に進んでいたら良し。順調でない場合は、何がどうなっているのかについての状況把握が求められる。さまざまな人が関わり、ときに予測不能なことが起こり得るアートプロジェクトは、正確な情報の入手が、事業運営の胆（きも）となる。
各プログラムの進捗確認をする際、「だと思う」「のような気がする」「おそらく」といった推測の言葉は、極論をいうと何も伝えていないのと同じ、ということになってしまう。そういったあいまいな表現は、ときに混乱を招くこともある。できていること、できていないこと、これからやらなくてはならないこと。また、生じた問題、その原因や危険度などを、主観や推測を交えずに事実だけを伝える習慣を徹底することが、円滑な運営とリスクマネジメントにつながる。[YS]

リサーチ

まちを読み解き、理解を深める

プロジェクトは、何もないところからははじまらない。思いつきだけでも進まない。まずはリサーチからはじめよう。パソコンの前に向かうだけではなく、まちを歩き、人と話し、その場の空気感やリアルな情報と接しながら理解を深める。歴史、地理、文化などさまざま視点での読み解きを試みることも有効だ。
ではどのようなメンバーでリサーチを行うのが良いのだろうか。リサーチャーやアーティスト、研究者、学生など、それぞれの専門性によって視点も手法もさまざまだ。分析や検証を経て、ある根拠のもとに形づくられた企画は当然のことながら骨太なものになる。準備段階に十分なリサーチを行う心構えがあること。そのためのコーディネートができることも「事務局」の強みとなる。[YS]

許認可

ルールを見極め、順応する

公共空間での活動は、その場その場のルールに従わなければならない。公園や広場、私有地の利用、公共施設の利用、道路占用、飲食物の提供、撮影許可など内容によって相談相手や申請許可をもらう方法は異なる。まずはどのような許可を得る必要があるのかを確認する。
アートプロジェクトを実施するとき、その場所ではじめての試みとなる場合も多く、前例がない故に交渉が難航することもある。相談や交渉の際は、許可をする相手がどのような情報や資料があれば検討しやすいのかを考え、準備する。たいていの場合、許可申請の類は時間を要すると考えておいたほうが安全だ。実施から逆算し、いつまでに許可がおりれば良いのか。そこを目指し、事業の実現に向けて早い時点から動いてゆく。

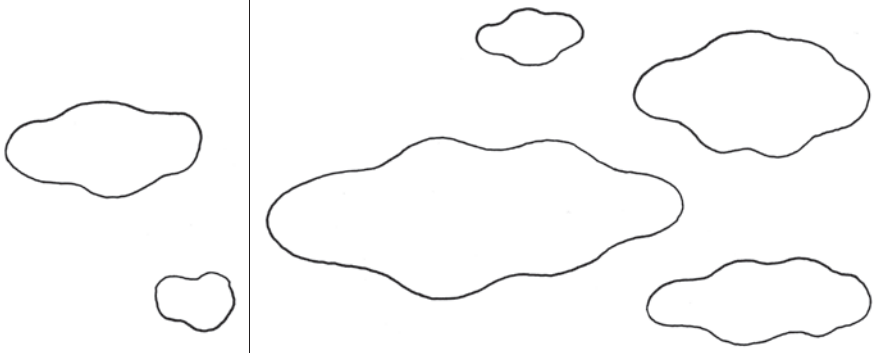
[YS]

広報デザイン

活動を、広く伝えるために

どんなにすばらしい活動でも、それについての情報が発信されなければ、存在が世に知られることはない。イベントの告知という狭い意味での広報ではなく、常態としてある自分たちの活動をどう人々に届けるのか。活動を続けるための広報を考えていくことが大切だ。では広報に取り組む際、どのようなメディアを活用するべきだろうか。プレスリリースを発信するのか、ウェブサイトを構築するのか、チラシやパンフレット、活動記録集などの紙媒体を制作するのか。新聞や雑誌へのインタビューや、レビュー掲載依頼などはもちろん、シンポジウムや報告会、展覧会などのプログラムを行うことも広報のひとつだろう。口コミが力を発揮することもある。伝えたい内容に合わせて、手段、タイミング、予算などを検討し、広報計画を立てる。アートプロジェクトの活動は、どちらかというと一言ではわかりづらいものが多かったりもする。どのようなことばと方法で語りかければ伝わるか、興味をもってもらえるかの工夫も必要だ。それぞれに合った情報発信の方法を探り、戦略を立てることが自分たちの活動に光をあてることになる。その計画的な取り組みが、自身の活動に社会性をもたせ、存在価値を高めていく。

[YS]



リスクマネジメント

プロジェクトを守るために必要なこと

イベント実施時に事故やトラブルが発生したらどうするか。個人情報などの機密情報が漏洩したら？ 制作物が著作権や肖像権など法に触れる可能性があったら？ アートプロジェクトは、常にさまざまなリスクと隣り合わせである。これから起こるかもしれない危険に対し、いかなる事前策を講じるべきか。関係者間の緊急連絡網の作成や、リスク対策マニュアルの制定、定期的な研修の実施など、組織内でプロジェクトを守るためのルールづくりが必要になる。
現場や日常業務で事故、または事故の疑いのあるものが起こった際には、まず「一報（＝簡潔な連絡）」を入れること。情報セキュリティ研修の実施、イベント実施の際の保険の加入を徹底すること。悪い情報ほどすぐに共有すること。また即時共有のできる関係性を普段から築くこと。そして事故を起こさないという意識をもって体制をつくること。これらはすべて、プロジェクトを守るための必須事項だ。プログラム実施よりも先行してとりかかるべき基盤整備の第一歩である。

[SO]

プロジェクトを
ひろげる

B

活動を広げるために必要なことを考えよう。まちなかでの活動は、パートナーシップや、ネットワークづくり、活動拠点、地域資源など視野にいれるべきことがたくさんある。プロジェクトをステップアップさせる、まちとの関わり方とは。

パートナー

「自分事」として関わってくれる仲間を味方に

アートプロジェクトはひとりではできない。いろんな特技やキャラクターをもった人、他分野の人がそれぞれの知恵やスキルを共有しながら、さまざまな形で参加することができ、進んでいくのがプロジェクトの醍醐味ともいえる。各プロジェクトメンバーと共に良いものをつくりあげるため、対等な関係で率直な意見交換をし、相手をリスペクトしながら目的の達成を目指すことができるプロジェクトは成長する。また一緒に仕事がしたい、関わりたいと思ってもらえるような仲間をつくることはその「事務局」の財産となる。仕事仲間だけではなく、地域の人や行政など、まわりの人々を良い状態で巻き込み、自分のことのように思ってもらえるような関係性を築き、なんだか放っておけない、気になる、助けたくなる存在になれるプロジェクトも強い。こうした関係をつくることは「事務局」の大事なスキルのひとつだ。困ったときには相談できる人がいる。解決策がなかなか見いだせなくても一緒に悩んでくれる人がいる。間違ったことをしたら怒ってくれる人がいる。活動を見守ってくれる人がいる。これといった用がなくても様子をのぞきに来てくれる人がいる。事業が実現したら一緒に喜んでくれる人がいる。いろいろな人にとって大事な存在になることが事業継続に向けた一歩でもある。[YS]

キャッチボール

依頼や交渉のタイミングと伝え方

アーティストやデザイナー、研究者など外部の人々に仕事を依頼するとき、または内部の人間に仕事を任せるときは、最初の依頼の伝え方が肝心だ。誰が、何のために、いつまでに、どのようなことを、どのような条件でお願いしたいのか。まず希望を伝え、そこから交渉をはじめる。相手の専門領域を尊重し、コミュニケーションをとりながら進め方を相談しよう。
スケジュールや予算的に無理はないか。どのようなやり方がお互いにとってストレスがないか。どこまではやってもらいたくて、どこからは自分たちでやるのか、依頼の範囲を確認する。はじめて仕事をする相手であればなおさらのこと、きちんとチューニングを行って、ずれのないイメージ共有をなす丁寧なコミュニケーションが必要である。最初を間違えると最後までずれたままということも。求めることを最大限に引き出すには、やりとりのキャッチボールをしながら、きちんと依頼内容を伝えることが重要である。[YS]

行政との関わり

行政と関わるときに、意識したいこと

行政と文化事業を行う際は、「政策」を意識することが必要となる。行政が関わる公的な活動にはすべて論拠がある。自治体の場合、理念となる条例があり、それを実現するための計画があり、その方針のもとに事業が位置づけられる。さまざまな文化施策の背景には、その活動の目的や指針となる文化政策があるのだ。つまり、継続的に行政と連携した事業を行うためには、公的な事業として行う理由や、社会的な意義などその政策に見合った論拠が必要である。
事業の内容ではなく、その存在意義を語ること。「やりたいこと」だけではなく「やるべきこと」によって裏づけること。また、政策的な視点で行政との成果のすり合わせを行うこと。そうすることで、事業はより高い公益性をもつことができる。[RS]

関わりしろ

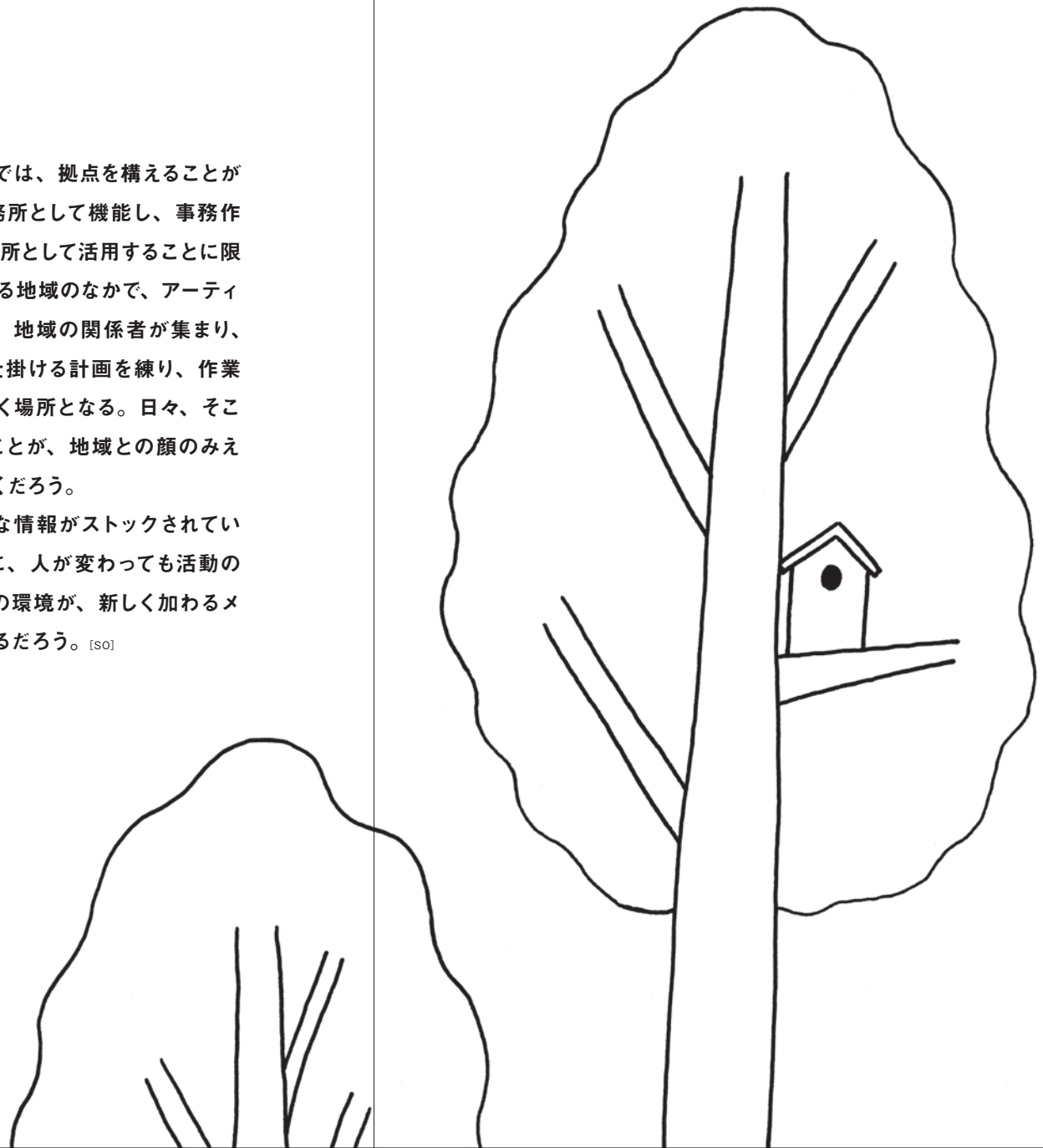
支える層が厚いほど広がりのある活動になる

持続可能な環境をつくる手段のひとつとして、社会との「関わりしろ」をつくることが考えられる。「関わりしろ」とは、プロジェクトに「関わる」ための「のりしろ」のこと。スタッフやボランティア、サポーターとして運営や企画づくりに関わることもそうである。「事務局」は、そのような関わり方ができるように、さまざまなプログラムを積極的に用意すると良いだろう。地元での活動として、見守ったり、応援したり、情報提供したり、または、興味のあるプログラムに参加者として関わる人を増やすことも「事務局」の大切な役目。関わる人の層が厚くなればなるほどプロジェクトもダイナミックに動いていく。しかしそのためには、モチベーションや参加度合いの異なる人が、お互いの関わり方を許容することも必要だ。プロジェクトを支える人の層の厚さはプロジェクトそのものの成長となる。[SO]

活動拠点

拠点となる場をみつけよう

まちなかアートプロジェクトでは、拠点を構えることが効果的だ。「事務局」の事務所として機能し、事務作業やミーティングのための場所として活用することに限らず、プロジェクトを展開する地域のなかで、アーティストやボランティアスタッフ、地域の関係者が集まり、共にまちにプロジェクトを仕掛ける計画を練り、作業を重ね、活動を発信していく場所となる。日々、そこでざわざわと活動していることが、地域との顔のみえる関係づくりにも有効に働くだろう。
また活動拠点は、さまざまな情報がストックされていく場でもある。部室のように、人が変わっても活動の歴史が蓄積されていく。その環境が、新しく加わるメンバーの育成の助けにもなるだろう。[SO]



ハブ機能

人や活動をつなげる取り組み

イベントの実施を主体とするのではなく、アートプロジェクトの活動や団体、人材などを結ぶ「ハブ」としての役割を担うアートNPOの活動も必要である。「墨東まち見世」[1] アートプラットフォームは、その一例となった。年1回発行している『BOKU-to-Teku Teku まちみてマップ』を通して、隅田川の東岸にあたる墨東エリアに点在する拠点や活動体のネットワークそのものを地域資源として可視化し、発信した。マップに掲載する情報の更新を重ねることにより、ネットワーク形成を促進したり、それらの基盤となるプラットフォームを維持する機能も果たしている。今後は、そのようなハブ型の活動をミッションとするアートNPOなど、多様な活動形態を示していく「事務局」が増えていくだろう。[SN]

1 墨東まち見世 → p78

プロジェクトをつづける！

プロジェクトはやりっ放しでは続かない。その最初と最後が肝心である。はじまる前に考えること、終わった後に残すもの。次につなげていくためのアクションを考えよう。

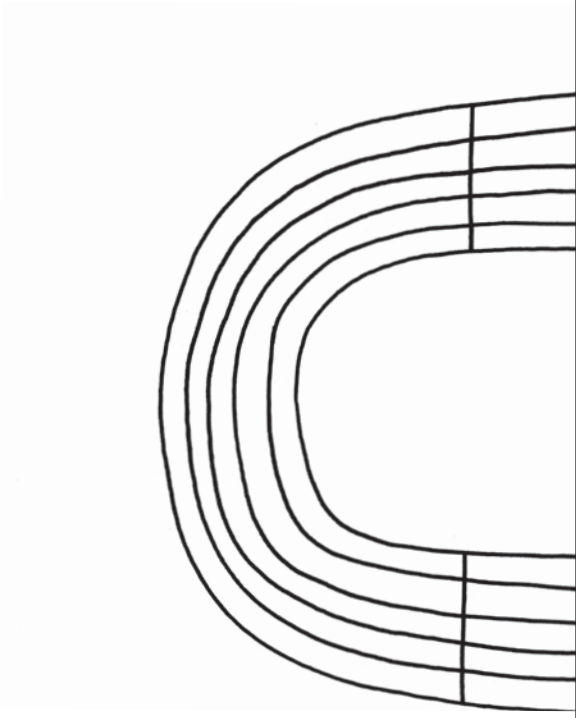
C

第３コーナー

準備と実施だけでは終われない

プロジェクトの運営を競技場のトラック１周にたとえるならば、準備が第１コーナー、実施が第２コーナー。そして第３のコーナーは、活動の成果を関係者へ報告し、検証・評価する段階である。プロジェクトを持続的に展開するためには、この第３コーナーの活動が重要になる。『アートプロジェクトの運営ガイドライン』（2011年/2013年、東京文化発信プロジェクト室発行）では、ひとつのプロジェクトの終了が、次の実践のスタート地点とつながっていることを示すために、ブレインストーミング、企画、準備、実施、報告、検証・評価というプロジェクトマネジメントの流れをひとつのサイクルで描いている。検証・評価が第４コーナーを過ぎたあたりだとしたら、その後バトンのリレーゾーンのごとくスタートとゴールは重なり、再び周回するイメージだ。

実際にプロジェクトを構想し、実施すると、この第２コーナーまでの段階で「やること」に忙しくなり、その後の活動が手薄になってしまうことがよくある。第３コーナーを駆け抜けるには、あらかじめ第４コーナーに続く報告、検証・評価に対応できるよう戦略を立て、準備をしておく必要がある。持続可能なプロジェクト運営のためにこのサイクルを意識し、全体を見渡しながら現場を動かすのが「事務局」の仕事となる。［RS］



アーカイブ

続けていくための土台づくり

アーカイブは、プロジェクトを継続させる活動団体である「事務局」の基礎となる。広報や報告書の素材に使うほか、プロジェクトの進捗状況の情報共有を、将来の事務局スタッフが活動を引き継ぐためなどに活用する。未来の研究者の資料となるかもしれない。活動記録であるアーカイブは、団体の財産となるものだからこそ、属人的な行為とせず、システムとして行うことが重要だ。

価値判断することなく「とにかく何でも残すこと」が、アーカイブづくりの近道だ。チラシ、ポスター、議事録、スケッチ、メモ、領収書、写真、音声、映像などさまざまな場面で作成する資料のできる限りをすべて残す。外部に公開できない資料でも構わない。結果だけでなく、実施のプロセスも残す。多様な資料を残すことは、多様な使い道につながる。そして、それらの記録をきちんと整理し、だれもが利用可能にすることで、はじめて「アーカイブ」となる。

まずはプロジェクトのメンバーとアーカイブの目的や意義を議論し、共有しよう。日々の業務で作成する記録を確認し、残すためのルールを決める。続けるためには、日々の仕事の一環として習慣化することが大事。設計の段階でレコードマネージャーやアーキビストなど専門家に協力を仰ぐことも望ましいだろう。最初に骨太な方針を立てておくことが、後々の作業の負担を減らすことになるだろう。[RS]

ドキュメント／成果物

誰に、何を伝えたいのかを考える

プロジェクトの構想段階から予定し、準備してきたドキュメントの制作に取りかかることができるのは、前述した「第３コーナー」の辺りだ。プロジェクトの記録集、報告書、写真集などのプロジェクトの活動をまとめたドキュメントは、プロジェクトへ参加しなかった人々へ、その価値を伝えるメディアとなる。誰に、何を伝えたいのかを考えつつ、ドキュメントを制作する目的や方向性を確認する。冊子、PDF データ、DVD など、どのメディアを選択するか。適切なボリュームはどれくらいか。目的を確認し編集方針を固めることで、構成の細部も決めやすくなる。編集者やデザイナーなど共に仕事を進めるメンバーとのやりとりもスムーズになる。その作業は、プロジェクトの目的の再確認の機会にもなるだろう。関係者にとっては、検証作業の入口となり、実施したプロジェクトを振り返る大切な時となる。[RS]

タグ付け

使いたいときに使えるように整理する

タグ付けとは、所持している情報や資料に対して、それぞれの性質を示すタグ（キーワード）を付与し、整理することで、アクセス可能な状態にすることである。タグ付けをすることにより、情報を資源から資産へと変える。

アートプロジェクトの現場では、さまざまな情報がデジタルデータとして蓄積されているが、日時などの基本情報に加えて、いくつかのキーワードでタグを付与することで、デジタルアーカイブなどデータの活用をする際に検索・閲覧が容易になる。最初にタグ付けをするときは、多少手間暇がかかるかもしれない。しかし、整理されず、どこにいったかもわからない情報や資料を探すのは、その何倍もの時間がかかる。また、貴重な資料が残っていることすら忘れてしまうかもしれない。記憶が鮮明なうちに行うことで、データとしての質も向上し、効率的に作業を進められるだろう。資産的な価値のあるアーカイブづくりのためにも、ぜひ「タグ付け」を日常業務に取り入れたい。[KK]

振り返る

日々の実践を深めるために

プログラムが終わると、そこで気が抜けて動きが止まってしまいがちだが、もっとも盛り上がる本番が、プロジェクトの終わりではない。次につなげるために、プロジェクトの終盤には「振り返り」の時間をもつようにしたい。例えば、プロジェクトメンバーによる内部の反省会だけでなく、フォーラムといった公開の場を設定する。そこで活動を報告すれば、活動の意義を言語化する機会になるだろう。またゲストを招けば、外の視点から活動を検証してくれる。活動を報告し、検証する振り返りの場をもつことは、次の実践への意義やモチベーションを確認するためにも重要となる。そして、そのゲストの選び方、テーマ設定など場の仕立て方そのものが、個々のプログラムではなく、自分たちの活動や組織の考え方を示すメッセージとなる。
また、プログラムとして「振り返り」を積極的に組み込むことは、日々の実践の成果や想いをプロジェクト内外の人々と共有し、成果を深める機会ともなりうる。それは多様な人々と現場をつくり上げるアートプロジェクトの運営だからこそ、共に日々の歩みを振り返ることが、次の一歩を進めることへつながるのである。［RS］

評価への準備

プロジェクトを続けるために

プロジェクトをやりっ放しにせず、きちんと「評価」を行う。そして、効果的な評価のためにはその準備も不可欠となる。
まずは「何のために評価を行うのか」という目的の確認から。次の実践に向けた改善のためか、成果を他者へ説明するためか、それとも新たな社会的価値を提示するための評価なのか。有効な評価を行うためには、関係者による議論を通じて、その目的を共有することが必須となる。それによってプロジェクトの評価項目や、成果の活用方法が変化する。また、評価の良し悪しを感覚的な判断に委ねないために、評価の材料となる記録や調査がカギとなる。
プロジェクト終了後に、こうした準備をはじめると大変なため、とにかくスタート地点で評価まで見据えて準備をしておくことが大切だ。あとは状況の変化に順応し、想定外の成果へも目配せしながら、軌道修正していけばよい。プロジェクトの一連の活動に評価を位置づけ、そこまでの流れを事前に設計しておけば、忙しい現場の真っ只中でも自然と先回りをした動きができるようになるだろう。［RS］

プログラムオフィサー

「事務局」と共に走るトレーナー

東京アートポイント計画における「プログラムオフィサー（PO）」は、都内でアートプロジェクトを展開するアートNPOの中間支援を行う立場として、共催事業の目的やパートナーの経験値に応じ、成果を出すために動く存在であることを目指している。主な業務は、共催団体と共に事業のミッションやビジョンを確認し、それらを軸に事業計画を組み立て、事業が動く運営体制づくりをすること。事業におけるPDCA（Plan-Do-Check-Act）のプロセスチェックや運営業務全般へのアドバイスをすることだ。
POが、日々共に活動をしているアートNPOは新生チームからベテラン勢までさまざま。都内における未開拓な分野での事業を共につくり上げていくケースもあれば、まちなかで活動するためのポジションを構築する組織づくりからはじめるケースもある。POは、スポーツ選手に並走するトレーナーのような存在として、共催事業における事務局体制づくりを行っている。「事務局」を運営できるチームが多く生まれ、都内各地に多様な文化創造拠点をつくることをタスクとし活動している。[YS]

座談会

東京アートポイント計画のはじまりとこれから

2013年12月、東京文化発信プロジェクトROOM302にて収録

スピーカー

太下義之［おおした・よしゆき］
三菱UFJリサーチ＆コンサルティング芸術・文化政策センター主席研究員／センター長。東京芸術文化評議会専門委員、東京アートポイント計画企画アドバイザリー委員。森ビル（株）を経て現職。研究機関誌『季刊　政策・経営研究』編集長。「政策分析ネットワーク」運営委員、APECエンジニア（Civil Engi-neering）など、文化政策関連の数多くの委員を兼務。

熊倉純子［くまくら・すみこ］
東京藝術大学音楽部音楽環境創造科教授。東京芸術文化評議会専門委員。2002年まで（社）企業メセナ協議会に勤務した後、現職。著書に『社会とアートのえんむすび1996-2000――つなぎ手たちの実践』（共編、ドキュメント2000プロジェクト実行委員会、トランスアート、2001年）、『アートプロジェクト――芸術と共創する社会』（監修、水曜社、2013年）など。2009年まで東京アートポイント計画企画アドバイザリー委員。

芹沢高志［せりざわ・たかし］
P3 art and environment統括ディレクター。東京アートポイント計画外部評価委員。（株）リジオナル・プランニング・チームで生態学的土地利用計画の研究に従事した後、1989年にP3 art and environmentを開設。その後、「横浜トリエンナーレ2005」キュレーター、現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」（大分）総合ディレクターなどを務める。

モデレーター

森司［もり・つかさ］
公益財団法人東京都歴史文化財団東京文化発信プロジェクト室地域文化交流推進担当課長。東京アートポイント計画の立ち上げから関わり、ディレクターとしてNPO等と協働したアートプロジェクトの企画運営、人材育成プログラムを手がける。2012年7月より「Art Support Tohoku-Tokyo」のディレクターも務める。

2013年度で5年目を迎える東京アートポイント計画は、どのような構想のもと始まったプロジェクトなのだろうか。また2020年に控えた東京オリンピックに向けての動きはどうなっていくのか。東京アートポイント計画の変遷を追いながら、事業を進める上で見えてきた課題について議論し、このプロジェクトのこれまでとこれからについて考える。

東京アートポイント計画のはじまり

森　「東京アートポイント計画」（以下、アートポイント）は、2016年に向けた東京オリンピック構想[1]をきっかけに、拠点や事務所を持たずゲリラ的に出動するようなプロジェクトチームをたくさんつくるという構想で始まりました。そしてその担い手はNPOという想定でした。
その基本設計にのっとって、事業を積み重ねてきています。ではまず、始めの設計に携わられた熊倉さん、当時の構想についてお聴かせいただけますか。

熊倉　1964年の東京オリンピックが首都高や土木工事の巨大なインフラをまちに残したように、今度は文化のインフラを残すべきではないかという思いがありました。東京というまちは世界に冠たるメガロポリス。ものすごい数のクリエイターたちが活動しています。弱肉強食の部分もあり、何を始めるにもコストがかかる。クリエイターやアーティストといった若者たちは、ゲリラ的な活動はできても、継続的に活動し、そのことでまちや社会が少し影響を受ける状態になるまでは、なかなかもっていけないと感じています。その状況をつくり出すためには大きな文化施設や大型のアートフェスティバルだけではなく、ほかのことを考える必要があるのではないかと。そこで、「もやもや」[2]としている若者たちが、「なんか面白いことしようよ」って集まることができる人間関係や場所を、都内に1000くらい散りばめていければといいなと。そんな夢のプロジェクトがアートポイントのもととなった構想「千（せん）の見（み）世（せ）」でした。
1000というのは大きな数字で実現はなかなか難しいですが、5年目を迎えた今、アートポイントの活動もひとつのきっかけとなり、「ちょっと

参加してみようかな」と身近に思えるような文化事業は増えたのではないかと思います。事業運営のコアを担う人たちは大変だけれど、アートポイントのサポートに身を寄せて、少しだけれども給料が出るようになりました。給料をもらえるのはごく一部のエリートたちで、あとはほぼ100％ボランティアベース、といったアートの現場ではありがちな状況も徐々に変わりつつあるのではないかと。もともとオリンピック自体が、第一次世界大戦後の若者たちのアパシー（無力感）をなんとかしようと始められたこともあり、今の社会に対する若者たちのアパシーを、少しでも変えられる機会になればいいと思っています。

太下　熊倉さんもおっしゃったように、2007年当初、もともとの構想はオリンピックの文化プログラムでは何をすべきかという議論から始まりました。既存の文化施設ではないところで何かできないのか、といったコンセプトです。また、すでにアーティストとして認められている人ではない、もやっとした若い層にアプローチできないか、とも考えました。そして、単なるイベントではなく、新しいアートの試みができないか。「これではない」という領域は見えてきたのですが。当時はなんとも名付けようがないものだったのですね。
そのうちに、若者が屋台でも引っ張って商店街など町場に行き、アート的な活動をやったりするような、アナーキーなことでいいのではないかと、最初は「千の屋台」と名付けていました。それから「屋台」を「見世」に変え、「千の見世」という名称のプログラムとして提案しました。ミクロなアートの活動が巷に1000もあふれる、そんなことがいつの日かできたらすごいねという感じでした。それが2007年頃でした。こうして翌年に「東京文化発信プロジェクト室」が立ち上がり、森さんが2009年に着任したのですよね。
構想が2007年頃から始まり、現在2013年。ゴールではないけれど2020年のオリンピックをまずは目標とすると、今がちょうど折り返し地点なのですね。これからどうするかを考えるには、実にいいタイミングだと思います。

芹沢　そして、今後はやはりオリンピックに関連して予算が付いていることを自覚し、その覚悟を持つことがアートポイントのプロジェクト自体に必要でしょうね。歴史的な意味でも。

活動拠点や町場の活動

芹沢　アートポイントは“ポイント”と言っていますが「場所」だけではなく「人」とセットにして開拓していることが評価できます。

森　拠点や事務所を持たないという当初の計画はありましたが、実際の現場では、やはりオペレーションするチームの拠点として、スタッフが集い、経験を積み重ね、スキルをストックしていける場所はあった方が良いのではと感じています。

芹沢　確かに僕もP3 art and environmentやほかのアートプロジェクトを経験し、一貫して社会に訴えていくようなベースポイントみたいなものがないと地域活動はやりづらい、と思っていました。展示というよりはプロジェクトスペースを持ちつつ、プロジェクト自体はダイナミックに動いていくのが理想です。

熊倉　しかしこうした町場の仕事って、やはり文化施設とは違い、世の中のいろいろなルールに絡め取られがちですよね。

太下　町場でのアートプロジェクトは社会にさらされているわけですよね。文化施設の中だったら消防法はあるけれど、舞台で火を使ったりすることは実際には行われています。でもそれが例えば商店街でのプロジェクトだったらいろいろと支障が出てきますよね。世の中全般が今、コンプライアンス重視に傾いていることもあり、他人を信じないという不信社会の方向にシフトしていて、あらゆるところに不必要な負荷が増えてきています。今まではアートはあまりそういう動向とは関係なかったのでしょうが、それを学ぶのも重要かなという気はします。

森　たしかにハコのなかと違い、町場に出たときにはあらゆる方法やルールを考慮しなければなりません。特にアートポイントの場合、東京

都という行政が主体となりますので、都事業としての「適正な対応」となると、あらゆるところが高コストになる。民間だったら「ちょっとごめんなさい。やってしまいました」で済むこともあるかもしれませんが、行政が主体になるとそうはいかない。手間暇がかかるんです。そうすると、身の丈で楽しめればいいと思っていたNPOの人からすると、難儀なことをさせられていると感じる。そもそもアートプロジェクト自体、行政的に関わるのが適切なのかという議論も、最初の段階にはありました。

担い手と人材育成と雇用

森　オリンピックに向けて、文化事業についても今後いろいろな動きがでてくるかと思いますが、直面している課題としては、たとえ文化事業にそれなりにまとまった額の予算が充当されたとしても、その規模のプロジェクトを回せるだけの人材が不足しているし、運営のための仕組みや組織体制などのシステムがないということ。お金があればできるわけではないことが、アートポイントを５年間続けるなかで、はっきりしてきました。
つまり担い手が大事なんです。きちんとしたスキルを持つ担い手をどう育てるのか。それが最初の理想を持続し、定着させるために必要な制度設計となります。これを始めに行い、環境整備をしないと次のステップが踏めない。さらに、人とお金と時間があればできるかというとそうではなく、その方法論も必要ということが見えてきた。この５年間、やればやるほど課題が見えてきました。

太下　2010年頃の初期のイメージだと、アートプログラムに付随するような形で講座やワークショップが行われ「人材育成」がされていくのだろうと思っていました。でも今はTokyo Art Research Lab（以下、TARL）[3]の各種プログラムや教本づくりなど人材育成への取り組みはアートプログラムに匹敵するくらいの割合を占めていますよね。一般的なサラリーマンの場合、これまで人材育成は会社、つまり企業組織がほとんど引き受けてきたわけです。アートの世界で言うと美術館のような組織かもしれません。しかし、おそらく小泉構造改革のころからだと思いますが、企業のなかでも人材を「育成」する余裕がなくなってしまったのです。そもそも新人を採りづらい状況にあります。正社員を採用したり教育したりするのではなく、非正規な人員に発注をし、仕事を乗り切ればいい、というように。おそらくアートの現場も一緒です。こうした状況で、アートポイントが人材育成のプログラムを始めたことは、とても意義があると思います。

森　実際にマネジメントの現場では、ドキュメントを残したり、アーカイブをつくったり、評価をしたりなど、事業を継続するために必要とされる活動がなかなかできなかったりします。その方法論も今後いくつか提示できればいいと思っています。方法論のマニュアルをつくることが最良とは思いません。むしろ、マニュアルはない方が良い。ただ多くの人がストレスを感じることなく適正にマネジメントできるようになるには、ある程度ガイドライン的なものは必要です。TARLの人材育成の講座が年を追うごとに拡充していったのは、こうしたスキル開発や人材育成が急務だと思わざるを得なかったんです。

熊倉　方法論を可視化して、それを言語化しながら現場を体験すると「あ、そういうことだったのか」と認識が深まりますよね。

太下　「スキルとしてこういうことが必要かもしれない」と可視化することで、団体の運営能力と持続可能性にじわりとインパクトを与えるのではないでしょうか。

熊倉　組織の持続には人材のほかに、財源ももちろん必要ですが、NPOと事業をしている行政などからは「アートNPOはいつになったら財源的に自立できるのか」という質問を受けたりします。でも一生自立はできません。例えば病院や学校がいつになったら100パーセントの儲けで経営できるのかというのと同じことだと考えています。

芹沢　財源でいうと「緊急雇用」がありますが、あれはある種の麻薬ですよね。それが切れたときにどうしていくのか。何かやりたいことがあって組織を立ち上げ、お金が足りない、人も足りないということで、

緊急雇用によりかかる。そうすると、どうしてもそれでやっと回るような形になってしまうのです。その財源が切れたとしても、収入に合わせてプログラムや人材までもうまく増減できるわけではありません。すると身の丈より大きなものができてしまったがために、維持にものすごい労力がかかって。かといってその活動を止めるわけにもいかず、ますますスタッフは疲弊してしまう。また緊急雇用が必要となり、助成をとるために新しいプロジェクトをつくらなければならなくなる。

いつ、何を、評価するのか

森　アートポイントの事業は単年度で動いているので確約はできませんが、ひとつの事業につき、最低３年間を１タームという前提で制度設計しています。共催するNPOと、事業を一緒に始めてから我々との共催を終えるまでの期間を考えると、3年はちょうどいい期間なのです。1年間では、準備をしたり、体制を整える時間がなく、「目に見えた成果」に力点を置かざるを得ない。このような成果主義の場合、リードタイムを多めにとって丁寧にやりたいと思っても、その年に何かしないとやったことにならない。そうすると、本当の意味での持続性を醸成できないのです。プロジェクトのマネジメントはできるけれど、複数年の事業マネジメントになると、なかなかできない人も結構います。会計や報告書づくり、助成金申請の書類作成など、プロジェクトの実施とは別の重要なマネジメントをする人材の育成ができていないんですが、これは当事者の問題に関わらず、「単年度」という制度がそうさせてしまっている。構造的な問題だと思っています。

熊倉　1960年代、70年代の高度経済成長期は、とりあえず成果らしきものを場当たり的に出すというのも、それでよかったのでしょう。今となり、逆にそれしかできなくなってしまった我が国の問題に、アートは細々と立ち向かっているのかもしれませんね。

太下　現場のOJTとそれをサポートする体制をどこの組織も教えてくれないから、自らつくっていかなければいけない、とアートポイントの人材育成が動いているように思えます。また、そういう運営ノウハウやマネジメントがこれまでなかったことにアートの世界がいち早く気づいた結果かもしれません。

森　アートポイントは母体が行政ですが、プロジェクトベースの進め方といいますか、いつどこで何をやるかが1年前に決まってないと予算配備できないという制度設計にはなっていません。とはいえ、ある種の成果は求められるわけですね。その成果をどう共有していくのかが難しかったりします。予算措置が費用対効果に合わないから文化事業はやめるという話がでてきたり、成果が読めないということで、事業が終了することもある。それは例えば、ほかの公共事業にお金を使わなくてはならないからという理由だったりするのですが。これまでの予算措置のおかげで今ようやく軌道にのり、いよいよこれからだ、というときでもそうしたことが起こる可能性は想定されます。

太下　文化事業も公共事業なのに。そのことはなかなか伝わらないのですよね。

森　現在だけ見て評価されると、確かに半分は当たっているので、それ以上強く出られないこともあります。しかし、少し先のことを考えたら、今すべきことって当然あるわけですよね。例えば、東日本大震災があり、それに応答する形でいろいろなアクションをする。それに対し、2020年のオリンピックや、これから人口減少する将来に向かって準備をする。その二方向あるんです。我々としては応答するアクションと準備するアクションを両方起こしていたつもりでも、今このタイミングで何も成果がないじゃないかといわれてしまうと、正直勝てないなと思います。

熊倉　アートプロジェクトを通じて、まずは人口の1パーセントでいいから、単年度のなかで成果を求めるような、評価主義や効率主義みたいなものだけでは社会が死んでしまうという認識を持つ人が増えたらいいのですが。

言葉を伝える難しさ

太下　言葉が伝わらないで思い出しましたが、アートポイントの構想段階のとき、「実は熊倉先生の言葉がよく分からないのですが……」という相談を行政の担当者から受けました。そんなときは「イベントをするのでもなく、既存の文化施設で事業を行うというものでもない取り組みなのです」と、説明にならないような説明を私の方でもしていました。

森　今でもさまざまな場面で言葉の用意がまだまだ足らず、キャッチボールができないという問題を、現場としては実感しています。

芹沢　言葉でコミュニケーションができないというのは、本質的に大変な問題だと思います。相手の言葉が分からないというより、分かろうとしない。物質的な縮小よりも想像力の縮小の方が怖いです。

太下　情報社会がそれを助長していますよね。グーグルの検索は今、グーグルプラスに移って過去の自分の検索履歴を踏まえた検索結果がでてくるようになっています。それでどんどん狭い領域しか表示されなくなってきたわけです。自分の知っている世界しか知らされなくなってきているのは、実に怖いことなのですよ。おそらく、ちょっとでも感覚が違う人とは話が通じない世界をどんどんつくっているのですね。検索エンジンで個々に合わせたフィルター機能によって、限られた情報しか手に入らない世界のことを「フィルターバブル」、つまりフィルターに囲まれた世界と例えます。みんな小さなフィルターのなかにいるのです。せめてアートがちょっとした回路をつないでやらないと、世界はさらに細分化されていくことになります。

熊倉　すごく怖いことですよね。情報があふれていて、知らないものが多すぎて。だから「よく分からない」ということが、今一番の否定的な言語として機能しちゃって。それだけ一人ひとりが疎外されつつある状況への自己防衛本能だと思うんです。いまだに私も「分かんない」って言われたところを説明して、さらにどんどん遠のいていくというようなことばかりやっているのですが……。

芹沢　僕がある地方で現代美術展を企画したときもそうでした。そこが現代美術のリテラシーがないところというわけではない。でも、商工会議所や政治関係の人たちは「アート」と聞いただけで店じまいをしてしまう。最初はなんとか分かってもらおうと思っていろんなことをしてみましたが、だんだん違うのかなと思った。あるとき「分かったら認めていただけるのでしょうか」と聞いてみました。つまり「『分かる』とは一体どういうことでしょうか」と。

太下　禅問答みたいですね。

芹沢　何歳で学校を出て、何歳で結婚して、収入がこのくらいで、子供がいつ生まれて、いつ会社を辞めて、そしていつ死ぬか。それが分かりきった人生が理想なのでしょうか、と問いました。当時、ちょうど映画『千と千尋の神隠し』（スタジオジブリ、宮崎駿監督）が流行っていたころで例に挙げてお話ししました。「千尋」という女の子がトンネルの先に広がる不思議な世界に入り、毎回不条理にぶつかる。でも逃げずに旅をして帰ってくる。人生ってそんなもんじゃないですか、と。「謎」を持たないように生きることは、人生をつまらないものにするのではないかという哲学的な話に持ち込みました。それでようやく状況は変わってきました。分からないものと遭遇してもいいかな、と思ってくれる人も出てきたようです。
そのとき、社会や人生が分かりやすい話だけで成り立ってはいけないということを、率先して言っていく時代なのではないかと思いました。

熊倉　最近、「アートアクセスあだち 音まち千住の縁」[4]をやっている千住のまちの人たちと忘年会がありました。そのなかでPTA会長に、しきりに子供たちを東京藝大へ連れて行く機会はないのかと言われて。「だからさ、絵とか音楽とか、ただきれいだっていうだけじゃつまんないじゃん。東京電機大学もできたし、電機大とコラボして、作品の種明かしとかも子供たちに伝わるようにしなよ」と。驚きました。こんなふうに、アートなんだから、そんなにガチガチにやってどうすんだみたいな

ことをまちの人たちがいってくれることが意外で、すごくうれしくて。始めの「千の見世」の構想のときに、私が妄想したのは江戸時代のように、厳しい社会のなかでもみんなが好きに遊んでいた「粋なたしなみ」のようなもの。「あんまり硬いこと言っちゃ駄目よ」みたいな文化が日本にはもともとあるけれど、海外にはそういう国民だとは思われていません。「まあいいか」という気質があるのに、今の管理社会ではそれが抑圧されています。

太下　こうした遊び心が必要ですよね。社会があまりに硬くなりすぎている。そこにもう少しゆらぎを与えられるのがアートの力かもしれません。

他分野を仲間にする

熊倉　先ほどの「音まち千住の縁」もそうですが、アートプロジェクトは、こうして参加したり意見をくださる住民の方々のほかに、多くのボランティアに支えられています。プログラムを運営したいとは思わないけれど、アートプロジェクトに賛同し、自分にとっての大事な場所と思ってくれている。それはやはり職業としての本業があるからなんでしょうけれど。特に今の30代、40代くらいの人たちは、本業への物足りなさや社会に対する疑問などを強く感じています。昔のように給料をもらえる仕事をやっているだけで人生充実、というわけにはいかなくなってしまった。家庭も幻想を与えてくれないし、そもそも結婚していなかったりする。こうして見るとアートプロジェクトの需要はあるように感じます。

森　そうした意識の高い、社会人として優秀な人たちがアートプロジェクトのサポーターになると、マネジメントチームのスキルのなさが目立つときはありますね。アーティストとアート好きの人が数人集まってアートプロジェクトができる時代ではない。アートポイントでは社会学者だったり、プログラマーだったり、専門的な見識のある人たちと組むことによって、マネジメントのひとつのモデルケースをつくろうとしています。

芹沢　やはりひとつのプロジェクトを成立させるためには他分野の人たちの参加が必要なんですよね。アートは、アトリエにこもって絵を描いたり、彫刻つくったりするものというイメージが一般的だった時代から、いろんな人間と会わなければならなかったり、たったひとりではできないという時代になってきました。アート関係者だけでアートプロジェクトなんてできない。さまざまな分野の技術と知識、人脈が必要となる。そこでチームに他分野の専門家を入れると、それぞれの分野に、その分野の言葉で伝えてくれる。共犯関係というのでしょうか。その関係をどれだけ多くの領域に広げられるか。いろいろな領域の人がプロジェクトチームを組んでアートプロジェクトを進めるのは、ものすごく重要な気がします。

森　他分野の人とつながるとき一番簡単なのは、賃金を用意して仕事をしてもらうことです。ただ、そうすると仲間感がないので、なかなか次のプロジェクトにつながっていきません。それでは、チームとして、どう仲間感を築くのか。専門分野が違うと壁があったり、使う用語が違ったりしてなかなか難しいですね。例えば、日比野克彦監修の「種は船」プロジェクト[5]をサンプルに、複合的に記録調査・評価・アーカイブの活動をつなぐ手法を開発しようとしました。そのためにアーカイブチームと調査チームとアーティストで座組をしたんですが、各領域のやりたいことや、使っている言葉がかみあわなかった。何が一番違ったかというと、基本にしている時間の尺が違っていたのです。アーカイブの人たちは、アーカイブを100年持たせたいという発想からこの1年という単位を尺として話している。一方、アーティストは今進行中の数カ月を尺としている。それぞれが求めているものが全然違うのです。言葉が通じないという背景には、関わる時間の違いもあるのが分かりました。いろいろな立場の人が互いに強要されず、「俺こういうことできるよ」「ああ、それいいよね」と気軽な雰囲気で会話ができる場をどうつくっていくか。実はこれがものすごく大変でした。

芹沢　それぞれが射程に置いている時間の幅は、業態によってもかなり違うでしょう。そういう時間単位が前提にあるということが最初のテーブルである程度共有されていないと、たとえ言葉が同じでも話が通じないんですよね。

森　チューニングのような作業ですよね。これを前段でしないと、ばらばらの価値観で話が進んでしまう。チューニングをせずに始めてしまって何年も経ってから目的と違うじゃないかということになる。だから、お互いの見ている先がどこなのかを確認してプロジェクトを始めないと、結果的に疲弊するし、つらい思いをします。それをどうファシリテートできるかも、ひょっとしたらマネジメントのスキルのひとつなんじゃないかとさえ思っています。

太下　難しいですね。おそらくそれはスキルなのでしょうけれど、きっと教えて身につくものでもないのでしょうね。

オリンピックに向けた人材

森　ある建築家が事務所を設立して7年目に、会計事務所から「これで倒産の心配はなくなりましたね」といわれたそうです。7年もつと会社は存続できるのだそうです。紆余曲折があっても、7年目に帳尻が合っていれば、なんとかその先もやっていける。そう考えるとアートポイントは5年目ですから、あと2年踏ん張ればなんとかなる段階なんです。ただ「千の見世」ということでしたが、1000に持っていくのは今の人員数と予算では難しいですね（笑）。

熊倉　1000に達しなくても、オリンピックの期間中あちらこちらの路地や歩道に、畳や縁台で見世物をしながら、道行く人たちに声をかける。まちなかで普通の人たちが歌ったり、アーティストたちと変なプロジェクトをやったりというふうになればいいと思っていました。花見みたいなもんです。花見に文化的な要素が加わったみたいなもの。海外の方々に「思ったより日本人ってクレイジーだったぜ。なんだかよく分からんが文化的だった」って帰ってもらえればと。

太下　2020年に向けて、外国人が東京を訪れる数は飛躍的に増え、外国の人と接する機会が増えますよね。そういう新しいチャンネルをどうつくるか、アートポイントでも、ひとつテーマを立てて考えてもいいかもしれませんね。

熊倉　「今日どの競技見てきたの？うちの自慢のこれ食べて行きなよ」とまちの人が片言の英語で話しかける風景が生まれるといいですね。新潟の「越後妻有（えちごつまり）アートトリエンナーレ」では地元のお母さんたちが地元の食材でつくったおにぎりを用意して、来場者に振る舞い旅人と話をする「車座（くるまざ）おにぎり」というプログラムがありました。こうして、アートプロジェクトに来るお客さんは、ただ作品という情報を見に行くわけではなく地元の人たちやスタッフの人たちとの出会いを含めた体験をしに来る。その楽しみ方が、もう少し共通言語として出てくるといいですね。アートポイントは「おもてなし」に徹するといいのではないですか。

森　「瀬戸内国際芸術祭」のように多くの来場者を動員すると、やはり分かりやすい形で成功と評価されますが、アートポイントは、常態として社会に存在する活動を育もうとしているので、各事業ごとの動きが非常に見えづらい。イベントっぽくはないんですよね。だからニュースにもなりにくい。活動そのものの価値と存在をどう出すか、どう社会化していくのか、という指標づくりは課題だと感じています。ただ最近では、ゆっくりとまちを歩くプロジェクトなども増えていますよね。まちなかの狭い範囲を時間をかけて見たり、そこで過ごしたり。設計を変えるだけで世界の見え方が変わるようなプログラムが出始めている。アートポイントもそっちに専従とはいわないけれど、そういうやり方に特化していった方がいいのかもしれないとも思っています。
また、お客さんがアートを見に行くためのサービスに特化したハブ的なNPO、提言をするNPOなど、プロジェクトベースではないNPOなども増やしていけたらと徐々に準備を進めています。5年を経て、多くのNPOが一度活動を終え、フォローアップのプログラムの段階に入っている。新事業がいくつか増えていくなかで、新しくそういったNPOとコラボレーションしていこうと、今設計をしているところです。

熊倉　それは中間支援的なNPOですね。あとオリンピックに関しては、ぜひ東北への還元を率先してやっていただきたいです。アートポイントの大きな成果としては、「Art（アート） Support（サポート） Tohoku（トーホク）-Tokyo（トーキョー）」[6]をやった

ことだと思います。丁寧に根気強く、現地のパートナーを見つけてきてプロジェクトを進めていました。震災後、東北に行ってみると、日本社会の構造的な問題が露呈していました。その分、アーティストが何かしようとすると、経済的に困っていない東京のようなまちの人よりもはるかに敏感な反応がある。震災を期に、若い人たちが被災地にたくさん入ってさまざまな関わり方をしている。その財産を残し、地域社会の構造を変える可能性をアートポイントは持っているのではないでしょうか。オリンピックの文化プログラムは開催都市だけではなく、全国的に展開していくべきだと思います。

森　そうですね。われわれの手法を知っているチームがプログラム策定の協力要請をしてくれると思います。ただ、実際にそれをオペレーションする人材をすぐに派遣できるかというと、東京のなかでも常に人を探している状態なので、非常にやりくりは厳しい。これが東北やオリンピックを視野に入れると、かなりの力が必要です。しかも一定レベルのトレーニングを積まなければいけない。人材育成プログラムも来期からもう少し強化する予定です。オリンピック対応と考えると急務ですよね。

熊倉　現場で感じる「もやもや」を完全に否定せず、とはいえある程度の合理性もないと先には進みません。もやもやしたり、合理性を考えて動いたりと、その間を行き交うことが大事で、さらにそれを言語化する時間も必要なんですよね。そんな人材を期待します。

芹沢　その行き来には、ある程度のスキルが必要ですよね。また「アートプロジェクト」ゆえの難しさもありますね。まず「アート」と「プロジェクト」という言葉は相反するもの。「プロジェクト」という言葉は広く見ると「計画」、つまり「デザイン」や「プラン」の類義です。端的にいうと、デザインはクライアントがいる。そのクライアントは問題を抱えていて、それに対してきちんと対価が支払われて問題を解決する。一方で、アーティストは問題発見をする、というか問題を起こす。僕はもともと地域計画やプランニングなどのデザインをしていたので、アーティストと付き合うようになったときはショックを受けました。「なぜこの人は誰にも頼まれないのに作品をつくっているのか」と。現代のように何が問題なのか分からない時代、問題を起こしたり、今まで見て見ぬ振りをしていたことを問題だと騒ぎたてることは重要な機能なので、アートの必要性はますます強くなっていると思います。「計画」を実現するためには、今、何をすべきかを決め、問題を収束させなければいけない。その一方で、アートはどんどん未来の可能性を切り開きたい。このベクトルの違う「アート」と「プロジェクト」が組んでしまうと、内部で引き裂かれる。あれもやりたい、これもやりたい、という一方で、でも明日オープンしなきゃいけないだろうみたいな感じで。
今まで見てきたいろいろなNPOでも、そういった点でかなり悩んでいます。固めることばかりを考えて、絵に描いたとおりに実現し、どこが面白かったんだろうと思うようなものになるか。あるいは、振り回されてみんな疲弊して、楽しかったも越えて、疲れ果てて終わっていくか。どちらかに偏ります。いずれにせよアーティストにものすごく引きずられていますが。
だから、なぜ「アートプロジェクト」が言葉として、あるいは概念として出てきたかを考えたときに、広がりながら構築していくというような、危ういバランスのところに立てるプロジェクトマネージャーのような人材がこれから必要だと思います。ここまでアートプロジェクトというものが広がってきたから、前よりそういうセンスを持つ人や現場が増えてきているのではないでしょうか。今はまだまだ人数が足りないけれど、必ず育っていくと思います。

熊倉　確かに「アート」と「プロジェクト」という言葉がいろんな意味で二律背反ですよね。「アート」のように目的自体の意味はあまり問わないっていうところは、すごく大事だと思います。

森　2020年のオリンピックを盛り上げながらも、その翌年以降のことも視野にいれ、社会が抱えるさまざまな問題と向き合いながら、中長期的な設計でプログラムを進めないといけないと思っています。現場から必要なものが何かを丁寧に抽出し、今まで紡いできたものを提供していくというのが、今できることかなとは思っています。

国際的なネットワークづくり

太下　私が見聞きしている範囲では、アートポイントのように、さまざまなアートNPO的な活動を、きちんと全体的にオーガナイズして育てていこうという動きは他国ではないと思います。オリンピックへ向けてということですと、オリンピックは国際的な祭典ですので、このアートポイントのプロジェクトの概要や成果を多言語化して、発信していくといいと思います。

熊倉　特に東アジアとつながりを持てるといいですね。作品中心主義の欧米とは違うアジアの価値観を、国際的に確立していく必要性があります。制度化まではいかなくとも、政策として推進してもらえれば。

太下　東アジアに東京の経験を伝え、向こうの独自の取り組みについても情報交換できるといいですね。

熊倉　価値観と問題意識は違うかもしれません。オリンピックの後は、より一層多文化社会になるでしょう。そのとき、マイノリティの問題や多文化共生といったテーマに対し、先駆的な文化で取り組んでいく。ただ文化施設や専門家だけが取り組むのではなく、どんな人でも参加できるシステムができあがっていると、開けた社会になると思います。

芹沢　2020年のオリンピック。それが決まった以上、そこに向けて、今ここで議論したようなことを実現していくために制度を含めて整えていく上では、大きなチャンスだと思うんですよ。いや、チャンスにしなければならない。社会全体、拡大成長型の段階は過ぎていて、2020年の後、それはさらに顕著になっていく。そこでこそ創造性が発揮されるべきだし、されないと本当に悲惨な状況になるかもしれません。
ここである種の創造的縮小モデルができれば、これからのアジアや世界が参考にできる模範が生まれ得る。とりあえず資金を集め、プロジェクトが実行できてよかったではなく、実際にアートに関わる人たちが、今やっていることがそうしたロールモデルをつくっているという意識を持てれば非常に意味がある。

森　オリンピックに向けてアートポイントでは、その思想のOS（オペレーションシステム）のように、活動（＝アプリケーション）を起動させるシステムみたいなものを開発する必要があると感じています。

熊倉　今、日本の文化政策は国際化を余儀なくされている。東アジア文化都市[7]の動きもあります。小さいけれども社会がリセットできる起爆剤となるような“アートポイント”が全国につながり、ひいては海外までリンクしていけるといいですね。

オリンピックで求められていること

太下　今回の東京オリンピック誘致の際、私はオリンピックのテーマは、もう3.11からの復興しかないと思っていました。ただ東京都がIOCにそういうコンセプトを打診したら、「それはあまりにドメスティックなテーマですね」という回答だったそうです。僕は最初それを聞いたときに、IOCって冷たい組織だなと思ったのですけれど、今はそういう反応もありかなと思っています。というのは、2008年の北京、2016年のリオデジャネイロでは、オリンピックの効果として、開催国が高度成長をするだろうと分かりやすい形で期待できるわけです。そういう新興国の経済成長を見据えたオリンピックは、今後もありえます。しかし21世紀の100年間、新興国だけでオリンピックを回してはいけないでしょう。そう考えるとIOCとしては、半分は旧来型モデルで回し、半分は先進国で２度目、３度目のオリンピックをやっていくしかないのですね。ただし後者の、成熟国で２度目、３度目のオリンピックを開催する意味は何かと問われると、おそらくIOCもそれに対する明確な答えはないのです。2012年のロンドンオリンピックでは、ちょっとしたヒントが出てきました。その先の答えを東京に出してほしいと期待されているのではないかと思います。東京が出してくれないと、オリンピックが次へつながらないのです。つまり、主眼は3.11からの復興だけでなく、もっと根底から、社会がイノベーションを起こすくらいのことを期待されているのだと思います。

熊倉　ロンドンオリンピックは視察に行きましたが、期せずしてあちらこちらでアートプロジェクトを展開していました。例えばみんなでテーブルを出し、ご飯を持ち寄って食べましょうとか。それによって地域社会における新しい隣人愛みたいなものが生まれたり。あとはロンドン市内に住む移民系の子供たちに国へのロイヤルティを植え付けるNPOの活動などいくつもやっていました。旧植民地から労働者を抱えて早1世紀が経とうとする先進国で、オリンピックを契機に、新しい社会融和を起こすことはヨーロッパ諸国にとって共通の課題ですよね。

太下　やはり、今度のオリンピックでは、日本に答えを出してほしいという期待はあるのでしょうね。でもそれは特にアートにとっても良いチャンスだと思います。
人口減少の予測の話ですが、昨年の時点で3歳だった幼児が後期高齢者75歳になる頃、つまり72年後、日本の人口はちょうど半減するという予測があります。たまたま、僕の息子が昨年で3歳になりました。もしも彼が年寄りになるまで生きたとしたら、日本の人口が半分になっていくのを目の当たりにするわけですよね。でも、これを寂しいことにしてはいけないと思うのです。「空間に広がりができていいじゃん、楽しいことだってたくさんあるぜ」というくらいの余裕があるといいなと思います。その「楽しいこと」が単なるエンターテインメントではなく、もっと本質的な人生の楽しさであるといいですね。そこにアートも関わっていけるのではないかと期待をしています。もちろん人口とともにマクロな経済規模も縮小するわけですから、経済ではないところに価値を求めていかないと、だんだんつらくなってくると思うのです。

熊倉　違う在り方をみんなでちょっと考えたほうがいいですよね。

森　そういった話をまずは共有していかないといけないと思います。OSを変えずに新しいアプリケーションを入れようとしてもはじかれてしまうんですよね。ベースとなる考え方を更新しないと、新しいプログラムを立ち上げても機能しない。

太下　まさに今がその変わり目ですよね。今のOSはボロボロだけれど使い慣れているから捨てられない、というような感じだと思います。まずは社会のOSから変えていきたいですね。そのためにアートは何ができるのかという点が問われていると思います。

熊倉　社会全体のOSやアプリケーションを必ずしもアートだけで変えられるわけではない。美術史の歴史を振り返ると、当時人々が望んでいたものが、無意識的に表現のなかに表れています。とにかく「今のままではまずい」と思っている人が、社会全体で1パーセントくらいにまで増えるといいのですけれどね。いまは0.01パーセントくらいではないかしら。

太下　100人に1人いたら、世の中はかなり変わりますね。

熊倉　そのくらいしかアートにはできない。その1パーセントの思いを、過半数の51パーセントに引き上げるまではいかなくとも、30パーセントでもきっと社会は変わります。まずは100人に1人ぐらいはそう思ってくれるようになるといいですね。

1　2016年オリンピック・パラリンピック競技大会を東京都に招致する構想で、当時東京都知事の石原慎太郎が提唱した。2009年にIOC総会で落選。
2　もやもや……何かに対して違和感を抱く状態のことでアーティストの藤浩志がよく使う概念。「どうにかしたいけれどまだ形にはなっていない、イメージになる前の状態」。
3　Tokyo Art Research Lab →p92
4　アートアクセスあだち 音まち千住の縁 →p85
5　「種は船」プロジェクト……京都府舞鶴市で始まった日比野克彦監修の市民参加型アートプロジェクト。企画運営は、一般社団法人torindo。2010年から3年かけて舞鶴で自走船「TANeFUNe」を造船し、2012年には舞鶴から新潟まで81日間の航海を行った。
6　Art Support Tohoku-Tokyo（東京都による芸術文化を活用した被災地支援事業）→p90
7　東アジア文化都市……日中韓文化大臣会合での合意に基づき、日本・中国・韓国において、文化芸術による発展を目指す都市を選定し、さまざまな文化芸術イベントなどを実施するもの。2014年は、中国は泉州市、韓国は光州広域市、日本は横浜市が選定されている。

［資料］

東京アートポイント計画とは

2009 年に立ち上がった「東京アートポイント計画」は、「東京文化発信プロジェクト」の一環として行われている事業である。地域・市民が参画するアートプロジェクトを通じて東京の多様な魅力を創造・発信することを目指している。ここではその概要と成り立ちについて紹介する。

1. 位置づけ ｜ POSITION

東京文化発信プロジェクトは、東京都と東京都歴史文化財団との共催で実施する東京都の公共事業。「世界的な文化創造都市・東京」の実現に向けて、Festival（フェスティバル）、Kids/Youth（キッズ/ユース）、Artpoint※（アートポイント）、Networking（ネットワーキング）の４事業を、以下の視点から展開している。

※東京アートポイント計画はこのうちの「Artpoint」に該当する事業である。

東京文化発信プロジェクトの４つの視点

1 文化の創造を担う国内外の人材を東京に集め、多様な文化を生み出す

2 東京に集う人々自身が主体となり、新たな文化を創造する

3 新たな東京の文化を世界に発信し、国際ネットワークの重要な拠点となる

4 東京の文化力で、震災の復興を支援する

2. 成り立ち ｜ PROCESS

東京都では 2016 年オリンピック・パラリンピック競技大会招致をきっかけに、東京を世界の文化の中心都市とするため、優れた文化事業や諸都市の国際文化交流を戦略的に展開する必要性を考えた。そこで 2006 年度に東京芸術文化評議会（以下、評議会）を設置。評議会にその文化戦略について諮問を行った。都は評議会からの提言を受けて、2008 年度に「東京文化発信プロジェクト」を開始する。その翌年に「東京アートポイント計画」が始動した。

東京アートポイント計画の成り立ちと変遷

2006年　東京芸術文化評議会を12月に設立。オリンピック文化プログラムの検討開始

2008年　財団法人東京都歴史文化財団に、オリンピック文化プログラムを実施する組織として、東京文化発信プロジェクト室を４月に設立

2009年　1月、東京都がIOC（国際オリンピック委員会）に、2016年立候補ファイルを提出。いくつかの文化プログラムのひとつとしてプロジェクト「千の見世」（英訳「thousands knots」）が提案される

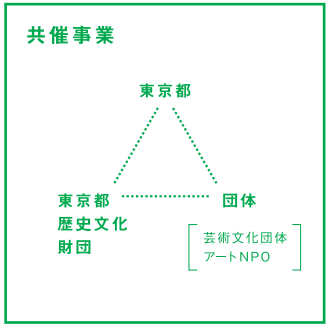
4月、東京文化発信プロジェクト室にて、東京都の文化政策として提案された「千の見世」を事業化し、「東京アートポイント計画」として始動

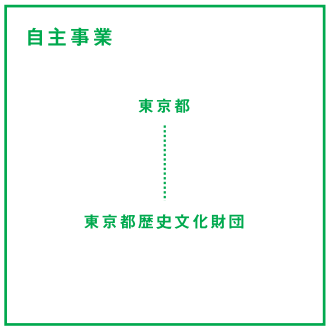
10月、東京都が2016年オリンピック・パラリンピック競技大会招致に落選。以降、東京アートポイント計画は、東京都の文化政策として継続事業を展開

2013年　9月、東京都への2020年オリンピック・パラリンピック競技大会招致が決定

3. 事業の実施方法 ｜ METHODS

東京文化発信プロジェクトは、芸術文化団体・アートNPO、自治体などと協働で行う事業を中心に展開している。東京都および東京都歴史文化財団と、NPOや自治体との共催、つまりこの３者が事業主催者という位置づけになる。
なお、都および財団の２者で実施している事業は「自主事業」と呼ぶ。

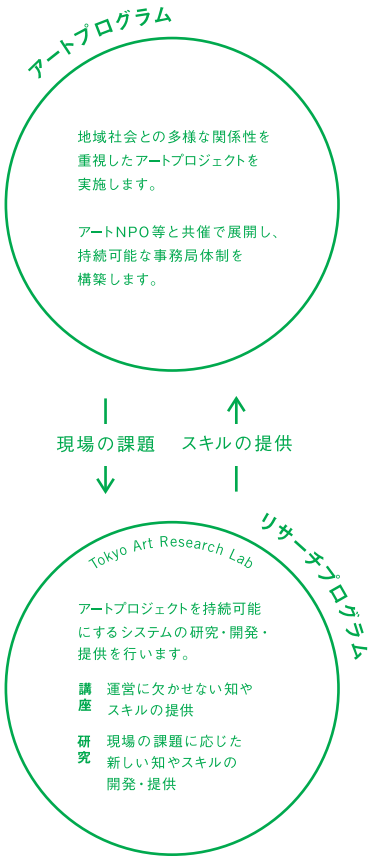




東京文化発信プロジェクト事業の実施形態

4. プログラム内容 ｜ CONTENTS

東京アートポイント計画は、文化活動拠点を形成する「アートプログラム」と、その拠点の担い手となる人材の育成や、プロジェクト運営のための環境整備を行う「リサーチプログラム＝Tokyo Art Research Lab」を中心に展開。２つのプログラムの連携をより深め、相互にフィードバックをしながら事業を行っている。



東京アートポイント計画の２つのアプローチ

［資料］

東京アートポイント計画 2009 - 2013 事業一覧

2009年7月、東京アートポイント計画を始動してから2013年度までの5年分の全事業の一覧。おもに「アートプログラム」と「人材育成プログラム」の2本柱で進めてきた東京アートポイント計画がどのような変遷をたどってきたかを紹介する。

アートプログラム

2009年の発足とともに活動や団体のリサーチを開始し、2010年度にかけてプロジェクトの立ち上げを急ピッチで進めた。2011年度は、東日本大震災を受け、なぜ文化事業を行うのかについて改めて問い直すところから始まる。新たに市区町村といった基礎自治体との連携をスタートさせ、規模の大きなプロジェクトも増加した。2012年度、継続プロジェクトのなかには、プラットフォームの構築やドキュメント（記録冊子や報告書）などの成果を残し、終了の検討に入る事業も出始めた。その一方で、共催事業における個人情報漏洩事故が発生し、急務の対応として、2013年度は、共催NPOの体制づくりを強化する取り組みに重点を置いた。また初期3年を終えた事業は、プロジェクトの定着を支援するフォローアップ事業を展開した。

2009年度開始事業

TERATOTERA（2009-）

○2009年度
JR吉祥寺駅から高円寺駅区間を対象エリアとしてプロジェクトが始動。TERATOTERA（テラトテラ）という名称は、〈寺〉と〈寺〉を結ぶ（高円〈寺〉to 吉祥〈寺〉、あるいはTERA=大地、地球をつなげる）という意味。2010年2月に説明会「はじまりの日」を実施し、3月に初の公開イベント「お披露目の日」を開催し、プロジェクトをスタートさせた。
共催＝一般社団法人TERATOTERA ／会場＝吉祥寺いせや、CAFE ZENON

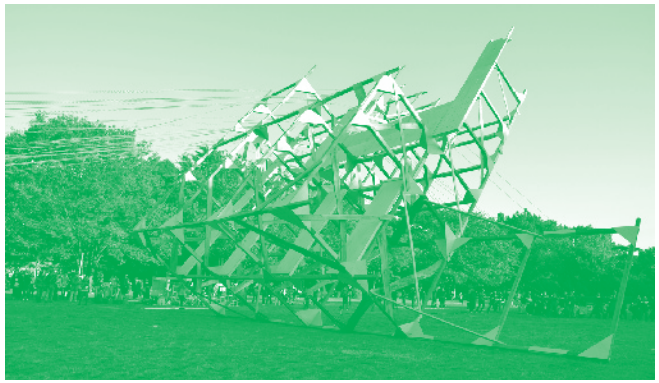
○2010年度
吉祥寺駅〜高円寺駅区間のアートスポットを会場に「途中下車の旅」と称したトークショーやパフォーマンスなどのプログラムをvol.1からvol.7まで実施。2011年2月には活動1周年を記念し、TERATOTERA祭り「大友良英（おおともよしひで） 井の頭公園 船上ライブ」を開催し、約2500人が集まる。ボランティアスタッフ「TERAKKO（テラッコ）」の募集も開始した。
共催＝一般社団法人TERATOTERA ／会場＝JR高円寺駅〜吉祥寺駅間を中心とした杉並区、武蔵野エリア

○2011年度
2011年10月20日から11月4日に吉祥寺を舞台に「TERATOTERA祭り」を開催。メインテーマは“post”。“〜以降の”、“〜の次の”を意味する接尾辞であり、そのことばを用いて、東日本大震災以降のアートや表現のあり方を探るというメッセージを打ち立てた。総勢40組以上のアーティストが参加し、多彩なパフォーマンスを展開。企画の準備から運営までをTERAKKOが担った。また、地域にゆかりのあるゲストを招いたトークショー「TERATOTERA FORUM」を西荻窪、吉祥寺、阿佐ヶ谷にて実施。そして、ウェブプログラムとして「コラム途中下車の旅」を開始した。
共催＝一般社団法人TERATOTERA ／会場＝JR高円寺駅〜吉祥寺駅間を中心とした杉並区、武蔵野エリア／発行物＝『TERATOTERA祭り DOCUMENT』

TERATOTERA祭り特別企画「TOKYO-FUKUSHIMA!」
東日本大震災によって被災した福島県で活動を開始した「プロジェクトFUKUSHIMA!」と連携し、東京から福島を発信するため、シンポジウムやライブなどを実施。福島から約30人を招き、アーティスト、一般参加者を含めた総勢200人の「オーケストラTOKYO-FUKUSHIMA!」は、音楽家・大友良英の指揮のもと、井の頭公園で演奏を行い、3000人を越す観客が集まった。
共催＝一般社団法人TERATOTERA ／会場＝井の頭恩賜公園、武蔵野公会堂、バウスシアター、アトレゆらぎの広場、武蔵野市立吉祥寺美術館

○2012年度
活動エリアを国分寺駅区間まで拡大。国分寺から吉祥寺を「ウエスト・テラ」として「途中下車の旅」のトークショー、ライブ、展示などを実施。吉祥寺から高円寺を「イースト・テラ」とし、メインテーマに「NEO公共」を掲げ、「TERATOTERA祭り」を実施。2012年9月から11月にかけて各駅周辺でライブ、屋外展示、シンポジウム、まちなか映像祭（TEMPO de ART）をリレー形式で行った。テラッコの活動として『TERAKKO通信』の発行、人材育成プログラム「アートプロジェクトの0123（オイッチニーサン）」（Tokyo Art Research Labの一環として実施）を吉祥寺で開催した。
会場＝JR高円寺駅〜国分寺駅間を中心とした杉並区、武蔵野・多摩エリア／発行物＝『TERAKKO通信2012 Document』

○2013年度
人材育成に力を入れ、事務局スタッフ向けのプログラム「TERAの穴」を開始。TARL講座「アートプロジェクトを456（仕込む）」では受講生企画として2014年2月に三鷹駅周辺にて2日間の特別企画「Civic Pride」を開催。2013年10月に開催した「TERATOTERA祭り」ではメインテーマとして「commit」を掲げ、テラッコ主導によりトークショー、西荻窪店舗にてパフォーマンス、展示などを行う「TEMPO de ART 2013」を実施した。
共催＝一般社団法人Ongoing（一般社団法人TERATOTERAから名称変更）／会場＝JR高円寺駅〜国分寺駅間を中心とした杉並区、武蔵野・多摩エリア／発行物＝『テラッコラム vol.1〜7』『TERATOTERA祭り@西荻窪　TEMPO de ART 2013 Document』『TERATOTERA 2013 “commit” ドキュメント／ TERATOTERAの作り方』



加藤翼「いせや CALLING」（「TERATOTERA 祭り」での引き興しの様子）、TERATOTERA、2012 年

川俣正・東京インプログレス（2009-）

○2009年度：川俣正 東京トークシリーズ「東京を考える、語る」

「東京」という茫漠な言葉に潜む多様なテーマを採掘し、「東京」の新しいイメージを構築することを目的とした4日間のトークシリーズ。美術家・川俣正が、今福龍太（文化人類学者）、吉見俊哉（社会学者）、高山明（演出家/Port B主宰）、羽藤英二（都市工学研究者）、桂英史（メディア論者）、隈研吾（建築家）の6名の識者と対話し「東京」を語るためのキーワードを抽出。このトークをもとに、翌年度「川俣正・東京インプログレス」のコンセプトをまとめたプロポーザルブックが制作され、事業として発展していった。

主催＝東京都、東京文化発信プロジェクト室（財団法人東京都歴史文化財団）／会場＝アーツ千代田3331

川俣正・東京インプログレス――隅田川からの眺め

○2010年度

世界各地でインターローカル（地域間）プロジェクトを展開する川俣が、急速に景観の変貌をとげる東京に仕掛けるプロジェクトとして始動。昭和の面影を色濃く残しつつも、新興住宅が立ち並ぶ再開発地域、荒川区南千住・汐入エリアで実施。小学生対象のワークショップや、アートプロジェクト制作現場でのスキルを磨く「アートコンストラクター講習会」を開催。徐々に人々を巻き込みながら、世界最高峰技術を駆使した東京スカイツリー（高さ634m）建設現場の対岸で、木造手づくりの物見台制作に着手。いまそこにしかない景色や時間を参加者と共有しながら、公開制作ワークショップ「塔を建てる」を経て、2011年3月20日、都立汐入公園に物見台「汐入タワー」（高さ約11m）を完成させた。

共催＝一般社団法人CIAN ／会場＝都立汐入公園（荒川区）／発行物＝『川俣正・東京インプログレス―隅田川からの眺め《プロポーザル 06/2010》』『川俣正・東京インプログレス―隅田川からの眺め ドキュメント2010』（冊子）

○2011年度

東日本大震災の発生を受け、プロジェクトはその後の方針を議論するところから始まった。「東京の風景を考える」という本来のテーマとあわせ、日本の首都「東京」から震災との関わりを考えながら事業を進めていった（関連プログラムとして、Art Support Tohoku-Tokyo の一環で岩手県にてワークショップを実施）。中央区・佃エリアを実施拠点とし、地域の住民との意見交換を経て、東京の水辺から風景を眺めるための2つ目の物見台としてテラスを制作することに決定。公開制作には、近隣の小学生や主婦などが多く参加した。2012年3月20日に、中央区立石川島公園パリ広場に木造高さ約5mの「佃テラス」を完成させた。

共催＝一般社団法人CIAN ／会場＝都立汐入公園（荒川区）、区立石川島公園（中央区）／発行物＝『プロポーザル2011 川俣正・東京インプログレス』（ポスター）

○2012年度

3つ目の物見台として、隅田川河口付近にある都立春海橋公園に都内の家屋廃材を利用したドームを制作。公開制作を経て、2012年10月27日に高さ約12mの「豊洲ドーム」を完成させた。その後、東京の水辺に建設した3つの物見台（「汐入タワー」「佃テラス」「豊洲ドーム」）を巡るクルージングツアーを実施。船内では、アートディレクターの北川フラムと川俣正の水辺に関わる議論が繰り広げられた。

共催＝一般社団法人CIAN ／会場＝都立汐入公園（荒川区）、区立石川島公園（中央区）、都立春海橋公園（江東区）、隅田川エリア／発行物＝『川俣正・東京インプログレス ドキュメント2011』『川俣正・東京インプログレス―隅田川からの眺め 3つの物見台、オープン』

○2013年度

3つの物見台を巡り、水辺の風景を起点に東京について考えるためのプログラムを展開。3塔を巡るバスツアー「リバーサイドツアー」（全3回）では、ダンサーの酒井幸菜、音楽家集団の表現（Hyogen）、アーティストの佐藤悠をゲストに招き、作品の公開制作を実施した。東京の水辺を巡るそれぞれの体験をもとに「クロージングイベント」にて作品が発表された。ウェブサイトでは「プロジェクトレビュー」のページを設置し、物見台を巡った人々の寄稿文や動画投稿などの情報を集約。様々な視点からプロジェクトを切り取る試みを行った。11月4日をもって「佃テラス」と「豊洲ドーム」の公開を終了し、当初の予定どおり解体撤去。「汐入タワー」は地域の要望等により継続設置となった。3年間にわたる活動をまとめたドキュメントを制作。

共催＝一般社団法人CIAN ／会場＝都立汐入公園（荒川区）、区立石川島公園（中央区）、都立春海橋公園（江東区）、隅田川エリア／発行物＝『川俣正・東京インプログレス―隅田川からの眺め ドキュメント』

「豊洲ドーム」、川俣正・東京インプログレス―隅田川からの眺め、2012年

アーティスト・イン・児童館（2009-2013）

○2009年度

子供とアーティストが出会う場をつくりだす試みとして、児童館にアーティストを招聘し、創作・表現のための「作業場」として活用するプロジェクト。東大泉児童館にて、アーティスト・西尾美也による「ことばのかたち工房」と、アーティスト・北澤潤による「児童館の新住民史」を実施。一連の活動を通して、児童館で遊ぶ子供と児童館を訪れる大人の新しい関係を生み出すことを目指した。また、子供・アート・地域をテーマとしたトークイベント「オープンミーティング」も開催した。

共催＝アーティスト・イン・児童館実行委員会／会場＝練馬区内児童館および周辺エリア／発行物＝『アーティスト・イン・児童館 西尾美也プロジェクト ことばのかたち工房 制作記録集2008-2009』

○2010年度

小学生を対象に、西尾美也の「ことばのかたち工房」（東大泉児童館）を継続実施。新たな取り組みとして、中高生の居場所づくり事業「なかなかTIME」を実施する中村児童館での活動を開始。アーティストユニット・Nadegata Instant Party（中崎透＋山城大督＋野田智子）を招聘し、中高生と作品プランを考えるリサーチプロジェクト「Let's Research for Tomorrow」を6カ月にわたり展開。作家による慎重なリサーチのもと、児童館の子供達や地域を巻き込むプロジェクト「全児童自動館」を構想。

共催＝アーティスト・イン・児童館実行委員会／会場＝練馬区内児童館および周辺エリア／発行物＝『アーティスト・イン・児童館 北澤潤プロジェクト児童館の新住民史手記を辿る』『アーティスト・イン・児童館 コンセプトブック［READ］［LOOK］』

○2011年度
西尾美也「ことばのかたち工房」の3年間の活動を紹介する展覧会を開催。プロジェクトの発展版として、ファッションデザイナーやパタンナーなども参加し「ことばのかたち工房Pro」や「Form on Words by Yoshinari Nishio FASHON SHOW」を行った。アーティスト・山本高之（やまもとたかゆき）によるプロジェクトでは、参加を希望する児童館3館を募集。子供たちとともに映像作品「CHILDREN PRIDE」「きみのみらいをおしえます」「まちのみなさんありがとう」を制作した。Nadegata Instant Partyは中村児童館を舞台に、中高生と協働で児童館のオリジナル文化祭をつくり、その様子をドキュメンタリー映画に収める、という一連の活動を通し、児童館に集う子供たちを巻き込んだ大掛かりなプロジェクト「全児童自動館」を展開した。
共催＝アーティスト・イン・児童館実行委員会／会場＝練馬区内児童館および周辺エリア

○2012年度
主催団体であるアーティスト・イン・児童館が特定非営利活動法人として法人格を取得。劇団・快快（ファイファイ）（FAIFAI）を招聘し、3つの児童館が連携して演劇を制作・公演する「Y時のはなし・イン・児童館」や、児童館の広報活動を子供たちとともに考え実践する「放課後メディアラボ事業」を中心に、練馬区内の児童館職員、小中高生、アーティストが交流・協働し、企画をつくり出すことができる場づくりやネットワーク構築を目指し展開した。
共催＝特定非営利活動法人アーティスト・イン・児童館、練馬区教育委員会／会場＝練馬区内児童館および周辺エリア

○2013年度
練馬区の児童館にて、子供の放課後における多様な課題に対応するアートプログラムの企画立案および実施を可能にするための事業モデルの構築を目的とした「放課後アートプラン」を実施。「子供の居場所づくり」の必要性を背景に、共催間での検討会議や、企画コーディネーターという新たな職能をもつ人材を育成するための設計、先行事例のリサーチなどに取り組んだ。児童館職員や子供たちと協働で進める企画づくりや実施のための実践現場として、参加児童館を公募。名乗りを上げた4館とともに、協議を重ねながら事業の検討を行った。
共催＝特定非営利活動法人アーティスト・イン・児童館、練馬区教育委員会／会場＝練馬区内児童館および周辺エリア

墨東まち見世（2009-2013）
○2009年度：墨東まち見世2009
隅田川の東に広がる墨東（ぼくとう）エリアにて、地域の生活を文化として活かすプロジェクトを展開。「まちが遊ぶ100日間」をテーマに17組のアーティストらによる企画を実施した。広報活動等のために制作された「墨東まち見世インフォメーション屋台」がまちなかで活躍した。地域に入りプログラムを展開するために必要な期間を100日と設定し企画された招聘プログラム「100日プロジェクト」では、劇作家の岸井大輔（きしいだいすけ）が「墨東まち見世ロビー」を実施。アーティストの大巻伸嗣（おおまきしんじ）は、「Memorial Rebirth in 京島・キラキラ橘商店街」を行った。初年度を終えて、規模の大きなアートプログラムではなく、小規模でより地域に根差したプログラムの実施が適しているエリアであることを確認した。
共催＝特定非営利活動法人向島学会／会場＝墨東エリア（おもに曳舟、京島、東向島、八広、押上エリア）／発行物＝『墨東まち見世2009 活動報告書』

○2010年度：墨東まち見世2010
通年展開を意識した企画会議や事務局の立ち上げを行う。「ハロー、ニュートーキョー！」をテーマに、「まちをひらく」「まちをつなぐ」「まちを語る」という3つの柱でプロジェクトを展開。「100日プロジェクト」など招聘プログラムでは池田光宏（いけだみつひろ）「by the Window “墨東バージョン”」、山城大督「トーキョー・テレパシー」、長島確（ながしまかく）「墨田区在住アトレウス家」の3つのプログラムを実施。20のネットワークプロジェクトや、「墨東まち見世塾」「墨東まち見世さんぽ」シリーズを展開した。
共催＝特定非営利活動法人向島学会／会場＝墨東エリア／発行物＝『墨東文庫［京島編］墨東ストーリィズ解説目録』

○2011年度：墨東まち見世2011
「気がつけば、お向かいさんはアーティスト」をテーマに、まちに定着した多様な文化的活動の連鎖やアートとコミュニティとの創造的な共生から見えてくる、新しい東京・下町のイメージの提示を目指したプログラム展開を図った。「100日プロジェクト」では谷山恭子（たにやまきょうこ）「Lat/Long-project “I'm here. ここにいるよ。”」を公園や商店などエリア内各所で実施した。
共催＝特定非営利活動法人向島学会／会場＝墨東エリア／発行物＝『墨東文庫［鳩の街編］墨東ストーリィズ解説目録』

○2012年度：墨東まち見世2012
エリアの新旧アート拠点やプロジェクトとの連携活動を通年化した。ネットワーク形成を可視化させるため『BOKU-to-Teku Teku まちみてマップ』を作成する。「100日プロジェクト」では、新里碧（にっさとみどり）が廃業した銭湯の廃材を利用し、エリア内の銭湯に「湯怪（ゆかい）」として再生させる「曳舟湯怪」を展開した。「ネットワークプロジェクト」では、秋のメイン会期を中心に4つの特別企画とともに15の参加企画を同時開催した。4年間の活動成果をまとめたドキュメントを「墨東まち見世編集部」とともに制作した。
共催＝特定非営利活動法人向島学会／会場＝墨東エリア／発行物＝『墨田のまちとアートプロジェクト 墨東まち見世2009-2012ドキュメント』『BOKU-to-TekuTeku まちみてマップ』（初版／第2版）

○2013年度：「墨東まち見世」アートプラットフォーム
2009年度から2012年度まで継続展開したアートプロジェクト「墨東まち見世」を通して墨東エリアに育まれた、アート拠点やネットワーク資源の持続と定着を目指すプロジェクト。マップの更新や英語版の制作、情報サイトの整備を通じて、エリアの多様な活動を支えるプラットフォームを形成した。また東京アートポイント計画のエリア型プロジェクトのショーケースとして国内外の視察を受け入れた。
共催＝特定非営利活動法人向島学会／会場＝墨東エリア／発行物＝『BOKU-to-TekuTeku まちみてマップ』（第3版／ English Version）

イザ！カエルキャラバン！ in 東京（2009-2011）
○2009年度
阪神・淡路大震災を契機に誕生した防災アートプログラム「イザ！カエルキャラバン！」を都内で広めていくため、特定非営利活動法人プラス・アーツ理事長の永田宏和（ながたひろかず）を中心に拠点整備を行った。地域主導の防災訓練をベースに、震災時に必要な「知識」や「技」を身に付けることができるプログラムのデモンストレーションを実施するとともに、災害とアートをテーマとしたトークイベントも行った。
共催＝特定非営利活動法人プラス・アーツ／会場＝墨田区立第一寺島小学校、アーツ千代田3331

○2010年度
東京ならではの新しい防災訓練および地域コミュニティを模索し、プログラムの担い手の公募を実施。町会や社会福祉協議会、NPOなどの地域主導の防災訓練をベースに、防災アートプログラムやシンポジウムを行った。
共催＝特定非営利活動法人プラス・アーツ／会場＝都内各所／発行物＝『水害紙芝居 おおあめとぼくのゆめ』『イザ！カエルキャラバン！防災体験プログラムマニュアルBOOK』

○2011年度
継続実施のあり方の検討や、高層マンションなどより東京に根差したテーマで防災アートプログラムを実施した。継続開催支援のほか、新規展開の導入となるワークショップやシンポジウム、公開ミーティング、教材開発などを行った。
共催＝特定非営利活動法人プラス・アーツ／会場＝都内各所

岸井大輔プロジェクト「東京の条件」(2009-2011)

○2009年度
東京で新しい公共のモデルを試行する現代演劇プロジェクト。初年度は2010年1月から始動。「墨東まち見世2009」参加作品として、劇作家・岸井大輔が、商店街に住み込み、100日間ノンストップで運営した「墨東まち見世ロビー」の批評的記録をまとめた冊子『LOBBY』を制作した。その他、東京のまちなかにおける創作活動の担い手を育てることを目指し、ワークショップ「まちから創る」を実施した。
共催＝一般社団法人PLAYWORKS／会場＝都内各所／発行物＝『LOBBY はじまりの場を創る』

○2010年度
地域資源を生かしながら活動の担い手を増やすことを目的とした「会／議／体」シリーズと、その価値観や成果を顕在化させるフェスティバル「WORKS」や、創作ワークショップ「まちから創る」を実施。東京のアートプロジェクトの現場にふさわしいコミュニケーションの場を提示し、創発的な場を運営していくモデルをつくり出す試みを行った。
共催＝一般社団法人PLAYWORKS／会場＝都内各所

○2011年度
東京には情報共有や作品発表の場は多いが、その前段となる計画を練り、制作の試行を重ねるための場所が足りておらず、それゆえアートプロジェクトの継続は困難な状況にあるという考えのもと、プロジェクトを準備するための空間「準備室」をまちなかに設置した。地域コミュニティと若い世代が接点をもつ機会を創出した「こどもkichi 子育て地蔵子供のたまり場準備室」、クリエイターやプログラムの試作品が多く生み出される場所「田原町共有作業場（「ふね」）準備室」、24時間オープンし、教えたり、勉強したり、悩んだりすることができる場所「シェア大学(仮)準備室」を展開。それらの活動を、フリーペーパー『ゆっくり考えたい』にまとめた。
共催＝一般社団法人PLAYWORKS／会場＝都内各所／発行物＝『ゆっくり考えたい』
＊2013年度、東京アートポイント計画の自主事業として、「東京の条件」の3年間の活動記録『戯曲｜東京の条件』（岸井大輔著）を発行。

Insideout/Tokyo Project (2009-2010)

○2009年度
「東京―地方」という関係性を逆転して考え、つなげることで新しい活動性やコミュニティ・ネットワークを構築することを目的とした。東京に住む人々が自らの属する地域性を新しく読み替えるきっかけを提供するトークイベントなどを実施。コマンドNの中村政人（なかむらまさと）をディレクターに、運営はボランティアやインターンプログラム「シッカイ屋」のメンバーが行った。
共催＝一般社団法人非営利芸術活動団体コマンドN／会場＝アーツ千代田3331／発行物＝『地にふれ今を描く Insideout/Tokyo Project vol.1』

○2010年度
日本全国の革新的な文化芸術活動を紹介するポータルアートスペース「Insideout/Tokyo Project Room」を新設。全国の先行事例の運営者（小田井真美（おだいまみ）〈Sapporo Ⅱ Pro-ject〉、高野織衣（たかのおりえ）〈ヒミング〉、高田彩（たかだあや）〈ビルド・フルーガス〉、日沼禎子（ひぬまていこ）〈空間実験室〉、高本敦基（たかもとあつき）〈勝山文化往来館ひしお〉、渡辺智史（わたなべさとし）〈湯の里ひじおり〉、佐々木隆幸（ささきたかゆき）〈ゼロダテ〉、新井慶太（あらいけいた）〈キタミン・ラボ舎〉、野田恒雄（のだつねお）〈紺屋2023〉）を招き活動を紹介するトークセッションを実施した。
共催＝一般社団法人非営利芸術活動団体コマンドN／会場＝アーツ千代田3331

クルーズの様子、LIFE ON BOARD TOKYO 09-10、2009年

CET090718

○2009年度
アート・デザイン・建築の複合フェスティバル「セントラルイースト東京（CET）」ともに、東京アートポイント計画のキックオフイベントを2009年7月18日に実施。「東京R不動産」によるエリア散策や、今後の可能性を探るトークを開催し、劇作家・岸井大輔の「東京の条件」のプレゼンテーションを行った。
共催＝セントラルイースト東京実行委員会／会場＝神田・馬喰町・浅草橋・日本橋を結ぶ地域（CETエリア・会場）のオフィス、店舗、ギャラリーなど

LIFE ON BOARD TOKYO 09-10

○2009年度
東京の水辺の「今」を知り、身近な水辺の環境の将来を考えるとともに、水辺の文化の活性化を目的としたプログラムを実施した。「東京低地クルーズ」や、トークイベント「水辺をひらく　アートでひらく」や、防災イベント「BO菜」を実施した。
共催＝一般社団法人ボートピープル・アソシエーション／会場＝都内河川など／発行物＝『LIFE ON BOARD TOKYO 09-10　水辺をひらく アートでひらく～都市の新たな水上経験～トークイベント記録集』

学生とアーティストによるアート交流プログラム（Student Artist Partnership）

学生が地域・社会の中でアーティストと交流し、協働しながら実験的・先進的なアートプロジェクトを実施する機会の提供を目的とするプログラム。アートプロジェクトに関する新たなシステムづくりに寄与するプログラムの展開も狙いとした。大学と連携し、19事業を実施。

○2009年度
▶『アートと饗宴』―「シンポジウム＝情報共有・交換の場」の再開発―（共催＝東京造形大学造形学部）
▶学生とアーティストによるアウトリーチ（共催＝桜美林大学パフォーミングアーツ・インスティテュート）
▶感劇市場2009（共催＝学習院女子大学）

▶ぐるぐるヤ→ミ→プロジェクト（共催＝東京藝術大学／発行物＝『谷中放談〜アートのお仕事〜記録集』『ぐるぐるヤ→ミ→プロジェクト 谷中妄想ツアー !! DVD』）
▶小金井国際彫刻シンポジウム（共催＝東京学芸大学）
▶在日フランス大使館解体前アートプロジェクト「MEMENTO VIVERE ／ MEMENTO PHANTASMA」（共催＝東京藝術大学）
▶千代田区秋葉原地域における全国芸術系学生交流拠点形成事業（共催＝東京藝術大学）
▶日大×藝大 +mmp「戯曲をもって町へ出よう。」（共催＝日本大学理工学部）
▶土方巽「病める舞姫」を秋田弁で朗読する（共催＝慶応義塾大学／発行物＝『土方巽「病める舞姫」を秋田弁で朗読する』）
▶ひののんフィクション（共催＝首都大学東京／発行物＝『ひののんフィクション記録集』）
▶「5+1 ジャンクションボックス」展（共催＝多摩美術大学）
▶ SHIBUYA STATION ART COMMONS（共催＝青山学院大学）
▶ TAMA VIVANT Ⅱ「うさぎ穴はふさがれた」展（共催＝多摩美術大学）
▶ Webを介した墨東エリア・のオンライン／オフライン情報環境の再デザイン（共催＝東京都市大学）
▶ WHAT AM I DOING HERE?（共催＝明治大学／発行物＝『WHAT AM I DOING HERE?』）
▶ who you know? who knows you?（共催＝女子美術大学／発行物＝『video exchange program who you know? who knows you?』）

発行物＝『「学生とアーティストによるアート交流プログラム」パイロット事業　報告書 OPEN THEATRE MUSEUM』

○2010年度
▶「大学まち」のデザインをつうじた地域力の可視化に関する研究：「墨東大学」の実践と評価（共催＝慶應義塾大学・東京都市大学／発行物＝『墨東大学の挑戦 メタファーとしての大学』）
▶ NHK×学生 クロスメディアプロジェクト（共催＝青山学院大学）
▶小金井110人のストーリー（共催＝東京大学）

2010年度開始事業

ぐるぐるヤ→ミ→プロジェクト（2010-）
○2010年度
若き表現者や専門家、市民や学生など様々な立場でアートに関わる人々が日常的に集い交流するプラットフォームを谷中エリアに形成することを目指し、４つのプログラムを展開。アーティスト・きむらとしろうじんじんによる「野点」（谷中霊園内こどもの広場）では、地域との関係を築きながら、プロジェクト実施のための許認可申請や人手集めに奮闘した。「芸術っ子」と呼ばれる若き表現者がまちなかに仕掛ける参加型パフォーマンスプログラム「谷中妄想ツアー !!茶会」や、活動拠点「はっち」（根津）の形成にも取り組んだ。こども創作教室「ぐるぐるミックス」1日体験教室も実施。※学生とアーティストによるアート交流プログラムより発展
共催＝一般社団法人谷中のおかって／会場＝台東区谷中界隈

○2011年度
きむらとしろうじんじんの「野点」では、前年度に築いた地域との関係性のもと、公共空間だけでなく、私有地でのプログラム実施を試みた。「谷中妄想ツアー !!おしゃれ」では、前回のツアーの一般参加者がパフォーマーとして挑戦するなど、つくり手側として関わる層に広がりが見られた。下町情緒漂う夜のまち楽しむ「谷中妄想カフェ〜ちょうちんもってちょっとそこまで〜」は、7月から9月にかけて全19回実施。まちの大人と子供の出会いをプロデュースするこども創作教室「ぐるぐるミックス」を本格始動させ、年間全18回のプログラムとして構築した。
共催＝一般社団法人谷中のおかって／会場＝台東区谷中界隈

○2012年度
「ぐるぐるミックス」は、実施体制拡充に重点をおき展開。「谷中妄想カフェ」では、無理のない運営のための仕組みづくりや、地域のボランティアの募集も積極的に行った。谷中エリアに根差す文化創造拠点を形成するための実験的試みとして、歴史的建造物である旧平櫛田中邸の活用方法について可能性を探る、ソフト事業の開発にも取り組んだ。「芸術っ子」をはじめ、本プロジェクトを通じて交流が生まれた地域内外の人々と連携しながら、平櫛邸に集う人々の特性を活かしたホームパーティ形式のパフォーマンス公演「どーぞじんのいえ」を実施。プロジェクト全体の活動拠点を根津の「はっち」から、上野桜木の「木はっち」へ移した。
共催＝一般社団法人谷中のおかって／会場＝台東区谷中界隈

○2013年度
プロジェクトを担う一般社団法人谷中のおかっての事務局体制強化に力を入れるとともに、3年間のプロジェクトの活動を資産化する試みとして「アーカイブプロジェクト」を開始。プロジェクトで行ってきたことの言語化や、各種データの整理、これまでの参加者へのインタビューなどを実施し、それらを素材にドキュメントブックを制作した。「ぐるぐるミックス」では、事業案内パンフレットを制作するとともに、実施運営体制について検討を重ね、継続するために向き合わなくてはならない課題とその対策について考えた。
共催＝一般社団法人谷中のおかって／会場＝台東区谷中界隈／発行物＝『ぐるぐるミックス コンセプトブック』『ぐるぐるヤ→ミ→プロジェクト 2010-2013』

としまアートステーション構想（2010-）
○2010年度
豊島区文化政策推進プランのシンボルプロジェクトである「新たな創造の場づくり」のプログラムとして、人々が創造的にまちに関わる機会の提供を目指し、多様な文化創造活動が生まれるための仕組みづくりに取り組む事業として始動。準備年である初年度は構想メンバーとして参画した佐藤慎也（建築家）、西村佳哲（働き方研究家）、トム・ヴィンセント（Tonoloop代表）とともに、ハードを先行させない文化事業を構築することを目指し、事業のコンセプトづくりを行った。
共催＝豊島区、特定非営利活動法人アートネットワーク・ジャパン／会場＝豊島区

○2011年度
雑司が谷の喫茶店跡地に拠点「としまアートステーション「Z」」（以下、「Z」）を開設。「地域」「アート」「場づくり」をキーワードに、構想のための公開勉強会「Zの会」（全7回）を開催。美術家・藤浩志によるアートプロジェクト「Miracle Waterをつくる。」では、地域に潜在する活動の種をリサーチした。カフェユニット・L PACKによる「L AND PARK」では「Z」を公園に見立て、様々な実験を展開。また「キッチンプロジェクト」として、食を通して地域を知るEAT & ART TAROの「ポットラックパーティとしま」や中山晴奈のディレクションによる「食べるを分解する」も実施した。
共催＝豊島区、特定非営利活動法人アートネットワーク・ジャパン／会場＝豊島区内各所

○2012年度
雑司が谷の「Z」にて開催した、ひびのこづえ（コスチュームアーティスト）「虫をつくるワークショップ」では、10カ月にわたり、月1回、虫のブローチづくりの場を継続して開催することにより、ふらっと立ち寄れる拠点としてのあり方について模索した。劇作家・岸井大輔による「TAble」は、豊島区に潜在する可能性を話し合うため、人々が集う「テーブル」を探し、つくり、考える演劇プロジェクトとして展開。まち歩き「界に立つ」、調査や勉強会として「diVISION」、「豊島区界」を実施。地域や社会における「子育て」をテーマに阿部初美による「としまで子育て〜子育てを考えるワークショップ」や、西村佳哲によるZの会特別企画「ともに生きる技術」（全3回）を開催した。
共催＝豊島区、特定非営利活動法人アートネットワーク・ジャパン／会場＝豊島区内各所／発行物＝『としまアートステーション構想リーフレット2012』『としまアートステーション構想コンセプトブック』『子育てをめぐるタテの対話「としまで子育て 子育てを考えるワーク

ショップ」ドキュメント』

○2013年度
構想から4年目を迎え、プロジェクト第2期の準備年として始動。実施事務局を担う団体として、一般社団法人オノコロが新たに参加。豊島区内の魅力あふれる場所で地域資源を活用し、当事者として主体的にアート活動を行う人々を生み出すための「構想」を具体的に実行することを目指し事業に取り組む。「Z」では、地域のアート活動や文化情報に触れられる交流の場「ふらっとカフェ」を運営。まちなかでは、岸井大輔を中心とした、カンパニーふるまいによる「としまのふるまい」や作曲家・安野太郎による音楽実験「安野太郎のとしまZステーション」を展開した。
共催＝豊島区、一般社団法人オノコロ／会場＝豊島区内各所

アトレウス家シリーズ（2010-2012）
○2010年度：墨田区在住アトレウス家
演出家／ドラマトゥルク・長島確による演劇プロジェクト。ギリシャ悲劇に登場する家族の物語を、実在のまちや建物にインストールすることにより、家や住まいや暮らしについて考える。墨田区内で空き家を借り、そこにギリシャ劇の一家がかつて暮らしていたという設定で作品を制作。実際の家屋のディテールを手がかりに、アトレウス家の親子三代にわたる生活を具体的に想像し、数々の事件の痕跡をたどった。地域の人たちの参加・協力のもと、読書会やフィールドワークを重ねながら、インスタレーションと演劇の間をさぐる作品につくり上げた。※「墨東まち見世2010」の一環として実施／学生とアーティストによるアート交流プログラム「戯曲をもって町へ出よう。」より発展した事業
共催＝特定非営利活動法人向島学会／会場＝旧アトレウス家他、東向島エリア／発行物＝『The House of Atreus, Sumida-ku, Tokyo』

○2011年度：豊島区在住アトレウス家
雑司が谷にて、住む家を失った家族が一時的に暮らした建物とまち、という設定のもと上演。コミュニティラジオ『Atreus Tune』の放送も行った。人材育成プログラム「アトレウスの学校」ではプロジェクトの構造について考えるゼミを開催した。
共催＝特定非営利活動法人アートネットワーク・ジャパン／会場＝千登世橋教育文化センター、としまアートステーション「Z」／発行物＝『The House of Atreus, Toshima-ku, Tokyo』

○2012年度：三宅島在住アトレウス家
火山と共生する三宅島（東京都三宅村）にアトレウス家が移住するためのリサーチとシミュレーションを行った。都心にいながら島を創造する「山手篇」、実際に島を訪れ未来を思う「三宅島篇」の2部構成で実施。移動型コミュニティラジオの放送や、三宅島と山手線をオーバーラップさせた、島のスケールを実寸大でイメージできる地図を作成した。アトレウスの学校の発展版として「構造茶話会―プロジェクト構造論」を実施。長島確、佐藤慎也がコーディネーターを務め、熊谷保宏（日本大学教授）、野村政之（ドラマトゥルク、制作）がレギュラーメンバーとして参加した。3年間の活動記録として『アトレウス家の建て方』を発行。
共催＝一般社団法人ミクストメディア・プロダクト／会場＝旧平櫛田中邸、カフェ691他／発行物＝『アトレウス家の建て方』

ひののんフィクション（2010-2011）
○2010年度
森林におおわれた旧蚕糸試験場日野桑園跡「自然体験広場」を舞台に、広場を利用する活動団体とアーティストのコラボレーションのもと、奥建祐＋鈴木雄介「造山プロジェクト」、wah「見えない森」、中山晴奈「EDIBLE FOREST（食べられる森）」の4つのアートプログラムを実施。大巻伸嗣「Memorial Rebirth」。それらの活動を通して、非日常の体験を共有する場を生み出し、新たな文化的生活空間の構築を目指した。※学生とアーティストによるアート交流プログラムより発展した事業
共催＝ひののんフィクション実行委員会／会場＝旧蚕糸試験場日野桑園跡「自然体験広場」／発行物＝『ひののんフィクション2010ドキュメント』

○2011年度：ひののんフィクション2011
プロジェクト実施の舞台となる「自然体験広場」は、多目的ホールの完成に伴い、森から公園に変わることとなった。開放が制限されていた広場は、公園化とともに全ての人に開放されることになる。それに伴い4組のアーティスト（wah document、中山晴奈、楠原竜也、荒神明香）とともに、ワークショップやフィールドワークを行いながら、広場の新たな活用の可能性を探った。3月には各アーティストによる発表「プロジェクトプレゼンテーション」を行った。
共催＝ひののんフィクション実行委員会／会場＝仲田公園「自然体験広場」／発行物＝『ひののんフィクション2011ドキュメント』

学生メディアセンター なないろチャンネル
○2010年度
ウェブテレビ放送局という設定のもとに、代表・冠那菜奈など美術系の学生を中心とする参加者がUstreamやTwitterを活用したクロスメディアコミュニケーションのあり方を検証した。アーツ千代田3331内に拠点を置き、都内及び全国のアート活動の現場を取材し、さらには「なないろフェスティバル」などの独自イベントも実施した。
共催＝一般社団法人非営利芸術活動団体コマンドN／会場＝アーツ千代田3331／発行物＝『ななチャンドキュメント2010』〈DVD〉

2011年度開始事業

アートアクセスあだち 音まち千住の縁（2011-）
○2011年度
「音」をテーマに、住民参加型のアートプログラムの実施を通じて、様々な「縁」を結ぶことを目指した。初年度は足立区制80周年記念事業の準備として展開。音楽家・足立智美は東京都中央卸売市場足立市場を舞台に「ぬぉ―チューバと自動車と器楽、合唱のための魚市場 ねぎま鍋付」を、音楽家・大友良英は荒川河川敷を舞台に「空飛ぶオーケストラ大実験―千住フライングオーケストラお披露目会」を、アーティスト・大巻伸嗣は「Memorial Rebirth 千住いろは通り」を、作曲家・野村誠は銭湯にて「野村誠ふろデュース 千住だじゃれ音楽祭―風呂フェッショナルなコンサート」を実施した。
共催＝東京藝術大学、特定非営利活動法人やるネ、足立区／会場＝足立区千住地域

○2012年度
足立区制80周年記念事業を契機に、足立智美、大友良英、大巻伸嗣、野村誠の4人の継続アーティストに加え、スプツニ子！、八木良太、やくしまるえつこ、ASA-CHANGを新たに迎えた。6週間のメイン会期を中心に、「音」をテーマとしたアートプログラムを魚市場や荒川河川敷など地域に縁のある多様な会場で展開した。
共催＝東京藝術大学音楽学部、特定非営利活動法人やるネ、足立区／会場＝足立区千住地域

○2013年度
継続展開のための基盤整備に取り組んだ。大友良英「千住フライングオーケストラ 縁日」、大巻伸嗣「Memorial Rebirth 千住 2013 常東」、野村誠「千住だじゃれ音楽祭」の継続プログラムに加え、「イミグレーション・ミュージアム・東京―不思議な出会い―」「千住ミュージックホール」「未来楽器図書館」なども実施。Tokyo Art Research Labの「音の記録研究」と連動し、前年度の活動をもとに記録の方法も探った。
共催＝東京藝術大学音楽学部、特定非営利活動法人やるネ、足立区／会場＝足立区千住地域／発行物＝『アートアクセスあだち 音まち千住の縁 2011-2013 ドキュメント』

大友良英「千住フライングオーケストラ」、アートアクセスあだち 音まち千住の縁、2012年

淺井裕介「植物になった白線＠小金井」、小金井アートフルアクション！S&G、2011年　Photo: Hitomi Uranaka

小金井アートフル・アクション！（2011-）

○2011年度：小金井アートフル・アクション！S&G

小金井市芸術文化振興計画推進事業として2009年に始まった事業「小金井アートフル・アクション！」の組織の成長を目指し始まった事業。淺井裕介（あさいゆうすけ）「植物になった白線＠小金井」、岩井成昭（いわいしげあき）「イミグレーション・ミュージアム・東京」、「ほうほう堂＠小金井のあちこちの窓」の3つのプロジェクトについてトーク、展示、公演を実施。若手アーティストの発掘と支援を目的とした「Redzone」では公開ミーティングや展示を行った。※学生とアーティストによるアート交流プログラムより発展した事業

共催＝小金井アートフル・アクション！実行委員会／会場＝小金井アートスポット シャトー2F、小金井市内各所

○2012年度

アーティスト、父母、園職員などと協力し、保育園で卒園制作事業を実施。小金井市内の小学校2校では、アーティスト（淺井裕介、岩井優（いわいまさる））が子供たちと共同制作を行った。企画運営を市民スタッフが担う「市民による現代アート入門講座」も6回開催。2013年3月にそれぞれのプロジェクトの成果展示と議論を深める12セッションのトークを実施した。

共催＝特定非営利活動法人アートフル・アクション、小金井市／会場＝小金井市立さくら保育園、小金井市立本町小学校、小金井市立南小学校、小金井アートスポット シャトー2F、小金井市公民館、studioM、小金井市民交流センター

○2013年度

保育園での事業は2園（新規1園）に拡大し、小学校2校（新規1校）との連携事業も継続実施。現場の事業を文化政策と結びつけて議論するための講座を3回開催。NPO法人アートフル・アクションが行う事業を素材に、外部ゲストを招き、その意義を議論した。2014年3月には成果展示とディスカッションを実施した。

共催＝特定非営利活動法人アートフル・アクション、小金井市／会場＝小金井市立さくら保育園、小金井市立くりのみ保育園、小金井市立本町小学校、小金井市立前原小学校、小金井市民会館、小金井市役所、小金井市民交流センター

東京事典 Tokyo Jiten（2011-2013）

○2011年度

「東京」を象徴する語彙を集めた映像による事典をウェブ上に構築するプログラム。アーティスト、編集者、建築家、ミュージシャン、また一般公募からの参加者18名をゲストに招き、「東京」を象徴するキーワードについて15分間のプレゼンテーションを公開で録画し、ウェブサイト（tokyojiten.net）に掲載した。※「Tokyo Art School」（人材育成プログラムの一環として実施）より発展した事業

共催＝特定非営利活動法人アーツイニシアティヴトウキョウ［AIT/エイト］／会場＝AIT ROOM

○2012年度

「100年後の東京」をテーマとし、プレゼンテーションの公開録画、出張プレゼンテーションや特別公開録画などを実施。29名のプレゼンターによる発表をウェブに掲載した。プレゼンテーションのスキルアップのためのワークショップも実験的に行った。

共催＝特定非営利活動法人アーツイニシアティヴトウキョウ［AIT/エイト］／会場＝AIT ROOM

○2013年度

東京事典に構築されたプレゼンテーションをより広く発信するため、インターネット動画共有サイトYoutubeに「東京事典」チャンネルを作成し、アーカイブ化を開始。3年間の活動の総括として、ゲストにアンドリュー・マークル（エディター）、兼松芽永（かねまつめえ）（芸術の人類学）、毛利嘉孝（もりよしたか）（社会学者）を招き、「東京事典ラウンドテーブル『Towards a Spectacular Criticality?-東京、ダイジョウブ?-』」を開催。

共催＝特定非営利活動法人アーツイニシアティヴトウキョウ［AIT/エイト］／会場＝AIT ROOM

三宅島大学 (2011-2013)

○2011年度

伊豆七島の一つである三宅島全体を大学に見立てて、地域資源を活用した様々な「学び」の場を提供する仕組みづくりを行った。初年度は日比野克彦をはじめとするアーティストや慶應義塾大学の加藤文俊研究室による地域資源のリサーチを目的としたプログラムを展開し、9月に三宅島大学を開校した。

共催＝三宅島大学プロジェクト実行委員会／会場＝三宅島各所／発行＝『三宅島大学 平成23年度大学案内』

○2012年度

「島でまなび、島でおしえ、島をかんがえる。」というコンセプトに沿って、島内外の様々な人が講師となり、島の地域資源を活かした講座を展開した。また、島内に交流拠点（三宅島大学本校舎）を整備し、定期講座の実施や加藤文俊研究室によるリサーチ、五十嵐靖晃の「そらあみ」や開発好明の「100人先生」などアーティストの滞在制作の場として活用した。またニュースレター『三宅島大学通信』の発行や、常駐マネージャーのブログなど情報発信に注力した。

共催＝三宅島大学プロジェクト実行委員会、三宅村／会場＝三宅島各所／発行物＝『三宅島大学 平成24年度大学案内』『三宅島大学通信（8月号-3月号）』『誰もが先生、誰もが生徒　三宅島大学の試み 五十嵐靖晃「そらあみ—三宅島—」を事例に』

○2013年度

本校舎を拠点に、定期講座や継続的なプログラムを実施した。地域資源である島内の施設を活用した「三宅島大学ボルダリングカップ2013」の実施や、加藤文俊研究室の「三宅島ポスタープロジェクト展」、三宅島の明日について語る瓦版『あしたばん』の50号発行、開発好明の「100人先生」の100人達成に加え、卒業生2名の輩出など3年間の成果を残し、3月に閉校式を迎えた。

共催＝三宅島大学プロジェクト実行委員会、三宅村／会場＝三宅島各所／発行物＝『三宅島大学 平成25年度大学案内』『三宅島大学通信（5月号-3月号）』『三宅島大学通信全集』『あしたばん全集』『三宅島ポスタープロジェクト』『開発好明 100人先生』『五十嵐靖晃 そらあみ-三宅島- 帰島式』『山城大督 三宅島映像プロジェクト「VIDEO LETTERS」ビデオレター：7年後の「わたし」へ』

近藤良平『溶岩ダンスワークショップ』、三宅島大学、2011年

公園プロジェクト (2011-2012)

○2011年度

渋谷区にある代々木公園では、原宿門前広場の改修工事に伴い、公園の顔としてふさわしい空間を創出することを目指し、アーティスト・淺井裕介がワークショップ形式で公開制作する「植物になった白線＠代々木公園」を実施した。地域住民や公園を訪れた人々とともに、白線でかたちづくられた様々な植物や小人などが地面に焼き付けられた。汐入公園では「川俣正・東京インプログレス」の「汐入タワー」の竣工1周年を記念し、子供から大人まで参加できる参加型プログラム「汐入タワーとあそぼう」を実施。セノグラフィー、ダンス、音楽に関わるアーティストとともに、楽器を創り、踊り、タワーの飾り付けを行った。

共催＝特定非営利活動法人S.A.I.、公益財団法人東京都公園協会／会場＝都立代々木公園、都立汐入公園

○2012年度

「植物になった白線＠代々木公園」に植物や動物を付け加えるワークショップ「植物になった白線＠代々木公園—手入れの日—」を実施し、公園の憩いの空間を表情豊かに変えた。目黒区にある林試の森公園では、公園でのアートプロジェクトについてのリサーチプロジェクトを実施した。

共催＝特定非営利活動法人S.A.I. ／会場＝都立代々木公園、都立林試の森公園

Scramble Crossing of Art「明日の神話」プロジェクト

○2011年度

渋谷駅構内に岡本太郎の「明日の神話」が設置されたことがきっかけとなり始まった渋谷芸術祭との連携のもと、アートによる震災復興活動を広く発信した。アーティスト・日比野克彦監修のもとに青山学院大学や東京藝術大学の学生とともに実施した。

共催＝特定非営利活動法人渋谷・青山景観整備機構／会場＝渋谷駅周辺ほか／発行物＝『Scramble Crossing of Art　渋谷芸術祭関連事業 明日の神話プロジェクト』

ストリートペインティング・プロジェクト「見てみて☆見ないで」

○2011年度

建造物の壁面や仮囲いを新進若手アーティストによる作品発表の場として活用することを目的とし、改修中の文化施設仮囲いにアート作品を設置。東京芸術劇場前の工事仮囲いにアーティスト・福士朋子による壁画作品を展開。

共催＝特定非営利活動法人アーツイニシアティヴトウキョウ［AIT／エイト］／会場＝東京藝術劇場仮囲い壁

2013年度開始事業

長嶋確のつくりかた研究所：だれかのみたゆめ

○2013年度

3年にわたる演劇プロジェクト「墨田区／豊島区／三宅島在住アトレウス家」で得たノウハウを利用しつつ、近年増加傾向にあるアートプロジェクトにおける、既存の方法論ではカバーしきれないジャンル横断・異種混交的な「つくりかた」自体を発明・検証するプロジェクト。「長島確のつくりかた研究所」を立ち上げ、公募した若手研究員とともに、研究を進めた。

共催＝一般社団法人ミクストメディア・プロダクト／会場＝都内各所

＊

東京都による芸術文化を活用した被災地支援事業（Art Support Tohoku-Tokyo）

○2011年度

東日本大震災の発生を受けて、「東京緊急対策2011」の一環として2011年7月に事業を開始。岩手県、宮城県、福島県の3県を対象に、東京アートポイント計画の手法を用いて、現地のパートナーとなる団体やコーディネーターとともにプログラムの立案と実施を行った。仮設住宅や集会所、仮設商店街など被災地の生活圏において、3県で19プロジェクトを展開した。
共催＝特定非営利活動法人いわて連携復興センター、えずこ芸術のまち創造実行委員会、特定非営利活動法人NPO西会津ローカルフレンズ／会場＝岩手県、宮城県、福島県／発行物＝『Art Support Tohoku-Tokyo PROJECT REPORT 2011』『Art Support Tohoku-Tokyo PROJECT REPORT 2011（EN）』『福島大風呂敷／ FUKUSHIMA! O-FUROSHIKI DOCUMENT』『MIYAGI REPORT 2011-2012 10のプロジェクトとシンポジウム』

○2012年度

3県で18プロジェクトを展開。現地自治体とも共催で事業を実施した。岩手県大槌（おおつち）町では芸術文化による復興のための人材育成事業「ひょっこりひょうたん塾」、宮城県と芸術銀河2012×Art Support Tohoku-Tokyo「なんのためのアート」、福島県と「福島藝術計画×Art Support Tohoku-Tokyo」を全県的に展開した。
共催＝特定非営利活動法人いわて連携復興センター、えずこ芸術のまち創造実行委員会、特定非営利活動法人NPO西会津ローカルフレンズ、みやぎ県民文化創造の祭典実行委員会、宮城県、福島県／会場＝岩手県、宮城県、福島県／発行物＝『Art Support Tohoku-Tokyo PROJECT REPORT 2012』『鵜島神楽と水門』『なんのためのアート』『見る、聞く、話す、感じる、そして考える。』『ひょっこりひょうたん塾 2012年度 活動報告書』『福島藝術計画×Art Support Tohoku-Tokyo 2012』

○2013年度

3県で14プロジェクトを展開。引き続き、福島県と「福島藝術計画×Art Support Tohoku-Tokyo」を全県的に実施。岩手県と宮城県はエリアを絞り、現地のプロジェクト運営の体制づくりや地域資源を深める活動へ注力した。「なんのためのアート」の手法を用いて、現地主導での実施となった「みやぎぶんか3ねんめ会議」へは事業の後援を行った。
共催＝特定非営利活動法人いわて連携復興センター、えずこ芸術のまち創造実行委員会、特定非営利活動法人Wunder ground、ひょっこりひょうたん島プロジェクト実行委員会、大槌町、福島県／会場＝岩手県、宮城県、福島県／発行物＝『Art Support Tohoku-Tokyo PROJECT REPORT 2013』『海辺の記憶をたどる旅 つながる湾プロジェクト ドキュメントブック』『福島藝術計画×Art Support Tohoku-Tokyo 2013』

「きむらとしろうじんじんの『野点』in 大槌」、東京都による芸術文化を活用した被災地支援事業（岩手）、2012年

「なんのためのアート」、宮城芸術銀河2013×Art Support Tohoku-Tokyo、2013年

人材育成プログラム

2009年度はレクチャープログラムとインターンプログラムの2つを展開。2010年度には人材育成の趣旨を明確にするため「Tokyo Art Research Lab（TARL）」を設立。2012年度より、講座だけでなく研究・開発を行う事業が始まった。現場の「知」と「スキル」を習得するプログラムとして、ゼミ形式で講座を実施。講座の成果をまとめたドキュメントは、その後のプログラムの基礎的なテキストとなった。2011年度は集中セミナーを実施するなど前年度の成果の活用や個々のトピックを深める講座を開催。2012年度より、講座だけでなく、プロジェクトの現場で必要となる新たなスキルの研究･開発を行う事業が始まった。アートプロジェクトの運営プロセスにおける記録から評価までの手法づくりが重点課題となる。2013年度は人材育成とスキル開発を行う「リサーチプログラム」と位置付けを再確認し、「講座」と「研究・開発」の2つの軸でプログラムを実施した。

レクチャーシリーズ「Tokyo Art School」

○2009年度

地域で活動するための課題を探し、様々な分野を超えブリッジをかけるクロストークを実施。

▶東京の解像度（講師＝畠山直哉×毛利嘉孝）
▶オルタナティヴ・スペースの歴史（講師＝小池一子×白石正美）
▶はじっこから東京を考える（講師＝坂口恭平×萱野稔人）
▶プロダクションという方法（講師＝浅井隆×藤城里香）
▶特殊な東京（講師＝アンドリュー・マークル×マーク・ダイサム）
▶『壁』のない東京へ（講師＝塚本由晴×安冨歩）
▶共生のための環境へ（講師＝飯島博×藤浩志）
▶テクノロジー・情報・身体（講師＝藤高晃右×ドミニク・チェン）
共催＝特定非営利活動法人アーツイニシアティヴトウキョウ［AIT／エイト］

インターン・プログラム「シッカイ屋」

○2009年度

概念教育ではなく、人を育成するための実践講座を実施。

▶レクチャー＆ゼミ プログラム（インターン・ゼミ）（講師＝帆足亜紀、若林朋子、野田恒雄、アサダワタル、作田知樹、鳥本健太、岡部大介）
▶フィールドワーク プログラム（特別トークイベント）
（1）地域密着型アートプロジェクトの可能性（墨東まち見世2009 関連トークイベント）
（2）子供×アートで地域をひらく（アーティスト・イン・児童館 関連トークイベント）
▶交流＆コミュニティ プログラム(全体会)（ゲスト＝西尾美也、岸井大輔、コバルト爆弾αΩ、助田徹臣、伊藤悠、松島英理香、黒瀬陽平）
共催＝特定非営利活動法人コミュニティアート・ふなばし

Tokyo Art Research Lab

○2010年度

［連続ゼミ］

▶プロジェクト運営ぐるっと360度（コーディネーター＝帆足亜紀／発行物＝『アートプロジェクト 運営ガイドライン』）
▶アートプロジェクトの0123（コーディネーター＝小川希／発行物＝『アートプロジェクトの0123』）
▶「見巧者」になるために～批評家・レビュワー養成講座（コーディネーター＝小崎哲哉）
▶アートプロジェクトを評価するために～評価の〈なぜ？〉を徹底解明（コーディネーター＝若林朋子／発行物＝『アートプロジェクトを評価するために～評価の〈なぜ？〉を徹底解明 評価ゼミ レクチャーノート』）
▶アート活動としてのアーカイブ（コーディネーター＝特定非営利活動法人アート・アンド・ソサイエティ研究センター／発行物＝『アート・アーカイブ ガイドブックβ版』〈PDF〉『地域・社会に関わるアートアーカイブ・プロジェクト－P+ARCHIVE 一年の活動記録』）
▶アートのお金と法律入門（コーディネーター＝Arts & Law ／発行物＝情報サイト「artscoop」）

［公開講座］

▶日本型アートプロジェクトの歴史と現在 1990-2010（コーディネーター＝熊倉純子／発行物＝『日本型アートプロジェクトの歴史と現在』〈PDF〉）
▶Tokyo Art School 2010（コーディネーター＝特定非営利活動法人アーツイニシアティヴトウキョウ［AIT／エイト］）
▶世界の現場から Talk & Cast（ホスト＝森司／発行物＝『世界の現場からTalk & Cast』〈ポッドキャスト〉）
▶川俣正トークシリーズ　東京を考える、語るⅡ（監修・ホスト＝川俣正／発行物＝『東京を考える、語るⅡ』）

発行物＝『TOKYO ART RESEARCH LAB 2010』『TOKYO ART RESEARCH LAB REPORT 2010』

○2011年度

［連続ゼミ］

▶アートプロジェクトの0123（コーディネーター＝小川希／発行物＝『アートプロジェクトの0123 新装版』）
▶パブリック・リレーション講座（コーディネーター＝林千晶）
▶「見巧者」になるために～批評家・レビュワー養成講座（コーディネーター＝小崎哲哉）

［集中セミナー］

▶アートプロジェクトの評価～評価の〈なぜ？〉を徹底解明 ver.2（コーディネーター＝若林朋子／発行物＝『アートプロジェクトを評価するために2―評価のケーススタディと分析―』）
▶アートプロジェクトの運営～実践の風景（コーディネーター＝帆足亜紀）
▶アートプロジェクトの研究～アートプロジェクトとは何か？－地域社会の「戦略」と芸術の「戦術」（コーディネーター＝熊倉純子）

［公開講座］

▶アート社会論（コーディネーター＝港千尋）
▶クリストとジャンヌ＝クロード（レクチャー）
▶川俣正トークシリーズ　東京を考える、語るⅢ（コーディネーター＝一般社団法人CIAN）
▶世界の現場からTalk & Cast（コーディネーター＝森司、橋本誠）
▶アートプロジェクトを評価するために2～評価のケーススタディと分析（コーディネーター＝佐藤李青／発行物＝『評価のケーススタディと分析』）

［ソーシャル・プラットフォーム］

▶アートのためのキャリア支援プログラム2（共催＝Arts and Law）
▶P＋ARCHIVE（共催＝特定非営利活動法人アート・アンド・ソサイエティ研究センター／発行物＝『「現代アートの記録と記憶」プロジェクト 活動の記録2011』）

○2012 年度

［連続講座］

▶アートプロジェクトの0123（コーディネーター＝小川希）
▶日本型アートプロジェクトの歴史と現在Ⅱ（コーディネーター＝熊倉純子／発行物＝『日本型アートプロジェクトの歴史と現在 1990年→2012年』）
▶構造茶話会―プロジェクト構造論（コーディネーター＝長島確、佐藤慎也）
▶「組織」から考えるアートプロジェクトの可能性（コーディネーター＝帆足亜紀／発行物＝『アートプロジェクト運営ガイドライン―運用版』『「組織」から考えるアートプロジェクトの可能性―続くか、止まるか、それは「組織」次第かもしれない』〈PDF〉）

［公開講座］
▶アート社会論 II（コーディネーター＝港千尋）
▶渋谷アートファクトリー計画　DIWO Lab.（コーディネーター＝川井敏昌、岩岡孝太郎）
▶Creators and Law（コーディネーター＝Arts and Law）
▶ネットワーキング・ラボ（コーディネーター＝小澤慶介、橋本誠）

［実践ゼミ］
▶実践！プロジェクトデザイン（コーディネーター＝林千晶／発行物＝『実践！プロジェクトデザイン講座―新しい価値を生み出すための方法―』）
▶P＋ARCHIVE リアルARTプロジェクト・アーカイビング実践（コーディネーター＝特定非営利活動法人アート・アンド・ソサイエティ研究センター／発行物＝『ドキュメンテーション 国際シンポジウム 地域・社会と関わる芸術文化活動のアーカイブに関するグローバル・ネットワーキング・フォーラム』『『種は船 in 舞鶴』アーカイブプロジェクト 活動の記録 2012』）
▶評価のためのリサーチの設計と実践（コーディネーター＝佐藤李青／発行物＝『アートプロジェクトのつかまえかた ：「評価」のためのリサーチの設計と実践の記録』）

［運営］
▶TARL運営プロジェクト（共催＝特定非営利活動法人アーツイニシアティヴトウキョウ［AIT／エイト］／発行物＝『TOKYO ART RESEARCH LAB 2012』『Researcher's voice vol.1 ～ 4』）

［その他］
▶Tokyo Art Research Lab 2012 オープンディスカッション
▶複合型リサーチプロジェクトの実践（発行物＝『記録と調査のプロジェクト『船は種』に関する活動記録と検証報告』）
▶プロジェクトをつくる・プロジェクト

○2013年度
［講座］
▶研修プログラムI ～表現･創作活動のための法と権利を学ぶ入門講座～（コーディネーター＝Arts and Law／発行物＝『2013 表現・創作活動のための法と権利を学ぶ入門講座講義資料集』）
▶研修プログラムII ～プロジェクトを守るための情報セキュリティ講座
▶集中セミナー：運営・記録・評価のサイクルをつくる（コーディネーター＝森司）
▶プロジェクト実践ゼミ-構想から実現へ／実現から継続へ（コーディネーター＝橋本誠、大内伸輔）／発行物＝『PPR空想地学研究所PAPER準備号』
▶渋谷アートファクトリー計画 Fabスターターズガイド（コーディネーター＝Fab Cafe LLP／発行物＝『FABスターターズガイド』）
▶『日本型アートプロジェクトの歴史と現在 1990年→2012年』を読む（コーディネーター＝熊倉純子）
▶アートポイント・アニュアル／発行物＝『東京アートポイント計画が、アートプロジェクトを運営する「事務局」と話すときのことば。の本』
▶アートプロジェクトを456（仕込む）（コーディネーター＝小川希）

［研究・開発］
▶リサーチプロジェクトの検証：記録＝共有の手法を探る（発行物＝『ノコノコスコープのイロハ』）
▶アートプロジェクトのインパクトリサーチ（発行物＝『「茨平の事例研究」活動記録と検証報告書』『デジタルアーカイヴのススメ』）
▶アートプロジェクトの「言葉」を編む
▶プロジェクトをつくるプロジェクト
▶P＋ARCHIVE（共催＝特定非営利活動法人アート・アンド・ソサイエティ研究センター／発行物＝『アート・アーカイブ・キット』）
▶アートプロジェクトにおける「音」の記録研究（企画運営＝東京藝術大学）
▶プロジェクト構想プログラムー「光の蘇生」プロジェクトを構想する（企画運営＝特定非営利活動法人アーツイニシアティヴトウキョウ［AIT／エイト］）／発行物＝『「光の蘇生」プロジェクトを構想するリーフレット』

［運営］
▶TARL運営プロジェクト（共催＝特定非営利活動法人アーツイニシアティヴトウキョウ［AIT／エイト］）

発行物＝『Tokyo Art Research Lab 2013』『組織から考える維持する仕組み“アート”と“社会”が長く付き合うためのインフラづくり』

「アートプロジェクトの『言葉』を編む」、Tokyo Art Research Lab、2013年

東京アートポイント計画とは

東京の様々な人・まち・活動をアートで結ぶことで、東京の多様な魅力を地域・市民の参画により創造・発信することを目指し、「東京文化発信プロジェクト」の一環として東京都と公益財団法人東京都歴史文化財団が展開している事業です。
http:// www.bh-project.jp/artpoint

東京アートポイント計画が、
アートプロジェクトを運営する「事務局」と
話すときのことば。の本

監修：森司［東京アートポイント計画］
編集：坂本有理 + 佐藤李青 + 熊谷薫［東京アートポイント計画］
編集協力：佐藤恵美
デザイン：福岡泰隆
イラスト：STOMACHACHE.
印刷：株式会社アイワード

発行：2014 年 3 月 31 日
東京文化発信プロジェクト室（公益財団法人東京都歴史文化財団）
〒130-0026 東京都墨田区両国 3-19-5 シュタム両国 5 階
TEL: 03-5638-8803 / FAX: 03-5638-8811
E-mail: info-ap@bh-project.jp
http:// www.bh-project.jp

© 東京文化発信プロジェクト室、2014
All right reserved

Printed in Japan