



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年から進んで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、よりパフォーマンス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「千の^{せん}見^み世（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