

プロジェクトの  
いしづえ

# A

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うがちだ。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]

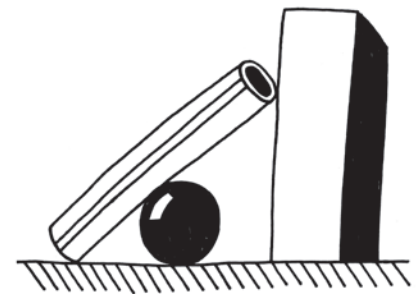
## 適材適所

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十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<sup>ざぐみ</sup>」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、資金源によって用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見つけるための、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]

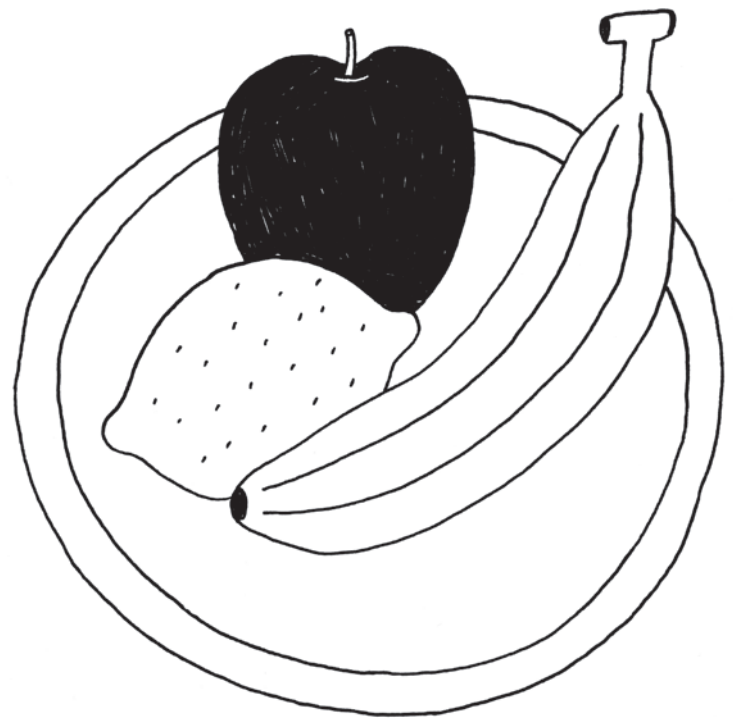


## 会議 3 点セット

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。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。専門領域が違っていると、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、様子を見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に、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よし。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、文化などさまざまな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。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]



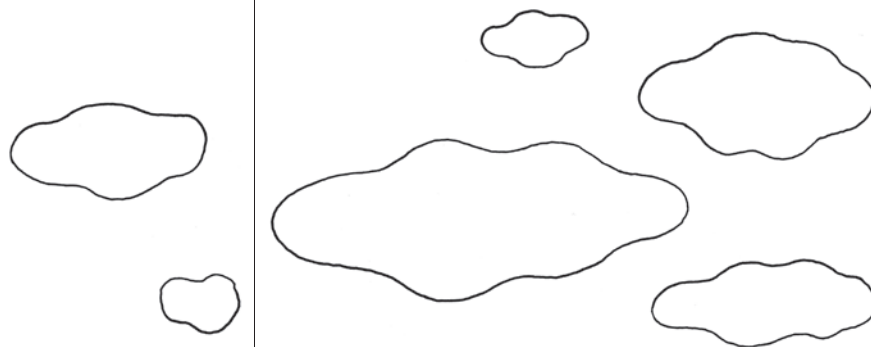
## 広報デザイン

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。

[50]