

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」(現・アーツカウンシル東京)に東京アートポイント計画を担うチームが組織された。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の人たち、アーティストの活動をサポートするボランティアの人たち。もちろんそのような場を楽しむ参加者や鑑賞者の方々も含まれる。

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。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、7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。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」とも言えるが、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言える。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2014年3月に発行した本書の初版本である。そしてそこから新たに言葉を加え、改定したのがこの増補版だ。一つひとつの用語は、別段大きな概念を含むわけではなく普通の言葉である。しかしながら、そのどれもがマネジメントの実務の現場では不可欠な言葉なのだ。

本書は、読めばわかる実務書ではない。もとよりマニュアルでもない。役に立つ言葉に見えるのは、アートプロジェクトの実務を現場で身体的に体得したタイミングだ。現場で掴んだ勘所を言い表し、仲間との共通言語として機能する言葉が、本書のワードだ。駆け出しのプロジェクトスタッフは、現場で求められる振る舞いを、逆引き的にこれらの言葉からイメージすると良いだろう。プロジェクトの現場でマネジメントの心得を共有するための本として使ってほしい。

2017年2月現在、これまで以上にアートプロジェクトの「事務局」を担う人材の強化が要となっている。2016年のリオでのオリンピック・パラリンピック競技大会が終わり、4年後の2020年に向けた文化プログラムの取り組みが明確になるタイミングだからだ。同時に2020年以降に「レガシー」として文化は何を残していくのかが問われている。

「プロジェクトを実施するだけ」の事務局から、「プロジェクトを考え発信する」事務局へのメタモルフォーゼが求められている。プロジェクトを考えると、コンテンツを考えることであり、展開の仕方のシステムを考えることであり、伝え方を考えることであり、残し方を考えることでもある。つまり、これからの事務局には経験だけではなく、発信する言葉、思考する言葉を明確に持つことが求められる。

初版の制作時と同様、東京アートポイント計画の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い説明をしているのかを洗い出し、現状課題を解決するための「ことば」の執筆を受け持った。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。

なお、今回の改訂では、言葉の数を27ワードから55ワードに増やし、2014～2016年度に実施した東京アートポイント計画事業のデータを追加した。初版で収録していた2013年12月の座談会「東京アートポイント計画のはじまりとこれから」は割愛したが、アーツカウンシル東京の公式ウェブサイト内「メディアライブラリー」から、『東京アートポイント計画活動記録集』として全文ダウンロード可能だ。

本書が多くのアートプロジェクトの現場で共通言語として活用されることで、アートプロジェクトの事務局の技術力が向上し、活動が活性化し、安全且つ豊かな事業を推進する一助になれば幸いである。