

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」が必要だ。事務局とはどのような存在なのだろう。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てみよう。

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良いな」という思いを形にして実現できるチームだ。「事務局」をしっかり機能させるには、「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、それにもとづいたプロジェクトを構築し、実施体制をつくる。全体を統括しながら関係各所との調整役も担う。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。アートプロジェクトの現場では、予算も限られており、1人が何役もこなすケースがあるが、少なくともこの3役は担当を分けたほうがバランスのとれた運営ができるだろう。

異なる立場の3人が事業を組み立てる体制が整うと、プロジェクトは動き出し、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]

持続可能な運営

プログラム主義を避ける

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、駆け抜けるだけではなく、ときにその意義や成果を確認し、周囲のことばに耳を傾け、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]



設計

まずは骨組みをつくる

プロジェクトには設計が必要だ。アイデアが生まれると、すぐに実務作業に落としこみ動きだしたくなるが、まずは前提の確認からはじめよう。問題意識や個人の動機を、誰かに伝えることを想定したことばに置き換えてみる。プロジェクトの背後により大きな枠組での目的があれば、そことの関係を整理する。予算があれば、その性質を確認する。それから、プロジェクトの趣旨を書いてみる。その次は構造をつくる。おおまかなプログラムの構成とスケジュール、予算を組んでみる。ここまで準備できたら、最初の会議を設定する。もしくは、それらを準備する段階でそのことについて議論するための会議を行うのもいい。その議論に参加し、^{こと}事を動かしていくコアメンバーを考える。

大事なのは、ひとりで内容を固めすぎないこと。これからプロジェクトを共に進めることになるメンバーと一緒に構想し、膝を突き合わせて議論する。

その過程でプロジェクトの根幹となる想いを共有し、それぞれが自分事としていく。議論の結果を書類に落とし、確認と共有を繰り返す。そうすることで強度の高い骨組みができるだろう。もちろん、現場の変化を受け入れる柔軟性も忘れずに。

そこまでしておけば、その後の作業が「そもそも論」で止まってしまうこともない。安心して役割分担し、細部のつくり込みにも集中できる。早く走り出したい気持ちをぐっと抑えて、最初にしっかりとプロジェクトの設計をしておこう。[RS]

企画の4点セット

企画／人／お金／時間

プロジェクト運営のための必須項目

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、どのようなプロジェクトなのかということ(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。どれが欠けてもプロジェクトの進行は厳しい。無理をして進めようとしてもいずれ破綻をきたし、トラブルが起きるだろう。「やりたい」という思いだけでプロジェクトは動かさない。安定的な活動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]

適材適所

チームメンバーの役割を適性に判断する

プロジェクトはチームで進める。メンバーの資質を認め合い、それぞれの得意分野の力を十分に発揮できるチームは手堅い。社交的で、まめで、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。コツコツと事務作業をするのが得意な人。コミュニケーション力が高く、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。新しい情報に敏感で、嗅覚が鋭い人。プロジェクトの検証、評価に取り組める人。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、チーム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、次のステージに上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」として適切な人員配置ができているか、客観的にチームのリソースをみつめることが必要である。[YS]

会議の3点セット

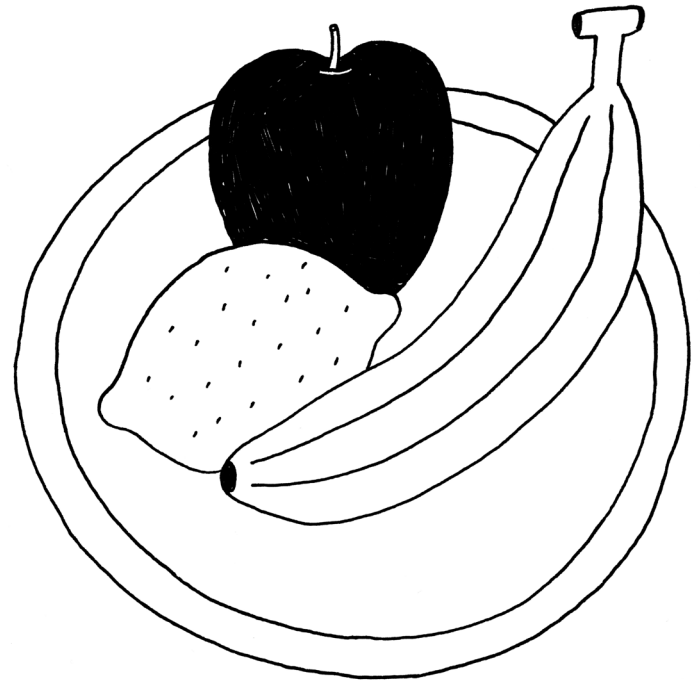
アジェンダ／資料／議事録

会議のデザインが、プロジェクトを進める

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。その会議の質を決める3点セットがある。1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。

2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。

3つ目は、会議開催時に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の「議事録」。決めたことや確認した事項のほか、あとで確認すべき事項や、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用意するかといった段取りは、かならず記録し、出席者間で確認すること。こうした準備と進行のもとに行う会議が、プロジェクトを着実に動かしていく。[YS]



決め方を決める

どのように物事を決めていくのか

複数人でプロジェクトを動かすときは、物事の決め方を確認しよう。現場担当の範疇で決められること。現場責任者の判断を仰ぐ必要があること。そして事務局長決裁が必要なこと。または、事務局会議や主催者会議、組織の理事会や総会といった、各所関係者による会議の場で協議の上、決めること。内容によって、その決め方はさまざまといえる。チームで動くとき、物事を決める権限は個人に委ねられるのではなく、チーム全体でどのように判断していくかが問われる。関係者それぞれが、決定権限について把握することは、プロジェクト運営の際の混乱を避ける秘訣といえる。また、誰がどのように決めるのか、ということに加え、どのようにしたら決まったといえるのか、ということも確認が必要だ。

情報共有だけでは決まったことにはならない。よくありがちなのは、会議で話題を共有したらその事案は決定したとってしまうこと。相手との会話の上で、承認はきちんと取り付けよう。そうでないと、決まったと思っている人と、話を聞いただけ、と思っている人との間で認識がずれていき、トラブルのもととなるだろう。[YS]

段取りを整える

事前の準備の連続

アクションを起こすためには準備が必要だ。まず重要なのは、関係者の日程調整。必要な人を、必要な日程できちんと招集する。関係者が多忙なほど調整力は問われてくる。会議で企画を確実に通すには、あらかじめ重要な出席者や関係者の意見を聞き、意思疎通を図るための調整に動く。その過程がプランやアイデアを鍛え、味方をつくり、プレゼンテーションをより強固なものにする。

例えば、作品設置の際には、設置場所に関わる各種申請や手配をスムーズに進めるために、関係各所に事前説明を行ったり、申請に必要な事項の洗い出しをしたりする。プログラムの現場では、運営マニュアルや進行表などを準備する作業を通して、各担当者を確認しながら調整する。衝突やトラブルが起これないように、事前に関係者とコミュニケーションをとり、円滑に本番を実施するための環境づくりをする。さまざまな場面での地道な準備と根まわしの連続の先にこそ、プロジェクトの成功がある。[SO]

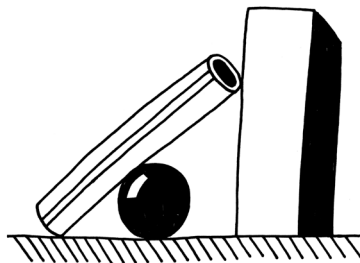
座組

誰とプロジェクトを動かしていくのか

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^{さくみ}」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。ディレクター、アーティスト、デザイナー、自治体職員など、誰と協働すれば良いものができるのか。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。

メンバー構成を検討する段階から、実施体制図を書いてみよう。このときアルバイトやインターン、ボランティアまでプロジェクトの実施運営に関わるすべての人の名前を書き出す。その体制図をもとに、各業務の責任者や役割分担、情報の流し方や共有の範囲を確認する。さまざまな人が関わるプロジェクトほど、誰がどの立場で関わっているのかを正確に把握することが、スムーズなプロジェクト運営およびリスク回避につながる。

[YS]



情報共有

立場の違う仲間への伝え方、事務局内での「ほうれんそう」

プロジェクトの構成メンバーはその内容によってさまざまだ。行政、地域団体や研究者などアート業界以外の人と連携する場合、関係者間の情報共有に工夫が必要だ。専門領域が違っていると、使用言語や物事を考える順番なども異なり、同じことを話しているつもりでもすれ違ってしてしまうことがある。特に初期段階では、丁寧すぎるほどの説明と情報出しをこころがけよう。共有する情報量も関係者間で漏れないよう等しく伝えよう。どこまでが了解事項で、どこからは了解の範囲外かを確認しながら進めることが重要だ。

また、事務局内での情報共有では、プロジェクトが忙しくなると、メンバーの動きを把握するのが難しくなりがちだ。しかし、「ほうれんそう」を怠ると大きなリスクを招きかねない。日常的な情報共有は習慣化しよう。定期的に「報告」「連絡」する体制を整える。些細なことでもモヤッとしたりすぐ「相談」する。時間をかけられないときは、数文字の携帯メールでのやりとりでも良い。それぞれの業務で動きがあったとき、滞ったとき、問題が起こりそうとき。それらの情報を適宜共有し、チーム全体で状況を把握できていることが、組織としての大きな力につながる。[YS]

ことばで戦う

やりたいことを伝えるために

裏方を支える事務局の主な仕事のひとつといえるのが、プロジェクトのミッション、アイデアやプラン、実施内容、計画、依頼ごとなど事業に関わるさまざまなことを他者に伝わるよう言語化したり書類にまとめたりすること。

プロジェクトにおける5W1Hをチーム内で徹底的にたたき、一つひとつの表現や言い回しにこだわりながら、自分たちのやりたいこととその思想を伝えることばを生み出していく。

会議で企画内容を共有するとき、アーティストの作品プランを資金提供者や協力者に説明するとき、行政に許認可申請をするとき、助成金申請をするとき、企画をプレスリリースにまとめるとき、事業を報告書にまとめるとき。それぞれのシチュエーションに応じ、ことばの受け手を意識しながら、伝わることばを考える。

チーム内では通じる話も、いざ外に出ると伝わらないということもある。客観的視点を忘れずに、ときには、自分たちのことばを疑ってみることも有効だ。

プロジェクトの魅力を最大限ひきだすことばの獲得は、事業を動かす上で最大の武器となる。[YS]

ネーミング

はじめの一歩で、すべてが決まる

どんなに新しい提案内容もプロジェクトの名前でつまずけば、伝わらないことだってある。名刺、企画書、プレゼンテーション。はじめて出会う人にプロジェクトを説明するとき、まず伝えるものは名前になるだろう。その言葉ひとつでプロジェクトの印象が決まる。それで、ぐっと心を掴んでしまえば、細部は相手のペースに合わせて説明すればいい。

名前は長くてもいいし、短くてもいい。ひとつの言葉で複数の意味を説明できる「かけことば」を使う。副題を付ける。英名を和名の直訳とは変える。句読点や動詞を使ってみてもいい。それでプロジェクトの目指すイメージが相手に伝えられるか、一緒に動くメンバーが使いたいものか、想像してみよう。

仮でもいいから、企画構想の早い段階で名前を付けておく。企画内容の変化に応じて修正しながら、プロジェクトをともにつくるメンバーと十分に議論を重ねておく。既に同じ名前が使われていないかの確認も忘れずに。後から名前を変えることは難しい。だからこそ、プロジェクトが走るときに立ち戻るべき想いや考え方を確認するツールにもなるだろう。[RS]

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、国や地方公共団体、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、銀行からの融資を受けるといった方法もある。

もちろん、外部資金の調達だけでなく、収益事業の開発や、会費や寄付制度、クラウドファンディングの設計など、自分たちで資金を生み出す方法を考えることも必要だ。その努力は、活動の自立性を高めるだろう。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するなど、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情報収集が欠かせない。

そして可能な限り、プロジェクトや実施母体（組織）の資金源は多様化しておいたほうがよい。ひとつの資金源に頼りすぎると、相手先の状況の変化に影響を受けやすくなる。

実際に資金を獲得することができた際には、適正に運用する。行政から資金提供を受ける場合は、税金と認識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プロジェクトの継続に結びつく。[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

プロジェクトの実施が決まったら、まずはいつやるのかを設定する。その日付から逆算し、準備、実施、報告、検証、評価までの一連のアクションを想像しながら各担当者と動きを相談の上、スケジュールを作成する。ポイントはプロジェクトメンバーの繁忙期も把握するようこころがけ、チーム全体が健全な状態でプロジェクトに取り組めるよう進行すること。

ひとつの締め切りは、その他すべての締め切りと密接な関係にある。企画内容の決定が遅れば広報物の準備が遅れ、告知期間が短くなる。十分な周知ができなければ、せっかく労力を費やし実現させた成果を広くお披露目することができなくなる。また、企画内容が固まらないと、各種申請や調整が十分にできず、そもそも本番の実施すら危ぶまれることもある。ずるずると遅れを助長する状況に陥らないために、一つひとつ着実に片をつけながら、次のステップに進むことが大事だ。

もし物事が予定通り進んでいなかったり、締め切りが守れていなかったりする場合はどこかで無理が生じている。進行の遅れはプロジェクトの障壁を見つけるためのサイン。スケジュールを味方につけて、プロジェクトを最後までやりきろう。[YS]

句読点を打つ

メリハリをつけながら動く

「締め切り」はプロジェクトの動きにドライブをかけてくれる大事な要素。対外的な締め切りがなくても、チーム内で設定しよう。日々の活動に、締め切りという「句読点」を打ちながら進んでいくことも、持続的な活動の土壌をつくることにつながる。

明確な締め切りのない業務にも自ら終止符を打ってみる。イベントは本番がきたら終わるが、日々の事務局業務はずっと続いていく。四半期ごとに区切って、振り返りの場を設定したり、年度ごとにいったんまとめるなどリズムをつけていくことが有効だ。

また、怒涛のようにイベントが集中するときは、その分しっかり休んでリフレッシュするなど、メリハリをつけながら仕事に取り組もう。そうでないと、疲労がどんどんたまっていくのはもちろんのこと、惰性で動いてしまう危険性がある。忙しくがんばった結果がプロジェクトの仕上がりにもダイレクトに反映することもあり、ついつい休む間も忘れて夢中になることもあるが、倒れてしまったら事務局にとっては大打撃。「休むのも仕事」と考え、しっかりオフの時間をつくろう。[YS]

設える

物理的な空間を把握する

イベント会場やプロジェクト拠点の下見をするときは、空間の物理的な条件にも気を配りたい。部屋の広さ、天井の高さ、窓の有無、壁面や床の色などから、参加者が感じる空間の印象を想像する。照明、空調、音響、イス、机などの使用可能な設備に加え、電源の位置やアンペア数も確認する。利用時間、料金、手続き方法に加えて、禁止事項や許容範囲などの利用条件から何ができるのかを把握する。足りないものがわかれば対応策が練られる。

また、まちなかの空きスペースなどを利用する場合は、建築や施工の専門家に相談しながらも自分たちでできることはやってみよう。手をかければその分、場に対する愛着が生まれる。空間を設える^{しづら}ことは、単に本番のための準備というだけでなく、プロジェクトの一部となりうるのだ。[RS]

シミュレーション

イメージを身体化する

イベント本番を迎える前に、準備が行き届いているかみなで現場を見回してみよう。

タイムスケジュール、人員配置や役割分担表など当日の動きをまとめた資料をもとに、スタッフの動きを確認する。自分の担当だけでなく、ほかの人の動きも知っておくと、当日のフォローがしやすくなる。できれば機材や設備を確認するために、事前に実際の現場で行うといいだろう。

まちなかでプログラムを実施する際は、動線を確認する。会場までの道のりを記す地図に間違いはないか、看板などのサイン計画は十分に準備できているか、実際に歩いて確認する。

プログラムの内容にあわせて、さまざまな参加者の来場を想定することも必要だ。車椅子やベビーカーは会場に入れるか。外国語の通訳や、手話などの手配は必要ないか。

だが、どれだけ事前準備を重ねても、当日は想定外のことが必ず起こる。だからこそ、書面や口頭でイメージを共有するだけでなく、実際の空間を体感しながら情報を身体化しておくことが、現場でのとっさの対応に生かされる。[RS]

インプット

インプットなくしてアウトプットは生まれず

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んでいかない。情報収集やリサーチをへて、自分のなかに落とし込まれた、気づきや問いを軸にプロジェクトはかたちづくられる。

本を読む、映画をみる、話を聞く、旅に出る、日常で気になったことをメモするなどインプットの方法はさまざま。自分の興味関心を出発点に、楽しみながらやるのがよい。理解を深めるために、歴史、地理、文化、経済、哲学、科学などさまざまな視点から読み解きを試みることも有効だ。

インターネット上の情報に頼りすぎず、ときにはまちを歩き、店主との何気ない会話や、うつろいゆく景色の端々にまちの雰囲気を感じることも大事だ。いつもとは違う道を歩いてみると、そこに小さな気づきがあるかもしれない。日常に関わるアートプロジェクトのヒントは日常にある。日々、目を光らせて、プロジェクトの種をみつけよう。[50]

現場の空気感

身体感覚で知る

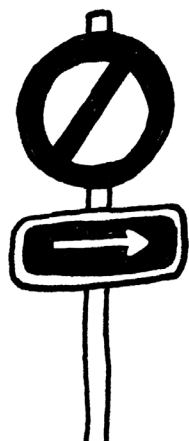
現場の空気感というものは、やはり現場に行かなくてはわからない。アーティストの手応え、スタッフの働きやボランティアの活動の様子。参加者やご近所さんの反応。ビリビリ緊張感が走っているか、和やかな時間が繰り広げられているか。人々の関係性は良好か、うまくいっていないところはないか。報告書の書面では伝わりきらないものがそこにはある。何通のメールのやりとりをするよりも、少しの間、現場で直接会って話すことで問題解決することも多々ある。現場に集まる人々のたわいもない会話に重要な情報が潜んでいることもある。事務局スタッフは、事務作業も多く、なかなかオフィスを離れられないこともあるだろう。だが時間をつくってできる限り現場に足を運ぶようにしよう。現場の空気を身体で体感する。そうすると書類やメールのやりとりでは見えて来ない何かが見えてくるだろう。

[51]

許認可申請

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、いつまでに許可が下りれば良いのか。そこを目指し、プロジェクトの実現に向けて早い時点から動いてゆく必要がある。[YS]



使える写真化

ルールを確認する

アーティストやプロジェクトスタッフと仕事を始めるときには契約内容を確認し、契約書を交わす。作品に関する著作権や所有権についてもきちんと整理する。広報物などで写真を使用する際は、肖像権の問題をクリアにする。プロジェクトに関わる人が気持ちよく参加できるよう、法的なチェックも行いながら、プロジェクトを進めることが重要だ。

なかでも、広報写真の扱いは気をつけなくてはならない。他者から取り寄せるときは、使用目的を伝え、使用許可をとっておくこと。継続的なプロジェクトでは、イベント本番時の広報だけでなく、過去の活動実績紹介などとして、将来的に使用する可能性もある。写真をアーカイブする際は、その画像の利用条件を確認した上で、保存する習慣をつけよう。どんなに多くの良い写真があっても、必要なときに利用できなくては意味がない。写真の管理をする際は、使いたいときに使えるように、必要な許諾は得た上で保管しよう。[YS]

ファクト主義になる

「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。しか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、「だと思ふ」「のよ
うな気がする」「おそらく」といった推測のことは、
極論をいうと「何も伝えていないのと同じ」だ。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]

リスクを考える

プロジェクトを守るためにリスクを想定し管理する

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、「リスクアセスメント」
をしながら進めていこう。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
触れる可能性はないか？ 潜在的リスクを洗いだすと、
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、近隣の病院や交番などの確認、各種保険へ
の加入、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など必要な対策がみえて
くる。

リスクマネジメントは、プログラム実施よりも先行して
とりかからなくてははいけない。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)」を関係者に入れること。悪
い情報ほどすぐに共有すること。緊急連絡網をかける
練習をするなど、普段から、即時に連絡・共有のでき
る関係性を築いておくこともリスクマネジメントになる。

[SO]

固まらないために

動く

作業量が自分のキャパシティを超えてしまったとき、直面している問題が自分の想像力を超えるとき、人は「固まる」ことがある。どうしたら良いのかわからず動けなくなってしまうのだ。動けなくなっているその瞬間も、時間は刻々と過ぎていき、事態はどんどん深刻さを増していく。そうなるとうまってしまった当人だけでなく、プロジェクト自体にも重大な影響を及ぼす可能性が出てくる。困ったら、相談しよう。プロジェクトでは、コミュニケーションが取れなくなってしまうことは非常に危機的な状態といえる。マネジメントの現場では、連絡がつく、ということはとても重要。固まると、電話に応答できなくなったり、メールに反応しなくなったりしがちだ。何か問題にぶち当たったら、ひとりで悩むのではなく、しっかりと声をあげよう。そして事務局は、関係者と連絡が取れなくなったら、何かのサインだと察知して、すぐに対応を考えよう。[YS]

人ありき

事務局運営費を確保する

アートプロジェクトは、アーティストと作品さえあれば成立するというものではない。事業予算をたてるとき、アーティスト謝金や作品制作費、広報物制作費を確保できたとしても、事務局運営業務にかかわる人件費は十分に確保されていないことがある。プロジェクトを実施するには、事前のリサーチや企画立案、調整や交渉などさまざまな準備がある。さらにイベントなど本番の実施、その後に報告や検証・評価の作業が続く。それら一連の膨大な業務を担うのは事務局だ。予算を立てるときは、はじまりからおわりまで、どのような裏方業務が発生するかを想像し事務局の人件費もきちんと算出しよう。持続する活動はまず適正な予算立てから。アートプロジェクトの現場における労働環境はまだ未整備だ。用意された場所で働くというよりは、自らの手で環境を整えていく場合も多い。単年度助成が事務局活動の主な資金源となっているケースもあり、それゆえに組織や団体が継続的な雇用を約束することはなかなか難しいのが実状だ。持続的な雇用を生み出すために、雇う側と雇われる側、双方が働き方を育てるという意識で、環境の改善に取り組む必要がある。[YS]

適宜修正

動き方は柔軟に

アートプロジェクトが、当初の計画通り進んでいかないときは、一度立ち止まり、状況を検証した上で、動き方を再検討しよう。希望していた会場が利用できなかったり、想定していたアーティストに依頼できなかったり、想定していたスタッフが動けなかったりといったプログラムレベルでの問題であれば、その代案を用意して動かしていく。もう少し大きなレベルで考えると、例えば、長期プロジェクトの場合、開始時に設定したゴールが、周囲の状況や環境の変化によって、もはや目指す／目指せる先ではないという局面に立つことがある。そんなときは、何のために動かしているプロジェクトなのかという根本的なところに立ち戻った上で、進む方向を再検討する。自分たちのがんばりでどうにかなることなのか。それともそもそも物理的に難しい状況なのか。現状を見極め、適宜軌道修正しながら動くようなフットワークの軽さもときには必要だ。

アートプロジェクトは明確な問題解決を目指すのではなく、状況を揺さぶり、問題をあぶりだしていく試みである。プロジェクトの計画をたてる際に、これがこうなって、そうなって、ああなる、といったような具体的なプロセスイメージはもち難く、ましてやはっきりしたゴールも提示しづらい。まさにプロジェクトが放たれたのちは、仕掛け手の思惑に沿ったり、意に反したりしながら、形づくられていく。アーティストや事務局の問いかけに対し、周囲からどんな反応が返ってくるのか。今までに出会ったことのない“何か”を目指し、みんなで共に前へ進んでいくのがアートプロジェクトの醍醐味である。プロジェクトは生き物のように、横道へ反れたり、膨らんでいったりするが、それを上手に軌道にのせて動かしていくのが事務局の仕事といえる。[YS]