

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だ。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

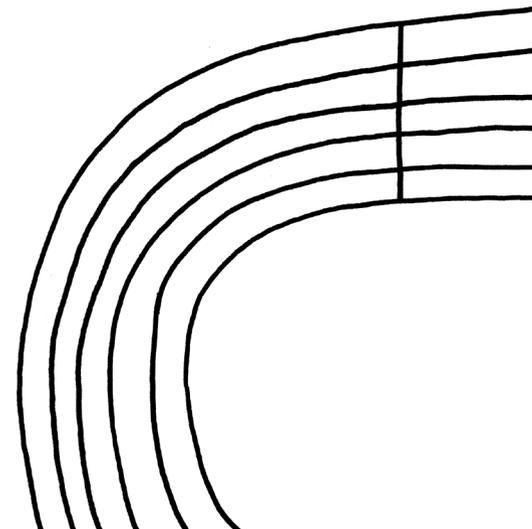
第3コーナー

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、準備から実施までが、ちょうどトラック半周の第2コーナーといえるだろう。そして、第3コーナー以降は、記録や調査をもとに活動を振り返り、そ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コーナー以降が重要だ。

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とすれば、プロジェクトの終了地点は、次の実践のスタート地点とつながっている。検証・報告がトラックの最終コーナーを過ぎたところならば、その後にバトンのリレーゾーンのようにスタートとゴールは重なり、再び周回がはじまるイメージだ。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コーナー以降を駆け抜けるためには、あらかじめ報告、検証・評価に対応できる戦略を立て、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、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。それらは未来の研究者の貴重な資料となるかもしれない。活動記録の集まり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、できるかぎりをすべて残す。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、誰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はずだ。[RS]



ルールとタグ

使える記録のつくりかた

記録は活用のために引き出す方法が設計されていてこそ、意味をなす。とくにデジタルデータはファイル数も膨大になる。内容をざっと目で確認するのも難しい。数が増えれば、あっという間に個々の記録は埋もれてしまう。そのため、プロジェクトメンバー内で記録作成のルールを共有し、それぞれのデータにタグをつけておくといい。

もっとも基本的で、誰もが共有しやすいルールは、ファイルを作成するとき、名称、日時、作成者などの基本情報を明記すること。これはデジタルデータに限らない。ファイル名の付け方を決める、記入フォーマットを作成するなど、情報のかたちを揃えておけば、情報の整理と共有がしやすくなるだろう。また、個々の記録にキーワードとなるタグを付けておくと、データを探しやすくなる。タグの付け方は活用方法やプロジェクトの特性に合わせて設計する。その基準は、はじめに方針を決め、メンバー内でしっかりと共有しておいたほうがいい。日々の業務で運用し、一元化して整理する。必要に応じて活用し、不都合があれば運用方法を調整する。これらの作業は、企画の運営と両輪で進行していくことになるだろう。[RS]

ドキュメント

誰に、何を伝えたいのか、考える

プロジェクトのドキュメント制作に取りかかることができるのは、「第3コーナー」からだ。これらの作業は、プロジェクトの目的の再確認や活動の検証作業の入口となりうる。記録集、報告書、写真集などのドキュメントは、ステークホルダーやプロジェクトへ参加しなかった人へ、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、細部も決めやすくなる。それによって編集者やデザイナーなど、とも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だろう。

ドキュメントを届ける方法も重要だ。関係者への郵送、活動拠点での配布、出版など、これらの方法次第で判型や部数も変わる。たとえ出版社が関わらずとも、値段を付けて自分たちの手で流通させることもできる。図書館へ寄贈すれば、後世の誰かが手に取る可能性も広がるだろう。[RS]

振り返り

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うがちだが、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良い機会になるだろう。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のメッセージとなる。

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。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、ともに日々の歩みを振り返ることが、次の一歩を深めることへつながるのである。[RS]

変化

繰り返すだけが継続ではない

同じ内容を繰り返すことが、プロジェクトの継続ではない。社会と呼应したプロジェクトを展開するためには、積極的に変化を求めることも必要だ。

プロジェクトは回を重ねることで、ノウハウが蓄積され、技術も身につき、運営の効率性は上がるだろう。ほとんどのプロジェクトは成果が出るまでに時間がかかる。紆余曲折を経験しながら、辛抱強く続けることも重要だ。しかし、プロジェクトを根底から振り返ることも同様に重要だ。周囲の環境の変化に目を向ける。過去に設定した目標や目的の達成度を確認する。メンバー同士で、プロジェクトの意義を議論する。予想外の成果やプロジェクト外への波及効果に関心を払うことも忘れてはいけない。

そこからの気づきをプロジェクトの次の展開に生かす。プロジェクトの内容を調整する。スタッフ体制を見直す。場合によっては、現在のプロジェクトを閉じ、新たなプロジェクトを立ち上げるなど、あらゆる可能性を検討する。継続を目的にするのではなく、それで達成したいことを考えることが、結果的に持続的な活動を生み出す原動力になるだろう。[RS]

法人化

ミッションを書き換え、適切な「かたち」を選ぶ

プロジェクトと組織の運営は同じようで全く違う。特にプロジェクトを継続した結果として、その運営チームの法人化を目指す場合は、プロジェクトから法人へのミッションの書き換えが重要だ。そのプロジェクトを生み出し続ける組織の存在意義を社会へ伝える言葉が必要となる。

次に、法人が目指したい活動に合った形態を選ぶ。営利企業から非営利組織まで、事業の目的と規模、社会的な信頼性と機動性、利益と税金など、さまざまな視点から検討する。そのために必要な人員体制を考える。法人のミッションに合わせて、これまでのプロジェクトメンバーとは異なる属性や社会的地位のある人にも声がけをするべきだろう。

そして、予算の構造について。もっとも悩ましいのは、組織運営にかかる費用の捻出方法だろう。法人の事務局の人件費、事務所の家賃、光熱費など、通常の事業費では賅いきれない管理費のつくり方が工夫のしどころ。多様な財源を組み合わせることをこころがけたい。

[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、その目的への目線合わせが必須となる。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のは大変であるため、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]

量と質

何を測りたいのか

評価や検証に使える情報には「量」と「質」の2つの種類がある。ひとつは参加者数、予算・決算額など、数で表現する量的な情報だ。プロジェクトの実績やアンケートの結果など、客観的な事実として収集しやすく、図やグラフなどにも加工しやすい。もうひとつが参加者や関係者の声、現場の印象など質的な情報だ。インタビューや観察などから主観的な事実を集め、プロジェクトの経験を深く理解する材料となる。とくに文化活動においては質的なものが大事なことが多いが、手間や時間がかかるのが難点だ。

大事なのは、両者の特性を理解した上で、情報を使う目的と投入できる技術や資源を考慮し、量と質のバランスをとること。

何を知りたいのか、どう使いたいのか。プロジェクトのスタート前に一度議論をしておくといい。

そうすることで、さまざまな情報を日常業務内で拾えるチャンスが広がるだろう。[RS]

思考と技術と対話

アートプロジェクトを動かす力

アートプロジェクトを動かすためには「思考」と「技術」と「対話」が必要だ。

いま、社会のなかでプロジェクトを展開する意義を「思考」すること。さまざまな知見を広げ、社会の変化に敏感になること。そして、なぜ、アートにこだわるのか、という動機を確認すること。それらは現場に向き合う自分自身の立ち位置を固め、ここぞというときに、ふんばることができるようになる。

現場をつくる「技術」を身につけること。どんなに意義深い構想があったとしても、それを現実として立ち上げ、回す技術がなければプロジェクトははじまらない。先人から、前例から、経験から技術を習得する。それを磨く。応用する。これまでの方法を疑うことも忘れてはならない。現場を動かす技術が上がれば、プロジェクトの質も上がっていくことだろう。

そして、現場をともにつくる仲間との「対話」こそが、思考と技術を起動させ、アートプロジェクトを動かす原動力となる。プロジェクトでの、さまざまな出会いと対話を通して、それまでの思考や技術を更新し、自らも変化し続けることが現場をつくることの醍醐味だ。[RS]

プログラムオフィサー

「事務局」とともに走るトレーナー

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、共催団体ととも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、日々とも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ともに作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目的とし活動している。[YS]

東京アートポイント計画 2009-2016