

組織から考える継続する仕組み

“アート”と“社会”が長く付き合うためのインフラづくり

## 目次

- 04 はじめに 帆足 亜紀
- 10 変化するアート・マネジメントの現場  
“続ける”という問題意識は、なぜ生まれたのか？
- 18 アートプロジェクトの現場から、  
思考と実践ノート
- 33 続くか、止まるか、  
それは「組織」次第かもしれない
- 34 継続のための戦略を考える
  - 戦略01 藤浩志の現場から
  - 戦略02 森真理子の現場から
  - 戦略03 花井裕一郎の現場から
  - 戦略04 長野りえの現場から
  - 戦略05 AIT/エイトの現場から
  - 組織の文化におけるさまざまな類型
- 60 あとがき 森 司

## はじめに

帆足亜紀 (アート・コーディネーター)

Tokyo Research Art Lab の講座をもとに、冊子『アートプロジェクト運営ガイドライン』を2011年に、そしてその運用版を2012年に制作する機会を得た。2011年版の冒頭で紹介したのが、「アートプロジェクトの始まりから終わり」をひとつの円環として描いた図である (P.06 参照)。「もやもやしているアイデアを具体化していく」局面を円の始まりにし、次に「そのアイデアの実施に向けて準備をする」局面、そして「実際にプロジェクトを実施する」局面へ、さらにプロジェクトを実施しただけに留めず、実施終了後「報告をまとめて、経験を振り返り、次回について考える」という「検証・評価」の局面を円の終わりにし、ぐるっと一つの円を描くことでアートプロジェクトの流れを説明した。

2012年にこのガイドラインの運用版を制作したとき、この円環図に一つ手順を加えてみた。経験を振り返り、次回について考えるという「検証・評価」の局面を、プロジェクトの最後の局面である出口として表しつつ、次回のプロジェクトに向かう入口としても重ね合わせたのだ。そして重なり合った局面に「連続性・持続性」ということばを、出口と入口をつなぎとめるテープのように置いてみた。連続性・持続性——つまり、続けるという「手順」を、プロジェクト運営のガイドラインのなかに明示してみたのである (P.07 参照)。

それまでの円環図に新たな手順を加えた2012年、それは私がちょうどアートプロジェクトを続けることの困難さを実感した時期に重なる。私はその困難さのなかで、続けるためのヒントを見つけようと、2012年に「『組織』から考えるアートプロジェクトの可能性——続くか、止まるか、それは『組織』次第かもしれない」という講座をTokyo Research Art Labで設け、いくつかのアートプロジェクトの現場におけるケーススタディを取り上げてみることに

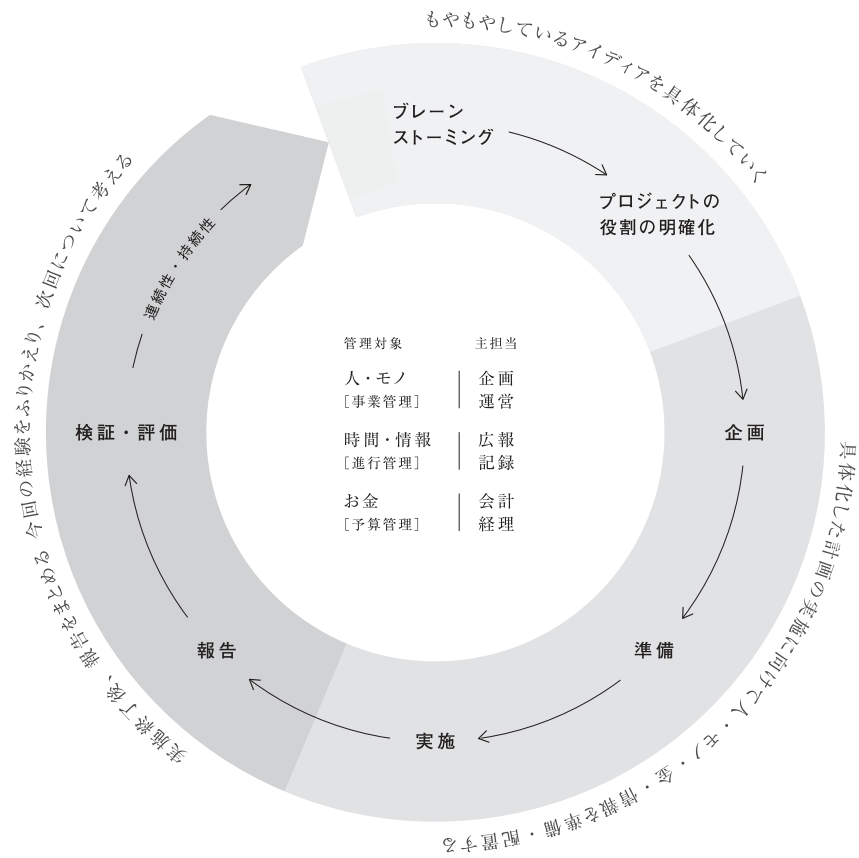
した。自分の現場とは異なる現場で多様な現実に向き合う人たちのヒントは非常に示唆深く、様々な気づきを与えてくれた。

しかし、そうした現場の実践者たちのヒントに触れるまえに、まず「続ける」という問題意識が生まれた背景について考えることが重要ではないか。そこにはアートと社会を結ぶ、根源的な問いがあるはずだからだ。

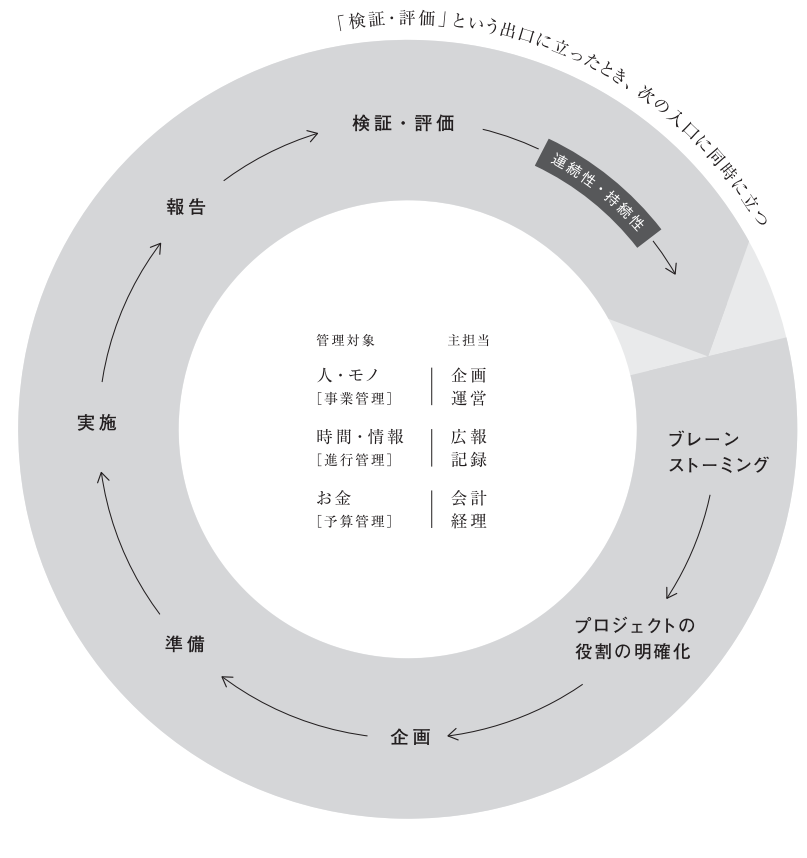
そこで『組織から考える継続の仕組み』と題したこの本は、『アートプロジェクト運営ガイドライン—運用版』の副読本として、そもそもなぜ、「続ける」という問題意識を持つに至ったのか、私自身の経験のみならず、近年のアートシーンを俯瞰しながらその経緯を考え、また私が日々のアートプロジェクトの実践の現場で思考していることを書き記した。

本書、副読本に書かれる情報は、『アートプロジェクト運営ガイドライン』を読者が実際に運用する際に考えなければならないこと、そして手順書の行間に発生するだろう現場の営みである。私自身が現場を持つ身なので、客観的な分析や模範的な解決策を提示することはできないが、どこの現場にでも起こり得る状況を描くことにより、アートと社会が長く付き合うためのインフラを作ることの必要性について共感してもらえるのではないか、そのような思いにかかれてこの副読本をまとめた。

## アートプロジェクトの流れ



## アートプロジェクトの運営の流れ



組織は必要である。男ひとり、女ひとり、それぞれひとりきりで、何ができるというのだろう。さらにいえば、物事は混乱した状態ではだれのためにもならない。何事も組織だって整然としているほうがベターだろう。そこで必要になるのがマネージメントだ。これをおろそかにすると自分も他人も無駄な苦しみを味わうことになるだろう。

チャールズ・ハンディ『Understanding Voluntary Organizations』より、  
抜粋・翻訳は帆足亜紀

Organizations there have to be. One man, one woman, on their own, can do so little. And it were better that things were organized than disorganized, for that helps nobody; which means management, to neglect which is to bring unnecessary pain on oneself and others.

Charles Handy, *Understanding Voluntary Organizations*

## 変化するアート・マネージメントの現場

“続ける”という問題意識は、なぜ生まれたのか？

チームから組織へ

2012年の4月、私は約20年ぶりに組織に所属することになった。職員証や健康保険証を受け取り、研修を受けて、組織のミッションや規定などを学ぶ。パスワードを受け取り、ネットワークにアクセスし、勤怠管理のシステムの画面を眺め、組織図の中の自分の名前を確認する。そして、新人として挨拶に回る。肩書は(公財)横浜市芸術文化振興財団横浜トリエンナーレグループ・グループ長と横浜トリエンナーレ組織委員会の事務局長の2つを持つ。事業目標は2014年に開催される第5回横浜トリエンナーレを実務面で支えて成功させること。この新しい出発は、何を意味しているのだろうか。

遡ること2年半。2010年9月に私はひとつ前の横浜トリエンナーレ(第4回)に関わるため、横浜美術館の中に設けられた事務所の席に着いた。2012年4月に座った席もそのときに与えられた席と変わらない。しかし、私の横浜トリエンナーレとの関わり方は、2010年当時と2012年4月では大きく異なる。これまではフリーのアートコーディネーターとして専門的な業務を委託されて仕事をしていたが、これからは組織の一員として、横浜トリエンナーレを動かさなければならない。

これは私にとって、大きなチャレンジであった。前は同じ業務委託の人が大半を占める事務室での仕事だったが、今回は同じ組織に所属する職員が大半を占める事務室に衣替えしての業務遂行である。もはや出入り自由な部室にいる気分で専門的な仕事に集中していればよい、というわけにはいかない。時間管理されたオフィスで、組織のペースにプロジェクトのペースを合わせながら、業務を推進していかなければならない。

なぜ私は、同じような仕事をするにもかかわらず、立場を変えて横浜トリエンナーレに関わることになったのか。それは、前回のトリエンナーレが終了したときの状況が、大きな理由だといえるだろう。前回のトリエンナーレが閉幕した2011年11月。来場者数やチケット販売数などの数字だけを見れば、事

業は一定の目標を達成したという結果が出ているにもかかわらず、私は目標を達成したという充実感を全く感じることなく閉幕を迎えていた。プロジェクト管理という側面からだけプロジェクトを評価するのならば、予算やスケジュールが予定どおり管理できたという事実を成功と呼ぶこともできるだろう。しかし、経験やノウハウを組織として共有できただろうか？新しい価値や新しいシステムを生み出すようなプロジェクト運営ができただろうか？いったい何をこのプロジェクトで残すことができたのだろうか？これらの質問に答える術もなく、全てが足りないという失望感に襲われた。

3年に1度横浜で行われる横浜トリエンナーレという事業は、現代アートの国際展であり、その核となる展覧会を作るのはディレクターやキュレーター職にある人たちである。コーディネーター職である私は、もちろん展覧会の中身を作ることより、どちらかという展覧会を届ける役割を担っている。展覧会の内容や質にも関心があるし、責任がないわけではないが、私はむしろ展覧会という事業を充実させるために必要な仕組みの提供と、展覧会への来場を促しベストな状態でお客さんに届ける環境づくりの責任を負うべき立場にある。その立場からトリエンナーレの経験を振り返ったとき、何もかもが未整理、未達のまま事業が閉幕してしまったという焦りを強く感じたのだった。

2011年の横浜トリエンナーレは、全てが自分にとって初体験だった。にもかかわらず、夏開幕の準備がいよいよ本格化しかけた3月11日に、東日本大震災が発生。もともと遅れていたプロジェクトは加速することなく、春に一旦停止状態に陥った。ゴールデンウィークが過ぎたころ、やっと当初の予定どおり開幕する目処が立ち、猛スピードで現場の仕事は進められた。仕事のプロセスは全て超特急となり、本来であれば、プロジェクトの杭となるべき進行管理を作るべきところが、その余裕もなく手当たり次第、目の前のことだけをこなして物事を進めざるを得なかった。プロジェクトの方向性や情報の共有、共通の手続き、一元化されたスケジュール表、スケジュール化された情報発信、などなど。本来あるべきプロジェクト運営の基本要素は、全てスピニングアウトしてしまっていた。

そんなことができていなくても、事業を乗り切れたではないか、という見方もあるだろう。1回りのイベントであれば、数値的結果を達成しただけで満足できたかもしれない。しかし、トリエンナーレの継続性を重視していた私にとって、何も残らない、何も残せないプロジェクト運営の姿はとても満足できるも

のではなかった。

## 長期的な視点から見えること

プロジェクトの出口に立ったとき、次の入口で渡すはずのバトンが見つからない。自分でまとめた運営ガイドライン<sup>\*1</sup>には、プロセスの出口が次のプロセスの入口につながると提起しながら、プロジェクトを運営するプロセスの中で“次に渡すモノ”を作り出すことができないままになっている。入口に立って、立ち尽くすほかなかった。立ち尽くした私は、そのモノが何なのかを考えた。継続するために、代々引き継がれるべきものを。

これは、横浜トリエンナーレの事務局に関わる者としては当然の発想だろう。これほどの大きな事業を手掛けながら、トリエンナーレの事務局は毎回、スタッフのほぼ全員が解散し、その回ごとに新しいメンバーで事務局づくりから始めるというサイクルを繰り返してきた。そのため、作家や関係者や業者との関係性も、毎回その回に配置された人たち次第。プロジェクトの運営体制も運営スタイルもその時々で異なる。ディレクターも、キュレーターも、事務局メンバーも、全てが毎回ほぼゼロからのスタート。回を4回重ねたところで、このやり方では事業が充実していく、というシナリオが描けないことが明らかとなった。事業内容の質を高めるためには、専門的な知識やスキルを身に付けた人材を育て、内外とのネットワークを構築し、事業そのものを長期的な視点で育てていく必要がある。より良い環境と条件が揃ってこそ、より良いトリエンナーレができるはずだ。このプロジェクトに関わるのであれば、過去から未来へという筋書きを頭に描きながら、現在を作っていく立場で現場に関わりたい。そのような思いが頭をよぎった。

しかし、フリーの立場で継続という時間軸を考えるのは難しい。業務ごとの契約であり、契約期間も大抵短い。複数のプロジェクトを同時に抱えてひとつのプロジェクトに100%コミットできない。そもそもプロジェクトのオーナーシップは委託者にあるため、フリーの立場で事業の継続性に関わる事項を訴えても、それが事業計画に反映されることはない。

継続するためには、継続するための仕組み、つまり組織を考えるということにつながるのではないか。この問題意識は横浜トリエンナーレに関わるようになって芽生えたが、私のようなアート・コーディネーターが働く環境の変化も、そこに意識を向けさせているように思うのである。そこで、80年代からの現

在までの、日本のアートを取り巻く環境の変化を振り返ろう。

## アートの新しい機能と可能性

時代を映し出すアートは、その時代に合わせて表現や場所を選ぶ。現在、アートは確実に公共の空間へとその活動領域を拡張しているだけではなく、社会のシステムづくりにまでその守備範囲を拡大しつつある。

1980年代から90年代にかけて、アートの拠点は美術館が中心だった。公立の現代美術専門の施設で、コレクションのないクンストハーレ型の水戸芸術館が設立されたのが1990年。そしてコレクションのある東京都現代美術館が開館したのが1994年。この時代、アート・マネジメントはアーティストと美術館と商業画廊、そして新しい取り組みとして民間企業によるメセナというプレイヤーを中心に語られていた。

それから時代は進み、アートは制作過程も公開するようになる。1990年代半ば以降、アーティストが滞在制作するアーティスト・イン・レジデンスへの本格的な支援が始まり<sup>\*2</sup>、1998年には秋吉台国際芸術村が、そして2001年には青森国際芸術センターが専門施設として開館する。

同じころ、まちなかの遊休施設や商店街の空き店舗もアートの現場として活用されるようになり、美術館という箱の中にある作品を見に来る特定の鑑賞者を想定するアートではなく、地域に住む住民を対象とするアートの在り方が探究されるようになる。そして、地域住民は単なる鑑賞者としてだけでなく、制作の協力者や支援者など複数の顔を持つアートの伴走者となる。

こうしたアートの在り方を担う存在として、非営利活動法人という新しい組織体がアートの現場に参入する。その背景には、1995年に発生した阪神淡路大震災を契機に活発化したボランティア活動を底支えるために施行された特定非営利活動促進法（1998年）がある。各地でアートを目的としたNPO法人が設立されるようになったのである。

そして、迎えた新世紀。2000年に世界有数の豪雪地、新潟の越後妻有地域（新潟県十日町市+津南町）で「大地の芸術祭 越後妻有アートトリエンナーレ」が開催される。これまで都市の文脈で表現されてきた現代美術が、過疎地の、しかも田んぼの中で展示され、都会から手伝いに来た若者がボランティアとして運営を担うという全く新しいモデルを打ち出すことによって、この事業はアートが社会とつながるための回路を視覚化することに成功した。そして、

アートが単なる表現や問題提起として機能するのではなく、「問題解決型のプロジェクト」として機能し得るといふ、新しい可能性を提案した。<sup>\*3</sup>

## 拡張するアートの現場

国際的なアートの発信と文化交流を目的に発足した「横浜トリエンナーレ」が開幕したのは、越後妻有が開幕した翌年の2001年。ここでもまた、美術館よりむしろパブリック・アートにも似た条件のもとでアートが展示され、場所性を生かしたサイト・スペシフィックな作品も意識的に手掛けられた。第1回横浜トリエンナーレのテーマは「メガ・ウェイブー 新たな総合に向けて」。当展のカタログの冒頭に4名のアーティストック・ディレクター（河本信治、建畠哲、中村信夫、南條史生）が名前を連ねる冒頭の文章によれば、「新たな総合」とは、「美術を従来のような固定的な枠組みで捉えるのではなく、ほかの芸術のジャンルや科学、哲学、医学などとの、また日常的な市民社会との交流、対話を積極的に推し進めようという基本的な方針」に基づき「分断された状況を打開するような」ことを目指すものであった。また、世界各地から訪れるアーティストたちと市民との出会いが、「同時代と深く共振していること実感させてくれる、貴重な機会」となることに期待をかけた。<sup>\*4</sup>

以上のように、2000年代の日本におけるアートは、社会や世界と接触する面を広げていく機会に恵まれたといってもよい。その結果、一方では「地域」を舞台にアートは内需拡大し、作品を作るアーティストの姿や作品の制作過程が日常空間で可視化されるに至り、また一方では、「美術」という制度的な表現領域に限定されない「アート」ということばが流通し、世界と同期する同時代性の表現が追求されるようになる。

2014年現在のアート・マネージメントを語るとき、この約20年間の変遷を抜きには語られない。今、私たちがアート・マネージメントということばで埋めようとしている領域は、美術館と商業画廊だけではマネージできない領域だということを最初に共有しておきたい。時代とともに変わったのはアーティストが作る作品や表現だけではない。それを支える制度やマネージメントにも変化をもたらしたのである。

美術館の学芸員が作品を収蔵・展示し、画廊が作品を供給・流通させると

いう展覧会とパブリック・アートの時代から、「新たな公共芸術」の時代へとシフトしたこの20年、「アートプロジェクト」と呼ばれる活動が各地で急速に普及した。<sup>\*5</sup>

プロジェクト化したアートの現場では、これまでにないアート・マネージメントの課題を抱えることになる。「プロジェクト」というからには、始まりと終わりがある。運営は実行委員会形式の組織に委ねられていることが多く、仮にNPO法人が担っていたとしても、長期的な見通しや継続性を見込んで制度設計したというよりも、補助金や助成金の受け皿となることをきっかけに法人化したという団体も少なくない。

しかし、プロジェクトとして活動し、社会と接続するようになったアートは、アートを作品や空間といった静的な文脈から、「場づくり」という時間軸のある文脈へとシフトしたとあってよい。そのため始まりと終わりだけではなく、継続という新しいファクターが加わることを示唆され始めた現在、この新しいモデルにマネージメントが追い付くことが急務となっている。

## 資源の消費ではなく、資源の蓄積と再利用へ

茨城県守谷市で行われているアーカスプロジェクトというアーティスト・イン・レジデンス事業のディレクターをしていたころ（2003～2007年）、私はこの問題にまさに直面した。「プロジェクト」が事業名についているとおり、茨城県庁の企画系の部門が担うこの事業は、1995年から1999年にかけて実施されたパイロット事業の間は民間企業に事業を委託して実施され、2000年の事業化とともに県の直営となった。以降、県が永続的に運営に関わるか否かがあいまいのまま、そして長期的なビジョンも共有されないまま、継続されることになる。

「スタジオ」と呼ばれる現場の事務所には、2003年当時、県の臨時職員として雇用された常勤スタッフ2名と非常勤のディレクター1名が配置されていた。その後、スタッフの配置は少しずつ変わってきているが、私が関わっていた当時から主催者である茨城県は「スタジオ」のNPO法人化を望んでいた。<sup>\*6</sup>

このように組織的体制が追い付かない、あるいは整わない現場で起こる問題は多様である。まず、仕事の手順と流れが体系化されにくいため、決定



のプロセスもあいまいになりがちで、現場が混乱しやすい。また、記録を蓄積する目的が明示されず、場当たりの記録づくりとあいまいな記憶が事業本来の目的やアイデンティティを背景化させてしまう。さらには、スポンサーやボランティア、地域住民や参加アーティストなど多様なステークホルダーが関わっているにもかかわらず、それぞれとの関係の構築がままならず、ネットワークの発展はおろか、社会の中で事業を位置づけたり、アートの立ち位置を明確にしたりする作業ができない。

本来であれば、プロジェクトの資源として蓄積されるべき組織の知識やスキル、経験や熱意が、このような環境の中ではただただ消費されるベクトルへと向かっていってしまう。しかし、実際のところ、このような問題が顕在化しにくいのも事実である。カリスマ性のあるリーダーやスーパーボランティアが現れることにより、アートの現場では、多様な問題を一時的に回避できているからである。

アートの「場」づくりは「磁場」づくりである。社会の中で周縁化されている価値、あるいは未だ認識されていない価値を求める人や資源をアーティストとともに集めて、新しい価値を生み出す磁場を生み出すこと。そして、その磁場を通じて社会関係資本を強化すること。これが、アートプロジェクトの究極の目的かもしれない。そのためには、一部の人や特定の人に関わる現場ではなく、ありとあらゆる人が関わる現場の、ありとあらゆるものを資源化するシステムが必要になるのである。

- 1 帆足亜紀編著『アートプロジェクト運営ガイドライン（運用版）』、公益財団法人東京都歴史文化財団、東京文化発信プロジェクト室発行、2013年3月
- 2 1997年（平成9年度）に文化庁の地域振興課（当時）が「アーティスト・イン・レジデンス事業」を開始した。出典：萩原康子「わが国のアーティスト・イン・レジデンス事業の概況」〈<http://air-j.info/resource/article/now00/>〉（2014年3月6日アクセス）
- 3 90年代初頭のバブル崩壊後から、除々にハコモノ行政に対する批判が起きたことで、ハード（建物）ではなくソフトとしての文化を工夫する意識が生まれた。また、1995年の阪神・淡路大震災が、アーティストやアート関係者たちにとってアートが社会に何ができるのかを考えさせられる契機となったことで、アートと社会の接点をつくる動きが見られた。そこで、注目を浴びようになったのが「アートマネジメント」という概念である。こうした価値観の変化の中で、芸術を芸術としてのみ考えるのではなく、まちづくりなど他分野と結び付き、社会の仕組みへ働きかけるアートプロジェクトが生まれ始める。そのあり方のひとつを確立したのが、世界有数の豪雪地・越後妻有地域（現新潟県十日町市+津南町）を舞台として、2000年から3年に一度開催されている大型国際美術展、「大地の芸術祭 越後妻有アートトリエンナーレ」（以下、「越後妻有アートトリエンナーレ」）である。出典：熊倉純子監修、菊地拓児、長津結一郎企画編集「Lecture I 歴史的な位置付けとその変遷」『アートプロジェクト 芸術と共創する社会』水曜社、2014、P.20
- 4 横浜トリエンナーレ事務局編「横浜トリエンナーレ 2001」横浜トリエンナーレ組織委員会、2001、P.12
- 5 こうして美術史的な文脈を振り返ると、空間と作品との関係に関心が集まった時代から、その場所の歴史性や同時代性、社会的な文脈などを含めた「場」という概念、さらには仲間が集まることができ、新たなコミュニティやネットワークのハブとなる「拠点」という概念へと関心のありかに変化してきたことにより、「アートプロジェクト」としてとらえられる活動が除々に増えてきたことがみてとれる。出典：熊倉純子監修、菊地拓児、長津結一郎企画編集「Lecture II 多様な担い手たち」『アートプロジェクト 芸術と共創する社会』水曜社、2014、P.21
- 6 例えば、大規模なアートプロジェクトの「大地の芸術祭 越後妻有アートトリエンナーレ」は、実行委員会形式で始まったが、2008年に事務局機能をアートNPO化している（NPO法人越後妻有里山協働機構）。反対に、「BEPPU PROJECT」は、フェスティバルを開始する前段階に事務局をNPO化し、後に実行委員会を形成している。中規模なプロジェクトとして挙げられる「取手アートプロジェクト」は、実行委員会としてスタートしてから約10年後に事務局機能の一部をNPO化した（NPO法人取手アートプロジェクトオフィス）。出典：熊倉純子監修、菊地拓児、長津結一郎企画編集「Lecture II 多様な担い手たち」『アートプロジェクト 芸術と共創する社会』水曜社、2014、P.22 下段注釈

# アートプロジェクトの現場から、 思考と実践ノート

## Note 1 続けることを考える

私がディレクターとして関わっていたアーカスプロジェクトは茨城県の事業で、予算は2003年当時で年間約3,000万円。<sup>\*1</sup> 公費（県、市）、助成金、協賛金などを財源に集められた資金は人件費の他、事務所とスタジオ運営に関わる一切の経費、事業費などに充当された。水戸にある県庁の担当部門が事業の事務局を担い、事業の実施は守谷市に設置されたスタジオのスタッフに任されていた。スタッフは専門的な教育を受けた人材が担っていたため、事業のビジョンを共有し、議論するのにそれほど時間はかからなかった。若手アーティストをスタジオに招へいするというアーティスト・イン・レジデンスという事業の性質から、アーティストとともに社会を学び、専門性を高め、新しい地平線と質の高い世界を求めることが現場の目標となっていた。一方、事務局機能の大部分は県庁にあり、事業が公費によって賄われていることから、この事業の意義を地域の人も共有し、アートの持つ可能性を地域との交流事業を通して確認していくことも重要なミッションであった。

事業のステークホルダーは県、市、協賛企業、助成団体、アーティスト、地域住民、地域の小中学校、ボランティアなど多様だった。しかし、スタジオ運営を核にしたアーティスト・イン・レジデンス事業は、純粋な鑑賞者が関わることがないという特質と、成果発表はあっても作品委嘱はないという独特のスキームが、そのまま課題となって現れた。つまり鑑賞されることも収蔵されることもないアートの扱いに、ステークホルダーのほうがか戸惑うことがしばしばあった。

いま思えば、何をもって成果とするか、どのようにプロジェクトを評価するかの明示と合意形成が不十分であった。しかし、そのときはそのようなことを考えるにも至らず、とにかく人、モノ、予算、情報という資源を活用し、最大限の成果を引き出す努力はしてみた。しかしなかなかコトが動かない。そんなとき、スタジオに備蓄された資源を本格的なアートを支えるインフラへと転化する方法はないかということを考え始めた。そこで、まず「アートプロジェクト運営ガイドライン」なるものを作成するにいたった。アートプロジェクトを運営する日々の営みを文字に起こしただけなのだが、手順が文字になることで、現場の感覚を共通の言語で共有する可能性が出てきた。特に「ブレンストーミング」「企画」「準備」

「実施」「報告」「検証・評価」というサイクルを全うできるように資源を配分すること、そして、「検証・評価」というプロジェクトの出口に立ったときには、次のサイクルの入口に立つことを共通認識として持つ、という現場で必要とされる最低限の枠組みを提示できるようになった。

しかし、提示できたのはあくまでもガイドライン。継続するための手順だけが整備されても仕方がない。そもそも、継続する「目的」とは何なのか、それを確認しなければならない。

## Note 2 継続する理由を考える

アートプロジェクトは始まりと終わりがある「計画」であり、「ある目的」に向かって引かれた始まりから終わりの時間軸上には、人・モノ・金・情報が絡まっていくな「プロセス」がある。

そのプロセスを通して生み出される「共感」、「共有」、「協働」、「やりがい」、「多様性」、「自由」、「創造性」という経験が、価値のあるものだと思われれば、社会関係資本は強化され、選択肢の多い社会が保障されるかもしれない。しかし、社会などという大きなことばを口にした途端、そのプロセスは一昼夜限りのことではなく、数年かけて関わっていくものだということが自明となる。なぜなら、社会に新しい価値を定着させるという旅は、時間のかかるものだからだ。しかし、アートから生まれた新しい価値が社会のインフラの一部となった途端、それは社会にとってなくてはならないものになるはずだ。

「今となっては辞められない」と告白するNPO法人アーツイニシアティブウキョウ [AIT/エイト] (P.54) の理事長の塩見有子氏のことは、彼女たちのそれまでの活動が社会において価値ある資源になりつつあることを示している。2002年にNPO法人としてアーツイニシアティブウキョウが結成された当時、現代美術の普及やアーティスト自身が自らのキャリア形成を継続的に考えるために必要なチャネルは、東京において大学や美術館に限定されていた。そのような状況を改善しようと、塩見たちは大学でも美術館でもない教育的普及のチャネルを提供する活動を始めた。「オルタナティブ」ということばがまだ新しかったころ<sup>\*2</sup>、東京でオルタナティブな場を提供することを考えついたのだ。現在、その活動はもはやオルタナティブではなく、東京のアート活動の一部を担うようになっている。継続することにより、資源がインフラ化しつつあることを示している。こうなると「辞める」ことのほうが、困難かもしれない。「今となっては辞められない」という塩見氏の言葉には、重みがある。

社会において未だ十分でないアートを支えるインフラには、今後とも多くの資源

を投じていかなければならない。では、「継続する」理由が必要なのだろうか？

例えば、継続するための目的。それはどのように決定されるのだろうか。

そもそもアートプロジェクトの「目的」とは何なのだろうか。投資ファンドが投資家からお金を預かり、将来性のあるものに投資して、運用して、最大限の利益を引き出す努力をするように、アートプロジェクトでは税金や寄附金、あるいは空き店舗や廃校、または社会のいろいろな思いを預かり、利子ではなく、「共感」、「共有」、「協働」、「やりがい」、「多様性」、「自由」、「創造性」などの価値を見出し、社会関係資本の強化と「社会の幅」を広げることを目的としているのではないか。その結果、アートはさまざまな価値を持つ人が共生するインフラを作り出すこともできるようになる。

廃屋が地域の人たちの出入りする建物に生まれ変わる。観光資源のないまちに人が訪れたい、住んでみたいと思うようなまちに生まれ変わる。生まれ変わるプロセスに、資本や公共事業ではなく、アートが介入すること。儲けたいという欲求より、関わりたいという欲求が誘発され、得をしたという満足感より、時間と空間を共有した経験の充足感が得られること。つまり、既存の価値に変容をもたらすこと。しかしアートは、社会の問題を一手に引き受けて解決することはできない。アートは社会の構成要素のひとつにしか過ぎず、万能薬ではない。アートプロジェクトの目標は、あくまでも「社会の一翼を担うこと」である。よって、政治や経済など社会の他の要素と連携することが要求される。周囲の人が分かってくれないという前に、周囲に働きかけることが前提である。そして、働きかけ続けること。社会に新しい価値を定着させるという旅は時間がかかるものなのだ。

### Note 3 ステークホルダーを考える

では、その目的を支持するのは誰なのか？ それを明確にする必要があるだろう。そこで出てくるのが、「ステークホルダー」ということばである。「ステークホルダー」は「利害関係者」などと訳されることが多いが、「ステーク (stake)」とは、関心、利害、出資金、賞金、権利などを指す。それらを所有する人が「ホルダー (holder)」。「アット・ステーク (at stake)」とは、ステークホルダーの関心の対象となっているものの是非が問われるときに使う表現である。

アートプロジェクトのステークホルダーは多様だ。アーティスト、キュレーター、NPO、行政、協賛・協力企業、ボランティア、市民、地域の商店街や文化施設

など。アートプロジェクトのアイデンティティは、どのステークホルダーがどの程度、どのような利害を求めているかによって決定づけられるといっても過言ではない。ここでもう一度、私が現在関わっている横浜トリエンナーレの変遷を例にとり、目的、目標、そしてステークホルダーとの関係性の変化について検討してみよう。

1997年、外務省による国際美術展の定期開催方針の発表を受けて、国際交流基金（外務省所管の独立行政法人）が国際美術展を受け入れる都市を検討。横浜が受入先となることが決定し、1993年に横浜トリエンナーレ組織委員会（国際交流基金、横浜市、NHK、朝日新聞社）が設立された。そして、2001年に第1回展を開催するに至る。横浜港に臨むみなとみらい地区を中心にコンベンションセンター、元倉庫やその周辺に広がる屋外、例えばホテルの壁面に作品を設置するなど（椿昇 + 室井尚による《インセクト・ワールド、飛蝗》2001年）、現代美術の作品を市民が日常で触れる機会を大幅に拡大した。国際交流基金が展覧会を企画・運営し、横浜市は会場提供や、市民へのアクセスを向上するという役割分担で事務局体制を組んでいた。

第1回展の報告書<sup>\*3</sup>によれば、当初の大きな目的は「国内外の一線級のアーティストがしのぎを削る場」、「国際文化交流の場」、そして「コミュニティを巻き込んだ祝祭の場、あるいは美術と街と人の出会い創出する場」を提供することであった。その背景には、「1990年代に日本美術の国際化が一気に進んだ」状況があった。国際的な状況を視野に入れる一方、「現代美術と生活（日常）との間の乖離が続く現状下に一石を投じたのではないかと自負」しているという記載もあり、「難解で閉鎖的に受け取られがちな現代美術」という大きな課題を克服するために、日常の環境でアートに出会う場所を創出するという目標が達成できたとも報告している。

その後、横浜市は2004年に「創造都市政策」を策定。単なる国際展の受入先としてではなく、積極的にアートを支える基盤づくりに取り組むことになった。

2008年に開催された第3回展までは、上記の体制で運営が継続されたが、その後、自民党から民主党への政権交代と事業仕訳を経て、2010年に組織委員会の構成員から国際交流基金が抜けることになる。

その代わりに第4回展に向けて、横浜市の外郭団体である（公財）横浜市芸術文化振興財団が共催に加わり、さらに文化庁の「国際フェスティバル支援事業」に位置づけられるようになる。文化庁の同事業は、「クール・ジャパン」政策の文脈に位置づけられ、中でも「文化芸術発信のための国際的な拠点の形成」に貢献することが期待され、「優れた芸術を我が国から発信する世界的な

アート・フェスティバルなどの発信拠点が育っていない」という課題に対するひとつの取組みとして、横浜トリエンナーレへの支援が検討された。<sup>\*4</sup>

さて、以上の流れで大きく変わったのはステークホルダーの質的变化とその関わりである。特に第3回まで事務局運営の中核を担っていた国際交流基金が第4回から主催に入らなくなり、横浜市が事務局運営を引き継ぐことにより、横浜トリエンナーレを開催する目的と目標が少しずつ変化していった。

世界の最先端のアートを通して国際文化交流を実現し、そのために必要なインフラを国際都市横浜が提供するという目的。そして、アートが生活の一部となっていくという目標。簡潔にまとめると国際交流基金が事務局機能を担っていた最初の3回は、このような目的と目標を掲げていたといえるだろう。それは一番のステークホルダーである国際交流基金とそこからつながっていく利害関係者が求めている利益の質を定義している。

一方、第4回から事務局を担うことになった横浜市は、2004年より実施している創造都市政策を受けて、単なる国際都市ではなく、「創造都市」として横浜が発展することに目的と目標を置いている。よって、使命（ミッション）は創造都市にある資源の活用やまちづくりへの寄与など、国際文化交流とは異なるものへとシフトする。

創造都市なのか、文化交流なのか、市民協働なのか、さらには文化観光なのかさまざまな視点が交差し、継続的に議論が交わされている。続けているからこそ社会との付き合い方に悩み、またどのように付き合っていくべきかに知恵を絞っている。その営みを続けていくこと自体がアートの質を変容させていく。

ステークホルダーの質的变化は、目的や目標のシフトにも関わることであり、プロジェクトの継続を考えていく上では、十分に検討しなければならないことである。「何のために、誰のためにプロジェクトを実施しているのか」ということだけではなく、「何のために、誰のために継続しているのか」ということを合わせて考えなければならないからである。過去にさかのぼりつつ、未来に向けてどうプロジェクトの環境の変化を把握していくべきか。継続という時間軸が突き付ける課題は、緊急かつ重大なものである。

---

## 横浜トリエンナーレの沿革

- 1997 外務省が国際美術展の定期開催方針を発表
- 1999 横浜トリエンナーレ組織委員会（国際交流基金、横浜市、NHK、朝日新聞社）設立
- 2001 横浜トリエンナーレ 2001「メガ・ウェイブー新たな総合に向けて」開催
- 2004 横浜市が創造都市政策を策定。  
横浜トリエンナーレをリーディング・プロジェクトに位置づける
- 2005 横浜トリエンナーレ 2005「アートサーカス [日常からの跳躍]」開催
- 2008 横浜トリエンナーレ 2008「TIME CREVASSE タイムクレヴァス」開催
- 2010 横浜トリエンナーレ組織委員会の主催者が横浜市、NHK、朝日新聞社の3者となる
- 2011 文化庁の「国際芸術フェスティバル支援事業」となるヨコハマトリエンナーレ 2011「OUR MAGIC HOUR—世界はどこまで知ることができるか?—」開催
- 2012 横浜トリエンナーレ組織委員会の主催者に(公財)横浜市芸術文化振興財団が加わる
- 2014 ヨコハマトリエンナーレ 2014 開催予定

注）現在、横浜トリエンナーレ組織委員会は横浜市、(公財)横浜市芸術文化振興財団、NHK、朝日新聞社で構成されている。

---

### **Note 4** 継続する現場に身を置いている

アートの環境が変化し、事業が継続されるなかで、プロジェクトの目的も支持母体も変化する。その現場に身を置いて、コーディネーターとしてできることは、変革や飛躍ではなく、まずは過去に遡ってプロジェクトの経緯を確認し、現在を見直し、将来に向けて改良していくことである。たとえば、事務局の機能を把握し直し、そこで行われるべき業務とそれに必要な人やスキルを精査し、連絡体制を整備しつつ、組織としての体力をつけていくことである。

2010年前後にTokyo Research Art Labに関わる打ち合わせを始めたころ、「事務局のあり方」についてもっと議論できないか、というような提案があったのだが、実は私自身、それが何を意味しているのか十分に理解していたわけではなかった。事業を実施するという事は、やはり何かしらを「作る」ことだというのが念頭にあり、事業を「届ける」ためには「運営の体制」がいかに重要であるかということ、現場に身を置くまで実感がなかった。

経験や実感が不足するなかで事務局づくりをするということは、いくつもの壁に

日常的にぶつかるということである。壁にぶつかって壊す場合もあれば、超える場合もある。

次に、横浜トリエンナーレの事務局づくりをする過程でぶつかった課題を通して、私が最初に取り組んだことをここでは一度整理する。まだ途上のことなので、整理の仕方が正しいのか、そもそも手段や対策が有効なのかも分からない。プロジェクトの出口と次の段階への入口の間に立ったときに見えた風景をここでは描いているだけかもしれない。しかし、そこにアート・マネジメントの現場に関わっている人たちと今後共有できるものがあるとすれば、ともに継続するという課題に対する問題意識だろう。そのような思いを胸に、まずは現況をここに書き出してみようとする。

### STEP 1 ミッションや目的を見直す

横浜トリエンナーレのステークホルダーの変遷について述べたが、横浜トリエンナーレの場合、組織委員会の実務を担う事務局のメンバーは、毎回ほぼ解散状態で交代しており、国際展という事業形式を共通理解しつつも、そもそも何の目的で行っているのかが回を追うごとにあいまいになっていた。2014年の開催に向けて準備に入った2012年。事業を評価する基準を設ける以前にまず、事業を行う目的について、もう一度共通の理解を図る必要が出てきた。

特に横浜市の政策と事業の連動については、見直すことが急務となっていた。実質的に横浜市が主導する以上、横浜市の政策との関係性を明示しなければ、何を基準に事業の可否および成功と失敗を認めていくのかの共通認識を持つことができない。そこで、組織委員会の使命とその使命を果たすための目標、また事業を行う際の指針を協議し、共有することになった。

その結果、横浜トリエンナーレという事業およびそれを運営する横浜トリエンナーレ組織委員会の使命は「創造都市の資源を活用し、アートを通して世界に貢献し、横浜のまちづくりにも寄与する」という横浜市の政策の文言を取り入れ、また目標は「アートからひろがる」「世界にひろがる」「まちにひろがる」という3つの柱に集約したが、目標を掲げる際にどの順番でこれらの目標を並べるのが議論になった。そこで何よりも他の事業ではない、この事業を特徴づける「アート」を掲げ、次に国際展だからこそ特に意識する「世界」を目標に据えた。そして、そのような特徴のある事業を展開する際に地域に根差し、貢献していくことを「まち」ということばで締めくくることにした。

さらに事業を実施する際の参照点として「みる」「つなぐ」「そだつ」という3つの指針を打ち出した。これは2011年の第4回を実施する際に、展覧会だけではなく展覧会を核とした事業の広がりを意識するために、ディレクターたちによって提案されたキーワードを踏襲している。現代美術を核とする事業であることを

明確に打ち出す「みる」という行為、また国際展という大規模プロジェクトだからこそ時代、ジャンル、国境、地域を越えて「つなぐ」ことを意識すること、そして常に次世代育成や日本の文化基盤の充実に貢献することを意識すべく「そだつ」ように仕掛けていくこと。これらの指針は、事業を実施する過程において、ときに軌道修正のための羅針盤にもなる。

例えば、広報活動の対象をどこまで広げるかを議論するとき、地方自治体単位で考えれば、市民に届けることを最優先するだろう。しかし、「アートからひろがる」「世界にひろがる」という目標がある以上、専門家や海外に向けても発信することが前提とされる。自分たちの発信先としてどこまでを射程に入れるのか分からなくなったとき、目標を見ればその範囲は自明となる。同様に、ふつうの現代美術の展覧会だけをすればよいわけではないことを指針は示している。事業の多面性と多様性を維持するために、各方面と「つなぐ」場面が想定されているだけではなく、組織として内外の団体とも連携することを促している。また、市民や子どもといった一般の人たちが事業に関わることによって「そだつ」機会になることにも目を配ることが前提となる。こうした目標を網羅的に行う事業になっているかどうかをチェックするときに、使命や目標そして指針に立ち返って検証するのである。

なお、これらトリエンナーレの使命や指針を示すことばを編み出す過程では、専門職から一般の事務職まで経験の異なるメンバーが協議に関わり、なんとか組織として共有できる守備範囲を決定するに至った。

### STEP 2 組織図を作る

2010年に横浜トリエンナーレの仕事に最初に携わったとき、組織を把握することもままならなかった。私自身がフリーで活動してきたこと、またプロジェクトといえれば比較的規模の小さいものを手がけてきたこともあり、組織全体を把握することに慣れていなかったのも事実である。

横浜トリエンナーレの意思決定を行うのは組織委員会という組織で、総会を開いて組織委員会が予算や事業内容をオーソライズする。組織委員会の意思決定のもとで事業実現のために実務を担うのが、私の在籍する事務局である。

組織全体が把握しにくかったのは、この事務局の組織図上に仕事の機能が未整理で列挙されていたからだ。決済の手続きは市役所の手続きを援用して成立する状況でもあったし、2011年の第4回展の開幕は、私が準備を始めたころには開幕までの期間が1年未満という緊急事態でもあったので、組織図を機能的なものに書き直す作業は一旦保留にし、応急措置として、業務内容を書き出して担当を示すまでにとどまった。何より、当時、私はまだ委託契約のもとで仕

事をしていたので、現場を総合的にコーディネートする立場で全体をマネージする決裁権を持つ立場にはなかった。

そこで、2012年に財団職員となり、2014年開催に向けて準備を始めたときに、今度は主催者組織の一員として、組織図の整理にとりかかることになった。

事務局の組織図を整理する際にまず展覧会を「作る」機能と「届ける」機能を分け、また両者をまたがる機能として予算とスケジュールを「管理する」総括を位置づけた。「展覧会を作る」機能は作家との交渉や作品の輸送・設営という一連の流れを前提とする一方、「展覧会を届ける」機能はその他のさまざまな機能に分かれる。広報、協賛を始めとする資金調達、会場の手配・運営や物販の手配の他、展覧会の関連プログラムの企画・運営やボランティア組織の運営窓口などである。

つまり、展覧会を作り出す人たちがいる一方で、展覧会が確実に作り出されるように環境を整え、それを来場者、参加者、鑑賞者、支援者という人たちに届けていく人、つまり、アートを作り出すために必要な人・モノ・金・情報を集めるだけではなく、情報を流通させ、社会の関心を集める仕組みを考え、実践する人たちがいる。

展覧会を企画する機能=いわゆる「作る」機能は常に重視され、誰がアーティストック・ディレクターで、誰がキュレーターでということに注目がいく。事業の方向性や質を決定する機能が重要であることは間違いない。しかし、その他の「届ける」機能が同時に動かなければ、展覧会の力を100%以上引き出すことができなくなる。よく芸術祭の類の現場で批判にさらされるのが事務局の混乱と力不足である。特に実行委員会形式で運営している場合は横浜の例にもあるように毎回メンバーが解散し、様々なノウハウが継承されないことから、毎回ゼロから立ち上げるに等しく、批判されても反論する余地はあまり残っていない。同時に通常このような事業を手掛ける際には、「展覧会を作る」ほうへ資源を集中しがちで、「運営する」ほうへの資源の配分をおろそかになりがちである。そこで、展覧会に関わる「作る」と「届ける」という役割について、次のように整理してみた。

## 組織の中の役割分担

	企画チーム=作る人	事務局=届ける人	
名称	ディレクター、キュレーター (企画)	コーディネーター (運営・広報・記録・会計・経理)	
目的	作品の制作やプログラムの内容など 事業を企画する	事業を実現し、推進する	
機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>アーティストのコラボレーター</li> <li>価値づくりの伴走者</li> <li>プロジェクトの意義・コンセプト 方向性を決定する</li> <li>プロジェクトの品質・成果の水準 を保証する</li> <li>価値を共有するコア・コミュニティ を形成する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アーティストの伴走者</li> <li>コミュニティのコラボレーター</li> <li>資源を配分し、スケジュールと予算を管理し、 プロジェクトを予定どおり届ける</li> <li>記録をアーカイブ化し、知識として蓄える</li> <li>価値を共有するコミュニティの裾野を広げ、コ ミュニティを運営する</li> <li>プロジェクトに必要な資材・要員・コストなど を金額、量、時間などで把握・整理・調達する</li> <li>現場でプロジェクトを実現するために実働する</li> <li>プロジェクトの来場者・参加者、支持者・共感 者、協力者を増やすために働きかける</li> <li>プロジェクトのプロセスを記録する</li> </ul>	
関心の 対象となる 資源	性質	制作に関わるもの	制作されたものを公開し、来場を促したり、支援・ 協力を促すために必要なもの
	人材	アーティストやアシスタント、学生や ボランティアなど制作の現場に関わ る人材	共催者、支援者(協賛・協力企業、助成団体など)、 アドバイザー、広報、経理・会計などを担当する 人材
	モノ	素材、資材、機材など制作の現場に 必要なモノを収集する	会場、制作スタジオ、リハ室、宿泊施設、輸送手 段など事業を実現するために必要なモノを収集する
	お金	制作に関わる費用を調整・算出する	助成金、協賛金、寄附などから必要な資金を調達 する
	情報	地元の協力者や資材の調達先など 制作に関わる情報を管理する	ステークホルダーに関する情報を管理する
記録 対象	作品、制作過程、アーティストなど制 作に関わるプロジェクトの記録を録る	メディアへの露出、来場者アンケート、助成金・協 賛金・寄附などの使途などプロジェクトの効果の 記録を録る	
アウト プット	アーティスト、作品、制作過程などの 情報を記載した図録やガイドブック など	プロジェクトの成果(開催日数、来場者数など)や 効果(メディアへの露出やアンケート結果)をまと めた事業報告書と決算報告書	

アートプロジェクトにおける「作る人」の存在根拠は自明であるし、この機能がなければそもそもプロジェクトを始めることさえできない。しかし、アート・マネージメントの現場では、同時に「届ける人」の機能を担う存在も配置することを忘れてはならない。

アーティストや、アーティストと直接関わっている人たちの当事者同士のコミュニケーションではなく、アーティストの作品や活動を介して作家の思いを社会に届け、浸透を推進していく役割こそが「届ける人」の主たる機能である。作品リストの記録されたカタログが「作る人」の成果物を表しているとするならば、決算報告書や来場者数、その他各種データや日程の記録が記された報告書が「届ける人」の成果物となる。後者に使われている用語は一般の社会で標準的に使われているものであり、社会の中でアートの実態を表す指標を示したものとなる。

ところで、私が2名のスタッフとともに運営していたアークスプロジェクト（P.18）では、作る人と届ける人が未分化のまま担当だけ決めて、アーティストの制作の現場を支えながら、地域にその活動を普及する活動を同時に行っていた。つまり、当事者同士のコミュニケーションを図りながら、同時に社会に届ける仕事もしていたのだ。

一方で、横浜トリエンナーレ組織委員会の現場では、機能別の担当を決め、美術館の学芸的な仕事を「作る人」として配置し、運営を担う事務局を「届ける人」として組織的に配置している。また、資源も相応に配分している。

アークスプロジェクトは人口5万人強の市を基盤に3人のスタッフで運営するアーティスト・イン・レジデンス事業。横浜トリエンナーレは、人口約370万人の政令指定都市で常駐スタッフが15人以上の事務局で運営する国際展。それぞれの規模に応じて作る人と届ける人の資源配分は自ずと変わってくる。

### STEP 3 ロードマップを作る

組織図を整理しても、実際にその組織の塊が、ある目的に向かう時間軸に沿って事業を展開しなければ意味がない。2014年の夏に無事横浜トリエンナーレが開幕するためには、そこに辿り着くまでに展開するロードマップがあらかじめ描き出され、共有される必要がある。ロードマップのないプロジェクトは海図なき航海のごとく、批判の対象となりやすい「混乱した事務局」へと展開していく。このロードマップを作成できずにいた2011年、それぞれの担当が他の担当との仕事の関係性を把握することが困難だっただけでなく、プロジェクトで展開されるプロセスの順番でさえ把握できず、経験者が個別の経験をもとに手綱を握るという荒業で乗り切った。

ここでいうロードマップとは、情報発信というアウトプットをイメージしながら、それを実現するためのまでの道程が整理されたものである。

例えば、展覧会の会期・会場がまだ決定されない時期から「来夏、横浜トリエンナーレが開幕します!」という最初の告知を流し、次に会期、会場、展覧会タイトル、そして作家・作品情報や協賛・協力情報、やがて関連プログラムの企画の発表とともに参加方法などの情報を発信するという広報活動の展開シナリオを軸に置いてみる。

それだけの情報を公表するという事は、公表までの間にその内容を確定するための作業が一方で発生する。会期・会場を決めるために要する作業や、展覧会タイトルと内容を決めるためにコンテンツを深めるために要する作業、作家・作品情報を発信するために必要な許諾手続、協賛・協力を得るための資金調達に要する作業、関連プログラムに関わるゲストや募集内容の調整に要する作業などがある。ロードマップとは、それらの作業がマッピングされた情報であり、プロジェクトの進め方に迷ったときに、それぞれが自分の位置を確かめるために参照することができる、共通のプロジェクト展開イメージなのである。

### STEP 4 マイルストーンを決定する

マイルストーンとは、時間軸が引かれたロードマップ上で節目を示す時間と出来事である。別冊の『アートプロジェクトの運営ガイドライン』では、プロジェクトの進行管理は広報と記録担当が行うという提案をしている。<sup>\*5</sup> なぜならば、プロジェクトに関わるさまざまなプロセスはたいい調整可能だが、広報は作品の素材調達や設置、カタログ類の印刷物などより締切が先行する活動だからだ。さらにその締切は自分たちが設定するのではなく、新聞や雑誌、定例記者会見など第三者が設定することが多く、自分たちで勝手に時間を決めることができないからだ。外的に設定された締切を把握して連動することによって、社会に向けて情報が発信しやすくなる。

アートの現場では制作工程が中心となるため、展覧会のカタログに掲載する原稿の締切や、展覧会のオープニングなど、プロジェクトの終わりにマイルストーンが偏っている。しかしそれまでの時間を有効利用し、ペースを作りながらプロジェクトを運営するために、広報の締切をプロジェクトのマイルストーンに据えていくと、何を、いつまでに、準備し、決定しなければならないのかが明確になる。プロジェクト規模が大きくなればなるほど、準備期間は長くなり、プロジェクトのペースづくりは難しくなる。

準備期間が2年以上あるトリエンナーレのような事業では、開幕日だけを目指してそれぞれの担当が動いても途中でプロジェクトの縦軸と横軸を合わせる節目を何回か作っておくことが必須となる。そこで記者会見の回数と実施時期およ

び会見時に発表する内容をまず決めて、それに合わせて全体のプロセスの整合性をとるようにしている。

マイルストーンを共有するという事は、各プロセスの詳細スケジュールを把握していなくても、いつまでに、何の成果物を作らないといけないのかというイメージを共有することになる。また、プロジェクトの進行具合を定期的に確認し、遅れを取り戻すための対策を検討したり、軌道修正をするきっかけとなる。

以上が最初の4ステップほどであるが、これを起点に蜘蛛の巣のようにいろいろなものが絡み合い、混乱してしまうことも少なくない。そこで組織として共有することはなるべくシンプルに留めるようにしつつ、組織=官僚的という手続主義に陥らないように、チームとしての柔軟な機動力も担保しなければならない。事務局づくりはまだ途上であり、何が奏功するかは今からわかることではない。

#### **Note 5** アートと社会が長く付き合うために、その方法を考え続ける

私は現在、事務局づくりをしながら、プロジェクトの継続を目指して、さまざまなことの整合性をとろうと必死になっている。

アートプロジェクトを運営する現場では、アートとプロジェクトが同居する。プロジェクトとは目標のある計画で、解くべき問題を抱えるクライアントがあるものだが、アーティストは問題も解決しないし、クライアントなしでも勝手に動き始める。彼らの行動はむしろ「問題生成型の営み」だという。しかし、アーティスト一人だけでは完結できないような表現の営みの現場では、この相反する二つの概念が同じ時間と場所を占有する。それがアートプロジェクトの現場である。<sup>\*6</sup>

そのような現場にマネジメントを取り入れるとは、どういうことなのだろうか。マネジメントは、「マネージ (manage)」ということばから派生しており、経営や管理の他に「都合をつける」「処理する」「どうにかする」という意味（研究社新英和辞典より）を持つ。よって、マネジメントを担当する者は、お金やスケジュールを始めとするさまざまな現実と向き合い、アーティストの行動やプロジェクトで起こるであろうさまざまな問題がある程度予想し、繰り返し行われる作業を定型化し、最小の資源や最短の時間から最大の効果を引き出す役割を担う。アートは、クリエイティブかつ不定型で予測不能だからこそ面白いと了解しつつ、マネージするのである。

「アート・マネジメント」は「アート」と「マネジメント」という、これもまた相反するふたつの概念を中黒ひとつでつなぎとめている。中黒こそがビジョンやプロセスの共有であり、経験の蓄積される組織を表す印である。また、中黒は、アートの現場では、最短距離をこなすことや効率性だけを優先しても成功しえない

ことを示している。なぜならば、マネジメントが仮に成功しても、これまでにない作品が生まれたり、そのプロジェクトが新しい経験や価値を共有する場を提供したり、簡単に数字やことばには還元できない要素が成果として現れなければ、アートプロジェクトとして成功したとはいえないからだ。<sup>\*7</sup>

アートの現場では、アートに振り回されることにやりがいを感じる人、あるいはアーティストと同じ方向を向いて仕事ができる人など、極めて属人的な力でプロジェクトがなんとかこなされていく(=マネージする)ことが多い。

しかし、本来、アートのマネジメントをするためには、アートにつきあいながら、多様なステークホルダーを巻き込み、プロジェクトを1回実施するごとにぐるっと360度を見渡すことで学び、成長し、付加価値のある現場を作る組織的な目線が必要になるのである。

私が Tokyo Research Art Lab で最初に担当した講座で「プロジェクト運営ぐるっと360度」(2011年)というテーマを提示したのも、プロジェクトを推進する立場であるマネジメントには、360度を見渡せる場所に身を置くことが求められることを認識するに至ったからだ。

また、マネージする時間を継続的なものへとひっぱっていくことで、山あり谷ありのアートという不確定なものが、出っばったり、引っ込みながら社会の中に位置づけられていく。その結果、アートの現場にある人的、物的な資源を消費するのではなく、活用し創造していく方向へと向けていくことができないだろうか。プロジェクトの定性的評価の決定要因は、芸術性や社会性を問うコンテンツの質だけではなく、それを支えるインフラの質にも拠るところが大きい。

アートプロジェクトを続けていく中でアートを社会に届けていくより良い方法を模索していくこと。アートが社会と付き合っていくために必要なインフラを作るためには、まず続けることを諦めないことから始まるのかもしれない。



- 1 参考資料3「アーカスプロジェクトの特徴」2006年、第2回 アーカスプロジェクトの新たな事業展開構想等検討委員会、P.2
- 2 1980年代～1990年代にも「佐賀町エキジビツスペース」のように、従来とは異なる表現の場としてのオルタナティブスペースは存在していたが、2000年代に一般化したといえる。
- 3 横浜トリエンナーレ事務局編「横浜トリエンナーレ2001報告書」横浜トリエンナーレ組織委員会、2001、P.3
- 4 経済産業省「クール・ジャパンに係る文化庁の主な関係事業」〈[http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/seisan/cool\\_japan/001\\_12\\_00.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/seisan/cool_japan/001_12_00.pdf)〉(2014年3月6日アクセス)
- 5 帆足亜紀編著『アートプロジェクト運営ガイドライン—運用版』公益財団法人東京都歴史文化財団、東京文化発信プロジェクト室発行、2013、p.55
- 6 詳しくは藤浩志、AAFネットワーク「地域を変えるソフトパワー アートプロジェクトがつなぐ人の知恵、まちの経験」(青幻舎、2012)所収の芹沢高志氏(AAFネットワーク事務局長、P3 art and environmentのエグジブティブ・ディレクター)によるコラム「アートプロジェクトとは何か?地域の課題を創造的に乗り越えていく方法」PP.201-208を参照のこと。
- 7 『Thinking about Exhibitions』(1996年、Routledge、Reesa Greenberg、Bruce W. Ferguson、Sandy Nairne 編)のWalter Grasskampの記述によれば、伝説的なキュレーターのハラルド・ゼーマンは、独自の現代性を打ち出し、ドクメンタ [ドイツで5年に1度行われる大型国際展]を成功させたが、予算オーバー [実際の金額は、現在からふり返れば、問題になるほど多額ではないが]となったため、主催者は訴訟を起こすことも視野にいれていたという(P.77)。本書によれば、ゼーマンのドクメンタは歴史に残る展覧会となったが、運営側には課題を残した。これは、アートを成功させ、マネージメントも同時に成功させるのは容易ではないことを示しているひとつの例である。

それは「組織」次第かもしれない  
続くか、止まるか、

戦略

01

藤浩志

02

森真理子

03

花井裕一郎

04

長野りえ

05

AIT/エイト

## 継続のための戦略を考える

現場での実践を続けるために

各地で行われるアートプロジェクトの現場では、そのプロジェクトを継続するのか、継続しないのか、それぞれ決断の場面に直面しているのではないだろうか、あるいはこれからするのではないだろうか——。2012年にTokyo Research Art Labの講座のコーディネーターとして、アートプロジェクトの組織について考える機会を与えられたとき、私はそんなことを考えた。つまりそこには「なぜ、続けていきたい」のか、それは「続けていくべきもの」なのか、そして「続けたい」と思ったとき、「どうすれば、これからも続けられる」のか、という問いがある。

それらの問いに対する応答として、講座では「アートプロジェクトが続くのか、止まるか、それを決定するのは組織次第」と仮定し、「『組織』から考えるアートプロジェクトの可能性」というテーマのもと、アートプロジェクトの現場の実践者5名——藤浩志（美術家）、森真理子（プロデューサー）、花井裕一郎（前・まちとしょテラソ館長）、長野りえ（ファンドレイザー）、そして塩見有子（非営利活動法人アーツイニシタティヴトウキョウ [AIT/エイト]・理事長）らを招き、その活動の軌跡を辿りながら、継続する原動力の所在を確認した。

彼らに語ってもらったのは、アートプロジェクトのことも、組織の話でもなく、現場で思考していること、つまり、現場の仕事を全うするための具体的なアイデアである。そのアイデアを、私はここであえて継続するための「戦略」と位置づけ、組織という仕組みにヒントとして取り入れたいと考えた。なぜなら、彼らは自分たちの現場を客観的に見ながら、手元にある資源の配置を最適化することに知恵を絞り、その場しのぎになりがちなアートプロジェクトの現場に対する打開策を探ろうとしているからである。

アートプロジェクトの現場の多くが、志を同じくした似た者同士の集まるチームによって運営されている。しかし、継続することを視野に入れた途端に必要なのは、「より広範な人やシステムと関わる活動領域」を支える戦略である。アーティスト・イン・レジデンスや越後妻有や横浜で開催されるトリエンナーレ

が、日本の美術制度の一部として特に認知されるようになり、美術館に匹敵する資源が投じられるようになった今、新しい表現を生み出す現場も担い手も生活空間へと活動の領域を広げるようになり、アートと社会の接合面は拡張し続けている。そのような時代において、一過性のイベントに資源を投じてハブニング的な注目を集め、メディアへの露出を一時的に高めたとしても、社会のシステムに根付くような領域にアートを届けることはできない。アートプロジェクトが本来持っている目的や意義が、コンセプトやことばとしてではなく、実体として現れ、社会の中に位置づけられるためには、プロセスを繰り返しながら、年月を経ることが必要となる。

—

戦略01：藤浩志の現場から

「不在」から考える継続の仕組み

継続するという行為には、「繰り返すこと」と「変化すること」が内包される。同じことを繰り返し行い、それが安定的に小さな成功を生み出すから継続ができる。しかし、安定して繰り返していただくだけでは、時代や環境の変化とともに生きていくプロジェクトを運営することは難しい。自ら変化する仕組みをシステムに内蔵化するにはどうしたらいいのか。

美術家の藤浩志氏は、そこに「不在」というキーワードを提案した。「プロジェクトを始めた人」「推進してきた人」あるいは「重要な情報やネットワークを構築してきた人」が辞めたり、交代する場面で「不在」の状況が具体化したとき、「存続と継続」という課題はリアル、かつ深刻だ。藤はプロジェクトを立ち上げつつ、自身が不在になる状況を同時に作り出す。藤自身が不在となる現場で仕込んでいる継続するための「種」を紹介してもらった。

—

戦略02：森真理子の現場から

「目標」から考える継続の仕組み

舞鶴でアートプロジェクトをプロデュースする森真理子氏は、NPOから社団

法人へと身分を「衣替え」しながらも、一貫して舞鶴という地域を拠点にアートプロジェクトを実践するという目標を掲げて活動領域を広げている。また、行政からの財源確保も文化だけではなく、教育、福祉、観光と裾野を広げアートの関わり方を変化させている。もともとは行政から与えられた目標でも、それを翻訳し、自分の目標に書き換えることによって、軸のぶれない活動を続けることができるのではないか。その実践について語ってもらった。

—

#### 戦略 03：花井裕一郎の現場から

##### 「人」から考える継続の仕組み

まちとしょテラソの元・図書館館長の花井裕一郎氏は、限られた数の図書館スタッフの能力とやる気を最大限引き出し、最適な人材配置に知恵を絞り、また図書館を開かれた情報の拠点として機能するような仕組みを考えた。さらにその運営を、町民が参画する運営会議という組織に委ねることを推進した。館長が変わっても、町長が変わっても、運営が町民に委ねられ、民主的な手続きが取られる限り、一定の継続性を担保することが可能だという事例を紹介してもらった。

—

#### 戦略 04：長野りえの現場から

##### 「お金」から考える継続の仕組み

ファンレイザーの長野りえ氏は、寄附を通じてプロジェクトの共感の輪を広げ、長期的な視点でプロジェクトを見守り支援する寄附者たちとの付き合い方を研究し、実践してきた。協賛や協力とは異なり、寄附は継続的な支援者を獲得できるか否かがひとつの評価基準となる。お金を介してのつながりを持つときに必要な視点を紹介してもらった。

—

#### 戦略 05：AIT/エイトの現場から

##### 多様なパートナーと共生するシステムづくり

塩見有子氏は、自身が理事を務めるNPOでさまざまな個人と団体との関係性を広げていく。収入は公的資金にだけ頼ることなく、財源を多様化している。また自身が立ち上げた学校の受講生、資金を提供する協力企業、アーティスト・イン・レジデンスプログラムを支援する海外の文化機関などとのつながりで、次のつながりを作っていく。関わった人のネットワークがNPOに還元されることにより、共生のシステムが広がっていく。この循環が必要とされる限り、活動は継続される。

一見すると異なるフィールドの実践例を寄せ集めただけのような講座だったが、それぞれの実践が具体的かつ悩み方も深く、示唆に富む内容となった。と同時に、このような場面でよく望まれる「ベスト・プラクティス（模範例）」は、まだアートプロジェクトの現場にはないのかもしれないということも確認できた。そもそも多様性を求めるアートの現場で、ひとつの方法だけがベストだという導きが難しいともいえる。

しかし、学びながら自分たちの現場を改善していくこと、続けることによって社会と付き合えるようになることはできるのではないか。そこに「組織」ということばが介在すると、その意義がもう少し明確な輪郭をもって現れるのではないかとも思う。

なお、本章においてユニークな組織の運営を手掛ける実践者5名が、アートの現場でどのような組織のヴィジョンを描き得るのかを検討するにあたり、最低限必要な共通言語としての組織論については、イギリスの組織論の研究者、チャールズ・ハンディ（1932年～）が *Understanding Voluntary Organizations* (Pelican Books, 1988) で引用しているモデルを参照している。そのモデルについては、論考の最後（P.38～39）で紹介している。自分が所属する組織の文化がどの類型にあてはまるのかを考えながら、参考にしてほしい。

## 「不在」から考える 継続の仕組み

作品よりも「活動そのものをつくりたい」という藤浩志は、試行錯誤をしながら活動を生み出し、展開していくために必要な状況をつくり出すなかで、結果的に「仕組みづくり的なものも含めて、プロジェクトをやってしまう」のだという。

これまで自分が手掛けてきたアートとその活動を、藤は「OS」と呼ぶ。つまりコンピューターのオペレーティング・システムのように、主体的に状況が起動する基本システムを社会へ植えていく活動が、藤の作家活動のベースとなっている。藤は2012年の春、十和田市現代美術館副館長に就任した。ここでは藤浩志流のプロジェクトのつくり方と、現場から紡ぎ出された知恵を考える。

### 勝手に成長する状況へ

大阪市此花区にある不動産会社、政岡土地株式会社からの依頼で、藤が2008年に始めた「此花アーツファーム構想」という地域活動の実践プログラムを例に出そう。これは大阪市此花区梅香の四貫島地区にある古いアパートや不良物件、工場跡をアーティストやデザイナーに貸し、そこでの彼らの生活や活動が地域と緩やかにつながることで、地域の活動を刺激していく構想である。

この構想を実現するために、藤はまず個人の責任で拠点を構えた。すると徐々にデザイナーやクリエイターが集まり、利用者が自主的に新しいギャラリーを運営するなど活動が広がっていくようになった。2010年以降は、藤が直接的に関わらなくてもプロジェクトが継続されている。自分の蒔いた種（活動）が「勝手に成長している状況」が面白いと藤はいう。藤はプロジェクトの立ち上げに際し、自分の責任で準備をするが、立ち上がったあとは別の人にそのプロジェクトを手放す。この此花アーツファーム構想も、藤らしい展開を見せているプロジェクトのひとつである。

### 藤流プロジェクトのつくり方

#### 「無目的」という余白を大切に作る

『アートプロジェクト運営ガイドライン—運用版』（拙著、2013年）には、「アートプロジェクト」とは始まりと終わりのある「計画」であり、始まりと終わりの間には

「ある目的」に向かって引かれた時間軸上に人・モノ・金・情報がからまっていく「プロセス」があると書かれている。

しかし藤は、決められた目的を前提としてプロジェクトをつくっていくと、当たり前だが「無目的」な状況が発生しづらくなるという。そこで、まずは拠点をつくるところからアプローチを始める。拠点をつくればそこにさまざまな人が集まってくるので、「無目的」な面白いことが始まる可能性が高まるからだ。

藤が理想とするプロジェクトの姿はシンプルだが、簡単ではない。藤自身も十和田市現代美術館という新しい拠点を持つことになったが、藤にとってその拠点をこれまでどおり運営することが重要なのではなく、その拠点の可能性を最大限に引き出すことが重要だと感じている。その拠点到無目的の余白、つまり新しい機能をつけていく活動を推進していくことこそ、自分のやるべきことだと考えているのだ。

#### 「コアな人」になる／見つける

藤の仕掛けるプロジェクトは、アーティスト以外の人々がそれを担っていくかたちで継続するのが特徴である。それを最も端的に表わしているのが「かえっこバザール」である。このプロジェクトは、使わなくなったおもちゃを「カエルポイント」という独自の通貨を使って交換する仕組みを提示し、子どもたちが自発的に様々な活動や体験ができる「遊びの場」を提供することを目的としたものである。専用のウェブサイトにはアクセスすると、各地で開催されている状況が分かる。

このようにプロジェクトがさまざまな担い手によって運営されるようになるためには、まず一定の問題意識がコアな人の中で共有されていなければならない。例えば「現状を改善したい」「なにかを変えたい」というような問題意識は、プロジェクトを持続していくための原動力となり、人々を支えていく。

コアな人とその問題意識を共有するためには、最初に誰かがその問題意識に関わる責任を引き受けなければならない。明確な責任の所在があってこそ、コアな人との共有が可能となる。

例えば「此花アーツファーム構想」のために拠点を立ち上げる際、家主と契約書を交わしたり、家賃交渉をしたりといった実務的なことをこなす必要があったが、藤は家賃の設定や契約書をつくることもアート活動として捉え、アーティストとしてこのプロジェクトに責任を取ることにした。

構想を仕掛ける際にアーティストとしての自分がほやけていたら、コアな人が集まってくるのは難しかったかもしれない。アーティストである藤自身の責任で問題意識を提示したからこそコアな人たちがそれを共有し、自分がいなくても活動が広がるようになったのである。

### 「水を注ぐ」役割の人を集める

藤はコアな人たちの周りに「水を注ぐ」人が集まるようにしなくてはいけないという。藤が「水」と表現するのは、興味や関心のこと。水があってこそ、そのプロジェクトの土壌は豊かに耕され、持続する基盤を持つようになる。そして「水」は、植物（プロジェクト）が動き出す際にスイッチを入れてくれる。だからこそ主体となるアーティストとコアな人だけではなく、「水」を注ぐ人たちもプロジェクトの周りに集まるように環境を整えていかなければならないのだと言う。

「水」を注ぐ人たちとは、大地の芸術祭 越後妻有アートトリエンナーレの「こへび隊」のようにプロジェクトに対する関心が高く、サポーターとして参加する人たちだ。アーティストとアートプロジェクトを支えたいと思って集まってくる人々は、プロジェクトを豊かにするために欠かせない人たちである。

### 無意識をつくる

プロジェクトを組織として推進する際に、仕事をやる／やらされるだけの関係では立ちゆかないと藤はいう。組織を円滑に運営するためには、無意識のレベルで共通の感覚を持つことが必要なのだ。無意識とは、言葉にならない空気感のこと。一緒にお酒を飲む、スポーツをするといった本来の仕事とは関係のないところで対話していると、仕事の関係だけでは得られない信頼関係が生まれやすい。

なにかをつくらう、なにかをやりたいというモチベーションを集め、周りが巻き込まれていくとプロジェクトが動いていく。その要となるのが無意識でつながる信頼関係である。無意識を態度で示すこともできる。

藤の場合、例えば自身が必死になって創作する姿を周囲に見せる。その必死な態度がひとつの信頼につながり、関心のなかった人たちを徐々に惹きつけていくのである。

### 「不在」を与える

藤は自分の責任でプロジェクトを立ち上げるが、ある段階までプロジェクトが進むとその現場を手放す。手放す際には、そのプロジェクトに関心を寄せてくれた人たちに引き継ぎ、自由にプロジェクトを展開してもらっている。引き継いだ人たちは最初こそ戸惑うが、本当に自由にやっていいのだと気がついた時点から、主体的にプロジェクトを推進していくようになる。勝手に手放し、自由に引き継いでもらう。それだけなのだが手放す際、藤は「重石」を取り除いておかなければならないという。

たとえば、「まちづくり」「活性化」「振興」という壮大なミッション。ミッションの表現そのものが重石となって、継続や持続の道を阻むことがある。社会の「豊饒化」あるいは生活の「ゆったり化」というような言葉で表現できれば、重石は

取り除かれるのではないか。手放す際、そのプロジェクトの「重石」を取り除き、やりがいのある方向へと導くことも、プロジェクトの「次」を考えるためには有効なのである。

### 「つくる」ではなく、「いじる」「触れる」視点へ

藤が実践してきた「不在」を前提とした継続のかたちは、彼が学生時代の頃より関わった2つの組織、「座長のいる演劇部」と、座長不在で活動していたアーティスト集団「ダムタイプ」を比較しながら考えると分かりやすいだろう。

前者は座長がすべてを仕切っていたのに対して、後者はメンバーのそれぞれが専門的な能力を生かした役割を果たし、それが共有されることによって組織全体を動かす仕組みになっていた。

ではこの2つの異なる組織を、チャールズ・ハンディの組織文化の類型（P.58）に照らし合わせて分析してみるとどうだろう。演劇部の例は「クラブ・カルチャー」に近く、座長が中心にいて、座長に近い人が彼／彼女の考えを最も共有し、座長から遠い人ほどその考え方を共有しにくい。座長が動けば全体が動く。

一方、ダムタイプの例は、組織に配置された専門性の高い人々がそれぞれの役割を果たすことによって全体が動く「タスク・カルチャー」に近い。ただし古橋悌二というカリスマ性の高い人物が「無意識＝空気感」をつくり出していたとするならば、そのメンバーは強固な問題意識を共有していたといえる。

アーティストが現場に関わると、その人を中心に動く「クラブ・カルチャー」を基底とした組織になりやすい。多くの場合、その人の存在＝組織の存在となるが、藤の場合はその場を去る。残された人たちは、新たなリーダーを据えて「クラブ・カルチャー」的な組織を継続していくのか、あるいはそこで植えられた種をもとに民主的に運営される「タスク・カルチャー」へと移行していくのか。カルチャーを移行することは、パラダイムシフトを起こすことと同じことなので容易ではない。組織文化の定義をせずにプロジェクトを継続させる種を残すところに、藤のアーティストとしてのオリジナリティがあるのだろう。

組織や拠点を「つくる」ことではなく、「いじる」「さわる」「触れる」ことにこだわることによって、マンネリ化しない新しい発想へと組織を導くことができるはずの現場で、実践を重ねてきたアーティストである藤の、経験値ならぬ経験知なのである。

### 藤浩志（美術家）

京都市立芸術大学大学院美術研究科修了後、バブアニューギニア国立芸術学校講師。都市計画事務所勤務を経て、藤浩志企画制作室を設立。「ヤセ犬の散歩」「お米のカエル物語」「Vinyl Plastics Connection」「Kaekko」「藤島八十郎をつくる」など、各地で対話と地域実験の場をつくる。

## 「目標」から考える 継続の仕組み

「アートと関わる場」を提供するための活動は、どうすれば継続できるのか？この問いから試行錯誤を始める森真理子が目標に定めるのは拠点の継続ではなく、その地域に新しい価値が生まれ続けていく社会をつくるためにアートを投入していくことだ。そして仮にそのような社会が実現できれば、「アート」と呼んで活動していること自体がその社会からなくなっても良い、という究極の視点を併せ持つ。森が体現する「目標に向かうためのツール」としての組織づくりを考えてみたい。

### 変化する状況と自立した組織づくり

舞鶴市の赤れんが倉庫群は、もともと日清・日露戦争の時代に武器庫として建てられた国の重要文化財である。2、30年前は、倉庫の周りに鉄条網が張り巡らされており、市民の間では負の遺産というイメージが強く、積極的に訪れるような場所ではなかった。しかし2005年頃より、「芸術文化活動の拠点」として活用することを前提に、舞鶴市がこの倉庫群に芸術文化プログラムの導入を検討し始め、舞鶴市の職員と市民グループが中心となり整備するに至る。

2007年には赤れんがアートスクール構想として、「芸術文化の拠点をつくる」「子供の創造性を育む」「近代化の歩みを伝える」「豊かな食文化を楽しむ」を柱にその活用方法が明示され、2008年度から本格的にプロジェクトが始動する。

ここまでは行政が主導で企画を練ってきたが、2009年、事業を実施するにあたり、行政職員だけで企画することの限界から森が専門家と呼ばれ、事業の企画を引き継いだ森は、赤れんが倉庫でダンス公演などを手掛ける。しかし市役所の隣という立地にもかかわらず、なかなか人が集まってこないという課題に直面することになる。そこで森はまず街に出ていき、人に出会うところから事業を始めるようになる。例えば、地域にある老人ホームや小学校などへアーティストとともに出かけいき、まず現場で活動し、その成果を赤れんが倉庫の拠点で発表するというサイクルで事業を組み、地域の人たちに芸術文化と赤れんが倉庫の両方に親しみを持ってもらえるように仕向けた。

しかしその後、赤れんが倉庫の運営を巡る状況は、政治的な理由から変わっていく。その過程で森は「自立した組織づくり」に取り掛かっていくことになる。

「変化」と「目標」を、同時に捉える

任意団体でもNPOでも、社団法人でも目標は同じ

森が舞鶴市に着任した当初の目標は「赤れんが倉庫群を文化芸術活動の拠点として活用し、舞鶴市の活性化に貢献する」という大きなミッションの担い手として、赤れんが倉庫を拠点にアートプロジェクトを続けることであった。

しかし事業の政策的根拠や予算は市長をはじめ、行政の担当部署、赤れんが倉庫群の指定管理者に委ねられ、誰かの方針が変わる度に説明責任のコンテキストも変わるという極めて不安定な運営基盤に直面する。活動の根拠がぶれていくなかで、森は「そもそも継続していきたいものはなにか」ということを問い直す。森にとってアートプロジェクトは、社会のなかで「新しい価値を生み出したり、提案したり、選択の幅を広げる」ために有効なものである。その目標に向けて自身の活動を継続するために最適な方法はなにか？ それを探っていく軌跡を追ってみる。

2009年に初めて舞鶴市に着任したとき、森は赤れんが倉庫群の指定管理者であるNPO法人赤煉瓦倶楽部舞鶴の常勤職員だった。しかし2010年、政策の変更に伴い、舞鶴市からの委託金が激減。NPO法人は常勤職員を維持できなくなり、森は委託契約を交わし、ディレクターとして業務に携わることになる。さらに2011年には、赤れんが倉庫の指定管理を管轄していた舞鶴市の部門が、文化から観光に変わったため、赤れんが倉庫を文化事業の拠点として活用するのが困難となる。このタイミングで森は、赤れんが倉庫で行なってきたプロジェクト名「まいづるRB」を任意団体名に流用して、別組織を発足する。NPO法人から独立したことを契機に、これまでとは異なる立場でアートプロジェクトを推進するようになる。活動の幅も広げ、これまで縁のなかった子ども支援や福祉関係を管轄する課からも事業を受託し、アートプロジェクトを企画、運営するようになる。

2012年には、もともと森を雇用していたNPO法人赤煉瓦倶楽部舞鶴が赤れんが倉庫群の指定管理者の権利を失うと同時に、舞鶴市の担当部門も企画管理部企画室地域振興課から産業振興部観光まちづくり室文化振興課へと変わってしまう。政策的な変化に伴い、赤れんが倉庫群を拠点として維持する根拠も、「まちの資源を活用する文化振興の目的」から「観光を通じて産業を振興する目的」へと変化する。この間、森は独自に舞鶴市の補助金や民間の助成金を収入に活動を広げていくようになったため、任意団体を解散し、一般社団法人torindoを設立する。そして、これまでとは異なる活動にも挑戦するようになる。

## 外からの視点とコミュニティの広域化

### 継続したいのは「アート」を通じて実践できる価値の創出

森は一般社団法人 torindo を組織してから、赤れんが倉庫群や舞鶴市内という地域に活動拠点を限定することなく、社会とアートをつなぐ活動を続けられる現場へと広がっていくようになった。例えば 2012 年からの新しい試みとして、神戸の NPO 法人 DANCE BOX とのコラボレーション事業を立ち上げ、海外からアーティストを招へいし、相互に交流する事業を実施している。

舞鶴市から委託される受動的なあり方から、広域連携にまで活動を広げる能動的なあり方へ、森は 4 年間をかけて自身の姿勢を変え、それを支えるための組織づくりをしてきた。その組織づくりは便宜的な面がたぶんにあるとしても、自身の目標を達成するために、その場に応じて適正な判断をして、自分の活動を維持してきた。

森は自分の活動拠点である舞鶴では、常に外部者としての視点を持ち続ける立場を維持したいという。土地に根差すとともに、根差さないからこそ持てる客観的な視点がコミュニティづくりには有用だと考えているからだ。従って舞鶴に留まることなく、舞鶴以外の土地で活動する団体と積極的に連携して、舞鶴とつながるプロジェクトを推進している。自分の拠点を広域化することは舞鶴にとっても必要だと考える。そして各地で行なわれている様々なアートプロジェクト同士が、それぞれ作用し合うかたちが生まれれば、なにか面白い次の展開につながるのではないかと期待しているのである。拠点を持つことやアートプロジェクトを運営することが目的ではないと、森は常々考えている。目標はあくまでも「新しい価値を生み出したり、提案したり、選択の幅を広げること」なのである。

### 目標をはき違えることなく、ミッションを全うするために

森が拠点として活動する京都府舞鶴市は、人口 8 万 7 千人。決して大きな都市ではないが、日本海における海上自衛隊の最重要拠点である。日露戦争後、戦略的に優位な拠点として見られることはなかったが、1998 年の北朝鮮によるテポドン発射実験の頃よりその状況が変わり、日本海の最前線基地としての位置づけが強化された。すぐ近くには航空基地も整備されており、関西電力の舞鶴発電所という火力発電所が建つ土地柄のため、政治の風向きに翻弄されやすい環境にある。

このような環境のなかで行政は政治的な影響を受けやすく、森もその渦中に置かれたわけだが、明確な目標を森が掲げていたからこそ、自身の身が流転するなかでも社団法人を設立し、自立的に活動していく道を拓いていくことができたといえる。



「種は船⇨船は種 ドキュメント展」の会場風景（2013年、赤れんがパーク5号棟） 撮影：長谷川淳（Atsushi Hasegawa）

森の活動は文化関連財源だけではなく、行政の持つ教育、福祉や観光の財源からも支援を受けている。このような受益者を対象とするようになると、時としてアートが社会の課題を一手に解決してくれるのではないかと勘違いされる危険性を孕むことになる。アートは所詮、社会の構成要素のひとつに過ぎず、万能業にはなり得ないにもかかわらず、である。

アートがもし社会における課題を解決できるのだとすれば、それはアートが社会とつながったり、協働したりするなかで見出されるものだろう。つまり、アートが直接的に役立つことは恐らくないかもしれないが、社会における課題と向き合いやすいような環境をつくったり、問題の本質を炙り出したり、異なる視点から問題に取り組んだりするためには、アートは大いに役立つだろう。森はそのアートの役割を明確に線引きしながら、自身のプロジェクトを推進している。固有の課題を抱えるコミュニティとかかわり、コミュニケーションを図る環境をつくっていくこと。そしてそのコミュニティの声を拾い、表現力を強化していくプロセスを展開していくこと。目的や目標をはき違えることなく、ミッションを全うしていく姿勢がそこにある。

森真理子（プロデューサー、一般社団法人 torindo 代表理事、まいづる RB ディレクター）

1977年、愛知県生まれ。南山大学文学部人類学科を卒業後、古川美術館学芸員、愛知県文化情報センター、京都造形芸術大学舞台芸術研究センター等を経て、2007年よりフリーランスで美術・演劇・ダンス・音楽など幅広いジャンルで企画制作・プロデュースを行なう。2009年より京都府舞鶴市でのアートプロジェクト「まいづるRB」のディレクターを務める。2012年は、2010年から舞鶴で始まった「種は船」プロジェクト（日比野克彦監修）や、遠藤一郎による市内小中学校支援学級での共同作品展などを手掛ける。2012年より非営利の一般社団法人 torindo を立ち上げ代表理事を務める。

## 「人」から考える 継続の仕組み

「その存在を見ることはできないが、そこに存在するエネルギー」を体感しながら創作する花井裕一郎は、「おもてなし」を軸とした「交流と創造を楽しむ、文化の拠点」として、まちとしょテラソを演出した。花井がこだわる「人」の主体性を重んじた組織づくりから見える、継続する組織とは？

### 利用者が「主人公」になる仕組みづくり

花井はまちとしょテラソの立ち上げまでの間、町民による図書館法の勉強会に参加し、「図書館はなんでもできる」ということを知る。つまり図書館にはいろいろなことができる可能性が潜在的にあるのに、今までやられてこなかったことがたくさんあることに気づいたのだ。「図書館はなんでもできる」という発想のもと、花井が目指したのは「ワクワクした場づくり」。無料の貸本屋に甘んじることなく、人々が集う場として図書館を提供し、本の情報へのアクセスのみならず、さまざまな情報に利用者が触れる場づくりを仕掛けた。

例えばまちとしょテラソでは、図書館開館時に読書している利用者の傍らで、講座や教室などのイベントを行なっている。イベント空間を壁で囲んで分断することなく、同じ空間をタイムシェアリングする運営を実現しているのだ。また空間の利用方法を工夫するだけでなく、スタッフのユニフォームにも気を配り、夏にはスタッフが浴衣を着て来館者を迎えるなど、スタッフと来館者を結ぶ大切なコミュニケーションのツールとしてユニフォームを演出し、会話が生まれるきっかけをつくっている。図書館の主演は、そのお客様だ。お客様に「おもてなし」をすることが、図書館スタッフの使命だと強調する花井は「コミュニティのデザイン」を「一人ひとりが、生きている人生をデザインすること」と捉える。その視点から図書館を見直すと「おもてなし」をする情報は、多様かつ無限になるのだ。

### 「おもてなし」を演出する図書館スタッフ

まちとしょテラソのスタッフ構成を見てみよう。司書としての資格や経験の他に学芸員、健康運動指導士、太極拳A級ライセンス、テキスタイル・アーティスト、妖怪マニアなど大変ユニークだ。さまざまな資格や経歴、知識を併せ持つ、いわば「おたくスタッフ」をそろえている。そして太極拳教室を開いたり、展覧会

をしたり、スタッフの個性とスキルを図書館の事業そのものに活かしている。その背景には、まちとしょテラソが小さな組織のため、大勢のスタッフを雇用することができないという事情がある。臨時職員も少なくないなか、スキルアップの研修の機会を設けることは難しい。このような課題を抱える職場環境のなかで、現場でスキルアップできるように環境を整え、モチベーションにもつなげていくためにも「おたくスタッフ」の活用は重要なのである。利用者へのサービス向上にもつながるスタッフのやる気は、図書館の現場での「おもてなしの精神」を広げるために欠かせない。花井は「本に逃げ込まない人を育てる」責任を館長として引き受けていた。「本よりも人が好き」という採用基準が、まちとしょテラソで働くスタッフを性格づけている。

### まちの人を巻き込む組織づくり

#### みんなで作る組織

まちとしょテラソの2年間の準備期間中、小布施町の町民約50人による定期的な会議で地域のニーズを収集したり、意見交換をしながら、図書館法を正しく理解するための勉強会を実施した。開館したあとも、図書館の運営に関心がある町民が運営プロジェクトを組織し、図書館のスタッフとともに企画や事業内容を検討・運営する仕組みになっている。この仕組みの運用は徹底され、たとえ館長や教育委員会の発案であっても、すべての企画は運営プロジェクトとの協議の場で了解されなければ、実施できないことになっている。

トップダウンとは異なり、合議制でものごとを決定するには時間がかかり、面倒なことでもあるが、施設を盛り上げるためにはコミュニティの構成員が参加し、自らも盛り上げていくことが重要だと花井は考える。

#### まちに出ていく図書館

花井はまちとしょテラソという図書館の運営にとどまらず、図書館の活動をまちなかにも拡張し、地域の人に働きかける事業も手掛けている。その試みのひとつが「おぶせ まちじゅう図書館」というプロジェクトだ。地域住民の自宅や店舗の軒先に本棚を置いて、その人が好きな本を並べるという構想。シンプルだが、本を並べることから始まるコミュニケーションに期待を寄せている。また花井は図書館という拠点を持ちつつ、外に向けて情報発信するチャンネルを広げることで小布施を知ってもらい、外からの訪問者を増やす活動と同時に、小布施の町民にも情報発信をすることで、まちの内外の交流のハブづくりをしている。このような活動が知られるようになったせいも、最初は「図書館」と呼ばれていた施設が、今では「テラソ」と呼ばれるようになった。もともと「待ち合わせの



場」という意味を込めた「まちとしょ」と「世の中を照らし出す場」「小布施から世界を照らそう」などの想いを加えた「まちとしょテラソ」という名称。「図書館」ではなく、「テラソ」と呼ばれるようになった意味は大きいと花井はいう。



古書を販売しながら交流を楽しむ「一箱古本市」の様子

#### まちの人の情報を蓄積する

まちとしょテラソでは、地域の情報を収集・発信する継続的な活動として、デジタルアーカイブづくりも行なっている。「100年前を伝え、100年後へサービス」という思いを持って、小布施のまちづくりに関わった人々のオーラルヒストリーを記録したり、小布施の文化財をデータベース化したり、デジタルを使った多角的な情報収集と発信を試みている。

この仕組みを「学芸員が研究したことを、図書館スタッフがいわばサービスマンとして、地域に公開していく」のだと花井は説明する。まちとしょテラソが図書館として日々機能するだけでなく、まちの知の財産をデジタル化し、収集・公開していくことで地域に根付き、長期的にまちと関わっていく器へと成長することも視野に入れている。

#### 「人」の主体性から見る組織の視点

花井は館長職を離れる際、まちの人々が図書館の運営を一緒に考える運営プロジェクトという組織をつくっておいたことの意義を実感したようだ。組織がある

からこそまちの人が主体的に図書館に関わり、運営する仕組みが残され、今後、まちとしょテラソがなにかを刷新する際には、再び地域の人たちがその内容を議論することができるからだ。行政から独立して、組織として自立したアイデンティティを確保するための工夫ともいえるだろう。

このように、花井が「人」の主体性を重んじる組織づくりにこだわるのは、演出家という経歴に根差しているのかもしれない。図書館を「交流の場」として提供し、一芸に秀でた司書やスタッフをキャストする。幅広い関心を持つ来館者とのコミュニケーションの回路を開くには、単なる司書では役不足だ。来館者に直接働きかけるツールを持ってこそ、具体的な交流が始まるがよく分かっているからこそそのスタッフ採用である。

なお、組織の目的に合う人材を確保すると同時に、その人材をどのように配置していくかということも組織の運営に大きく影響する。ベルビン（07ページ参照）は、チームを構成する際には、「考える人」と「実施する人」と「判断する人」などを分けて配置することを勧めている。似たスキルを持つ同質の人ばかりが集まっても、問題を解決する場面では組織としての力を発揮しないという状況は、誰も目撃したことがあるだろう。適材適所に人が配置されなければ、有能な人も活かされないのである。とはいえアートプロジェクトの現場は、まちとしょテラソのように組織が小さく、十分な人材を確保できる環境をなかなか整備できない。そのなかでいかに工夫するかが知恵の絞りどころである。

最後に、花井が提示する拠点の考え方は、アートプロジェクトの拠点づくりにも通じることを加えておこう。アートプロジェクトが「ハブ」や「交流拠点」として考えられることはよくあることだが、まちとしょテラソという施設の名称に込められた「世の中を照らし出す場」という概念は、アートの拠点にも適用したい考え方である。「世の中を照らし出す場」だからこそ、そこで働く人の価値観や性質も多様でなければ、社会の一面しか照らし出すことはできない。また、そうした場にアーカイブの機能をもたせることで、「100年前を伝え、100年後のサービスへ」とつなげていく場としての性格づけも明示している。過去・現在・未来という時間軸を据えてこそ、拠点や組織という仕組みが意味のあるものとして機能することが示唆される。

花井裕一郎（前・まちとしょテラソ館長）

1962年、福岡県筑豊生まれ。テレビディレクターを経て、番組、PVの演出に携わる。2000年に東京から小布施町に拠点を移し、本来の人間の姿、生き方を模索し創作している。2002年に小布施堂文化事業部長に就任。その後、60秒シネマコンペティション事務局担当、「おぶせTシャツ畑」ディレクター、2009年より2012年秋まで、まちとしょテラソ館長。館長在任中にLibrary of the Year 2011を受賞。

## 「お金」から考える 継続の仕組み

アートプロジェクトを実施している組織は、補助金・助成金を活動資金にしているところが少なくない。活動を継続していくためには、自主財源の確保を目指して、会費や事業収入を安定的に獲得する方法を考えていくことが重要だが、ここではアートプロジェクトの分野ではまだ十分に開拓されていない「寄附」という財源について可能性を探ってみたい。

### お金を介して「支援者」と「組織」の関係性をつくる

#### 寄附活動ならではの工夫

アメリカで女性と子どものための緊急用シェルターでソーシャルワーカーをしていた長野りえが、人道支援などの分野でファンドレイジング（資金調達）に携わるようになったのは、地元の有力な女性100人が参加するファンドレイジングのイベントを企画したことがきっかけだった。

長野はそのイベントで、地元の宝石店から一粒のダイヤモンドを寄贈してもらい、高く積み上げたシャンパンタワーのひとつだけに、そのダイヤモンドを入れた。参加費を払った人は、たとえダイヤが当たらなかつたとしても、社会に役立つ機会に恵まれると同時に、数十万円のダイヤが当たる可能性を手に入れることができる。

ファンドレイジングは、ただお金を集める行為ではない。集める仕組みを通して、ドナー（支援者）との関係性をつくっていく。ドナーとは、お金で組織の活動を支援してくれる個人や法人である。ドナーとどのように「ミッションを共有」し、どのように付き合っていくのか。寄附活動ならではの工夫が必要となる。

#### 伝えたいことを突き詰める

長野が紹介してくれた、ファンドレイジングにおけるプロの役割が示されたYouTubeの映像がある。ある視覚障害者が「I'm blind. Please help. (目が見えません。お恵みください)」と書かれた段ボールの看板を立てて道端に座っているが、通行人は気にせず彼の前を通り過ぎていく。ところがある女性がその看板に手を加えた途端に、通行人がお金を落としていくようになる。その障害者が彼女になにをしたのかと聞くと「あなたが伝えたいことを、別の言

葉で伝えただけ」と答えた。その言葉とは「It's a beautiful day and I can't see it (今日は天気がいい。でも、私はその美しさを目で確認することができません)」。

「伝えたいこと」を突き詰めると同時に、それを伝えたい人（支援者になってほしい人）が求めているものを探り、考え、工夫することによって、寄附は2倍にも、3倍にもなるのだ。

### 寄附の課題は「継続」

#### ドナージャーニー

「ドナージャーニー」とは、ひとりの支援者（ドナー）が、生涯その団体に対してどのような接点をなん回もったかという流れのこと。

例えばインターネット検索でイベントに参加して、募金をしてくれたドナーの場合、寄附の領収書と団体の活動報告書をその場で渡し、その後はメールマガジンを月に2回発信して、活動の報告をする。3か月過ぎたところで、継続支援者として登録してもらい、毎月、寄附をしてもらう関係性へと発展させていく。そしてその関係性を維持するために、引き続きメールマガジンを月2回配信し、寄附の領収書にお礼状を添えて年1回送付し、次のドナー向けイベントにも参加してもらう。この一連の流れが「ドナージャーニー」である。

いかに一度だけの寄附で終わることなく、継続支援者になってもらうか。支援者の寄附へのモチベーションの分析と支援や寄附に満足し、継続し、まわりに宣伝してくれるような支援者づくりのための感謝、定期的な報告、ドナーケア、管理などが不可欠となるのだと長野はいう。

新しい支援者との出会い。支援者との継続的な関係性。組織がお金を受け取れば、そこに対して、継続的な責任が発生する。そして継続することにより、社会に対する責任へと発展していく可能性を秘めているのだ。

#### ドナーケアとファンづくり

ドナーとの関係を短命に終わらせないためには共感してもらい、ファンになってもらう努力をしなければならない。ドナーに対する感謝の気持ちと活動報告をきちんとすることでドナーをつなぎとめ、ファン層を広げていくことができるのである。この態度は寄附のみならず、協賛・協力、その他あらゆる支援の手を差し伸べてくれる個人・法人に対しても通じる態度である。

新規の支援者を獲得するのは至難と長野はいう。いかに支援者をリピーター（継続）にし、ドナーバリューを高めるかが鍵だ。そのためには、支援者の「寄附へのモチベーション」の分析が不可欠となる。

支援者は寄附をすることに満足し、リピーターになるにつれ、周囲にも宣伝してくれるようになる。顧客生涯価値（Life Time Value）の向上になるかどうかは鍵となる。

顧客生涯価値とは、一般的には顧客が長期にわたって購入し続ける商品やサービスのトータル価値のことである。例えば、日用品などを定期購入するほうが、たまに購入する高価なものよりLTV期待値が高いといわれる。寄附にも同じような考え方が適用できる。

## ドナーの開拓

長野が紹介するドナーの開拓方法は多岐にわたり、方法別に寄附者の属性も異なる。億単位の寄附が集まるようになると、それを管理する組織が必要となる。そこには「支援寄附管理」という部門が設置され、専従のスタッフが配置される。事業を考えるのと同じように、寄附につながるマーケティングやイベント、方法論を開拓し、ドナー管理をすることが必要となる。

### 〈参加型〉

募金箱（駅や街頭）、講演会、イベント、チャリティ・ラン、24時間テレビなどに寄附をする。女性の参加が多い。

### 〈新規用マーケティング〉

DM、テレマーケティングは、世帯主である50代後半の男性がターゲットになりやすく、フェース・ツー・フェースの対面式寄附は、20代後半から50代の女性の関心を引きやすい。ウェブは20代～40代の人に利用者が多い。広告（マス媒体＝新聞、雑誌、ラジオ、テレビコマーシャル）のほか、DRTV（ダイレクト・レスポンス・テレビジョン）は40代以降の女性が多い。

### 〈企業〉

CSR（Corporate Social Responsibility）に力を入れている企業は、さまざまなかたちで寄附をする。単純な寄附行為から、企業寄附（CRM=Cause Related Marketing）、物品供与（In-Kind寄附）、企業ボランティア派遣（Pro-bono）、マッチングギフトなど。

### 〈集合〉

クラウドファンディングは、20代から40代の参加が多く、ガラ（会費制のパーティ）は、高所得者・著名人やシニア層を取り込みやすい。クリック募金は、20代か

ら40代になじみやすい。その他、チャリティーオークション、バザー、インターネット募金、クレジットカードのポイント寄附がある。はがきやペットボトルの物品寄附には小学生や中学生が大勢参加している。

---

## 関係性を継続するツールとしての寄附

一般的に寄附が盛んなアメリカに対して、日本はそれほど盛んではないといわれている。その背景には、両国における寄附行為に伴う税制の問題や、支援に対する考え方の違いがある。そのような両国の違いを理解しつつも、アメリカの1世帯あたりの1年間の寄附総額が約17万円であるのに対して、日本は約3千円だ。

日本ファンドレイジング協会（JFRA）が編集した日本初の『日本寄付白書2010』の統計によれば、日本の年間寄付金総額は5,455億円、寄附を行った人は3,766万人で、日本の15歳以上の人口の約34%に相当する。

長野が働いたことのある国際医療援助団体の日本での寄附総額は45億円だ。長野が別のファンドレイジング担当として目標とした寄附高は、ひとり2億円。規模は別として、ミッションを設定し、共感する人を集めていくという根底に流れる枠組みはアートプロジェクトと同じである。

寄附もまたアートプロジェクトに関わる人たちとの関係性を継続するツールのひとつである。ドナージャーニーを前提とした長期的な展望のもとにお金と社会を接続させていくことにより、組織の所在が社会のなかでより鮮明になっていくことが期待される。

### 長野りえ

1977年、岐阜県生まれ。ミネソタ州立大学卒業後、米国のNGOでの勤務を経て帰国。日本の国際人道支援NGOにて広報／PR、ファンドレイジング、企業寄附対応に6年間携わる。現在は外資系企業にて社会貢献（CSR）部に勤務し、ボランティアでNGO／NPOの運営、広報、資金調達なども行なう。

## 多様なパートナーと 共生するシステムづくり

Tokyo Art Research Labで本講座、「『組織』から考えるアートプロジェクトの可能性」を開講するきっかけとなったのは、アートプロジェクトを円滑に運営できるかどうかは、それに関わる人たちの力量によるだけではなく、その人たちが所属する集団に、「組織として活動を継続できるような仕組み」を整えることも重要なのではないかと、という問題意識をもったからだ。

さらに継続と謳っても、目標なく前に進むのは難しく、五里霧中のままではモチベーションを維持するのも難しい。では「どれぐらい先」を見通して、活動を続けていけばよいのか？

同じTokyo Art Research Labで、2010年に行なった「プロジェクト運営ぐるっと360度」の座談会に参加してもらったART BASE 88の宮本初音氏は、「アートプロジェクト10年説」という説を教えてくれた。日本のアートプロジェクトは、どこもだいたい10年目で終了するという「通説」である。10年継続すると目標が達成できてしまうからだろうか。それともひとつおりに達成して、課題も成果も経験値も明らかになったが、モチベーションが続かないということだろうか。「なぜ続かないのか？」というテーマは、調査研究項目としては必要かもしれない。

本講座「『組織』から考えるアートプロジェクトの可能性」では、本講座に招く最後のゲストとして、活動13年目を迎える特定非営利活動法人アーツイニシアティヴトウキョウ [AIT/エイト] の軌跡を辿ることにより、継続する原動力を再度確認した。

AITの前身は「Art Orbit」という任意団体である。2002年にNPO法人アーツイニシアティヴトウキョウ [AIT/エイト] を設立した。前年の2001年、第1回横浜トリエンナーレが開催されたことをきっかけのひとつとして、現代美術を普及するチャンネルをつくることに関心のあるキュレーターたちが、その創設メンバーとなり活動を開始した。

AITの結成当時は、「オルタナティブ」ということばも新しかった。メンバーたちは、これまでの美術館と異なるモデルを提案して、自分たちの活動のアイデンティティを発信できないかと考え「AIT」を数字の「8=エイト」にかけた「AIT HOUR MUSEUM」という8時間限りの美術館を構想した。廃校となった小



「AIT HOUR MUSEUM」展の様子（2002年、港区新橋6丁目施設 [旧桜川小学校体育館]）

学校の体育館にラウンジやライブラリーが設置され、パフォーマンスや音楽が同時多発で起こる、これまでにない美術館を出現させた。そのときの利益はわずか5万円。この初回だけは赤字を覚悟して臨んだが、それ以降、赤字前提の事業は手掛けないことを鉄則としてきた。

AITは自主事業として、現代美術に関する知識や経験の提供を行なうアートの教育プログラム「MAD (Making Art Different)」のほか、財団や企業とパートナーシップを組むアーティスト・イン・レジデンス事業から主たる収入を得て活動している。この2つの事業から得られたものは、受講者やアーティストのネットワークと、そこから生まれる豊かな情報である。このような人的資源が、別の事業を行なうときの資源ともなっている。2008年に「AITファンドレイジング&チャリティー・オークション」を実現できたのも7年間の活動で得た人的資源と知識。AITに関わったアーティストが作品提供をし、オークションの売上の一部をアーティスト支援にあて、残りを活動資金にあてることができた。

また2009年以降になると、AITがそれまで蓄積した知識やネットワークを外から求められ、「Tokyo Art School」「東京事典」「Tokyo Art Research Lab」など行政等との共催事業がスタートした。

ほかにもいろいろな活動にチャレンジしてきたが、当初「オルタナティブ」だった活動はもはやオルタナティブではなくなり、「東京にはないから」と始めた草の根的な事業も今や行政などによる行き届いた事業へと変化している。アートに興

味のある人たちのリテラシーも確実に向上しており、これからの活動は「これまでの活動の延長上ではないもの」を目指す必要性が出てきている。また創立メンバーもそれぞれに家族を持ったり、外部の組織でキャリアを重ねたり、さまざまな変遷を遂げている。

ただしこのような変化のなかで活動を維持できたのも、助成金や委託金だけに頼らず、「自分たちの知識や経験を活かして、収入を得る」ことを軸にして、事業を企画・実施してきたからである。これからも自主事業の比率を、もっと高めていきたいと考えているという。またアート社会に普及するための既存のネットワークの充実や、これまでにない人材の活用など、新しい事業を考えていく必要があると自覚している。



現代アートの学校「MAD」の授業風景 撮影：Yukiko Koshima

「『不在』から考える継続の仕組み」（08ページ参照）の藤のこばを借りるのならば、AITは「空間をつくるのではなくて、空気感をつくっている」活動をしているからこそ、受講生からも外部のパートナーからも求められる組織になったのではないかと思う。理事長の塩見有子は受講生をはじめとする関係者がいる限り、今となっては止められないと告白する。社会が求めるからこそ止められない。そのような活動であれば、継続する意味は自明となる。

最後に付け加えると、このように継続してきた組織でもさまざまな課題を抱えている。そのひとつがアーカイブだ。記録が整理され、蓄積されていれば、すぐに役立つ資産となる。お金やモノが集まる人的ネットワークのほかに、情報ネットワークの構築がこれからの活動に望まれていることが示唆される。

記録し、記憶し、続けていくこと。このサイクルが繰り返されることによってひとつの文化が形成されていくこと。組織はその担い手だからこそ、真摯な態度をもって運営されなければならない。

AITの活動の支持基盤を見ていくと外部組織との共生性が高く、またその関係性が多様であることに気がつく。行政、民間企業、海外の文化機関、大使館と幅広いステイクホルダーとともに活動してきたからこそ、ネットワークも広がり、豊かな経験を積むことができたことがわかる。

また組織の性質としては、構成メンバーが専門的な役割をもって参加する「タスク・カルチャー」と、専門職集団（キュレーター）をベースにした「パーソン・カルチャー」を組み合わせたカルチャーがうまく機能している。

## 組織の文化におけるさまざまな類型

### [クラブ・カルチャー]

- 組織の中心にその組織の創立者や創立者のような強力かつ象徴的なリーダーが存在し、組織はその個人の考え方や仕事のやり方に従い、仕事を進める。
- 同心円上の中心にカリスマ性のある人が存在し、その人の性格が組織を性格づけている。
- リーダーの近くにいる人物ほど、その考え方への共感が強い。またリーダーの考えに沿って物事を決定すればよいいため、意思決定に時間がかからない。
- 小規模で機動力のある組織になじみやすい。

### [ロール・カルチャー]

- 役割が階層化された組織図が成立する。
- 組織が比較的大きく、命令系統が明確なため、組織内のコミュニケーション体系が統制されている。
- 個人は全体の一部を担うため、全体を把握していなくても仕事が進む。
- 事務的な仕事やルーチンワークが多く、効率性や公平性が求められる組織になじみやすい。
- 行政組織にこのかたちの組織が多い。

### [タスク・カルチャー]

- 適材適所に必要なスキルをもつ人材を配置し、配置された人材はそれぞれの仕事の責任を負う。
- 一人ひとりがスキルと責任の両方を担うため、それぞれにプロフェッショナルな適性が求められる。
- 手続主義より成果主義を重んじるため、マネージャー＝管理者よりコーディネーターやチーム・リーダー的な人材を中心に構成されている。

### [パーソン・カルチャー]

- 弁護士事務所や医療クリニック、デザイナー事務所などのように、専門領域を担う人で構成され、「人」の属性が組織を定義する。
- 組織のマネジメントそのものは重要ではない。事務的な管理程度のマネジメントが遂行されるため、マネジメントを担うポストは適性にかかわらず、任期交代制で人材が配置される。

チャールズ・ハンディは自身の本で、R.M.ベルビン著の *Management Teams: Why They Succeed or Fail* (Butterworth Heinemann, 1981) を参照し、組織を構成するメンバーの役割を次のように紹介している。

- The chairman＝コーディネーター 創造力より判断力が求められる。人の話をよく聞き、適正な判断ができる人。
- The shaper＝タスク・リーダー やる気と熱意にあふれ、成果を上げることに関心があるため、計画を行動に移し、仕事を推進できる人。
- The plant＝アイディアマン 内向的で物静かで繊細だが、知的好奇心とアイディアにあふれる人。
- The monitor-evaluator＝批評家 客観的な視点を持ち、分析力に長けているため、議論の弱点をつき論破することができる人。
- Resource investigator＝外向的な人気者 営業のセンスにあふれ、個人的な関わりに関係なく、組織に外部情報をもたらす、組織に必要な外部ネットワークをつくってくれる人。
- Company worker＝実務者 単なるアイディアだったものを計画と業務に展開して、管理することができる人。
- Team worker＝つなぎ手 自己主張をするより人の話を聞く能力に長け、組織内の調整ができる人。
- Finisher＝仕事を完成する人 スケジュールを心配し、締切を守り、仕事を完成するように仕向けることができる人。

理論的にはあらゆる組織は、「組織の文化におけるさまざまな類型」で記した4つの類型に分類できるが、実際は1つの組織に2つ以上のカルチャーが混在することが多い。プロジェクトを運営する組織の文化がどの類型にあたるかによって、その運営方法も変わってくる。

またある組織における成功体験は、文化の異なる別の組織では通用しないことも多い。自分が属する組織の文化を把握することによって、どのような仕事の進め方をすればよいのかが見えてくるだろう。

あとがき

## 「事務局づくり」と「届ける人」

森司（東京アートポイント計画 ディレクター）

本書『組織から考える継続の仕組み』には、プロジェクトを“続ける”という意識を帆足が持つようになった経緯を説明する「変化するアート・マネジメントの現場」と、“続ける”ための組織の必要性を綴った「アートプロジェクトの現場から、思考と実践ノート」の二編が集録されている。これらの論考は「続けること」を意識した「事務局づくり」がマネジメントには肝要であることを提示しているが、その視点は、我が意を得た気分、違和感はない。私には、かねてから「事務局」をアートプロジェクトのマネジメントにおける要諦とする持論があったからだ。

むしろ、本書に出てくる帆足の「2010年前後にTokyo Research Art Labに関わる打ち合わせを始めたころ、“事務局のあり方”についても議論できないか、という提案があったのだが、実は私自身、それが何を意味しているのか十分に理解していたわけではなかった」(P.23)という記述を読み、そうだったのかと少し驚いているくらいだ。

帆足は、フリーランスのコーディネーターとして2010年より横浜トリエンナーレの事務局業務に携わり、2012年には事務局長として組織の中核に携わる。この立場の違いが、「事務局づくり」の必要性を痛感させたことは本書に記された本人のテキストに詳しい。関心するのは、「事務局づくり」の重要性を認識したあとの徹底ぶりだ。

ー アートプロジェクトにおける「作る人」の存在根拠は自明であるし、この機能がなければそもそもプロジェクトを始めることさえできない。しかし、アート・マネジメントの現場では、同時に「届ける人」の機能を担う存在も配置する事を忘れてはならない。(p.28)

ー 事業を手掛ける際には、「展覧会を作る」ほうへ資源を集中しがちで、「運営する」ほうへの資源の配分をおろそかになりがちである。(p.26)

といった具合である。「作る人」と「届ける人」を横浜トリエンナーレ組織委員会の現場では次のように定めている。「作る人」は美術館の学芸的な仕事を、「届ける人」は運営を担う事務局としている。これは、あくまでも横浜トリエンナーレ組織委員会の現場における区分だが、横浜美術館が会場でキュレーターも関与している事を思えば、キュレーターが展覧会を「作る人」、事務局が運営を「担う(=届ける)人」とするチームの区分け方に違和感はない。ただし、帆足自身がアーカスプロジェクト時代のことを例にあげているように(P.15)、多くのアートプロジェクトの現場では、「作る人」と「届ける人」が未分化なまま決められた担当者が、アーティストの制作現場を支えながら、地域にその活動を普及する業務を同時に行っている。

私は、自分の本務として担当する東京アートポイント計画において、共催するアートNPOとは、プロジェクトのコアとなる「事務局づくり」の業務から着手している。事務局の重要な仕事を担う役割分担としては、「事務局長」「広報」「経理」の3役の設置を求めている。ここでは個別の役割における差異について論じる必要もない。むしろここで特記しておくべきことは、3役を設置することで、事業を実現し、推進する「届ける人」の具体的な業務を明確化したことだ。

あらゆる事務局において、それがもし「混乱した事務局」へと変質するとならば、それは担う業務の曖昧さ、不明瞭さから来るものだ。それは手法でカバーできるものではなく、ある状況に関わるべきときに、それを業務と認識しない振る舞いが呼び起こすものだからだ。

いま一度、本書、『組織から考える継続の仕組み』の正読本となる『アートプロジェクト運営ガイドライン—運用版』（2011年、2012年、以下『運営ガイドライン』）について触れておきたい。『運営ガイドライン』の理論的屋台骨は、本書にも再録されている運営プロセスの二つの円環図(P.6,7)であり、帆

足自身がまえがきで「連続性・持続性——つまり、続けるという「手順」を、プロジェクト運営のガイドラインのなかに明示してみたのである」と記述した部分だ。アートプロジェクトの連続性・持続性を図で示す工夫として、円環の頭と尾を入口と出口を重ね合わせるように描いている。ループして回転するイメージだ。『運営ガイドライン』のベースは、帆足が茨城県守谷のアーティスト・イン・レジデンス事業「アークスプロジェクト」のディレクターを務めていた時期（2003～2007年）に、日々の営みを文字化することで現場感覚を共通の言葉で共有できる可能性を感じた経験が下敷きになっている。アートプロジェクトの運営プロセス（ブレインストーミング、企画、準備、実施、報告、検証・評価の円環）は、プロジェクトの流れを構造化したものだ。一般の事業活動におけるPDCAサイクル（業務プロセスの管理手法の一つ）といえはそうなのだが、アートプロジェクトの現場では、なぜだか企画し実施して終わりになってしまい、記録、報告、検証・評価へと流れが続かないケースをたくさん見てきた。我々は、本務として記録し、アーカイブし、検証する業務を構造化し、各現場で、運営ガイドラインの手順が、通常業務の一環として進められていくことを前提としたいと考えている。

しかし、前述のとおり、マネジメントのループをここまで明確に認識していた帆足でさえも、2010年前後は「事務局のあり方」の重要性をあまり理解していなかったわけだ。このことは帆足自身が認めているように、フリーランスのアート・コーディネーターには、アートプロジェクトの継続性や持続性を考える必要が求められず、専門家として委託された業務に集中することが求められているからかもしれない。さらに直接的には、単年度主義の予算や事業成果主義の助長が理由にあげられるとしても、この事実はかなり大きな問題で、個人の資質に帰すべき問題ではない。業界全体で考える必要のある制度の問題と認識すべきだ。継続という時間軸に対する意識を持つようになったことで、事務局づくりが変わることを帆足のテキストは教えてくれている。

2020年開催予定の東京オリンピック・パラリンピックは、継続的な文化活動を展開できるまたとない好機と捉えるべきだろう。

そのうえで、帆足の「継続することを考えてみよう!」の元気な投げかけには勇気づけられる。PDCAとともに一気に走り抜けてマネジメントループを回し切ってみれば、これまでできていなかったことが、ひょっとしたらできるようになるかも知れない、というチャレンジだ。

現在進行形のアート・マネジメントの現場レポート「続くか、止まるか、それは“組織”次第かもしれない」は、この本が『運営ガイドライン』を活用する人たちに向けた副読本であることを筆者は良くわかっているともいえる。マネジメントの項目を抽出したガイドブックは、現場での振る舞いのガイドラインとなり我々を助けてくれる。事務処理が早くもするだろう。しかし、この副読本を読み終えた時のようなワクワク感はない。ガイドラインの味気なさは致し方ない。その分、このような試行錯誤の連続から生み出されたテキストが必要なのだ。現場に関わるということがどのようなことなのか、エスノグラフィ的執筆スタイルから、読者は未だ見ぬ世界をリアルなタッチで知ることができるだろう。

「アートプロジェクト運営ガイドライン」で詳細に仕分けられたワークの一つ一つが、現場においてどのような意味を持つ振る舞いとなり、どのように相互に影響を及ぼし、プロジェクトを大きなうねりへとつないでいくのか——それを分節しすぎた視点では掴みきることはできない。

この副読本を通じて、うねりを生み出すために必要とされるマネジメントの一つ一つの振る舞いの意味を、身体的に味わってしまったとしたら、「アートが社会と付き合っていくために必要なインフラを作るためには、まず続けることを諦めないことから始めるしかない」とする帆足同様の覚悟の下、環境改善の船旅に出航するしかない。



本書は「東京アートポイント計画」のリサーチプログラム「Tokyo Research Art Lab」の一環として実施された「プロジェクトをつくるプロジェクト」において、「『組織』から考えるアートプロジェクトの可能性—続くか、止まるか、それは『組織』次第かもしれない」の成果物および「アートプロジェクト運営ガイドライン—運用版」の副読本として作成されました。

#### Tokyo Art Research Lab (TARL)

アートプロジェクトを実践する全ての人々に開かれ、共に作りあげるリサーチプログラムです。現場の課題に対応したスキルの提供や開発、人材の育成を行うことから、社会におけるアートプロジェクトの可能性を広げることを目指しています。 <http://www.tarl.jp>

#### 東京アートポイント計画

東京の様々な人・まち・活動をアートで結ぶことで、東京の多様な魅力を地域・市民の参画により創造・発信することをめざし、「東京文化発信プロジェクト」の一環として東京都と公益財団法人東京都歴史文化財団が展開している事業です。 <http://www.bh-project.jp>

本ガイドラインの著作権および使用許諾は、東京都、公益財団法人東京都歴史文化財団および著作者に帰属します。

---

## 組織から考える継続する仕組み

“アート”と“社会”が長く付き合うためのインフラづくり

発行:

公益財団法人東京都歴史文化財団

東京文化発信プロジェクト室

〒130-0026 東京都墨田区両国 3-19-5 シュタム両国 5階

Tel:03-5638-8800 Fax:03-5638-8811

E-mail:info-ap@bh-project.jp

<http://bh-project.jp>

執筆:帆足亜紀、森司

編集:大谷薫子

編集補:佐藤李青(東京アートポイント計画 プログラムオフィサー)

デザイン:福岡泰隆

協力:藤浩志、森真理子、花井裕一郎、長野りえ、塩見有子

記録協力:鈴木慶子、米津いつか

平成26年3月 ©帆足亜紀 ©東京文化発信プロジェクト室