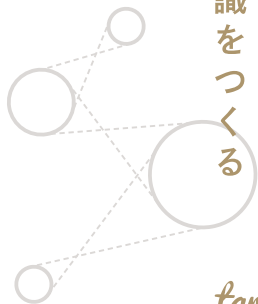


働き方の 育て方

アートの現場で
共通認識をつくる



tarl TOKYO ART
RESEARCH LAB

働き方の 育て方

アートの現場で
共通認識をつくる

tarl TOKYO ART
RESEARCH LAB

はじめに

継続を前提とした「働き方」を育てる

2016年に地域を舞台に開催される芸術祭は、主なものだけでも瀬戸内、愛知、茨城、埼玉とある。来年は、横浜と札幌も控えている。さらに東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて、全国で「文化プログラム」が計画されている。未曾有のアートプロジェクトラッシュだ。しかし、期待と同時に心配がある。それは、現場をマネジメントできる「人材」の不足だ。

気持ち優先でがむしゃらに動けばよかった時代は、終わりを告げる。文化への期待の波は、現場の「働き方」に持続可能性や生態系としてのしなやかさを求めている。

人手ではなく「人材」の不足は、小規模のアートプロジェクト以上に、国際を謳う芸術祭において顕著となる。ただ開催すれば良いというわけではなく、地域に開き、ボランティアを育成・統括し、ドキュメントを残すといった多岐に渡る業務と専門性の多様さは、あまり認識されていない。現場にどのようなタスクが存在し、どのような「人材」を必要とするのかを、まだ我々は本当に理解できていないように思う。オペレーショ

ンに必要なシステムは、開発する必要があるからだ。このことが共有されていないことの障壁は大きい。

「人材」の確保。能力に見合う報酬と権限。労働環境を整え、最高のパフォーマンスを引き出すには、どうしたらいいのだろうか？ そもそも、理想的な現場とはどのようなものだろうか？ そのような問題意識から、アーツカウンシル東京「Tokyo Art Research Lab」では、2015年より4人のオピニオンリーダーを招聘し「幸せな現場づくり」のための研究会を開催してきた。

メンバーの4人は、プロフィールに詳しくあるように、専門性を持ち、多くの現場を経験してきた。さらに海外の視点を持ちながら、それぞれが現在進行形の現場があり、日々小さな疑問から大きな課題までを抱えている。その違和感や葛藤は、個人の体験を超え、現在のアートプロジェクトの現場が抱える全般的な課題だ。よって、まずは雇用形態や意識決定の権限など、自らも直面し、そしていまもって向き合っている事象を語り合うことから始めた。

研究会での4人の語りは、既存の知識や言葉を越えて問題の本質を探り出し、それを解決する処方箋を獲得するような、活発な議論を生み出していた。アメリカとイギリスと日本の制度設計に対する考え方、在り方の違い。美術的なタームを超えた、法的な制度が規定する事柄やその拘束力の強さへの理解。アートNPOにおける税制の解釈。そもそもアートとは何か。互いの専門性に学びながら、つぎることのなく繰り出された膨大な話は、最終的に、対談とそこで語られた共通認識をつくるための言葉にまとめられた。

現場での知恵がもたらす工夫が、現場力を更新させていくことは間違いない。しかしそれだけでは、現場は疲弊し、優秀な担い手もいつしかなくなってしまうだろう。アートプロジェクトを一過性のイベントとしてではなく、継続を前提とした制度設計を伴う取り組みにすることが、よりダイナミックな成果を手にする「体勢」の獲得につながるはずだ。

アートプロジェクトは、我々の日常を豊かにする必須の取り

組みであり、その土地におけるシビックプライドの醸成をし、地域力を国内外に発信する社会事業だ。国内的な地域の賑わいの在り方から、日本発の文化形態として国外へ展開する価値がある。アートプロジェクトにおける「働き方」の課題解決は、この共通認識をつくることから始まると考えている。

本書が、様々な現場にある問題の根への気づきとなり、議論を始める一助となったら幸いである。

森司

[Tokyo Art Research Lab ディレクター]

1960年愛知県生まれ。公益財団法人東京都歴史文化財団 アーツカウンシル東京事業推進室事業調整課長。東京アートポイント計画の立ち上げから関わり、ディレクターとしてNPO等と協働したアートプロジェクトの企画運営、人材育成事業Tokyo Art Research Labを手がける。2011年7月より「Art Support Tohoku-Tokyo（東京都による芸術文化を活用した被災地支援事業）」のディレクター、2015年よりリーディングプロジェクトディレクターも務める。



もくじ

はじめに 継続を前提にした「働き方」を育てる 森司 002

研究員紹介 菊池宏子／帆足亜紀／若林朋子／山内真理 008

研究員対談 働き方編 013

TALK 1 アート「で」社会と関わるには？ 014

菊池宏子×帆足亜紀×若林朋子

- 働き方について考える
- 身体知を「見える化」する
- 時間をかけて関係性を育む

TALK 2 ゼネラルな働き方をつくるには？ 026

帆足亜紀×若林朋子

- 両者の違いを認めるところに関わる
- 「営み」に関わるコストを考える
- マイノリティの価値観を担保する

TALK 3 専門家としてサポートするには？ 038

菊池宏子×山内真理

- 得意な分野で社会と関わる
- 自分の専門性を定義する
- つくりたい社会をイメージする

COLUMN | キャリアの棚おろし 若林朋子 052

マイキャリアチャート 054

研究員対談 技術編 057

TALK 4 お金「で」コミュニケーションするには？ 058

若林朋子×山内真理

- 予算書で近未来の設計図を描く
- 資金調達で表現の場を獲得する
- 自らの在りようを立ち止まって考える

TALK 5 アカウンタビリティを果たすには？ 072

帆足亜紀×山内真理

- 質的なものさしをつくる
- ジレンマを抱え続ける
- 他者の視点を想像する

TALK 6 走りながらアーカイブするには？ 088

菊池宏子×若林朋子

- 記録だけではなく「記憶」を残す
- 「期間」と「対象」を設定する
- ミッションとアーカイブを対応させる

TALK 7 コミュニティづくりをするには？ 098

菊池宏子×帆足亜紀

- 代謝や循環が起きる仕組みをつくる
- コミュニティにおけるアカウンタビリティを問う
- 「耕す」という態度と技術を持つ

共通認識をつくるための言葉 114

公共 …… 116	決裁 …… 136
コミュニティ・エンゲージメント …… 118	会計 …… 138
コミュニティ・エンゲージメントの構造 …… 120	財務会計と管理会計 …… 140
コミュニティ感覚 …… 124	財務諸表 …… 142
ミッション …… 126	非営利 …… 146
評価 …… 128	芸術・文化団体と税制 …… 148
助成 …… 130	芸術・文化団体と監査 …… 150
予算要求 …… 132	

おわりに Moving forward —飾りじゃないのよ、文化は 152

研究員推薦図書 154



研究員紹介

菊池宏子 /左

アーティスト
コミュニティ・デザイナー

ボストン大学芸術学部彫刻科卒、タフツ大学大学院博士前期課程修了(芸術学修士)。米国在住20年を経て、東日本大震災を機に東京に戻り現在に至る。国内外の美術館、文化施設、まちづくりNPOにて、エデュケーション・プログラム、ワークショップ開発、リーダーシップ育成、コミュニティ・エンゲージメント戦略・開発、アートや文化の役割・機能を生かした地域再生事業や学校づくりなどに多数携わる。NPO法人インビジブル クリエイティブディレクター、クリエイティブエコロジー社代表(東京/カリフォルニア州オークランド)。武蔵野美術大学、立教大学兼任講師、NPO法人アート&ソサエティ研究センター理事なども務めている。

帆足亜紀 /右

横浜トリエンナーレ組織委員会事務局プロジェクト・マネージャー
横浜美術館国際グループグループ長

1994年シティ大学(ロンドン)にて博物館・美術館運営修士号取得後、国際交流基金のアジア地域の現代美術に関わる交流事業(1997-2010年)、ニッセイ基礎研究所のパブリックアート事業(2000-2002年)のほか、茨城県のアーティスト・イン・レジデンス事業アーカスプロジェクトのディレクター(2003-2007年)を務める。2010年より横浜トリエンナーレ組織委員会事務局長補佐、2012年より同事務局長、2015年より現職。30歳で脱サラして以来、インターン、ボランティア、派遣、アルバイト、委託など様々な立場でアートの現場を経験。自分が必要とされる仕事を探しながら、現場で足りない機能を埋めたり、仕組みをつくったりするうちにキャリアを積み、現在に至る。



若林朋子 /左

プロジェクト・コーディネーター
プランナー

デザイン会社勤務を経て、英国で文化政策とアートマネジメントを学んだのち、1999-2013年公益社団法人企業メセナ協議会に勤務。プログラム・オフィサーとして企業が行う文化活動の推進と芸術支援の環境整備に従事。2013年よりフリーランス。アート以外にも活動を広げ、最適解の提供をめざして各種事業のコーディネート、企画立案、執筆、編集、調査研究、コンサルティング、評価等に取り組む。

NPO法人理事(芸術家と子どもたち、JCDN、アートプラットフォーム、芸術公社)、監事(ON-PAM、音まち計画、アーツエンブレイス、TPAM)、ARTS for HOPE運営委員。立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科特任准教授。

山内真理 /右

公認会計士・税理士
Yamauchi Accounting Office代表

1980年千葉県生まれ。一橋大学経済学部卒。有限責任監査法人トーマツを経て2011年アート、カルチャー、クリエイティブ領域を専門とする会計事務所を設立。豊かな文化の醸成と経済活動は裏表一体、不可分なものと考え、会計を軸にした経営支援を通じ、文化・芸術や創造的活動を支えするとともに、文化経営の担い手と並走するペースメーカー兼アクセラレータを目指す。また、文化を創造する担い手との幅広い協働や議論を通じ、成熟社会の現代における会計事務所の在り方を模索する。

芸術家を支援する法律家NPO Arts and Law代表理事（共同代表）、特定非営利活動法人東京フィルメックス実行委員会監事等も務める。

研究員対談

働き方編

2014年末、「幸せな現場づくり」のための研究会がスタート。アートの現場においてこれまで置き去りにされてきた「働き方」について、繰り返し対話の場がひらかれてきました。

異なる立場の4人の研究員は、日々現場でどのようなことに直面しているのでしょうか？ まず、それぞれの立場から意見を交わし、どのように「働き方」と向き合うかということについて話し合いました。

TALK

1

アート「で」
社会と関わるには？

菊池宏子 × 帆足亜紀 × 若林朋子

いま、アートの現場では、どのような問題があるのでしょうか？
コミュニティ・デザイナー、アート・コーディネーター、プロジェクト・コーディネーターとして様々な「現場」を経験してきた三者が、現状認識やいままさに抱えている課題を共有しました。

2015.7.28

働き方について考える

帆足 現代アートの現場を取り巻く環境は、この20年ほどの間に大きく変化しました。1980年代はバブル経済によって美術館の設立ラッシュがあり、90年代はそれに対してソフトの充実を図るためにアートマネジメント⁰¹講座が開設され、全国に広がりました。90年代半ば以降はアーティスト・イン・レジデンスに取り組む自治体が出てきます。2000年代になると、地域に根ざしたアートNPOの活動が各地で盛んになり、国際展や芸術祭も台頭してきましたよね。アートの世界で仕事をする人の数が急速に増えるとともに、職域や職能が多様化したと言えます。

その一方で、設置の根拠となる制度が確立している美術館などを除くと、芸術祭やフェスティバルを運営する実行委員会や、アートNPOなどは組織基盤がまだ弱く、雇用の長期ビジョンや労働環境が整っていません。やることはどんどん膨らんでいるものの、そこにいる人の「働き方」についての議論は、置き去りにされているなと感じます。

若林 そうですね。私は10年ほど前から、アート業界の「R25問題」「R30問題」を感じてきました。R25、R30というのは、その頃創刊されたフリーペーパーに因んで名づけたのですが、アートにおけるキャリア形成の課題を表しています。「アートが好き。何があってもがんばります!」とこの業界に入り、寝食忘れて働く。お給料

01: アートマネジメント／「芸術・文化と現代社会との最も好ましいかわりを探求し、アートのなかにある力を社会にひろく解放することによって、成熟した社会を実現するための知識、方法、活動の総体」(美山良夫／1998)。1980年代に増加した公立文化施設に対するハコモノ行政批判から、地域の芸術文化拠点を担う人材必要性が唱えられたことに端を発する。慶応義塾大学(1991年)やトヨタ自動車(1996年)などで講座が開講され、以後の流れをつくった。

は安いし社会保障もないけれど、やりがいがあるからとにかくがんばる。でも数年経つと燃え尽き症候群のように、突如心がボキッと折れてしまったり、体を壊したり。これが25歳頃に起きるR25問題です。30歳～30代半ばになると、今度は結婚、出産、育児、パートナーの転勤、親の介護など、人生のイベントが次々と起きて、他の業界で働く同世代との様々な差も明らかになってくる。「自分は本当にこの労働環境でこれからもやっていけるのだろうか?」と将来を案じて、アートの世界から離れていってしまう。これがR30問題です。こうした問題を抱えた同世代や後輩をたくさん見てきました。

しかし、若い世代の過重労働や雇用環境のことは、これまでほとんど議論されてきませんでした。何年もかけて育てた人材が現場を去るのは、本人も残念でしょうし、雇用側にとっても、投じたお金と時間が損なわれるということ。アート業界は、ずっともったいないことをしているように思いますね。

菊池 私は、日本での就労経験がほぼないまま2011年に帰国した頃、「日本のアート業界のみんなはよく働くな〜!」と感心しました。ただ、女性の働く場という視点で考えると、非常に厳しい。芸術祭が開催されるごとに全国各地を飛び回る「渡り鳥」的な働き方のフリーランスの人が多く、自腹を切ってアーティストのサポートをしたり、貧困レベルの所得の方もいるのが実情です。それでは、人が育たないし、アート業界から人も離れ、ノウハウの蓄積や共有ができず、継続性が生まれません。

若林 期限を設けて雇う「有期雇用⁰²」は、アートの世界でも確実に増えたと思います。特に2003年に「指定管理者制度⁰³」が導入されてからは、指定管理団体に限らない傾向です。

雇用や労働というテーマは厚生労働省の管轄ということもあって、文部科学省や文化庁では積極的に議論されてこなかったという話もありますが、もはやそうも言っていられませんか。雇用や労働問題は政府の重点課題ですし、「人財＝人こそ財産である」という考え方が定着しつつありますから。2015年5月に閣議決定された文化芸術振興基本法の第4次基本方針⁰⁴には、「雇用の増大」という言葉が盛り込まれました。

帆足 本来、数年働いて別の現場に移動する場合、キャリアが広がるという考え方もできるはずなのですが、有期雇用やフリーランスの立場では、プロジェクトの部分を担うことがあっても、予算を任されたり、一定の権限を持つようになったりと、全体に関わるチャンスがなかなかありません。さらに「現場を回す都合のいい人」になってしまう危険性も孕んでいる。文化政策などを学び経験を重ねていくなかで、事業推進や業務改善などを提案できる「キャリア形成」を可能にすることが重要だと思います。

若林 働きやすい業界じゃないと、外から新しい人材が入って来ないですよ。組織経営や広報、マーケティング、会計などの専門職や、食や観光、福祉といった他分野からの人材の流入がないと、社会の期待に応える革新的な動きにつながらず、業界もどんどん瘦

02: 有期雇用／契約に期限のある雇用。定年まで働く正社員に対する非正社員の労働形態を指す。2004年の労働基準法改正により、有期雇用契約の上限が1年から3年に延長された。

03: 指定管理者制度／これまで地方公共団体やその外郭団体に限定していた公共施設の管理・運営を、民間事業者も含めた幅広い団体にも委ねることができる制度。地方自治法の一部改正により、2003年に施行された。

04: 第4次基本方針／正式名称は「文化芸術の振興に関する基本的な方針―文化芸術資源で未来をつくる―(第4次基本方針)」。
http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/hoshin/kihon_hoshin_4ji/index.html

せ細ってしまいます。

帆足 現代アートに関わる仕事、あるいはコーディネーター的な仕事の社会的地位が確立できていないという問題もありますよね。現場の人たちが普通に生活して、投票や納税など社会人としての務めを果たすことで、周りの人も安心して一緒に働くことができますが、生活者としての基本的なことがままたらず「好きでやってるんでしょ？」と趣味のように見なされてしまうと、対等な関係性は築きにくい。どんな仕事を何のためにやっているのか、一緒に働く人たちにも理解してもらわないと、いいパートナーシップは結べません。

若林 でも、対等なパートナーシップを結ぶって、なかなか難しい。業界的に助成 **P.130** へ金や協賛金に頼っている部分が大きいので、お金が介在すると対等になりにくいのが実情です。その助成金も、事業費のみが対象で人件費が含まれていない設計が未だに多いです。芸術団体は、複数の収入構造をつくるなど、安定した経営基盤の確保が急務。そして助成する側も、事業費の助成だけで自分たちが思い描く助成プログラムの目標が本当に達成可能なのか、いま一度考える必要があると思います。

帆足 私が関わっている『横浜トリエンナーレ(以下、横トリ)⁰⁵』をはじめ、多くの芸術祭では、運営者のほとんどが契約社員や外部委託です。仕事は高度で専門性が求められます

05: 横浜トリエンナーレ／2001年より横浜市中区に1度開催される現代アートの国際展。横浜市、(公財)横浜市芸術文化振興財団、NHK、朝日新聞社、横浜トリエンナーレ組織委員会が主催している。
http://www.yokohamatriennale.jp

が、それに見合う保障や研修制度などが整っているわけではありません。

一方、誰もがそうであるように、仕事のスキルというのは、経験を積みながら、身につけていくことも多くありますよね。最初から相応の報酬をもらえるほどのスキルがあるわけではなくて、経験を重ねていくなかでスキルアップしていく。アーティストは何十年かけて確固たるものを獲得していくわけですが、それに付き合い、アーティストと社会とをつなぐ立場の人も忍耐強く様々な経験を積んでいかなければなりません。その忍耐の過程で、健全なキャリア形成が図れるようにすることで人が育ち、最終的に社会に届ける文化の質が向上していくことにつながるのだと思います。

身体知を「見える化」する

若林 私は、2013年に個人で仕事を始める時に、世のなかに不足していると感じていた「物事の調整役＝コーディネーター」として働こうと考えました。仕事の領域はアートに限らないので、アート・コーディネーターではなく、「プロジェクト・コーディネーター」と言っています。

菊池 私は、コミュニティ・デザイナーやエデュケーター、コーディネーターなど、「関係性やコミュニケーションのプロセスを考える役割」を名乗ることが多いのですが、その根底に

は、自分は「アーティスト」だという思いがあります。

私は、現代美術家であるヨーゼフ・ボイスの提唱した「社会彫刻⁰⁶」に影響を受けていて、何かを直接的につくるだけでなく、自分自身をインスティテューション(組織、社会制度)であると捉え、教育やコミュニティづくり、人材育成に関わることもアートの一環だと考えているんです。

例えばアメリカの美術教育は、アーティスト・ステイトメント一つとっても、「何のためにアートをやるのか?」「アーティストの役割は?」「社会にはどんなアートが必要か?」というようなことを、とことん問われます。それに対して、すぐに答えを出すのではなく、そのときしかない考えや感情を表現する機会がたくさんありました。そういった教育を受けてきた者として、誇りを持ってアーティストであることを名乗りたい。そして、アーティストがちゃんと社会に寄与できることを証明したいという想いがあります。

帆足 私は、自分の職業を「アート・コーディネーター」と名乗っています。キュレーターを中心とする企画・展示・教育普及に関わる人々を「つくる人」だとすると、つくられた展覧会やプログラムを「届ける人」です。

届ける仕事を機能で説明すると、事業を実現するために必要な経理や総務、広報・PR、渉外、記録、ボランティア運営などを指します。なので、行政や企業、地域などのステークホルダー(利害関係者)から、アーティストやコレクター、批評家、ボランティア、観客など多

06: 社会彫刻／ドイツの現代美術家・ヨーゼフ・ボイス(1921-1986)が提唱。初期のフルクサスに関わり、パフォーマンスやインスタレーション、彫刻など様々な作品を残した。社会彫刻とは、芸術や彫刻という概念を教育や社会変革にまで拡張させた概念である。ボイスは、「自ら考え、自ら決定し、自ら行動する人々」が芸術家であると説いた。

様な人々と接するのが特徴です。だから、いつも板挟み(笑)。

アーティストという「いまはまだこの世にないものをつくる」という未来志向の時間軸を持ち、個人として行動する自由な立場の人と仕事をするにも関わらず、行政を始めとする多くのステークホルダーは、その外側にさらにステークホルダーがいる組織でもあるので、確実性を高めるために過去の実績を重んじる傾向にあります。アートに関わる者としては、まだ見ぬ未来を見たいと思う。しかし、「届ける」仕事は、過去を重んじながら、いますべきことは何かと考える「現在志向の存在」なのだと思います。

新しいことをしようとすると、既存の制度が追いつかないことがありますよね。特に公的資金を使う場合は、予算要求 [P.132](#)へし、議会の承認を得るなど、制度や規定に沿って適正な手続きをするために大勢の人が関わっています。そこには、自ずと説明責任が伴う。そこで私たちコーディネーターは、「双方の言語やシステムを理解してつなぐ」という役割を担うため、バイリンガル、トリリンガルになって、共通言語を生み出す必要もあります。

菊池 確かに、共通言語は必要ですよ。異なる言語を使っていることに気づかず説明不足が生じて、「そもそも何を話していたのか、何を質問していいのかわからない…」と思わせてしまうことが多分にあるなと思います。

また、知識や感覚を共有する時間を持つことも大切ですね。共通言語を育むためにも、こまめに互いの言動を確認して、相手の意図を想像する力が必要だと思います。

帆足 いま私たちに必要なのは、「自分たちの仕事を見える化する」ことだと思います。各地でアートプロジェクトが増加するなか、各現場で蓄積されてきた技術を共有することでもう少し働きやすくなるのではないのでしょうか。

横トリでは、会期後に公式の決裁文書とは別に、担当者レベルの「引き継ぎ書」を残す努力をするのも、行政やアーティストとのやりとりなどで「知っていれば助かる些細なこと」を共有したいという思いがあるからです。

近年、数十万、数百万円規模だったアートプロジェクトだけでなく、数千、あるいは億単位の芸術祭も行われるようになり、決裁 **P.136** を行う人数も格段に増えました。意思決定プロセスの複雑さやそこにかかる時間だけではなく、決定論理や根拠の違いから現場レベルでずれが生じる状況を目の当たりにしています。行政だけでなく、協賛企業や商店街などルールの違う他者と仕事をするためには翻訳が必要。翻訳とは、異なるルールをつなぐ手順ですが、それが確立されていないと「ルールを知らない」ということが、「仕事ができない」と誤訳されてしまうもどかしさがあります。

また、私たちが「現場」という言葉を使うとき、ついアーティストを中心に据えた現場を想像しがちですが、役所の人やその他大勢の関係者も同じように、みんなそれぞれの事情と説明責任が発生する現場を持っているんですよね。私たちが現場で培った「身体知を見える化する」ことで共通認識が生まれ、互いにリスペクトをして仕事ができるきっかけになるのではないかと考えています。

若林 リスペクトするには、想像力が大事ですね。例えば、自分が何かを頼むことで、相手にどういった作業が発生する可能性があるかって、それにはどれくらいの時間がかかるのか、相手はいまどういう状況にあるのかなど、「他者対話するための想像力」をできるだけ持ちたいですね。

時間をかけて関係性を育む

帆足 近年増加傾向にある現代アートの芸術祭では、10万人単位の来場者数を目標に掲げています。つまり、現代アートに親しみのない人も含めて、大勢の人々と関わらなければなりません。そのときに学ぶ必要があるのは、やっぱり「社会」についてなんです。大きな予算を適正に配分する経営感覚やPR、国や自治体、企業、コミュニティとの関わりなど、あらゆる対象と渡り合う技術が求められています。また、ステークホルダーの幅も広がっています。

例えば横トリは、来てくれた人をカウントする時は「来場者 (visitor)」という言葉を使いますが、展覧会を体験する人を「鑑賞者 (audience)」と呼びます。でも、別の角度から見ると「参加者 (participant)」や「施設利用者 (user)」とも捉えられます。

来場者あるいは鑑賞者は、チケットを売る相手にもなり、マーケティングの対象にもなるんですよね。そのため、どういう人が実際に足を運ぶのか、あるいは誰が潜在的に展覧会に来るのかを見定め、今後どんなチャンネルで販売すればいいのかを考える手がかりに

なるわけです。一方で、サポーター（ボランティア）はステークホルダーとして捉えるほうが良く、参加者に近い存在です。さらにサポーター以外にもまちで応援してくれる方々がいて、この人たちはどう定義するといいんだろう、というようなことを考えています。

若林 なるほど。そういった多様な関係者の、利害の「利」の部分を考えていくことこそ、良い関わりをつくることになりますよね。そのためには、どれだけ自分の視点を広く社会に向けることができるかだと思います。

アートは公共 [P.116へ](#) 性があるからこそ、税金を使うことができている、法律や会計、労務など様々な社会制度との関わりが発生します。「誰のために」「何のために」という部分を自覚することで、アートに関わるときのふるまいも変わってくるように思います。

菊池 先ほど帆足さんが仰った「参加」に関して話すと、そこには、傍観者から巻き込まれて深く関わる人まで、様々な関わり方の濃度がありますよね。関係性の構築には、「オーディエンス・ディベロップメント（audience development）」と「コミュニティ・エンゲージメント（community engagement）」 [P.118/120へ](#) という考え方があり、前者は、短期的なマーケティング戦略などに、後者は、長期的なコミュニティ・組織開発の際に使われるものです。

エンゲージメントは、まだ日本語にうまく翻訳されていないのですが、哲学者のジャン＝ポール・サルトルが提唱した「アンガージュマン」に近いと捉えています。単に「参加」や「関

わり」という意味だけではなく、自ら選択し、行動するという「現実そのものに関わっていく生き方」とも言える。それを一人ひとりと築き上げていくには、とても時間がかかるんです。

文化という言葉について考えると、もとは「耕す」を意味するラテン語の「colere」が語源で、「cultivate（耕す）」や「agriculture（農業）」にも派生しています。このイメージは、大地に根ざしていて、時間をかけて継続していく文化の存在と重なります。「時間をかけて関係性を育む」ということを、大事にしていきたいですね。

帆足 いまは、プロジェクトの短期的な成果ばかりが目され、文化が飾り物のように消費されているように感じます。制度的にも予算の単年度主義 [P.133へ](#) のように数年に及ぶ活動を支えにくい制度とつき合わなければならない。アートの営みは教育や福祉と同じで、1年で成果が見えてくるものではありませんし、予算作成時と実施される時期、成果が現れる時期とで、それぞれ社会状況が変わっていることもあります。

文化庁が発足したのが1968年ですが、本格的にソフトづくりに着手したのは90年代以降です。そう考えると、文化というのは、制度的な側面でまだ整備段階にあるのかもしれません。

いま、私たちのように現場に関わっている者が、制度と実践との間を丁寧に把握することで、それこそ「文化」をつくっていくという意識に具体的なアクションが伴うようになるのではないかと考えています。

TALK

2

ゼネラルな
働き方をつくるには？

帆足亜紀 × 若林朋子

ゼネラル(general)とは、「一般の・全体の」という意味。コーディネーターなど領域横断的に様々な役割を担う働き方がこれに当てはまります。その職域は、柔軟であるがゆえにまだ確立の途上。今回は、コーディネーターとして働いてきたふたりが、「ゼネラルな働き方」とは何か、そしてどのようにするのかについて議論を深めました。

2015.8.6

両者の違いを認めるところに関わる

帆足 日本では、異なる組織や業務の間を取り持つ「中間支援」の職域がまだ確立されていません。私のようなコーディネーターやいわゆるプログラム・オフィサー⁰⁷など、領域横断的なサポートを担う職域です。確立していないがゆえに雇用や専門性の問題が生じている面もあります。

私はこれまで、非常に雑食な働き方をしてきました。現在、コーディネーターと呼ばれる人のほとんどは、みんな同じように多種多様な職歴を持っているのではないかと思います。「コーディネーター」という肩書でアートの仕事をしている人に初めて出会ったのは、1996年に独立行政法人国際交流基金⁰⁸から翻訳の仕事をしていただいたとき。その担当者は、展覧会やシンポジウムを手掛けていたのですが、事業方針を決めつつも、自らキュレーションやシンポジウムの司会をするのではなく、裏方に回り、キュレーターや研究者、またはアートに関わる各種機関の間を橋渡しする役割を担っていました。つまり、オーガナイザーやプロデューサーの働きにも近い彼らとの仕事を通して、異なる要素をつなぐことによって事業の形態が変化する様子を目の当たりにし、「コーディネートの質が事業の質を決める」ということを学びました。

最初は、国際交流基金が主催するアジアの現代美術関連の事業にプロジェクトベースで関わっていましたが、当時はまだ経験もスキルもないので、唯一役に立てそうな翻訳

07: プログラム・オフィサー／研究機関やシンクタンク、財団などの機関において、研究や助成のプログラムの企画立案や運営管理などを行う専門職。プロジェクトの上位概念である「プログラム」の策定や評価・検証、実施団体のフォローアップなどが実務として挙げられる。

08: 独立行政法人国際交流基金／1972年に外務省所管の特殊法人として設立され、2003年に独立行政法人になった日本の国際文化交流機関。主要活動分野は、「文化芸術交流」「海外における日本語教育」「日本研究・知的交流」の3つ。海外23カ国に24の海外拠点がある。
<http://www.jpff.go.jp/j>

の仕事を中心に携わっていました。といっても、アジアの現代美術にかかわる固有名詞も文脈もまったく分からず、言語的な変換はできても「翻訳」のレベルには至らなくて苦労したことを覚えています。イギリスの大学院で学んだ文化政策の知識などは、まったく役に立たなかった。そこで、アジア美術に関わる歴史や文化政策などについてもっと知りたいと思い、とにかく新しく出会った分野について行こうと決めました。国際交流基金では、役に立たないなりに翻訳や編集、関係者との連絡、招聘業務に始まり、展示、シンポジウム、セミナーやワークショップなど、アジアをテーマにした様々な事業に必要な人や組織をつなぐ仕事の経験を積ませていただきましたね。

現在関わっている国際展という大きな領域のなかでも、様々な部門や業務をつなぐために必要なこと、つまりコーディネートの仕事をしています。国際展や芸術祭は、「展覧会プラスα」なので、総合性が求められます。2000年以降の芸術祭やアートプロジェクトの増加によって、より領域横断的な仕事が求められるようになってきていると感じます。

若林 私は2013年までの約15年間、公益社団法人企業メセナ協議会⁰⁹で、事業の企画立案から実践を担う「プログラム・オフィサー」として働いていました。企業が社会貢献の一環で行う芸術・文化支援活動（メセナ）の推進と、日本の芸術・文化環境の整備を行う団体です。

そこで携わった仕事は、調査研究から政策提言、出版、催し、研修、助成、国際会議への出席、震災復興支援、ウェブ制作、広報まであらゆることを担当しました。10人にも満た

09:公益財団法人企業メセナ協議会／企業による芸術文化支援（メセナ）活動の活性化を目的に1990年に設立。日本で唯一のメセナ専門の中間支援機関。企業メセナの社会的意義を発信し、文化振興の基盤を整備するために、調査研究、顕彰、助成、情報の集配、コンサルティング、国際交流等の事業を行っている。
<http://www.mecenat.or.jp/ja>

ない事務局でしたので、兼務しながら何でもやるのはごく自然なことでしたし、15年も勤めればほとんどの業務を経験したわけです。

「何でもやる」というと、典型的なゼネラリストのようですが、いったんその担当に就いたら、例えば出版の担当になれば出版の、調査の担当になれば調査のスペシャリストでありたい、あろうと思って仕事をしてきました。同時に、特定のアートの専門家ではないけれども、企業メセナについては誰よりも詳しいプロフェッショナルになろうという思いは常に持っていましたね。

帆足 ゼネラルな仕事に関わりながら、プロフェッショナルでありたい、という思いですよ。それでもすべてのプロにはなり得ない。どういった知見が必要か分かれば、自分ができないことは、別のプロに頼むことができます。何年経っても毎日新たに学ぶべきことはどんどん出てくる。なので、なるべく「何が分からないかが分からない状態」からだけは脱したいですね。

若林 そうそう、自分が分かっていることが何なのかは把握しておきたいです。調整役であるコーディネーターの仕事は、未知のことや、自分とは違う意見の人と向き合う場面が多い。相手の持っている「前提」を知って、相手の立場に身を置いて、できる限り理解しようと努めないと、調整や交渉、合意形成には辿り着けないと思います。

私が一番大事にしているのは、「最適解を提供すること」「最適化すること」です。意見の相違があっても、最後は、両者あるいは複数の関係者にとっての最適解を導き出せるように折り合いをつけていく。もちろん、互いに傷つくこともあります、その傷をなるべく浅く収めるのが、コーディネーターの仕事だと思います。例えば自分が打ちのめされても(笑)。

帆足 確かに。一つの主張を通すのではなく、「両者の違いを認めるところに関わる」というのは、私たちの仕事だと思います。

「営み」に関わるコストを考える

若林 自分に求められている役割を自覚して働くようになり、深いレベルでやろうとするほど、自ずと社会を動かすための仕組みや構造、制度に触れる必要が出てきます。これは、働く年数を重ねてやっと見えてきたことでした。

例えばお金のことだと、アート業界は「この予算の範囲内で」という予算ありきの発注が多いように思いますが、万一自由に見積を出せることになった場合、自分の労働をきちんと金額換算して交渉することができるでしょうか。あるいは、スタッフの社会保険や源泉税、消費税、法人化に伴う諸費用等を考慮して予算を組み立てることができるでしょうか。予算の大小に関わらず、しっかり執行できる準備ができていて、会計や税制 [P.148へ](#)、

保険、労働法のことも分かっていないと、まとまった予算を預かることも難しいですね。

帆足 横トリは、3ヵ年で約9億円規模の予算がつく事業です。一見大事業のように見えますが、横浜市のような大都市が手掛ける「公共事業」のなかで考えると、港湾や都市整備に比べて、規模の小さい事業です。

公共事業では一般的に人工や工数などを積算しますが、文化事業でも同様の積算を求められたときに、根拠となるデータや経験が不足しているせいか、適正な数字が把握されていません。どのくらい作業負荷が発生し、どのくらいの時間がかかるのかということです。展示会の作家数や作品数は数字で把握されているにも関わらず、そのアウトプットに至る作業が数値化されていないので、実際にどれだけの仕事が発生するかが共有されていないように思いますね。自分の仕事を数字だけでは定義できないと思いつつも、作業量などは数字でも定義する必要があるのではないのでしょうか。

これまで美術館やホールなどハードを中心に、そして近年ではアートプロジェクトや芸術祭などイベントを中心に予算やコストが語られても、コストや人材育成のようにすぐに成果を生み出さない「営みに関わるコスト」が後回しになり、予算化の議論から抜け落ちているように感じます。

若林 まだまだハードやアウトプットに意識が行きがちですね。完成した建物をいきい

きと数十年間動かしていくための仕組みづくりについては、費用や人材のことも含め、切実感を持って議論されていないと思います。

帆足 お金を出す側も働く側も、ソフトの維持や活性化をする部分になかなか思考が辿りつけていないんですね。

アートの現場は、労働集約型です。そのため人件費がかかってしましますが、「人に投資しないと事業が成立しない」ということをいかに理解してもらうか、いつも頭を悩ませています。

若林 労働集約型にも関わらず、それを支える人材が少ないという慢性的な課題がありますよね。アートや文化はクリエイティブな世界だと言われていますが、業界として知的集約型になり切れていない。アートが提供できる価値を、金額や言葉で上手に表現できないと経済的な自立は困難ですし、お金を出す側と対等な関係は築けないように思います。

帆足 そうなんです。例えば文化・芸術関係のNPOで億単位の事業を政府から受託している団体がどれだけあるのでしょうか。政府に依存するという意味ではなく、政府やその他関係機関と対等に仕事ができるような社会的信頼を高めていく必要性を感じます。

若林 これからは、アーティストもコーディネーターも「交渉」が重要になってきますよね。例えば、予算について「その予算だとこの範囲のことしかできません」あるいは「この範囲のことであれば可能です」ということを、はっきり提示することができるでしょうか。

尊敬を込めて言いますが、アートの世界は、いいものをつくることに対して限りなく貪欲で、労を厭いません。でもやはり、大事なことを犠牲にしてまで無理は続かないと思うんです。時間やお金、健康、家族…。本当に長くアートの現場で仕事を続けていくためにもです。ですから、与えられた条件に対して、できる範囲はこれだとロジカルに示していく必要があると思います。

帆足 でも、「限界をつくらない」というのはアーティストの働き方、そして生き方そのものですね。そこに対して、税金を投じることに齟齬^{そご}が生じている。公共のお金は、正当性や公平性など社会的な価値が必要なので、そこにアーティストの発想を収める難しさがあります。

若林 お金のことでアーティストを枠に収めようとする必要はないと思うんです。むしろ、限界を定めても、優れたアーティストやコーディネーターは「この仕事は予算も報酬も見合わないけれど、やりたいからやる。不足分の資金は別のところから捻出する」という方法をきっと取るはずです。

大事なのは、事前にどれだけ納得した話し合いを交わせるかです。どんな仕事でも、いったん合意形成し、契約を結んだらそう簡単には撤回できないので、初期設定というのは非常に大事だと思います。

帆足 確かにそうですね。それに、仕事には、お金では測れない対価もありますよね。

例えば私も、お金が少なくてもこの仕事はチャンスだ、あるいはほかでは経験できないことができると思う場合、必ずしも金銭的対価だけでその仕事の価値を見ているわけではありません。それこそ駆け出しのころは、チャンスや経験のほうが大事でした。

ボランティアの方々と働いていても同じことを感じます。お金ではない何かしらの価値を交換するために、時間や経験、知識、労働を分けてくれているなと感じます。

若林 そこに何かしらの満足感を持っているんですね。お互いに気持ちよく働くために、私たちが携える必要のある視点や技術はまだまだあると思います。

例えば「いかにアーティストを見守ることができるか」という力量も、我々には求められていると思います。一見わけの分からない作品をつくる若手アーティストを受け入れて、「いまはまだちょっと理解できないけど、しばらくお付き合いしましょう」という態度をとることができるのか、社会の側も試されます。アートは、社会の寛容さや成熟度と密接に関係していると思います。

帆足 芸術祭は、お祭りごとのように見られがちですが、数年にわたって定期開催することで、社会にアートが生み出す新しい価値を定着させる営みでもあります。その過程で地域の人も「見る人」「参加する人」に留まらず、「引き受けていく人」にもなっていくんですね。若林さんが仰る通り、「社会がアーティストを育てる」という側面も多いにあると思います。

若林 持ちつ持たれつ、関係を育む努力が必要ですね。

マイノリティの価値観を担保する

帆足 コーディネーターが仕事に臨む際に重要なのは、現状の維持ではなく「未来に向けて価値をつくり出すこと」に積極的な態度を取るのだと思っています。

みんなが欲しているものは、既にこの世にある。アートに関わる仕事というのは、ほんの一部の人が欲しているものや、まだ誰も欲していないけれど、もしかしたら将来必要になるかもしれないものに対する「投資」をしていく営みだと思います。その「まだ価値の定まっていないもの」をどのように価値づけるか、それを考えることです。

例えば、学芸員は美術史のなかで価値づけをすることが仕事だとすると、私たちコーディネーターが拠り所とする価値体系は何なのか。経済波及効果や広報効果でしか「社会的インパクト」が説得力を持ちえていない現状について、どのように変えていくかを考

えることだと思います。

現在、税金を使うこととマスに還元することが直結するような価値づけがされていますが、アートが表現するものには、たった一人にしか届かないものにも価値を見いだすことができるはずなんです。つまり、マスだけではなく、社会のなかにあるマイノリティの価値観をいかに担保するかが、アートの重要な役割の一つ。多様性を維持するためにそういった価値体系を普及させることも、私たちの仕事には求められていると考えます。

若林 「異なる価値観に価値がある」ということを伝えるのは、アートの得意とするところだと思います。違いがあることが、社会を健全にしますよね。つい大多数の意見に流されてしまいそうになるとき、「それはおかしいんじゃないか」と気づかせてくれるのが、アートの素晴らしさだと思います。

帆足 海外の国際展事務局の担当者と意見交換する際に、まず話題に挙がるのが、人権や移民、セクシャリティの問題、独裁的な政治体制における表現の自由など切実な社会状況のなかで提示すべきアートです。

次に話題に挙がるのがいかにスポンサーを説得していくか、そして、パブリックをどう巻き込んでいくか。「マイノリティの存在を守り育てる意識」を共有しつつ、スポンサーや広く社会を説得するのには、どこも苦労していることが分かります。

「アートは、公共政策だからこそマイノリティにも目を向ける」という認識を、常識に転換できるかどうかが鍵だと思います。

若林 「自分には必要ないけれど、誰かには必要だろう」、あるいは「自分には必要だけど、みんなは必要じゃないのかもしれない」と、自分と違う他者に思いを馳せることができたときに、アートが「公共の問題」だと思えるのではないのでしょうか。

伝統芸能や文化財など、価値が定まっているものは、守るべき対象であると理解されやすいところがあります。でも、「いまはまだ価値の定まっていないもの」を公共政策に取り入れていくことの意義も、地道に理解を得ていきたいですね。コーディネーターは、そこに対する価値づけをしていく役割を担っているのかもしれない。

TALK

3

専門家として サポートするには？

菊池宏子 × 山内真理

コミュニティ・デザイナーと会計士。社会的に専門性が確立している人がアートの現場にいる意義はとても大きい。

それぞれ自分の仕事をどのように定義して、どのようにアートや社会と関わろうとしているのでしょうか？ これまでの経歴をふりかえりながら、「専門家としてのアートの現場での働き方」について言葉を交わしました。

2015.8.20

得意な部分で社会と関わる

山内 私は、現在「公認会計士／税理士」として働いています。公認会計士は財務諸表 [P.142へ](#) などの監査 [P.150へ](#) を専門業務とする国家資格ですが、独立している会計士の多くは税理士登録して税務業務に従事していて、この二つの肩書きを持つことが一般的です。

会計士になろうと思ったのは、産業領域を限定しない職能に惹かれたからです。人の営みがあるところには経済があり、過去及び現在の測定・評価と未来の設計、そしてそこに向かう実践的なディレクションやサポート、現実的なベースメイクが不可欠。そこに、可能性を感じたんです。

そして、「自分の専門性を生かして社会に役立てるか」「仕事を通じ精神的に充足できるか」ということを考えたときに、クリエイティブな活動を会計的にサポートする仕事に辿り着きました。この分野には、会計教育が不足しているという感覚もあった。文化の担い手が経営感覚や交渉力を持つ下支えができれば、社会的信頼が獲得できるし、そこには潜在的なニーズもあるのではないかと考えました。

アーティストに限らず、人は「何かを表現したい、産み出したい」という根源的欲求を大なり小なり持っていると思うのですが、広く受容される表現や文化には何らかの社会的な意味や背景があり、経済的側面からそれらを考察することにおもしろさを感じています。

菊池 会計などの経済的なものの考え方って、本来何をするにも必要なはずなのに、特に日本では大学で専門的にしか学ぶ機会がないですね。

山内 そうですね。会計 **P138へ** とは、一言で言うと、「経済的活動を貨幣的な尺度で記録し測定して、報告すること」です。その際、会計基準などのルールに沿ってその実態を反映することが求められます。

団体は会計を通じて自らの姿を客観視し、未来への現実的な計画を立てて、外部の関係する人たちに必要な情報を提供することができる。組織内の経理もそうですが、外部からの会計支援の醍醐味は、伴走する組織の文化や価値観を理解した上でペースメーカーを提供することだと思います。

菊池 なるほど。アートの仕事をしていると、日課や規則のようなものがきちんと整っていない場合もありますし、常識や前提となっていることを疑ったり壊したりすることを大事にしている人たちの集まりですから、ペースメーカーとして客観的なリズム調整があるというのは大切なことですね。

山内さんと初めてお会いした際に、アメリカにあるVolunteer Lawyers for the Arts(VLA)¹⁰というアーティストやアート関連団体に対して、法的なサポートをするプロボノ組織の話をして盛り上がりましたね。

10: Volunteer Lawyers for the Arts (VLA)／1969年にニューヨークにて設立。アーティストや非営利の芸術・文化団体に対して、法的な表現活動の保護と教育を提供しているNPO。法律相談や教育プログラム、アドボカシー、及び裁判外紛争解決を行っている。
https://vlany.org

アート業界の弱みは世界共通で、お金や法律のことだと思います。そこに対して、専門家がボランタリーに集まり、コンソーシアム体制で会計から税理、法的な側面からアートをサポートする例は日本ではまだ少ないので、山内さんのような存在は、非常に貴重だと思います。

山内 2004年に、ファウンダーである作田知樹^{さくたともき}が文化活動を支援するNPOとしてアーツ・アンド・ロー（Arts and Law / AL）¹¹を立ち上げて私も参加していますが、この活動はVLAを参考にしています。従来は法律家などの専門家がサポートをするという行為は、「先生と依頼人」のような関係になってしまいがちですが、ALでは協働するパートナーとして対等に関わることを意識して活動しています。

菊池さんと最初に意気投合したのも、アーティストであれ、会計専門職であれ、社会の構成員として得意な部分で社会と関わることが大事で、関係性をもっとフラットでいいのではないかという感覚を共有したからだと思いますね。

菊池 社会にアートの必要性を強く感じている専門家たちと、アートの現場にいる人間が結びつくことで、新しい社会ができるのだと思います。でも、日本の小・中規模のアートプロジェクトは、まだまだ会計や法律の概念が抜け落ちていますよね。「社会」というものが制作テーマに留まっていて、なかなか現場での実践に落ちていないと思います。

10: Arts and Law (AL) / 法律問題等の相談をWEB上で受け付ける無料相談窓口の開設やセミナー、専門記事の公表・出版を中心に、法的なアドバイスを提供しているNPO。美術、工芸、デザイン、音楽、映像、映画、出版、建築、ファッション、パフォーミングアーツ、マンガなど、あらゆる文化活動に携わる人々を対象としている。弁護士、公認会計士、税理士、行政書士、司法書士など様々な分野の専門家が、プロボノ(ボランティア)として所属。
http://www.arts-law.org

山内 そうですね。社会には、市場原理が働いています。「市場」という言葉は、ネガティブに捉えられがちですが、本来は、他者と価値交換をしていくコミュニケーションの一つで、自然な営みの場であるはずです。文化やアートといっても組織の社会的な立ち位置や目的、役割は様々ですが、持続するためには経済活動を通じて価値を創造し、それによって経営基盤を整備して、安定的な雇用環境を創出していく必要がありますよね。

公共政策としての側面の強い文化事業では、税制による再分配を通じて血液を送り込むことも必要ですが、一方で自分たちが社会に対して提供できる価値を見極め、市場と付き合う術を持つこと、その成果を定期的に振り返ることのバランスも忘れてはいけません。活動の自律性は、経済的にも自律的であってこそだと思います。

菊池 アートである以上、自律性は非常に重要ですね。市場は、貨幣の交換だけではなく、それを超えた価値を試される場でもあります。そのためにも山内さんのような専門家に質問ができる最低限の言語と、そこに対するネットワークが必要だなと思いました。

少し話は変わって、先日ある大学で講演をして、そこでされた質問が「アーティストには、社会性が必要ですか？」というものだったんです。非常に答えに困りました(笑)。

アーティストである以前に、生活者であるという社会性を持つのは当たり前。もちろん生きていく方法は千差万別ですが、まずは衣食住を確保しなければ、やりたいこともできません。ちなみに私自身、周りに社会適応能力は低いと言われ続けているのですが、その

ことと社会性は異なるものだと思います。私の場合、自分なりに社会で生きていくためのサバイバルスキルを身につけるために、日々右往左往しながらもがんばっているつもりなんですよ。

アートの現場は、素晴らしい人材が大勢いるにも関わらず、ワーキングプアも多いのが事実です。自分の生活を犠牲にして働くというのは、本末転倒ですよ。アートは、「生きることについて前向きな態度」であるべきだと思っているので、自分自身がアートで死ぬ気はない(笑)。労働環境の整備や、それを支える経営基盤の強化は、緊急の課題です。

山内 とてもよく分かります。私の「会計・税務面から文化や創造的活動を下支えする」というミッションと重なる問題意識だなと思います。

菊池 VLAもそうですが、アメリカは、ご存知の通り労働組合が盛んで、企業単位だけではなく、アーティストや教育者も組合をつくって、政策などに対して物を申していく文化があります。ロビー活動はその延長にあるもの。こうした労働環境の整備はいまの日本のアート業界に必須ですが、同時に一職業人として、最低限の法律や会計の知識を持つことで、自分で自分を守る意識も必要ですよ。そして私は、こうした働き方をつくることそのものが、アートプラクティスだと思っています。

自分の専門性を定義する

山内 菊池さんが、アーティストとして受けた教育とは、どんなものだったんですか？

菊池 私は、1990年に渡米して、ボストン大学芸術学部彫刻科を出て、タフツ大学大学院で学びました。大学院に入ったばかり頃は、ミシェル・フーコー¹²やジャック・デリダ¹³などポストモダニズムの書物を散々読ませられました。こうしたコンセプチュアルアートの影響もあり、一度アートを物質的につくることの意味がよく分からなくなって、作品制作を辞めました。そして、そのときお世話になっていた先生に「パフォーマンスアートをやってみなさい」と言われたことが転機になったんです。

パフォーマンスアートでは、「自分自身が作品である」という態度に始まり、「自分が着ているものも発言もすべて政治的である」という教育を受けました。いわゆるホワイトキューブでの制作発表に対する反発から、地域のNPOや教育機関の協力のもとでアートプロジェクトを行って、地域と関わりを持つようになったのもこの頃。「アートと日常の境界線は何か？」など、答えがないことをとことん議論しました。こうした経験を通して、個人で答えを見出していくことの虜になったんですよ。同時に、何をするにも違いがあるという前提に立つことを学びました。

12: ミシェル・フーコー／構造主義の騎手として、20世紀に活躍したフランスの哲学者(1926-1984)。代表的な著作は、『狂気の歴史』『言葉と物』『監獄の誕生』『性の歴史』など多数。

13: ジャック・デリダ／「脱構築」などの概念で知られる、フランスの哲学者(1930-2004)。代表的な著作は、『グラマトロジーについて』『声と現象』『エクリチュールと差異』など多数。

山内 そうした経験が、どのようにいまの仕事につながっているんですか？

菊池 学生の頃に数多くのインターンに参加した際に、アーティストの持つ役割の多様性を実感したんです。その経験から、地域にある問題やコミュニティを考えるにあたって、アートの力を借りて人間が潜在的に持つ力を可視化し、それをうまく循環させることでより豊かな社会が生まれるんじゃないかと考えるようになりました。だから働きかける対象がコミュニティや教育など、社会的な事柄に向かうのは、自然なことなんですよ。

山内 なるほど、アートを手段として考えてらっしゃるんですね。

菊池 こうした考え方には、特にボストン美術館でプログラム・マネージャーをしていたときの経験が大きく影響しています。

美術館が掲げた5ヵ年計画の「異文化共存オーディエンス開発(Multi-Cultural Audience Development)」に参加したのですが、その背景には、美術館のコアな鑑賞者の高齢化と単一化(主に白人女性)によって、次世代の顧客を育てるというビジネス的な課題がありました。また、美術館のあるエリアは低所得者層の多い地域で、美術館に無関心な人が多く、いかに地域と関わりを持ち、地域から必要とされる場をつくるかという問題もありました。そこで提案したのが、「ティーン・アーツカウンシル」という、高校生のリーダーシップと、

人材育成を前提とした雇用制度です。毎年12名の高校生を対象とした雇用枠を儲け、彼らが地域コミュニティの声を拾う代弁者となるのが仕事。「美術館のお抱えティーンアドバイザー」のような役割として館内の連携を図り、今後の運営方針や企画に活かして地域に還元する仕組みをつくるプログラムでした。同時に、彼らの存在によって、美術館そのものの役割や雇用形態、コレクションの種類など、より多様な価値観が共存できる職場環境をつくる契機になったと思います。

なかでも思い出深いのは、エリカという当時15歳の女の子との関わりです。とても熱心にプログラムに参加する元気な子でしたが、ある日「いやー、宏子、今年の夏はとても大変だったんだ。実は、電気代が払えなくて、ずっと電気がない暮らしだったんだよね」と話してくれたんです。理由を聞くと、彼女の母親はシングルマザーで、ホテルの掃除をして生計を立てていたのですが、足を骨折して働けず、しばらく収入がなかったと言うのです。

そんな状況のなか、エリカは大学進学を決断しました。彼女の母親は、早く働いてほしがっていたのですが、大学に行くことがいかに大切かを一緒に説得をして、奨学金も取得しました。そして、卒業するときに、私を食事に誘ってくれたんです。「いままで4年間、一度も自分にお金を払わせてくれなかったから、今日はお礼に何でも食べて！」って。こうして一人の女の子と過ごした時間は、何ごとにも代え難い経験でした。

このプログラムを通じて、組織内の小さな変化はいくつもありました。しかし、プログラムに参加したティーンの子たちが将来美術館やアートを生活の一部として捉えるかは、

まだ分かりません。断続的に関わることの大切さ、そしてものごとの変化に時間がかかることを実感したのは、まさにこのときですね。また、目の前にいる人と密接に関わっていきたいと思った経験でもあります。

アートや自分の専門性をどう定義して、それを通して、誰に何をしていきたいか。それを考えることが、職業人としてのスタートラインに立つことだと思います。

つくりたい社会をイメージする

山内 目に見えないものに価値を置くというのは、アートの魅力だと思います。会計にはいわば「測定できないものは管理できない」という性質があるので、その対称性におもしろみを感じます。

アートの価値は究極的には主観的なものだと思いますが、例えばある値段で売買が成立したとき、ある値段で作品を購入したという事実は、貨幣的な尺度で測定可能な歴史的事実として会計に反映されます。このように帳簿や財務諸表には意思決定の結果が立ち現われ、言わば組織の歴史や記憶のようなものが刻まれる。そしてそこには、経営者の手腕だけでなく、ビジョンやそれを取り巻く社会環境も反映されるのです。

また、あるサービスの担い手が量産体制を構築して、社会の隅々まで届けることを重視するのか、それとも経営哲学を薄めず、品質も落とさずに持続できるやり方を選択するな

かで、5年後、10年後の姿はまったく異なるものになる。

事業規模は小さくとも、自分たちが満足できる品質のものを丁寧につくって必要な人に確実に届けようとすれば、受け手の母集団は小さいかもしれませんが、つくり手と受け手双方の満足度は高いかもしれない。反対に社会の隅々に届けるということを重視した場合、社会全体としての満足度は大きいかもしれない。こうした違いが会計に現れるのがおもしろいんですよね。「目に見える世界にも、目に見えないものが投影される」というのは、会計の一つの醍醐味かもしれません。

大事なことは組織のビジョンであり、何を表現したいかであり、ミッション [P126へ](#) です。そこに寄り添う会計士でありたいと思いますね。

菊池 なるほど。会計士や税理士は、そろばんを弾くイメージが強いですが、山内さんのようにビジョンや内容に踏み込んで、よりよいものにしようという方はとても珍しいと思います。「つくり手と受け手双方の満足を重視する」という態度に共感しました。

私は、2000年半ばに「エンゲージメント(engagement)」という概念に出会いました。これまでは、教育普及において、美術館などの公共機関が地域の学校や福祉施設に出張してサービスを提供するアウトリーチが主流だったのですが、エンゲージメントは、さらに踏み込んだフラットな関係性を追求するため登場した概念です。

アウトリーチは美術館や博物館などの主体があって、「自発的に申し出ができない人

たちに対して支援する」という一方向的な考え方ですが、エンゲージメントは「両者の充実を図る双方向的な仕組み」を目指すコミュニティ感覚 [P124へ](#) を育む発想なんですよ。つまり、上下の権力関係ではなく、横に並ぶパートナーシップを構築する在り方で、山内さんの目指す、会計士と経営者の関係性に通じるところがあるなと思います。

ものごとの主体となるのは、人種や所得など資本主義制度のなかで限られたごく一部の人たち。アメリカの場合その差が顕著で、何の議論をするにも「誰の」声なのか、主語が問われます。そこで私は、自分で声を上げられる人ではなく、子供やマイノリティなど、「声なき声に耳を傾ける世界」のほうがいいなと思ったんです。エンゲージメントは、それを実現する有益な手法だと思います。

山内 なるほど。そして、そこでコーディネーターの役割が必要になってくるわけですね。

菊池 そうなんです。コーディネーターの働きというのは、自分の意見がないと誤解されがちですが、異なる価値観を組み合わせるといのは、非常にクリエイティブな作業なんですよ。相手が言いたいことを想像して、違いを掛け合わせることにトライする。ものごとの専門性が高まり複雑化した現代において、コーディネーターは、どの業界においても必要な働きだと思います。

山内　そうですね。専門家として関わるというテーマで言うと、大事なことは、「どんな社会をつくりたいかイメージしながら、貢献できる部分で関わる」ということがあると思います。

　　どんな職業であれ、まずは一市民としての責任がある。私は、まずはコンプライアンスなど社会の一員としての役割を果たしながら、文化やクリエイションの可能性を拡張するサポートしたいと思っています。

菊池　私は、アーティストの働き方を、いろいろなかたちで示していきたいと思っています。自分たちがやっていることが、社会においてどんな意味があるか、どんな社会をつくることにつながっているのか、それぞれの立場から考えながら動いていきたいですね。



COLUMN

キャリアの棚おろし

仕事が行き詰ったときや、自分がどのような仕事をしていきたいのか分からなくなったとき、進路に迷ったときは、一度立ち止まって自らと向き合い、自分の本当の気持ちを考えてみる時間も大切です。

その際に有効なのが「キャリアの棚おろし」です。キャリアの棚おろしとは、自分がこれまで経験してきた仕事やプロジェクトの内容、実績、成果物、納得がいかなかったこと、失敗、嬉しかったこと、そしてそのときの満足度を時系列でふりかえり、可視化していく作業のこと。

これまで積み重ねてきた仕事のキャリアのなかで、自分は折に触れて何を思い、どのような決断をし、行動してきたのか。自分にとって大事な転機は何だったのか。自分はなぜその道を選択してきたのか(する必要があったのか)——これらを言葉にしていくことで、仕事に対する自分の価値観や本音を浮き彫りにします。こうした作業は、今後自分自身をどのように生かし、自分の仕事をどうデザインしていくか考えるきっかけにもなるでしょう。

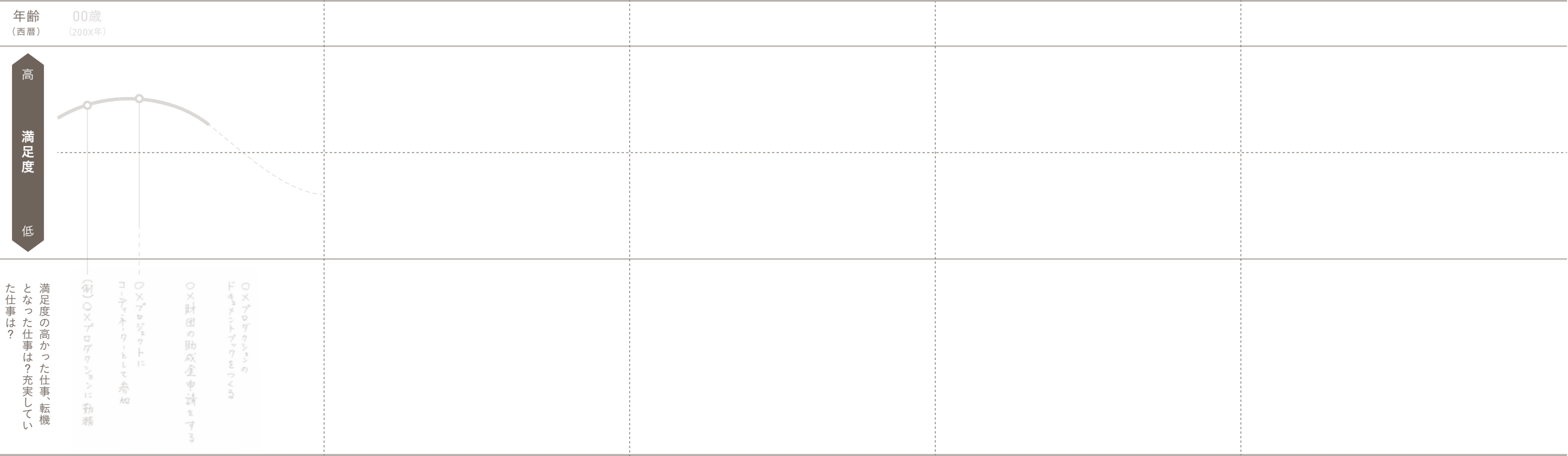
キャリアの棚おろしが有効なのは個人だけではなくありません。団体や組織も、これまでの活動をふりかえり、反響があったことや直面した試練、内部がうまく回っていること、組織がぐらついたこと、それらの背景などを共有し、今後の組織づくりにいかしていくことは重要です。構成員が頻繁に入れ替わる組織はもちろん、同じ顔触れが長い組織でも、一度「組織のキャリアの棚おろし」をして、中長期計画を練り直したり、本当に必要とされている事業を見定めたりすることは欠かせません。

自分の仕事、人生の歩みを眺めてみる。

うまくいかないことや思い出したくないことがあったとしても、これまで歩んできた仕事の道は、どれも尊いものです。そうした大事な過去の自分を認めた上で、今後の進む方向を見定めていくための「キャリアの棚おろし」です。

〈若林朋子〉

マイキャリアチャート 自分の仕事や人生の歩みをふりかえて、ぜひ、実際に「キャリアの棚おろし」をしてみてください。





研究員対談

技術編

お金やアカウントビリティ、アーカイブ、コミュニティ…。日々の現場では、「働き方」という態度や姿勢についてだけではなく、具体的に考え、動いていかなければならない事柄が数多く浮上ってきます。そこには、一体、どのような視点や技術が必要なのでしょう？

対談というセッションを通じて、これまでそれぞれの研究員がアートの現場で培ってきた「身体知の言語化」を試みました。

T A L K

4

お金「で」 コミュニケーションするには？

若林朋子 × 山内真理

アートの現場で、苦手意識を持たれがちなお金の話。そこには、問題も可能性も同じくらいにあります。

今回は、プログラム・オフィサーやNPOの監事として会計や助成金制度に関わってきた若林と会計士の山内が、「お金は、コミュニケーション・ツールである」という視点から、予算の役割やお金を通じた社会との関わり方などについて語りました。

2015.9.2

予算書で近未来の設計図を描く

若林 私は、公益社団法人 企業メセナ協議会で助成 [P.130へ](#) 事業の担当をしていた頃、多いときで年間数百本の助成申請書を読みました。助成金制度というのは、助成する側にも達成したい目標や政策があります。それに対して、自分たちの企画をいかに誠実に、魅力的に申請書でプレゼンテーションできるかだと、大量の申請書を読みながら実感しました。同時に、企画内容だけでなく、予算書や決算書といったお金に関係する書類もまた、自分たちが何者なのかを伝え、「信頼」を獲得するための重要なツールなんだと思いましたね。

山内 申請書とセットで提出する決算書や予算書は、文脈を共有していない人を含む外部への「コミュニケーションツール」だと考えています。決算書は一定のルールに基づいて組織や事業の状況を表現するもので、過去の投資や努力とその成果、経営基盤や、現在置かれている状況などが見て取れるものです。

また予算書は、言わば貨幣的に表現した近未来の設計図。そこには、目的に沿って活動を実現させていくための行動計画が表現されます。

若林 「予算書は、近未来の設計図」。重みのある言葉ですね。でも、それほど大きなことでありながら、アート業界では、お金のことはあまり表だって話されていないと感じます。

「こんなことがやりたい」と企画の内容を起点にプロジェクトが始まるのはごく自然なことですが、予算や報酬、収支見込みについても同時に話していく習慣がありませんというか。例えば非営利活動であっても、お金のことを話題にしないというのは、企業などから見ると相当不思議なことですね。

山内 企画と予算は、表現や事業を実現させるためのものなので、本来は切っても切れないものですね。予算書があることで、企画が絵に描いた餅にならないように現実的にシミュレートできるわけです。ただ、事業費や管理費といった活動費は成果を生むための投資なので、本来は長期的な視野に立って考えるべきもの。単に一企画の収支を計画するだけでは、そういった思考は持ちにくい。予算書を見れば、事業の遂行能力や経営管理能力があるかなど、ある程度推し量ることができますが、補助金をベースに活動する組織の多くは、長期的な視野に立って組織のビジョンに沿った行動計画を予算化できていないという現状があるとも感じます。

一方、決算書¹⁴からもいろいろなことが分かりますが、決算書で何を開示すべきかというのは時代と共に変化している部分もあり、現在では非営利法人であっても、単に収支ではなく損益の情報を開示することが重要視されるようになってきています。

決算書の一つである損益計算書（活動計算書／P/L）[P.144へ](#)では、損益の情報を表示することで、活動の努力と成果の関係が可視化されますが、P/Lを見れば経営の持続可能

14: 決算書／NPO法改(2012年4月1日)以降、所轄庁に提出する書類のうち、資金の動きに着目して作成する「収支計算書」は、活動の成果と努力である収益と費用から利益を計算する「活動計算書」へと変更された。

性や社会的波及力などのある程度推し量ることも可能です。貸借対照表（B/S）[P.145へ](#)からは、外部資金への依存度や資金の調達と運用の在り方、過去の成果の累積など、活動基盤につながる要素を見て取ることができる。財務的健全性に問題がないかということとは、外部の人たちが団体と関わる上での重要な判断ポイントとなりますが、B/Sによってそれを評価することができます。

若林 確かに、そうした財務諸表を見ると、経営的な体力や組織力、資金の調達手段、社会的インパクトまで推測できますね。外部の人間だけでなく、内部の職員も、自分の組織の実態を把握することができる。自分が担当する事業だけではなく、組織や業界の「大きなお金の流れ」を感じながら働くことは、とても大事なことだと思います。

しっかりしたお金の流れをつくるためにも、各人がお金のことにきちんと向き合い、持続可能な経営をしていく必要がありますよね。アート業界では、常に資金不足や予算削減が課題とされますが、普段からお金の話を大事にしない限り、お金のほうから寄ってきてくれることはないと思います。

山内 そうですね。会計は、単独で学んでもあまりピンとこない性質のものかもしれませんが、経営の一部であると考えれば事業での活かし方がだんだん分かってきます。数字を使いこなす能力が身に付くと、様々な場面で役立つんですね。

予算作成においては、成果を生むための計画を立てる、という視点に立つことが大切ですが、そのために必要なコストは、事業費だけでなく管理費をも漏れなく積算することが大切です。予算化されなかったコストは、見えないコストとなって組織を苦しめています。とかく自己犠牲的な貢献を強いるような文化や慣習がある組織で、人にまつわる貢献が定量的に可視化されない場合には、組織がどんどん疲弊していずれ立ち行かなくなるときがやってくる。成果を生みたいのであれば、「人に投資する覚悟」が必要であり、そのための第一歩が「貢献の見える化」だと考えます。

非営利 [P146へ](#) 組織にとって利益追求は目的ではありませんが、黒字であることは事業が継続するための最低要件。補助金に頼った経営では補助金が予算制約として働く場面が多いように思いますが、必要なことはいろいろな方法を思考錯誤しながらも価値を創出するということに向き合い、そのためにしっかり必要資金を獲得し、きちんと貢献に見合った分配をするということです。このように、「管理会計」 [P140へ](#) は、組織が意味のある活動を続けていくための指針を提供してくれます。

若林 予算化されず、収支の調整に使われてしまったり、なかったことにされがちな「人的な貢献」の問題は大きいですね。これを定量的に可視化するというのは、本当に大事なことだと思います。プログラム自体の価値創出と会計や経営面の連動を、もっと意識する必要がありますね。

山内 そうですね。国内のアート業界が成熟したマーケットでないこともあると思います。が、事業を設計する立場においても、市場感覚の弱さを感じる時があります。もちろんチケットが売れることだけが成功ではありませんが、対価を払ってまで参加したいと思う人がどれだけいるのかという現実、シビアに向き合うべきテーマだと思います。それは、アートプロジェクトのように多様性を重要視する世界であってもです。

若林 消費者でもあるお客さんにとっては、プログラムが営利か非営利か、大衆志向か否かではなく、「対価を払う魅力を感じるかどうか」でチケットの購入を判断しますからね。判断基準は個人によって異なりますが、購入の瞬間はみなシビア。実際に鑑賞、参加した後は、さらにシビアな判断が待っている(笑)。そうした判断に対する感覚は、アートに浸かりきっていない人のほうが、鋭いかもしれません。「とりあえず行っておく」はないわけですから。

山内 価格は、どのような人に、どのように体験してもらいたい、という目的に沿って設計されるべきものですし、安ければよしというものではありません。マーケットは、どのような人が、どこに、どれだけの価値を感じているかの反応がそのまま数字に表れる、非常に正直な場所。魅力的なプログラムであっても、それが届くべき人に届かないとなると、さらに届け方に工夫が必要だと思います。

このような分析を通して、参加する人が体験できる価値を高めるために、より課題を客観的、多角的に捉える。改善策や次の戦略を思考するためのヒントは、こうしたふりかえりから得られることがありますよね。

若林 現在行われている評価 **P.128へ** は、事業内容に対するふりかえりが多く、収支や損益の検証は少ないです。もちろん外部監査 **P.150へ** では会計面のチェックも入りますが、内部の当事者による会計面の細やかな検証はあまりなされていないのではないのでしょうか。

会計面を分析すると、思いがけないことも見えてくるので、検証にはもってこいの素材です。例えば人件費を時給単価に換算すると、いったいどの程度の水準で労働しているのかが明らかになります。それを計算するための労働時間が把握できていなければ、労働環境の問題や現場の疲弊が推察できる。「時給換算したら、私たちの労働は100円にもならない」というような話は、半分自虐ネタ的に耳にすることがありますが、そうした「自己犠牲的な貢献を強いていること」に起因する様々な問題を、会計面から内部検証して改善できたなら、持続可能性を高めることができるはずです。

また、収支が1円の単位までぴったり合っている収支決算書の慣習も、不思議に思います。辻褄合わせで、どこかにしわ寄せがいつているのではないのでしょうか。

山内 人件費は、組織マネジメントにも関わってきますよね。より多く貢献してくれた人に

しっかり対価をフィードバックすることができれば、仕事の権限を与え、責任も負ってもらう組織体制につながります。

誰が、どこで、何ををしていて、それが組織にどんな影響を与えているかを把握することで、適切な予算配分が可能になる。報酬には非金銭的なものもありますが、基本的には貢献度や、役割に則した状態をきちんと設計することが健全だと考えます。

資金調達で表現の場を獲得する

山内 組織の収入構造からは、事業が誰に愛されているかが見て取れます。例えば地域内で事業収入を得つつ、一般の人からも寄付を多く集めている事業は、対価を払って直接価値を享受している人以外にも、プログラムの必要性や、当事者意識を持って関わってくれている人が多くいるという指標になります。

一つ例を出すと『大地の芸術祭 越後妻有アートトリエンナーレ¹⁵』の収入構造は、助成金や国庫からの補助金、企業や一般からの協賛金や寄付金などがありますが、パスポート・鑑賞券収入が全体に占める割合がそれなりに大きな額になっています。実感としても、観光を兼ねた高齢者のツアーも多く見られ一般の人にひらかれている感じがして、それが数字にも表れていると思います。「このプログラムは誰のためのものか？」という問いに対する姿勢もまた、数字が物語ることの一つなのかもしれません。

15: 大地の芸術祭 越後妻有アートトリエンナーレ／過疎高齢化の進む日本有数の豪雪地・越後妻有（新潟県十日町市、津南町）を舞台に、2000年から3年に1度開催されている世界最大級の国際芸術祭。「人間は自然に内包される」を基本理念とし、アートを道しるべに里山を巡る体験ができる。
http://www.echigo-tsumari.jp

若林 確かに「寄付」は、活動内容や寄付相手への共感から生まれる行為ですものね。寄付者の属性を分析すると、愛される理由が見えてきますね。玄人好みなのか、広く一般の共感を集める「愛されキャラ」なのかなど。

ところで、なぜアート業界ではお金について語られにくいのかを考えると、「儲けるためにアートをやっているのではない」という感覚が根っこにあるからではないかとも思いました。それゆえ、対価やマーケティング、事業化という発想を持ちにくい。

もちろん、ジャンルによる意識の差もあったと思います。クラシック音楽の分野は、オーケストラを筆頭に、会費を納めてくれる法人会員の開拓に早くから積極的でした。一方、言語芸術である演劇分野では、表現の自由を制限される心配から、長らく企業協賛を得ることに慎重な傾向がありました。アートにおいて何より重要な「表現の自由の確保」も、他領域より資金調達の優先順位が、議論においても実践においても低い理由の一つかもしれません。

山内 そうですね。資金調達は表現を実現するための手段のはずですが、こうした背景には資金調達が表現を歪めてしまうという思想があるかもしれません。実際、補助金や協賛金は一方通行の施しでなく、前者であれば公益的施策という目的に沿って正当性を持つものですし、後者はブランディングやPRなどの価値提案とのトレードオフで成立するものだと思います。しかし、関係性づくり、言い換えれば、様々な他者への価値提案を

工夫し、ミッションと折り合うポイントを探ることで自律的な収支構造をつくり、結果的に活動の自律性も保てると思います。

私は、お金が表現に直接影響を及ぼすというよりは、「お金を通じた関係性のつくり方が表現の延長上にある」と捉えるようにしています。お金の問題から一定の距離を保ち、表現に集中するのも一つのスタンスですが、海外のアーティストのなかには、資金調達に関する交渉をフラットに考えている方も多い印象がありますよね。背景にはいろいろあると思いますが、日本の芸術系大学では経営や経済を体系的に学ぶ機会が乏しく、文化や芸術を専攻する学生と前者を学ぶ学生とが出会う機会が少ない印象がある。美意識の問題だけでなく、そうした環境も関係しているのでしょうか？

若林 経営や経済を実践に即して教えている日本の芸術系大学は、ほぼ存在しないのではないのでしょうか。アートプロジェクトに関わる機会を学生に提供していても、もっぱら企画の中身重視というか…。早い段階からの経営や会計についての教育は大事ですし、アート業界全体でも、資金調達は「表現の場を獲得していく手段」だと積極的に捉えて、もっと様々な資金調達方法が開発されるといいなと思います。

山内 そうですね。それに、助成金を利用するかどうかの判断も、事業の性質をしっかりと見極めた上で行ってほしいですね。

助成金の渡し方に関しても、事業や組織基盤を評価・モニタリングするのであれば、組織のレベルに合わせて助成する方法もあるのではないかと思います。助成側のモニタリングや評価のコストに関しては課題がありますが、過去や現在だけでなく将来を評価し、組織基盤ができるまでのスタートアップ支援をしていく方法なども考えられますよね。

芸術・文化団体には、少人数で企画・制作、マネジメントや経理まで、あらゆることをやる団体が多いので専門性不足が課題になりますが、一つの組織で完結するのではなく、外部と協働や分業を図り専門性を補うという施策もあるかもしれません。

自らの在りようを立ち止まって考える

山内 アーティストもアートNP0もミッション **P.126へ** に従って交渉していく姿勢は重要だと思います。なぜなら、自治体は地域の政策課題と結びつけたいし、企業はブランディングとして様々な要求があるなかで、それぞれのオーダーに引っ張られてぶれてしまうこともあるからです。

また、持続可能性を保つことも本来は手段であって、当事者の楽しみ、自然発生的な営みといったものを原動力にした私的あるいは共益的な活動においては、持続可能性の追求を煽ることにも違和感を覚えます。活動の性質に従って役割を終えたときは、事業終了や組織解散に至る判断を怖がる必要はないと思うんです。

若林 長く続くほどに、存続自体が目的化してしまい、何のため、誰のための活動なのか分からなくなってしまうことはありそうですね。

アートプロジェクトやフェスティバルという「事業体」から、事業を運営する「組織体」に移行して安定を図るのは、事業の継続や雇用などの観点から望ましいことです。一方で、アートプロジェクトは必ずしも、最終的に組織化、法人化して続けていかねばならないものとは思いません。「これからのこと」が話題になったときに、自分たちはしっかり根を下ろしてやっていきたいのか、フットワークの軽さを重視するのか、自らの在りようを立ち止まって考えることが大切だと思います。

これは、既に法人化されている組織の存続についても同様で、組織の在り方は、資金面や社会情勢から、今後より柔軟にならざるを得ないでしょう。近い将来、持続可能性を追求する文化団体やアートプロジェクトが吸収・合併する話も出てくるだろうと思いますね。欧米では、既に老舗団体の合併が起きています。

山内 お金は、組織や活動における血液とも言えますが社会の健全な血液循環を考えたとき、公的な資金を使用することについての正当性は、かつてなくシビアナ視線が向けられているように思います。「当事者性を持てること」が大事だと思いますし、オリンピックの諸問題を見ていると、選考プロセスに市民が関わった感覚を持てていないことが問題の一つだと思いました。

また「暮らしがよりよくなった」「充足感を感じられるようになった」といった実感が伴わない事業には不安や不信が高まるという悪循環が生まれているように思います。

広く世のなかを見渡せば、豊かな経済的基盤のもとで文化的な営みが育まれる、という側面も忘れてはいけません。文化的な施策に携わる人にとっては、様々な社会課題があるなかで、自分たちが向き合うテーマの立ち位置がどこにあるかを大局的に理解することが、ますます重要になってきていると思います。

若林 国の文化予算も、自治体や企業の文化予算も、厳しい状況が長らく続いています。今後、劇的に好転することも期待できません。そうしたなかで、いかに業界全体を底上げしていくか。自分たちが向き合うテーマの相対的な立ち位置を意識した上での「お金を通じたコミュニケーション」は、重要な鍵になりそうですね。



T A L K

5

######

示する必要があります。決算書は、経営者が説明責任を果たすための重要な手段の一つですが、利用者の期待する透明性や信頼性が社会的に担保されるように、独立性のある第三者が一定の保証を加える仕組みがあり、それが監査制度というわけです。

一方、自治体などの公的機関においても、その首長は納税者である市民から信任を受けて自治体の経営を担う立場であり、市民に対して説明責任を負っています。説明責任は、アカウンタビリティとも言われますが、公的機関における説明責任は市民・納税者の知る権利に応えるものなので、単に法令順守の状況や予算執行・財務報告に関する状況だけでなく、行政が関与するそれぞれの事業成果について、その達成状況なども適切に報告されることが期待されています。自治体が関与するアートプロジェクトなどの事業も、その説明責任の範疇ということになりますね。

現状の公監査では、監査の目線としては「経済性、効率性、有効性」といった視点がありますが、このうち「有効性」は、狭義の意味での事業の目的達成度はもちろんのこと、短期・長期を含む成果の質や社会的インパクト、政策自体の適切性や事前の決定プロセスまでを問う目線が、本来期待されていると思います。

帆足 来場者数などの数字だけではなく、体験の質を問うこともできるということでしょうか。横浜トリエンナーレ(以下、横トリ)の場合は、新聞などに取り上げられた批評の内容も評価対象にしています。例えば、2014年展の総来場者数は21万人だったのですが、その

前の回では30万人を超えていたこともあり、数字的には前回より低いというマイナス評価になります。ただ、2014年の全国紙の回顧欄には数多く取り上げられ、「…芸術の役割を問う、骨太の内容だった。ただ、コンセプトよりある種の祝祭性…(中略)…と期待する美術ファンにとっては、やや刺激不足だったようだ」(『産経新聞』2014年12月25日朝刊「回顧平成26年 美術」)という記事がある一方で、「自治体などが主催し、不特定多数の観客を想定する芸術祭は心地よく楽しい体験につい重きを置きがちだが、美術の役割はそれだけではないことを問うた」(『日経新聞』2014年12月1日朝刊「回顧2014 美術」)あるいは、「やっ」と国際的に渡り合える展示が生まれた印象をもった」(『日経新聞』2014年9月20日夕刊「あすへの話題 国立西洋美術館館長馬淵明子」)という評価もありました。

さらに国際展では、国内的な評価だけではなく、海外の関心を集めることができたかどうかということも重要です。そのためにメディアの露出だけではなく、海外のこういった専門家が観に来たかということも追跡したりします。特に海外の専門家に「これは我々の問題意識にも通じる作品である」と感じてもらえると、今後の国際交流の基盤づくりにもつながるので、事業のアカウンタビリティは、多角的に説明する必要があると思います。

山内 批評などの内容も報告し、評価対象にしているのですね。監査において行政の事業の「有効性」評価については、実際のところ、短期・長期を含む成果の質や、社会的インパクト、政策自体の適切性などについて踏み込んだ報告は少ないように感じます。

自治体運営の多様性が高まるなかで、アートに関わる事業に限らず、「公」の説明責任を担保する事業評価の分野や、公監査の制度設計については未だ発展途上。監査や事業評価が広くアカウンタビリティに応えるための前提としても、目標達成度や質、社会的なインパクトなどを客観的に測定・説明できるように、材料や尺度を準備しておく必要がありますよね。

帆足 質の定義は、非常に悩ましいですね。質とは別に、「意味のある事業づくり」というもどのように説明すべきか、悩むところです。

横トリは、「次世代」というキーワードを重視しているのですが、それをどういった指標で測るかでまったく異なる結論に辿り着きます。大勢の小中学生が来場すれば良いのか、関心の高い、あるいは特別な支援を必要とする少数に限定して特定の体験を提供すれば良いのか。後者の場合は、教育の現場と同じで丁寧にやればやるほどコストはかかります。それでもやる意義がある場合は、何をもって意義があると説明すれば良いのか。「費用対効果を超えた有用性」を訴えていく技術が必要です。

山内 なるほど。事業で追求すべき質については、公色おおやけの強いプロジェクトでは、最終的には自治体経営のビジョンによって、目指すべき目標も、達成すべき具体的な成果も異なるものだ和理解しています。特に大きな予算が動くものについては、成果として期待される方

向性も多様化するでしょうし、その優先度や舵取りについてはバランスが難しいですね。

自治体の事業は、地方自治法において「住民の福祉増進に努め、最小の経費で最大の効果を挙げる」ことが元来求められています。しかし、アーティストの逸脱のなかに可能性を見出す姿勢や、矛盾を内包しながら余白を守ろうとする態度など、説明責任との狭間で事務局サイドが大変に苦勞されるのだらうと想像します。そういった意味で、公共政策としてのアートプロジェクトは微妙なバランスの上に成り立っているわけですね。

帆足 そうなんです。

山内 外部に目を向ければ、財政の健全化が叫ばれる時代に、事業予算の適切な見積りを含め、費用対効果についての社会の目線はより厳しくなっていると感じます。その意味で、社会に対して波及する様々な効果を丁寧に報告すると同時に、外部からの「投入された税金が適切に使われたのか」「予算の使用者は適切な事業運営を行っているのか」「報告内容は適切か」などのチェックに対しても、自ら信頼に足る状況をつくっていくことも重要です。

そして、もしアートプロジェクトに関わる団体やアーティストが、自治体や企業などの利害関係者のビジョンや要求を超えて自律的にふるまいたいのであれば、経済的にもそれを可能にする状況をつくる必要があると思います。例えば特定の協力先に頼らない多様

な財源を確保する、市場を創造していく、ということです。

帆足 そうですね。事業設計はそれを構成する財源によって左右されるので、「はじめが肝心」だと常々感じています。どんなに途中で方向転換しようとも、大胆な刷新を行わない限り最初に設計された形は生き残ってしまいますから。

横トリの場合は、最初に「国際」という冠 (International Triennale of Contemporary Art) をつけたことや、当初より国の機関が関わることで(最初は国際交流基金が主催。現在は文化庁の支援事業となっている)、ローカルな議論に留まらない、広い視野で事業の有効性を測る仕組みが内包されているんです。だから、アカウンタビリティを議論する際にも、議論の幅を広くとる。

2003年から4年間ディレクターを務めた『アーカスプロジェクト¹⁶』は、当初から茨城県と守谷市からの公的資金のほか、民間企業からの協賛金が財源になっていました。いずれ行政からの財源が少なくなることを見越しての設計です。このような事業設計は有効だと思いますが、最初からいろいろと見通すことは非常に高度なこと。そのときに私たちがどれだけ知見を積んでいるかが問われるわけです。

山内 仰る通りだと思います。

16: アーカスプロジェクト／茨城県守谷市を拠点にしたアーティスト・イン・レジデンス。新進気鋭のアーティストを世界各国から招聘し、滞在制作の支援や地域との交流を行っている。茨城県を主催に、1994年より開始。
http://www.arcus-project.com

帆足 現時点では、「自律的にふるまう」というレベルに辿りつくまでの道のりは、まだ長そうです。スポンサーはそれぞれに個別の要求を出してくるので、仮に公的資金への依存度が減って民間の協賛が増えたとしても、今度は民間が求めてくる協賛メリットの一つひとつ応えていかなければなりません。要求の海に吞まれるのではなく、一定の距離を保ちつつ、自分たちの要求とスポンサーの要求を一致させ、それぞれの軸足のバランスをとれるようになる必要がある。

また、お金の使途とその成果や効果を説明する際も、「より多くの人が来られるように間口を広げた」「人生観を変える機会を提供した」「世界的な潮流のなかで議論されるべき問いかけをした」ということを裏付けとなるデータと共に根拠を示す必要があり、どのように集めるのか、事前に検討しておかなければなりません。そして、その成果や効果と評価指標を事前に関係者と共有・合意して、同じものさしで測るようにする。異なるものさしで会話をするとズレが生じ、疑心暗鬼になってしまいますよね。数字だけではないものさしづくりと、それを共有することが求められています。

山内 規模の大きな芸術祭のように、複数のプログラムが集まって全体をつくっている事業では、期待される目的や効果、想定するターゲットも多様でしょうから、なおさらですね。

帆足 そうですね。ものさしづくりも簡単ではありません。また一過性のものではなく、

「時間軸」のある指標を準備することが重要だと思います。例えば、複数年にまたがって事業を設計することが可能な場合、各年度の達成目標を段階的にすると、経験を積みながら補完していくという事業計画が可能になります。

ジレンマを抱え続ける

帆足 近年こうした事業の仕組みや説明責任についての議論は盛んになっていますが、アーティストに関する議論が置き去りにされていると感じます。

現在、芸術祭や地域密着型のアートプロジェクトが増加したことで、コミュニティとうまく付き合うことのできるアーティストの需要が高まっている状況があります。しかしアーティストには、コミュニティとの協働が向いているタイプのほかに、コマーシャルギャラリーに所属してコレクターがつくタイプもいれば、オルタナティブな活動を展開しているタイプ、どこにも当てはまらないタイプなどがいろいろといるわけです。

アートプロジェクトでいわゆるアカウンタビリティを優先すると、説明しやすいアーティストやアートばかりを供給する事業になってしまいかねない。処方箋通りのアートだけでは、社会のなかに存在する多様な価値を映し出せないことがあるということを肝に銘じる必要があるなと思います。

山内 説明しやすいものばかり供給されるという方向に振れてしまうのは残念です。アートの魅力は、限られた言葉や尺度で容易に説明できない部分ですが、説明できないものは伝わらないというジレンマがありますね。

帆足 アカウンタビリティについての議論を精鋭化していくと、資料も評価基準もきっちり整って事務的に説明できるすばらしいプログラムができるかもしれませんが、果たしてそれが表現として価値のあるものをつくり出せているものなのかどうか、同時に問い続ける姿勢が必要ですよね。

本来、現代アートは、価値の定まりにくい先端的な表現です。物故作家による価値の定まった作品の収集・保存・展示を行うことが優先される美術館の制度には収まりにくい領域ですが、ここ20年ほどの間にアーティスト・イン・レジデンスやアートプロジェクト、芸術祭という多様な現場に公的資金が投入されるようになってきました。つまり、文化政策のなかに現代アートが位置づけられるようになってきたということ。税金を使うようになると「みんなに広く行き渡ること」が求められることもあります。が、「みんなに広く受け入れられる」というように意図がずれると、エンターテインメントとの差が見えにくくなってしまふ。

大勢の人を癒す薬のようなアートだけではなく、毒になるものや猥雑なものなども取り入れる余白をいかに持つか、その余白にこそ文化の存在意義があるということをよく考えていかないといけないと思っています。

山内 帆足さんのような立場は、粹組みそのものをハックしていくかのようなアーティストのチャレンジングな姿勢に対して、その表現のための防波堤となりながら社会と折り合いをつけていくという役割ですよ。折り合いの付け方は事業主体のビジョンや社会的な位置づけによって変わるところだと思いますが、政治や市場との距離の測り方を含めて、調整役に期待される役割は大きいですね。

帆足 互いの立場を把握した上で、アカウントビリティの意識を持つことが大事ですよ。例えば、独裁政権下で公的資金が充当される場合は、政権の持つ思想に従う、つまりプロパガンダになる恐れがある。いまは、民主主義を基盤とした制度のなかで公的資金が使われているという、ある程度民意が反映されている信頼感が存在する環境のなかでこうした議論をしているはずですよ。これだけ芸術祭などの大型プロジェクトも含めて公的資金が使われるようになっているので、政策・財源とアウトプット・成果の関係性についても、いま一度議論する必要が出てくると思います。

日本は、かつてプロパガンダを優先し、表現が制度的に検閲されるような時代を経験しています。その反省もあってか、戦後の日本の芸術文化の振興は、国や自治体より民間のほうが積極的かつ先進的でした。美術展といえばデパートでの開催も多く、現代アートでは、セゾン美術館の前身である西武百貨店の西武美術館の開館が1975年です。民間における現代アートの専門館は、原美術館の設立が1980年。そして公立美術館について

は、1989年の広島市現代美術館の開館まで待たなければなりませんでした。

パブリック、プライベートそれぞれの可能性と限界があるかと思いますが、「自分たちが使うお金がどこから何のために充当されているのか」を自覚し、選択することも考えなければなりません。

山内 そうですね。お金について考えると、政治や経済と無関係ではられませんよね。

帆足 特にアーティストは、公的資金を受けることで、一定の政治性を帯びる覚悟をする必要があると思います。ただ、民主主義である以上、政治的な環境のなかにあっても表現の自由と選択の権利はあると思います。

アーティストというのは、新しいものを求めるために既存制度を覆すことを考えるし、それが役割でもある。公的資金とアーティストとの関係性については歪みのようなものが出て不思議ではないということを理解しておく必要がありますね。かつてのようにパトロンからのオーダーを受けて作品をつくるという関係性だけを維持してしまうと、アートである必要性がなくなってしまう。現代アートは、見たことのないものや、経験したことがないものを提示する役割を担っています。だからこそ、そこに耐えうる制度も同時につくっていく必要性を感じています。

山内 とても共感します。

帆足 現実的な話で言えば、現行の会計制度も、創造的な活動には不向きなんですよ。インスタレーションのように環境に合わせて毎回新しくつくるような作品の場合、つくっているうちに当初の計画が更新され、仕様書が変更され、予算も変わっていきます。そういう状況が発生すると、会計担当との戦いがある(笑)。

アーティストはどんどんチャレンジングなことを言ってくるかもしれませんが、私たちコーディネーターは公的資金を信託されている以上、できること、できないことが出てきます。対してアーティストにもこの仕組みや現実については理解しないまでも、知っていてほしい。私たちは、「それでもあなたにしかできない」と思って頼んでいるわけですから。

山内 そうですね。アートに限らず、ものづくりやカルチャーの分野であれ、混沌や非効率から類稀なる創造が生まれると思っていますが、有限な資源を利用して何らかの「価値」を社会に提供することが期待されている以上、組織の「経理」や、事業の「予算」は、必要な調整機能だと思います。当事者には「戦い」があると思うのですが(笑)。そうした制約やせめぎ合いがあるからこそ、市民社会の機能として担保されている部分もあるように思います。

帆足 アーティストの場合、予算の枠内で考えるというよりは、少しのお金でも何かつく

るきっかけをもらったら、自分の目指しているものをつくるという行動に出ると思うんです。もちろんつくるプロセスでは、予算削減のために工夫しますが、そこをアーティストにコントロールさせるのは難しい。あえて超えてくる人たちもいますから(笑)。

だから公的資金を出す側は、言う通りにならない分、非常にやりにくいと思います。でも、言う通りにならないことを許容できるのが社会の度量の広さなのではないかという思いもあるんです。独裁や軍国主義の社会はその対極にあって、言う通りにならないことを許さない。そう考えると、どうやって多様性を担保するか、アートやアーティストの関わりが社会の豊かさを測る指標になり得ると思います。

ただ、そうした立場の異なる人たちが現場で予備知識なく出会うと対立してしまう。どちらも妥協できない立場ですから。間をつなぐコーディネーターは、両者の考え方の違いを理解しておく必要があります。そうでないと、「あの人が悪い」というような矮小化された不満だけになってしまって、建設的な議論になりませんから。

他者の視点を想像する

帆足 「アカウンタビリティ」の意識は、監査だけでなく、例えば広報活動にも影響を与えます。広報は、どんな風にプロジェクトをやっているかを説明するので、アカウンタビリティにも関係するんですよね。広報活動を通してメディアやステークホルダーとの関係性

を築き、「広く伝える」内容の質が向上し、社会におけるアートへの理解も深まるのではないかと思います。

山内 地域のお金が使われている以上、より多くの地域の人が、暮らしや営みに接続する身近なものとして、親しみを持ってもらえる距離感をつくること、当事者性をしっかり設計することも大事ですよ。危機管理広報的な観点からも、事前の決定プロセスで当事者を巻き込んで目的の共有を丁寧に進めることには意味があると思います。

帆足 そうなんです。議会説明的なアカウンタビリティの表現だけでは一般の市民には伝わらないと思うんです。新聞などのマスメディアを通した広報も、アカウンタビリティにつながるように設計することが求められていると思います。アカウンタビリティとは直訳すれば説明責任ですが、つまりは信用を獲得するプロセスの一つ。そのためにも技術が求められます。相手あってのことであれば、自分たちのことを伝えようとするだけではなくて、相手がどう見ているのかも把握する必要がありますよね。

話は少しずれますが、一定の規模の事業の信頼を得るためにはやはり多くの人の支持が必要になります。そのためには大勢の人に実際体験してもらわないといけません。横トリのように目標来場者数が数十万人というレベルになると、従来の現代アートの展覧会とは違う発想を必要とします。一定の社会的な支持を得るためには、自分たちの世界観

が分からない人たちがいて、その人たちに間口を開かないのは、公平性を欠くということ。を想像できるようにならなければならない。

アカウンタビリティというと、ステークホルダーごとの利害を考えてしまいがちですが、広く社会の信頼を得るために、政治や経済も視野に入れて、自分の手掛けるプロジェクトを誰にでも分かる言語で説明していくことが大事ですね。

山内 私もそう思います。研究会の「幸せな現場づくり」というテーマに立ち返ると、つまるところ「他者を幸せにしてこそ、自分たちが幸せになれるという意識」を持つことかなと思っています。自分ではない他者の視点を少し俯瞰的な位置から想像するというのが、これから必要になってくるのではないのでしょうか。

T A L K

6

走りながら
アーカイブするには？

菊池宏子 × 若林朋子

アーカイブは、目の前の「現場」に比べて後回しにされてしまいがちですが、未来に残せる財産の一つ。変化する日々に対して、「走りながらアーカイブする」ことが理想です。

コミュニティ・デザイナーとプロジェクト・コーディネーターとして、これまで様々な現場でアーカイブに関わってきたふたりが、アーカイブを「設計」する上で大事な視点について話し合いました。

2015.10.7

記録だけではなく「記憶」を残す

菊池 アーカイブは、後回しにされがちですね。どうしても目の前のことに追われてしまい、プロジェクトの流れや終わり方など全体のことを考える時間と心のゆとりがなかなか持てないのが実情です。

それにアートプロジェクトというのは、方向性は見えているけれども、何が生まれてくるかやってみないと分からないところがあります。よって、アーカイブにまつわる様々な手法はあるものの、何をどのようにアーカイブするかという技術は確立しにくいと感じています。

プロジェクトの「質」をどのように表現するかもアーカイブの大きな課題ですね。「アート」のプロジェクトであるからこそ、アーカイブの定義やアプローチは、アートプロジェクトらしい側面を追求した残し方を考えることが大切です。もちろん、どんなメディアを使って、誰のため、何のためにアーカイブするのかを考えながら。誰も使わないものを残すくらいなら、そうした根本的な部分を考えることに時間を使ったほうがいいと思いますね。

若林 アートプロジェクトのアーカイブは「走りながら残す」ことが大事ということですね。プロジェクトが終われば、みんなもう次を見て走り始めないといけないので、アーカイブは置き去りにされがちですものね。大事なことは期中にアーカイブを残し始める。あるいは、少なくとも残し方を共有しておくことに尽きると思います。

アーカイブをつくるプロセスに関わると、自分たちが行ったことを客観的に振り返ることができる良さもあります。「この時にみんなこういうことを考えていたんだね」などと確認し合えると、プロジェクトに関わった人の相互理解や、次に向けたモチベーションの醸成につながるかもしれません。自分自身の考えを更新できるという作用もあります。

また、アーカイブは、後々誰かに引っ張り出されて参照されてこそ残す意味があるので、それを想定して取りまとめる必要があると思います。のちに参照する人が新たな視点で読み解くことで、アーカイブが更新され続け、さらに後世まで残る。だからこそ、アートの「プロセス」のアーカイブ方法は難しいですね。

菊池 私は、パフォーマンスアートなど、時間やプロセスをベースにしたアートに関わることが多かったので、「一体、作品はどこ？」という話を、ずっとしてきました。かたちを成さない対象とそのプロセスをいかにアーカイブするかは、パフォーマンスアートなどモノが最終的な着地点でない作品やプロジェクトの試行錯誤を参照すると、手がかりを得られるかもしれません。

例えば、フルクサス¹⁷は、ポスターなどの印刷物などを通して、活動の痕跡に出会うことができます。同じように、ミーティングの板書やナプキンに描いた絵など、その瞬間はあまり重要性を感じなくても、あとでふりかえてみてそのときのことを想起させるモノを通して、記録だけではなく「記憶」を残すアーカイブが大切なのではないかと考えています。

17: フルクサス／美術家、ジョージ・マチューナスが主導した前衛芸術運動、またそのグループ名を指す。1960年代初頭からニューヨークを中心に欧米各地で展開。ナム・ジュンパイク、ヨーゼフ・ボイス、オノ・ヨーコらが参加した。

若林 なるほど。実践者らしいアーカイブの捉え方ですね。

最近私が感じるのは、ビッグデータとアーカイブの関係です。ビッグデータの扱い方によって、今後のアートプロジェクトのアーカイブの在り方は大きく変化するだろうと思うんです。SNSには、膨大な数に上る人々の率直な感想や行動記録が溢れていますよね。つまり、膨大なビックデータはアーカイブの対象であり、他者の記録を使ってアーカイブを残す手段でもあると感じます。

「期間」と「対象」を設定する

菊池 一体、アーカイブする上で、アートプロジェクトは、いつ始まりいつ終わるのでしょうか？ コミュニティ・エンゲージメント **P.118** の考え方に、「インパクトエコー」というフェーズがあります。まず期待を高めるところから始まり、ピークがあり、その後に続く「共感・共鳴段階」のことを指します。展示やアートプロジェクトなど関り合いのピーク時に盛り上がるのは当たり前ですが、その後にこれがきっかけとなってアートに興味を持ってくれた人々たちをどのように関与のサイクルに引き寄せるか。まだ盛り上がりの余韻が残っているからこそ、そこから関係構築が行われるんです。アーカイブをつくる際に、このインパクトエコーの部分をごくまで入れるかは、大事なポイントですね。

若林 個人の共感・共鳴に加え、社会的なインパクトを見る際も、「エコー」の長さ、つまり期間の設定は大事だということですね。一つのプロジェクトも、期間の設定によっていろいろな視点でアーカイブしたり、評価したりできますしね。

菊池 私が関わっていた、ボストン美術館のティーンアーツカウンシルプログラムが10年目を迎え、ケーススタディにまとめようという話があるんです。当時参加した高校生の直後の様子に関してはまとめてありますが、その後月日が流れ、どんな大人になっているのかふりかえりを行うものです。その時に大事だと思うのは、プラスのインパクトだけを拾わないということです。まったくインパクトがない場合もあるし、逆にプロジェクトのせいで起こってしまったマイナスのインパクトもあり得る。「やってよかったね」という運営側の満足で終わらず、そこまで見届ける必要があると思うんです。

ただ、10年のスパンでものごとを追いかけるのは簡単ではありません。しかし、ロビーイングなども含め、市場の強化に向けて複合的なシステムを手がける必要性を感じているのも事実。長期的に物事を記録・評価する、専門的な組織が出てくるといいなと思います。

若林 アートプロジェクトはいつ始まりいつ終わるのか、そんなふうに考えたことはありませんでした。期間の設定というのは、いろいろなことを再考するいい手がかりになりそうです。例えばアーカイブとしての報告書も、「年次報告書」「アニュアルレポート」のよ

うに1年毎につくるケースが多いですが、別の設定があってもいいかもしれませんね。

菊池 期間のほかにも、「対象」の設定も大切です。少し前にバークレー美術館のオーディエンス・コミュニティエンゲージメントの戦略づくりを行いました。カリフォルニア州立大学バークレー校の構内にあった美術館を駅近くに移設するにあたって、どういった人々や地域コミュニティ団体を対象にプログラムをつくっていくかというプランを練ったものです。

何をやったかと言うと、まず彼らが、美術館として地域のどのような問題を考えたいかヒアリングをし、どのような層の子供たちや地域住民に来てほしいかを議論しました。そして、対象地域の抱える課題を明らかにして、連携先のNPOや学校法人をピックアップし、3つのフェーズに分けて、段階的な関係構築を提案しました。

こうした美術館建設前のリサーチとプランニングは、近年、アメリカではとても多く見られます。日本の美術館では、短期的な広報戦略に基づく話はしますが、誰もが文化事業に長期的に関われる習慣を育むような、エンゲージメントの構築はまだできていないと思いますね。

若林 エンゲージメントは、事前の緻密な設計によるものなんですね。

菊池 そうなんです。こうした取り組みは、ハードにも影響を及ぼします。例えば、青少年

の妊娠率が非常に高い地域では、アートの知識や体験の前に、単純に「美術館は安全な場所ですよ」というコミュニケーションを図った事例があります。まず、授乳室やおむつ交換台、赤ちゃんを寝かせられたりできる部屋をつくったり、椅子を増やすなど彼らが過ごしやすくなるように、直接的な環境整備を行いました。

自分たちがどんな地域にいて、誰と、どのような関係を結びたいか。欧米の美術館では、地域の人が日常的に来館する環境を整えることに対して非常に意欲的です。

ミッションとアーカイブを対応させる

若林 アーカイブの期間と対象の話が出ましたが、あらためて、そもそもなぜそれをやっているのかという、プロジェクトのビジョンやミッション [P.126へ](#) が端的に表現されていることは、とても大事なことだと思います。それによって、受け手もアーカイブの見方や引き出し方が違ってきますから。

菊池 アーカイブのつくり手も、同じ写真が100枚あっても、何のためのアーカイブかが分からないと、どの写真を選択したらいいのかも不明瞭ですよ。また、アーカイブ事業としての方向性がプロジェクト内でしっかり意識共有をされていないと、どのような観点でアーカイブするのか迷いが出てしまいます。

自分たちの立ち位置を定めるためにも、ミッションをどう掲げるかはとても大切だと思います。それぞれの組織が進みたい道を決めるためにも、アートプロジェクト自体が組みたい課題の整理も重要です。現在、社会課題の解決を目指すアートプロジェクトが増加している傾向がありますが、すべてが問題解決である必要はないと思います。判断基準をそれだけにしてしまうのは、もったいない。

若林 「アートプロジェクトのミッションすべてが、社会の課題解決である必要はない」というお話は、同感です。非営利 [P.146へ](#) セクターには、政府や行政の手が行き届かない「社会課題」の解決をミッションに掲げるNPOやプロジェクトが多いですよ。環境・医療・福祉、教育、地域活性、多文化共生、労働、人権など、それぞれが抱える課題が明確なので、団体や活動のミッションが分かり易く、ゴールや評価軸も設定しやすい。アート業界は、同じ非営利セクターにあって、ずっとプレッシャーを感じてきたと思います。

表現や創造行為は、必ずしも誰もが認める社会課題と結びついているとは限りません。でも、世のなかに理解してもらうため——それは時に助成金を得るためだったりするわけですが——無理にプロジェクトのミッションや目標を社会課題に結び付けて設定することがある。実情との齟齬^{そご}が生じるので、実際の活動においても精神的にも苦しくなってしまう。社会課題解決をミッションに掲げれば、おのずと課題を解決したかが問われます。しかし、社会課題というのはとても複雑で、二重三重に問題を孕んでいることも多いの

で、表面的な取り組みでは、そう簡単に「アートで課題解決」できるわけではありません。

無理に課題と結びつけなくても、自分たちが世に問いたいもの、表現したいものを堂々と前面に押し出していく。本当にやりたいことは何かをずっと問い続け、折に触れて更新していく。ミッションは、ときの流れや環境の変化に応じて変わっていてもいいものです。そうやって耕され、研ぎ澄まされたミッションがあつてこそ、アーカイブも濃密なものになり、機能するのだと思います。

菊池 その通りだと思います。さらに、現在関わっている人、そして未来の参加者へつなげるためにと対象を意識すると、アーカイブによってミッションや活動全体が見え易くなりますよね。それによって、プロジェクトの魅力や特徴、意義などが表面化し、参加意識も高まる。また今後組織に関わる人のためにも、組織としての継続性を考え、誰がその組織に属したとしても過去の経緯が分かるようにする責任というものがあるのではないかと思います。

日本のアートプロジェクトは、トップが強い体質の組織が多いため、人材の代謝が起きたときに、組織固有のミッションや思想が受け継がれないケースが多いと感じます。本来、誰がトップになっても、組織の人格というのはぶれない状態がいいのではないのでしょうか。

若林 組織の在りようやプロジェクトの存続と、アーカイブとは、実は密接に関わってい

るというわけですね。それは、非常に鋭いご指摘だと思います。

確かに、組織やプロジェクトの過去の情報や、年次報告、クリッピング、記録画像、映像、活動年表、資料室、ウェブサイト掲載情報などがしっかりしていて、問い合わせるとすぐに情報提供してもらえるプロジェクトは、それだけで運営母体がしっかりしているんだろうなと信頼度がぐんと増します。逆に、とにかく事業だけ回していて記録やアーカイブには無頓着だったり、昔はしっかりしていたアーカイブが次第に雑になったりするところは、ここの組織は大丈夫だろうか、何か起きているのではないか…と思ったりします。

アート業界はみんなよく動くので、組織としての「申し送り」のためにもアーカイブは重要ですね。トップの交代問題についても、同じことが言えるなと思いました。

菊池 ミッションとアーカイブ、組織構成、評価など、様々なものが結びついていることを意識する必要があるなと思います。

若林 自分たちが何をやりたいかを問い続けて、プロジェクトを動かし、併行して記録し、更新していくという流れでしょうか。ミッションとアーカイブを、鏡のように対応させていくというイメージは、いままで持ったことがありませんでしたが、非常に大事な視点だと思います。アートプロジェクトを走らせながら、頭の片隅でいつも意識しておきたいですね。

T A L K

7

コミュニティづくりを
するには？

菊池宏子 × 帆足亜紀

「コミュニティ」や「エンゲージメント」というのは、近年よく聞くようになった言葉の一つです。しかし、その意味をきちんと捉え、使うことができているのでしょうか？

国際芸術祭の事務局としてコミュニティと付き合いしてきた帆足と、コミュニティ・デザイナーとして国内外で数々の実践を行ってきた菊池が、これらの言葉を支えている考え方について、語り合いました。

2015.10.21

代謝や循環が起きる仕組みをつくる

帆足 コミュニティについて考えるとき、私たち横浜トリエンナーレ(以下、横トリ)では、サポーター (ボランティア)さんとの関わりが真っ先に挙げられます。トリエンナーレが開催されない年でも大学生から70代の人まで、アートという共通の話題を通して、毎月集まってコミュニケーションをとっているんです。しかも、何か一つの目標に向かってというより、それぞれ関心を持っていることをそれぞれが深めるために。そうした姿を見ていると、都市におけるコミュニティ形成について考えさせられ、またその可能性を感じます。

最近、サポーターさんと付き合うための「規約」の内容を見直しました。実は、以前のものには「業務」というような記述があったり、登録手続きが明記されていなかったり、2008年頃に作成されたものがほぼ踏襲されている状態だったので、2015年現在の活動と一致させるために。仕様書ではなく規約なので、趣旨・目的に始まり、活動の内容など整理しました。サポーターさんと代々お付き合いしてきたにも関わらず、基本的なルールが後手に回ってしまっていたわけです。

ところで、サポーターさんとの関係性もその一つだと思うのですが、コミュニティとの付き合い方を「エンゲージメント」[P120へ](#)という概念で捉えた場合、相手との距離、その範囲あるいは多様性など、どのようなかたちを目指すとうまく関係構築ができるのでしょうか？

菊池 「付き合い方」は感情論や感覚的なものと思われがちですが、それぞれの状況やそこにまつわる人、社会的・経済的要因など様々な想定にくい事柄が影響します。そうしたなか、コミュニティにおける「関係性の構築」は、小さな決断の連続。一人ひとりの状況を俯瞰しながら、エンゲージメントの対応策を決めて「実装するしかない」というのが正直なところですよ。もちろんそこには、決めるための技術などがあります。

日本のアートプロジェクトの現場を見ていて問題だなと思うのは、組織のなかでエンゲージメントに関して決断をする人やそのチームがいないということです。表面的にエンゲージメントの概念や手法を取り入れていくと、本来得ようとしている信頼を損なう場合がある。そのためにも、現場の人の教育が急務です。具体的には、ボランティアコーディネーターをするにも、心理面やファシリテーターの知識などが必要だったりするんです。

帆足 コーディネーター不足が一番の問題ですよ。専門職の不足もさることながら、いろいろな人をまとめる必要があるため、ある程度人生経験がないと現場をマネジメントできないと思うのですが、いかがですか？

菊池 そうだと思います。アートのことを知っているよりも、社会のこと知っていることのほうがよっぽど重要な場面が多くある仕事です。そして経験がなくてもうまく周りを信頼して、頼ることができる人は、この仕事に向いているとも思います。

なかでも「聞く力」が非常に重要ですね。相手が何を言おうとしているのか本当のところを理解したり、分からないことは分からないと伝えたり、人をもてなす時にどうゆうことをしたら相手が喜ぶか想像したり。普通感覚をいかにプロフェッショナルイズさせていくのかということが大切だなと思います。

一方で、「コミュニティ」は、ハッピーなものではなく、そもそもややこしいものであるという前提に立つことも大事です。だから育む必要があるし、多様だからこそおもしろい。

例えば、ボランティアさんのなかには、自分のアートの知識を共有したい人がいたり、何か分からないけど楽しそうだからと参加したり様々な人がいます。その動機を見分けるコーディネーターがいないと関係を深めることも、広めることもできません。その際、家族や恋人など近い人に接するように自分を曝け出すのではなく、公共の場では、場に応じた「仮面」を被って付き合いますよね。つまり、そのなかで自分の役割を見出すのがコミュニティづくりの第一歩です。

帆足 日本においては、建築の分野でコミュニティ・デザインの議論が進んでいるように感じます。菊池さんが関わっているコミュニティ・デザインは、ハードというアウトプットと対になるソフトではなく、アーティストの表現活動と地続きで、「ソフトそのもののデザイン」を指しているのではないかという印象を受けます。また、アーティストがコミュニティに関わることを前提にしたデザインですよ。

横トリのサポーター活動もソフトづくりなのですが、個人が日常の属性を背負う必要のない、いわば中立的なコミュニティをつくっていると思います。そして、ある程度コミュニティが形成されると、いつでも集える拠点が必要になってくる。場所があることで活動を維持するだけではなく、発展させることができます。しかし拠点づくりはそう簡単じゃなくて、いろいろなルールの壁にぶつかります。また拠点が発展すると施設管理のようになってしまい、人ではなく場所を維持・発展することに目的がずれてしまう危険性もあります。

サポーター活動のフェーズ毎に必要な環境が整えられるといいなと思うのですが、どんなスキルを持った人が必要なのでしょうかな？

菊池 ハードかソフトか、そのバランスとタイミングを決めるのはとても難しいですね。特に人材育成というのは、単純に技術や知識だけを教えるだけで成立するものではなく、もともとの適性もあると思うんですね。ただ、やれることはあります。

例えば、『あいちトリエンナーレ¹⁸2013』のガイドボランティア研修に関わったのですが、そこでは自分の言葉を持ち、そして自分の意志で責任ある行動ができるガイドボランティアの育成を目指しました。そのため、責任ある行動ができる力（プロ意識と品格）、伝えたい気持ちを伝える力（コミュニケーションリテラシー）、まわりを見渡せる力（社会性・順応性）、人の思いを瞬時に読み取る力（洞察力と観察力）などの養成を目的とした研修を組み込みました。

18：あいちトリエンナーレ／2010年より愛知県で3年に1度開催される国際芸術祭。主催は、あいちトリエンナーレ実行委員会。

また私の場合は、心理カウンセリングを取り入れた研修を受けて、相手の気持ちに立って物事を判断する方法を教わりました。ボランティアさんのクレーム対応は、カウンセリングと似ている部分があるんです。

あくまで一例ですが、最初は「そうですね」とひたすら同調して、思いの丈をすべて言ってもらうと、だんだんと当人が「あれ？ もしかしたら、私、言いすぎかもしれない」と気づく。そこで最終的に「みんな至らないところがあるけれど、一生懸命やっています。もし私たちの活動でできることがあると思ったら、一緒にやったださる気持ちはありますか？」という投げかけをします。そうしたプロセスを経ると、ネガティブなエネルギーが少し解消されることがあるんです。これは、一人ひとりの対応をするしかありません。

帆足 一人ひとりとの対応というのは、とてもよく分かります。横トリは2011年の4回展まで、3年毎の開催なので、1回の会期が終わるたびに事務局が実質的に解散していたんですね。せっかく形成されたサポーターのコミュニティの行き場がなくなってしまうという問題がありました。

開催年にはいろいろとサポートしていただきたいことがあるので、「手伝ってください」と声をかけるのに、それに向けてのプログラムが未整備だった時期もある。いまは横トリの事務局もサポーターの事務局もともに、細々とでもいいので中間年にも活動を継続できるようにしたんです。

菊池 継続的な活動をするのは大変ですよね。でも私は「手伝ってください」という考え方には、少し違和感を持っているんです。これは一方のメリットの比重が高い印象を与えてしまいます。短期的には成立しますが、双方が継続的に関われる仕組みや関わりを体现することに主軸を置いた「エンゲージメント」にはなりません。また、オンとオフのメリハリも大事です。国際芸術祭のように2、3年毎の開催の場合、開催年ではない時も同じような力で走っていたら、全員倒れてしまいますもの。

なので、エンゲージメントの考え方では、ピーク後のインパクトエコー（共感・共鳴段階）**P118へ** が、責任の移行期とも考えられます。つまり、一度参加してくれた人が再度関わるのか、または別のどこかに関われるような代謝や循環が起きる仕組みをつくることが必要。例えば、絵を見るのが好きな人だったら、ほかの美術館の教育普及プログラムや、ナビゲーター養成講座を紹介するなど、次のステップをいくつか示すようにするということです。

関わった人たち引き戻すことだけが重要なのではなく、共有した知識や体験を別の場所で生かしてもらうことで、もっと大きなアートサポーターのエコロジーが生まれると思っています。

帆足 以前の横トリにはインパクトエコーのフェーズがなくて、会期とともに全てがリセットされていたんだと思います。「移行」というフェーズが入ることで代謝と循環を促すということですね。サポーター自身もそのフェーズを経て育つ、あるいは、巣立つことができ

るということだなと思いました。

コミュニティにおけるアカウントビリティを問う

帆足 以前、あるプロジェクトで小学生とワークショップをして、その成果を駅前の広場に壁画にして残したいというような趣旨の相談を受けたことがあります。参加した子供とその親は喜ぶかもしれませんが、果たしてそれで関係者以外が関心を持てるような内容に仕上がるのか。公共 **P116へ** 性は担保されるのか。駅前のように大勢の人が見る場で展示をすれば、アートの普及につながると考えるというのは安直です。しかし、近年コミュニティづくりの文脈で、分かりやすいものが求められる現状があります。

美術館に展示する作品のアカウントビリティは批評が支え、経済的なアカウントビリティは会計システムが支えるなど、アートに関わるいろいろな要素にアカウントビリティが伴うとすると、コミュニティを巻き込む際に行われるワークショップなどに関するアカウントビリティは十分に議論されていないと感じます。

菊池 同感です。市民参加によって制作される公共アート、そして子供などが関わるワークショップや教育普及プログラムなどの評価軸を編み出すことは、今後の課題ですね。アンケートをとって終わりではなく、誰が事業のプロセスに対する決定をし、責任の所在

をはっきりさせるかというアカウントビリティの問題が挙げられます。また「公共＝すべての人」ではなく、鑑賞者や対象となるオーディエンスをある程度想定しながら、そしてそこに特化した評価軸を長期的に考えるべきだと考えます。これからはセクターを超えて、数量的なものだけではなく、質やソーシャル・インパクトなどを多様な視点から示す必要がありますね。

さらに、子供や障害者など周縁化された人を対象とした企画をオーダーされた場合、どれだけそれを受け止められるかという「しなやかさ」と「抵抗力」が必要だと思えますね。つまり、「社会的に正しいから」と受け入れて、加工調理せずにそのまま出してしまうのは非常に良くない。一度議論の土台に上げてから判断することで、同じ結論になったとしても、アウトプットの質は大きく異なります。なぜ、何のためにやるのか、判断基準を一つひとつつくっていくことが、手間はかかるものの一番の近道です。

「耕す」という態度と技術を持つ

帆足 日本でコミュニティを巻き込む、いわゆる地域型プログラムには、若手作家が関わっている例が少なくありません。若手作家がコミュニティと関わる時、社会経験が未熟な可能性もあるわけです。そのとき、コーディネーターは、どのようにその作家をコミュニティに届けるのか、よく考えないといけないなと思っています。若手作家にとっては社会

経験を積む機会になることでも、コミュニティに大きな負担がかかることもありますから。相手と関わる技術がないと作品さえつくれません。

一方で、プロセスを評価すべきなのか、参加者の満足度を評価すべきなのか、あるいはプロセスを経てでき上がった作品を評価すべきなのか、その辺りの手順と評価も、まだ整理されていないように感じています。

菊池 評価のベクトルも、主体者や目的によって変わってきますよね。たとえば、アーティスト主体でコミュニティを巻き込む場合は、アーティストという肩書きではない一人の人間として、その地域のコンテキストに自分を当てはめて考えることが必要です。溶け込むということではなく、自分の立ち位置の確認ですね。その上で「関係性の構築」を視野に入れることが非常に重要だと思います。どのように関わる人々を尊重しながら作品のアウトプットに向かうか、きちんと評価すべきです。そのために、アーティストと参加者と話して、両者とコミュニケーションを円滑にするコーディネーターの存在が重要となってきますね。

一般的にアーティストは、言語を使うコミュニケーションが不得意な傾向があるので、アートを通じて他者と対話をしている部分がありますが、そうであればなおさら、代弁者を味方につけるという意識が必要になるなと思います。

帆足 評論家だけではなく、コーディネーターやエドューケーターが代弁者になる必要が

ありますよね。

菊池 そう思います。近年アメリカでは、「エンゲージメント」という言葉を使った組織がアート業界で増加してきています。事業の大きさに関係なく、コミュニティ・エンゲージメントを統括する人材や役職、そして組織の理念として地域コミュニティとの連携・共同を掲げている団体が多数あるんです。

というのも、一例としてまたボストン美術館を出しますが、美術館の愛好者というのは、高齢化した白人女性が主流と言われていて、平日の日中に時間があって、働かなくてもいい富裕層の人たちがメイン。その層が代替わりすることを考えると、美術館の経営が厳しくなることは目に見えている。そこで、近くを見ながら、遠くも見るというデザインが求められているわけです。つまり、新たなオーディエンスを増やすという短期的な発想ではなく、長期的に美術館に関わる人を育むという方針です。オーディエンスの多様化によって、美術館に対するニーズが変わり、働き手も多様化し、そして同時にコレクションやプログラムなどの多様化が図られ、組織の変容へとも結びついた大きな構想です。

そこで手がけたプログラムの一つに、次世代の観客・働き手を育てるために、キュレーターの解説（キャプション）の脇に、地元から雇用した高校生が、解説を書くというシンプルなプログラムを実施しました。キュレーターの歴史的、美術的文脈とは違って、専門家ではない視点が同時にあることによって鑑賞の入り口が増え、「これは誰が書いたんです

か?」「こんな風に観ていいんですね」など、作品を捉える発想が広がります。本当にいろいろな反応が出ましたね。さらに、高校生たちの解説をコレクションの一部にして、美術館所蔵作品のものであれば、他館に貸し出す場合は、解説も一緒に展示されるような仕組みにしました。つまり、一度やって終わりではなくて、彼らの言葉が長く残るようなシステムや、同時にトークセッションを開催することによって、普段は美術館に来ない人に対してもアプローチするプログラムづくりをしたんです。

このとき大事にしたのは、「子供がやるからすごい」という感想に回収しなかったことで、高校生の解説であることをわざわざ表記しなかったことです。しかも、美術館側は高校生の文章を一切編集しなかったんです。

帆足 編集しないという編集方針が出たんですね。それがあるとないとでは、大きな違いだと思います。

菊池 そうなんです。この判断をしたのは、普段美術館内のすべての解説の編集をしている人なのですが、なぜこのプログラムをやるかを理解してくれたので、文法の間違いも含めて、高校生の感覚をそのまま活かしてくれました。ボストン美術館のような権威的な存在だったからこそ、より未編集の意味は大きかった。それによって、鑑賞者に彼らの生の声が届いたんだと思います。

こうしたコミュニティ・エンゲージメントを体現化したようなプログラムを美術館で実施して思ったのは、この人たちは何がしたいか、長期的なスパンに立って分かりづらい成果を翻訳する、言語化する役目があるということです。それは数値的な方法ではできないことで、「プロセスの質」をどう表現するか多くを考えさせられました。

帆足 水戸芸術館で毎年開催している『高校生ウィーク¹⁹』も同じようにアートを介して高校生の自主性を育くむ土壌をつくっていくような取り組みだったかと思います。日本でもこうした取り組みはないわけではありませんが、まだ模索中のような印象を受けます。

いま私たちは、例えるならば、「美しく見えるお花畑を手順に沿ってつくってください」という仕事を求められているように感じる 경우가多くあります。お花は何色何本揃えて、背の高いものと低いものとうまくアレンジして、というようにアウトプットのイメージを固定しているというか。でも本当は、畑は耕し方や肥料が大事で、その過程がエンゲージメントと呼ばれるものだと思うんです。つまり、そのプロセスによってアウトプットが変わってくるという経験のことですよ。

これから東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて、公的資金が投入されることによって「こういう風景が見たい」という風にアウトプットの形を示されて実施するようなプロジェクトが増えてくるのではないかと危惧しています。つまり、成果を先取りするような取り組みですね。そうした時に、「アートは、耕すプロセスに価値がある」とい

19: 高校生ウィーク／市内の高校生に現代美術に親しんでもらう展覧会無料招待期間。期間中は年齢を問わずギャラリー入場者が誰でも利用できるカフェを開設し、様々な参加型プログラムを実施。高校生が出会いのなかで、自分たちでプログラム発信することもある。1993年に開始し、年に1度、1ヵ月間開催している。
http://www11.arttowermito.or.jp/hssw

う当たり前のことをきちんと明示していかないといけないと思っています。

菊池 仰る通りだと思います。

帆足 少し話がズレてしまうかもしれませんが、例えば行政は、定型の手続きでプロジェクトを進められるほうが楽なんですよ。究極的には、プロセスとアウトプットの一致が、アートの本質的な面より優先されがちだからです。一方、クリエイティブな活動に時間を割いている人たちは面倒な手続きや交渉はしたくない。つまり、オリンピックを経て、結果的に安心安全のどこでもあるアートがコミュニティの空間を支配してしまって、新しい価値を生み出す創造性を持つアーティストはそこからスピニングアウトしてしまう。あるいは、アンダーグラウンド的にやるなど、公的資金に頼らない場所でやっていく状況さえも想像します。

どこで活動するかはアーティストの自由ですが、本来公的資金が注がれるべき公共の場に注がれないという状況が発生したとするとそれは本末転倒ですし、公的資金だからこそ、広い意味で文化の形成に関わることができるという文脈が崩れてしまいます。その辺りもバランスだとは思いますが、大変悩ましい問題です。

菊池 「耕すプロセスの価値」というか、短距離走ではなくてマラソンのような持久力のあるアートが、公的な面からも後押しされ、増えるといいと思います。同時に、私はアン

ダーグラウンドやオルタナティブな場にいた人間なので、限られた人のなかでしか評価されない場も好きです。アートの表現の場が重層化することが望ましいですね。

また、価値観は時間をかけて形成されるものなので、大学などの教育機関と一緒に作りあげていくことが、その手立ての一つになると思います。アートマネジメントを専門とする学部や学科も増えてきましたよね。そこでの教育にも期待したいところです。

帆足 現代アートを扱っている美術館や組織の数は、相対的に少ないですね。つまり、美術館への就職を考える場合は、現代アートを扱うチャンスも少ない。一方、アートプロジェクトの数が増え、現代アートの現場はむしろまちなかにあります。建物や制度の外にあることはアートにとって決して悪いことではない。ただ、一過性のイベントではなく、文化を育む活動としてのアートプロジェクトを考える際には長期的な展望が必要になり、その長期的な展望を示す機能は、どちらかと言うと美術館が持っているのではないのでしょうか。

例えば、プロジェクトが美術館とまちなかを往来し、そこに関わる人材も、美術館で働くこともあれば、コミュニティに携わることもある、というような状況がつけれるといいなと思うことがあります。アートは場所ではなく必然性を選ぶものだと思うので、必要とされる場所でアートが生きるよう、様々な現場に対応できるような環境が整えられればと思います。

菊池 人手ではなく「人材」を育てるためには、その環境づくりを行うために政策提言をしていく必要があります。そうしないと、表面的な理想論で終わってしまい、成果が見えず資金もつかないという負のサイクルに入ってしまう。

世のなかには、経験を積まないとできないことが多くありますよね。でも、経験がすべてではない。相談できる先輩がいて、経験や人脈、ノウハウを共有できるような環境をつくることが大事だと常々思っています。経験がない人の経験をつくる、それをサポートする人材も必要だと思います。

帆足 やはり人材育成は、肝ですね。「耕す」という態度と技術が私たちの働き方につながっていますし、コミュニティというのは、耕し方の質感が一番表れる場所だと思います。

共通認識を つくるための 言葉



研究員対談で語られた事柄のなかから、共通認識が生まれるとよりコミュニケーションがスムーズになる言葉をピックアップしました。

これらは、言葉の「定義」を説明するものではありません。日本語に翻訳される途中で零れ落ちてしまった意味やイメージ、その言葉を使う「場面」で必要な知識など、書かれていることのレベルは様々です。

言葉は使い、育てるもの。対談と行き来しながら、日々のなかでご活用ください。

公共

コミュニティ・エンゲージメント

コミュニティ・エンゲージメントの構造

コミュニティ感覚

ミッション

評価

助成

予算要求

決裁

会計

財務会計と管理会計

財務諸表

非営利

芸術・文化団体と税制

芸術・文化団体と監査

公共

Public

公共

||

政府や自治体だけでなく、市民も担うもの

「公共(public)」とは、「私(private)」や「個(individual)」と対置する、「社会一般」のことを表す概念である。

日本では、公共は国家や地方自治体が主導し、担うものというイメージが強い。実際、公共サービスは、国や自治体が市民に提供するものを指し、電気・ガス・水道等の公共料金は政府や自治体が決定に関与する。アートの分野でも、公共ホールといえどもっぱら公立ホー

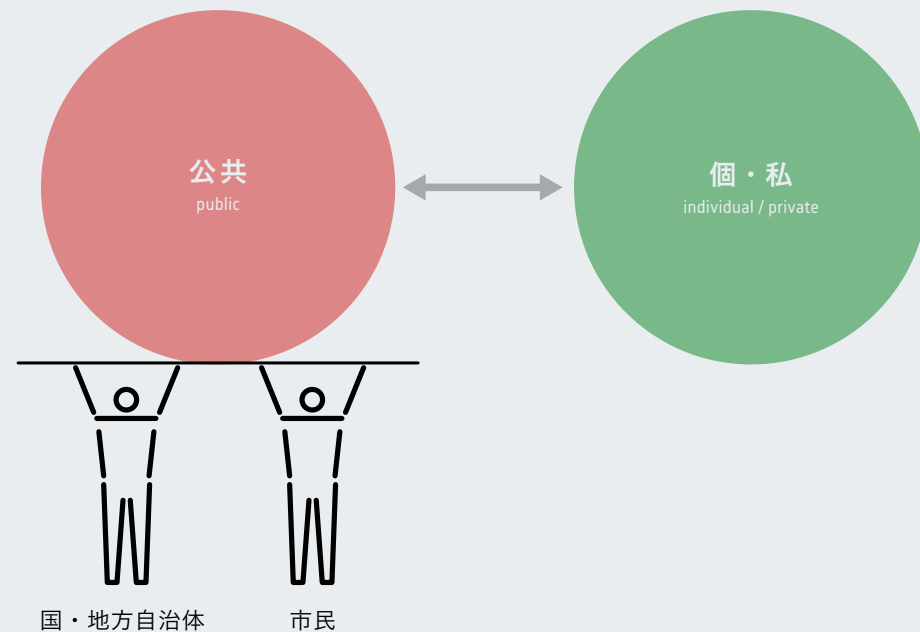
ルのことを言う。つまり、国や地方自治体が、その構成員(国民・住民)の生活に大きく関わるのが公共の一側面である。

他方、市民やNPOが自発的な意思に基づいて、社会を構成する不特定多数の人々のために行うことも公共的な行為である。「新しい公共」という概念は、市民やNPOが主体的に公共を担い、公共サービスも提供するという考え方で、新たな社会システムの提案でもある。

「公共性」とは実に多面的なもので、「国や自治体の関わり(official)」のことを指せば、「広く一般に開かれた状態(open)」でもあり、「ともに共有することや社会共通の利益(common)」も意味する。

となれば、「公共ホール」の意味するところは、公立であることだけではないはずだ。本来的には、より奥深い意味と役割があるのである。〈若林朋子〉

公共のイメージ



コミュニティ・エンゲージメント

Community Engagement

エンゲージメント(Engagement) ≡ アンガージュマン = 社会・現実参加、関わり

「コミュニティ・エンゲージメント」とは、コミュニティ・ディベロップメント(コミュニティが主体的に生活課題をソフト・ハード問わず解決する営み)において、重要視されている理念、かつ手法である。主体者の一方的な投げかけではなく、対象者が置かれている状況や心情を理解し、「双方向のコミュニケーションを設計」することで、人と人、人と地域をつな

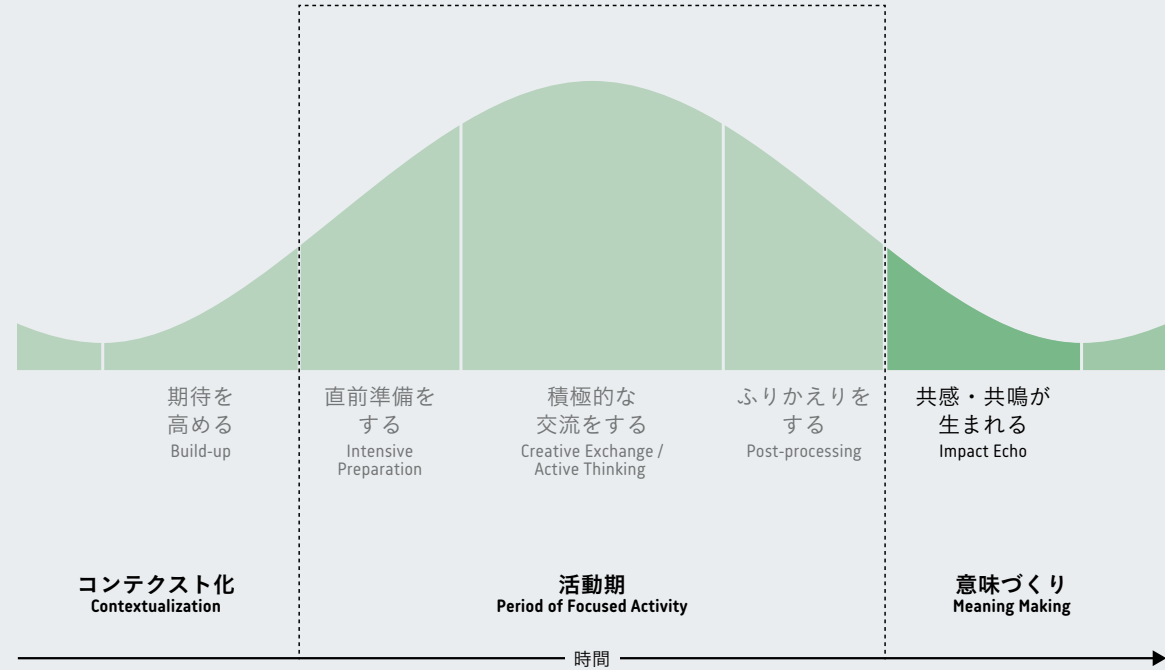
げる。生命力がある地域づくりを目指す長期的プロセスである。

エンゲージメントの語源は、哲学者のジャン＝ポール・サルトルが提唱した「アンガージュマン」の定義に近い。「参加」や「関わり」という意味を指すが、自ら選択し、行動するという現実そのものに関わっていく生き方」という態度も含む。これを一人ひとりと築き上げてい

くため、とても時間がかかる作業となるのである。

また、プロジェクトには関わり合い(エンゲージメント)の波があり、ピーク後の「共感・共鳴」段階が重要である。これは非日常と日常の橋渡し期間であり、この時期に何を行うかで新たな関わりの質が生まれ、関係性は変容しながらも続き、育っていく。〈菊池宏子〉

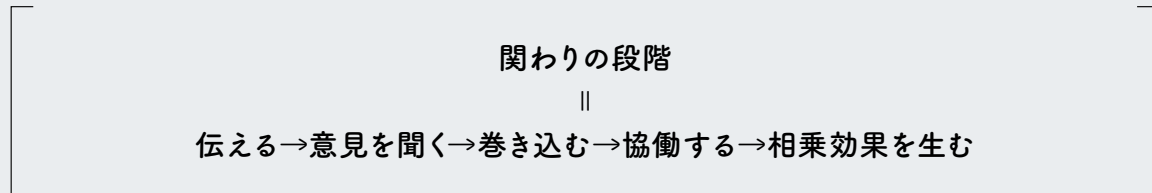
コミュニティ・エンゲージメントの流れ



【参考文献】 細野助博・風見正三・保井美樹編『新コモンズ論 幸せなコミュニティをつくる八つの実践』中央大学出版部、2016

コミュニティ・エンゲージメントの構造

Community Engagement Structure



コミュニティ・エンゲージメントには、個人、グループともに参加の度合いや関係性のレベルがある。プロジェクトが始まる前にこの構造を設計し、定期的に見直しを行うことが重要である。

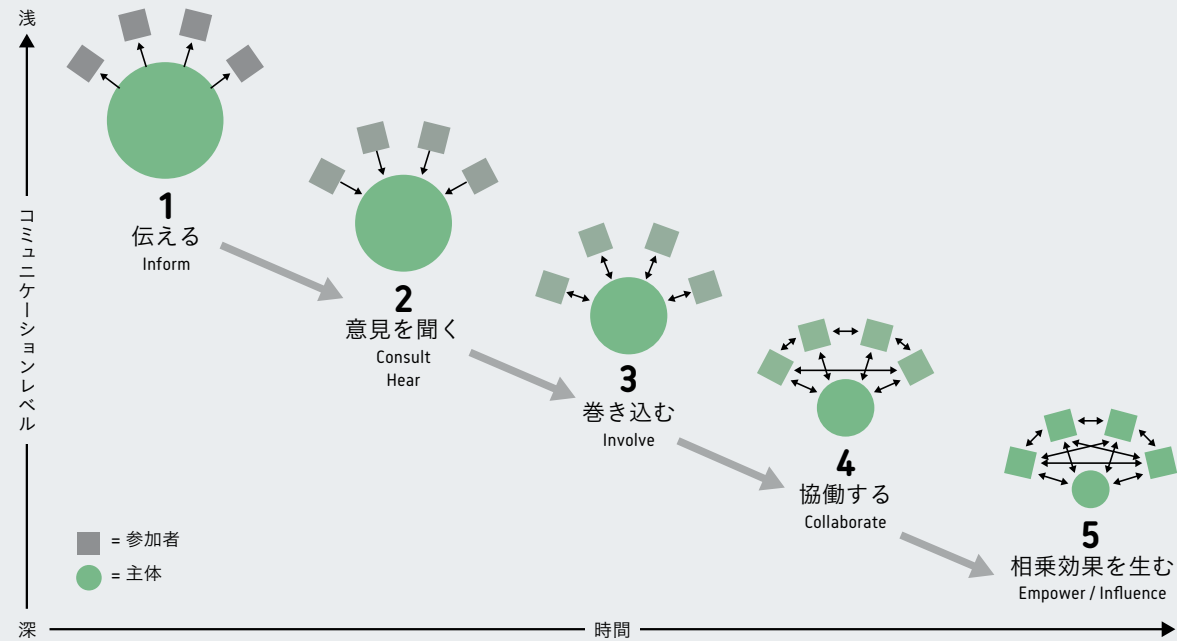
1.最初は、主体者から参加者へ情報を一方的に受ける段階がある。**2.**次に立場が逆転して、参加者からのリアクションを受け取り、**3.**双方向の関わりが

発生するようになる。**4.**さらに関わりが深まり巻き込まれ、より複雑なコミュニケーションが発生するコラボレーションの状態になる。**5.**最後は、主体が縮小し、参加者それぞれが自発的に動くリーダーシップを獲得することによって相乗効果生まれる。こうしたプロセスは、個人や組織ごとに変化のスピードは異なり、柔軟に捉える必要がある。

また、ファシリテーターは、参加者が段階を踏んで自分で考える力を発揮するために、答えを出さずに忍耐力を持って接することが必要。コミュニケーションの量と質が求められるため、専任の人材を立てることが重要である。地域のニーズや関わっている人たちの心情を理解し、集まった人的資源をプログラム化し、実践を担う。〈菊池宏子〉

コミュニティ・エンゲージメントのフェーズ

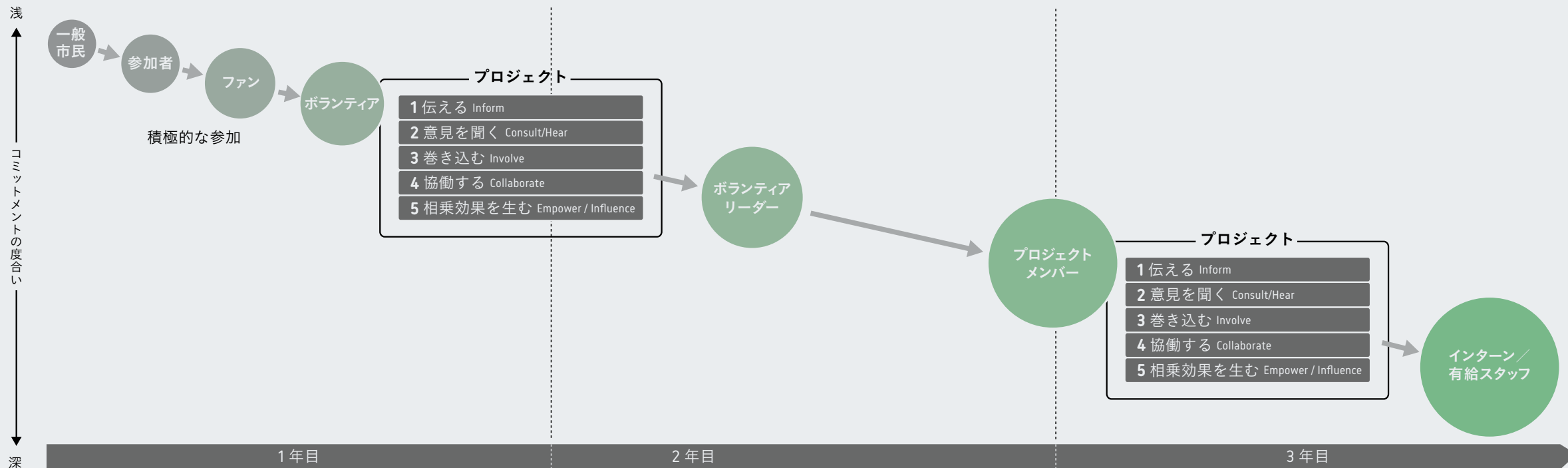
コミュニケーションレベルが深まることで「主体」の存在が弱まり、意志決定のインパクトが変化していく。



【出典】 "Public Participation Spectrum" IAP2 International Federation, 2014

エンゲージメントを活用したボランティアの育成モデル

時間をかけて関係をつくることで、コミットメントの度合いは、徐々に深まっていく。



コミュニティ感覚

Sense of Community

コミュニティ

||

人が依存することができ、たやすく利用が可能で、
お互いに支援的な関係のネットワーク (Sarason、1974)

「コミュニティ感覚」とは、コミュニティ心理学の観点によるコミュニティの捉え方である。その定義は「メンバーが持つ所属感、メンバー同士あるいは集団に対してもっている重要な感覚、また、ともに集団にコミットメントすることによってメンバーのニーズを満たすことができるという信念の共有」(McMillan & Chavis /1986)。コミュニティに属している実感を得るには「①メンバーシップ ②影響

③ニーズの統合と充足 ④感情的接合の共有」という4つの要素が存在している。また、コミュニティ心理学とは、「複雑に相互作用しあっている社会システムと個人の行動を結びつける心理過程全般についての研究であり、この結びつけを概念的かつ実験的に明らかにすることによって、個人、集団、および社会システムがよりよく機能するような活動計画の基礎を提供するもの」(Bennett.

C.C.etal./1966)である。コミュニティ形成や人材育成において、「私はこの組織に属したい」「属している感覚がある」という感覚を意識することは重要だ。特に、ボランティア組織など、対価によって自身の存在意義や仕事量が肯定しにくい環境においては、コミュニティ感覚という見えにくい対価に対して配慮することで、より結束したコミュニティとなる。〈菊池宏子〉

コミュニティ感覚を構成する4つの要素

メンバーシップ
membership

- 1. **コミュニティの境界**=メンバーと非メンバーを分ける境界であり、物理的な境界、目的や関心の共有による境界などがある
- 2. **所属感**=メンバーとして受け入れられている感覚
- 3. **情緒的安心感**=所属感を得ることによって安心と安全の感覚が生まれ、さらなる自己開示が生まれる
- 4. **投資**=所属感や安心・安全感を得た個人は、コミュニティに対して貢献しようとし、お金や労働の提供など有形・無形の投資活動を行うようになる
- 5. **共有できるシンボル**=メンバーシップを象徴するシンボルが、さらなる結束を高める

影響
influence

- 1. メンバーが、コミュニティに影響を与えていると感じること
- 2. コミュニティが、メンバーに影響を与えていると感じること
- 3. コミュニティやメンバー間で、親密性を生むためにコミュニティへの同調が生じること
自然と、均一性・統一性を求める力が生まれる
- 4. コミュニティとメンバーとの互恵的な関係が重視されている状態

ニーズの統合と充足
integration and fulfillment of needs

自己のニーズの充足が、他者のニーズの充足と結びついているという感覚が得られること

感情的接合の共有
shared emotional connection

メンバー間のポジティブな交流、コミュニティへの積極的参与と投資
メンバー間の精神的なつながりの経験を通して培われ、促進される

【参考文献】 飯田香織著『コミュニティ心理学におけるコミュニティの定義とコミュニティ心理学の独自性』立命館産業社会論集 第49巻第4号、2014年
http://www.ritsumeit.ac.jp/ss/sansharonshu/assets/file/2013/49-4_02-05.pdf
David W. McMillan and David M. Chavis, "Sense of Community: A Definition and Theory", Journal of Community Psychology Volume 14, January 1986

ミッション

Mission

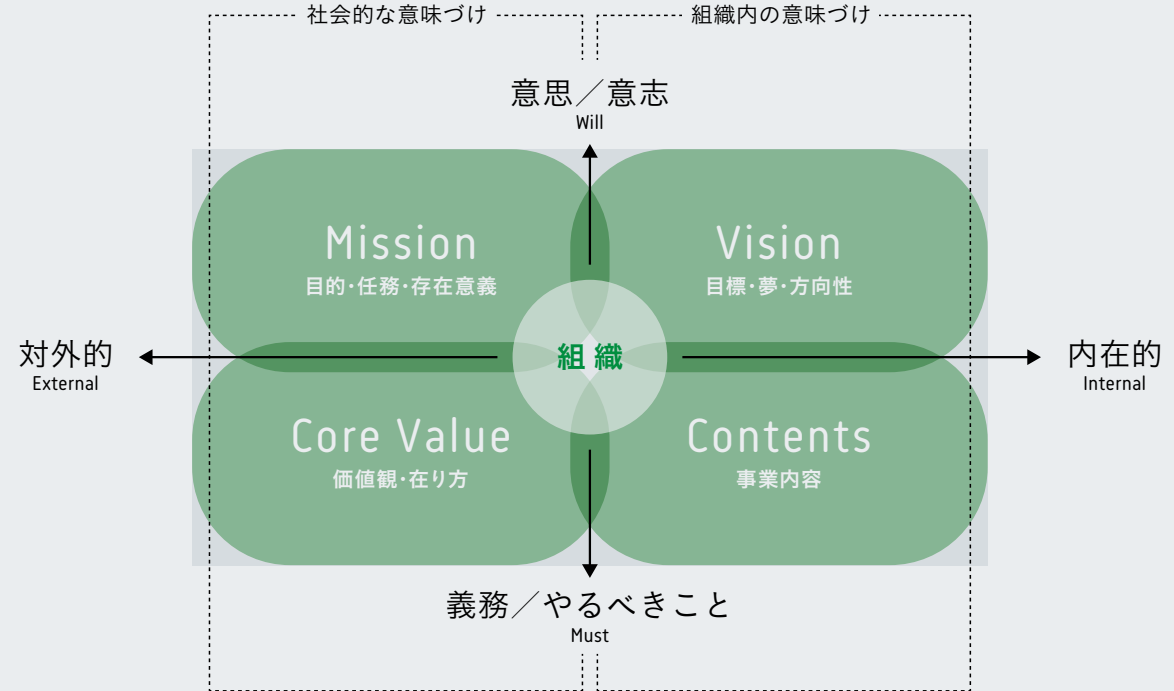
ミッション(Mission)
 ||
 組織の目的、任務、存在意義

活動を通じて、いかに社会に関与・貢献していくかという方針や基本的な考え方を「活動理念」と言う。そして、活動理念の根幹を成すのが、ミッション、ビジョン、コアバリュー、コンテンツである。「ミッション」とは、社会や関係性を築きたい対象に向けて、組織として実現したい目的、任務、存在意義などを意味する。それを表明したものをミッションステートメントと呼ぶ。組織の声として、活

動に関わるすべての人が共通認識を持ち、使命感を持って活動するためには、必要不可欠である。「ビジョン」とは、遠い未来に向けた組織としての意思・意志を示し、組織として在りたい姿を描いたものである。「コアバリュー」とは、軸(コア)となる価値を示し、社会に対して示したい価値観である。「コンテンツ」は、これらを達成するために「やるべき事業内容」を指す。

これらのことを組織として、言葉にすることで、抽象的な考え方が具体化する。特にNPOやアートプロジェクトはコンテンツに比重が置かれがちなため、活動理念をしっかりと持つことで、方向性が定まり、誰に対して何をすべきか、明確にすることができる。結果的にソーシャルインパクトも上がり、組織が成長し、資金力の強化などにもつながる。〈菊池宏子〉

組織と社会をつなぐミッションの位置づけ



評価

Evaluation

まずは目的を共有し、結果を使ってこそ評価の意味がある

「評価」とは、プロジェクトについて有効なフィードバックを提供するため、情報収集し分析するシステムのこと。プロジェクトがどのように機能し、当該領域や関係者がどのように変化したかを具体的に検証することである。

評価は、プロジェクトの改善・発展のため、説明責任を果たすため、投入された資源に対し最大の効果を得たか確認するため、あるいは、社会のニーズや

時代の変化に対応するために行う。重要なのは、まず、なぜ自分たちが評価を行うのか関係者間で議論、言語化し、共有しておくこと。立派な評価システムを無理に应用するよりは、当事者＝自分たちで、評価によって何を知りたいのか考え、誰に何を聞き、どのように、どの程度情報を集めるのか、自ら評価プロセスを積み上げていくことが肝要だ。目標達成度を測るなら、プロジェクトの

ミッションや目標がクリアになっているかを確認する。

そして何といっても重要なのは、評価結果を使うこと。評価が目的化していないか？ アンケートは結果を分析しているだろうか？ やりっぱなしの評価やアンケートなら無用の長物である。〈若林朋子〉

「評価の前に」チェックリスト

- | | |
|---|--|
| ☒ 自分たちはなぜ評価を行うのか？ | ☐ 収集した情報の分析や検証作業を、誰がどのように行うか？ |
| ☐ 評価を行うことで、何を知りたいのか？ | ☐ (第三者評価を行う場合) まず自分たち(当事者)が十分にふりかえりを行っているか？ |
| ☐ 評価するアートプロジェクトの目的は何か？ ミッションは何か？ | ☐ 「目的が達成されたか否か」をどのように判断するのか？
例:「この企画で世界を変える!」という目標
⇒何をもって「世界が変わった」と判断するか？ |
| ☐ 誰のフィードバック(声、感想、意見)を把握したいのか？ | ☐ プロジェクト前後で「変化したこと」をどのような手法で測るのか？ |
| ☐ どの程度の規模の検証作業にしたいか？ | ☐ 評価・検証の結果を、いつ、どのようなかたちで使うか？ |

助成

Grant

助成

II

受け手(助成される側)だけでなく、出し手(助成者)にも目的がある

芸術・文化の支援には、資金による支援と、マンパワーや場所、技術等による非資金支援がある。資金支援の代表的な手法は、「寄付、助成、協賛」だ。

寄付は、強い共感に基づく支援で原則見返りは求めない。協賛は主に民間企業による資金提供のことで、支援者と非支援者は契約関係にある。助成は、支援のプロセスや内容(目的や対象、期間、支援額、選考基準、期待する成果な

ど)があらかじめ制度化された資金支援方法である。

助成は、相手への共感が資金提供の動機である寄付と違い、まず助成者に「明確な課題意識」がある。多くの場合、社会課題の解決や新しい価値の創出など、現状を変え、よりよい状態をつくり出すことを目指す。社会的なインパクトも期待する。よって、助成の受け手は、助成者にも目的があることを理解し

た上で申請する必要がある。助成側も、公募要項で助成目的を明確に提示しておくことになる。

助成は、大きく公的サポートと民間サポートに分けられる。前者は、国(文化庁、芸術文化振興基金等)、地方自治体(公立の文化財団を含む)、省庁の所轄する団体(国際交流基金、地域創造等)の助成がある。後者は、企業、財団(企業、個人)、市民団体によるものがある。〈若林朋子〉

芸術・文化支援の全体像

公的助成	民間助成
 国 ●文化庁 ●文化庁以外の様々な省庁(文部科学省・内閣府・国土交通省・外務省等) ●芸術文化振興基金 ●省庁が所轄する文化機関 など	 企業 ●企業(メセナ) ●企業が出捐した財団 ●企業が出資する助成ファンド ●企業社員 ●共同メセナ(複数の企業) など
 地方自治体 ●都道府県・市区町村 ●自治体が設立した財団 ●各種基金 など	 市民/ 民間組織 ●個人 ●個人財団、基金、信託 ●民間の組織(公益法人、NPO法人等) など

予算要求

Budget Request

予算要求

Ⅱ

国や地方公共団体の職員が事業を実施する前年度に経費を試算し、事業に必要なお金を確保すること

公共事業の予算は、政策的な計画に合わせて確保される経費である。よって予算要求は行政職員にとって、政策に基づいた事業の規模と実施の可否を決定する大事な手続きだ。

予算に関わる手続きは、“事業実施の前年度に予算を要求”し、実施年度は予算を執行し、実施翌年度に成果を監査・審議し、評価するという3ヵ年に及ぶプ

ロセスである。

国の予算案は内閣が国会に、地方公共団体のものは知事・市長等首長が議会に提案する。国の官僚や地方公共団体の職員は、提案に向けて経費を試算し、試算した経費を満額獲得できるよう働きかける。このプロセスが「予算要求」である。

国では省庁別に積み上げられたも

のを財務省が調整し、それを財務大臣が閣議に提出して、例年12月末に「政府案」として閣議決定する。文化庁の場合は、8月末頃の概算要求の締切に向けて財務省に提出する予算づくりをするため、事業計画を初夏までに提案する必要がある。さらに財務省は全省庁の予算案を調整していくが、政策の優先順位や政治的な判断にも影響を受ける

ので、要求がそのまま政府案に反映されるわけではない。地方公共団体の手続きは国の手続きに準拠しているが、閣議決定の代わりに首長が最終査定したものが「予算原案」として決定され、議会で審議・議決される。

国の場合は、12月末に政府案が閣議決定し、年明けから年度末にかけて衆議院・参議院で審議し、年度末に予算案を可決・成立させることが原則。地方の場合は、議会に予算案が提出されるのは2月中旬から3月上旬頃で、予算案を可決するのは3月中旬である。

予算成立は政策の実現を金銭的に担保するものであり、予算の規模や内容は政策的根拠を裏づけるものである。〈帆足亜紀〉

*財政法第12条【会計年度独立の原則】:各会計年度における経費は、その年度の歳入を以て、これを支弁しなければならない。
**財政法第42条【歳出予算の繰越制限及び事故繰越】:繰越明許費の金額を除くほか、毎会計年度の歳出予算の経費の金額は、これを翌年度において使用することができない(以下略)。

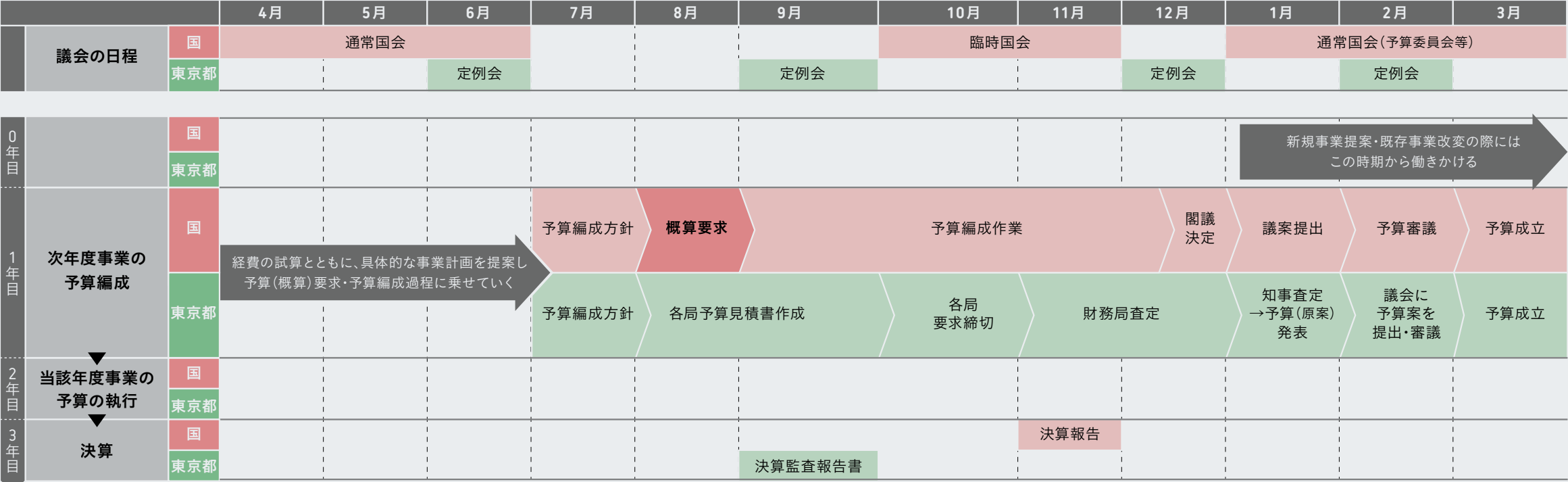
単年度主義の課題

公共事業の会計は「単年度主義」となっており、年度ごとに予算を要求・執行する仕組みだ。予算は実施年度のうちに全額使い切ることを前提としており、年度末に「執行残」があると、原則翌年度への繰り越しは認められず、政府に「返納」することが求められる。執行残は必要以上に予算を充当したと評価されることもあり、次の予算要求の際に減額対象となることもある。

憲法第86条では、「内閣は、毎会計年度の予算を作成し、国会に提出して、その審議を受け議決を経なければならない」と定められており、「会計年度独立の原則」

と、次年度に勝手に繰越してはいけないという法律と併せて、単年度主義が裏付けられている*。トリアル＆エラーが当たり前のアートプロジェクトでは予算運用にも弾力性が求められるため、制度と折り合いをつけるのは容易ではない。さらに文化は、育む時間がかかるため、単年度主義では成果を出しにくい。制度は簡単に変わらないが、アートや文化に税金を使う意味や意義について賛同が得られるよう、日々の現場を通して世論を形成していくことが重要である。

「予算要求→予算成立→予算執行→決算」の3年に及ぶスケジュール



※議会の定例会があるときは、行政職員は議会対応で忙しい。また、首長(知事・市長など)の選挙などが入る場合、日程がずれたり、余裕のない日程に変更される場合がある。

国

●**予算編成方針**
財務省より各省庁に予算編成方針を示される「概算要求基準閣議了解」

●**概算要求**
各省庁が翌年度の省庁ごとに財務省に対して行う、予算の概算要求

●**予算編成作業**
財務省主計局が財務省案を作成すること

●**閣議決定**
財務大臣が最終案を閣議に提出→決定する

●**議案提出**
国会に議案提出を行うこと

●**予算審議**
国会で議案審議を行うこと

●**予算成立**
国会で可決すること

東京都

●**予算(原案)発表後、復活予算査定→原案と復活予算を合わせた予算案が議会に提出される**

決裁

Authorization

決裁のプロセス

Ⅱ

起案→稟議→決裁

「決裁」とは、事案を組織として承認・決定し、意思決定の内容を公式文書にして残すことである。

日本の組織ではボトムアップで決定するのが原則となっており、まず担当職員が提案するものを文書にして起案し、それを組織の規程に定められた決定権者が承認する。つまり、担当者レベルで合意できていたとしても、決定権者が文書に判子を押さないことには、組織として合意に達したことはない。

契約を締結する場面においても、契約先や内容について組織内の承認を得るため、事前に決裁を取ることが求められる。また誰がどの事案について決定できるのかは、組織の規程によりあらかじめ決められている。

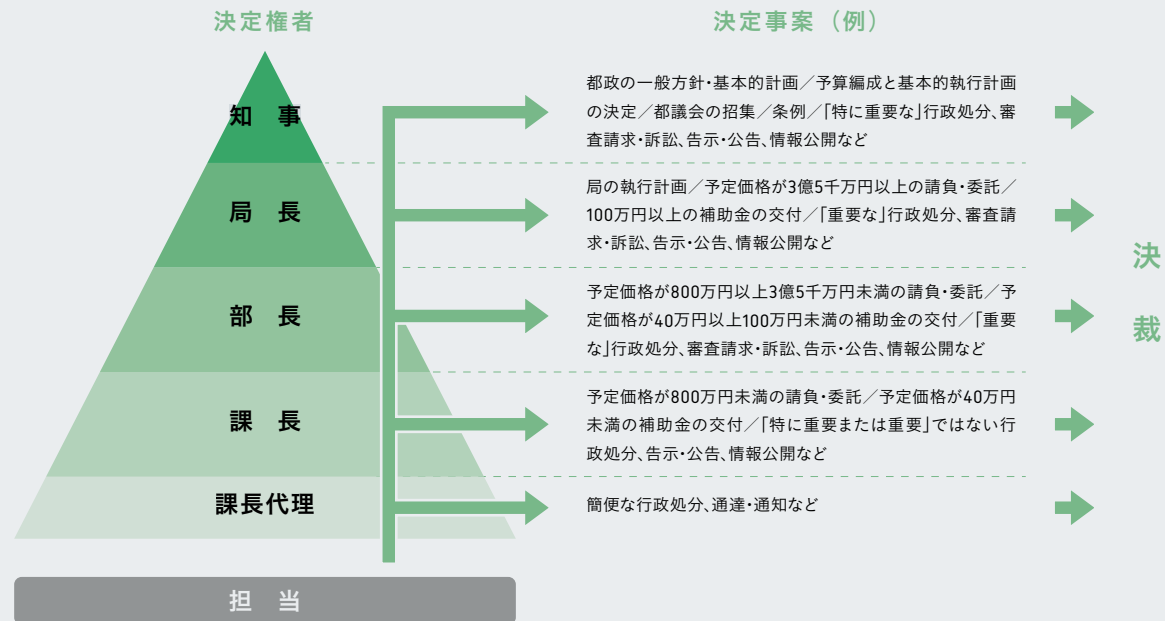
起案から決裁に進む過程で、組織内の合意を形成するために、起案の内容を精査・検証するシステムが「稟議」である。日本の組織では特にこの合意形成の手続きが重んじられる。ボトムアッ

プで起案を検証するため時間がかかるというデメリットがある一方で、その過程で関係者の共通認識を図ったり、協力を得ることができるメリットもある。

また、公共事業の決裁が下りるということは、決定された内容が「必要性」「効率性」「有効性」「公平性」、あるいは「優先性」などの観点から検証されたということ。つまり、組織として、アカウンタビリティ(説明責任)を担保した状態とも言える。〈帆足亜紀〉

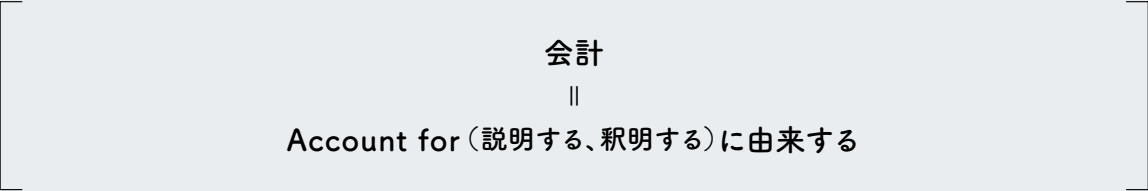
東京都の決裁権限の例（イメージ）

東京都の場合は、「東京都事案決定規程」に基づき、該当する決定権者が決定事案に関する文書に判子を押すことで決裁が行われ、組織として意思決定する。



会計

Accounting



「会計」とは、貨幣的な単位で、経済活動を識別し、測定、記録、分類整理し、伝達する一連のプロセスのこと。この記録の方法を「簿記 (Bookkeeping)」と呼び、会計に関する事務は「経理」と呼ばれ、資金調達や管理に関する事務である「財務」とは区別される。会計の本質的な意義は、情報を利用する様々な人たちのために、その意思決定に役立つ情報を提供することであり、その中

心的手段の一つが「財務諸表」である。財務諸表は一般には「決算書」とも呼ばれ、立脚する法令や場面によっては「計算書類」と呼ばれることもある。これは、外部にとっては意思決定に役立つ情報を入手するための手段であり、経営を受託している者にとってはその責任を果たしたことを説明する手段である。この受託者が負うのが「説明責任 (Accountability)」だ。財務諸表は、組織

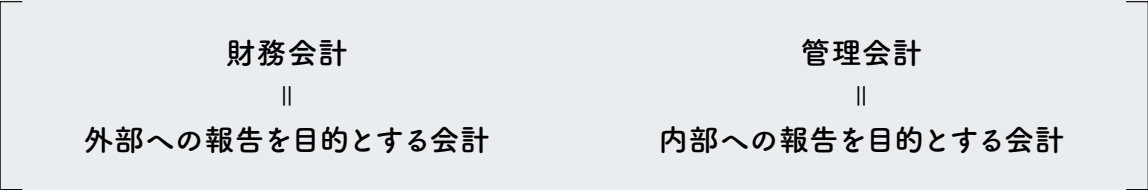
とそれを取り巻く人々とのコミュニケーション・ツールとも言える。
企業会計は外部への報告用か内部管理に役立てるかという目的の違いにより「財務会計」と「管理会計」に分類されるが、これら二つの会計は特定非営利活動法人などの非営利法人の会計においてもやはり重要である。〈山内真理〉

会計にまつわる用語の整理

会 計	貨幣的な単位で経済活動を識別し、測定、記録、分類し、報告する一連のプロセス。組織の活動を貨幣的に表現するためのツールであり、アーカイブでもある
簿 記	会計記録の方法のこと
帳 簿	組織の取引を記録した書類。 組織のライフログとして、活動の歴史が刻まれるものである
経 理	会計に関する事務
財 務	資金の調達や管理に関する事務
財務諸表 (決算書／計算書類)	個人や法人などが一時点の財政状態や一定期間の経営成績などを明らかにするために作成する書類であり、会計報告の中心的手段
説明責任	組織の管理者が経営の受託者として、利害関係者に対して負う責任のこと。 特に会計報告上の責任を指して、会計責任と呼ぶこともある

財務会計と管理会計

Financial Accounting / Management Accounting



「財務会計」とは、組織を取り巻く“外部”の人々に報告するための会計でありこれらの報告を「財務報告」と呼ぶ。この外部の人々を利害関係者（Stakeholder）と呼ぶこともあるが、これには将来団体と関わるかどうかを検討している潜在的な対象も含まれる。

会計報告の手段である「財務諸表」は、組織自らが作成・公表するものがある。その信頼性を社会的に担保するた

めの制度として、法令に基づき公認会計士等の第三者による財務諸表監査が行われることもある。ただし、小さな組織は法令上このような外部者による監査が必ずしも求められない。

一方、「管理会計」は“内部管理”のための会計であり、経営者や各事業の管理者などがマネジメントに役立てるのが目的。管理会計の代表的な技法には「原価計算（Costing）」や「予算管理

（Budgeting）」などがあるが、適切な原価計算は合理的な価格決定に役立つものであり、予算管理は経営上の課題を可視化し、事業体の現実と目標との差異を埋める行動計画の策定に役立つ。つまり、ビジョンの実現に向けた現実的な“設計図”を与える。これらの管理会計の方法は、企業会計分野で発達してきたが、アートNP0にとっても重要な役割を持つ。〈山内真理〉

財務会計と管理会計の違い

	財務会計	管理会計
目 的	外部の利害関係者に報告することを目的とする会計	組織の内部管理に役立てることを目的とする会計
利用者	外部の利害関係者	内部の意思決定層（経営者、各事業の管理者）
意 義	利害関係者に対し、その判断や意思決定のために必要な情報を提供すること	内部の意思決定層に対し、過去の評価や現在の課題分析、将来の計画に必要な情報を提供すること

財務諸表

Financial Statements

財務諸表

II

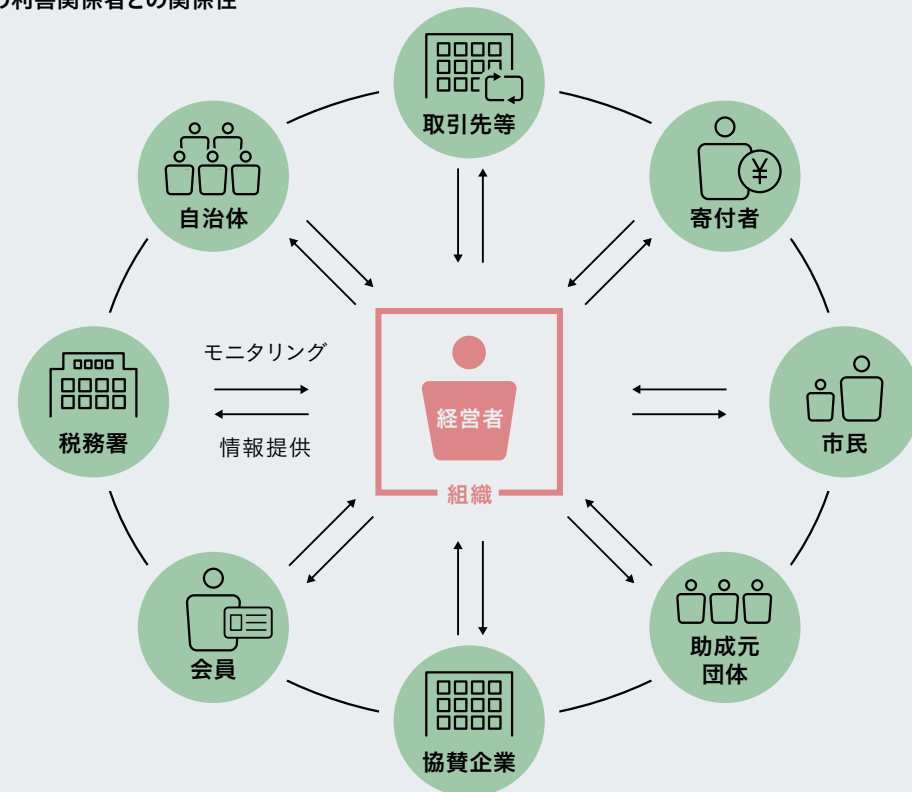
外部の利害関係者に対する会計報告の中心的手段

「財務諸表」は、一般に企業や非営利法人などの組織が、一時点の財政状態や一定期間の経営成績などを明らかにするために作成する書類である。一般には「決算書」と呼ばれ、法令によっては「計算書類」とも言う。財務諸表を構成するものは、株式会社やNPO法人などの各法人形態が拠りどころとする法令などによりそれぞれ異なるが、外部へ

の報告の手段として中心的な役割を果たすものであることは共通している。財務諸表のうち「貸借対照表(B/S:Balance Sheet)」では、資金の調達源泉と運用形態が明らかになることで財政状態が分かる。一方「損益計算書(活動計算書/P/L:Profit&Loss Statement)」では、「収益－費用＝利益」の算式によって組織の業績が明らかになる。これらは組織

の活動における成績表であると同時に、外部とのコミュニケーション・ツールの役割を持つ。決算数値の積極的な公開は、組織の活動の透明性を高め、外部との信頼関係醸成に貢献する。また非営利法人の場合、財務数値の開示のみならず、成果の“質”に関する情報など非財務的な情報についても報告することが大切である。〈山内真理〉

会計と外部の利害関係者との関係性



NPO法人の活動計算書 (P/L)

×年×月×日から×年×月×日まで

科 目	金 額		備 考
I 経常収益			
1 受取会費	100,000		
2 受取寄付金	300,000		
3 事業収益	500,000		
4 その他収益	100,000		
経常収益計		1,000,000	
II 経常費用			
1 事業費			経常費用は、事業費と管理費に区分し、さらにそれぞれ人件費とその他経費に区分する
人件費	500,000		
その他経費	100,000		
事業費計	600,000		
2 管理費			
人件費	100,000		
その他経費	200,000		
管理費計	300,000		
経常費用計		900,000	
当期正味財産増減額		100,000	
前期繰越正味財産額		200,000	前事業年度の活動計算書上の「次期繰越正味財産額」の金額を記載する
次期繰越正味財産額		300,000	
			貸借対照表上の「正味財産合計」と一致する

NPO法人の貸借対照表 (B/S)

×年×月×日現在

科 目	金 額		備 考
I 資産の部			
1 流動資産			
現金預金	200,000		
未収金	150,000		
流動資産合計	350,000		
資産合計		350,000	
II 負債の部			
1 流動負債			
未払金	50,000		
流動負債合計	50,000		
負債合計		50,000	
III 正味財産の部			
前期繰越正味財産		200,000	
当期正味財産増減額		100,000	
正味財産合計		300,000	活動計算書の「次期繰越正味財産額」と一致する
負債及び正味財産合計		350,000	

資産の運用形態

資産の調達源泉

非営利

Non-profit

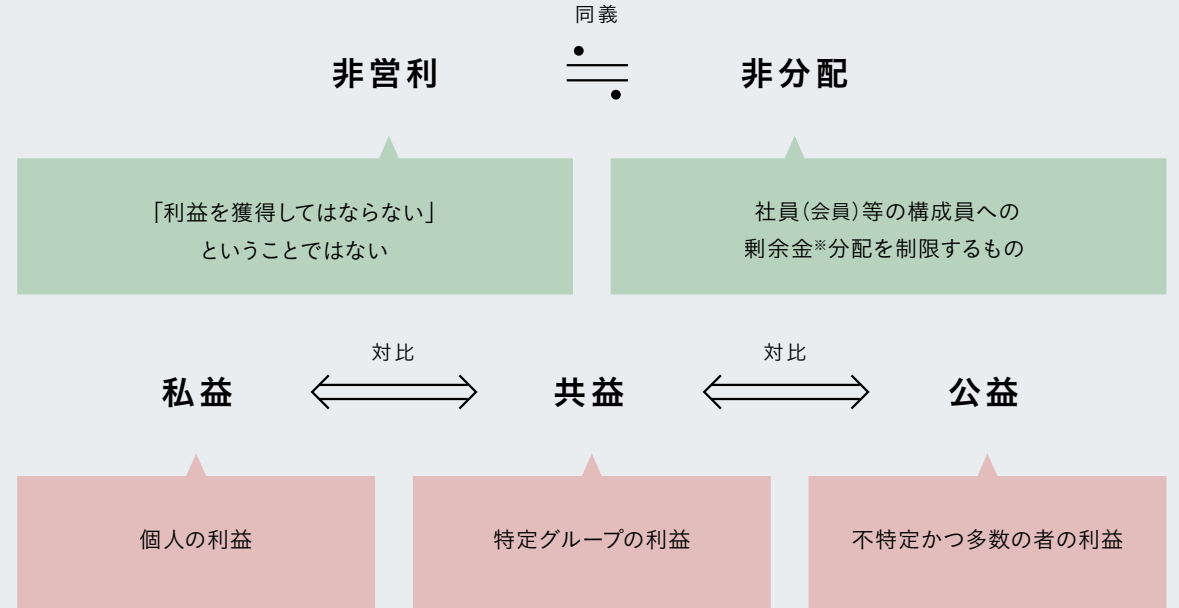
非営利 ≡ 非分配

株式会社などの営利法人とNPO法人などの非営利法人の基本的違いは、活動を通じて得た剰余金を構成員に分配することを目的とするか否かである。例えば、株式会社は会社法で出資者である株主に対し剰余金の配当を行うことがあらかじめ想定されているが、NPO法人はNPO法で会員・理事などの構成員に剰余金を分配することが禁止されている。「非営利」とは非分配と同

義であり、「営利」を目的としないということとは利益を獲得してはならないということではない。一方、「公益」とは、特定の主体（個人・団体・法人）に帰属する「私益」や、特定グループに共通する「共益」と対比される概念であり、広く一般の利益になるものの、すなわち不特定かつ多数の者の利益を意味する。たとえばNPO法人は、不特定かつ多数のものの利益の増進に

寄与することを目的とする活動（特定非営利活動）を行うことが要請され、特定の個人や団体の利益（私益）を目的とする事業は行わないこととされる。その他の事業を行う場合にも、特定非営利活動に支障が生じない範囲で行う必要があり、その収益は特定非営利活動にあてることが想定される。〈山内真理〉

非営利組織にまつわる用語の整理



※剰余金とは、純資産のうち法定の資本を超える部分のことで、非営利法人では利益を原資とする金額のことを指す。

芸術・文化団体と税制

Arts and cultural organizations and tax system

芸術・文化団体の法人税の課税範囲は、組織形態ごとに異なる

法人税法では、株式会社、合同会社などの法人を「普通法人」と定義し、これらが事業年度中に獲得するすべての所得を法人税の課税の範囲とする。一方、公益社団・財団法人、非営利型の一般社団・財団法人などを「公益法人等」と定義し、法人税法上の「収益事業」を実施する場合の所得を課税の範囲とする。また、NPO法人は「みなし公益法人

等」とも呼ばれ、これら公益法人等と同様に収益事業の所得が課税の範囲とされる。「収益事業」とは、法人税法施行令で規定される34業種の事業で、継続して事業場を設けて行われるものを指す。収益事業の所得が課税範囲になるのは、“収益性の見込まれる事業においては、営利を目的とする法人との課税の公平

性や公正な競争への配慮の観点から課税するべきである”という考え方に基づいている。
なお、公益社団・財団法人では、法人税法上「収益事業」の所得とされる場合であっても、「公的目的事業」の所得であれば法人税が非課税となる。〈山内真理〉

法人税の課税範囲

法人税法の定義	普通法人	公益法人等・みなし法人等
該当する法人の例	●株式会社・合同会社 ●「普通法人型」※1の一般社団法人・一般財団法人 など	●公益社団法人・公益財団法人 ●「非営利型」※1の一般社団法人、一般財団法人で公益認定を受けていないもの ●特定非営利活動法人 など
課税の範囲	全所得 一事業年度のすべての所得を法人税の課税の範囲とする	収益事業の所得 収益事業の所得のみを法人税の課税の範囲とする。ただし、公益社団法人や公益財団法人の「公的目的事業」※2の所得は収益事業に該当しても法人税は非課税となる

※1：一般社団・財団法人のうち、「非営利型」とは、①非営利性が徹底された法人、②共益的活動を目的とする法人のいずれかに該当する。

「非営利型」に該当しない法人は自動的に「普通法人型」に分類される。

※2：認定法が定める23業種の事業で、不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与するもの。

芸術・文化団体と監査

Arts and cultural organizations and audit

実効性のある監事監査は、組織の信頼性を高めることにつながる

「監査」とは、“一定の目的のために、一定の対象に対し、証拠を集めて評価し、結果を報告すること”であり、合理的な保証を加えることを指す。しかし監査と一口に言っても、様々な主体が多様な目的で行うため、それぞれの監査がどのような目的で誰によって行われるかを理解することが大切である。

監査には一定の法令に基づき実施が要請されるものと、当事者間の契約に

より任意で行われるものがあるが、前者を「法定監査」と呼び、後者を「任意監査」と呼ぶ。「法定監査」の例としては、企業のうち上場会社などに求められる金融商品取引法監査や、一定規模の会社などに求められる会社法監査、地方自治法に基づく地方自治体の監査などがある。

監査を実施主体に注目して分類すると、法人の外部の者により実施される

「外部監査」と法人内部の者が行う「内部監査」に分類することができる。内部監査のうち、特に企業の監査役が行う監査を「監査役監査」、NPO法人などの監事が行う監査を「監事監査」と呼ぶことがある。監事監査の対象範囲には、その会計監査と業務監査の両方が含まれる。実効性のある監事監査のためには、法律や会計の専門家を配置するなどの工夫も有効である。〈山内真理〉

監査の分類

監査の分類		
対象に着目した分類	法令に基づくか否かの分類	実施主体に着目した分類
会計監査 会計を対象とする監査	法定監査 一定の法令に基づき 求められる監査	外部監査 法人外部の者によって 行われる監査
業務監査 役員の職務執行を 対象とする監査	任意監査 当事者間の契約により 任意で行われる監査	内部監査 法人内部の者によって 行われる監査

おわりに

Moving forward—飾りじゃないのよ、文化は

「幸せな現場づくり」のための研究会では、2年をかけて「働き方」について議論を重ねてきました。迷い、葛藤しながらも芸術・文化に関わってきたメンバー 4人が、行きつ戻りつ語り合い、自分の考えを他者の視点に照らし合わせることで、問題の在りかや理想を言語化する試み。そのなかで私たちは、「働き方」を議論するということは、単に個々人が働くという行為だけを捉えたものではなく、芸術・文化に関わる仕事の在り方や、社会的な役割を見つめ直すことにほかならないということを繰り返し確認してきました。内輪の議論に陥らないよう、社会全体の動向に注視し、複雑な現実をなるべく多角的に捉えようとしながらも、丁寧に実績を積み上げて説明する。そのための言語を獲得し、課題を生む構造の変換にもチャレンジしていく…そうしたことを通じて、「働き方」をより望ましいかたちに変えていけるのではないのでしょうか。

いま、芸術・文化領域では、かつてないほどに人材の育成と確保が重点課題となっています。東京2020オリンピック・パラ

リンピックに向けた文化プログラムのこともあり、芸術・文化に関わる予算や雇用は確実に増え、文化政策も新たな段階に入ることが予想されます。こうして、「社会的な血液」ともいえる公的な資源が、文化政策を通じて種々のプロジェクト群に送られるという意味では、またとないチャンスの時期。しかし、大切なのは、社会的な血液が大きな流れとして供給されなくなった後にも、地域の隅々にまで行き渡った小さな支流が脈々と受け継がれ、芸術・文化の豊かな生態系が各地で育まれ続けることです。

将来、そうした芸術・文化の支流を各地で守り、育てていくのは誰なのかと考えたとき、その中心にるのは、精神的にも経済的にも自立した市井の人々であると、私たちは想像しています。芸術・文化は、人間の尊厳や生きがい、精神的な充足に欠かせないものであり、社会の多様性や社会福祉に資する公共財です。だからこそ、芸術・文化の支流を枯らさずに保っていくのは市井の人々だと考えます。

芸術・文化領域だけで通用する常識の枠を超え、社会との関わりのなかで、俯瞰的な視点で取り組みを再考していく人。与えられることを待つのではなく、自らの役割を自らつくっていかうとする人。ときに越境しながらも独自の専門性を高めていかうとする人。課題を生み出す構造に自ら働きかけようとする人——いま、国や自治体が注力する人材育成は、公共財としての芸術・文化を担う社会的な人材を、未来に向けて育てていると言えます。

そうした人材が芸術・文化の生態系を守り育てていくとき、働き方が単に個々人の問題、個別の現場の問題として片づけられてしまう限り、状況は打開できず、各地に形成される芸術・文化の生態系が先細りしていくことは目に見えています。

試行錯誤は続きます。私たちは今後も折に触れて、芸術・文化領域での働き方について考えていくつもりです。こだわり続けてきた合言葉、「飾りじゃないのよ、文化は」を唱えながら。

「幸せな現場づくり」のための研究会

菊池 宏子

帆足 亜紀

山内 真理

若林 朋子

研究員推薦図書 研究員の「働き方を育てる」助けになった本をご紹介します。

菊池宏子



Mapping the Terrain: New Genre Public Art
Suzanne Lacy編
Bay Press / 1994年

アーティストが作品制作によって、「パブリック」や「オーディエンス」とエンゲージメントする意義について、アーティスト、キュレーター、評論家などの見解を記したエッセイ集。古びることを知らない、バイブル的な存在。



まちづくりの方法と技術——コミュニティー・デザイン・プライマー
ランドルフ・T・ヘスター、土肥真人著 現代企画室 / 1997年

現代アートをツールにしたコミュニティデザインなどにおいて、人との関わりを重要視した実践に結びつけるための、基礎的な技術と方法が詰まった一冊。



Grapefruit: A Book of Instructions and Drawings by Yoko Ono
オノ・ヨーコ著 Simon & Schuster / 2000年

1964年に、500部限定で出版されたインストラクションアート(詩集)の復刻版。アーティストとしての態度や働き方、そして何よりも想像力の大切さを実感させてくれる。大事な感覚を取り戻すための読み物。

帆足亜紀



労働法で人事に新風を
大内伸哉著
商事法務 / 2016年

「新時代を生き抜くために」という帯の言葉通り、労働法の基本的な考え方を法律の条文や学説の解説ではなく、人事部を舞台にした小説仕立ての文章で学ぶことができる入門書。第1話は「正社員って誰？」。



圏外編集者
都築響一著 朝日出版社 / 2015年

「フリーの編集者」として仕事してきた約40年の経験をノウハウとしてではなく、覚悟として語る。「遠くに取材に行く交通費に悩んだりする毎日だ」と嘆きながら、「毎月の振り込みよりも、毎日のドキドキのほうが大切なから」と言い切る姿勢が清々しい。



Understanding Voluntary Organizations
Charles Handy著
Penguin Books / 1988年

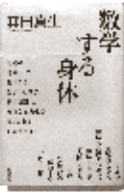
英国のマネージメント理論の第一人者による、非営利組織を理解するための手引書。時代背景は異なるが、階層式の組織からネットワーク型の組織まで、いまの時代にも通じる組織の基本形が示されている。

山内真理



帳簿の世界史
ジェイコブ・ソール著
文藝春秋 / 2015年

会計が商業のみならず国家の繁栄をも左右する事例を紹介。あらゆるものがログ化する現代においても、その元祖とでも言うべき会計は健全な経営に不可欠なのだと思えて思う。「帳簿が生まれたとき、世界が変わった」。



数学する身体
森田真生著
新潮社 / 2015年

思考の道具として身体から生まれた数学。その考察は、会計も人の営みに向き合う道具であることを照射してくれる。そう言えば、「簿記会計の父」と呼ばれ、複式簿記を世に広めたルカ・パチョーリは、数学者だった。



NPO法人会計基準 完全収録版 第2版
NPO法人会計基準協議会編
八月書館 / 2012年

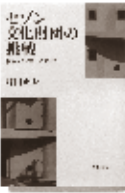
NPO法人会計基準の全体像を掴むために、まず手に取って欲しい一冊。同基準策定の経緯や基本的な考え方の解説、実務担当者のためのガイドラインも付いており、基準の全体的な理解が進むように工夫されている。

若林朋子



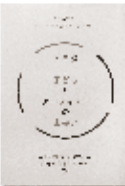
限界芸術論
鶴見俊輔著 筑摩書房 / 1999年

非専門的芸術家によってつくられ、非専門的享受者によって享受されるアートの価値を言語化したいととき、一筋の光明となる論考。無自覚にアートを囲い込んでいる自分にもハッとする(初版発行:1967年)。



セゾン文化財団の挑戦——誕生から堤清二の死まで
片山正夫著 書籍工房早山 / 2016年

ゆるぎない信念で芸術創造環境を整え、細やかに芸術家らを支援してきた日本の誇る芸術助成財団の30年の記録。芸術支援の仕事の本質が見えてくる。制度も環境も変えていくのは自分たちの意思次第だと気づかされる。



生存の技法としてのアート
(『トヨタ 子どもとアーティストの出会い』収録)
鷺田清一著 トヨタ自動車株式会社 / 2015年

なかなかうまく表現できない「アートの役割」。鷺田先生はいつだって、万人の心に響く、やさしくも力ある言葉で説いてくださる。この寄稿文に登場する「まつろわぬ者」の話に励まされない日はない。アート「で」いいのだ。

Tokyo Art Research Lab (TARL) とは

アートプロジェクトを実践するすべての人々に開かれ、
ともにつくりあげるリサーチ／人材育成プログラムです。
現場の課題に対応したスキルの提供や開発、人材の育
成を行うことによって、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>

Tokyo Art Research Lab

「幸せな現場づくり」のための研究会

研究員：菊池宏子／帆足亜紀／山内真理／若林朋子

共同研究員：大澤苑美〔八戸市まちづくり文化スポーツ観光部 芸術環境創造専門員〕／松尾
真由子〔Breaker Project 事務局長〕／吉田有里〔Minatomachi Art Table, Nagoya〔MAT, Nagoya〕
プログラムディレクター〕

編集：川村庸子

記録：高橋かおり〔早稲田大学文学学術院助手／社会学者〕

Tokyo Art Research Lab ディレクター：森司〔アーツカウンシル東京〕

プログラムオフィサー：坂本有理／佐藤李青／中田一会〔アーツカウンシル東京〕

主催：アーツカウンシル東京〔公益財団法人東京都歴史文化財団〕

※本事業は、Tokyo Art Research Lab の研究・開発の一環として実施されました。

働き方の育て方

アートの現場で共通認識をつくる

著者：

菊池宏子／帆足亜紀

山内真理／若林朋子

編集：

川村庸子

デザイン：

内田あみか

写真：

川瀬一絵

印刷：

株式会社アトミ

発行：

平成28年9月30日 第1刷発行

アーツカウンシル東京

〔公益財団法人東京都歴史文化財団〕

〒102-0073

東京都千代田区九段北4丁目1-28

九段ファーストプレイス8階

TEL:03-6256-8435

FAX:03-6256-8829

<http://www.artscouncil-tokyo.jp/>

© アーツカウンシル東京

食・市・り・じゃ・ない・の・よ、文化は

