AKITEN MANAGEMENT MANUAL

AKITEN
運営マニュアル

［ 空きテナントを使ったアートプロジェクト ］

はじめに 03
1 AKITENのしくみ 06
2 AKITENの活動事例 09
3 AKITENを運営しよう 13
a.企画書を作ろう 14
b.予算を立てよう 17
c.スケジュールを立てよう 18
d.チームを作ろう 20
e.テナントを探そう 22
f.告知をしよう 24
g.運営しよう 28
h.リスクに備えよう 30
i.記録を残そう 31
j.報告会を開こう 32
まとめ 33
4 資料集　AKITEN2014 34
おわりに 40

はじめに

本書は、我々 NPO法人 AKITENが手掛けてきた空きテナントを使ったプロジェクト「AKITEN」を運営するためのマニュアルです。
空きテナントを使ったアートプロジェクトは珍しいことではありませんし、空きテナントや空き家など、空いているスペースを会場として使用したイベントは全国各地でも頻繁におこなわれています。そのため読者の方は、空きテナントを使ったイベントを開くのに、わざわざ本書のようなマニュアルを読む必要はないと思うかもしれません。
しかし、AKITENの活動には他の団体や他地域の事例とは異なる珍しさがあります。
それは、空きテナントといってもテナント募集中の場所を使用するということです。そして、テナント募集中の空きテナントを利用するため、とても短いスケジュールでプロジェクトを運営しなければならないという点で特殊性を持っています。
テナント募集中の場所を使用するということは、いつそのテナントに入居希望者からの応募があるか分からないということです。
AKITENが使用するテナントには、ひと月の賃料が数万円のものもあれば、数十万円のものまでさまざまありますが、我々がテナントオーナーに支払うのは、電気料や水道料などを含めた最低限の手数料だけです。
それ故、正規の家賃を払い、継続的に使用してくれる入居希望者が現れた場合には、仮にその時点ですでに我々がそのテナントを会場とした企画を進めていたとしても、入居希望者に優先的に使ってもらうようにしています。
我々の活動の目的は、空きテナントを活用して人を呼び込むことであり、空きテナントの入居者が決まることはテナントオーナーだけでなく我々にとっても喜ばしいことだからです。

とはいえ、イベントなどの事業をおこなうには、自分達だけではなくゲストをはじめとした多くの方々の協力が必要です。
すでに準備を進めていた場合は簡単に中止できないかもしれませんし、常に中止の可能性を抱えているような企画では、そもそも協力を得ることすら難しいかもしれません。
そこで AKITEN では、急遽テナントの入居希望者が現れたとしても事業を予定通りに実施できるように、準備から実施に至るプロジェクトの期間が 1 か月から 1 か月半に収まるように設定しています。
なぜ 1 か月から 1 か月半なのか。それはテナントの入居が決まってから実際に入居者がテナントの利用を開始するまでには、大抵 1 か月程度の期間を要するからです。
新しい入居希望者が現れたとしても 1 か月間はほぼ確実に使用することができます。
またテナントの利用最終日を月末に設定しておくことで、利用期間を最大 1 か月半程度にまで伸ばせることもあります。大抵の場合、入居者の契約後のテナント利用開始日は月初めになるため、月の半ばを過ぎて契約が決まったとしても利用を開始するのは翌々月の頭になり、翌月末までの使用が可能となるからです。（場合によっては 1 か月よりも短い期間での急な利用を希望する入居者が現れることもあるため、予定していたテナントが使えなくなった場合に備えて代わりのテナントを用意しておくことも必要です。）
とはいえ、企画から告知、準備、実施、撤収に至るすべての作業を 1 か月間で終わらせるのは簡単なことでありません。仮にイベントを 2 週間開催した場合、準備と撤収には 2 週間しか取れないことになります。テナントが確定しなければ、展示計画を立てることも告知もできないため、時間はいくらあっても足りません。
さらに空きテナントを使ったアートギャラリーやファーマーズマーケット（農産物やパン、工芸品などの生産者が自ら持ち寄って販売するスタイルの市場）をおこなう場合には展示する作家や出店者など、外部の参加者もいます。それら外部参加者との調整も滞りなく済ませる必要があります。
AKITEN では、多いときには 10 件を超える空きテナントを使って 70 名を超える作家、出店者を集めたイベントを開催していますが、短い準備期間の中でそれらのイベントを開催するために、本書の中で記されているような手法で丁寧にプロジェクトを管理しています。
プロジェクトの運営においてリスクやトラブルは付き物であり、短期集中型のプロジェクトを問題なく完了させるためには、プロジェクトマネジメントは欠かせないスキルです。
長期間のプロジェクトであれば、トラブルによってスケジュールに若干の遅れが生じたとしても挽回することができますが、AKITEN が実施している短期間のプロジェクトで

はスケジュールの遅れを取り戻すことは難しく、遅延の発生はイベントの開催危機に繋がってしまいます。
1 か月から 1 か月半という短期間のプロジェクトだからこそ、ミスがないように、より慎重で細やかなプロジェクトの運営が求められるのです。

テナント募集中のテナントを活用して短期間でプロジェクトを運営するのには苦労も伴いますが、その分イベントの会場となるテナントを見つけやすいというメリットもあります。
AKITEN が活動している八王子市は、東京都の市部で最大の人口を持った多摩の中核都市です。かつてほどの賑わいは失ったものの、現在でも市街地は一定程度の賑わいを持っており、自由に無期限で使えるようなテナントはほとんどなく、使用可能なテナントの多くは入居者募集中のところばかりです。そのため、テナント募集中のテナントを使うことで、より多くのテナントを利用できるようになります。

また、閉ざされていた空きテナントを開放して人が集まる場所にすることで、その空間や地域のイメージが変わり、新しい借り手が付きやすくなるという効果もあります。
長期間放置されていたテナントを AKITEN に貸し出したら入居者が決まったという事例も増えていることから、自身が所有するテナントを AKITEN で使って欲しいという連絡を受ける機会も多くあり、最近では運営側でテナントの賃借の依頼に行かなくとも、オーナー側から無料で使って欲しいという依頼が入るようになりました。
それらの効果は、どちらもテナント募集中のテナントを利用することによるものです。
本書は、これまで AKITEN が運営してきた「AKITEN のつくり方ゼミ」の中で講義した内容を中心にプロジェクトの運営方法についてまとめたマニュアルです。
AKITEN がこれまで実施してきた事業を紹介しつつ、プロジェクトの運営における注意点について説明しています。

ぜひ本書をきっかけに、空きテナントを使ってみませんか？

1

AKITENの しくみ



AKITENは、文化や産業など地域の独自性を持ったコンテンツを空きテナントに持ち込み、アート、デザインの力でそれらの魅力を地域の内外へと発信していくプロジェクトです。

AKITENをはじめた背景

かつては八王子の市街地にもお祭りや子供たちの遊び場などフリースペースとして使われる空き地が存在していましたが、現在ではビルや住宅が建ち並び、空き地はほぼその姿を失いました。 空き地が減少したことで地上に見える平面的な空きスペースはなくなっていきましたが、その一方でビルの増大に伴って空きテナントの数は増えていき、延べ床面積としての空きスペースは日々その面積を広げています。

現在、空きテナントの増加は社会問題として取り上げられるようになり、行政、民間が積極的に空きテナント対策を実施するようになりました。
商店街において空きテナントが増えると、そこに来ていた客が商店街に足を運ばなくなることから近隣のテナントの客数も減少してしまいます。
空きテナントが増えれば増えるほど、商店街全体に来る客数は減っていき、更なる閉店、空きテナントの増加を招いてしまうのです。

そこで空きテナントをかつての空き地のようなフリースペースとして活用し、そこにアートギャラリーやマルシェ、ワークショップなど、人々が集まるコンテンツを持ち込むことで空きテナントの増加を食い止めることができないかと考え、AKITENのプロジェクトがスタートしました。

AKITENの効果

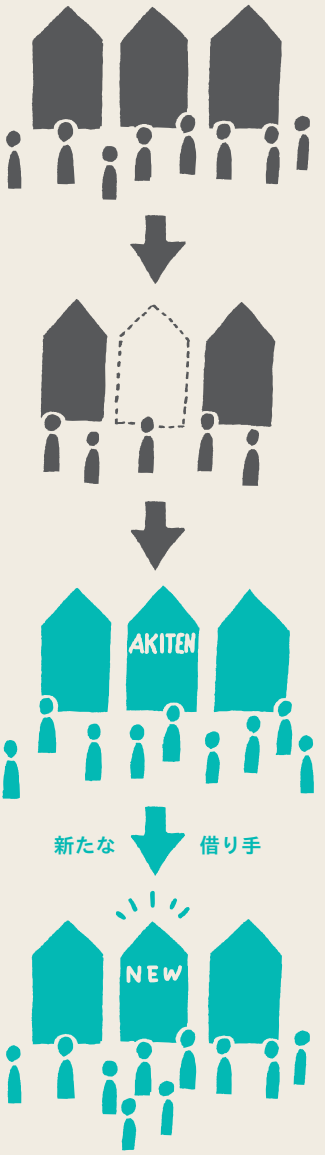
空きテナントはその存在が商店街の衰退や地域自治脆弱化の原因となってしまうことからネガティブな存在として捉えられがちですが、AKITENにとって空きテナントは、創造力を発揮し、地域の魅力を発信することができる貴重な空間です。 そして、その空間の魅力をアーティスト、デザイナーの力を借りて引き出していくことで、空きテナントに人が集まるようになり、AKITENが使用したテナントは次第に入居者が入るようになっていきました。

空きテナントには前の借主が使用したままの居抜きのものや、スケルトンと呼ばれる内装や間仕切壁、設備のない骨組みが見える状態のものなどさまざまあります。 きれいな状態で残っている物件もあれば、劣化した状態で残っている物件も多くありますが、AKITENではアートやデザインの力を効果的に使うことで、空間の形状を問わずさまざまな目的で活用するようにしています。
汚れや構造物の残った居抜きのテナントであっても、アーティストはその空間を面白いと感じて活かすことができますし、デザイナーはその空間をデザインで彩ることができます。 また、空きテナントを空き地のように活用するという「気づき」を広める点でも、彼らはその力を発揮してくれます。

空きテナントは、閉ざされたままでは通行人に見向きもされない、何の役にも立たない空間です。しかし入居者が決まるまでの期間だけでも空きテナントを開放し、地域で活用することができたならば、空きテナントはまちの貴重な資産になります。
空きテナントをまちの資産と捉え、誰もが空きテナントを使えるシステムを構築し、空きテナントをまちづくりのツールとして活用していくことを目的としてNPO法人AKITENは活動しています。

店舗が閉店するとその店舗に来ていた人々が店舗に来なくなるため、商店街全体の客足も減少してしまい、1つ店舗の閉店がまた新たな店舗の閉店を招くという負のスパイラルが発生してしまいます。

閉店後、新たな借り手が決まるまでの期間も空きテナントをパブリックな空間として活用することによって、商店街の客足を維持し続けることができます。



2



AKITENの活動事例

アートフェスティバル AKITEN

JR八王子駅周辺の空きテナントをアートギャラリーとして活用し、アート作品を楽しみながら街を巡る地域に根ざしたアートフェスティバル。
市民のデザインやアートへの関心を高めるとともに、展示会場を巡ることによって八王子市内の商店街に足を運ぶきっかけを作ります。










DINING
BAR
KOTOBUKI









FARMART

市内に点在する空き家や空きテナントを活用し、「食」を切り口としてオープンする期間限定ショップ。
デザイナーやアーティストの協力を得て、農業を始めとした食産業や食文化など八王子周辺地区の食の魅力を市内外に発信していきます。









リノベーションスクール

実際に存在する空きテナントを題材に、テナントのリノベーション案を考えるリノベーションスクール。建築家やランドスケープデザイナーと一緒に建物の再生を通じた地域再生のあり方を検討します。









desart & dessert

各界で活躍するクリエイターやアーティストをゲストに招き、まちづくりとアート、デザインをテーマにおこなうトークイベント。
ゲストの思想や作品に触れることによって参加者のデザインやアートへの関心を高め、まちづくりとアート、デザインの関連性について考えることを目的としています。









3



AKITEN を 運営しよう

AKITENのような空きテナントを使ったプロジェクトを運営するためには、チーム、予算、スケジュール等を調整し、プロジェクト全体の運営を事務局がマネジメントする必要があります。

NPO法人AKITENが運営するAKITENでは、プロジェクトを以下の3つの段階に分けて運営しています。

STEP 1
準備

- プロジェクトの目的、目標、スコープ（対象範囲）を定義し、目的達成に必要な事業を立案する。
- 企画書を作成し、予算の計画を立てる。
- スケジュール、作業、チームの計画を立て、プロジェクトをキックオフする。
- 会場や出展（店）者など、企画を実現させるための設計図を作成する。
- いつ、どこで、誰が何をすれば良いかなどの手順、ルールを作成する。
- 企画に必要なものを調達、製作する。
- ターゲットを定め、事業の告知をおこなう。

STEP 2
実施

- タイムテーブル、人員計画に基づいて事業を運営する。
- 緊急時の連絡網や対応策をもとに、速やかにトラブルに対応する。

STEP 3
報告

- 目的の達成度を測定し、抽出した問題点から改善策を検討する。
- 検証した実績や効果を、協力者やステークホルダーに報告する。

STEP 1 準備

a. 企画書を作ろう



プロジェクトを始めるには、最初にプロジェクトの
目的・目標・スコープを定義する必要があります。
それらを明確にした上で、プロジェクトの 5W2H（何を・何のために・いつ・どこで・だれが・どうやって・いくらで）を規定し、企画書を作成します。

目的

プロジェクトの目的とは、何（WHAT）を、何のため（WHY）にやるのかということです。
プロジェクトを始める前の現状と、プロジェクト終了後の目指す姿の間にあるギャップ（課題）を分析し、そのギャップの解消に向けたプロジェクトの役割を明確にしたうえで、プロジェクトの目的を定義します。

目標

プロジェクトの目標とは、プロジェクトの目的をいつまでにどの程度やるのかを明確にすること、つまり目的を数値化して定義したものです。
目標を設定する際には、「いつまでに・いくら使って・どれだけやる」といったように、プロジェクトの期間・予算・効果を含めるようにします。

スコープ

プロジェクトのスコープとは、人・事業・期間・地域などプロジェクトの対象となる範囲のことです。
スコープを定義する際には、プロジェクトの前提・制約条件の有無や、類似プロジェクトの有無などを調べておきます。

POINT! AKITEN ではテナントの利用期間がもっとも大きい制約条件となります。

WHAT	・何をするプロジェクトなのか？ ・何を目指したプロジェクトなのか？
WHY	・プロジェクトを実行する理由は何か？ ・どんな課題に対して、どのような効果があるのか？
WHEN	・いつ実施するのが良いのか？ ・どのくらいの期間で実施できるのか？
WHO	・どのようなメンバー構成で実施するのか？ ・出展（店）者、関連団体、テナントオーナー、協力者など、誰と一緒に実施するのか？ ・それぞれどのような役割で関わってもらうのか？ ・ステークホルダー（利害関係者）には誰がいるのか？
WHERE	・どのテナントで実施するのが良いのか？ ・目的を果たせる場所なのか？ ・面積、期間など制約条件はあるか？
HOW	・どのような方法・施策で実施するのか？
HOW MUCH	・予算はどの程度必要か？ ・予算はどうやって確保するのか？ ・参加費は取るのか？

POINT! 企画書はプロジェクト初期に協力者を集めるための重要なツールです。
企画に協力したいと思ってもらえるよう企画書は丁寧に作りましょう。

企画書には以下の項目を記載します。

1： 事業名

2： 企画の目的、目標

3： 内容

4： 日程・期間（年 / 月 / 日 / 曜日 / 時間）

5： 会場（名称・住所）

6： 主催者（主催・共催・後援など）

7： ゲスト

8： 参加人数、ターゲット（年齢 / 性別 / 職種 / 在住地など）

9： 参加費（有料 / 無料）

10： 予算（収入と支出）



b. 予算を立てよう



企画書の内容に基づいて予算を立てます。
予算を立てる際には、プロジェクトに必要な全ての
作業・資源を「コスト」として捉える必要があります。

AKITENで使用するコストには、主に以下の項目があります。

支出

事務局運営費：人件費、事務所賃料、光熱費、消耗品費、交通費、通信費
宣伝費：印刷費、デザイン費、記録費、広告枠購入費、ウェブ制作費、看板作成費
事業経費：ゲスト謝金、テナント使用料、作品/展示物製作費、会場設営費
その他：催事保険料、租税公課、雑費

収入

自主財源：法人年会費、入場料収入、契約委託料
外部財源：助成金、協賛金、寄付金、負担金

予算は見積もるタイミングや精度によって変動する可能性があるため、確定前の予算と
確定後の予算に分けて把握しておく必要があります。
また、変動の可能性があるリスクの高いものや、見積もりが不完全なものについては、
予備費を計上するなどして変動のリスクに備えます。

c. スケジュールを立てよう

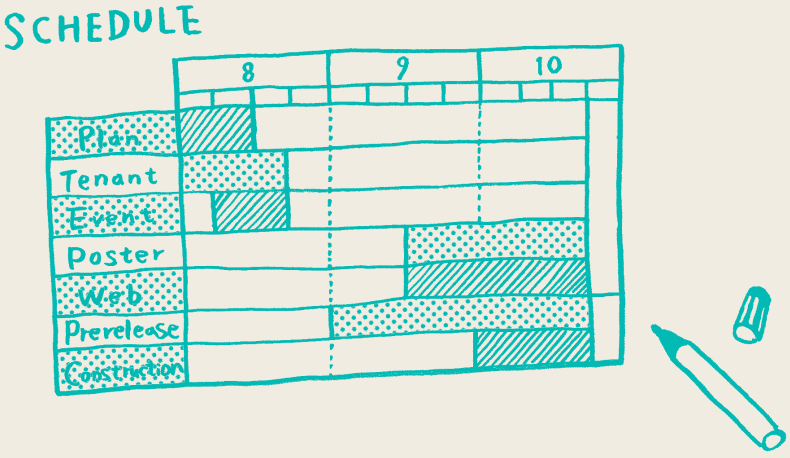


定められた期間でプロジェクトの目標を達成するために
スケジュールを作成します。スケジュールは月・週・日単位で
作成し、最終的には 1 日ごとの個人の作業レベルにまで落とし込みます。

スケジュールを作成する際は以下の項目に注意する必要があります。

- 現実的で実行可能なスケジュールとなっているか？
- 外部との調整事項など、スケジュールの中の不確定要素は把握できているか？
- 作業に対して投資されるコスト、タイミングは最適化されているか？
- 必要となる作業は担当ごとに網羅されているか？作業の重複や漏れはないか？
- 特定のチームやメンバーに作業が集中していないか？

プロジェクトの運営に慣れないうちは、余裕を持ってスケジュールを作成します。



プロジェクトのスタート後は、スケジュールを管理します。
スケジュール通りに作業が進行しているかどうかを確認するミーティングを定期的に開催し、各担当者に作業の進捗状況を報告してもらいます。

スケジュールを管理する際は、以下のポイントに注意します。

- 遅延している作業はないか？遅延が発生している場合、どの程度の遅れか？
- 何が原因となって遅延しているのか？
- スケジュールの遅れは挽回できるのか？
- 遅延作業には、後続作業や影響が及ぶ作業はないか？

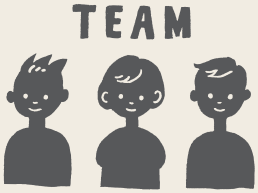
特に、前の作業が終わらないと次の作業に進めないなど、1 つの遅れがプロジェクト全体の遅れに繋がってしまう作業には遅延がないようにしなければなりません。

遅延が発生した場合には、速やかに対応策を立てます。
対応しきれない場合には、無理に続けるのではなく、早い段階でプロジェクト関係者の合意を得て、スケジュールを見直すことも大切です。

POINT!

AKITEN は 1 か月という短い期間でプロジェクトを運営するため、わずかな遅延がプロジェクト全体に致命的な影響をもたらすことがあります。遅延が発生しないように準備することはもちろん、発生した場合の対応策も用意しておきます。

d. チームを作ろう



プロジェクトを遂行するためには、プロジェクトに
必要な人員（プロジェクトチーム）の確保が求められます。
プロジェクトチームのメンバーは、以下の項目を考慮して組織の内外から集めます。

- プロジェクトの業務に必要なスキルや経験を持っているか？
- プロジェクトに対してモチベーションを持っているか？目標を共有できているか？
- 距離、時間、言語などプロジェクトの参加に問題はないか？
- メンバーにした場合（契約が必要な場合）、人件費はいくらかかるのか？
- 他のメンバーとの相性、関係性はどうか？
- 地域とのネットワークなど、プロジェクトに役立つ影響力を持っているか？

またプロジェクトには、事務局のメンバー以外にも多くの協力者やステークホルダー（利害関係者）がいます。

●スポンサー、協賛企業 / 団体　●テナントオーナー、大家　●ゲスト、出展作家、出店者
●来場者　●不動産業者、仲介協力者　●地域商店会、町会　●行政　●メディア

プロジェクトに関わるステークホルダーが増えれば増えるほどプロジェクトの資源も増えますが、調整業務の負担の増加や、利害の相違が発生しやすくなります。
そのため事前にプロジェクトの運営ルールや目標の共有をしておくことが重要です。

POINT! 地域に根差した活動をしていると多くの方々と関わることになります。関係者を上手にコーディネートするのもプロジェクトマネジメントの大切なスキルです。

プロジェクトチームのメンバーが固まったら、それぞれの役割や責任、関係性を定義し、それらが明確になるように体制図を作成します。
体制図を作成する際には、プロジェクトの運営において、誰がどのような業務や意思決定（予算、スケジュール、組織など）をするのかを抜け漏れなく洗い出しておく必要があります。

またプロジェクトを効率的に運営していくためには、プロジェクトに関わるメンバー間でのコミュニケーションをスムーズにしておくことが求められます。
意思決定や情報共有など、コミュニケーションのルートや方法、タイミングなどを決め、プロジェクトを運営するためのルールや仕組みとして規定します。

とくにミーティングはプロジェクトの意思決定や情報共有だけでなく、利害関係者の調整など、メンバー間でのコミュニケーションをとるための重要な手段です。
日程調整、出席者の役割定義、議題の設定、資料 / 議事録の送付など、ファシリテーターがミーティングをしっかりコントロールしていきます。
AKITEN では各プロジェクトの進捗を確認するために月に一度の定例ミーティングを開いているほか、プロジェクトごとに必要な頻度を定めミーティングを開催しています。



AKITEN のミーティング風景

e. テナントを探そう

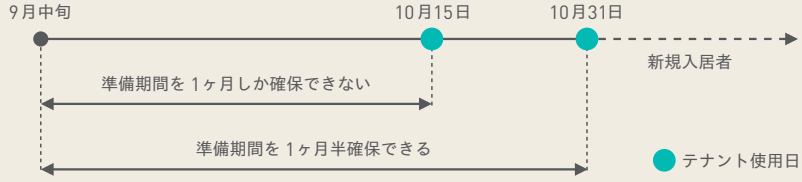


AKITENは活動場所として空きテナントを使用していますが、
空きテナントを使用するメリットとしては主に以下のものがあります。

- 空きテナントを抱える商店街の客足を維持できる。
- AKITENを通じてテナントを周知することで、新たな入居者を呼び込める。
- 家賃を気にせず、地域の魅力発信やコミュニティ形成の場を持てる。
- 新しいコンテンツがそのエリアにフィットするかどうかの実験ができる。

一方で、AKITENでは主にテナント募集中の空きテナントを使用しているため、テナントの入居希望者が現れた場合には突然その場所が使えなくなるというリスクもあります。場合によりますが、新規の入居希望者とテナントオーナーの契約が締結されてから入居するまでの期間は、約3週間から1か月半程度です。
AKITENでは「テナントの決定」から「事業の開催、片付け」に関わる業務を、その期間に完了させられるようなスケジュールで企画を運営していますが、急遽、予定していたテナントが使用できなくなった場合に備えて、代替会場なども手配しておきます。
大抵の場合、契約後のテナントの利用開始は月初からとなるため、事業の開催日を月末に設定すれば、募集中のテナントでも最大で1か月半程度の準備期間を取ることができます。

テナントの使用日を月末に設定することでより長い準備期間を確保できる



空きテナントは元々他者が使用していた場所であるため、自分たちの企画に完璧にフィットするテナントは存在しません。利用可能なテナントの選択肢をどのように増やすのか？利用可能なテナントをどのようにカスタマイズするのか？といった問題解決に向けて工夫することが、AKITENを開催するための重要なポイントです。

AKITENでは、主に不動産業者や行政、まちづくり会社などの協力を得て会場となるテナントを見つけています。
一口に空きテナントといっても、広さ、場所、築年数、利用可能期間、形態など、さまざまな条件があり、希望にあった物件を探すのは容易ではありませんし、突然テナントオーナーを訪ねていって、「テナントを無料で貸してください」と依頼しても、簡単には貸してもらえません。
AKITENの活動が認知されてきた現在では、直接テナントを探すことや、空きテナント活用の依頼を受けることもありますが、オーナーとの交渉だけでなく、より多くのテナント情報を集めるうえでも、協力してくれる仲介者がいた方がスムーズにテナントを見つけることができます。

協力者を得るためには、企画書はもちろんのこと、オーナーや協力者に対してどのようなメリットを提供できるか考えておくことが必要です。
オーナーに提供できるメリットとしてAKITENでは、企画を通じて新規の入居者獲得に向けたテナントの宣伝などの協力をしています。

また、オーナーに安心して貸してもらえるよう、使用中に事故がないような体制を構築することや、もしものために保険に加入しておくことも必要です。

POINT! 空きテナントは本来自由に使える場所ではありません。好意で貸してもらっていることを忘れず、大切にテナントを使うよう関係者全員に使用上の注意事項を共有しておきます。

f. 告知をしよう



企画が固まったら、ターゲットとなる層に対して告知をします。
告知をするには、いつ、どこで、何をするイベントなのか？をいかに
分かりやすく伝えるかが重要なポイントとなります。
告知内容が明確になっていないと、告知のビジュアルやコピーがイベントの性質と一致せず、来場者のイベントに対するストレスや不満に繋がってしまいます。
そのため告知をする前に、内容について十分に検討しておきます。

何を告知するかが決まったら、告知媒体を選定します。
告知媒体には以下のものがあり、イベントの内容、規模、ターゲット設定、予算などを考慮してどの媒体を使用するか決定します。

マス媒体	・テレビ　・ラジオ　・新聞　・雑誌
SP 媒体※1	・チラシ　・ポスター　・フリーペーパー　・DM など
インターネット	・ウェブサイト　・バナー広告　・SNS など
OOH※2	・交通広告、屋外広告など

※1 セールスプロモーションメディア
※2 アウトオブホームメディア



製作したチラシの例

Facebook

twitter

SNS

AKITENで使用している主な媒体とその特性は以下の通りです。

[チラシ]

低コストな印刷媒体。新聞への折込、協力してくれる店舗・施設での配布や、知人・友人への直接の配布などで使用する。新聞折込の場合は特定地区の多数の対象に情報を伝達でき、イベントの認知が期待できるが、他のチラシと一緒に送られるため埋もれやすく、閲覧率はさほど高くない。ポスティングは新聞折込に比べると閲覧率が高いが、配布に時間を要する。店舗・施設での設置や手渡しによる配布が最もコストのかからない方法だが、情報伝達範囲は狭い。

[ポスター]

基本的に大判なのでややコストがかかるが、屋外や公共の施設、店舗に掲示することで多くの人の目に触れ、イベントの認知・興味喚起につなげることができる。貼れば貼るほど認知につながり、“メジャー感・盛り上がり感”を演出することができるため、集客だけではなくイベントのブランディングにも繋がるツール。

[フリーペーパー]

チラシやポスターに比べ豊富な情報を伝達できるが、印刷、配布のコストは高くなる。読み物としての面白さや、事業の掲げるコンセプトを補足･拡充した内容にすることで、イベントへの認知・理解・共感を高め、参加・支持を促す。また、イベントに参加・協力してくれる店舗のクーポンなどを付けることで、閲覧率の向上や、広告収入も見込める。

[ウェブサイト]

管理者のスキルに左右される側面が大きいが、一般的にイニシャルのコストは大きく、ランニングのコストは低くなる。紙媒体と異なり、掲載スペースに制限がないため、文字情報だけではなく、画像、動画、音声など、豊富な情報を 24 時間いつでも掲載できる。企画内容に変更があった場合の情報修正や更新も容易にできる。

[SNS]

コストをかけずに簡易に作成することができ、イベントページ等を使用することで、個人に直接情報を伝達することができる。情報更新の都度告知をおこなうことで複数回にわたってアクセスしてもらうことができ、イベントの認知を深めるのにも有効。
インタラクティブ性の強い媒体であるため、ターゲットに対して継続的な告知ができる。

[バナー広告]

コストは掲載先によって異なる。インターネット上の特定のサイトに広告を出すことで、閲覧数の多いサイトから自分たちの事業のサイトや SNS への訪問を促すことができる。バナー広告はクリックされなかったとしても、見ただけで印象を与えることができる。

告知内容と告知媒体が決まったら、告知計画を立てます。
告知計画はプロジェクトのスケジュールとリンクするため、告知に必要となる作業の進捗や前提条件は常に確認しておき、他の作業の遅れが告知計画に影響を及ぼさないようにスケジュール管理をする必要があります。

告知計画を立てる際には以下のポイントを確認します。

- ターゲットに対してどのタイミングで情報を届ければ良いか？
- ターゲット何名に対して情報を伝えるのか？
- 各媒体の掲載に必要な素材（文章、画像など）は何か？
- 各媒体に情報を送付する締め切りはいつか？
- 各媒体に情報を届けてから掲載するまでにかかるリードタイムはどの程度か？
- 掲載する媒体やターゲットの優先順位は決まっているか？
- 各媒体の用途、効果を使い分けられているか？

告知計画に余裕がないと、作業の遅れが発生した場合に慌てて入稿することになり、告知情報の抜け漏れや誤記載を生む原因となります。
一部媒体を除いては、一度発表した情報の修正はできません。
告知内容に誤りが無いかどうか余裕を持って確認できるような計画を立てることが重要です。

POINT! 告知物の製作には時間がかかります。使用するテナントなど未確定事項がある場合は、確定後すぐに情報を入力して入稿できるように告知物の製作と並行して作業を進めるようにします。



STEP 2 実施

g. 運営しよう



AKITENの開催期間は以下の手順で運営します。

開催前

進行表の作成

- 開催期間中、誰が、いつ、どこで、何をするかのタイムスケジュールを作成する。
- 各会場で必要となる備品(チケット、パンフレット、チラシ、つり銭) なども記載する。

会場設営

- 作品、展示物、商品の搬入のスケジュール、搬入手段を確認する。
- 各会場の使用ルールを共有する(搬入方法・時間、電気・上下水道、ゴミ等)。
- 什器や機材等を設置する。
- 作品、展示物、商品を搬入する。
- 会場内、会場への経路に必要な看板等のサインを用意する。

POINT! 会場は原状復帰できる仕様で設営します。

開催中

来場者対応

- 開催期間中の運営マニュアル(受付、接客、鍵の管理等)を共有する。緊急時の連絡フロー、責任者、本部の連絡先を共有する。
- 備品 (チケット、パンフレット、チラシ、つり銭など) を各会場に配置する。
- 進行表に基づき人員を配置する。スタッフが配置についたことを確認する。
- 記名帳やアンケートなどで来場者の情報を収集する。
- 翌日への業務の引き継ぎをする。

ゲスト・出展作家・出店者対応

- 集合時間と場所の確認、リマインドをする。
- ゲストとの当日最終確認の打ち合わせ場所・待機場所を用意する。
- 謝金の支払い方法の確認、領収書、印鑑等の持参を依頼しておく。

その他

- 各会場を巡回し、運営状況の確認、不足品の補充等をおこなう。
- 各会場の運営状況、問題点等を共有し、改善点を検討する。
- 急な取材に備えて、取材担当者、原稿などを準備しておく。
- 期間中の収入・支出の管理など、精算ルールを共有しておく。

開催後

搬出

- 作品、展示物、商品の搬出のスケジュール、搬出手段を確認する。
- 会場を使用前の状態に戻す（正しく戻せるよう、使用前に写真を撮っておく）。
- 作品、什器、テナント等に損傷がないか確認する。
- 使用前よりもきれいになるよう清掃する。
- 各会場の鍵、備品等を回収する。



h. リスクに備えよう



プロジェクトの運営においては常にさまざまなリスクの
脅威にさらされます。リスクとはプロジェクトの目的、
目標に対して影響を与える不確実な事象や状態のことで、AKITEN が抱えているリスクの一例としては以下のものがあります。

人員	急な欠員が出てしまった。ゲストが来られなくなった。
展示	製作が間に合わなかった。作品を破損してしまった。
会場	会場が使用できなくなった。テナントを破損してしまった。
物流	搬入、配布物が届かない。配送中に破損してしまった。
来場者	来場者に急病人が出た。来場者同士のトラブルが発生した。
金銭	予算が足りなくなった。収入が少なかった。
天候	雨で屋根が必要になった。台風によって交通機関が止まってしまった。
法律	作品が著作権に抵触していた。肖像権の了承を得ていなかった。
情報管理	個人情報が流出してしまった。

各リスクの大きさは、リスクの種類・発生確率・影響度によって決まります。
プロジェクトを確実に成功に導くためには、発生する可能性のあるリスクを洗い出し、リスクが損失に繋がらないように事前に対応策をとっておくことが求められます。

リスクへの対応策は大きく以下の 2 つに分けて検討します。

予防策 問題が発生しないよう未然に防止する。

緊急時対応策 問題が発生した場合の損失を最小限にする。

大抵のリスクは、時間や金銭などの資源を投入することで解決できますが、小規模なプロジェクトではすべてのリスクに対応する資源を用意することは困難です。
すべてのリスクへの対応が難しい場合は、その大きさを考慮して対応すべきリスクの優先度を検討します。

STEP 3 報告

i. 記録を残そう



開催期間中の様子や来場者の声は、プロジェクト終了後の報告会や、次回のイベント開催時の告知素材として使用するために、記録として残しておきます。

記録する際には、以下の項目を明確にします。

- 記録する目的、用途はなにか？
- 何を、いつ、どこで、どのように、どの程度、記録するのか？
- 文書、写真、映像など、どのメディアで記録するか？
- 記録者は誰か？専門家に発注するか？

AKITENでは主に、アンケート、写真、映像などで記録を残していますが、記録する際はそれぞれ以下の点に注意します。

アンケート

- 効率的に集計できるよう、質問数、質問の粒度などを検討する。
- 個人情報を収集する際は、使途を回答者に伝え、スタッフ間で管理者、管理方法を共有しておく。
- 来場者の手間にならないような配布、回収方法を検討する。

写真・映像

- 一般参加者を撮影する場合は掲載許可を得ておく。
- 出展（店）者やゲストなど関係者に撮影があることを周知しておく。
- 使用時にカメラマンのクレジットや許可が必要かどうか確認しておく。
- 取り逃しのないようにイベントスケジュールに合わせて撮影時間を配分する。

POINT! 記録写真は、次回以降の企画で協力者を集めるうえで重要なツールとなります。プロのカメラマンに依頼するなどして、綺麗な写真を残しておくことを心がけます。

j. 報告会を開こう



プロジェクトを終えたら報告会を開き、プロジェクトの
協力者やステークホルダーに対してプロジェクトの成果を報告します。
報告事項はプロジェクトの開催前に検討しておくことで、開催期間中の調査、記録漏れがないようにします。

報告会で報告する主な事項は以下になります。

- 目標に対する達成度。達成できなかった場合はその原因、課題、改善方法。
- 来場者数（日、時間、会場、イベント別など詳細に）
- 収入と支出（費目に分けて詳細に）
- 取材実績
- 来場者、出展者の反応
- 開催期間中の様子（写真、映像など）
- 開催期間中に発生した問題点、事故
- 今後の展開（次回の開催予定など）

報告会は運営者が成果を報告するだけでなく、プロジェクトに関わったメンバーからの意見を得る貴重な機会です。
報告会でヒアリングしたい項目がある場合は、報告会で突然質問するのではなく、事前にヒアリング項目を出席者に送付しておくようにします。
また、報告会での報告事項やその元となるデータは、資料として整理し保管しておきます。

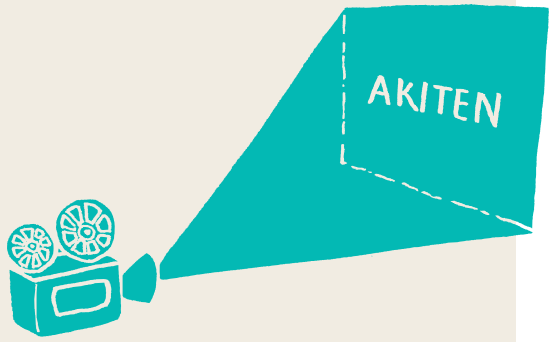
POINT!

報告会は次のプロジェクトに向けたインプットの場でもあります。次のプロジェクトまでに誰が何をしておく必要があるのかを明確にしておくことが、プロジェクトを継続させていく秘訣です。

まとめ

AKITENを運営するために管理する作業の数は、プロジェクトの大きさや期間にもよりますが、1,000を超えることもあります。
例えば1人のアーティストに出展依頼をするという作業をする際にも、「依頼内容検討」、「出展依頼時送付資料作成」、「出展依頼打ち合わせ日程調整」、「打ち合わせ用資料作成」「打ち合わせ後お礼文送付」といった複数の作業が発生します。
50人のアーティストに出展してもらうプロジェクトだった場合、出展依頼だけで作業の数は250になってしまいます。
一つひとつの作業を細かく分けていくことでプロジェクトに必要となる作業やその負担の大きさが明確になり、スケジュールの遅れなどのプロジェクトの運営リスクを小さくすることができます。
プロジェクトを始める際は、まずプロジェクトの運営に必要となる作業を抜け漏れなく洗い出し、どの程度の作業が必要になるのかを見極めたうえで、チーム体制やスケジュール、予算などを組んでいくと良いでしょう。

4



資料集
AKITEN 2014

AKITENのプロジェクト運営の具体的な事例として、
AKITEN2014の際に作成した資料の一部を紹介します。

AKITEN2014 スケジュール　サンプル

		8月				9月					10月			
		4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	
Event		kickoff												
企画	プロジェクト定義	企画書作成 キックオフ準備												START
実施計画	作品展示	リサーチ		出展交渉										
	イベント	リサーチ		出展交渉										
	テナント/会場			調査			交渉/確定							
	協賛			調査			交渉/確定							
	関連イベント					告知調整				情報共有				
告知	紙					ドラフト作成		最終稿作成		入稿	告知			
	Web					ドラフト作成		最終稿作成		告知				
	プレス							リリース文作成		リリース				
実施	配布物					ドラフト作成		最終稿作成			入稿			
	運営							人員確保		人員計画策定		共有		
	設営									計画策定/共有		設営		

AKITEN 企画書サンプル

1：事業名

AKITEN2014

2：企画の目的、目標

市民のデザインやアートへの関心を高めるとともに、展示会場を巡ることによって八王子市内の商店街に足を運ぶきっかけを作ることを目的とする。
〇来場者数目標：2,500 人（延べ人数）　〇売上目標：250,000 円

3：内容

八王子駅周辺の空きテナントをアートギャラリーとして活用し、アート作品を楽しみながら街を巡り、空きテナントを抱える商店街にも人々が足を運ぶ仕組みを構築する、地域に根ざしたアートフェスティバル。「空」をテーマにした作品展示の他、ワークショップやトークイベント・ギャラリーツアーなど、アートを身近に感じられるイベントを実施する。

4：日程・期間

The first session：平成 26 年 10 月 17 日（金）～ 10 月 19 日（日）
The second session：平成 26 年 10 月 24 日（金）～ 10 月 26 日（日）

5：会場（名称、住所）

開催本部：AKITEN BASE CAMP（八王子市旭町 7-11 前野ビル 3F）
展示テナント：双田倉庫（八王子市八日町）、ソエダビル II 1F（八王子市横山町）、網代園ビル（八王子市横山町）、ひまわりビル 4F（八王子市中町）、尾川第一店舗 101（八王子市三崎町）、千島ビル 4F（八王子市東町）

6：主催者

東京都、東京文化発信プロジェクト室（公益財団法人東京都歴史文化財団）、NPO 法人 AKITEN

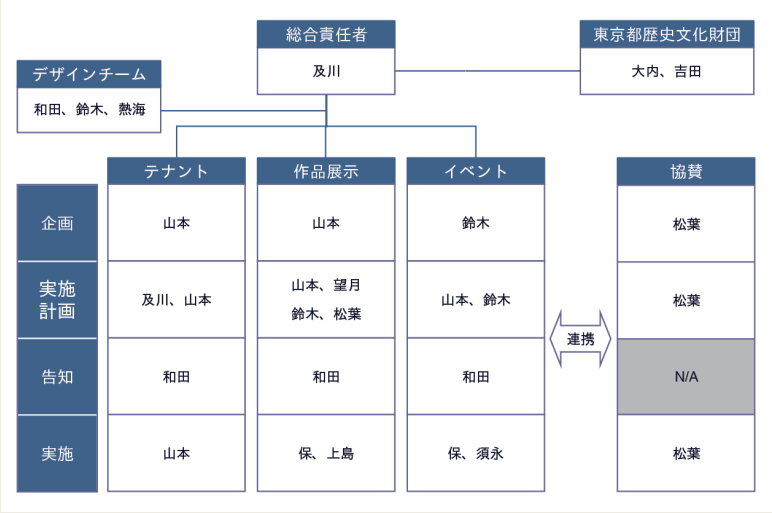
7：参加費

AKITEN 共通パスポート　500 円

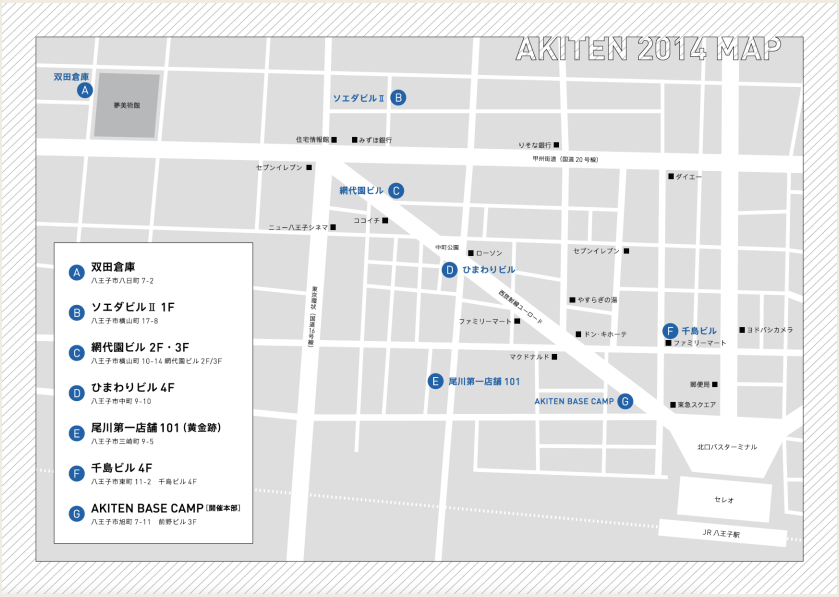
8：出展者

双田倉庫	1F　sullen / 黄川田勇太 / 小田原亜梨沙 2F　飯野哲心 / 上島加奈子 / 須永千尋 / 東京大学まちづくり大学院
ソエダビル II	佐々木淳 / 中村眞弥子
網代園ビル	2F　pimp studio / 有吉勇志（Pubrium）/ 恋する八王子彼女 3F　ritomarus / 竹谷嘉人 / 江波戸裕太 / 天野竜一
ひまわりビル	東京造形大学
尾川第一店舗	Papic プロジェクトチーム
千島ビル	広川智基 / 甲斐啓二郎 / 山上洋平 / 小山貢弘 / 増島加奈美 / 田中治彦 砺波周平 /　“A” team

AKITEN2014 運営体制　サンプル



AKITEN2014 使用テナント



プレスリリース原稿　サンプル

報道関係者各位（プレスリリース）

2014 年 10 月 7 日

アートフェスティバル「AKITEN2014」開催のお知らせ

NPO法人 AKITENは東京文化発信プロジェクトの一つとして、10 月 17 日～ 26 日の期間に八王子の空きテナントをアートギャラリーへと変えるアートイベント「AKITEN2014」を開催します。

AKITENは空きテナントの活用によって地域の独自性を持ったエリアを作りだすプロジェクトです。AKITEN2014 では街の中の空きテナントを、絵画、彫刻、写真、インスタレーションなど様々なジャンルのアーティスト達の作品で埋めていきます。
来場者の方は、各会場で販売しているAKITEN共通パスポートを購入して頂き、MAPを片手に商店街を歩きながらアート作品を見て頂くことができます。

開催概要
開催日：平成 26 年 10 月 17 日（金）～ 19 日（日）、24 日（金）～ 26 日（日）の 6 日間
開催時間：12:00 ～ 18:00（全日共通）
開催場所：JR八王子駅近辺の空きテナント 6 箇所
入場料：500 円（全会場共通パスポート）
企画概要：空きテナントを利用した作品展示、ワークショップなど
イベントテーマ：「空」
主催：東京都、東京文化発信プロジェクト室（公益財団法人東京都歴史文化財団）、
NPO法人 AKITEN

＜本件に関するお問い合わせ先＞

AKITEN代表：及川賢一
MAIL:info@akiten.jp　PHONE:000-0000-0000

告知用チラシ

表面



裏面



運営タイムスケジュール　サンプル

会場名	会場責任者(TEL)	task		担当者	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00
千島ビル4F	及川(090-○○-○○)	開場準備	出展者入場誘導	山本	○										
			会場内受付準備	鈴木	○										
			出展者注意事項説明	及川		○									
		会場案内	会場内受付	鈴木			○	○							
				山本					○	○					
				山上							○	○			
			ビル入口誘導	保		○	○	○							
				須永					○	○	○				
		ワークショッ	来場者対応	山本					○	○					
				鈴木							○	○			
		記録	展示風景撮影	熱海				○							
			ワークショップ撮影	熱海					○						
		報告	報告書提出	鈴木									○		
			入場料集金	山本									○		
		搬出	搬出誘導、補助	望月									○	○	
				保									○	○	
				和田									○	○	
			清掃	望月										○	○
				保										○	○
				松葉											○

AKITENのメンバー



AKITENではプロジェクトの規模と内容に応じてメンバーを振り分け、それぞれが責任者として各プロジェクトの運営を担当します。各メンバーは自身の担当以外のプロジェクトであっても、必要に応じてプロジェクトマネジメント、グラフィック、写真、デザイン、建築、ランドスケープ、絵といったそれぞれの専門スキルを発揮してAKITEN が運営するすべてのプロジェクトを横断的にサポートします。
AKITENは主に以下 7 名のメンバーで運営していますが、メンバーだけで対応できない作業は外部に委託することで対応しています。

プロジェクトマネージャー

及川賢一　NPO法人 AKITEN代表
1980 年東京都八王子市出身。東京都立大学大学院修了（経営学修士）。ソニー（株）、経営コンサルティング会社を経て、八王子に café Wを共同設立。2011 年より八王子市議会議員（無所属）。「恋する八王子彼女」プロデューサー。

フォトグラファー

鈴木竜馬　NPO法人 AKITEN理事
1980 年東京都出身。2002 年東京綜合写真専門学校を卒業。撮影スタジオなどを経て、現在は風景、料理、ポートレート、建築などさまざまなジャンルの撮影を行っている。

建築家

松葉邦彦
1979 年東京都出身。株式会社 TYRANT代表取締役 /一級建築士。東京藝術大学大学院修了後、事務所勤務を経ることなく独立。人生で初めて設計した建物が公共の文化施設（旧廣盛酒造所再生計画）という異例な経歴を持つ。工学院大学建築学部建築デザイン学科非常勤講師。

ペインター

山本春香　NPO法人 AKITEN事務局長
1984 年沖縄県出身。山脇美術専門学院ビジュアルデザイン科卒業。自身が代表を務める共同アトリエ atelier CHAMOMILEを拠点に活動する画家。AKITEN事務局長の傍ら、各種イベントの主催や、インターネットラジオ番組“△ラジオ”の MCも務める。

グラフィックデザイナー

和田直也　NPO法人 AKITEN理事
1980 年東京都八王子市出身。2004 年東京ビジュアルアーツ・マスコミ学科卒業。デザイン事務所・広告代理店を経て、2011年フリーランスとしての活動を開始。CI･VI･広告･エディトリアル・SP ／ PRツール・パッケージ・Webと、多岐に渡るデザイン制作を行っている。

カーペンター 兼 カフェ・ギャラリー オーナー

望月成一　cafe・gallery MODESTEオーナー
NPO法人 AKITEN監事
1964 年東京都国分寺市出身。デザイナー、二級建築士。多摩美術大学立体デザイン専攻インテリア専修修了後、グラフィック系デザイン事務所、立体系デザイン会社を経て独立。設計、デザインの業務を行いつつ、2011年、旧遊郭の趣を残す八王子のディープタウン田町に cafe･gallery MODESTEをオープン。

ランドスケープアーキテクト

保 清人　NPO法人 AKITEN理事
1981 年鹿児島県出身。王立コペンハーゲン大学、スウェーデン農業科学大学ランドスケーププランニング修士号取得後、mcgregor coxall と Taylor Brammer landscape architectsに勤務。現在（株）ロスフィー東京事務所所長、工学院大学建築学部非常勤講師。主プロジェクトにオーストラリア国立美術館、マルヤガーデンズソラニワ、地中別荘ヴィラファニー、フラクタルひよけの開発など。

おわりに

本書では、AKITENがプロジェクトを運営する際に心がけているアートプロジェクトの運営方法について解説してきました。
AKITENが手掛けているのはアートプロジェクトですが、その運営方法に関していえば、企業や行政がおこなう一般的なプロジェクトとそれほど大きな違いはありません。むしろ、それら企業や行政がおこなうプロジェクトと比べて、予算や人員、物資などの資源が不足しやすいことや、運営に関わる人々がプロジェクトの運営に慣れていないことが多いため、アートプロジェクトの方がより細やかなプロジェクトマネジメントが求められるといえます。
とはいえ、限られた資源の中でプロジェクトを運営するのは容易ではありません。プロジェクトマネジメントをする事務局にも資源が必要となることから、どの程度プロジェクトの運営に力を注ぐべきかの判断自体もまた難しいといえます。
プロジェクトを成功に導くうえでもっとも重要なことは、事務局がプロジェクトを「管理」することではなく、「やりくり」することです。目的はプロジェクトを成功させることであり、そのために必要なプロジェクトマネジメントをおこなうことであって、プロジェクトの管理自体が目的になってしまうようなことは避けなければなりません。
また、プロジェクトを管理することに執着しすぎると、メンバーの自由な発想や活動を抑制してしまい、プロジェクトを成功に導くどころか、アートプロジェクトならではのクリエイティビティを損なってしまう可能性があるため、管理の度合いには注意が必要です。
プロジェクトの運営において事務局は、プロジェクトのどの部分をどの程度管理するのかといった判断や、何が管理できて何が管理できないのかといった見極めをしていかな

ければなりません。そして、それらはプロジェクトの内容や資源によって変わってきます。
本書では AKITEN が手掛けているプロジェクトを管理するうえで必要となることを記していますが、プロジェクトの管理方法に絶対的な正解はありません。先にも述べたように、プロジェクトを成功させるために重要なのは「やりくり」することです。これからプロジェクトの運営をされる方は、ぜひ本書を参考に自身が管理するプロジェクトをアレンジしていってもらえればと思います。
また、AKITEN のウェブサイトでは、空きテナントとその利用希望者の情報を掲載するマッチングサイトを設けているほか、AKITEN サポートデスクでは、AKITEN の運営方法について直接レクチャーを受けることもできます。ぜひそれらもご活用ください。

AKITEN ウェブサイト

http://akiten.jp

AKITEN サポートデスク

住所：東京都八王子市旭町 7-11 前野ビル 3F
受付時間：月曜〜木曜 10:00 〜 16:00
※ご利用の際は事前にメールにて問い合わせください。info＠akiten.jp

AKITEN 運営マニュアル
［空きテナントを使ったアートプロジェクト］

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 4-1-28 九段ファーストプレイス 8 階
TEL：03-6256-8430　　FAX：03-6256-8827
http://www.artscouncil-tokyo.jp

問い合わせ先；NPO 法人 AKITEN
E-mail：info@akiten.jp

執筆・編集：及川賢一
デザイン：和田直也
写真：鈴木竜馬、山上洋平、広川智基、熱海ユカリ
イラスト：Yamamoto Haruca

平成 27 年 12 月　©NPO 法人 AKITEN　© アーツカウンシル東京

AKITEN
主催：東京都、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）、
NPO 法人 AKITEN

AKITEN は、「東京アートポイント計画」の一環として実施しています。
「東京アートポイント計画」は、東京のさまざまな人、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・発信することを目指し、「アーツカウンシル東京」事業の一環として、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.artscouncil-tokyo.jp