

# Tokyo Art Research Lab 2010-2017

## 実績調査と報告

TOKYO ART RESEARCH LAB 2010-2017 RESEARCH REPORT

*tarl* TOKYO ART RESEARCH LAB



Tokyo Art Research Lab 2010-2017  
実績調査と報告

## 目次

はじめに	調査について	04
第1部	事業実績分析	07
第2部	インタビュー調査	11
	森司・坂本有理	12
	橋本誠・及位友美・坂田太郎	15
	熊倉純子	18
	帆足亜紀	20
	若林朋子	23
第3部	アンケート調査	
	思考と技術と対話の学校(2014-2017)受講生	25
第4部	鼎談：結果を踏まえて	37

## はじめに 調査について

本調査は、東京都と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）が2010年度（平成22年度）から2017年度（平成29年度）までに実施してきた「Tokyo Art Research Lab」\*の事業の成果を踏まえ、事業実績データの分析や関係者へのヒアリング調査、受講生へのアンケート調査を行うとともに、その結果を基にした検証、考察をすることにより、8か年の事業の結果（アウトプット）、成果（アウトカム）、波及効果（インパクト）を総括することを目的とした。

※ Tokyo Art Research Labは、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）の人材育成事業として、アートプロジェクトを担う全ての人々に開かれ、共につくりあげる学びのプログラム。「思考と技術と対話の学校」と研究・開発の企画運営、アーカイブセンターやウェブサイト（tarl.jp）を介した情報提供などを通じ、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す。2009年度に東京都、東京文化発信プロジェクト室が主催する「東京アートポイント計画」のリサーチプログラムとして始動。2015年度にアーツカウンシル東京と組織統合により「人材育成事業」として独立し、主催はアーツカウンシル東京となる。

本調査と検証は次のような方法で実施した。

### （1）調査・分析 | 事業実績、ヒアリング、アンケート調査

8か年の経年変化を把握するため、事業の検証に必要な次のデータを多角的に収集・整理・分析した。

#### ① Tokyo Art Research Labの事業実績

8か年の事業について、事業の実績を検証するための基礎データを整理した。

整理した基礎データは、以下の項目である。

- ・プロジェクト数、プログラム数、参加者数
- ・ゲスト講師数、発行物数

上記の基礎データに基づき、8か年のTokyo Art Research Labの結果（アウトプット）を算出するとともに、時系列での変遷を分析した。

#### ② 主な事業関係者に対するインタビュー調査

上記①の実績調査から、「Tokyo Art Research Lab」としての成果（アウトカム）や波及効果（インパクト）を検証する上で重要と考えられる、以下の方々にインタビュー調査を行った。

- ・ 森司（アーツカウンシル東京 Tokyo Art Research Lab ディレクター（「思考と技術と対話の学校」校長）／東京アートポイント計画ディレクター）
  - ・ 坂本有理（アーツカウンシル東京 プログラムオフィサー／「思考と技術と対話の学校」教頭）
  - ・ 橋本誠（アートプロデューサー／一般社団法人ノマドプロダクション代表理事）
  - ・ 及位友美（voids／コーディネーター／一般社団法人ノマドプロダクション理事）
  - ・ 坂田太郎（P3 art and environmentリサーチャー／サイト・イン・レジデンス）
  - ・ 熊倉純子（東京藝術大学大学院国際芸術創造研究科教授・研究科長）
  - ・ 帆足亜紀（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）
  - ・ 若林朋子（プロジェクト・コーディネーター／立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科特任准教授）
- 上記のインタビュー対象者から、それぞれの事業の諸事情を伺い、共通の課題などを掘り下げた。一部、グループインタビューで実施。

#### ③ 「思考と技術と対話の学校」の受講生に対するアンケート調査

「思考と技術と対話の学校」（2014年度～2017年度）の4か年の受講生に対するアンケート調査を行い、調査の結果を、受講生の属性、受講の満足度、受講による変化、受講による効果についての意見を集約した。アンケートの設問は、以下の項目である。

- ・ 受講年度、プログラム、性別、受講時の年代
- ・ 受講満足度（講師の人選、内容、運営進行、回数・時間、交流、総合的満足度）
- ・ 受講による変化
- ・ 現在アートプロジェクトに携わっているか
- ・ （携わっている場合）関わり方の変化、受講で得られた知見や経験
- ・ 受講による考え方や見方の変化

上記の回答を集約し、受講生の側からみたTokyo Art Research Labの成果（アウトカム）と波及効果（インパクト）、課題を整理した。

### （2）検証・考察 | 8か年の成果の検証と考察

上記「（1）調査・分析」の3つの調査結果を振り返りながら、Tokyo Art Research Labの8か年の成果について多面的に検証し、今後の事業のあり方について考察した。鼎談の参加者は以下の通りである。

- ・ 大澤寅雄（アートNPOリンク/ニッセイ基礎研究所 芸術文化プロジェクト室）
- ・ 吉澤弥生（アートNPOリンク/共立女子大学 文芸学部）
- ・ 佐藤李青（アーツカウンシル東京 プログラムオフィサー）

本書には上記の調査結果を収録した。第1部は事業実績の分析データ、第2部ではインタビュー、第3部ではアンケート結果を収録した。第4部は、調査結果を踏まえた「Tokyo Art Research Lab」の事業成果を振り返った鼎談を掲載した。

最後に、多忙な時期にもかかわらず、本調査にご協力をいただいた皆さまに、この場を借りて、御礼申し上げたい。

調査主体：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）  
調査機関：NPO法人アートNPOリンク

2019年3月



2010年度から2017年度までのTokyo Art Research Lab (以下「TARL」)の過去8年間の事業について、事業の実績を検証するための基礎データを整理した。また、基礎データに基づき、8年間のTARLの結果(アウトプット)を算出するとともに、時系列での変遷などを分析した。

① 調査方法

- 事業実績の集計にあたっては、公益財団法人東京都歴史文化財団が発行する2010(平成22)年度から2017(平成29)年度までの事業報告書とTARLのウェブサイト(tarl.jp)を参照した。
- なお、調査の分析と考察をする上で、用語の定義や集計のルール、留意が必要となった点を以下に記しておく。

② 用語の定義と集計ルール

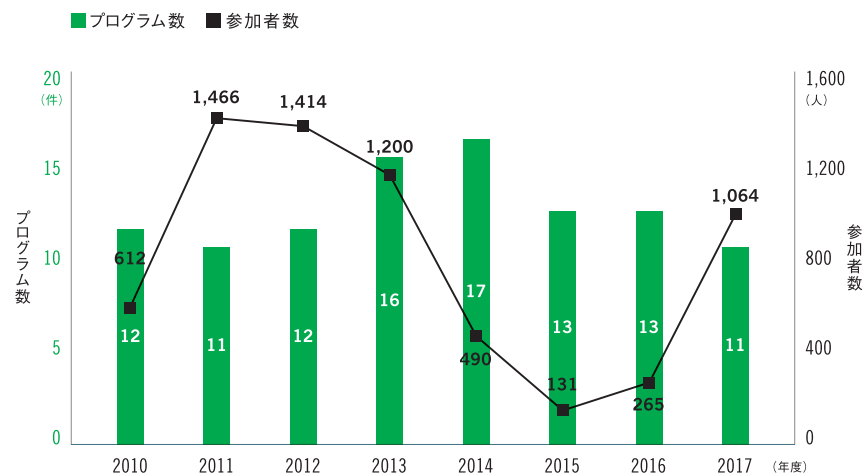
- **プロジェクト**: TARLにおいて、年間を通じた同じ形態の事業で、例えば「思考と技術と対話の学校」や「研究・開発」と題した包括的な事業の枠組みを「プロジェクト」と呼ぶ。
- **プログラム**: 「プログラム」は、プロジェクトの中でシリーズ化されたり、一連の流れで行われたりする講座や活動とした。なお、シリーズ化された講座や活動の中に位置付けられる1日単位、または時間単位の授業や体験ツアー等は、ここでの事業実績のカウントの対象としていない。
- **実績データに関する留意事項**: 公益財団法人東京都歴史文化財団の事業報告書を参照して実績を集計したが、参加者数の数え方(実人数か延べ人数か)など、共通のルールが明確ではなかったことを留意する必要がある(本調査は、あくまでも事業報告書に掲載されたデータをもとに分析、考察を行った)。

③ 集計結果

図表1: 8年間のプロジェクト、プログラム、参加者数

	プロジェクト数	プログラム数	参加者数
合計	21	105	6,642
平均/年	2.6	13.1	830.3

図表2: プログラム数と参加者数の推移

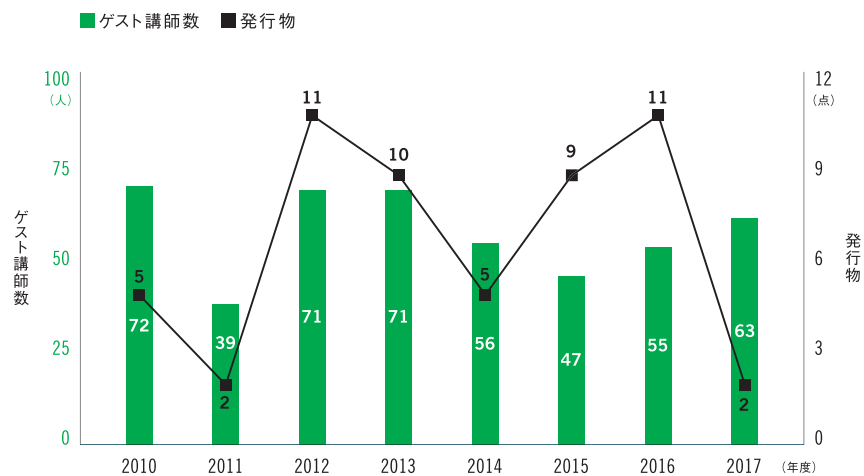


- 8年間のTARLで実施されたプロジェクトは21件、プログラムは105件を数えることができる。参加者は8年間合計で6,642人となっている。8年間の実績を平均すると、プロジェクトは2.6件/年、プログラムは13.1件/年、参加者数は830.3人/年となっている(図表1)
- 2010年度から2017年度までの推移を見ると、プロジェクトは年間2件もしくは3件で安定しているが、プログラムは最も少ない年が2011年度と2017年度の11件で、最も多い年は2014年度の17件となっている。また参加者は、最も多い年が2011年度の1,466人、最も少ない年は2015年度の131人と、増減が大きい(図表2)。

図表3：8年間のゲスト講師数、発行物数

	ゲスト講師数	発行物数
合計	474	55
平均/年	59.3	6.9

図表4：8年間のゲスト講師数と発行物数の推移



- ・事業報告書に掲載されたTARLのゲスト講師は8年間で474人を数えることができる。1年間に平均すると、59.3人/年となる。また、TARLに関連する冊子や書籍等の印刷発行物（チラシ、パンフレット、リーフレットは含まない）は、8年間で55点、1年間平均で6.9点となっている（図表3）。
- ・2010年度から2017年度までの推移を見ると、ゲスト講師が最も少ない年は2011年度の39人で、最も多い年は2010年度の72件となっている。また発行物は、最も多い年が2012年度と2016年度の11点、最も少ない年は2011年度と2017年度の2点と、増減が大きい（図表4）。



「Tokyo Art Research Lab」のこれまでの企画運営に携わってきた、以下の方々にインタビューを行った。聞き手は1、2を大澤寅雄、3～5を吉澤弥生（いずれもアートNPOリンク）が担当した。

- 1 森司（アーツカウンシル東京 Tokyo Art Research Lab ディレクター（「思考と技術と対話の学校」校長）／東京アートポイント計画ディレクター）  
坂本有理（アーツカウンシル東京 プログラムオフィサー／「思考と技術と対話の学校」教頭）
- 2 橋本誠（アートプロデューサー／一般社団法人ノマドプロダクション代表理事）  
及位友美（voids／コーディネーター／一般社団法人ノマドプロダクション理事）  
坂田太郎（P3 art and environmentリサーチャー／サイト・イン・レジデンス）
- 3 熊倉純子（東京藝術大学大学院国際芸術創造研究科教授・研究科長）
- 4 帆足亜紀（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）
- 5 若林朋子（プロジェクト・コーディネーター／立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科特任准教授）

---

### 森司

アーツカウンシル東京 Tokyo Art Research Lab ディレクター（「思考と技術と対話の学校」校長）／東京アートポイント計画 ディレクター

### 坂本有理

アーツカウンシル東京 プログラムオフィサー／「思考と技術と対話の学校」教頭

### TARLをはじめた経緯

TARLは2010年度から始まったんですが、その前身で、2009年度に「シッカイ屋」というプロジェクトをやったのが人材育成の始まりです。悉皆屋とは、昔、反物屋さんが着物を作るときにいた職人で、着物づくりをディレクションし、完成するまでの技術工程をトータルにプロデュースする職業のこと。東京アートポイント計画を始めるときに、アートプロジェクトの悉皆屋のような人材の学校が必要だと考えました。ただ、我々は事業をすることがミッションで、人材を育成することは求められてはいなかった。なので、ひとまず講座形式のプログラムを1年間やってみたときに、受講者数は多かったものの「これでは人材は育たない」と思ったんです。それで「シッカイ屋」というプロジェクトを閉じて、作り直すことにしたのがTokyo Art Research Labです。

その際に、長い時間をかけて、アートプロジェクトという街場での事業展開のための教

材を作ることを優先し、2012年度に熊倉純子さんが監修した『日本型アートプロジェクトの歴史と現在 1990年→2012年』のような書籍を作ることができました。それに伴って講座を展開していったのが実態です。だから、受講生はいるけれども目的は教材を作ることだったんですが、より実際に現場の人材育成の必要性が生まれて、トータルに知識や技術を習得してもらわなければならなくなったので、2014年度から「思考と技術と対話の学校」というスクール形式・年間受講という体制にしました。経験の習得には3年間くらいかかるだろうと計画したけれども、社会の動きや変化のスピードが速いので3年間は持たないとわかり、2年に修正しました。さらに「思考と技術と対話の学校」を進めているうちに、類似の講座が行われるようになり、東京アートポイント計画の現場とスクールとの乖離が見えてきたので、現在の「東京プロジェクトスタディ」のようなゼミ形式で10人程度のスタイルに転換したというのが、10年間の変遷になりますね。

この10年の間に、講座やスクールの企画運営を我々に伴走してくれる外部団体がいるんですが、今まで話してきたような事業の考え方や背景が変化する際に、企画運営のパートナーも交替したり、一旦、アーツカウンシル東京が全体を引き受けて企画を組み直してから、また別の外部団体に伴走してもらう、という変遷もありました。

### TARLの変遷と立場によって異なる価値

当初、東京都が東京アートポイント計画に求めたのは必ずしも人材育成ではなかったのです。当初は都庁側が想定する成果やその事業規模感がはっきりと掴めてはいなかったため、現場の必要に即して先行的に実施した人材育成や研究開発を追認してもらった形が2015年のアーツカウンシル東京との統合のときです。中長期の計画や戦略ありきではなく、走りながら考えてきたわけです。ビジョンとしては、アートプロジェクトのための環境整備として教材を作ることと、そのための講座を行うことはありました。その積み重ねの結果、人材育成と研究開発という2つの柱になりました。研究開発に関しては事業ではない非生産部門なので、はじめから組織に必要性を理解してもらうのは難しい点がありますが、アートプロジェクトのエンジンでもあるから、必要不可欠な取り組みなんです。

2010年度から2012年度までは個別にゼミ・講座事業を開催してきましたが、2013年度にTARLの事務局を開設し、外部の団体との共催または委託という仕組みに変化しました。ただ、スクールの基本構造の組み立てはアーツカウンシル東京側で行ってきています。ときにはアーツカウンシル東京でTARLの運営を引き取ることで、内部の人材育成にもなっています。ずっと外部に委託していると、内部の人材の現場経験が蓄積されなくなるので。また、外部団体が交替することで、同じ団体にノウハウやネットワークが集中するのではなく、ある程度の期間での成果を共有しながら、他の団体にもノウハウやネットワークを蓄積させるチャンスを広げることも期待しています。



### 見えざる成果、予測せざる成果

TARLに求められてきた成果はまだ見えていないかもしれません。いま成果として言えるのは、膨大な数の教材しかないと思っています。TARLの講座やスクールを修了した人数や、それを経て現場で働く人がどのくらいいるかということも成果といえれば成果かもしれないけれども、まずは、教材として活字に残してきたことが成果です。

「記録を残す」ということはそれが「文化事業」なのか「イベント」なのかを区別する最大のポイントだと思っているんです。活字になることで、残るものが生まれる。展覧会にしても、ただ美術館で作品を展示して終わるだけでなく、カタログや書籍を作ることで文化事業としての価値が生まれるんです。活字にし、インターネットで公開し、東京だけでなく地方にも発信できる。東京が中央の役割として、インターネットを介して無料で全国各地に情報を提供していることは、極めて貴重な環境整備でもあると考えているわけです。

TARLを始める前に携わっていた90年代から2000年代に至る「トヨタ・アートマネジメント講座」や「取手アートプロジェクト」で育った人材がいま現場で活躍しています。TARLの場合は、まだそこまでのレベルで活躍している人の数は多くありません。アートプロジェクトの現場のコアにはならず、自分の仕事を持ちながら週末に活動に関わり、コアの周辺で支えるタイプの人が多い印象です。東京アートポイント計画が求めるような中核の担い手になる人材をTARLで育てられたのかと自問すればまだまだな感があります。でも、だからこそ、やり続ける必要があるとも言えます。感覚的には文化事業の中核の担い手になる人材は十年に一人いるかどうかだと思います。そんなに簡単にリーダーになる人材を育てられるものではありません。

その一方で、見えざる成果、予測せざる成果は手に入れました。アートプロジェクトに関わる多様な立場の人々は、確実に増えました。このことはすごく重要で、2020年以降に訪れるであろう社会的な大きな変化に直面したときに、アートプロジェクトに関わる多くの人々が、希望の火種をやわらかく灯す可能性があるでしょう。それは、アートプロジェクトの「中核」の人材だけではなく、アートに関わった多くの人々が担う可能性があるということです。TARLを受講した一般的な企業の営業を務める人が「アートの回路の思考を持つことができた」と言っているんですが、現在は既に生業があって余暇でアートに関わっているので、その思考回路はまだ起動していないけれども、明らかにTARLの取り組みが受講生に届いています。

2020年以降もTARLは続くでしょう。それからがTARLの真骨頂が問われる時となります。2020年までの10年間は大型の芸術祭が全国各地で開催されました。その次の10年間は、市民活動的な火種を持っている人が、小さくても丁寧な文化事業を持続的にできるようにシフトできるかどうかが鍵だと思っています。

### 橋本誠

アートプロデューサー／一般社団法人ノマドプロダクション 代表理事

### 及位友美

voids／コーディネーター／一般社団法人ノマドプロダクション 理事

### 坂田太郎

P3 art and environment リサーチャー／サイト・イン・レジデンス

### 事務局を担当したTARLのプログラム

2014～2017 思考と技術と対話の学校

### 「思考と技術と対話の学校」の経緯とスクール運営の役割

「思考と技術と対話の学校」というスクール形式になる以前から、橋本や及位は個々にTokyo Art Research Labの講座や運営に関わる機会がありました。スクール立ち上げの時期は、そもそも東京アートポイント計画が指向しているアートプロジェクトがどういふもので、何を指すのかを共有すること自体が大変な作業でした。最初の3年間はアーツカウンシル東京と一般社団法人ノマドプロダクションの共催で、その後委託になりました。共催の期間は二人三脚で、アーツカウンシル東京がやりたいことを共有し、講師の人選などのプログラムをどのように落とし込めばいいか協議しつつ、アーツカウンシル東京のミッションをどうすれば実現できるかをパートナーとして意識してきました。その後、方針のシフトチェンジもあって、共催から委託へと関係が変わり、事務局を委託した私たちから企画を提案していく形に移行しました。それでアーツカウンシル東京との関係性が劇的に変わったわけではありませんが、構造の変化はありました。

スクールの運営では、受講生の顔が見えてきた時点で何ができるかが、数年かけて見えてきたように思います。受講1年目は講師やスクールマネージャーから膨大な量の知識や情報をインプットしましたが、それによってみんなが共通の言葉や知識を持って語り合うことができる重要なプロセスでした。スクールマネージャーの実務は、講師とスケジュールの調整をして、受講生の出欠を管理し、講座前後のホームルームを運営し、グループワークの進行をしたり、レポート課題を出してそのフィードバックをしたり、一人ひとりがどのように学んでいくべきかを考えながら、「現場で経験したいけれどもどこか良いプロジェクトはありますか」「観ておくべきプロジェクトはありますか」といった相談に乗ったり……これだけフォローアップに手をかけてきたので、スクールを終えた受講生の

間でも様々なイベントやSNS上などでの交流が頻繁にあるようですし、集まる機会があれば、それが1、2年ぶりでも同窓会のようにすぐに関係性の熱量が戻ってくる感じはあります。

#### 講座と現場の連携——スクール運営での課題

スクールのプログラムにも段階があって、知識や情報のインプットから実際に企画をして、立ち上げるところまで複数年のプログラムを組みました。良くも悪くも受講生の様子を見ながら内容の最適化を心がけていましたが、年度による受講生の傾向の違いもあり、数年先を見越した計画的なプログラム設計は難しい面もありました。受講生の年代や経験も、携わっている職種も本当に多様で、似たような興味を持っていても、目的意識は受講生ごとに違うので、むしろ受講生自身が自分のゴールを決めてもらう考え方で、その伴走者としてのスクールマネージャーが丁寧に向き合いながら育てていくことが肝でした。そのこと自体もうまくはまった人とはまらなかった人がいただろうと思います。

講座での座学だけでなく現場とつなぐ機会もつくりましたが、現場では人材が不足しているので、受講生が現場を優先して講座に出席できなくなり、スクールと現場が連動しにくくなる傾向もありました。それであれば、最初から現場に組み込んで講座が後追いするという形も考えられますが、現場に追われてしまうと基礎的な知識や情報のインプットが追いつかなくなります。どちらにしてもメリットとデメリットはあるでしょう。また、現場で動ける人材を何人輩出したか、それなりの人数を数えられますが、TARLとしての手応えを活かして活動できているかといえば、必ずしもそういう人ばかりではありません。

つねに現場での人材育成のニーズはありますが、スクールとして現場を作るのが難しいのは、講座に集まってきた受講生はあくまでも「講座コミュニティ」（まず、座学で学ぶこと自体に興味がある傾向がある層）なので、そこから一致協力して一つの企画を生み出すのはハードルが高いんです。バックグラウンドも経験値もバラバラの受講生が企画を立ち上げるためには、一定の時間と適切なサポートが必要だからです。一方で主催する側にも「安心安全な事業であってほしい」という思いもあって、「現場をやらせてみればいいじゃないか」と思える企画もストップをかけることもありました。TARLというフレームの中でも失敗を恐れずに実践することは難しい面もありましたが、小さな規模の企画には取り組めるよう努めました。スクールでの学びの中で、「どこまで挑戦するのか」という設定の難しさはありました。

#### 運動体としての関係——スクール運営の成果

TARLの修了生がチームを組んで東京アートポイント計画のプロジェクトを自分たちで立ち上げる可能性も想定してはいましたが、一人ひとりのライフスタイルも異なることや

「講座コミュニティ」の性質もあり、チームで取り組むプロジェクトへの着地には至りませんでした。何かをやるうとするのであれば違うチームを組むことになるのかもしれない。アーツカウンシル東京や台東区の助成金に応募した修了生もいましたが、相談レベルを超えてそういった動きを後押しするところまではいかなかったです。ただ、結果を急いではないでなくて、受講生同士の関係性が続いていくことで、TARLで学んだ言葉を解したり紡いだりしながら、発酵し、熟成される時間も大事だと思います。

目に見えにくいTARLの成果として、普及的な意味合いの価値も見過せなくて、アートプロジェクトを自分の言葉で語れるようになり、情報を取れるようになり、自分の周りの人へ普及していく、そういう人を確実に増やしました。現場で活動するモチベーションを持っている人は早くから現場に出て行ってしまうわけで、スクールという拠点を持って人を育てるならば、アートプロジェクトの価値を理解し広げていく普及的な成果を見ておくべきだと思います。普段は会えない多様な世代や職種の人がスクールで出会い、アートプロジェクトについて語り、学び合う場が3年間でできました。受講生の多くが自分の仕事以外の学びの場を求め、その中でもアートを学びに来て、スクールが終わってからも受講生同士の関係が続いているようです。

アートを自分の生活や仕事にどう活かせるのか、何か持ち帰ることができた人が増えたことはとても素敵なことで、アートの仕事をしている人だけではなく、一般の会社員が多かったことも可能性を感じます。スクールマネージャーと受講生や、受講生同士の密な関係の場にもなり、スクールマネージャーも一緒に学び合う関係を作りながら、ただ座学で聞いているだけではない「運動体」として学校が回り出していた実感があります。この運動体に共感してくれた人からサークル活動のようなチームが生まれていますが、それは単なる単発の座学だけではないスクールだからこそ生まれたという手応えがあります。

## 熊倉純子

東京藝術大学大学院国際芸術創造研究科教授・研究科長

### コーディネートを担当したTARLのプログラム

- 2010 公開講座 日本型アートプロジェクトの歴史と現在 1990-2010
- 2011 集中セミナー アートプロジェクトの研究
- 2012 連続講座 日本型アートプロジェクトの歴史と現在Ⅱ  
→「日本型アートプロジェクトの歴史と現在 1990年→2012年」2013 (成果1)  
→熊倉純子監修「アートプロジェクト 芸術と共創する社会」2014、水曜社
- 2013 講座 『日本型アートプロジェクトの歴史と現在 1990年→2012年』を読む
- 2014 思考と技術と対話の学校『日本型アートプロジェクトの歴史と現在 1990年→2012年』を読む
- 2015 研究・開発 日本型アートプロジェクトの歴史と現在についての情報発信研究  
→「An Overview of Art Projects in Japan: A Society That Co-Creates with Art」2015 (成果2)  
→「日本型アートプロジェクトの歴史と現在1990年→2012年」補遺 2015 (成果3)  
→「続・日本型アートプロジェクトの歴史と現在1990年→2012年」2015 (成果4)

### 「日本型アートプロジェクト」の言語化

「日本型アートプロジェクト」と言ってみただけで、当時は「日本型」に明確な定義があったわけではないんです。後に、川俣正さんと藤浩志さんを講座のゲストにお招きした際、川俣さんに「日本型って何？」と聞かれました。でも当時は言語化できていなかった。ただとにかく、この20年間いろんな現場で起きていたことを記録したかったんです。プロジェクトはどんどん成長、発展、変化していくから、これがある一時期の記録にすぎないことはわかっていたんですが。

まず2010年度、1年かけて講座をやりました。森司さんと、美術館やオルタナティブスペースや大学の中から取り上げる事例を決めて、公開講座としてさまざまな方に活動紹介をしていただき、その後は4時間ほど研究会メンバーとゲスト2人を囲みクローズドの研究会をするという形式。翌年は1年かけて文字起こしをし、研究室の学生と他大学生などで編集をして、2012年度にウェブ版が出ました(成果1)。するとそれを水曜社の編集の方が見て、書籍化の話をごさったんです。2014年の『アートプロジェクト 芸術と共創する社会』出版にあたっては、もう一度全ての登壇者に見直していただき、結果かなりリライトされています。それでも落ちている部分や正しい記述になっていない部分があるのですが。

開始当時、とにかく2000年以降のアートプロジェクトに定義を与えないと、という思いがありました。そうしないと、これらを対象にした論文を書こうとする若い人が、先行研究がないという理由で研究対象として認めてもらえない。私の定義を批判することも含めて、まずは活字にしないと、一時の流行として片付けられてしまうという危惧がありました。その意味で、当初の目的は書籍になったことで達成されたと思います。若い人たちがアートプロジェクトを考えていく素地になっていますし、日本文化政策学会や文化経済学会<日本>などでもアートプロジェクトの分科会は1つで済まないほど増えています。

### 成果の普及と展望

その後、英語の概要版を作ることになり、「Art Translators Collective (アート・トランスレーターズ・コレクティブ)」の方々に翻訳をお願いしました。話を進めるなかで、1990年以前の話から伝えようということになり、1章をその説明にあて、書籍の概要は2章に、3章では新たに政策、経済、都市計画といった美術史とは別の文脈に言及し、4章は英語のチェックをくださった日本文化研究者のジャスティン・ジェスティ氏に寄稿をお願いしました(成果2)。結果分量は4倍に(笑)。すると今度はこれの日本語版が必要だという話になり、作りました(成果3)。これらは冊子として無料で配布していて、両方重版になっています。2013年と14年は並行して、さまざまなゲストを招いて書籍を読み解く講座も行いました(成果4)。

英語版が出たこと、またTARLなどアーツカウンシル東京のさまざまな活動によって、例えばシンガポールのアーツカウンシルにゲストで招かれたり、アーツカウンシルを置いている国からパートナーとして見られるようになってきたと感じます。それまではあまり関心を持たれていなかったけれど、比較対象と見られつつある。

近年では、藤田直哉さんの『地域アート 美学／制度／日本』が出版されたり、クレア・ビショップ、グラント・ケスターの議論、海外でのソーシャリーエンゲージアートが断片的に日本に伝わるようになってきたり、少しずつ国際的な理論化が進んできました。そして欧米の議論と比較した際、日本の特異性が明らかになる一方で、アジアの中では似たようなニーズがあることがわかってきました。「日本型って何？」という問いに答えを返せなかった時代から比べると、研究という意味で、このTARLでの一連の活動は大きかったですね。隔世感を感じます(笑)。

2020年ということであれば、それに向けた活動を進めながら、TARLや東京アートポイント計画を通して「その先」を考える人、描いてくれる人が増えたらいいですね。それに私の活動が役立ってくれたら嬉しいです。

## 帆足亜紀

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

### コーディネートを担当したTARLのプログラム

2010 連続ゼミ プロジェクト運営ぐるっと360度

→「アートプロジェクト 運営ガイドライン」(成果1)

2011 集中セミナー アートプロジェクトの運営—実践の風景

2012 連続講座 「組織」から考えるアートプロジェクトの可能性

→「アートプロジェクト運営ガイドライン—運用版」(成果2)

2015 研究・開発 『幸せな現場づくり』のための研究会

2016 研究・開発 『幸せな現場づくり』のための研究会

→「働き方の育て方 アートの現場で共通認識をつくる」2016 (成果3)

### 現場を続けていくスキルの言語化

2009年に森司さんから評価の仕組みにかかわってみませんかというお誘いを受けました。でも私は評価の専門家ではないし、運営の話であればできますと答えました。アーカス(\*1)で実施していたアーティスト・イン・レジデンスのプログラムの運営に関する引き継ぎ書を作っていて、これは一般にも通じる内容だと思ったんですね。それが2010年の連続ゼミ「プロジェクト運営 ぐるっと360度」(→成果1)と、その成果をより実践に落とし込んだ2011年の集中セミナーという形になりました。

以前は国際交流基金のコーディネーターとして人の指示のもと働いていましたが、アーカスでは自分の責任でやらないといけない。でもそもそも行政の仕組みや内容を知らなかったし、わかりにくいと思ったんですね。スタッフは知恵を絞ってくれていたし、ここ数年の経験を無駄にたくない、そして次に引き継ぐ人に同じ失敗を繰り返してほしくないと思って引き継ぎ書を作ったんです。ただ、アーカスを離れてからどこも現場は同じだとわかって。30代から40代にかけてそれなりに社会経験を積んでいくなかで権限をそれほど持っていないのに全体の統括をしないといけないという、そういう立場の人の悩みは共通するのではないかと。事業の企画から評価まで、お客さんのことや協賛の方々へのお礼といった細かなことも含めて、プロジェクトの360度の視点を持ちましょうという提案として実施しました。

2012年は、連続講座「『組織』から考えるアートプロジェクトの可能性」を実施しました(→成果2)。継続するためには組織のことを考える必要があると思ったからです。2011年は私が横浜トリエンナーレ組織委員会の事務局に来た最初の年ですが、たとえ

ばこの事務局は、半分は財団や行政の人、そして半分は委託の人から構成されています(つまり、組織に所属する人とフリーランスの人で成り立っています)。問題は、組織の仕事は重厚で動かない一方で、フリーランスの仕事は軽くて残らないというアンバランスがあること。でも組織にノウハウやスキルを貯めていかないと、自分たちがやっていることが文化になっていかないと思ったんです。それと、人が入れ替わるのはたしかに不安定と言えますが、組織の活性化には必要なことでもあります。もちろん継続雇用は重要ですが、役割が変わらない雇用形態であればそれも問題ですよね。労働市場が流動的であれば、次は違うことができるかもと思える。

2015～2016年の「『幸せな現場づくり』のための研究会」は、現場の仕事の環境の改善につなげるものがないかというようなことを前提に森司さんから山内真理さんと菊池宏子さんに、その後若林朋子さんと私に声がかかって始まりました。この研究会は、最終的に印刷物にまとめましたが、公開は年に1回の報告会だけで、メンバーで自由に議論させてもらいました。

### コーディネーターのプラットフォームづくり

学芸員は美術館という制度があるし、キュレーターも展覧会など、何らか一般的に認知されている業務の参照点があります。でもコーディネーターは現場ごとに違う仕事と多様なプロジェクトにかかわっているのだから、共通言語がない。何をもってキャリアアップになるのかわからない。また学芸員は美術史的な成果で仕事を検証できるけれど、コーディネーターはそういう基盤もないから、予算やプロジェクトの大きさをキャリアアップや成長を見るしかないんです。だからコーディネーターのネットワークあるいはプラットフォーム、共通言語づくりが必要だということになったんですね。最後は相談窓口が必要だという話にもなりました。そういう意味では、東京都がこの事業でニーズを発掘できたとするならば、それはプロジェクトの現場には互助システムが必要だということだと思っています。

それとこの事業は、私にとっては行政の人に対する説明資料を整備する作業でもありました。行政の人は、コーディネーターの業務の内容がわからないので委託契約の仕様書・設計書を書けないんですね。たとえば私の仕事も、委託業務として受けるときは公共工事、建設現場のレートで計算されているのが現状です。でもコーディネーターやキュレーターの中には、語学などの高度な専門教育を受けた人もいます。行政の担当者がそういう人たちの仕事内容を理解して、業務量を想像して単価計算をできるようにしたら文化の現場も変わるのではないかと考えていて。まずはアーツカウンシルがそういう発注の仕方をできるようにするといいですね。

私は、ロンドンのアートマネジメントの大学院を修了しました。そこは、私のようにキャリアチェンジではなく、もともと業界にいる人が美術館の中間管理職につくときに資格

を取るというような、スキルアップやキャリアアップを狙うための課程でした。日本でも現場を5年くらいやった人が研修のような形で、理論的に考えたり書籍や資料を読んだりする機会があればと思います。そこを会得すると現場にフィードバックできますから。

### 成果の普及と展望

TARLは、助成金を出すためのプラットフォームやネットワーク、共通言語をつくる取り組みを集中的に行ったのが大きな成果だと思います。課題としては、まずターゲットは現場の人たちだったけれど当の現場の人たちは忙しくて来られないという、その矛盾が生じていたのではないかと思います。それと、報告書などで発信はできているともいえるけれど、厳しい見方をすると読むかどうかはその人次第だし、届けたい相手に届いていないかもしれない。プログラムオフィサーのみなさんはさまざまな工夫や努力をされていますが、限界はありますからね。

今後アーツカウンシル東京は、これだけの根拠資料となりえるものを揃えたのだから、政策提言や予算の面でアクションができるといいですね。行政と現場のノウハウを共有する基盤を、東京都という規模で作れるかどうかで日本の文化政策の方向も変えられるのではないかと期待したりもします。他の自治体は、そういう力もリソースもないですから。

(\*1) アーカス (ARCUS) は、1994年から茨城県が守谷市で実施している事業。アーティスト・イン・レジデンスプログラムと、地域プログラムを展開している。

## 若林朋子

プロジェクト・コーディネーター／立教大学大学院 21世紀社会デザイン研究科特任准教授

### コーディネートを担当したTARLのプログラム

- 2010 連続ゼミ アートプロジェクトを評価するために ～評価の〈なぜ?〉を徹底説明  
→「アートプロジェクトを評価するために 一評価の〈なぜ?〉を徹底説明 評価ゼミ レクチャーノート」2011 (成果1)
- 2011 集中セミナー アートプロジェクトを評価するために ～評価の〈なぜ?〉を徹底説明 ver.2
- 2015 研究・開発 『幸せな現場づくり』のための研究会
- 2016 研究・開発 『幸せな現場づくり』のための研究会  
→「働き方の育て方 アートの現場で共通認識をつくる」2016 (成果2)

### 評価のバリエーションを確認する

2010年「アートプロジェクトを評価するために ～評価の〈なぜ?〉を徹底説明(以下、「評価ゼミ」)」を公開講座として実施しました。あのとき、みんなが大事だと思っけていても手がつけられなかったテーマに取り組む機会を与えてもらったことは、本当によかったと思っています。報告書を発行した直後から今に至るまで、PDFを読みましたという声はありがたいことに結構いただきます(成果1)。

振り返ると、アートに限らず評価を取り巻く環境はかなり変わり、自分の考えも更新されました。90年代から、企業メセナ協議会では評価は検討課題になっていて、定量評価のよい指標が見い出せないこともあって、定性評価をどうしようかということで「エピソード評価」の提唱に至ったんですよ。最近、非営利セクター全体で評価が大事だ、とくに社会的インパクト評価が大事だという流れになってきて、それがスタンダードのようになりつつあります。

ただ私は、そこは危惧しています。評価の方法はもっといろいろあっていい。TARLの「評価ゼミ」の目的は、借り物の評価手法ではなく、参加した方自身がいいと思う評価を自ら考え提案してもらうことでした。評価のあり方が画一的になると、評価される側のアートプロジェクトも均質化されかねないので、評価のバリエーションを確認することができたのはよかったです。今、評価といえばロジックモデルが流行していますが、これ単体ではマーケティングや企画立案向きのツールといえます。事後に検証して初めてそれが評価になるのであって、ロジックモデルをつくるだけだと評価にならないんですよ

ね。でもロジックモデルを作って終わってしまうことが多い。私自身は、アートプロジェクトの評価は定量評価と定性評価、両方の併用という形で落ち着くのかなあと思っています。

2015年は「『幸せな現場づくり』のための研究会」という、別のテーマで声がかかりました。山内真理さん、菊池宏子さん、帆足亜紀さんと一緒に、組織の事務局をどう作っていくかから始めて、お金の話、アーカイブの話などに広がって、最後冊子をまとめる段階で編集者さんは大変だったと思います（笑）<sup>(成果2)</sup>。アートの現場をめぐるお金とどう向き合っていくかは、永遠の課題ですね。5年後「いったい、幸せになったの?」と検証する機会があってもいいかな。

「評価ゼミ」については、事後にもっと内容を共有する場を持てたらよかったなと思います。ブログは開設してはいましたが、報告書をまとめている途中に東日本大震災があって、私自身もアート業界も緊急支援の方にシフトしたんですね。もしそういう事情でなければ、2年目も半日の講座だけではなく、ある程度長期間続けるゼミとか、そういうのもあったかもしれない。研究は、その後人に知ってもらい、使ってもらわないと、その成果が小さいもので終わってしまうと感じます。

#### アーツカウンシル東京とTARLの展望

私はアーツカウンシル東京の外部評価委員として、2015年度からTARLの評価を担当しています。TARLの今後一番の課題は、TARLの成果をアーツカウンシル東京の他の事業に還元することだと考えます。事業連動ですね。組織論で言うと、研究開発や調査研究の機能は組織そのものに属し、何かの事業のみに属するものではないので、組織の中でリサーチの成果の循環があるといいなと。TARLに限らないのですが、調査研究や研究開発部門は定点観測が必要だと思っています。環境は5年で変わりますから、全てのTARL事業の定点観測は難しいにしても、TARLとしての研究の基幹テーマがあって、それについてはずっと研究していくというような仕組みが作れば、組織の中で事業から部門に発展する絵も描けるかなと思います。

またTARLという事業名と、「東京の芸術文化の現場を牽引する多様な人材を育成する」という政策目標と、「アートプロジェクトの担い手育成、アートプロジェクトに携わる人のための学びやネットワークの場づくり、現場の実践基盤を整備するための研究活動、テキストやツールの開発」という事業のねらいが合っていないように思える点は、評価が難しいですね。「人材育成としてのリサーチラボ」というのは、研究活動なのか、研究人材を育成するのか、アートプロジェクトの担い手の育成が主なのか、外からはわかりづらいようにも思います。いろいろな事情があっただろうなと思うのですが、そこを改めて整理し直してもいいのかもしれません。



Tokyo Art Research Lab (以下、TARL)「思考と技術と対話の学校」の2014年度から2017年度までの受講生へのアンケート調査を行い、4か年の事業の成果を検証、考察することで、今後の事業の参考とする。

① 調査方法

- 調査対象：2014年度から2017年度のTARL「思考と技術と対話の学校」の受講歴のあるメールアドレス登録者（127人）。
- 調査方法：ウェブアンケートによる調査票の作成、メールによる調査対象への通知、ウェブアンケート上で回答、送信。
- 調査期間：2018年12月21日～2019年1月19日
- 回答件数：47件（回収率 37.0%）

② 調査内容

- 受講した年度、プログラム、回答者の性別、受講時の年代
- 受講の満足度（講師の人選、内容、運営進行、回数・時間、交流、総合的満足度）
- TARLを受講したことによる自身の変化
- 現在アートプロジェクトに携わっているか
- （携わっている場合）関わり方の変化、受講で得られた知見や経験
- 受講による考え方や見方の変化

③ 調査結果

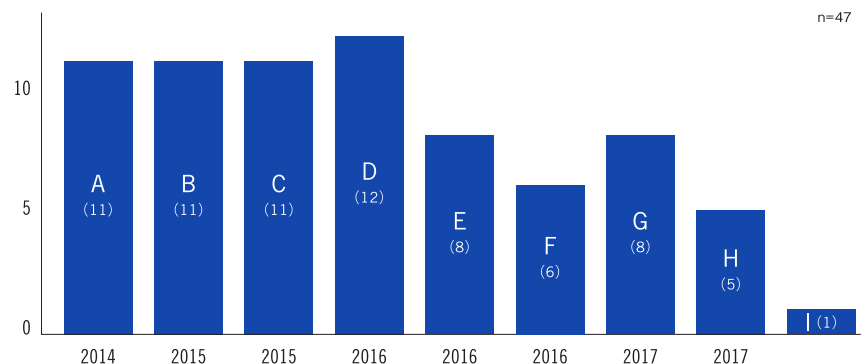
アンケート調査の結果を、「受講生の属性」、「受講の満足度」、「受講による変化」、「受講による効果」の4点に沿って集約する。ここでは回答件数が全数で47件と少数であるため、回答結果のグラフ中の数字は実数で表記する。

受講生の属性

図表1 受講生の年度・コース

あなたが受講されたTARLの年度をお答えください。複数のコースや複数の年度に渡って受講された方は複数選択してください。

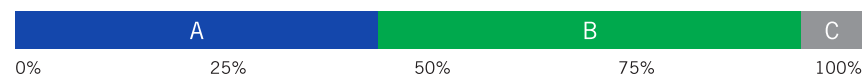
- |                     |                     |         |
|---------------------|---------------------|---------|
| A 基礎プログラム1「思考編」2014 | E 基礎プログラム2「技術編」2016 | I どの講座を |
| B 基礎プログラム1「思考編」2015 | F 基礎プログラム3「対話編」2016 | 受講したか   |
| C 基礎プログラム2「技術編」2015 | G 言葉を紡ぐ 2017        | 覚えていない  |
| D 基礎プログラム1「思考編」2016 | H 体験を紡ぐ 2017        |         |



図表2 受講生の性別

あなたの性別をお答えください。

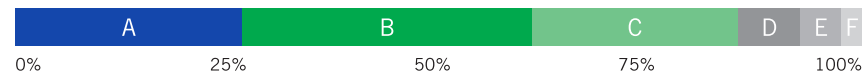
- A 男性 (18) B 女性 (21) C 答えたくない (3) n=42 (回答対象47件のうち無回答5件)



図表3 受講生の年代

TARLを受講された当時の年代をお答えください。

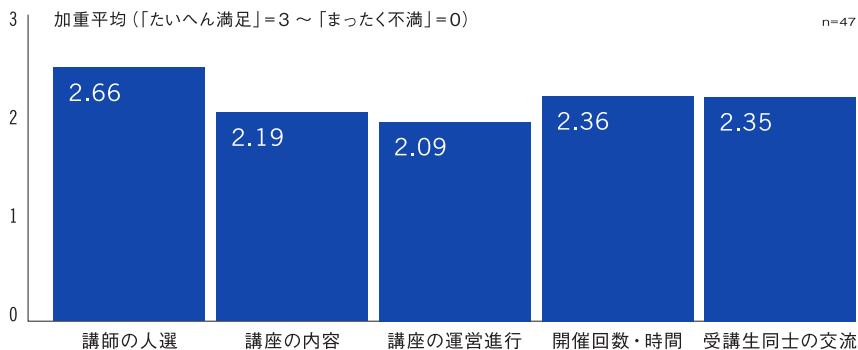
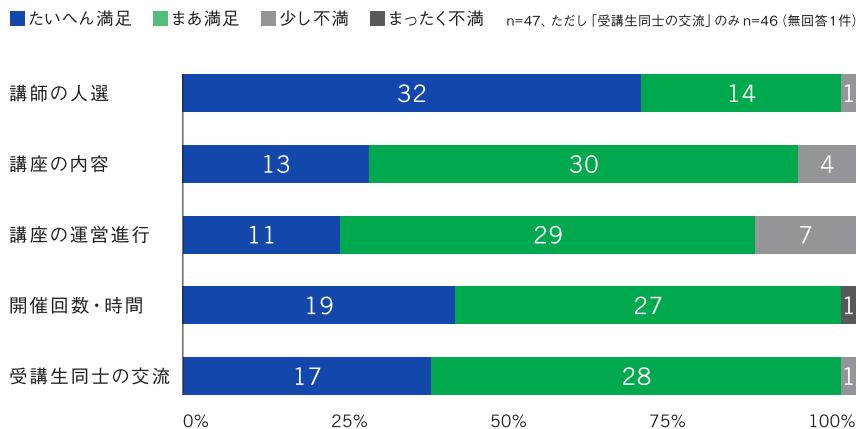
- A 20代 (11) B 30代 (14) C 40代 (10)  
D 50代 (3) E 60代 (2) F 70代以上 n=41 (回答対象47件のうち無回答6件)



### 受講の満足度

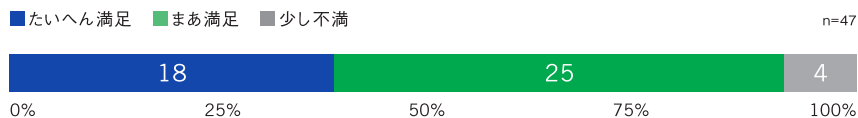
図表4 受講の満足度(項目別)について

受講されたTARLについて、あなたのご意見をお聞かせください。(各項目に1つずつ選択してください)



図表5 総合的な満足度について

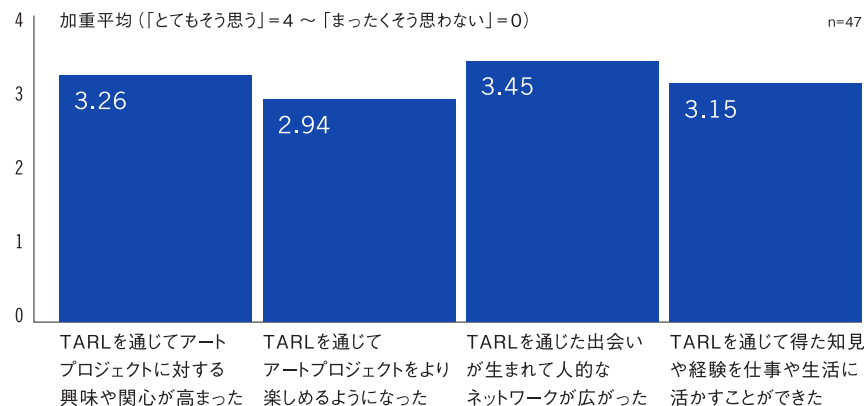
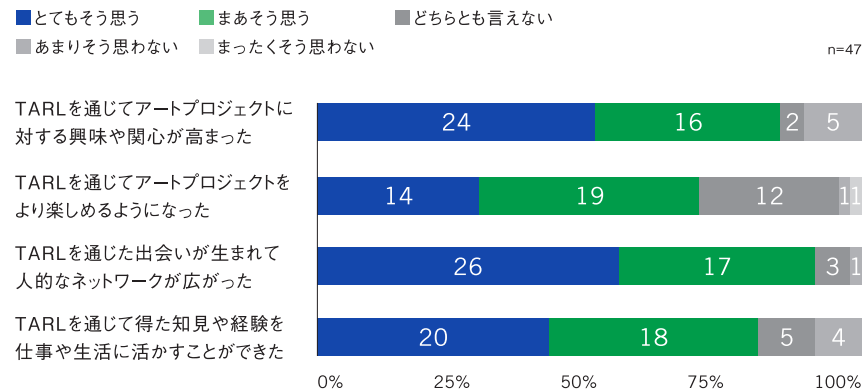
総合的にみてTARLに対するあなたのご意見をお聞かせください。(1つだけ選択してください)



### 受講による変化

図表6 受講による変化

あなたは、TARLを受講したことで、どのように変化しましたか。ご自身のお考えを以下の項目ごとにお選びください。(各項目に1つずつ選択してください)



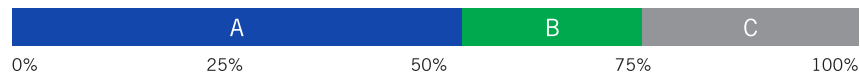
### 受講による効果

図表7 現在アートプロジェクトに携わっているか

あなたは現在、スタッフやボランティアとしてアートプロジェクトに携わっておられますか。(1つだけ選択してください)



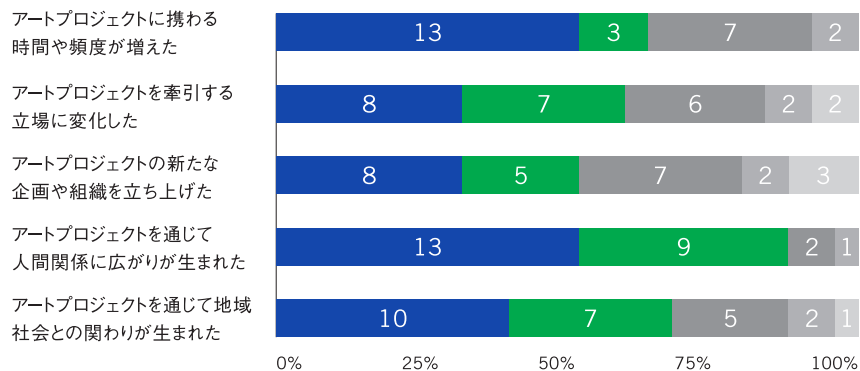
A アートプロジェクトに携わっている (25) B アートプロジェクトには携わっていない (10)  
 C どちらともいえない(アートプロジェクトに該当するかわからない、立場が曖昧だ、などの理由で) (12)



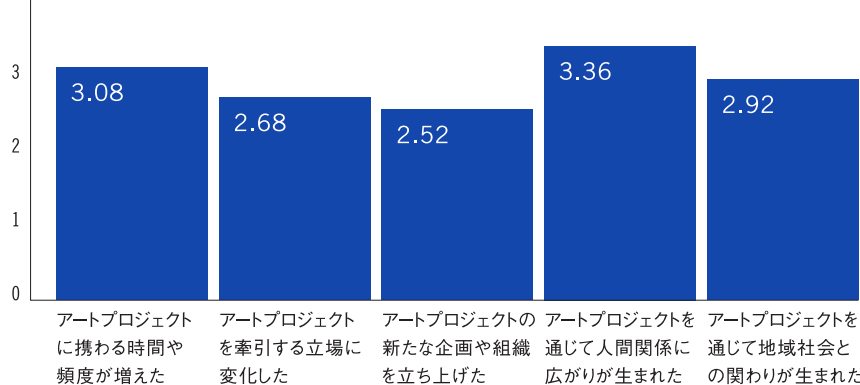
図表8 アートプロジェクトとの関わりの変化

あなたは、TARLを受講する以前と現在を比較して、アートプロジェクトとの関わりがどのように変化しましたか。ご自身のお考えを以下の項目ごとにお選びください。(1つだけ選択してください)

■ とてもそう思う ■ まあそう思う ■ どちらともいえない  
 ■ あまりそう思わない ■ まったくそう思わない n=25 (回答対象47件のうち非該当22件)



加重平均(「とてもそう思う」=4～「まったくそう思わない」=0) n=25 (回答対象47件のうち非該当22件)



自由記述 現在活かされている知見や経験

あなたが現在アートプロジェクトを実践する中で、TARLの受講で得られた知見や経験が活かされていると思えるようなエピソードがあれば、ご自由にお書きください。

- 様々な人々や出来事と巡り合うことが出来、精神面での体幹が鍛えられた。
- TARL受講中にアートNPOに転職しました。その後NPOで進める事業において、TARLの講師陣・運営チームのみならず改めてアドバイザーや講師といった形でお力添えをいただく機会が増えています。TARLで構築された人脈があったから、今があります。
- 受講を通して、いわば「アート脳」を形成することが出来ました。そしてそこで得た人脈、交流を通し、起業することが出来ました。TARL受講が現在の全てに繋がっていると言っても過言ではありません。
- 大学在学中に受講し、大学を卒業した現在はアートプロジェクトに携わる仕事をしています。きっとTARLにいかなければこのような将来の選択肢はなかったと思います。講座の中で興味を持ち、だんだんとアート全般に関する知識やアートプロジェクトを見に行ったり参加したりする頻度が増えました。さらにスクマネから、インターンやプロジェクトスタッフとしてのお手伝いなどを紹介していただき、参加しているうちにすこしずつ人脈が広がり、今ではたくさんのアート関係、アートプロジェクトのお知らせをいただいたり、さまざまな仕事をご提案頂き、働かせて頂いています。今思い返してみると、知識面でも人脈面でも、さまざまな広がりを提供してくれる講座シリーズだったなと思います。3年間かかって、本当にじわじわとですが、私の中にアートプロジェクトという存在が広がっていったように思えます。また、自分の取り組みを知った、それまでアートなどにあまり関心のなかった家族や友人などが、興味を持ってくれ、さらにはアートプロジェクトにかかわる友人も増えました。そういう風にじわじわと私の周りでも、TARLの取り組みを中心として、TARLの外である私の周りにまで、その思考とやり方と面白さが広がっていったと思います。
- TARL受講後、アートNPOに転職し、当時のチームメンバーは毎年そのNPOが主催するアートイベントに参加して企画を実施しています。
- アートピースとしてのアウトプットではなく、表現しようとする切実な思い、心の揺らぎ、悲しい時間を期待の時間に変えていくこと、アートがあるからそれができるといつも感じています。学校で学んだことを日々確認しています。
- 講座の中で取り組んだことを実践の場でも同じようにすすめることができた。そしていい方向に進んだ。なぜこれをするのかや、こうなったのかを立ち止まって実感できるようになった。
- ①「時間」管理がプロジェクトを進める一つの要因になること。②多くの人を巻き込んで進行することが多いプロジェクトの中で、みんなが納得する正解を求めることが必ずしも正しいわけではないこと。③みんなが忙しいときにこそ、他人を責めるのではなく、とにかく思いやること。④プロジェクトを通して「何を」いじりたいのか、はっきりさせること。
- アートプロジェクトと言ってもさまざまな思考や視点があることを知り、視野が広がりました。
- アートプロジェクトに関わり始めた当初は、ボランティアとしてタスクをこなすことを考えて

いたと思う。そのため「効率が悪い」と思うことが多々あった。受講が進むにあたり、作品をどのように参加者に提供すべきか？つくられた余白にどのような意味があるのか？等を考え、プロジェクトへの関わり方、仲間との接し方々変化していると思う。

- 会議資料づくりや、企画書、予算書、スケジュールなどをつくったり組み立てたりするのに、TARLでのチーム課題などが役立った。
- アートプロジェクトとまではいかないけれど、生活の中の延長線のようなアート活動を始めました。

### 自由記述 とくに記憶や印象に残っているエピソード

TARLを受講して得られた知見や経験で、とくに記憶や印象に残っているエピソードがありましたら、ご自由にお書きください。

- プロジェクトや、アートに関わる人材のおかれていた経済状況が厳しいものである、ということを経験した。複数の講師から切実な問題としてお聞きしたこと。
- アートプロジェクトを企画発表する課題で、メンバー間の意見のまとめや企画への落とし込み、企画の核と意見の相違をまとめることの難しさや視点の違いのおもしろさを感じた。
- 手塚夏子さんと、熊谷晋一郎さんの対話の中で、二人の異なる身体のあり方を、それぞれの身体を通して得られてきた言葉から、埋めていく過程を経験できたことはとても印象に残っている。アーティストという軸ではなく、アーティストの視線から得られたものからの、さまざまな他者との対話が、これからの社会の中にある、未だ埋まりかけていないものへのイメージを生む可能性を感じた。
- アートの楽しみ方や向き合い方が自分なりのものが見つかった。アート業界の経験者とのアートプロジェクト参加は世界を広げた。
- アートプロジェクトが実施されている様々な場所にいき実地調査などが印象的でした。特に黄金町でのリサーチなどはその土地に住んでいる方々と実際にお話ししたりする中でその土地を輪郭が曖昧になったりくっきりしていくような感覚が非常に刺激的でした。
- 2015年度ガイダンスのゲスト、小山田徹さんの話しを切っ掛けに受講生の仲間たちとたき火の活動を始めたこと。
- 先述のとおり、TARLで得られた人脈が非常に大きな財産になっています。
- 「思考を深める/想像を広げる」で頭の中にもやもやを充満させたのち、「仕事を知る」で実際の現場の大変さを痛感させられ、現実を思い知らされました。なかなか拝聴する機会の無さそうな生々しい話もあり、とても貴重な経験でした。
- アートの世界の人と関わり、社会性を持つことの大切さを改めて感じた。
- 山出さんの別府での実践の話が印象に残っています。文化が保護や余暇の充実という文脈ではなく、自治体経営の戦略の柱となり、様々な産業をつないでいる事例として学べる部分が多かったです。
- 2016年の基礎2においての、自分たちでアートプロジェクトをつくる企画や、2017年の「体験を紡ぐ」における「黄金町ツアー」や「マイプロジェクト」など、自分でやはり企画し考えて

実行するというのが、基礎1から受けている中で、一番その知識が生かされたかなと思います。そして、やはり年を追うごとに皆さんアートプロジェクトに何かしらかわりのある方が多いので、深く思慮して、コンセプトまで深く深く考えることが出来楽しむことが出来ました。当時は思わなかったのですが、今考えてみると、講座で行うワークショップなどはかなり、アートプロジェクトにおける「場づくり」のような形になっていたと思います。特に「黄金町ツアー」では自分が企画したツアーを言葉編の皆さんに楽しんでいただけ、その光景を見たときに「アートプロジェクト」の醍醐味を感じました。

- 森司さんの「会計からでも、スケジュール管理からでも、企画からでもプロジェクトの主導権を握れる」「人の心を動かすOSとなるような仕掛け、言葉を創り出すこと」。
- 同じチームの人たちとその後交流がある。
- 初回の小金井のNPOの講義内で、「アートの仕事はもやもやを抱え続けられる筋肉が必要(みたいなこと)」をおっしゃっていたことが、今、現場に立ち会うようになって実感するようになりました。
- 在学時の同じ班のメンバーとは時々連絡を取っており、卒業発表の時に班で作った企画を、東京都の助成事業へ応募したこと。
- プロジェクトの終わり方について考える機会があった。大事なことは思っけても、みんなで想像する機会がほぼないので。
- 対話編はエピソードばかりです。中でもアーティストと並走できたことは、プロジェクトを通してではありますが、初めて自分が一人の人間として社会と対峙し、社会と触れることができた経験でした。
- グループワークがあまりうまく進まず(参加者同士の熱量の違いで)、コミュニティの作り方を考える機会になりました。
- まさか自分がアーティストと共にトークイベントを企画するようになるとは思っていなかった。
- 2015年の思考編オリエンテーションで小山田徹さんの活動と考え方に会ったことが、今、自分がアートプロジェクトで関わる上でのものすごく大きな支えになっています。
- 意外と人間関係の狭いところで日本のアートシーンが回っている。
- グループワークがとても難しかった。大人の人の集まりで、言葉が強い人達が多いのが印象的でした。
- 長島確さんのお話。
- 一番はアートプロジェクトも期間終了した時点で完結・完成するものばかりではなく、内包されていたテーマや課題意識などについて、終了後も関わった人・見た人・ましては主催した人の中でも継続して向き合い続けることが求められるプロジェクトもあること。また、それは種となりそれぞれの人のの中に残り、何かのアクションに繋がっていくということかなと。また、体験としては授業後の懇親会でざっくばらんに講師の方やスクマネ・生徒の間で交わしたフリートークが毎回味わい深く、貴重なつながりと経験を得ることができたことには感謝しています。

### 自由記述 TARLの受講による考え方や見方の変化

TARLを受講したことで、アートと社会との関わり方について、あなたの考え方や見方に変化がありましたら、ご自由にお書きください。

- アートの世界は狭い。社会のためではなく、アートのためでなく、それぞれの断片的な経験を持ち寄ることで生まれるものがあるのではないだろうか。アートの役割ではなく、アートと何かである不完全さを大切にできるようなものを大切にしたいと思った。TARLには弱さや不完全さと向き合うようなものは少なく、自分はそうしたものをより大切にしようと思った。イケてる人間を集めたような場は、創造性からは遥かに遠いと感じた。
- 「考える」ということを人がするための装置と考える。アートは表現物そのものよりも脳内にできるそれぞれの思考に価値があると思い、自分の事業にも活かしていきたいと考える。
- 一元的なものを見方をすることが出来なくなったこと。
- 「アート」というキーワードが、良くも悪くもマジックワードとして社会の中で浸透していることに気づかされた。アート関係者も、社会の側も「アート」と言った瞬間思考停止してしまっているように感じられる。
- 視野がひろがりました。
- 現場で活動されている方の生の情報を知ることで、アートプロジェクトをつくる側の思考に触れ、企画の機会を得たことで、アートの必要性や重要性を感じるとともに、それを伝えることの難しさを改めて感じ、その技術を持つ人の役割の大きさを感じた。
- 私は大学2年のときにTARLを初めて受講したのですが、まだギリギリ10代だった私は漠然と「社会と芸術(わかりにくい・うけいられにくい・分類しづらいものや気持ち)の関わり合い」を研究したいと思っていました。その時に、何も具体的な事例ややり方もわからなかった私に、このような世界を見せてくれたのはTARLのおかげでした。私はそういう漠然とした興味を明確化してくれたものとしてTARLをとらえています。このように、興味の方向がこちらを向いているけど、やり方が分からない、といった人にはうってつけなプログラムだったのではないかと思います(特にその点においては基礎1)。基礎2は私にとっては有用なものでしたが(まだあまりちゃんとアートプロジェクトの現場で仕事していないため)、すでにもう働いている方に関しては、もうすでにやっていることのスキルアップでしかなかったのかなと思います。けれど私はそういう他の受講生の皆さんの活動ややり方考え方をみながら、たくさん勉強させていただきました。最終的に体験を紡ぐ編で、形としてアウトプットをしまくる、というところが基礎1、2でたまったスキルを一齐に出したような講座になりました。1年目2年目3年目と、学ぶ・なやむ・実際にやる、このような感じでドンドン、自分の学びがデザインされていたなと思い、とても楽しく、そしていろいろあったけれど、とても一貫した基準で講座がなされていたなと感じます。話がぶれましたが、関わり方の変化としては、漠然とした自分の興味から、それを実際にやるどころまでなってしまったという点です。抽象的なところから具体的なところまで3年かけてじわじわ、私の考えや活動を支えてくれていたと思います。いまではアートを仕事としてかわるようになり、一ファンから担い手になれたかな、と、考えるととてもシャキッとした気持ちになります。
- アートプロジェクトの捉え方が変わった部分があります。結果として、今直接アートプロジェ

クトに関わってはいませんが、アドホックで起こるイベントの運営やワークショップデザインの中に学びの経験や考え方を生かしています。そのため、どちらかというとボーダーレスな部分で言語化しにくい部分ではあるが、アートを扱う思考をうまく色々なものに取り入れていきたいという思いがあります。

- アートそのものは、人と人をつなぐ社会基盤であると考えようになった。
- 変化は特にありませんが、少し理解が進んだ気がします。
- アートに関するイベントや案内があれば、少し立ち止まって内容を見るようになったし、社会に対してどのような意義があるか等を考えるようになった。
- 自己実現、自己主張のみがテーマのアートが、社会との関わりを意識して常に作られていることを認識できたことは、大きな変化だった。特に現代アートへの関心が高まったように思う。
- アート関係者以外の人たちの素直なアートプロジェクトに関する興味関心、意見が普通に聞けて新鮮でした。
- 社会にとって必要なものだと、改めて感じるようになりました。
- 以前はアートについても社会についても目で見えることだけだったと思います。今は五感をフル稼働して感じ、思考し、自分の考えを持つように。自然に関わり方の方法、密度が変化した。同時に人生の密度も高まったと感じている。
- アートプロジェクトの事務局が大変な仕事だと知ることが出来た。それをきっかけに、社会の中でアートイベントや作品が作られるプロセスや意図を考えるようになった。
- アクティビズムとの関係など、より深いところでアートを捉えることができるようになったと思う
- ありすぎて書ききれません…。笑 アートとは何なのか。大きなアートプロジェクトになるほど、お金や商売が絡んだりして何の為に・誰の為のものなのかが見えなくなっていく感覚もあった。それでもやっぱり、アートが暮らし・こころを豊かにするものではあると信じているし…とか、色んな見方で考えられるようになった気がします。
- 長く続けていくのが大変だということがわかった。
- 「言葉を紡ぐ」修了課題の発表のフィードバックで森校長から言われた"遠慮は必要ない"、"(大味なフェスティバルなアートよりも)酵母菌のようなアートを広めていこう"という言葉が残っています。また、学校に関わる方々の熱いアートへのまなざしや姿勢を体感することで、僕もアート界隈を盛り上げるための一翼を担えたらという思いを強く持つことができました。(未だアクションには繋がっていませんが。)

### アンケート調査のまとめ

- ・ 回答件数が47件で、2014年度から2017年度までの受講歴のある登録者のうち37.0%の回収率となっていることから、TARLへの積極的な参加姿勢や高い帰属意識を持つ回答者であることが考えられるものの、2014年度から2017年度までに受講したTARLのプログラムに大きな偏りはなく(図表1)、性別の偏りも少ない(図表2)。

- 受講当時の年代は30代が最も多く、次いで20代、40代という順になっている(図表3)。
- 受講の満足度としては、「たいへん満足」という積極的な評価が最も多かったのが「講師の人選」だった。「たいへん満足」と「まあ満足」を合わせた満足層はどの項目も高いが、「講座の運営進行」で「少し不満」の回答件数が他よりも多かった(図表4)。総合的な満足度でも満足層(たいへん満足+まあ満足)は9割を超えている(図表5)。
  - 受講による変化は「TARLを通じた出会いが生まれて人的なネットワークが広がった」への肯定的な意見(とてもそう思う+まあそう思う)が9割を超えている。現在、アートプロジェクトに携わっている人が過半で、関わっている人がTARLの受講以前と現在を比較すると「アートプロジェクトを通じて人間関係に広がり生まれた」への肯定的意見(とてもそう思う+まあそう思う)が9割近くとなっている。
  - TARLでの知見や経験がどのように現在活かされているのか、自由記述の回答を見ると「アートNPOに転職した」、「現在はアートプロジェクトに携わる仕事をしている」、「そこで得た人脈、交流を通し、起業することが出来た」など、就労や起業に結びついたケースもある。また、知識や視野、人脈の広がりと言及する回答が複数ある。とくに記憶や印象に残っているTARLでのエピソードでは、受講生の見方や考え方が具体的な講義の内容で大きく揺さぶられていたことが窺える。
  - TARLの受講によってどのように考え方や見方が変化したのか、自由記述の回答を見ると「(アートは)「考える」ということを人がするための装置」、「アートそのものは、人と人をつなぐ社会基盤である」、「アートを扱う思考をうまく色々なものに取り入れていきたい」といった、アートの社会的な存在価値への気づきや、その気づきを自身の生活や仕事に活かすきっかけになったことが窺える。



今回の調査を担当したNPO法人アートNPOリンクの大澤寅雄、吉澤弥生とアーツカウンシル東京の佐藤李青が、本調査の結果を踏まえてTARLの成果について議論を行った。

### 1 調査について

**佐藤** Tokyo Art Research Lab (以下TARL)は2010年に立ち上がり、何度もプログラムのかたちを変えながら展開してきました。ここ数年は「学校」と「研究・開発」という2軸でプログラムを展開してきましたが、設立から8年経って、これからの事業の方向性を探るためにも、その成果を振り返ろうというのが、今回の調査の趣旨です。

設立当初は、東京文化発信プロジェクト内で東京アートポイント計画の「リサーチプログラム」という位置付けでした。2015年に東京文化発信プロジェクト室がアーツカウンシル東京と組織統合するタイミングで独立し、現在はアーツカウンシル東京の「人材育成事業」となっています。それでも、東京アートポイント計画というアートプロジェクトの「現場」と両輪で動く関係は、いまま変わりありません。そうした現場に应答した機能をもつことと人材育成事業として求められる成果の間で苦しんでいる側面も、正直あります。その意味で、この調査を始めるときにTARLのプログラムのバリエーションに着目しようという議論になったことは、とても共感できました。

また、今回の調査は昨年度に取り組んだ東京アートポイント計画の実績調査の続編です。報告書<sup>(\*)</sup>の鼎談は吉澤さんの「TARLの成果と合わせて見てきたい」という一言で終わっていますが、それへのレスポンスにもなってますね(笑)。それぞれの調査結果は、どうだったでしょうか。

(\*)『東京アートポイント計画2009-2016 実績調査と報告』アーツカウンシル東京、2018年。  
<<https://tarl.jp/library/output/2017/apreport/>>にてPDF閲覧可能。

### 2 実績とアンケート調査結果から——数値で見えない成果

**大澤** 2010～17年までのTARLの講座やプロジェクトを整理しました。昨年度対象としていた東京アートポイント計画は、プロジェクトとして動いた入場者・参加者というアクチュアルな数字を分析できましたが、TARLの場合は把握できている人数が単発講座であったり連続講座であったり、また延べ数か実数か、実体のある数字が見えにくいところがありました。それでも8年間、受講生の人数規模が年度によって大きく変動し、TARLが目指すところを模索しながら動いてきたと推察します。また受講生が多い講座形式から少数精鋭の学校形式に変わっても、ゲスト講師の人数やテーマの多様性は変

わっていない。TARLの目指す方向性と、講師と受講生の関係性の密度が変化してきていることがわかります。それから実績に関して重要なのは、冊子や書籍などの多様な教材の印刷発行物ですね。数でいうと55冊ということになりますが、残り続けるものとしての数値なので、教材の豊富さは大きな意味を持つと思います。

アンケート調査は、2014～17年の4か年、「思考と技術と対話の学校」の受講生に実施しました。調査対象は127名、うち47件から回答があり、回答率は37%。必ずしも十分とはいえませんが、回答した方は経験が残っている方々なのだと思います。注目は受講生の満足度で、肯定的な意見が9割以上あることです。項目別に尋ねると、「講師の人選」が積極的な満足を占めている。「受講によってどんな変化があったか」という問いでは、出会いが生まれて人のネットワークが広がったという割合が最も大きかった。そのうえで「現在アートプロジェクトに携わっているか」は回答者の過半数の25名で、個人的には驚きの数字でした。そして「以前と比べてどう変わったか」、ここでも人間関係に広がりや生まれていると多くの人が答えている。人や地域社会とのかかわりが生まれるというような、関係性の変化が大きかったのだと思います。

自由記述においても、「出会い」や「人脈」はくりかえし出てきます。そして「アートNPOに転職した」とか「アートプロジェクトに携わる仕事をしている」という人が実際にいて、文化施設の中で行われる美術展や公演ではない「アートプロジェクト」の人材がTARLを通じて現れて、アーティストを介在させながら社会が変化していく、そこにビビッドに反応しているんですね。だからその「人脈が広がった」というのは、たんに社交の量や範囲が増えたというよりは、社会との関係性が変わったのだと思います。

### 3 インタビュー調査結果から——「まだ成果はあがっていない」

**吉澤** インタビュー調査は、企画運営に関わってきた方々を対象に行いました。

**大澤** まずディレクターの森司さんと、プログラムオフィサー坂本有理さんへのインタビューでは、森さんが「まだ成果はあがっていない」と言い切ったのが印象に残りました。人材育成という取り組みに対して求められる結果は、例えば「何人雇用された」というような数字だけれど、その意味で社会的に可視化できるようなインパクト的な成果はまだまだあがっていない、と。むしろ成果として森さんが強調していたのは、当初の目論見でもあった、教材を数多く制作したという成果です(13頁)。受講生だけでなく、受講していなかった人がTARLの教材を読んだり、受講生がアートプロジェクトの現場を経験するどこかのタイミングでテキストを読み返すことで、何かの芽が出ることもあるだろうと。

**吉澤** 主にTARL立ち上げ時期にコーディネーターを務めた、熊倉純子さん、帆足亜紀さん、若林朋子さんにもお話をうかがいました。まず熊倉純子さんは、この20年間アートプロジェクトの現場で起きていたことを記録し言説化するという目的を、講座「日本型アートプロジェクトの歴史と現在」(2010～13)、そして『アートプロジェクト—芸術と共創する社会』(2014)の出版および英語版(2015)の制作によって達成できた、と語っています(18頁)。

また、帆足亜紀さんはプロジェクトの運営と組織をテーマにした講座を担当、『アートプロジェクト運営ガイドライン』(2010)と『アートプロジェクト運営ガイドライン—運用版』(2012)を制作しました。2015～16年度は『幸せな現場づくり』のための研究会を若林さんらと実施、冊子『動き方の育て方—アートの現場で共通認識をつくる』(2016)をまとめています。TARLについては「助成金を出すためのプラットフォームやネットワーク、共通言語をつくる取り組みを集中的に行ったのが大きな成果」としながらも、課題として「ターゲットは現場の人たちだけれど当の現場の人たちは忙しくて来られない」(22頁)という点を挙げていました。

そして若林朋子さんは、2010～11年に評価に関する講座を担当、成果を『アートプロジェクトを評価するために—評価の〈なぜ?〉を徹底解明 評価ゼミ レクチャーノート』(2011)として公表しています。現在ほど評価が一般的ではなかった段階で評価について考える機会があったことはよかったですと振り返っています(23頁)。と同時にアーツカウンシル東京の外部評価委員という立場から、後でとりあげますが、事業のあり方についてのコメントもありました。

それぞれテーマは異なりますが、共通していたのは、TARLでの事業が現場で起きていることを言語化し、共有する場や議論のフィールドを作った(作ろうとした)ことを成果ととらえていた点ですね。と同時に、それぞれの立場から今後TARLやアーツカウンシル東京に期待する役割についても言及がありましたが、これも後ほど。

**大澤** 2014～17年度「思考と技術と対話の学校」スクールマネージャーの橋本誠さん、及位友美さん、坂田太郎さんへのインタビューからは、学校を運営する中で感じていた課題や手応えを聞くことができました。知識や情報を吸収する講座の場と現場の実践をどうつなぐか、毎回悩みながらやっていたようです。そして、現場につなぐことはできたものの、そうすると現場で充実している人が物理的な時間の制約で講座に来られなくなってしまうという面もあった。一方で、アートプロジェクトやアーティストを通して社会の見方が変わるような経験が、スクールマネージャーの身の回りでも起きていたことが語られました。この参加者の反応はアンケートからも見えたことです。たとえばアーツカウンシル東京の助成事業に応募したとか、最終的に採択はされなかったようですが、

そうやって残り続けている。

これらを合わせて考えれば、TARLの成果というのは、実践現場の担い手の人数という狭い意味ではなく、TARLを通して社会との関わり方が変わった人がこれだけ地域にいる、ということだと思います。そしてそのことが、これからアートプロジェクトを通じて地域を変えていく力になっていく。だから視野の広い評価をしないと、TARLを過小評価してしまうおそれがあると思います。

#### 4 人材育成事業のバリエーション

**吉澤** 若林さんはアーツカウンシル東京の外部評価委員でもあり、その立場から政策目標と事業のねらいが合致していない点は再考の余地があるのではと指摘されています(24頁)。

**佐藤** あえて大きな名前で括って、複数の異なる作業をするプログラムを入れているという面はたしかにあります。そうすることで細かい試行錯誤を許容し、成果を大きな括りで捉えようとしています。TARL設立当初からの環境変化のひとつとして、各所で人材育成事業が増えたことがあると思います。ここ数年はそのことの差異化もプログラムづくりで議論に挙がるようになりました。TARLを全体で見えていって、これは人材育成事業なのか?という問いが生まれるのは、逆に人材育成事業が普及するなかで、一般的な人材育成事業のイメージが固まってきていることもあるのかもしれない。

**大澤** 人材育成という目的の成果を一面的にとらえていたのかなど。学校教育のように一律化されたプログラムの中で何かの能力を習得するというイメージでは、アートと社会という関係性での人材育成のあり方をとらえるのは難しいですね。

**佐藤** 育成って、何かを習得して「できるようになる」だけじゃなくて、かかわった人が「変わっていく」ということじゃないかなと思うんです。だから参加者だけでなく、講座を通してコーディネーターや講師の方々が何を得てくれるかも考えてきました。

**吉澤** 私は複数回講師やモデレーターを担当させていただきましたが、異分野の方々とお話しできるのは刺激的な経験でした。相互に学び合うプログラムだったと感じます。スクールマネージャーの方々もそうだったのではないのでしょうか。

**佐藤** 実際、TARLが学びを提供するだけでなく、参加した人から学んでプログラムを

変えてきたところもあるんです。2017年度「思考と技術と対話の学校」の対象を「動かす人」から「紡ぐ人」へと拡張したのがそうです。学校の参加者を見ていて、プログラムの対象としてきた人々のレンジが狭かったのではないかと考え直させられました。

**大澤** 生態系の話につながると、畑にホームセンターで売っている種を植えるとだいたい同じ時期に同じものができる。でも雑草は、ずっと種として土の中にいて、その土壌や光や温度といった環境に順応してタイミングを判断して、勝手に生えてくる。TARLでの学びは雑草のイメージですね。ここで学んだことの芽がいつ出るかは、おそらく本人にもわからない。

**佐藤** 成果の表れ方の射程の違いという点で、年を追って、プログラムのバリエーションも増えてきました。何らかの技術や知識を伝えるためには講座形式、一方で実践の場ではないところで議論しておかねばならないものは「研究・開発」で実施する。「学校」では即戦力のスキルを学ぶのではなく、そもそもの問いを立てる力を持つ必要があるだろうと考えました。それがあれば必要なスキルは自ら獲得するようになるのではないかと。ネットワークをつくれるような「学び合い」の場をつくることも同じような考えですね。いまも参加者同士の関係が続いているということは学び合いがプログラムを超えて自走しているともいえるかもしれません。これらのどれかではなく、環境整備のためには、全ての射程が必要なんだと思います。

**大澤** いろんなレイヤーで「共進化」が起きているんだと思います。受講生、講師、スクールマネージャー、プログラムオフィサー、ともに作用を起こし合っている。社会も、社会から求められるスキルも、教える人も学ぶ人も変化しているのに、世の中の学校と名のつくところは「どう順応していくか」ばかりですよ。おそらくTARLはつねに揺さぶられるための場で、「自分が特定のフレームの中に固まっていないだろうか」と問い直しができる人材が育っているのではないのでしょうか。

**佐藤** TARL自体が、人に変化をもたらす装置として、ある種のアートプロジェクトととらえることができるという意見をもらったこともありました。

**大澤** 公共事業として動くには、説明のためのフレームは割り切らざるをえないけれども、TARLはアートを通じて社会のフレーム自体を問い直そうとしている取り組みでもあるので、そこはジレンマを抱えますね。ただ、そこでジレンマが生まれるということはある意味フレームを揺さぶることに成功しているということではないのでしょうか。そうでなければ、

ば、アートじゃなくていい。

## 5 アーツカウンシル東京とTARL

**吉澤** アーツカウンシル東京という組織における人材育成事業、という点ではどうでしょう。若林さんからは、せっかく同じ組織なのだから調査研究事業と助成事業とが連携してはどうかという提案がありました(24頁)。

**佐藤** 他の事業との連携は、確かに組織で考えるべきことなのかもしれませんが。いまのところ、現場レベルでは横断的な橋渡しはない状態です。そもそも東京アートポイント計画のリサーチプログラムとして始まったため、その連携は強くあります。現場の担い手を輩出するだけでなく、新しいプロジェクトの種を育んだり、それぞれ実践の価値を検証したりとベースになる役割を果たしていることがあります。TARLが、アーツカウンシル東京の人材育成事業として、どのような役割を果たしていくかは、今後の課題ですね。

**大澤** 一方で、縦割りをなくし連携して何かをやった場合、失敗をしにくいのではないかな。人材育成事業と助成事業の間に溝があることで、そこを飛び越える受講生自身のモチベーションが試されたり、ルールが敷かれていないために失敗することもある。そういう失敗ありきで試行錯誤ができるのも大事なフレームかもしれない。

**吉澤** 帆足さんからは、アーツカウンシル東京が政策提言をできるようになればという話がありましたね(22頁)。

**佐藤** ここまでも繰り返し話してきた、人材育成事業のバリエーションがこれだけあるんだと示すことは、TARLの実績として、ひとつの提言にならないでしょうか。人材育成の実践として手法の話はだいぶ普及してきたので、ふたたび、どんな事業が、なぜ必要なのか、構想の議論をするのが大事な時期だと思います。

今、現場と行政をつなぐ人が必要だと各地でアーツカウンシルが作られています。それが事業ベースの取り組みになってしまうと、中間支援事業として、こういう考える場を作ったり次の種をまいたりする事業を作りにくいと思うんです。間に立って調整するだけでなく、ときには自ら仕掛ける事業を含め、中間支援の方法は複数あったほうがいいと思うんですね。予算規模の問題はありますが、現場をつなぐだけではないプログラムのバリエーションを担保できたらと思っています。

## 6 東京で何ができるか

**吉澤** 毎年度末になると大量の報告書が届きます。そのときは読みきれないけれど、ふとしたときに手に取ることがあって、形になっているのはありがたいと思います。ただ、この報告書は誰が読んでくれたのだろうか、どんな反応があるのだろうか、かかわった側としてはその後が気になったりします。

**大澤** 展開は考えられますね。何らかの切り口でこれだけのテキスト類をもう一回キュレーションしてみるとか。たとえばマネジメントとかアーカイブとか、TARLがずっと扱ってきたテーマでこれだけの語りがあって、時系列でどう変わってきたかを見るのも面白そうです。

**佐藤** 続けてきたから次に出来ることもありますよね。たとえば4年前に講師をお願いした人が今どうなったのかというシリーズも組めるかもしれませんね。そのときに講義録といった記録があるから変化を共有することができる。

**大澤** それから、今各地で地域アーツカウンシルが整備されつつあって、文化芸術活動が行われていますが、そこで行政はお金の配分はするけど、現場と行政を擦り合わせするようなコミュニケーションが生まれていないのではないかと。公募要項に書いてある会計的なルールを適正にやっているかどうか、何件採択、何人参加といったところしか見ずに、個別の事業が高め合う実感を持ってないまま動いているのではないかと思います。その点で、TARLも東京アートポイント計画も、現場で活躍する人材育成だけでなく、さまざまな現場間の情報共有や、現場を見ながら政策を見つめ直す機会があったと思います。TARLが東京アートポイント計画だけでなく、アーツカウンシル東京の助成事業などと有機的につながることにできれば、東京都の文化政策の評価をしていききっかけになるかもしれません。

**佐藤** TARLと東京アートポイント計画は、アーツカウンシル東京の事業区分では、人材育成事業と芸術文化創造・発信事業に分かれています。担当スタッフは両方やっているんですよね。

**吉澤** プログラムオフィサーのみなさんが複数の事業を担当することで、結果的に横断的になると。

**大澤** たんなる事業の進捗管理や元請け・下請けという関係にならず、調査研究と企画開発がフラットなかたちで一緒に育っているところが、プログラムオフィサーの立ち位置として柔軟性があっていいですね。

**吉澤** さきほどのスクールマネージャーもそうだと思うんですが、これまで事業を一緒にしたアーツカウンシル東京のプログラムオフィサーの方々は、現場と並走しつつ本当に丁寧に仕事をしておられた印象です。それはもちろん個の能力やスキルのゆえなんですが、腰を据えて仕事ができる、比較的安定した職位であることも関係するのではと。各地でアーツカウンシルのような中間支援的な組織ができて、現場と行政をつなぐマネージャーやプログラムオフィサーの数も増えています。帆足さんは「行政の担当者がそういう人たちの仕事内容を理解して、業務量を想像して単価計算をできるようにになったら文化の現場も変わるのではないかと」「まずはアーツカウンシルがそういう発注の仕方をできるようにするといい」（21頁）とも提案されています。ぜひ仕事内容だけでなく職位や働き方という点でも、東京都の方法論をひとつのモデルケースとして発信してほしいですね。

**佐藤** 今年度のTARLの実績調査を、昨年度の東京アートポイント計画の実績調査と合わせて見てみるとどうでしょうか。

**吉澤** いずれも、結果（アウトプット）、成果（アウトカム）、波及効果（インパクト）を総括するという目的で調査を行いました。アウトプットとアウトカムはある程度言語化できたのではないかと思います。と同時に、事業目的と照らし合わせて軌道修正が必要などころを考えたり、目標にしていなかったけれど得られた成果を言語化したりと、何か判定するのではない中間評価的な素材にもなったのかなと。この延長でデータを集めていって、インパクトの評価はその後ですね。

個人的には、若林さんの「評価の方法はもっといろいろあっていい」（23頁）という言葉に少しホッとしています（笑）。ちょうど公開されたばかりの『アートNPOデータバンク2018-19 実践編! アートの現場からうまれた評価』（NPO法人アートNPOリンク/文化庁）でも、若林さんの評価に関する論考や各地のユニークな事業評価の開発例が紹介されています<sup>(\*)2)</sup>。経営の分野での評価方法が文化事業やアートプロジェクトの現場になじまないのではと以前から言われていますが、教育の分野での評価方法を使うのもやっぱり難しい。以前ほど単一の物差しで判定はしていないけれど、指標はやはり「できるようにする」で作成しますから。さきほど出てきた「変化すること」、これを指標にする評価があっていいかもしれません。



**大澤** 昨年度の鼎談では、数値ではないエピソードを言語化、言説化し、価値に置き替えていくが必要だと言いました。それは今年度のTARLの調査からも言えることだと思います。TARLも東京アートポイント計画も、その実績調査から見えてきたのは、アートプロジェクトも人材育成も、その現場で生まれる多様な価値を多面的・多角的に成果を捉えるべきだということです。これは、国が2018年に文化芸術推進基本計画に「文化芸術の『多様な価値』を活かして、未来をつくる—」というサブタイトルを付けていることと呼応していると思います。しかし国の基本計画では、「多様な価値」を標榜しているにもかかわらず、その評価指標では経済的な価値に重心が置かれているように見受けられます。

昨年度の東京アートポイント計画の実績調査の鼎談で、佐藤さんから「第四世代の文化政策」というキーワードが出てきました。アーツカウンシル東京として、あるいは東京都として、この「第四世代の文化政策」の構想に向けて、この10年間近くに東京アートポイント計画とTARLが生み出した多様な価値を発信していくことが、求められているのではないのでしょうか(\*3)。

(\*2) 報告書は <<http://arts-npo.org/artnpodatabank.html>> にてPDF閲覧可能。

(\*3) 東京アートポイント計画は事業開始から10年目を迎え、2019年3月にTARL Open Room 2019「東京アートポイント計画の10年とこれから 2009年→2019年」を開催。3月末には『これからの文化を「10年単位」で語るために—東京アートポイント計画2009-2018』(アーツカウンシル東京、2019年)を発刊する。東京アートポイント計画の10年を契機にTARLとの連携をより深め、成果発信を開始している。

2019年1月31日、@共立女子大学

プロフィール

**大澤寅雄**

(株)ニッセイ基礎研究所芸術文化プロジェクト室主任研究員、NPO法人アートNPOリンク理事、九州大学ソーシャルアートラボ・アドバイザー。共著に『文化からの復興 市民と震災といわきアリオスと』(水曜社、2012)、『文化政策の現在3 文化政策の展望』(東京大学出版会、2018)、『ソーシャルアートラボ 地域と社会をひらく』(水曜社、2018)。

**吉澤弥生**

共立女子大学文芸学部教授、NPO法人アートNPOリンク理事、NPO法人地域文化に関する情報とプロジェクト[recip]理事。専門は芸術社会学。近著に『アートマネジメントと、非物質的労働の価値』(『芸術と労働』水声社、2018)、『アートNPOの展開と実態』(『文化政策の現在2 拡張する文化政策』東京大学出版会、2018)など。

**佐藤李青**

アーツカウンシル東京プログラムオフィサー。東京アートポイント計画、Tokyo Art Research Labの都内事業に加えて、東北3県で展開する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)を担当。共著に『文化政策の現在』(東京大学出版会、2018)など。

Tokyo Art Research Lab 2010-2017 実績調査と報告  
Tokyo Art Research Lab 2010-2017 RESEARCH REPORT

調査・執筆：大澤寅雄、吉澤弥生（アートNPOリンク）  
編集：佐藤李青（アーツカウンシル東京）  
デザイン：福岡泰隆

発行日：  
2019年（平成31年）3月15日

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

本調査報告書は Tokyo Art Research Lab 研究・開発の  
一環として制作しました。

ISBN 978-4-909894-04-5 C0070

