

アートプロジェクトのマネジメントとは

Management of art projects

福田幹 (株式会社ゴーライトリー)

FUKUDA Miki (golightly inc.)

Abstract Project management is very popular role in the field of movie or software development. Although it is important for art projects as well but it is not under spotlight. I write about a memorandum how to manage team and survive crisis that I have studied in my experiences as a project manager in media art projects.

Keyword art project、 project management

1. はじめに

2013年12月、「アート/メディア/身体表現に関わる専門スタッフ育成事業」の講座のひとつとして、IAMASでワークショップを行なった。私にとっては2007年3月にIAMASの現産業文化センターの前身であるメディア文化センターを辞して以来、約7年ぶりの古巣でのワークショップだった。参加者はIAMASの学生を含んではいたが、大半は外部からで、何かを学びとろうと、皆、大変積極的だった。モチベーションが高く、理解と行動がスピーディ、広範な領域に渡る関心がある者がIAMASに引き寄せられるというのは、こういったテーマを実践的に教えてくれる機関がまだまだ少ないということだろうし、いっぽうで確実に求められていることも感じた。

内容は、校舎の移転を機に行なわれる「領家町祭」を題材に、受講者が各自テーマに沿って考えた企画を全員で検討し、取捨選択、ブラッシュアップして、チーム編成をするというものだ。偶然にも同じようなアイデアが複数の人から発案されたり、他の人がやる気になっているのに原案を提案した人が降りてしまったり。企画自体を練るのは実現の可能性、ユニークさ、参加者、スケジュール、予算、技術など考えながら討論し、その経過も面白かった。最終的にはバラエティのある3プランがまとまった。

アートマネジメントの経験値ということで、弊社ゴーライトリーの二人を講師として呼んでいただいたのだと思うが、通常なら、私たちがやっている仕事はここがスタート地点である。このエッセイでは、私がやっているアートマネジメントとはどういう仕事なのかを、これまで関わった仕事を思い起こし、また協働した優れた人たちの言動を思い出して、(おもに受講者に向けて)残しておこうと思う。アートマネジメントといえど、それは企画ごとにテーマも参加している人も、かけられる予算も時間もすべて異なる。(改行削除)すべてケースバイケースで一般化できることなど少ないだろう。特に、メディアアートの領域で

は、常に新しい要素（テクノロジー、メンバー、環境、対象など）に挑戦することが多い。また、何がしか今まで誰もやっていないような新しいアイデアの実現、新しい組み合わせにトライしようとするので、必ず未知のトラブルに見舞われる（まったく効率が悪いとも言えるのだが）。そして、メディアアートでなくても、美術館やアートセンターでは、完成品ではなく、プロセスを重視するワークインプログレスの作品、ワークショップ、コミュニティベースで素人の参加者を交えたプロジェクトなど多様な活動が行なわれるようになっていく。ここでは、主催者側も含めて、誰もがいい意味でも悪い意味でもアマチュアといってもいいような状況で、実に多くのハプニングと混乱が生じたりもする。それでも、プロジェクトを導くスタッフとして関わるならば、何度も押し寄せる荒波を乗り越え、ゴールまでチームを走り続けさせる極意みたいなものはあるような気がする。研究紀要に掲載される文章としてはまったく不適合な内容で恐縮ではあるが、箸休めのものとして読んでいただければ幸いである。

2. プロジェクトチームをマネージする

「お仕事は何ですか？」と聞かれたら、「アートに関する展覧会、シンポジウム、ワークショップの企画制作、アーカイブの編集、広報などなどイッサイガッサイです」と乱暴に答えてきた。しかし、最近は「プロジェクト・マネージメントです」と答えるようにしている。YCAM（山口情報芸術センター）にいた頃は、名刺には「プロダクション・マネージャー」と入っていた。YCAM 全体の制作管理という意味もあったが、主にはコミッションワークを制作する技術チーム InterLab のマネージャーでもあったから、「プロダクション」だった。

1990 年代の後半に、ゲームソフトの開発に関わったことがあり、それが私にとって初めての「プロマネ」の仕事だった。しかし、私だけでなく、チームに参加している人も（ゲーム業界には関わっていたものの）ゲームを作るのは初めてという人が多い中のプロマネ初体験で、何をどうしたらいいのか皆目わからないまま、睡眠時間が極端になくなり、脳みそ酸欠状態で、意識がもうろうとしていくという本来のプロマネにはあるまじき状態だったと思う。そうならないよう計画を修正し、スタッフの健康を気遣い、あらゆることを調整していくのが仕事だろう。それなのに、カオスに自ら巻き込まれてしまっていた。若い時の力まかせ、闇雲にがんばるだけの無駄な無理というあの時のことを思い出す。プロマネというとそのときの失敗を思い出すので、最近まで使わなかったのだ。

マネージメントは、時にはプロデューサー、ディレクターの仕事とかぶってくることもある。どこがどう違うのかというと、アートプロジェクトの場合、判然としないことは多いが、あえて言うなら、プロデューサーはとにかくお金を集めること。そして、そのプロジェクトの目的や方向性を明確にし、クライアント、スタッフ、アーティストやクリエイターと共有すること。これが迷ったときに帰ってくる道標になる。ディレクターはその質を高めることに注力する。プロマネだからそういった仕事はしないということはないが、主たる責任はそこではないと思っている。映画製作やソフトウェア開発の現場では絶対必要な役割なのに、アートプロジェクトではキュレータがその仕事を負うことが多いためか、独立した役割として見てもらえないことが残念だ。でも、私がやっているのは「研究」ではなくて、「管理職」なのです。人と時間とお金の管理。会社でいうと総務みたいな感じ。工事現場などに「段取り 7 分に仕事が三分」という標語があるのを見かけることがあるが、その「段取り」をやるのがマネージメントである。最近になって、その役割が自分にあっていることがようやく

わかってきたのである。

では以下に、その総務担当の心得みたいなものをあげていこう。

1) イエスマンであってはならない

プロジェクトに関わるメンバーは、クライアント、プロデューサー、キュレータ、デザイナー、カメラマン、エンジニア、アーティストなど、さまざまな立場があつて、それらが和気あいあいと協働することもある。鋭く対立することもある。慣れていない相手との仕事は腹をさぐりあい、微妙なかけひき、綱引きをしながらの現場になる。プロマネはそこで自分の立場を主張するのではなく、あくまで調整役である。しかし、それでありながらイエスマンであってはならないとはどういうことか。つまり大家族の面倒を見るお母さんであり、お父さんであるというイメージしやすいだろうか。作品やプロジェクトの目的に対する誠実さ、アーティストやスタッフから信頼されていることが何より重要であることは言うまでもない。しかし、初対面のときから簡単に人を信頼するようなアーティストなどいない。そんな人はきっと退屈な作品を作っているだろう。

いつ信頼を得るきっかけがあるかという、トラブルが起きたときである。そのときこそがチャンスだ。事なかれ主義で、その場で一番権力を持っている人の言うことをハイハイときき、誰それさんがこういっているの、ここは丸くおさめましょうよ、というような態度をとっては絶対に信頼というものは得られない。考えてみたら、若い時はこの失敗が多かった。私は幸運にもまだ卒業したての頃から、大御所と言われるような方、時代を切り開いていくような方と仕事をさせていただく機会に恵まれていた。ところが、私ときたら何が本質なのかを見極められずに、いろんな人の意見に振り回されてしまった。そうすると、その場にいるアーティストや他のスタッフから、「ははーん、この人は何も考えてない、ただ長いものに巻かれる人間なのだな、面倒なことは引き受けない、自分では責任をとらない人なのだ」という烙印を押されて終わりにになってしまう。こういう時にプロジェクトの目的やゴールに立ち戻って、判断できることが重要なのだが、それはとても難しい。しかし、プロジェクトにはコンセプトや目的にとって「正しい」こと、言い換えると「スジが通ること」というのがあつて、それをうまく提示することができれば、かなり斬新なことでも納得してもらうことができるのだ。(できないこともあるが)つまり、言葉でそれを説明できなければいけない。アーティストやデザイナー、エンジニアもそうだと思うが、なぜ別の方法ではなく、この方法を選ぶのかを言葉で説明できなければいけないのだ。そうすれば、たとえその案が結果的に通らなくても、信頼は得ることはできる。

「ノー」というべきときに「ノー」と言う。ただ単に一生懸命仕事をする人であっても、それができなければ、特別なコラボレーターになるチャンスを逃してしまう。

そして、自分もまた決してイエスマンをそばに置かないことである。まだまだ成長したいと思っているなら。

2) キビシイときに決して逃げない

予測できないことが起きたとき、チームに不安が広がったとき、逆境の防波堤になれること。最初に本音を言える相手であること。キビシイときに決して逃げないこと。みんながつらい思いをしているときに、ふーっと風穴をあけて楽にしてあげないといけない。

どんなに周到に準備しても、エラーは 300%必ず起きる。エラーが起きたときにどんな態度、対処がとれるかで、その人の力量が見える。そこが力の発揮しどころなのだ。決してあきらめない、それでいて、自分の当初の考えに固執するのではなく、柔軟に対応できること。

3) 弱さを豊かさに変換する

チームの結束力を考えたとき、私は優秀な人ばかりをそろえるのは得策ではないと思っている。組織は 20%の人が他の 80%の人の分も仕事をしているという考え方があるが、そういうのでもない。それぞれが違う役割を持っている。人の弱さというのは一種の強みでもありえる。そこでチームの結束力が生まれたりする。弱さは一種の人間的な魅力だったりすることもあるのだ。だから、弱い人がいないほうがいいのかではなく、弱い人がいるからこそ、それぞれが持てる力を最大に発揮できたりする。それは社会のなかで子どもや高齢者や身障者がいたりして、みんなでバランスをとっているのと似ていると思う。彼らはガツガツがんばる人とは違う視点や態度、時間と空間を持っていて、それは確実に社会を、チームを豊かにさせる。まず自分は組織のなかの誰かに助けられているのだということを気づくだけで、組織はぐっと居心地よくなるはずだ。

プロマネは人が好きでなければつとまらない。才能があつて強い人だけではなく、弱くて一見だめな人も。だから、同じチームにいる人の陰口は絶対に言ってはいけないのだ。その口から出た毒は必ず自分に返ってくるし、仕事に悪影響を及ぼす。(どうしても悪口を言いたくなったときは、舌の根が乾かぬうちに何でもいから誉めよう)

4) パーティを制する者がチームを制す

よく言うのは、「パーティを制する者がイベントを制す」。つまり、展覧会であれ、コンサートであれ、演劇であれ、イベントとは人と人を出会わせる場なので、パーティを企画して盛り上げるのと基本は何ら変わらない。人と人をつなぐ「編集」なので、ホスト側にいるときは誰と誰を紹介してつなげることができるかではりきってしまう。

ところが最近、知り合いの演出家の6歳の娘さんを見ていて、違うことに気づいた。彼女はパーティのなかで場になじめない、寂しそうにしている人のところにいて、話しかけたり、遊んだりして気を遣う。この演出家は制作現場でも大人しかいないようなところでも、いつもこの娘さんを連れてくるのだが、彼女は子どもにありがちなムードメーカーではなく、気遣いの人に徹する。(なんて大人なんだろう)彼女のおかげでその人がリラックスして、その場に居場所をつくれるようになる。紹介しまくるだけが能ではないな、と気づいた。

また、自分たちが楽しんでいるということをみんなで確認することも重要だ。あるプロジェクトの途中で、仕事しているときの写真をスライドショーにしてみんなで見たことがある。それは、初めてのことでただ期日も迫っていて大変な現場だった。自分の真剣で、そして楽しそうな顔を確認することで、さらに各自のモチベーションが倍増したことが面白かった。楽しいことは、みんなでわいわいやっている楽しさもあるが、難しいことに挑戦して、それをやりとげようとしていることもそのひとつである。それを一対一で褒めるのではなく、集団のなかで確認して共有することは、よいチームを作るのにとっても効く。逆にスタッフは精一杯がんばっているが、暗い顔をしている現場は、どれだけ大きいことをやって外から評価されても、何かが間違っている現場であり、遅かれ早かれそのチームは崩壊する。

5) 答えは相手のなかにある

アーティストやキュレータと作品やプロジェクトについて、ケンケンガクガク言える仲であることが大事なのは既にも書いた。しかし、作品やプロジェクトの根幹になることをプロマネが決めることはない。それは、アーティストやキュレータのなかに既にある。そのことを掘り起こして、発見させること。本道からそれないようにすることが役目である。プロマネは徹底して黒子である。

アーティストやキュレータのなかに眠っている宝を掘り出し、開花させるには、まず徹底してその人の話を聞くこと。スタッフについても同じ。そのプロジェクトでその人がどんなポジションに関わり、その仕事はその人の目標や実績にどう結びつくのか。それをその人自身が話すことで、自分で考えをまとめ、自分のものにすることができる。誰かから教えられるのではなく、自分で探し出すのだ。話がきちんと聞けない人は、人に話をさせることができない。プロマネはよく磨かれた鏡になる。みんな、ほんとは自分の話をしたくてしょうがない。プロマネはまず話をきくことが仕事の 80% だと言ってもいい。

先に「ノー」と言うべきときは「ノー」と言うと言ったが、それで終わってはいけない。「ノー」と言った後、徹底して人の意見に耳を傾け、柔軟に対応できなければいけない。そうすることができての「ノー」なのだ。

6) 自分ができることは少ない

「仕事をするということは、自分の弱点を知ること」これは最初にプログラムを教えてくれた人が言った言葉である。仕事ができる人というのは、自分の弱点をよく知っている人だ。それは、人に何かを任せるのがうまくなるということである。プロマネはチームで仕事することが前提なのだから、自分一人が何もかもできる人になってはいけないのである。人に信頼してもらうことが大事と書いたが、その逆に自分がどれだけ他人を信頼できるかということが、人に仕事を任せるのがうまいかどうかを分ける。自分で仕事を抱えこんでしまう人はどんなに一生懸命なまじめな人であっても、人を信用していないのではないか。そういう人は人を育てることはできない。

自分がダメな人なので、スタッフが見かねて助けてくれる。自分よりも優秀なスタッフに囲まれている。そういう状況が最高だ。

3. 最後に

プロジェクト・マネジメントは人と時間とお金を管理すると最初に書いた。しかし、ここに書いたのはチーム（人）の管理だけである。いや、管理というよりも、どうやって能力を出し合えるチームを作るかということのみである。マネジメントにとって制作環境を整えるということは最重要課題で、その一番の重要な要素はお金でも時間でも機材でもなく、人なのだ。誰をどこのポジションに配するかで私の仕事の半分以上は終わってしまう（気持ちのうえでは）。

ここに書いたことすべてを私ができているとは到底思えないが、マネジメントができるアーティストは、上記のことをするりとやってのけ、私は随分と助けてもらった。アーティストでも、デザイナーでも、エンジニアでも、マネジメント能力があるとチームは面白く

アートプロジェクトのマネージメントとは

なる。チームがよくなれば、成果もよくなるのは必至である。