

東京都美術館×東京藝術大学「とびらプロジェクト」 —美術館と大学の連携が拓く実践的コミュニティの今

東京都美術館 学芸員 アート・コミュニケーション担当係長

稻庭 彩和子

新生・東京都美術館と「とびらプロジェクト」

「とびらプロジェクト」とは、東京・上野公園に位置する東京都美術館と、東京藝術大学が連携して行う、美術館を拠点としたアート・コミュニティ形成プロジェクトである。具体的には、美術館を拠点とした活動に关心のある18歳以上の市民「アート・コミュニケーター（愛称：とびラー）」を募集し、その集まった老若男女が研修や実践活動を通してコミュニケーションを重ねる。そして、展覧会に展示されている作品や美術館の建築空間などを媒介に、人々の間に信頼関係や社会的ネットワークを育むようなプログラムを実現していくプロジェクトだ。言いかえれば、美術館と大学がもつ文化資源をもとに、様々な人々が関わる情報の循環関係がある場（「第3の場」¹⁾）をつくり、人々の創造的活動が誘発される機会を増やすことを目指している。

少し歴史をさかのぼるが、その背景を説明したい。東京都美術館は大正15（1926）年に日本初の公立美術館として誕生した。正面玄関に列柱が並ぶ威風堂々とした美術館建築から、昭和50（1975）年に前川國男設計の新館に移り、そして開館86年目の今年、改修工事を経て、4月にリニューアル・オープンを迎えた。このリニューアルにあたって、明記された使命は次のようなものである。

新生・東京都美術館は、「アートへの入口」となることをを目指します。展覧会を鑑賞する、子どもたちが訪れる、芸術家の卵が初めて出品する、障害のある人も何のためらいもなく来館できる美術館となります。訪れた人が、新しい価値観に触れ、自己を見つめ、世界との絆が深まる「創造と共生の場＝アート・コミュニティ」を築き、「生きる糧としてのアート」に出会える場とします。これらを実現す



リニューアル後の東京都美術館（2012）



東京都美術館 × 東京藝術大学

とびらプロジェクト

ることで、東京都美術館が人びとの「心のゆたかさの拠り所」となるようにします。

「文化芸術の振興を図る」などの高所からの言葉ではなく、これだけ具体的かつ個性的な使命を明記している美術館は珍しいだろう。実現へのハーダルは高いが、やはり理想を高く掲げることには意義がある。使命の設定によって、その元に連なる事業の輪郭作りが始まる。展覧会事業、公募展事業、アーティスト事業と並んで4つの事業の柱のひとつであるアート・コミュニケーション事業は、美術館の建築空間や展覧会などを活かし、人と作品との体験的な関わりが生まれるプログラムの実施を通じて、人と人、人と作品といった個をつなぐ事業を目指している。使命の文言で言えば「創造と共生の場＝アート・コミュニティ」の形成にあたる。そのようなを目指す姿を文字で示すだけでなく、実際に血が通っている形で実現する方法を考えた時、何よりも多くの人々の「今生きているビビッドな感覚」が美術館に常に往来して、じわりと見えてくる方法を考えなければならない。

連携事業が生まれるまで

東京藝術大学（以下、藝大）との連携の発端は、藝大的教授でありアーティストである日比野克彦氏に東京都美術館（以下、都美）の新しい活動についての相談をしたことに始まる。当初は日比野氏が近年取り組んで来た、ワークショップ的活動を都美のプログラムの中でも行っていくことなどが想定されたが、改めて連携の可能性を模索する会議を開いたところ、新しいものを付け加えるというよりも、既にある都美のもつ特色をもっと活かす方法を考えようという方向になった。都美の特色と言えば、上野公園というミュージアム施設が集まる文化ゾーンに位置していること、特別展・企画展への入場者数は年間100万人を超えるが、それと同時に、年間270団体が公募展示室を利用し、100万人を軽く上回る数の方々が公募展へ来場する、つまり鑑賞者だけでなく制作者側にいる人々がたくさん往来する美術館であるということ、公募展示室は学校教育活動の発表の場ともなっているため、子どもたちの作品が展

示される美術館であること、特別展、企画展は幅広いジャンルを扱っていること、そしてコレクションは平成7(1995)年に東京都現代美術館に(約3千点)移管されたのちは、野外彫刻や書などわずかなコレクションしかないということ、などである。

連携は、今私たちが取り組もうとしている場や素材の可能性をまず色々な視点から話し合ってみることから始まった。連携の面白さと大変さ、そして可能性が生まれるときのポイントはここにある。連携するということは、連携を持ちかけた側が、ある意味オープンになり、状況や提案のコンセプトを伝え、対話をし、すこし先の未来の姿を外部の方々と一緒に思い描いてもらうことだ。文字で書くと簡単だが、組織が違えば暗黙の了解事項が違うので、基本的なことから丁寧に共有しなければならない。過去に事例のない、こちらが思いもよらない提案や投げかけをされたら、その都度「そんなことできないのでは?」という思いを脇に置き、それが本当に「美術館が実現したい未来像」とどう重なるのか、既成概念を取り除きながら自問自答し続ける必要に迫られる。逆に、常識や視点が違えば、こちらが「強み」とも思っていないことを、大切な「強み」と評価してもらえることもある。視点や常識が異なる人々が集まることで、自然と概念がくずされ、ゼロベースからの話し合いになる。ゼロベースで物事に向かい、過去にない事例を超えて、現実の成果が出る連携事業の落としどころを見つけるには、前向きに取り組める気力がお互いにないと成り立たない。例えば「手のかかる連携なんてしなくていいのでは」と意見が上がり、「そうかも」と手放してしまえば、あっという間に、はかなくも連携はうやむやに終わり、新しい可能性の兆しは何事もなかったかのように消え失せてしまう。相手あっての連携事業は、先行きの不透明さも抱えながら、粘り強く連携の新しい価値が生まれるまで、持ちこたえなくてはならない。このゼロベースで話し合いをせざるを得ない状況こそが連携をするときのポイントであり、その負荷がかかった状況が新しい可能性を生む孵化器の役割を果たすのではないだろうか。

連携の枠組み作り

話し合いが重ねられるうちに「100人でつくる私たちの美術館」プロジェクトという案が生まれ、そ

れは美術館を場とした、恒常的なアート・プロジェクトのような性質を持ったものだった。話し合いには日比野克彦教授のほか、藝大の伊藤達矢助教、働き方研究家の肩書きで多数の執筆や参加型の場作りに精通したリビングワールド代表の西村佳哲氏、東京都歴史文化財団の東京文化発信プロジェクト室課長で「東京アートポイント計画」のディレクターを務める森司氏、損保ジャパン東郷青児美術館顧問の小口弘史氏と都美の学芸員が数名関わった。

最初のアイディアは都美と藝大をつなぐ、独立したNPOが存在し(これは新規と既存のNPOの両方の可能性を想定した)、3者の連携事業とする。そして中間支援組織としてのNPOに、一般から公募された約100名が所属し、アート・コミュニケータとして都美内の様々なところ、例えば受付からはじまって、学校の子どもたちと鑑賞をする場をつくる伴走役まで様々な美術館内での「働き」を行っているというようなものだった。アート・コミュニケータには常に学びの場、研修の機会があり、いわば「学び合いのコミュニティ」はチームとして考え方を共有して働いている。この「働き」が有償か無償かについてはケースによって異なる。アート・コミュニケータは美術館側から提案される「働き」の他に、自らの「働き」の企画案を提出することができる。「こんなことをしたら美術館に来た人々がより展覧会を楽しめる」とか「新しい美術館の楽しみが広がっていく」内容の、具体的な提案が、美術館側が実施可能だと判断すれば、その企画は実現される。

ミュージアムと連携するNPOが中間支援組織として機能している例は海外でも日本でもいくつかあるが、リニューアル・オープンが半年後に迫って来た段階で、いくつものハードルがあるNPO連携案は取り下げ、まずは藝大と都美との2者の連携で具体的な実績を出していくことに注力しようということになった。連携組織の仕組みとしては、藝大と都美の2者で連携事業の契約を結び、行っていく。藝大の特任助教と特任助手二人がこのプロジェクトのマネージャーとコーディネータを務める方向性も決まった。

「100人でつくる私たちの美術館」プロジェクトのアイディアは、数ヶ月後のリニューアルに間に合う実現可能な範囲に内容を若干修正しつつ、プロジェクトの名称は難産の上、都美の「とび」と、世界へ

の入り口の扉をかけて「とびらプロジェクト」と決まった。アート・コミュニケータの愛称は日比野克彦氏の「思い切って「とびラー」でどう？」という提案を得て、最終決定につながった。ネーミングはプロジェクトにとって大きな要素である。「とびラー」と聞いて一瞬「それはありだろうか？」と思考停止した筆者も、同時にその突き抜けたネーミングが、名前のとおり「とびラー」の跳躍力とクリエイティビティを予感させる感触を持ち、連携事業の賜物と感じた。美術館単独の事業であったならば「とびラー」は生まれていなかつた。

アート・コミュニケーションの募集と活動

「とびらプロジェクト」は3ヶ月後のリニューアル・オープンに向けて「とびラー」50名の募集を始めた。約350名の方々から熱意あふれる応募書類が届き、書類と面接を経て68名が「とびラー候補生」となることになった。18歳から70代までの年齢や経験や地域がバランス良く構成されるように検討を重ねた結果である。この68名に加えて、リニューアル以前に都美で「障害のある方々のための特別鑑賞会」をサポートしていたボランティア26名ほどが合流し「とびラー候補生」は約90名で出発した。

「とびラー」は3つの活動「鑑賞プログラム」「建築ツアー」「アクセス・プログラム（障害のある方々の特別鑑賞会での運営サポート）」のいずれかを軸足にしながら、平行して自主的な発案の活動もできる。活動はすべて無償で行われるが、活動を行うための基礎講座や実践講座、そして仲間と学び合う「とびラボ」など、充実した学びのコミュニティに無料で参加することができる。月2回以上の参加ができることが原則だ。最初の1年間は基礎講座、実践講座、とびラボなどで学び合いつつ「アート・コミュニケーション候補生」として活動し、2年目から正式なアート・コミュニケータ（とびラー）として活動する。そして3年で卒業する仕組みになっている。

学び合いの構造と「第3の場所」としてのコミュニティ形成

4月1日にリニューアル・オープンを迎える、いよいよ「とびらプロジェクト」も始動。藝大から二人のスタッフが着任し（プロジェクト・マネージャーが藝大助教伊藤達矢氏、プロジェクト・コーディ



トビドラー募集のチラシ内面

ネータは藝大助手の近藤美智子氏)、都美の交流棟2階「プロジェクトルーム」で4月から始まる基礎講座の準備が急ピッチで進められた。

「とびらプロジェクト」の大きな特徴のひとつは「メンバーがフラットな立場で関わり合い、学び合い、実践する」という共同の学びのプロセスを重視した運営スタイルにある。例えば4月半ばから隔週土曜日に6回行われた基礎講座は、次のようなものである。²

- 第1回 オリエンテーション
 - 第2回 思いを受けとる・届ける・「対話」する
 - 第3回 あさっての美術館を考える
 - 第4回 学びの環境づくりを考える
 - 第5回 とびラーの働き方研究
 - 第6回 実践の計画を立てる

「アート・コミュニケータ（とびラー）」の働きはどのような状態を理想とするのか、そして活動する際に必要になってくる、人と人のつながり方、学び合いについて考えを巡らす講座がほとんどであった。とびラーが90名いれば、90名の個性があり90種類のそれぞれの生活がある。その90名全員が目に見えるかたちで「実績」（例えば実施プログラムの数とその参加者数）を作っていくことをプロジェクトは目指していない。90名がそれぞれの塩梅で参加でき、学び合い関わり合える創発的な場、言うなればまずは美術館がとびラーにとって「第3の場所」となることが、とびらプロジェクトの方向性である。

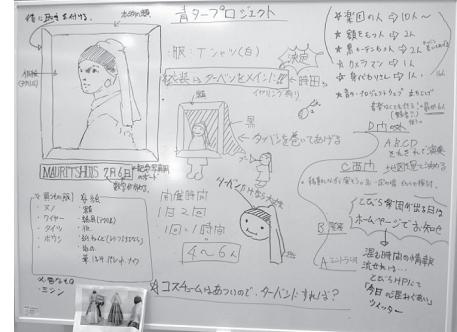
基礎講座に続き、各プログラム（鑑賞、建築、アクセス）の実践講座が続き、とびラーはそれぞれ選択したチームに関わる。この活動と平行して特別展企画展が次々と始まり、その展覧会のコンテンツを



第2回基礎講座「きく力」

活用したとびら候補生発案の活動がいくつも実現した。この具体的な活動に関しては「とびらプロジェクト」のウェブサイトをご参照いただきたい。なにかと数字で効果を算定される現代社会において、貨幣価値に代えがたいとびらの活動は既存の価値を転換する変革力をもっている。ちなみに「とびら候補生」の新規の企画案は「この指とまれ方式」（発案者が声を上げ、それに関心を持った人が自由に集まる）で行われ、グループができたら「集まつた人がすべて方式」（その集まつている人的リソースの中でできることを考える）で事が進み、「企画書は終わり方を入れる」（企画を立ち上げるときはプロジェクトのグループの解散までをイメージして立ち上げる）という方法で進められる。これは基礎講座で共有している大事なポイントだ。このルールは、コミュニティ内の人のつながりの柔軟性を高め、新陳代謝を良くし、ヒエラルキー化しないことにもつながっている。

また「学び合い」に欠かせない情報の共有は、基本的には実際に会って話をすることを第一とするが、ウェブ上にある内部用のコミュニケーション・ツール「本日のホワイト・ボード」と「掲示板」が、同時に情報共有の場として機能している。例えば、「とびラボ」で新企画を数名で打ち合わせをした場合は、打ち合わせ終了後、ホワイト・ボードの画像をアップする。するとそこに参加していない人もコメントをつけることができ、この情報はそのままとびらプロジェクトのアーカイブにもなっていく仕組



本日のホワイト・ボードの一例

みだ。常に活動を客観的に振り返ることのできるアーカイブづくりを実践活動と同時並行して行っていくことも、とびらプロジェクトの重要な運営の方針である。

関わりの回路をつくる

美術館活動に主体的に関わりたい、と考える市民の数は実に多い。しかし今の美術館には多様な人々が関わる回路というのはまだ少ない。美術品がかつてあった寺や神社や教会などを考えてみると、そこは人々が集まり、講話があり、対話があり、学びがあり、音楽があり、祭りがあった。美術品は人それぞれの記憶を、多様性を担保したまま共有する装置として、また人々の生に働きかけるメディアとしての力を秘めている。

美術館と大学が連携した「とびらプロジェクト」は、まだスタートして6ヶ月だ。美術館と市民の関係という二項対立ではなく、美術館も大学も市民もそれぞれが役割分担をしながら、新たな創造性を誘発する人々の関わりの回路を、美術館を拠点に作っていくことを目指したいと考えている。美術館を行き交う情報や人々のエネルギーが、今までよりももっと細やかに多様な人々を介して広がれば、美術館はマスのメディアでなく、多様性を担保しながら思いや情報を共有する平和的な社会変革装置として、より機能するのではないだろうか。

（いなにわ・さわこ）

¹ 1989年にアメリカの社会学者レイ・オールデンバーグ（Ray Oldenburg）が著書「The Great Good Place」で提示した概念。第一の場所が家庭、第2が職場、第3の場所はそれ以外の人々が寛ぎ、会話し、コミュニケーションをする場所で、例えばカフェなどがあげられる。

² 詳しい実施内容や画像は「とびらプロジェクト」のウェブサイトのブログ内容を参照。
<http://tobira-project.info/category/基礎講座>