

浜松市における中間支援組織等のあり方に関する研究

報告書・概要 (2016年7月4日)

公立大学法人 静岡文化芸術大学  
(文化政策学部 根本敏行研究室)

## はじめに

### 1. 各国の流儀

- ・欧米の政策を参考に 政治・経済・文化・歴史の背景も考慮
- ・『鹿鳴館』の伝統 例：〇〇〇コンクール、〇〇〇文化財団
- ・主要構成メンバーの「育った時代」も影響 : 「高級な」クラシック音楽？

### 2. 英米式と欧州式

#### ●「文化のことは民が主導」の英米式

歴史的背景として貴族社会と古代ギリシア・ローマ式民主主義へのあこがれ

- ・主要な文化施設は民設民営が基本
- ・政策の企画立案・決定は 議会＞行政 議会が主体で行政は執行機関
- ・条例のほとんどは議員発議、政策のP D C Aは議会の委員会が主導（調査報告など）
- ・そもそも「公務員：公僕」を信用していない（民主主義の優先、育ちの良い目利きを重視）
- ・全体主義、共産主義、社会主義への反発
- ・政府（行政）の外に「アーツ・カウンシル」（アートのためのもう一つの議会）
- ・英米と英連邦諸国は、文化支援は「税」よりも「寄付」を重視

#### ●「文化のことは官が主導」の欧州式（含む東側諸国と共産圏）

歴史的背景として専制君主国家、国民国家の伝統、古代ローマ帝国への憧憬

- ・主要な文化施設は国公立が基本 しかも最も重要なものは国立
- ・政策の企画立案・決定は 行政＞議会 議会はチェック機能
- ・条例のほとんどは行政発議、政策のP D C Aは行政が主導（調査報告など）
- ・市民を指導する立場の「公務員：官僚」：高学歴、専門性重視、エリート主義
- ・愚衆政治への反発
- ・政府（行政）の中に文化省、文化庁、文部省

### 3. 英国の文化政策とアーツカウンシルを巡る神話的な言説

#### ●初代アーツカウンシル会長ケインズが「アームズ・レングスの原則」を提唱？

- ・ケインズは言っていない
- ・一般的な言い回しで、文化政策に限った主義主張ではない
- ・政府（行政）とカウンシルの力関係も大きく揺れ動いてきている

#### ●ナチスの文化プロパガンダ政策を反面教師に文化政策を政府から外部化した？

- ・英国以外（独仏伊など）では別の体制（行政内部で対応）をとっている
- ・「クール・ブリタニア」や五輪文化プログラムも国家的文化政策

- ・双方とも日本人研究者が自説に都合よく解釈した我田引水、のようなもの
- ・英国のAC自身も「都合がよいので」うまく取り入れて説明に使うようになったわが国、あるいは浜松市に固有の課題から出発すべき

## 研究の背景

### 1. 近年の動向

#### (1) 文化行政から文化政策

- ・行政内部で継続的な専門性を担保した部署や人員配置が弱い  
「技官」は確保されているが、行政職はローテーション人事（箱モノ行政批判の根源）
- ・市民（国民）の文化へのアクセス、享受する権利 文化権
- ・市民の文化のQOLの向上

#### (2) 創造都市論

- ・第3の波（A.トフラー）、知価社会（堺屋太一）で既出
- ・都市文明論としてのピーター・ホール以降
- ・既に起きたことの分析、から始まって未来の都市政策へ ユネスコ創造都市ネット等
- ・創造都市と言わなくても、例えばMICE政策
- ・「アート之力」で産業の空洞化対策  
いわゆる「創造都市論」のひとつ：創造産業とか創造階級とか  
中国・台湾では「文化創意園區」政策
- ・「アート之力」でまちづくり（包摂的社会、ユニバーサル社会の構築に向けて）  
多文化共生、ユニバーサル社会、社会参加、全市民の活躍の場の創出が必要
- ・民族自立、地域のアイデンティティとして（普遍的ではない）  
スペインではバルセロナ（カタルーニャ）やビルバオ（バスク）  
日本では沖縄（コザ）市 など
- ・以上を進める手段として  
担い手（アーティスト、クリエイター）の発掘・育成、活躍の場の整備が必要  
市民のアートへのアクセス、参加の仕組み、活動支援の充実が必要

#### (3) アートでまちづくり

- ・ビエンナーレ、トリエンナーレ
- ・「都市」以外の農山村、中山間、離島、条件不利地域での芸術祭
- ・ボランティアセクターの活躍
- ・新たな社会参加のチャンネル、企業はCSRやメセナ
- ・コミュニティ・デザイン、ソーシャル・デザイン

#### (4) バブル崩壊と失われた20年

- ・1995年、阪神・淡路大震災後の「ボランティア元年」
- ・全国で文化芸術分野の公的支援が消失（行財政改革、事業仕分けなど）
- ・象徴的なのは平成維新
- ・一方で、民間の参画で文化芸術の復興の兆し

#### (5) 五輪文化プログラム

- ・そもそも五輪は文化の一環
- ・近代五輪になって「スポーツの祭典」へ
- ・一時は万博と同時開催で「万博の添え物」
- ・1912ストックホルム-1948ロンドン では「芸術競技」 メダルも出した
- ・1952ヘルシンキ から「芸術展示」
- ・1992バルセロナ から、今日のような「文化オリンピック」
- ・2012ロンドン で大成功 アーツ・カウンシルが注目される
- ・2020東京 に向けて文化庁は「地方版アーツ・カウンシル」を提唱  
（本音は政府の予算不足とノウハウ不足：にもかかわらず大風呂敷）

自治体側で本来やるべき文化政策を、さらに促進するために国の政策を使うべき

## 2.浜松市における現状と課題

### (1) 浜松市の概要

- ・やらまいか精神 : 本来的に浜松は「創造的な都市」
- ・世界一の楽器製造業と、先端技術産業の集積
- ・多彩な顔を持つ「日本の縮図」 : 多様で多彩な「文化資源」を有する
- ・多文化共生、ユニバーサル社会を目指す

### (2) 浜松の文化政策の経緯と概要

20世紀末から現在まで『音楽』に重点を置いた施策に特徴

- ・1981年（旧）第2次浜松市総合計画審基本計画：「音楽のまちづくり」の推進  
市制70周年「浜松音楽祭」、1984年吹奏楽の「プロムナードコンサート」
- ・1986年：財団法人浜松市文化協会
- ・第3次浜松市総合計画基本構想：「浜松の個性を活かした音楽のまちづくり」
- ・1989年：音楽振興基金
- ・1991年：第3次浜松市総合計画新基本計画：音楽文化都市構想  
「世界の音楽文化が香る都市づくり」の推進  
市制80周年：第1回浜松国際ピアノコンクール、世界青少年音楽祭、浜松市民オペラ
- ・1992年：「ハママツ・ジャズ・ウィーク」
- ・1993年：財団法人アクトシティ浜松運営財団

- ・ 1995 年：楽器博物館、1998 年：アクトシティ音楽院
- ・ 1996 年：第 4 次浜松市総合計画基本計画：「音楽文化都市構想の推進」
- ・ 2001 年：第 4 次浜松市総合計画新基本計画：「音楽のまち・浜松の推進」
- ・ 国の文化芸術振興基本法にさきがけ 「浜松市文化振興ビジョン」、合併後 2009 年に改訂
- ・ 2007 年：第一次浜松市総合計画：『未来へかがやく創造都市、浜松』
- ・ 2013 年：「創造都市・浜松推進のための基本方針」
- ・ 2014 年：ユネスコ創造都市ネットワーク（音楽）加盟（アジア）

●文化振興ビジョン、創造都市推進のための基本方針などから見る課題

- ・ 楽器産業を中心として、市民の音楽活動や民間企業が共催する音楽関係イベントや行事は多いが、職業・産業としての創作活動を主とするようなプロフェッショナルなアーティストの集積はあまり見られない。
- ・ 様々な創造的な人材が集まる空間、創造拠点となる求心的な場所が少ない。
- ・ 創造的な人材をひきつけるような魅力的なまちの賑わいが不足している。
- ・ 市民活動や行政、企業等をつなげる（コーディネートする）中間支援的な機関の不足。
- ・ 多文化共生に関する具体的な施策展開の不足。

●芸術ジャンルとして、クラシックやジャズ、ポップなどの楽器メーカーが扱う範疇である西洋音楽が中心となっており、ビジュアルアートや演劇、ダンスなどは手薄。

●創造都市政策が理想としている産業への波及効果など、多分野の領域とアートの領域の結び付きによる展開にまで至っていないように見える。

●産業技術、医療等、浜松の特徴・強みに、アートやアーティストが関係していけば、浜松らしい、新しい芸術活用モデルが構築される可能性がある。それにより、アーティストの集積と就労機会の創出もなされていくのではないだろうか。

(3) 市民や企業の活動と文化

●音楽芸術活動に関わる人材

i) アマチュア市民

- ・ 吹奏楽人口は全国でもトップレベル
- ・ アマチュア団体等、「プレーヤー」が多く それらの全国レベルでの大会も多数開催
- ・ 楽器メーカー音楽教室の生徒も多い

ii) セミプロ企業人（統計上は製造業従業員の「創造的人材」）

- ・ 高度な演奏技術や鑑賞力を持つ人材が就職を機に浜松に転居
- ・ 楽器製造などの「企業の中で」質の高い製品の開発、製造に携わる  
（この層の人材が厚いということは、他都市にはない、浜松ならではの都市の特性）
- ・ 企業の研究開発のノウハウや製造工程の品質管理など付加価値向上のいわば企業秘密を担っているわけでもあり、企業内でのみ能力を発揮（ポローニャと好対照）
- ・ 企業を定年退職すると、もとの出身地に帰ってしまう傾向

iii) プロフェッショナル・アーティスト（夜間でも中間でもない「交流人口」）

- ・音楽のレッスンプロの数が多い：演奏を主体とするプロのアーティストは少ない
- ・市民同士の演奏・鑑賞が盛んであることの一方で、プロの演奏を鑑賞する客層が薄い
- ・かつてはあった「プロの輩出」イベント
  - 1969年から1986年まで「ヤマハポピュラーソングコンテスト（フォーク、ポップス、ロックの音楽コンテストで略称「ポプコン」(POP CON)）」を主宰
  - グランプリ優勝者には自動的にレコードデビューが約束され、世界歌謡祭の出場資格
- ・浜松ゆかりのプロ・アーティストは名声が上がると国内外の大都市に活動の拠点を移す（背景：大手レコード会社、映画会社、芸能プロダクション、音楽事務所、録音スタジオ等の関連業種とこれを支える人材が集積し、発着便数の多い国際空港）
- ・楽器メーカーには、製品の研究開発、デザイン、モニタリング、チューンナップのプロセスに、世界中からトップレベルのプロ・アーティストが頻繁に来訪・滞在（内容は企業秘密で、契約上の仕事が終わればとんぼ返りで海外に飛び去る）

## ●市民の創造的活動の拠点

### i) 民間の若いアーティストの動き

福祉・教育NPO、「まちなかにぎわい協議会」、商工会議所、アルス・ノヴァ、KAGUYAビル、黒板とキッチン、ポルテシアターなど

### ii) 鴨江アートセンター：2013年11月～

アーティストやクリエイター達の表現活動を支援し、彼らの創造的なプロセスを公開し、市民や地域に発信、交流させることで、市民の想像力を喚起する

### iii) その他文化施設

アクトシティ、休館中のはまホールや勤労福祉会館など  
 学校音楽や音楽教室の発表会など「鑑賞する場、発表する場」または「教育の場」  
 都心のライブハウスが広域から集客する：新しいバンドの輩出は弱い

### iv) 多数のイベント等

国際ピアノ・国際オペラコンクール、浜松世界青少年合唱祭、浜松吹奏楽大会、やらまいかミュージックフェスティバル、浜松ジャズ・ウィーク、浜松市民オペラ、こどもミュージカル、プロムナードコンサート、まちかどコンサー、バンド維新、浜名湖フォークジャンボリーなどの音楽イベント、関連してがんこ祭りなどのパフォーマンスイベント

### v) 創造都市政策関連

「世界創造都市フォーラム in Hamamatsu 2015 ～伝統音楽から電子音楽・初音ミクまで～」、「浜松楽器メーカーズフェスティバル」（2015年から）ほか

### vi) みんなのはままつ創造プロジェクト

2012年から、創造都市の実現に向け、市民活動団体や民間企業等が発意・主導して実施する創造的な取り組みを応援する事業で、スタートアップの資金を補助する

### vii) 楽器博物館、ローランド・ミュージアム

### viii) さくま国際交流音楽指導講座

### 3. 中間支援組織・アーツカウンシルの必要性

#### ●課題から見る必要性

- ・『音楽の都』浜松としての市民文化のQOLの向上（盛んなアマチュア市民活動）
- ・イベント情報を広く発信して「シティ・プロモーション」につなげる
- ・実施内容を振り返り、評価して次回以降に反映させる
- ・公的な文化・芸術支援の仕組みと連携する

#### ●総合的施策へ

- ・行政と市民、企業、地域の教育機関等と連携した産学官協働の仕組み
- ・浜松の持つ潜在的な「ヒト、モノ、資本、情報」の地域資源を総動員
- ・個々の文化芸術の活動を相互に連携するハブとしての機能

文化芸術団体や創造的人材の自立的活動に向けた支援・助成

- ・文化芸術を「産業」として成立させクリエイターやアーティストが浜松に定住する環境
- ・文化芸術関連の幅広いビジネスでの就業機会の創出が必要
- ・多文化共生、ユニバーサル社会の創出の一環として（多様な人材の活躍の場として）
- ・国際的な音楽イベントやコンクール参加者の本番以外での地域との連携
- ・浜松発のプロフェッショナル人材（付加価値を生む）の輩出や活躍の促進
- ・浜松の特徴であるレッスン・プロ、アマチュア市民活動団体、企業の外での活動の可能性を秘めている創造的人材が他の関連団体等とコラボレート、さらには自立して活動
- ・創造的人材、創造的活動のスタートアップや育成のための「創造の場」の充実
- ・既存の人材支援：音楽についてはもっぱら西欧のクラシック音楽中心の領域  
「やらまいかミュージックフェスティバル」や「ハママツ・ジャズ・ウィーク」といった市民の草の根の活動や、広い浜松市域の歴史ある伝統芸能などとは乖離
- ・「みんなのはままつ創造プロジェクト」必ずしも文化芸術活動の自立に向けた助成にターゲットを絞っているわけではない
- ・文化財団の活動は西洋音楽やホール運営が主体

- 複数の施策の方向性をすり合わせて、ある程度幅の広い分野で、戦略的に市民やアーティスト、クリエイターの活動を支援、助成することにより、個人の資質を磨いたり市民団体の内部的な成果の蓄積に留まることなく、才能ある個人や市民団体が自立して創造的活動に従事し、広く情報発信し、ひいては浜松の活性化にも結び付くような創造的産業の創出につながることが期待できる。

専門性の蓄積と専門スタッフ

- ・文化政策のソフトに関わる専門性の高い行政官が庁内で継続的に担う仕組みがない
- ・英米型でも欧州型でもない日本型の「専門性の高い人材の組織」が必要
- ・行政の政策や予算運営と密に連携しつつ、行政の人事システムとは別に、専門性のある人材が継続的に活躍できるような組織が望ましい
- ・ある程度行政から距離を置いて評価・助言できる「シンクタンク」機能

## 他分野との連携

- ・創造都市浜松：音楽以外の幅広い分野のものづくりなど多様な創造性を備える
- ・文化芸術活動：
  - その内発的発展や質的充実
  - これを媒介として都市の産業振興、地域活性化をはじめ、まちづくり、教育、福祉、医療など様々な分野でも効果を発揮することが期待される
- ・地域のグローバル企業の多彩で高度な資質を持つ人材が多い（浜松の強み）
  - 企業内部に閉じ込めておくにはもったいない
- ・多文化共生、ユニバーサル社会、包摂的社会の構築
  - 社会の中で「埋もれて」しまいかねない人材に光をあて、文化芸術の分野で才能、時に異能を発揮して社会に貢献したり、活躍の舞台に立って新たな価値を生み出したり、そしてそれを通じて自身のアイデンティティを認識したり
- ・関連産業集積へのスパイラル効果
  - 文化芸術を取り巻く多様な産業やサービス（メディア関連、デジタル・デバイス関連、興行サービス関連、ホール・スタジオ関連、出版広告関連など）との結びつき
  - その周辺には対事業所サービス、飲食、宿泊、観光といった関連産業への波及効果
  - さらに、これら全てを支える教育、金融、公共交通等のインフラ関連の産業への効果
- ・文化芸術のコンテンツやスキル：少子高齢化時代の医療・福祉などでの応用にも期待

## II. 国内の事例から

### 1. 東京都

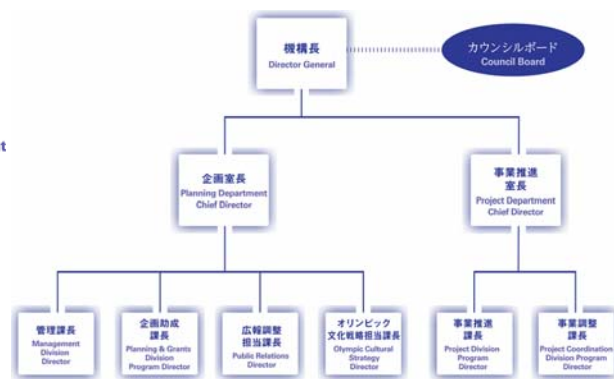
#### (1) 東京芸術文化評議会

- ・2006年12月に文化振興条例（1983年制定）を改正して、東京都生活文化局に、知事の附属機関としての「東京芸術文化評議会」を設置
- ・専門的な見地から調査審議するために、建築、美術、演劇、伝統芸能など分野で第一人者として活躍しているメンバーで構成
- ・「東京都文化振興指針－『創造的な文化を生み出す都市・東京』を目指して」
- ・前年に決定した2016年の五輪招致（2020年五輪の前で招致は失敗）も背景
- ・条例では「必要があると認めるときは知事に意見を述べることができる」、「知事は意見を尊重するものとする」：従来の「諮問機関」に終わらないように

#### (2) アーツカウンシル東京

- ・上記の条例設置の評議会では人材・予算面が弱ことから、（公財）東京都歴史文化財団の内部に設置される：運営は公益財団法人東京都歴史文化財団
- ・機構長の下に6名の委員からなるカウンシルボード





## ・ 主要な事業

支援事業（東京芸術文化創造発信助成）

パイロット事業（人材育成事業、クリエイティブ分野支援事業など）

企画戦略事業（調査研究、国際交流事業など）

・ 東京五輪招致（2020）に向けて「東京文化発信プロジェクト室」と統合

（3）トーキョーワンダーサイト

・ 新しい芸術文化を創造・発信することを目指した東京都による「アートセンター」事業

・ バブル崩壊後、停滞する文化芸術活動を促進するため

・ 東京存在の若手アーティストを顕在化することを目的とし 石原知事の肝煎り

・ 「TWS 本郷」、「TWS 渋谷」、「TWS レジデンス」の3館を拠点

・ TWS 本郷は若手クリエイターの支援・育成の場

・ TWS 渋谷は、国際的な芸術文化ネットワークのハブとして、国内外の文化機関と連携しながら、若手から国際的に活躍するクリエイターが発表・交流を行う場

・ TWS 青山は、国際交流拠点として創造的な制作・対話・教育を行う場

・ ミッション：「世界創造都市東京」のプラットフォームとしての活動を展開し

（4）考察

・ 全体的行政主導：都庁と一体となって機能

・ アーツカウンシル的なものが複数並立、助成金の制度も複数併存 一貫性？属人的？

・ 選択肢の幅がある、団体等にとっては複数のチャンスがある（内容、回数）

## 2. 大阪府・大阪市

（1）大阪アーツカウンシル

・ 前史：「大阪市文化振興のための懇話会」による「芸術文化アクションプラン」が画期

・ 2001年市の「ゆとりとみどり振興局」設置（背景はバブル崩壊後の文化芸術の衰退）

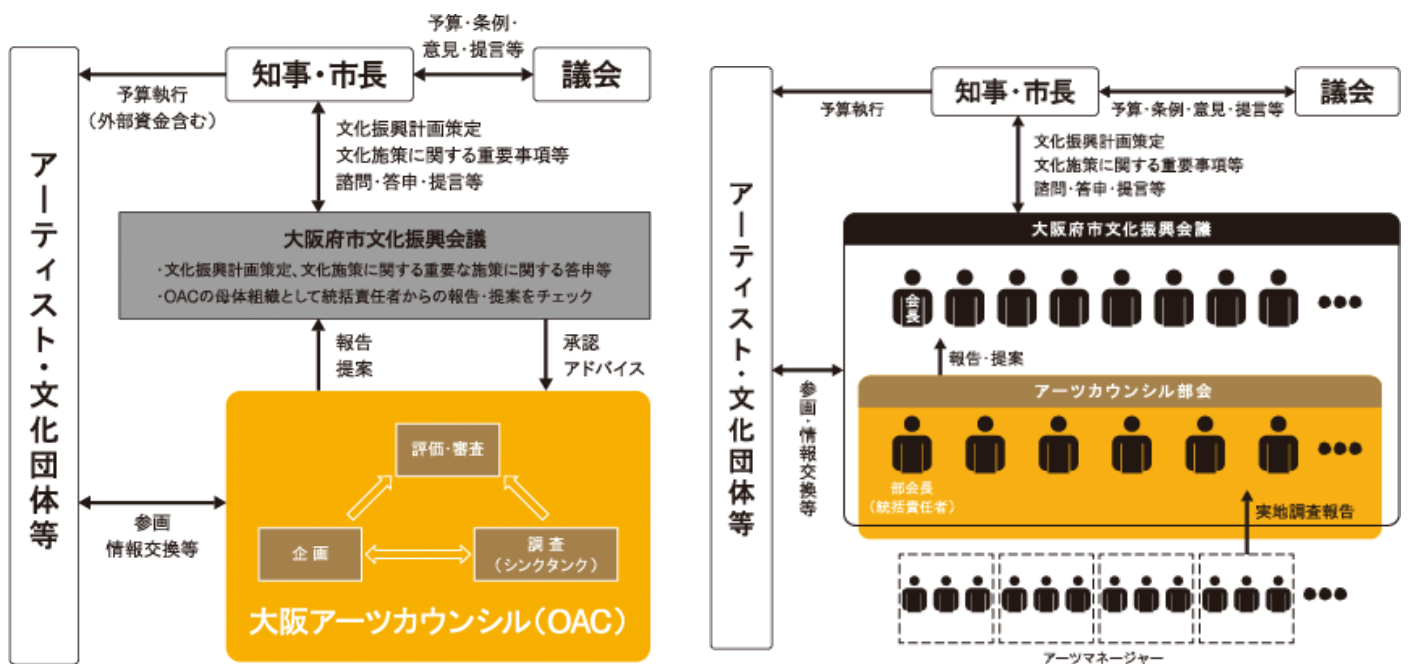
・ 大阪フェスティバルゲートが都市型テーマパークとして早々と失敗、てこ入れとして芸術系のNPOが入居（ココルーム、ダンスボックス、ビヨンドイノセンス、レモ等）

・ 橋下市政での大胆な行財政改革（とりわけ文化政策は冷遇）：文楽助成廃止問題など

・ 行政の負担を軽くする（文化芸術支援施策をそっくりリストラする）方向性

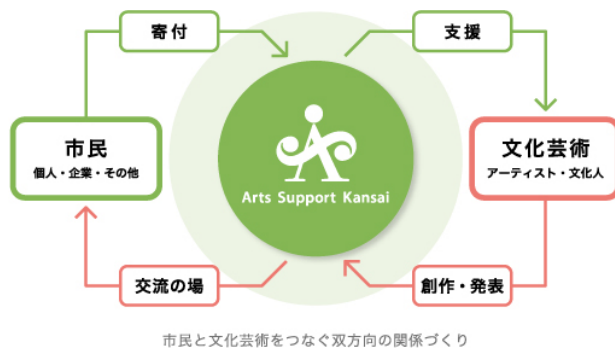
・ 一方で、府市統合本部の「大阪府市都市魅力戦略会議」がアーツカウンシルWGを

- ・外部の多様な財源にも対応し、非公務員の身分のスタッフが業務を担う英国式を構想
- ・WGの主要メンバーには「伝説のアートNPO」の流れのメンバーも
- ・新しい文化政策展開のチャンスととらえた（強く英国式の導入の指向した）
- ・将来の知事の交代など政治的な影響をあまり受けずに、一貫して継続性が担保できるように、設置のための条例を制定
- ・2012年：関西経済同友会の「歴史・文化振興委員会」が提言「大阪版アーツカウンシル『タニマチ文化評議会』（仮称）の創設を」を出す
- ・2013年：大阪アーツカウンシルは大阪府市文化振興会議の専門部会として設置（大阪府市文化振興会議は府市の諮問機関として共同設置規約に基づいて設定）
- ・主な事業内容は、府市文化事業の検証、評価や改善提案、補助事業採択の審査等の「評価」、新たな事業やパイロット事業の企画立案といった「企画機能」、情報収集や分析とその提供といった「調査」



## (2) アーツサポート関西 (ASK)

- ・大阪アーツカウンシルと同様、関西経済同友会 歴史・文化振興委員会の2012年の提言「大阪版アーツカウンシル『タニマチ文化評議会』（仮称）の創設を」が出发点
- ・関西経済界の旗振りで行政に頼らない民間の力による文化支援
- ・補助金は一切入れず、すべて民間（個人・企業等）の寄付による）
- ・設立母体は公益財団法人 関西・大阪二十一世紀協会
- ・事業は「交流と助成」、「発掘と発信」、「伝統と創造」の3本の柱からなる。
- ・ASKはアートや文化の「受け手」と「送り手」の双方を主役＝プレイヤーとして位置付
- ・双方がASKという場＝プラットフォームにやってきて、支援したり、されたり、コミュニケーションをとりあいながら、みんなで一緒に考え、行動
- ・従来の行政や企業の「運営する側が一括して支援先を決める形」を脱却
- ・市民が自分の意志で寄付をし、自分の好きな分野やジャンル、団体に直に関与



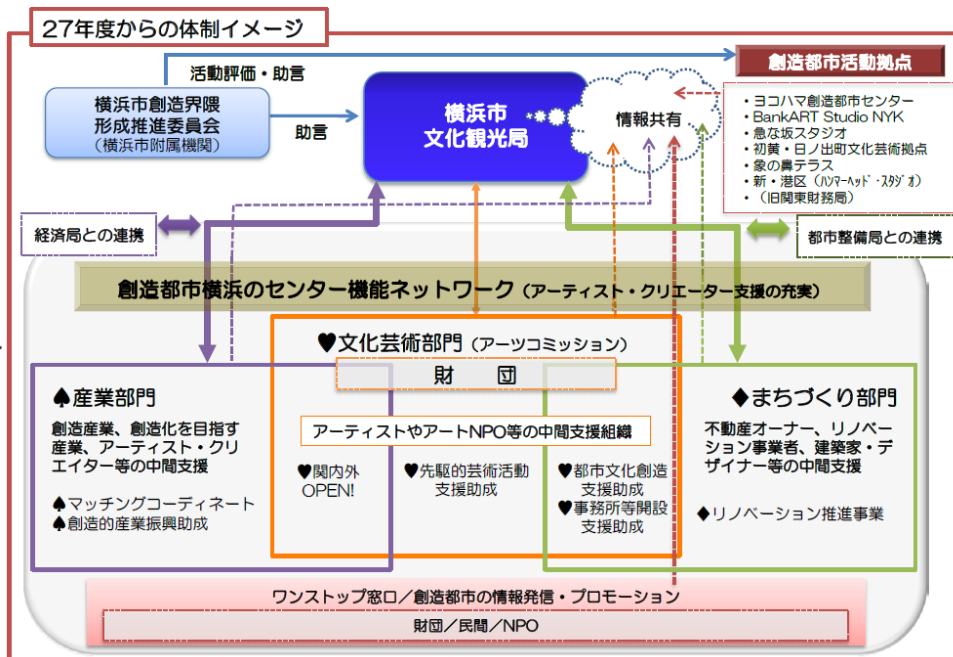
### (3) 考察

- ・ 奇しくも東京都と同時期に文化芸術振興を目指し、前衛的なアートNPO輩出
- ・ 釜ヶ崎も近く、社会的マイノリティへの眼差しが強かった
- ・ 行革の政治圧力（文化芸術政策のリストラ）をうまく活用して新展開へ
- ・ 住民投票でいわゆる大阪都構想が実質的に見送りとなり、将来は不透明
- ・ 同じ検討の経緯から OAC と民間主導の ASK が生まれ、両者は直接には連携しない
- ・ 両方合わせて英国型のアーツカウンシル（らしきもの）
- ・ 支援・助成される側から見れば、チャンネルが複数ある
- ・ そもそも、「タニマチ」というキーワードには商都大阪の民間色がある

## 4. 横浜市

### (1) アーツコミッション・ヨコハマ

- ・ 名称はアーツカウンシルではないが、自治体設立のアーツカウンシル的専門組織
- ・ 背景：1995年代頃から創造都市政策、2004年から文化芸術創造都市政策に取り組み、それを牽引するため2007年7月にACYをスタートさせた



- ・ 横浜市の創造都市政策：「クリエイティブシティ・ヨコハマ」  
「ナショナルアートパーク構想」「創造境界の形成」「映像文化都市」「横浜トリエンナーレ」「創造の担い手育成」「スマートイルミネーション横浜」の6つ
- ・ 中心的役割を担う施設が「YCC ヨコハマ創造都市センター」
- ・ 創造境界形成推進事業（歴史的建造物や遊休施設等を活用）  
2004年の「BankART」を筆頭に、急な坂スタジオ、黄金町スタジオなど
- ・ 機能：相談・コーディネートや助成、創造都市プロモーション、国際交流など

## （2）芸術創造活動推進事業

- ・ 横浜市の「創造の担い手育成」事業
- ・ 様々な創造的活動を担う幅広い人材育成、アート NPO 等中間支援機能の強化  
創造都市国際交流  
芸術創造活動推進事業  
将来有望な新進のアーティスト・クリエイターを発掘、創造・発表の機会を提供：「横浜市芸術創造活動推進事業補助金交付要綱」に基づき補助金  
横浜音楽空間：2013（平成 25）年度終了  
芸術系大学等連携事業（東京藝術大学の新たなコース開設支援）  
2005年には市内に馬車道校舎（映画専攻、映像研究科事務室）、万国橋校舎（アニメーション専攻）、元町中華街校舎（メディア映像専攻、映画専攻、アニメーションスタジオ）の3か所が開設

## （3）ヨコハマアートサイト

- ・ 地域課題の解決につなげる文化芸術活動をサポートするため、文化芸術の持つ創造性をコミュニティやまちの活性化と結びつける文化芸術活動や、横浜の個性ある文化芸術を市内外へ発信する活動を広く公募し、支援する事業
- ・ 事務局は「ヨコハマアートサイト事務局」（YCC ヨコハマ創造都市センター内）

## （4）考察

- ・ あえてアーツカウンシルを名乗らず ACY
- ・ 一方、市は別途の芸術創造活動推進事業「横浜市芸術創造活動推進事業補助金交付」
- ・ 2014年からはヨコハマアートサイトも展開
- ・ 次々と新しい助成の仕組みが追加、全体として創造都市政策を中心に動いているが、個々の施策レベルになると複数の同じような機能が見られる
- ・ 巨大な自治体内部で錯綜？（創造境界の形成、映像文化都市、横浜トリエンナーレ）
- ・ 横浜市はユネスコ創造都市ネットワークへの加盟は考えていない
- ・ 加盟は手間がかかる割には市の創造都市政策の展開にあまり寄与しないと見られている
- ・ 既に多くの姉妹都市提携を結んで交流していることもある
- ・ 音楽や文学、デザイン、伝統工芸など特定のジャンルに絞り切れない

## 5. 沖縄県

### (1) 沖縄版アーツカウンシル（沖縄文化活性化・創造発信支援事業）

- ・文化観光スポーツ部の5本柱の事業の一つとして、2012年8月から、県から公益財団法人沖縄県文化振興会へ「沖縄文化活性化・創造発信支援事業」を委託する形で沖縄版のアーツカウンシル事業が始まった（横浜市についてわが国で2番目）
- ・財源は国の政策である「沖縄振興一括交付金」で全国的に見てもトップクラスの額
- ・県内の文化団体が行う公演や展覧会などの自主企画や成果発表、県内の文化団体の海外・県外への派遣、指導者の招聘、アウトリーチ等の普及事業に対する助成は、文化活動支援助成事業として実施されており、沖縄版アーツカウンシルには含まれない
- ・他分野（農林水産、福祉、商工、観光等）との連携や文化の産業化を視野に入れた支援が明確に打ち出されている点が特徴
- ・プログラムディレクター（PD）1名、プログラムオフィサー（PO）7名（うちチーフプログラムオフィサーが3名）、財団の文化芸術推進課の非常勤の嘱託職員として採用
- ・特に市民活動団体のスタートアップとプロジェクト支援に力を入れている
- ・未組織化の活動団体には、最初は必ず法人化、組織化を求める
- ・POは積極的に申請初期段階からの相談・指導
- ・将来はシンクタンク機能を持ったアーツカウンシルを目指す

### (2) 沖縄クリエイターズビレッジとオフィス・ブラット

- ・2006年：「シェア工房 COLORS HOUSE」を北谷町に開店
- ・2008年：COLORS HOUSEの取組を、中心商店街が衰退していた沖縄市（旧コザ市）の沖縄市一番街商店街、パルミラ通りに移転（ライブハウスなど残る）
- ・沖縄市役所職員と連携してアートエリア形成事業「沖縄クリエイターズビレッジ」構想
- ・沖縄県産業振興公社が公募した「ベンチャー育成連携事業」に応募
- ・行政が行っていた家賃補助から、リノベーションの初期投資補助に制度変更
- ・3年間で、空き店舗のシャッターを上げたのは12件
- ・2011-12年：沖縄県の「文化産業振興地域形成モデル」事業に採択

### (3) 考察

- ・沖縄県：そもそもユニークで多様な文化が豊富（アイデンティティの強化・確認）
- ・国から特別に財源が手当てされているが、優位な立場に安住せず、助成を望む団体には必ず自立を促すなど、かなり厳しい条件を付けて事業を推進しているのが特徴
- ・事業を推進するPOについては、幅広い分野から民間の人材を集め、オンザジョブの形で人材育成を進めている
- ・卓越したリーダー杉浦氏の退任（2015年度末）後の対応をどうするかが課題
- ・沖縄市では、市民セクターが先行して、後追いする形で市や県が助成事業等を導入
- ・沖縄クリエイターズビレッジや隣接する「コリンザ」等、人的つながりがポイント

## 6.札幌市

### (1) 札幌市

- ・札幌市の文化政策は、札幌国際芸術祭と創造都市が中心
- ・2000年：「創造都市さっぽろ (sapporo ideas city) 宣言」
- ・2012年：「創造都市さっぽろ・国際芸術祭実行委員会」へ改編、SMAL設置決まる
- ・2014年：ユネスコ創造都市ネットワークのメディア・アート部門に加盟
- ・同時に札幌国際芸術祭とSMALがスタート、3者が連携してスタート
- ・前史：ユネスコ創造都市ネットワークは、最初は音楽分野を考えていた  
パシフィック・ミュージック・フェスティバルなどが背景

### (2) SMAL (札幌メディア・アーツ・ラボ)

- ・背景：ユネスコ創造都市ネットワーク加盟に向けた実績作り（産業集積はあった）
- ・従来からの大学ラボ、企業や産業技術の開発ラボと異なり、「SMAL」の名の通り、小規模ながら地域のクリエイティブ産業の振興に寄与する「市民ラボ」を目指した
- ・主な事業は、「情報提供・広報出版事業」「人材育成事業」「国際交流事業」  
創造都市、クリエイティブ産業、メディア芸術、デザイン、生活文化、現代アート、ICT、観光、健康・福祉、グリーン&エコ、食品加工など、多様な産業分野と関連する大学研究者や企業人、職能が連携し、創造都市政策の実行支援と新たな政策提言、次代のクリエイティブ産業、メディアアーツの振興と人材育成 など
- ・2015年：SMALは休止、市の次の段階の創造都市政策に引き継がれる予定

### (3) 考察

- ・同じくトリエンナーレなどに取り組んでいる横浜市同様、特定ジャンルに縛られないようにあえてユネスコ創造都市ネットワークに加盟しない
- ・SMALのキーパーソン、メディア・アーツの部門で国際的に活躍する札幌市立大学の武邑光裕氏が引退（2017年度末）したあとの展開が課題
- ・札幌市の今後の文化政策について、興味深い点が2つ

行政の文化関連部局の再編と同時に進められる新しい都心の複合文化拠点の計画

観光文化局を、市民まちづくり局と一体化して市民文化局に再編。同時期に都心に新しい文化複合施設「(仮称)市民交流複合施設」の建設計画。高機能ホール、アートセンター、図書館(+収益事業の高層棟)が合築される

ICTなどの産業政策との連携

2017年から、クリプトン・フューチャーズの伊藤博之社長をリーダーとし、民間主導で、音や映像、ビジュアル・アートのコンテンツで産業を振興する取組み。札幌市(経済産業局)も関連する有識者会議を立ち上げてこれを支援。

## 7. 山口市情報芸術センター

- ・ 山口情報芸術センターYCAM (Yamaguchi Center for Arts and Media) : ワイカム
- ・ 市の図書館・ホール・美術館などの複合施設 (展示空間のほか、映画館、図書館、ワークショップ・スペース、キッチンなどを併設)
- ・ 財団法人山口市文化振興財団が非公募の指定管理者として運営
- ・ 2003年開館 : 世界的に見て最先端の取組  
コンピューター等のメディア・テクノロジーを用いた新しい表現の探究を軸に活動
- ・ 映像作品など美術コレクションは所蔵せず、作品の制作・展示の場に徹する
- ・ メディア部門と図書館とは開放的で多目的に使えるホワイエの空間を介して接続
- ・ 利用者の過半数が図書館利用者           メディアアート単独では集客できない
- ・ メディア部門 : フレキシブルな設備など先端的なスタジオA, B, Cの3つと「ラボ」

### (2) R&D (研究開発 : Research & Development) プロジェクト

- ・ 内部の研究開発チーム「YCAM インターラボ (InterLab)」が市民や各分野の専門家たちと積極的にコラボレーション
- ・ 調査や実験からアウトプットまで 一作品制作、ワークショップ開発、ソフトウェア/ハードウェア開発、論文発表など一、総合的かつ長期的な活動を展開
- ・ キュレーター、エドューケーター、エンジニア、デザイナーなど、さまざまなスキルを持つおよそ20名の常駐スタッフで構成  
「制作ラボ」(YCAM でなければ生み出せないオリジナル作品の制作)
- ・ 国内外の多くのアーティストや研究者、エンジニアが、YCAM に滞在して活動  
「教育ラボ」(メディア・テクノロジーと市民をつなぐ教育プログラムの提供)
- ・ 多くの民間セクターとも連携してオリジナルのワークショップ
- ・ 子ども向けの学び場「コロガル公園」など評価される  
「地域開発ラボ」(地域の課題や資源とメディア・テクノロジーの融合)
- ・ メディア・テクノロジーにまつわる知識や経験を、山口の地域課題や資源に結びつける



### (3) 考察

- ・ 1988 年：郵政省の地域情報通信活性化構想（インキュベーション構想）がきっかけ
- ・ 1994 年：「文化交流プラザ（仮称）基本構想」を策定
- ・ 1996 年：財団法人山口市文化振興財団設立、文化交流プラザ（仮称）基本計画策定、基本設計業者プロポーザル実施と進み、磯崎新アトリエと契約（斬新な提案）
- ・ 1998 年には文化交流プラザ（仮称）基本設計の公表、文化交流プラザ（仮称）ソフトプランニングの地元研究会発足（以後全 16 回実施）
- ・ 市の職員らも手弁当で参加し、国内外の先進事例などの調査研究後に工事中断等乗り越えて新市長を含め、市庁内で施策を強力に推進する原動力
- ・ 1999 年以降：シンポジウムや公開公聴「小さなプラザ」、中園文化施設企画運営協議会、中園文化施設井戸端会議設置など市民を巻き込んだ検討
- ・ 市の財政難と先端的コンセプトへの不安から、2003 年春の山口市長選挙の争点
- ・ 反対派市庁当選で工事凍結
- ・ 後に「見直し市民委員会」を開催（以後全 8 回開催）、議会説明を経て工事は再開
- ・ 磯崎アトリエは、山口市内で別途アーティスト・イン・レジデンスの「秋吉台芸術村」事業に携わっており、これも背景にある
- ・ 施設の利用者の約 9 割が図書館関連で、これなしには YCAM のような先端的な事業に多くの市民が興味関心を示すことはなかった
- ・ YCAM 本体には滞在のための機能はなく隣接する湯田温泉が滞在宿泊機能を担う

## 8. 青森市

### (1) アートでオン！

- ・ 地域の文化芸術活動の支援・助成で、アーツカウンシル的活動（2014～）
- ・ 2011 年：総合計画で「アートで音楽のあるまちづくり方針～文化芸術創造都市をめざして～」：「文化芸術創造都市」というキーワードで政策を展開
- ・ 組織形態：市からの委託を受けたボランティア団体で、分類上は任意団体
- ・ 事務局は「財団法人青森市文化スポーツ振興公社会」内に置き、会長 1 名、副会長 2 名他 7 名の委員

### (2) ACAC（青森公立大学 国際芸術センター青森）

- ・ 青森市市政 100 周年記念施設として 2001 年 12 月に開館
- ・ アーティスト・イン・レジデンス（AIR）が中心プログラム
- ・ キーパーソン：アーティストである浜田剛爾氏をディレクターとして起用
- ・ 青森県の NPO 第一号「あおもり NPO サポートセンター」へ事業委託
- ・ 人材面、アイデア面で「アートでオン！」への影響（貢献）は大きい
- ・ ACAC の学芸員は山口の YCAM から移動してきた。



## 9. 国内事例を振り返って

- ・ 県庁所在都市や政令指定都市など大都市政策として、特に沖縄は地方振興の流れの一端で、英米型のアーツカウンシルを志向しながら、実態に合わせている
- ・ 東京と大阪は、バブル崩壊後の文化芸術復興支援が出発点
- ・ 横浜と札幌は、明確に創造都市政策の一環であることをうたっている
- ・ 一方で、大都市は多様性があり、都市政策も複雑であるため、文化芸術の政策としての創造都市政策の一貫性の面ではいろいろと課題がある
- ・ 一方、山口、青森、鳥取は、激しい人口減少、産業の空洞化など、既存の地域振興策はほとんどうまくいっていない
- ・ 他に有効な選択肢がなく、「何もない」ことを逆手にとって、「背水の陣」といってもよい覚悟でアート（文化芸術）の振興を掲げている
- ・ こうした場所で、ユニークな文化芸術施設や、民間主導の中間支援の取組が見られる

### 【浜松にとって】

#### ①中間支援組織のあり方

- ・ 中間支援組織の構成や運営面で東京都、大阪府・市と沖縄県が参考になる
- ・ 特に、PDとPOの活動や人材登用の仕組みなどは沖縄県が参考となる
- ・ 創造都市政策の流れとしては横浜と札幌が参考になる
- ・ 特に札幌の新しい複合文化施設と、これに歩調を合わせた中間支援組織の設立、都市の得意とする産業セクターの産業振興との連携、が参考になる
- ・ 草の根の都心活性化では沖縄市が参考になる

#### 産学官の連携

- ・ 質の高い人材をコーディネートして、活躍の舞台を提供する中間支援組織、という面では、札幌や青森、鳥取の例からもわかるように産学官の連携の中の「学」＝アカデミックセクターが重要である
- ・ 特色ある施設（研究開発や「ラボ」の機能）としては、札幌、山口と青森が参考となる
- ・ 山口は大学がないため、YCAM 本体が大学の機能を果たしている
- ・ 札幌は SMAL がラボの機能を担っていた
- ・ 重要なのは「ラボ」ないし「R&D」の機能である
- ・ また、「学」との連携は、調査・研究、行政評価や政策評価、政策の企画立案・提案といったシンクタンク機能のためにも必要なものである

#### ③専門的人的ネットワーク

- ・ 複数の事例で、多くの人材が繋がっていることが確認できた
- ・ 決して多くない人的つながりのチャンネルが、全国の類似施策の担い手同士のネットワークとして機能している
- ・ 浜松において、地元の人材であるということだけではなく、全国、あるいは世界の類似の政策で人的チャンネルにつながる人材の活躍が期待される

## ユネスコ創造都市ネットワーク都市（海外）の事例

### 1. バルセロナ市

#### (1) 概要

- ・ユネスコ創造都市ネットワークは文学：それ以前から「音楽都市」
- ・カタルーニャの民族・歴史のアイデンティティ
- ・五輪の「文化プログラム」制度の発祥
- ・創造都市政策の典型例とされる（都市の空洞化対策、多文化共生など）
- ・衰退した旧市街地の活性化、製造業の空洞化対策で効果
- ・投資先、居住地として高い評価

#### (2) CCCB（バルセロナ現代文化センター）

- ・都心再開発の一環の複合文化施設、創造都市政策の拠点
- ・ハードの整備と、ソフト（中間支援組織の設立）が連携して行われる
- ・「バルセロナ芸術文化評議会」とその下の「バルセロナ文化研究所」が実質的に中間支援組織でアーツカウンシル機能を担う

#### (3) 文化のための「戦略プラン」

- ・「バルセロナ文化研究所」が事務局となって 18 分野の委員会を組成
- ・各委員会にはコーディネーター（文化研究所職員のほかNPO、民間からも登用）  
文化部門で①ビジュアル・アーツ、②映画とオーディオ・ビジュアル、④サーカス、⑤大衆的・伝統的な文化、⑥ダンス、⑦デザイン、⑪読書、⑫言語と都市、⑬音楽、⑱劇場の 10 委員会、それ以外のテーマは③科学と社会、⑧多文化共生、⑨経済と文化、⑩若者と文化、⑭記憶と遺産、⑮国際展開、⑯文化近接領域、⑰観衆の文化アクセスの 8 委員会
- ・コーディネーターの最初の仕事は「各分野のキーパーソンのリスト化」で、各分野 20～25名のキーパーソンを集めて委員会を構成
- ・各テーマごとの課題抽出、その解決策など議論し、10 分野の政策、計 68 の施策・事業

#### (4) ICTによる旧工場地帯の活性化（オーディオ・ビジュアル・シティ）

- ・明治維新の頃、臨海部に繊維産業等が集積、「カタルーニャのマンチェスター」
- ・旧工場地帯約 200ha は、「22@」（EU の都市計画で工業専用地域の凡例「22a」に由来）
- ・初の取組は 1992 五輪を契機に、まず五輪選手村への転換をてこに環境整備
- ・五輪後、再開発テーマとして「メディア」「IT」「バイオ&メディカル・テクノロジー」「エネルギー」「文化」を掲げるが、特に「文化」は他の全分野に関連する位置づけ
- ・住民と労働者、学生等がコミュニケーションできる、職住近接の『コンパクトシティ』
- ・市の 100%出資による公設民営企業「22@Barcelona」により、企画、マーケティング、企業誘致、ハードの管理、インフラの管理など
- ・新規に約 1,063 の企業を誘致、2008 年までに約 3 万人の雇用を創出
- ・中核的開発プロジェクト「オーディオ・ビジュアル・シティ」  
ICT やメディアに関する企業や大学が相互のコミュニケーションをとれるように集積

バルセロナに本社のある放送局「メディアプロ」、ヤフー (Yahoo!) の欧州で唯一の R&D センター、ポンペウ・ファブラ大学のメディア学科など

- ・「創造の場」としての環境整備：現代美術館、廃工場を改装した「アーティスト・イン・レジデンス」施設、テレビ等のロケ地：「バルセロナ・メディアパーク」、工場を改装して古い映画の博物館とした「メディア工場」、都市計画博物館、言語博物館、産業遺産センターなど

#### (5) 考察と浜松市への示唆

- ・複合文化施設の整備、それに合わせた中間支援組織の設立、ICTやメディア・アートによってモノづくりで発展した都市施設の更新、産学官の連携とシティ・プロモーション、多国籍・多文化の共生する都市として多くの都市的課題の解決など、浜松市との類似性も多くみられる。
- ・市の文化政策「戦略プラン」の流れ、総合文化施設と中間支援組織「バルセロナ文化研究所」と「バルセロナ芸術文化評議会」の構成のプロセス、多文化共生への取組
- ・現在、欧州は移民問題とそれに反発する右派政権で揺れており、バルセロナも例外ではない。2011年、CCCBバルセロナ現代文化センター創設者の一人であり、最も重要なキーパーソンがバルセロナ現代文化センター館長を解任 政治の動きへの対応が課題

.浜松市の中間支援組織のあり方に向けて

## 1. 自治体文化政策の意義

なぜ自治体が文化振興の主体となり文化政策の持続性を担保しなければならないのか  
経済学的説明

- i) 資源配分の適正化
- ii) 所得再分配
- iii) 経済安定化

政治学的説明

- i) 自由権的文化権 (国家からの自由) …芸術表現に対する行政不介入の原理
    - ・芸術を含むあらゆる精神的活動の自由が保障される権利
  - ii) 社会権的文化権 (国家への自由) …政府による芸術文化振興、支援、助成
    - ・すべての国民が芸術文化へのアクセス (享受・創造・参加) を保障される権利
- ・この双方は、いわば相反的な意味合いも包含
  - ・自由権としての「行政不介入の原理」は、社会権としての全ての市民の文化的に生きる権利の抑制になる恐れ
  - ・社会権の実現を担保するために政府による芸術文化振興、支援、助成を行うことが、自由権としての芸術表現への行政介入の口実となってはならない
  - ・行政が積極的に文化振興を行う理論的根拠 (=自治体文化政策における「公共性」) は、市民の「社会権的文化権」を保障することにある
  - ・「社会権的文化権」はあらゆる市民が平等に保障されるべきものであり、時代や地域によって侵害されるものであってはならず、文化政策の「持続性・継続性」が重視される

## 2. 文化芸術支援等のために継続的に人材が活躍できる組織の必要性

- ・わが国の一般的な行政組織の構成と運営のもとではどうしても限界があり、文化施設の箱モノ批判や、行政職員のローテーション人事の問題点が指摘される。
- ・属人的なネットワークには有効性もあるが、属人的であるがゆえに独善的になったり、市民の側から見ておかしいことにならないような政治的なコントロールの仕組みを担保しておくことが重要である。
- ・トップ（首長あるいは館長や芸術監督）の一存で恣意的かつ独善的な采配が強行されたり、逆に交替に伴って継続されるべき事業等が廃止されたりしてはならない
- ・これを防ぐために、行政から独立した権限を担保する条例や評議会等を設置するなど、組織としてコントロールする必要がある。
- ・ただ、審議会にせよ、理事会にせよ、知事・市長に人事権が与えられている以上、恣意性を完全に払拭することは不可能であり、属人的であることは変わらない。

## 3. 公的文化施設の整備と組織運営について

### （1）公的文化施設の整備

新しい文化政策の方向性を打ち出すタイミングとして、自治体の主要な文化施設の設置や更新と、これと連動した新しい組織運営の導入、というのは非常に求心力のある戦略として有効である。特に音楽関連のホール等については、

- ・安定した集客の見込める図書館との合築（YCAM や札幌）
- ・同敷地内に高層棟を合築して民間収益事業と連携（札幌ほか）
- ・先端的なスタジオ機能を包含（YCAM や札幌）

といった要素が注目される。

### （2）中間支援組織あるいは日本型アーツカウンシル

- ・政令指定都市のような大都市や府県レベルの取組では、文化政策や創造都市政策の各々の項目が政策として導入された経緯や歴史が複雑になっており、巨大な行政組織や関連組織の中に芸術助成のチャンネルが複数あるなどのわかりにくさがある。
- ・その一方で、助成の価値観の多様性や助成を得られるチャンスの多様性というプラス面も見られる。
- ・浜松の場合、中間支援組織を検討するにあたって、当然ながら既存の文化振興財団等が核となることが自然であるが、「みんなの浜松創造プロジェクト」などの関連施策も含めて、あえて文化関連施策の全ての機能を一か所に集約してしまうことが得策かどうかは、なお検討の余地があるのではないだろうか。
- ・浜松の場合、現状との連動という意味では、アクトシティ、鴨江アートセンター、文化振興財団といった既存の施設や組織を前提としつつ、新たな対応として「はまホール」の後継となる新しいホール施設、新たに構想する中間支援組織を連動させた一体的文化政策として打ち出すことが考えられる。

- ・浜松らしい地域の状況を踏まえ、これを活かし、浜松市のアイデンティティの強化や情報発信の核となるような打ち出し方が望まれる。
  - ・人材の面では、グローバル企業等を舞台に活躍する文化芸術的素養を持ったセミ・プロの従業員や、世界的に見て最高水準の創造的人材の「交流人口」の集積を誇っている。また、民間音楽学校の普及率が高く、吹奏楽やポピュラー音楽等の市民活動が盛んなことから、音楽のレッスン・プロが多く活動している。
  - ・浜松には「やらまいか精神」のもとでこれまで積み重ねて来たものづくりの歴史の蓄積があり、マイクロ・エレクトロニクスや光エレクトロニクス、精密機械部品製造等の蓄積があり、多くのエンジニア等が集積している。
- ・これらの人材が、企業やビジネスの契約上の貢献だけではなく、もっと伸び伸びと地元浜松で創造性を開花させることができるような「創造の場」があれば、創造都市浜松の可能性はもっと広がることが期待でき、そのための中間支援組織の機能が望まれる。
- ・中間支援組織の主要機能であるコーディネート機能に着目すると、浜松の強味の一つである医療関連サービスの充実と多文化共生政策との連携も視野に入る。
- ・音楽などの文化芸術の人材と、地域の医療や福祉、多文化共生や包摂的社会構築の担い手との接点を見つけることにより、他都市にはない浜松ならではの創造的価値を創出することも期待できる。
- ・先進的な取り組み事例を見ると、青森市の「アートでオン！」事業が青森県のACACの影響を受け、YCAMが先行する山口県の秋吉台のアーティスト・イン・レジデンス事業の影響を受け、さらに山口市内の湯田温泉を使った自身のアーティスト・イン・レジデンス事業も展開していることなどから、地域でのアーティスト・イン・レジデンス事業との連動性も見逃せない。
- ・浜松市には、舘山寺温泉を始め、天竜川流域の広大な自然環境などを擁し、海山からの豊富で質の高い食材、医療福祉などの生活関連サービスの充実など、創造的な人材が滞在することを可能とする大きな可能性を秘めていると見ることもできる。こうした事業に向けたコーディネートや調査研究、企画立案、政策提言等も、中間支援組織に期待されるとことである。

#### 4. 人的ネットワークとリーダーシップについて

- ・中間支援組織等にとっては、それを担う人材の人的ネットワークと、組織運営のリーダーシップが重要
- ・国内外の先行事例では、まず例外なく人的つながりと求心力のあるトップの獲得が事業の成否のカギを握る

##### (1) トップ人材について

強いリーダーシップを持った人材を配置することの是非

自治体文化政策を推進する場合、文化芸術に精通した専門人材を配置することが望ましいとされている。大きな成果をあげている事例をみると、業界を代表する人物を芸術監督やプロデューサーとして配置し、一定の裁量権を与えている場合が多い。彼ら／彼女らが強力なリーダーシップを発揮して、政策・事業を牽引していく。

## 1) メリット

- ・企画力に優れており、オリジナリティのある企画を実現できる
- ・規則にとらわれずに、ダイナミックなプログラムが可能になる
- ・コネクションを活かして、多様なプログラムが実現可能になる
- ・知名度の高い人物を起用することで、広報力にすぐれる
- ・事業の方向性を、行政をはじめ対外的に強く表明できる

## 2) デメリット

- ・個人の趣向が色濃く反映されてしまい、偏りがうまれる
- ・選定するアーティスト、ジャンルに偏りが生じやすい。公平性に問題が生じやすい
- ・持続可能性に課題がある（後継者を見つけるのが難しい）
- ・地域住民が関与しづらくなることもある

### i) 行政の責任

現場・所管部署との意思疎通、目指すべき美術館像の明確化、統治の仕組み作り

### ii) 市民参画

市民の意見を反映させる運営協議会を機能させる、市民が経営に関与する

### iii) 館長人事

事業（学芸）と管理（事務）を役割分担する

館長の人事は他の経営スタッフとの役割分担とあわせて検討すべきである。

他の組織と連携した人材育成

強いリーダーシップを持ち、求心力、情報発信力のあるリーダーを擁しつつ、これが独断専行とならないように調整する手法として、他の組織と連携した人材育成のシステムを連動させることも考えられる。