

文化芸術創造クラスター の形成に向けて

～美術館からひろがる創造都市～

2011 年 5 月

 **DBJ** 株式会社日本政策投資銀行

大 分 事 務 所

要 旨 文化芸術創造クラスターの形成に向けて

国内外の諸都市で、アートや文化の創造力を活かして都市再生を図る「創造都市」の取り組みが進められている。創造都市の実現にともなう波及効果は、美術館や芸術祭への来訪者増加にともなう交流人口拡大という短期的効果に加えて、創造的人材の育成・誘致、創造的産業の振興、地域の教育・福祉への貢献、市民活動の活発化など多岐にわたる。大分県にあって、人口減少、高齢化が進む中で、若者を中心に創造的な才能を育成する、さらには外部から誘致してくることが重要になるため、文化芸術を活かした個性的・魅力的なまちづくりが地域間競争を勝ち抜くうえでの鍵になると思われる。

すでに県内では、別府現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」をはじめ、各地で文化芸術に関するさまざまな取り組みが続けられている。現在、検討が進められている県立美術館には、各地のこうした活動と連携・協働しながら、大分の創造都市としての活性化をサポートする役割が求められる。

創造都市を育む「インキュベータ（孵化器）」としての美術館像を模索するうえで、今次調査では青森県内におけるアート関連プロジェクトの事例研究を行った。そこから浮かびあがった示唆として、①アートを核にさまざまな活動を行うアクター（主体）をつなぐハブ（結節点）として美術館が機能、②地域資源に新たな角度から魅力を与えるうえで世界的・現代的なアート動向をフォロー、③まちなか立地によるにぎわい創出、④地域人材の育成・活用と外部の専門家の登用（内発と誘致のバランス）などが挙げられる。

こうしたコンセプトは、大分県が産業分野で進める「産業クラスター」と通底しており、ここにクラスターのアート版として「文化芸術創造クラスター」を提唱したい。この中にあって、県立美術館は収蔵保管、調査研究、展示を主な役割として担う。一方、クラスターにはネットワークのハブとしての交流機能も必須であり、柔軟かつ軽快なフットワークを実現するうえで後者は民間団体（仮称）クリエイティブ・クラスター・ネットワーク（以下、CCN）とすることが考えられる。美術館とCCNが一体的に運営されることで、アートの創造力による地域課題解決への貢献が期待される。

文化芸術創造クラスターの形成に向け、組織・運営のソフト面では、PLAN（計画）段階におけるミッション明確化、アクションプログラム策定、専門家のノウハウ活用、DO（実施）段階におけるCCNの組織化と美術館との協働、SEE（評価）段階におけるミッションに基づいた適切な評価、第三者による厳正な評価といった仕組みづくりが重要であろう。また、ハードの整備に際しては、施設・展示面における大分らしさの追求と新たな魅力づくり、まちなかへの立地と県内外にわたる広域的ネットワークの展開が求められる。当レポートが、大分県における創造都市実現に向けた議論や取り組みの一助となれば幸いである。

最後に、当レポートの分析内容・意見に関わる箇所は、筆者個人に帰するものであり、(株)日本政策投資銀行の公式見解ではないことをお断りしておく。

2011 年 5 月

株式会社日本政策投資銀行
大分事務所長 三浦宏樹

目 次

第1章 創造都市の世界的潮流	3
1. 創造都市と創造的階層	3
2. 地域への波及効果	4
第2章 大分における創造都市の可能性	6
1. 大分における創造的産業の集積	6
2. 大分は創造都市を目指すべきか	7
3. 美術館は創造都市のインキュベータ	9
第3章 ケーススタディ 青森のアートなまちづくり	13
1. 青森県立美術館 「縄文文化と現代アートを接続」	13
2. 十和田市現代美術館 「目的は交流人口拡大によるまちづくり」	16
3. t e c o L L C 「アートで地域をつなぐシンクタンク」	19
4. 青森から得られる智恵 「同時代、まちなか、ネットワーク」	22
第4章 文化芸術創造クラスターを構想する	24
1. 創造都市＋クラスター ＝ 文化芸術創造クラスター	24
2. ソフト 「クリエイティブ・クラスター・ネットワーク」	26
3. ハード 「まちなかから世界へ」	31
終 章 「あさって」のために	38
主要参考文献	40

第1章 創造都市の世界的潮流

当行レポート『現代アートと地域活性化』（日本政策投資銀行 2010）¹では「創造都市（Creative City）」の概念を紹介するとともに、別府における創造都市の可能性について考察を行った。今回のレポートではその検討対象を大分県全域に拡張したうえで、創造都市²のあり方について模索したい。その中で特に、大分県で現在構想されている新たな県立美術館が、創造都市の形成に際して果たしうる役割を中心に整理を試みる。

1. 創造都市と創造的階層

（1）創造都市（Creative City）

大阪市立大学の佐々木雅幸教授によれば、創造都市とは「人間の創造活動の自由な発揮に基づいて、文化と産業における創造性に富み、同時に、脱大量生産の革新的で柔軟な都市経済システムを備えた都市」（佐々木 2001）である。英国の研究者チャールズ・ランドリーは、欧州において、製造業の衰退、財政危機が進む中でアートや文化の創造力を活かして活性化を図ろうとする諸都市の経験に着目し、これらの都市を「創造都市」と名づけた。実際、欧州で創造都市と呼ばれる都市には、ニューキャッスル&ゲーツヘッド（イギリス）、ナント（フランス）、ビルバオ（スペイン）、エッセン（ドイツ）のように、従来の基幹産業が衰退し都市の活力が低下する中で、現代アートやデザインの創造性を活用して都市再生を図った事例が多い。

わが国の創造都市としては「クリエイティブシティ・ヨコハマ」を標榜し、歴史的建造物等をアート拠点BankARTへコンバージョン（用途転換）した横浜市や、金沢市民芸術村、金沢 21 世紀美術館を整備した金沢市が知られている。また、都市エリアに限らなければ、地域をアートで活性化する取り組みとして他に、中山間地域である越後妻有地域（新潟県）の「大地の芸術祭・越後妻有アートトリエンナーレ」や、直島（香川県）を中心に瀬戸内海の離島エリアを舞台とした「瀬戸内国際芸術祭」が有名であろう³。

（2）創造的階層（Creative Class）

都市と創造性の関係を掴むうえで、米国の都市経済学者リチャード・フロリダの提唱する「創造的階層（Creative Class）」の概念にも着目しておきたい（フロリダ 2002）。フロリダの定義する創造的階層は、コンピュータ・数学、建築・エンジニア、生命・自然科学および社会科学、教育・訓練・図書館、芸術・デザイン・エンターテインメント・スポーツ・メディアにおける各専門職種等から構成される。自らの創造性を活かして新たな価値を生み出すこうした人々が好んで集積する都市ほど高い経済成長を遂げていることを、定

¹ 巻末の主要参考文献のうち、日本政策投資銀行（大分事務所）2010『現代アートと地域活性化～クリエイティブシティ別府の可能性～』を指す。文中における参考文献の表示方法については以下同様。

² 県という広域性を鑑みれば「創造地域（Creative Region）」と称した方が適切かもしれないが、以下では引き続き、人口に膾炙した「創造都市」の表現を用いる。

³ 国内各地におけるアートによる地域活性化への取り組みの詳細は、日本政策投資銀行 2010 参照。

量分析を通じて彼は明らかにした。そしてフロリダによれば、経済成長に必要とされるのは、技術（technology）、才能（talent）、寛容性（tolerance）の3Tだという。技術、才能というのは常識的な見解だが、これに加えてフロリダは、異質な文化を許容する寛容性こそがイノベーションを活性化し、地域の創造力を高めると強調する。

2. 地域への波及効果

（1）拡大するアートの領域

創造的階層の議論では、主に経済的側面に脚光が当てられたが、創造力が地域社会にもたらす波及効果はそれだけにはとどまらない。

吉本 2010 によれば、最近、芸術文化が教育や福祉、ホームレス問題、防災、環境、産業振興、まちづくり、外交など、文化以外の政策領域で大きな効果を発揮しはじめているという。狭義の芸術という領域にとどまらず、アートがさまざまな主体と関わる中で、社会的・都市的課題に対峙しているというのだ。例えば、アーティストが学校に出向いてワークショップ形式の授業を行う「Arts in Education（A I E）」は、子どもたちの創造力、コミュニケーション能力の育成等に大きな効果を発揮する。また、高齢者や障害者がダンス、それも単に身体を動かす体操ではなく芸術的表現を追求したダンスに取り組むことで、生きがいや身体機能を回復したという事例が伝えられる。アートの担い手も、従来の行政主導から多様化を遂げ、NPOなどの市民団体が活躍する場が増えてきている。こうした観点からは、創造都市は市民による自治の拡大にもつながる。

このように、創造都市の実現にともなう波及効果は、観光振興、産業振興、都市再生、教育、福祉、地方自治など多岐にわたるが、以下では大雑把に短期的効果と中長期的効果の二つの側面から整理しておこう。

（2）短期的な効果

アートを活用した都市再生プロジェクトとしてまず思い浮かぶのは、新たな美術館等の開館や、ビエンナーレ、トリエンナーレのような国際芸術祭の開催であろう。こうしたプロジェクトから生じる短期的な効果としては、やはり当該施設・イベントに地域の内外から観客が訪れることによるにぎわい創出、消費拡大等を挙げることができる。さらには、こうしたプロジェクトの開催地となった都市・地域が国内外にPRされることで、地域ブランド力が高まるといった効果も期待される。

集客交流にともなう短期的な効果の測定事例を、図表 1-1 に示した。施設・イベントへの来場者数や、彼らの消費活動等による経済波及効果、また、メディアへの露出度合いを貨幣換算することで地域ブランド力向上への貢献度合いの定量的把握を試みた事例がある。

【図表 1-1】 短期的な効果の事例

地域等	調査主体等	効 果
ビルバオ (スペイン)	Guggenheim Bilbao, activity report 1997-2002	ビルバオに開館したグッゲンハイム美術館が 1997～2001 年にもたらした直接支出は 776 百万ユーロで美術館開設時の投資の 10 倍に相当。うち 118 百万ドルはバスク州の収入となり州政府は 3 年で投資額を回収。
横浜市	浜銀総合研究所（横浜市からの受託調査）	横浜市の馬車道・日本大通地区における創造界限形成による 2004/2～07/3 までの活動による経済波及効果は約 120 億円（施設整備 39 億円、入居企業等の事業活動・創作活動 65 億円、イベント来場者消費 16 億円）
瀬戸内 国際芸術祭	日本銀行高松支店、 瀬戸内国際芸術祭実行委員会	瀬戸内国際芸術祭 2010 は 938 千人の集客を実現、観光客増加による経済波及効果は約 111 億円（当初予想 300 千人、50 億円）
別府市	別府現代芸術フェスティバル 2009 実行委員会	別府現代芸術フェスティバル 2009「混浴温泉世界」の有料来場者による直接経済効果 50 百万円、メディア露出広告換算 2,870 百万円

（出典）国際交流基金 2004、浜銀総合研究所 2007、日本銀行他 2010、別府現代芸術フェスティバル 2009 実行委員会 2009 より作成

（注）メディア露出広告換算：「混浴温泉世界」の広報効果を数値で認識するために、メディアでの取りあげを有償の広告とみなして広告掲載費に換算したもの。

（３）中長期的な効果

創造都市の実現にともなう中長期的な効果としては、創造的人材の育成・誘致、都市の魅力の増加が挙げられる。もちろん、創造力のある人材を育成しても、彼らが働く場所が地元になれば域外に流出してしまうため、並行して創造的産業が発展することも重要である。さらに、多様な市民団体の活動が活発化することで、地域住民の創造性や社会参加が育成・促進され、彼らが生きがいや誇りを持って郷土に住むことに満足感を抱くようになることも重要であろう。

しかしながら、これらの効果は総じて、短期的効果に比べて定量的な把握が難しい。図表 1-2 には、「住みやすい都市No.1」といった地域の選好度を調査した事例、教育現場へのクリエイター参加が生徒に及ぼす効果を詳細に事後評価した事例を挙げた。

【図表 1-2】 中長期的な効果の事例

地域等	調査主体等	効 果
ナント (フランス)	フランス「ポワン(Le Point)」誌	文化によるナント市再生を掲げるエロー市長（1989 年より市長）が市予算の 15%を超えるといわれる文化予算を投じて創造都市政策を推進。活気を失い「眠れる森の美女」と揶揄されたナント市は、「フランスで最も住みやすい都市」として知られるように。
英 国	National Foundation for Educational Research	クリエイティブ・パートナーシップ（アーティストを学校に派遣するカリキュラム。2002 年～）の長期的インパクトに関する調査結果によれば、参加した生徒が、そうではない生徒に比べ、国語、数学、理科で高い成績を獲得。また、校長の 9 割が生徒の自信、コミュニケーション能力、学習意欲が向上したと回答。

（出典）国際交流基金 2004、吉本 2007、2010 より作成

第2章 大分における創造都市の可能性

本章では、大分における創造都市のポテンシャルを定量的・定性的に検証しながら、大分が創造都市を目指すことの意義や、その中で美術館が果たす役割について整理を行う。

1. 大分における創造的産業の集積

とはいえ、創造都市のポテンシャルを客観的・定量的に計測し、地域間比較を行うことは極めて難しい。このため、当レポートでは第一次接近として「創造的産業（Creative Industries）」の集積状況を把握することとしたい。創造的産業とは英国政府が提唱した概念で「個人の創造性や技術、才能に起源を持ち、知的財産の創造と市場開発を通して財と雇用を生み出す可能性を有する産業群」と定義される。吉本 2003 はこの定義に即して、わが国で当該産業に相当する業種を日本標準産業分類から抽出し、全産業に占める事業所数、従業者数を試算した。以下では、吉本の整理を参照しながら、2006 年事業所・企業統計調査に基づき、九州エリアにおける創造的産業の位置づけを概観したい。

【図表 2-1】創造的産業の集積状況（九州各県・全国）

	創造的産業 事業所数		創造的産業 従業者数	
	実数（件）	全産業に占める構成比（％）	実数（人）	全産業に占める構成比（％）
福岡県	9,732	4.3	96,540	4.4
佐賀県	1,513	3.6	9,394	2.5
長崎県	2,371	3.3	17,038	2.9
熊本県	3,007	3.7	22,079	2.9
大分県	2,200	3.7	14,887	2.8
宮崎県	2,217	3.8	13,905	2.9
鹿児島県	3,115	3.6	19,969	2.8
九州	24,155	3.9	193,812	3.4
全国	265,982	4.5	3,285,236	5.6

（出典）総務省「事業所・企業統計調査（2006 年）」より作成

（注）創造的産業は以下により定義した。

公共放送業、民間放送業、有線放送業、ソフトウェア業、情報処理・提供サービス業、インターネット附随サービス業、映像情報制作・配給業、音声情報制作業、新聞業、出版業、映像等情報制作に附帯するサービス業、社会教育、職業・教育支援施設、教養・技能教授業、他に分類されない教育、学習支援業、建設設計業。デザイン・機械設計業、著述・芸術家業、写真業、自然科学研究所、人文・社会科学研究所、映画館、興行場・興行団、広告代理業、その他の広告業、学術・文化団体

図表 2-1 によれば、創造的産業の従業者数は全国ベースで全産業の 5.6%を占めるのに対して、九州は 3.4%と全国平均より低くなっている。これは、創造的産業が東京を中心とする大都市圏に偏在しているためである。九州圏内でも同様に、福岡県の占める割合が 4.4%と高く、他県は大分も含めて 3%弱という状況になっている。

全産業の数%というところ、そう大きな数字には見えないかもしれないが、事業所・企業統計による地域の創造力の把握には限界がある点に注意を要する。例えば、製造業の研究開発部門は創造的な職種といえるが、業種として独立しているわけではないので、今回の集

計対象には含まれない。ファッションデザインについても、独立して事務所を営む場合と異なり、インハウスのデザイナーは対象に入っていない。「食」についても、地域産品に付加価値を付けてブランド化する昨今の取り組みは極めて創造的なプロセスといえるが、これもまた第1～3次産業という既成の業種の枠組みの中に吸収され、今回の集計からは漏れてしまう。さらに、前章で創造都市が地域にもたらす効果の多元性を指摘したように、地域の創造力を産業だけで語ろうとすることに、そもそも限界がある。こうしたさまざまな制約を理解したうえで、あくまで一つの目安としてこの数字を読んでほしい。

続いて、大分県内における創造的産業の集積状況を図表 2-2 で概観すると、県全体の創造的産業従業者の 67%が大分市内に、80%が大分都市圏に集積していることがわかる。

【図表 2-2】創造的産業の集積状況（大分県内）

	創造的産業 事業所数		創造的産業 従業者数	
	実数（件）	県全体に占める構成比（％）	実数（人）	県全体に占める構成比（％）
大分市	909	47.8	7,747	66.5
大分都市圏	1,255	65.9	9,316	79.9
大分県	1,903	100.0	11,657	100.0

（出典）総務省「事業所・企業統計調査（2006年）」より作成

（注1）創造的産業の定義は前表と同様。

（注2）統計データの制約から、民営事業所ベースの数値を使用したため、大分県データが前表と異なる。

（注3）大分都市圏（10%通勤通学圏）＝大分市＋別府市＋臼杵市＋豊後大野市＋由布市＋日出町

以上を要約すると、九州の他県に比べて大分県に著しく創造的産業が集積している状況にはないが、福岡県への集中を除けば大分県が特に劣っているわけでもない。すなわち、大分が創造都市を目指すか否かは、すぐれて地域としてどのような将来像を掲げるかという政策・ヴィジョンの問題に帰着するといえよう。また、創造都市を目指すとするれば、創造的産業の集積状況を踏まえ、大分都市圏を重点に政策を推進しつつ、そこから県内全域へネットワークを拡げていく手法が効率的・効果的と推察される。

2. 大分は創造都市を目指すべきか

（1）人口減少社会における個性と魅力にあふれたまちづくりの必然性

それでは、大分は創造都市政策を推進するべきであろうか？

大分には、1960年代の新産業都市（新産都）を皮切りに、80年代のテクノポリス、90年代の産業クラスターといった具合に、ものづくり産業の誘致・集積を通じて、人口が増加し、まちづくりが進んだという歴史的経緯がある。いわば、ものづくりがまちづくりを牽引してきたと称して差し支えあるまい。これらの産業は現在も、新産都時代に誘致した重化学工業をはじめ、最新鋭設備を備えた現役選手ばかりである。こうした点は、基幹産業の衰退ゆえにアートによる都市再生に賭けざるをえなかった欧州の創造都市群と大きく条件を異にする。

しかし、わが国の人口動態を踏まえれば、総人口の減少と高齢者の増加が併走する中、労働力の豊富さを武器に地方に「企業誘致」を図るこれまでの立地政策は難しさを増していくだろう。そうした中では、若者を中心とする人材、特に創造的な才能を地域で育成す

る、さらには外部から誘致してくる「人材誘致」の視点が重要となる。そのためには、かかる創造的人材が好んで居住・勤務する環境を整えることが求められよう。芸術や文化を活かした個性的・魅力的なまちづくりが、大分が地域間競争を勝ち抜くうえでの鍵となるのではないだろうか。まちづくりがものづくりを支えるという逆方向の回路が重要性を増していく中、大分として創造都市を目指した取り組みを行う必然性がある。

（２）創造都市ブランドの浸透

しかし、すでに述べたように横浜や金沢をはじめ、全国各地で創造都市の取り組みが始まっている。そうした中では、今さら大分が取り組んでも遅きに失するとの疑問が湧くかもしれない。しかし、この点については、決してそうではないと考える。

日本政策投資銀行 2010 にて紹介したように、別府ではすでに 2005 年に N P O 法人 BEPPU PROJECT が設立され、温泉文化、地域の歴史、独特なまちなみなど地域資源を活かした現代アート・プロジェクトに取り組んでいる。2009 年に別府現代芸術フェスティバル 2009「混浴温泉世界」を開催したほか、2010 年は 3 月に「BEPPU PROJECT 2010 アート・ダンス・建築・まち」、11 月にベップ・アート・マンス 2010（B AM2010）を催すなど、アートによるまちづくりを目指した熱意あふれる活動を持続的に展開している。

さらに N P O だけではなく大学もまた、こうした動きに呼応しながら創造都市に向けた取り組みを始めている。大分大学では、コミュニティダンスを通じて年齢（高齢者、子ども）や障害（障害者、健常者）を超えた交流を活性化させる社会実験を大分・別府で試行した。B AM2010 は 44 の公募プログラムを別府市内で開催するプロジェクトであったが、立命館アジア太平洋大学（A P U）の有志はこの中で複数のプログラムを担当した。このように大分では、産や官に先んじて、民・学で創造都市の取り組みがスタートしている。

文化庁は、文化芸術の持つ創造性を産業振興・地域振興等に領域横断的に活用し、地域課題の解決に取り組む地方自治体を「文化芸術創造都市」と位置づけ、2007 年度から長官表彰を行っている。これまでに 17 都市の表彰を行ったが、九州 7 県では唯一、別府市が 09 年度に文化芸術創造都市に選ばれているのだ（図表 2-3 参照）。温泉文化を核とした体験型ツーリズム「別府八湯温泉泊覧会（オンパク）」、世界的に有名なピアニスト マルタ・アルゲリッチ氏を総監督に迎えた国際音楽祭「別府アルゲリッチ音楽祭」⁴に加えて、BEPPU PROJECTの取り組みが高く評価された結果である。

【図表 2-3】文化庁長官表彰（文化芸術創造都市部門）受賞都市一覧

2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
横浜市（神奈川県）	札幌市（北海道）	東川町（北海道）	水戸市（茨城県）
金沢市（石川県）	豊島区（東京都）	仙台市（宮城県）	十日町市・津南町（新潟県）
近江八幡市（滋賀県）	篠山市（兵庫県）	中之条町（群馬県）	南砺市（富山県）
沖縄市（沖縄県）	萩市（山口県）	別府市（大分県）	木曽町（長野県）
			神戸市（兵庫県）

（出典）文化庁サイト

雑誌『新都市』が近刊（都市計画協会 2011）で創造都市特集を組んだ際にも、横浜市、

⁴ 詳細は日本政策投資銀行 2010 参照。

名古屋市、神戸市、金沢市といった政令指定都市・中核市と並んで、別府市の取り組みが詳しく紹介されていた。統計データからは読み取れず、何よりまた、大分県民自身が未だ十分認識していないところで、大分県の創造都市としてのブランド力は向上している。こうした潮流を別府から県下全域に拡大することができれば、大分がわが国創造都市群のトップランナーとなることも夢ではないだろう。

（３）文化政策との親和性

創造都市を目指すうえでは、地域の文化政策との整合性も重要である。大分県の文化政策の根幹は大分県文化振興条例（2004年4月施行）に定められており、さらに、この条例に基づき大分県文化振興基本方針（05年3月決定）が制定されている。その基本方針には「文化芸術は、人々の感性に訴え、深い感動を与えて、人々を様々な活動に導き、その文化のエネルギーが社会経済に影響を与え、新たな活力をもたらします」と謳われている。「文化芸術による社会経済の活性化」とは、まさに創造都市のマニフェストにほかなるまい。

基本方針をさらに読みこむと「県の行うあらゆる施策に文化的視点を取り入れる」「地域振興や企業活動には、文化的センスをもったリーダーが必要」「企業の協賛やNPO・ボランティアの協力など民間活力を活かし、文化団体や市町村とも連携を取りながら、良好な文化環境の整備に努めます」とあり、大分県の文化政策の根幹には創造都市の理念が埋めこまれているといつて過言ではない。

3. 美術館は創造都市のインキュベータ

（１）県立美術館基本構想と創造都市

さて、県文化政策と創造都市の親和性を確認したところで、続いて、文化政策の実践ともいえる県立美術館整備の方針について概観してみよう。

県立美術館基本構想答申（2010年11月）は、老朽化・狭隘化した現・芸術会館に代わる新たな美術館の整備を提言したが、その中で、新美術館が展開すべき事業活動として、①資料の収集と保管・活用、②調査・研究、③展示・教育普及活動といった美術館の基本的機能に加えて、④県民の参画、⑤若手芸術家の育成といったミッション（使命）を併記している。さらに、関係機関との連携のあり方として、教育機関や市町村との連携にとどまらず、ボランティアの育成・連携、企業や商店街など地域との連携を重視している。

基本構想のこうした面からも、美術館のあり方を従来型のハコモノの発想で捉えるのではなく、鑑賞者、サポーター（友の会）、クリエイター、NPO・ボランティア、企業など、さまざまなステイクホルダー（関係者）の主体的参画によって築かれるネットワークに価値を見い出そうとする姿勢が窺える。

（２）大分経済同友会提言と創造都市

さらに、大分経済同友会は「提言 県立美術館整備の方向性」（2011年1月）において、県基本構想における上述の視点をさらに前面に押し出し、新美術館が満たすべき「機能」「場所」「ひと」について、図表2-4, 2-5のような提言を行った。このうち、「参加・協働型の美術館」の項目では、市町村の美術館との連携によるアートツーリズムの展開、アート系N

POとのネットワーク構築・活動促進、アーティストの滞在制作の実施等を提案している。

【図表 2-4】クリエイティブな美術館&都市づくりの方向性

機能「大分に根ざしつつ世界と共振」

ここにしかない美術館：「大分らしい美術館」のあり方の追求、ここにしかないシンボリックなアート作品の展示 など

現在進行形の美術館：現代アートの世界的な動向のフォロー、多様化する芸術表現への対応 など

場所「まちなかとの化学反応」

まちなかにある美術館：公共交通の結節点である都市中心部への立地、県民が気軽に立ち寄り交流できるオープンスペースの充実 など

まちなかとつながる美術館：周辺の商店街や地域住民と連携した交流イベント、アート・フェスティバル開催、館外へのパブリックアートの展開 など

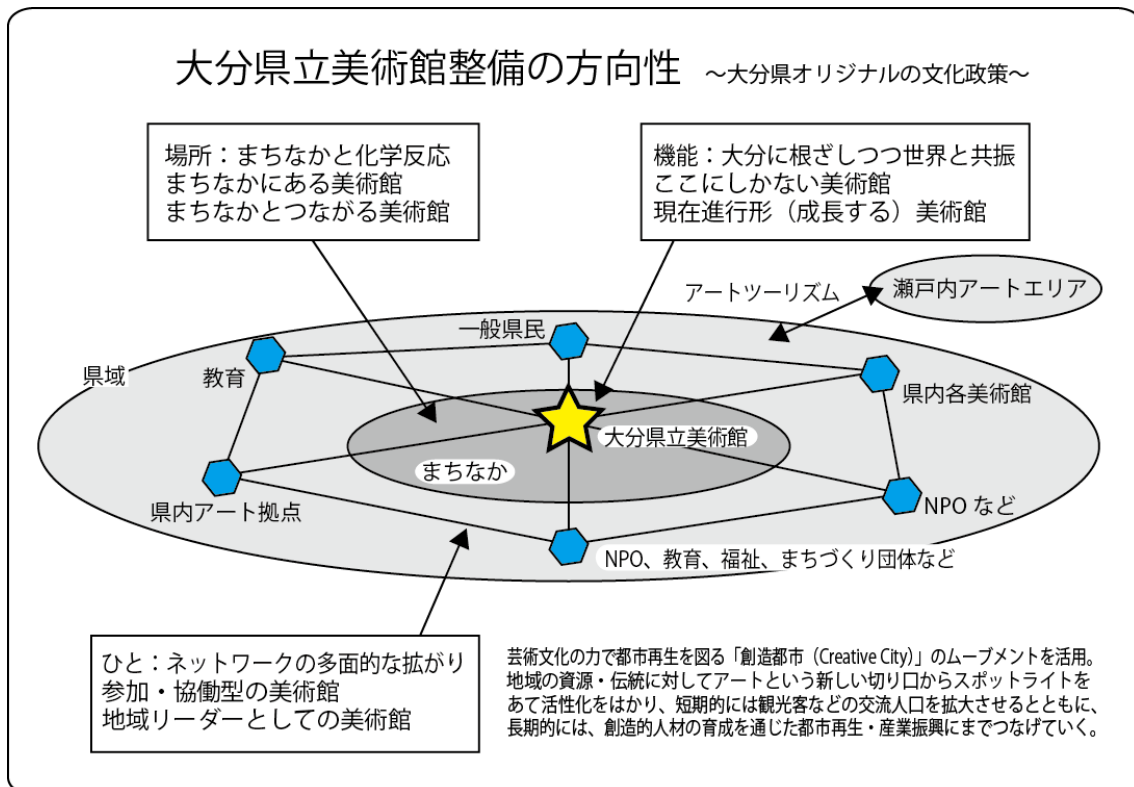
ひと「ネットワークの多面的な拡がり」

参加・協働型の美術館：市町村の美術館との連携によるアートツーリズムの展開、アート系NPOとのネットワーク構築・活動促進、アーティストの滞在制作の実施 など

地域リーダーとしての美術館：地域づくりやNPO連携に意欲的な美術館スタッフの配置、館長の自由裁量の確保、スタッフの人事交流ネットワーク構築、行政全体で県立美術館をサポートする体制づくり など

（出典）大分経済同友会「提言 県立美術館整備の方向性」

【図表 2-5】大分県立美術館整備の方向性



（出典）大分経済同友会「提言 県立美術館整備の方向性」

（３）インキュベータとしての美術館

大分県内では、先述の別府市以外にも、湯布院映画祭（由布市、1976 年～）、大分アジア彫刻展（豊後大野市、1992 年～）など、各地で官民による文化芸術に関する取り組みが長年にわたり続けられている。また、国東半島では、同地域に魅力を感じたアーティストが数多く移住しているという。2010 年夏に大分市美術館で開催された「ようこそ魔法の美術館」展では、光と音を駆使した空間展示に、多くの家族連れが喝采を浴びせた。

県立美術館には、こうした県内各地におけるさまざまな活動、さらには県外の取り組みと連携・協働しながら、大分の創造都市としての活性化をサポートする役割が期待される。

産業政策の分野では「インキュベータ（孵化器）」という言葉が根づいて久しい。新たに起業を計画する者に対して創業支援を行う事業者・施設のことである。ハード面では、事業に要する施設・設備等の提供、ソフト面では、企業経営の経験が不足する起業家に対して運営管理面でのサポートを行う。

創造都市の形成に際して県立美術館が果たす役割を、このインキュベータになぞらえることが可能だろう。単に創造的産業を振興するという産業政策面の寄与に限らず、地域経済社会のインフラとなるべき創造的人材の育成・誘致、NPO・ボランティアなどの市民活動の活性化をサポートする役割である。「文化（culture）」と「耕す（cultivate）」の語源が等しいことをもじれば、「インキュベータ（incubator）」ならぬ「カルティベータ（cultivator＝耕作者）」と名づけてもよいかもしれない。

（４）金沢 21 世紀美術館にみるインキュベータ機能

こうしたインキュベータとしての美術館のイメージを掴むうえで、2004 年に金沢市に開館した金沢 21 世紀美術館の取り組みを俎上に載せよう。現代アートに特化した美術館であるが、現代アートは難解との先入観を覆し、今年年間 150 万人規模の来館者でにぎわう。

ただし、当美術館をはじめとする金沢市の創造都市に向けた活動の全体像については、すでに日本政策投資銀行 2010 にて紹介を行ったところである。そのため、当レポートでは当美術館の設計に携わった建築家・西沢立衛の対談集（西沢 2010）と、美術館館長の秋元雄志の講演録（別府現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」実行委員会 2010）を参照しつつ、新世代の美術館のあり方に特にスポットライトをあてることにしたい。

西沢立衛との対談の中で、金沢 21 世紀美術館の共同設計者⁵である妹島和世は次のように語っている。

「金沢 21 世紀美術館のコンペのときは、公園のような美術館、ということをキーワードにしたんですが、公園というのは、目的がなくても来ていい場所なんです。ふらっと立ち寄ったり、去ったり、芝生に寝転がって本を読んだり、デートをしたり、おのおのが思い思いの時間を過ごすことができる。そういう公園のイメージをもった、開かれた美術館がいいのではないかと。そういう公園がもつオープンさ、そして人々が近寄っていきたくなくなる空間の魅力が重要だと、提案しました」

金沢 21 世紀美術館は、大小さまざまなプロポーシヨンの箱形の展示室を包みこむように、

⁵ 金沢 21 世紀美術館は、妹島和世と西沢立衛の建築家ユニット SANAA（Sejima and Nishizawa and Associates）による設計。ユニットによる作品として他に、ツォルフェライン・スクール（ドイツ）、海の駅なおしま（香川県）、ルーヴル美術館ランス別館（フランス、進行中）などがある。

壁面をガラスで囲まれた大きく平たい円形の建物が拡がり、周囲の中心市街地と地続きになっている。このため、アートをきっかけに美術館を訪れる市民や観光客が増えることで、中心部ににぎわいが創出される。逆に、公園に遊びに来るように美術館にふらりと立ち寄った市民が、そこで開催されている展覧会に興味を抱いて作品を鑑賞することで、市民のアート・リテラシー⁶の向上に寄与する。こうした市民・観光客の行動を誘発する仕掛けを、金沢 21 世紀美術館は構造的に内包していると評せよう。

もちろん、美術館の「オープンさ」は建築設計というハードのみに由来するものではなく、施設をどのように運営するかというソフト面が等しく重要である。当美術館の秋元館長は、通常の美術館活動は、まず始めに美術の研究活動があり、次に研究成果としての展覧会企画が来て、教育普及を含む交流活動は最後に位置づけられる傾向にあると指摘する。このため、予算規模も比較的小さなものとなりがちだが、金沢 21 世紀美術館では、研究、展覧会とほぼ同じ比重で交流活動を行っていることが特徴だという。

そのうちの一つ「ミュージアムクルーズ」は、学校を対象とする教育普及活動の柱となる事業。毎年、小学校 4 年生 5 千人弱に学校単位で来館・見学してもらうもので、学校教師、市民ボランティア、美術館の教育普及担当者の三者が共同で事業をつくりあげていく。ボランティアは自己訓練や勉強会を繰り返して、どのようにすれば子どもたちとフラットで話しやすい関係を築けるかを日々研鑽しているという。

また、いわゆる教育普及活動に属さないお祭りや商店街連携事業を行うセクションとして、交流課という他の美術館には存在しないセクションが設けられている。交流課の担当する活動は、美術以外のパフォーミング・アーツ⁷とお祭りの二種類。前者では、専門のプロデューサーのもと、専用施設（シアター21）などを舞台に音楽やダンス、演劇を企画・上演する。一方、後者では、広場や美術館の無料ゾーンを舞台として、お祭りからフリーマーケットの出店までをプロデュースすることで、美術館を中心にまちなかににぎわいをつくりだすことを目指す。

金沢 21 世紀美術館はゼロからスタートしたこともあり、コレクションの現代アートへの特化を含め、設計・運営面で極めて高い自由度が許容された美術館である。芸術会館時代から引き継いだ多数の郷土作家コレクションの収蔵・展示が求められる大分県立美術館とは条件の異なる面も多々あろう。しかしながら、ハード面における市民や中心市街地への開放性、ソフト面における交流活動重視の姿勢は、今後の美術館像として大いに参考になるのではないかと思う。

次章では、引き続き創造都市のインキュベータとしての美術館のあり方を考えるうえで、他地域におけるアート関連プロジェクトの動向をケーススタディとして、さらに採りあげていきたい。

6 アート・リテラシー：アートを読み解き、自らの力でその魅力を語ることのできる能力のこと。

7 パフォーミング・アーツ：音楽、ダンス、演劇等の上演芸術を指す。

第3章 ケーススタディ 青森のアートなまちづくり

本章では、青森県におけるアート関連プロジェクトのケーススタディを通じて、今後の美術館のあり方や創造都市の推進方策に対する理解を深めていきたい。青森県を事例研究の対象に選定したのは、県・市・民間の各主体において、新しいコンセプトに基づく美術館の整備や、アートによる地域活性化に向けたPPP（Public Private Partnership＝官民連携）など、多彩な取り組みがみられたためである。

以下では、青森県立美術館（県）、十和田市現代美術館（市）、tecoLLC（民間）の活動を紹介するが、これらの他にも青森では、アーティストインレジデンス⁸を展開する国際芸術センター青森（青森公立大学）、観光物産展示や公民館機能を基軸としつつクリエイターとの協働を重視した八戸ポータルミュージアム「はっち」（八戸市）など、アートに関わるさまざまなプロジェクトが展開している。

なお、本章の執筆に際しては、文献調査、現地実査・ヒアリングを通じて正確を期したが、各施設・組織に対する分析・意見は筆者個人の責任に帰することをあらかじめお断りしておく。

1. 青森県立美術館 「縄文文化と現代アートを接続」

開 館	2006 年 7 月
場 所	青森市
規 模	敷地面積 130 千㎡、建築面積 7 千㎡、延床面積 21 千㎡
来館者数	2006 年度 416 千人、07 年度 148 千人、08 年度 181 千人、09 年度 267 千人 ※常設展・企画展への来館者数合計であり、全国巡回展（美術館にとっては 展覧会主催者への貸館事業）などへの来館者は含まない。



青森県立美術館

雪の中にたたずむ青森県立美術館の全体像（筆者撮影）

（1）美術館とコレクションの特色

青森県立美術館は 2006 年に青森市の三内丸山遺跡の隣にオープンした美術館であり、今年で開館 5 周年を迎える。都道府県立の美術館として新しい施設であることから、大分県立美術館のあり方を考えるうえで参考とすべき点を探りたい。

当美術館が開館する以前、青森県内には県立の施設として郷土館の美術部門しかなかったという。県立郷土館はその名のとおり、考古・自然・

⁸ アーティストインレジデンス（A I R）：アーティストに現地に滞在して作品制作を行ってもらう事業。国際芸術センター青森のように当初からA I Rを目的として新築された施設もあれば、別府の「わくわく混浴アパートメント」（清島アパート）のように既存の建物をA I Rに転用するケースもある。

歴史・民俗分野の展示を中心とした施設であり、アート作品の収集・収蔵は少なかった。したがって、当美術館が現在擁する約 3 千点のコレクションの多くは、美術館構想が策定された 90 年代から開館までの間に収集されたものである。

地方自治体の美術館の場合、郷土作家の作品を収集することが主要な目的となりがちである。青森県もその点は同様に、棟方志功（1903-75）、寺山修司（1935-83）をはじめとする地元出身者の作品を中心にコレクションが形成された。しかし、そうした中であって、当美術館では、同時代を記録するという役割も重視されたと推察される。

棟方志功は、木版画のイメージから伝統芸術の作家と誤解されがちだが、実際にはサンパウロやヴェネツィア・ビエンナーレなどの国際展を受賞した現代アーティストである。寺山修司もまた、詩・小説・エッセイ・評論といった文芸面にとどまらず、演劇や映画などマルチ・ジャンルで活躍した前衛作家であった。当美術館にはまた、ウルトラマンや怪獣のデザインを手がけた成田亨（1929-2002）の作品も収蔵されている。

そうした中であって当美術館を象徴するのは、地元出身の現代アーティスト奈良美智（1959-）のコレクションであろう。大きな頭に鋭い目つきをした子どもの絵が特徴的な作家である。当美術館が収集に着手した時点ではまだ知名度の低かったこの作家は今や、わが国を代表する国際的アーティストに成長している。当美術館には、奈良の手になるコミッションワーク⁹として「あおもり犬」「八角堂」の 2 点が設置された。これらの作品はサイトスペシフィック、すなわち、作家が作品の設置場所を念頭に置きつつ、その土地ならではの作品を制作したものである。このうち、「あおもり犬」は常設展示室からつながる屋外空間に設けられた巨大な犬の半身像で、当美術館の「顔」といえる存在となっている。



奈良美智「あおもり犬」
雪の帽子をかぶった「あおもり犬」（筆者撮影）

（２）縄文遺跡とアートの関係

地域と現代アートを結びつける視点は、三内丸山の縄文遺跡に隣接する当美術館の立地条件とも深く関わっていよう。当美術館は開館して 2 回目の企画展として「縄文と現代」展を開催したが、同展覧会では縄文土器と現代アートが並列され、そうした視点が明瞭に打ち出されたといえる。また、開館 5 周年記念展として今年開催された「芸術の青森」展においても、津軽塗の漆器に並べて前衛画家、工藤哲巳（1935-90）の手になる抽象画が展示され、両者の彩色、風合いの類似を鑑賞者が確かめることができるようになっていた。また、「土」と銘打たれたコーナーには、縄文土器・土偶とともに、大地をテーマにした現

⁹ コミッションワーク：アーティストへの依頼制作による恒久展示作品。アーティストが、作品の展示される空間を意識しながら制作を行うことで、その魅力を最大限に表現することが可能になる。

代の絵画作品が展示され、「顔」のコーナーでは、棟方志功の木版画とナンシー関（1962-2002）の消しゴム版画が並列されるなど、「青森らしさとは何か」を新たな角度から創造的に考えさせる企画展に仕上がっていたと考える。



青森県立美術館

青森県立美術館のエントランス部分（筆者撮影）

当美術館の設計も、三内丸山遺跡の発掘現場から着想を得たものだという。当美術館の設計は公募のコンペによって選ばれ、393点にのぼる多彩な応募作品の中から、建築家の青木淳の提案が採択された。青木の設計は、遺跡を調査するために掘られるトレンチ（壕）のように、大地が幾何学的に掘り下げられ、その上に白い建築が覆いかぶさる構造となっている。こうした構成は、美術館の内部にも導入されている。現代の美術館ではホワイトキューブ¹⁰と呼ばれる展示空間がスタ

ンダードとされる。当美術館の内部には、こうしたホワイトキューブの空間と土の床・壁が露出する展示空間とが混在しており、建築空間自体が「青森らしさとは何か」を問いかけてくる。

（3）総合芸術とネットワークの先進的提案

青森県立美術館は、以上のようにさまざまな特長を備えているが、その一方で、当初構想の中には実現を見なかったものもある。当美術館は当初、音楽・演劇ホールも含む複合文化ゾーン「総合芸術パーク」の一環として構想された。現代のアート表現が映像作品、サウンドアート、パフォーマンスなど拡がりを見せ、既成ジャンル間の境界が曖昧になってきたことを考えると、時宜を得た構想であったが、財政的制約もあり残念ながら美術館のみの整備で終わっている。

また、県の美術館建設基本計画では収蔵保管、調査・研究、展示と並んで、創造・支援、メディア・サービスがクローズアップされていた。創造・支援としては、国内外のアーティストを招いて作品を制作してもらうアーティストインレジデンスが検討されている。また、メディア・サービスとしては、当美術館と県内各地の学校・文化施設・文化団体をはじめ地域産業や医療福祉施設等とが連携した芸術文化のネットワークを構築し、芸術活動の県内全域での展開を通して、美術館と県民の連携を図るという先進的なヴィジョンが掲げられていた。しかし、美術館本館と別棟で計画されていたアトリエ、レジデンスの建築は休止となり、また、講座やワークショップ開催等の教育普及活動には取り組んでいるも

¹⁰ ホワイトキューブ：白い壁面で囲まれ出入口以外に開口部のない矩形の展示空間。あらゆる形態の美術作品の展示に向く均質的な空間として世界中の美術館に普及したが、近年ではそうした潮流に見直しの気運がある。丸亀市猪熊弦一郎現代美術館（1991年）は展示室に自然光を採りいれたし、地中美術館（2004年）に至っては天井に穴が空いている（ジェームズ・タレルのアート作品）。また、ロンドンのテート・モダン（2000年）は、発電所を美術館にコンバージョンした施設である。

の、全県的ネットワークの構築にまでは至っていないとみられる。

青森県立美術館が目指したヴィジョンの中には、そのうち実現をみたもの、あるいは道半ばのものも含めて、今後の美術館のあり方を構想するうえで範とすべき数多くのアイデアが込められている。

2. 十和田市現代美術館 「目的は交流人口拡大によるまちづくり」

開 館	2008 年 4 月（アート広場 2010 年 4 月）
場 所	十和田市
規 模	敷地面積 4.4 千㎡、建築面積 1.7 千㎡、延床面積 2.1 千㎡ ※アート広場を含まない。
来館者数	2008 年度 172 千人、09 年度 181 千人 ※うち有料入館者は 08 年度 113 千人、09 年度 134 千人。

（1）美術館とコレクションの特色

十和田市現代美術館は 2008 年に十和田市の中心市街地に開館した「Arts Towada（アーツ・トワダ）」の中核施設であり、21 名のアーティストによる 22 の作品を恒久展示する。2010 年には、美術館周辺の空地に大型アート作品を展示したアート広場が完成しグランドオープンを迎えた。後述するように極めて特殊な美術館だが、中心市街地と連携を図りつつ、交流人口の拡大による地域活性化を目指すその方針には、新世代の美術館として着目すべき点が多いと考える。

当美術館は、十和田市の中心部を走る全長 1.1 km のシンボルロード官庁街通りに立地する。桜と松の並木が美しく官公庁や公共施設が集中するエリアであったが、近年になって公共機関の統廃合により多くの空き地が生じた。自治体が美術館をつくる場合、美術館整備という目的が先行するのが普通だが、十和田市では、中心部の活性化を図るうえでいかなる導入機能が適切かを考えたうえで、アートによるまちづくりプロジェクト



十和田市現代美術館

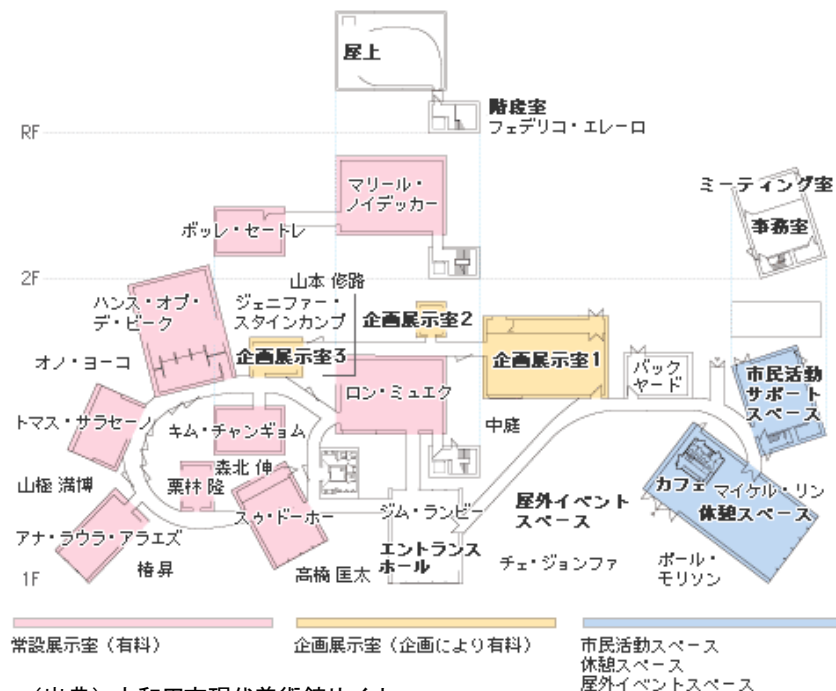
ひととき鮮やかな馬の像はチェ・ジョンファ「フラワー・ホース」
画面右側の壁画はポール・モリソン「オクリア」（筆者撮影）

「Arts Towada」に到達した経緯がある。それも、当初は美術館ではなく「官庁街通り全体を美術館と見立てる」との発想のもと、野外彫刻公園を整備する構想であった。だが、検討を重ねるうちに、にぎわいを生むには、人々が集まり活動できる場が必要として屋内空間も整備することになったという。また、現代アートには多様な表現形態があるが、吹きさらしの屋外では技法や材質が制約されるとの判断もあった。すなわち、コンセプトとしては屋外がベースだが、そこに設置された作品の中には、たまたま屋根に保護された作品もあるというイメージである。このため、採光部のないホワイトキューブが一般的な美術

館としては珍しく、ガラス窓を大きく取るなどして屋外との連続性を強調した建築となっている。

当美術館を設計したのは、金沢 21 世紀美術館の設計で知られる建築家の西沢立衛。十和田市現代美術館の設計上の特徴は、個々の展示室を「アートのための家」として独立させ、敷地内に部屋をばらばらに分散配置してガラスの廊下でつないだ点にある。この結果、美術館全体がさながら一個のまちを思わせる形態に仕上がっており、それらの展示室一つ一つに各アーティストの作品が展示されている（図表 3-1 参照）。

【図表3-1】十和田市現代美術館 平面図



（出典）十和田市現代美術館サイト

交流人口拡大やにぎわい創出が目的とはいえ、展示されるアート作品の質が低くてよいわけがない。逆に、かかる目的を達成するには、広く内外からの集客が可能な訴求力のある作品を揃えることが求められ、それが結果的には芸術文化の振興にもつながる。十和田市の場合、郷土作家にこだわらず、外部から誘客できて人々が楽しめる施設をつくるとのスタンスから、時代の最

先端を走る作品を結集させる方針を固めた。当美術館の建設費 17 億円のうち、アート作品の制作費は 5 億円と高い割合を占めるが、歴史的名作の収集と比較すれば、極めて安価に仕上がったといえる。この結果、当美術館のコレクションは全て、コミッションワークによる新作となった。

幾つか例を挙げれば、ロン・ミュエク（オーストラリア出身、1958-）の「スタンディング・ウーマン」は、高さ 4m におよぶ巨大な女性の彫刻像。キム・チャンギョム（韓国出身、1961-）の「メモリー・イン・ザ・ミラー」は、壁に取り付けられた鏡や家具に日常風景が映りこむ映像作品。マリール・ノイデッカー（ドイツ出身、1965-）の「闇というもの」は、リアルかつ幻想的な森林風景を奥行き 10m×幅 6m×高さ 5m のジオラマに再現する。ポール・モリソン（英国出身、1966-）の「オクリア」は、美術館の外壁一面にモノクロの壁画を展開する。栗林隆（日本出身、1968-）の「ザンプランド」は、展示室内に机と椅子が無造作に置かれ、そこに登って天井に開いた穴から異世界を覗き見る作品。現代アートの世界の広がりを体感できるよう、さまざまな国籍・表現の作家・作品が集められている。それらの共通点は「ここでしか体験できないサイトスペシフィックな作品」であるということ。このように、展示室の構造と作品の内容が 1 対 1 対応するため、西沢立衛による美術

館の詳細設計も、各作家と個別に対話を重ねる中で詰められていったという。

（２）まちづくりを目指したPPPの仕掛け

以上のように、当美術館はかなり異色の出自を持つが、その目指すべき方向性は、設置根拠である十和田市現代美術館条例の中に「新たな文化の創造、様々な交流を通じたまちの賑わいの創出及び魅力あふれるまちづくりに寄与するため、現代美術館を設置する」と明記されている。美術館のミッションを、このように公式に定めておくことは極めて重要といえる。創造都市のムーブメントが広まる中、他都市の美術館でも往々にして、まちづくりや地域活性化への貢献を求められることがあるが、そうした活動が美術館のミッションとして位置づけられていなければ、行政としては「目的外」の活動に過ぎず、予算確保もままならない。創造都市を目指す以上は、その目的を美術館の設置目的に明快に謳い、目的に従って具体的なプログラムを組み立て、経営資源を配分することが求められよう。

コミッションワークの常設展示を重視する一方で、企画展のために用意された企画展示室は小規模であるが、ここには戦略的な意図が秘められている。まちづくりへの貢献という目的を踏まえれば、展示が当施設内で完結してしまってはむしろ逆効果なのだ。美術館来訪をきっかけに、まちなかまで足を運んでもらう仕掛けづくりが重要であり、展覧会によっては、館内展示を最小限のボリュームとして、展示室に収まらない作品を商店街等へ積極的に展開する試みを行っている。

こうした美術館を企画運営するうえで、民間とのさまざまな連携が図られている。そもそも、アートの最先端を走る美術館を、自治体職員だけで実現することは不可能といえよう。当美術館には森美術館館長の南條史生を委員長とする運営委員会が設けられている。国際的なアートシーンにも詳しい委員から、企画運営のあり方に対して適切な助言や厳しいチェックを受けることで、美術館の魅力の充実が図られる。各委員が内外のアート業界に持つ太いパイプを通じて、当美術館の評判が口コミで伝わっていくという効果も大きい。日々の運営や企画展の開催等に関し



アート広場の風景

画面手前は草間彌生「愛はとこしえ十和田でうたう」、奥はインゲス・イデー「ゴースト」（筆者撮影）



アート広場の風景

エルヴィン・ヴルム「ファット・ハウス」（筆者撮影）

では、展覧会やアート・プロジェクトの企画を手がける東京のコンサルタント会社ナンジヨウ アンド アソシエイツが、市からの委託のもと、当美術館の全体監修を担う。市が 2002 年に発注した基礎調査を同社がコンペで獲得して以来の、信頼できるパートナーである。

地域や市民との連携も重要である。アートチャンネルトワダは、アートを活用して地域活性化に取り組む市民団体で、シャッター街で展覧会を開催するなどの自主的活動を行っている。また、美術館の活動をサポートし、作品の清掃やイベント時の受付、ワークショップの手伝いなどを行うボランティアとして、現美応援隊が組織されている。さらに、アートやデザインを軸とした教育プログラムを通じて、新たな商店主を育成する十和田デザインセンターという試みもスタートするなど、連携の環が拡がりつつある。

（３）地域への波及効果

当美術館の来館者は約 2 年半で 50 万人を突破した。金沢 21 世紀美術館の年間 150 万人規模にはさすがに敵わないが、6.6 万人（2010 年国勢調査）という十和田市人口を踏まえれば大健闘だろう。2009 年度に実施されたアンケートによれば、来館者の住所は十和田市内が 2%、青森県内 45%、県外 52%と、地域住民の利用が多い通常の公立美術館とはかなり異なる構成比だが、交流人口拡大というミッションには適っている。また、来館者の 3 割は市内に宿泊したと回答しており、実際にも美術館の効果を見込んでか、中心市街地にビジネスホテルが 2 件立地した。市の試算によれば、美術館が地域にもたらす経済効果（来館者の食事・宿泊に伴う運営効果であり、建設効果は含まず）は 539 百万円／年にのぼる。

十和田市民としても、当初はいったい何が建つのか分かりにくかったと思われるが、多くの人々が美術館を訪れ外部から評価を受けたことで、市民の評価も高まったという。

3. t e c o L L C 「アートで地域をつなぐシンクタンク」

設 立	2008 年 7 月
場 所	弘前市
資本金	3,330 千円
従業員等	代表社員 立木祥一郎、パートナー4 名、スタッフ 7 名

（１）県立美術館と奈良美智展

合同会社 tecoLLC（テコ LLC）は、アート・デザイン・建築・食・ツーリズムなどに関わるさまざまな専門家・クリエイターを組織し、市民・行政・企業とともに地域活性化プロジェクトを推進するシンクタンクである。合同会社という企業形態を採りながら社会的課題の解決を図る、いわゆるソーシャルビジネス（社会的企業）といえる。

当社代表を務める立木祥一郎氏は東京生まれで、川崎市市民ミュージアムで映像部門の学芸員をしていた。それが、青森県が県立美術館の整備を計画した際に、その準備室にヘッドハントされて 1994 年に青森に移住、美術館建設基本計画の策定や、奈良美智、寺山修司など現代アートのコレクション収集に携わった経歴を持つ。

同時に、県立美術館の開館準備と並行して、弘前市にある吉井酒造煉瓦倉庫（YBB）を会場に奈良美智展を企画・開催。行政主導ではなくボランティアを主体とした運営を行い、3回の展覧会で延べ1.7万人のボランティアスタッフを動員し、会期中に16万人の観客を集めるという成果を収めた。舞台となったYBBは、弘前市の中心市街地に位置し、目の前には弘南鉄道大鰐線の中央弘前駅がある。この倉庫はもともと、シードル（林檎酒）醸造のために1925年に建設され、長年にわたり地域のランドマークとして親しまれてきた赤煉瓦造りの歴史的建築物を、ギャラリーにコンバージョン（用途転換）した施設である。このYBBは現在、当社のオフィスともなっている。隣接する公園には、これまた奈良美智の手にある巨大な犬の彫刻「A to Z Memorial Dog」が据えられており、YBBのシンボルとなっている。

立木氏がボランティアを組織して奈良美智展に取り組んだ背景には、青森における文化芸術振興の担い手として、公共が整備・運営する美術館と並んで、NPOや市民組織といった「新しい公共」を組織し、いずれは自治体とパートナーシップを組んで、二つの車輪として活動していく体制を構築したかったためだという。

（2）tecoLLCによる地域活性化支援

立木氏は、その後2008年に当社を起業し、奈良美智展で培ったノウハウ、ネットワークを活かして、青森県内におけるさまざまな文化プロジェクトのサポートを始めている。当社の陣容は、立木氏を代表としてパートナーが4名、スタッフが7名である。これだけ見ると小規模だが、当社は、社内で全ての業務を完結させるのではなく、プロジェクト毎に外部のアーティスト、デザイナー、建築家等とプロジェクト・チームを組んで事業を動かしていくことを経営方針としている。奈良展の企画運営と同様に、さまざまな人と人をつなぐことで、社会的ミッションを実現することが重視されているのだ。

展覧会を通じて築いた市民ボランティアとのネットワークとして、600名程度のメーリングリストが今でも生きている。さらには、デザイナー、有機農法、商品開発等の諸分野の



tecoLLC入口

tecoLLCには、こちらの入口から入ります（筆者撮影）



奈良美智「A to Z Memorial Dog」

弘前にいた、もう一匹の「あおり犬」（筆者撮影）

エキスパートを講師に呼ぶYBBスクールという事業を開始しており、こうした取り組みを通じて新たなネットワークの構築にも熱心である。

当社が手がけるプロジェクトについて、幾つか例を挙げてみよう。十和田市現代美術館では、2009年に「SUMOAURA（相撲オーラ）」展を開催したが、そのキュレーション（展覧会企画）を担当したのが当社である。商店街の店舗も会場に使用し、国技である相撲に現代アートの切り口からアプローチする企画展であった。

「八戸市ポータルミュージアム施設活用基本計画」は、八戸市が中心市街地活性化の核として建設した八戸ポータルミュージアム「はっち」の運営・維持管理計画等の策定を、当社が市から受託したものである。当初構想は観光物産館と公民館を併設したものであったが、当社の作成した基本計画では、両機能をフロア毎に分離させずあえて混在させ、市民が自由自在に活用できる交流空間となるよう心がけたという。「はっち」の開館プレ事業として、ダンス公演「踊りに行くぜ!!」やアート・プロジェクト「酔っ払いに愛を」なども企画している。

さらに、青森県から受託した「森トイプロジェクト」は、県産材を用いた良質な知育玩具の開発を行うもので、子育ての現場のリサーチから、木工職人との連携、木製玩具の開発・流通までを一貫してプロデュースする事業であり、狭義のアートを超えて産業振興の領域にまで足を踏み入れている。

（３）YBBアートセンターの計画

以上のように、自治体等が発注する調査・事業を手がけるかわら、当社が現在、自主事業として計画しているのがYBBアートセンターだ。YBBを、アーティストの制作・展示の場として活用するプロジェクトである。奈良美智展の会場として知名度を上げたこの場所を、今度は若手作家の登龍門とすることを目指す。いわゆるアーティストインレジデンスであるが、当事業の特色は、制作・展示期間を１年という長期に設定することで、他地域の同種事業と差別化を図る点にある。

アーティストが滞在するレジデンスには、大鰐温泉の客舎（湯治のための簡易宿舎）を



吉井酒造煉瓦倉庫（YBB）
吉井酒造煉瓦倉庫と奈良美智作品（筆者撮影）

あててる。YBBに近接する中央弘前駅から弘南鉄道大鰐線に乗車すれば、終点が大鰐駅であり、アトリエとレジデンスを鉄道でつなぐ構想である。疲弊した温泉地の活性化にもつながるこの発想は、BEPPU PROJECTの事業からアイデアを得たもので、別府の取り組みの先見性を証するものともいえよう。

YBBでは、アーティストが作品を制作するプロセスを公開し、作品完成後は、その場で展覧会も開催する。その際、観客からの入場料収入は重視しておらず、むしろ無料とす

ることを想定している。展覧会は観客をYBBに惹きつける誘客装置と捉え、そこで飲食物販にお金を落としてもらうことで投資を回収するビジネスモデルである。現代アートを観光する客層は、20～30代の女性が高い割合を占めるが、彼らの旅行目的はアート鑑賞だけではなく、その土地の食や物産を楽しむことにある。当社では、地域の農家と提携したマルシェをYBBで開催し、野菜等はバラ売りとして、その場で調理・提供するなどの仕組みを検討している。

かつて現代アートは難解で人を呼べないといわれていたが、瀬戸内国際芸術祭の成功に代表されるように、昨今は全国的にファン層が育ってきている。とりわけ、青森県では現代アートに特化した十和田市現代美術館が観客を集めており、同美術館や青森県立美術館等と結んだアートツーリズムの実現が期待される。

4. 青森から得られる智恵 「同時代、まちなか、ネットワーク」

ここまでの調査結果を踏まえると、青森県立美術館、十和田市現代美術館、tecoLLCのうち、どれか一つが大分県立美術館のあり方にぴったり適合するというものではないと考える。むしろ、上記施設・組織のそれぞれが、大分の参考になる点と、前提条件を異にする点の双方を併せ持っているといえよう。これらの点を整理したのが、図表3-2である。

【図表3-2】青森県のアート関連プロジェクトからの示唆

	大分県立美術館の参考になる点	大分県立美術館との条件の違い
青森県立美術館	- 新世代の県立美術館 - 郷土性と同時代性の接続による地域アイデンティティの提案 - 地域性（縄文遺跡）を体現した建築空間 - サイトスペシフィックな現代アート作品が美術館の顔に - 構想時における総合芸術パークや、芸術文化の全県的ネットワーク構築等の先進的な着想	- コレクションをほぼゼロから収集（大分県は既存収蔵品多数） - 地方の公立美術館としては延床面積21千㎡と大規模（大分県基本構想では11千㎡以上を想定） - 青森市郊外に立地（大分県基本構想では、公共交通等のアクセシ性を重視）
十和田市現代美術館	- まちづくりをミッションとして条例に明記 - 中心市街地に立地し、まちなかとの連携・協働を重視 - まちなかとの連続性を体現した建築空間 - サイトスペシフィックな現代アート作品で注目を集め、広域から集客 - 館外へのパブリックアートの展開	- 収蔵品はコミッションワークのみ（大分県は既存収蔵品多数） - 地元作家の常設展示はない（大分県では収蔵品の多くが地元作家作品） - 博物館法に基づく施設ではない（大分県立美術館は博物館法への対応が必須）
tecoLLC	- アートや地域づくりを民間の立場からサポート - ボランティアなど主体的にアートに関わる市民とのネットワーク - 木製玩具、産直マルシェなど、産業・観光振興との連動を計画 - 拠点のYBBは中心市街地に立地 - シンボリックな煉瓦倉庫とサイトスペシフィックな現代アートがYBBの顔に	- YBBは歴史的建築のコンバージョン（大分県では新築） - YBBは基本的に収蔵品を持たない（大分県は既存収蔵品多数）

こうした整理から、地域性に根ざしつつ同時代のアートを記録（青森県）、サイトスペシ

フィックな作品による顔づくり（青森県、十和田市）、まちなか立地（十和田市、tecoLLC）、民間・企業・商店街とのネットワーク（十和田市、tecoLLC）などが共通点として浮かびあがってくる。これらはまさに、大分経済同友会の県立美術館整備の方向性に係る提言のポイントである「大分に根ざしつつ世界と共振」「まちなかとの化学反応」「ネットワークの多面的な拡がり」と共通している。

本章のケーススタディを通じて、創造都市のインキュベータとしての美術館のイメージが、わかりやすく伝われば幸いである。

第4章 文化芸術創造クラスターを構想する

本章では、美術館が創造都市のインキュベータとして働くために備えるべき条件について提言を試みたい。本章の提言は、一義的には新しい大分県立美術館の整備にスポットライトをあてたものだが、他地域の美術館の将来像を模索するうえでも参考になる点があればと期待している。

1. 創造都市＋クラスター ＝ 文化芸術創造クラスター

(1) 産業クラスター再説

まず、前章までにおける調査分析から、以下のような示唆を導き出すことができよう。

- ① 美術館を単にハードとして捉えるのではなく、アートを核にさまざまな活動を行うアクター（県民、教育機関、市町村、NPO・ボランティア、企業、クリエイター、他地域等）間のネットワークのハブ（結節点）となる活動体として捉えるソフトの発想。
- ② 地域の文化資源の活用を進めつつ、そこに新たな角度から魅力を与えて県内のみならず県外からの交流人口を増やしていくうえで、世界的・現代的なアート動向もフォロー。
- ③ まちなかに立地することで、展示空間を周囲に拡大するとともに、中心市街地との連携によりまちなかににぎわいを創出。
- ④ 以上の目的を達成するため、地域から若くて有為な人材を育成・活用すると同時に、外部の専門家も積極的に登用するという、内発と誘致のバランス。

以上のような整理を行ううち、これらのアイデアになぜか強い既視感を覚えた。よくよく考えてみると、これは「産業クラスター」のコンセプトと酷似してはいないだろうか。

産業クラスター構想とはそもそも、団地造成・企業誘致というハード重視の従来型企業立地政策の見直し・再構築の中から生まれたもので、地域産業の集積状況を見据えつつ、地域の研究機関や地場企業、誘致企業等の交流・ネットワークによる価値創造というソフト面を重視した政策であったはずである。美術館の役割をハードからソフトへと開いていく創造都市のアイデアと近しいのだ。

産業クラスターの概念を広めたマイケル・E・ポーターによれば「クラスターとは、特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関（大学、規格団体、業界団体など）が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態」である。

日本政策投資銀行 2006 では、ポーターの定義をベースにしながら、産業クラスターを「一つのまとまりのある地域において特定分野における関連企業の集積と価値創造の持続的な発展を目指す、様々な地域アクターによる緩やかで柔軟な活動体による働きかけを背景として存在する、価値連鎖とそれを支える社会的体系」と定義している。表現がいささか難解だが、この定義のポイントはポーターのそれでは明示されていない「活動体」の役割を重要視した点にある。ここでいう「活動体」とは、産業クラスターの形成あるいは継続・

発展を目指して継続的な働きかけを行う、地域の個人や組織による緩やかで柔軟な活動グループといった意味合いである。

ここ大分県でも、さまざまな産業分野でクラスター構想が進められている。L S I 分野では「おおいた L S I クラスター構想」が掲げられ、産学官からなる活動体として大分県 L S I クラスター形成推進会議が活躍している。自動車分野では「大分県自動車関連産業振興プログラム」のもと、大分県自動車関連企業会が活動体として機能している。次世代の電磁力応用機器の研究開発等を目指す「大分県地域結集型研究開発プログラム」では、電磁応用研究会が活動体の役割を担っている。さらには、隣県の宮崎県と共同した「東九州地域医療産業拠点構想（東九州メディカルバレー構想）」の取り組みもスタートしている。

このように、企業、研究機関、大学、行政等からなる地域アクター間の柔軟な連携のもとで、それぞれの活動体が共同研究、人材育成支援、交流、マッチングなどのさまざまな活動を行っている。これら活動体の事務局機能を実質的に担っているのは、県の担当部局に加えて、大分県産業科学技術センター、大分県産業創造機構といった機関である。産業科学技術センターは県の組織として研究職員を抱え、中小企業に対する技術支援等を行っている。一方、産業創造機構は産学官のメンバーから構成される民間団体（財団法人）であり、センターとの連携のもと、交流・ネットワークのハブとなる役割を主に担う。

（２）文化芸術創造クラスターの提唱

こうしたクラスターのアート版として「文化芸術創造クラスター」を提唱したい。ただし、創造都市に向けた取り組みの中では、地域アクターとして企業、研究機関、大学、行政のみならず、県民、教育機関、市町村、N P O ・ ボランティア、クリエイター、他地域など、産業クラスター以上に多様なアクターの連携が必要とされる点には留意を要する。また、クラスターの目的も、創造的産業の振興という産業政策面の寄与にとどまらず、地域経済社会のインフラとなるべき創造的人材の育成・誘致や、N P O などの市民活動の活性化をサポートすることにある点は改めて強調しておきたい。

そうした文化芸術創造クラスターの中であって、県立美術館の役割は、産業クラスターになぞらえれば、専門家を擁して調査研究と成果の普及（展示）を主たる役割とする点で産業科学技術センターに相当するものであろう。一方で、文化芸術創造クラスターには、産業創造機構に相当するネットワークのハブとしての機能も必須である。金沢 21 世紀美術館の交流部のように、美術館内部に当該組織を抱えることも一案であるが、ネットワーク機能の発揮には柔軟かつ軽快なフットワークが求められることを踏まえれば、産業創造機構のように、行政組織の外側にある民間団体とすることが考えられる。もちろん形式上は組織を分離したとしても、実質的には美術館と民間団体が一体的に運営されることが不可欠である。

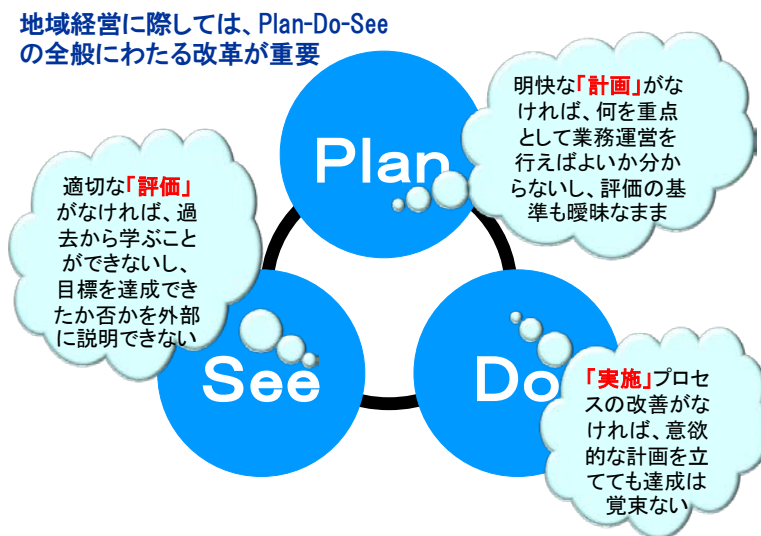
以下ではまず、文化芸術創造クラスターのハブとしての交流・ネットワーク機能を重視する立場から、組織・運営といった美術館のソフト面について提言を行った後、ソフトのあり方を踏まえたハードの方向性について素描を行うこととしたい。

2. ソフト 「クリエイティブ・クラスター・ネットワーク」

昨今、行政においてもPLAN（計画）－DO（実施）－SEE（評価）のマネジメント・サイクルに基づき、効率的・効果的な経営を行うことが求められている。このサイクルの中では、政策評価を行った結果を情報開示するとともに、計画段階に適切にフィードバックし、業務を不断に改善していくことが必須とされる。

しかしその際、往々にして指摘されるのは、そもそもの計画（PLAN）が何を目的とするかが曖昧なために、何を重点に資源配分、業務運営を行い（DO）、事後にどのように業績を評価（SEE）すればよいかが不明確になるという問題である（図表 4-1 参照）。

【図表 4-1】地域経営におけるPLAN－DO－SEEの相互関係



今後の地域経営、行政経営に際しては、予算（PLAN）－事業（DO）という従来の発想に、評価（SEE）を後づけで加えるのではなく、PLAN－DO－SEEのサイクルが円滑に作動するように、プロセス全体を最適化することが必要であろう。このため以下では、文化芸術創造クラスターの形成に向けて、PLAN－DO－SEEの各段階でいかなる取り組みが求められるかを概観したい。

（1）PLAN（計画）

明快なミッションとアクションプログラム策定

十和田市現代美術館のケーススタディで述べたように、公的機関はミッションに従って業務を推進することが求められる。ゆえに、県立美術館を創造都市のインキュベータとして機能させるのであれば、そのミッションとして、例えば「ネットワークの多面的な拡がり」「大分に根ざしつつ世界と共振」「まちなかとの化学反応」（大分経済同友会 2011）などを明確に謳うことが重要である。

そのためにはまず、県立美術館の基本計画を、単にハコモノを整備する計画としてではなく、文化芸術創造クラスター形成を支援する活動体の計画として策定し、そうした枠組みの中で、活動の主要なステージとして美術館というハードのあり方を規定していくこと

が必要であろう。

そのうえで、基本計画で明らかにされたミッションを、県立美術館条例等の中に美術館の設置目的として明快に掲げ、県民、行政、議会の間でコンセンサスとして共有する。このようにして経営理念を明確化する一方で、基本計画で素描された方向性をアクションプログラムに具現化していくことが重要である。ミッションを果たすうえで、いかなるプログラムを実施するのか、そのためにどれだけの経営資源（人員、予算等）を配分する必要があるのか。財源も含めた具体的プログラムの裏づけがない限り、意欲的なミッションを掲げたとしても、画餅に終わるだろう。

検討プロセスにおける専門家のノウハウの積極的活用

大分経済同友会 2011 では、県立美術館の運営に際しては卓越したリーダーシップを有する館長と先進性・柔軟性を備えた優秀なスタッフの確保が不可欠であり、選定した後は、館長に全幅の信頼を寄せ全てを委ねる度量が行政に求められると提言した。

こうしたリーダー選定について、今回の調査を行う過程で複数の識者から、国内外のアート動向や、アートによる地域づくりに精通した民間等の専門家を美術館計画検討の中核メンバーとして早期に加えるべきとの意見が寄せられた。従来型の美術館の発想にとらわれず、次世代の美術館を築くには、外部から新しい智恵と行動力を借りることが重要であろう。こうしたメンバーは開館直前に揃えばよいというものではなく、計画の初期段階から参画していることが必要だという指摘である。こうした人材に権限を与え自由に活動できる環境を築くとともに、予算確保や関係各所との調整など実務面は、行政が強力にサポートする。こうして自由裁量の幅を拡げる分、後述するように、事後的にその成果を客観的かつ厳正に評価を行う仕組みを導入することが大切である。

創造都市が文化芸術振興にとどまらず多元的な目的・価値の達成を目指すことを踏まえれば、自治体サイドの検討体制も、上述のリーダーを核としながら、県立美術館構想の担当部局に加えて、観光・地域振興、中心市街地活性化、産業振興、教育・福祉、NPO支援など多様なノウハウを持つ職員が参加するプロジェクト・チーム方式が有効でないかと考えられる。

さらに外部有識者による検討委員会も、地元の文化芸術関係者に加えて、国内外のアート動向の専門家、経済界（集客交流産業、創造的産業等）、NPO（アートNPOや、教育・福祉分野の市民団体等）などから広くアドバイスを求めることが考えられる。

（２）DO（実施）

文化芸術創造クラスターのハブとなる活動体の組織化

県立美術館の機能は、①収蔵保管・調査研究、②展示、③交流（教育普及、県民参画、若手芸術家育成、まちなか連携、他機関連携）に大きく分けられる。このうち、収蔵保管・調査研究、展示については学芸員を中心とする美術館スタッフが担うことが想定される。一方で、文化芸術創造クラスター形成の観点からは、交流機能を従来型の美術館に比べて大幅に強化する必要がある。また、この交流機能においては、市町村、NPO・ボランティア、企業、大学、他地域の自治体などさまざまな地域アクターと調整・協働を図りながら、狭義の美術館活動にとらわれずに、子どもなどを対象としたアートのワークショップ、

アーティストインレジデンス事業、中心市街地を舞台にしたイベントや商店街連携事業の開催、産業振興プロジェクトなどを推進していくことが求められる。このように柔軟性と機動力が求められることから、交流機能を主たる業務とするネットワーク組織は、行政組織ではなく民間団体（任意団体、財団法人、NPOなど）とすることが考えられる。この組織をここでは仮にクリエイティブ・クラスター・ネットワーク（以下、CCN）と名づけよう。

CCNに参加する会員としては、美術館（県・市町村・私立）、教育機関、大学・研究機関、NPO、クリエイター、企業、産業団体、行政（県、市町村）などが想定される。CCNの事務局は大きな組織とする必要はないが、専任スタッフを擁する常設機関として、プロジェクト毎に団体会員等に所属するスタッフとチームを組んで事業を実行に移していく。また、定期的に会員間の交流会等を開催することで、通常は接点のない多彩なメンバーにマッチングの機会を提供することが期待される。

CCNの活動を継続的に行っていくうえでは、安定的に使用できる基本財源の確保が不可欠である。加えて、基本財源以外にも文化芸術振興、中心市街地活性化、産業振興、教育・福祉など、さまざまな分野の政策的資金を確保して、新たなプロジェクトに取り組んでいくことが期待されよう。縦割りの行政組織であれば、基本的に所管セクションの予算の範囲内でしか活動できない。これに対してCCNは民間団体であるがゆえに、県だけではなく国や市町村の補助金等も戦略的に獲得・活用しながら、創造都市に向けた多様な取り組みを行っていくことが可能となる。

大分経済同友会 2011 では、多くの美術館・博物館ではスタッフ構成が硬直的とならざるをえないため、美術館の将来にわたる発展を考えた場合、他機関との人事交流ネットワークの構築を通じた組織の活性化が重要と提言している。この点については、CCNを活用することで、学芸員ベースの人事交流に加えて、民産学官などさまざまなレベルでの交流が活発化するものと期待される。

一方、今回の調査の中では、公立美術館の経営管理部門は本庁職員が2～3年のルーティンで異動するため、貸館事業を主体とした一般公共施設（公民館、体育館等）とは異なる美術館の特殊性に根ざした運営ノウハウが蓄積されにくいとの意見も識者から寄せられた。経営管理の面ではむしろ、人材の過度の流動性が効率的・効果的な美術館経営を阻害する可能性があるというのだ。こうした観点からは、CCNが交流組織としての経験を蓄積した時点で、指定管理者的な仕組みを用いて美術館の経営管理業務を受託することが考えられるのではないかと。県立美術館とCCNの一体性を高めるうえでも効果があるとみられる。

さらに、計画段階における外部有識者の検討委員会を発展させ、運営委員会として再編成し、美術館経営に対するアドバイザーとして機能させてはどうだろうか。国内外のアート動向、創造的産業、PPPの専門家等から構成される委員会から、さまざまな角度の有益かつ斬新なアドバイスをもらえると同時に、委員が県立美術館のファンとなることで、彼らが持つネットワークを通じて口コミで美術館が内外に広くPRされる効果が期待される。

調査研究機能と交流機能の相互乗り入れ

県立美術館（行政組織）とCCN（民間団体）を別個の組織として想定したが、両者は

実質的には相互に補完しつつ、一体的に機能することが重要である。

例えば、県立芸術会館では2010年度に教育普及事業として、おおいた夢展覧会プロジェクト「みんなでつくる展覧会」に取り組んだ。県内の小中学校、高校など14箇所に出前鑑賞授業を実施し、子どもたちに独自の視点でテーマ設定を行わせ、所蔵作品を用いた展覧会企画を組んでもらう事業だ。こうした取り組みは非常に意義深いものであるが、学芸員、教員に加えて、CCNと協働してNPOやボランティアを動員できれば、より広域的かつ大規模に開催することができるのではないかと。さらに、単年度限りの取り組みで終わるのではなく、開催地で主催団体を組織化するというエンパワーメント¹¹の機能をCCNが発揮することができれば、自主的・継続的な活動として当該地域に根づかせることもできよう。こうした教育普及活動やワークショップ開催はむしろ、CCN主体の事業と位置づけ、これを学芸員がサポートするスタイルを採用した方が効果的かもしれない。

企画展の開催は基本的に美術館サイドの業務であるが、これについても、CCN側から展覧会企画を提案・主催することがあってよいと思う。こうした企画展は、キュレーションのプロである学芸員のそれに比べて、市民に親しみやすい参加型の展覧会や、会場を美術館に限定せず周囲のまちなかに広げる展覧会など、交流型の事業となることが想定される。狭義のアートにとどまらない、美術館から商店街までを舞台にした祭のような催しも、にぎわい創出の点からCCNの事業となりうる。そうした企画に対し、学芸員が専門的な立場からアドバイスを行うことで、展覧会の魅力がさらに高まることだろう。このようにして、アート愛好家にも高く評価される学芸員による企画展と、市民参加型のCCNの企画展がうまく連続することで、さまざまな層の人々が美術館を頻繁に訪れ、美術館を自分たちの財産と感じるようになることが期待される。

また、CCNの企画する展覧会は、県立美術館の周辺のまちなかだけではなく、市町村・私立の美術館との連携企画、さらには九州他県や瀬戸内との連携企画といったように、県の枠を超えて広域的に展開していくことも期待される。こうした活動を自在に行うことが許されるのも、民間団体ならではの柔軟性、機動力といえよう。

また、産業界との連携としては、製品開発に際して、CCNを軸に美術館サイドがアイデア、デザインを提供（もしくは、美術館の有するネットワークの中からアーティストやデザイナーを選定・紹介）し、それを受けて企業や産業クラスターが形にするといったプロジェクトも考えられる。例えば、ミュージアム・ショップで販売するグッズを、地元のアーティストやデザイナーと共同で企画・制作する試みはどうだろうか。また、別府の竹細工など伝統工芸と、現代デザインのコラボレーションも製品開発の候補として考えられるのではないだろうか。こうした、アートから創造的産業振興への橋渡しも、CCNに期待される役割の一つである。

（３）SEE（評価）

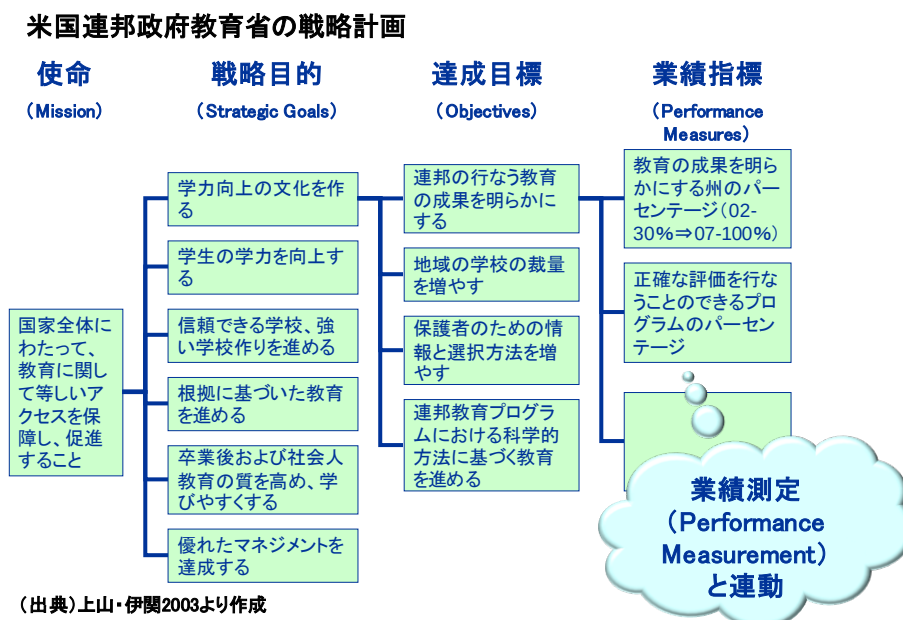
計画なくして評価なし

すでに述べたように、公的機関の評価を的確に行うには、ミッションが何かを事前に明らかにしておく必要がある。そのミッションを果たすうえで必要となる「戦略目的」が何

¹¹ エンパワーメント：能力向上、権限委譲を通じて個人や集団の自律性を促すこと。

か、その目的をどこまで達成するかという「達成目標」は何か、その達成度合いを計測する「業績指標」をどのように設定するかといった点を計画段階で明らかにしておけば、事後的な評価（業績測定）の方法も自ずと明確になる（図表 4-2 参照）。

【図表 4-2】戦略計画の構造の例



業績指標の設定に際して、実際に把握できる指標を採用することは当然だが、データ入手の容易さを優先させた結果、本来の目的達成とかけ離れた指標となるようでは本末転倒であることに留意を要する。

美術館の業績指標としてしばしば挙げられるのは来館者数である。ただし、来館者数を増やすことが自己目的化すると、俗受けする展覧会ばかりを開催する結果に陥ると懸念される。そうした展覧会が果たして県民の創造力の向上につながるか否かは定かではない。

また、美術館サイドが企画にタッチしていない全国的な巡回展については、誘致の有無によって年間来館者数が大きく変動する。このため、来館者数を業績指標とする場合、常設展、企画展への来館者数を採用し、巡回展等への貸館事業の来館者数は含めないといった対応が考えられる。

もちろん、県民に対して全国的なアートシーンを見せるうえで巡回展の受入は望ましいものではある。ただし、巡回展は内容がまちまちでテーマによって展覧会に関心を持つ層が異なり、県民の中に県立美術館の固定ファン層を育てることにはつながりにくい。さらに、県外客は基本的に巡回展には来ない（地元で巡回したときに観る）ため、交流人口の拡大にはつながらないことに留意が必要である。県民に固定ファンをつくる、交流人口を拡大するといった観点からは、来館者数の絶対値そのものよりも、美術館のディープなサポーターの数（友の会の会員数等）を何人以上とする、来館者に占める県外客の割合を何割以上とするといった目標を設定する方が適切かもしれない。

第三者による評価

ただし、上述のような業績指標の体系も精緻につくりこみ過ぎると、煩瑣で使いづらいものとなる。細かすぎて、評価結果を計画にどう反映すべきかが曖昧になったり、県民が見て何がポイントか分からないようでは、せっかくの評価も有効に働かない。また、第1章でも述べたように、創造都市の実現にともなう効果は定量的指標だけで把握するのは困難であり、定性的な評価の役割を重視すべきである。

定性的な評価に際しては、県民目線からの満足度に加えて、内外のアート動向や国内外の創造都市の取り組みに係る知見を踏まえた判断も必要となるため、評価は行政内部ではなく、外部有識者によって構成される運営委員会が客観的かつ厳正に行うのが望ましいと考える。

DO（実施）段階では、この運営委員会を美術館経営に係るアドバイザーと位置づけた。一方で、政策評価の理念論においては、外部評価機関は評価対象となる業務の運営には一切タッチしない独立性が必要との考え方もある。しかし、美術館の日常的な運営状況に疎いまま、評価作業のときだけ書面で報告を受ける方式では、外部評価の業務が形骸化する懸念が極めて大きい。このため、一定の独立性は保ちつつも、美術館運営をアドバイス、サポートする運営委員会に、外部評価機関としての役割を担わせることが適当と考える。

3. ハード 「まちなかから世界へ」

美術館のソフト面に係る以上の提言を踏まえて、ハード（展示内容・施設・立地）としての美術館の方向性についても検討を行いたい。

（1）大分に根ざしつつ世界と共振

異文化の積極的な摂取・融合こそ大分らしさ

県立美術館基本構想は、県立美術館のコンセプトとして「大分らしい美術館」を掲げている。それでは「大分らしさ」とは何だろうか？ 大分県における文化芸術のあり方の指針たる大分県文化芸術振興基本方針は、「大分らしさ」「大分の伝統」を次のように活写している。

「大分県は古来、宇佐八幡文化、六郷満山の仏教文化が華ひらき、キリシタン文化の導入、さらには三浦梅園、帆足万里、広瀬淡窓、田能村竹田、前野良沢、福沢諭吉などの江戸期や明治の文明開化に活躍した先人にみられるように、異文化を積極的に摂取・融合し、固有の文化を創造する進取の精神に富んでいるといわれています」

基本方針によれば、異文化の摂取・融合による固有文化の創造、すなわち「変容」すること自体が大分の「伝統」であるという。たしかに、昭和以降の新産都における重化学工業の誘致や、テクノポリスにおけるハイテク産業誘致、産業クラスターにおけるLSI、自動車クラスター形成をみても、外部からの積極的誘致と内部への融合は大分県の伝統といえよう。こうした歴史の積み重ねの結果、県内各地に多様な文化、地域資源、産業が形成された。かかるメンタリティーは、R・フロリダが創造都市の条件とした「寛容性」にも通じるところがあるろう。

大分のアートの歴史をみても、宇治山哲平（1910-86）の抽象画があれば、前衛芸術を志

向した吉村益信（1932-2011）、風倉匠（1936-2007）、磯崎新（1931-）、赤瀬川原平（1937-）らネオ・ダダイズム・オルガナイザー（ネオダダ）の面々がいる。大分から出発しながら、国内・海外のアートシーンとつながり、さまざまな表現を探究していった現代アートの系譜が脈々と息づいており、そのムーヴメントの最新版として、BEPPU PROJECT の取り組みがある。

だとすれば「大分らしい美術館」を目指すには、地元作家の過去の作品だけを収集すればよいわけではない。国内、国際的な現代アートの動向を積極的に摂取することが、次世代の「大分らしさ」を創造することにつながっていく。

過日、日田市出身の日本画家、岩澤重夫（1927-2009）の遺作「金閣・鹿苑寺客殿障壁画」を鑑賞する機会を得た。北の間の襖絵は「写実の梅」と名づけられ、日本画の写実的表現により紅白二本の梅が描かれている。一方で、これに隣り合う中の間は「抽象の桜」、さらに南の間は「プラチナと薄墨の山水」と呼ばれ、桜木や山並みを抽象表現で描出していることに驚かされた。岩澤の 1950-60 年代の画業を眺めても、抽象的な現代アートに取り組んだ数多くの実績が残されている。アーティストが自らのオンリーワンの境地を切り開くには、常に最先端のアートと直面・格闘しながら自己の表現を磨きあげていく必要があるのだと感じ入った次第である。

「伝統」というと懐古的・骨董的で、鑑賞して心安らぐ美をイメージしがちだ。しかし、すでに半世紀前に、芸術家の岡本太郎（1911-96）は「伝統とは創造である」「古典はその時代のモダンアートだった」と発言している。「すべての古典はそれぞれの時代に、あらゆる抵抗にたいして現在を決意し、たくましい生命力を充実させた精神の成果です。過去の権威によりかからず、おのれを卑下せず、はげしく生ききった気配にあふれています。そういうものだけが伝統として、精神的に、肉体的に、われわれ現在を決意したものにびりびりつたわってくるのです」（岡本 1956）。しかし、このように「伝統」を「過去」としてではなく「現在における創造」と捉え返すには、歴史的な作品と並べて、現代のアート作品を数多く鑑賞する機会を得ることが不可欠であろう。県立美術館はその役割の一つに「若手芸術家の育成」を掲げている。若い作家やその予備軍を育成するには、彼らがさまざまなアート表現に接する中で、自らの作風を確立していくチャンスを与えることが必須であると考ええる。

また、創造都市の実現に寄与するアーティストをことさら地元出身に限定する必要もないだろう。例えば、現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」の参加作家は、必ずしも大分県で生まれ育ったわけではない。しかし、アートの世界は都道府県単位で完結しているものではなく、狭い基準で地元作家のみを収集しては、大分県の創造力がかえって細っていくと懸念される。すでに述べたように、異文化の摂取・融合こそは大分の「伝統」である。「混浴温泉世界」に参加して大分で作品をつくった作家はことごとく「大分育ち」とみなすくらいの大らかな心構えをもって、コレクションの充実に努めていただければと思う（実際、そうしたアーティストの中から別府に移住する作家も生まれている）。

大分経済同友会 2011 ではアーティストインレジデンスについて、美術館の「館内に専用のアトリエや宿泊施設を設けずとも、別府のように空き店舗や住宅を有効活用してもよい。そうした活動から生まれる成果を展示する、あるいはそれらを所蔵することで美術館のコレクションを拡大していくことが考えられる」と提言している。こうしてつくられたサイ

トスペシフィックな作品は、まさに「大分ならではの作品」といえ、県立美術館が収蔵するに値するものとなろう。

県立美術館とCCNが、こうした「大分らしさ」のブランディングを積極的、創造的に行っていくことで、大分の「伝統」とは「創造力」なのだと、全国に強くアピールすることができるに違いない。

サイトスペシフィックと境界横断による新たな魅力づくり

県立芸術会館の2009年度来館者数は18千人と、青森県立美術館、十和田市現代美術館に比べて1桁、金沢21世紀美術館と比べると2桁小さいものとなっている。新美術館が県外からも広く集客して交流人口を拡大し、まちなかににぎわいを生みだしていくうえでは、美術館の新たな個性・魅力づくりが不可欠といえよう。金沢、青森、十和田の美術館は、建築としても魅力があり、建物を目当てに訪れる建築ファンも中にはいるが、こうした魅力もまた、サイトスペシフィックなアート作品と対になってのものである点には注意を要する。新しく奇麗なハコモノを建てるだけで来館者が増えることはなく、新たなコレクションによる魅力づくりが重要である。

その際の戦略の一つは、全国的に知られた古今東西の名画を収集・展示することだが、そのためには美術館の建築費を遙かに上回る作品購入予算が必要となり、現実的とは到底いえない。新美術館が、国立西洋美術館や大原美術館、あるいはルーヴル美術館や大英博物館に対抗しようというのは、さすがに無理があるだろう。

これに対して、近年の美術館では、金沢市21世紀美術館の「スイミング・プール」「ブルー・プラネット・スカイ」、青森県立美術館の「あおり犬」「八角堂」、十和田市現代美術館の全作品のように、ここにしかない、ここでしか体験できない、ここでなければ意味を持たない現代アートが、各美術館の目玉となっている。大分においても、こうしたサイトスペシフィックなコミッションワークを数多く設置することで、美術館の顔づくり、魅力づくりを行ってはどうか。

こうした大きな作品に対する県民や観光客の興味は一過性のもので、いずれは飽きられるとの指摘もあるかもしれない。しかし、森美術館館長の南條史生は十和田市現代美術館のコレクションについて「世界的に集客力のある作家をきちんと揃えることによって、常設であっても集客力が持続することを想定している」（西沢2010）と語る。「五〇年後にこれが現代美術館とはいえないかもしれない。しかしその時点から見て、二一世紀初頭の古典的な良い作品が集まっている美術館と見れば、観客は来つづける」と。さらに、この美術館は「成長する建築」というコンセプトを持っており、周辺にパヴィリオンを増築する、あるいは空き地に野外彫刻をさらに展開することで、新たな魅力を加えられるという融通無碍さを備えている。

また、こうした長期的視野に立つのではなく、試しにあえて短視眼な見方をしてみよう。十和田市が館内のアート作品に投じた費用は5億円。一方、美術館には2年半で50万人が来館した。一般の入場料が500円ゆえ、単純計算で2.5億円という概算になる¹²。美術館

¹² 500円は一般来館者の常設展観覧料であり、高校生以下は無料、団体料金は400円に設定されている。このため、2.5億円という概算数字は「収入」ではなく、来館者が享受する「便益」のボリュームとしてイメージいただいた方が適切であろう。

の入場料として 1000 円でもおかしくないと考えれば、それだけで 5 億円。また、観光客が十和田市を訪れたことで、食事・宿泊にともなう経済波及効果が 13 億円（539 百万円／年×2.5 年）。土地建物代や運営経費を度外視した乱暴な試算だが、仮に十和田市がつくったのが従来型のハコモノであったなら、入場料収入や経済波及効果はさほど生じなかったと想像される。その意味では、アート作品への 5 億円の投資が、50 万人が来館する効果をもたらしたと称してもさほどの外れではあるまい。ただ単にハコモノを建てるか、事業費の一部を新たなコレクション形成にあてるかで、地域の経済社会にもたらす効果は大きく違ってくる。

また、現代のアート表現が多様化を遂げていることを踏まえると、サイトスペシフィックな作品以外にも新美術館が収集の対象とすべき分野は幅広い。大分県文化振興条例においても、県は芸術文化の振興として「芸術（文学、音楽、美術、写真、演劇、舞踏、書道、工芸等をいう。）、メディア芸術（映画、漫画、アニメーション、コンピュータを利用した芸術等をいう。）等の創造的な文化活動の促進」を図るとしており、そのレンジは極めて広範囲にわたる。県立美術館基本構想も、そのコンセプトに「五感を刺激する」美術館を掲げ「絵画や彫刻を観る」ことが「音楽と結び付く場合もあるし、映像としてつながっていくような可能性があります」としている。総花的にならないよう注意する必要があるが、絵画・彫刻という狭義のアートに制約されず、アートの領域を境界横断的に拡大していくことで、大分なりの独自性を打ち出すことも可能ではないだろうか。例えば、大分とメディアアートのつながりを考えるうえで、湯布院で長年にわたり映画祭が続いている歴史は重要であろう。また、県内にデジタルカメラの工場が立地していることを思えば、フォトアートを振興するという切り口も考えられるかもしれない。

余談ながら、英国北東部の双子都市、ニューキャッスル&ゲーツヘッドでは、創造都市を目指す中で、かつての基幹産業であった造船技術を活かして、高さ 20m×横 54m からなる鉄製の巨大彫刻「エンジェル・オブ・ザ・ノース」を丘陵部に設置した。大分の場合、製造業はいまだに堂々たる現役選手であるが、新産都という大分の歴史・文化を考えると、「竹」のような伝統工芸に根ざしたイメージだけではなく、例えば「鉄」という素材もまた、大分を象徴するイメージとなりうるかもしれない。

（２）まちなかとの化学反応

まちなかにつながる建築

大分経済同友会 2011 では、県の芸術文化のセンターとして県民の感性・創造性を育むという役割を踏まえるに、県立美術館は、多くの県民が公共交通機関を用いてできるだけ容易にアクセスできることが不可欠として、県立美術館を公共交通の結節点である都市中心部に整備することを提言している。さらに、周辺環境とのシナジーによる地域活性化、経済波及効果という観点からも、県立美術館はまちなかに立地することが望ましいと指摘する。

当レポートにおける検討を踏まえても、美術館の施設や立地は、美術館のソフトである C C N の交流機能重視の姿勢をハード面で体现することが重要といえよう。そのためには、厚い壁の中に美術品を収納する宝物蔵ではなく（もちろん、収蔵品を安全に保管することは大前提だが）、金沢 21 世紀美術館や十和田市現代美術館のように、都市中心部に立地し、

県民に対してオープンな美術館を目指すことが求められる。

そうした観点からは、美術館がまちなかとシームレスにつながり、県民が気軽に立ち寄り、寛ぎながら交流できるオープンスペースを豊富に備えることが重要である。さらに、美術館をまちなかの延長として捉えるこうした視点とは逆に、周囲のまちなかを美術館の延長として、中心市街地にパブリックアートを展開する、商店街を巻きこみアート・フェスティバルの展示スペースとして活用するといった工夫が求められる。

美術館の設計を決定するうえでは、こうしたヴィジョンを明快に掲げ、満たすべき基本条件を提示したうえで、設計者が自由なアイデアを展開できる余地のあるコンペを実施することが望ましい。アイデアの良否を審査するには、設計者の過去の実績を過度に重んじることなく、青森県立美術館のように広く公募を行うことで、さまざまな独創的アイデアに満ちた提案が数多く集まることが期待される。そのためには、美術館の設計についてある程度具体的な図面を出してもらうことが必要だろう。一方で、サイトスペシフィックな作品の制作に際しては、アーティストと設計者の対話を通じて、作品に合わせて設計の方を変更するというケースも考えられる。このため、当選した設計でそのまま建てるのではなく、発注者である県と設計者の間で、設計をある程度改変できる余地を残しておくことが望ましい。

こうして集まった美術館建築案は、それ自体がアートやデザインの面から非常に興味深いコンテンツである。例えば、これらの作品を芸術会館やオアシスなどで県民に広く公開することが考えられよう。いわば県立美術館そのものをテーマとした企画展である。こうしたプロセスを経て、県立美術館整備に対する県民の関心を高めると同時に、国内のアート関係者や地域づくり関係者に対して、大分の新美術館プロジェクトを強くアピールすることができるだろう。

美術館をまちなかに整備する場合、再開発ビルの一部フロアに美術館を入居させる複合型開発のケースも考えられる。九州では福岡アジア美術館（博多リバレイン内）や熊本市現代美術館（びぶれす熊日会館内）がそうした施設といえよう。土地の高度利用という観点から合理的な面もあるが、併設される商業施設、オフィス、ホテルなどとの兼ね合いからどうしても平板な建築となりがちである。また、両美術館ともアジア近現代美術や現代アートをテーマとした個性的な美術館だが、ビルの中高層部に入居（低層部は収益施設が入居）しているため、どうしてもまちなかへの開放性には欠ける。さらに、すでに述べたようなサイトスペシフィックな大型作品を設置するうえでも、複合ビルのワンフロアという立地には制約が大きい。以上のような点を踏まえるに、大分県立美術館は美術館機能を中核とした特色ある建築として、大分の新しい「顔」を演出していくことが望ましいと考える。

美術館を独立した建築物にするといっても、無論のこと、周囲との交流を閉ざした施設であってはならない。むしろ、さまざまな機能・施設を一施設内にフルセットで揃えるのではなく、まちなかにある既存施設と連携・協働することで相乗効果を発揮するとの視点が重要である。そのためにも、美術館施設には独自の機能を最大限発揮してもらいたいことが望まれる。都市の中心部にはすでに、商業施設やオフィス以外にも、さまざまな演劇・音楽ホール、コンベンション施設が整備されているよう。県立美術館がまちなかに立地することで、そうした既存の文化施設との有機的な連携が可能となり「総合芸術パーク」として

展開していくことも期待される。

まちなかから県内・九州・瀬戸内へ

県立美術館がまちなかに立地するのは、決して中心部のみを重視・優先するためではない。県内各地域の自治体、美術館、NPOなどとの連携を活発に行うためにも、各地への交通アクセスの利便性の高い都市中心部に立地することが効果的なのだ。各地で企画される展覧会、ワークショップ、中心市街地活性化、産業振興プロジェクトなどを、美術館やCCNのスタッフが機動的にサポートするうえで、公共交通によるアクセスの容易さは大きなポイントといえるだろう。

また、観光客が県立美術館と県内観光地を周遊しようと計画したとき、両者のアクセスがあまりに悪いと二の足を踏むに違いない。前者が公共交通の結節点にあれば、観光地A→県立美術館→観光地Bといった具合に旅行スケジュールをスムーズに組める。瀬戸内国際芸術祭でも、高松のウォーターフロント・エリアは、それ自体が芸術祭会場となると同時に、七つの離島に分散した展示エリアを海路でつなぐ交通結節点として機能していた。

県立美術館の常設展示で郷土作家の作品を並べる際にも、県内各地と連携を図りつつ、企画展的な色彩を加味してストーリー性のある展示を行ってはどうだろうか。例えば、1年間のうちの一定期間は、常設展示コーナーで日田出身アーティストの作品を集中的に紹介する。その際、館内で日田の観光情報発信や物産展示販売を行うとともに、館内やまちなかのレストランでは日田の名物料理を提供する。日田市内でも、連動した企画展示やイベントを開催することで、県立美術館をきっかけに日田まで足を運んでもらう機会づくりを試みる。こうした取り組みを成功に導くうえでも、県立美術館の客層として、県民ばかりではなく県外観光客を確保することが重要といえよう。

このように、県立美術館がまちなかに立地することで、県内各地の地域活性化を加速することが期待される。さらには、九州各地の美術館やアート・プロジェクト、瀬戸内国際芸術祭で世界に知られるようになった瀬戸内エリアとも連携することで、美術館が創造都市のインキュベータとして十全にワークすることを期待したい。

最後に、本章で展開した文化芸術創造クラスター形成の推進体制を、次頁に図表4-3として示した。

当レポートが、大分県における創造都市実現に向けた議論や取り組みの一助となれば幸いである。

【図表4-3】文化芸術創造クラスターのイメージ図



終章 「あさって」のために

今回のレポートでは「創造都市」をキーワードに、インキュベータ、クラスター、PLAN-DO-SEEといった、産業政策や行政経営の用語を駆使しつつ、今後の美術館のあり方について分析・提言を試みた。

こうした切り口に対して、芸術に携わる方々の中には、芸術とは、それ自体が「目的」であり都市再生や地域活性化の「道具」ではないとの意見や、計画通りに実行して事後に効果を測定できる類のものではないとの意見があると思う。実際、私自身も一人のファンとしては、純粋にアート作品の魅力を噛みしめれば十分と感じることも多い。

芸術家の岡本太郎の著作を読んでいて、次のような言葉にも突きあたった。「言うまでもなく、遊びも芸術も、その本質は無償性にある。それ自体で充実している。何の功利的な目的ももっていない。政治・経済、その他さまざまな社会現象が功利的であり、目的であるのに、無目的的なエネルギーの発散なのである」（岡本 1967）。岡本は、芸術の自律性についてこのように語る。しかし、この言葉の直後に彼は、次のように力強く宣言するのだ。

「ところが現代の芸術はあまりにも孤独な遊びであるために、社会・共同体の幅いっぱいには爆発せず、その無償性の凄みもひらききらないのである。これを現代に生かすためには〈ひとり遊び〉の空しさから抜出して、まったく別の幅ひろい次元に躍動させなければならない。つまり、無償の行為、遊びの跳躍台として、その反対のモメントである社会的・有効性に対決的に取り入れる。いささか難しい言い方だが、無償の輝きは有償という対立モメントと緊張的に引きあい、それをのりこえることによって、ますますひらく」

抽象芸術対シュルレアリスム、伝統対創造といった対立関係（対極）の中で、身を引き裂かれながら芸術を追求した岡本らしく、ここでは芸術と社会という「対極」の中からエネルギーを爆発させようとしている。彼は、芸術を通して社会に働きかけるべく、壁画や彫刻等のパブリックアートを 1950 年代から手がけていたという。さらにまた、家具、食器、衣類をデザインするなど、生活の中に芸術を導入することにも積極的であった（東京国立近代美術館 2011）。岡本のこうした問題意識は、1970 年大阪万国博覧会の「太陽の塔」に一つの結実をみたといってよいかもしれない。岡本は、科学文明を称揚する「人類の進歩と調和」という万博のテーマに正面から挑むかのように、会場のシンボルゾーンに太陽の塔という「原始と現代を直結させたような、ベラボーな神像をぶっ立てた」（岡本 1971）。その塔は今も大阪のシンボルとして、さらには昭和の一時代を画するモニュメントとして日本人の心に生き続けている。考えてみれば、英国の創造都市ニューキャッスル&ゲーツヘッドの巨人像「エンジェル・オブ・ザ・ノース」も、その「ベラボー」ぶりにおいて太陽の塔を彷彿とさせる面がある。いかにも我田引水な物言いであることは承知のうえで、半世紀前に放たれた岡本の言葉を、プレ創造都市宣言として受けとめたい。

一方、地域の経済社会の立場からは、アートの活用などと迂遠なことを言わず、もっと直接的な活性化支援や取り組みが必要との見解もあるだろう。とりわけ、東日本大震災の後ではなおさらである。震災の極限状況に対処していくうえで、「アートによるまちづくり」や「創造都市」はいったいいかなる役割を果たしうるか。当レポートを執筆しながら、筆

者自身も悶々と思い悩むところがあった。そうした中、哲学者の鷺田清一が提唱する「あさって」という言葉に小さなヒントを得た思いがした（鷺田 2011）。

鷺田は「明日」と「あさって」を対置する。ここで「明日」というのは、我々が近代産業社会の中で身につけたメンタリティーで動く社会のことだという。「何か目標を未来に設定して、そしてそこからさかのぼって、今すべきこと、やっておかなければならないことを考える、確定する。私たちの日常の活動、あるいは労働というのは、すべてそういう形で行われます」。そうした意味で、PLAN-DO-SEEというマネジメント・サイクルは、典型的に「明日」に属するスキルであろう。当レポートで述べてきたように、これからの美術館経営に際して、ミッションを明確化したうえでの効率的・効果的経営、そしてその成否の事後評価が重要なことは言を俟たない。ただ、アートや美術館の価値は、そうした「明日」の論理では捉えきれない部分がある。そこを指摘したのが鷺田のいう「あさって」の感覚である。

「あさって」といっても、「あさっての方向」のような「見当違い」という意味合いではない。鷺田は、雑誌の中に見つけた「アートとは、社会のニーズの先にある感覚を表現するものだ」という言葉に深く共感する。また、アーティストの川俣正の次の発言にも鋭く反応する。「作家といえども、大半は普通の人です。そんな彼らがある日どこかで一線を越えた結果として、作品が生まれる。その一線を越える場所や瞬間にぜひとも立ち会ってほしいし、一線を越えた先にあるアートの面白さを感じ取ってもらいたい」

これらの言葉を導きの糸としながら、鷺田は次のように述べている。「アーティストの人たちは明日じゃなくて、明日に入りきらないものを見る。つまり、明日を見ている限りついに見えないもの、明日の外にあるもの、そういうものに手探りで触れようとしている」。彼によれば、それこそが「あさって」の感覚だ。今日の地続きにある「明日」ではなく、そこから少しだけジャンプすることで、新しい風景、生活が見えてくる瞬間。そして、当レポートに記したように、こうしたアートによって培われた創造力は、狭義の芸術活動だけではなく、生活のさまざまな局面でも発揮される。

風呂場の中で物理法則を発見したアルキメデスの故事¹³を引くまでもなく、斬新なひらめき、アイデアというものは得てして、計画性とは異なるところからポロリと転がりてくることが多いものだ。そうした瞬間は、新しい企画を練ろうとしたときなどに、私たちもよく経験するところである。次世代の日本社会を導く新たなアイデア、ヴィジョンもまた、そうした「あさって」の感覚から生まれるのではないだろうか。

わが国ではこれから、東日本を中心に、文字どおり「明日」の再建に向けて粉骨砕身の努力を行っていくことになる。そうした取り組みを精一杯サポートするとともに、その一歩先にある「あさって」の社会を構想し、大分から積極的に発信していくことも重要ではないかと考える。「あさって」に向けた創造都市の営みが、美術館から地域社会へと広く拡大していくことを期待したい。

¹³ このように「風呂」というのは創造性を誘発する場の一つであり、別府の現代芸術フェスティバルが「混浴温泉世界」と名づけられたのも故なしとしない。

【主要参考文献】

- 上山信一・伊関友伸 2003『自治体再生戦略 行政評価と経営改革』日本評論社
- 内山武夫監修 2010『金閣・鹿苑寺客殿障壁画完成記念 岩澤重夫展』日本経済新聞社
- 大分経済同友会 2011『提言 県立美術館整備の方向性〜クリエイティブな美術館&都市づくりに向けて』
- 大分県 2004「大分県文化振興条例」
- 大分県 2005「大分県文化振興基本方針」
- 大分県美術館構想検討委員会 2010『県立美術館基本構想答申』
- 岡本太郎 1956『日本の伝統』（岡本太郎 2011『伝統との対決』筑摩書房）
- 岡本太郎 1967「芸術と遊び——危機の接点」（岡本太郎 2011『対極と爆発』筑摩書房）
- 岡本太郎 1971「万国博に賭けたもの」（岡本太郎 2011『対極と爆発』筑摩書房）
- 芸術の青森展実行委員会 2011『青森県立美術館 開館 5 周年記念展 芸術の青森 図録』
- 広域拠点あり方検討委員会 2008『広域行政時代における拠点地域のあり方に関する調査研究報告書』
- 国際交流基金 2004『文化による都市の再生〜欧州の事例から』
- 佐々木雅幸 2001『創造都市への挑戦——産業と文化の息づく街へ』岩波書店
- 東京国立近代美術館 2011『生誕 100 年 岡本太郎展』NHK・NHKプロモーション
- 都市計画協会 2011『新都市』2011 年 3 月号
- 西沢立衛 2010『美術館をめぐる対話』集英社
- 日本銀行高松支店・瀬戸内国際芸術祭実行委員会 2010「「瀬戸内国際芸術祭 2010」開催に伴う観光客増加による経済波及効果」
- 日本政策投資銀行（設備投資研究所）2006『ハイテク型産業クラスターの形成メカニズム—フィンランド・オウル ICT クラスターにおける歴史的実証—』
- 日本政策投資銀行（大分事務所）2010『現代アートと地域活性化〜クリエイティブシティ別府の可能性〜』
- 浜銀総合研究所 2007『創造都市事業効果推計調査業務委託報告書』
- リチャード・フロリダ 2002（邦訳 2008）『クリエイティブ資本論——新たな経済階級の台頭』ダイヤモンド社
- 別府現代芸術フェスティバル 2009 実行委員会 2009『混浴温泉世界 別府現代芸術フェスティバル 2009 事業報告書』
- 別府現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」実行委員会 2010『混浴温泉世界シンポジウム 2010 〈議事録〉』
- 吉本光宏 2003「創造的産業群の潮流—わが国の現状とさらなる振興に向けて—」（『ニッセイ基礎研 R E P O R T』2003 年 11 月号）
- 吉本光宏 2007「“アート” から教育を考える —国内外のチャレンジから—」（『ニッセイ基礎研 R E P O R T』2007 年 7 月号）
- 吉本光宏 2010「アートを起点とした都市のイノベーションに向けて〜国内外のチャレンジから〜」（名古屋都市センター『アーバン・アドバンス』No.53）
- 鷺田清一 2011「あさっての美術館」（福原義春編 2011『100 人で語る美術館の未来』慶應義塾大学出版会）

※ 当レポートの分析内容・意見に関わる箇所は、筆者個人に帰するものであり、(株)日本政策投資銀行の公式見解ではありません。

- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：日本政策投資銀行と明記して下さい。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。

(お問い合わせ先)

(株)日本政策投資銀行 大分事務所

〒870-0021 大分市府内町3丁目4番20号（大分恒和ビル）

Tel. 097-535-1411