

<平成 29 年度修士論文（静岡文化芸術大学大学院文化政策研究科）>

## 文化遺産建造物を活かした創造産業の創造性促進

－ 日本の事例にもとづく台湾の政策課題の検討 －

### Promoting Creativity in Creative Industries Through the Reuse of Cultural Heritage Buildings - A Comparative Study between Taiwan and Japan -

陳 芳婷 Fang Ting CHEN

（論文指導：静岡文化芸術大学教授 片山泰輔）

#### 目 次

要 旨 .....	1
序 章 .....	3
第 1 章 文化遺産建造物利活用と創造性 .....	4
第 2 章 創造産業と文化遺産建造物のつながりと創造性 .....	10
第 3 章 研究方法 .....	16
第 4 章 台湾と日本における文化遺産建造物利活用の現状比較 .....	22
第 5 章 創造性促進に関する分析 .....	28
終 章 結論 .....	36
参考文献 .....	40
図 表 .....	44
資 料 .....	59

## 目 次

要 旨 .....	1
序 章 .....	3
第 1 章 文化遺産建造物利活用と創造性 .....	4
第 1 節 文化遺産建造物の利活用 .....	4
第 2 節 台湾における文化遺産建造物保存と利活用 .....	6
第 3 節 日本における文化遺産建造物保存と利活用 .....	8
第 4 節 小括 .....	10
第 2 章 創造産業と文化遺産建造物のつながりと創造性 .....	10
第 1 節 創造産業について .....	10
第 2 節 創造産業と文化遺産建造物利活用について .....	13
第 3 節 台湾と日本における創造産業と文化遺産建造物利活用 .....	14
第 4 節 小括 .....	16
第 3 章 研究方法 .....	16
第 1 節 研究方法と事例選定 .....	16
第 2 節 事例概要と質問項目 .....	18
第 4 章 台湾と日本における文化遺産建造物利活用の現状比較 .....	22
第 1 節 文化遺産建造物の機能転換 .....	22
第 2 節 創造産業に対する意識 .....	23
第 3 節 管理運営制度 .....	24
第 4 節 小括 .....	27
第 5 章 創造性促進に関する分析 .....	28
第 1 節 創造性による伝統の連続的发展（Ⅰ） .....	29
第 2 節 事業の成果評価（Ⅱ） .....	30
第 3 節 人材育成（Ⅲ） .....	34
第 4 節 小括 .....	35
終 章 結論 .....	36
第 1 節 比較分析のまとめ .....	36
第 2 節 結論－分析から導いた課題 .....	37
第 3 節 おわりに .....	39
参考文献 .....	40
図 表 .....	44
資 料 .....	59

## 論文要旨

近年、台湾においては、文化遺産建造物の活用と創造産業のつながりが重視されてきたが、その実態は、創造産業であるにも関わらず創造性が軽視されており、必ずしも順調とはいえない。こうした現状を改善する方策を提示するために、本論は文化政策の観点から、制度上、台湾と比較的類似している日本の事例との比較によって現在の台湾における課題を見出すことを研究目的としている。

まず、文献研究を通して、文化遺産建造物、創造産業及び創造性のお互いの緊密なつながりを検証し、台湾と日本の現状の異同を明らかにした。次に受賞歴を持つ文化遺産建造物から利活用を進んでいる台湾と日本の事例を取り上げ、さらに近年台湾と日本では公共部門が保有する文化遺産建造物の管理運営を民間組織に委託する傾向があるという点を考慮し、台湾の花蓮文化創意園区、林百貨、道禾六芸文化館と、日本の東京都庭園美術館、横浜赤レンガ倉庫、おかやま旧日銀ホール（ルネスホール）を事例として選出した。これらの事例についての聞き取り調査を実施し、各文化遺産建造物施設の運営状況を把握した。

調査結果により、台湾と日本における文化遺産建造物の活用は主に「文化遺産建造物の機能転換」「創造産業に対する意識」「管理運営制度」という3点において重要な相違点がみられることが分かった。さらに創造性の促進について分析する、Sharon Bailin の創造性の特性を参考にして新たに分析軸をつくった。

この分析軸をもとに比較分析を行った結果、3つの課題を導き出すことができた。まず、日本の施設が「ミッション指向型」なのに対し、台湾の施設は「利益指向型」であることが明らかとなった。したがって、台湾においては商業活動と創造活動のバランスをとるために、施設のミッションの重視を図っていく必要がある。また、第2の課題は管理運営制度の改善である。具体的には、ロイヤルティーなどの資金を文化遺産と創造活動へ投入すること、評価制度に創造性を反映させること、そして、情報公開度を向上させることなどである。最後は、持続的な創造性促進に不可欠な専門人材への育成と支援である。

キーワード：文化遺産建造物、創造産業、創造性、官民協働

## Abstract

In recent years, the importance of combining the reuse of cultural heritage buildings with creative industries has come to people's attention in Taiwan. However, creativity, the core concept of creative industries, is usually ignored, which contributes to poor development in the field. In order to improve current situation, this study tried to conclude the key points to be focused on by comparing Japanese cases from the view of cultural policies.

The following approaches were employed in this study. Firstly, to verify the close connections between cultural heritage buildings and creativity in creative industries, and also to reveal the situation of Taiwan and Japan through literature researching.

Secondly, based on the fact that the public agencies tend to deliver public services by partnering with private sector entities, the study took 6 cases from Awarded cultural heritage buildings owned by the public agencies in accordance with public-private partnerships - Hualien Cultural and Creative Industries park, Hayashi Department Store, Natural Way Six Arts Culture Center, Tokyo Metropolitan Teien Art Museum, Yokohama Red Brick Warehouse, and Renaiss Hall. Then the author clarified the operations of each facility through literature researches and interviews.

Generally, it appears that the reuse of cultural heritage buildings has three different aspects between Taiwanese and Japanese cases. They are 'the conversion of cultural heritage buildings,' 'the acknowledgement about creative industries,' and 'the execution of public-private partnerships.' Moreover, in order to focus on the promotion of creativity in the creative industries, the study took Sharon Bailin's study about creativity as reference, and constructed a new analysis model.

By use of the analysis model, it has become clear that the reused cultural heritage buildings tend to be profit-oriented in Taiwan and mission-oriented in Japan. In order to make the balance between commerce and creativity in Taiwan, the study took 'valuing the mission of facility' as the first key point. And the second point is 'the improvement of public-private partnerships,' which includes investing capital as royalty into the reuse of cultural heritage buildings and creative activities in the relationships, allowing creativity to be reflected correctly in the evaluation and performance measurement system, and increasing information publicity. The third key point is 'strengthening the cultivation of specialists,' which is necessary for promoting creativity sustainably.

**Keywords :** Cultural heritage building, Creative industries, Creativity, Public-private partnership

## 序章

### 背景・問題意識

20 世紀末から、世界中の国々がソフト・パワーの発展に力を尽くし、文化と創造性を核とする創造産業を促進するための政策が数多く実施されてきた。一方、文化遺産<sup>1</sup>建造物の保存活用が重視されつつあり、文化を生かして各産業と連携し、新しい可能性をひらこうとする試みがなされている。こうした理念は創造産業の振興とも重なっており、ユネスコと国際連合等による「Creative Economy Report 2013 <Special Edition> Widening Local Development Pathways.」では、文化遺産が創造産業に貢献しうることを掲げている。

創造産業に力を入れている台湾の文化遺産建造物の活用における法整備の歴史は以下のとおりである。最初に台湾で文化遺産の保護が課題として意識されたのは、「文化資産保存法<sup>2</sup>」が制定された 1982 年であろう。それ以来数十年間、様々なイデオロギーによって幾度の変化を経たが、徐々に国際的潮流を意識しながら文化遺産の保存修復を行ってきた。そして、世界中に広まった文化遺産建造物の利活用のトレンドを受け、元々「保存」だけを重視していた政策が「保存活用」へと切り替えられた。それに加え、2000 年代から台湾政府は創造産業を促進するためにイギリスの政策を参考にし、「文化創意<sup>3</sup>産業政策」（以下、文創政策）を打ち出し、文化遺産建造物の活用もその一環として位置付けられている。それ故、近年は世界中で創造産業の活発化する中、台湾が文化遺産建造物を活用する際にも、創造産業振興との結びつきが重視されるようになってきている。こうして、様々な文化遺産活用事業が盛んになり、その中には、創造産業の中核として、創造性と強く繋がっている文化芸術とその人材育成などに力を入れている文化遺産建造物の民間運営者も少なくない。しかし、これまでの施策とその成果は必ずしも順調ではなく、むしろ短期的な産業振興に傾き、単なる商業的取り組みになる傾向がある。従って、台湾における文化遺産建造物の活用は一層複雑な状況に追い込まれている。これらの古い建造物を活かし、創造的価値を保ち続け、創造産業の根幹である創造性をいかなる方法で推進していくかが重要な課題となっている。

一方、日本の創造産業政策といえば、それは台湾と同じくイギリスの影響で打ち出された「クール・ジャパン」である。また、文化部が主導する台湾の場合とは異なり、経済産業省によって所掌されているが、民間に主導させる意図が強い（太田, 2014）。“経済産業省の「クール・ジャパン戦略に関する文部科学省（文化庁）の取組」<sup>4</sup>”のページによると、当該政策の重心はコンテンツ産業に置かれているため、日本における創造産業政策は文化遺産建造物との関連性が

---

<sup>1</sup> 日本では「文化遺産」が主に文化財のことを示しているが、台湾の場合は、「文化遺産」を「文化資産」という言葉で表し、文化財、歴史的建造物及び近代化遺産などを含む概念となっている。本論では用語を一致するために台湾と日本の両方で使用されている言葉・「文化遺産」で総称する。

<sup>2</sup> 歴史的建造物、景観、美術工芸品などの文化資産（文化遺産）を保護する台湾の法律である。

<sup>3</sup> 「創意」という言葉は日本語では「創造」と相当する。

<sup>4</sup> 経済産業省（2010）「クール・ジャパン 官民有識者会議（第 1 回） - 配付資料：知的財産戦略推進事務局－クール・ジャパン戦略に関する文部科学省（文化庁）の取組」[http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/seisan/cool\\_japan/001\\_12\\_00.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/seisan/cool_japan/001_12_00.pdf)>2017 年 9 月 20 日アクセス。

比較的低い傾向がみられる。文化遺産建造物の活用を意識しはじめた時期は、台湾・日本とも、90年代であるが、文化財保護法が活用・再生という観点に移行したのは登録有形文化財制度を導入した1996年で、つまり、台湾より10年ほど早く文化遺産建造物の活用を発展させる制度を整えている。また、民間団体によって管理運営を行っている名事例をみると、京都芸術センター、横浜赤レンガ倉庫、金沢市民芸術村など、創造産業の根幹である創造性の促進を重視しているものも少なくない。

文化遺産建造物の歴史、様式、さらに行政の仕組みからみると、日本の制度は台湾の制度と比較的に似ている。また、両国とも近年では財政の軽減と柔軟的運営を達成するために、民間の管理運営を導入している点も共通している。本論では台湾と日本における文化遺産建造物の活用事例を選出して調査を行い、日本との比較を通して台湾における課題を見出す。

## 研究目的

本研究は主として文化政策の観点から、台湾における文化遺産建造物を活かした創造産業の創造性を促進する方策を提示するために必要となる課題を、文献研究及び聞き取り調査にもとづく日本の事例との比較分析によって明らかにすることを目的とする。

## 論文構成

第1章では、世界における現在の文化遺産建造物利活用の発展と現状について紹介し、また台湾、日本それぞれの現状について述べる。続く第2章では、まず創造産業と創造性に関するこれまでの議論を整理し、それと文化遺産との関係性をまとめる。さらに、先行研究を通して、台湾と日本の現状を整理する。第3章では研究方法と創造性に関する分析軸を作り、さらに台湾、日本の各事例の概要及び調査内容について説明する。第4章では、調査結果により台湾と日本の主な相違点で両国の現状を比較し、第5章でさらに創造性について詳しく分析する。終章で台湾における文化遺産建造物を活かした創造産業の創造性を促進する方策を提示するための課題を明らかにする。

## 第1章 文化遺産建造物利活用と創造性

### 第1節 文化遺産建造物の利活用

#### 1-1-1 文化遺産保存の端緒と概要

歴史的な価値を持つ文化遺産を保存することは19世紀末の時点で既に意識され始めていたが、こうした考えが宣言として初めて提出されたのは1931年である。当時、第1回歴史記念建造物関係建築家技術者国際会議がアテネで開催され、文化遺産の保存修復に関する原則を決議した。これは「アテネ憲章<sup>5)</sup>」と呼ばれ、20世紀における初めての国際的な文化遺産保存修復憲章である。

第二次世界大戦が終わった1945年、教育、科学、文化の協力と交流を通じて、国際平

---

<sup>5)</sup> Charte d'Athènes。1933年に近代建築国際会議によって提出され、都市計画に関する「アテネ憲章 (Charte d'Athènes)」とは別物である。

和と人類の福祉の促進を目的とした国際連合の専門機関・ユネスコ（国際連合教育科学文化機関、United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization U.N.E.S.C.O.）が設立された。国家間の紛争や戦争から文化と歴史的資源の破壊を守るために、「武力紛争の際の文化財の保護のための条約」を作り、さらに、1959年から1960年代初頭にかけてアスワンハイダム建設計画で水没の危機に追い込まれそうになったエジプトのアブシンベル神殿を保存するために、遺跡の移築を提唱した。このことは、多くの反響を得ることになり、史上初の多国家連携での遺産の保存が成し遂げられた。この保存活動の成功がきっかけとなり、文化遺産を人類全体の遺産として守る必要性が認識された（李, 2010, p.3）。

1960年代に入ると、世界中で古い建物と環境との全体的発展が徐々に重視されてきたため、先進国では歴史的建造物とその文化に関する保存活動も展開し始めた（内政部建築研究所, 2009, pp.9-10）。当時は、遺産保護にかかわる様々なドキュメントや宣言なども提出され、その中で「アテネ憲章」の概念を継承する「ヴェネツィア憲章」もこの時期に制定され、文化遺産の普遍的価値を求める時代が始まる象徴となった（榮, 2007）。また、イコモス（国際記念物遺跡会議、ICOMOS, International Council On Monuments and Sites）に伴い、現在の観光、経済などに多大な影響をもたらしている世界遺産という概念も60年代から70年代にかけて形成され、1972年に「世界の文化遺産及び自然遺産の保護に関する条約」（世界遺産条約）がユネスコに採択され、それに基づき、世界遺産の登録制度も発展してきた。

### 1-1-2 文化遺産建造物の利活用と創造性

前述の通り、歴史的建造物を保護することは本来、総じて歴史を維持・保存するための観点で行われていた。そうした観点が利活用に転換し、さらに普及し始めたのは70年代のヨーロッパである。当時、石油危機がもたらす混乱の中で、元々ヨーロッパで活発に行われてきた建設プロジェクトの進展が沈滞化されてしまい、いかにして都市内に既存している建築と資源を活用するのが切実な課題となった（張, 2001, p.130）。

1975年、「世界遺産条約」に続き、「ヨーロッパ建築遺産憲章」も宣言され、文化遺産建造物が芸術性、教育性、そして経済性などの価値を所有することが謳われている<sup>6</sup>。当該憲章の影響で、産業遺産利活用の促進も発展し、アパート、貸事務所、教室などに転用することを通して街の活性化を果たすのも活発になった（日本産業遺産研究会等, 1999, p.17）。これら様々な要因をきっかけとして、従来、重きを維持・保存だけに置いてきた文化遺産建造物の保護に利活用という可能性が見出された。1980年代に入ると、単なる歴史的空間であった遺産を利活用して、文化或いは商業的空間とするのがすでに時代の趨勢となった。

---

<sup>6</sup> Council of Europe (1975) 1975・European Charter for the Architectural Heritage.（下間久美子訳（n.d.）『ヨーロッパ建築遺産憲章』）

一方、文化遺産建造物利活用と創造性の繋がりについては、まず、文化遺産の持つ文化多様性という性質から探求できるであろう。利活用がまだ活発化されていない 60 年代に、ジェイン・ジェイコブスは既に古い建物を都市内に混合することによって、多様性を引き起こす可能性があることに言及した (Jane Jacobs, 1961 吳鄭重訳, 2007, pp.222-223)。それから 40 年以上も経た 2002 年、ユネスコによって「文化多様性に関する世界宣言」の採択が発表され、文化多様性と創造性に対する重視を呼びかけ、文化遺産を創造性の源泉とすることが提唱された。当該宣言に呼応するかたちで、「文化的表現の多様性の保護及び促進に関する条約」も 2005 年に制定され、「我々の遺産保護と創造性育成<sup>7)</sup>」という主張が提唱された。以上により、遺産の保存修復と活用による文化資本の蓄積と創造性育成の関係を確認することができる。文化遺産建造物の持つ創造性と創造産業との繋がりに関しては、第 2 章で更に深く分析していくが、この一連の流れから見ると、文化遺産建造物の保存から利活用に発展し、さらに創造性につながる概念は既に世界中に普及されていることがわかる。そして、ソフト・パワーを重視している 21 世紀となった現在、いかにして文化遺産建造物を活かすのか、さらには、いかにして創造性をうまく発展させていくかが重要な課題であろう。

## 第 2 節 台湾における文化遺産建造物保存と利活用

### 1-2-1 文化遺産保護の端緒—台湾の場合

台湾における文化遺産保護の歴史は長いとは言えない。清朝政府に統治がされた 212 年間に、「古蹟」という概念がすでに出現したが、当時はこうした文化遺産を制度化し、または保護することまで至らなかった (林, 2016, pp.29-41)。実際、文化遺産保護が制度的に始まったのは 1895 年から 1945 年までの日本の植民地時代であり、その期間内の文化遺産保護事情は日本からの影響を受けていた。当時、日本本土は文化遺産 (文化財) を保護するために、既にいくつかの法律を整備し、その中の「史蹟名勝天然紀念物保存法」が制定されたことに伴い、史跡や天然記念物などの文化遺産に関する調査研究も台湾で初めて展開された。

戦後、中華民国国民政府に接收された台湾は、中国大陆で施行されていた「古物保存法<sup>8)</sup>」を採択したが、戒厳時期であったため、法の徹底的な実行まで至らなかったとも言えるだろう。1970 年代になると、世界中で文化遺産の保存と利活用が強く提唱されたが、台湾はその一方で国連から脱退することとなった。それ故、戒厳が引き続き施行され続け、さらに国際的にも孤立化・閉鎖化の状態に陥った当時、文化遺産保護などの公共事務に対する人々の関心は低下傾向にあった。その上、経済成長期に入った台湾社会は都市化と現代化の進みと伴い、文化遺産が毀損の危機に晒されていた。

---

<sup>7</sup> UNESCO (n.d.) “Protecting Our Heritage and Fostering Creativity.”, Available at: <https://en.unesco.org/themes/protecting-our-heritage-and-fostering-creativity> (Accessed 14 Dec. 2017).

<sup>8</sup> 中華民国が 1931 年 6 月から施行し、由緒ある文物を保護するための法律である。



1981 年、台湾政府は社会・経済情勢の変化及び教育普及という理由に基づき、初めて文化事業を統合する部門として文化建設委員会（略称、文建会）を設立した。翌年、これまでの「古物保存法」が廃止され、「文化資産保存法（文資法）」という台湾本土のために作り上げた文化遺産保護制度が初めて制定・施行され、各種の文化遺産を「文化資産」という言葉で統合している。

## 1-2-2 台湾における文化遺産利活用の概要

1982 年の最初の文資法によれば、当時の立法目的は「文化資産の保存により、国民の精神生活を充実し、中華文化を発揚すること」であり、利活用という考えにまでは至っていなかった。それ故、修復が完了した文化遺産建造物に対する適切な管理維持が行われず、すぐに損壊してまた財政負担となるという悪循環を繰り返していた。

90 年代後半、多くの伝統的な産業空間は文化遺産建造物とともに廃置された空間となっていたが、台湾は知識基盤経済のシフトを目論んでいたため、建物の利活用が注目を集めていた。1997 年の華山芸文特区<sup>9</sup>、鉄道芸術ネットワークを始め、閒置空間<sup>10</sup>再利用計画（2001 年から）、藝術家進駐閒置空間<sup>11</sup>計画、地方文化館計画（2002 年から）などのプロジェクトが現れた。

上記の利活用は文化遺産建造物に限らず行われたが、こうした風潮の影響に加え、文化界の有識者たちが法改正を喚起し、2005 年に文資法の第 2 次改正で、立法目的は「文化資産の保存及び活用により、国民の精神生活を充実し、多元文化を発揚すること」となった。つまり、文化遺産利活用の概念自体を目的のひとつとし、中華文化のみならず、台湾における多様性を満ちた歴史文化も重視し始めたことも明記された。

一方、文化資産保存法とは別に、2002 年、台湾政府は創造産業を発展させるために「文化創意産業発展政策（文創政策）」を打ち出した。計画の一環として、欧米の産業遺産の活用経験を参考にし、文化資産に認定された 5 つの酒工場で「文化創意産業園區（文創園區、または創意園區）」を設立するプロジェクト<sup>12</sup>も立ち上げ、文化芸術などの展示活動と育成を行い、創造産業を促進する空間を作ること目標としている。そして 2010 年、文化遺産建造物の利活用が公式的に文創計画の中に入れられた（行政院文化建設委員會, 2011, p.157）。以上より、近年文化遺産建造物と創造産業との繋がりが急速に深化する傾向が窺える。

また、台湾において利活用の実現を目指して管理運営されている文化遺産建造物はほぼ公有財産（榮, 2008）で、それを果たすには多大な経費が必要である。従って、ここ数年間に財

---

<sup>9</sup> 現在の華山文化創意産業園區。

<sup>10</sup> 英訳は「unused space」で、使用されていない空間、または廃置されている空間のことを指す。

<sup>11</sup> 閒置空間を芸術家に提供することを指す。

<sup>12</sup> 台北・華山文化創意産業園區、台中・台中文化創意産業園區、嘉義・嘉義文化創意産業園區、台南・台南文化創意産業園區、花蓮・花蓮文化創意産業園區。現在は 5 大文化創意産業園區とも呼ばれている。なお、文化部の所管しているこの 5 つの園區以外、各自治体もそれぞれの文創園區を設立している。例えば、台北市では昔の台湾総督府専売局松山煙草工場が修繕され、現在は「松山文創園區」として利活用されている。

政軽減と柔軟性のある運営を達成するため、「促進民間参与建設法」に基づき、運営権を企業やNPOなどの民間組織に委託することが多くなってきた。

「促進民間参与建設法（略称、促参法）」とは、2000年から台湾財政部推動促参司によって推進されている政策で、日本のPFI法の概念と類似している。近年、民間の投資による公共施設の整備及び運営を導入し、公共サービスを提供するのが国際的な潮流になっている。台湾政府は財政負担を軽減するため、促参法を重点政策として行い、公共施設の建設と運営を施行する前に民間運営を導入する可能性を評価し、その可能性に満たすものは民間の投資を優先として計画を行うこととなった。各施設の状況によって、BOT（Build-Operate-Transfer）、BTO（Build-Transfer-Operate）、ROT（Rehabilitate-Operate-Transfer）、BOO（Build-Own-Operate）、OT（Operate-Transfer）などの導入方法がある。本論のように、建物がすでに建てられている文化遺産建造物の場合、おもに「OT（Operate-Transfer）」、または「ROT（Rehabilitate-Operate-Transfer）」で民間の運営を導入している。

### 第3節 日本における文化遺産建造物保存と利活用

#### 1-3-1 文化遺産保護の端緒－日本の場合

日本の場合、文化遺産を保護する国家的な制度が現れたのは明治以降である。当時、明治維新で人々が文明開化を追求し、日本独自の文化遺産が毀損される危機に瀕していた。その事態を改善するために、政府は1871年に「古器旧物保存方」を布告した。これは初めて文化遺産保護を意識する施策であった。

日清戦争後、日本における民族意識が高くなり、社寺所有の建造物及び宝物を保存するための「古社寺保存法」が明治30年（1897年）に制定された。しかし、同法は社寺にかかわらないものに対応できない問題があったため、昭和4年（1927年）に社寺にかかわらないものも対象とする「国宝保存法」が公布・施行され、その基本的な構造は現行の保護制度に引き継がれている。一方、前述のような有形文化財（建造物・美術工芸品）が保存されるのに対し、史跡や天然記念物も近代化によって破壊されていた。そこで、日本政府は欧米諸国の制度を参考し、台湾にも影響をもたらした「史蹟名勝天然紀念物保存法」を制定し、大正8年（1920年）に施行した。

第二次世界大戦を経て、日本政府は戦時と戦後の混乱を収束させるために文化遺産保存の制度改正を検討した。これを機に、1950年に従来の文化遺産に関する法律を一括し、さらに拡充する統一法規として「文化財保護法」が制定された。これにより「文化財」という、文化遺産に対する日本独自の概念と定義が形成され、文化財に関する制度整備も整い始めた。

#### 1-3-2 日本における文化遺産利活用の概要

日本の文化庁による「文化財保護法五十年史」によると、「文化財保護法」が制定当初の特色は次の通りにまとめられる（pp.29-32）。

- (1) 目的と保護の理念の明確化
- (2) 保護対象と制度の統合
- (3) 文化財保護行政を専管する行政機関の創設
- (4) 文化財の重点的保護
- (5) 保護制度の拡充
- (6) 文化財の保存・活用と財産権の保障との調整
- (7) 地方公共団体及び国民の位置づけ

そして、前述の(1)による目的と保護の理念についてみると、それは同法の第一条「文化財を保存し、かつ、その活用を図り、もって国民の文化的向上に資するとともに、世界文化の進歩に貢献すること」で明記している。このことから、実際の政策執行の手法と効果は必ずしもこれに沿うものとは言えないかもしれないが、少なくとも制度上では文化遺産を活用することがすでに意識されたと考えられる。

文化財保護法の施行により、日本では文化遺産にかかわる保護手法、規制さらに地方公共団体の役割なども徐々に整備されてきた。一方、これまで文化財保護法の対象は、主に近世以前のものであった。近代の文化遺産については、文化財の指定は行われていたものの、長い間に積極的な対策がなかったため、消滅の危機に直面した。こうした中、文化庁は平成2年(1990年)から「近代化遺産(建造物など)総合調査」などの研究を開始し、平成8年(1996年)の法改正では、有形文化財のうちの建造物を対象としての登録有形文化財制度を導入した。それと同時に、文化庁における建造物課の防災部門も整備活用部門に改組された。こうして、当該制度の導入によって、ますます「活用」の幅も広がっていくようになり、特に文化芸術活動やまちづくり活動の拠点として使われている事例が増加している(梅津, 2006, pp.156-185)。

活用の制度について、文化遺産建造物の所有者の多くは公共部門で、近年は財政軽減とサービス向上のために、民間団体による管理運営を導入することも多くなってきた。しかし、公共部門に所有されている施設の中で、遺産の本来の公共的性質とは関係なく、住民の利益のために共同利用されている「公の施設」とそうではない施設が存在している。「公の施設」の場合、条例の定めによって、指定管理者制度の導入で民間団体に管理運営を代行させることができる。住民の利益が優先であるため、公平性が重視されている。その一方、条例に基づく「公の施設」とはせずにほかの契約形態で運営を委託する事例もある。

また、保存・活用のいっそうの推進を目指すために、文化財参事官であった荻谷は2006年で「NPO等を活かした文化財保護施策の推進」と「文化財を活用した文化・観光立国の実現」を提唱した(pp. 43-69)。改めて近年の状況と対照すると、確かに活用と観光への注目、さらに地方財政の緊縮化によって、NPO活動の進展は登録制度の普及や定着と表裏のような密接な関係を持ってきたことが指摘された(後藤, 2016, pp.10-12)。

一方、観光及び経済面については、文化庁以外の所管法令もみられる。経済産業省は平成19年度(2007年)から産業近代化にかかわる建築物、機械、文書を「歴史的価値をより顕在化さ

せ、地域活性化の有益な「種」として、地域の活性化に役立てることを目的として<sup>13)</sup>、「近代化産業遺産」を認定する制度も作り上げ、「近代化産業遺産群 3 3」「近代化産業遺産群 続 3 3」を公表した。これらのことにより、文化遺産建造物の利活用における新しい可能性が拓かれた。

#### 第 4 節 小括

本章では、まず世界中における文化遺産建造物保護に関する歴史を整理し、利活用がすでに保護の一環となってきたことを整理した。さらに、現在では、遺産を活かしてさらに創造性をうまく発展させていくことの重要性を提示した。

まず、文化遺産保護の端緒から見ると台湾は日本の文化財保護制度に影響を受けるのも明らかであり、利活用が活発になったのは両国共 90 年代だが、法整備から見れば、日本が文化遺産利活用に対する意識が現れたのは台湾より少なくとも 10 年以上早いと考えられる。

活用の現状につき、文化遺産建造物の活用を担当する行政機関はそれぞれ異なっているが、文化、芸術への促進のみならず、観光など、遺産活用における経済面を重視していることは両国共通の施策方向であり、台湾ではさらに創造産業との結合が近年の趨勢となっている。一方、財政負担を軽減するために遺産を民間組織に管理運営を委託する現状も同じだが、日本では営利企業よりも NPO 組織に注目する傾向がみられる。

また、台湾も日本も文化遺産建造物の利活用が進み、さらに公共部門が所有している文化遺産建造物を民間に管理運営させる傾向が見られる。しかし現在、台湾では日本の文化遺産建造物に関する研究は主に保存修復や文化財保護法に集中している。管理運営についての研究は林淑馨（2010）の著書のみであるが、それは官民協働の仕組みに注目する研究であるため、文化遺産建造物の運営に関する事例は取り上げられていない。これら事情を踏まえて、第 2 章ではさらに創造産業と文化遺産建造物のつながりと創造性について探求していく。

## 第 2 章 創造産業と文化遺産建造物のつながりと創造性

### 第 1 節 創造産業について

#### 2-1-1 創造産業とその定義

創造産業<sup>14)</sup>の由来は、フランクフルト学派が 1947 年に提出した「Culture industry」に遡れる。当時は大量生産、大量複製された文化的商品を批判するという意味合いであったが、同学派の各論述が基礎となり、現在のいわゆる「文化産業（Cultural industry<sup>15)</sup>」まで発展してきた（周, 2016, p.5）。

<sup>13)</sup> 経済産業省（n.d.）「近代化産業遺産（METI/経済産業省）」＜[http://www.meti.go.jp/policy/local\\_economy/nipponsaikoh/nipponsaikohsangyouisan.html](http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/nipponsaikoh/nipponsaikohsangyouisan.html)＞2017 年 12 月 14 日アクセス。

<sup>14)</sup> クリエイティブ産業、クリエイティブ・インダストリー（Creative industries）ともいわれている。また、国連貿易開発会議（UNCTAD）によると、創造産業はクリエイティブ経済の中心に位置することも分かった。

<sup>15)</sup> U により、文化産業（Cultural industry）は、創造、生産と商業を結び合わせた産業である。そのコンテンツは本質的に無形、かつ文化的である。多くの場合、知的財産権によって保護され、財やサービス両方の形態とも可能である。

創造産業が注目され始めた端緒は 1997 年のことである。当時、ブレア政権下のイギリスは前述の文化産業の定義を拡張し、創造産業を重点策として提出した。その翌年、デジタル・文化・メディア・スポーツ省（Department for Digital, Culture, Media and Sport, DCMS）は「Creative Industries Mapping Document 1998」の中で正式的「創造産業」という用語を取り上げ、「個人の創造性、技能、才能に由来し、知的財産の生成や活用を通じて富や雇用を創出する潜在力を持つ産業」という定義を付け、つまり、フランクフルトの「Culture industry」とは別物となった。こうして、創造産業政策が開花し、イギリスにおける先端的な文化とメディアの盛んな様子を描く言葉・「クール・ブリタニア」も現れた。知識基盤経済の時代と言われる 21 世紀に入ると、創造産業は経済成長や雇用創出に貢献をもたらすだけでなく、文化的多様性を維持・発展させるうえでも重要な役割を担い、文化的アイデンティティの媒介にもなることが認識されてきた（CISAC, et al. 2015, p.5、UNESCO 2006, p.1）。こうした中、世界中の国々が創造産業を意識し始め、様々な振興策を打ち出すようになった。

以下では、創造産業の定義についてさらに詳しく説明していく。前述のように、「創造産業」という言葉は文化産業を由来とし、今でも同義語として視され、交互に用いられることもある（GACD, UNESCO, n.d.）。こうした傾向は従来の文献から見える。例えば2000年、Richard E. Caveは「『創造的』産業は、文化的、芸術的、或いは単なる娯楽的価値と関わる財やサービスを提供する産業」（p.1）と言及し、ユネスコとGACDが2006年に提出したレポートでは、「創造産業は文化産業のみならず、文化的または芸術的な要素を取り込む財やサービスを含め、建築や広告などの活動もその範疇に入る」という概念が掲げられた。また、文化経済学者のデヴィッド・スロスビーによると、「文化産業やクリエイティブ産業の概念化にかかわる代替案の間には、相違があるにもかかわらず、議論されるすべてのアプローチは、最終的には、メディア、創造的アート、音楽や映像産業、文化遺産サービス、出版、建築、デザインなど、ほとんど同じ産業の集合になる（David Throsby, 2010 後藤和子等監訳, 2014, p.106）」と捉えられている。

以上の様々な定義を通してみると、文化産業が創造産業に含まれていることは明らかであり、ユネスコの「クリエイティブ経済レポート 2013 特別版」では、両者を合併して「文化と創造産業」と呼ぶこともある（p.5）。現在、両者の間には確かにまだ様々な相違点があるが、これらの違いは、文化政策の視点を主軸として文化遺産利活用及び創造産業の創造性促進に注目する本研究に対する影響はほぼないと言える。従って、本研究で扱う創造産業は、文化と創造性に関わる各種の活動を指し、取り上げる事例も文化産業に該当するものに絞込んで検討する。

## 2-1-2 創造産業と創造性

現在、創造産業は国や地域の状況に応じて違いが生じ、それらの仕組みを理解する手段となっていくつかの研究モデルは表2-1のようにまとめられる（UNESCO, et al. 2013, p.22）。同表をみると、創造産業に属する産業は、各モデル間に多くの相違点があることが認識でき

る。だが、いずれのモデルでも、文化芸術などの創造性は不可欠である。また、同心円モデルの中に代表となったスロスビーの「文化産業同心円モデル」(図2-1)と、イギリスのシンクタンク・The Work Foundationの提出した「The creative industries—A stylised typology」(図2-2)を見ると、文化と創造性は創造産業における核心的な要素という特徴が読み取れる。

また、ユネスコ及び各国の政策では創造産業の定義として、「創造性を内容とする生産方式」「文化的符号を生産品の価値とする創造的基礎」「知的財産権への保障」の3本の柱にまとめられている(夏, 2008, pp.18-19)。「クリエイティブ経済レポート 2013 特別版」でも、クリエイティブ経済の測定指標を設定するために、「創造性」と「文化」の発展を促進する原動力と実現要素としている。

前述した表 2-1、図 2-1、図 2-2 と創造産業の定義を見比べると、創造産業を発展させるためには、如何にして文化的価値を保ち、さらにそれを資本として活かして新しい創造に導くのが手がかりである。即ち、創造産業の根幹は創造性であることが明白である。したがって、以下では創造性について述べていく。

各辞書によると、「創造性」という名詞の意味は「創造する能力」、「新しいものを作り出す能力」、「想像力または独創的アイデアを生かして物を作りだすこと」(Oxford Dictionaries, 2017、Cambridge Dictionary, 2017)だが、「創造性」は創造という現象の多様な次元を包括するために、唯一無二な定義が存在しない(UNCTAD, 2010 明石芳彦等訳, 2014, p.3)。また、開本、和多田(2012, p.22)は、日本における創造性の定義が新奇性と有用性という2点に集約し、それは欧米の研究から得られた結論とはほぼ合致していることを指摘した。

一方、創造性の主体は「人」であるため、創造性の定義を4Pに帰納したMel Rhodes(1961)の研究をはじめ、Ronald A. Finke, et al. (1992)、川喜田(2010)、佐藤(2013)等のような心理学や教育学分野の研究がすでに多数ある。また、当該分野の代表学者であるTeresa M. Amabile(1988)も創造性の新奇性と有用性を強調し、個人の動機などを要因として含め、組織の創造性を発展させるためのモデルを作り上げた。以上により、60年代から創造性に関する研究は多くの研究が蓄積されてきたことが分かった。しかし、これらの論述は主に創造のプロセスについて分析し、思考様式や人格特性の研究パターンにはまる傾向が強いことも明らかとなった。

本論は創造のプロセス自体を研究するわけではなく、文化遺産建造物の活用において、如何に適切な運営を行うことで、歴史と文化要素に満ちた空間での創造性促進を果たせるかについて研究するもので、すなわち「創造性を育む環境作り」である。この観点から、Sharon Bailin(1988)の研究に注目したい。Bailinの著書「創造性とはなにか」によると、創造性の特性は下記の通りにまとめられる。

- i. 創造的な成果は伝統から発展するもので、創造性によって伝統が連続的に発展するのである。

- ii. 創造的な成果を評価する客観的な基準がある。作品が発展していく際に連綿と引きつがれる伝統によって明確に示せる。
- iii. 創造性には実際に創造することが伴うので、価値あるものを作り出すか否か重要である。
- iv. 創造性にとって、専門分野での知識や規則、機能、方法が最も重要だ。

Bailin の研究は、概ね「伝統の継承」「成果への重視」「専門知識・技術への重視」に帰納でき、さらにほかの研究とは異なる 2 つの顕著な特徴がある。1 つは、前述のような思考様式や人格特性に着目した研究ではないこと。もう 1 つは、伝統と創造性の関連に焦点を当て、「創造的な成果は伝統から発展すること」を理論の基盤として踏まえていることである。このような 2 つの特徴は、文化遺産建造物のような歴史と伝統に富む空間の活用に着目している本論にとっての重要な手がかりとなるものと言える。以上より、研究方法について論述する第 3 章において、再び Bailin の理論を参考としてとりあげ、創造性に関する分析軸を検討する。

## 第 2 節 創造産業と文化遺産建造物利活用について

文化遺産建造物と言えば、「保存」という「現状維持」の意識がかなり強く、「利活用」の理念とは一見矛盾するようにみえる。しかし実際には、文化遺産保護の「保護」は保存と活用両方を意味している（後藤, 2008, p.141）。また、前述の先行研究で示されているとおり、文化遺産建造物利活用は創造産業の根幹である創造性と深く関わっている。それ故、本節ではこれまでの文献をまとめ、文化遺産と創造性、さらに創造産業のつながりを全部 7 つの要素に分類した。

まず、文化遺産と創造性の繋がりについては、下記の 3 つの要素にまとめられ。

- ① 歴史性—古い要素、記憶などを活かして新しいアイデアに繋がる（Hani Ummu, et al.2012, p.194、Charles Landry, 2000 後藤監訳, 2003, p.7、INTACH 2015）
- ② 芸術性—すべての文化遺産が該当するわけではないが、建築の技術と美学のことであり、創造産業における美術・デザインなどとの関わりが深い。（Charles Landry, 2000 後藤監訳, 2003, pp.7-10）
- ③ 空間性—創造産業を発展させるためのインキュベーター、展示空間、オルタナティブスペース、アトリエ、商業的空間などになる。（Rypkema D. and Mikić H., 2016, p.7）

以上の要素を活かし、創造産業に発展すれば、さらに 4 つの要素を促進する可能性がある。それは下記のとおりである：

- ④ 地域性—文化遺産の保存活用が地域の独自性を成立させる。また、創造産業を発展するために地域の独自性を重視する必要もある。（Charles Landry, 2000 後藤監訳, 2003, pp.7-10、Mikić H., 2016, p.14）

⑤ 多様性－文化遺産を保存することによって各地域の多様性も維持できる。またその場の雰囲気、特色などを活かし、古い価値を新しいアイデアに転換して創造産業を促進する源泉ともなる。(Rypkema D. and Mikić H., 2016, p.7)。

⑥ 外部性－文化遺産の外部性を通じて、観光だけでなく、さらに各産業を発展させる可能性がある。また、人材を誘致する力もあり、起業に適する環境を作ることに貢献できる。(Mikić H., 2016, p.14、Rypkema D. and Mikić H., 2016, p.7、UNESCO, et al. 2013 意娜等訳, 2014, p.30)

⑦ 持続性－創造産業を文化遺産の活用を導入することによって、両者の持続性を達成する可能性が高くなる。(Charles Landry, 2000 後藤監訳, 2003, p.75)

上記 ④ から ⑦ までの要素は、必ずしも文化遺産を活かした創造産業のすべての事例に当てはまるわけではない。だが、両者のつながりによってこれまでみられた効果であり、今後活用する際の手がかりとも言えるだろう。

### 第3節 台湾と日本における創造産業と文化遺産建造物利活用

本節では、第1章で言及した文化遺産建造物利活用、及び本章で述べた創造産業に関する先行研究の議論をふまえ、台湾と日本それぞれの現状について説明していく。

#### 2-3-1 台湾の場合

第一章で概観した台湾における文化創意産業政策（文創政策）について、ここでさらに詳しく説明する。創造産業ブームの始まりは1997年のイギリスであり、その後、台湾政府も創造産業を促進するためにイギリスの政策を参考にし、2002年に「挑戦2008：国家発展重点計画」の中で、「文化創意産業発展計画」を策定した。これはのちに人材の育成から文化の発信まで幅広い取り組みが含まれる文創政策に発展した。当時の取り組みは、文化建設委員会<sup>16</sup>、新聞局、經濟部及び内政部がそれぞれ所管している分野を推進することであった。この十数年間においては、政策変遷と部局調整に伴い、文化建設委員会は文化部に昇格し、現在は文化部が主導的な立場で經濟部と内政部とともに文創政策の推進を担っている。しかし、これまでの施策は順調とはいえない。まず、文創産業に該当する16<sup>17</sup>項目の分類は曖昧すぎて、政策の定義と目標が不明確であるため、施策効果が分かりにくい（夏, 2008, p.67）。また、台湾を含め、シンガポール、香港、韓国などの地域における創造産業は、都市化又は富の創出などいわゆる地域の「アップグレード」の手段として扱われていることが指摘されている（UNESCO, et al. 2013 意娜等訳, 2014, p.54）。こうした状況の中で、台湾において

<sup>16</sup> 2012年から昇格して、すなわち現在の「文化部」である。

<sup>17</sup> ビジュアルアート、音楽と舞台芸術、文化遺産利活用及び展示演出施設、工芸、映画、テレビとラジオ放送、出版、ポップミュージックと文化コンテンツ、広告、商品デザイン、ビジュアルデザイン、ブランドデザインとファッション、デジタルコンテンツ、創造生活、建築デザイン、中央主管機関に認定されたほかの産業。（許秋煌ほか編 2015）



は、文化を産業化する際に、利益重視で消費者のニーズに応えるために大量生産と大量複製が起こり、文化的価値と創造性が失われる危惧に陥る傾向が強くなっている。

一方、台湾における創造産業と文化遺産建造物の繋がりについては、まずは前節で述べた通り、文化創意産業計画が打ち出された後、文化遺産建造物（酒工場）を活かして「文化創意産業園區」を作るというプロジェクトが行われた。そして、2010 年に入り、文創産業に該当する産業を 16 項目に分類し、その中には「文化資産應用及展演設施（文化遺産利活用及び展示演出施設）」という項目が含まれた。つまり、文化遺産建造物の活用が正式に創造産業の一環として扱われていることが明示されている。

また、第 1 章で述べたように、数多くの文化遺産建造物の中で、現在、所有権が国の機関又は地方公共団体に所属している施設が多い。近年、行政側は負担を軽減するために、柔軟かつ効率的運営を目指して NPM の理念を導入し、民間団体に管理運営を代行させている。しかし、前述のとおり、文創政策における曖昧性及び利益重視の影響を受け、文化遺産建造物を管理運営する団体は、芸術文化などの創造性を促進する事業よりも、商業化を重視する傾向があり、その現状に対して批判の声も上がっている<sup>18</sup>。こうした事態に陥ることによって、遺産の公共的性質が失われ（林, 2016, pp.242）、さらに遺産保護に損害をもたらす可能性もあることが指摘されている（李, 2010, p.142）。

### 2-3-2 日本の場合

日本における創造産業政策については、まずは「クール・ジャパン」を指摘することができる。この言葉の出所は、2002 年にアメリカのジャーナリストであるダグラス・マッグレイが外交誌に投稿した論文である。つまり、当時、日本のソフト・パワーがすでに注目されていたということであろう。だが、日本政府が正式に創造産業を国策として取組み、経済産業省の所管する「クール・ジャパン」政策として打ち出したのは 2010 から 2011 年辺りのことである（後藤, 2013, pp.11、三原, 2014, pp.188）。もちろん、それ以前の政策が創造産業とかかわらないとは限らない。後藤（2013, pp.2-3）によると、日本国内では情報産業におけるコンテンツ産業の振興が先行して注目され、そのため、2000 年以降、IT 基本法（2000 年）、文化芸術振興基本法（2001 年）、知的財産基本法（2002 年）が制定され、それらを基礎として、2004 年に、コンテンツ振興法が制定されたという流れがある。

一方、経済産業省による「クール・ジャパン戦略に関する文部科学省（文化庁）の取組」と文化庁が発表した「平成 26 年度文化財の効果的な発信・活用方策に関する調査研究事業報告書」では、文化遺産建造物について主に観光振興、地域活性化という効果を重視していることを明示している。

このように、日本では文化遺産建造物と創造産業政策との直接的なつながりは比較的薄い傾向が読み取れる。しかし、前節で述べた通り、日本では文化遺産建造物が機能転換された後、

---

<sup>18</sup> 中國時報「古蹟委外 學者：恐落財團手裡」2015 年 2 月 3 日，藝文副刊、聯合報「市府釋善意 大目故事館有譜」2015 年 4 月 8 日，B 大台南運動、中國時報「有話要說－真財團假文創」2015 年 4 月 15 日，A12。

文化芸術活動やまちづくり活動の拠点として使われている事例が増加している（梅津, 2006, p.184）。また、蓑田（2006）によれば、日本における文化財の活用目的は概ね 7 種類に分類でき、それはコミュニティ施設、体験型施設、文化・教養施設、公共・教育施設、観光・商業施設、事務所施設（銀行、企業）、その他（宗教施設、住宅、病院、駅施設など）である（蓑田, 2006, pp.130-133）。その中で創造産業や創造性育成に当該する運営形態もある。

#### 第 4 節 小括

本章では、文献研究を通して創造産業の定義をまとめ、その根幹は創造性であることを整理した。また、創造性について、Bailin の研究に着目し、その特性を「伝統の継承」「成果への重視」「専門知識・技術への重視」に帰納した。さらに、創造産業と創造性がそれぞれ文化遺産の関連性を帰納することによって、文化遺産建造物の利活用と創造的活動がお互いにポジティブな効果をもたらしていることも把握した。

台湾と日本における実際の文化遺産建造物を活かした創造産業の創造性促進についてみると、台湾では、創造産業政策である文創政策は文化部所管で、文化遺産建造物は最初から創造産業との関係が密接であるが、創造産業政策の曖昧性と過度の商業化によって、遺産の利活用に負の影響をもたらし、このままでは創造性の向上が困難であることが懸念されている。

一方、日本での創造産業政策は経済産業省の所管する「クール・ジャパン」政策が中心だが、当該政策では、文化遺産建造物への着目は主に観光と地域振興に焦点が当てられている。つまり、創造産業と文化遺産建造物の関連性が比較的弱いと考えられる。しかしながら、文化遺産建造物の活用目的から見ると、創造産業と創造性促進に関連の深い事業が行われていることもまた事実である。

### 第 3 章 研究方法

まずは、先行研究を通して、文化遺産建造物の利活用を通して創造性を促進することが可能であることが確認できた。そして、創造産業を発展するには、その根幹である創造性を促進することが重要である。つまり、文化遺産建造物を活かして、創造産業の創造性を促進するために、どのような方策が必要なのかを明らかにすることが本研究の目的である。本章では、先行研究をもとに、この研究課題を明らかにするための研究方法について検討する。

#### 第 1 節 研究方法と事例選定

##### Step 1. 文献研究

文化遺産建造物利活用及び創造産業に関する文献を整理し、文化遺産建造物、創造産業、創造性お互いの関連性を示し、現在の研究の到達点をまとめる。

##### Step 2. 事例選定

まず、代表的な事例を選定するために、2016 年 12 月までに公表されている台湾と日本で「受

賞歴を持つ文化遺産建造物」（表 3-1、表 3-2）を取り上げ、さらに利活用を進んでいる事例を抽出する。また、第一章で述べたとおり、現在台湾において民間主体による管理運営を通して利活用を実現している文化遺産建造物はほぼ公有財産であるという点と、近年台湾と日本では公有財産を民間組織に委託する傾向があるという点を考慮し、抽出した事例の中から官民協働の仕組みで行っている比較的近年の受賞事例を 3 つずつ選び、これらに対して実際にフィールドワークと聞き取り調査を行う。

### Step 3. 調査実施

Step.2 で選定した文化遺産建造物を調査対象とする。運営の状況だけでなく、所有者側の考えを知るために、民間組織の運営者側及び行政側（地方公共団体または中央政府の部局）への聞き取り調査も実施する。施設の基本情報と調査完了日は表 3-3 に示す通りである。また、各施設と回答者には番号をつけ本文中で用いる。

また、先行研究に基づき、下記の 4 点を聞き取り調査の主軸とし、各施設、各部局の職員に質問をする。

- ◆ 当該文化遺産建造物で事業を行う契機。
- ◆ 文化遺産建造物が運営に与える影響。
- ◆ 現在の運営と公共部門（地方公共団体または中央政府の部局）との繋がり。
- ◆ 現在の運営と創造産業（クリエイティブ産業）との関わり。

### Step 4. 調査結果の分析

これらの事例は、各事業体がそれぞれの事業のある分野で成功を遂げ、既に注目を浴びている可能性もある。しかし、こうした成功事例の中でも民間組織が管理運営を行う際にも各自の課題を抱えており、また各運営者が如何なる考えで創造産業と文化遺産建造物の保存活用を両立させているのかもそれぞれ異なっているだろう。

本研究では、まず Step 3. で示した 4 点の主軸を調査して得られた情報を、第 4 章において台湾と日本の相違点を着目して整理する。

第 5 章では、第 4 章でまとめた台湾と日本の相違点に基づき、台湾における文化遺産建造物を活かした創造産業の創造性を促進する方策を提示するために必要となる課題を明らかにする。創造性に着目して分析していくために、前章で示した Bailin の研究を参考にし、図 3-1 に示されるような分析軸を作成した。

まず、Bailin は「創造的な成果は伝統から発展するもの」という主張を提起し、さらに、「作品が発展していく際に連綿と引き継がれる伝統によって創造的な成果の評価基準が明確となる」としていることから、「Ⅰ. 創造性による伝統の継続的発展」を分析軸の一つとして、文化遺産建造物の歴史性を活かす各施設の事業活動を分析する。そして、図 3-1 の ii と iii で示した通り、創造性の可否を知るために、創造的な成果への評価が必要であることがわかった。そこで、この 2 点を「Ⅱ. 事業の成果評価」にまとめて、本研究では各事業において行われている評価の現状を分析する。最後に、前項の「価値あるもの」を作るには、専門的な技術及び知

識を持つ人材が不可欠であり、また、Bailin も創造性の特性として、「iv. 創造性にとって、専門分野での知識や規則、機能、方法がもっとも重要だ」という指摘を行っている。つまり、創造性を促進するには、いかなる専門分野の人材を育成するかが重要である。従って、「Ⅲ. 人材育成」の視点から各施設の事業状況を分析する。

## 第2節 事例概要と質問項目

### 3-2-1 事例概要

本節ではまず台湾、日本における事例調査で取り上げる各文化遺産建造物の概要について紹介する。A から C は台湾の事例で、D から F は日本の事例である。

#### A. 花蓮文化創意産業園區（花蓮旧酒廠・宜蘭振拓株式会社花蓮港稻埕工場）

資料番号 A-1、A-2

所有者：公有（台湾）・文化部所管

運営者：新開株式有限会社

花蓮文化創意産業園區（以下、花蓮文創）は、台湾文化部の所管している 5 つの文創園區の一つとして注目されている文化遺産建造物だ。敷地内の建物は、1913 年に宜蘭振拓株式会社が花蓮市に設立した酒工場である。工場は戦時中の空襲と戦後の震災を経て、政府によって修復が行われた。1988 年まで酒類の製造を続けていたが、工場移転に伴い、十数年にわたって廃置されていた。

2002 年、酒工場は文化資産・歴史建築として登録され、利活用に対する意識も積極的になった。当時、文化創意産業園區政策の施行に伴い、5 年間の再修復も開始された。2011 年、士林開発、国賓ホテルなどの大手企業は共同出資会社・新開株式有限会社を設立し、ROT で花蓮文創の整備と運営を始めた。現在、園区内の空間は主に自主企画事業や貸館事業によって展示・イベント会場、ショップ、レストランなどとして利活用されている。台湾原住民族文化<sup>19</sup>、制酒の歴史などに関する常設展示以外、音楽、舞台芸術イベント、クリエイターのフリーマーケット（醸市集）、さらにアーティスト・イン・レジデンスなどの事業企画にも手をかけている。現在では花蓮の文化とクリエイティビティを発信する場所となっている。

#### B. 林百貨（林百貨店・林デパート）

資料番号 B-1、B-2

所有者：台南市

運営者：高青開発株式有限会社（高青開発）

林百貨は 1932 年、日本統治時代の台南市末広町に開業した百貨店で、当時は都会の繁栄と現代化の象徴であった。第二次大戦の終結に伴い、国民党政府に接收されて事務

---

<sup>19</sup> 先住民族のことである。花蓮県内の原住民族人数は総人口数の 1/4 で、原住民族の多様かつと独特な文化が県の特徴として広く知られている。

所や防空軍備用など様々な用途として使われていた。しかし、長期間にわたって修繕が行われなかったため危険建築物となった。

1998年、林百貨は文化資産・古蹟に指定され、2013年によりやく修復工事を完了した。修復の期間、工芸博物館などの利活用検討案を経て、市は最後、当該建造物を「文化創意百貨店」として利活用することを決め、OTの公募を通して地元のデパート会社である高青開発株式会社を選定した。

林百貨は規模がやや小さいものの、内部組織は現代のデパートと大差はない。現在は台南の地元産業及び台湾デザイナーたちの商品開発と販売を中心とする商業施設であり、若手デザイナーを支援するためのプライベートブランドも立てている。なお、文化遺産建造物の文化および歴史的価値を保つために、館内では史料の常設展示を行い、歴史的イメージを生かして毎年パレードを開催して地域の賑わいを作っている。また、博物館、図書館のような文化施設や各界の専門家との連携を通して、各種の講座、ワークショップなどなどのイベント企画もしている。

#### C. 道禾六芸文化館（台中刑務所演武場）

資料番号 C-1/C-2、C-3

所有者：台中市

運営者：財団法人道禾教育基金会

道禾六芸文化館は本来、1937年に建てられた刑務所演武場である。刑務官や警官が日常的に剣道や柔道の練習をする道場、休憩所で、敷地内には本館、付属建築2棟と庭がある。2004年に台中市の歴史建築として登録されたが、2006年に火災に遭ったため4年間かけて修復作業を行い、2010年に修復を完了した。本来は積極的な利活用計画がなく、主に台中市警察署に使用させていた。

2011年、利活用を促進するために、台中市における初めての文化遺産建造物OT公募プロジェクトとして、財団法人道禾教育基金会に管理運営を委託した。道禾教育基金会は台湾と中国で幼稚園、小中学校などの教育施設を設立したNPOである。現在、当該基金会は本来の教育事業の経験を活かし、敷地内における3つの館舎を「新六芸<sup>20</sup>」を主軸とする自主企画事業と貸館事業に使用している。本館である「惟和館」は道場であるため、練習場としての機能を現在も有し、剣道の課程が開催されている。また、付属建築である「心行館」と「傳習館」ではそれぞれ展示、講座とワークショップを行い、書籍、デザイングッズと飲食の販売スペースも設置されている。館外のスペースは、演劇や音楽などのイベント会場として活用されている。

#### D. 東京都庭園美術館（旧朝香宮邸）

---

<sup>20</sup> 六芸（りくげい）は中国古代において身分あるものに必要とされた6種類の教養「礼、楽、射、馭、書、数」である。道禾教育基金会が提出したのは、現代の文化との融合を通じて新しい解釈が生まれた「新六芸」で、禮＝茶道、楽＝古琴、射＝弓道、御＝剣道、書＝書道、水墨など、数＝囲碁などを主軸として芸術文化を推進している。

資料番号 D-1、D-2

所有者：東京都

運営者：公益財団法人東京都歴史文化財団

東京都庭園美術館（以下、庭園美術館）は朝香宮邸として 1933 年に建てられた建物である。当時、朝香宮夫妻はフランス文化からの影響を受け、アール・デコ様式を朝香宮邸の設計に積極的に取り入れた。したがって、建造物自体はフランス芸術と日本の職人技が随所に発揮された芸術作品でもあり、2015 年に日本の重要文化財に指定されている。

朝香宮一家が退去した後、総理大臣仮公邸や迎賓館などの機能を経て、1974 年にプリンスホテルの本社として使用され始めた。1981 年、東京都は西武グループから当該建物を購入し、2 年後から美術館として一般公開され、施設の管理運営は公益財団法人東京都歴史文化財団に委ねている。

美術館に転換されても、改築が少ないため、内部のアール・デコ様式が正確に保存されている。したがって、単なる建物の公開だけでなく、内装の特性を活かして展示および美術品の収集を行っている。また、美術館として、教育普及と研究活動に関する各事業を推進している上、近年ではさらに「TTM : IGNITION BOX<sup>21</sup>」のように従来の展示と異なる創造活動も開催している。

E. おかやま旧日銀ホール・ルネスホール<sup>22</sup>（日本銀行岡山支店）

資料番号 E-1、E-2

所有者：岡山県

運営者：NPO 法人バンクオブアーツ岡山

ルネスホールは本来、1922 年に建てられた日本銀行岡山支店で、銀行が新築移転したため本来の機能を失った。1989 年、岡山県が日本銀行から土地と建物を取得したが、それから 10 年ほど放置された。1999 年、県は有識者たちが設立した「旧日銀岡山支店を活かす会」（以下、活かす会）との検討を経て、多目的ホールとして当該建造物を整備することを決めた。また、一度解散した活かす会の役員を中心に、「NPO 法人バンクオブアーツ岡山」が設立され、公募によって指定管理者に選定された。

2005 年、改修工事の完了を経てホールは開館を迎え、現在は安くて上質なサービスを県民に提供し、気軽に芸術を楽しめる文化施設として運営されている。また、新しく建てられた金庫棟を含め、館内では登録文化財であるホールのほかに、会議室、ワークルーム、ギャラリー、カフェなどのスペースが作られ、自主企画事業と貸館事業が行わ

---

<sup>21</sup> 2015 より開催ははじめ、東京都庭園美術館（TTM）が“発火装置”（Ignition box）となり、映像、音楽、メディアアートなどのパフォーミング・アーツを紹介するプログラム。「パフォーマンス」や「空間」の概念を拡大し、美術館を舞台として多様なプログラムを発信している。

<sup>22</sup> 正式名称はおかやま旧日銀ホールだが、「ルネスホール」という愛称がよく知られ、本論では「ルネスホール」で称呼する。

れている。また、自主企画事業の内容は公演、音楽、演劇、展示など文化芸術にかかわる活動であり、創造拠点を指すため、大学、企業団体などとのネットワーク事業も行われている。なお、一般県民への貸館料金優遇だけでなく、岡山在住の若手アーティストをオーディションで選定し、ホールと補助金の提供などを通して様々な文化支援を行っている。

F. 横浜赤レンガ倉庫（横浜税関新港埠頭）

資料番号 F-1、F-2、F-3

所有者：横浜市

運営者：横浜赤レンガ倉庫 1 号館（以下・赤レンガ 1 号館）－公益財団法人横浜市芸術文化振興財団

横浜赤レンガ倉庫 2 号館（以下・赤レンガ 2 号館）－株式会社横浜赤レンガ

横浜税関新港埠頭倉庫は明治時代に建設され、1989 年まで保税倉庫として使われていた。その後はしばらく廃置され、2002 年から利活用の事業を始め、現在は周辺の広場などとともに赤レンガパークとして整備されている。2007 年、経済産業省により近代化産業遺産として認定された。

赤レンガ 1 号館は 1913 年に竣工した建造物で、現在の運営者は公益財団法人横浜市芸術文化振興財団である。館内では展示スペース、ホールなどの空間が整い、文化施設として活用され、プロのアーティスト向けの貸館事業と自主企画事業を通じて横浜を発信している。自主企画事業は主にコンテンポラリーダンスの育成と普及を促進する

「Yokohama Dance Collection」と 2 号館と共催する事業（例えば、アートとスケートのコラボレーション「アートリンク in 横浜赤レンガ倉庫」）などである。その中、

「Yokohama Dance Collection」はすでにアジアのダンスプラットフォームとして、着実な実績を積み重ねている。

一方、1911 年に竣工した赤レンガ 2 号館は、現在は株式会社横浜赤レンガが市との賃貸契約に基づいて運営している商業施設で、主要事業は賃貸事業（館内のテナント・店舗）とイベントの企画立案と運営である。事業を行う際に、「ヨコハマ Trive<sup>23</sup>」という開発コンセプトを則って、客を楽しませて集客力のあるイベントを作り、独特なテナントを選出する。

また、上記 2 つの運営者は共同で「横浜赤レンガ倉庫共同事業体」を成立し、館外のイベント広場及び周辺エリアの管理受託も受け、赤レンガ倉庫周辺の地域の賑わい創出に力を入れている。

---

<sup>23</sup> 「ヨコハマ Trive」とは、株式会社横浜赤レンガの作った開発コンセプト。Trive は Try & Live から作った言葉で、「赤レンガ倉庫が建てられた時代の躍動感」「躍動感のある施設にしていこうという挑戦」「テナントリーシングの核」という 3 つの理念が含まれている。

前述各事業体がそれぞれの事業のある分野で成功を遂げ、さらに既に注目を浴びているため、成功事例としている。だが、これらの施設の中でも民間団体が管理運営を行う際にも各自の課題を抱えており、各運営者が如何なる考えで保存活用と創造産業を両立させているのかもそれぞれ異なっている。

また、事例の中では、文化施設も商業施設も含まれている。さらに日本の場合、東京都庭園美術館と横浜赤レンガ倉庫は指定管理者制度によらない施設で、ルネスホールは指定管理者制度による公の施設である。すなわち、同じ日本の施設であっても、違う管理運営制度で事業を行っている。だが、今後台湾における利活用の可能性を高めるために、本論では施設の様々の機能と制度を探究していき、総合的比較分析を行う。

### 3-2-2 質問項目

筆者は実地調査を行う前に、回答者に調査概要を送信し、イギリス DCMS の定義を参考として、回答者たちに創造産業について説明した（表 3-4）。また、前節で示した 4 点の軸に基づき、表 3-5、表 3-6 のように行政側と運営側それぞれへの質問項目を作った。

## 第 4 章 台湾と日本における文化遺産建造物利活用の現状比較

本章では、聞き取り調査を通して明らかとなった主な相違点を「文化遺産建造物の機能転換」「創造産業に関する意識」「管理運営制度」に 3 点分けて、各節で台湾と日本の現状を比較する。また、分析する際に、各回答者は表 3-3 の番号で称呼する。

### 第 1 節 文化遺産建造物の機能転換

本節は、文化遺産建造物という歴史的空間の新しい機能について両国それぞれの状況を分析する。

文化遺産建造物のような古い建造物を利活用するには、内装、搬入出、温湿度の管理などハード面の管理維持を一層工夫しないとイケない。こうした中、本論で取り上げた事例の運営者たちはハード面の困難さを克服してきた。さらに、文化遺産建造物の古さを、むしろ独特な性格として肯定的に捉え、商業あるいは文化活動を主軸として運営し、複合的機能を持つ施設として発展させてきている。

まず台湾の事例について検討する。花蓮文創は文化创意産業園区として、展示、演劇、ワークショップなどのような創造性に満ちた活動の育成と産業化する空間となり、文化と商業の両方の機能が重視されている。また、道禾六芸文化館は六芸を主軸とする文化施設で、館内では商業スペースも有している。商業施設である林百貨の場合、建設当時の用途と同じくデパートとして再開業したが、意図的に日本時代当初の運営方向と区別をつけ、地域振興及び文化芸術にかかわる活動と連携を重視し、建物の歴史性を活かして昔の機能から新しい創出を作る取り組みも顕著である。

日本の場合、庭園美術館、ルネスホール、赤レンガ 1 号館はすべて文化施設であり、それぞ



れの館内には商業スペースも有するが、主要事業が文化芸術活動であることは明確である。一方、赤レンガ 2 号館は商業施設として、文化施設である 1 号館との連携によって、各種のイベント企画をつくり、横浜市の賑わいを創出に貢献している。

以上より、文化遺産建造物に新しい機能が与えられている中で、文化芸術の力を活かす取り組みがすべての事例から観察された。だが、機能転換後の用途のみに着目して比較すれば、日本では商業活動と文化活動を分離して別々に行う、あるいは、文化施設としてのみ利活用する事例が多いのに対し、台湾では文化芸術推進という機能を担う施設であっても商業性が重視されている傾向が見られる点がそれぞれ特徴的である。

## 第 2 節 創造産業に対する意識

遺産の利活用は、単なる空間の機能転換にとどまらず、創造性を育み、さらに創造産業を発展させる可能性がある。こうした観点から、近年の台湾では文化遺産建造物を活用する際に、創造産業の振興との結びつきが強く意識されている。しかし、その成果は必ずしも創造性の促進と繋がるは言えないのも先行研究で示したとおりである。そこで、本論では、改めて創造産業に対する意識に注目し、台湾と日本との比較を行う。

### 4-2-1 台湾の場合

ここ十数年間は政府による文創政策推進が行われてきているため、公共部門の職員たちは創造産業を強く意識している。また、回答者 B1 によると、創造産業の促進は政策を評価する際にも重視されていることが明らかである。このような中で、事業を問わず、運営者たちも創造産業を発展させるために創造性を重視しながら運営を行ってきた。

例えば、花蓮文創は展示、イベントだけでなく、アーティスト・イン・レジデンスの事業によって創造活動などを支援している。道禾六芸文化館は、主に文化芸術の教育課程を市民に提供している。また、林百貨は商業施設ではあるが、講座やワークショップの企画、文化施設との連携を行い、さらに若手デザイナーに発表させるためのブランドの設立を通して創造産業の促進をはかっている。

しかしながら、公共部門の職員 C1、C2 だけでなく、文化をメインとしている運営側の回答者 C3 も、現在の台湾における「文化創意」という創造産業を示す言葉の氾濫、商品の複製と過度な流行化の傾向があるという点を指摘している。こうした中、創造活動と商業活動のバランスについては、公共部門のアドバイスなどで調整してきた様子も、花蓮文創と道禾六芸文化館の調査結果から窺える。

### 4-2-2 日本の場合

日本の状況について、まず行政側から分析していく。今回実施した調査によって、東京都は創造産業の活性化を文化戦略の中に取り入れていることを確認した。創造産業の発展を求めると同時に、文化、芸術と先端技術の融合を通して産業化する企みも見られる。一方、横浜市は常に新しい価値と文化を特色として発信し、回答者 F1 の聞き取り及び 2015 年横浜市文化

観光局の報告書からも、長い間創造産業を推進してきたことが示されている。上記の 2 つの事例に対し、岡山県では創造産業の促進より、むしろ文化芸術活動への育成を通して、地域活性化を促進しようとしている意向が強い（回答者 E1 の発言より）。

運営側について、台湾の状況と比較すると、日本における文化遺産建造物の現場で働いている職員たちは、創造産業に対する意識が比較的薄いということも明らかとなった。しかし、創造産業のことは特に意識していないが、各運営者は自らの事業目標を果たすため、創造性の促進を図る取り組みを行っている。例えば文化施設として、庭園美術館は装飾芸術だけでなく、創造支援に関するプログラムも作っている。ルネスホールでは、市民の創造、教育活動以外、地域のクリエイターを支援する計画が行われている。そして、赤レンガ 1 号館はコンテンポラリーダンスなど、他所でない新しい文化芸術を観客に提供することを目標とし、2 号館と連携しながら周辺地域の創出を作っている。

#### 4-2-3 まとめ

本節では、創造産業に対する意識に着目してきた。台湾では文化遺産建造物の利活用に関わる職員たちは、公共部門も民間部門も何れも創造産業に対する意識が日本の方々より強いことが分かった。また、日本の事情をいっそう深く見ると、創造産業を意識しているのは、主に自治体が創造産業に関する施策を推進している行政側の職員である。運営者たちは創造産業のことについて特に意識していないものの、各施設は自らの運営目標に向けて、創造活動を行っている。

こうした調査の結果は、先行研究で示されている台湾と日本それぞれの政策を反映したものとなった。すなわち、台湾では文化遺産建造物と創造産業のつながりについて比較的重視しており、各部局、施設の職員も創造産業を意識しながら利活用を進めていた。しかしながら、本研究で取り上げた施設で行われている様々な事業を見ると、台湾での事例は、確かに創造的成果を産業まで発展させ、収益事業につながっていく傾向が強いが、創造産業の根幹である創造性の促進という点については、むしろ日本の各事例よりも順調に発展しているとは言えない面がみられる。

### 第 3 節 管理運営制度

本論の第 1 章で示した通り、文化遺産建造物を運営するには、多大な資源と費用が必要で、それは公共部門にとって負担となっている。このため、近年、運営を民間に委託するケースが多くなってきた。本節では、台湾と日本の管理運営制度について比較する。

#### 4-3-1 台湾の場合

近年、台湾における文化遺産建造物を民間組織に管理運営させる場合、財政軽減をするために、第 1 章の第 2 節で言及した「促進民間参与建設法（略称、促参法）」が多く導入されてきた。また、公共部門の聞き取り回答者たち（A1、B1、C1 と C2）によると、確かに同法で文化遺産建造物の利活用を民間組織に運営を委託するのが趨勢となったことも検証できた。本研究

で取り上げた花蓮文創は同法の ROT (Rehabilitate-Operate-Transfer) で、林百貨と道禾六芸文化館は OT (Operate-Transfer) で行われている。両者の区別は、主に「Rehabilitate」、つまり改築または増築という前期の段階だけである。

調査結果より、「Operate」の段階に入ると、各施設の執行方法は差がないことが明らかになった。運営者は行政側と 5 年から 15 年くらいの複数年の契約を交わし、毎年必ず評価制度を通して運営の状況を確認して、改善と調整を行う。契約終了した後、評価で成果を上げた運営者は優先交渉権で契約を続行できる。契約を継続しない場合、運営権は公共部門に返還される。

また、運営側は毎年「地代」、「固定ロイヤルティー」及び「変動ロイヤルティー」を公共部門に支払う義務がある。その中、地代と固定ロイヤルティーの金額は契約当初に決められるもので、変動ロイヤルティーは年間収入額によって変動するものである。本研究で取り上げた花蓮文創と林百貨の場合は年間収入額の 1% で、道禾六芸文化館は 5% である。これらの料金は国または地方自治体の収入となり、その用途も様々である。本論で取り上げた事例の中、こうした収入を再び文化的事業に投入する「文化建設発展基金」という仕組みを確立したのは台南市だけである。

次に管理運営を行う施設とその運営状況について検討する。花蓮文創と林百貨の運営者である新開株式会社と高青開発は一定規模に達した企業で、道禾教育基金会は大手非営利組織である。林百貨は商業施設として財務上に問題なく運営し続けており、市の職員への聞き取り調査によると、施設の運営評価でも良好な成果を上げたとのことである。一方、花蓮文創と道禾六芸文化館の運営者たちは事業企画などについて特に問題なく行ってきたが、収支バランスをとるために苦労した経験があることが回答者 A1 と C1、C2、C3 との聞き取りによって分かった。花蓮文創運営が始まったのは 2011 年で、新開株式有限会社は持続的に資金を投入しているが、2016 年に至ってもバランスがとれていない様子が報道されている<sup>24</sup>。また、道禾六芸文化館が活用に入った時期は、ちょうど台中市が促参法を導入し始めた頃で、行政側も運営者も文化遺産建造物の運営に必要な経費を過小評価したため、年間収入額の 5% という高額の変動ロイヤルティーを設定した。その結果、運営初期の財務状態は厳しかった。当時は運営を持続させるために、契約を変動しない前提で官民両方を協力し合い、料金徴収や活用上の制限の緩和を実現して、評価における得点配分の変更など、様々な試行錯誤を経て困難を乗り越えてきた。近年、運営は円滑となり、収支バランスを保つこともできている。

#### 4-3-2 日本の場合

日本では、文化施設を民間に管理運営させる場合、指定管理者制度の下に行われていることが多い。本研究で取り上げた事例の中で、当該制度を導入しているのはルネスホールである。ルネスホールが利活用の実行に入る 2005 年は、ちょうど指定管理者制度が始まった頃だった。

<sup>24</sup> 田徳財 (2016 年 10 月 12 日)「花蓮文創園區 很辛苦經營」更生日報、[http://www.ksnews.com.tw/index.php/news/contents\\_page/0000903404](http://www.ksnews.com.tw/index.php/news/contents_page/0000903404) (2017 年 11 月 10 日アクセス)

そこで、サービスの向上と効率的運営を達成する目標のために、県は指定管理者制度の導入を決めた。

開館時に運営権を公募で取ったのは、前身が「旧日銀岡山支店を活かす会」（以下、活かす会）であった NPO 法人バンクオブアーツ岡山（BOA）である。初期は 3 年契約での指定管理であったが、近年は 5 年契約となっている。また、回答者 E1 と E2 によると、現在の文化遺産建造物の運営方針は、開館前に県と活かす会が共同で決めたことで、正式な活用の段階に入ると、維持管理から企画の実施まで、すべては運営者に任せられている。毎年度、運営者からの企画書や報告書を受け、評価（点検）も実施しているが、地方自治体からの過度の干渉はない。

経費について、地方自治体からの指定管理料は大よそ 3 千万円であり、その中には施設の維持管理費も含まれているが、大規模な修繕がある場合についてはその工事は県が実施する。また、聞き取り調査の結果によれば、運営の持続性を維持するのに指定管理料はかなり重要だが、運営の主導権を持ち、さらに良質な企画を作るためには、高い稼働率を確保し、利用料金収入を増やすことによって自主財源率を高めることに力を入れていることが分かった。

一方、庭園美術館と赤レンガ倉庫は、いずれも普通財産で、地方自治法にもとづき条例で定められた公の施設ではない。したがって、民間運営は指定管理者制度とは異なる方法で実施されている。まずは東京歴史文化振興財団の運営している庭園美術館から説明する。

庭園美術館は 1983 年の開館から現在に至るまで、管理運営は都の外郭団体である公益財団法人東京歴史文化振興財団が行い、維持管理から事業企画までのすべてを自主決定できる権限が与えられている。評価については、外郭団体である当該財団の評価制度の一環として、毎年度ごとに評価を実施して事業の状況を確認している。また、調査によると、公共部門の施策を庭園美術館の事業に反映させることがあり、特に東京オリンピックが近くなっているここ数年間はそういう傾向が強まっていることが明らかとなっている。

なお、庭園美術館の財源はほぼ都からの年額約 4 億円の補助金で、大規模な工事が必要な場合は行政側が主導する。また、回答者 D2 によれば、当館の美術館事業は公益性が高いので、経済的に成り立つことは難しく、行政からの支援があるからこそ持続性と安定性が達成できると捉えられている。つまり観光集客型美術館としての運営されているのではないことが分かった。

次に赤レンガ倉庫の場合をみってみる。文化施設である 1 号館の方は、委託運営の体制が庭園美術館と比較的似ている。1 号館の運営者は市の外郭団体である公益財団法人横浜市芸術文化振興財団で、契約期間は 10 年である。聞き取り調査の結果によると、運営に関することは全般的に自主的に決めることができ、行政側は介入しない上、施設単体としての評価も実施していない。ただし、運営者である財団は市の外郭団体として評価を受けている。また、財源面について、毎年文化観光局と港湾局がそれぞれ補助金を提供し、その全額はだいたい 1 億 300 万円であり、これによって運営を持続している。一方、商業施設の 2 号館について、現在は市との年単位の賃貸契約で運営しており、開館から既に 15 年間の運営を続けてきた。市からの補助

金は交付されず、逆に賃貸料金が発生し、その金額は土地の価値によって変更する。運営の権限については1号館とは同じで、自由度はかなり高い。また、1号館と2号館の連携で成立した「赤レンガ倉庫共同事業体」の業務については、市から別途の委託料が支払われている。

#### 4-3-3 まとめ

以上の調査結果を踏まえると、管理運営制度において、台湾と日本で最も異なっているのは料金の徴収であろう。促参法は民間組織が公共的建設への投資促進のための法律だが、同法を通して、公共部門が文化遺産建造物への資金投入も投資となり、毎年民間組織から地代とロイヤルティーがもらえる。一方、運営団体側の立場から見ると、公共部門からもらった管理料などがないため、財源の自主度が高く、特に商業施設の林百貨は商業をメインとし、収支バランスを取りながら文化活動を行っているのがかなり良い評判を得ることにつながった。これに対し、創造性の育成を担うことを主要事業として運営している花蓮文創と道禾六芸文化館は今でも運営し続け、知名度も上げているが、資金難に陥る経験があることにも無視できない。

日本の場合、庭園美術館では東京都の政策が往々にして事業内容に影響を与える傾向があるが、事業企画及び管理維持の自主度については全般的には台湾と似ており、契約に従う限り、自主運営ができるのは共通点である。しかしながら、財源の面について、それぞれの金額は異なっているが、文化施設の場合は公共部門からの補助金がもらえる。回答者 D2 と E2 も、確かに持続的運営には補助金の存在は不可欠であると言及している。つまり、全体的には、台湾の運営者より資金面が安定していることが比較によってわかった。

さらに本研究の事例から管理運営を受ける組織からも台湾と日本の相違点がみられる。前述通り、台湾では促参法に則って運営している文化遺産建造物は、いかなる用途においても利益の回収が必要とされる。すなわち、収益を重視しないと、運営自体が成り立たないかもしれない。したがって、組織が収益を目的とする企業の場合であれば、比較的安定な運営を達成できる可能性が高いことが調査によってわかった。一方、日本においては、赤レンガ2号館のような商業施設も存在しているが、多くの場合は文化遺産建造物を文化施設へ機能転換している。そして、これらは非営利組織によって運営していることが多い。全体から見ると利益より、むしろ組織のミッション達成が重視されていると考えられる。

#### 第4節 小括

本章では、「文化遺産建造物の機能転換」「創造産業に関する意識」「管理運営制度」3つの視点から台湾と日本の事例を詳しく分析してきた。前述の比較を本節でまとめる。

まず、遺産の機能転換については、施設の用途にもかかわらず、日本と台湾のいずれにおいても遺産の利活用は既に至極当然のこととなっていることがわかった。しかし、遺産の機能転換後の施設機能を単純に比較すると、台湾では文化芸術推進の機能を担う施設でも商業性が重視されていることが特徴的である。

次に、第2節で示した通り、台湾と日本では、創造産業に対する意識が大きく異なっている。

台湾では行政側だけでなく、各施設の運営者側も創造産業の促進をきちんと意識して事業企画を行ってきた。その結果、創造的成果を収益事業につなげようとする傾向が強い。一方、日本では行政側の一部の職員を除けば、創造産業を意識している回答者はいなかった。にもかかわらず各施設の活動においては、創造性の促進が重視されていた。一方、先行研究と回答者 C1、C2 と C3 より、台湾の文化創意産業の推進に対しは、言葉の氾濫、商品の複製と過度な流行化など批判する声もあり、創造性の促進はまだ不十分であると考えられる。このように、台湾では創造産業が提唱されているが、その根幹である創造性を促進することについては、必ずしも日本より順調に発展しているとは言えない。

最後、両国の管理運営制度に関する分析結果をまとめる。台湾における「促進民間参与建設法」は公共部門と民間組織にとっては投資で、適切な運営によって民間部門が収益を獲得し、その一部を公共部門に納付する義務もある。こうした管理運営制度の下では、文化施設であっても収益を重視しなければならないので、運営を担えるのは、財務の安定性がより高い企業または大手非営利組織である。日本の運営者より財務上の自立性は高いが、資金を確保するために、いずれの施設でも商業性を重視しなければならない。この分析結果は、本章の第 1 と 2 節の結果と正の相関があると考えられる。

一方、日本ではまず、本研究で取り上げた文化施設は確かに財務上の自立性が比較的低いし、指定管理者制度の場合、公共部門の決めた低い料金で事業を行わなければならない制約がある。しかしながら、いずれの民間組織でも指定管理料や補助金の支えがある。また、文化施設として利活用する場合、公の施設でない場合においても、利益より組織のミッションが重視されていることが分かった。同じく民間の運営を導入する手法だが、財源の配分と出入りは台湾とは対照的な状態である。

以上によると、同じく民間の管理運営を導入しているが、台湾と日本における利活用の事情は相当な違いがあることが分かった。日本の状況と比べると、台湾では確かに創造産業を強く推進し、各運営者もそれを運営の目標として重視している。だが、前述比較分析を通して、期待された施策効果はまだ及ばさないのも明らかである。施設のミッションというより、むしろ利益重視の制度の下で、商業性と政策目標である「創造性」とのバランスを適切に把握できない場合、より消費者の嗜好に左右されやすく、流行っている商品や活動を提供する傾向が高くなる。このような状態が継続すると、文化遺産建造物が創造性を育むインキュベーターとして、持続的に運営し続けるのが困難であろう。

## 第 5 章 創造性促進に関する分析

本論は、文化遺産建造物の利活用だけでなく、それをいかにして創造産業の創造性の促進にまでつなげるのかに注目している。したがって、本章では前章の比較分析を踏まえ、さらに第三章で紹介した Bailin による創造性の特性を参考にして作り上げた分析軸「Ⅰ．創造性による伝統の連続的発展」「Ⅱ．事業の成果評価」「Ⅲ．人材育成」から一層深く探求し、台湾における

創造性促進の可能性を見出す。

## 第 1 節 創造性による伝統の連続的發展（Ⅰ）

Bailin は、「創造的な成果は伝統から発展するもの」と示したため、第 4 章の第 1 節で述べた「文化遺産建造物の機能転換」にこの観点からさらに深く探求していく。具体的には、文化遺産建造物のような歴史的空間を活かし、さらに新しい事業に発展していくことを「符号（Symbol）の活用による創出」と「歴史的イメージの活用による創出」に分けて、各事例の創造的事業について分析する。

### 5-1-1 符号（Symbol）の活用による創出

符号の活用は、文化遺産建造物やその特徴を商品のデザインのインスピレーションとして活かすことである。

台湾では、林百貨だけでなく、本研究で取り上げた事例は例外なく建造物、あるいはその歴史的要素を符号化して、商品のデザインなどに生かしている。また、建造物本来の画像を加工して宣伝物に活用することも行っている。一方、日本の場合、赤レンガ 1 号館と 2 号館では、「倉庫」の建造物自体またはその歴史を符号化し、デザイングッズ、土産物などに生かす商品が多い。また、庭園美術館とルネスホールの場合、施設の象徴として、宣伝物で建造物の符号を使う傾向もみられる。

以上により、符号（Symbol）の活用という、文化遺産の歴史と深く関わる可能性が比較的薄い場合であっても、商品のデザインや宣伝物に建造物或いはその外見的特徴を入れ、さらに民間組織の VI<sup>25</sup>のデザインに活用することが随所で行われている。この類型の活用はいずれ台湾や日本でも頻繁に行われている。つまり文化遺産建造物とその歴史性がデザインのインスピレーションとなったり、さらに商業や観光などの促進までつながると考えられる。

### 5-1-2 歴史的イメージの活用による創出

次に、歴史的イメージを事業内容に活用する事例について検討する。

台湾の場合、まず花蓮文創は酒工場だったので、酒の醸造にかかわる歴史文化を紹介する常設展示や商品販売が行われている。さらに、「創造的プロセス」を「醸造」のイメージとつながり、それをモチーフとして、「醸・市集」というクリエイターのフリーマーケットを開催した。また、林百貨の場合、最初の機能がデパートであったため、デパートとして再開館するのはすでに歴史的イメージと合っているのであろう。だが、現代のデパートと区別をつけるために、内装だけでなく、日本統治時代の職員たちの支援で過去の展示物を収集して古き時代のデパートの雰囲気を作っている。その上、歴史文化に関する教育活動や講座などのイベントも企画し、毎年のパレードで復刻制服またはレトロ調の服装を再現して周辺の商店や市民との連携で台南市の賑わいを創出している。回答者 C3 によると、上記の 2 事例に対し、文化施設である道

---

<sup>25</sup> ビジュアル・アイデンティティ(Visual Identity)の略称である。企業などの組織の象徴となるシンボルマークやロゴなどの視覚要素の統一する計画のことを指す。

禾六芸文化館では、刑務官の演武場と生活空間だったため、敷地内には様々な空間が含まれている。運営者はそれぞれの空間の旧機能を「六芸」という言葉の意味に合わせて、剣道の課程だけでなく、展示、演劇、ワークショップなど文化的教育活動を企画し、休憩の場として、飲食とデザイングッズの販売空間も設置している。

一方、日本においても、歴史的イメージを活用することは少なくない。庭園美術館は建物の性格を活かして美術館の機能を果たしている。例えば、装飾芸術、西洋の工芸などの展示や研究活動を行っていることは明白であり、その上、所蔵品のコレクションについてもアール・デコ様式に合わせて購入している。また、回答者 E2 によると、ルネスホールは音楽ホールまたは展示空間としてプログラムは多彩だが、クリエイターたちが歴史的雰囲気をインスピレーションとして活動を企画する傾向も確かである。さらに、洋風建築であるため、結婚式場の機能も有する。上記両施設が建物の個性を各種の企画に活用するのに対し、赤レンガ倉庫の場合は「倉庫」における貯蔵・保管という空間性を重視し、「港の賑わいと文化を創造する空間」としての利活用をしている。また、倉庫自体はドイツ様式の建造物であるため、2 号館の運営者がイベントを企画する際に、ドイツ文化と関わるイベント（例えば、オクトーバーフェストなど）に着目していることも調査によって分かった。

### 5-1-3 まとめ

本節では、「符号の活用」及び「歴史的イメージの活用」による創出についてそれぞれ分析した。各施設の機能は異なり、事業の特性によって、歴史や伝統の要素を如何にして活用し発展していくのも異なっているが、すべての施設はそれぞれの創意工夫で事業を企画している。つまり、創造性によって、文化遺産建造物に新しい機能を与えて、さらに歴史的、文化的性質と新しい事業を発展させていっていることがいずれの施設でも観察された。

## 第2節 事業の成果評価（Ⅱ）

Bailin の理論が示すとおり、創造的な成果についての確認は重要である。しかし、台湾と日本の施設における評価制度と基準は異なり、詳しい評価内容が提供されていない施設もある。そこで、本節では主に両国それぞれ導入している管理運営制度の下にある評価の仕組みとその項目に着目する。

### 5-2-1 台湾の場合

第4章で示したように、現在台湾での管理運営制度は促参法にもとづいて行われている。そのため、評価システムの導入も同法の決めたプロセスに則っている。

評価のプロセスについて、本研究で取り上げた3つの事例には大差がない。原則として、年に一回評価シートに基づいて運営に関する資料を作成し、その資料を公共部門に提出する。公共部門は評価委員会<sup>26</sup>を作り、委員たちが審査を行う。担当部局と事例それぞれの状況によっ

<sup>26</sup> 財政部推動促参司の評価作業指針によると、評価委員会の構成は5人から17人で、委員は召集者である担当部局の首長（またはその代理者）をはじめ、専門家、学者などの外部委員を半数以上置くことが必要とする原則がある



て現場の視察なども可能である。各施設は毎年恒例のこうした評価制度で、運営の成果を確認する。契約期間内に、一定の得点を一定の回数で獲得した場合、契約終了後で再公募の際に、優先交渉権者として視される。

また、現在、評価の項目は各担当部局によって異なっている。例えば林百貨が使用している評価項目は表 5-1 で、道禾六芸文化館は表 5-2 の通りである。両者における項目の詳細さはかなり隔たっている。また、花蓮文創では評価項目が公開されていない。そのほか、2012 年に台湾財政部が「103 年度促参案件營運績效評估機制建構委託專業服務案成果報告（2012 年促参法プロジェクトにおける評価システム構築の報告書）」を公表した。これにもとづき、2012 年以降のプロジェクトは当該報告書の中で提出「促参法によるプロジェクトの評価項目及び指標」（表 5-3）を土台として、評価の項目とそれぞれの得点配分を作り上げることになった（回答者 B1 と C2 への調査による）。本研究で取り上げた事例の場合、いずれも 2012 年前から運営を始めているが、一回契約更新を経た道禾六芸文化館はすでに財政部の指標を参考にして、評価の項目を調整した。一方、林百貨の場合はまだ契約当初の通りに、コンサルティング会社によるフィジビリティスタディで作成した表 5-1 の評価項目を使用している。それでも表 5-1、表 5-2、表 5-3 を併せてまとめてみると、表 5-4 の通りに下記 5 項目に帰納できる：

- ◆ 運営内容（当年度の運営内容及び来年度の計画）
- ◆ 財務状況
- ◆ 施設の維持管理及び非常時の対応
- ◆ 担当部局及び政策への対応
- ◆ 顧客満足度（サービスとクレーム対応）

また、各項目の得点配分から、最も重視されているのが「運営内容」と「顧客満足度」であることが推測できるが、「運営内容」という評価項目は各施設の基本方針と目標設定によって大きな違いが生じるかもしれない。しかしながら、台湾では各施設の事業計画、事業報告書は公開されていない状態で、情報の取得が困難である。

## 5-2-2 日本の場合

日本では、管理運営制度の違いによって各施設の評価制度の実施形態も様々である。

指定管理者制度を導入している施設であるルネスホールは、年に一回評価（点検）<sup>27</sup>を実施している。評価の手順はまず、運営者は自らの事業を所定のシートで整理して自己評価を行う。そして、公共部門は運営者の自己評価結果と事業報告書に基づき、管理運営業務の実施状況を評定する。必要に応じ、施設の選定委員会のメンバーなど外部有識者からの意見聴取を行う。また、評価の項目と視点については表 5-5 の通り、「管理運営状況」と「導入効果」に分けて、それぞれ細かい評価項目と評価の視点が設定されている。

---

が、担当部局は各自の需要で調整する可能性がある。

<sup>27</sup> 岡山県の「指定管理者制度運用の手引き」によって、毎年事業計画書や協定書に基づき管理運営業務の適正性について確認する作業は「点検」と呼ばれている。本論では用語を一致するために、「評価」で総称する。

一方、公の施設ではない庭園美術館と赤レンガ倉庫は指定管理者施設と異なる。それぞれの運営者である東京都歴史文化財団と横浜市芸術文化振興財団は自治体の外郭団体であるため、施設ではなく、財団として年ごとの評価を行っている。

まず庭園美術館について、東京都歴史文化財団（以下、歴史文化財団）の評価事情から説明していく。歴史文化財団は現在、自己評価及び外部評価を実施している。外部評価は、財団が管理運営する文化施設の事業や運営の妥当性と効果を有識者、利用者または支援者の視点から評価によって改善するため、施設ごとに外部評価委員会を設置して行っている。外部評価委員は会議や現地視察、ヒアリングなどにより評点を付ける。こうした仕組みの中、財団の評価項目は表 5-6 のように、「利用者・都民本位」「効率化」「収益増加」という 3 つの視点をもとに、「目指し姿に向けた方策」「成果指標」「目標値」を加えて、経営目標が構成されている。これらの目標と東京都管理団体経営目標評価<sup>28</sup>に基づき、各外郭団体は自ら適切な指標を作り評価を行っている。また、歴史文化財団の指標は表 5-7 で示した通り、各視点によって事業を分析し、目指す姿に向けた方策を挙げて、成果指標を制定している。

調査結果により、庭園美術館については財団の一施設として評価を実施し、評価委員会に提出する報告（自己評価）では、主に定量目標と定性目標で事業の成果を確認している。定量目標<sup>29</sup>として、来館者数、庭園のみの入場者、観覧者一人あたりの経費、付帯事業収入総額、HP アクセス数が挙げられている。定性目標は各事業<sup>30</sup>によって異なり、さらに年ごとの事業目標によって変更する。

一方、横浜赤レンガ倉庫の場合、1 号館と 2 号館とも評価制度を導入していないが、1 号館の運営者である横浜市芸術文化振興財団（以下、芸術文化振興財団）は外郭団体として、市の「協約マネジメントサイクル<sup>31</sup>」に基づいて年ごとの評価を行っている。その評価シートは表 5-8 に参照でき、主に ① 協約の取組状況、② 環境・状況の変化、③ 団体の経営状況、④ 今後の課題、⑤ 課題への対応、⑥ 協約の見直しという 6 つの大項目が設定されている。その中、① 協約の取組状況をもとに、さらに「公益的使命の達成に向けた取組」「財務の改善に向けた取組」「業務・組織の改革」に分けて評価を行う。これらの評価項目は横浜のほかの外郭団体と同じだが、各項目内の指標は当該財団自ら設定する。表 5-8 で示した各指標も、横浜市芸術文化振興財団の中期経営企画（2015-2017）で設定された「芸術文化事業展開の取組」（p.1）である。

また、東京都と異なり、横浜市では外郭団体である財団の管理運営する施設ごとに外部評価

<sup>28</sup> 平成 29 年度東京都管理団体経営目標（2017）によると、財団法人などは、原則「利用者・都民本位」から 3 指標以上、「効率化」から 1 指標以上設定し、合計で 5 指標設定する（「収益増加」からの設定は任意）。

<sup>29</sup> 2017 年 4 月から 11 月中旬までは改修中のため、一部の集計が中止されている。

<sup>30</sup> 庭園美術館の主要事業は「企画展事業」のほか、「建物公開」、「庭園公開」、「調査研究」、「広報事業」、「教育普及事業」、「施設の維持管理」、「ミュージアムショップ」、「飲食施設」などがあり、「企画展事業」について、それぞれの展覧会の評価も行っている。また、年によって、別の短期的な事業が加わることも可能である。

<sup>31</sup> 横浜市の協約マネジメントサイクルとは、外郭団体の一層の効率的・効果的な公的サービスを実現するための経営改革である。各外郭団体が一定期間における主要な経営目標を市との「協約」として掲げ、団体経営の向上を促進することを目的とし、「団体経営の方向性及び協約」を定め、毎年総合的な評価を行う。

委員会を設置することはないが、公開されている芸術文化振興財団の事業計画書と事業報告書によると、各施設の運営目標と方針の設定、さらに定性、定量分析も行われていることがわかる<sup>32</sup>。

### 5-2-3 まとめ

前述の各事例によると、台湾における文化遺産建造物が民間の管理運営を導入する場合、ほとんどの施設が「促参法」に則っているので、評価の項目と評定基準はそれぞれだが、大きな区別はない。日本の各施設事情と比較すると、台湾の事例と比較的類似しているのは、同じく施設の評価として実施されている岡山県の指定管理者制度の評価項目（表 5-9）だ。しかしながら、日本では施設の導入している管理運営制度だけでなく、自治体によって評価方法も様々で、外郭団体である財団が運営している事例 2 つを比較してもかなり異なっている。こうした状況であるため、詳細な比較はかなり困難度があるが、現在筆者の集めた資料から読み取れる限り、台湾と日本の評価制度の主要な相違点は評定配点の有無と情報の公開度であることがわかった。

まず、台湾の事例では、すべての配点方法は総得点 100 点を各項目に配分する形となっているため、どの項目が重視されているかが一目瞭然だ。このように、各評価項目が数値化されることによって、事業の重心をどこに置かが判断しやすい。例えば、表 5-4 を通して、現在最も重視されているのは「運営内容」と「顧客満足度」が明白に示されている。つまり、適切な運営目標とサービス向上を達成したかが最も重視されていることだと推測できる。その一方、この 2 点の指標設定と達成度をさらに確認するには、各運営者または公共部門のある程度の情報公開が必要だが、まだ公開されていない状態が多い。こうした現状について、台湾の施設は「促参法」の導入と関わっていると考えられる。施設の機能にもかかわらず、「促参法」に基づく各施設の運営者は日本の事例よりも独立性が高い。従って、民間運営者は事業計画や詳しい評価資料などの情報を公開する義務が付けられていないし、公開する意向も低くなっている。

台湾の状況に対し、日本での評価は各項目への配点が特にみられない。各自治体の制度によって微差があるが、すべての事例は A、B、C または説明文などのランク付けで評価の達成度を示している。台湾のように配点で運営の主軸を見分けることができないが、庭園美術館と赤レンガ 1 号館の場合、施設のミッションが重視されていることが評価の内容を通して窺える。事業目標を達成するために、両施設ともに各自の指標を作って定性と定量の分析を行っていることが読み取れる。さらに、これらの分析を通して、毎年の事業と課題を反映することが行われている。例えば表 5-8 のように、文化芸術振興財団はサービス向上、教育、人材育成と確保だけでなく、オリジナリティと創造性をきちんと意識していることが読み取れる。

本節の比較を通し、まず台湾では公共的性質の強い文化遺産建造物の運営情報を、今後は一層公開する必要があると言えよう。次に、比較を通して得られた示唆として、日本では施設の

<sup>32</sup> 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団「事業概要 | 公益財団法人 横浜市芸術文化振興財団」<<http://fp.yafjp.org/outline>>2017 年 12 月 10 日アクセス。

ミッションが重視されていることを指摘できる。また、表 5-8 に示されている文化芸術振興財団の取り組みを参考にすると、横浜と同じく創造産業政策を推進している台湾にとっては、今後は、創造産業政策の根幹である創造性を目標の一つとして、事業と評価項目に如何にして反映していくのが重要だと考えられる。

### 第3節 人材育成（Ⅲ）

本節では、創造性のもう一つの特性である専門分野での知識や規則、機能、方法を重視することに着目し、台湾と日本の事例における人材育成について、一般大衆向けの育成と専門人材向けの育成に分けて分析したい。

#### 5-3-1 台湾の場合

台湾では、まず花蓮文創は創造産業を推進する施設として人材育成に力を入れている。会議室、ギャラリー、劇場、広場など創造活動の場だけでなく、各国のクリエイターに創作と展示の空間を提供している。また、敷地内クリエイターの作った商品の販売プラットフォームもある。

林百貨における主要な機能は商業活動だが、人材育成にも貢献している。一般大衆向けの育成は前章で言及した通り、創造活動とその基礎知識や技術をワークショップ、講座などの形式で、不定期に市民または観光客に提供する。また、専門人材向けの育成までとは言えないが、プライベートブランドの設立、販売のプラットフォームなど、主にマーケティング面に力を入れることを通じて、若手クリエイターの創造活動を支援している。

一方、唯一の文化施設である道禾六芸文化館は、教育をミッションとする道禾教育基金が運営している。回答者 C3 の話によると、当該基金は既に幼稚園から小、中学などの学校教育事業に力を入れてきた。教育理念を徹底するために、学校教育の範疇を越えて生涯学習の振興も重視し、道禾六芸文化館をコミュニティ・カレッジ<sup>33</sup>として運営してきた。このようなことから、道禾六芸文化館が提供しているサービスは一般大衆向けの創造性育成が多い。クリエイターへの支援については、主に展示や演出空間の貸与がある。

#### 5-3-2 日本の場合

日本では、まず庭園美術館の場合は、建物の保存維持のほか、所蔵品の収集・保存をし、観客への展示を企画するのが主要事業となっている。また、美術館の重要な機能として、ワークショップ、講座などのプロジェクトを通して文化に関する教育普及事業を行い、さらに学芸員によって芸術関係の研究も進み、毎年紀要を発行することで公開している。

次に、ルネスホールは住民の福祉を増進する目的とする公の施設である。そのために、安くて上質なサービスを県民に提供するのが施設の目的となり、県民間のネットワーク事業も推進している。その一方、岡山の文化振興のために、Renaiss Music Incubation という支援のプロ

---

<sup>33</sup> コミュニティ・カレッジ (Community college) の定義は国と地区によって異なっているが、台湾では「社区学院」または「社区大学」と呼ばれ、地域で生涯教育を提供する施設や機構のことを指している。

ジェクトを実施し、単なる展示や演出空間の提供だけでなく、若手アーティストへの補助金も提供している（回答者 E2 による）。

最後、横浜赤レンガ倉庫の場合について、2 号館は商業活動を目的としているのに対し、創造活動は主に 1 号館または両館の共同事業を通して行われている。回答者 F1 によると、赤レンガ 1 号館一般大衆にとっては展示・演出などイベントを開催する場でもあるが、その施設としてのポジショニングは貸館事業の利用料金から窺える。1 号館の利用料金は民間の施設よりは低いが、市民を対象とする施設よりはやや高い。そして、利用時間も柔軟で、24 時間が可能である。つまり、一般大衆が使う場所というより、むしろプロのクリエイター向けの施設となっている。（回答者 F1 による）

### 5-3-3 まとめ

本節では、人材育成の視点での比較を通して、台湾と日本の事例における文化遺産建造物という空間での育成状況を分析した。

まず、台湾における文化遺産建造物の利活用は、花蓮文創のように商業・文化両方兼ねて進められ、プロのクリエイターを支援して創造の空間を提供する事例もあるが、文化創意産業園区以外の施設は主に一般大衆に向けて、文化芸術の展示、演出、教育活動を行っている。プロのクリエイターにとって、商品販売の場としての機能を含め、創造の成果を人々に見せるプラットフォームとしての役割が大きい。

一方、日本の事例では、公の施設であるルネスホールを含め、いずれの施設でも一般大衆に文化芸術を享受できる場所のみならず、専門人材への育成を意識しながら、何等かの形で支援を提供している。こうした比較によると、台湾では文化遺産建造物の活用を創造産業の一環として重視しているが、創造的人材育成においては主に一般大衆向けであり、創造産業の発展に必要となる専門人材の育成はまだ不十分だと考えられる。

## 第 4 節 小括

本章では、Bailin の理論を参考にし、「Ⅰ．創造性による伝統の連続的发展」、「Ⅱ．事業の成果評価」「Ⅲ．人材育成」について分析を行ってきた。その結果を本節でまとめる。

まず、「Ⅰ．創造性による伝統の連続的发展」という観点で分析を行い、台湾と日本におけるすべての施設が創意工夫で事業を行っていることがわかった。

「Ⅱ．事業の成果評価」について、評価項目から見ると、台湾では「運営の内容」及び「顧客満足度」を重視していることが分かった。その一方、情報公開度は低く、日本との比較は困難であった。また、日本の管理運営制度に関する各事例の分析結果と同じく、施設のミッションを重視していることが再び示された。その中、横浜市芸術文化振興財団の事業報告と評価資料では、創造性に関する項目と取り組みが設定されている。つまり、台湾への示唆として、創造産業政策の根幹である創造性を目標として定め、事業と評価項目に反映していくことが重要だと考えられる。

最後、「Ⅲ. 人材育成」に関する分析で筆者は「一般大衆向けの育成」と「専門人材向けの育成」から分析した。その結果、台湾では文化創意産業政策を強く推進しているが、文化遺産建造物における育成は主に一般大衆を対象にして活動の比重が高い。一方、日本の事例では、商業施設の赤レンガ 2 号館を除き、いずれの文化施設も専門人材への支援を意識していることが明らかとなった。

## 終章 結論

### 第 1 節 比較分析のまとめ

近年、文化遺産建造物を活かして創造産業を発展させることが重要視されている。台湾もこうした趨勢を追いかけ、文化遺産建造物の利活用も文化創意産業政策の一環として推し進められている。しかしながら、その施策は順調とはいえない。ゆえに、本論はまず先行研究を通し、創造産業の根幹は創造性であることを確認した。さらに文化政策の観点から、台湾における文化遺産建造物を活かした創造産業の創造性を促進する方策を提示するために必要となる課題を、文献研究及び聞き取り調査にもとづく日本の事例との比較分析によって明らかにすることを目的とし、研究を進めてきた。

聞き取り調査を通して、現在台湾も日本も、文化遺産建造物を利活用する際に、文化芸術の力を活かそうとしていることが分かった。しかし、「文化遺産建造物の機能転換」「創造産業に関する意識」「管理運営制度」の 3 項目においては、両国に相違がみられた。中でも顕著に異なっているのは「管理運営制度」である。

台湾では「促進民間参与建設法」で民間管理運営を導入する文化施設と商業施設は、運営者たちは収入を上げて、利益を公共部門に納付する義務がつけられている。従って、運営者は安定かつ持続的な運営のために、日本の運営者よりいっそう収益を重視しないといけない。また、利益重視の制度の下で、商業性と創造性とのバランスを適切に保つことは容易ではなく、より顧客の嗜好に左右されやすく、流行っている商品や活動を提供する傾向が強くなる。こうした分析結果によると、現在台湾で広範に採用されている「促進民間参与建設法」をそのまま創造性促進の機能を担う施設に導入することは適切とは言えない。

その一方、調査結果より、日本では創造産業を推進する意識は台湾ほど強くないが、創造性の育成へ投入し続けている。台湾と比較すると、日本の事例の共通点はまず、いずれの民間組織でも管理料や補助金等といった公的資金による支えがあることである。確かに、そのために文化施設は財務上の自立性が低く、公共部門における財政支出軽減の効果も比較的弱い。しかしその一方、収益を目的としない、創造性促進に重要な役割を務める文化施設の持続性と安定性は高い。

また、施設の状況によってそれぞれの実施方法も違うが、前述通りに、日本では文化施設として利活用する場合、収益面は公共部門からの支援があるので、公の施設でなくても利益より施設自体のミッションの達成をより重視していることが窺える。こうした比較を通し

て、文化遺産建造物に導入する管理運営制度の性質について、台湾は利益指向型であるのに対し、日本はミッション指向型であると結論づけることができる。

次に、創造性の促進について、本論は3つの分析軸「Ⅰ. 創造性による伝統の連続的發展」「Ⅱ. 事業の成果評価」「Ⅲ. 人材育成」で分析を行った。その中、「Ⅰ. 創造性による伝統の連続的發展」について、施設の機能などによって事業は様々だが、いずれの施設でも進んでいると考える。しかし、「Ⅱ. 事業の成果評価」から分析すれば、台湾では公共的性質の強い文化遺産建造物でありながら、日本と比較すると情報公開度がまだ不足であることが明らかになった。また、前述のように、日本では施設のミッションが評価の指標設定において明確に示されており、創造性などの目標も確実に評価項目に反映されていることが東京都と横浜市における外郭団体の評価内容を通して観察できる。この点は台湾と大きく異なる点である。最後に、「Ⅲ. 人材育成」の比較分析について、日本の事例では、いずれの施設でも専門人材を支える意識を持つのにに対し、台湾では主に一般大衆向けの育成活動が多く、専門人材への育成と支援はまだ足りない可能性があることもわかった。

## 第2節 結論—分析から導いた課題

### (1) 施設のミッションの重視

文化遺産建造物は、歴史的及び文化的価値を持つ公共的性質が高い空間であり、その価値は創造性へと繋がり、さらに創造産業の発展を促す可能性があることについては、本論の第2章で言及した。従って、こうした空間を現代の施設として活用する際には、その価値を守らなければならない。しかし、前節のまとめに示した通り、日本の事例と比較すると、現在の台湾における管理運営制度は利益指向型であることが分かった。こうした制度の下で、前述の文化遺産建造物の価値を保ち、かつ、商業性とのバランスをとるためには、各施設のミッションをいっそう重視しなければならない。さらに、それを確実に達成するためには、管理運営制度及び評価項目に反映させる必要がある。

また、現在の制度では、運営を担う組織は大手企業に偏る傾向が顕著である。そのために、今後、文化遺産建造物の利活用について検討する際には、ミッション重視のNPOと如何にして連携するかが重要である。その際には、運営を担うNPO組織へ支援することが施設のミッション重視への強化につながると考えられる。

### (2) 管理運営制度の改善

現在の台湾における文化遺産建造物を各種の施設に機能転換し、その管理運営を民間組織に委ねる場合、施設の機能にもかかわらず、「促進民間参与建設法」に則ってOTやROTの導入をしているのがほとんどである。しかし、当該制度はかなり収益に偏っていることが本研究の分析によって示された。こうした制度の下で、文化遺産建造物の利活用における創造産業の創造性促進のために、下記3点を提言したい。

#### ① 徴収された料金を創造性促進に再投入

調査結果より、創造性の発展に力を注いでいる運営者は財政面で苦勞していることが分かった。その一方、公共部門に納付する地代とロイヤルティの用途が地方自治体によって異なり、必ずしも文化遺産建造物の保護または創造性とかかわる事業に再投入されるわけではない。よって、収益性を主要な目標としない施設に対し、今後は運営者から徴収した料金を如何にして適切に再分配して、文化芸術事業へ還元して、支援していくかが創造性促進の要であろう。

## ② 評価制度の改善

台湾では促参法に基づき、事業効果の確認と改善のために、各施設は毎年評価を行う義務がある。しかし、本論第5章の分析より、評価内容だけでなく、事業計画書や報告書の公開度の低さから見れば、その実施はまだ不十分であることが日本との比較によって明確になった。

確かに、台湾では文化遺産建造物の活用によって設立された施設の運営は、日本の事例と比べて行政からの独立性が高い。しかし、そうだとすると遺産自体は行政が所有する公共的な財産であり、公共的性質は無視できない。利益指向型の制度の下であっても、創造性を評価項目に反映し、創造活動を行っている施設への支援を強化していくことが必要である。創造性を促進するためには、これらの不足点を改善して「促進民間参与建設法」の下での評価制度を改革しなければならない。

## ③ 「投資」に対する視点の転換

「促進民間参与建設法」の理念は、民間の技術、資金などの資源を導入し、公共施設のサービス向上を求めることであり、公共部門、民間組織と一般大衆のウィンウィンの創出を重要視している。また、このように、公共部門が建物と一部の資金（修繕費）を提供して、運営者がそれによって利益をあげ、公共部門はその利益の一部をもらう。つまり、こうした制度は公共部門にとっても「投資」という側面を持つことが分かる。

しかしながら、調査結果により、公共的性質の強い文化施設は当該制度の下では持続的な運営をするのが困難であることが分かった。文化施設への投資は、利益という成果より、むしろ文化芸術の向上を求めるべきものである。したがって、創造産業政策を打ち出し、その推進を図ろうとする公共部門は、「金銭的利益への投資」ではなく、「創造性への投資」に転換すべきだと考えられる。

## (3) 専門人材への育成と支援

本研究でとりあげた台湾の施設は、いずれも創造活動を行っているが、育成面については、主に一般大衆向けとなっている。確かに、子供だけでなく、成人生涯学習など一般大衆向けの育成を通して社会全体の創造性を高めることは必要である。しかし、創造性を活かし、それを創造産業の発展につなげるためには専門人材の力を無視できない。そのためには、専門人材を対象とした取り組み、例えば、遺産の空間をプロの創造活動



に使用させる、あるいは空間以外の支援によって、専門人材による創造性促進の可能性について検討するべきだ。

### 第3節 おわりに

本研究で挙げられた6つの事例はすべて文化遺産建造物という空間の独特な個性を活かしながら、様々な事業を行ってきた。しかし、日本との比較を通して、現在の台湾では文化遺産建造物と創造産業のつながりを重視しているが、制度上の問題もあって利益指向型に偏っていることも明確になった。商業活動から得られる収入と集客効果などは遺産の維持と活用には不可欠であり、筆者もそれについて否定するわけではない。しかし、今後創造産業を持続的に発展させるためには、その根幹である創造性を軽視すべきではないという点について注意を喚起したい。本研究は、文化遺産建造物を活かした創造産業振興政策の現状を改善するために、創造性の視点から前述3点の課題を提示した。

今後の研究方向として、本論で提示した課題をふまえ、単に日本の制度や運用を真似するのではなく、台湾の現在の制度にいかなる形で対応できるか、さらに各地方自治体と文化遺産建造物活用の状況に合わせて、いかに創造性促進を図っていくかについて、一層深く探求する必要があると考えられる。

### 謝辞

修士論文の調査と執筆にあたり、台湾と日本の各施設の職員等多くの方々にご協力とご指導を頂きました。心より深く感謝いたします。また、終始丁寧に指導して下さった主指導の片山泰輔教授をはじめ、多くの助言をくださった故根本敏行教授、四方田雅史教授と文化政策研究科の先生方に感謝申し上げます。

## 参考文献

### 日本語文献

- 梅津章子（2006）「近代に建てられた建物の保存・再生の技法」，大河直躬、三船康道編著『歴史的遺産の保存・活用とまちづくり＜改訂版＞』，pp.156-180，学芸出版社。
- 岡山県総務部行政改革推進室（n.d.）指定管理者制度運用の手引き—平成 29 年 4 月改定版。
- 太田伸之（2014）『クールジャパンとは何か？』ディスカヴァー・トゥエンティワン。
- 荻谷勇雅（2006）「歴史的遺産の保存施策の発展」，大河直躬、三船康道編著『歴史的遺産の保存・活用とまちづくり＜改訂版＞』，pp.43-69，学芸出版社。
- 川喜田二郎（2010）『創造性とは何か』祥伝社新書。
- 経済産業省（2010）「クール・ジャパン 官民有識者会議（第 1 回）—配付資料：知的財産戦略推進事務局—クール・ジャパン戦略に関する文部科学省（文化庁）の取組」＜[http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/seisan/cool\\_japan/001\\_12\\_00.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/seisan/cool_japan/001_12_00.pdf)>2017 年 9 月 20 日アクセス。
- 経済産業省（n.d.）「近代化産業遺産（METI/経済産業省）」＜[http://www.meti.go.jp/policy/local\\_economy/nipponsaikoh/nipponsaikohsangyouisan.html](http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/nipponsaikoh/nipponsaikohsangyouisan.html)>2017 年 12 月 14 日アクセス。
- 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団（n.d.）「横浜市芸術文化振興財団中期経営計画」＜<http://fp.yafjp.org/wp-content/uploads/2012/02/chukei2015-2017.pdf>>。
- 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団「事業概要 | 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団」＜<http://fp.yafjp.org/outline>>2017 年 11 月 29 日アクセス。
- 後藤治（2008）『都市の記憶を失う前に』白揚社新書。
- 後藤治（2016）「文化財建造物に関わる NPO 活動の進展」，文化庁文化財部監修『月刊文化財』2016 年 5 月号，pp.10-12，第一法規株式会社。
- 後藤和子（2013）『クリエイティブ産業の経済学—契約，著作権，税制のインセンティブ設計』有斐閣。
- 佐藤大輔（2013）「創造性のマネジメント」佐藤大輔編『「創造性」を育てる教育とマネジメント』，pp.123-143，同文館出版。
- 東京都（2017）「平成 29 年度東京都監理団体経営目標設定シート」＜[http://www.soumu.metro.tokyo.jp/02gyokaku/pdf/dantai/29dantai/290609iinnkai/02\\_mokuhyousheet.pdf](http://www.soumu.metro.tokyo.jp/02gyokaku/pdf/dantai/29dantai/290609iinnkai/02_mokuhyousheet.pdf)>2017 年 12 月 8 日アクセス。
- 東京都監理団体経営目標評価制度に係る評価委員会（2017）「平成 29 年度東京都監理団体経営目標に関する評価委員意見について」＜<http://www.soumu.metro.tokyo.jp/02gyokaku/pdf/dantai/29dantai/29iiniken.pdf>>2017 年 11 月 29 日アクセス。
- 東京都総務局（2017）「平成 29 年度東京都監理団体経営目標の設定状況」＜<http://www.soumu.metro.tokyo.jp/02gyokaku/pdf/dantai/29dantai/29honbun.pdf>>2017 年 12 月 8 日アクセス。
- 日本産業遺産研究会、文化庁歴史的建造物調査研究会（1998）『建物の見方・しらべ方—近代産業遺産』ぎょうせい。

- 開本浩矢、和多田理恵（2012）『クリエイティビティ・マネジメント—創造性研究とその系譜』白桃書房.
- 蓑田ひろ子（2006）『歴史的遺産の活用・再生の手法』, 大河直躬、三船康道編著『歴史的遺産の保存・活用とまちづくり<改訂版>』, pp129-154, 学芸出版社.
- 文化庁（2014）『平成 26 年度文化財の効果的な発信・活用方策に関する調査研究事業報告書』.
- 文化庁（2001）『文化財保護法五十年史』ぎょうせい.
- 三原龍太郎（2014）『クール・ジャパンはなぜ嫌われるのか - 「熱狂」と「冷笑」を超えて』中央公論新社.
- 横浜市総務局（2017）「平成 29 年度第 3 回横浜市内郭団体等経営向上委員会 会議資料」pp.21-23.

## 中国語文献

- 財政部推動促參司（2012）『103 年度促參案件營運績效評估機制建構委託專業服務案成果報告』
- 張松（2008）『歷史城市保護學導論：文化遺產和歷史環境保護的一種整體性方法（第二版）』同濟大學出版社.
- 許秋煌ほか編（2015）『2015 台灣文化創意產業發展年報』文化部.
- 聯合報「市府釋善意 大目故事館有譜」2015 年 4 月 8 日, B 大台南運動.
- 李汾陽（2010）『文化資產概論』秀威資訊.
- 林會承（2011）『臺灣文化資產保存史綱』遠流出版社.
- 林淑馨（2010）『日本型公私協力：理論與實務』巨流圖書公司.
- 林思玲（2014）「產業文化資產經營新思維：『臺灣最鹹』的文化創意產業=New Thinking on the Management of Industrial Cultural Heritage: Taiwan's "Saltiest" Cultural and Creative Industry」『文化資產保存學刊 28』, pp.37-60, 文化部.
- 林思玲（2011）「文化資產保存與文化創意產業應用」周德禎編『文化創意產業理論與實務』五南圖書出版公司.
- 內政部建築研究所（2009）『古蹟與歷史建築再利用管理維護之研究』內政部建築研究所.
- 榮芳杰（2007）「威尼斯憲章」, 『Dialogue 建築雜誌』111 期, 美兆文化.
- 榮芳杰（2008）「文化遺產管理之常道：一個管理動態變化的維護觀點」博士論文, 國立成功大學建築學系, 文化部文化資產局.
- 田德財（2016 年 10 月 12 日）「花蓮文創園區 很辛苦經營」更生日報、[http://www.ksnews.com.tw/index.php/news/contents\\_page/0000903404](http://www.ksnews.com.tw/index.php/news/contents_page/0000903404)（2017 年 11 月 10 日アクセス）
- 夏學理（2008）「文化創意產業的興起」夏學理ほか編『文化創意產業概論』, pp.4-53 五南圖書出版公司.
- 行政院文化建設委員會（2011）『2010 臺灣文化創意產業發展年報』行政院文化部.
- 徐裕健建築師事務所(2013)『市定古蹟原林百貨（文創百貨）委託民間經營 OT 案前置作業計畫報告

書』台南市文化資產管理處。

周德禎 (2016) 「文化創意產業導論」周德禎編『文化創意產業理論與實務(3 版)』五南圖書出版公司。

中國時報「古蹟委外 學者：恐落財團手裡」2015 年 2 月 3 日，藝文副刊。

中國時報「有話要說－真財團假文創」2015 年 4 月 15 日，A12。

## 英語文獻

Cambridge Dictionary (2017) , “creativity Meaning in the Cambridge English Dictionary.” Available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/creativity?fallbackFrom=english-japanese&q=Creativity> (Accessed 24 May. 2017) .

Charles Landry (2000) *The creative city: A toolkit for urban innovators*, Earthscan Publication. (後藤和子監訳 (2003) 『創造的都市：都市再生のための道具箱』日本評論社) .

CISAC, EY, UNESCO (2015) *Cultural times the first global map of cultural and creative industries*.

Council of Europe (1975) 1975 - European Charter for the Architectural Heritage. (下間久美子訳 (n.d.) 『ヨーロッパ建築遺産憲章』)

David Throsby (2010) *The Economics of Cultural Policy*. (後藤和子／阪本崇監訳 (2014) 『文化政策の経済学』ミネルヴァ書房) .

GACD, UNESCO (2006) *Understanding creative industries cultural statistics for public-policy making*.

Hani Ummu, et al. (2012) “Preserving cultural heritage through creative industry: A lesson from Saung Angklung Udjo” *Procedia Economics and Finance*, 4: 193-200.

INTACH (2015) , “INTACH”, available at: <http://www.intach.org/about-charter-principles.php> (Accessed 19 Mar. 2017) .

Jane Jacobs (1961) *The Death and Life of Great American Cities*. (吳鄭重訳 (2007) 『偉大都市の誕生與衰亡：美國都市街道生活の啓發』聯經出版社) .

Mel Rhodes (1961) “An Analysis of Creativity.” *The Phi Delta Kappan*, Vol.42, No.7: 305-310.

Mikić H. (2016) “Sustainable cultural heritage management in creative economy: guidelines for local decision makers and stakeholders.” *Cultural heritage and creative industries 2016*, Rypkema D. and Mikić H., School of Design, University of Pennsylvania, the Republic Institute for the Protection of Cultural Monuments, Belgrade.d, pp. 9-24.

Oxford Dictionaries | English. (2017) , “creativity | Definition of creativity in English by Oxford Dictionaries”, Available at: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/creativity> (Accessed 19 Mar. 2017) .

- Richard E. Caves (2002) *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Harvard University Press.
- Ronald A. Finke, Thomas B. Ward, Steven M. Smith (1996) *Creative Cognition: Theory, Research, and Applications*. (小橋康章訳 (1999) 『創造的認知』 森北出版株式会社) .
- Rypkema D. and Mikić H. (2016) “Toward new development perspectives of cultural heritage in creative economy,” Rypkema D and Mikić H, *Cultural heritage and creative industries 2016*, School of Design, University of Pennsylvania, the Republic Institute for the Protection of Cultural Monuments, Belgrade.d, pp.7-8.
- Sharon Bailin (1988) *Achieving Extraordinary Ends: An Essay on Creativity*. (森一夫、森秀夫翻訳 (2008) 『創造性とは何か—その理解と実現のために』 法政大学出版局) .
- Teresa M. Amabile (1988) “The Model of creativity and innovation in organizations.” *Research in organizational behavior*, JAI Press, pp.123-167.
- The Work Foundation (2007) *Staying ahead: the economic performance of the UK's creative industries*, Department for Culture, Media and Sport.
- UNCTAD (2010) *Creative Economy Report 2010*. (明石芳彦、中本悟、小長谷一之、久末弥生訳 (2014) 『クリエイティブ経済』 ナカニシヤ出版) .
- UNESCO (n.d.) *BACKGROUNDER ON CULTURAL INDUSTRIES prepared by UNESCO*, UNESCO.
- UNESCO (n.d.) “Protecting Our Heritage and Fostering Creativity. ”, Available at: <https://en.unesco.org/themes/protecting-our-heritage-and-fostering-creativity> (Accessed 14 Dec. 2017) .
- UNESCO 、UNDP、United Nations (2013) *Creative Economy Report 2013 <Special Edition> Widening Local Development Pathways*. (意娜訳 (2014) 『創意經濟報告：2013—拓展本土發展路徑』) .

## 図表

### 第 2 章

表 2-1 文化および創造産業における異なる分類システム

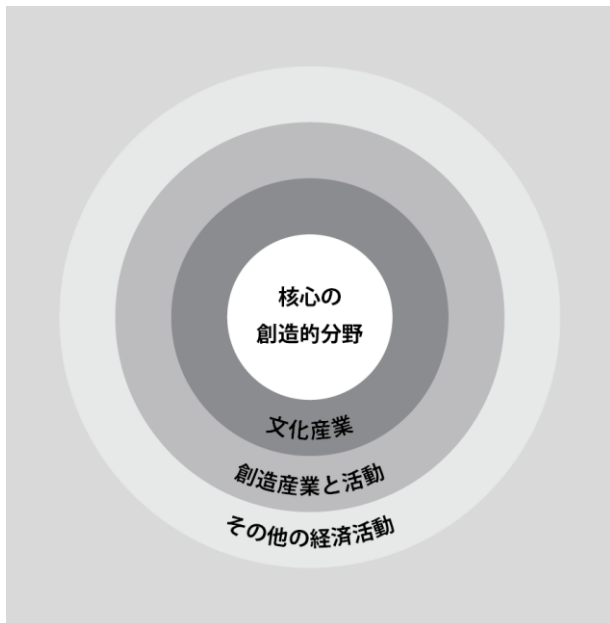
イギリス DCMS モデル UK DCMS model	シンボリックテキストモデル Symbolic texts model	同心円モデル Concentric Circles Model
広告、建築、美術品及び骨董品市場、 工芸、デザイン、ファッション、映画及 びビデオ、音楽、舞台芸術、出版、ソ フトウェア、放送、ゲーム開発	<b>核心の文化産業</b> 広告、映画、インターネット、音楽 出版、放送、ゲーム開発 <b>周辺の文化産業</b> 創造的芸術 <b>境界線の文化産業</b> 家電、ファッション、ソフトウェア、 スポーツ	<b>核心の創造的芸術</b> 文学、音楽、舞台芸術、ビジュアルア ート <b>その他の核心の文化産業</b> 映画、美術館・博物館及び図書館 <b>広義の文化産業</b> 文化遺産サービス、出版、音響レコー ディング、放送、ゲーム開発 <b>関連産業</b> 広告、建築、デザイン、ファッション
WIPO 著作権モデル WIPO Copyright Model	ユネスコ統計研究所モデル UNESCO Institute for Statistics Model	アメリカ芸術支援協会モデル
<b>核心の著作権産業</b> 広告、著作権仲介団体、映画とビデオ、 音楽、舞台芸術、出版、ソフトウェア、 放送、ビジュアルとグラフィックアート <b>部分的な著作権産業</b> 建築、衣類品、デザイン、ファッショ ン、家庭用品、おもちゃ <b>相互依存の著作権産業</b> ブランク録音、材料、家電、楽器、紙、 コピー機、写真、装置	<b>核心の文化領域における産業</b> 美術館・博物館、ギャラリー、図書館、 舞台芸術、フェスティバル、ビジュア ルアート、工芸、デザイン、出版、放 送、 映画及びビデオ、写真、インタラクテ ィブメディア <b>拡張した文化領域における産業</b> 楽器、音響機器、建築、広告、印刷機 器、ソフトウェア、視聴覚設備	広告、建築、芸術学校とサービス、デ ザイン、映画、美術館・博物館と動物 園、音楽、舞台芸術、出版

出典：UNESCO, et al. (2013) p.22 筆者翻訳。また、「同心円モデル (Concentric Circles Model)」について、後藤和子等による監訳した『文化政策の経済学』の訳文 (pp.105-106) を引用した。

図 2-1 文化産業同心円モデル



図 2-2 The creative industries – A stylised typology



出典：

図 2-1 UNESCO, et al. (2013) p.23. スロスビーの著書「文化政策の経済学」では本モデルの概念を提出したが、画像化されてない。本論はユネスコの提出した画像を引用し、「文化政策の経済学」の日本語訳本の翻訳を参考として画像を再作成した。

図 2-2 The Work Foundation (2007) p.6. 筆者翻訳。

### 第3章

表 3-1 事例選定リスト・台湾（筆者作成）

種別	建造物・事業名	所在地	最新受賞名	受賞年	民間委託	利活用	事例選定
市定古蹟*A	林百貨（ハヤシ百貨店）	台南市中西区	Design for Asia Awards-Grand Award（2016）	2016	O	O	O
歴史建築	文房 VVG Chapter・好様文房（幸町和式宿舎）	台北市中正区	グッドデザイン賞	2016	O	O	Δ*B
市定古蹟+歴史建築	西本願寺広場 —直轄市定古蹟：鐘楼、樹心会館—歴史建築：輪番所など	台北市万華区	中華建築金石賞（第二十四回）	2016	Δ*C	O	Δ
歴史建築	花蓮文化創意園區（宜蘭振拓株式會社花蓮港稻埕工場）	花蓮縣花蓮市	金擘賞（第十三回）	2016	O	O	O
歴史建築	道禾六芸文化館（台中刑務所演武場）	台中市西区	金擘賞（第十三回）	2015	O	O	O
市定古蹟	蘆洲李宅	新北市蘆洲区	国家文化資産保存賞（第三回）	2014	X	O	X
市定古蹟	陳德星堂	台北市大同区	国家文化資産保存賞（第三回）	2014	X	X	X
市定古蹟	華山 1914 文化創意園區・光点華山映画館（台北酒工場内）	台北市中正区	金擘賞（第十二回）	2014	O	O	O
市定古蹟	総爺芸文センター（麻豆総爺製糖工場）	台南市麻豆区	2012 年 国家文化資産保存賞（第二回）	2012	X	O	X
市定古蹟	国立台湾博物館土地銀行展示館（勸業銀行旧廈）	台北市中正区	国家文化資産保存賞（第二回）	2012	Δ*D	O	Δ
市定古蹟	文創 PLUS 台南創意センター（爱国婦人会台南支部）	台南市中西区	中華建築金石賞（第十九回）	2011	X	X	X
市定古蹟	華山 1914 文化創意園區（台北酒工場）	台北市中正区	金擘賞（第八回）	2010	O	O	O

#### 説明

- それぞれの賞は必ずしも文化遺産建造物の活用や運営と関わっているのではなく、ただ賞を取ることによってネット記事や新聞で記載され、注目されている。
- 本表は 2010 年以前の事例を省略した。
- 各賞の概要
  - \*Design for Asia Awards（アジアデザイン賞）—香港デザインセンターによって 2003 年に設立した賞。アジアの生活様式を反映し影響を与える優れたデザインを通して、ビジネス的成功を勝ち得た企業とデザイナーを評価する。
  - \*グッドデザイン賞—1957 年に日本通商産業省（現経済産業省）によって創設された「グッドデザイン商品選定制度（通称 G マーク制度）」である。現在は公益財団法人日本デザイン振興会が主催し、「よいデザイン」を選び、顕彰することで、くらし、産業、そして社会全体をより豊かなものへと導く表彰制度である。
  - \*金擘賞—台湾財政部が 2000 年に設立した表彰制度で、優秀な官民協働プロジェクトを表彰する制度である。表彰されるのは、民間部門だけでなく、コンサルタント会社や公部門各機構も受賞可能である。
  - \*国家文化資産保存賞—台湾文化部が 2009 年から 2 年か 3 年に一度、文化資産保存に貢献した個人や団体などを表彰する賞である。また、第四回は 2016 年 9 月から募集し始め、本論では第三回までの受賞事例を採用した。

#### 注

- 「古蹟」という言葉は、台湾では「文化財建造物」という意味を指す。
- 台北市議会（2015）によって、多重下請けの状態となっている批判があるため、官民協働の調査事例として適切ではないと考えられる。
- 受賞したのは広場全体であるが、実際に官民協働で活用されている部分は輪番所だけである。
- 文化遺産の所有者である台湾土地銀行は 2003 年から民営化を実施したが、公共部門の色彩が残っている（財政部が 100%の株式を持っている）。また、台湾博物館の運営は文化部が行っているため、官民協働の要素がかなり薄いともいえる。



表 3-2 事例選定リスト・日本（筆者作成）

種別	建造物・事業名	所在地	最新受賞名	受賞年	民間委託	利活用	事例選定
登録有形文化財	神戸大学 六甲台本館など	兵庫県神戸市	BELCA 賞	2015	X	X	X
国宝・重要文化財	東京都庭園美術館 (旧朝香宮邸等)	東京都港区	グッドデザイン賞	2015	O	O	O
登録有形文化財	結城 澤屋 (つむぎの館一式の蔵)	茨城県結城市	グッドデザイン賞	2015	X	△	X
登録有形文化財	富久千代酒造 酒蔵改修ギャラリー	佐賀県鹿島市	グッドデザイン賞	2015	X	O	X
神戸市指定有形文化財	旧ジェームス邸	兵庫県神戸市	BELCA 賞	2015	X	O	X
登録有形文化財	大多喜町役場	千葉県夷隅郡	BELCA 賞	2014	X	X	X
砺波市ふるさと文化財	若鶴大正蔵	富山県砺波市	グッドデザイン賞	2014	X	O	X
近代化産業遺産	神戸商船三井ビル	兵庫県神戸市	BELCA 賞	2014	X	X	X
国宝・重要文化財	東京駅丸の内駅舎	東京都千代田区	BELCA 賞	2014	X	X	X
登録有形文化財	大阪大学会館	大阪府豊中市	BELCA 賞	2013	X	O	X
近代化産業遺産	犬島 アートプロジェクト精錬所	岡山県岡山市	BCS 賞	2012	X	O	X
登録有形文化財	ルネスホール（岡山県おかやま旧日銀ホール）	岡山県岡山市	日本建築学会賞（業績）	2012	O	O	O
国宝・重要文化財	西本願寺伝道院（旧真宗信徒生命保険株式会社本館）	京都府京都市	BELCA 賞	2012	X	X	X
佐賀県遺産	旧唐津銀行本店	佐賀県唐津市	BELCA 賞	2012	X	O	X
東京都選定歴史的建造物	早稲田大学 2 号館	東京都新宿区	BELCA 賞	2011	X	O	X
登録有形文化財	南海ターミナルビル	大阪府大阪市	BELCA 賞	2011	X	X	X
登録有形文化財	名古屋大学豊田講堂	愛知県名古屋市	BELCA 賞	2010	X	X	X
近代化産業遺産	横浜赤レンガ倉庫	神奈川県横浜市	UNESCO Asia-Pacific Heritage Awards for Culture Heritage Conservation	2010	O	O	O
東京都港区指定有形文化財	明治学院礼拝堂	東京都港区	BELCA 賞	2010	X	X	X

説明

- それぞれの賞は必ずしも文化遺産建造物の活用や運営と関わっているのではなく、ただ賞を取ることによってネット記事や新聞で記載され、注目されている。
- 各地方自治体の文化財制度と、経済産業省の近代化産業遺産制度も取り入れた。
- 本表は 2010 年以前の事例を省略した。
- 各賞の概要（表 3-1 と重複した表彰制度を除く）：
  - \*BELCA 賞：公益社団法人ロングライフビル推進協会（BELCA）により、1991 年から開催された賞である。長期にわたって適切な維持保全を実施したり、優れた改修を実施した既存の建築物のうち、特に優秀なものを選び、その関係者を表彰する。ロングライフ部門とベストリフォーム部門の 2 部門がある。
  - \*BCS 賞：「優秀な建築物を作り出すためには、デザインだけでなく施工技術も重要であり、建築主、設計者、施工者の三者による理解と協力が必要である」という理念で、建築業協会が 1960 年に創設された賞である。
  - \*日本建築学会賞：建築に関する学術・技術・芸術の進歩発達をはかるとともに、日本の建築文化を高める目的で、建築に関する特に優秀な業績を表彰する。
  - \*UNESCO Asia-Pacific Heritage Awards for Culture Heritage Conservation－「ユネスコアジア太平洋文化遺産保全賞」という訳名と呼ばれ、民間部門や官民協働でアジア太平洋地域における遺産としての価値を持つ建造物、場所及び資産の保全又は修復の優れた成果について表彰するものだ。

表 3-3 聞き取り調査を実施した施設と調査完了日

所在地		施設名		原名	回答者		調査 完了日	資料 番号
台湾	花蓮県	A	花蓮文化創意 園区	花蓮旧酒廠・宜 蘭振拓株式会社 花蓮港稻埕工場	A1	文化部文創發展司 匿名（電話）	17.8.1	資料 A-1
					A2	花蓮文化創意園区 葉朱麗	17.9.9	資料 A-2
	台南市	B	林百貨	林百貨店・ 林デパート	B1	台南文化局古蹟營運科 劉儒鴻	17.9.4	資料 B-1
					B2	高青開発株式会社 曾芃茵	17.3.29	資料 B-2
	台中市	C	道禾六藝文化 館	台中 刑務所演武場	C1	台中文化資産処古蹟歴建科 莊育霖	17.9.15	資料 C-1/C-2
					C2	台中文化資産処古蹟歴建科 陳雯萱	17.9.15	資料 C-1/C-2
					C3	道禾六藝文化館 陳宥潔	17.3.21	資料 C-3
日本	東京都	D	東京都庭園美 術館	旧朝香宮邸	D1	東京都生活文化局 匿名（調査票）	17.11.2	資料 D-1
					D2	庭園美術館事業企画係 関昭郎	17.7.20	資料 D-2
	岡山県 岡山市	E	おかやま 旧日銀ホール （ルネスホー ル）	日本銀行 岡山支店	E1	岡山県文化振興課 中野浩人	17.7.5	資料 E-1
					E2	ルネスホール 若林昭宏	17.7.5	資料 E-2
	神奈川県 横浜市	F	横浜赤レンガ 倉庫	横浜税関 新港埠頭倉庫	F1	横浜文化観光局文化振興課 鬼木和浩	17.2.24	資料 F-1
					F2	横浜赤レンガ倉庫 1 号館 鈴木敦	17.2.24	資料 F-2
					F3	株式会社横浜赤レンガ事業部兼 横浜赤レンガ倉庫共同事業体 石井友子	17.4.18	資料 F-3

図 3-1 Bailin の研究による創造性の特性を参考して作った分析基準

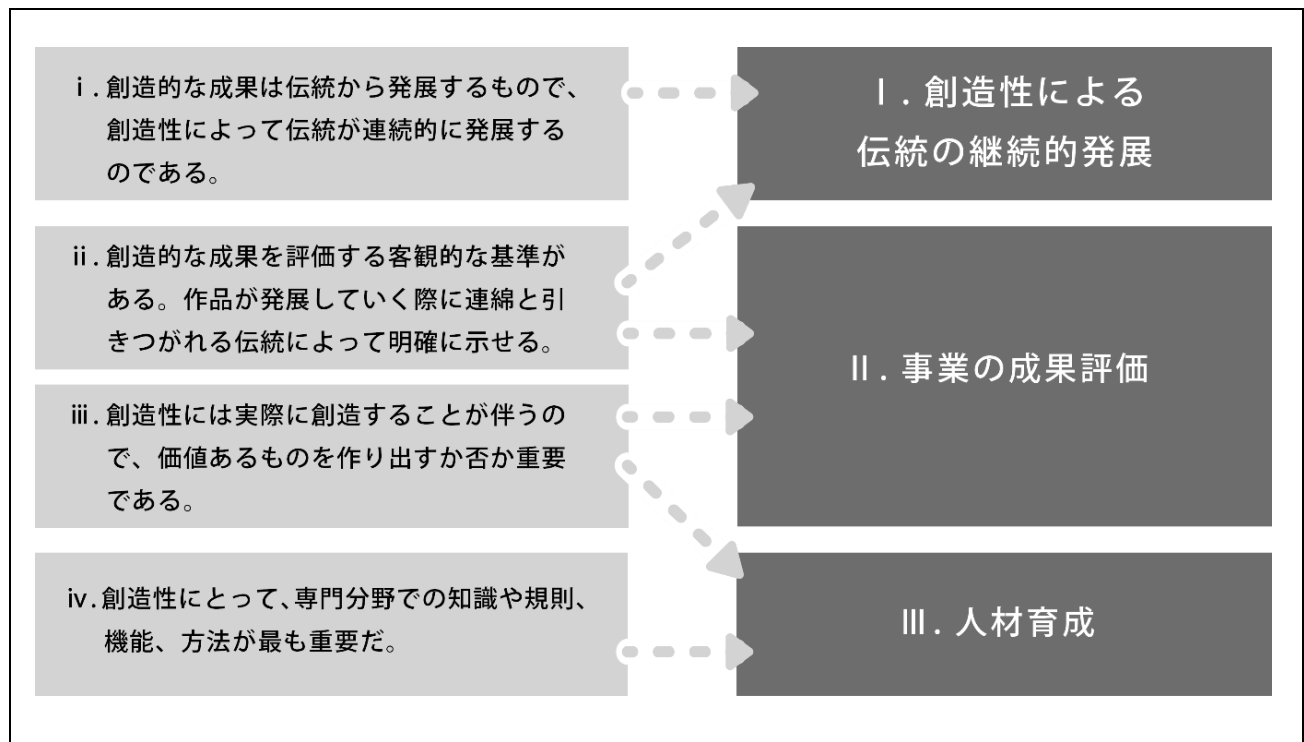


表 3-4 調査説明・本調査について（筆者作成）

近年、台湾では文化財・歴史的建造物を活用する際に、創造産業（クリエイティブ産業）振興との結びつきが重視されています。こうした経緯で、活用の取組みも日本とやや異なっていると考えられます。

本調査は聞き取りを通して、日本における文化財・歴史的建造物活用と創造産業の関わりを把握し、更に台湾の現状と比較することを目的として実施いたします。

＊創造産業（クリエイティブ産業）に関する説明：

・ 個人の創造性や技能、才能に由来し、また知的財産権の開発を通して富と雇用を創出する産業のことで、経済面と文化面という両面性を持っています。

・ イギリスの文化・メディア・スポーツ省によって、以下の分野が含まれています：

広告

放送

デザイン（建築デザイン、コミュニケーション・デザイン、デザイナー・ファッション）

編集、批評、報道

映画、ビデオ産業

美術・イラストレーション

ゲーム開発

手芸（骨董品および修復市場）

音楽産業

舞台芸術

出版

ソフトウェア開発、コンピュータ・サービス

表 3-5 調査項目－行政側（筆者作成）

<p>1. 文化遺産建造物（或いはその周辺）で行っている事業について</p> <p>(a) 最初はどのようなきっかけで民間に委託することを導入し始めましたか？</p> <p>(b) 運営者にどれぐらいの権限を与えていますか？</p> <p>2. 官民協働という形からの影響</p> <p>官民協働とは、官と民が同じ目標（例えば、文化遺産の利活用）を共有し、相互にお互いの不足を補い合い、ともに協力して課題解決に向けた取り組みと、本研究では捉えています。また、自治体が設置した公益財団法人は法的には民間組織ですので、対象だと考えられます。</p> <p>(a) 文化遺産建造物の利活用について</p> <p>① 活用のために、運営者にどのようなことを期待していますか？</p> <p>② 期待に沿わない場合はどうしますか？</p> <p>（例えば評価制度などによる業務改善の仕組みなど）</p> <p>(b) 運営について</p> <p>① 民間との連携によって、上手く行っている点がありますか？</p> <p>② 民間との連携において、課題となっている点がありますか？</p> <p>③ 普段は、運営者とどのような接点を持っていますか？</p> <p>（例えば、月／年に一回の会議、視察など）</p> <p>④ 今回の事例について、これまで行政側はどのような財政負担をしていますか？</p> <p>（例えば、管理料や補助金の提供など）</p> <p>⑤ ④の財政負担以外に、どのような支援をしていますか？</p> <p>3. 前述説明の通り、近年、台湾では文化遺産建造物を活用する際に、創造産業（クリエイティブ産業）振興との結びつきが重視されています。こうした経緯がありますので、活用の取組みも日本とやや異なっていると考えられます。従って、行政側として、創造産業に対する考えを教えてください。</p>
--

表 3-6 調査項目－運営側（筆者作成）

<p>1. 文化遺産建造物（或いはその周辺）で行っている事業について</p> <p>(a) 最初はどのようなきっかけで事業を始めましたか？</p> <p>(b) 現状について</p> <p>① 運営してからどれぐらいの時間を経ましたか？</p> <p>② 文化遺産建造物は、そこで行われる事業にどのような影響を与えますか？</p> <p>2. 官民協働という形からの影響</p> <p>官民協働とは、官と民が同じ目標（例えば、文化遺産の利活用）を共有し、相互にお互いの不足を補い合い、ともに協力して課題解決に向けた取り組みと、本研究では捉えています。また、自治体が設置した公益財団法人は法的には民間組織ですので、対象だと考えられます。</p> <p>(a) 文化遺産建造物の利活用と運営について、特に困難だと感じたことがありますか？</p> <p>(b) 運営について</p> <p>① 運営の形と内容は最初どうやって決めましたか？</p> <p>② 財源は持続可能な状況ですか？行政からの補助金、資金（収入）はどうですか？</p> <p>③ 普段、行政と協働している事業や活動がありますか？</p> <p>④ 民間との連携によって、上手く行っている点がありますか？</p> <p>⑤ 民間との連携において、課題となっている点がありますか？</p> <p>3. 運営の内容について：</p> <p>(a) 活動・イベントの内容を判断する基準は何ですか？（どうやって決めますか？）</p> <p>(b) 現在、主要な事業（ホールの運営など）以外、ほかにどんな活動を行っていますか？ （例えば、文化芸術に関わるワークショップ、講座或いはイベントの企画など）</p> <p>(c) その中で、持続的（例えば月に一回、年に一回）に行っている活動がありますか？</p> <p>(d) 上記活動を行うには、行政との連携がありますか？</p> <p>4. 前述説明の通り、近年、台湾では文化遺産建造物を活用する際に、創造産業（クリエイティブ産業）振興との結びつきが重視されています。こうした経緯がありますので、活用の取組みも日本とやや異なっていると考えられます。従って、文化遺産建造物でクリエイティブな事業を行っている運営者として、創造産業に対する考えを教えてください。</p>
--

## 第 5 章

表 5-1 台南市林百貨管理運営プロジェクトの運営成果評価項目

評価項目	配点	各項目の得点	説明
運営内容及び項目	40%	-	-
顧客満足度及び公益活動	15%	-	-
施設の維持管理及び防災やその教育演習	15%	-	-
政策の反映度	10%	-	-
来年度の運営計画	20%	-	-
総得点	-		

\* 財務管理は上記項目に含まれていないが、評価する際に、運営者は毎年の財務状況を提出する必要がある。

出典：市定古蹟原林百貨(文創百貨)委託民間經營 OT 案前置作業計畫報告書（2013），p.9-8,  
回答者 B1 による資料提供、(筆者翻訳)

表 5-2 台中刑務所演武場（道禾六芸文化館）管理運営プロジェクトの運営成果評価項目

項目	配点	評価指標	担当部局内の自評	委員による評価
運営項目及び購買率	20%	各商品の購買率（毎月） 施設の使用が法令等への遵守 稼働率（毎月）	-	-
運営実績	20%	年度収支状況 年度及び毎月の財務諸表 施設内の設備設置、更新とその費用予測。 各運営項目の達成度 来年度の収支予測	-	-
顧客満足度またはクレーム発生率	20%	定期または不定期の顧客満足度調査 公共部門担当者の定期的アンケート調査又視察 クレーム対応	-	-
施設の維持管理	10%	投資計画、業務計画及び関係法律に沿って施設の 維持管理 定期的設備維持又は衛生状況の点検	-	-
担当部局への対応	10%	毎年又は毎月の活動連携とその効果 活動のもたらす利益と協働の成果	-	-
敷地内の安全管理及び緊急時対応	10%	定期的消防及び避難に関する点検 定期的防災・避難訓練及び食品の安全衛生の促進 職員の定期健康診断 緊急事態措置とその引き続きの対応	-	-
来年度の運営計画	10%	管理運営計画 空間の調整及び設備の設置計画 マーケティング及び広報宣伝 営業項目に関する料金調整 施設安全維持と定期的防災・避難訓練計画 周辺地域との関係維持とイベント計画	-	-
総得点			-	-
優良(100~80) 可(79~70) 要改善又は不可(69~)				

出典：回答者 C2 による資料提供（筆者翻訳）

表 5-3 促参法によるプロジェクトの評価項目及び指標

評価項目の 需要オリエンテーション	評価項目と配点	評価指標
A. 公共部門の需要 (得点配分：50±11 点)	資産の維持管理 (得点配分 14±3 点)	建造物本体及び付属施設の維持
		資産の管理
	運営計画 (得点配分 10±3 点)	契約に基づく施設への投資
		運営計画の執行
		管理運営制度の執行
		運営目標の達成
	敷地内の衛生管理 (得点配分 3±1 点)	敷地内の衛生維持
	敷地内の安全管理 (得点配分 9±2 点)	敷地内の安全維持
		災害や事件など危機管理
		安全管理計画の執行
	財務管理能力 (得点配分：6±1 点)	財務管理の執行
		契約に基づく財務事項への対応
		財務能力
	政策への対応 (得点配分：4±1 点)	行政業務への対応
		契約履行に関する監督への対応
		契約以外の特殊需要への対応
	次期の運営計画と財務管理計画の制作 (得点配分：4±1 点)	次期の運営計画の制作状況
		次期の財務管理計画の制作状況
B. 使用者の需要 (得点配分：35±7 点)	サービス満足度 (得点配分：30±6 点)	サービス満足度調査結果
	クレーム対応 (得点配分：5±1 点)	相談窓口の設置
		クレーム処理
C. 一般大衆の需要 (得点配分：15±3 点)	契約に基づく社会的責任 (得点配分 15±3 点)	契約に基づく地域への還元
		社会的弱者への支援
		契約に基づく環境保全
		契約に基づく料金優遇の執行
		環境保全措置の執行
D. 運営全体評価 (総得点±5 点)	優良事項 (上限 5 点の加点)	管理運営におけるイノベーション
		契約に基づく重点的投資またはイベントへの資源投入
		公共部門からの褒賞の獲得
		ほかの特別貢献
	要改善・契約違反など (上限 5 点の減点)	運営者またはその下請け事業者における契約違反まで至らない要改善事項
		運営者またはその下請け事業者による法違反（環境保全、消防、衛生、建築、労働など）
		運営者またはその下請け事業者による契約違反

出典：財政部推動促参司（2012），筆者翻訳。



表 5-4 本研究における台湾事例の評価項目まとめ（筆者作成）

促参法による評価項目	林百貨の評価項目	道禾六芸文化館の評価項目	各項目の統合と平均配点
運営計画 （得点配分 10±3 点）	運営内容及び項目 （40％）、 次年度の運営計画 （20％） なし	運営項目及び購買率 （20％）	運営内容（当年度の運営 内容及び来年度の計画） （35％）
次期の運営計画と財務管 理計画の制作 （得点配分：4±1 点）		来年度の運営計画 （10％）	
財務管理能力 （得点配分：6±1 点）	なし	運営実績 （20％）	財務状況 （9％）
資産の維持管理 （得点配分 14±3 点）	施設の維持管理及び 防災やその教育演習 （15％）	施設の 維持管理 （10％）	施設の維持管理及び非常 時の対応 （20％）
敷地内の衛生管理 （得点配分 3±1 点）		敷地内の安全管理 及び緊急時対応 （10％）	
敷地内の安全管理 （得点配分 9±2 点）			
政策への対応 （得点配分：4±1 点）	政策の反映度 （10％）	担当部局への対応 （10％）	担当部局及び 政策への対応 （8％）
サービス満足度 （得点配分：30±6 点）	顧客満足度及び公益 活動 （15％）	顧客満足度またはクレーム 発生率 （20％）	顧客満足度 （28％）
クレーム対応 （得点配分：5±1 点）		なし	
契約に基づく社会的責任 （得点配分 15±3 点）			
優良事項 （上限 5 点の加点）	なし	なし	
要改善・契約違反など （上限 5 点の減点）	なし	なし	

表 5-5 実施状況の点検の視点（岡山県）

点検項目		点検の視点
区分	項目	
管理運営状況	適切な施設管理の履行	・ 業務の履行内容や人員の配置など、協定や事業計画に沿った適切な管理が履行されているか。
	法令等の遵守状況	・ 個人情報など情報管理は適切に行われているか。 ・ 労働法令その他の関係法令等に基づく義務（法定点検・資格者の配置・各種届出等）は履行されているか。 ・ 監督官庁から指導等を受けていないか。
	安全性の確保	・ 安全マニュアルは整備されているか ・ 施設の安全確認の実施状況は適切か。 ・ 危機管理体制は整備されているか。その実効性に問題はないか。 ・ 指定管理者の責めに帰すべき事故は発生していないか。
	財産の適切な管理	・ 県有の施設・設備の破損、紛失等はないか。 ・ 修繕区分に従って、適切な修繕等が行われているか。
導入効果	利用状況	・ 施設の稼働率や利用者数は、事業計画や過去の実績値との比較でどうなっているか。 ・ 利用者増加に向けた具体的な取組が行われているか。
	収支状況	・ 収支決算は、収支計画との比較でどうなっているか。 ・ 経費削減に向けた具体的な取組が行われているか。 ・ 県の負担額は削減されているか。
	サービス向上	・ サービス向上の具体的な取組が行われているか。 ・ 利用者の意向は適切に確認されているか。 ・ 利用者の満足度はどうか。 ・ 苦情等の対応は適切に行われているか。

出典：岡山県総務部行政改革推進室（n.d.）指定管理者制度運用の手引き—平成 29 年 4 月改定版，p.28

表 5-6 経営目標の設定・評価（東京都）

視 点	利用者・都民本位	ニーズにマッチしたサービスの提供が行われているか等
	効率化	適切な費用でサービス提供が行われているか等
	収益増加	収益を確保して経営の安定につなげているか等
目指す姿に向けた方策		団体が想定する目指す姿に到達するための方策
成果指標		目指す姿に向けた方策を達成するための手段
目標値		成果指標の具体的な目標数値
説明： ・経営目標は、「利用者・都民本位」、「効率化」及び「収益増加」の三つの視点のもと、「目指す姿に向けた方策」、「成果指標」及び「目標値」から構成される。 ・財団法人などは、原則「利用者・都民本位」から3指標以上、「効率化」から1指標以上設定し、合計で5指標設定する（「収益増加」からの設定は任意）。		

東京都「平成28年度東京都監理団体経営目標の設定状況」をもとに筆者作成

表 5-7 東京都歴史文化振興財団の評価指標

(公財) 東京都歴史文化財団	No.	視点	目指す姿に向けた方策	成果指標
	1	利用者・都民本位	施設の利用者層の拡大、利用機会の増大を図るために、各施設における魅力的な公演や教育普及などの多彩な自主事業お企画・実施	自主事業の参加者数
	2	利用者・都民本位	次世代の顧客開拓を図るために、若年層に向け、文化施設や事業の認知度をさらに向上することを目的とし、利用者目線を意識した情報発信を強化	ツイッターフォロワー数
	3	利用者・都民本位	都立文化施設として都民の期待に応える豊かな文化体験を提供するために、常に高品質な事業を運営	事業満足度
	4	効率化	効果的・効率的な運営を行うため、省資源化をはじめ、事務改善の意識を促進	職員一人当たりの事務経費
	5	収益増加	公益目的事業の充実を図るため、収益を安定的に確保	収益事業など収益額

東京都「平成29年度東京都監理団体経営目標設定シート」及び「平成29年度東京都監理団体経営目標に関する評価委員意見について」をもとに筆者作成

表 5-8 平成 28 年度総合評価シート（横浜市外郭団体）

① 協約の取り組み状況	公益の使命の達成に向けた取り組み（1）
	① 専門文化施設 4 施設の利用者数
	② 海外との連携による発信力の高い“横浜オリジナル事業”の創造・発信
	公益の使命の達成に向けた取り組み（2）
	③ 子ども対象事業参加人数の確保
	財務の改善に向け取り組み
	利用料金、入場料収入など自己収入の安定的な確保 （自己収入割合の向上） （経常収益－指定管理料収益－受取横浜市補助金）÷経常費用
	業務・組織の改革
	舞台芸術及び美術分野において高い専門性を持ち、マネジメントや事業のプロデュース、アーティストを支援できる能力を持った職員の育成・確保
② 環境・状況の変化	-
③ 団体の経営状況	-
④ 今後の課題	-
⑤ 課題への対応	-

注：本研究では台湾と日本の評価項目だけに着目するために、評価の内容を省略した。

横浜市総務局（2017）「平成 29 年度第 3 回横浜市外郭団体等経営向上委員会 会議資料」pp.21-23 により筆者作成。

表 5-9 台湾事例と岡山県事例の評価項目比較（筆者作成）

台湾における評価項目まとめ	岡山県における 指定管理者制度の点検項目
運営内容（当年度の運営内容及び来年度の計画）	適切な施設管理の履行
財務状況	収支状況
施設の維持管理及び非常時の対応	安全性の確保
	財産の適切な管理
担当部局及び政策への対応	法令等の遵守状況
顧客満足度	サービス向上、利用状況

## 資料

資料 A-1 聞き取り調査まとめ（台湾・文化部文創發展司）

Q	A
民間組織に 委託する きっかけ	* 15 年契約で、昔のニュースなどの情報も参考できる。
運営者に 与える権限	* 業者の自主運営で、干渉しすぎないようにしている。
運営者に 対する期待	* 文化活動と創造性の育成。毎年の文化創意産業年報も参考できる。
期待に沿わない 場合	* 年間評価があるので、それを通して修正と改善をする。でも、お互い契約を守れば、大きい問題も起こらない。行政側としても運営者のことを信頼している。
民間との連携で 上手く行っている 点と課題	* 運営者はやはり利益重視で、公共部門との立場は違うので、できるだけ調整して、お互いの合意をとる。
運営者との接点	* かなり遠距離であるため、普段は公文書や電話での業務連絡（大型イベント、書類の提出など）だけであるため、頻繁とは言えない。 * 例会は特にはない、毎年の評価会議だけある。
運営者への支援	* 補助金は特にはないが、事業によってほかの部局に申請することは可能である。 * 土地賃金（地代）、固定ロイヤルティー、変動ロイヤリティ（1%）を徴収している。 * 本件の運営者はまだ収支バランスが取れてない状態である。 * 協力や支援については特にはない。あくまで行政手続きである。 * 宣伝や広報の必要があれば、文化部のできる限りしてあげる。
回答者の創造産業 に対する考え	「一担当者として回答するのが難しい。」
ほか	なし

資料 A-2 聞き取り調査まとめ（台湾・花蓮文化創意産業園區－新開株式有限会社）

Q	A
事業について	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 新開株式有限会社は仰徳集団傘下会社。</li> <li>* 本社は建設会社であるため、運営を受け取る前に、酒工場の文化歴史、建物の様式などを調査し、立地、周辺地域の産業発展なども考慮してから ROT 公募に参加した。</li> </ul>
契約、運営期間など	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 15 年契約、現在は第 6 年目（中期）である。</li> </ul>
文化遺産建造物が事業に与える影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>* いろんな制限がある（火気使用規制、インテリア規制など）ので、飲食や商業的運営としては不便。</li> <li>* 文化遺産建造物を利活用するには、商業と文化を同時に配慮するのが難しい。台湾では飲食やレストランなどの需要が高いので、それを排除することはできない。（近年、文化創意産業園區の中で飲食店が多すぎるのが問題となることが報道されている）</li> <li>* 「酒樽牆」など、酒工場とその歴史文化を展示すること、文化遺産建造物の特色を VI などのデザインに生かすことなどもある。</li> </ul>
運営について 困難だと感じる こと	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 「文化創造」という言葉の定義が広くて、お互いの立場が違うので、それに対する解釈も違う。公共部門は商業化に傾かず、文化芸術活動の推進することを推奨しているが、民間運営者も自らの経営戦略があるので、きちんと意思疎通をとるのが重要である。</li> <li>* また、観光は花蓮の産業にとってかなり大事なことであるため、花蓮文創では文化体験（体験型観光）という形で展示やイベント、さらに商業的活動を行い、建物の良さや歴史文化を人々に紹介する。</li> </ul>
財源について	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 補助金などについて回答できない</li> </ul>
事業や運営方法について	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 政府の文化創意産業政策で、文化創意産業園區として運営することを決めた。ROT という方法で運営を受け取っている</li> </ul>
行政側との協働	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 中央政府（文化部）： <ul style="list-style-type: none"> <li>－年度の始まりの時、年間の計画書を文化部に提出する。</li> <li>－期末の評価がある（年に一回）</li> <li>－大型のイベントや展示活動を作るとき、改めてその件の企画を提出するのもある。</li> </ul> </li> <li>* 地方自治体（花蓮県政府） <ul style="list-style-type: none"> <li>－観光処から宣伝広報の支援をもらえる。</li> <li>－県が文化芸術活動を作るとき、本園區の空間を使うこともよくある。</li> </ul> </li> </ul>

<p>展示/活動/イベントなどを判断する基準</p>	<p>* 展示やイベント：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 花蓮地元や台湾の要素を生かすもの</li> <li>2. 先住民文化の伝承、発揚とかかわるもの</li> <li>3. 公の秩序又は善良の風俗に反しないもの</li> </ol> <p>* テナント：</p> <p>* 地元の特色をアピールできるもの。実際、園内ではいまだに空きスペースがあるにもかかわらず、いい品質を維持するために、なるべくふさわしい店に営業させたい。</p>
<p>創造活動</p>	<p>* すでに文化創意産業園区であるため、創造性にかかわるは主要事業である。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 育成</li> <li>2. 多地域、多グループなどの共同創造プロジェクト</li> <li>3. アーティスト・イン・レジデンス</li> </ol> <p>上記3点は創造性育成のために毎年持続的に行われている活動。</p>
<p>回答者の創造産業に対する考え</p>	<p>「現在、多くの台湾人はただ文化創意という言葉を提唱して、その本来の意味を理解する人が少ない。文化創意産業を促進するには、政府の作ったスローガンだけではできない。日常生活の中で文化と創造性を蓄積しなければならない。」</p>
<p>ほか</p>	<p>なし</p>

資料 B-1 聞き取り調査まとめ（台湾・台南市政府古蹟營運科）

Q	A
<p>民間組織に 委託する きっかけ</p>	<p>* 許添財市長の在任した 2006 年辺り、市は林百貨のフィジビリティスタディを中華民国建築発展協会に委託した。当時の研究結果によって、3 種類の可能性があり、その中から工芸博物館を選出した。しかし、現在（2017 年 9 月 4 日）の賴清徳市長が就任後、林百貨の利活用について大きな方向転換をした。担当者として、その調整について介入しなかったため、詳しい理由もよくわからない。他の情報について、陳秀珣先生の執筆した「林百貨」にも書いた。</p> <p>* 現在、台南市における文化遺産建造物の修繕が終わった後、OT で民間に管理運営を委ねるのが多い。林百貨のほか、市も続々と文化遺産建造物の修復を行っている。新しい機能に合わせて整備しなければならないので、修復する際に、利活用のことも考量している。これらの施設を運営するには市の力と資源だけでは足りないなので、特定用途の建物でなければ、ほぼ民間に管理運営させる。</p> <p>* 利活用の方法を決めて、さらに公募を通して相応しい業者を選定するのが一般的なプロセスであり、林百貨もだいたい同じプロセスでやってきた。</p>
<p>運営者に 与える権限</p>	<p>* OT を行う前に施設の設立目的を確立するのが必要である。この目的を前提とし、管理運営に関する細かい事項や規則をさらに契約の中できちんと記載する。民間の運営者は契約と設立目的さえ守れば、自主管理の権限を持っている。各施設の状況が異なっているが、公共部門は運営に干渉することを避けている。</p>
<p>運営者に 対する期待</p>	<p>* すべての文化遺産施設に対し、適切な利活用と持続的な運営が主要目標だ。</p> <p>* 林百貨の場合、市として期待することは 2 つある：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 文化遺産建造物の価値を後世に伝える。そのために、できれば文化教育などの活動を多く行ってほしい。運営者にとってやはり営利が目標で、それも彼らが公共部門よりうまくできるところ。でも、本件の運営者（高青）は遺産とかかわる教育活動もよくできて、ほかの運営者よりいい成果を出している。</li> <li>2. 「文化創意百貨店」として、他所にない特色を出してほしい。もともと台南地元ではデザイナーやクリエイター、そして創造産業とかかわる業者もかなり多く、クリエイターたちの作品を直接販売するのが最も簡単だが、ここではほかのクリエイターや産業とのネットワーク、または自らの創造能力で商品やイベントを作るのも重要である。つまり、ただの売り場になるのは望ましくない。</li> </ol> <p>* 行政側として、文化遺産施設の運営者からのロイヤリティーで利益を獲得することを期待していない。元々利活用の目的は金を儲けることではないからである。また、ロイヤリティーなどの収入だけで修復にかかった支出を補うのは難しい。市の投入した資源は運営者からもらった料金を上回っている。</p>



<p>期待に沿わない 場合</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 契約に基づき、年に一回の評価を行うので、その評価で改善と修正をする。</li> <li>* 評価のやり方として、まず施設の運営者がレポートを提出し、そのレポートは評価委員に審査させ、また現場の状況を見に行くというプロセスである。一部のOTプロジェクトでは、半年ごとに評価委員による現場の視察が行われ、その場で直接アドバイスをし、必要であれば改善計画を作らせてもらう。でも林百貨の場合は年に一回の評価で十分であり、そこまでやる必要もない。また、評価でいい成果（ある回数以上の「優良」をとる）を取れば、優先交渉権もある。</li> <li>* これまで林百貨の運営が順調に進んできて、お互いのこともよく知り合っているので、何かあったら直接話し合う。相手はプロなので、原則として民間団体に委託するプロジェクトに干渉することを避けている。</li> </ul>
<p>民間との連携で 上手く行っている 点と課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 公共部門と民間団体はもともと違う組織で、両者の需要を満足するのがなかなか容易ではない。高青は民間企業で、利益と収支を考慮し、できれば行政側の資源を活用してコストを抑えるのも当然なことだ。一方、行政側の立場からみると、契約書の通りに執行するのがルールである。両方の立場が違うので、何かあったらちゃんと相談しなければならない。運営してから三年間もたったので、運営者もだいぶ慣れてきたと思っている。</li> <li>* このように運営を通して創造産業を促進するのは行政のできないことで、林百貨のプロジェクトから見ると、もしいいルールとやり方があれば、民間に委ねていい効果を得るのが理想的である。</li> </ul>
<p>運営者との接点</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 確かに、一部のプロジェクトでは固定会議（3ヶ月一回など）を行う必要がある。でも林百貨の場合はこのようなルールがない。それに対し、運営を導入した以来、お互いの協働が頻繁で、毎日連絡する時期もある。そこで、固定会議を作る必要性を感じない。今の運営も順調であるため、大型イベントなど以外は特に頻繁な連絡はない。</li> </ul>
<p>運営者への支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ソフト面（例えば文化芸術活動）に補助金を出すことはない。もし運営者たちの文化芸術活動に補助金が必要となる場合、それに対応する行政側の窓口に申請することができるかもしれない。</li> <li>* ハード面なら、日常の維持管理は運営者の責任で、建物内部の修繕などをやるのは義務である。でも、大規模の修繕などの場合なら、公共部門が工事を主導する。</li> <li>* 運営者から徴収する料金： <ul style="list-style-type: none"> <li>A. 土地賃金（地代）</li> <li>B. 固定ロイヤリティ</li> <li>C. 変動ロイヤリティ（前年度の収入の1%）</li> </ul> </li> <li>* 宣伝広報などを含めて、なるべく支援を提供する。また、林百貨のパレードを支援するために、毎年多部局の会議を開いて、様々な相談と調整をする。後は本の出版、配電箱の変更やバス停の設置など。運営を順調に進められるようにできることはなるべく支援してあげる。</li> </ul>

<p>回答者の創造産業 に対する考え</p>	<p>「文化創意産業科ではなく、古蹟營運科の職員であるため、よく答えられないかもしれない。創造産業分野といえば、やはり運営者は公共部門よりうまくできると考えている。それでも評価結果では、高青が創造産業を促進する方法についていろんな意見もある。中には各評価委員の考えや期待が含まれている。それは商業化などについての批判ではなく、歴史や伝統を生かして創造して、将来の可能性を作ることが重視すべきということである。林百貨では、一部の商品はただ文化遺産建造物の形を生かしてデザインするだけで、それは表面的で、クリエイティブとも言えないという意見である。」</p>
<p>ほか</p>	<p>* <u>台南市の OT について</u> 現在よく導入されている OT は「促進民間参与建設法」をもととする制度である。促参法によると、フィジビリティスタディ及び事前計画（APS）の作成が必要で、それはかなり時間（一年間以上）と資源（百万元以上）をかかる作業で、大体コンサルタント会社に委託する。林百貨の場合も 2011 年あたりで修復完成、同年でフィジビリティスタディなどを始めた。その段階で百万ぐらいかかった。民間に運営を委ねるプロジェクトをすべてこうした規模で行うのが正直難しい。</p> <p>実際、OT のやり方は競争入札のプロセスとかなり似ていて、ただ準用する法律は異なっている。でも現在促参法が優先検討されている。一部の規模の小さい利活用プロジェクト（原徳商東興洋行或安平夕遊出張所）は競争入札の方法で民間に委託しているが、運営方法も OT と同じく自主管理で、地方自治体にロイヤルティーを支払う義務もある。</p> <hr/> <p><u>メール（2017.11.8、12/1）より</u></p> <p>* 評価について、現在財政部は「促参法によるプロジェクトの評価項目及び指標」が公表されて、それは今後の参考になるが、林百貨のプロジェクトが公募する際に、その指標が公表されなかったため、契約当初の通りに、コンサルティング会社によるフィジビリティスタディで作った項目で評価を行われている。</p> <p>* 徴収された料金（地代、ロイヤルティーなど）は、台南市の「文化建設發展基金」となり、文化遺産建造物などの保護に使う。</p>

資料 B-2 聞き取り調査まとめ（台湾・林百貨－高青開発株式会社）

Q	A
事業について	<p>* <u>運営団体について</u>（高青時尚株式有限会社，以下・高青） 1989年に台南地元で発祥した企業で、デパート（FOCUS 時尚流行館）及び小売事業を行ってきた。</p> <p>* <u>運営を受け取るきっかけ</u>林百貨の三年間の修復を完了し、台南市は OT 公募の説明会を開催した。高青は企業の社会的責任を果たすために、文化、歴史、建築など各分野の専門家に教えを請い、公募によって運営者として林百貨のり活用事業を受け取った。</p>
契約、運営期間 など	<p>* 半年の準備期を経て、2014 年 6 月 14 日からリオープンし、今まで約三年間の運営を行ってきた。</p> <p>* 契約期間は十年。初期は相当な資金を投入し、それを回収するには長い時間が必要であるため、満期を迎える際に契約を継続する優先交渉権を持っている。</p>
文化遺産建造物が 事業に与える影響	<p>* <u>従来のイメージからの影響</u> 開幕の時点としては、台湾第二番目の百貨店で、当時では文明化の象徴である。消費生活と強く繋がっていたので、日本統治時代を経験した年配の市民たちにとって林百貨の利活用は親切味がある。</p> <p>* <u>経営理念への影響</u> 1. 林百貨は 1930 年代の優れた建築で、その事業と歴史的立ち位置から多くの物語が派生したし、市民の共感を呼び起こせる。これらの要素は林百貨の保存と利活用、さらに現事業のマーケティングなどに於いてポジティブな影響をもたらしている。 2. 林百貨の歴史背景は文化、観光及び商業の要素が含まれている。従って、活用する際に良いバランスが取られる。文化と商業のバランスに対する考えは主観的であるが、これらの要素を全部うまく利用できるからこそ、林百貨のり活用は長く続けられる。</p> <p>* <u>転換の効果</u> 1. 遺産建造物であるため、入館許可人数が制限されている（470 人）。だが、こうした制限があるので行列になりやすく、集客効果もある。 2. 歴史的変遷から生み出す価値観の転換。昔の人たちは当時文明化を象徴する林百貨店を通して外国の文化を知った。しかしながら、現在台南は発展し、世界に自らの文化をアピールすることができるようになった。それ故、今後は外来者の視点を取り入れ、立ち位置を定めるのが重要だ。</p>
運営について 困難だと感じる こと	<p>* <u>内装工事</u> 古い建物における内装は、現代的配線や規制などと合わせて慎重に行わなければならない。それを前提として、デザイン性を保つのがかなり難しい。古き時代の雰囲気を引き出すために、内装の際にいろいろな課題を解決する必要がある。しかし、これは欠点ではなく、文化遺産建造物を利活用にはこうした手入力は不可欠である。</p> <p>* <u>テナント募集</u> 入館許可人数の制限などがあるので、最初のテナント募集が苦労した。</p>

<p>財源について</p>	<p>* <u>全体状況</u></p> <p>収支のバランスを取って、運営の持続もできる。地方自治体に賃貸料金とフィードバックマネーを支払う義務があり、管理運営費や継続的補助金が特にない。社会に貢献するという考えで運営を受け取ったが、もし全く利益がなければ、高青の取締役会も文化遺産建造物利活用事業を支援し続けられない。</p> <p>* <u>ほか</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公共部門（地方自治体）への賃金 <ol style="list-style-type: none"> <li>A. 賃貸料金</li> <li>B. ロイヤルティー</li> </ol> </li> <li>2. 補助金 <p>文化的イベントや地域との繋がりを重視する活動（パレードなど）であれば、少額の補助金をもらう可能性がある。しかし、ケースバイケースであるため、毎年プロジェクトを提出する必要もある。例えば前述パレードのもらった補助金は約 5 万元（約 17 万円）である。つまり、長期的な支出は全部運営者自主管理である。</p> </li> </ol> <p>* <u>財務について</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 高青は元々デパート業者であるため、利活用を持続的に発展させるために商業的手法を活かして運営の効果と利益を判断しながら文化と商業のバランスと取っている。つまり、商業的手法を導入しつつ、文化遺産建造物の価値も尊重している。</li> <li>2. 長期的な運営を達成するために、力強い広報と宣伝は不可欠である。しかし、予算の制限で従来の事業と同じように広告を作ることなどはできない。それ故、イベントを作り、市民の参加を通じて宣伝の効果を達成するだけでなく、人々の共感ももらえる。イベント作りのコストは、企画部のマーケティング予算から支出するのである。</li> </ol>
<p>事業や運営方法について</p>	<p>* <u>運営の現状</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事業や運営の決め方- <ol style="list-style-type: none"> <li>A. OT 公募を行う時、地方自治体は既に明確に林百貨を「文化創意百貨店」として利活用することを決めた。しかし、例えばフロア構成と販売商品、テナント選別も全部運営者自分で決めたことである。</li> <li>B. 最初、高青は「文化創意百貨店」という言葉を定義することに力を入れて分析し、最後は従来の百貨店のフロア構成から抜け出し、台南地元の生活を要素を活かして店内をアレンジする。こういう運営方法は OT 公募の際に既に提出して、地方自治体側に認められた。</li> </ol> </li> <li>2. 人事編成- <p>一般百貨店の組織構成を導入している。例えばフロアマネージャー、営業部、企画部、管理部など。正職員は 10 人で、ほかは 40～50 人くらい。</p> </li> <li>3. 林百貨を台南が世界に向ける窓口として作り上げている。台南の雰囲気アピールする意識が強いので、ブランド作りと地元の精神を重視している。</li> </ol>

<p>行政側との協働</p>	<p>* コミュニケーションの状況と頻度</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 契約書によると、地方自治体側の窓口は文化局であるが、ほかの部局（環保局、観光局、交通局など）との繋がりもある。高青も積極的に地方自治体と連携を通して各活動を行っている。</li> <li>2. 公共部門からの財政援助は少ないが、広報や宣伝の協力が多く。</li> <li>3. 地方自治体は各地区、国家との交流があるため、それに関わる訪問や活動を行うときも林百貨と連携する。また、大型イベントの開催も各部局の協力が必要である。それ故、官と民との連絡が頻繁である。</li> <li>4. 定期的に会議を行う。また、年に一回の審査会議もある（年度事業計画と報告）。</li> </ol> <p>* 協働における問題点：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 高青の事業目標は地方自治体の希望とは合致し、地方自治体も各種の方法で林百貨の宣伝を支援している。従って、協働の問題点は特にない。強いて言えば、それは文化局自体の資源は限られているので、財政援助は少ないということであろう。だが、保存と活用を果たすには公共部門の協力だけを依頼してはいけいであろう。各民間団体と繋がりも重要である。</li> <li>2. 回答者本人長い間公共部門との連携を通して、台南市各部局の職員の努力も感じられる。</li> </ol>
<p>展示/活動/イベントなどを判断する基準</p>	<p>* <u>プロセス</u></p> <p>3～5月ごとスケジュールを立てる。例えばお正月企画、デザイン企画、周年記念企画（7～8月）、旅行企画（9月）、誕生日祝い企画及びクリスマス企画（12月）などがある。各企画に合わせて商品とイベントを作る。また、もし芸術文化団体からの自薦をもらい、その事業内容と当時の企画内容に合えば協働も可能である。</p> <p>* <u>判断基準</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 林百貨、文化遺産建造物或いは台南地元との連関性。</li> <li>2. 芸術文化活動やイベントの内容が市民に向いているかどうか。</li> </ol>
<p>創造活動</p>	<p>* 再開幕以来、林百貨は様々なイベントを持続的に行ってきた。それは営利のためだけでなく、文化、創造性と地元振興という意義も含まれているので、DFA アジアデザイン賞の受賞ができた。</p> <p>* <u>通常イベント企画</u></p> <p>各イベントの開催期間はおよそ3か月くらいで、当時の需要に応じて様々な企画を行う。例えば現在（2017年3月～5月）はデザインである。優れる若手デザイナーたちの講座を企画し、香港デザインセンターの方を招き、林百貨の館内で展示を行う。</p> <p>また、地域発展歴史と合わせ、各分野の代表的有名人による地元ガイドツアーも行っている。</p> <p>* <u>ほか</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 毎週：金、土は観光学部の学生たちによる館内ガイドがある。</li> <li>2. 毎年： <ol style="list-style-type: none"> <li>A. 府城モダンパレード再開幕したときは、林百貨の特色をアピールするためにパレードを開催した。初回の開催で台南の人たちの凝集力を喚起し、大成功</li> </ol> </li> </ol>

	<p>を収めて。次年から持続する必要性を感じ、規模もだんだん拡大してきた。</p> <p>B. 創設日祝い企画：各分野と協働して様々な事業を行う。例えば 2016 は国立台湾図書館と協働し、30 年台の台湾文学をテーマとして展示などの活動を開催した。</p> <p>3. 各祝日のイベント：</p> <p>例えば 2017 年 4 月 3 日（こどもの日）はこども店長イベントで、子どもに文化遺産建造物のことを理解させるイベントである。</p>
回答者の創造産業 に対する考え	<p>「文化創意産業は、自分自身の文化的根本を理解したからこそ発展することができる。過去も未来も重視すること－ずっと文化遺産建造物の過去の物語を使い、新しい物語（未来）を作らなければ、いつか活用できる資源はなくなるかもしれない。そのため、回答者が林百貨におけるマーケティングを企画する時、「Old is new」という概念を主軸として、現代の人々は古い物事に対して新しい考え方を重視している。また、地元の要素をうまく扱えれば、その要素の国際的価値も高くなる。林百貨のマーケティング手法は文化遺産建造物自体の物語ではなく、台南市のイメージ・特徴（例えば、ホウオウボク）などを館内のインテリアデザインに活用し、顧客たちに台南市の特色を意識させる。」</p>
ほか	<p>* 林百貨へ力を投入すればするほど、地元の人々からもらえる正のフィードバックも多く感じられる。（台南市民の凝集力）。</p> <p>* <u>テナント・商品募集について</u></p> <p>最初は困難だったが、最近は下記のように行っている。</p> <p>1. プライベートブランド</p> <p>募集する際に、各ブランドの若いデザイナーたちとの話し合いを通して、彼らはデザインからマーケティングや商品の流通まですべて自らしなければならないという現状を認識した。従って、高青は「Focus in」というプライベートブランドを設立してデザイナーの苦手分野の仕事に協力を提供した。内部審査のプロセスを通して、若手デザイナーからもらった自薦作品をプライベートブランド商品として作り、林百貨の館内で販売する。（販売や管理料は商品の種別によって異なる）</p> <p>2. 一般テナント</p> <p>商品の種類によってテナントの募集状況も違うが、林百貨でテナントを設置することを希望している事業者も多くなってきた。しかし、高青のテナント選定条件といえ、それは地元や台湾の特色を主軸として作られ、ほかのところでめったに見られないものである。また、テナントの設置について、各事業者とのすり合わせも必要だが、林百貨で出店する方は館内の雰囲気が好きであるため、自主的に館内の様子を合わせてテナントを設置している。</p>

資料 C-1/C-2 聞き取り調査まとめ（台湾・台中市文化局文化資産処古蹟歴建課）

Q	A
<p>民間組織に 委託する きっかけ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 昔、修復後の文化遺産建造物を利活用する意識は特にはない。したがって、ただ刑務所演武場（以下、演武場）を修復して公開するつもりであった。しかし、当時はちょうど政府は財政難で、民間の力を導入する「促進民間参与建設法」の推進が始まった時期で、民間の力によって、活用の力が強く、そのやり方も柔軟性があり、いろいろな可能性が出てくる。したがって、演武場は台中市における「促進民間参与建設法」（以下、促参法）の OT を導入する第一号事例となった。</li> <li>* 修復前、演武場は 2006 年に火事が起こり、ひどく損壊しましたが、文化局はこれを機になるべく多くの予算を申請して修復を行った。また、修復が終わったばかりの時期、文化遺産建造物自体の物語と機能などを考え合わせて、最初は警察署に交付して使わせた。でも、当時の警察署の人たちにとって、文化遺産建造物は使いにくく、維持管理も難しいので、最後は文化局に返還した。局はその後、民間運営を導入するために OT 公募を始めた。</li> <li>* 演武場の敷地内の状況は複雑であった。土地と建物はすべて公共部門が所有するものであったが、一部は市有で、一部は国有で、国有のものは、地方自治体として使えなかったし、当時の文化資産法も強い力をもたかったので、修復や再利活用するには複雑な手続き（土地の用途変更など）が必要であった。（現在の文化資産法は昔よりだいぶ強い力を持つようになった）。</li> <li>* 当時残った資料によると、公募に参加した業者は 2 社あった。道禾教育基金会のほか、もう一つの業者は中華民国剣道協会である。当該協会も教育事業者だが、運営の計画は主に剣道教育事業の促進で、持続的運営は困難だと予想された。それに対し、道禾教育基金会の運営計画では多様な事業が含まれたので、いい評価結果を取り、運営権を獲得した。</li> </ul>
<p>運営者に 与える権限</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 本来ならば、促参法を行う前に、公共部門はフィジビリティスタディ及び事前計画（APS）を作るのが最も妥当である。例えば周辺地域の産業と環境などの条件を含めて、どういう施設を作るか、運営者は利益を得られるかを計画し、さらに賃貸料金とロイヤルティーも計算しないと行けない。</li> <li>* でも、演武場の場合は初めてのプロジェクトで、当時も詳しい調査をやる時間なかった。だが、ビジネス活動だけでなく、文化活動もやってほしいので、商用スペースと文化芸術スペースの割合を使用上の条件として契約中に制定した。</li> <li>* 現在、道禾六芸文化館の運営はほぼ当初の計画の通りにやってきた。大きい方向は基本的変わらないが、実際運営した後出てきた課題もあるので、毎年評価などで調整と改善も行っている。</li> </ul>
<p>運営者に 対する期待</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 公共部門の中でもたくさんの部局がある。例えば会計や財政部局の立場から見ると、やはり施設は収支バランスを取って利益をあげ、さらに良質のサービスを人々に提供することが期待されている。しかし、文化部局として、やはりなるべく展示や活動を行い、文化遺産建造物の活用と芸術文化の推進を期待している。</li> <li>* 各部局の考えは評価の項目にまとめられるので、毎年各分野の専門家を招き、施設の日常管理と事業などを評価する。専門家たちの意見をすべてまとめるのが評価の結果となり、それは公共部門が運営者に対する期待となる。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 道禾六芸文化館はこれまで毎年いい評価結果を得た。文化局の所管しているいくつかの文化遺産建造物の中で、運営にすごく力を入れている施設である。</li> <li>* 文化局にとって、文化遺産建造物の OT プロジェクトはただ利益のためではなく、歴史文化事業を主軸としての運営が期待している。そのために、台中市の規定によると、文化遺産建造物に民間運営を導入する施設では、営利空間の割合の上限は 40% で、つまり少なくとも 60% の展示空間を確保することが必須だ。でも、企業などの運営者はやはり利益がほしいので、そのバランスをとるために、運営者との相談及び調整が必要である。</li> <li>* 今回の評価結果によると、今後の課題とは来館者を分析し、それを参考して事業を行うこと。</li> <li>* 民間運営の導入によって、財政面の軽減だけでなく、運営を頻繁に干渉する必要もないので、確かに公共部門の負担が少なくなった。また、芸術文化事業を促進させるために、運営者が資源や補助金を欲する際に、行政側としてもなるべく協力してあげる。</li> </ul>
期待に沿わない 場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 毎年の評価で調整を行う。</li> <li>* 今までの資料見ると、最も困難なのは財務面であろう。現在、施設の収入源は主に教育活動、講座、後は心行館での飲食販売と少量の商品などで、その利益は彼らの投入した経費より断然少ないものだ。基金会が運営に尽力することは明白なことで、財務だけで評価成果が悪くならないように、行政側もいろいろな方法を考えて、行政手続きや法律などの方法で運営者の負担を軽減させる可能性を探す。</li> <li>* 文化資産処ではあまり補助金出さないが、ほかの部局や文化部の場合なら補助金を出すので、そういう情報も運営者に伝える。積極的に申請すれば、補助金を獲得する可能性がある。道禾も補助金を申請するのにいろいろ頑張った。でも、文化施設の数が多いので、実際補助金をもらう機会はかなり低いである。</li> <li>* 道禾教育基金会は NPO であるため、教育活用を重視し、毎年文化芸術事業数は契約の決まった数よりはるかに上回っている。それに対し、営利企業である運営者（例えば旧台中市役所）は産業面に力を入れているが、文化芸術事業数を低く抑えている。</li> </ul>
民間との連携で 上手く行っている 点と課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 運営者によって課題は違う。道禾のような教育分野の運営者はやはり多大な資源を投入したが、収支を合わせるのに色々苦労したという点について、行政側としても色々協力してあげたい。でも、近年はやはり知名度が上がったので、財務上もだんだん良くなってきた。</li> <li>* 一方、商業メインの施設について、確かに毎年のロイヤルティーはすべての施設の中で最も高いものの、文化芸術の促進など我々文化局が重視している事業はあまり進んでいないし、文化遺産建造物はただのレストランとなっている。でも、OT で利活用されていなければ、この文化遺産建造物はハコモノとなり、文化事業も収入も何もない。完全無欠やり方はないので、行政側として期待している成果と運営者の利益のバランスを見ながら協働しなければならない。</li> </ul>



<p>運営者との接点</p>	<p>* ほぼ毎日連絡を取っている。また、2ヶ月に一回の例会がある（台中市のOT施設はすべて同じ）。評価は毎年一回である。</p> <p>* 頻繁な連絡のメリットは、公共部門として運営の方向も詳しく知っている。デメリットと言え、やはり運営者は我々に頼りすぎて、自立できる能力があっても、つい公共部門の支援を求める傾向がある。でも、相手は文化遺産建造物の専門家ではないので、ハード面の維持管理などは確かにもある、それについてなるべく支援する。</p>
<p>運営者への支援</p>	<p>* <u>資金面</u> 前述したように、補助金の申請は可能であるが、取れるかどうか断言できない。また、促参法によると、徴収する料金とは： 1. 固定ロイヤルティー（賃貸ロイヤルティー+地代） 2. 変動ロイヤルティー</p> <p>* 収入が低い場合払わなくても良いので、変動ロイヤルティーにおける意味と性質としてはフィードバックマネーと似ている。確かに、本施設の変動ロイヤルティーの料率はかなり高いし、さらに年間収入額で計算するので、業者はほぼ赤字となる状態である。できれば低くしたいが、市のルールを変更するのが難しい。また、こうした状況も上級官庁に報告したが、徴収方法は公募当初で公開されたもので、つまりこの契約は運営者自身もこういう条件を認めてさらに運営を受け取ることであり、料率を変更するとほかの施設の運営者にとっても不公平なのだ。</p> <p>* ハード面の修繕工事に関わる経費は、全ては市が負担している。このような古い建物は確かに不具合が多いので、修繕で使った経費は運営者から徴収したロイヤルティーより高額である。</p> <p>* <u>資金以外の支援</u> 1. 広報、宣伝の支援 2. 行政手続や法律と関わる支援。文化遺産建造物のような古い建物を活用する時、現在台湾の建築法で対応できない部分があり、それについてコンティンジェンシープランを作成するのが運営者の義務であるが、運営者たちはほとんどその専門知識を持たないので、公共部門の担当者が作成するのが多い。</p>
<p>回答者の創造産業 に対する考え</p>	<p>「個人として、むしろ日本の状況が良いと思っている。現在、台湾政府は文化創意産業政策を強く推し進め、人々もそれについて意識している。しかし実際、流行化、同質化などの問題も起こっている。例えば、演武場の活性化が良く出来たので、現在台湾各地で似ている活用事例もだんだん出てきた。こうした状況で、各文化遺産建造物の物語と性格もだんだん消えて行き、地域の特色がなくなる可能性がある。」</p> <p>「個人として、一部の国や地域では創造産業政策を強く推進する必要がないのは、文化芸術が既にその国に深く根ざしたからであり、それらの資源を創造活動とつながるのはごく自然なことである。それに対し、台湾の場合、歴史が比較的浅いので、ただ産業を発展するために創造産業政策を推進した結果、創造性の価値を見失った。さらに、文化創意産業園区などの場での事業も真似しあっている。今、文化創意産業に対して誤解する人が多い。創造産業が発展している場合、強く意識しなくても人々は自然にできると考える。」</p>
<p>ほか</p>	<p>* 現在、道禾六芸文化館では商業撮影の利用料金を徴収している。しかし、この件について、最初は財政局から反対する声がある。運営者の収入源を増やせるため</p>

	<p>に、行政内部の協調も必要である。</p> <p>* 実際、演武場周辺の敷地を含めると、毎年の地代は 100 万台湾元以上かかる。それを徴収すると、運営はできなくなるので、建物の定着しているところの地代だけ徴収するように修正した。そのために、建物の外でフリーマーケットなどのイベントをやると不適切なことになってしまう。しかし、イベントなどはやはり施設の運営にメリットをもたらすので、公平性を求めるために、色々な検討を経て、現在はイベントごと地代を徴収することとなった（数千円/回）。</p> <p>* <u>台中市の OT について</u></p> <p>促参法の OT は色々な施設（駐車場、ビジネスセンター、病院など）に導入されているため、そのやり方自体の制限は多くない。だが、文化遺産建造物に属している施設の場合、民間運営者の収益を重視する同時、文化資産法を守って保存と利活用をきちんとやらないといけない。</p> <p>台中市は現在、自治体の直営する文化遺産施設（台中文学館）もあるが、OT を導入している文化遺産施設は 5 つある。現在、民間運営を導入する方法は 3 つある、一つは「採購法」、もう一つは「促参法（OT、ROT）」、最後は「標租」である。現在、「採購法」を採用する施設は少なく、台中では「標租」の事例もないので、主に促参法で行っている。</p> <p>* また、各施設の評価はそれぞれだが、現在、促参法の表 5-3 促参法によるプロジェクトの評価項目及び指標のが多い。</p> <p>* <u>ほか</u></p> <p>台湾では、特定の文化遺産建造物のために新しい組織を設立する企業が少ない。公募に参加するために、企業などは支社や NPO のような新しい組織を作って運営を受け取るのが多い（花蓮文創もそうかもしれない）が、やはりその運営は主に会社本来の事業が主体で、その目的は文化遺産建造物の保存と利活用ではなく、自らの事業を宣伝・拡張するのが多い。これによって文化遺産建造物活用が果たせるので、悪いこととはいえないが、ただ少し残念だと考えている。</p> <hr/> <p><u>メール（2017.11.7、11/9）より</u></p> <p>* 徴収された料金（ロイヤルティーなど）は直接市の財庫に納入するため、文化資産処としてはその用途について詳しく知らない。</p> <p>* OT プロジェクトについて、契約を作成する際に、評価の項目を作る。道禾六芸文化館の評価項目が作成する前のことだが、現在「促参法によるプロジェクトの評価項目及び指標」が公表され、台中市では評価項目に関する調整と制定は当該指標を参考している。</p>
--	---

資料 C-3 聞き取り調査まとめ（台湾・道禾六芸文化館）

Q	A
事業について	<p>* <u>運営団体について（道禾教育基金会，以下・道禾）</u> 道禾の設立は1995年から1997年間に遡れる。当時、創設者たちは質の高い教育環境を作るために幼稚園を開設し、それから実験小学校・実験中学校などの教育機構までも整備した。2005年、基金会（NPO）の設立によって、これまで発展してきた教育資源を統合することとなった。</p> <p>* <u>運営を受け取るきっかけ：</u> 2011年、「二十四節気茶会」という基金会の行事を開催するために、台中市政府文化局に台中刑務所演武場（以下・演武場）のスペースを借りる手続きを行った。打ち合わせ時、文化局の担当者には道禾の事業が演武場の将来の経営方向に適すると言われ、OT入札を決定した。</p> <p>* <u>経営理念</u> 1. 道禾が行ってきた教育事業を軸として、既に所持している資源を活かして文化遺産建造物の活用を行う。 2. 文化遺産建造物を尊重し、そのオリジナリティをベースとして活用の可能性を見出す。 3. 道禾元々は実験学校の経営陣であるため、常に新しい試みを挑戦する体質を持っている。 4. 道禾六芸文化館の事業を教育基金会の「コミュニティ・カレッジ」（Community college・社会教育）パートとして見做され、学校経営の経験を活用して文化遺産建造物に導入する。</p>
契約、運営期間 など	5年契約。6年目の今年（2017年）は優先交渉権で新しい契約を締結した。
文化遺産建造物が 事業に与える影響	<p>* <u>従来のイメージからの影響：</u> 刑務所演武場という名前は日本語の漢字のままで翻訳された名前、中国語ではない言葉で、略語すれば「刑場」になり、マイナスイメージが生じる。こうした誤解から抜け出し、ソフト面（文化芸術活動）への価値転換を強調するために改めて「道禾六芸文化館」という新しい名前をつけた。</p> <p>* <u>経営理念への影響：</u> 道禾自体の理念は刑務所の歴史に合っている部分がある。例えば、 1. 異なる文化（中国文化と日本文化）のハード面、ソフト面相互に影響し合うこと。 2. 芸術文化課程の一部は演武場本来の機能と似ている部分がある。 3. 基金会の経営理念を従い、上述の事項を活かして文化遺産建造物活用の可能性を一層発展させる。</p>
運営について 困難だと感じる こと	<p>* <u>官民協働</u> 近年、公共部門は財政状況を改善するためにOTを推進し始め、その中もいろいろな問題が起こった。公共部門と民間部門はそれぞれのやり方があり、資源や資金に対して、その利用方法と考え方も異なっている。それも当たり前のことで、色々な調整とすり合わせをするために苦労するのも必然である。</p>

	<p>* <u>経験の不足</u></p> <p>文化遺産建造物の経営と活用は一般の文化施設より困難であり、さらに 2011 年の運営初期、OT もまだ新しい制度であった。それ故、初めてこうした事業に参入した道禾は経験不足で、下記のようにいくつかチャレンジに直面した。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 最初は官民両方とも経験不足で、完備な契約を立てることもできなかったこと。</li> <li>2. 文化遺産建造物の建築構造と歴史背景に力を入れて理解すること。</li> <li>3. 資金運用-運営を引き受ける決断を下す時間が短かったし、必要な支出を過小評価したこともある。</li> <li>4. 学校の運営方法を転換して文化遺産建造物の運営に活用すること。</li> <li>5. 当時の法律や条例は今より完備されていない。また、文化遺産建造物を運営するのに必要な知識と経験も不足であった。従って、支出が予想以上にかかった。</li> </ol>
財源について	<p>* <u>全体的状況</u></p> <p>最初の OT 契約期間では、後期までようやく収支のバランスを取った。</p> <p>* <u>ほか</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公共部門（地方自治体）への賃金 <ol style="list-style-type: none"> <li>A. 賃貸料金</li> <li>B. ロイヤルティー</li> </ol> <p>最初、文化局は 300 万元（約 1 千 70 万円）くらいの年間予算で当該文化遺産建造物の保存活用ができると予想したため、ロイヤルティーを徴収する基準を 300 万円にした。しかし、こうした制度で、文化遺産建造物の事業を活発化するには難しく、むしろ消極的であると考えられる。</p> <p>また、契約更新する際に、道禾はロイヤルティー制度を改善する提案を文化局に伝えたが、認められなかった。現在、それについての改善策もない。</p> </li> <li>2. 補助金 <p>OT という制度では、民間運営者は損益を自ら負う責任があるため、通常の補助金はない。芸術文化などの活動を行っても特に補助金がない。</p> </li> </ol> <p>* <u>財務の困難への対応</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 非営利組織としての目標をきちんと把握すること： <p>道禾の理事会が最も重視しているのは教育という目標であり、利益の獲得を最優先としない。そこで、最初は確かに財務状況が厳しくても様々な資源を投入して運営を改善してきた。一般の運営団体にとって、こうした逆境を乗り越えるのはなかなかできないであろう。</p> </li> <li>2. 評価の制度を活かすこと： <p>運営前期、評価を行う際に道禾の財務企画は評価委員によって質疑された事もあった。当時、すべての評価項目の中では財務に関する項目の採点割合が高かった（30%）。しかし、芸術文化のイベントを持続的に行うには、比較的に高額のコストがかかる。また、成果を金額だけで判断することができないので。従って、道禾が評価制度を通して、財務に偏ってきた評価制度は不適切であることを反映し、現在の評価制度における財務企画の採点割合が低くなった。一方、顧客満足度など質的な向上がさらに求められている。</p> </li> </ol>

<p>事業や運営方法 について</p>	<p>* <u>運営の現状</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 学校の課程を文化遺産建造物に導入する。</li> <li>2. 茶館—一般客に向けて運営している。(飲食、デザイングッズ販売、不定期講座の開催など) 剣道館—連続課程、特殊イベントと講座</li> <li>3. 職員編成—正職員 6 名 (中にはミュージアムマネジメントやアートマネジメントなどの専門職員一人以上が必要)、ほかはアルバイト・パート</li> </ol> <p>* <u>公共部門からの影響</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OT 入札の段階に入る前に、公共部門は既に運営の方向を設定して入札参加業者に公開した。例えば、毎年少なくとも 12 回の文化芸術イベントを開催することなどの条件もある。しかし、道禾が開催してきた活動は公共部門が求めている条件数を遥かに超えた。(2016 年は 79 回)</li> <li>2. また、地方自治体がイベント、フェスティバル、博覧会などを行う時も協力し、参画することもよくある。(館内の活動を優先とする)</li> </ol>
<p>行政側との協働</p>	<p>* <u>コミュニケーションの状況と頻度</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公共部門への窓口は基本的に館長本人である。連絡は頻繁で、LINE で連絡することもできる。定期的会議は 2 ヶ月 1 回で、会議の内容は重要事項と半年から一年間の企画の報告である。</li> <li>2. 文化局がイベントシリーズを行う際にも、道禾をその一環として参加することもある。</li> <li>3. 台中における民間が運営している公的資産として、道禾六芸文化館は最も早い段階で OT という形で運営するところである。ほかの場所より長い間で公共部門との調整・コミュニケーションを行ってきて、お互いの状況とペースも深く理解して通じ合っている。</li> </ol> <p>* <u>協働における問題点</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事業の始まり、官とのすり合わせで苦労したこともあった。だが、道禾は運営者として力を尽くし、公共部門との密接的な調整や相談を通して、運営について問題点と困難を公共部門に理解させた。こうしたやり方で、公共部門も色々なアドバイスと協力を道禾に提供した。従って、金擘賞を獲得した。</li> <li>2. 道禾は民間の運営団体でありながら、公共部門には資金が足りないという難しいところがあることも理解し、文化局の担当者の努力も感じた。</li> </ol>
<p>展示/活動/イベントなどを判断する 基準</p>	<p>* 道禾教育基金会は既に教育事業とそれに対する目標を持ち、こうした目標を基準として様々の企画を判断してイベントや展示を行ってきた。つまり、特に審査制度などのルールなどがなく、基金会が長い間で NPO の事業を行ってきた経験で判断する。</p>
<p>創造活動</p>	<p>* 現在の事業とイベントは既に文化創意産業で、いろんな創造的な活動を行い、文化芸術を推進している。</p> <p>* <u>活動を企画する方法</u>：</p> <p>開館してからの 5 年間、毎年は年間イベントを企画して、将来の発展方向についても検討する。また、各館舎自体の特色と各時期の状況に応じて連続講座、単発講座、展示等を企画する。また、一部の館舎の展示は昼間に限り、夜は授業の教室として使われることもある。</p>

<p>回答者の創造産業 に対する考え</p>	<p>1. 元々文化創意産業の定義は幅広くて、更に台湾では「文化創意産業」という言葉は氾濫し、商品の複製と過度なビジネス化する傾向がある。</p> <p>3. 文化創意産業は文化的背景、或いは地方やまちの根本的な要素を軸として発展しなければならぬ。それこそ文化創意産業に独特性と活力が注げられる。</p> <p>* <u>今の運営と創造産業について</u></p> <p>1. 道禾は教育的理念に支えられ、地方の特色と良さを守るために文化の根源を重視している。道禾六芸文化館における芸術文化活動の企画についても、基金会十数年間の経験を活かして行ってきた。また、道禾自体の経営理念は刑務所演武場という文化遺産建造物とかなりあっている。従って、文化遺産建造物を最利活用して運営する過程は必ずしも順調とは言えないが、いい評判と成果を得た。</p> <p>2. 運営期間、財源確保の重要性を知って、そのバランスを求めるには館内ではグッズや飲食販売の場所を設置した。だが、業者を招くときも同じ理念を持つ方を選ぶ。</p>
<p>ほか</p>	<p>なし</p>

資料 D-1 聞き取り調査まとめ（日本・東京都生活文化局文化振興部企画調整課）

Q	A
民間組織に 委託する きっかけ	* 東京都は、旧白金迎賓館を昭和 56 年に取得した後、その利用について検討を行い、財団法人東京都文化振興会（現在は東京都歴史文化財団。以下、「財団」という。）に貸付け、庭園美術館として運営することを決定した。
運営者に 与える権限	* 展覧会等の内容、休館日、開館時間、入場料等を決定できる。
運営者に 対する期待	<p>（回答）庭園美術館については、以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アール・デコ様式の歴史的建造物（旧朝香宮邸）を緑あふれる庭園とともに適正に管理・研究・公開することでその価値を広く伝え、後世に継承</li> <li>・旧朝香宮の邸宅を利用した本館と一新された展示空間を持つ新館、庭園を組み合わせ、質の高い鑑賞機会を提供するとともに新しい価値を創造</li> <li>・本館のアール・デコと調和した展覧会や特徴的な新館における斬新な展示と映像・音楽・身体表現など、施設の特性を活かした多彩な活動を実施</li> <li>・豊かな自然の残る庭園を整備し、季節感と歴史的たたずまいを大切にしたい空間を提供するとともに、美術館事業において積極的に活用</li> <li>・本館、新館に加えて庭園等も活用して多彩な教育普及事業を実施することにより、地域との連携や、芸術文化を通じた人々の交流の場に</li> <li>・西洋庭園や日本庭園、茶室、レストラン等の多様な空間について、おもてなしなどの新たな活用を検討・実施し、更なる魅力を発信</li> </ul> <p>（平成 27 年 3 月 31 日策定『東京文化ビジョン』『都立文化施設の新たな運営方針について』より）</p>
期待に沿わない 場合	* 毎年度の事業内容の決定にあたり、改善を協議する。
民間との連携で 上手く行っている 点と課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>* メリット：専門知識に基づく展覧会事業の実施</li> <li>* デメリット：特になし。</li> </ul>
運営者との接点	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 都と財団は、常に情報の提携を図りながら、相互に事業の推進に当たっている。</li> <li>* 都は必要に応じて現地調査等を実施するとともに、毎年度終了後には、補助事業について実績報告書の提出を義務付けている。</li> </ul>
運営者への支援	* 財政支援以外は特になし。
回答者の創造産業 に対する考え	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 先端技術と芸術文化の融合により創造産業を発展させ、変革を創出することを、都の文化戦略の 1 つとしている。目指す方向性については以下のとおり。</li> <li>* 東京の強みである高度な技術力と芸術家の柔軟な創造力により先端技術と芸術文化を融合させ、新たな作品創造や芸術表現を生み出す</li> <li>* …新たな領域を開拓していくため、革新的な表現を行う芸術家と時代を牽引する先端技術を持つ技術者や企業との出会いの場を創出していく。</li> <li>* …新たな芸術作品の制作発表の場として、東京都現代美術館をはじめとした都立</li> </ul>

	<p>文化施設を活用する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ○最先端の技術を活用した創作・鑑賞・体験システムの構築</li> <li>* …新技術を駆使した演劇、音楽等の公演や、世界中の人々が東京から発信される芸術文化を、世界中のどこでも鑑賞・体験できる事業など、情報技術の革新が日進月歩で進む現代ならではの仕組みを企業等と開発する。</li> <li>* 創造産業の活性化を促す環境の整備</li> <li>* …都市開発に創造産業の機能を取り入れ、拠点化を計画する都市開発事業者をはじめ、教育機関や企業などと協力して、創造産業の人材育成等の活性化を促進する。</li> <li>* …開発理念（コンセプト）、技術、品質など、物質的な特性はもとより、様々な社会課題の解決に向けた方策を、視覚、触覚等により簡潔に表現し伝えるための重要な手段として、デザインを戦略的に活用するための環境整備を促進する。</li> </ul> <p>（平成 27 年 3 月 31 日策定『東京文化ビジョン』『文化戦略 7』より）</p>
ほか	<p><u>メール（2017.12.06）</u></p> <p>庭園美術館を管理運営している公益財団法人東京都歴史文化財団（以下「財団」という）が、</p> <p>自己評価及び外部評価を実施しております。</p> <p>外部評価は、財団が管理運営する文化施設（以下「各館」という）の事業や運営の妥当性や効果を有識者あるいは利用者、支援者の視点から評価することによって改善に資するため、</p> <p>各館館長の諮問機関として、各館ごとに外部評価委員会を設置し、実施しています。</p> <p>外部評価委員は、評価者全員での全体会議や現地視察、ヒアリング等により評点を付けています。</p> <p>なお、この外部評価は指定管理館についても実施されています。指定管理館は、財団の実施する評価（自己評価及び外部評価）と都の実施する評価（指定管理者管理運営状況評価）の両方の対象となりますが、庭園美術館は、財団の実施する評価（自己評価及び外部評価）のみ対象となります。</p>



資料 D-2 聞き取り調査まとめ（東京都庭園美術館－公益財団法人東京歴史文化振興財団）

Q	A
事業について	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 元々の皇族の持っていた大きな敷地をプリンスホテルに譲ったので、一時期は西武グループのホテル部門（プリンスホテル）が所有した場所であり、高層なホテルを作予定もあったが、住宅地であるため地域住民が反対した。</li> <li>* 最終的に東京都が買い取ったということになった。東京都としては、一般の人にも見られるものにして活用しようという発想が出てきた。当時は歴史的建造物という意識もちろんあるが、ただそれよりも東京都が持っている施設として、庭も含めた環境を有効活用しようということまずはあったと考えられる。一般の人達も文化に触られる施設として、美術館という提案が提出され、1983年に開館した。</li> </ul>
契約、運営期間など	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 普通財産で指定管理者制度ではない</li> <li>* 1983年から現在まで34年間運営を続けてきた。事業は単年度で、次年度予算の議会承認を得る必要がある。</li> </ul>
文化遺産建造物が事業に与える影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <u>現在の事業について</u> 建物の修復および公開： 歴史的建造物を保存しつつ、その建造物の価値（歴史的価値、美術的価値）とかを人々に伝えていくことに関する事業など。 美術館としての活動。</li> <li>* <u>従来のイメージからの影響</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>－ 空間の演劇性－ 現在、多くの美術館は展示室として作られ、いわゆるホワイトキューブというものである。だが、ここは宮殿としての機能もあり、普通の空間ではなく、本来美術品があった場所・生活空間で、さらに宮殿として作られたパブリック空間もある。つまり、建築家が演出したっていう演劇性も持っている。こういう建物の性格を活かして展示を行っている。</li> <li>－ 建物の影響で展示やイベントのテーマを選ぶ－ 庭園美術館では西洋の工芸とか、油絵アートなどというようなものを積極的にやってきた。これもこの文化遺産建造物に合うので出てきたやり方である。逆にそのあたりはホワイトキューブの美術館ではあまり出来ないのである。</li> <li>－ 美術品収集－ 当面は、建物の紹介をするためになる美術品を探して、購入の手続きまでを行う事業である。</li> </ul> </li> </ul>
運営について 困難だと感じる こと	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <u>ハード面</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>－ 元々は広さが制限されている生活空間で、搬入、搬出が難しい。</li> <li>－ 所蔵品の保存維持について <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 空調設備を作るのが難しい。</li> <li>2. 窓があるので、温湿度と光（紫外線）の管理をさらに注意しなければならない。</li> </ol> </li> <li>－ 照明なども元々なかったので、改めで作ったものである。</li> <li>－ 重要文化財であるため、ほかの館より大変かもしれない。それは単なるお金や規</li> </ul> </li> </ul>

	<p>模の問題だけでなく、修復などをやりたいときは、協議をしないといけないというプロセスもある。</p> <p>* <u>ソフト面</u></p> <p>制限は特にないが、むしろその歴史的な特性（空間、アールデコとか）を生かし、美術館のテーマになったりする。そこから生まれてきたものが面白いである。</p>
財源について	<p>* <u>全体状況</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 財源のほとんどは東京都からの補助金である。</li> <li>- 年間補助金は約 4 億円</li> </ul> <p>維持費（機械、空調、部品）、展覧会事業の費用とお庭に維持費、人件費など電気代や空調代などかなりコストがかかる部分で、施設を維持すること自体は展覧会を作ることより費用がかかるということである</p> <p>建物自体の修復費は行政側が負担するので上記補助金に含まれていない。</p> <p>現在のエレベーター工事も行政側の主導していることである（設計、管理とかも）。</p> <p>* <u>資金の回収は難しい</u></p> <p>美術館活動ということ自体は、経済的にはなかなか成り立たないと思う。そういう意味では、庭園美術館に来てくれる人たちが利益を受けているという公益事業として、税金で支えざるを得ない。</p> <p>* 昔は外から寄付金とかももらっていたが、バブルという経済危機の後からは民間企業がだんだん寄付を出せなかった。現在は比率として、ほとんど東京都からの補助金である。</p>
事業や運営方法について	<p>* <u>開館当初</u>：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1983 年開館当初、ちょうど行政改革の時期で、文化活動を積極的にやりたいという意図を踏まえて、業務を広げようと思ったが、それはどうしてもかなりの人数が必要であり、もうちょっとフレキシブルな方法で文化事業をやりたいなら、外の組織でやったほうが良いと考え、第三セクター・外郭団体である公益財団法人に管理運営させるという形になった。</li> <li>- また、当時 80 年代は、日本社会が美術に対していろいろな期待があり、世界中の美術を見せることが受益者である都民の人たちにとっても利益になるという考えがある。そこで美術館にすることを決めた。</li> <li>- 東京都の財産を活用しようというスタートからして、最初は美術館としての目的は特になかったので、ほかの美術館のように、美術館を設置する目的を示す設置条例もなく、つまり、条例で決まった美術館ではない。また、設置条例がないので、指定管理者制度に当たらないのである。</li> </ul> <p>* <u>現状</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 基本的に美術館はどういう方向を目指していくのか、どういうことをやるのかという細かいプログラムについては、大きく美術館側から決める。</li> <li>- 上述以外に、例えば若手支援、芸術活動の拠点づくりとか、オリンピックに關す</li> </ul>

	<p>る文化プログラムなどが作られている、そういう部分に対しては東京都が主導し、それにこたえていくのが今各美術の仕事である。今はオリンピックが近くなっているので、そういうのが増えているのである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 庭園美術館の場合といえば、主に展覧会企画の方が多く、前述のように、オリンピックに合わせた展覧会も作っている。だが、若手支援などが美術館の目的に入っていないので、東京都からそういう指示が特にない。</li> <li>- 上記事業以外、細かなところでは連携がある。都内の美術の先生たちを招いて、美術館を紹介していくっていうのを協働でやったりするのも結構ある。あとは東京都だけでなく、地域の港区などとの付き合いや事業の連携もある。</li> </ul>
行政側との協働	<p>* <u>連携について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 指定管理者制度ではないが、やり方としては似ている。</li> <li>- 職員の中は東京都から派遣されてきている人もいるし、運営の費用もほぼ100%東京都から補助金という形でもらってやっている。</li> <li>- メリットとしては、 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 継続性、安定性 行政側の力があるので、基本的には長期的に安定しているというところである。資金面としてもそうだし、プログラムとしても急に中止されることが比較的少ない。継続してやって行くのが大切なことだからである。</li> <li>2. 評価制度 見直ししてチェックしていくっていうのも必要で、昔に比べると、システムチックな評価制度もできているので、そういう面では、ずっと変わらないのは悪いことも出てくるし、それなりにいいところだと思っている。</li> </ol> </li> </ul> <p>* <u>協働における課題</u></p> <p>海外と仕事することが多いし、海外の行政は、割とプロジェクトリーダーが強く、その人の裁量で判断していくので、各事業を行う際にいろいろなことがスピーディーに決められる。一方、行政システムはいろいろ決済とかの手続きがあるので、なかなか一回の話し合いで決めるのができないというのがある。（責任にかかわるので、もしトップが決めないと、下の人も決めるのができない）</p> <p>両方ともメリット、デメリットがあるが、どうやってもうちちょっとフレキシブルに事業を行うのが今の課題だと考えている。</p>

<p>展示/活動/イベントなどを判断する基準</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 庭園美術館の場合はいくつかの事業がある <ul style="list-style-type: none"> <li>- 建物公開事業（継続）</li> <li>- 展覧会事業（毎年内容変わる） <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 美術館にふさわしいもの。例えば装飾美術など。</li> <li>2. 新しいチャレンジ。新しい来館者を増やすための試しも考えている。</li> <li>3. 庭園美術館だけでなく、ほかの美術館も含めてそういう美術館の中で重要なこともやっていこうということも重視している。</li> </ol> </li> </ul> </li> <li>* 上記のことを考えて、バランスを見ながら年間の事業を決めていくという形になっている。事業の発案に関しては、館長を含めた僕らのように、リーダーとして、担当者に仕事を振っていくというトップダウンのやり方もあるし、あるいはボトムアップの提案というのも可能である。</li> <li>* ボトムアップしていく企画の場合は、発案の期限がないと決めにくいので、場合のよって一定の時期で決めることがある。ただ、トップダウンの場合は、重要性のあるものであれば早めに決めていく。それを含めて、大体三年先まで計画を立てている、途中で重要な企画などが入ったらまたいろいろな調整を行う。</li> <li>* また、毎年の企画を決めると行政側に報告・計画を提案して、さらに経費を決めていく。そして計画を出した段階で、行政側における財政を握る人たちからの判断によって修正と調整の場合もある。</li> <li>* 年間目標入館者数（18万5千人）、年間展覧会数（4～5本）というルールが目標である。つまりこれらの展覧会数で、その入館者数の目標を達成する企画でなければいけない。</li> </ul>
<p>創造活動</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <u>教育普及</u> 学校との連携はあまりやってないが、例えばお庭に来た人たちに、美術館の仕事を紹介するプログラム、あとは展覧会と違った形で建物と振り合ってみる企画とか、そういうような事業も行っている</li> <li>* <u>広報、PR、美術館としての研究活動など</u></li> <li>* <u>ほか</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 若手芸術家たちには機会があれば関わってもらいたいと思っているので、（展覧会に関するデザイン、映像などの）仕事をお願いしたりしている。</li> <li>- <u>TTM:IGNITION BOX（イグニションボックス）（年に一回）</u> 規模は小さいだが、パフォーマンスや映像などそういうちょっと展覧会の形式には合わないような芸術活動について紹介するプログラムを作っている。それは若手ということではないが、創造支援の分野に近いのである。</li> </ul> </li> </ul>
<p>回答者の創造産業に対する考え</p>	<p>「今回の聞き取りを行う前に、特に創造産業とかのことについて意識してなかった。だが、ここは美術館で、アーティストの展示の発表機会を作るとか、彼らの活動を継続させてあげるっていうことはとても大切で、また、アーティストたちの活動が長くやっていけば、さらにその中から生まれるものがまた美術館として取り上げることはできる。確かに創造性の育成とかも美術館では行っていると思う。お客さんに来てもらうだけでなく、作品を買って、発表を作ってあげるということはアーティストたちにとって大切なことである。」</p>

<p>ほか</p>	<p>* 例えば展覧会とかをやるときは、ホワイトキューブとか似合うし、簡単にできるけど、それだけでなく、ある場所に足を運んで、経験や体験をしていくっていうこと自体も実感しやすいのがやはりこういう文化遺産建造物の持っている特性だと思っている。</p> <hr/> <p><u>メール (2017.11.26)</u></p> <p>評価システムについては、東京都歴史文化財団が管理・運営している他の指定管理施設と同じです。評価としては、定量目標として、当館では来館者数(年間目標値 185,000 人)と庭園のみの入場者(現在、改修中のため設定を一時休止)、このほか、経費的な目標として、観覧者一人あたりの経費、付帯事業収入総額、HP アクセス数をあげています。</p> <p>定性目標は年ごとに変わります。この目標に基づいて、各事業にそれぞれ目標を定めて、達成数値、自己評価・分析を経た後、外部評価委員会に諮って、コメントと評定をいただきます。事業としては、主たる「企画展事業」のほか、「建物公開」、「庭園公開」、「調査研究」、「広報事業」、「教育普及事業」、「施設の維持管理」、「ミュージアムショップ」、「飲食施設」ほかがあります。年によって、別の短期的な事業が加わることもあります。「企画展事業」に関しては、それぞれの展覧会ごとに評価していきます。</p> <p>また、展覧会に関しては、入場者数、有料率、内容の満足度と展覧会ごとの個別目標指標の4項目を定量成果指標としています。また、経営効率では、収支差の他に、全体収入の中で全体の収支の中で、どれだけ補助金によらず、自己収入を確保しているかを「自己収支比率」として見えています。</p>
-----------	--

資料 E-1 聞き取り調査まとめ（日本・岡山県環境文化部文化振興課）

Q	A
民間組織に 委託する きっかけ	<p>* 指定平成 15 年に地方自治法の一部改正に伴い、地方自治体が指定するものに代行させることができる指定管理者制度が創設され、公的施設は民間事業を含む指定管理者に管理することができるところになった。</p> <p>* 岡山県では、住民サービスの向上や施設の効率的な運営を図る効果が期待されることから、積極的に指定管理者制度を導入してきており、平成 17 年度に開館した岡山旧日銀ホール（ルネスホール）についても、開館当初から、指定管理者制度を導入してきた。</p> <p>* また、最初は 3 年契約だが、今は 5 年間契約で行っている。</p>
運営者に 与える権限	<p>* 基本的にお任せだが、委託のルールとしては：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ルネスホールの施設及び設備の提供並びに利用などの許可</li> <li>2. 施設などの維持管理</li> <li>3. 文化芸術に関する自主企画事業及び特別企画事業の実施（大まかの方向だけ決めた）</li> <li>4. 公文庫カフェの運営</li> <li>5. 県内文化観光施設及び各種文化団体などとの連携</li> <li>6. 会員組織の運営</li> <li>7. 利用者アンケートの実施</li> <li>8. その他ルネスホールの管理と必要と認められる業務など</li> </ol>
運営者に 対する期待	<p>* ルネスホールは、県民が音楽などの芸術を気軽に楽しみ、岡山の文化やライフスタイルを発信できる文化芸術の創造拠点となることを目的としている。</p> <p>* よって、質の高い文化芸術の鑑賞機会を提供することで創造拠点としての役割を担うことを期待している。</p> <p>* 平成 28 年度では、企画事業として、クラシックやジャズコンサート、ダンスなど多様な事業を実施している。</p>
期待に沿わない 場合	<p>* 公募時に文化芸術に関する自主企画事業及び特別企画事業の実施を求めており、毎年、指定管理者から事業企画書を提出することになっているので、基本的には期待に合わないことは想定していない。（毎年、年度始まる前に計画書の提出があり、評価も年に一回実施する）</p>
民間との連携で 上手く行っている 点と課題	<p>* <u>上手く行っている点</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-民間企業が目線からの住民サービスの提供が実施できる</li> <li>-民間企業が持つネットワークを利用して、様々な分野の芸術団体やミュージシャン、芸術家などとの連携ができることから、質の高い芸術文化に関する企画事業が実施できる。（公共部門では、2-3 年に人事異動があるので、各事業に対して深い部分がわからない</li> </ul> <p>* <u>課題</u></p> <p>特になし。だいたい想定内で運営を行ってきて、小さい課題は毎年修正する。</p>

運営者との接点	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 指定管理者から事業の企画や実績報告など報告書の提出を受けている。また、県などが主催する芸術文化に関するイベント（表彰式、文化関係の会議など）をルネスホールで実施したりしている。つまり、県も利用者としてルネスホールの空間を使用している。</li> <li>* 定期会議とかは特にない。</li> </ul>
運営者への支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 毎年、年度協定書を締結し、指定管理料として必要な経費を支払っている。但し、大規模な修繕や改築が必要な場合は、県が実施している（担当部局は文化振興課である）。</li> <li>* また、指定管理者が実施する企画事業について、補助金などを交付することがある。その補助金とか関わっている部局は文化振興課だけでなく、他の課も可能である</li> <li>* 経費以外の資源は特にない。PR も事業者自分で行っている。</li> </ul>
回答者の創造産業に対する考え	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 前は、特に創造産業について意識していなかったもので、この質問は結構難しいと思っている。</li> <li>* 文化施設は、「質の高い芸術文化との出会い」「芸術文化の育成創造」「芸術文化の活動の発表の場」「芸術文化を愛する人の交流」の役割を担っていることから、文化施設に関連した創造産業との連携により、その役割がさらに強化され、文化を活用した地域の活性化に期待ができるのではないかと考えている。</li> <li>* 一方で、事業を実施するにあたって、費用負担や費用対効果、専門家人材の不足など課題も多いと思う。</li> </ul>
ほか	なし

資料 E-2 聞き取り調査まとめ（ルネスホール-NPO 法人バンクオブアーツ岡山）

Q	A
事業について	<p>* <u>本建造物の運営を受け取るきっかけ</u> もともとは日本銀行岡山支店で、岡山県は日本銀行からこの建物を買った。それから 10 年ぐらい放置されていた。本来、県はここで図書館を建てようとしていたが、新しい図書館は県庁の前に建てられてしまったのである。ここをどうするかという課題が出て、県は商工会議所に相談し、「旧日本銀行を活かす会」を作った。活かす会を通して、ここを多目的ホールとして利活用することを決めた。</p> <p>* 本来、利活用という目的を達成して活かす会を解散する予定だったが、たまたま指定管理者制度の導入が始まり、県からも「指定管理者に応募されたらどうか」ということを言われ、NPO を作り、指定管理者の公募に選定され、現在に至っている。</p> <p>* <u>NPO の理念</u> この管理だけではなく、安くて上質なものを県民の皆さんに提供し、地元出身のアーティストを応援するという二つの柱が NPO を作った際の理念である。また、この売りは、飲食できる音楽ホールということで、要するに、気軽に音楽を楽しめるところである</p>
契約、運営期間など	<p>* 2005 年－2007 年あたりからだ。建物は県のもので、運営者としては 5 年間のスパンで任されているということで、指定管理者制度である。今はどこでもこういう形になっていると考えられている。</p>
文化遺産建造物が事業に与える影響	<p>* <u>従来からのイメージからの影響</u> 1. ここはただのホールだけでなく、やはりクラシックが演奏されるのに良いということもある。ここの雰囲気が好きな人も結構多く、アーティストたちもこうした雰囲気に沿った様々な活動やイベントを企画すると考えられる。 2. 結婚式場として使われることも可能であり、そういう場合、結構ものが多いので大変である。それでもここの雰囲気が好きで、結婚式を行う人がいる。岡山の場合、どちらも歴史的建造物である、後楽園で結婚式をして、ルネスホールで披露宴をするというパターンが結構ある。</p>
運営について 困難だと感じる こと	<p>* <u>ハード面</u> 建物を銀行からホールに機能変更するのは、例えば物を置く場所がないし、マイクとか、照明とかの設置も難しいというデメリットがある。 建物に関するルールはそんなにない。指定管理者としている自体で、保存するのが大前提である。したがって、細かいことは言われておらず、気遣ってやっているくらいである。</p> <p>* 指定管理料の中に掃除など基本的な維持費用はあるが、建物の部分は直せないで、そこは文化振興課に任せる。今までは特に問題がなく、雨漏りくらいである。</p>
財源について	<p>* <u>全体的状況</u> - 指定管理者であるため、指定管理料も決まっているので、そこはほとんど維持管理費と人件費でなくなるので、そこからできるだけ残す。 - 県からもらったのは 3000 万円ぐらいで、残りの 4000 万円ぐらいは自主財源で、</p>



	<p>大体 40%と 60%である。もし逆転すると、県の経費が自主財源より多くなり、主体になるということである。そういう場合はメリットもある（税金が少なくなるとか）が、我々は努力して自主財源率を高めてやってきて、経営の主体も我々であるってことは主張している。おかげさまで、稼働率もいいし、人件費なども確保されている。このような施設は、岡山県内では恐らく二つくらいしかないと考えている。</p> <p>- 補助金について、企画事業をやるために「特別企画事業費」のがあるが、それは全部指定管理料の中に含まれている。</p>
事業や運営方法について	<p>* <u>運営の現状</u></p> <p>利活用の段階で県との相談で運営方向を決めた基本的に指定管理者で、規則さえ守れば後はお任せです。官民協働といえ、むしろこの時点（活かす会）で、協働をして、ホールだけでなく、結婚式、パーティなど一緒に決めていた。最初は行政側からいろいろな規則が求められ、我々がやりたかった事業と必ずしも合致していなかったが、お互い相談と調整をしながらやってきた。最終的には同じ方向に向いている。</p>
行政側との協働	<p>* <u>連携について</u></p> <p>時々、行政側主催の表彰式や会議（3、4ヶ月に一回）とかはここに行くことはあるが、協働事業などは特になく、広報とかもない。運営に関する会議についても特になく、基本はお任せである。</p> <p>* 指定管理料などが無ければ、今の料金の三倍で今の稼働率がないとやってはいけない。プラスその工事費や償却などが入ってなくて、単純に今全部かかっている経費と貸館で入ってきている収入で考えると三倍の値段で今の稼働率がないとやってはいけない。そういう意味では、高いか安いかわからないが、明らかに事業の提供はできている。つまり、行政側からの指定管理料がないと、今の事業は無理だと考えられる。メリットといえ、やはり行政側はいろいろな規則がある。例えば、指定管理者制度では、5年に1回プレゼンテーションをしないと行けない。要するに我々は5年に1回くびになり、うまくいけば運営は継続できる。みんなは普通にまじめに事業とイベントを行っているのに、5年に1回くびになるのがおかしいと考えている。制度としては難しいところである。</p>
展示/活動/イベントなどを判断する基準	<p>* 会員さんは全部の事業を行う。会員さんは役員会などに事業計画書を上程し、もし認められたら実行するというプロセスが必ずある。</p> <p>* 事業を企画するときは、年間の本数と各ジャンル（クラシック、ジャズ、演劇、ギャラリーなど）のバランスを取りながらやっている。</p>
創造活動	<p>* 様々な文化支援なども行っている。一般県民への支援があり、例えば合唱の発表、練習など非営利の活動に対して、場所の料金を半分にするという方法で行っている。こういう場所と音楽が好きな人が多くなると、ホールにとってもメリットだと考えられる。一方、専門家については、主に岡山出身あるいは岡山在住の若手アーティストに対する支援がある。主にオーディションを通して、若手アーティストを選定し、当選されたアーティストにホールを提供し、5万円の補助金も出す。アーティストたちは普通の活動と創作で結構大変であり、岡山は東京と離れていて、クラシックをやる人もみんな出て行ってしまう。我々は、それらの人</p>

	<p>たちを支援しないと、岡山の文化振興とは言えないと思っているので、こうした事業をやり始めた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 5年スパンで事業を行っていて、なるべく新しい活動を県民たちに提供する。だが、13年間続けて、県民がここで出演するというコンサートもある。</li> <li>* これらの事業も行政とのかかわりは特にない。基本はお任せである。介入されると面倒になるので、むしろ岡山県はちゃんと放任するのはありがたいと思う。</li> </ul>
回答者の創造産業 に対する考え	<p>「具体的にクリエイティブ産業というのは詳しく知らないので、今まであまり意識しなかったです。でも、我々は文化をやって、やはりビジネス面も意識しないとできないと思っています。また、ルネスホールも指定管理料があつて、貸館などとかもやってきて、それは運営に対して全部不可欠です。」</p>
ほか	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 運営が始まる前の利活用では、検討を参画した団体は結構多かった。</li> <li>* 現在の正社員は3人、あとは何人かのアルバイトさんがいる（カフェは別）</li> <li>* 評価は毎年やっている。行政側とはやはり時々価値観が異なっているが、大体よくできている。</li> </ul>

資料 F-1 聞き取り調査まとめ（日本・横浜市文化観光局）

Q	A
<p>民間組織に 委託する きっかけ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 赤レンガ倉庫の活用については、「港の賑わいと文化を創造する空間」という基本コンセプトが 1999 年に定められた。活用方法は、1 号館は文化施設、2 号館は商業施設となった。文化施設については、この場所が通常の市民利用の文化施設とは性格が異なり、観光的要素、市のシンボリック施設であることなどを踏まえる必要があるということで検討した。</li> <li>* 行政が直接運営すると硬直化した運営となり創造性が発揮されないという懸念から、第 3 セクターである横浜市文化振興財団（現在・横浜市芸術文化振興財団）が選ばれ、柔軟な運営が期待された。</li> <li>* 横浜市の中ですごく特別なやり方を採用した施設である。ほかの施設はほとんど、先に建物を建てて、それから運営者を募集して運営するという形となっている。建物を建てると、普通はまず条例（例えば横浜美術館条例、みなとみらい条例など）を作る。しかし、赤レンガ倉庫は条例がない。赤レンガ倉庫は普通財産で、条例がない形で、財産を活用していくという特別な事例である。</li> <li>* 条例で決まった施設は、かなりやり方が決められているので、横浜市が直接運営するか、または指定管理者に運営させるかどちらかにすることである。赤レンガ倉庫はどちらでもないやり方でしている。その原因は、条例が決まってないからである。ある意味、条例が定まってないから自由にできる。</li> <li>* 指定管理者制度にすると、どうしても公平性とかが優先されてしまい、抽選で選ぶなどの形になりがちである。そうすると、面白い企画があっても抽選で選ばれないと実現できない。逆に赤レンガ倉庫は普通財産であるため、抽選はやってない。いい企画であれば、実現する可能性も高い。</li> </ul>
<p>運営者に 与える権限</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 運営は、公益財団法人横浜市芸術文化振興財団が行っている。財団は、施設の利用方法、提供先、利用料金、そのほか運営に関することは全般的に自主的に決めている。貸し出しの権限も財団である。</li> <li>* また、利用料金収入は、財団が収入として計上するので、横浜市には入らない。</li> <li>* 行政は干渉せずに、自主管理で運営している。その一方で、責任も運営者自分で担うことになる。</li> </ul>
<p>運営者に 対する期待</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 現在みなとみらい線が通り、最寄駅から徒歩 10 分程度で現地にアクセスできるが、リニューアルオープン当時は交通の便の悪さから、運営者には、ほかの施設と比較して、個性が際立つ運営が求められた。</li> <li>* また、運営者には、芸術の専門家として、事業主催者のニーズに沿った対応や、行政にはできない自由な発想での活用を期待された。つまり、専門家として、ほかの専門家の意見や話などに対応できるし、自由の発想もできる。</li> <li>* 特に赤レンガ倉庫の自主事業である「ダンスコレクション」では、アジアのダンスプラットフォームとして、コンテンポラリーダンスの今を知る格好のイベントとして、着実な実績を積み重ねており、日本国内有数のイベントに成長している。</li> </ul>

<p>期待に沿わない 場合</p>	<p>* 今のところ期待通りの成果を上げていると考えているが、行政の支援を受けていることから、公益的な役割を果たせない場合は、適正な運営を指導することになる。</p> <p>* 全く考えていない方向に運営していくと、市としても困るので、毎年必ず事業計画を提出してもらい、そこで確認をすることとなっている。よっぽど変な企画（社会的問題、政治的問題など）でなければ、少し驚くようなことをやっても大丈夫なので、むしろ「どんどんやってくれ」という考えもある。今のところも特に問題が発生したことはない。</p> <p>* また、財団自身は第三セクターなので、半分は横浜市とかかわりがあり、つまり公共的な事業を行うことが使命である団体である。財団のやるべき仕事の範囲内に収まっていれば、横浜市の考えることとそんなにずれていないことになる。</p>
<p>民間との連携で 上手く行っている 点と課題</p>	<p>* <u>メリット</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 文化芸術の専門家であることから、その分野についてはお任せしていること。</li> <li>2. 24時間の使用を可能にする運営など、ほかの施設では実現が難しいことができる。</li> <li>3. 柔軟に対応できること</li> </ol> <p>* <u>デメリット</u></p> <p>特に感じていないが、行政からはさらなる活用の促進を期待したいという部分もある。（15年間かなり伸びているので、それ以上成長するのが難しくなるかもしれないが、もっと向上する可能性もある。）</p>
<p>運営者との接点</p>	<p>* 定期的なミーティングは行っていないが、課題が生じるごとに会議を開いている。年度当初には補助金に関する手続きをとっているほか、各事業は可能な限り視察する。</p> <p>* 課題がないというより、むしろ全部財団に任せるので、特に会議とかを頻繁に行う必要性もない。指定管理者の場合は、毎月会議があり、外部の評価もある。赤レンガに対しては評価をやってない。</p> <p>* 財団全体としての評価は受けるが、赤レンガ倉庫単独では受けていない。その点についても、やったほうが良いという面もあるので、今後の課題になるかもしれない。</p>
<p>運営者への支援</p>	<p>* 赤レンガ倉庫の収入は財団の収入で、市とは関係がない。また、補助金（財政支援）はある。</p> <p>* <u>補助金</u></p> <p>ー 2016年度の補助金は、合計で103,037千円（1億300万円）である。その中、文化観光局（ソフト面）からの補助金と港湾局（財産の所有、インフラ）からのものがある。小さい修繕は補助金で、大きな修復、設備工事は港湾局が行う。</p> <p>* 場所を無償提供し（1号館は無償、2号館は有償で、その料金は当該土地の値段などによって変更する）、補助金を支出している以外には、特段の支援はない。</p> <p>* 横浜市が持っている広報手段で広報ぐらいは手伝いする。</p>
<p>回答者の創造産業 に対する考え</p>	<p>* 横浜市では、創造産業への支援を進めている。例えば、Texiというブランドを立ち上げ、横浜のクリエイターと市内の企業を結び付ける試みを行っている。ドイツや上海での見本誌にも出展している。</p> <p>* 赤レンガ倉庫でも、横浜オリジナルグッズなどの販売を行い、横浜の産業のアピー</p>

	<p>ルを行っている。横浜市は、文化芸術創造都市を推進しており、創造産業の支援も重要な政策だと考えている。</p> <p>* 赤レンガ倉庫のテナントを選ぶ時も独特、オリジナルの店を選ぶ。また、チェーン店でも、ここでしか行わない事業をやる必要がある。</p> <p>* 美術館で集客人数を重視するのは、昔と比べると結構強まっている。ある程度の収入を確保する経営をしてほしいが、美術館が観光施設になるのではなく、美術館が守る価値を守っていただければいい。でも、確かに文化芸術の分野では、それを両立するのが難しい。そのバランスをとるためには、それぞれの専門家が必要で、あまりごっちゃ混ぜにしないほうがいい。</p>
ほか	<p>* 赤レンガ倉庫は当初、交通の便は想像より悪いので、顧客を誘致するには困難であると予想されていた。そのために、わざと特別なことを行う意識も持っている。例えば、コンテンポラリーダンスに力を入れている。ダンスというのは、やはり現場で見ないと、当日はどのようなパフォーマンスが出るのかわからないし、その場で新しいものを作る意味もある。</p> <p>* 都市計画と合わせて、エリア一体で開発する。</p> <p>* 2号館は有償で市から横浜赤レンガ倉庫（株）に貸し出し、中にテナントを招くという形である。また、1号館の中のテナントも同じ形で行っている。</p> <p>* 1号館の利用料金については、利用する設備によって異なるかもしれないが、合計の平均とは約1日30万円ぐらいで、つまり、そのポジションは一般市民が使う場所ではなく、もう少しプロの人が使う場所であるが、民間の施設より料金が安い。</p> <p><u>メール（2017.12.06、2017.12.08）より</u></p> <p>財団についての評価は、主要な経営目標を本市との「協約」として掲げ、団体経営の向上を促進することを目的とする「協約マネジメントサイクル」の中で実施しています。財団と横浜市の間で協約を締結し、その協約に基づき、財団自身の振り返り（自己評価的なもの）と、横浜市内外郭団体等経営向上委員会による外部評価が行われます。この評価は、財団の事業報告書とは異なり、こちらのマネジメントサイクル用の様式によるものです。</p> <p>財団全体に対しては協約によるマネジメントを行っており、その中で外部評価を実施しています。外部評価委員会は、財団も含む横浜市の全外郭団体を対象として評価を行います。</p> <p>赤レンガ倉庫1号館の場合は、指定管理施設ではないため、施設単独では、自己評価、外部評価は行っていない。運営者の横浜市芸術文化振興財団は外郭団体としてのマネジメントサイクルを適用しています。そのマネジメントサイクルの中で、財団全体の振り返りと外部評価が行われています。</p>

資料 F-2 聞き取り調査まとめ（横浜赤レンガ倉庫 1 号館－公益財団法人横浜市芸術文化振興財団）

Q	A
事業について	<p>* <u>運営を受け取るきっかけ</u></p> <p>1992 年、横浜市は国から倉庫を買収して、再利活用について検討するために保存活用委員会を組み立てた。その結果、1 号館を港の賑わいと創出を作り出すという目標を立てて、文化施設としての活用が決められた。横浜市芸術文化振興財団はその前から市の文化施設の運営を多く行ってきた経験があり、市の外郭団体として市からの委託を受けた。</p>
契約、運営期間など	<p>* 半年の準備期を経て、2014 年 6 月 14 日からリオープンし、今まで約三年間の運営を行ってきた。</p> <p>* 契約期間は十年。初期は相当な資金を投入し、それを回収するには長い時間が必要であるため、満期を迎える際に契約を継続する優先交渉権を持っている。</p>
文化遺産建造物が事業に与える影響	<p>* <u>経営理念への影響</u>：</p> <p>オーラ、力、存在感があるので、その魅力は担当者（職員）自身も感じられるし、実際、貸館として使っている顧客たちにとって、確かに使いにくい部分であっても、やはりこの場所でやりたいイベントなどがある。</p>
運営について困難だと感じる事	<p>* <u>内装工事</u></p> <p>実際、かなり使いにくい。もともと倉庫として機能しているので、文化芸術、特に舞台芸術をやる場合、設備や客席などいろいろ配置しなければならない。新しいホールだと問題はないが、倉庫では大きい設備の搬入出が困難であるため、手作業でそのマイナス面を補う事情となり、普通の場合より時間もかかる。</p> <p>また、顧客の動線と搬入出の動線も分けられないので、イベントの準備はかなり大変だ。歴史的建造物を無理やりに文化施設にする側面もあるが、やはり観客にとって、「この場所で見たい」という気持ちにこたえないので、とりえず手作業などでそれらの困難点を克服している。</p>
財源について	<p>* <u>全体状況</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 収入は主に貸し館収入（施設利用料）と文化事業の収入</li> <li>- 行政からの補助金があり、指定管理施設の指定管理料と似ているものである。</li> <li>- 寄付はほとんどなく、共同事業では協賛金みたいなものは少しはあるが、割合としては非常に低いである。財団への寄付金はあるが、赤レンガ倉庫も財団の一施設で、赤レンガが受けても、財団の報告としては、寄付を受けたということだけ記入する場合もある。</li> </ul>
事業や運営方法について	<p>* <u>決める方法</u></p> <p>毎年、事業の内容について報告書などを提出するが、事業やイベントの詳しい内容は自分で決められる。行政側は基本的に干渉しない。指定管理者制度では、条件や業務の基準などが作られるので、赤レンガ倉庫は契約でやってきたので、指定管理者制度より確かに自由度が高いともいえる。また、今は特に内部評価とかの制度はないので、指定管理者制度、またはそれを準ずる基準や評価制度などを作って導入してみることも今は検討している（まだ案の段階 2017.02）。</p>

<p>行政側との協働</p>	<p>* 第三セクターであるため、「民」というよりむしろ「官」の部分も持っているの で、普通の官民協働とは異なっている。横浜市の文化政策を実行するのが財団の ポジションであるため、市と同じ方向を見てないといけないと思っている。市の 政策で赤レンガ倉庫が作られて、財団に預かれているので、その目的を達成しな いといけないと思っている。</p> <p>* <u>連携について</u> 横浜市が大きなイベントをやる場合（例えばトリエンナーレ、Dance Dance Dance、音祭りとか）、その一環として参画する場合が普通にある。赤レンガは大 きなホールでもないの、単発の事業だったら連携はそんなに多くない</p> <p>* <u>協働における問題点</u> 今の行政の担当者方は、赤レンガのことを考えてくれるので、いろんなこともご 理解をいただいて、あまり悪い状況にならないようにしている。むしろ外郭団体 として、最終的には市の意向などの影響を受けますので、これはデメリットかど うかよく断言できないけど、市の考え方が変われば、こっちも変更しなければなら ない。とりあえず同じ方向を見ていないとまずい。でも今までの事業はすべて きちんと行っているから特に問題がないし、否決されたこともない。そもそ も市の持ち物で、市が貸してから成り立てる部分もあるので、それは不自由とは 言えない。</p>
<p>展示/活動/イベン トなどを判断する 基準</p>	<p>* <u>自主事業</u> 年度の最初で予算と合わせて計画を立ててやってきた。事業の内容について、あ えて人気のあることは自主事業ではやっていない。人気のあるものは、ほかの団 体は自動的行うので、我々はそうではない活動を行う。特に力を入れているのは コンテンポラリーダンスなど、開館する前に財団がすでに力を入れていて、開館 した後、古い建物で新しいものを発信していこうという考えで、コンテンポラリ ーダンスを重視し、主軸として毎年継続している。</p> <p>* <u>貸館事業</u> 料金をいただいて相手に使わせることである。 内容についてそんなに深くは触れていない。審査までもないので、よっぽど変な イベントじゃなければ、ここはかなり自由的に舞台芸術やパーティ的なご利用、 物販のための展示もできる。基本的に申請して、時間が空いていれば使用でき る。</p> <p>* 行政との共同はそんなに多くないが、むしろ行っている事業と、その事業（自主 的文化事業、貸館）に参画する顧客とのバランスを見ながら事業の本数や回数を 決めていくのが重視している。</p>
<p>創造活動</p>	<p>* 主に自主事業と貸館の事業を行っている。継続しているのは例えばさっきも言っ たコンテンポラリーダンスなどがあり、もう 20 年以上やっている。そこでよく新 しい芸術を作り、コンペティションもやっているの、新人の振付家を世の中に 出していく活動もしている。</p> <p>* <u>横浜赤レンガ倉庫共同事業体</u> アートリンクなども毎年開催し、今年（2017 年）まではすでに 12 年継続して来 た。ただのスケートリンクじゃなくて、壁面や空間をアーティストたちが装飾 し、今年は特に地元の高校生が大きな作品を創作していた。また、ほかの継続的</p>

	<p>な活動といえば、主催ではなく、共催という形の演劇とかもある。</p> <p>* 上述の事業は、主に劇団さんやアーティスト・クリエイターたちとの連携であり、市が入ってくる事業はあまりない。その点でいえば、独自のことをやらせていただけるので、かなり自由である。</p>
回答者の創造産業 に対する考え	<p>「やはり創造産業は範囲が広すぎるので、なかなか具体的なイメージが出てこない。個人的にはとらえにくいと思っている。それに、文化施設の運営者として、自分が創造産業を行っている感じもほとんどない。」</p>
ほか	<p>* 外でやるイベントは、基本的に全部 1+2 号館（横浜赤レンガ倉庫共同事業体）が一緒に行っているスタンスである。例えば、アートリンクも実務的 1 号館がやっているが、表向きも横浜赤レンガ倉庫（株）と財団の共催である。また、フラワーガーデンやビールまつりも同じである。（1+2 号館が一緒にこの空間を盛り上げるという趣旨）、また、役割分担とかについて、週に一回の通常会議がある。</p> <p>* 日本のほかのところは地域創生を意識しているかもしれないが、横浜市の創成といえ、むしろもともと国際的発信を強く意識しているので、それによって、市民たちも「横浜はすごい、国際的発信によって横浜市の価値が上がる」と考えられる。</p> <p>* 人に見てもらうことが重要だと思っている。特に舞台芸術ということは生で見てもらおうということをすごく意識している。</p>



資料 F-3 聞き取り調査まとめ（横浜赤レンガ倉庫 2 号館－株式会社横浜赤レンガ）

Q	A
事業について	<p>* <u>運営を受け取るきっかけ</u></p> <p>まず、赤レンガ倉庫は国のものだったので、国から横浜市が取得した。最初は歴史的建造物を保存だけでなく、活用していこうという動きが始まった。</p> <p>一方、それと伴い、市は民間事業者に商業施設の運営を任せようという意向があるので、事業者を募り始めた。そこでキリンビールとかの株主が手を挙げて、会社を設立して、商業施設を開業したということになった。</p>
契約、運営期間など	<p>2002 年から 15 年間ずっと同じ、財団が運営してきた。</p> <p>指定管理者制度ではない。1 年ごとの賃貸契約を結んで事業を行っている。（昔は三年ごと契約、ここ 2、3 年間は 1 年契約になった。）今の流れとして、もうちょっと長い契約を作っているのもまだ検討している。</p>
文化遺産建造物が事業に与える影響	<p>* <u>従来のイメージからの影響</u></p> <p>ここ新港地区は本当に何もなかったもので、とても誰かが遊びに来る場所ではなかった。</p> <p>今残っている歴史的建造物は少ないため、ここも一度取り壊そうという話もあった。やはりこういう建物を守ることになった。</p> <p>* <u>経営理念への影響</u></p> <p>例えばショッピングモール、ショッピングセンターとか、ほかの施設もいろいろあるが、一番異なっているのは、この 100 年以上の建物を活用しているってところで、あとは横浜の海などの要素があって、ロケーションがいい空間で、様々な方法で楽しめることができ、色々な過ごし方の提案ができる。</p> <p>昔からの古い建物とか、商業施設とか、いろんな側面があるので、お買い物だけでなく、昔の建物に触れることによって、昔の文化と歴史も触れるので、今はいろんな整備がされたり、いろんな工夫して、市民も観光客も愛着する空間を作っていきたい。</p> <p>* <u>ほか</u></p> <p>赤レンガ倉庫はドイツ様式の建物であるため、毎年ドイツ文化と関わっているイベントを行っている。</p>
運営について 困難だと感じる こと	<p>* 1 号館のように大きな搬入が多くないので、出入り口に関する困難もそれほどない。また、イベントの開催は頻繁であるが、主に外の広場で行い、電源やお水などに関する施設が外でも整備されている。テナントの運営者も一定のルールに則って運営してもらっています。</p> <p>* <u>ハード面</u></p> <p>設備関係、耐震性の設計をいかにキープするかとか、あとは空調、電気など商業施設として必要なものっていうのを、この昔の建物をそのまま残して今の必要な施設を入れるということは制限が多いので、この部分は最も困難である。</p> <p>また、外側の修復に関しては、横浜市との調整に合わせて行う。リフォーム、内装、商業施設としての設備については、基本的に株式会社横浜赤レンガのほうですることだが、市との調整も必要である。</p> <p>* <u>テナント募集</u></p>

	<p>最初は確かにいろんな苦勞もした。当時は開発コンセプト・横浜 Trive (Try&amp;Live) があったので、新しい店、最先端で珍しいものを多く集めようとした。だが、元々この地域ってあまり商業施設とかがなく、みなとみらい線もまだ出来ていなかったのが駅から遠い。こうした立地の中で、テナントを集めるのは苦勞でした。</p>
財源について	<p>* <u>全体状況</u> 今の主な収入については、テナントとイベント両方も大事である。 また、イベントといっても、全部は利益が出るわけではない。やはり賑わい作りっていう重点を置いているので、利益が出ないイベントといっても、それを行うことによってたくさんの人に集まってもらって、そこで商業施設のほうでお買い物していただいて、売り上げにつながっていくという形ということである。</p> <p>* <u>ほか</u> 行政からの補助金とかは特にない。(赤レンガ倉庫共同事業体が請け負っている内容に関しては、市からの委託を管理しているので、委託料というものが発生しています。)</p>
事業や運営方法について	<p>市は特に干渉していないので、運営側は自主的に決めて、事業を行っている。詳しいのは下記「展示/活動/イベントの内容を判断する基準」に参照できる。</p>
行政側との協働	<p>* <u>コミュニケーションの状況と頻度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市から借りている建物で、何かをやるにしても、市との相談が必要するものもある。また、協働事業体で請け負っている業務とか、例えば撮影、イベントなどの受付っていうのも請け負っているので、その打ち合わせは横浜市と一緒にいたり、調整している。</li> <li>市の職員の方と会って、相談したりすることもよくある。特に、街並み景観ガイドラインのような横浜市の条例など、赤レンガ倉庫もかかってくるので、何かイベントをするときも、色々制限があり、市との調整が大事である。担当者と各案件によって市との連絡を取り合い、打ち合わせをするので、コミュニケーションの頻度は特に決まりがない。</li> <li>市との会議は、特に定期的なものはない。ただ、年間に委託を受けているので、年度末にまだ入札っていうことで、申し込みをしてまた委託を受けるっていうことは繰り返し、毎年やっている。一緒にイベントをやるとか、事業をするなどの経験は特にない。</li> </ul> <p>* <u>協働における問題点</u> 借りているという立場で、連携を図ってというか、いろんなイベントを企画したり、この地域の集客ができるような体制が求められ、商業施設として運営したりする。 デメリットはやっぱり建物自体についての制限が多いというところはまず難しく、何か新しいイベントをやるとしても今の形のままでやらないといけない。赤レンガ倉庫もこの地区のシンボルで、がらりと変えることもできない。いろんなところと調整する必要である。</p>
展示/活動/イベントなどを判断する	<p>* <u>主催イベント</u> (株式会社横浜赤レンガが企画・主催しているイベント) 一年通して約9つあり、これからも続けていこうと思っている。</p>

<p><b>基準</b></p>	<p>これにプラス新しいものを加えたり、この中で、このイベントはもうちょっと形を変えて行ったりっていうのはしているが、最も重視しているのは、一般の方々楽しんでいただけるか、より集客を集めることができるかということで、みなさんに来ていただけるのかなっていうことを考えて、イベントを企画している。</p> <p>* <u>ほかのイベント</u>（イベント広場の管理）</p> <p>一年前から予約の受付はしている。この中でも毎年恒例のイベントもあるが、こういうイベントは会議に企画をかけさせている。また、赤レンガ倉庫共同事業体で、だいたい週に一回イベントの企画について審査している。赤レンガに賑わいを持たせてもらえるっていうイベントが選ばれる。なので、一定の基準でいうか、審査を通して、イベント性が高いかっていうか、みんなが楽しめるイベントかどうかっていうのを基準に判断している。</p> <p>* <u>テナント募集について：</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 募集基準は開発コンセプト・横浜 Trive (Try&amp;Live) を則っている。</li> <li>2. 各フロアもそれぞれのコンセプトがある。</li> </ol> <p>上記基準をもとにテナントの運営を決める。</p> <p>地元以外の店舗もあり、特に横浜の地元意識とかでテナントを選ぶわけではなく、逆に横浜でないものも入れていきたいという部分もある。</p> <p>また、1号館の商業区では、お土産物を販売するところであるため、地元の有名店舗が入っている。2号館は新しいものを入れている。</p> <p>テナントは変わるが、その頻度は高くないので、定番の店舗はだいたい持続的に運営している。また、期間限定の店舗もある。</p>
<p><b>創造活動</b></p>	<p>* これらのイベントは、最初から続けていこうという考えで、現在はもう毎年恒例になっている事業が多い。</p> <p>* 今でもやってみて、反響がよかったら続けていこうというところもあるが、周りの反応を見ながらイベントなの調整などを行ってきた。</p> <p>* 全部自主事業であるため、行政との連携は特にならない。</p>
<p><b>回答者の創造産業 に対する考え</b></p>	<p>「創造産業について、質問を受ける前にいろいろ調べたりした。デザインとか、クリエイティブな活動とかのように、赤レンガ倉庫で当てはまることは、こういうイベントの企画とか、あとは、こういう歴史的建造物を活用するという事業も創造産業ではないかと思っている。」</p>
<p><b>ほか</b></p>	<p>* お店ごとに自主的に赤レンガ倉庫をシンプルとして作った限定商品がたくさんあり、株式会社赤レンガ倉庫は直の販売を行っていない。あくまでも商業施設の管理運営をしている。</p> <p>* 例外もある、例えば創設 105 周年を機に、横浜の水道局の協力を得て、赤レンガ倉庫のオリジナルパッケージのオフィシャルウォーターを作って販売することがある。でも、これは運営者が直接販売することというより、むしろ希望のあるテナントさんが販売してもらうなどという方法で行っている。</p>