

(仮称) 秋田市文化創造交流館
運営管理計画

平成 31 年 3 月
秋田市

目次

はじめに	2
1. 背景と経緯	3
2. 基本理念	4
3. 基本方針	5
4. 事業展開のイメージ	6
5. 施設構成のイメージ	8
6. 体制	11
7. 利用規則	14
8. 運営評価	15
9. 収支計画	15
巻末資料	16

はじめに

本計画は、旧秋田県立美術館（以下、「旧県美」という。）を活用し、平成 32 年秋に供用開始を予定している（仮称）秋田市文化創造交流館の運営管理について、理念や方針、事業展開、運営体制などの基本的な指針を定めるものです。

1. 背景と経緯

旧県美は、かつての久保田城の三の丸、現在の秋田市千秋明德町の一角に建ち、昭和 42 年の開館から平成 25 年の閉館まで 46 年間、市民に親しまれてきた施設です。日本宮殿流れ屋根式と称される伝統形式に、西洋建築の特徴を加味した独特の外観を誇る建築物であり、秋田の重要な地域資源のひとつです。

秋田市では、中心市街地から千秋公園に至る一帯を「芸術文化ゾーン」として面的に充実させることを視野に、周辺の文化施設と役割分担を図り「創造」「活動」「交流」をキーワードにした発信型の施設として、平成 27 年から旧県美の利活用を検討してきました。

その実現に向け、平成 29 年度には、市民参加型のワークショップでの新たな視点による提案や、先進地事例調査等によりニーズを整理し、事業化に向けた詳細な検討内容を「旧県立美術館利活用調査」としてまとめました。

続く平成 30 年度には、秋田公立美術大学及び NPO 法人アーツセンターあきたに対し、市民参加型のワークショップの実施を含む（仮称）秋田市文化創造交流館の運営管理計画策定業務を委託。7 月から 11 月にかけて計 4 回実施されたワークショップにおいては、参加した市民から、利用者の視点に立った意見や具体的な事業のアイデアが提案されました。また、秋田公立美術大学の教員をはじめとするアドバイザー等からも具体的な意見が寄せられました。

また、旧県美の活用に向けた検討と並行して、秋田市では、芸術祭の開催を見据え、市民参加のシンポジウムや有識者・専門家との意見交換等を行い、開催の意義やあり方について検討してきました。

その結果、これまでの文化・芸術に関わる様々な取り組みを土台としつつ、未来に向けて新しい価値を生み出していくための創造的な取り組みを進めるという方向性を見出し、これを今後の芸術文化によるまちづくりの方針「アーツ秋田構想」として掲げ、成長戦略の重点プログラム「芸術文化によるまちおこし」のさらなる推進を図り、文化創造のまちの実現を目指すこととしました。

この「アーツ秋田構想」のもと、その具体の取り組みを「文化創造プロジェクト」とし、（仮称）秋田市文化創造交流館の開館を機に同館を拠点として事業を展開していくこととしています。

本計画は、これまでの調査・検討・ワークショップ・ヒアリング等の成果を踏まえ、施設の基本的な運営管理のあり方を示す「（仮称）秋田市文化創造交流館運営管理計画（案）」としてまとめたものです。

2. 基本理念

(仮称) 秋田市文化創造交流館は、すべての人がクリエイティビティ（創造力）を発揮するための文化創造拠点です。

創造力とは、誰もが潜在的に備えている力。新しいものに触れたい、つくりたいと願う、人が生きるうえでの根源的な力でもあります。

(仮称) 秋田市文化創造交流館では、市民一人ひとりの創造力を育むため、すべての人に場を開き、学びと出会いの機会、活動のための環境、情報発信等のサポートを提供します。また、専門家等と協働して実験的なテーマに取り組む事業を通し、新たな思考や創造のきっかけを生み出します。さらに、施設で生まれた活動やアイデアを積極的にまちに開き、秋田の魅力づくりに貢献します。

大切にしたいこと

1. 自由で柔軟な環境をつくること
2. 市民一人ひとりの創造力を尊重し、応援すること
3. 生み出された多様な価値をひろげること

3. 基本方針

(1) すべての人に開かれた環境をつくる

魅力的な建築空間を活かし、様々な過ごし方、関わり方、使い方を求めるすべての人に開かれた寛容な環境をつくります。また、多様な人が共に過ごし、それぞれの創造力を発揮できるよう、状況に合わせた柔軟な運営をしていきます。開かれた環境を提供し、心身が安らぐ時間をつくることで、創造力を養い、発揮するための「余白」を、利用者一人ひとりの中に生み出します。

(2) 創造力を養う出会いの機会をつくる

セミナー、ワークショップなどの開催を通して、利用者が各々のペースで学び、創造力を養うための機会を創出します。背景や価値観の異なる人が集まり、ともに創り、交流し、学び合うことで、新たな知識や視点に出会い、新しいものをつくりたいという利用者の主体的な意欲を掻き立てます。

(3) 創造力を発揮する活動を支援する

利用者自身によるアイデアの実現や創作物の発表、情報発信をコーディネーターがサポートし、創造力の発揮を支援します。市民一人ひとりが主体的に創造し、自ら他者に共有する行為を通じ、日常に息づく創造力を高め、人々の生活はもちろんのこと、まち全体を魅力的にしていくことを目指します。

(4) 創造力を刺激する実験的事業を行う

多様な分野の専門家を招いたイベントや、クリエイターやアーティストとの協働プロジェクトなど、実験的なテーマに取り組む自主事業を行います。新たな視点をもたらす事業を施設みずから企画実施することで、異なる活動やその担い手同士をつなげ、市民の創造力を刺激します。

(5) 創造力を秋田のまちにひろげる

施設近隣の歴史・文化施設、商業施設や、施設外のエリア、他分野の事業とも連携し、まちなかでも事業を展開します。施設から生まれたアイデアや企画を地域に開いていくことで、新たな価値を生み出し、未来の文化を創造する力を秋田のまち全体にひろげます。

(6) 活動の過程と成果を発信し、アーカイブする

施設の活動をウェブサイトや刊行物などの媒体を通じて記録・発信し、活用可能な形でアーカイブすることで、取り組みについての理解を促し、より多くの人たちを巻き込む契機とします。また、全国各地で文化創造を試みる人たちと積極的に情報共有することで、施設の公共性を高め、よりよい施設運営に活かしていきます。

4. 事業展開のイメージ

(1) 空間の提供

すべての人に開かれた、心身が安らぐ環境やサービスを提供します。

[具体例] 事業パートナーとの連携（物販、カフェ等飲食提供）、多目的スペースの開放、屋外広場の開放

(2) 機会の提供

市民が新しい知識や視点に出会い、学び合うための機会を提供します。

各事業は、（仮称）秋田市文化創造交流館の施設運営の中核を担うチームによる自主企画、市民が中心となって企画運営する市民企画、その他の団体等による持ち込み企画のいずれかの方法で実施します。

[具体例] 多様な分野の専門家やクリエイター、アーティストによるトークイベントやシンポジウムの開催、まちなかがっこうや夜楽の開催、セミナー、ワークショップ、交流会の開催

(3) 創造支援事業

市民のアイデアの実現や創作物の発表などを運営チームがサポートし、創造力の発揮を支援する事業を行います。

[具体例] プロジェクト公募、マッチング支援、市民の文化創造活動支援

(4) 創造実験事業

多様な分野の専門家やクリエイター、アーティストを招き、実験的なテーマに取り組む自主企画事業を行います。

[具体例] 公開制作・長期滞在制作、公演・上映・展覧会

(5) 地域連携

芸術文化ゾーンをはじめとする近隣の歴史・文化施設、商業施設とも連携します。また、施設で生まれたアイデアや企画をまちなかで展開します。

[具体例] 芸術文化ゾーン内の他機関や施設との連携企画、まちなかを使った企画

(6) 情報発信・アーカイブ

（仮称）秋田市文化創造交流館が行う活動をウェブサイトや刊行物を通じて発信し、活用可能な形でアーカイブします。

[具体例] アーカイブの運用、定期刊行物の発行、ウェブ、SNS の運用

平成 30 年度ワークショップで提案された企画

ワークショップで提案された企画は、「事業展開のイメージ」のうちの(2) 機会の提供の中で実施に向けてさらに検討・準備を重ねたり、(3) 創造支援事業として実施することが想定されています。また、開館に向けての機運醸成事業（プレ事業）としての実施を検討します。

1. 若者を対象にした公募による作品発表事業「見れば一（仮称）」

高校生～大学院生を対象に、スタジオ A で映像・平面作品等を公募し、発表の場を提供。

2. 統一テーマによる全館イベント

統一テーマのもと、全館を使って、子どもたちが料理、音楽、舞踏、美術等のホンモノに触れ、「好き」が見つかる場に。テーマは可変性をもたせる。

3. 民俗芸能×パフォーミングアーツ

後継者不足が課題の民俗芸能とパフォーミングアーツの担い手が協働するワークショップを開催。民俗芸能学校で担い手を育成し、民俗芸能で食べていける環境を秋田に整備したい。資料のアーカイブも。

4. まちをめぐる数珠つなぎトーク

まちの歴史を知ること秋田をもっと好きになる。トークリレー形式で、まちの達人が知り合いを紹介しながらトークイベントを開催。明治～昭和のまちの歴史紹介とまち歩き等、毎回テーマは異なる。

5. 平野政吉について調べるなべっこ遠足

世代を超えて、平野政吉のことを学びながら屋外空間を使用して、みんなで楽しくなべっこ遠足。

6. 移動コタツ

人と人をつなぐコタツで（仮称）秋田市文化創造交流館のいろいろなスペースをハッキングし、偶然居合わせた市民が語り合える場を創出する。まちなかにも出張あり。

7. あきたキッチンスタジアムー文化としての食と酒の再発見ー

秋田の文化を掘り起こし、芸術文化に興味のない人も旧県美に来るように、食や酒をテーマにイベント開催。「きりたんぼ vs だまこ」など、県内の人だけではなく観光客も参加できる仕掛けをつくる。

8. ジャンル・時代・国境を越えた多分野・同時多発的移動パフォーマンス

全館を使って、ちびっこアート劇場、民俗芸能、コスプレ大会、昭和のインスタレーションやファッションショーなどを開催。多分野・多世代のパフォーマーが終結し、サーカスのような 1 週間を繰り広げる。

9. まちのアイデアが生まれるシェアアトリエ（クラフト市）

（仮称）秋田市文化創造交流館を中心に、まちにアートやクラフトがあふれ出す。中心市街地に点在するパブリックアートや作家のオープンスタジオ。シェアアトリエやクラフト市が展開され、人の回遊が生まれる。

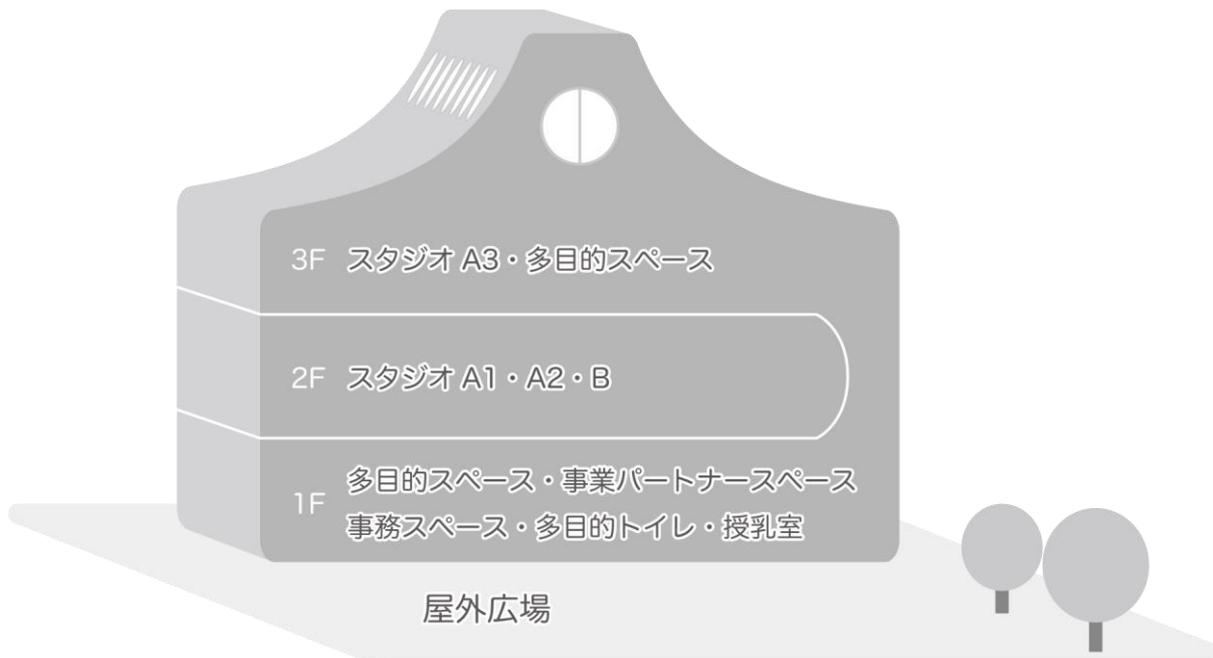
10. 家族でお散歩

（仮称）秋田市文化創造交流館・明徳館・千秋公園でおはなし会や体操教室、星空見学会、マルシェ、洋服・玩具の交換会等を同時開催。1 日中親子で遊べる空間に。

5. 施設構成のイメージ

ワークショップで市民から出された意見とアドバイザー等のコメントを踏まえ、(仮称)秋田市文化創造交流館のフロア別の用途・機能のイメージを具体化しました。

[図1] (仮称)秋田市文化創造交流館のフロア別機能のイメージ



屋外

- クラフト市やマルシェ等屋外イベントに対応できる電源、水回り設備を付帯。
- 明德館、中土橋通り、県・市連携文化施設、堀等とのつながりや回遊性を生み出す開かれた空間。
- イベント時の火気使用も想定する。

アドバイザー等からのコメント (該当部分抜粋)

- ✓ 1階を広く市民に開かれた、中土橋通りやお堀から続く外部空間の延長として屋外広場のような一般開放スペース、2階を本格的な展示や滞在制作も可能なスペースとすることで、バックヤードを充実させながら来館者にわかりやすいゾーニングとする。
- ✓ キッチンなどの水回りの充実。特に1階には飲食店利用だけでなく、市民利用も含めたキッチン設備を複数用意した方が良いのではないか。また屋外空間にも水回りが必要ではないか。

1 階

- カフェスペース
イベント利用可能なキッチン設備を付帯。
- 事業パートナースペース（物販等）
事業に関連したグッズ販売等を行い、市民や観光客の来館動機づけを高める。
- 開放的な多目的スペース
トークや上映会、ワークショップ等のイベント、展示、打合せ、待ち合わせ等の多目的な利用を想定。
- 事務所スペース
運営チームが勤務できる執務・会議スペース、相談窓口（支援窓口、受付）、資料室等を設置。
- 授乳室、おむつ交換設備
授乳室・おむつ交換設備を設置する。
- 明德館、中土橋通り、県・市連携文化施設、堀等とのつながりや回遊性を生み出すガラス壁利用等の開かれた空間。

アドバイザー等からのコメント（該当部分抜粋）

- ✓ 1階を広く市民に開かれた、中土橋通りやお堀から続く外部空間の延長として屋外広場のような一般開放スペース、2階を本格的な展示や滞在制作も可能なスペースとすることで、バックヤードを充実させながら来館者にわかりやすいゾーニングとする。
- ✓ 1階の交流ロビーは飲食・物販・イベントなど様々な利用ができる広いスペース（例：せんだいメディアテークの1階）が良いのではないか。外壁はなるべくガラスにして内外の活動を見える化（耐震改修の方法を要検討）。
- ✓ キッチンなどの水回りの充実。特に1階には飲食店利用だけでなく、市民利用も含めたキッチン設備を複数用意した方が良いのではないか。また屋外空間にも水回りが必要ではないか。
- ✓ 商業区域の重要性
 - ① 維持、継続のための収益確保と民間事業としての意識改革。
 - ② 商業を推進することによる利用者数の確保。文化施設のハードルを下げる効果。飲食や、物販など商業活用の場所が建物内で重要視される（広さ、配置）ことにより、文化的な視点に限らず多くの方を呼び寄せる効果があると考え。それにより、観光施設としての機能と、また今後建物を維持していくために、テナントや売上からの収入を得ることで継続になる可能性もあるのではないかと考える。
- ✓ 1階部分は目的の有無に関わらず、中心市街地に訪れた市民がふらっと立ち寄れるような空間とし、都市の中の「サードプレイス」となり得るような広く開かれた場所にすることが重要。そのためには、外部からの見える化が必要であり、できる限り閉鎖的な壁から内部の活動が都市に表出するように空間を設ける事が重要。また、カフェを広く設けることにより、くつろげる場所と交流できる場所の確保と、1階部分の柔軟な運営（ものづくりや展示も可）と共に一般事業者の募集による収益性の確保も考える。

2階

- 幅広い発表・表現活動や事業に対応するスタジオ
長期滞在制作、ワークショップ、展覧会、舞台・音楽公演、映像上映にも対応する照明・音響機材を付帯。

アドバイザー等からのコメント（該当部分抜粋）

- ✓ 1階を広く市民に開かれた、中土橋通りやお堀から続く外部空間の延長として屋外広場のような一般開放スペース、2階を本格的な展示や滞在制作も可能なスペースとすることで、バックヤードを充実させながら来館者にわかりやすいゾーニングとする。
- ✓ 各スタジオの床耐荷重の検討。石や金属の彫刻などが置ける耐荷重は必要になるのではないか。また壁・天井の仕様を展示に耐えるものにする必要がある。
- ✓ 各スタジオの照明計画、空調機器配置、消防関係設備の設置についての配慮が重要。特にスタジオ A の天井バトンの設置は必須だと思われる（取り付ける照明器具や音響器具は今後増やせても、取り付ける場所がなければ意味がない）
- ✓ 2階以上は、市民の中のアーティストや職人、さらには長期ものづくりに対応したスペースとし、一番大きなスタジオ A では演劇等も可能となる。

3階

- 幅広い発表・表現活動や事業に対応するスタジオ
長期滞在制作、各種展覧会のスペースとして、舞台・音楽公演や映像上映の観客席としての利用に対応する照明・音響機材等を付帯。
- 市民の勉強・交流・協働スペース
学生の勉強や市民の交流のためのスペースとして椅子やテーブルを配置。

アドバイザー等からのコメント（該当部分抜粋）

- ✓ 2階のスタジオ A は 3階の回廊も含めた大空間の立体ステージとなり得る。

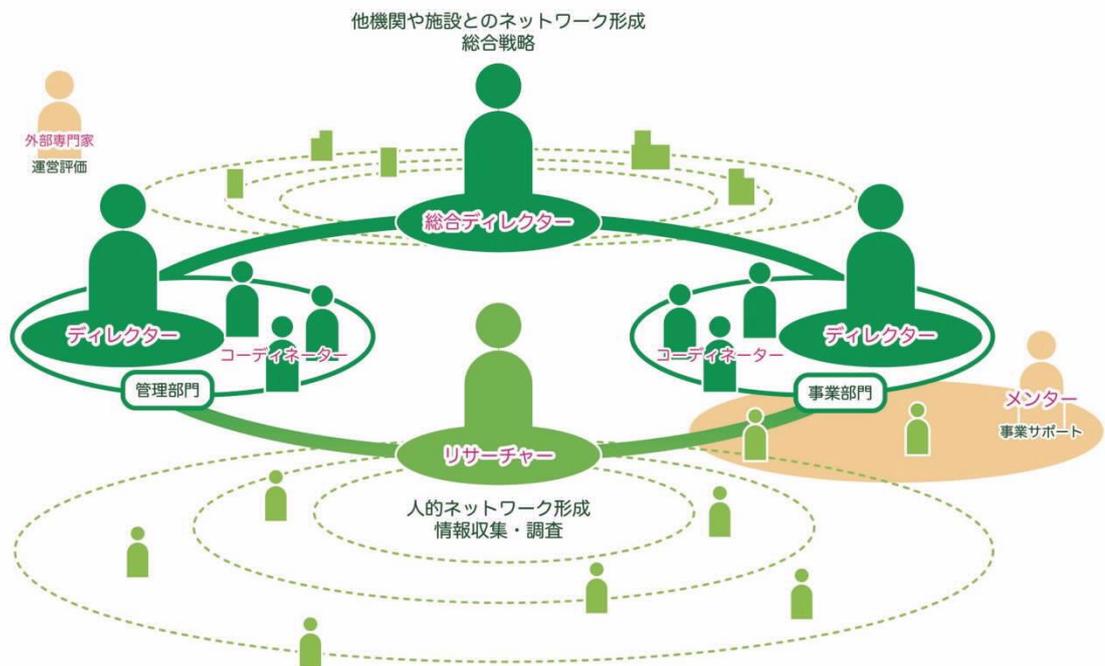
※市民が利用できる秋田市フリーwifiを屋内外で利用可能とする。
※それぞれのフロアの用途に応じた、適切なセキュリティ機能を付帯する。

6. 体制

指定管理者による運営管理を想定しています。指定管理者には、秋田のまちの歴史や文化を理解し、事業展開のイメージに応じた幅広い事業を企画できる能力、市民による実現をサポートするための専門性と経験、県内外の多様な専門家、クリエイターやアーティストとの人脈を有し、事業とマッチングできる人材を備えることが求められます。

フラットな組織をつくり、スタッフ一人ひとりの職能・専門性を生かすとともに、施設の運営管理の柔軟性を持たせるため、総務・経理といった管理部門と事業部門が一体となった組織運営が必要となります。

[図2] (仮称) 秋田市文化創造交流館体制図



(1) 施設運営の中核を担うチーム

総合ディレクター	施設全体の方向性を決め、その下に施設の運営管理や事業の企画運営がなされるようマネジメントします。秋田市・県内外の関係者・関係施設とのネットワークを築き、「アーツ秋田構想」(芸術文化によるまちおこしのさらなる推進)の実現をリードします。
運営チーム	<p>管理業務と事業に従事する職員で構成されます。清掃、警備については外注を想定しています。</p> <p>【管理部門】 施設運営における管理業務を担います。 総務・人事労務・経理・施設管理・技術システム管理のみならず、</p>

事業パートナーとの連携などにも従事し、その他の事業においても、事業部門と連携して事業費の管理や助成金の獲得、コンプライアンスの推進、施設内の備品・什器の調整など、円滑な事業の遂行を支えます。

● **管理部門ディレクター**

管理的業務を統括します。総合ディレクター、事業部門ディレクターとともに施設の方向性を具現化するための施策を考え、施策の実行に必要な管理面の業務実施・改善を担います。

管理業務の分野においてマネジメントの経験を豊富に有する人材であることが期待されます。

● **管理部門コーディネーター**

管理部門ディレクターの下で、管理的業務の計画・実行を担います。総務・人事労務・経理・施設管理・技術システム管理を担います。

それぞれの分野で、運営チームや施設全体の最善を常に考え、自立的に職務を遂行できる経験を有する人材であることが期待されます。

【事業部門】

基本方針に基づき、事業の企画立案と運営・市民の活動サポートを担います。

● **事業部門ディレクター**

事業部門を統括し、総合ディレクター、管理部門ディレクターとともに施設の方向性を具現化するために、具体的な事業計画を立案・実行します。

クリエイティブな事業に関わる現場での企画運営やマネジメントの経験と、国内外の当該分野の人脈を豊富に有する人材であることが期待されます。

● **事業部門コーディネーター**

事業部門ディレクターの下で、具体的なプログラムの企画立案と運営に関わる各種コーディネーションや、マッチング業務を担当します。

それぞれの分野での現場経験を有し、事業企画・運営を自立的に担う人材であることが期待されます。

	<p>【リサーチ部門】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● リサーチャー <p>市民の相談対応や、外部機関とのネットワーク形成、その他情報収集を担い、その成果を管理部門、事業部門と共有して、管理的業務や事業の企画立案・実行に活かします。</p> <p>秋田県内の地域・文化事情や特定のテーマに精通し、また高いコミュニケーション能力を有して自立的にリサーチャーとしての職務を遂行できる人材であることが期待され、関連する事業の期間に応じて契約・委嘱することを想定しています。</p>
--	---

(2) 市民の参画

市民企画会議	<p>施設で開催される様々な事業の参加者で構成されます。事業を企画運営するスキルとノウハウを養い、(仮称)秋田市文化創造交流館やその他の施設での事業企画・運営に取り組みます。</p> <p>また、(仮称)秋田市文化創造交流館のサポーターとして、基本理念の実現をサポートします。</p>
--------	--

(3) 事業・運営のサポート

助言・指導者 (メンター)	<p>各種事業を主にサポートする秋田県内在住の研究者、起業家、文化人等の外部専門家を想定しています。主に「創造支援事業」に参画し、秋田の現状を踏まえ専門的見地から企画が円滑に実施・事業化できるようにサポート・助言します。「機会の提供」で実践されるプログラムに、講師や企画者として参画することも想定しています。</p>
外部専門家による評価 (アドバイザー等)	<p>市・県内外の専門家が、運営への助言や評価を行います。事業への助言の機能も担います。</p>
その他機関	<p>中心市街地にある歴史・文化施設、商業施設との有機的なネットワークと協力関係を構築するため、中心市街地活性化協議会(芸術文化ゾーン活用研究会)等との連携を進めます。</p>

7. 利用規則

周辺の文化施設や商業施設の開館時間や休館日、施設利用料を含む利用規則を参考に、利用者の利便性と施設の健全な運営を検討し、(仮称)秋田市文化創造交流館の利用規則を設計します。

(1) 開館時間・休館日

各フロアの用途・機能や想定される利用者行動や県市連携文化施設、周辺の文化施設や商業施設の開館時間及び休館日を参考に、利用者の利便性と運営面の実現可能性・費用対効果の最大公約数を考慮して開館時間や休館日を設定します。

(2) 施設利用料

事業の実施形態や事業毎の予算計画に応じ、利用者の利便性と施設全体の収支計画の両側面を検討し、施設利用料の金額や減免措置制度を設計します。

例えば、市民が企画運営する事業による施設利用については、減免措置を検討し、さらに、事業の目的の営利性・非営利性に応じて減免の割合を調整します。また、興行などの持ち込み企画について、事業の目的が非営利性を持つ場合は、減免の適用を検討します。

平成30年度ワークショップで提案された企画から想定される施設利用のあり方

- ✓ 屋外と1階や、1階から3階まで全館利用するイベントの開催
[ワークショップで提案のあった事業例]
 - ・統一テーマによる全館イベント
 - ・ジャンル・時代・国境を越えた多分野・同時多発的移動パフォーマンス
- ✓ 1週間単位など、一定期間施設を占有利用するイベントの開催
[ワークショップで提案のあった事業例]
 - ・ジャンル・時代・国境を越えた多分野・同時多発的移動パフォーマンス

8. 運営評価

施設運営の中核を担うチームによる報告をもとに、行政による運営評価を実施します。また、外部専門家による定量・定性評価を実施し、適正な運営管理の確保、利用者サービスの向上への取り組み、収支の実績に反映させることが望ましいと考えます。

また、施設単体だけではなく、他の近隣施設への波及効果や県外・国外での評判などについても調査し、県内外・国外の他の類似施設との運営・事業展開の面での差別化に努めます。

9. 収支計画

公共の施設として効率的な運営に努めることが大前提となります。

一方で、継続的且つ安定的に施設を運営しつつ質の高い事業を実施し、県内外・国外の他の類似施設との運営・事業展開の面での差別化を実現する上では、本市による相応の公的負担が不可欠です。

この公的負担は、(仮称)秋田市文化創造交流館が、創造・交流・活動の拠点施設として機能的に運営され「芸術文化によるまちおこし」の実現を強力に後押しするための投資と捉えています。

さらに、公的負担を軽減するために、主に事業費を補填する諸官庁や民間団体が実施する助成金等の活用や、イベント参加費の徴収、自主企画事業に対する企業協賛獲得などといった自主財源の確保に努めます。

なお、質の高い事業の企画・実施に向けては、予算年度に縛られない弾力的な予算の運用を担保することが肝要と考えています。

[図3] 収支計画のイメージ

収入	助成金/イベント参加費収入/ 施設利用料等	公的負担(投資)
	事業費・広報費	管理費・人件費
支出		

巻末資料

1. 利活用方針（旧県立美術館利活用調査（平成 30 年 3 月））

平成 29 年度に実施した「旧県立美術館利活用調査（平成 30 年 3 月）」によって、下記のとおり利活用方針を取りまとめました。

成長戦略の重点プログラム「芸術文化によるまちおこし」のさらなる推進を図るため、貴重な地域資源である旧県立美術館を活用します。

旧県立美術館の「場所の力」を生かし、過去と現在、まちに積み重なる時間の層（時層）とまちのつながり（回遊）を拠り所としながら、芸術文化ゾーンにおける「歴史・学び」の動線を強化・充実させるとともに、「創造」「交流」「活動」の場として、芸術文化ゾーンにおける「文化創造・市民活動」の新たな役割を担う核とします。

(1) 設置目的

「芸術文化によるまちおこし」のさらなる推進を図り、市民の文化力と文化のもつ創造性を生かして、新たなまちの魅力とにぎわいを創出し、市民が愛着と誇りをもつまちを目指すための施設とします。

具体的には、文化・芸術・歴史をテーマとする創造・交流・活動の場として、公開と体験により、新たな交流と活動を生み出す施設とします。

(2) 施設の特徴

- ① コーディネーターの配置や市民企画会議（市民WS）と連携した運営などにより、新たな企画や活動を実施します。
- ② 長期間の創作と公開、記録保存と発信など、他の施設では対応していない利用形態とします。
- ③ 千秋公園と連携した歴史案内や市街地への回遊など、芸術文化ゾーンにおける連携事業を展開します。

(3) 基本目標

利活用調査を踏まえ、文化をキーワードとした将来のまちづくりを視野に、相互に関連する四つの基本目標を設定します。

- まち全体の文化力を涵養
- 未来の地域社会に向けた感性を創造
- 新たなまちの魅力とにぎわいを創出
- 市民のまちへの愛着と誇りを醸成

(4) 新たな施設の機能

① 「新たなアプローチで秋田の文化力を深める場」

芸術文化ゾーンにおける文化創造の拠点の一つとして、文化力を深めていく機能。「文化創造の拠点」。芸術文化ゾーンの他の文化施設と機能の分担を図り、他の文化施設とは異なる新たなアプローチで創造を支援します。

② 「まちを知り、まちに関わり、まちを楽しむ場」

交流により共感を広げ、まちに関わる人（関係人口）を増やそうとする機能。「交流事業の展開」。

文化・芸術・歴史をテーマに、作り手にとっては発信型、一般の市民にとっては体験型の双方向性をもった様々な交流事業の展開を図ります。

③ 「まちに関わるみんなのための自分の場」

文化・芸術・歴史を切り口とした新たな市民の活動を支援していく機能。「市民の活動の支援」。

活動スペースを提供するだけでなく、利用者がまちづくりの当事者として主体的な関わりを広げていくよう、活動の実現を支援します。

(5) 運営の基本的な考え方

指定管理者による管理に加え、以下の仕組みを組み込むことで市民主体の柔軟な企画を可能とし、主に活動・発表（鑑賞）の場である市民利用施設（アトリオン、にぎわい交流館、県・市連携文化施設）と役割を分担します。

① 運営のコーディネート

コーディネーターを配置し、市民が関わり文化創造の機会を創出する「交流事業」を企画実施するとともに、利用団体の活動支援、芸術文化活動の記録保存と情報発信などを総合調整します。将来的には、芸術文化ゾーン全体での連携事業の展開やエリアマネジメントを担うことも検討します。

② 活動団体の参画

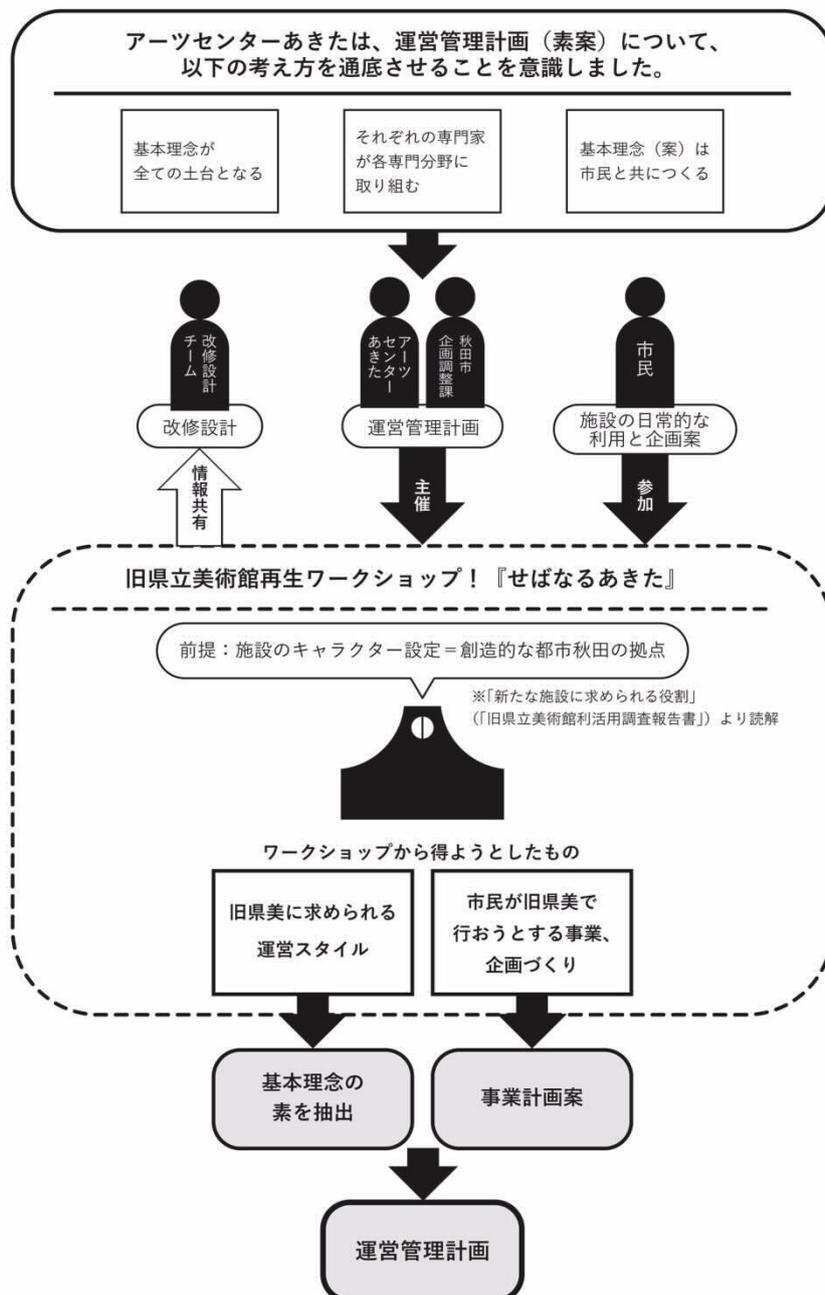
活動団体による市民企画会議（市民WS）を置き、市民が主体的に運営に関わり、活動をまちにひらき、関わる人を増やす仕組みとします。また、各団体の活動の公開、コラボレーションによる事業・イベントも定期的にも実施します。

③ 人材の育成、活用

多様な市民のアイデアや活動を取り入れながら施設運営・事業企画を行うため、コーディネーターを中心に、様々なかたちで関わる人材の発掘と人的ネットワークの構築、自立のサポートをしながら人材の確保・育成を図ります。

2. 運営管理計画策定のプロセス

平成 29 年度に、本市が利活用検討ワークショップ等を行ってまとめた「旧県立美術館利活用調査」を踏まえ、平成 30 年度は、秋田公立美術大学及び NPO 法人アーツセンターあきたに委託し、市民とともに千秋公園をはじめとする中心市街地一帯の未来像を描き、（仮称）秋田市文化創造交流館をフィールドに実現したい夢の企画を考えるワークショップ「せばなるあきた」（全 4 回）を開催しました。その成果を基に、施設の基本的な指針を定める運営管理計画としてまとめました。



① 実施日時・会場

第1回	2018年07月22日(日)	10:00~15:00	にぎわい交流館2階展示ホール
第2回	2018年08月26日(日)	10:00~15:00	山王一丁目食堂(秋田市役所2階)
第3回	2018年10月27日(土)	10:00~15:00	山王一丁目食堂(秋田市役所2階)
第4回	2018年11月18日(日)	10:00~15:00	山王一丁目食堂(秋田市役所2階)

② 参加人数

	一般参加者	学生	秋田市	その他	合計
第1回	29名	9名	10名	17名	65名
第2回	15名	9名	7名	13名	44名
第3回	12名	11名	9名	12名	44名
第4回	17名	10名	9名	10名	46名
合計 (延べ人数)	73名	39名	35名	52名	199名

※その他は改修設計業者、アーツセンターあきたスタッフ他運営チームメンバーを含む

③ 運営チーム

役割	団体・個人名	業務内容
企画運営	NPO 法人アーツセンターあきた 秋田公立美術大学	ワークショップの企画運営と 運営管理計画の策定を担当。
アドバイザー [市委嘱]	小杉栄次郎 (秋田公立美術大学教授)	改修設計に係るアドバイザー。 運営管理計画と施設の改修設計が一体をなすものとなるよう、ワークショップの企画運営及び運営管理計画の策定に助言・支援。
メンター	東海林諭宣 (株See Visions 代表取締役)	事業者・経営者の見地から、市民の企画が持続可能性のあるものとなるよう助言・支援するとともに、市民の来館動機となるような魅力的な施設づくりについての助言。
メンター	鎌田光明 (秋田工業高等専門学校助教・工学博士)	平成29年度旧県立美術館の利活用に関するワークショップのファシリテーターとして、これまでの話し合いとの接続性について助言。また、都市空間設計の観点から、市民の

		企画を踏まえた改修設計案の取りまとめへの助言・支援。
メンター	石井宏典 (秋田市地域おこし協力隊)	起業や事業化支援の見地から、市民の企画が実効性のあるものとなるような助言・支援。
ファシリテーター	篠原幸子 (NPO 法人 場とつながりラボ home's vi)	ワークショップの企画と当日のファシリテーションを担当。
グラフィック レコーダー	平元美沙緒 (まちづくりファシリテーター)	ワークショップの企画と当日の議論の様子を記録。

④ ワークショップの目的

- 旧県立美術館を活用することで実現したい、「ありたい」まちの未来を考える。
- それを実現するために、旧県立美術館の「こんな場所になればいい」「こんなのがあればいい」を考える。
- ここにいる皆さんの関係性を深める。
- 旧県立美術館とその周辺がにぎわうワクワクを考える。

各回のゴール

第1回	<ul style="list-style-type: none"> ・ 旧県美と周辺のこれまでとこれからを共有する。 ・ ここにいる皆さんの関係性が少し深まっている。 ・ 2回目も来たい、誰か誘おうと思っている。
第2回	<ul style="list-style-type: none"> ・ 旧県美のあり方がイメージできている。 ・ ここにいる皆さんの関係性が少し深まっている。 ・ 3回目も来よう、誰かを誘おうと思っている。
第3回	<ul style="list-style-type: none"> ・ 運営管理計画案のイメージが共有できている。 ・ 「旧県美でやりたいこと」でチームになり、実現に向け動き出している。 ・ ここにいる皆さんの関係性がさらに深まっている。 ・ 4回目も来ようと思っている。
第4回	<ul style="list-style-type: none"> ・ 運営管理計画案のイメージが共有できている。 ・ 明日からも企画の実現に向け動いていこうと思っている。 ・ ここにいる皆さんの関係性がさらに深まっている。

⑤ ワークショップにおける基本理念作成の過程

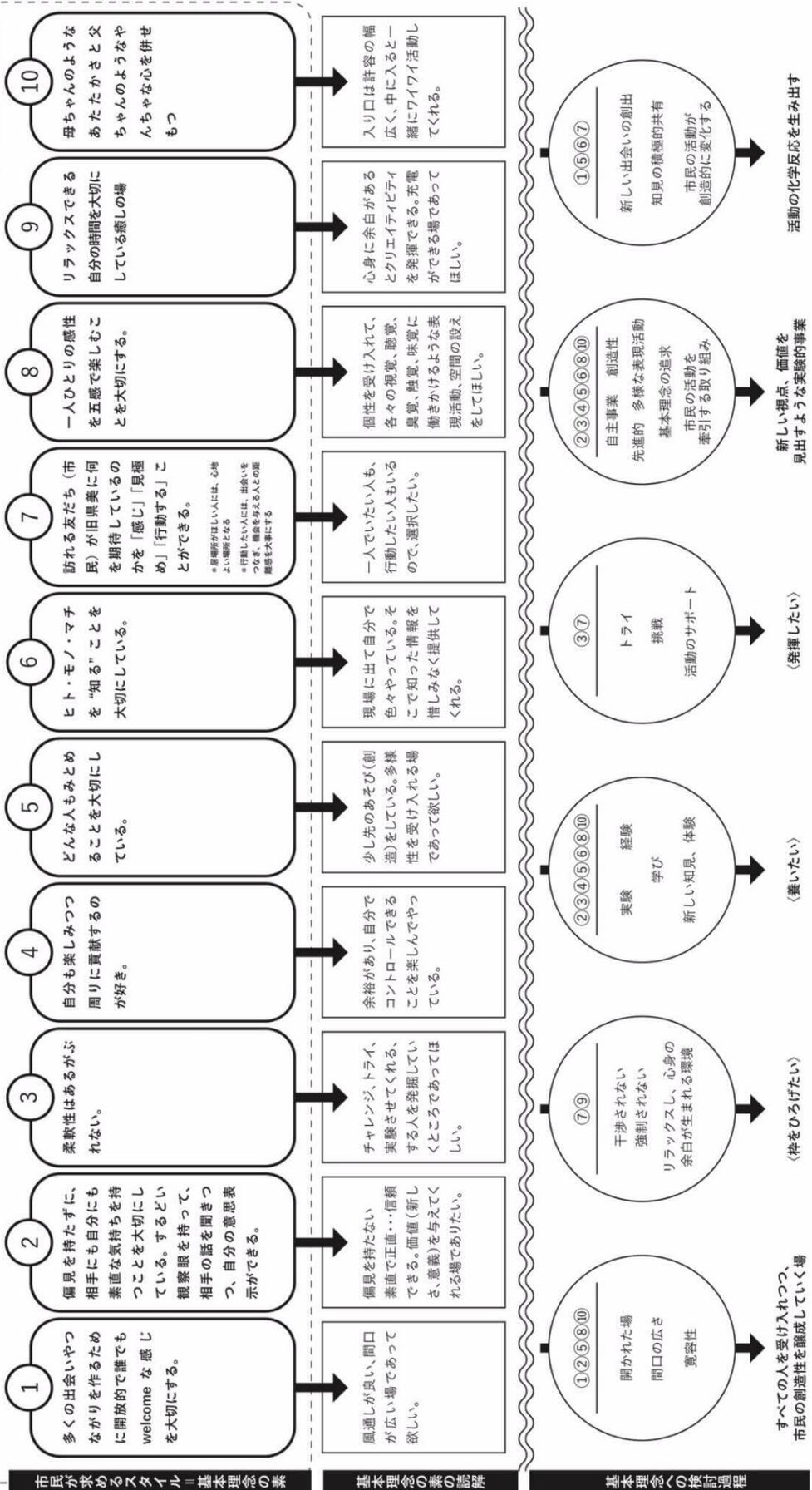
公共施設の運営においては、施設の基本方針を空間設計から維持管理、事業展開、ブランディング、スタッフの対応にまで浸透させることが通例です。そして、利用者である市民は、直接に接することのできる空間の設えや事業展開、スタッフのあり方・振る舞いから公共施設を評価します。

この考えのもと、（仮称）秋田市文化創造交流館の基本理念は、トップダウンではなく、利用者である市民の視点に立ったボトムアップ方式で作成することとしました。施設のあり方や振る舞いに関わるこれらの要素について、こういった形が望ましいのかをワークショップの中で議論を重ね、基本理念（案）に反映させました。

ワークショップの参加者に対して、同館を一人の人に見立て「（仮称）秋田市文化創造交流館がどんな人であれば付き合いたいか」という問いを投げかけ、議論を重ねた結果、施設の「人格」を示す10の言葉が提示されました。

-
- ① 多くの出合いやつながりをつくるために開放的で誰でも welcome な感じを大切にしている。
 - ② 偏見を持たずに、相手にも自分にも素直な気持ちを持つことを大切にしている。するどい観察眼をもって、相手の話を聞きつつ、自分の意思表示ができる。
 - ③ 柔軟性はあるがぶれない。
 - ④ 自分も楽しみつつ周りに貢献するのが好き。
 - ⑤ どんな人もみとめることを大切にしている。
 - ⑥ ヒト・モノ・マチを“知る”ことを大切にしている。
 - ⑦ 訪れる友だち（市民）が旧県美に何を期待しているかを「問い」「見極め」「行動する」ことができる。
 - ⑧ 一人ひとりの感性を五感で楽しむことを大切にしている。
 - ⑨ リラックスできる自分の時間を大切にしている癒しの場。
 - ⑩ 母ちゃんのようなあたたかさや父ちゃんのようなやんちゃな心を併せもつ。

この10の言葉に込められた想いを運営チームが読み解き、共通項やキーワードを抽出・整理して、1つの共通理念としてまとめ上げました。



～(仮称)文化創造交流館の基本理念(案)～

(仮称)文化創造交流館は、創造力の〈梓をひろげたい〉〈養いたい〉〈発揮したい〉すべての人を受け入れるクリエイティブな発酵場です。発酵を促すために新しい視点、価値を見出すような実験的事業に取り組み、活動の化学反応を生み出します。そして共に創造力を深めていきます。

基本理念(案)の解説とイメージ



創造力の〈枠をひろげたい〉

ここでは知識や経験、体験などを取り入れる、吸収することができる余白を生み出すことを表しています。そういった心身の余白は、お茶を飲んだり、散歩で訪れたり、木陰でくつろぐなど、リラックスし、居心地よく感じることで生まれ、ひろがります。



創造力の素を〈養いたい〉

これまで自分が知らなかった知識が得られる講座を受けたり、見たことがないような作品を目にしたたり、異なる経験をしてきた人と出会ったり、自分たちの知識を交換しあったり、そういった中で知識や経験を吸収します。



創造力を〈発揮したい〉

自分が得た創造力の素を何かで表現して人に見せる、外に見せる活動をします。



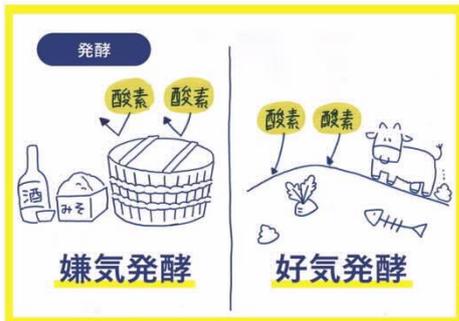
すべての人を受け入れる

そうした様々な使い方、過ごし方、関わり方を求めるすべての人を受け入れる開かれた場、許容性のある場、寛容な場となります。



クリエイティビティ発酵場

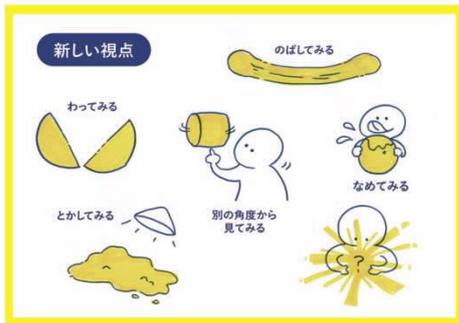
創造力の発揮には試行錯誤が必要だと思われます。その試行錯誤の過程を発酵と読み替えました。(仮称)秋田市文化創造交流館は、創造力の〈枠をひろげ〉、知識や経験を吸収して〈養われた〉創造力を発酵し、〈発揮〉する場です。発酵が始まるまでと発酵の後をも包み込んでいることから、“クリエイティビティ発酵場”であると表現しました。



発酵には好気発酵と嫌気発酵があります。それぞれ違ったものを生み出し、また違った目的で用いられます。(仮称)秋田市文化創造交流館はたくさんの人々と関わりながら創造力を発酵させていく好気的な発酵と、一つの興味関心のもと、じっくりとものを作り上げていく発酵のどちらにも挑戦できる場であろうと考えました。

※好気発酵は酸素を取り入れて為される発酵を指し、たとえば生ゴミや糞尿を空気を含ませるように混ぜながら発酵させることで堆肥にすることができます。また、嫌気発酵とは酸素を遮断した状態で為される発酵のことで、酒造りなど多くの食品作りに用いられており、旨みやアルコールなどを生み出すことができます。

新しい視点、価値



新しい何かを生み出す力の発酵を促すためには、同じものでもいつも見ているのとは違う角度から見たり、伸ばしてみたり、割ってみたりする“別の視点”や、そもそもいま考えられる別の視点を超えた全く“新しい視点”などによって、ものごとや活動にこれまでとは異なる価値が見出される必要があると考えます。



実験的事業と活動の化学反応

新しい視点や価値を見出すような実験的な事業に取り組むことで、既存の活動に新しい価値が与えられたり、新しい視点での取り組みが組み込まれます。それを化学反応と表しました。そういった実験的事業をするためには(仮称)秋田市創造交流館自体も創造力の枠をひろげ、創造力の素を養い、発酵しながら、利用者の方々と共に創造力を深めていく必要があるということを示しています。

3. アドバイザー等のコメント一覧

旧県美改修設計について

アドバイザー 小杉 栄次郎

建築家/秋田公立美術大学教授/NPO 法人 Team Timberize 副理事長/コードアーキテクト代表

運営管理ワークショップを通じて、市民の皆さんの要望する館の利用方法が様々に展開しそうであることがわかりました。また、秋田市が検討している「アーツ秋田」の今後の展開にとって、旧県美の在り方が重要になることも予想されます。それらを踏まえた上で、旧県美の改修設計を進める上で考慮が必要なポイントとして浮かび上がってきたと思われる点を下に挙げます。

- 1) 現在のスタジオ A,B,C の配置を再考し、現在のスタジオ C を倉庫もしくは運営管理の事務スペースとし、2 階のスタジオ A 奥の倉庫となっている部分をスタジオ C とする。
→1 階を広く市民に開かれた、中土橋通やお濠から続く外部空間の延長として屋外広場のような一般開放スペース、2 階を本格的な展示や滞在制作も可能なスペースとすることで、バックヤードを充実させながら来館者にわかりやすいゾーニングとする。
- 2) 1 階の交流ロビーは飲食・物販・イベントなど様々な利用ができる広いスペース（例：せんだいメディアテークの 1 階）が良いのではないか。外壁はなるべくガラスにして内外の活動を見える化（耐震改修の方法を要検討）。
同時に、市民の来館動機と市民活動を継続的に誘発するような企画運営ができる商業スペース管理者の獲得が必要。
- 3) 各スタジオの床耐荷重の検討。石や金属の彫刻などが置ける耐荷重は必要になるのではないかと。また壁・天井の仕様を展示に耐えるものにする必要がある。
- 4) 各スタジオの照明計画、空調機器配置、消防関係設備の設置についての配慮が重要。特にスタジオ A の天井パトンの設置は必須だと思われる（取り付ける照明器具や音響器具は今後増やせても、取り付ける場所がなければ意味がない）。
- 5) キッチンなどの水回りの充実。特に 1 階には飲食店利用だけでなく、市民利用も含めたキッチン設備を複数用意した方が良いのではないか。また屋外空間にも水回りが必須ではないか。
- 6) 新設 EV は資材搬入にも対応したものが必要（軽トラックが乗るくらい？）。アクセス経路も含めて要検討。

最後に、この館全体の管理運営事業者は、この館のみならず地域の公共施設と連動した企画や活動プログラムを構築・実施できる運営母体が常駐する必要があると感じた。

メンター 東海林 諭宣
株式会社 See Visions 代表取締役

1 商業区域の重要性

- ① 維持、継続のための収益確保と民間事業としての意識改革。
- ② 商業を推進することによる利用者数の確保。文化施設のハードルを下げる効果。

飲食や、物販など商業活用の場所が建物内で重要視される（広さ、配置）ことにより、文化的な視点に限らず多くの方を呼び寄せる効果があると考えます。それにより、観光施設としての機能と、また今後建物を維持していくために、テナントや売上からの収入を得ることで継続的になる可能性もあるのではないかと考えます。

商業利用からのアプローチにより広場や建物全体、またはエリア全体への広がりも含め考えることも可能かと思っています。

PFI※という考え方で、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導ですることも可能かと思えます。

秋田県は今後さらに税収減が予想されます。その時期に新たな公共事業を推進してだけでなく、民間との協業が必須と考えております。

※PFI（Private Finance Initiative: プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）

PFI とは、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う新しい手法です。

（内閣府「PPP/PFI とは」http://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/aboutpfi/aboutpfi_index.html 参照）

ワークショップを踏まえて、「地域に開かれた間口の広い部分」と、「創造的な活動を行う少しコアな部分」の両面性を持った施設としての期待が大きいように思えました。その「開かれた部分」と「コアな部分」の両面性を持ちつつ、両方の活動が館内で混じり合うことによる、新しい発見と新しい創造性が生まれる地域の人々のための「広く文化を考え発信する場」として機能していく事が期待させます。

具体的に踏み込むと、1階部分は目的の有無に関わらず、中心市街地に訪れた市民がふらっと立ち寄れるような空間とし、都市の中の「サードプレイス」となり得るような広く開かれた場所にすることが重要です。そのためには、外部からの見える化が必要であり、できる限り閉鎖的な壁から内部の活動が都市に表出するように空間をしつらえる事が重要です。また、カフェを広く設けることにより、くつろげる場所と交流できる場所の確保と、1階部分の柔軟な運営(ものづくりや展示も可)と共に一般事業者の募集による収益性の確保も考えられます。2階以上は、市民の中のアーティストや職人、さらには長期のものづくりに対応したスペースとし、一番大きなスタジオ A では演劇等も可能となります。さらに2階のスタジオ A は3階の回廊も含めた大空間の立体ステージとなり得ます。

これらの空間は単なる展示空間や貸し部屋ではなく、市民の活動を行い、それらを自由に表現し、自由に体験し、自由に交流できる、文化をつくり享受できるような、市民のための空間となるべきです。そのためにも、特にワークショップで触れられた、子供を連れた市民でも気兼ねなく訪れる事ができるような、ベビールームや子供を連れてイベントを鑑賞できる空間を意識し、次世代の市民間のイノベーションを誘発するような施設に成長していったら幸いです。

そのために必要な建築的な機能

【敷地と周辺の関係について】

- ・敷地周辺の柵や壁の撤去
- ・樹木の適切な管理による建築内部の見える化
- ・西側エントランスと北側エントランスの新設
- ・エントランス周辺の壁の撤去とガラス化
- ・敷地境界とエントランスをつなぐ外部空間の使用
- ・お堀面の親水空間化

【建物内部について】

- ・セキュリティ部分や方法の明確化
- ・北側エントランスと交流ロビーの位置の調整(トイレの位置と子連れ対応含む)
- ・スタジオ C のバックヤード化とトイレの位置としての再考
- ・交流ロビーのカフェ部分の拡張
- ・カフェや活動が一部外部への溢れ出しができるような内外の境界の設え
- ・交流ロビー内のものづくりルームの一部を2階へ移設(交流ロビーを広く)
- ・2階倉庫舞台裏をスタジオ化
- ・2階スタジオ A が普段は広すぎるので、北面と南面にガラスパーティションで区切られたスペースの増設(普段はものづくりルームとして使用し、スタジオ A を大きく使用する際は解放するか親子用鑑賞スペースとして使用)子供も連れてすべてのイベントを体験できるような施設として考える
- ・3階回廊に通じる内部階段を一箇所増設(床面積的に厳しいようであれば1階部分東側の減築による緩衝空間の増)
- ・3階部分のセキュリティ確保と、立体ステージや立体展示に対応する

メンター 石井 宏典
秋田市地域おこし協力隊

旧県美の利活用を考えると、ハード面（建物や機能、設備等）の議論に終始しがちですが、ソフト面（運営・企画等）の設計について、利用者である市民と徹底的に議論を重ねることが、旧県美を単なる「箱モノ」で終わらせないためには必要不可欠なプロセスです。

また、文化創造をイノベーションに例えると、箱から、イノベーションは生まれません。イノベーションは、多様な人たちが集う醸成されたコミュニティから生まれます。

その点、NPO 法人アーツセンターあきたが主催した一連のワークショップでは、「（仮称）秋田市文化創造交流館」の利用者となる（であろう）市民の方々が、実際の利用シーンに思いを馳せながら、主体的に関わっていきたい企画（ソフト面）をつくり上げることに取り組んだことで、今後のハード面の設計においても重要な示唆を得られたことと思います。

アップル社の iPhone が、ハードウェアの機能性と美しさによってではなく、多様なエンジニアが開発するソフトウェア（アプリ）の快適性と充実さによって、その価値を最大限に高めているように、旧県美の価値を最大限に引き上げるのは、旧県美を活用する市民の創造力（クリエイティビティ）によってであると思います。市民一人ひとりの創造力が、養われ、磨かれ、発揮される場として、今後、旧県美のソフト面が充実することを期待します。

《ソフト面での提言》

① 創造力の養成から発揮までを支援する一連のプログラム

- ・創造力を養うための教育機能（インキュベーション）
- ・創造力を磨くためのメンター制度とコミュニティ形成支援（常にフィードバックを受けられる環境）
- ・創造力を発揮し続けるための事業化支援