

金沢市の先進行政

I 金沢市政の先進性をあらわす諸側面

1. 金沢市政の先進性についての評価

- (1) 金沢市は地方中都市に過ぎないが、世界都市を主張する気概と見識を有する
- (2) 都市のランドデザインを持つ
- (3) 個別領域でもそれぞれ政策的志向を持って事業が行われている
- (4) 事業におけるビジョンづくりをしっかりと行っている
- (5) 政策法務への志向がある
- (6) まちづくり戦略のツールとして条例を活用する
- (7) 事業が独自のであるので縦割りのにならない、部局横断的な取り組みとなる
- (8) 事業において職員の能力を引き出そうとする姿勢がある

2. 金沢市政において評価される事業分野

- (1) 都心の活性化施策
- (2) 都市交通施策とまちづくり
- (3) まちなか居住政策における先駆性
- (4) 観光の振興
- (5) 産業振興
- (6) 農業振興
- (7) 森づくり（森づくり推進室）
- (8) 伝統産業の支援策
- (9) 文化政策
- (10) 環境政策
- (11) 福祉施策
- (12) 学校教育の改革
- (13) 金沢市政策研究所の存在

II 工業・商業振興施策における先進性

1. 工業振興におけるビジョンの先導性と一貫性

- (1) 工業フロンティアビジョンの提示
- (2) 金沢市の工業振興ビジョンに見る一貫性
- (3) 新産業創出は試行錯誤の過程
- (4) ファッション産業都市宣言とファッション産業化が到達点

2. まちづくりの視点に立つ商業振興策

- (1) 金沢市の商業振興策はどこが他市と違うのか
- (2) 金沢市商業振興策の3つの柱
- (3) 商業政策とまちづくりをつなぐもの
- (4) 中心市街地活性化基本計画と商業振興の関係
- (5) まちづくりと融合する商業振興策

III 金沢 21 世紀美術館に自治体の先端行政を見る

1. 金沢 21 世紀美術館の新しさ

—これまでの通念にない美術館—

- (1) 人でにぎわう美術館
- (2) 丹念な需要の掘り起し、需要創出活動の実践
- (3) 金沢市政における戦略的な拠点施設

2. 設立の経緯を踏まえてみた特徴

- (1) まちづくりの拠点として構想された美術館
- (2) 美術館の設計コンセプトの独自性
- (3) 都市型文化交流施設としての展開
- (4) 市民の参画交流を図る美術館
- (5) 未開拓層への働きかけを意識する美術館
- (6) 経営を意識する美術館

3. 金沢 21 世紀美術館の全体的評価

- (1) 美術館がまちづくりの一翼を担う
- (2) 産業界との連携や産業振興機能の取り込み
- (3) 美術館に対する需要創造とニーズの掘り起こし活動
- (4) 交流、にぎわいを創出する仕組みの内蔵
- (5) 経営的視点の導入が文化サービス施設としての自立した運営を可能にする

IV 金沢市民芸術村に自治体の先端行政を見る

1. なぜ、金沢市民芸術村のようなユニークな施設ができたのか

—金沢市政における文化に対する質の高いとらえ方の存在—

- (1) 文化に投資しないまちには未来がない
- (2) 文化政策と都市政策は重なり合う

2. 金沢市民芸術村設立にあたっての基本的な考え方

- (1) 市民が自ら文化をつくる拠点にする
- (2) 文化のづくり手としての市民を育てる
- (3) 人が集まる場、にぎわいの場とする
- (4) 市民の利用がすべての出発点となる

3. 金沢市民芸術村の特色

- (1) ふつうの市民が行う文化的自己表現の場
- (2) 日常の中から高い文化表現をもとめる
- (3) 「年中無休・24時間利用可能」
- (4) 運営上も「市民の自主運営・自主管理」原則を貫く

4. 金沢市民芸術村の到達点と波及効果

- (1) 金沢の新しいにぎわいの場をつくり出した
- (2) 新しい市民文化の創造に寄与
- (3) 文化活動が経済効果をもたらすことを実証的に示した

金沢市の先進行政

I 金沢市政の先進性をあらわす諸側面

1. 金沢市政の先進性についての評価

(1) 金沢市は地方中都市に過ぎないが、世界都市を主張する気概と見識を有する

1995年6月、山出保金沢市長は「金沢世界都市構想」を提案した。翌96年には、同構想を長期計画として正式に認定し、以後、この路線で歩みを続けてきた。金沢世界都市構想は、世界の各都市に呼びかけて金沢で開催してきた世界工芸都市会議や金沢創造都市会議と軌を一にし、連動している。ともあれ、地方自治体レベルで独自のテーマを掲げて国際会議を継続的に開くことは例がなく、きわめて注目に値する。

上であげた2つの国際会議のうち前者の世界工芸都市会議は、金沢市が1997年に世界の伝統工芸都市に参加を呼びかけて初めて開催した。その後、1999年には第2回会議が開かれ、2003年には金沢21世紀美術館開館のプレイベント的性格を持たせ、第3回会議として開催された。後者の金沢創造都市会議は、金沢経済同友会の提唱になるものであり、世界の文化芸術創造都市に呼びかけて2001年11月に第1回が開催された。その後、2003年に第2回が開催され、2005年秋には第3回が開催された。また、金沢創造都市会議と隔年の開催により有識者による国内会議として金沢学会も開催されている。金沢創造都市会議と金沢学会は、都市文化や文化振興・文化政策について語り合う点では共通している。

(2) 都市のグランドデザインを持つ

このように、金沢世界都市構想は、今日では金沢市の長期構想と位置づけられているので、金沢のグランドデザインとなっている。しかも、この構想は単独で存在するのではなく、上のように金沢市や地域経済団体の主唱になる国際会議と連動したかたちで存在している。ここが他の官製的な上意下達計画とは違うところである。

ところで、金沢市政は先進的であるが、都市経営的な色彩は必ずしも強くない。神戸におけるような都市経営という方向は打ち出していないし、市政全体を経営体と見立てて、それを動かす基本的な柱となるものの打ち出しもあまりしていない。たしかに、金沢21世紀美術館や金沢市民芸術村などは大変すぐれたものであり、他都市で太刀打ちしようにもかなわないほどのものである。しかも、金沢市の事業を腑分けして個々にみてゆけば、以下でみるように先進性を誇りうるものは多くある。だが、金沢市政を一見しただけでは、その市政の水準の高さは意外に伝わらない。それは都市経営ということを強く打ち出すかどうかは別にして、市政の全体を括るグランドポリシーなり、全体戦略的なものが弱いのか、あるいは組織としてそれほど意識にないことが大きく影響しているように見受けられるのである。

(3) 個別領域でもそれぞれ政策的志向を持って事業が行われている

それはともかく、金沢市では、トップがまちづくりについての見識を持ち、まちが抱える課題について一貫した問題意識を持って長期的なスパンにより取り組んでいる。このこ

とはたしかである。これが金沢市政のあらゆる分野において政策的志向を感じさせる大きな所以となる。具体的には、たとえば産業振興の重視姿勢、文化振興と文化政策の重視、景観形成・美しい街並みづくりへのこだわり、環境保全の重視、都市における中心市街地の重要性の認識、市民参画によるまちづくりへのこだわりなどを見ればよい。これらへの関心と重視姿勢は、一貫して変わっていない。

(4) 事業におけるビジョンづくりをしっかりと行っている

また、金沢市においては、主管課レベルの事業でもしっかりした内容の個別事業プランが多くつくられている。たとえば、産業振興分野の新文化産業創出検討委員会ビジョン、商業振興ビジョン、農政プラン 2010、健康政策としての金沢健康プラン、文化芸術振興プランなどである。さらに、こうしたことのため、地域にある大学や学者と不断に連繫するよう心がけている。金沢市における個別事業プランの先進性は、他都市と比べるとはつきりする。すなわち、他都市においては、金沢市のような政策的内容を持つ個別事業プランの作成はあまり見受けられない。

(5) 政策法務への志向がある

金沢市では事業の方向性や手法を定めるのにビジョンだけではなく、条例の策定を積極的に活用している。そうしたプログラム条例的なものは多岐に渡るが、主なものだけあげても次のようなものがある。

<景観・伝統環境の保全>

- 1968年 金沢市伝統環境保存条例の制定、これは全国に先駆けるものであった
- 1989年4月 都市景観条例の制定、独自の景観行政を展開する嚆矢となった。
- 1994年3月 金沢市こまちなみ保存条例の制定
- 1996年3月 用水保存美化条例
- 1997年3月 斜面緑地保全条例
- 2001年3月 金沢市における緑のまちづくりの推進に関する条例
- 2003年4月 金沢市森づくり条例
- 2004年3月 金沢市旧町名復活の推進に関する条例

<市民参画によるまちづくり、中心市街地の活性化>

- 2000年3月 金沢市における市民参画によるまちづくりの推進に関する条例
- 2001年3月 金沢市まちなかにおける定住の促進に関する条例
- 2003年3月 金沢市における歩けるまちづくりの推進に関する条例
- 2004年3月 金沢市における市民参加及び協働の推進に関する条例

<産業振興>

- 1983年3月 金沢市における企業立地及び中小企業構造の高度化の促進に関する条例
- 1991年3月 金沢市テクノパークにおける企業立地の促進に関する条例
- 2001年12月 金沢市における良好な商業環境の形成によるまちづくりの推進に関する条例
- 2004年6月 金沢ファッション産業都市宣言を行う（議会で議決）

このように、金沢市の条例は、独自の必要性に基づき、独自の内容を盛り込んだものが多い。こうした中には、望ましいまちの方向に向けるため、条例を戦略的に使おうという

ものが見られる。これが次のまちづくり戦略のツールとして条例を活用するという方向に発展していく。ともあれ、日本の自治体では法を活用してまちづくりに活かしていくという発想は乏しかったので、この意味でも金沢市の試みは貴重である。

(6) まちづくり戦略のツールとして条例を活用する

金沢市における条例の使い方が優れている点は、まちづくりという多岐にわたる問題の基軸にするため、条例を使おうとすることに典型的にあらわれる。こうしたことが金沢市でできるのは、まちづくりの戦略ツールとして条例を使うという姿勢に立つからである。このことに関しては、金沢市における条例策定の目的をみれば、幾分かうなづけると思われる。そこで、金沢市職員の木谷弘司の整理により、金沢市における条例策定の目的を見てみよう。そうすると、それは次の5点であるとされる。すなわち、①金沢市固有のまちづくり方針の内外への表明（行政、市民の責務の明確化）、②施策展開に必要な制度に法的根拠を付与、③議会を通じた政策の裏づけと市民合意の形成、④条例整備による市の行政運営能力の向上、⑤条例策定作業を通じた行政職員能力の向上。（木谷弘司「金沢市における条例を主体としたまちづくりの展開と課題」『季刊まちづくり3号』学芸出版社、2004年7月）。

(7) 事業が独自のであるので縦割りの的にならず、部局横断的な取り組みとなる

金沢市の事業が部局横断的であるという例としては、ミュージアムグッズの開発販売の例がよい。ミュージアムグッズの開発販売は、産業局のファッション産業振興室と外郭団体のファッション産業創造機構、および金沢 21 世紀美術館という庁内の局をまたがる異分野の部局が連携協力した結果のものである。あるいは、文化振興と文化政策も、行政内の主管課と金沢芸術創造財団、（金沢の文化創生財団）や当該施設等の連携協力により行われている。さらに、各種市民参加型のまちづくり推進策も、都市計画（まちづくり主管）課と市民参画課、金沢ボランティア大学校、（金沢まちづくり財団）の協力により行われている。

(8) 事業において職員の能力を引き出そうとする姿勢がある

金沢市の事業において職員の能力を引き出そうとする姿勢があるということは、先の条例の戦略的活用に関する位置づけなどからも幾分うかがわれるであろう。また、金沢市では、外部の学者等との知的ネットワークづくりにも意を用いている。たとえば、金沢市は行政内にまちづくり専門員、文化専門員、政策法務専門員といった3つの専門員を置くなどにより、組織的にも専門家の活用を図っている。これも、事業において職員の能力を引き出そうとする一例となる。

2. 金沢市政において評価される事業分野

(1) 都心の活性化施策

都心におけるにぎわいと楽しみの拠点づくり、こうした視点から中心商業地の振興を行っている。金沢市中心市街地活性化基本計画なども、単なる通り一遍の計画ではない。これは、金沢市なりに中心市街地の位置づけを明確にし、また戦略的な事業の配置をしたも

のである。

(2) 都市交通施策とまちづくり

金沢市は自治体としては珍しく、独自の交通政策を有する。たとえば、早くからパークアンドライド政策を実施している。また、「ふらっとバス」(料金均一市内循環バス)の創設などは、そうしたことの代表的な例となる。これらは、金沢市の都心の渋滞とその解決を願う知恵の発揮から生まれたものであり、まさに地域の現実と暮らしの中から政策をつくり出した例である。

(3) まちなか居住政策における先駆性

金沢市では、まちの魅力づくりの一環として都心におけるにぎわいづくりを一貫して重視してきた。それに加えて、まちなか居住政策における先駆性も有する。また、こうしたことの一環では、路地や境界の保存、こまちなみ保存、金沢市こまちなみ保存条例(1994年3月)に配慮し、居住地の美観政策でも先進性を主張できる。たとえば、金沢経済同友会という民間経済組織の主宰事業であるが、金沢都市美文化賞の制定というような活動もある。

(4) 観光の振興

都心でのにぎわいと楽しみの拠点づくりとの関連
金沢フードピアの開催支援

(5) 産業振興

金沢市の場合は、自治体における産業政策の確立という志向があると評価できる。たとえば、文化による新産業起こしや産業の高付加価値化を目指してファッション産業都市の実現を謳う。金沢市でいうファッション産業は、単に衣類関連の産業を指すのではなく、もっと広く文化と絡めた衣食住のすべてを豊かにする産業のことである。そして、金沢市はこうした意味での文化による新産業起こしや、地域産業の高付加価値化を目指し、ファッション産業都市の実現を謳うのである。

このため、金沢市は2005年1月に金沢ファッション産業創造機構を設立し、同年秋には金沢ファッション産業都市戦略会議を開催した。ここで前者は、行政内の金沢市ファッション産業振興室と連携して、金沢の伝統産業である美術・工芸などにも目配りしながら、販路の開拓促進、新製品開発の促進、あるいは人材の育成という側面から金沢におけるファッション産業の実現を図ろうとする組織である。

さらに、金沢ファッション産業創造機構における具体的な事業を見ると、次のようなことがある。すなわち、販路の開拓では、加賀友禅の販路拡大支援やグッドデザイン製品の開発と市場開拓の調査を行う。新製品の開発では、金沢21世紀美術館と連携し、同館で売り出すミュージアムグッズを開発する。また、現代にマッチした伝統工芸品を開発する企業や個人等に助成する。あるいは、海外デザイナーの指導も受けて、金沢独自の素材の活用による海外向け新製品の開発を行う。人材育成では、地域のデザイン力の向上のため、金沢市立美術工芸大学の大学院修士コースにファッションデザインコースを新設する。オ

フィスユニフォームデザインコンペを開催し、入選作品を金沢 21 世紀美術館などで展示する。ファッションリーダーの育成事業を行うなどである。

このように、金沢の産業振興施策は、地域企業の保護という意味での伝統的な中小企業施策というより、都市の活性化に結びつく新たなタイプの産業政策としての中小企業振興施策を意識している。この点がとくに評価されるところである。

(6) 農業振興

金沢市は、1994 年、都市型農業の振興拠点として金沢農業センターを開設した。ここでは、市レベルで設置する農業センターとしては珍しく、バイオ等の試験研究や開発実験も行っている。近年では、加賀野菜のブランド化に力を入れている。

(7) 森づくり（森づくり推進室）

金沢市の森林面積は市域の 6 割を占める。この森林を守るため、金沢里山ワーキングホリデー事業により、山の手入れやキャンプなどの活動をとおり、森林ボランティアの育成に努めている。あるいは、木の家づくり奨励事業により、県内産の良質なスギ材を使用する木造住宅の新築・購入に対し助成する。その他、天然林の保全事業も行っている。

(8) 伝統産業の支援策

金沢職人大学校の設立と運営

金沢 21 世紀美術館や金沢ファッション産業創造機構と連動した伝統産業の支援策

(9) 文化政策

伝統文化の保存支援と現代的市民文化の振興

金沢市民芸術村の開設（1996 年 10 月）

金沢 21 世紀美術館の開設（2004 年 10 月）

これはまったく新しいタイプの美術館である。すなわち、美術館の役割として、まちづくりとの連携（美術館活動への市民参画、市内小中学校生徒の無料招待事業による文化芸術に対する潜在需要の喚起・掘り起こし活動など）や、あるいは美術工芸・AV 企業・IT コンテンツ関連企業などに対する新産業の誘発効果も視野に入れている。

(10) 環境政策

グリーン購入、グリーン調達推進

(11) 福祉施策

金沢市では、福祉施策と健康政策を結合・融合させている。このため、これらの管轄組織も編成替えし、福祉健康局という名称にあらためた。そして、ここの健康政策所管部門がきわめて包括的で、かつ実践的な内容を持つ「金沢健康プラン」の策定や推進を受け持っている。

(12) 学校教育の改革

金沢市では、学校教育における金沢型のモデルづくりを打ち出す。独自の学習指導評価基準や、学校評議員制度の導入、全市一斉学校授業の公開、スクールフォーラムの開催などの地域に開かれた学校づくり、あるいは健康教育の推進などが特徴となる。

(13) 金沢市政策研究所の存在

金沢市政策研究所は、職員の政策能力を高めるための自前によるシンクタンク組織である。日本の自治体ではこうしたシンクタンク組織を設置しているところ自体が珍しい。さらに、この研究所と関連して、金沢まちづくり市民研究機構がある。これは、金沢市政策研究所と連携しながら政策立案に携わる市民参加型の組織である。これにより、市民自らが政策づくり、政策立案する体制をつくるとする。なお、金沢まちづくり市民研究機構は、金沢市中心市街地活性化基本計画により謳われ、実現した組織である。

II 工業・商業振興施策における先進性

1. 工業振興におけるビジョンの先進性と一貫性

(1) 工業フロンティアビジョンの提示

金沢市の工業振興にかかるビジョンの策定は、1993年に着手された金沢21世紀工業振興ビジョンにまで遡る。その後における金沢市工業振興の基本方向は、このビジョンにより指し示されることとなった。つまり、このビジョンでは、金沢工業が切り拓くべき新たな方向性として次の3つの新分野をあげる。それは、メカトロフロンティア、新技術フロンティア、生活文化フロンティアの3つである。ここでメカトロフロンティアとは、地元を集積している機械系の工業にエレクトロニクス技術や精密工業技術を融合させ、新たな産業創出や販路開拓を図ろうとするものである。次いで、新技術フロンティアとは、テクノパークなどの産業拠点にハイテクリーディング企業を誘致し、それらが持つ高度化技術を地域企業に波及・伝播させるというものである。また、医療、環境技術分野など長期的に成長領域にあると見られる分野において優良企業の誘致を図り、これによる地域企業の活性化も担うとした。3番目の生活文化フロンティアは、金沢に集積する伝統産業から印刷、食品、アパレル、デザイン分野など生活と文化に根ざす企業に注目し、これらの企業の高度化により、新産業の創出や販路開拓を実現させるというものであった。

(2) 金沢市の工業振興ビジョンに見る一貫性

90年代以降における金沢市の工業振興施策は、基本的にこのフロンティアビジョンの路線の下で行われてきた。この点で、金沢市の場合、他都市の工業振興施策に比べてもビジョンと実際の施策は接近している。ビジョンの長期的一貫性が施策面により担保されてきたといえる。これは金沢テクノパーク建設などの大事業を見ると、とりわけその感を深くする。金沢テクノパークは、1992年の着工以来、市単独で100億円を超える事業費を投入した大事業であった。この自前の現代版工業団地づくりにより、金沢市はハイテクリ

ーディング産業を地域に根づかせるよう今日まで営々と努めてきた。

(3) 新産業創出は試行錯誤の過程

しかし、工業振興ビジョンの中でも、新産業起こし、新産業の創出にかかわる部分は、上の3つの工業フロンティアに関連させていけば、それぞれが関連しあう複合領域に位置するものといえる。それだけに、その現実化では試行錯誤が続いていた。

たとえば、21世紀工業振興ビジョンを受けて、新産業創出の方向性は、初めは新金沢型産業という言葉で語られてきた。ここでは金沢が相対的に強みとしてきた産業集積分野や、金沢の文化的集積を生かす産業という観点から、新産業の条件が検討された。そして、メカトロニクス、情報、印刷、アパレル、デザイン、医療、福祉、環境などがそうした新産業分野としてあげられた。このように、90年代半ばから2000年代の初めまでは、新金沢型産業という問題意識からの検討や議論が続いてきた。

その後、2000年代に入り、新金沢型産業というとらえ方は、金沢という地域が持つブランド効果や文化性をより意識するものになっていった。2003年1月に発足した金沢新文化産業創出検討委員会は、こうした方向性をもった公式の検討組織である。ここでは、印刷、アパレル、伝統工芸、デザインや、デザイン・アートなどの産業と金沢の文化の融合を図る中で、金沢における新産業の創出に役立てるという方向性が打ち出された。

(4) ファッション産業都市宣言とファッション産業化が到達点

金沢における新文化産業の創出という方向をさらに発展させていったのは、2004年7月に打ち出されたファッション産業都市宣言であり、ファッション産業の振興という現在の路線である。ここでファッション産業とは、衣類を中心としたモノにかかるデザイン関連の産業という通常のとらえ方でなく、より広く衣食住のすべてにわたってデザイン感覚を及ぼし、生活を豊かにする産業について指す。したがって、金沢におけるファッション産業づくりとは、生活文化にかかわるすべての分野で質の高いモノづくりを促していくことといってもよい。

ファッション産業化という方向での具体策は、金沢ファッション産業創造機構と2004年に開館した金沢21世紀美術館が連携して行ったミュージアムグッズの開発活動において見られる。これは伝統産業に工芸、デザイン、文化・学術を融合させて、新たな金沢ブランド商品づくりの嚆矢にしていこうというものであった。

このように産業振興の施策づくりの流れから見ると、金沢におけるファッション産業化、あるいはファッション産業づくりは、工業フロンティアビジョンという生活文化フロンティアを発展させたもの、もしくはその現代的な表現に他ならない。このことがよく理解できる。

2. まちづくりの視点に立つ商業振興策

(1) 金沢市の商業振興策はどこが他市と違うのか

金沢市の商業振興の特徴は、一言でいえば、まちづくりを意識した商業振興というところにある。ただし、通常の助成メニューだけ見ていると、金沢市の商業施策も基本的に商店街を対象にしており、それほど伝統的な商業振興策から外れるものではない。しかし、

少し立ち入ってみると、そこには単に伝統的な商店街振興策とばかりは言えないものがある。たとえば、金沢市の商業振興のメニューはたしかに商店街振興中心である。しかし、そこでは中心商店街向けとその他の地域商店街向けで内容を変えている。つまり、商店街の立地特性に応じて、助成事業のあり方やメニューの内容を変えている。また、金沢市の商業振興は、補助メニューのみならず、TMO事業や条例等による法的規制措置と一体になったものであることが注目される。

このことを踏まえると、金沢市の商業振興事業の力点は、一口に商店街といっても実質は中心商店街に置かれており、まちづくり的観点からの中心商店街活性化を狙っていると理解される。これは金沢市が、中心市街地やまちの活性化のために、中心商店街を一貫して欠かせない存在であるととらえてきたからである。中心市街地は都市の顔であり、まちづくりの基盤となる存在である。そこにおいては、商店街は欠かせないと見る。金沢市の商業振興策と他市の商業振興策の違いを織りなす原点は、こうしたとらえ方にある。

(2) 金沢市商業振興策の3つの柱

上でふれたように、金沢市の商業振興は補助金等による助成事業に限られていない。これと、TMO事業、各種の法的規制措置が一体となったものである。

ここで第1の柱となる補助メニュー事業は、上でふれた中心商店街向けと地域商店街向けに分かれる点を除けば、それほど他都市と違いがあるわけではない。その意味で、必ずしも独自のなものといえない。

金沢市の商業振興の第2の柱は、TMO事業による中心商店街の活性化、中心市街地の活性化である。金沢市のTMOは、金沢商業活性センターという名称のまちづくり会社である。通例、日本のTMOは商工会議所主導で設立されることが多いが、金沢の場合は違う。市が主導して設立したTMOである。それゆえ、金沢市のTMOは市の商業振興施策を展開する実働部隊になっている。この点が他都市のTMOとの違いになる。金沢市のTMOが市主導である点は、TMOへの出資比率構成からもうかがえる。金沢市の出資比率は全体の50%であり、株主中では第1位の割合となる。第2位の出資者は商店街組織であり、33.15%である。一方、金沢商工会議所の出資比率は4.57%であり、きわめて低位である。TMOの主導権をとる立場にはない。こうした金沢市のTMOについて事業的な特色という面からみると、多彩なかたちで都心活性化事業を機動的、弾力的に行っていることが注目される。たとえば、香林坊ハーバー事業である。これは、市内の大学生を活用して都心活性化に向けたいろいろなイベント事業を行ったり、彼らに活動拠点を提供する事業などからなるものである。

金沢市の商業振興の第3の柱は、良好な商業環境を生み出し、維持していくための法的な規制措置である。具体的には、商業からのまちづくりを意識した内容の条例制定や、良好な商業環境の形成に関するガイドラインである「金沢商業環境形成指針」の制定（2001年に制定、施行は2002年4月から）などである。こうした自治体法政策的な側面からの方策により、金沢市は大型店や商業施設の立地に関し、都心立地と各地域特性別の立地に分けて、地域環境に応じた住み分けと誘導を図っている。これは国の大型店に対する規制措置とは別個の独自の措置であり、地域の必要性から発した商業施設立地の規制誘導策である。それゆえ、こうした商業分野における金沢市の試みは、その先駆性ゆえに「金沢モ

デル」と評されている。

(3) 商業政策とまちづくりをつなぐもの

金沢市において商業政策とまちづくりをつなぐものとしては、上の商業振興策の中では第2と第3の柱の役割が大きい。しかし、第3の柱である法規制ないし自治体法政策措置については、具体的な商業振興とのかかわりがやや見えにくい。そこで、これらの措置が商業振興やまちづくりに及ぼす影響をもう少し詳しく見ていこう。

まず、金沢市は1990年代に入り、まちづくりのために条例制定をし、戦略的に活用してきた。こうした流れの中で、2001年12月、「金沢市における良好な商業環境の形成によるまちづくりの推進に関する条例」が制定された。現実施策への即効的な効果だけにこだわれば、たしかに条例制定にそれほど特別な意味は見出しがたいことが多い。しかし、条例の制定により、施策のよりどころや施策の基本的方向性を打ち出すならば、施策間の整合性や施策の長期における一貫性確保という点で、その意義はまことに大きい。そして、金沢市がまちづくりに戦略的に活用する条例とは、まさにこうした方向を狙うものである。上の良好な商業環境の形成によるまちづくりの推進条例でいえば、これにより、中心商店街の振興や商業振興を単に商業問題の枠の中にとどめず、中心市街地を構成する重要なインフラとしての位置づけが与えられる。つまり、商業振興問題、とりわけ都心商業振興の問題が、都市の顔である中心市街地活性化方策の一環として明確に位置づけられてくるのである。

一方、商業振興とまちづくりの関連を中心商店街の問題に絞っていえば、1998年10月には金沢市中心市街地活性化基本計画が策定され、この中で都心商業活性化の問題も中心市街地活性化計画における柱の一つとして位置づけられることになった。ここで中心市街地活性化基本計画とは、1998年に制定された中心市街地活性化法（正確には、「中心市街地における市街地の基盤整備及び商業活性化の一体的推進に関する法律」という）に基づくものである。したがって、これは金沢市だけに限られるものではなく、全国各地で制定される計画である。実際、中心市街地活性化計画を策定した地域は、2003年7月現在で全国577市区町村（594地域）に達しており、決して半端な数ではない。しかし、これだけ数多くの中心市街地活性化基本計画が、現実に市街地の活性化やとりわけ商店街の活性化につながっていくかといえば、これは別物という状況にある。そもそも、この計画づくりが進展する背景には、中心市街地活性化基本計画を策定しておいた方が都市再開発や商店街に対する国からの各種支援助成措置を受けやすいとの思惑が地方の側にあったからである。けれども、国の支援措置をあてにした動機でつくる中心市街地活性化計画は、中心市街地の衰退阻止にほとんど実効性を持ち得ず、商店街の活性化にはつながりようもなかった。

では、このような中で、金沢市の中心市街地活性化基本計画はどうであったか。それは単なる作文的計画の域を超え、実効性を持ち得たとみてよい。そうすると、それはなぜか。つまり、同種の計画が数ある中で、なぜ金沢市の計画は数少ない例外となり得たのであろうか。

(4) 中心市街地活性化基本計画と商業振興の関係

そこで、金沢市中心市街地活性化基本計画において、商業振興がどのような位置づけになっているか見てみる。そこでは、一口に商業振興といっても、中心市街地活性化の視点から見たものであるだけに、通常の商業振興よりその中身を広くとっている。全体としては、「都心におけるにぎわいの創出と関連ビジネスや交流の促進活動」といった内容になっている。このため、商業活動への支援、都心ビジネスの形成、交流拠点施設との連携と活用という3つの柱が立てられ、その中で次のような具体的事業を配置している。

①商業活動への支援

- ・中心市街地出店促進事業
- ・アートアベニュー賑わい創出事業
- ・近江町市場再整備事業、横安江町商店街整備事業
- ・金沢桜まつり、ファイブタウンズフェスタ、むさしまつり

②都心ビジネスの形成

- ・ITビジネスプラザ武蔵整備事業
- ・SOHO事業まちなか集積促進事業
- ・香林坊武蔵間「都心賑わい回廊」形成アクション推進事業

③交流拠点施設との連携と活用

- ・活性化広場との連携
- ・金沢21世紀美術館、金沢能楽資料館、金沢駅東広場との連携

ちなみに、金沢市中心市街地活性化基本計画の全体目次は、次の5つの基本方針からなる。そして、都心商業の振興関係は、このうち3番目の方針に基づいている。

- 1) 個性を生かしたまちづくり
- 2) 暮らしの良さを実感する定住促進
- 3) 元気な商店街・都心ビジネスの形成
- 4) 人・環境にやさしいまちなか交通の確立
- 5) まちなか交流活動の促進

さらに、金沢市中心市街地活性化基本計画は、その推進過程において、次のような柔軟性と弾力性に満ちた特色を取り入れている。これにより、まちづくりに必要とされる広範な市民的合意や発意を計画の推進力として取り込もうとする。

そうした特色の第1は、市民参画の促進である。これは主として3つの手段により実現が図られる。その1つ目は、市民主体の政策提言組織を狙う「金沢まちづくり市民研究機構」の創設である。2つ目の手段は、公式ホームページの内容充実による市民への豊富な情報提供である。市民参画を図る3つ目の手段は、パブリックコメントの実施による市民からの意見・提案・提言の吸い上げである。第2の特色は、まちなかにおける定住と交流の促進のため、民間事業者や関係団体との新たな協力体制を確保するネットワーク組織をつくったことである。たとえば、2003年6月に設置した「かなざわ定住推進ネットワーク」や「かなざわ21まちおこし推進ネットワーク」などがそれである。第3の特色は、商業振興と強く関連してくることである。TMOを設立し(1998年10月)、これと密接な連携をとって市街地活性化事業を進めていくとしたことである。第4の特色は、計画の推進にかかる総合調整が弾力的に行われる。あるいは、全体的な広い視点により、総合調整

を行うようになっている。具体的には、計画の実現を担保する事業進捗に関する市民的検討組織（金沢市市街地活性化推進委員会、1999年8月設置）の設置や、市内の総合調整部局の設置（都市政策部市街地活性化推進室、2002年4月設置）を通じての活動である。こうした組織や部署により、計画後5年間にわたり、各年度毎の実施計画が作成される。そして、実施事業については、その評価や整備目標値の推移の検証等も行い、きめ細かなフォローアップ体制に心がけている。

このように、金沢市中心市街地活性化基本計画の内容を見てくると、そこでの商業振興施策はまちづくりと有機的な関係を持つものとして位置づけられていることがよくわかる。つまり、金沢における商業振興は、単に商業という枠内だけから見た施策ではないのである。

（5）まちづくりと融合する商業振興策

以上のように見てくると、金沢市の商業振興策は、少なくとも中心市街地、都心部の枠内においてはまちづくりとかかわらざるを得ない枠組みの中にあるといえる。もっといえば、そこにおいては、まちづくりと融合した商業振興策になっている。

金沢市がまちづくりとかかわらせて商業振興をとらえるようになった背景には、早くから中心市街地が都市の顔であり、都市活性化のインフラになりうるとの認識を持っていたことがあげられる。中心市街地が個性的な魅力を持ち、輝いていれば、都市における集客とにぎわいの元となる。これは発展する都市にとって欠かせない条件であるととらえる。その場合、中心商店街は都市における集客とにぎわいの核となる。したがって、この点からいえば、中心商店街も中心市街地という都市にとってのインフラを構成する一つに入る。こうした意味から、金沢市は都心部商店街の重要性を認識し、一貫してその支援も行ってきたのである。その狙いは、ひとえに中心商店街が賑わいや交流を通じて、都市の魅力づくりに役立っていくと見るところにあった。

ともあれ、金沢市の商業行政は、形式的・外形的には、①金沢市中心市街地活性化基本計画という枠組みの下で、まちづくり施策との関連性を明確に持つようになった。これは、より理念的、事業方向的な面からいえば、②「良好な商業環境の形成に関するまちづくり推進条例」その他のまちづくり的な条例や、自治体法政策的な措置により、まちづくりと連動する方向で商業振興策の方向性を指し示した。さらに、商業振興事業の現場に即した機動的で弾力的な展開という面からは、③まちづくり会社＝TMOを駆使することにより、商業振興策とまちづくり施策の距離を近づけていった。

これらにより、金沢市の商業振興施策は、補助金メニューだけからうかがうより遥かに奥行きと幅の広いものとなった。他都市に見られるよくも悪くも商店街振興施策に終始するものとは一味違うものになっていったのである。

Ⅲ 金沢 21 世紀美術館に自治体の先端行政を見る

1. 金沢 21 世紀美術館の新しさ

－これまでの通念にない美術館－

(1) 人でにぎわう美術館

金沢 21 世紀美術館を訪れてまず驚くことは、その賑わいである。訪れたのは 2005 年の 8 月上旬であった。学校の夏休み期間中とはいえ、平日の午後 3 時頃であり、一般の店舗でいえば、アイドルタイムの時刻である。しかし、金沢 21 世紀美術館内は人であふれている。来館者の年代層や層性は、きわめて多様である。その賑わいぶりは、一瞬、都会のテーマパーク的施設の雑踏を連想するほどである。館内だけでなく、美術館前のメイン道路では、入館のために駐車場に入庫待ちする自動車が長蛇の列をなしている。これだけでも、並の美術館ではないという思いを人に起こさせるに十分である。来館者に、「こんなに人がいっぱいいる美術館があったらどうか」と素朴な驚きと感慨を起こさせる。

これだけ多くの人が金沢 21 世紀美術館を訪れるのは、美術館の常識を覆す仕掛けがいくつか組み込まれているからである。たとえば、金沢 21 世紀美術館への入館は“無料”である。これはより正確に言えば、全体が大きな円形をなす美術館の外周部分から構成される芸術交流館部分への入館立ち入りが自由であり、無料だということである。芸術交流館ゾーンで取り囲まれた展示部門は有料であるので、むろん美術館のすべての利用が無料というわけではない。しかし、芸術交流館を見て廻るだけでも、金沢 21 世紀美術館の雰囲気は十分味わえるし、美術館に来たという気持ちを起こさせるには十分である。また、美術館の開館は、朝の 9 時から夜の 10 時までという長時間“営業”であり、しかも年中無休である。ここで年中無休とは、交流館部分に関しては定例休館日がないという意味であるが、これだけでも美術館の常識を破るには不足はない。

なお、美術館自体は公の施設であるので、展示部門への入場料金が条例事項となる。つまり、料金設定が一度行われると、弾力的な料金改定は行いづらいという問題点を有していた。つまり、館のコンセプトに合った弾力的な料金設定が殺がれるおそれもあった。しかし、金沢 21 世紀美術館は、この点についても綿密な検討を重ね、一貫した方針の料金設定方式にした。すなわち、美術館の入場料金については最高額を 2,500 円とし、上限の明示をする。この中で、実際の入場料金は美術館としては低めの 300 円から 1,000 円程度に設定する。こうして、同館では料金設定の面から来館者の負担感を抑え、逆に美術館への来訪頻度は引き上げてゆき、客足を伸ばす一助にしている。

(2) 丹念な需要の掘り起し、需要創出活動の実践

それでも、美術館に対する一般の通念を破るほど入館者を増やすとなると、上のことだけではまだ十分でない。そもそも、都市と美術館というレベルのとらえ方でいえば、これまで日本の美術館では、市民の中で美術館を訪れる人はごく少数の人達でしかなかった。だから、金沢 21 世紀美術館に人がいっぱいいると、「これが美術館なのか」と素朴にびっくりし、感動してしまうのである。

しかし、このことは逆にいうと、日本の美術館を都市の中に置いてみると、これまで美

美術館に訪れたことがない人や、美術館とは縁がなかった人が圧倒的な多数派であったことを意味する。金沢 21 世紀美術館では、こうした層を掘り起こし、美術館に来てもらえるようにしないと、都市に存立する美術館としての存在意義がないと考える。そこで、これまでは一部の人のものでしかなかった美術館の通念を破り、都市に住む多くの人に美術館に来てもらえるような様々な手立てと仕掛けを講じていった。

たとえば、2004 年 10 月の開館前から市内の全小中学校に働きかけて、小中学生 4 万人の全員を美術館に無料招待し、彼らの来館時にはミュージアムクルーズというかたちで展示物や美術館に関して様々な体験も伴う解説を行った。また、来場した小中学生には次回の入館料金が半額となる「もう一回券（もう一回来場チケット）」も配布する。これにより、子どもたちが親や家族を連れて、もう一度来場したくなるきっかけを与えるのである。あるいは、毎月 1 回は「現代美術奨励の日」を設ける。そして、その日にコレクション展示があれば、そこは誰でも無料で入場できるようにする。こうして、たまたま美術館に来た人であれ何であれ、本物の美術にふれてもらう機会にする。

また、金沢 21 世紀美術館には貸ギャラリーやホール等があり、これらは一般への貸出し、あるいはファッションショーなどのイベント開催に利用できる。美術館には美術館の企画展示を観覧する一般客が常時滞在している。そうした中で、美術館の貸ギャラリーを会場としたり、ホールを借りたイベント等を行うならば、美術館を利用してイベントを開催する側から見た集客効果も、美術館の集客力に支えられてますます上がっていく。

ともあれ、金沢 21 世紀美術館は、旧来の美術館のように美術品の収蔵と展示をするところであり、それさえ行っていればよいという姿勢はとらない。あるいは、美術館に来るのは、美術に関心のある人や美術が好きな人だけでいい。このような需要に対する静態的な見方も取らない。むしろ、美術館への来館需要を掘り起こし、本物の美術に接し、味わいたいというニーズの掘り起こしに徹底してこだわる。それゆえ、美術館の運営を官僚行政として行わず、来館者はお客さんとしてとらえる。つまり、「いったん美術館に来た人には必ず満足して帰ってもらう。そのため、できることは何でもやる」という挑戦的な気概に満ちている。こうした意味では、同館は美術館運営に経営的マインドやサービス業としての経営意識を持ち込んだといえる。

（3）金沢市政における戦略的な拠点施設

自治体が美術館を設置する場合、通例であると、教育委員会所管の文化施設として位置づけられる。しかし、金沢 21 世紀美術館はそうでない。教育委員会から独立した別個の部局であり、単なる文化施設ではない。行政内の機能との関連では、次節でみるようにまちづくりの拠点として構想されたものである。この点が美術館として非常に目新しく、斬新な点である。

それはともかく、金沢 21 世紀美術館は、本庁の単なる出先部門の一つとしての文化施設ではない。金沢市政の重要部分を体現した戦略的な拠点施設である。これは以下の説明においてより明らかとなるが、ここではこれを裏づける端的な例として、金沢 21 世紀美術館長の蓑豊氏が 2005 年 4 月、同館長兼務のまま金沢市助役に就任したことをあげておこう。（2008 年 3 月末退任）。これは自治体の人事としてはきわめて珍しい。というのは、これまでの自治体の感覚では、いくら首長が文化振興を重視するとか、文化行政の推進な

どといっても、出先機関の長の美術館長を市役所 No.2 の助役に就任させる人事などは考えられなかったからである。逆にいえば、これは金沢 21 世紀美術館が世上でいう単なる文化施設の枠を超えて、金沢市政における戦略的拠点施設に位置づけ得たからこそ可能になったこととあってよい。

2. 設立の経緯を踏まえてみた特徴

(1) まちづくりの拠点として構想された美術館

金沢 21 世紀美術館は、金沢市役所と向かい合わせの位置にある金沢大学附属小・中学校の跡地に建設された。この広坂界限では、石川県庁の駅西地区への移転による都心の賑わいの減少が以前から危惧されていた。

そこで、金沢 21 世紀美術館には、教育施設や文化政策という観点からとらえた通常の実美術館としての役割だけでなく、新たなまちのにぎわいをつくり、新しい文化を創造する都市型の文化交流施設としての役割が当初から期待されてきた。実際、行政内においてこの計画を策定し、推進してきた部署も、異例なことに教育委員会の所管課でなく、都市政策部の美術館開設準備室とされた。このことからもうかがわれるように、金沢 21 世紀美術館は、当初からまちづくりの一環としての美術館という性格を色濃く持って発足した美術館である。そして、同館の美術館としての斬新さの源は、ここにあるとみてよい。

(2) 美術館の設計コンセプトの独自性

こうした美術館に対する基本的な位置づけを踏まえて、美術館の設計者が金沢市に示した基本コンセプトは、「まちに開かれた公園のような美術館」であった。これだけでも、旧来の美術館が持つ特定少数者向けの文化施設というイメージを相当に打ち破る。こうしたことは、建物のつくり方にもあらわれている。たとえば、金沢 21 世紀美術館は白色を基調にした全体が大きな丸型をなす建物である。建物の円形外周部分一帯は入場無料の芸術交流館であり、芸術・アートを核とした交流やにぎわいづくりを受け持つ。この内側の内周部分一帯が有料の展示スペースであり、現代美術館としての機能を受け持つ。円形建物の最内部は、吹き抜けの広場となっており、そこにはプールまである。さらに、美術館の建物が円形であり、美術館の四周を道路が取り巻いているところから、どの道路からも美術館に入れるように 4 つの入口（後にさらに 1 つ加えて 5 つの入口）がある。美術館の建築設計案はコンペにより採用されたものであるが、建築学的に見てもきわめて斬新なものである。このため、金沢 21 世紀美術館は、単に美術に関心のある人だけでなく、建物や建築物に興味のある人も惹きつけている。

いずれにせよ、金沢 21 世紀美術館は、建築設計の斬新さも加わり、美術館には稀な開放性や自由な雰囲気、気楽な交流拠点という要素を強く押し出した施設になっている。

(3) 都市型文化交流施設としての展開

それにしても、美術館をまちづくりの拠点にしていくとは、具体的にどのようにしてなされるのであろうか。この点についてももう少し詳しくいえば、金沢 21 世紀美術館においては、まず 2 つの使命のかたちで具現化された。1 つは新たな文化の創造であり、もう 1

つは新たなまちの賑わいの創出である。前者は、ハード的機能の面からみると、美術館と複合施設が一体化した都市型文化交流施設というかたちで体现されている。そして、金沢 21 世紀美術館の新たな文化を創造する役割は、主として現代美術館部分によってなすとげられる。これは美術館の建物の中では、円形の内周部分の展示スペースが受け持つ機能となる。

一方、後者の新たなまちの賑わいを創出する役割は、主として入場無料の交流館部分が受け持つ。そして、この賑わいは、芸術・アートを核にした交流により生み出されるという。したがって、ここでいう交流は、単に美術館に来る人たちの一過性的な交流だけでなく、市民生活や産業活動の中に芸術活動を波及させていく活動も含んでいる。こうした広くとらえた交流を指す。このような交流館に期待される機能の発揮のため、美術館組織には交流支援部門を置いている。ここでは、美術・芸術作品の作家・職人と美術館来場者が交流し、ワークショップの開催などを支援する。また、この部署は、そうしたことのため、創作体験室・工房や芸術交流ホールの管轄も行なう。あるいは、その他の賑わい創出関連組織として、生活文化創造部門がある。これは、世界や金沢の工芸職人の技を紹介する専用コーナーやデザインギャラリーなどと連携して活動する部門である。さらに、その他の美術館組織では、情報発信部門がある。これは、美術図書資源の公開や美術関係の情報提供と発信のための部門であり、情報図書室の管轄も行っている。

(4) 市民の参画交流を図る美術館

文化・芸術を核としながら、新たな賑わいと交流の創出による文化創造を目指す、旧来の美術館のように、来館者が受動的に美術作品を観覧するというだけでは十分でなくなる。これまでの美術館では行っていなかった来場者・観覧者への積極的な働きかけがもたられてくる。そこで、金沢 21 世紀美術館は、こうした面への配慮から市民の参画交流型の美術館という方向性を強く打ち出す。ここでは、次のような活動がその具体的な内容となる。

たとえば、観覧や展示自体に体験と交流の要素を取り入れていく。あるいは、市民自らが美術館を使って学び、楽しむ活動を行っていく。また、そうした企画は市民の中からも引き出していく。さらには、産業界とも連携し、芸術文化の創造活動を媒介にした産業振興効果の発揮に努める。これについては、すでにその一部がミュージアムグッズの開発製造と販売というかたちで実現を見ている。

(5) 未開拓層への働きかけを意識する美術館

美術館をまちづくりの拠点とするといっても、容易なことではない。それは、美術館に複合施設機能を持たせて、多くの人を呼びこめばそれによしというほど単純な課題ではない。考えてみれば、旧来の美術館は様々な面でまちづくりとは距離があった。たとえば、先のように都市的な視点に立って美術館の利用者・入場者をみると、都市の中できわめて限定された層であった。もっといえば、これまでは美術館に訪れたことがある人は都市の中で少数であり、逆に訪れたことがない人、美術館と縁のない人が圧倒的に多数派であったといつてよい。

こうした状況を変えていくには、美術館に来る人を圧倒的に増やし、本物の美術に接し、

とりわけ現代美術を楽しんでもらう必要がある。そのための有力な手だてになりうることは、将来における美術館の理解者であり、ファンともなりうる子どもたちに対する働きかけである。金沢 21 世紀美術館では、開館前から組織的かつ全面的に子どもたちへの働きかけを行ってきた。具体的には、市内全小中学校を対象にし、無料招待による教育プロジェクト（ミュージアムクルーズ）を全面的に展開してきたことである。また、子どもや一般利用者は、時代毎に変化していく。そこで、変化する来館者に円滑な対応ができるようにするには、美術館自体も柔軟な組織運営を意識して、常に自己成長を図ってゆく必要があるだろう。このため、金沢 21 世紀美術館は「子どもと共に成長する美術館」というスローガンを掲げている。

（6）経営を意識する美術館

まちづくりの一環として美術館を位置づけ、またこれまで美術館で行ってこなかった多彩な活動を展開すると、問題や課題も出てくる。すなわち、美術館の維持運営に要する財政負担の問題を契機にして、美術館の運営や事業全般について見直してゆかざるを得なくなるからである。あるいは、旧来の官僚行政的運営、成り行きの運営のままでは、事業が財政的制約、資金的制約から立ち行かなくなってしまうからである。

こうして、美術館の運営や事業についても、効率性と効果性の視点から評価する必要がある。美術館の運営と事業にも、経営的視点を入れ込む必要性が増してくる。そして、これが金沢 21 世紀美術館の隠れた特色をつくる。つまり、同館は、事業の組み立て方や組織のあり方など、様々なところで経営的センスを発揮している。

たとえば、金沢 21 世紀美術館では、先のように 美術・芸術活動に関する潜在的ニーズの掘り起こし、あるいは需要を顕在化する活動の必要性について意識する。それというのは、今日のように物があふれた豊かな時代では、美術館のようなサービスの文化施設であっても、単にハードの建物と収蔵美術品を用意するだけでは十分でない。もっといえば、美術館に対して「いい作品を展示すれば人が来てくれる」ととらえる伝統的で単純な見方のままでは、今後は立ちゆかなくなると考える。だから、同館では、美術館を訪れる人をつくり出すための事業として、全小中学生の無料招待と教育プログラムとしてのミュージアム・クルーズを実施するのである。また、美術館スタッフが学校に出かけてゆき、出前授業を行ったり、学校に対して美術品の貸出しも行う。あるいは、無料招待者の送迎用その他に使うため、低床のアートバスを購入するなど、来館者増大に向けたインフラ整備を充実させていく。

ともあれ、金沢 21 世紀美術館では、美術館の集客や普及でよい企画があるとして、そのすべてを市からの財源だけで賄おうとはしない。必要資金やファンドは、自らの才覚で集めてくるという積極的な姿勢に立つことが大事であるとする。

一方、組織づくりにおける経営的センスの発揮ということでは、金沢 21 世紀美術館はスタッフの採用の仕方が他の美術館と違う。つまり、一般の美術館のように単に学芸員という形式的資格で満足するのではなく、むしろ美術館の基本コンセプトや展開機能から出発してどのような職種スタッフがもとめられるか導き出す。そして、こうした作業を通じて、大きく企画担当、広報宣伝担当、情報（システム）担当、展示担当、教育普及担当といった職務を引き出す。金沢 21 世紀美術館は、このように職務機能を明確にした上で

スタッフの採用を行う。しかも、このスタッフ採用については、2004年10月の美術館開館に先駆けて行い、美術館の設計段階からスタッフがその協議に参画できるようにした。こうして、美術館の設計案に現場の意向を反映できる手だてにしていった。また、これらスタッフ職の中でも、とりわけ金沢21世紀美術館らしい特色を体現しているのは教育普及担当である。というのは、教育普及担当はまさに美術館への来場需要を掘り起こす役廻りだからである。つまり、子どもや一般市民が本物の美術に接し、それを味わうニーズの掘り起こしに取り組む先兵ともいうべき役割を担う。具体的には、先にふれた小中学生の美術館への無料招待や、ミュージアム・クルーズなどにおいて解説や教育的活動を行っていることである。

3. 金沢21世紀美術館の全体的評価

こうした検討を踏まえて、最後に金沢21世紀美術館について都市政策的な評価を行うと、次のようなことがあげられよう。

(1) 美術館がまちづくりの一翼を担う

金沢21世紀美術館は、これまでまちづくりとは距離があった美術館という存在を明確にまちづくりと関連づけていった。すなわち、金沢21世紀美術館は、都心部に新たな賑わいをもたらすという使命を帯びた美術館である。これは直接的には、石川県庁の移転がもたらす都心部空洞化要因への対応策の一つとしてであり、それゆえ都心部の賑わい効果といっても、影響する都心空間の範囲はかなり限定されるという面がないでもない。しかし、金沢21世紀美術館がまちづくりの一翼を担う美術館との位置づけを与えられたことにより、その活動に広がりをもってきたこともたしかである。都市政策的な観点からは、こうしたことが高く評価されるのである。

(2) 産業界との連携や産業振興機能の取り込み

美術館が産業界との連携や産業振興機能を取り込むなどは、旧来の美術の世界においてはまったく考えられなかった。そこで、これは金沢21世紀美術館と旧来の美術館の違いを際立てることの一つになる。より具体的には、これは金沢ファッション産業振興機構と連携したミュージアム・グッズの開発製造および販売活動というかたちで行われている。こうしたことを都市政策的な観点からみると、文化政策と産業政策を架橋している、あるいはそれらを融合する方策になると評価できる。

(3) 美術館に対する需要創造とニーズの掘り起こし活動

金沢21世紀美術館は、美術にふれ、味わい、楽しむニーズを地域から積極的に掘り起こす姿勢に立つ。すなわち、金沢21世紀美術館では、これまでの美術館が都市の中できわめて限定された層しか相手にしてこなかったととらえる。逆にいえば、これまでは美術館に訪れる人に比べて、美術館に訪れない人、美術館と縁がない人が都市において占める割合は圧倒的に多かった。しかし、まちづくりの一環を担う美術館としては、こうした状況は根本的に変える必要があるとする。そこで、来場者・観覧者の大量獲得とリピーターの確保策に取り組む。これの具体策が、市内の小中学校全校を対象にした無料招待活動とミュージアム・クルーズ、あるいは美術・芸術活動を媒介にした各種の教育プロジェクト

の実施である。

このように、金沢 21 世紀美術館は、美術館に対する需要を静的にとらえるのではなく、動的にとらえる。つまり、美術館に対する需要は、対象者に積極的に働きかけて引き出すことにより、変わってゆくととらえる。こうした考え方は、これまでの美術館においてまったく欠けていた視点である。そして、都市政策的な観点からこうしたとらえ方の意義についていえば、地域の基礎的文化サービスやニーズの充足という視点からみて、文化サービス施設のターゲットはどのようにとらえるべきか、明確にしたことが大きいといえよう。

(4) 交流、にぎわいを創出する仕組みの内蔵

金沢 21 世紀美術館は、交流、にぎわい創出の仕組みを内蔵した美術館である。美術館において交流・にぎわいの創出を内蔵する仕組みは、建物を中心としたハード的な側面と、スタッフの職掌の位置づけ方などソフト的側面の両面からつくり出される。ハード面の工夫としては、たとえば円形の大きな建物の外周部に交流館を配置し、内周部に現代美術館（展示スペース）を配置する。こうした建築方式からも、金沢 21 世紀美術館は交流・にぎわいが自ずと創出される場になっている。そして、これにスタッフの職掌と美術館組織のあり方というソフト的要素が加わる。すなわち、彼らスタッフの重要な職掌は、この交流館部分を中心に開催される各種のイベントを担ったり、美術館への来場ニーズを掘り起こすことにある。これら 2 つの機能が相俟って、美術館に交流・にぎわいを確実にもたらすのである。

こうした点において、金沢 21 世紀美術館は従来の美術館と大きく違うし、とりわけまちに大切なにぎわいの確保という点で、都市政策的な意味における評価の対象になってくるのである。

(5) 経営的視点の導入が文化サービス施設としての自立的な運営を可能にする

金沢 21 世紀美術館は、経営的視点の入れ込みにより、都市における文化サービス施設の自立した運営を可能にした。つまり、今日の都市行政は常に財政危機を背後に孕んでいる。こうした中では、コストをかけないで効果ある事業を行う必要性が高くなる。したがって、このことには高い評価を与えずにおれない。より詳しくいえば、金沢 21 世紀美術館は、これまでの美術館のようにまったく採算や効率性を度外視して、超然たる文化施設として存在する美術館ではない。高度化された今日の都市の維持には、どうしても経営的視点が必要とされる。また、今日の市民生活に溶け込みうる美術館であるためにも、経営的視点は必要になる。そこで、金沢 21 世紀美術館では、美術館の維持運営をすべて公金支出に頼らずに、自前の集客や企画に必要な資金は自らの才覚で集めるという姿勢に立つ。これにより、事業運営における柔軟性や弾力性をより確実なものとする。

次に、美術館の基本的位置づけは、組織のあり方、人の動かし方から発する現場の実際行動となってあらわれてくる。つまり、金沢 21 世紀美術館の基本的な方向性は、「美術館を新しい文化創造と賑わいの拠点にする」ということであった。そして、同館ではこれが単なる理念のお題目でなく、現場スタッフの日常行動に体现されるものになっている。たとえば、現場スタッフの合い言葉は、「いったん美術館を訪れた人には必ず満足して帰っ

てもらおう。喜んで帰ってもらおう」ということであった。このことを思えば、美術館を新しい文化創造と賑わいの拠点にするという方向性が日常行動の中に定着していることは、容易にうなずけるであろう。

ともあれ、金沢 21 世紀美術館は、こうした評価点からしても、これまでにない美術館であることがよく理解できる。また、それが同館の輝く理由であることにもよくうなずけるのである。

IV 金沢市民芸術村に自治体の先端行政を見る

1. なぜ、金沢市民芸術村のようなユニークな施設ができたのか

—金沢市政における文化に対する質の高いとらえ方の存在—

金沢市民芸術村は、金沢市が旧大和紡績の跡地を買い取り、市民が自ら文化芸術を創造するための拠点として、1996 年 10 月に設立された。総事業費は 15 億 8 千万円という巨額な費用であった。

では、なぜ金沢市民芸術村のようなユニークな施設が金沢市においてできたのか。これには、金沢の都市特性や地域経済の特徴に関する行政トップのとらえ方が与って大きい。すなわち、金沢というまちの成り立ちを振り返ると、歴史的伝統文化や中小企業の活動と切り離せない。しかも、それは単なる市民常識レベルの表面的な意味のものではない。もっと血肉化されたレベルのもの、のっぴきならないものとしてとらえられている。それゆえ、金沢市のトップは、次のように「文化に投資しないまちには未来がない」とか、「文化政策はそのまま都市政策である」という考え方をとるのである。

(1) 文化に投資しないまちには未来がない

今日的視点で文化芸術をみると、個人にとって心の栄養となるものである。言い換えれば、心の食べものが文化芸術であるとするなら、生きてゆく上で文化芸術も不可欠なものとなる。そして、いうまでもなく都市はそうした個人が集住する場である。そうすると、文化芸術は、都市が生きていく上でも不可欠の栄養補給活動となる。つまり、都市という視点から文化芸術をみても、都市の魅力と活力の源泉になる。それゆえ、金沢市は文化に投資しないまちには未来がないというのである。

(2) 文化政策と都市政策は重なり合う

このように、文化は人間生活において余裕があるときに行なうお余りとしての活動ではない。むしろ、市民がよりよく生きるために欠かせない活動なのである。したがって、それは通常イメージされるような額縁に入れて飾っておくような活動ではない。さらに、こうした意味でいえば、文化政策は特定の文化施設に限定される性質のものではなく、もっと広く市民生活の全般にかかわっていくものである。それゆえ、文化政策がそのまま都市政策になるという側面があるといえるのだ。

2. 金沢市民芸術村設立にあたっての基本的な考え方

(1) 市民が自ら文化をつくる拠点にする

市民は文化に対して単なる享受者であってはならない。市民はこれまでのような文化に対する一方的な受益者や鑑賞者としてのみの存在でなく、自ら表現者になる時代にきている。市民が文化のつくり手になる時代がきている。だから、金沢市民芸術村は、市民が自ら文化をつくる拠点として位置づけるのである。

(2) 文化のつくり手としての市民を育てる

文化のつくり手が多くある地域こそ、個々人の人生にとっても生きがいは多いはずである。それゆえ、文化のつくり手が多く存在する地域は、望ましい地域のイメージと重なっていく。

(3) 人が集まる場、にぎわいの場とする

金沢市民芸術村は、人が集まる場、にぎわいの場にする。したがって、金沢市民芸術村という文化施設も都心のにぎわいづくりに役立つことが望ましい。

(4) 市民の利用がすべての出発点となる

こうしたことの実現のため、金沢市民芸術村では、施設が利用されること、市民に使われることをもって第一義的な重視事項とする。

3. 金沢市民芸術村の特色

(1) ふつうの市民が行う文化的自己表現の場

金沢市民芸術村は、文化活動を日常的なものにし、市民の日常の暮らしに近づけた。

(2) 日常の中から高い文化表現をもとめる

金沢市民芸術村は、市民の中から生まれる新しい芸術文化創造の拠点である。

(3) 「年中無休・24時間利用可能」

これは行政の施設に関する運営事項としては、きわめて珍しいことである。しかし、これにより、「市民が主役の施設」ということが単なる謳い文句でなく、一つの明確な裏づけをもって体現されることになった。

(4) 運営上も「市民の自主運営・自主管理」原則を貫く

これは、上の年中無休・24時間利用可能ということを利用者側から担保することである。もう少し事業運営に立ち上がったことでいえば、「市民ディレクター制度」がある。これは公募の市民を含めた市民ディレクターが芸術村の自主企画事業を検討し、決めるというものである。この点で、金沢市民芸術村はとりわけ市民の参加型文化施設といえる。

4. 金沢市民芸術村の到達点と波及効果

(1) 金沢の新しいにぎわいの場をつくり出した

- ①利用状況と実績の上から
- ②文化施設は、人を惹きつける磁力があることを実証的なかたちで示した

(2) 新しい市民文化の創造に寄与

- ①新しい芸術文化を発見する楽しみを市民の間につくった
- ②優れた芸術作品や新しいアーティストが誕生する楽しみを提供できるようになった
- ③文化のづくり手としての市民を育ててきた

(3) 文化活動が経済効果をもたらすことを実証的に示した

金沢市民芸術村の開設以来、市民の文化的サークルや、グループ活動が非常に盛んになった。たとえば、和太鼓のグループ、ロックのグループ、フラメンコのグループなどが非常に増えた。ブレイクダンスやヒップホップダンスも盛んになった。ピアノをやる人も増えた。この結果、市内のギャラリー、楽器店が目に見えて増えた。このように、金沢市民芸術村は、文化活動が経済効果をもたらすことを実証的に示した。

なお、こうした点でいえば、先にふれた金沢 21 世紀美術館においては、文化と産業の融合効果をより明確なかたちで狙っている。これは、ミュージアムグッズの開発や、映像・デザインなどの文化と産業活動の融合として行なわれている。これらによる新産業起こしも視野に入れている。これは金沢 21 世紀美術館を文化施設としてみた場合に、とりわけ斬新な活動になる。