

交流・文化施設等運営管理計画検討委員会（第3回ホール検討委員会）次第

日 時：平成23年3月4日（金）

午前10時～

場 所：上田市役所3階第一応接室

1 開 会

2 会議事項

（1）運営管理計画骨子案の検討について

（2）その他

・今後の委員会開催日程について

3 その他

4 閉 会

（配布資料） 資料 交流・文化施設 運営管理計画（骨子案）

交流・文化施設 運営管理計画（骨子案）

（記載の根拠・考え方・委員の発言要旨・参考資料等）

◎ 事業計画（事業展開・主な事業内容）について

1. ホール部分の事業計画

(1) 事業方針

- ① 長期的な視野に基づく事業展開
理念に基づく長期計画のもと、作品と観客の双方を育成する事業を実施していきます。
- ② ほんものの芸術と出会い、文化芸術経験と刺激・感動を得られる場を提供
市民が質の高い、多様な文化芸術と触れ合う機会の拡大につとめます。
- ③ 市民による自主的な文化活動への支援
市民文化の育成に向け、市民文化活動への支援を積極的に働きかけていきます。
- ④ プロ公演や大会・集会での利用促進
鑑賞機会拡充につながるプロ公演や、県・全国規模の大会などの誘致・貸館利用促進に努めます。
- ⑤ 開かれた施設、外に出て行く施設
市内全域をフィールドに、学校や福祉施設等と連携した出前公演や講座などを行います。
- ⑥ 創造・人材育成
各種事業を地域のアーティスト等と連携しつつ実施することで、活躍の場を提供していきます。
- ⑦ 常に市民や利用者とともに存在する施設
事業企画や実施などについて市民が関われる環境を整備し、身近な施設づくりに努めます。
- ⑧ 美術館や交流施設等との連携
美術館や交流施設、市民緑地等と一体整備される特性を生かした事業を行います。

(2) 事業展開

① 上田の顔となり、地域の文化力・活力を生み出す “総合的事業”

●交流・文化施設のメインとなる事業の実施

- ・新しい施設の魅力、上田の文化を全国に向けて発信し、上田の“顔”となるような事業を実施する。
- ・ホールだけでなく美術館・広場等も含め施設全体を活用した、幅広いジャンルにわたる事業とする。
- ・鑑賞だけでなく参加型のイベントとし、さらに育成や創作も組み込んだ多様なメニューを提供する。
- ・本施設を核としながら、中心市街地・市内全ホール施設等を活用した事業となるよう育てていく。

（事業のイメージ）

名 称	上田〇〇〇〇〇フェスティバル
年間本数	年1回（夏、2週間程度）
実施内容	各種コンサート（誰もが楽しめるポップス系を中心に、バリエーションに富んだライブを実施）、芝生広場での野外ライブ、美術館でのミュージアムコンサート等も検討 音楽だけでなく展覧会、トークショー、また他ジャンルとのコラボレーションも検討
主な会場	交流・文化施設全体 ⇒ 中心市街地・市内他の文化施設等も巻き込み全市的な賑わいへ
特記事項	フェスティバル全体で共通テーマを設け、一体感を持ちながら幅広いメニューを実施する 実行委員会形式により、民間企業の協賛・市民参画を積極的に促し、ある程度の採算性も見込んだ事業とする。 中心人物＝施設の広告塔ともなる名誉館長、も見据えた事業として検討を進める。

整備計画記載事項

委員会意見

- ・各事業を単発で総花的に行っていくのではなく、何か1本“核”を作るべき
- ・「上田に行かないとあれが聴けないんだよ」っていうもの、そのぐらいの目玉の大きい公演が必要
- ・「あ、これが上田だ」という“顔”の見えるものも必要、そういった企画を、年に1本か2年に1本実施しては如何か
- ・大切なのが、そのフェスティバルのメインコンセプト。何のためのフェスティバルなのかということを考えておかなければならない。
- ・クラシックのフェスティバルといえば、すぐそばの松本でサイトウキネンがあるので、かぶらないよう、コンセプトを考えたほうが良い。
- ・松本は小沢征爾さんという顔がはっきりしている。特徴や顔をはっきりさせないと後発で事業を展開していくのには難しい部分がある。例えば、ポピュラー音楽を入れて組み立てることも魅力的。
- ・例えばさだまさしさんがフェスティバルのトップをやって、クラシックの人をさださんが集めたら面白い。今までと同じ発想じゃなくて、いろんな経験をされて発想のある方をフェスティバルの核に持ってきて、その人が、例えば本当にクラシックのフェスティバルをやったらどうなんだろうか。
- ・スタートからフェスティバルを始めるのではなく徐々に体力をつけていき、どうやっていい形で構築していくのか。フェスティバルは、観光とか教育とかも全部含めた幅広い事業として考えていけるし、上田市としてのアピール、シンボルとして育てていくと、とても面白い事業になっていく
- ・いちばんのキーワードは、“続けられるもの”であること。
- ・フェスティバルと交流事業をどういうふうにマッチングさせるかが重要、フェスティバルに市民の方々が参加して支えることは、新しい公共の姿として大きな力になっていくはず

●フランチャイズ提携による複合型事業の実施

- ・特定のオーケストラと提携を結び、年間を通じ市民が身近に音楽と触れ合える環境を整える。
- ・演奏会だけでなく、ワークショップ、アウトリーチ活動等も取り入れた各種メニューを展開する。

(事業のイメージ)

名 称	〇〇交響楽団 定期演奏会
年間本数	年2回程度(春・秋)
実施内容	定期演奏会 各種付帯事業…公開リハーサル、ロビーコンサート(交流・文化施設、市役所等)、キッズコンサート、出張音楽教室(小中学校等)、演奏クリニック、施設訪問コンサート(高齢者施設・福祉施設等) 市民楽団、小中高の吹奏楽等とのジョイントコンサート 等
主な会場	交流・文化施設にとどまらず他の文化施設を始め、アウトリーチ活動や教育・福祉等との連携にも力を入れた活動を展開する
特記事項	鑑賞にとどまらず、育成、創作、交流も含めた総合的な視点で各種事業を展開し、より効果的に地域文化の醸成を図る。 一つの楽団と提携することで、一貫した指導や、コスト面でも効率的な事業展開が可能となる。

●市民が主体となった総合芸術祭の実施

- ・市民が中心となり、日頃の文化芸術活動の成果を発表し、交流しあう場を提供する。
- ・複合施設としての特長を活かし、文化・芸術・芸能活動を幅広く対象とする。
- ・将来的には、大規模な市民主体のイベント(市民ミュージカルの公演等)も視野に入れた事業としていく。

(事業のイメージ)

名 称	上田市民総合文化祭
年間本数	年1回(冬)
実施内容	日頃市民が主体的に活動している各種団体・サークル等が一堂に会する発表・交流の場 (合唱、合奏、演劇、ダンス、舞踊、バンド、絵画、彫刻、写真、書道、陶芸、華道、茶道、詩吟、俳句、カラオケ・・・) 市民合唱祭、オリジナル市民ミュージカルの制作、公演
主な会場	交流・文化施設全体
特記事項	

委員会意見

- ・鑑賞事業に関しては、フランチャイズや、レジデンスのやり方とか含めて、単発でやるのではなく、自主事業と、魅力的な公演の事業をやるということと、それに関わる中で育成型の事業をこなしてくれる、そういうものをチョイスしながら事業を進めていく
- ・プロのオーケストラとフランチャイズ契約を結ぶことによって、公演回数を増やしたりアウトリーチに出してもらったりが可能となる。それはオーケストラにとってもメリットはある。

フランチャイズオーケストラについて

名称	契約先	時期	公演施設	活動内容
東京交響楽団	新潟市	1998年～	新潟市民芸術文化会館 りゅーとぴあ	「新潟定期演奏会」 2010年度は6公演 「東響ロビーコンサート」 定期演奏会当日に実施 「わくわくキッズコンサート コンサートホールへようこそ」 新潟市の小学5年生を対象(毎年実施) 「5年生のための特別授業」 楽団員が新潟市内の学校を訪問
	川崎市	2002年～	ミュージア川崎シンフォニーホール	「川崎定期演奏会」 2010年度は5公演 「音楽鑑賞教室」 市内小・中学生約8000人を対象に開催(2005年度)、他に川崎市内の学校へも弦楽四重奏や金管五重奏などで訪問し、お話を交えたコンサートを行っている。 「ワークショップ」 フェスタ サマーミュージア KAWASAKIにて行われる。2005年は「子どものためのワークショップ」～オーケストラを知ろう!
日本フィルハーモニー交響楽団	杉並区	2006年～	杉並公会堂	「シーズンコンサート(オーケストラ)」(4回) 「区役所ロビーコンサート(室内楽)」(2回) 「出張音楽教室」(11回) 「施設訪問コンサート」 区立高齢者施設などへの室内楽の無料派遣(9回) 「小中学校音楽鑑賞教室」(7回) 「区民のための公開リハーサル」(4回) 「公募出張コンサート」(6回) 「区内ホールのリハーサル使用」(84回) 「杉並ファミリーオーケストラ」(1回) 「60歳からの楽器教室」(80回) 「区内イベントへの出演/等」(8回) ()内は2009年度の実績
新日本フィルハーモニー交響楽団	墨田区	1988年～	すみだトリフォニーホール	「定期演奏会」(16回) 「特別演奏会」 ・親子コンサート(1回) ・SUMMERコンサート2009(1回) ・小澤征爾/新日本フィル 特別演奏会(3回) ・第九特別演奏会(3回) 他 「室内楽シリーズ2009」(8回) 終演後ロビーにて楽団員とミニパーティで親睦 「墨田区・オーケストラ鑑賞教室」(4回) 「コミュニティコンサート」(2回) 小学校での公演 「すみだふれあいコンサート」(23回) 墨田区内の各施設 「音楽授業への参加」(39回) 墨田区内の小学校・中学校 「演奏クリニック」(55回) ジュニアオーケストラの指導 ()内は2009年度の実績

② 文化的土壌を醸成し、文化の薫るまちを創る “自主事業”

[鑑賞事業]

●魅力的な公演の実施

- ・ 買い取りや自主企画制作などでコンサートや演劇等の公演を実施する。
- ・ 多くの市民が望み期待するプログラムを実施し、非日常空間の中で質の高い芸術と触れ合える場を提供する。
- ・ 併せてホールが多目的性を活かし、長期的視野のもと様々なジャンルの芸術を紹介するなど、普段あまり体験できない新たな価値観に出会える場とする。

(事業のイメージ)

名 称	魅力的な公演の実施
年間本数	年 3 回程度
実施内容	国内外クラシック音楽、海外のオペラ・バレエ、国内外ポップス、ジャズ・民族音楽・その他音楽、ミュージカル・新劇・歌舞伎、現代劇、落語・講演会等
主な会場	大ホール（小ホール）
特記事項	総合的事業の内容とも調整を図りながら、内容を決めていく必要がある。

●観客育成型の公演の実施

- ・ 知的欲求を満たし、観客育成につながる事業を実施する。
- ・ 市民誰もが気軽に音楽等に触れ、文化の裾野を広げるような事業とする。

(事業のイメージ)

名 称	観客育成型の公演
年間本数	年 2 回程度
実施内容	ロビーコンサート、ランチタイムコンサート、ワンコインコンサート、親子コンサート、レクチャーつき公演、など
主な会場	小ホール、交流プロムナード、交流広場、等
特記事項	基本的にはフランチャイズ提携による複合型事業の中で実施

[育成事業]

●参加体験型の各種講座やワークショップの実施

- ・ 演劇を中心に参加体験型各種講座を実施する。
- ・ 多彩な文化芸術と触れあい、新たな価値観に出会える場を提供する。

(事業のイメージ)

名 称	参加体験型の各種講座やワークショップの実施
年間本数	年 2 回程度
実施内容	子ども演劇ワークショップ、バックステージツアー、民族音楽の体験講座、など
主な会場	大ホール、小ホール、大スタジオ、等
特記事項	演劇やミュージカルの公演と併せて実施

●アウトリーチ活動・福祉との連携

- ・ 小中学生や、高齢者・障がい者など、普段ホールに足を運べる機会少ない人々に向けて、出前で各種の講座や公演を行う。
- ・ 地域のアーティストと連携し実施していく。

委員会意見

- ・ 鑑賞事業で大切なことは、一回行ったあとにリピーターになるかどうか、鑑賞事業年間 7 回というよりも、1 回もしくは 2 回にドッと突っ込んで、いい公演を呼ぶことが必要
- ・ 上田だけで一公演を呼ぶよりも複数の会館で共同で公演を呼ぶことで、コストメリットは生み出せる

委員会意見

- ・ 隣にモールがあるっていうことを活かすためには、昼間のワンコインコンサートが良い、
- ・ 1,000 円払ってランチ食べられてコンサートになれば、女性はとても喜ぶ
- ・ 1 時間、2 時間半っていうのはつらいから、1 時間でいいと。そういうのも流行り出してくる
- ・ プロのゲネプロを見るのも良い。そういう可能性を活かすにはフランチャイズは重要となる。
- ・ 家庭の中の会話をつくっていくっていう作業も、見通した形で事業を進めないといけない。そのためには、気軽に来てくれるような環境の整備が必要。

委員会意見(ワークショップ・アウトリーチ)

- ・ ワークショップ的なものがあって、そのプロセスの中から最後に公演がある形が良い。
- ・ アウトリーチが起きると、当然アウトリーチなりワークショップが起きてくる。お客さんも増やすという意味でも、ワークショップ、アウトリーチはたくさんやったほうがいい。
- ・ 現在、クラシックでは、演奏会のメンバーが残ってクリニックをやるとか、合唱団の一部が老人の施設でやるとかいう活動が流行っている。
- ・ アウトリーチをやるアーティストは、本当に少ない。また、アウトリーチに最も必要な人はコーディネーター。コーディネーターも少ない、上田でそういう人を育てることが重要
- ・ 地元も含めアウトリーチができるアーティストにホールと登録契約をしていくと、とても面白いアウトリーチができる。必ずプロはアウトリーチをしたあとにコンサートを 1 回室内楽でやるっていう形で、そういう事業展開というものもある。
- ・ お昼見た演奏家が子どもたちにアウトリーチを学校で行っていると、親子の会話が夜必ず起こる。そういう連携はとっていかないといけない
- ・ 市民団体が、フランチャイズのアーティストと親交できる。市民とアーティストが交流して、今度は地元の小中学生に対して鑑賞教室をやしましょう、とリンクしていけることが必要。

(事業のイメージ)

名 称	アウトリーチ活動
年間本数	年2回程度
実施内容	出前コンサート・出前公演（学校、福祉施設、公民館など地域の集会施設等で出前での公演や講座）、音楽療法プログラム、高齢者対象の音楽療法 など
主な会場	市内各学校・施設等
特記事項	基本的にはフランチャイズ提携による複合型事業の中で実施

●教育（学校）との連携

- ・小中高の吹奏楽や合唱が盛んな地域の特色を活かし、さらに地域の子どもたちが音楽と触れあい、また音楽を通じた交流が広がるよう、教育委員会・各学校等と連携した事業を実施する。

(事業のイメージ)

名 称	教育（学校）との連携
年間本数	年5回
実施内容	小中高校の芸術鑑賞、市内小中学校合同音楽会（吹奏楽・合唱）
主な会場	大ホール
特記事項	例えば小4、中1、高1というように、小中高各段階で必ず1回は交流・文化施設を訪れ、一堂に会して芸術鑑賞をする、といった仕組みを教育委員会・学校と連携して構築する合同音楽会は、レベルの高い市内各学校の音楽活動の発表の場とする。

[創造・創作支援事業]

●市民文化活動の支援

- ・専門的職員を配置し、市民文化団体の活動の活発化、レベルアップなどに向けて各種の支援を行う

(事業のイメージ)

名 称	市民文化活動の支援
年間本数	通年（随時）
実施内容	市民文化活動への相談窓口の設置、各種レファレンス支援、団体・サークル案内など
主な会場	事務室、会議室、ボランティアルーム、等
特記事項	（仮称）利用者団体協議会等と連携し、市民の日常的な文化活動を支援するとともに、新たな希望者が気軽に入ってこれるよう留意する。

●ホール運営への市民参加

- ・市民がホールを利用するだけでなく、ホール運営の面でも関わりを持ち、市民とともに歩み育っていく施設となるよう、各種取り組みを実施する

(事業のイメージ)

名 称	ホール運営への市民参加
年間本数	年6回（各2回）程度
実施内容	レセプション育成講座、舞台技術ワークショップ、ホールマネジメントの体験講座
主な会場	大ホール、小ホール、会議室等
特記事項	

委員会意見

- ・ いいホールができるといえば、一生に一回はそのステージに立って演奏させたい、いちばんいいのは、小学生。

市議会答弁

- ・ 上田地域は毎年のように東海大会へ出場する学校があるなど、小中高校生の吹奏楽や合唱等の音楽活動が盛んな地域であると思っており、こうした特長も生かしたホール事業展開、活用についても考えてまいりたいと考えております。

委員会意見

- ・ どれだけ市民の団体とリンクしていくのか、そのシステムの枠組をこれからつくっていくといけない。それがすごく大きな事業に発展していく

③ 地域文化の芽を育み、地域に賑わいをもたらす “貸し館事業”

●地域の文化活動支援

- ・従来型の貸し館の発想ではなく、文化団体への貸し館を、地域における文化芸術の担い手が働きかけてくれる機会と捉え、積極的に働きかけ、関係性を強化していく。
- ・ホール職員が演出や作品内容等についてアドバイスするなど積極的に関わり、地域の才能を発掘・育成していく。

(事業のイメージ)

名 称	地域の文化活動支援
年間本数	年 100 回（大ホール、小ホール合わせて）
実施内容	吹奏楽・合唱等の練習・公演・大会、ピアノ教室発表会、各種文化団体・大学等の練習活動・発表会、高校舞台練習・発表、バンド・軽音楽活動支援・コンサートなど
主な会場	大ホール、小ホール、スタジオ等
特記事項	利用料金のありかたについて検討必要

●プロ公演支援

- ・従来のように借りてくれるのを待っているだけの姿勢を転換し、施設の情報発信や営業活動を積極的に行うとともに、特にプロへの貸し館を市民鑑賞機会の拡充と地域活性化の起爆剤と捉え、積極的に利用してもらえよう努める。
- ・利用にあたっては、使いやすい施設となるよう十分な協力体制をとり、繰り返し使われたり、評判が上がり新たな利用が増えるよう、良好なサポート関係を構築する。

(事業のイメージ)

名 称	プロ公演支援
年間本数	年 24 回（目標）
実施内容	国内外ポピュラー・ニューミュージックコンサート、ミュージカル、ジャズ、その他音楽、市民劇場観劇会、現代劇 など
主な会場	大ホール等
特記事項	施設の広告塔ともなる名誉館長や、“真田十勇士”（各分野の第一人者・アーティストを想定）による運営支援・利用促進支援体制を検討する。 様々な公演での積極的利用が進むよう、プロモーターなどとも優先予約・利用料の優遇等で協定を結ぶことなども検討する。 共催や後援型での事業についても、積極的に取り組んでいく。

●大会・集会利用の促進

- ・“プロ公演支援”と同様、大会・集会等での利用も地域活性化の機会と捉え、積極的に誘致していく。
- ・さらに観光や商業などと連携し、上田全体を楽しんでもらう仕掛けづくりを行う。

(事業のイメージ)

名 称	大会・集会利用の促進
年間本数	年 30 回（目標）
実施内容	上田城千本桜まつり等各種まつり会場、団体・大学・企業等式典、大学や専門学校の入学式、団体・事業所等の全国大会、保健・福祉・人権・青少年等の市民大会、県民大会、全国大会など
主な会場	大ホール等
特記事項	さらに観光や商業などと連携し、上田全体を楽しんでもらう仕掛けづくりを行う。

委員会意見

- ・公園に遊びに来た方がオーケストラの練習を、自由にそこを通りながら覗いていくという。オーケストラという存在に対して親近感が持てる。ホールが何もやっていないときは、もう完全にシャッターが閉まっているだけじゃなくて、何かしらのコミュニケーションがホールともとれるといい。松本では、ショップがいつも何か開いてる。音楽書を含め、素敵なアクセサリーとか。そういう工夫もいい
- ・自主事業、フェスティバルも、ある程度時期を決めておくべき。貸し館は、もちろんアーティストの都合も絶対あるが、市民の貸し館ということも大切であり、どう配分するか検討する必要がある。

委員会意見

- ・プロモーターにどれだけ「おいしいぞ」という形で参戦させるかが大切、タレントを呼んでくる核にもなる。プロモーターがタレントを入れてくれて、年間 20 本以上超すと例えば会館使用料 15%落とす、とか諸条件を付ければ、本数は増える。
- ・プロモーターは、タレントの出す日程と合わずに会館を押さえるのが難しいので、そういう面での優遇もありえる。
- ・共催は使用料を折半して、リスクも半分ずつになる。借り手は共催を喜ぶ。
- ・積極的に営業をすることが大切。東京や大阪へ行って、タレントさん来てくださって。来るのを待っているだけじゃ絶対タレントは来ない。
- ・演奏したくてうずうずしている音大出たてのプロの卵みたいなのは、場所さえ提供すれば喜んで来る

◎ 運営管理体制・組織について

1 交流・文化施設全体の運営管理体制・組織

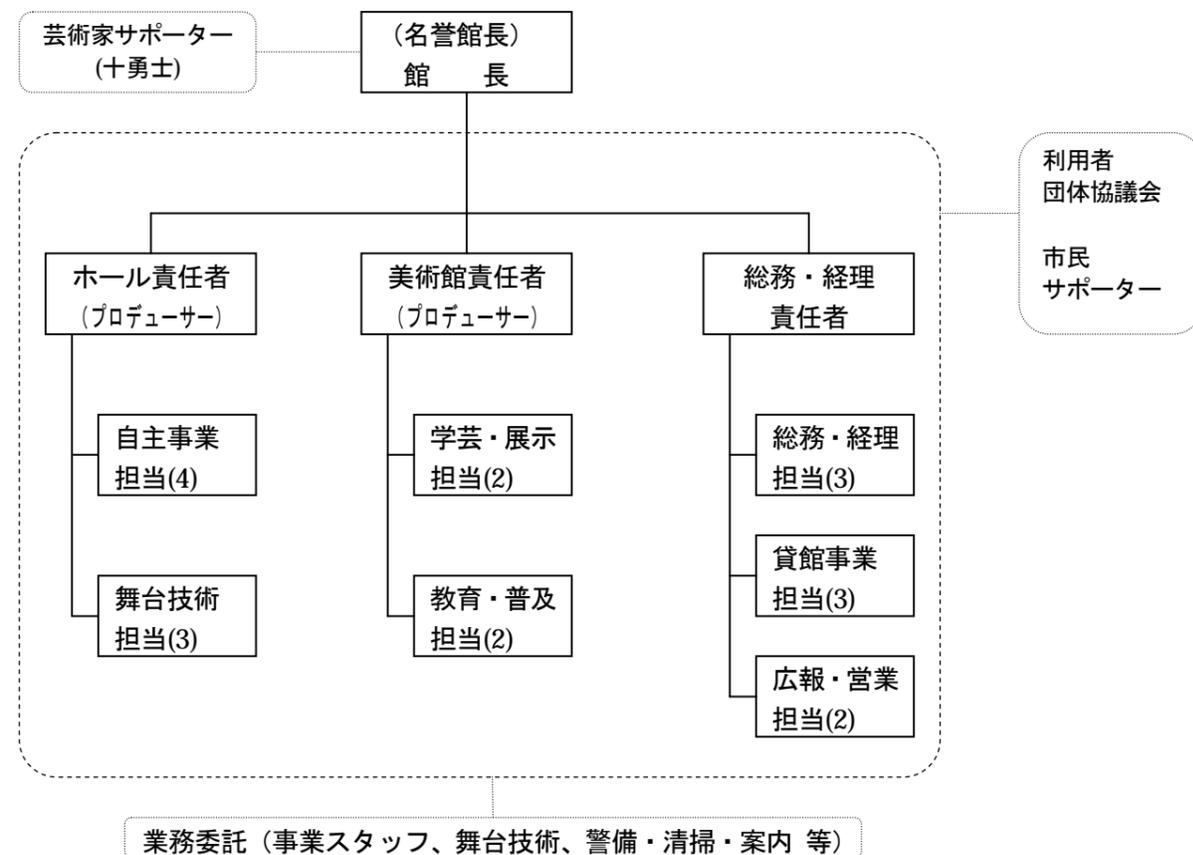
(1) 直営か指定管理者か

- ・本施設が上田市の今後の都市創造に大きな役割を占めることを考えると、設置主体である市が、責任を持って運営管理していくことが重要です。
- ・そのため、将来的な指定管理者制度の導入を視野にいれつつも、当面は上田市の直営施設とし、運営管理を進めながら再度検討を行っていくこととします。
- ・また、これだけ大きな施設で必要な事業を実施しつつ、プロ公演の貸館誘致も進める視点から、ホール部分・美術館ともに、各部門のトップには、それぞれの業界にネットワークを有する専門人材を外部から招き、必要に応じてスタッフにも専門人材を配置することとします。

(2) (ホールと美術館が) 一体組織か分離組織か

- ・基本的には、施設の“顔”となる「館長(名誉館長)」をトップに、実質的な事業運営には、ホール・美術館それぞれに事業運営に詳しいプロデューサーを置いて事業運営の責任者とし、総務・経理部門は館全体で一括管理とし、交流機能を含む施設全体の貸し館業務の窓口等もここで対応することとします。

図 運営組織の形態案



委員会意見

- ・指定管理か直営かという点では、うまく滑り出すまで直営でやっていくのがいい。市長の理念をしっかりと掲げてスタートするのが大切。
- ・トップになる人の発信性、個人の魅力、知名度というのが非常に大事なので、運営の専門家も当然だが、館長、名誉館長というのか、そういう人が全国的に発信性のある、またいろんな人たちが寄ってくる、適任の方を選ぶべき
- ・ホールの中に営業セールスして、一級品をタダで持ってくるというような人材が欲しい
- ・貸し館だけだったらよいが、自主事業は技術者がついて一緒にいろんなことをしないと、動いていかない。そこらへんの問題があり、難しい
- ・予算が少なく人数が少ないのであれば、真田十勇士じゃないけど、10人なら10人頼んで十勇士になってもらう
- ・十勇士は顧問みたいな、館長の下にアドバイジングできる人になると、もっと事業は広がる。例えばオーケストラから1人、落語から1人とか

直営と指定管理者の比較

① <第1案> 直営

- ・利点は、設置主体として政策をダイレクトに反映できる点、教育や福祉、地域経済や産業など、市の関連部署との連携が容易な点。
- ・デメリットは、プロデューサーなどの専門人材が決裁権を持つ組織とするのが難しい点、専門職の長期的な雇用が困難な点、複数年に亘りがちな公演事業と単年度予算が合致しない点、新たな試みがなされにくい点など。

② <第2案> 指定管理者(民間企業)

- ・利点は、民間ならではの企業努力や機動力が期待できる点、複数年に亘る予算措置が可能な点、専門職の雇用の枠組みを確保しやすい点など。
- ・課題は、維持管理費が不明な段階からの指定管理はトラブルが想定される点、指定期間が定まっているので長期的な視野や市の文化振興への視点が欠けがちな点、市内にノウハウが残らない点など。

③ <第3案> 指定管理者(市関連の公益法人)

- ・利点は、専門職の雇用の枠組みを確保しやすい点、長期的な視点から市の文化振興を担える点、地域に人材が育成される点、事業の継続性が確保しやすい点など。
- ・課題は、維持管理費が不明な段階からの指定管理はトラブルが想定される点、既存財団の枠組みでは経理処理や契約方法などが公演事業等と合致しない場合が多いこと、職員の終身雇用が逆に組織の硬直化を生みがちな点など。

一体組織と分離組織の比較

<第1案> 一体組織

- ・利点は、施設全体を一体的に管理できる点、ホール部分と美術館の連携が期待できる点。
- ・課題は、「ホール部分」「美術館」それぞれのトップが館長とならないことでの事業実施上の課題。事務処理の煩雑化、館長人事の困難さ、各部門のプロデューサーが実質上のトップとして機動力のある組織としていくことが困難な点など。

<第2案> 美術館分離案

- ・利点は、ホール部分と美術館がそれぞれの館長のもと、意思決定スピードの速い機動力のある組織となること。
- ・課題は、事務処理や施設管理が非効率な点、危機管理面での課題など。