
平成 21 年度

地域の劇場・音楽堂等の活動の基準に関する
調査研究

報告書

平成 22 年 3 月

社団法人全国公立文化施設協会

平成 21 年度 地域の劇場・音楽堂等の活動の基準に関する調査研究報告書

目 次

「地域の劇場・音楽堂等の活動の基準に関する調査研究」の概要	5
1 調査研究の名称等	5
(1) 事業名	5
(2) 調査実施者	5
2 調査研究の概要	5
(1) 調査研究のねらい	5
(2) 実施方針	5
(3) 活動の基準(ガイドライン)作成の視点	5
(4) 調査研究委員	6
(5) 調査研究の内容・方法	6
(6) 地域の劇場・音楽堂等の評価の観点	6
わが国における地域の劇場・音楽堂等の現状と課題	7
1 地域の劇場・音楽堂等の歩み	7
2 地域の劇場・音楽堂等の現状	8
(1) 設置状況	8
(2) 運営の状況	9
(3) 事業実施状況	13
(4) 自治体の状況	14
3 地域の劇場・音楽堂等の現状と課題	16
(1) 劇場・音楽堂等設置の歴史的経緯に根ざす現状と課題	16
(2) 自治体行政の変容や文化行政に関する環境変化がもたらす影響	17
地域の劇場・音楽堂等の活動の基準(ガイドライン)	18
1 地域の劇場・音楽堂等の重要性	18
2 自治体の役割と責務	18
(1) 劇場・音楽堂等の特性	18
(2) 自治体の役割と責務	19
3 地域の劇場・音楽堂等の望ましい方向性	20
(1) 基本的な考え方	20
(2) 地域の劇場・音楽堂等が満たすべき基本事項	21
4 地域の劇場・音楽堂等の機能	22
(1) 地域の劇場・音楽堂等の役割・活動内容	22
(2) 基盤的機能 - 先の役割・活動内容を成立させるために必要な、支えとなる機能	25

(3) 劇場・音楽堂等による効果	27
5 地域の劇場・音楽堂等の活動の基準	28
(1) 地域の劇場・音楽堂等のタイプ分類.....	28
(2) 各モデルの展開	32
(3) 独自性発揮のためのプラスアルファ	41
(4) 具体例	43
6 実現に向けて	57
(1) 地方自治体に向けて	57
(2) 地域の劇場・音楽堂等の運営者に向けて.....	58
(3) 関係団体に向けて.....	59
本調査研究の経過報告、調査研究委員等	61
1 調査研究の経過.....	61
2 調査研究委員等.....	62
3 ヒアリング調査実施等協力施設.....	62

「地域の劇場・音楽堂等の活動の基準に関する調査研究」の概要

1 調査研究の名称等

(1) 事業名

地域の劇場・音楽堂等の活動の基準に関する調査研究

(2) 調査実施者

文化庁

(社)全国公立文化施設協会(受託団体)

2 調査研究の概要

(1) 調査研究のねらい

地域における公立の劇場・音楽堂その他の文化施設（以下「地域の劇場・音楽堂等」という。）が抱える背景はその地域性や、施設の規模、設備、設置目的、組織体制等により様々であり、また、その活動の実態も舞台芸術の創造発信を行っているものから貸館主体のものまで多様である。

本調査研究は、こうした多様な顔を持つ地域の劇場・音楽堂等の現状を調査、分析し、地域の劇場・音楽堂等が今後活動していく上で参考となるように設置形態や目的に応じた活動の基準を示し、より効果的な管理運営能力の向上を図る参考資料としてまた、基礎資料として資する為に行ったものである。

(2) 実施方針

地域の劇場・音楽堂等の事業及び管理運営等の充実を図るため、特色ある創作活動、アートマネジメント人材等の育成及び活用などを実践している劇場・音楽堂等の活動を調査分析することにより、地域の劇場・音楽堂等の設置形態（例：大規模館、小規模館、地域の文化コミュニティ施設等）や活動内容（例：創造活動、教育普及活動、人材育成）、組織体制（例：専属のオーケストラ、劇団・バレエ団等を有するか）など様々な形態に即した取り組むべき課題及び活動の基準等を明確化する。

(3) 活動の基準(ガイドライン)作成の視点

活動の基準(ガイドライン)とは、わが国が「文化芸術立国」を目指すための施策を推進する、一つの拠点としての、地域の劇場・音楽堂等（公立文化施設等）を運営するための基本的な考え方であり、指針である。

活動の基準はアートマネジメントの考え方に基づくものとする。

地域の劇場・音楽堂等は舞台芸術の創造、交流、発信をその活動の基本とするが、買取

公演、貸し館事業のみ行っている公立文化施設等についても、アートマネジメントの視点に立って運営することにより、地域の劇場・音楽堂等の役割を担う施設として位置づける。

(4) 調査研究委員

文化芸術行政及び劇場・音楽堂等（公立文化施設等）の運営に関して専門性を有する学識経験者及び公立文化施設関係者等 10 名を調査研究委員に委嘱し、研究内容、方法等の企画立案及びプレ調査、現地調査、調査結果の分析等を行った。

(5) 調査研究の内容・方法

先行研究、調査を参考に活動の基準を明確にして、優れた実践を行っている劇場・音楽堂等の事例を抽出し概況を把握するとともに、調査研究の全体計画を策定した。

上記で抽出した事例の中から、施設類型別に計 20 ケ所を選び、現地調査を行った。現地調査を行った施設の活性化の要因を分析し、活動の基準を策定した。

(6) 地域の劇場・音楽堂等の評価の観点

設置自治体において、文化芸術振興政策（計画）が策定されているか。

設置自治体が文化芸術振興政策に基づいた、当該施設のミッション（使命と役割）を明確に提示しているか。

施設のミッション及び館の特性に即した事業、運営が行われているか。

アートマネジメントの視点に立った運営と活動が行われているか。

地域における、文化芸術振興の拠点としての役割を果たしているか。

わが国における地域の劇場・音楽堂等の現状と課題

1 地域の劇場・音楽堂等の歩み

市民のための本格的なホールを備える公立施設の誕生は、1918（大正7）年に開館した大阪市中央公会堂に遡る。1929（昭和4）年には、ある程度の舞台の広さと小さな舞台袖をもち、音楽・演劇公演もできる日比谷公会堂が登場した。第二次世界大戦前には約20館あったこれら公会堂は、社会教育の範疇として位置づけられ、基本的には、集会や講演会など大人数が集まる行事を主目的としたものであった。

戦後、1949（昭和24）年の社会教育法の制定で公民館に関する目的・事業・運営等が定められた結果、全国各地に公民館が誕生し、その中にはホールを有するものも数多く見られた。60年代（昭和35年～昭和44年）になると、東京都をはじめとする全国の都道府県が文化会館（大型総合文化施設）を開館する。1970年代（昭和45年～昭和54年）の、自治省のコミュニティ振興政策を受けて建設されたコミュニティセンターのなかにも、ホールをもった施設が見られる。

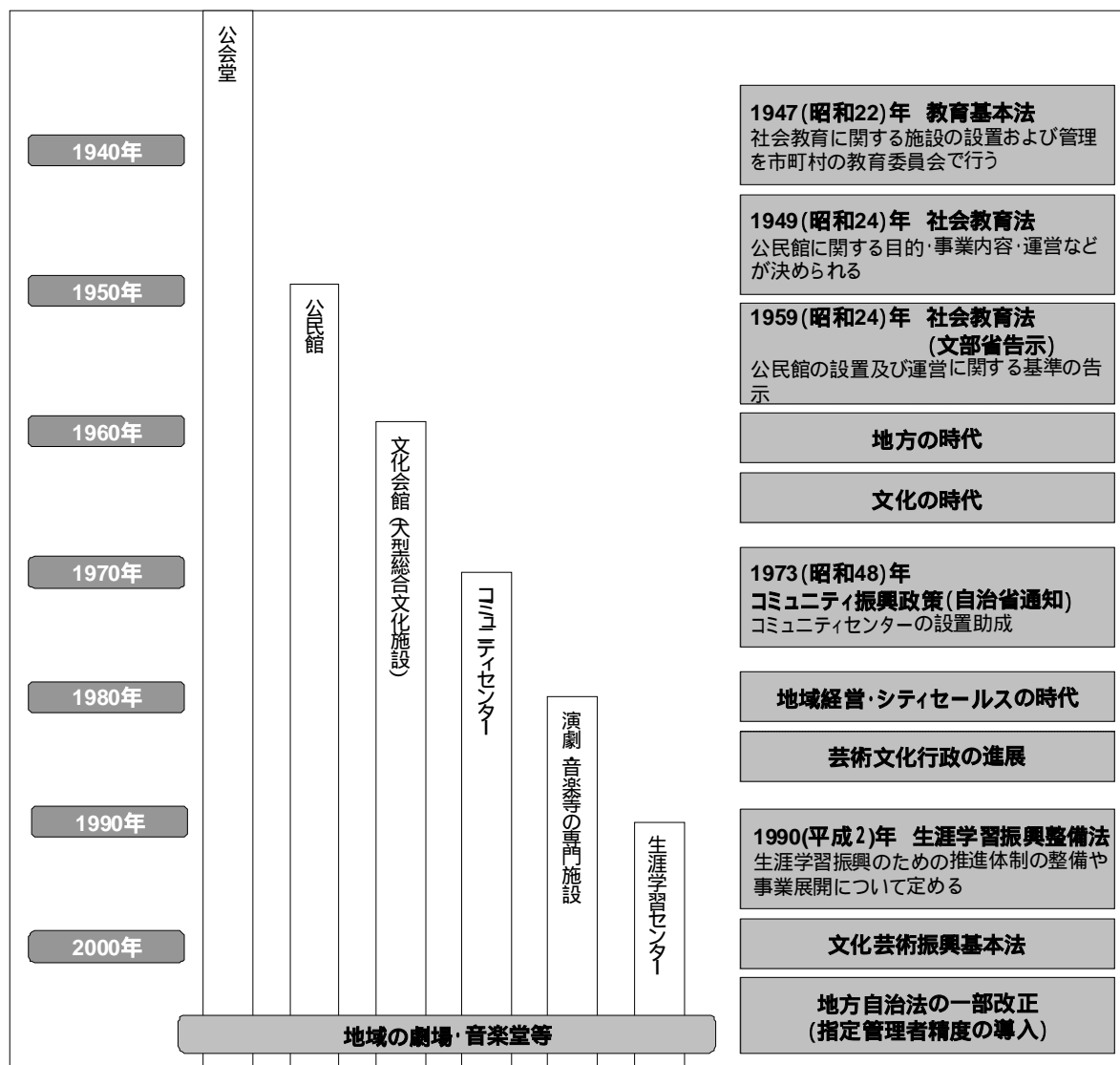
1970年代（昭和45年～昭和54年）にこのようなホール形態の公立施設が増加した背景には、高度成長を経て“モノの豊かさ”から“ココロの豊かさ”へと転換しはじめた、日本社会の変化があった。当時の政府による「地方の時代」「文化の時代」の提唱により、文化芸術は市民生活の一部を構成する重要な要素として位置づけられたこともあり、各自治体は自主性をもって積極的に文化芸術行政に取り組みはじめた。なかでも、地域の劇場・音楽堂等は、多様な年齢層や表現を行う芸術団体のための必要不可欠な地域の文化インフラとして、また、まちづくりや地域活性化の核施設として、整備されるようになっていく。

80年代（昭和55年～平成元年）以降には、音楽や演劇等に特化した専門ホールが多く生まれてきた。特にバブル経済期は、都市部ではシティセールスの一環として、地方では若者離れを食い止める策として、文化施設のもつ情報発信性に注目が集まった。

バブル経済崩壊後、地方自治体の財政状況が厳しくなり、地域経営の重点課題が山積するなかで、「なぜ行政が文化を行うべきか」が強く問われるようになってきている。その結果として、地域活性化への貢献や市民参加、文化芸術の普及などに着目し、地域との連携を意識した活動を行う劇場・音楽堂等が増加してきている。

このようななか、2003（平成15）年、地方自治法が改正され、公立文化会館の管理運営にも指定管理者制度が導入された。これにより、地域の劇場・音楽堂等の運営管理に民間事業者やNPO法人などが参加するようになり、また、これまで多くの地域の劇場・音楽堂等の運営を担ってきた各種財団も大きな変化が現れている。指定管理者制度に伴い導入された評価システムなどの潮流も含め、地域の劇場・音楽堂等は、今、大きな変化の時代を迎えている。

地域の劇場・音楽堂等開設の時代的流れ



2 地域の劇場・音楽堂等の現状

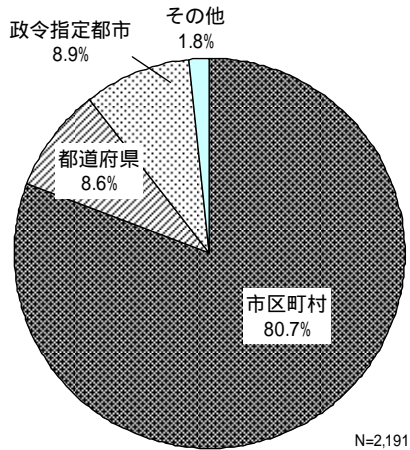
(1) 設置状況

(社)全国公立文化施設協会発行の「平成 21 年度 全国公立文化施設名簿」によると、平成 21 年 7 月現在の地域の劇場・音楽堂等の数は 2,201 館となっている。

8 割程度は市区町村立施設であり、また、中小規模館（メインホールの客席数が 1,000 席未満の館）が 56.0%を占める。

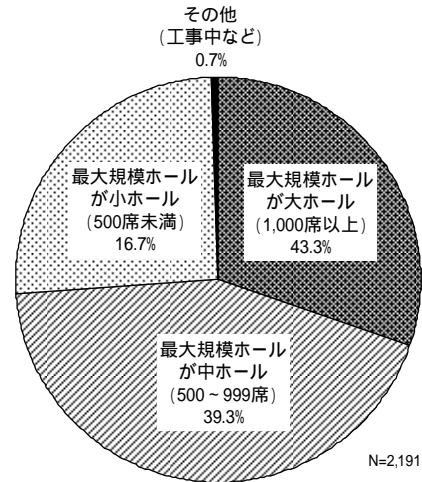
開館年代別に見ると、バブル経済期前後に計画され 1990 年代前半（平成 3 年～平成 7 年）に建設された劇場・音楽堂等が最も多い。一方で、築 20 年以上を経た施設も多く、大規模改修も、地域の劇場・音楽堂等の大きな課題となっている。

地域の劇場・音楽堂等の設置団体



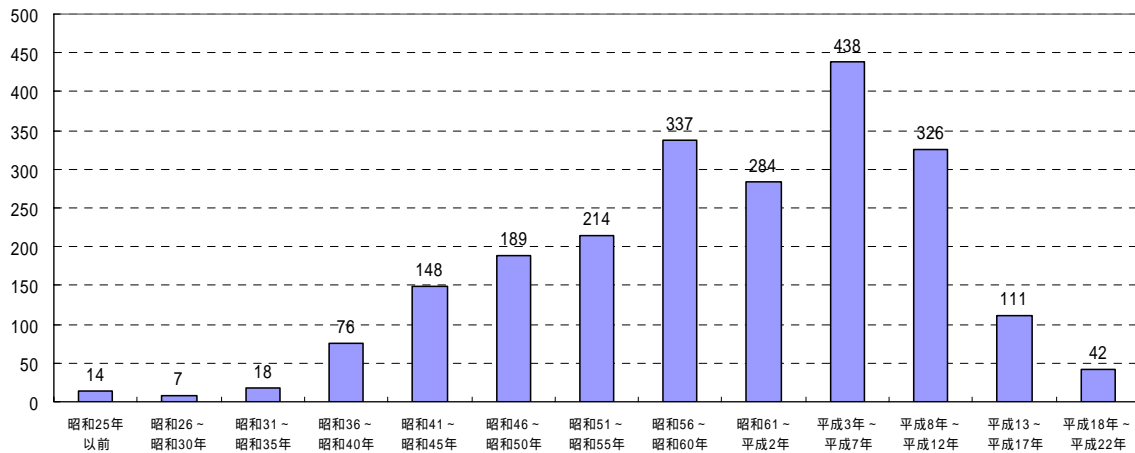
(社) 全国公立文化施設協会調べ (平成 20 年 8 月)

地域の劇場・音楽堂等の規模



(社) 全国公立文化施設協会調べ (平成 20 年 8 月)

地域の劇場・音楽堂等の開館年代



(社) 全国公立文化施設協会調べ (平成 22 年 2 月)

(2) 運営の状況

運営体制

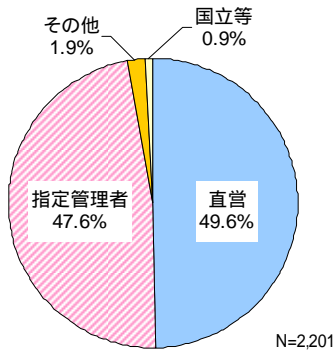
平成 15 年の地方自治法改正以降、地域の劇場・音楽堂等の運営体制は、直営か指定管理者制度かのいずれかとなった。現在、指定管理者制度を導入している館は全体の約半数の 47.6%である。平成 18 年度の 40.2%から増加しており、指定管理者制度が浸透してきていることが分かる。

指定管理者のうち 66.3%は公共的団体（文化財団など）である。民間事業者（民間事業者、民間共同体、NPOとの共同体等を含む）は、平成 18 年度の 13.2%から平成 21 年には 24.8%と増加、民間事業者の参入が進んでいる。

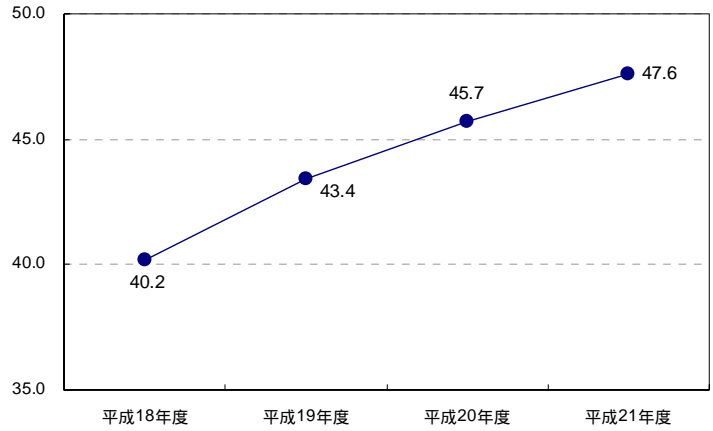
事業や人材育成の点で継続性が求められる地域の劇場・音楽堂等では、他の公の施設と比べて長い指定期間が望ましいといわれてきた。これに対応してか、第二期の指定管理選定が多く行われた平成 21 年度からは、指定期間が 4 年以上の施設が大幅に増加し、指定期間

が5年～7年の館も5割近くとなっている。

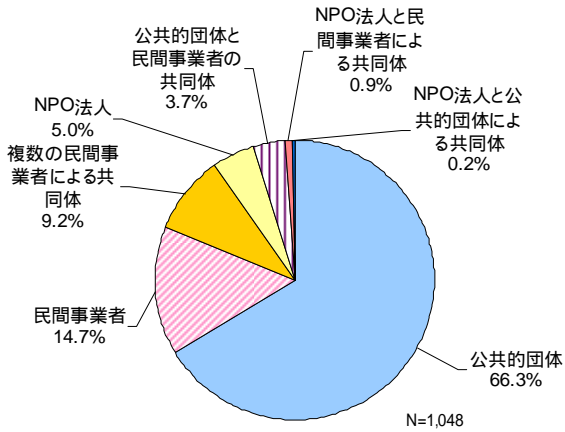
施設の運営方法



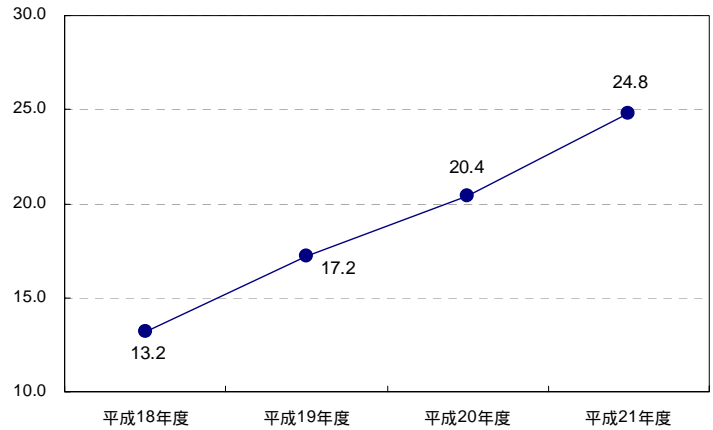
指定管理者制度導入公立文化施設数の推移



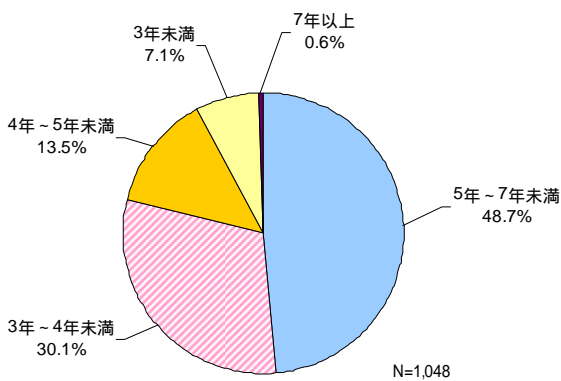
指定管理者制度を導入した施設の指定管理者種別



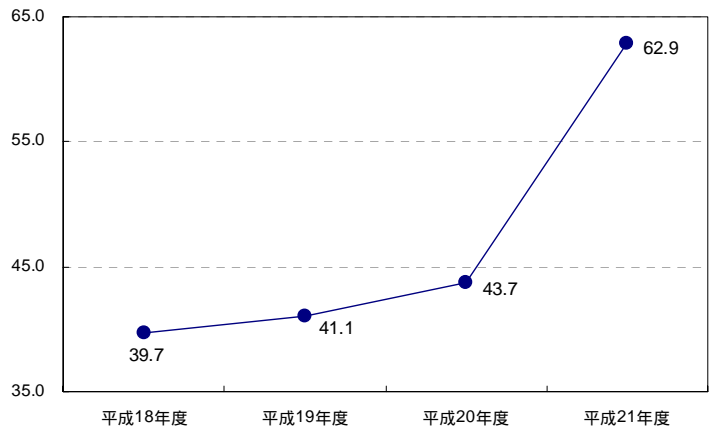
民間事業者運営施設数の推移



指定管理者の指定期間



指定期間4年以上の施設数の推移



以上、出所：(社)全国公立文化施設協会「平成21年度公立文化施設における指定管理者制度導入状況に関する調査報告書」
(平成21年12月)

運営組織

劇場・音楽堂等を日常的に運営するスタッフ数の平均は10名程度で、うち3名程度が事業系スタッフとなっている。

ただし、スタッフ数は客席数によって異なる。客席数で見ると、最大規模ホールが600席未満の館では平均スタッフ数が5.6人なのに対して、1,500席以上では23.7人となっている。また、自主事業数が多い施設ほど事業系スタッフ数が多い傾向が見られる。

芸術監督を採用している館は2.6%、プロデューサーを採用している館は4.2%に留まる。

スタッフ数合計の平均(主要個別ホールの客席数別)

スタッフ合計	平均 人数	有効 回答数
専用ホール全体(1,211施設)	10.2人	968
(客席数別) * 主要個別ホール(一カ所)の客席数による区分		
600席未満(440施設)	5.6人	352
600~1,000席未満(317施設)	8.3人	243
1,000~1,500席未満(315施設)	12.7人	260
1,500席以上(125施設)	23.7人	106
客席数無回答・不明(14施設)		7

事業系スタッフの平均(年間自主事業数別)

事業系スタッフ	平均 人数	有効 回答数
専用ホール全体(1,211施設)	3.1人	711
(自主事業数別) * 平成18年度実施主催事業数による区分		
1件~5件(315施設)	1.7人	179
6~10件(188施設)	2.2人	128
11~20件(201施設)	3.0人	153
21件以上(150施設)	7.4人	116
無回答・不明、H18年度実施無(357施設)		135

芸術監督等の有無(MA)

専用ホール全体(N=1,211)	雇用あり		雇用数		
	施設数	割合	1人	2人	3人
「芸術監督」の雇用	31施設	2.6%	29施設	0施設	2施設
「プロデューサー」の雇用	51施設	4.2%	36施設	11施設	4施設
「その他」の雇用	71施設	5.9%	43施設	14施設	14施設

以上、出所：(財)地域創造「平成19年度地域の公立文化施設実態調査」(平成20年3月)

運営の経費

地域の劇場・音楽堂等の運営費は、平均で2億円程度となっている(指定管理者制度導入施設の場合)。直営館では平均6,300万円となっているが、これは、直営館では人件費等が館の運営費に反映されていない場合があるためと思われる。

劇場・音楽堂等は複雑な舞台機構等を持つため、維持管理に費用がかかりがちである。実際に、運営費支出の半分は維持管理費で、客席数が多い(施設規模が大きい)ほど運営費総額は大きく、1,500席以上では約4億5,000万円、600席未満では8,600万円となっている(いずれも指定管理の場合)。残りの半分が人件費と事業費である。

収入は、平均して自主財源28%、設置者からが72%程度となっている。利用料金制度を導入している施設は7割近くである。

平成 18 年度収入金額(直営館)

収入	平均金額(*)	有効回答数
一般財源	51,670 千円	389
補助金・助成金	8,949 千円	53
施設使用料・入場料収入等(*1)	13,513 千円	246
その他	9,479 千円	106
収入金額(計)	63,401 千円	396

*平均金額は、有効回答における平均(内訳の足し上げ結果は合計と合致しない)。

*1「特定財源 - 施設使用料・入場料収入等」は、これらを一般歳入とせず、特定財源で施設運営費に充当している場合。

平成 18 年度決算金額(指定管理者制度導入施設)

収入		平均金額(*)	有効回答数
設置者からの収入	指定管理料	135,690 千円	472
	事業補助金(*1)	30,894 千円	142
	事業委託費(*2)	17,562 千円	92
	その他	29,945 千円	51
自主財源	利用料金収入	46,357 千円	280
	事業収入	33,660 千円	344
	設置者以外からの助成金・協賛金・寄付金	9,835 千円	162
	その他	7,676 千円	286
収入金額(計)		206,883 千円	483

*平均金額は、有効回答における平均(内訳の足し上げ結果は合計と合致しない)。

*1「設置者からの収入-事業補助金」は、指定管理施設の指定管理料以外に設置者からの事業補助金がある場合。指定管理者である文化財団本部に対する事業補助金で当該ホールの実業を実施する場合を含む。
*2「設置者からの収入-事業委託費」は、設置者から事業の委託を受け、その費用を指定管理料とは別に受け取っている場合。

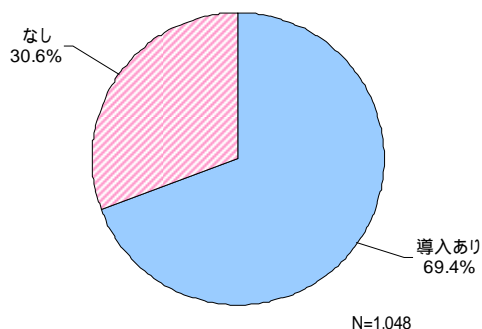
客席数別 / 平成 18 年度決算金額

直営施設 支出金額合計	平均金額	有効回答数
直営・専用ホール全体(N=580)	63,280 千円	396
(客席数別) *主要個別ホール(一カ所)の客席数による区分		
600 席未満(N=251)	34,955 千円	177
600 ~ 1,000 席未満(N=174)	62,579 千円	117
1,000 ~ 1,500 席未満(N=134)	107,246 千円	88
1,500 席以上(N=13)	235,337 千円	8
客席数無回答・不明(N=8)		6

指定管理施設 支出金額合計	平均金額	有効回答数
指定・専用ホール全体(N=631)	205,296 千円	483
(客席数別) *主要個別ホール(一カ所)の客席数による区分		
600 席未満(N=189)	86,338 千円	130
600 ~ 1,000 席未満(N=143)	152,307 千円	109
1,000 ~ 1,500 席未満(N=181)	188,618 千円	143
1,500 席以上(N=112)	449,314 千円	97
客席数無回答・不明(N=6)		4

以上、出所:(財)地域創造「平成 19 年度地域の公立文化施設実態調査」(平成 20 年 3 月)

利用料金制度の導入状況



出所:(社)全国公立文化施設協会「平成 21 年度公立文化施設における指定管理者制度導入状況に関する調査報告書」(平成 21 年 12 月)

(3) 事業実施状況

自主事業を実施している館は、地域の劇場・音楽堂等全体のうち 82.6%で、年間自主事業費平均は約 3,200 万円程度となっている。ただし、自主事業実施率、平均自主事業費とも、人口規模に比例して大きくなる傾向が見られる。例えば平均自主事業費で見ると、都道府県立施設が約 9,700 万円、人口 10 万人以上が約 4,000 万円であるのに対し、人口 2 万人未満では 893 万円である。

自主事業の内容を見ると、自主事業を実施した館のうち、舞台公演事業を行った館が 98.6%となっており、地域の劇場・音楽堂等が最も多く実施している自主事業が鑑賞事業であることが分かる。また、そのうち半数程度が制作型で舞台公演事業を実施している。

一方、自主事業実施館のうち、約 4 割がワークショップ等を、約 3 割が館外事業を行っており、地域の劇場・音楽堂等の活動の多様化を示している。

舞台芸術ジャンル自主事業実施の有無(H20 年度)

	調査数	実施する	
		施設数	%
全体	1,159	957	82.6
都道府県	106	87	82.1
政令市	91	67	73.6
市区町村	959	800	83.4
10 万人以上	351	292	83.2
2～10 万人未満	475	409	86.1
2 万人未満	133	99	74.4
その他	3	3	100.0

自主事業費総支出(平均)

	調査数	事業費総支出(平均)
		単位:千円
全体	937	32,711
都道府県	86	97,013
政令市	63	47,477
市区町村	785	24,472
10 万人以上	287	40,144
2～10 万人未満	400	17,035
2 万人未満	98	8,930
その他	3	35,349

自主事業のうち舞台公演事業実施の有無

	調査数	実施する	
		施設数	%
全体	957	944	98.6
都道府県	87	85	97.7
政令市	67	66	98.5
市区町村	799	790	98.9
10 万人以上	292	289	99.0
2～10 万人未満	409	404	98.8
2 万人未満	99	97	98.0
その他	3	3	100.0

舞台公演の自主事業数および公演回数(平均)

	調査数	公演事業数	公演回数
全体	943	9.9	15.1
都道府県	85	15.5	25.6
政令市	66	8.5	20.5
市区町村	789	9.4	13.5
10 万人以上	289	12.3	17.5
2～10 万人未満	403	8.4	11.1
2 万人未満	97	5.2	11.1
その他	3	11.0	15.0

舞台公演事業の形態別実施率

	調査数	買取型	制作型
		%	%
全体	944	81.4	52.5
都道府県	85	76.5	76.5
政令市	66	53.0	60.6
市区町村	790	84.3	49.4
10万人以上	289	83.7	59.5
2～10万人未	403	85.9	46.0
2万人未満	97	80.4	33.0
その他	3	66.7	33.3

ワークショップ等の実施率(自主事業実施館のうち)

	調査数	講座等 実施	ワーク ショップ等	館外事業
		%	%	%
全体	957	22.5	39.1	30.3
都道府県	87	39.1	63.2	46.0
政令市	67	38.8	56.7	29.9
市区町村	800	19.4	34.9	28.6
10万人以上	292	7.5	8.2	6.5
2～10万人未	409	15.6	30.1	24.7
2万人未満	99	9.1	22.2	13.1
その他	3	0.0	66.7	33.3

以上出所：(社)全国公立文化施設協会「公立文化ホールの事業に関する調査研究」(平成21年3月)

(4) 自治体の状況

平成13年に文化芸術振興基本法が施行され、文化芸術振興に関する方向性が示された。その後、文化振興に関する方針を定める自治体が増加し、平成20年7月現在、20都道府県、61市町村で文化振興条例等を制定し、29都道府県、122市町村が文化政策の指針等を策定した。

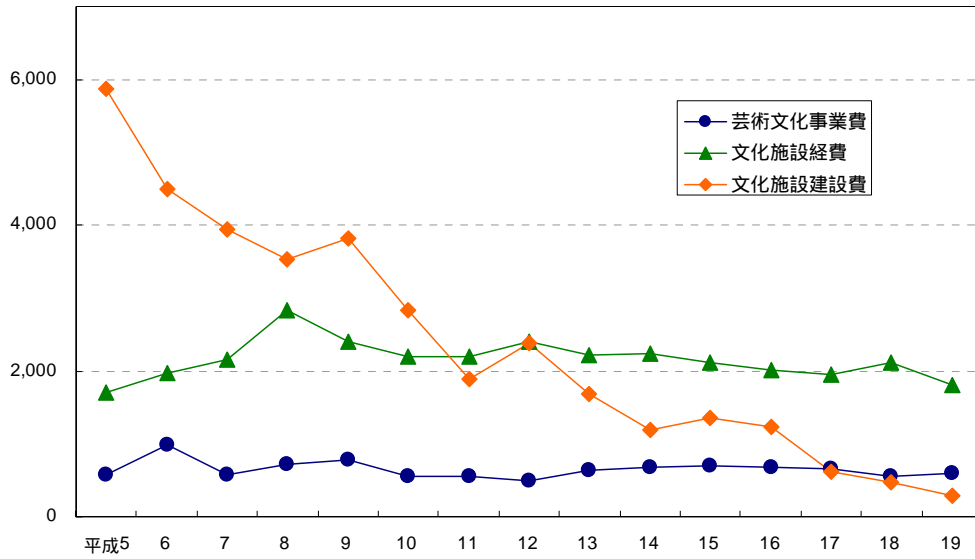
このように、地域における文化芸術振興の流れが見られる一方で、地方自治体は行政全体において改革を進めており、財政状況の悪化も加わって経費削減の流れが続いている。これらが文化芸術に関する事業費や地域の劇場・音楽堂等の運営にも影響を及ぼしており、運営費削減や人員削減傾向が強まっている。実際に、自治体の平成19年度文化芸術施設経費は、ピーク時(平成8年)に比べて64.1%にとどまっている。ただ、減少したのは文化施設建設費で、文化施設経費や芸術文化事業費はほぼ横ばいである。

文化振興のための条例等制定状況 / 文化政策の指針等策定状況
(文化芸術振興基本法施行以降に策定されたもの、平成20年7月現在)

(下段: %)	文化振興のため の条例を制定	文化政策の指針 等を策定	自治体数
都道府県	20	29	47
	42.6%	61.7%	100.0%
政令市	4	9	17
	23.5%	52.9%	100.0%
中核市	5	15	39
	12.8%	38.5%	100.0%
その他の市町村 (*特別区を含む)	52	98	1,755
	3.0%	5.6%	100.0%

出所：文化庁資料(平成21年3月)

地方公共団体芸術文化経費(用途別)



* このグラフにおける「芸術文化」：芸術(美術、音楽、演劇、舞踊、映画、文学等)、芸能(講談、落語、浪曲、漫談、漫才、歌唱等)、生活文化(華道、茶道等)、国民娯楽(囲碁、将棋等)

* 芸術文化事業費

芸術文化関連事業に係る経費 (芸術文化振興計画の立案・調査・顕彰、指導者養成研修、芸術家研修派遣、芸術祭、舞台芸術・美術展巡回事業等)	・自治体が出資する財団等が行う事業費は含めない
芸術文化団体等に対する補助及び委託経費	
都道府県から市町村に対する補助	・文化施設建設費補助を除く

* 文化施設経費

文化施設の管理運営のために支出する経費(修繕費、光熱水費、委託費を含む)	・人件費を除く
(「文化施設」とは、文化会館、美術館等)	(図書館及び公民館を含めない)

指定管理者制度によって文化施設の監理者に指定管理料を支払っている場合は、人件費を除き、事業費を芸術文化事業費に、管理運営費を文化施設経費に計上する。

* 文化施設建設費

土地購入費
建設費等(準備費、調査費、設計料等を含む)

出所：文化庁「地方における文化行政の状況について(平成19年度)」(平成21年3月)

3 地域の劇場・音楽堂等の現状と課題

(1) 劇場・音楽堂等設置の歴史的経緯に根ざす現状と課題

地域の文化芸術振興の中核としての位置づけ

全国に 2,200 以上の公立の劇場・音楽堂等が存在しており、そのうち、市区町村立が約 80%となっている。このことから明らかなように、劇場・音楽堂等は、全国の津々浦々に立地し、地域の文化芸術振興に寄与している。

ハードの数的充実に比して不十分な経営・人材とコスト

施設経営

一般的に施設管理には優れているものの、館が目指すべき方向性やミッション、それらに基づく活動指針が明確に定められておらず、効率的な経営や地域における役割などに関する視点に欠ける館も見受けられる。

人材

芸術監督やプロデューサーなどを置いている施設は少ない。多くの劇場、音楽堂等で、長期的な視野から事業計画をたて実施していける事業及び劇場、音楽堂等経営の専門人材が不足しているのが実態である。

また、限られた予算と人員の中で日々努力している職員も数多い一方で、熟達した技術やノウハウを持つ舞台技術者や事業担当者、地域の文化団体を育成するような形で貸し館ができる担当者、戦略的にプロの貸し館を誘致できる担当者などの、高い意識とノウハウを持つ職員が、全ての劇場・音楽堂等にいるわけではない。行うべき業務に対して、人員数が基本的に不足している館も多い。

コスト

自主事業費、建物の老朽化に対応した改修コスト、設備備品の修繕や耐用年数に対応したの交換コスト、新しい芸術表現に対応した設備備品の入れ替えなどに対応していくコスト等が基本的に不足している館も多い。経年劣化がひとつの大きな課題になっている。

施設ごとのミッションや、施設の体系化が未整備

ミッションや活動指針の不在

本来的には、ミッションを明確にしてその実現に向けた戦略をたて実現し、ミッションに照らし合わせての評価を行うことが必要であるが、ミッションを明確に定めている施設や、ミッションを具体的な活動に反映できている施設は必ずしも多くはない。

設置主体における各施設の位置づけ、同じ自治体での施設ごとの役割分担が不明確

自治体内に複数の劇場・音楽堂や集会施設がある場合も多いが、それらの施設の自治体総合計画における位置づけや、施設ごとの役割分担が不明瞭な傾向がある。

都道府県と市町村の役割分担、隣接する市町村同士の間での連携や役割分担が不明確

地域の文化芸術振興における都道府県と市町村の役割分担や、隣接する市町村の間での連携や施設間役割分担が不明確な場合が多い。

(2) 自治体行政の変容や文化行政に関する環境変化がもたらす影響

市町村合併

多くの地域で市町村合併が行われたが、その結果、同一自治体内に類似施設（類似規模／類似機能）が併存することになった。このことにより効率的な運営管理が可能になった例もある一方で、それら複数施設の役割分担や連携がいまだ明確でない自治体も見られる。

指定管理者制度導入（平成 15 年 9 月、地方自治法改正）

平成 15 年に地方自治法が改正され、地域の劇場・音楽堂等でも指定管理者制度を導入する館が増えている。

地域の劇場・音楽堂等の特性を踏まえた、指定管理者制度の効果的な運用が期待されている。

行政改革、経費削減の流れ

行政改革が推進され、また、財政の悪化も影響して、地域の劇場・音楽堂等についても、事業費削減、運営費削減、人員削減傾向が見られる。

文化芸術振興基本法施行と、文化振興条例等の広がり

平成 13 年に「文化芸術振興基本法」が制定された。これを受けて、20 都道府県、61 市町村で文化振興条例等を制定している。また、29 都道府県、122 市町村で文化政策の指針等を策定した（平成 20 年 7 月現在）。

文化振興から「文化の活用」へ、地域振興への期待

昨今では、劇場・音楽堂等に対して、文化芸術の振興に加えて、文化を活用した観光や商業活性化、学校教育や福祉への貢献などが期待されるようになってきている。

地域の劇場・音楽堂等の活動の基準(ガイドライン)

1 地域の劇場・音楽堂等の重要性

我が国では、現在、2,200 余りの公立の劇場・音楽堂等が存在している。そのうち、市区町村立が約 80%ということからも明らかなように、劇場・音楽堂等は、全国の津々浦々に立地し、地域の文化芸術振興に寄与している。このように文化芸術のための施設が全国に多数立地している国は、世界的にも決して多くはない。

平成 13 年には「文化芸術振興基本法」が制定され、第 25 条で「(劇場・音楽堂等の充実) 国は、劇場・音楽堂等の充実を図るため、これらの施設に関し、自らの設置等に係る施設の整備、公演等への支援、芸術家等の配置等への支援、情報の提供その他の必要な施策を講ずるものとする。」と明記された。

平成 19 年 2 月 9 日に閣議決定された「文化芸術の振興に関する基本的な方針(第 2 次基本方針)」で「第 2 文化芸術の振興に関する基本的施策」の「10.文化芸術拠点の充実等(1)劇場・音楽堂等の充実」として、各種の施策を挙げている。

このように、地域の劇場・音楽堂等は、国の施策においても文化芸術の拠点としての役割が期待される重要な施設であり、まずはこの点を十分に認識することが重要である。

2 自治体の役割と責務

地域の劇場・音楽堂等は、自治体が所有する施設である。したがって、地域の劇場・音楽堂等の有効な活用に向けては、自治体の意思と姿勢が第一であることは言うまでもない。

そこでここでは、地域の劇場・音楽堂等の運営に際しての自治体の役割と責務について述べていく。

(1) 劇場・音楽堂等の特性

劇場・音楽堂等は、自治体が有する他の施設とは、根本的に異なる特性を持っており、自治体は、設置にあたり、その特性を十分に認知する必要がある。

そこで、ここではまず、地域の劇場・音楽堂等の運営について検討する前提として、劇場・音楽堂等の特性について述べる。

活動(アクティビティ)がなければ単なるスペース 「活動」と「運営」も含めた整備計画が必要

- ・ 劇場・音楽堂等は、利用されてこそ初めて生きる場である。
- ・ その「利用者」は、市民、プロ(実演芸術家等)など多様な不特定多数であり、「場」を作ったからといって利用されるとは限らない。
- ・ 不特定多数が利用するという点で事務所や学校とは異なり、利用には劇場、音楽堂の仕組みの理解が必要で誰もが簡易に使えるわけではないという点で体育館等とは異なり、また、

鑑賞者が訪れるのは公演中の数時間のみという点で、展示や資料提供を主眼とした美術館・博物館・図書館とも違っている。

- ・また、公演のためには長時間の準備が必要であり、鑑賞者が訪れていないときでも活動が行われている点にも留意が必要である。
- ・活動（アクティビティ）は、放っておけば発生するものではない。誰かが借りてくれるのを待っているだけではレンタルスペースに過ぎないといえよう。施設が劇場・音楽堂等としてミッションを実現するためには、施設が主体となって活動（アクティビティ）を行っていく必要がある。
- ・このように、活動（アクティビティ）が前提の施設であるため、建物（ハード）を整備するだけでは利用促進は難しく、「活動＝アクティビティ（ソフト）」「活動を実現し継続するための人材・施設・資金」が継続的に必要とされる。

安全・危機管理の必要性 リスクマネジメントのための専門人材と経済的な担保が必要

- ・劇場・音楽堂等の舞台機構は複雑で危険性を伴い、知らずに操作すると重大事故を招く。そのため、舞台には常に専門家が必要であり、また、安全性確保のために、絶え間ない保守点検と機構更新が必要となる。
- ・新しい表現活動を支えるため、また、安全性確保のために、建築後 20 年程度を目途に大規模改修も必要となる。

役割の自由度の高さ 有効に使えば、あらゆる地域活性化に活用可能

- ・地域の劇場・音楽堂等は、地域の事情や要請に対応し、施設ごとに創意工夫をこらした多様なあり方が可能である。
- ・この自由度の高さを有効に活用すれば、行政の多くの分野で高い効果を挙げることができる。たとえば、施設への集客はまちに賑わいと活気をもたらし、観光や商業、地場産業などを含めた経済活動に好影響を与える。教育現場では、音楽教育のみならず、国語教育や自己表現能力の育成のために演劇や舞踊が活用されており、また、医療や福祉の現場では、音楽や美術による療法も行われている。
- ・このように、文化芸術は、各方面で効果を挙げるとともに、何かと縦割りとなりがちな行政分野の横断的な連携にも大きな役割を担わせることができる。

(2) 自治体の役割と責務

以上で述べてきたように、劇場・音楽堂等は、活動（アクティビティ）やそれを実現するための管理運営が必要とされる。この点で特殊ではあるが、一方で、それが十分に担保されれば、地域の特性に合わせた、自由度の高い各種の展開が可能となる。

この特殊性を踏まえ、劇場・音楽堂等を地域においてより有効に活用していくために、次のような点を提案したい。

自治体の総合的な計画の中に劇場・音楽堂等を位置づける

- ・文化芸術の振興を自治体の総合計画の中に位置づけ、また、地域の劇場・音楽堂等が複数ある場合はその役割分担についても明示する。
- ・文化芸術の振興を、まちづくり、経済振興、教育、福祉行政等にも関連施策として位置づける。

各劇場・音楽堂等のミッションを設定し、その実現に向けた適切な管理運営を

- ・地域の劇場・音楽堂等の設置者は主に自治体である。したがって、これが地域の中で有効に活用され、地域の総合的な発展に資するために、設置者である自治体が主体となってミッション（使命・役割）を定めることが望まれる。
 - ・ミッション達成に向けて、地域の実情や施設の状況等に即し、最も適切な管理運営方法（直営・指定管理）を検討し、実施する。
- （「ミッション」の具体的な内容や活用方法、事例については 54 ページ参照）

施設の管理運営に向けた適切な予算確保・人員配置を

- ・施設の管理運営者に対し、施設のミッションを明確に提示するとともに、ミッション達成のための予算の確保、人員の配置を行う。また、評価を通じて、劇場・音楽堂等の充実に努める。

ミッションに対応した政策評価を

- ・劇場・音楽堂等の評価では、行政施策の評価システムに則り、事務事業評価として実施されることが多い。その場合、稼働率や入場者数など、目に見える数値指標が評価の中心になりがちである。
- ・しかし、最も評価されるべきは、その施設が地域において担うべきミッションをどこまで達成できたかにある。また、住民の文化振興がいかに図られたか、住民の文化活動の質がいかに向上したか等、数値では測りにくく、かつ長期的視野が必要な項目も多い。したがって、短期的・かつ数値化が容易な指標に偏った評価ではなく、ミッションに基づく総合的な評価を行い、また、それを次の計画づくりに活かしていくことが強く求められる。

3 地域の劇場・音楽堂等の望ましい方向性

(1) 基本的な考え方

地域の劇場・音楽堂等は、地域の文化芸術振興のために、常にアートマネジメントの考え方に基づいて、ミッション達成のための活動（アクティビティ）を行う必要がある。このことが地域の劇場・音楽堂等の立脚点であることを明記したい。

(2) 地域の劇場・音楽堂等が満たすべき基本事項

地域の文化芸術に資するミッションの設定 全ての前提

先にも述べたように、ミッションは、全ての前提となるものであり、これを明確に定めることが必要とされる。

特に地域の劇場・音楽堂等は地域の特性に基づいて整備される必要があるため、設置者である自治体と調整しながら、より広い視野にたって定めていくことが求められる。

(「ミッション」の具体的な内容や活用方法、事例については 54 ページ参照)

ミッション達成のための活動(アクティビティ)の実施 ソフト

劇場・音楽堂等は、活動(アクティビティ)があって、初めて劇場・音楽堂として成立しうる。

具体的な活動の基準については、28 ページをご参照願いたい。

ミッション達成のための活動(アクティビティ)に適した設備

現在の劇場・音楽堂等は、ハード整備から始まっていると言っても過言ではない。つまり、他の条件は満たされていなくても、この点は整備されている施設が多い。

ただし、活動(アクティビティ)が十分に行われるためには、保守点検及び安全で使いやすい施設となるための改善と設備更新が必要である。また、建設後、一定期間を過ぎれば改修が必要となる。そのための改修箇所リストづくりや、現状のハードの状況整理なども、劇場・音楽堂等側の役割となる。

活動(アクティビティ)による、様々な地域貢献 効果

先にも述べたように、劇場・音楽堂等は、地域の文化振興のみならず、観光、商業、教育、福祉、地域コミュニティ形成など、地域活性化のためのあらゆる分野に活用可能なものである。

活動(アクティビティ)を通じて、地域のあらゆる方面と連携し、また人的ネットワークを形成することで、地域への貢献を図っていくことが求められる。

事業や管理運営によるミッションの達成

以上の ~ により、 で定めたミッションを達成していく。

上記を実現し継続するための施設経営への努力

上記を実現し継続していくためには、組織や人材の整備、長・中・短期的な計画づくり、そしてミッションの見直しが必要とされる。そのために、 ~ のあり方について、常に外部・内部評価を行っていくことが必要である。

4 地域の劇場・音楽堂等の機能

地域の劇場・音楽堂等の活動基準（ガイドライン）を検討する前提として、地域の劇場・音楽堂等の役割や機能等について検討した。

(1) 地域の劇場・音楽堂等の役割・活動内容

地域の劇場・音楽堂等の役割や活動内容は、次の表のように分類される。

なお、これらは、地域の劇場・音楽堂等で行われることが望ましい役割と活動を整理したものである（全ての地域の劇場・音楽堂等が、これらの活動の全てを行う必要があるという意味ではない）。

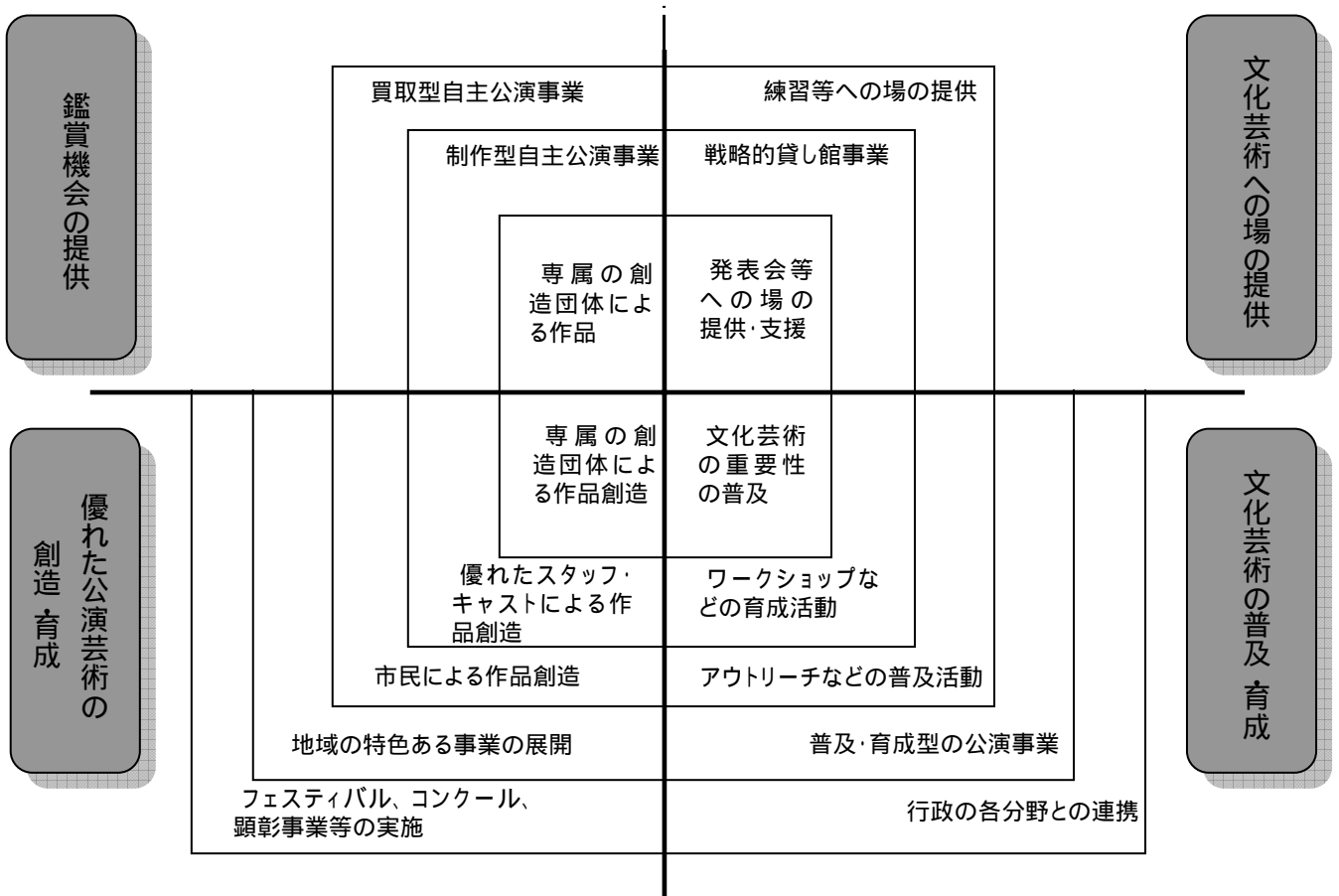
役割	活動	内容
(1) 文化芸術への 場の提供	発表会等への場の提供・支援	・アマチュアの施設利用を「地域の文化振興」と位置づけて積極的に関与し、アドバイス等を含め、上演しやすい環境を整え、地域文化のレベルアップと市民の文化育成を図る。
	戦略的貸し館事業*	・プロモーター・オーケストラ・劇団等への貸館を「住民への鑑賞機会提供」のひとつとして、積極的に誘致する（何らかの優遇措置や共催や提携などによる誘致も含む）。 ・自主事業ラインナップとのバランスを図り、住民の鑑賞機会の拡充を図る。
	練習等への場の提供	・住民の文化活動の活性化や成長を目的とした、地域の優れた実演芸術家等、文化団体等への練習の場の提供
(2) 鑑賞機会の提供	専属の創造団体による作品	・館専属の創造団体が創造した作品の上演
	制作型自主公演事業	・劇場・音楽堂等がプロデューサーとなり、劇場・音楽堂等が提供するのに相応しい公演を選定あるいはプロデュースし、ブッキングから上演まで実施
	買取型自主公演事業	・音楽事務所、プロモーター、オーケストラ等が制作する、地域の劇場・音楽堂等向けの優れたパッケージ公演の購入・上演

* 戦略的貸し館事業：館として目的を持って能動的に行う貸し館事業。

役 割	活 動	内 容
(3)文化芸術の普及・育成	文化芸術の重要性の普及	・文化芸術はそれ自体に価値があると同時に、生活に潤いを与え、社会の活力と創造性を高めるために重要な要素であることを広く伝える。
	ワークショップなどの育成活動	・ワークショップや各種講座などを開催し、新しい文化芸術体験を市民に提供するとともに、これまで文化芸術に接していない層への普及やリピーターの育成を図る。
	アウトリーチなどの普及活動	・地域内の集会施設、学校、商業施設、福祉施設などで公演を行うことで、これまで文化芸術に接していない人々や無関心層に公演芸術の楽しさを提供し、潜在的な鑑賞者や新しい鑑賞者の掘り起こしを行う。
	住民による文化活動への支援	・文化団体に向けた指導者紹介、各種相談への対応、団体間交流の支援などの実施 ・社会教育施設、教育機関、福祉施設など、文化芸術に関わるあらゆる活動に積極的に関わり支援を行う。
	普及・育成型の公演事業	・レクチャーつき公演や、気軽に楽しめるワンコインコンサート・ランチタイムコンサートなどの実施
	行政の各分野との連携	・国語教育への演劇の活用、病院における音楽療法や演劇によるリハビリテーションへの支援など、教育や福祉など市民生活のあらゆる側面における文化芸術の活用を図る。
(4)優れた公演芸術の創造・育成	専属の創造団体による作品創造	・劇場・音楽堂等専属の創造団体による作品創造 ・上記作品の、地域外での上演
	優れたスタッフ・キャストによる作品創造	・劇場・音楽堂等がプロデューサーとなり、プロの制作スタッフと実演芸術家等による優れた文化芸術・芸能作品を制作する。
	市民による作品創造	・劇場・音楽堂等がプロデューサーとなり、ワークショップや稽古などを通じて市民を育成、ミュージカルや演劇などを制作・上演する。 ・劇場・音楽堂等が主催して市民オーケストラや吹奏楽団、合唱団などを結成し育成する。 ・上記いずれの場合も、プロの実演芸術家等との共演などもありうる。また、裏方スタッフに市民が参加する場合もある。

役割	活動	内容
(4) 優れた公演芸術の 創造・育成 (続き)	地域の特色ある事業 の展開	・地域の芸能、地域で盛んな文化活動(合唱や吹奏 楽、オーケストラなど)による作品創造、またはそれら への支援
	フェスティバル、コンク ール、顕彰事業等の実 施	・文化芸術をテーマとするフェスティバルや実演芸術 家等の育成を目指すコンクール、顕彰事業などの実 施

地域の劇場・音楽堂等の役割



(2) 基盤的機能 - 先の役割・活動内容を成立させるために必要な、支えとなる機能

上記の劇場・音楽堂等の役割を十分に実現するために必要な機能として、次のようなものが考えられる。

機能	活動	内容
(1) 専門人材の育成	実演芸術家等との連携・育成	<ul style="list-style-type: none"> ・劇場・音楽堂等専属、あるいは劇場・音楽堂等が主催しプロデュースする作品制作などによる実演芸術家等への活躍の場の提供 ・定期的な公演、新人育成型事業、コンクール実施等による実演芸術家等の育成 ・実演芸術家への定期的な練習場の提供
	劇場・音楽堂等の経営(アートマネジメント)に関わる専門人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> ・劇場・音楽堂等を経営し、また、作品をプロデュース等することができる専門人材の育成、スキルアップ
	劇場・音楽堂等の事業運営や管理に関わる専門人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> ・事業、貸館、舞台技術など劇場・音楽堂等の事業運営や管理等に関わる人材の育成、スキルアップ
(2) 劇場・音楽堂等の建物や設備の充実	安全性の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・ホール、練習室等を含めた、施設全体の安全性の確保
	建物や設備の改修や修繕、日常的な管理	<ul style="list-style-type: none"> ・舞台まわりや表まわりの日常的な管理及び改修や修繕、そのための計画づくり
	設備・備品等の管理と充実、設備投資	<ul style="list-style-type: none"> ・常に使いやすく安全が確保されているよう、設備や備品等を管理 ・耐用年数を踏まえた設備・機器の更新、時代に即した設備・機器への更新
(3) 資金調達	各種助成金、および広告出稿や協賛金の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・国や関連団体及び文化芸術を支援する公益法人等による助成金等の獲得 ・事業への広告出稿や協賛金などを集めるための営業努力
	大会や集会等への貸し館事業	<ul style="list-style-type: none"> ・各種集会・大会・式典等、物品販売などへの貸し館による収入の確保 ・利用者へのサービス向上による貸し館利用者の確保、リピート利用促進、満足度の向上
	チケット販売努力	<ul style="list-style-type: none"> ・効果的な広告宣伝ノウハウの蓄積、地元メディアとの関係づくりと連携等 ・団体営業、地域の商店街などとの連携 ・チケット販売チャンネルの拡大、インターネットなどの活用などチケット販売のための環境づくり

(基盤的機能 続き)

機 能	活 動	内 容
(3) 資金調達 (続き)	チケット販売組織の整備	・友の会など、チケット販売に資する組織の整備
	予算確保のための各種活動	・館の活動内容や地域への貢献について、各種メディアを用いて、地域や行政及び議会などに積極的にアピール ・行政や議会との人的ネットワークを形成し予算確保に努める。
(4) 情報の収集・提供・発信	文化芸術情報の蓄積、整理、提供、発信	・自館の事業の記録、アーカイブ、公開 ・最新情報の収集・発信 ・地域の伝統芸能をはじめとする、各種の文化活動や関わる人材などの情報収集・整理・蓄積・公開
	地域住民のニーズ把握	・地域住民の劇場・音楽堂等に対するニーズの把握（事業へのニーズ、サービスへのニーズ等） ・地域住民の文化芸術に対するニーズの把握
	施設の運営に関わる情報収集	・文化芸術や劇場・音楽堂等に関わる昨今のトレンド等に関わる情報収集 ・文化芸術に関する国や自治体等の政策や補助金情報収集
	施設の運営管理・経営に関わる情報の公開	・自館の活動による地域への波及効果、経営情報、自己評価などについての情報公開
(5) ネットワーク	文化芸術に関わる人材とのネットワーク	・公演に関わる人材、団体、創造団体、企業等とのネットワークの形成と、それによる情報入手や連携
	施設間ネットワーク	・地域内の劇場・音楽堂等とのネットワークによる情報交換と連携、役割分担 ・地域外の類似規模等の劇場・音楽堂等とのネットワークによる情報交換と連携
	地域とのネットワーク	・行政や議会など関係する機関とのネットワークの形成、関係性づくり ・近隣や地元商店街、経済界や各種団体とのネットワークの形成、関係性づくり
	文化ボランティア等、支援者の育成・拡大	・事業や舞台技術サポートなど、運営管理をサポートする文化ボランティアやコーディネーターの育成及び組織化
	支援者の拡大	・劇場・音楽堂等を支持し支援してくれる組織づくり及びそのメンバー拡大に向けた努力

(3) 劇場・音楽堂等による効果

劇場・音楽堂等が立地し多様な活動を行うことによって地域に与える効果は多様であるが、大きくは次のようにまとめられる。

機能	項目	内容
(1) 文化芸術の創造・振興	優れた文化芸術の振興	・優れた作品を創造し、あるいはそのための場を提供することにより、わが国の文化芸術の質を高める。
	地域の文化芸術の創造・育成	・地域における文化芸術の裾野を広げ、また、文化活動の質の向上に貢献する。
(2) 地域住民への貢献	生活の質の向上	・身近に文化芸術に触れることにより生活の質の向上を図り、新しいライフスタイルの提案を行う。
	地域への誇りの醸成	・他地域からの高い評価、常に優れた文化芸術に触れられる環境、地域独自の文化への接触等による、地域への誇りの醸成
	地域社会の質の向上	・教育や福祉への文化芸術の活用による、各方面への貢献
	地域コミュニティの活性化	・劇場・音楽堂等が地域コミュニティの場となることによる、地域活性化効果
(3) 文化芸術を活用したまちづくり	独創的なまちづくり	・劇場、音楽堂等をまちの広場と捉え、文化芸術を基盤とし、あらゆる面に文化芸術を活用した独創的かつ革新的な地域づくりへの貢献
(4) 地域経済の活性化	外部経済効果	・集客等による地域経済・観光への直接的な貢献
	経済波及効果	・文化芸術に関わる消費による、地域経済への波及効果
(5) 情報発信	シティセールス	・他地域への文化芸術による情報発信及びそれによるシティセールス
	対外的な地域イメージアップ	・豊かな文化芸術に溢れる地域というプラスのイメージの形成

5 地域の劇場・音楽堂等の活動の基準

(1) 地域の劇場・音楽堂等のタイプ分類

地域の劇場・音楽堂等は、施設の規模、設備、設置目的、組織体制等により様々であり、また、その活動の実態も、舞台芸術の創造発信を行っている館から貸し館主体の館まで多様である。このように多様な顔をもつ地域の劇場・音楽堂等であるが、今回、ヒアリング調査を実施した事例を見ると、大きくは「総合型」「重点型」に分けられた。

「総合型」と「重点型」二つずつのモデル

「総合型」とは、貸し館事業を主体に文化芸術振興のみならず地域活性化、経済波及効果、普及や育成など多くの点が館に期待されており、地域の特性や設置目的等により、館によっては、鑑賞事業、普及・育成系事業など多彩な事業を展開しているタイプの施設である。

一方、「重点型」とは、明確なミッションや方針のもと、上質な公演芸術作品を創造することにより文化芸術の発展に寄与し、また、公演芸術の次代を担う人材を育成している施設である。

これらは更に、それぞれ二つに分類される。まず「総合型」には、利用促進により交流や賑わいづくり等の拠点となることを重視して運営している「交流型」と、地域の文化芸術振興を基盤に戦略的に貸し館を行い、多彩な自主事業を展開している「文化芸術振興型」がある。

「重点型」も二つに分けられ、地域演劇祭や市民ミュージカルなど、地域内に目を向けた創造活動を中心とする「地域密着型」と、優れた公演芸術作品を制作し国内外に発信していくことを目的とする「専門型」がある。

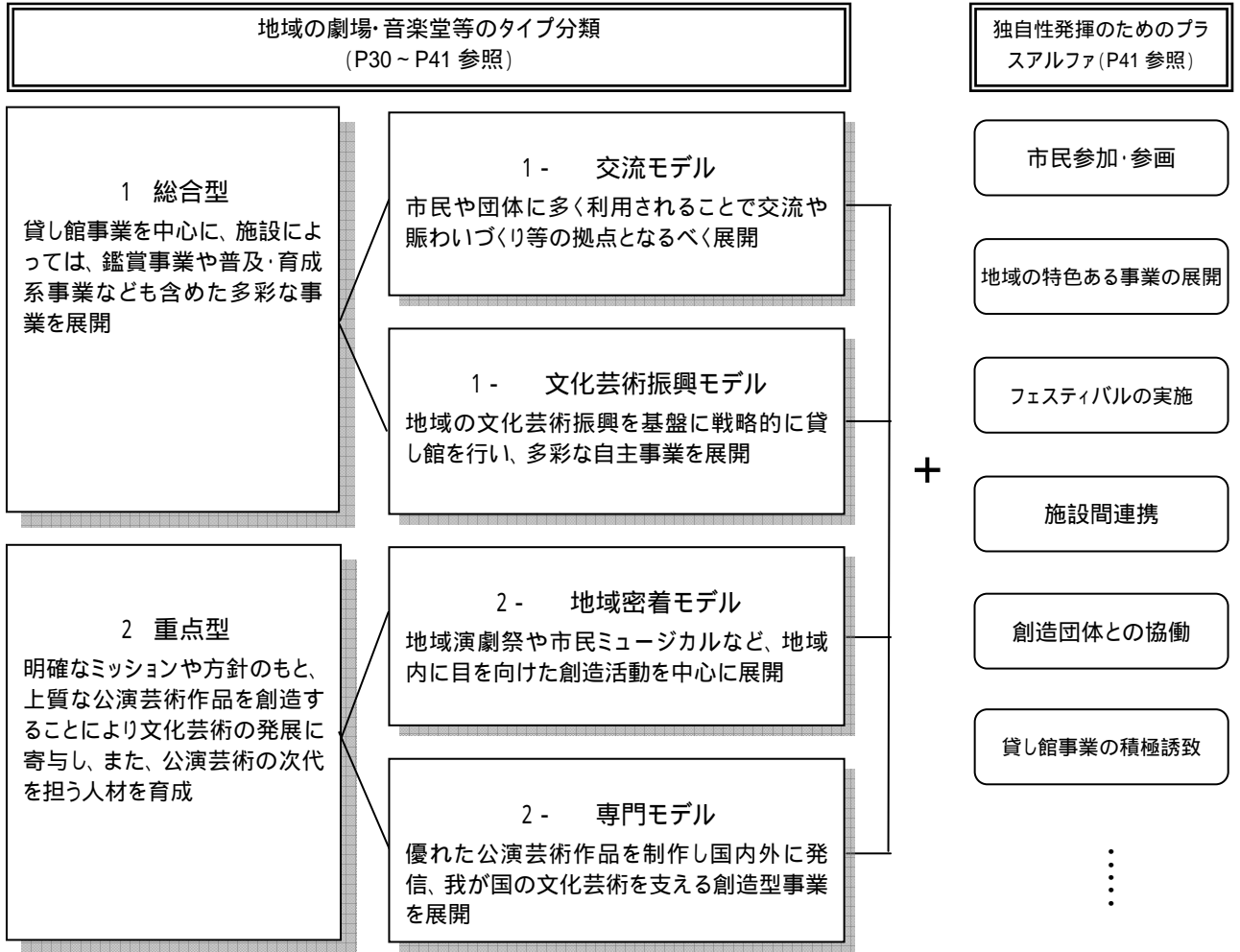
各館の個性を際立たせる「プラスアルファ」

活性化している館では、上記のいずれかの分類に属しつつ、ミッションや地域性にあわせて市民参加・参画、専門団体との協働、教育機関との連携など、何らかの「プラスアルファ」を加えることで、館の個性や独自性を発揮している。

地域の劇場・音楽堂等は、自館のミッションや地域特性及び環境などを踏まえて、自館に最もあった「プラスアルファ」を探し、館の活動に加えていくことで、独自性ある魅力的な展開を行っていくことが望まれる。

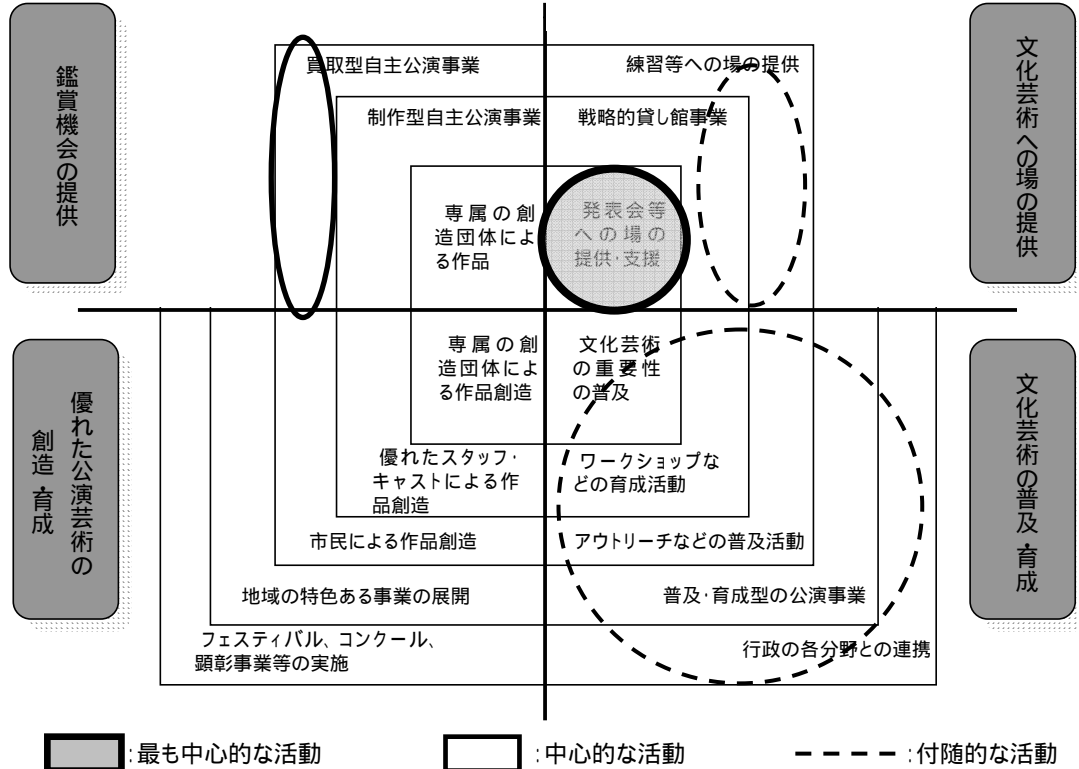
以下、この「プラスアルファ」の要素に着目しつつ、事例をもとにしながら、劇場、音楽堂等の4つのモデルについて整理していく。

地域の劇場・音楽堂等のタイプ分類と個性化の要素

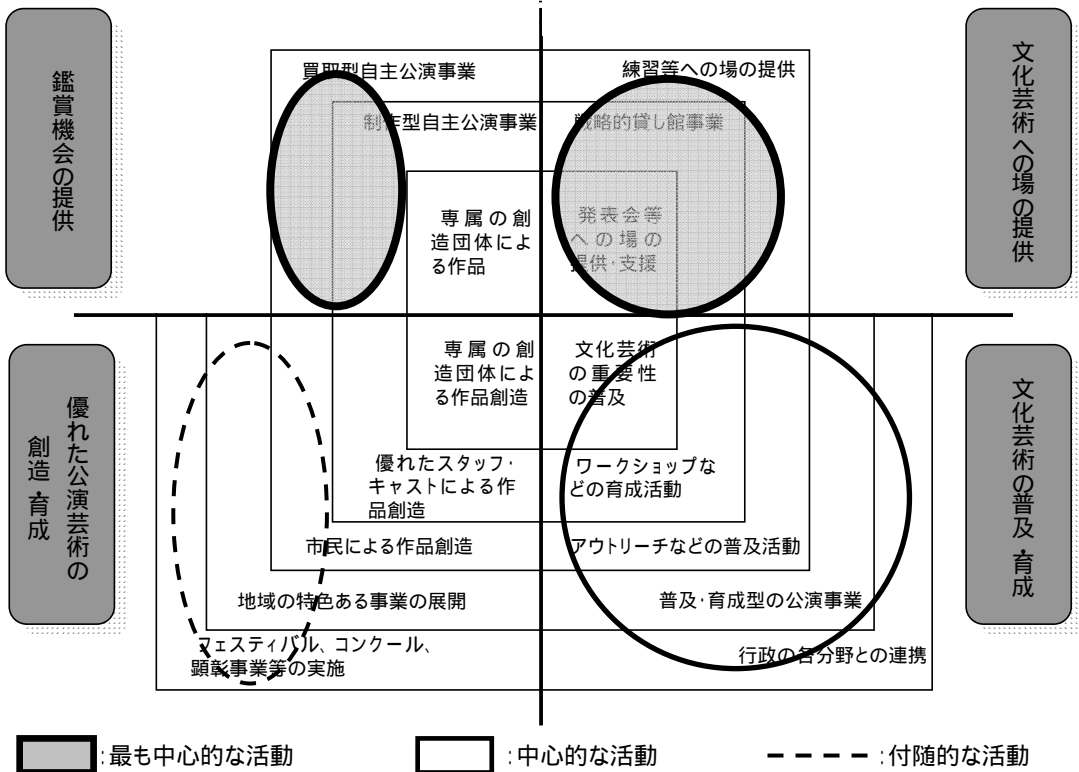


活動(アクティビティ)のイメージ

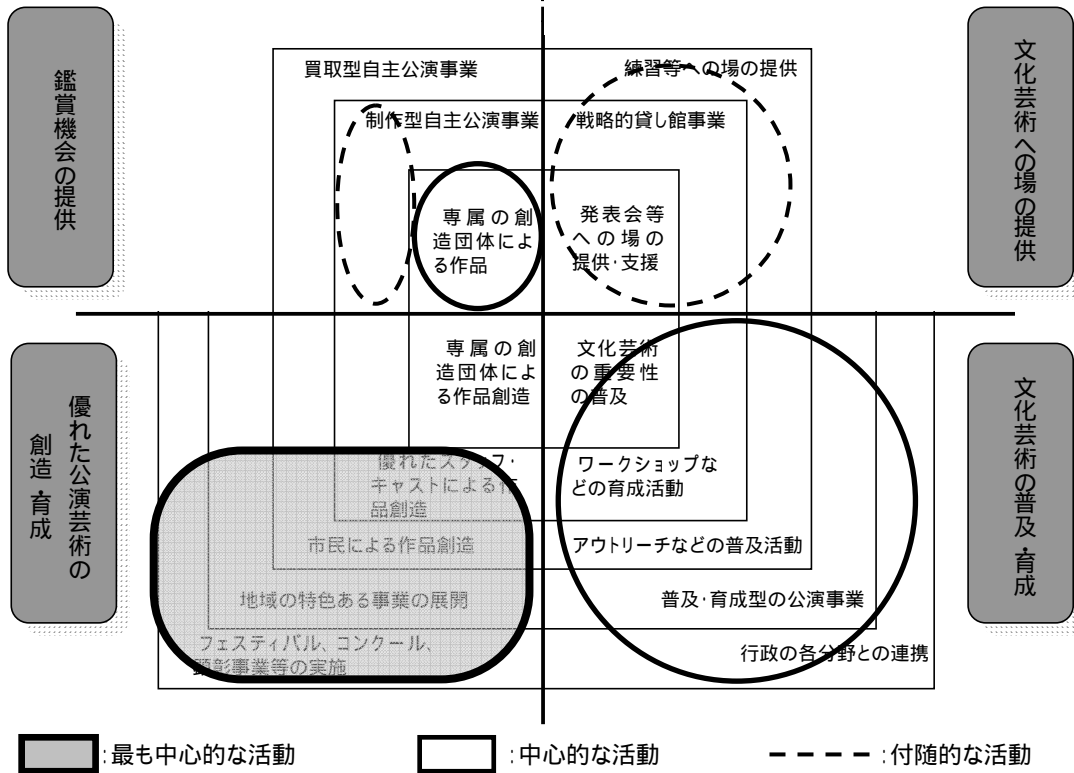
1- 総合型 交流モデルの活動イメージ



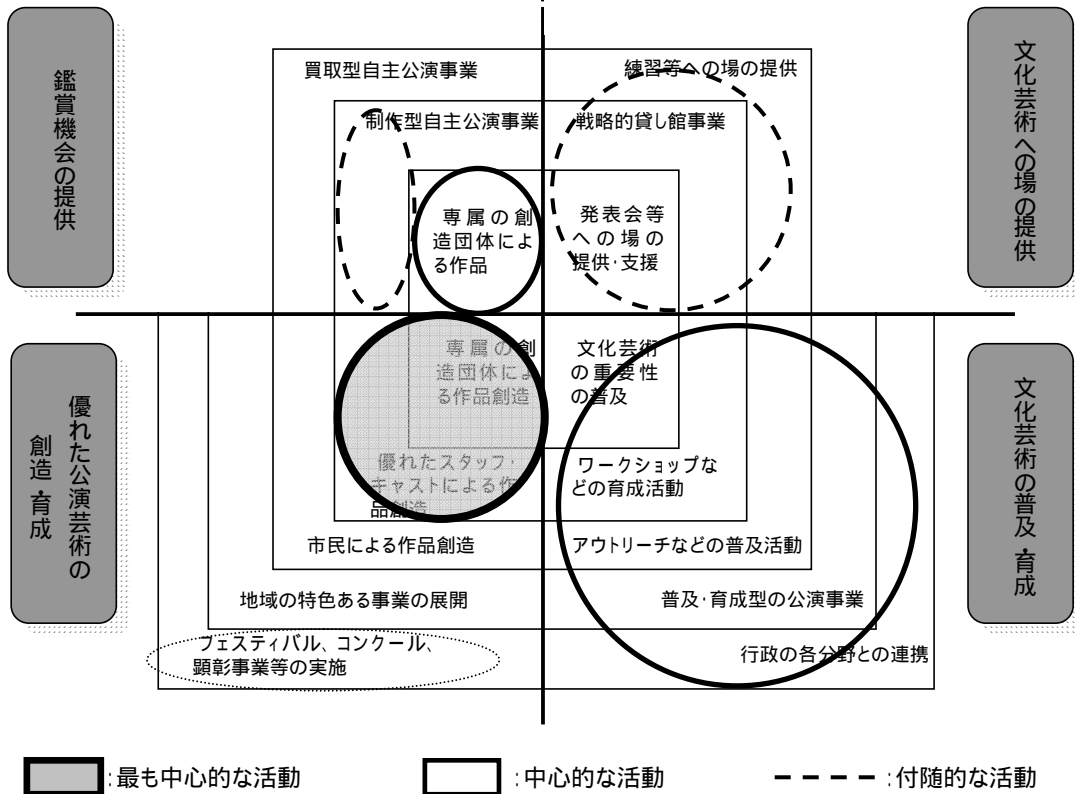
1- 総合型 文化振興モデルの活動イメージ



2 - 重点型 地域密着モデルの活動イメージ



2 - 重点型 専門モデルの活動イメージ



(2) 各モデルの展開

「1- 総合型 交流モデル」の展開

【タイプ】

貸し館事業を主体に、文化振興のみならず、経済波及効果など多くの点が館に期待されている。

利用促進により交流や賑わいづくりの拠点となることを重視

【方向性】

貸し館を含めて全ての事業を積極的に展開していくことにより、館の活性化や賑わいづくりを実現

【独自性発揮のためのプラスアルファ】

利用者本位の高いサービスレベルの実現

大規模館では民間事業者等への貸し館誘致、中小規模館では地域の文化団体等への積極的な関わりや支援などの能動的な館運営

その他(P41 参照)

【自治体に求められる点】

館の性格や方向性を明確に定め、活動指針として提示

必要な人材配置と予算措置

利用促進に向けた施設整備(設備更新や内装の改修等)

地域の文化芸術の活性化状況 どの 性把握 た 合的 価

「1- 総合型 交流モデル」とは

このモデルは、利用促進により交流や賑わいづくり等の拠点となることを重視して運営しているタイプである。

自主事業も集客などを主眼に選定している館が多いが、館に合致した戦術で貸し館利用を促進している事例も見られる。

民間事業者が主催する貸し館事業の積極誘致事例

例えばA館は、利便性が高い立地と席数の大きさを生かし、プロモーター、音楽事務所、劇団、オーケストラ等の民間事業者に対して早期仮予約、館の利用料を減免する形での共催化、夜間の搬出等作業も可能とするような条例変更などを行い、多くのプロの舞台公演を誘致してきた。

こうして増加したプロ公演への貸し館利用状況を見て、自主事業での鑑賞事業は、プロ利用が少ないジャンルに限定し、全体として魅力あるラインナップとするよう努力している。また、プロの貸し館利用による収入で利益をあげ、ワークショップやアウトリーチ事

業の充実を図ることも予定している。

その結果、稼働率はフル稼働に近い75%以上を保っている。また、大規模改修のため休館していた期間、近隣の商業施設からは客足が減ったとの声があがるなど、周辺への経済波及効果も大きいことが証明された（事例A参照）。

中小規模館で高いサービスレベルを確保している事例

一方、B館は、人口規模4万人の地域ながら年間利用者数（平成20年度）は延べ24万人、稼働率74%を達成している。その背景には、貸し館利用者からの要望には極力「ノー」と言わず可能な限り代替案を提案する・貸し館時間以前の搬入に対応する等の利用者本位の姿勢、申請から本番終了までの一貫対応、発表会等をより魅力的なものにするための親身になったアドバイスなどの高いサービスレベルがある。これを実現するために、現場の職員5名全員が舞台技術の講習を受け、舞台・音響・照明を1ヶ月ごとにローテーションすることで、「館の専門家」として、利用者からのどのような相談にも、全ての職員が同じレベルで対応できるよう努力している（事例B参照）。

活性化のポイント

このモデルで活性化している館の多くは、館の目的やミッションを「シティセールス」「地域貢献」などに明確におき、自治体・館の職員ともに、そのために必要なことを意欲的に行っている。例えば、自治体側はミッションや館への期待を明確に提示する、鑑賞や発表、式典などに使いやすく相応しい場とするように設備更新や内装改修に取り組む、人員配置や予算措置を行う等しており、館の職員は、関係業界とのネットワークを形成し意欲を持って高いサービスレベルが保てるよう努力している。

また、アウトリーチ事業やワークショップなどについても、文化芸術振興の視点はもちろんのこと、将来的な鑑賞者や館の利用者増加という点も見据えた展開としている。

このように、明確なミッションのもと、貸し館を含めて全ての事業を積極的に展開していくことにより、館の活性化や賑わいづくりが可能となっていくことに留意することが望まれる。

「1- 総合型 文化芸術振興モデル」の展開

【タイプ】

地域の拠点施設。文化振興のみならず、経済波及効果など多くの点が館に期待されている。自主事業も、鑑賞、普及・育成など多彩な事業を展開

【方向性】

館運営者、市民、行政等による、明確なミッションを共有した協働
求められる役割の優先順位を明確にした、メリハリの利いた事業運営

【独自性発揮のためのプラスアルファ】

市民参加・参画

・館運営へのあらゆる面への市民参加・参画、市民メセナ

・市民、専門家及び実演芸術家等、行政の連携

成功のポイントは、住民の能力と意欲を尊重しつつ、専門性が必要な分野には専門家や館の運営者が関わったり研修を行うことで、戦略目標への合致や安全性確保などを実現すること

その他(P41 参照)

【自治体に求められる点】

館の性格や方向性を明確に定め、活動指針として提示

必要な人材配置と予算措置

地域の文化芸術の活性化状況などの定性把握も含めた総合的な評価

「1- 総合型 文化芸術振興モデル」とは

このモデルの多くは、地域で唯一の（あるいは中核的な）文化芸術施設である。文化芸術振興とともに、地域活性化や地域経済への波及効果、子どもや青少年の育成など多くの点が館に期待され、貸し館事業を中心に、館によっては、テーマに則った優れた舞台公演の鑑賞事業、ワンコインコンサートなどの普及系鑑賞事業、子どもを対象としたワークショップ、住民とプロによる市民ミュージカルの制作など、各方面に目配りした事業を展開している。

このタイプのモデルについては、昨今、市民参加や参画、あるいは市民・館・行政の協働によって館に独自性を持たせる事例が増えている。その形態は様々であるが、館の計画段階から市民が関わり開館後も支援していくもの、開館後の館運営に、事業、舞台技術、経済的支援、公演実施サポートなど、多様な形で市民が参加していくものなどがある。

市民の割が館に関わっている市民参加・参画の事例

例えば、C館は、「市民参加・参画」で個性を際立たせている。施設の建設前から市民が

参画し、基本構想、設計プラン、運営システムなどを検討してオープンをしたことから、市民の中に「この施設は自分たちのものだ」という意識が芽生え、施設運営の様々なセクションに市民が関わるようになった。運営や事業企画、課題の検討、市民メセナとしての経済的支援、舞台の表方（客席案内）と表方（音響・照明）を担うボランティアスタッフ、市民プロデュース団体、この施設を拠点として活動している市民フランチイズ団体など、劇場・音楽堂等に必要な運営のあらゆる面に、人口の約一割が参画するに至っている。その背景には、計画段階から関わった市民が独自の雇用形態で館長となり、開館後も市民参加・参画を促してきた点が挙げられる（事例C参照）。

市民・館・専門家・自治体の協働事例

一方、同じく建設の計画段階から市民が関わり、開館後は専門家の協力を仰ぎ、自治体も含めた三者連携により活性化に成功している事例もある。D館では、施設の建設準備段階から市民と行政との協働で建設基本構想を策定し、直営館として住民主役、行政支援型の施設運営をしている。民間から館長を起用、芸術監督を置き、芸術の質の担保や企画実行委員会長を担う一方、行政のトップは文化行政に理解を示して館運営に協力している。このように、市民・専門家・行政がそれぞれにできる能力を出し合い連携していく手法もありうる（事例D参照）。

活性化のポイント

ここで取り上げた事例は、館の計画段階から市民が参加しているものが多いが、既に開館している館でも、このような手法を取り入れることは可能である。

いずれにしても、市民参加を推進するにあたっては、住民を安価な労働力として捉えたり、住民の自主性という名のもと放任したりするのではなく、住民の能力と意欲を尊重しつつ、事業計画や実施・舞台技術など専門性が必要な分野については、専門家や館の運営者が関わる・研修を行う等して、戦略目標への合致や安全性確保などを実現している事例が、成功しているようである。また、これらの館ではミッションを明確にし、それを館運営者、参加する市民、行政等に広く伝えることで、同じ方向を目指しての運営が可能となっている点が大きい。この点は、市民参加や必ず満たすべきポイントといえる。

また、このモデルの館は、地域の文化芸術振興から経済波及効果まで多様な効果を求められがちであるため、地域の総合計画における位置づけを踏まえ、行うべき役割の優先順位をつけてメリハリのある事業運営を行うことが求められる。ミッションに基づく活動方針を定め、活動が総花的で効果が薄いものにならないよう、力を入れるべき点を明確にしていくことが必要であろう。

一方、自治体は、地域の総合計画、文化振興計画に館を位置づけて、行政、館のスタッフ全員、住民、議会等、全てへの関係者にミッションを浸透させ、その実現に向けて必要な人員配置や予算措置を行うことが求められる。加えて、このモデルの劇場、音楽堂等の活動は、普及や育成系事業、地域文化の保存・継承など、経済的には図れないものが多くなる。そのため、評価の際には、稼働率や採算性などの定量的データだけでなく、地域の文化芸術の活性化状況などを定性的に把握していくことも重要である。

「2- 重点型 地域密着モデル」の展開

【タイプ】

地域に着目した創造事業を展開。地域住民が参加する形での作品創造、地域在住アーティストの活用、地域住民を観客として意識するなど

【方向性】

具体的な活動指針と作品の質の確保

自治体と館が一体となり、「地域の専門家」の立場から実演芸術家等と住民の間の橋渡し役を務める。

【独自性発揮のためのプラスアルファ】

地域の文化特性への着目

地域の実演芸術家等・専門家、住民、館、自治体による協働

その他(P41 参照)

【自治体に求められる点】

館の性格や方向性を明確に定め、活動指針として提示

必要な人材配置と予算措置

ネットワーク形成なども含めた協力体制

地域の文化芸術の活性化状況 どの 性把握 た 合的 価

「2- 重点型 地域密着モデル」とは

1990年代を中心に、海外の劇場・コンサートホール等をイメージした、上質な作品創造を行う劇場・音楽堂等が多く開館し、活発に活動してきた（「2- 重点型・専門モデル」参照）。これらの劇場・音楽堂等の多くは地域から国内外への「発信」を目指し、基本的には専門家による上質な作品創造を主眼としている。

これに対して、この「重点型 地域密着モデル」は、地域に着目し、地域住民が参加する形での作品創造や、専門家のみによる上質な作品創造であっても、地域在住アーティストを活用したり、地域住民を観客として意識しているのが特徴である。

このモデルの館で多く見られるのは、地域の文化特性への着目と、実演芸術家等・専門家、住民、館、自治体による協働である。

大都市における実演芸術家等・専門家、館、自治体の協働事例

例えば大都市圏に立地するF館は、多様な主体との協働を特徴としている。

地元住民には著名な演劇系の実演芸術家等が名を連ねる。これらの人々に周辺の関係者等が加わって発足したNPO法人が館の指定管理者となり、各人が有する国内外の劇団、大学等教育機関、劇場、音楽堂等を含む演劇関係者とのネットワークを活かして個性的な活

動を行っている。

教育普及活動に積極的に取り組んできた地元の著名実演芸術家を芸術監督に迎えたこともあり、「舞台芸術の創造と発信」と「地域に根ざした文化活動」の双方のバランスの取れた振興を目指し、その実現のために具体的な工夫を行っている。例えば、2つあるホールのうち、ひとつは舞台芸術の創造・表現の場、もうひとつは住民向けのホールと位置づけて役割分担を明確化、更に50年以上の歴史を持つ地元の踊りの専用ホール(稽古場)も別途設置するなどして、場の提供の面で地域住民への利便性に配慮している。

事業についても、「舞台芸術の創造と発信」として、主催公演、芸術的志向を持つアーティストによる提携公演、演劇関係者に向けたワークショップ、専門人材育成、戯曲等に関わる資料の収集・保管といった専門性の高いものを行う。一方で「地域に根ざした文化活動」として、地域の声に応えた優れたアーティストによる主催公演、絵本の読み聞かせ・子どもたちを対象とするワークショップの実施などが挙げられている。加えて、舞台芸術の力で街を元気にするという目的のもと、地元でこれまで行われてきたアート色の強いイベントやフェスティバル、演劇祭などにも積極的に関わっている。

自治体も日本劇作家協会とパートナーシップを結ぶなどしており、行政と専門家・実演芸術家等との協働による新しい劇場・音楽堂等のあり方のひとつのモデルといえるであろう(事例F参照)。

小規模自治体で地域の独自性に着目し創造活動を行っている事例

上記のF館は、実演芸術家等が多く居住するという大都市ならではの恵まれた環境を資源としているが、一方で、人口規模が小さい自治体で、地域密着型で創造活動を継続している事例もある。

人口1万人未満の自治体に立地するG館は、国民文化祭の演劇会場になったことを契機に、自治体が地域で以前から盛んだった演劇活動に着目し、年間の一般会計の半分近い予算をかけて建設した館である。戦後すぐに発足した地元劇団とその主宰者である脚本家の地道な活動もあり、地域に目線を置いた創造活動を行ってきた。

柿落としはこの地元劇団主宰者の脚本で、出演者は住民と地元劇団員。音楽や美術は東京の著名な専門家が担当し、その後も館の活動を支えてきた。

長年継続している地元演劇祭は、国民文化祭の成功を継承したもの。毎年、全国から2劇団を招聘し、地元劇団を加えて公演を実施する。招聘にあたっては、地域住民が受け入れやすいものという選考基準を設けているという。

また、地域の高齢者を対象とした高齢者演劇にも取り組み、毎週二回の稽古を経て、近隣市町村や近隣都道府県への旅公演も実施してきた。更に、演劇鑑賞及び創造基盤の確立を目指して中学生演劇塾も実施(現在は中断)。また、中学校に地元劇団の講師を派遣し、各学年で一本の演劇作品を制作するといった試みも行っている。

これらの活動により、「演じるのは劇団の人、観るのは住民」という住民の意識が、「誰もが役者になれる」というものになり、演劇への興味関心が高まっている。また、中学生の自己表現能力の向上にも役立っているとのことである。

このような活動が継続されてきた要因としては、地元劇団及び脚本家という地元アーティストとそこを通じた東京の専門家との連携に加え、自治体による明確な方針と具体的な活動指針が挙げられる。

この自治体は、隣接自治体との合併により現在は若干の方針変更も見られるものの、開館当初は演劇によるまちおこしという明確な方針を打ち出してきた。その活動指針として鑑賞と創造（参加）を柱に置き、鑑賞事業では観客の半数以上は地域住民であるべき、住民の誰もが一度は舞台にたつことを目指す等、具体的な方向性を示している。また、事業実施にあたっては、ワークショップでは毎年参加者を変えることにより演劇体験者を増やす、一度舞台に立った人は次回は裏方に回る等の配慮も行っている（事例G参照）。

活性化のポイント

ここでは、演劇を対象とする事例を挙げたが、地域で盛んに行われている文化芸術ジャンルであれば、どのようなジャンルでも対象とすることが可能と思われる。

いずれにしても、このモデルを成功に導くためには、自治体が館の性格や方向性を明確に定めて提示し必要な人材配置と予算措置を行うこと、館の運営管理者とともにネットワーク形成なども含めて協力体制をつくること、そして地域に目を向けた実演芸術家等との協働などが必要である。また、館側には地域に密着し事業を展開していくための具体的な活動指針と作品の質の確保が求められる。加えて、自治体と館が一体となり、「地域の専門家」の立場から実演芸術家等と住民の間の橋渡し役を務めることが、必須条件になるといえるであろう。

このモデルの館は、地域の文化芸術振興など、数値で測ることができない点をミッションとしている。そのため、評価にあたっては、稼働率や採算性などの定量的データだけでなく、地域の文化振興や住民の意識変化などを定性的に把握し評価していく必要があることにも留意されたい。

「2- 重点型 専門モデル」の展開

【タイプ】

明確なミッションや方針のもと、上質な公演芸術作品を創造することにより文化芸術の発展に寄与し、また、公演芸術の次代を担う人材を育成

上質な公演芸術作品を国内外に発信することで、シティセールスや地域イメージアップ、住民の地域への誇りの醸成などに貢献

【方向性】

作品の質の確保、劇場・音楽堂等及び公演芸術の次代を担う専門人材の育成

文化芸術に対する地域の許容性などの地域特性を踏まえた事業展開

住民への直接的なメリットの提供

【独自性発揮のためのプラスアルファ】

ジャンル、地域特性、館が置かれた環境に合致した、実演芸術家等や創造団体との連携
その他 (P41 参照)

【自治体に求められる点】

館に求める効果を、具体的な指標として明確化し提示

行政、議会、住民など関わる主体へのミッションの浸透

必要な人材配置と予算措置

文化芸術の創造性に対する理解及び支援者としての姿勢

シティセールスなどの定性把握も含めた総合的な評価

「2- 重点型 専門モデル」とは

このモデルは、専属の劇団・オーケストラ・実演芸術家などを抱え、あるいは作品製作の都度、必要な専門人材を集める形で、館が主催者となって上質な作品創造を行う劇場、音楽堂等である。

1980年代以前に建設された日本の劇場・音楽堂等の多くが公会堂など集会施設をモデルとして多目的ホールで貸し館中心に展開していたのに対して、西欧の劇場・音楽堂を参考に、作品創造機能を持たせて誕生した。以来、活発に活動している施設が多く、このモデルの施設は、わが国の文化芸術創造と専門人材育成に大きく貢献している。

大都市立地で創造と人材育成を実現している事例

そのうちのひとつ、H館は、大都市圏に立地する優位性を活かし、芸術監督のもと、専属の実演芸術家集団は抱えずその都度必要な専門人材を集める形で、演劇を中心とする優れた作品を世に送り出している。

専門性にこだわった舞台機構、制作ノウハウと劇場運営に優れた人材に、自由さと文化的な雰囲気を含み備えた立地があいまって、いまや民間劇場以上のステータスと人気を保つ。貸し館についても、優れた作品や話題性ある作品が多く、大ホール稼働率は100%となっている。

この館が開館した当初、地域の劇場・音楽堂等の活動は鑑賞事業が中心で、館による教育普及活動はそれほど一般的ではなかった。その中で、この館は、開館当初から事業の柱に教育普及活動や地域コミュニティ活性化を据え、専門人材を配置して地道な努力を続けてきた。もともと文化的で教育熱心な土地柄ともあいまって、この点が、館が地域住民に高く評価される素地ともなっている。

この館のもうひとつの特徴は、専門人材の育成である。地域の劇場・音楽堂等を運営する文化財団職員は正規雇用が通常だった時代に、専門性にこだわったプロ志向の人材のみを対象とした有期限の業務委託契約を中心とする労働形態は大いに話題になった。職員の意欲が育たないのではないかという懸念も聞かれたが、結果としては、この館で専門性に磨きをかけ、業界などにネットワークを形成したスタッフが、数年後には全国の地域の劇場・音楽堂等の館長やスタッフとして就任していった経緯がある（事例H参照）。

地方都市で創造団体と連携し創造活動を行っている事例

実演芸術家等が多く居住する大都市圏立地を活かしている上記のH館に対して、地方都市で、地元のオーケストラとの連携により地域の文化芸術振興を図っているのがI館である。

この館の指定管理者である文化振興財団は、創造団体(オーケストラ)を所有している。このオーケストラは、I館においてオーケストラの創造活動を実現するとともに、クラシック音楽と邦楽やポピュラー等とのコラボレーションによる作品制作、市民協力によるオペラの制作などを行っている。一方で楽団員が地域におけるアウトリーチ活動なども積極的に行う等、館の事業活性化にオーケストラの力が大いに活かされている。

オーケストラの側も、演奏会場を拠点にすることでコンディションが良好に保たれ、また、練習日程の確保がしやすく、長期計画を立てやすいといったメリットがある。これらはフランチャイズ契約でも実現可能だが、外部に向けて館とオーケストラが一体となって事業を展開できるのは、一体型であればこそ可能なことであろう。

ちなみに、オーケストラは通常の雇用形態のため人件費の増大が経営を圧迫することが懸念されるが、ホール管理運営、ホールの事業とは別会計で管理し、直接的影響がないようにしている。

I館が立地するのは、当該地域の中核となる都市であり、城下町という背景も影響して、もともと文化芸術が盛んな土地柄である。また、文化芸術による地域づくりを広くアピールしていることもあり、昨今の財政状況の厳しさの中においても、文化芸術予算の必要性については、ある程度の合意が得られている（事例I参照）。

成功のポイント

このモデルの館は、文化芸術作品の創造や専属の創造団体を有することから事業規模が大きくなりがちで、行政の財政事情悪化に伴い予算削減のターゲットになりやすい面がある。これに対して、H館やI館を見ると、もともと文化芸術に対して寛容な土地柄、行政が文化芸術による街づくりを明確に打ち出している点、優れた作品の創造・提供や地域イメージアップへの貢献、育成普及活動・市民協力によるオペラ制作など住民に対する直接的なメリットを提供している点などが共通している。

今回の調査対象ではないが、地方都市で同じく活発に作品創造を行っているある館は、文化芸術があまり盛んではない土地柄を踏まえ、実験的な作品の創造・上演、プロを目指す人材の育成といった事業と、優れた作品ながら著名な実演芸術家が出演する話題作、住民への育成普及活動、住民の文化活動への支援、福祉等への協力などを組み合わせることで、地域に受け入れられる館づくりを目指している。

このモデルの館が活性化していくためには、自治体の強い協力体制が必須である。館に何を求めるのか、必要とされる効果を明確化して伝えるとともに、それをミッションとして明文化し、行政、議会、住民など、関わる主体の全てに浸透させていくことが求められる。また、必要な人材配置と予算措置を行うとともに、文化芸術の創造性に対する配慮も必要である。

このモデルの館が、地域の、ひいてはわが国の文化芸術創造に果たす役割は大きい。自治体による明確なビジョンと地域特性を配慮した館の努力が、それを実現しているといえるであろう。

(3) 独自性発揮のためのプラスアルファ

以上、地域の劇場・音楽堂等について、モデル別に具体的な活動のあり方などについて述べてきた。

これを見ると明らかなように、活性化している館では、モデルごとに、ミッションや地域性にあわせて市民参加・参画、専門団体との協働などの「プラスアルファ」を加え、館の個性や独自性を発揮していることが分かる。

先に述べたように、今後、地域の劇場・音楽堂等は、自館のミッションや地域特性及び環境などを踏まえて「プラスアルファ」を付け加えて、独自性ある魅力的な館になっていくことが望まれる。

ここでは、以上で触れなかったプラスアルファの要素のいくつかについてまとめていく。

フェスティバルの実施

館が主催し、独自のフェスティバルを行う事例が増えている。その目的は、賑わいづくり、外部からの集客、地域のイメージづくり、優れた実演芸術家等の育成など館のミッションによって様々であるが、地域内の多くの施設を活用し、住民に向けたワークショップや子どもや青少年などが参加する作品制作などを伴っているのが一般的である。

例えば人口10万人規模の都市に立地するある館では毎年、夏休み期間の9日間、国内外

の劇団が参加し、市内のホール、公民館、空き店舗など様々な施設で、公演やワークショップ、セミナー、シンポジウム等の、青少年を対象とした演劇フェスティバルを実施する。

年々規模が拡大しているが、ある年は、15ヶ国 39 劇団が参加し、46 作品 130 ステージの公演等が行われた。来場の中心は地域住民で県外からの観客は 5%程度であるが、総観客数は 2 万 2 千名を数え、普段は触れることのない海外の演劇等公演が親子連れで満杯になる。また、文化振興の効果に加えて、参加劇団のメンバーなど、海外・国内ゲスト約 450 名が 1 週間以上、地域内に滞在することによる経済波及やシティセールスの効果も大きい。

地域によっては、海外からの出演者との交流などの要素も加え、地域に対する多様な効果を求める例も増えているようである。

地域の特色ある事業の展開

館に独自性を持たせる要素として、地域の伝統的な芸能に着目している事例なども見られる。

県庁所在地に立地する E 館では、地域で存続が危うくなっていた伝統芸能に着目し、復活を支援している。これが地域独自のソフトともなり、県外公演も実現した。また、周辺の歴史的建造物と協働し、施設の特徴を生かしたワークショップなども実施することで、活動の面的な広がりを確保している（事例 E 参照）。

このように、地域独自の伝統芸能や祭りなどの保存・継承に力を入れるほか、吹奏楽や合唱など、地域で盛んに行われているジャンルに着目し、館が主体となって、独自のソフトに育てていく試みも見られる。

施設間連携

エリアが異なる館同士での公演の共同購入や共同制作などのほか、近隣のホールと連携し事業実施を協力したり、合同チラシを作成する等の地道な活動を行っている館もある。ある館では、近隣の 9 館が連携して実行委員会を結成し、1 年ずつの持ち回りで担当館を 2 館決め、そこで事業を実施する。その事業を他の 7 館がバックアップしたり、他館のやり方を学んだりしている。

また、先に述べた E 館では、県立施設という立場から、県内外の実演芸術家や団体を市町村立文化施設に派遣するネットワーク事業に取り組んでいる。また、演奏家を派遣し、学校や福祉施設で演奏会を開くアウトリーチ事業も開始、県のリーディング館としての役割を果たしている（事例 E 参照）。

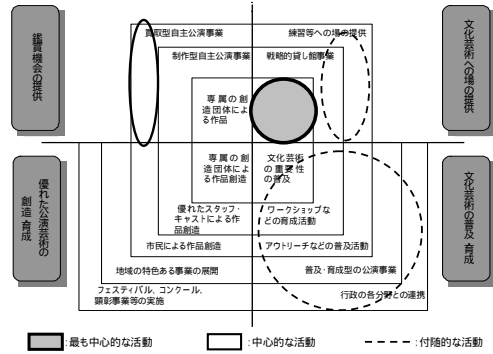
(4) 具体例

以下、事例を整理するが、館の基本データについては、全て具体的な数値ではなく幅の中で示している。凡例は次のとおりである。

設立年	1969年以前 2000年～2010年	1970年～1979年	1980年～1989年	1990年～1999年
最も客席数が大きいホールの席数	500席未満	500～999席	1000～1499席	1500席以上
施設が立地している自治体の人口規模	5万人未満 30万人～50万人未満	5万人～10万人未満 50万人～80万人未満	10万人～30万人未満 80万人以上	
自主事業費予算(平成21年度)	なし 1000万～3000万未満 7500万～1億円未満	500万円未満 3000万～5000万未満 1億円～2億円未満	500万～1000万未満 5000万～7500万未満 2億円以上	
主催事業の内容(平成20年度)	鑑賞型事業(創作) 住民参加公演	鑑賞事業(買取) 他施設との連携事業	教育普及事業 住民の自主的活動への支援	ワークショップ その他

なお、各館の基本データは、いずれも館からの回答による。

事例A: 1 - 総合型・交流モデル	
管理運営形態: 指定管理(単一)、文化振興財団	
常勤職員数: 10人	開館年: 1990年～1999年
芸術監督・プロデューサー等の有無: 無	
最も客席数が大きいホール(大ホール)の席数: 1500席以上	
大ホール稼働率: 75.6% (日ベース)	
施設が立地している自治体の人口規模: 50万人～80万人	
自治体の文化芸術振興政策の有無: 有	
自主事業費予算(平成21年度): 1億円～2億円未満	

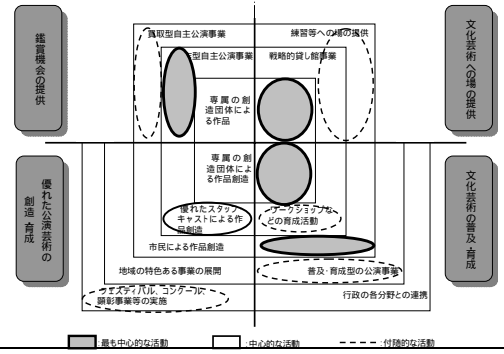


自主事業の内容(平成20年度): 鑑賞事業(創作)、鑑賞事業(買い取り)、教育普及事業、ワークショップ、住民参加公演	
自主事業の本数: 73事業(主催 44事業 共催 29事業)	
ミッションまたは設置目的の内容: ミッションの有無: 無 内容: (設置目的)市民が芸術文化を鑑賞し文化活動を行う場を提供し、もって文化の香りあふれる都市の創造に寄与する。	
ミッション、または設置目的についての設置者の考え、意思が明確か。 ← ○ → 非常に明確 全く明確ではない	運営にあたり、運営実施者(指定管理者含む)の創意工夫が働く余地は大きいか。 ← ○ → 非常に大きい 非常に小さい

他館の参考となる点、それが可能となっている要因など

<p>【背景】</p> <ul style="list-style-type: none"> 本施設の指定管理者である財団は、自治体が設置する複数ホール等施設の指定管理者となっている。各施設の役割はすみわけされており、本施設には「シティセールスの拠点」であることが求められている。 <p>【特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> シティセールスという目的達成のため、魅力ある良質な舞台公演の自主事業を買取型中心に実施するほか、貸し館ニーズが高いことから、戦略的に貸し館事業の内容と調整しながら自主事業を実施している。 例えば、貸し館利用ニーズがあまりないクラシック音楽公演を自主事業の中心とする、貸し館利用ニーズの高い演歌等は自主事業としては計画しない、落語は、以前は自主事業で実施していたが、貸し館利用が増加したので最近では自主事業では行わない等である。観客の目線でトータルにみて良い公演ラインナップになるよう判断しながら、館としての収支にも目配りしている。 その結果、大ホールはフル稼働に近い状況となっている。急行停車駅から繁華街を抜けた至近距離にある立地のよさも背景にあるが、開館当初から良質な鑑賞事業を精力的に実施してきた蓄積が、本施設の評価を高めてきた効果も大きいと思われる。また、大規模改修のため休館していた期間、隣接する大型商業施設や飲食店からは客足が減ったとする声があがり、周辺への経済波及効果を双方が改めて実感したという。 <p>【今後】</p> <ul style="list-style-type: none"> 今後は、市民参加や市民との協同による事業、アウトリーチ等を充実することを計画している。これらの事業は経費は大きくはないものの、手間がかかるためスタッフ体制がそれなりに必要である。収益性も低いが、本施設の場合、貸し館を含めフル稼働に近い事業収入にも支えられ実施が可能になっているという(利用料金制を導入している)。また、これらの事業には、これまでに蓄積してきたノウハウも生かせるとのことである。 このような市民の文化活動支援や教育普及活動を充実させる目的のひとつには、観客育成・観客創造につなげたいという意図もある。設置主体からの予算縮小という現状もあり、今後とも鑑賞機会の提供を中心に「シティセールスの拠点」である続けるためには鑑賞人口の裾野拡大が必要との認識による。 買取型公演中心の自主事業に貸し館もまじえて鑑賞機会を提供しつつ、集客や収支に加えて、芸術性や市民にとっての魅力を判断してラインナップを構成、設置目的に沿って将来を踏まえた事業計画に位置づける本施設には、学ぶべき点が多い。

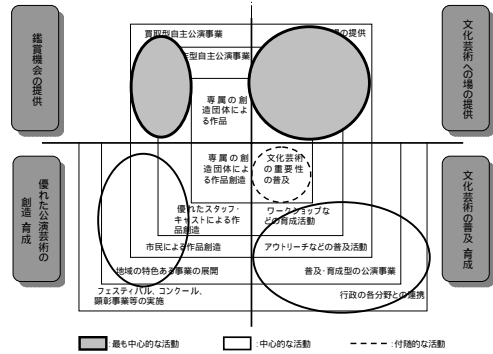
事例B：1 - 総合型・交流モデル	
管理運営形態：指定管理(単一)、文化振興事業団	
常勤職員数：9人	開館年：1980年～1989年
芸術監督・プロデューサー等の有無：無	
最も客席数大きいホール(大ホール)の席数：500～999席	
大ホール稼働率：74% (日ベース)	
施設が立地する自治体の人口規模：5万人未満	
自治体の文化芸術振興政策の有無：無	
自主事業費予算(平成21年度)：1000～3000万円未満	
自主事業の内容(平成20年度)：鑑賞事業(買い取り)、教育普及事業、ワークショップ、住民参加公演、住民の自主的活動への支援、他施設との連携事業	
自主事業の本数：17事業(主催 14事業 共催 3事業)	
ミッションまたは設置目的の内容 ミッションの有無：無 内容：施設が住民の自由な発想と創造性を基本とした地域文化振興の拠点として、また、生涯学習の場として大いに活用され、多様な事業に参画できる文化施設を目指します。 さらに、施設利用者に対するアドバイス、技術的支援などを積極的に行えるよう、職員の能力・技術の向上に努め、住民ニーズを絶えず把握し、利用者の立場に立った利用しやすい施設にします。	
ミッション、または設置目的についての設置者の考え、意思が明確か。 ← ⊕ → 非常に明確 全く明確ではない	運営にあたり、運営実施者(指定管理者含む)の創意工夫が働く余地は大きいか。 ← ⊖ → 非常に大きい 非常に小さい



他館の参考となる点、それが可能となっている要因など

<p>【背景】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本施設を管理運営している事業団は、指定管理者となって現在2期目。 ・ホールのキャパシティが小さいため、自主事業は、パッケージの買い取り型鑑賞事業は少なく、参加型や創造育成型を中心としている。興行での貸し館利用は少ない。 ・貸し館の利用者は、地域内の文化団体をはじめとする各種団体、教育機関(幼稚園から大学、専修学校まで)が中心である。 <p>【特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・貸し館利用者からの要望には極力「ノー」と言わず可能な限り代替案を提案する・貸し館時間以前の搬入に対応する等の利用者本位の姿勢、申請から本番終了までの一貫対応、発表会等をより魅力的なものにするための親身になったアドバイスなどの高いサービスレベルを保つ。これを実現するために、現場の職員5名全員が舞台技術の講習を受け、舞台・音響・照明を1ヶ月ごとにローテーションすることで、「館の専門家」として、利用者からのどのような相談にも、全ての職員が同じレベルで対応できるよう努力している。 ・その結果、利用者数は、平成16年の16万人から年々増加し、平成20年度は24万人となった。また、稼働率も、平成10年度は48%だったのが、平成20年度には74%にまで上昇している。 ・館のスタッフの意欲と、それを支える体制づくりにより、館が活性化した好事例であるといえる。
--

事例C:1 - 総合型・文化芸術振興モデル	
管理運営形態:直営	
常勤職員数:7人	開館年:1990年～1999年
芸術監督・プロデューサー等の有無:無	
最も客席数が大きいホール(大ホール)の席数:1000～1499席	
大ホール稼働率:77% (日ベース)	
施設が立地する自治体の人口規模:5万人未満	
自治体の文化芸術振興政策の有無:有	
自主事業費予算(平成20年度):7,500万円～1億円未満	

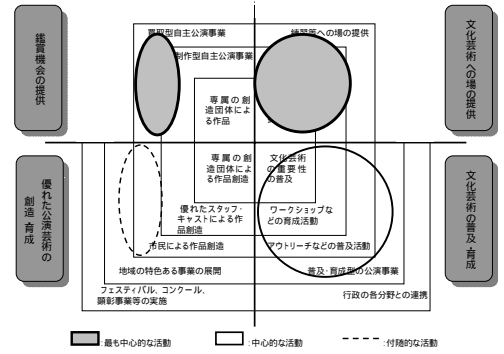


自主事業の内容(平成20年度):鑑賞事業(創作)、鑑賞事業(買い取り)、教育普及事業、ワークショップ、住民参加公演、住民の自主的活動への支援、他施設との連携事業	
自主事業の本数:31企画、440事業(公演59本・アウトリーチ44本・セミナー333本・共催4本)	
ミッションまたは設置目的の内容:「四季の音と出会いの郷(文化のまちづくり)」の理念のもと、「いきいきとした子ども達の感性を磨く教育の場として」、「芸術・文化の拠点として」、「世代や地域のさまざまな交流の場として」、「文化により地域を創造し発信する場」を目指す。	
ミッション、または設置目的についての設置者の考え、意思が明確か。	運営にあたり、運営実施者(指定管理者含む)の創意工夫が働く余地は大きいか。
←○ 非常に明確 全く明確ではない →	←○ 非常に大きい 非常に小さい →

他館の参考となる点、それが可能となっている要因など

<p>【背景・方針】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市の総合計画で政策の大綱に教育文化を掲げ、施策として「潤いのある地域文化や芸術の振興と創造」としている。文化芸術活動については、「施設を中心とした活動を一層充実させ、市民による文化のまちづくりを進める」と謳っている。 ・市町村合併を契機に文化振興基本計画を策定し、会館事業の充実を掲げた。 ・施設のテーマ、コンセプトについては、施設建設前に官民協働の50回におよぶワークショップを経て決定。そのコンセプトに合致した事業を継続して展開している。 <p>【特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設の建設前から市民が参画し、基本構想、設計プラン、運営システムなどを検討してオープンしたことから、この施設は自分たちのものだという意識が芽生え、施設運営の様々なセクションに市民が関わるようになった。運営や事業企画、課題を検討する「企画運営委員会」、ホールメイトのみならず会報や公演時に喫茶店を担う「友の会」、市民メセナとして事業の財源を補い、金は出すが口は出さないというサポーターズクラブ、舞台の表方(客席案内)と表方(音響・照明)を担うステージスタッフ、市民自ら事業を企画運営する市民プロデュース団体、この施設を拠点として活動している市民フランチャイズ団体、市文化協会など4,000人(人口の1割)近い市民が参画している。 ・開館10周年を契機に「芸術文化創造プロジェクト」を立ち上げ、文化のまちづくりを推進している。市にある資源と文化芸術を融合させた新たなまちづくりを模索し、観光資源とタイアップしたコンサート展開、講談やキッズミュージカルなどオリジナル作品を制作して友好都市や文化交流施設で公演を行い交流の拡大を図るなど、独自の文化芸術を創出し発信している。 ・コンセプト「子ども達の感性を磨く教育の場」を達成するため、毎年「小学校5年生招待コンサート」「中学1年生招待演劇」「総合型舞台芸術体験講座」「学校訪問コンサート(アウトリーチ)」「子ども芸能祭」を、地元の教育現場(小中学校)と連携して実施している。 <p>【運営】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・直営館であるが、施設のオープン以来、アーツマネジメントを担当する職員や舞台、音響、照明職員は移動していない。 ・文化機関として機能させ、ノウハウの蓄積や人材のストック、ネットワークなどを劇場・音楽堂等の宝として確保している。

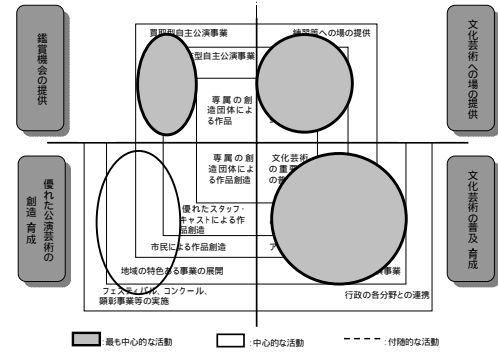
事例D: 1 - 総合型・文化芸術振興モデル	
管理運営形態: 直営	
常勤職員数: 8人	開館年: 2000年～2010年
芸術監督・プロデューサー等の有無: 有	
最も客席数大きいホール(大ホール)の席数: 500～999席	
大ホール稼働率: 83.02% (日ベース)	
施設が立地する自治体の人口規模: 5万人～10万人未満	
自治体の文化芸術振興政策の有無: 無	
自主事業費予算(平成20年度): 1000万円～2999万円	
自主事業の内容(平成20年度): 鑑賞事業(創作)、鑑賞事業(買い取り)、教育普及事業、ワークショップ、住民参加公演、住民の自主的活動への支援	
自主事業の本数: 63事業(主催 58事業 共催 5事業)	
ミッションまたは設置目的の内容: ミッションの有無: 無 内容: (設置目的)市民の文化の振興及び教養の向上を図り、もって福祉の増進に資する。当館のミッションは、つどう「住む人が日常的につどう場にします」、つなぐ「住む人と文化をつなぎます」、つくる「住む人が参画して劇場をつくります」「住む人が参加して作品をつくります」	
ミッション、または設置目的についての設置者の考え、意思が明確か。 ← ○ → 非常に明確 全く明確ではない	運営にあたり、運営実施者(指定管理者含む)の創意工夫が働く余地は大きいか。 ← ○ → 非常に大きい 非常に小さい



他館の参考となる点、それが可能となっている要因など

<p>【目的】</p> <ul style="list-style-type: none"> 施設は、住民と行政、企業のパートナーシップによる協働作業という、これからの町づくりに不可欠な姿勢を重視し、市民参加による文化拠点創造のさきがけとして設置された。 これまでの施設とは異なり、くらしや文化の拠点とし、子どもたちの未来を育む創造の拠点として、「住民のための、住民による文化活動」を実践していくことを目指している。 <p>【特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> 施設の建設準備段階から市民と行政との協働で建設基本構想を策定し、直営館として住民主役、行政支援型の施設運営をしている。その熱意と経緯を市民たちが本にするなど、全国から注目を浴びている。 民間から館長を起用し、市民が主役となった事業運営がなされている。施設のミッションが明確に示されており、市民参画の仕組みづくりができています。 直営館ながら芸術監督を置いている。芸術監督が芸術の質の担保や企画実行委員会長を担うなど、専門家が企画運営に関わるシステムとなっている。 行政のトップが文化行政に理解があるなど、理想的な運営を行っている。 2町1村が合併し、自治体内に劇場・音楽堂等が3館並存することになったことから、館長がもう1施設の管理運営も行っている。 市の文化政策、文化基本計画はまだ策定されていないが、地方のホール運営としては参考になる事例である。 <p>【事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業については、市民参画による各種実行委員会とプロジェクトチームがあり、市民が自らプロデュースしている。 事業をサポートする市民の支援隊(164人)があり、公演スタッフ、広報スタッフ、舞台技術スタッフ、育成スタッフなど支援組織が確立されている。
--

事例E:1 - 総合型・文化芸術振興モデル	
管理運営形態:指定管理(単一)、文化振興財団	
常勤職員数:29人	開館年:1980年~1989年
芸術監督・プロデューサー等の有無:無	
最も客席数大きいホール(大ホール)の席数:1500席以上	
大ホール稼働率:72% (日ベース)	
施設が立地する自治体の人口規模:80万人以上	
自治体の文化芸術振興政策の有無:有	
自主事業費予算(平成20年度):7500万~1億円	

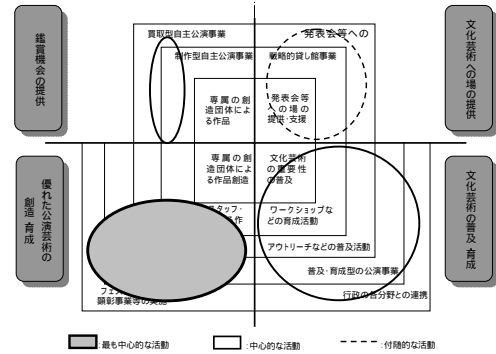


自主事業の内容(平成20年度):鑑賞事業(買い取り)、教育普及事業、ワークショップ、住民参加公演、住民の自主的活動への支援、他施設との連携事業	
自主事業の本数:39事業(主催事業33事業 共催6事業)	
ミッションまたは設置目的の内容:..... ミッションの有無:有 内容:誰もが暮らしやすく豊かな地域の実現を目指すユニバーサルデザインを基本理念として、あらゆる文化をすべての人が享受できる環境を整え、地域に根付いた多彩な文化を継承・発展させるとともに、個性ある新たな文化を創造していく。	
ミッション、または設置目的についての設置者の考え、意思が明確か。	運営にあたり、運営実施者(指定管理者含む)の創意工夫が働く余地は大きいか。
← ○ → 非常に明確 全く明確ではない	← ○ → 非常に大きい 非常に小さい

他館の参考となる点、それが可能となっている要因など

<p>【特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・主催事業、普及事業、貸し館事業を実施しているが、特徴は、文化諸団体との連携、芸術文化祭の事業調整、及び県内公立文化施設との連携、協力である。例えば、バレエ団体の共同統一公演実施の際の事務局機能、市町村立文化施設職員の長期研修受け入れなどがある。 ・県内唯一の県立文化施設で、優れた芸術を県民に広く提供しようと、県内外の芸術家や団体を市町村立文化施設に派遣する「ネットワーク事業」に早い段階から取り組んできた。平成2年度から始めたこの事業では、これまでに音楽、舞踊、演劇、伝統芸能等々、延べ199市町村で公演し、約8万7千人が鑑賞し、県立文化施設と市町村立文化施設との連携を深める大きな柱となっている。 ・クラシック音楽や邦楽の演奏家を学校や福祉施設に派遣し演奏会を開く「演奏家派遣アウトリーチ事業」も、平成14年度に開始。これまでに、176箇所で開催し、1万3千人を超える人達が鑑賞し、生の演奏を楽しんだ。 ・農家の人達が江戸時代から伝承している文楽の県外公演も、県立文化施設の事業として実現した。また、周辺の歴史的建造物とも、施設の特徴を生かしたワークショップの開催など協働で事業を展開し、活動の「面的な広がり」を確保している。 ・文化活動支援として、毎年、県内の芸術団体のうち10団体程の公演に会場費などの援助を行っている。 ・県、県文化協会、県内芸術団体との共催による「芸術文化祭オープニングステージ」が毎年開かれ、これまでに、日舞、合唱、オペラ、能、バレエの公演を実施している。それぞれの団体が結集し、行政とも一体となって“県民手作り”の創造的で芸術性の高い舞台を披露し好評を得てきた。企画から公演まで各団体とともに取り組み、施設のノウハウを生かしつつ連絡調整の機能を発揮することによって、各団体との親密度が一段と深まっている。 <p>【運営】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者である財団は、現在2期目である。指定管理以降、自治体職員の出向を停止し、幹部は財団固有職員となった。

事例G:2 - 重点型・地域密着モデル	
管理運営形態:直営、教育委員会	
常勤職員数:9人(生涯学習課)	開館年:1990年～1999年
芸術監督・プロデューサー等の有無:無	
最も客席数大きいホール(大ホール)の席数:500席未満	
大ホール稼働率:16.9% (日ベース)	
施設が立地する自治体の人口規模:1万人未満	
自治体の文化芸術振興政策の有無:無	
自主事業費予算(平成21年度):1000万円未満	
自主事業の内容(平成20年度):鑑賞事業(創作)、鑑賞事業(買い取り)、教育普及事業、住民参加公演	
自主事業の本数:6事業(主催事業2事業 提携共催事業4事業)	
ミッションまたは設置目的の内容:ミッションの有無:無 内容:(主旨)町民の芸術文化の振興、教養の向上及び社会福祉の増進を図り、もって町民の心豊かな生活の実現に寄与する。	
ミッション、または設置目的についての設置者の考え、意思が明確か。 ←○ → 非常に明確 全く明確ではない	運営にあたり、運営実施者(指定管理者含む)の創意工夫が働く余地は大きいか。 ←○ → 非常に大きい 非常に小さい



他館の参考となる点、それが可能となっている要因など

<p>【背景】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国民文化祭の演劇祭会場になったことを契機に、当時の自治体が一般会計の半分近い約 12 億円を投じて舞台芸術に重点を置いた劇場として整備された。 ・平成 17 年には、ほぼ人口規模が同じ隣接する村と合併し、7,000 人の町になった。 ・かつてのこの地域を含むエリアは、鉱山と温泉で栄え、地域外からの流入人口も多く、独特の町民文化や気風を育んできた。当時より各種芸能活動が盛んであったが、とりわけ演劇の活動が盛んで、長い歴史を誇る。その代表的な劇団は、昭和 25 年の設立来 60 年に及ぶ活動の歴史を誇る。 ・このような背景を踏まえて、17 年前に当時の町が「町民の芸術文化の振興、教養の向上」を主たる目的とし、地域文化を継承していくという目標を定めて設置されたのがこの館である。 <p>【特徴】</p> <p>いくつかの事業を継続して行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「地域演劇祭」:開館以来、毎年 9 月の二日間実施。全国から招聘する二劇団程度に地域の劇団を加えて公演を実施。最後に合評討論会を開催する。これまで国内外を含め 61 団体を招聘。 ● 「高齢者演劇」:平成 11 年から福祉協議会が窓口となり、毎週二回の稽古を経て公演を行う。この館での公演は一回であるが、周辺市及び隣接県などへの旅公演を毎回行う。 ● 「中学生演劇塾」:現在は中断をしているが、中学校に地域劇団の講師を派遣し、各学年で一本の演劇作品を製作、文化祭時にこの館のホールを会場として作品を発表する。 ● その他にも、優れた演劇作品を鑑賞するため招聘事業を複数の文化施設と協働で実施している。 <p>【運営】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・開館以来直営を継続している。所管は教育委員会生涯学習課で、現在は館の一階を事務所として専有している。これは館の周辺地域に、歴史民俗資料館や美術館などの所管施設が点在しており、それらを含めた効率的な運営を行うためでもある。 ・平常時の館運営に必要な職員数は、約 1.5～2 人程度であるが、大きな催物では、生涯学習課が全員で対応する。利用率に変動が大きい地域の公立ホールでは、このような直営方式の方が定量的な外部委託を行うより無駄が少ない場合がある。 ・舞台技術に精通した舞台技術者はいない。これも技術レベルの問題で、比較的小規模な劇場であること、地域に経験豊富な劇団があることで一定程度が補える。それで不足がある場合には、必要に応じて外部委託を行っている。

<参考> 地域の劇場・音楽堂等のミッションについて

先にも述べたように、劇場・音楽堂等運営においては、「ミッション」が全ての前提となる。

そこでここでは、ミッションの具体的な内容と、ミッションを定めることによる効果を整理していく。

ミッションとは

「ミッション」とは「使命と役割」、あるいは「行動規範」とも言い換えることができる。

ミッションの元となるものは、当該劇場・音楽堂等の「基本理念」である。「基本理念」は、当該劇場・音楽堂等の設置条例や、運営管理者が財団法人等であればその寄付行為などにも記載されている。

地域の劇場・音楽堂等での活動の全ては、本来はこの「基本理念」に基づいて行われるべきものであるが、ただ、「基本理念」とは、通常は「地域の文化を振興する」といった最も基本となる概念が一言で表現されていたり、「高度な文化芸術の振興・地域振興・住民の文化活動支援・シティセールス・経済活性化」など、非常に多くの概念を盛り込んだ総花的のものであったりする。

そのため、日々の業務の中でこれを意識することは難しく、また、人によって多様な解釈が生じて計画作成や業務実施におけるスタッフ間の齟齬を生じたり、評価の際の基準が不明瞭になったりもする。

このような課題を解決し、「基本理念」を日常業務の全てに反映させ職員やスタッフの具体的な行動に結びつけていくために、また、職員やスタッフ全員が共通の認識のもとに運営管理を行っていくため、必要とされるものが「ミッション」である。

ミッションの内容

ミッションとは、基本理念をもととしつつ、当該施設の存在意義、価値観を定義するもので、施設の根幹として、事業計画、組織づくりなど全ての計画の上位目標となるものである。

具体的には、以下のようなものが盛り込まれていることが必要である。

対象（誰に・何に・どこに向けて）

社会的な存在意義

目指す方向性・特徴

当該施設が持つ価値観

つまり、「誰に」「何を提供するのか」「それによって、何が達成されるのか」「そのために、施設にどういった特徴を持たせるのか」が具体的に提示するものである。

通常は、「ミッション」は、理念に似通った大きい項目のもと、いくつかの具体的な項目が提示される。

ここまでは基本的には施設設置者である自治体が行うべきものである。既に稼働している館であっても、この「ミッション」を改めて作成し、施設の運営管理者に提示することで、自治体が当該劇場・音楽堂等に期待する内容が伝わり、運営管理者との間での齟齬が少なくなる。更に、自治体を実施しなければならない施設の評価においても、明確な基準づくりが容易になるというメリットがある。

ミッションによる戦略策定

実際の館の運営管理にミッションをいかに活用していくかはいくつかの考え方があるが、最近多く見られる手法は、ミッションを定めたら、職員・スタッフの日々の行動規範とするために、これをブレイクダウンした具体的な戦略目標を設定し、次いで、戦略目標に沿って実施計画を策定していくものである。

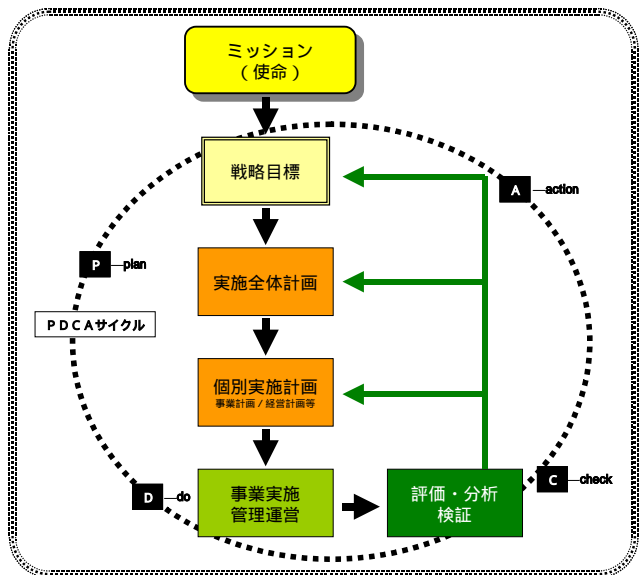
具体的には、個別計画（事業計画、経営計画等）等を策定するにあたり、次のようなステップを進めていく。

ミッションに照らし合わせて戦略目標を設定

その実現のための具体的な戦略を設定

それぞれの戦略の達成指標（評価の際の指標）を設定

上記に則って事業等を実施した後、の評価指標に則り評価を行い、次の計画づくり（Plan）に反映する。いわゆるPDCAサイクル（Plan Do Check Action）である。



村井良子編著「入門ミュージアムの評価と改善」(株)アム・プロモーション 2002 年)内のもとに 成

ミッションの共有化

ミッションを定めたら、設置者である地方自治体および管理運営者が共有しあい、そして評価者でもある住民や議会などに広くアピールしていくことが重要である。

まず、設置者と管理運営者が共有することで、同じ方向を向いて事業を実施し、ミッションをどこまで達成できたかという共通の視点で評価することができる。

また、職員やスタッフの間で共有することで、館の活動における価値基準や判断基準の統一を図ることができる。これを実現するためには、運営管理者の上層部だけでなく、運営管理の部分を担当するスタッフまで全てに亘り、ミッションを行き渡らせることが重要である。

ミッションを内部で共有し、外部にも強くアピールしていくことで、劇場・音楽堂等は、地域における存在意義を強固なものにできる。そのために、常に目につくところにミッションを掲げ、「お題目」ではない、真の行動規範としていくことが強く求められる。

ミッションと戦略策定(架空事例)

事例を提示するとわかりやすいが、戦略策定や評価まで公開している劇場・音楽堂等の事例はあまりないため、ここでは、戦略策定まで含めた架空のミッション事例を作成した。

ミッション

会館は、市民に向けて、地域が生き生きし、市民が今を生きる力を得るために存在します。そのために、次のことを実現します。

地域らしさとは何かを発見し、市民が「ここに暮らしてよかった」と思える誇りを生み出します。

多様な文化芸術が常に身近にある心豊かな暮らしを実現します。

驚きや感動を提供し、視野の広がりや新しい価値観との出会いをサポートします。

感性と創造力にあふれた新しい世代を育成します。

文化芸術を媒介としたネットワークを形成し、人や情報や作品の豊かな交流を生み出します。

常に利用者の立場にたち、市民の側にいる館をめざします。

ミッション実現のために持つべき特徴

地域の文化的資源を活かす

- ・地域の精神風土に深く根ざした芸術表現やアーティストを貴重な文化的資源と捉え、新しい視点で企画し広くアピールします。

ジャンルの枠を超えた事業展開

- ・様々な文化芸術活動が活発に展開される劇場（音楽堂）を目指します。

開かれた館

- ・参加型の教育普及活動の展開、市民の運営への参画などを促進し、常に開かれた館を目指します。

ミッション実現に向けた戦略

戦略目標： 地域らしさ、ユニークさにこだわった活動により、新しい地域文化を創造し発信します。

（以下、 、 …と続く）

具体的な戦略： 地域固有の 文化と地域外のアーティストのコラボレーションによる、オリジナルで質の高い作品を制作します。（以下、 、 …と続く）

達成指標： 作品の雑誌等への露出や批評などの本数と内容、創造団体やアーティストへの効果（ヒアリングで調査）、来場者の満足度、市民の地域に対する意識の変化…（以下続く）

次の計画づくりへの反映

評価： 上記の「達成目標」に照らし合わせて評価を行う。

Plan への反映

6 実現に向けて

(1) 地方自治体に向けて

幅広い分野で文化芸術の活用を

地域の劇場・音楽堂等は、自治体が設置し所有する施設である。したがって、施設のミッションを最終的に定めるのは自治体の役割であり、また、いかに行政の幅広い分野で文化芸術を有効に活用することができるか、自治体の力量も問われている。

文化芸術活動は、それ自体が価値のあるものであると同時に、集客により周辺に各種の効果をもたらす。例えば、アウトリーチでは学校教育や福祉に寄与でき、音楽・演劇療法などでは医療にも貢献できる。話題性ある活動が行われればシティセールスや情報発信にも大きな役割を果たすといえよう。

このように、行政の多様な分野に対し活用可能な施設を有しているという認識を持ち、より有効に地域の劇場・音楽堂等を活用していくことを期待したい。

また、それを実現するためには、劇場・音楽堂等への適切な予算措置及び人材配置が必要であるとともに、文化芸術の振興を地域の総合計画等のなかに盛り込み、そのミッションも明記することが望まれる。

地域の劇場・音楽堂等の特性を踏まえた、指定管理者制度の効果的な運用

平成 15 年 9 月の地方自治法改正により生まれた指定管理者制度は、劇場・音楽堂等にも順次導入され、平成 21 年 6 月現在、その導入率は 47.6%となっている。(（社）全国公立文化施設協会調べ)

指定管理者制度についてはその課題として、「指定管理者選定の際に、公共サービスの水準確保の観点が必要であり、実態としては経費削減に偏りがちな傾向がある。」ことが、各方面から指摘されている。

地域の劇場・音楽堂等への指定管理者制度導入については、その特性を踏まえた、下記のような対応が必要である。

- 文化芸術サービスの水準確保が可能な指定管理者の選定
- 施設のミッションの提示
- ミッション達成に必要な予算配付
- ミッション達成度を重視した評価基準の整備
- 指定期間の長期化についての検討

自治体の特性を生かした役割分担と連携を

地域の劇場・音楽堂等の管理運営は、設置者である各自治体の裁量に任されるべきであるが、その一方で、地域を跨ぐ広域的課題については関係自治体の連携協力により、解決していきたい。

例えば、地域の劇場・音楽堂等の職員は少数のため、基礎自治体が独自で研修を行ったり、技能のレベルアップを図ることが困難だったりする。これらについては、都道府県が技術研修や人材派遣を行うといったことも考えられる。また、都道府県内の劇場・音楽堂等スタッフの人的ネットワークづくりや情報交換、共同での事業招聘などで調整役を担う等も想定される。

(2) 地域の劇場・音楽堂等の運営者に向けて

地域の劇場・音楽堂等には多様な機能と活動がありうるが、施設のミッション、地域の状況、事業予算やスタッフ配置などによって、力点を置く部分は異なってくる。これらの点を踏まえ、施設の実態に即した組み合わせで、地域の文化芸術振興に資する活動を行っていくことが期待される。その際に重視すべき点として、「発想の転換」と「メリハリ」を挙げたい。

従来のある方を抜け出し、発想の転換を

地域住民等による音楽、舞踊等の発表会への施設提供については、単なる「貸館」と捉えている施設も多いと思われる。しかし、地域住民への施設提供は地域の文化ニーズを持つ人々が館を訪れてくれる機会であり、才能発掘の場でもあると捉えれば、自ずと対応も異なってくる。より積極的に関わり、常日頃も相談にのることができる人的関係を築くことで、地域の劇場・音楽堂等が文化芸術振興の拠点としての役割を果たすことができるであろう。更に、そこで新しい才能を見出し、施設が積極的に支援して育成していけば、将来的には、国内外に羽ばたく実演芸術家等を地域の財産とすることも可能である。

また、プロのアーティストによる音楽公演等を、施設使用料・付帯設備使用料を減免とする共催等にして積極的に誘致すれば、住民の鑑賞機会の充実にもつながる。

更に、プロの創造団体等に練習場所、公演会場として施設を提供し、その代償として、公演の際にはチケット売り上げの一定割合を受け取るというシステムなども考えられる。

他施設との連携協力による公演経費の節減、アーティストとの連携により普及活動に力を入れるなど、手法は様々に考えられる。また、デジタル機器による、公演映像等の再現など、新しい技術を用いた手法の検討も重要である。

ミッションをもとに、文化芸術公演を優先する運営を

これまで、地域の劇場・音楽堂等では、地域住民の音楽、舞踊等の練習や発表会、各種式典や講演などへの施設提供と高度で芸術性の高い音楽、演劇、舞踊等の公演への施設提供が全て並列に扱われ、施設として重視すべき対象が明確ではなかった傾向がある。

この背景にあるのが、公の施設として誰に対しても平等に対応していかなければならないという原則である。しかし、地域の劇場・音楽堂等が「劇場・音楽堂」として機能していくためには、この枠組みを越えて、地域の劇場・音楽堂等の役割を最優先に果たしていくことが求められる。

このように、文化芸術公演を優先利用に位置づけるために行政や議会、住民を説得する

ために必要なのが「ミッション」である。館が果たすべき使命と役割、誰に向けて何を提供する館なのか、それを絞り込んで明らかにすることで、サービス内容も明確化され、メリハリをつけることも可能となる。

例えば、住民の文化芸術振興を第一に置く劇場・音楽堂等であれば、市民の発表会に対して優先枠を設けることも考えられるし、高度な公演芸術作品の制作に力点を置く施設であれば、作品制作のために長期間の施設利用を認めることもありうるであろう。

ミッションの実現を第一に置き、それを広く公開してアピールすることで、地域の劇場・音楽堂等は、単なるハコから「劇場・音楽堂等」に転換することができる。今後は、こういったミッションの実現を重視した運営への転換を、多くの施設に期待したい。

(3) 関係団体に向けて

劇場・音楽堂等の特性を踏まえた適切な基準づくりへの協力

現在、地域の劇場・音楽堂等については、法的にも未整備のため、多くの課題が生じている。このままでは、地域の重要な文化資産である地域の劇場・音楽堂等がその特性を十分に生かしきれないばかりか劇場・音楽堂等を活動の場とする実演芸術家等にも大きな影響を及ぼすことも想定される。

そのためには、(社)全国公立文化施設協会、(社)日本芸能実演家団体協議会等の関係団体が、劇場・音楽堂等の特性を踏まえた望ましい基準づくりに協力し、課題と方向性をまとめ、国や地方自治体に対して積極的に提案していくことを期待したい。

地域の劇場・音楽堂等の運営に関わる専門的人材の育成

地域の劇場・音楽堂等の運営には、文化芸術活動の専門家として優れた実績を有し、かつ収支管理ができるプロデューサー、熟達したノウハウを持つ事業担当者、優れた舞台技術者等が必要であるが、優秀な人材は限られており、人材育成が急務となっている。

これらの職能は、短期間の研修だけでは育成できず、優秀な人材の下でのOJTで育成していくことが必要であることから、短期派遣研修機会の充実に加え、先進的な劇場・音楽堂等における、長期実務研修の実施が必要である。

これらの専門的人材の育成に関しても関係団体による連携と協力を期待したい。

アートマネジメント担当者・舞台技術者等の人財バンク、ネットワークの確立と整備を

地域の劇場・音楽堂等への指定管理者制度の導入は有期間契約という不安定な雇用形態を生み出したということは否めない。しかし、一方で、劇場・音楽堂等の運営に民間事業者が参入したことから、一部では人材不足が見られることも事実である。

これらの人材をつなぎ、能力があれば日本中の劇場・音楽堂等で働ける状況を作れば、今後、若者にとって魅力ある職業、職場となることも想定できる。

地域の劇場・音楽堂等のよりよい運営は、よりよい人材の配置が必須であることは、常に指摘されている。優れた人材の配置が、ひいては地域の文化活動を振興し、また、実演芸

術家等の支援・育成にもつながる。

関係団体には、アートマネジメント担当者及び舞台技術関係者の人材バンク、人財ネットワーク等、優秀な人材が高く評価され、また人材を必要とする地域の劇場・音楽堂等が優れた人材を採用するための一助となるような制度の確立と整備を期待する。

本調査研究の経過報告、調査研究委員等

1 調査研究の経過

日程	調査研究委員会	調査・分析	活動基準の策定	報告書作成
平成 21 年 7 月		活性化事例抽出	調査研究方針の 決定	
8 月	調査研究委員委嘱	現況把握(プレ調査) 基本資料収集 調査研究委員候補の 選定		
9 月	9/29 第1回委員会 調査方針、内容検討 現況把握			
10 月	10/6 小委員会 10/13 第2回委員会 事例研究1	ヒアリング調査実施施設 の決定	活動基準について の検討	
11 月	11/11 第3回委員会 事例研究2	ヒアリング調査の実施		
12 月	12/9 小委員会 12/16 第4回委員会 活動基準の検討1	全国の代表的な劇場・音 楽堂等 20 施設 調査報告書の提出 活性化要因の分析		基本データ の作成 報告書の構成に ついての検討
平成 22 年 1 月	1/6 小委員会 1/29 小委員会		活動基準の策定	原稿執筆 編集
2 月	2/10 小委員会 2/19 小委員会 2/25 第5回委員会 活動基準の検討2			
3 月	3/9 小委員会 3/16 小委員会 3/19 第6回委員会 活動基準の検討3		活動基準案の最終 決定	編集 印刷 完成・納品

2 調査研究委員等

調査研究委員

職	委員氏名	所属等	主な専門分野
委員長	草加 叔也	(有)空間創造研究所 代表取締役	劇場・公立文化施設建設
委員	於保 義教	(株)文化科学研究所 代表取締役社長	文化、芸術関係調査研究
〃	片山 泰輔	静岡文化芸術大学 准教授	アートマネジメント、文化政策
〃	酒井 誠	演劇制作アドバイザー	演劇制作、劇場運営
〃	桜井 俊幸	魚沼市小出郷文化会館 館長	公立文化施設運営、地域文化
〃	柴田 英杞	鳥取県文化振興財団 文化芸術デザイナー	公立文化施設運営、地域文化
〃	葉山 完治	熊本県立劇場 館長	公立文化施設運営
〃	松野 幹夫	公立文化施設 専門相談員	公立文化施設運営
〃	渡辺 日佐夫	東京都市大学 教授	文化行政、公立文化施設運営

は小委員会兼務


(委員は50音順)

事務局

氏名	所属等
松本 辰明	(社)全国公立文化施設協会 常務理事
小野 雅司	(社)全国公立文化施設協会 事務局長
佐藤 やよい	(社)全国公立文化施設協会 管理課長
永田 みのり	(社)全国公立文化施設協会
高橋 利枝	(株)文化科学研究所 研究プロデューサー
小尾 真理子	(株)文化科学研究所 研究ディレクター

3 ヒアリング調査実施等協力施設

	施設名	都道府県		施設名	都道府県
1	斜里町公民館 ゆめホール知床	北海道	11	石川県立音楽堂	石川県
2	西和賀町文化創造館 銀河ホール	岩手県	12	新川文化ホール ミラージュホール	富山県
3	大泉町文化むら	群馬県	13	滋賀県立芸術劇場 びわ湖ホール	滋賀県
4	小美玉市四季文化館 みの～れ	埼玉県	14	兵庫県立芸術文化センター	兵庫県
5	豊島区立舞台芸術交流センター あうるすぽっと	東京都	15	兵庫県立尼崎青少年創造劇場 ピッコロシアター	兵庫県
6	世田谷パブリックシアター	東京都	16	倉敷市芸文館	岡山県
7	座・高円寺	東京都	17	いわみ芸術劇場	島根県
8	第一生命ホール	東京都	18	熊本県立劇場	熊本県
9	相模原市文化会館 グリーンホール相模原	神奈川県	19	八千代座	熊本県
10	魚沼市小出郷文化会館	新潟県	20	門川町総合文化会館	宮崎県

 文化庁委託事業

平成 21 年度

地域の劇場・音楽堂等の活動の基準に関する調査研究
報告書

平成 22 年 3 月

編集発行

社団法人 全国公立文化施設協会

〒163-1469 東京都新宿区西新宿 3-20-2

東京オペラシティ 2 階

TEL 03-5353-0320 FAX 03-5353-0322

調査協力

株式会社 文化科学研究所

