

公立文化施設の管理運営状況に関する事例調査報告書

平成 31年 3 月

一般財団法人 地域創造

はじめに

一般財団法人地域創造では、地域における創造的で文化的な芸術活動のための環境づくりを目的として、地方公共団体との緊密な連携の下に、公立文化施設の実態把握や地域の芸術文化環境について全国的な視点から調査研究を行っています。

平成 29・30 年度は「公立文化施設の管理運営状況」をテーマとしました。平成 29 年度には、全国の地方公共団体（都道府県、政令市、市区町村）1,790 団体¹を対象に、文化施設の設置状況及び管理運営状況についてアンケート調査を行いました。平成 30 年度は、前年度（平成 29 年度）に実施したアンケート調査に引き続き、6つの異なる管理運営形態の文化施設を抽出したうえで、個別に事例調査を行いました。この報告書は、その事例調査結果をとりまとめたものです。

平成 15 年の地方自治法の改正によって、地方公共団体の設置する公の施設に指定管理者制度が導入されて以来、多くの施設で同制度が取り入れられました。平成 29 年度の調査結果によれば、「直営」と「指定管理」の割合は、ほぼ半数ずつという結果となり、指定管理者制度の選定方式も、公募によるところと、非公募に大差がない結果となっています²。

このことは、公立文化施設の管理運営形態には、それぞれメリット・デメリットがある中で、設置者たる地方公共団体の目的意識や地域特性に合わせてベストな管理運営形態を選択することが重要であることを示すものと考え、その実態や背景に焦点を当てようと事例調査を行いました。

事例は 6 施設と限られますが、各施設ともそれぞれの運営形態のメリットを生かし優れた運営をされています。

この報告書が地方公共団体や公立文化施設の職員の方々をはじめ、各地域で文化・芸術に携わる方々の参考となり、地域に合った公立文化施設の管理運営につなげていただくことにより、文化・芸術の振興による創造的な地域づくりに活用されれば幸いです。

最後になりましたが、本調査にあたりご協力をいただきました地方公共団体および公立文化施設の皆様に、あらためまして深く感謝申し上げます。

平成 31 年 3 月
一般財団法人 地域創造
理事長 板倉敏和

¹ 1790 団体を対象にアンケート調査を配布した結果、有効回答数は 917 件となった。

² 回答があった地方公共団体が設置する公立文化施設のうち、直営は 50.8%（943 件）、指定管理は 49.2%（913 件）という結果となった。また、指定管理者制度導入団体において、公募により指定を行っている施設は 55.9%（517 件）、非公募は 41.7%（386 件）となった。「平成 29 年度 公立文化施設の管理運営状況に関する調査研究報告書」

目次

調査概要.....	3
直営 長久手市文化の家（愛知県長久手市）	4
直営（制度導入後に直営に変更） 城崎国際アートセンター [愛称：KIAC]（兵庫県豊岡市）	8
指定管理（財団）非公募 滋賀県立芸術劇場 びわ湖ホール（滋賀県大津市）	13
指定管理（NPO 法人による運営） 白河文化交流館 [愛称：コミネス]（福島県白河市）	17
指定管理（財団）公募 JMS アステールプラザ（広島県広島市）	21
指定管理（民間事業者による指定管理施設） 山梨県立県民文化ホール（山梨県甲府市）	25

1. 調査概要

平成 29 年度実施のアンケート調査回答施設から、異なる施設管理体制をとっている 6 件の公立文化施設へ事例調査を行った。現地での調査の際には、施設を管理する団体（以下、施設管理団体）からヒアリングを行うとともに、指定管理者制度を導入している場合には施設を設置する地方公共団体の担当部局へのヒアリングを併せて実施した。

2. 対象

平成 29 年度調査回答施設数 1,843 件（個別調査票【直営】【指定管理】の合算）を分類・抽出の上で、下記 6 件の施設を選定した。

選定の際には、舞台芸術の公演を主用途とするホール施設（「美術館」、「練習場・創作工房」は含まない）を対象とし、設置主体である地方公共団体の人口規模、施設の所在する地域に偏りがないよう配慮した。さらに、今回は自主事業を行っているかどうかを考慮したため、貸館を主とするホールは選定していない。

施設管理体制	選定方法等	運営者分類	対象施設
直営	—	設置主体（地方公共団体）	長久手文化の家 （愛知県長久手市）
	管理運営体制の変更があった館 （指定管理→直営）	設置主体（地方公共団体）	城崎国際アートセンター （兵庫県豊岡市）
指定管理	非公募	設置主体が出資等をしている財団法人	滋賀県立芸術劇場 びわ湖ホール （滋賀県大津市）
		NPO 法人	白河文化交流館 （福島県白河市）
	公募	設置主体が出資等をしている財団法人	JMS アステールプラザ （広島県広島市）
		民間企業	山梨県民文化ホール （山梨県甲府市）

3. ヒアリング項目

主なヒアリング項目は下記のとおり。

(1)現在の運営体制

- ・現在の施設管理体制で運営することのメリット／デメリットと感じている点
- ・運営体制（職員数等）
- ・議会や市民からの意見等
- ・評価やモニタリングについて
- ・【指定管理の場合】仕様書や選定方法等
- ・【指定管理の場合】指定管理者に期待している役割
- ・【指定管理の場合】指定管理者制度の導入による団体内での変化
- ・現状の成果や課題

(2)地域の文化振興への取り組みや施策に関すること

- ・設置主体の文化政策や施設が実施する主たる事業
- ・施設が実施する事業等への地域住民の参加状況

(3)中長期、今後について

- ・施設としての中長期的な計画や、今後の方向性
- ・管理運営体制の変更等の可能性
- ・人材育成への取り組み

直営 | 長久手市文化の家（愛知県長久手市）

調査実施日	2019年1月23日 長久手市文化の家
住所	愛知県長久手市野田農 201
設置主体	愛知県長久手市（長久手市文化の家）
人口規模	58,425人（長久手市 2019年1月1日）
施設構成	森のホール（717席）、風のホール（298席）、光のホール（82席）、展示室、音楽室、舞踏室、食文化室、多目的室、美術室、会議室、レストラン
開館年	1998年
運営形式	自治体直営
運営者	長久手市
指定管理状況	指定管理者制度が施行されて以来直営



上：施設外観
下：アトリウム

1. 長久手市、長久手市文化の家概要

(1) 長久手市概要

- ・長久手市は、愛知県の名古屋市東側に位置し、面積は21.55平方キロメートル、人口約5万8千人の市。50年前の1970年には約11,000人ほどだった人口が、長久手市文化の家が出来た20年前には約33,000人、名古屋市のベッドタウンとして急速に発展してきた自治体である。2008年5月1日に推計人口が5万人を突破し、2012年1月4日に市制施行された。
- ・市内には、愛知県立大学、愛知県立芸術大学、私立愛知医科大学、愛知淑徳大学など高等教育機関を数多く有する。
- ・大学生や独身者等の一人世帯や、まだ子供のいない夫婦世帯が多く、調査時点で住民の平均年齢が日本で一番若い自治体となっている。

(2) 長久手市文化の家建設の経緯と現状

- ・長久手市文化の家は1998年、当時の長久手町に初めて設置された総合文化施設。文化の家の名称の由来としては「市民全体の「家」となってほしい」、「市民が「我が家」を感じるような親しみ深い施設になってほしい」という願いと、20世紀半ばにフランスで起こった芸術文化発信運動「文化の家運動」にちなみ名付けられた。
- ・長久手市文化の家の施設概要は、コンサートを中心に可変式で幅広く使用できる「森のホール」（717席）と、演劇や舞踊などに使用されるプロセニウム形式（額縁状のステージ）の舞台を有する「風のホール」（298席）の2つのホールを施設の主要施設に設置。このほか、講演会や映画観賞会など少人数で利用できる「光のホール」（82席）や、展示室、音楽室、舞踏室、食文化室、多目的室、美術室、会議室など文化芸術活動や市民活動に幅広く使用できる部屋を有する総合文化施設である。
- ・町民参加や地元大学との連携などの優れた取り組みにより、地域における創造的で文化的な表現活動のための環境づくりに特に功績のあった公立文化施設を顕彰する JAFRA アワード（現地域創造大賞=総務大臣賞）を2006年に受賞している。
- ・スタッフの体制は次の表で示している。長久手市は文化政策担当課の機能を長久手市文化の家に置き、ホールの管理運営をする職員が文化政策担当課の職員として兼任している。

組織	部門	人数	その他
長久手市文化の家 (市の一セクション)	館長、事務局長、局長補佐	3名	館長は民間登用 職員は市の文化政策担当課職員 として職務を兼務
	事業係	8名(うち臨時3名)	
	管理係	9名(うち臨時3名)	
その他	舞台技術、警備、清掃等は業務委託により外注		

2. 施設管理を市直営としている経緯

(1) 直営の管理の経緯

- ・指定管理者制度が出来た当初は市としても指定管理に移行する考えは持っておらず、また市内には公立文化施設を運営する財団や第3セクターも無く、文化の家単体で第3セクターに委託してもスケールメリットがない。このため、指定管理者制度を活用する場合は民間事業者になってしまうため、収益性の高い公演事業ばかりになるのではないかとの関係者からの懸念もあった。
- ・議会からも、当初は指定管理への移行の話は特段出なかったが、近隣自治体でも指定管理に移行する公共ホールが増え、議会でも文化の家は指定管理に出すのかという一般質問があった。市の回答としては、文化振興とまちづくりは関係性が強いので、指定管理にして他者が管理運営するより市が責任をもって進めることが望ましいとの回答をして議会においても理解を得た。以降、直営管理が継続している。

(2) 市民から見た直営施設

- ・市民参加プロジェクトという公募で集まった市民による勉強会で「指定管理者制度について学ぼう」を議題にした際、他の指定管理を受託しているホールの方や、直営で運営されているホールの方を招き事例を聞きながら半年間勉強したところ、参加者からは結果として今のまま(直営方式)の方が良いという話になった。
- ・仮に指定管理にした場合、長久手市内には指定管理を受託できるような財団法人は無く民間に委託することになる。市民プロジェクトの参加者からは、民間の指定管理になるとよく売れる公演中心の実施になったり、必ずしも指定管理に出した場合の費用が掛からないというわけではない等の様々な要因があるので、俯瞰して見比べると、バランスよく音楽や演劇の鑑賞事業も実施している今のままの方が良いという意見もあった。
- ・長久手市はアウトリーチを手広く行い、まちなかに出て行って事業を実施していたが、指定管理者に替わるとホールの中だけの事業になってしまうのではないかと懸念の声もあった。

3. 運営面の特徴

(1) ホールと市民がつながる文化の家フレンズ

- ・「文化の家フレンズ」という、チケットの早期販売や、割引チケットなどの特典のある友の会組織が有る(2017年度は433名が登録)。友の会フレンズ会員の中から運営のボランティアに参加したい方を募集し年間40名程度が文化の家の事業に関わっている。活動内容は、ホール公演のもぎり、会場案内のほか、文化の家フレンズが企画する自主事業を実施している。事業の財源は文化の家フレンズの会費を当てている。
- ・開館当初から市民とホールが関わりながら良い関係で歩んで来ることができており、市民とホールが近くであり良好な関係で歩んで来られているのも直営を継続している利点であると考えられる。

(2) 市民公募による館長の配置

- ・劇場の運営は民間スタイルの視点や市民目線を必要とし、2015年から2017年まで館長は市の部長が兼務していたが、市民公募による館長の任命とした。まちづくりを意識できる方、市民と関わり合いを持てる方、市民目線を持った方など、必ずしも芸術性を持っていることを基準としていないが、文化の家にこれまで関わって文化の家を知っている方を長久手市民から公募した(雇用形態は嘱託職員)。
- ・市民から委嘱された現館長は、2017年度に策定した第3次長久手市文化芸術マスタープラン(2027年を目標年次)の策定メンバーとして関わっており、具体的な施策内容となるアクションプランを館長自ら市民の方と

ディスカッションしながら 2018 年度より作成を進めている。市民団体と関わる中で、これまでは、行政と利用者という関係だったが、市民目線もありつつ行政の立場にもあるため、間を取り持ち、橋渡しが円滑にできている。

- ・館長が市民の中から選ばれて、市民と関わりを持ちながらホールが運営されており、ホールと市民を館長がつなぎ、市民に開かれたホールの運営が進んでいると言える。

(3) 運営委員会

- ・芸術創造事業、文化振興施策及び管理運営に係る専門的な諮問機関として運営委員会が設置されている。公募による市民 6 名、専門家 5 名の合計 11 名による委員会で、文化の家が運営の方針を提示し協議して頂き、年間の事業計画に対する意見を頂く。より住民の意見を拾いやすい場を設け、住民の意見をホール運営にできるだけタイムリーに反映することは、住民目線で事業を行う行政の本質であり、直営のメリットであると言える。
- ・運営委員会は形だけではなく、そこで出た意見を長久手市が責任をもって文化の家の運営に反映するための体制を維持している。

(4) 市内在住のアーティストと市民とつなぐ

- ・長久手市内には愛知県立芸術大学があり、連携協定を結んで美術、室内楽、オペラなど積極的に連携事業を実施している。国勢調査で住民の 1 % が芸術家との回答があり、音楽家や美術家を中心に、進学で長久手に来た後、卒業後も市内に多く住み続けていると考えられる。
- ・市は市内在住の演奏家を活用したアウトリーチや、美術作家が中心となり実施されている長久手アートフェスティバルなど様々な事業を行うことで、地域の芸術家を財産と考え、文化の家と地域アーティストが連携することで、市民への橋渡しをする役割がホールにはあると考えている。

(5) 市民目線に立った広報

- ・各事業の広報としては、インターネットを活用しホームページ、SNS、ブログを使ってなるべく多くの市民の目に届くよう情報の提供に努めている。また、公演情報を文化の家フレンズ会員等に発送している。
- ・情報誌「ハレとケ」は事業の開催スケジュールの情報誌としての役割に加えて、読み物として、終わった事業のレポートや、これから実施する事業の深掘りした紹介を掲載することで、文化の家で実施している事業はなぜやるかという意図を伝えるよう努力している。「良い事業をしているが、なぜこの事業が選定されたのか」という市民からの意見に応えてきた情報誌であり、市民目線に立った広報にも心掛けている。

4. 今後の方針

(1) ホールの成果

- ・文化の家ができるまでは長久手町に文化ホールが無かった。住民は名古屋市など近隣自治体へ芸術鑑賞に行かなければならなかったのが、長久手町の中で市民が芸術に触れることができるようになったのが一番の成果。
- ・アウトリーチ事業の実施により、文化の家になかなか行けない市民のために、学校や福祉施設での公演に積極的に出かけて、より多くの人に文化芸術に親んでもらう事業が出来ているのも一つの成果である。

(2) 文化の家を受け継ぐ人材

- ・課題としては、人材の問題がある。20 年がたち、今後人事異動や退職などにより、長く文化の家の職員として事業に関わってきた専門職員もいなくなっていき、若い世代にいかにして文化の家の事業を継続してもらうのか。どういう形で今いる職員が引き継いでいくかが課題となっている。

(3) 人口増と文化活動の活発化により不足する施設

- ・文化の家が出来た当初は人口が約 35,000 人しかいなかった。現在は 2 万人以上増え約 58,000 人。文化の家は当時の人口規模で作られたホールであり、人口が増えホール利用者も増加するほか、近隣自治体からの利用も多い。
- ・市民でも文化の家のホールを使いたくてもなかなか使えないなど不満の声も出てきており、練習場所も発表の

場所も含めて、今後は文化の家だけでは市民全体の文化活動を全て受け入れるのは難しく、このホール一つではまかないきれないという課題がある。

(4)管理方法の今後について

- ・近年、先々の景気動向などもあり、直営だと財政的に難しいという話はある。今後、例えば事業部分だけ直営であとは外部に委託するなど、一部委託というのも一つの手であり検討していく必要があるのではないかとの話も市内部でしているところであるが、直営の形態は変えることはない予定である。

(5)直営ホールとしてのこれから

- ・長久手市は、18才以下の住民の割合が18%と高い一方、単身の若者や、まだ子供のいない夫婦世帯が多い。長久手市を「赤の他人村」と市長が言うように、短期間で人口が一気に増えたため、隣に誰が住んでいるのかも知らない事も多い。子供ができて子供同士や学校を通じてのコミュニティができなければ市民の横の繋がりも希薄である。長久手市が2018年3月に策定した第3次文化芸術マスタープランでは、まちづくり・福祉等へ文化力の活用が掲げられている。文化の家は市の政策を実践する場として大きな役割を担っており、直営であるからこそ市の政策を汲み、タイムリーに文化活動へ反映して、市民の文化によるまちづくり・福祉を活性化させる使命を持っている。

調査実施	2018年12月 6日 豊岡市大交流課 2018年12月 7日 城崎国際アートセンター
住所	兵庫県豊岡市城崎町湯島1062
設置主体	兵庫県豊岡市（所管：大交流課）
人口規模	82,043人（豊岡市 2018年12月31日）
施設構成	ホール（最大1,000人）、スタジオ、レジデンス
開館年	2014年
運営形式	自治体直営
運営者	豊岡市
指定管理状況	2014年～（1期目 NPO法人「プラッツ」） 2015年以降自治体による直営に変更



上：外観 写真：西山円茄
下：ホール 写真：西山円茄

1. 豊岡市、城崎国際アートセンター概要

(1) 豊岡市概要

- 豊岡市は、人口約8万人。2005年に兵庫県の北東部に位置する1市5町（豊岡市、城崎町、竹野町、日高町、出石町、但東町）が合併してできた市。一度は日本の空から姿を消したコウノトリを地域一体となった「まちづくり」の取り組みで野生に帰した地としても有名である。また、木造の建物が軒を連ねる城崎温泉は、文豪・志賀直哉が投宿し『城の崎にて』を執筆した地という歴史をもち、現在でもフランスを代表する世界的なガイドブック「ミシュラン・グリーンガイド」に二つ星として掲載されている有数の温泉地である。
- 市内には、他にも主な公立文化施設として、近畿地方に現存する最古の芝居小屋であり約20年にわたる復元に向けた活動により大改修し2008年に復活した「出石永楽館」、駅前再開発ビルの空き店舗だった1フロアを改修して、市民活動支援・子育て支援・地域文化活動創造の拠点として2004年に開館した「豊岡市民プラザ」がある。

(2) 城崎国際アートセンター設立経緯と概要

- 城崎国際アートセンター(以下、KIAC)は兵庫県が所有していた「旧・城崎大会議館」をリノベーションした施設。建設から30年が建った2012年に豊岡市に委譲されたが、元々年間20日程度しか稼働していない赤字施設だった。住民からは会議館としての機能は残してほしいという要望があったため、どのように活用するか検討していた。中貝宗治豊岡市長が「どうせ赤字であれば劇団に無料で貸そう」というアイデアを思い立ち、劇作家の平田オリザ氏、佐東範一氏（NPO法人ジャパン・コンテンポラリーダンス・ネットワーク [JCDN] 代表）³らと相談し、2014年4月城崎国際アートセンター開設に至った。
- KIACの施設概要は、24時間使用可能なホールと6つのスタジオ、最大約22人まで滞在できるレジデンススペースで構成される。ホールは500席のロールバックチェア（階段状に展開・収納が可能な移動観覧席）を利用した基本スタイルをはじめ平土間舞台など様々な演出に対応する空間を持つ。その他、事業としては、年に1回

³開館後のKIACにおいて、平田オリザ氏は芸術監督、佐東範一氏はアドバイザーを務めている。

公募を行い、選考された演劇・ダンスのアーティストやカンパニーによるレジデンスプログラム⁴や、そのほか人材育成事業等⁵が行われている。応募者数はロコミにより増え続け、2018年度の応募総数は25か国94件。参加者は、国内のみならず、世界中に広がりを見せていることが特徴的である。

2. 体制変更の経緯

(1) 開館初年度の課題

- ・ 城崎国際アートセンター化構想策定委員会の中で運営業者の検討が行われ、NPO法人「プラッツ」（以下、プラッツ）が指定管理を行うことになった。プラッツは、豊岡市内にあるホール機能を有し、舞台芸術の自主事業も行う文化施設である「豊岡市民プラザ」の指定管理を受託している団体⁶である。管理期間は2014年から当初3年の予定だった。
- ・ 2014年6月柿落とし企画「日本劇作家大会2014 豊岡大会」（地域創造助成事業）で華々しく開館した。これによりKIACは瞬く間に舞台関係者で話題となり、初年度は想定を超えて年間320日の稼働となった。
- ・ 豊岡市は、年間100日程度（城崎大会議館の運営と同程度）での稼働を見込んで当初予算を組んでいたが、実際は年間で300日以上を超える利用があり、指定管理料の内のランニングコストが増大した。また、レジデンス事業の他に貸館利用料を当初は見込んでいたが、レジデンスにより施設稼働率が上がったため現実的に貸館ができない状況となった。
- ・ 開館当時に豊岡市側の担当職員（現在は別部署に異動）は、予定外だった国外アーティストのレジデンス対応、準備不足により地元の理解も十分に得られていなかったことを、課題として振り返った。

(2) 指定管理から直営へ。所管課の変更

- ・ 初年度の課題として挙げられた地域住民への理解を深めること、国外アーティストへの対応として市は人的な体制強化をおこなうこととした。地域への周知や理解を得て地域活性化へつなげるために館長兼広報マーケティングディレクター（田口幹也氏）、国外からのアーティストへの対応策として語学力があり且つ芸術文化に明るいプログラムディレクター（吉田雄一郎氏）をとともに外部から採用することとした。館長兼広報ディレクターは市嘱託職員として雇用し、プログラムディレクターは業務委託している。また市職員も1名配置。舞台技術はNPO法人プラッツに業務委託を行い、引きつづき専門性が必要な人材確保を行っている。その他、自治体国際化協会のCIR（国際交流員）の制度や地域おこし協力隊の制度も利用するなどしながら、計9名が施設職員として働いている。
- ・ 体制強化に伴い、2年目以降、KIACは指定管理者制度から直営での運営に方向を転換することになった。変更の経緯としては、国の「地方創生」を受けて策定した総合戦略の中で、これまで地域経済の活性化を目指しスタートしたKIACを、更に豊岡市の最大の行政課題である「人口減少対策」に結び付けていくことにしたためである。KIACを、豊岡市の地方創生の戦略的拠点に位置付け、市の重要政策の意向をダイレクトに反映できるようにするためには指定管理よりも直営がふさわしいと判断した。

⁴ 公募によって選考したアーティストやカンパニーによる作品創作、芸術創造に関連する様々な活動を支援し、その成果を豊岡・城崎から広く国内外へ発信することを目的としている。最短3日～最長3か月間滞在可能で、その間の宿泊やホール・スタジオの使用料は無料となる。レジデンス選考委員は、平田オリザ、佐東範一、木ノ下智恵子（アートプロデューサー、アートエリアB1運営委員）、相馬千秋（アートプロデューサー、NPO法人芸術公社 代表理事）、田口幹也、吉田雄一郎の各氏。

⁵ 2018年度プログラム：1.人材育成・教育普及事業 [①アウトリーチワークショップ（滞在アーティストによる市内小学校での出張ワークショップ）、②インターンシッププログラム、③ダンスワークショップ：森下真樹さんと『豊岡アートシーズン音頭』をつくろう！④KIACワークショップ・シリーズ（演劇やダンスを通じ、介護や高齢者とのかわり方を考えるWS企画）] 2.共催プログラム [ART CAMP TANGO 2017「音のある芸術祭」オープニングパフォーマンス] 3.協力プログラム [①城崎オープンダンスクラス（地域住民から観光客まで自由に参加できるダンスWS）、②ピクトリア大学太平洋アジア学科：日本語コミュニケーション講座、③城崎温泉怪談祭・城崎怪団]

演劇やダンスを通してインターンシップの受け入れの実施。

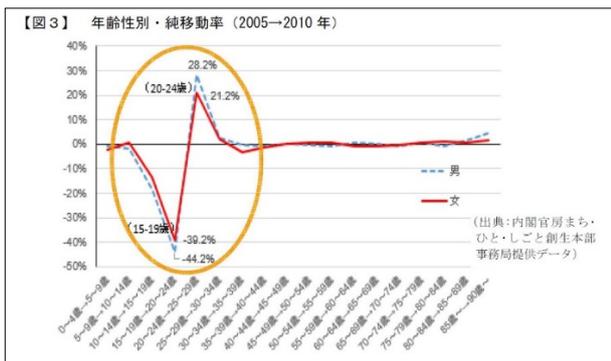
⁶ 2013年からNPO法人「プラッツ」が運営

- ・所管課についても KIAC の位置づけの変更に伴い、「生涯学習課」から、観光や情報戦略を担う「大交流課⁷」へ所管変更を行った。

3. 運営面の特徴

(1) 豊岡市の地方創生プランと KIAC の位置づけ

- ・豊岡市は人口減少が急激に進んでいる地域である。15 歳～24 歳の転出超過がすすみ、20 歳代の回復率が低い。保守的・刺激が少ない・閉鎖的というような地方暮らしのイメージの払しょくを、豊岡市は課題に据え、「地方で暮らす価値」の創造・再構築を図ることを目指している。そこで、多様な価値を認め合い、失敗を恐れずに新しい価値を作っていくというアートの側面を見出し、「文化芸術の力で『おもしろい』まちへとイメージを転換していくこと」を地方創生戦略の一つとしている。



- ・KIAC は、市の地方創生総合戦略において、最先端の文化芸術による若者の誘因の戦略拠点としての役割を担っている。アーティスト・イン・レジデンスに参加した海外アーティストが国外で豊岡のことを話題にする、レジデンスにより制作された公演に「城崎」というクレジットが掲載されるなどして、「城崎」という地名が国外に広まっていくことは、KIAC があることの成果の一つとなっている。
- ・市議会では、当初予定よりもレジデンスプログラムへの応募が殺到し、施設稼働率が高まり管理費が上がったことを受け、レジデンスアーティストからも費用負担をしてもらった方がよいのではという声も上がっていた。しかしながら中貝市長は、世界中からアーティストが城崎にやってきて、それが話題となることで、宿泊客が増え、まち全体で黒字になれば良いという方針を貫き、現在でもアーティストの宿泊費・ホール使用料は無料となっている。また、アーティストの選定は選考委員会で、国外を含めた地域バランスや分野のバランスを考慮して選考している。

(2) 対外的な情報発信拠点として

- ・KIAC の所管は、情報戦略や国内観光、海外戦略を担当する「大交流課」である。地方創生総合戦略にあるように文化芸術による地域の価値創造と、その情報発信を対外的におこなっていくことを担っている。KIAC のレジデンスプログラムにおいて海外アーティストが招聘されることで、アーティストを通しての口コミや公演パンフレット等へのクレジット掲載等により国外へも“豊岡”や“城崎”を発信できると捉えている。地方創生総合戦略にも下記のように記載がある。

⁷ 大交流課は、人口減少時代の地域活性化戦略を担う。豊岡の歴史や文化・風土に根ざしたローカルな街づくり、街の魅力を内外に発信すること、交流を支える基盤の整備をおこなっていくため、業務としては①情報戦略、②国内観光、③海外戦略、④観光文化戦略（専門職大学・アーティスト等誘致）、⑤城崎国際アートセンターの担当課となっている。

戦略目的 A「暮らすなら豊岡と考え、定住する若者が増えている」に基づく事業・指標

上位目的	豊岡に暮らす価値を認め、豊岡で暮らすことに自信と誇りを持って住む人が増えている	
戦略目的 A	暮らすなら豊岡と考え、定住する若者が増えている	【指標】 社会増減の緩和（転入－転出）
	主要手段－具体的手段	事業（該当する事業が再掲事業のみである場合、〔再掲〕で記載）
手段 A 01	豊岡の暮らしの「豊かさ」が内外に知られている（情報発信）	重要業績評価指標（KPI） 豊岡と移住に関する単語を組み合わせた語句の検索数 「豊岡_移住 or 就職 or Uターン or Iターン or 暮らし or 仕事」 豊岡に関する情報がテレビ、雑誌、WEBマガジン等に取り上げられた回数 Facebook「大好き豊岡応援隊」いいね回数、豊岡市移住定住ポータルサイト 閲覧数 城崎国際アートセンター（KIAC）アーティスト・イン・レジデンス滞在者数（累積）、海外メディア（テレビ、雑誌、WEBマガジン等）掲載数 市の指定するSNS（ソーシャルネットワーキングサービス）登録数（登録者数/登録者世代の1.8歳時の人口） 豊岡市移住定住ポータルサイト 閲覧数
01-01	様々なメディア等で豊岡が取り上げられている	豊岡エキシビジョン、メディア・旅行エージェント招聘（※）
01-02	WEBやSNS等で豊岡の情報が共有されている	移住定住促進プロモーション（WEB 広告・ポスター制作・YouTube動画等）、Uターン就職情報発信（YouTube「豊岡、成人式を起点とした情報発信、就活応援ブック等）
01-03	豊岡の魅力を語る人々が世界中にいる	アーティスト・イン・レジデンス、ディレクター等の配置（KIAC）
01-04	豊岡を巣立った人たちが豊岡とつながっている	企業研究会&交流会、合同企業説明会、企業向け採用支援、2.5歳同窓会
01-05	定住を検討する人に寄り添って、情報が提供されている	移住定住推進（リフトアップ）窓口、現地案内人、豊岡移住相談会（合同移住フェア出展、移住相談会開催）、飛んでるローカル編集部支援、移住促進支援補助金

豊岡市地方創生総合戦略（第4版）平成30年6月25日

- 豊岡の魅力を発信することが市の地方創生の施策に密接にかかわっている。KIACの広告費換算や、豊岡市がクレジット掲載された数などは地方創生のKPI評価指標にもなっているが、担当者によれば現在では定量評価をわざわざあげなくても価値を理解してくれる人が徐々に増えてきているという。

(3)豊岡市内の芸術文化事業の連携

- 市内には KIAC のほか文化施設として、豊岡市民会館、豊岡市民プラザ、出石永楽館、城崎文芸館等がある。「Toyooka Art Season」では、豊岡市文化振興課が事務局となり市内で開催される様々な事業をパンフレットやホームページを通して、連携した広報をおこなっている。文化芸術事業の横串を指す試みとして、それぞれの所管課、運営団体が一堂に会して2か月に一度会議を行っている。城崎文芸館の企画展として KIAC も協力して「文学と演劇と城崎温泉」展（開催期間2018年5月19日～2019年3月31日（予定））が開催されるなど、横のつながりができたことが新しい企画につながる事例も生まれている。



「豊岡アートシーズン 2018 Annex」パンフレット

(4)地域との関わり

- 滞在するアーティストは作品には完成義務を負わせないこととしていて、レジデンスアーティストから KIAC が高く評価されている点の一つとなっている。その一方でレジデンスプログラムでは、地域交流プログラムの実施が義務付けられていて、KIACのスタッフはアーティストと地域住民との芸術体験を共有する場のコーディネートも行っており、地域住民を招いた試演会やワークショップを行っている。
- KIAC 滞在アーティストは、城崎温泉街の7つの外湯を旧城崎町民と同価格の100円で利用ことができ、温泉がアーティストと豊岡市民と日常的な交流をはぐくむ場にもなっている。KIACにはあえて各部屋毎のシャワールームを設置せず（共用のシャワールーム・ユニットバス2台有）、温泉利用を促進している。

4. 今後の方針

- ・当面 5 年間は直営での運営を行うと市長は市議会で答弁している。施設の管理であれば指定管理でもうまくいくだろうが、KIACでは他に前例のないことをやろうとしているため、政策に合わせ、柔軟に対応するとなると指定管理での運営は難しいと、豊岡市担当者も、KIAC担当者も考えている。実際に、現在KIACで課題が生じた際には、市長、大交流課担当者、KIAC担当者が集まったの打ち合わせが頻繁に行われ、綿密なコミュニケーションを図りながら運営を行っている。
- ・2021 年に「国際観光芸術専門職大学（仮）」が、豊岡市に開学予定。設置主体は兵庫県。舞台芸術の学修で得た能力を基礎として地域と協働し、多彩な地域資源を活かし、文化芸術を通じた新たな価値を創造できる人材の育成を目標とする。学長候補は、平田オリザ氏。1学年定員80名を予定している。大学の開学に合わせ、豊岡市では国際演劇祭を開催する予定である。2019年にはプレ事業として実施し、翌2020 年に本開催し、以降毎年実施していく。大学生の実習の場としていく予定でもある。
- ・城崎の旅館の立ち並ぶ町並みが情緒を醸し出しているが、人口減少による人手不足は人材不足にもつながり、旅館運営が成り立たなくなると特徴的な町並み自体が崩れていく可能性もある。地域経営やマネジメントを勉強できる専門職大学ができることで、地域の人材育成が進むことをKIACの担当職員も期待している。

調査実施	2018年11月 30日 滋賀県県民生活部文化振興課 2018年11月 30日 滋賀県立芸術劇場 びわ湖ホール
住所	滋賀県大津市打出浜15-1
設置主体	滋賀県（所管：文化振興課）
人口規模	1,413,155人（滋賀県 2019年1月1日現在）
施設構成	大、中、小ホール、リハーサル室、練習室等
開館年	1998年
運営形式	指定管理（財団） 非公募による選定
運営者	公益財団法人びわ湖芸術文化財団
指定管理状況	2006年導入（4期目） 現在の指定管理期間は、2017年～2021年の4年間



上：外観
下：大ホール

1. 滋賀県、滋賀県立芸術劇場 びわ湖ホール概要

(1) 滋賀県概要

- ・滋賀県の年少人口割合（15歳未満の総人口に占める割合）は14.1%と全国2位である（2017年10月1日現在）。また、京都や大阪へのアクセスが良い等の理由から全国でも数少ない人口増加県であったが、2014年10月に対前年度比で48年ぶりに人口が減少に転じている。この重要かつ喫緊の課題への対応を図るために滋賀県庁は「人口減少を見据えた豊かな滋賀づくり推進本部」を2014年9月9日に設置し、人口減少対策に取り組んでいる。

(2) 滋賀県立芸術劇場 びわ湖ホールの概要

- ・1998年に設立された滋賀県立芸術劇場びわ湖ホールは、西日本初の4面舞台を備えた1,848席の客席を持つ大ホールをはじめ、演劇向けの中ホール、室内楽などに適した小ホールを有する劇場である。4面舞台とは主舞台の両袖と奥に主舞台と同じスペースの舞台を有するもので、舞台装置の入れ替えや場面展開が速やかに行えるので、オペラなどの大規模公演に適している。
- ・日本初の公共ホール専属声楽家集団である「びわ湖ホール声楽アンサンブル」を持ち、びわ湖ホール独自の創造活動の核として設立当初から若手声楽家の育成にも力を入れている。厳しいオーディションで選ばれたメンバーは、びわ湖ホールプロデュースオペラへの出演をはじめ、全国各地での公演にも出演。「学校巡回公演」や「ふれあい音楽教室」で、滋賀県内の小学校にも出かけている。さらに小学生を対象に大編成のオーケストラと声楽アンサンブルによるコンサート「びわ湖ホール音楽会へ出かけよう！」（ホールの子事業）では、子供たちに本物の舞台芸術に触れてもらう機会を提供している。他にも県内各地の文化ホールなどで地域との協働公演を実施するなど、滋賀県内の芸術振興に貢献している。
- ・こうした活動が評価され、地域における創造的で文化的な表現活動のための環境づくりに特に功績のあった公立文化施設を顕彰する地域創造大賞（総務大臣賞）を2011年度に受賞しているほか、国内の劇場音響設計者や音響デザイナー、音響オペレーター等の集団である日本音響家協会が選定する「音響家が選ぶ優良ホール100選」には、2007年度に選ばれている。
- ・2018年からびわ湖ホール芸術監督の沼尻竜典氏がプロデュースする新しい音楽祭「近江の春びわ湖クラシック音楽祭」がスタートした。開館20周年を経て、びわ湖ホールがこれまで培ってきたノウハウや企画力を活かし、びわ湖ホール3つのホール、メインロビー、周辺の琵琶湖岸などを利用して、2日間にわたり独自性ある

盛りだくさんのプログラムによるクラシック音楽の祭典として展開する。また、幅広い県民が気軽に芸術文化を楽しめるよう、優れた音楽家の演奏を低料金で提供するほか、アマチュア音楽家の演奏やボランティアの参加等により、無料の公演等も開催。また、県下全域が音楽で盛り上がる期間（4月～5月）を設け、県内各地域で音楽関連の催しを開催し、音楽祭を盛り上げるとともに、地域の活性化にもつなげていく。

(3) 組織体制

2018年10月1日 現在

管理者	法人本部		びわ湖ホール		文化産業交流会館	
(公財) びわ湖芸術文化財団	部門	人数	部門	人数	部門	人数
	本部長	1名	副館長	1名	副館長	1名
	総務部	8名	管理部	7名	管理課	3名
	地域創造部	14名	事業部 (声楽アンサンブルを含む)	28名	事業課	7名
			広報マーケティング部	8名	舞台技術課	2名
			舞台技術部	15名		

- ・(公財)びわ湖芸術文化財団は滋賀県文化芸術振興の拠点施設であるびわ湖ホールと、県内公共ホールや文化団体・NPOなど多様な主体と協働しながら、幅広いジャンルの文化芸術活動の支援等を行う滋賀県立文化産業交流会館の2施設を一括して指定管理を行い、両施設のそれぞれの強みを活かし、相乗効果を創出することで県の文化施策に基づく全県的な事業展開を図っている。
- ・指定管理者の選定方法としては
 - ①県民の公平な利用を確保することができるものであること
 - ②施設の効用を最大限に発揮させるものであること
 - ③施設の管理に係る経費の縮減が図られるものであること
 - ④事業計画に沿った管理を安定して行う能力を有すること
 - ⑤関係法令および条例の規定を順守し、適切な管理ができること
 上記5項目の文化施設審査基準について、公認会計士、企業経営者、類似館館長、教育関係者等の6名による選定委員会が評価し、選定している。
- ・県の所管課がモニタリングを年に2回行うこととしており、1回目は事業の進捗や課題を評価し、2回目は年度末に1年間の包括的な報告の評価を行っている。また、その他にも事業の入場者数等を把握するための内部評価や、県の文化審議会の評価部会による外部評価などがある。

2. 現体制までの経緯

- ・(公財)びわ湖ホールは、1996年に設立の財団法人びわ湖ホールを継承し、2011年に県民が舞台芸術に親しむ機会を提供するとともに舞台芸術の振興および普及を図り、県民の文化の向上に資することという施設の設置目的を実現するために設立した公益法人であり、開館以来の管理者として滋賀県立芸術劇場びわ湖ホールを運営してきた。
- ・2006年の指定管理者制度導入の際には、求められる高い能力や専門性、国内外の幅広いネットワークや公共性を有していること等から、(公財)びわ湖ホールが非公募で選定され、3期目の2017年3月まで指定管理者として施設を運営してきた。また、2期目と3期目の選定の際も同様の理由から非公募で選定されている。
- ・優れた舞台芸術を創造し、県内外に発信してきた(公財)びわ湖ホールと、県民が身近に文化芸術に触れる機会を提供してきた(公財)滋賀県文化振興事業団の文化芸術部門を統合し、2017年4月に(公財)びわ湖芸術文化財団が発足し、(公財)びわ湖ホールから指定管理を引き継ぎ、現体制に至る。

3. 運営面の特徴

(1) 次世代の文化の担い手、地域の文化活動を支える人材の育成

- ・滋賀県では文化振興に関する総合的かつ長期的な目標、文化振興施策の方向などを明示することを目的に、滋賀県文化振興条例に基づく滋賀県文化振興基本方針（第2次）を2016年3月に策定。その中でも人材育成を重点施策に定め、様々な事業を行っている。青少年向けの公演や活動として、オペラでは「オペラへの招待」、オーケストラは「子どものための管弦楽教室」、演劇・ダンスでも青少年が気軽に見ることができる公演をラインナップしている。
- ・県内の文化行政職員や文化施設職員を対象とし、文化活動の企画・運営をマネジメントし、文化・芸術と地域社会を結びつけることができる人材を育成するための研修を実施している。また、2018年7月には地域創造の事業で、公立文化施設等の職員を対象に、事業の企画制作、施設運営、地域との関わりなど、ホール、劇場等のソフト運営に欠くことのできない要素を体得するための4日間の集中型研修である「ステージラボ」を（公財）びわ湖芸術文化財団との共催で開催した。
- ・（公財）びわ湖芸術文化財団の職員研修体制としてOJTによる実践的な人材育成や、外部講師等による人権、接遇、安全衛生の研修等を実施するとともに、外部研修・講習会へも積極的に参加させることで職員の能力向上を図っている。

(2) 長期的な事業企画

- ・滋賀県文化振興基本方針（第2次）の中では、びわ湖ホールにおけるプロデュースオペラなどの国際的水準の優れた舞台芸術を創造し、県民に提供すると定めている。びわ湖ホールでは、2017年よりオペラ劇場として培ってきたノウハウをいかし、ワーグナー畢生の大作《ニーベルングの指環》（リング／全4作）を毎年1作品ずつ作り上げ4年かけて全作品をびわ湖ホールで上演する「びわ湖リング」という一大プロジェクトを行っており、2020年オリンピック・パラリンピックの年に完結となる。このような大規模な事業を実施するには、事前検討を早い段階で行う必要があり、多大な労力と事業費が必要とされるが、滋賀県が非公募で指定管理者を選定していることで、びわ湖ホールが長期的で柔軟な自主事業の企画に取り組むことができていると考えられる。

4. 今後の方針

- ・滋賀県では2009年に文化振興条例を制定し、2011年にはこれに基づく文化振興基本方針を策定している。また、2015年には「滋賀県基本方針」が策定され、重点施策のひとつに「『文化とスポーツの力』を活かした元気の滋賀の創造」が掲げられた。2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて県版の文化プログラムを作成し、関係機関や住民と取組を推進し、滋賀県の文化の魅力を国内外に発信し、大会終了後も長期的な視点で取組を継続させることにより、滋賀県の文化のブランド力を向上させることを目指す。
- ・効率的・効果的な事業実施のため、指定管理者の選定方法を公募にすべきだという意見がある一方で、文化事業における人材育成や専門知識やノウハウの蓄積といった継続性を重要視し、上記のような長期的な事業計画を行うためには、指定管理者は非公募で選定していくべきであるとの意見があがっている。
- ・滋賀県文化振興基本方針（第2次）の基本目標である「滋賀の文化力を高め、発信することで地域が元気になっていく姿」を実現するためには、優れた舞台芸術を創造することが必要であり、県の文化施設に基づく取組を具体化する唯一の専門的団体である（公財）びわ湖芸術文化財団が継続性を重視して事業を推進することで、より高水準の舞台芸術を提供することができると、滋賀県担当者および施設担当者も語っている。
- ・（公財）びわ湖ホールと（公財）滋賀県文化振興事業団の文化芸術部門の統合により施設の職員数が増大したものの、正規の職員は約半数であり、残りは、有期や嘱託等職員となっている。また、正規職員は46歳以上が7割を超え、中堅、若手職員が少なく、特に主査、係長級の職員層が薄い状況であるため、今後の財団運営を考える上で、専門性が求められる事業企画や舞台技術担当職員の育成はもとより、各般の業務に対応できる人材

や、即戦力となる中堅職員の計画的な採用を行っていく必要がある。

- ・びわ湖ホールは竣工から 20 年経過し、各種設備や機器類当の不具合をメンテナンスや修理で対応していくことは難しくなると考えられ、事故や重大なトラブルを回避する観点からも施設・設備の改修、修繕、関係機器更新等に取り組んでいく。

指定管理（NPO 法人による運営） | 白河文化交流館 [愛称：コミネス]（福島県白河市）

調査実施日	2018年12月21日 白河市文化振興課 2018年12月21日 NPO法人カルチャーネットワーク
住所	福島県白河市会津町1-17
設置主体	福島県白河市（所管：文化振興課）
人口規模	60,174人（白河市 2019年1月1日）
施設構成	大ホール（プロセニウム形式）最大1,104席、小ホール315席、練習室、ミーティングルーム、カギガタモール（オープンスペース）
開館年	2016年
運営形式	指定管理（非公募/NPO法人による指定管理施設）
運営者	NPO法人カルチャーネットワーク
指定管理状況	2016年8月導入（現在1期目） 現在の指定管理期間は、2016年8月～2019年の3年8月間



外観

1. 白河市、白河文化交流館概要

(1) 白河市概要及び文化政策

- ・白河市は、人口約6万人。福島県の南部中央、栃木県との境に位置する。奥州関門の名城で日本百名城にも選定されている小峰城や、白河藩主・松平定信が「士民共楽」の地として築造した日本最古の公園といわれる南湖公園等、歴史的文化が豊富な地域でもある。
- ・市内の文化施設としては他に、347席のホールを有する東文化センター（指定管理：株式会社ひがし振興公社）などがある。

(2) 白河文化交流館開設の経緯

- ・東日本大震災では、白河市は震度6強の揺れが観測され、小峰城跡の石垣崩落、建物の倒壊、道路などのインフラも大きなダメージを負うなど、大きな被害があった。
- ・白河文化交流館の前身となる旧市民会館は1964年に建設された施設であった。設備の老朽化、東日本大震災による損壊に加え、ユニバーサルデザインの導入や、耐震化への対応などが求められた。
- ・市では、新文化会館の開設を目指し、基本構想を2011年10月に策定。2012年に劇場法が制定されたことも受けて、一般公募による市民や、市内の文化団体、商工会議所等の団体、現管理者であるNPO法人カルチャーネットワーク、文化芸術に関する有識者、アドバイザーには東北文化学園大学総合政策学部教授でのち2016年4月にコミネス館長に就任した志賀野桂一現館長を含むメンバーで2014年11月に「白河市民文化会館運営管理計画」を定めた。さらに、愛称を公募し2015年に「コミネス」と決定した。
- ・市の文化振興を推進していくにあたり、2016年10月の白河文化交流館コミネス（以下、コミネス）の開館に合わせて、「白河市文化創造都市宣言」を行った。文化芸術振興の基本理念等を明らかにするために、2017年3月には「白河市文化芸術推進条例」を制定。さらに、文化芸術の持つ創造性や社会への波及力を効果的に活用する「文化創造都市」を目指し、市の文化芸術振興に関する施策を計画的かつ総合的に推進するために、2018年度～2022年度（5年間）における10の基本施策、優先的に行う4つの重点施策を定めた「白河市文化芸

術推進基本計画」を策定した。

- ・劇場法の制定により、劇場音楽堂の機能として地域のコミュニティの創造や発展を支えることへの期待が明文化されたこと⁸や、現状の反省としてこれまでが貸館公演中心だったことが挙げられた⁹のを踏まえて、上記の運営管理計画には、市民による運営の参画などを明記し、新しい文化会館を地域の文化活動の拠点施設として、独自性を活かした事業を創作していくこととした¹⁰。

(3) ホールの方針と実施事業

- ・管理計画に定めたとおり、コミネスでは鑑賞事業、創作事業を中心に実施することが方針となった。地域の格差をなくし、地方においても首都圏と遜色のないレベルの芸術文化に触れられる環境づくりを目標の一つとしている。そのうえで市内にはホールが少ないため、扱う分野は偏りがないよう全包围型としている。
- ・人材育成にも主眼を置き、若い世代（子どもや青少年）に向けた事業にも積極的に取り組んでいる（鑑賞教室、公演事業のゲネプロ¹¹の公開、演劇・能・タップダンスのワークショップ等）。
- ・市民を巻き込んでの、地域ならではの舞台を制作する創造事業にも力を入れている。市民で構成する専属の合唱団「コミネス混声合唱団」や、コミネスが活動支援を行っている「しらかわ演劇塾」にも出演し、プロと市民が同じ舞台に立つ事業を開館後数回実施している。
- ・歴史ある地域という特色を活かして、テーマや題材には地域の歴史や文化資源を盛り込み、事業を行っている。ホールの基本理念も、白河市にゆかりの深い松平定信の考え「士民共楽」を掲げている。

2. 指定管理者制度による運営状況

(1) 管理者選定について

- ・市の直営とした場合は、携わる市職員の異動等が課題となるため指定管理者による運営を方針とし、旧市民会館や文化センター、東文化センターも指定管理者による運営を行っていたことや、開設前に策定した運営管理計画においても、会館運営は指定管理者制度の活用を予定する旨が記されていた。
- ・市内には、文化施設の指定管理者となるような財団法人や、会館運営のできる民間業者がなかった。
- ・このような現状や下記の理由から、現在指定管理者となっている NPO 法人カルチャーネットワークを非公募で選定した。
 - ①旧市民会館等、市内の文化施設の指定管理者としてすでに実績があったこと
 - ②市内の各種協議会等の委嘱を受けるなど、市政に通じ、本市の有する歴史的・文化的遺産に造詣が深いこと
 - ③福島県南エリアの各種文化団体、個人とのネットワークを有し、地域における文化芸術に関わる人材・市民の育成を効果的に行うことができること
- ・選定にあたっては、市民文化会館運営管理計画をもとに市が仕様書を作成したうえで、副市長をトップとした審査会を開催した。

3. 運営面の特徴

(1) NPO による施設運営

⁸ 「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」条文には、「…劇場、音楽堂等は、人々の共感と参加を得ることにより『新しい広場』として、地域コミュニティの創造と再生を通じて、地域の発展を支える機能も期待されている。…」という記載がある。

⁹ 「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（概要）」より。文化庁 HP

(http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/shokan_horei/geijutsu_bunka/gekijo_ongakudo/pdf/h24_gekijo_ongakudo_gaiyo_0627.pdf)

¹⁰ 基本方針 (1) 市民の芸術文化活動の支援と新しい文化の創造「これまでの様な単なる貸し施設ではなく、地域の文化活動の拠点として、活動の一層の拡大、強化が図られるよう支援するとともに、独自性を生かした事業を作り出すことにより白河市の新しい文化を育てます。(「(仮称)白河市民文化会館運営管理計画」2014年11月p.5)

¹¹ 本番と同じ条件（メイクや衣裳、音響、照明など）で、はじめから最後まで途中でストップをせず上演する、通し稽古。

- ・コミネスの指定管理者である NPO 法人カルチャーネットワークは、当時の白河地方 9 市町村の文化イベントの情報収集と発信のために 1996 年 10 月に白河青年会議所の一委員会として発足した。その後、2000 年に NPO 法人化した組織である。コミネスの管理者となる以前にも旧市民会館や、文化センター、東文化センターの管理を請け負っていた。しかしながら自主事業を行う文化施設を運営することはカルチャーネットワークでも初めてのことであり、これまでも試行錯誤を続けてコミネスの運営を行っている。
- ・コミネスでは、上述したように特に市民参加による創作事業に力を入れている。所管する市は、すでにネットワークを持っている団体であったため、市民参加型の事業実施の際には非常に良い成果が得られていると評価している。また、カルチャーネットワークはこれまで、地域の文化イベントの情報を集約・情報発信していくための情報紙「ICANDO!!」を作ってきた。そこで培ったノウハウを有する点、すでに地域とのネットワークをもっているという点が、会館での市民参加による創作事業を行ううえでも役立っており、指定管理者制度による管理運営を進めるうえで大きな原動力になっている。
- ・「FUKUSHIMA 白河版オペラ魔笛」(2017 年 3 月、コミネス)、「スーパー薪能」(2017 年 5 月、小峰城址城山公園内特設野外舞台)、「スペースオペラ KEGON」(2018 年 3 月、コミネス)と、プロの俳優や舞台スタッフと市民の参画による公演を制作してきた。志賀野館長は多才なプロデューサーで、上記の事業でも演出や脚本を手掛けている。また、プロと市民の両者が共に舞台創造活動を行うことを重要視している。

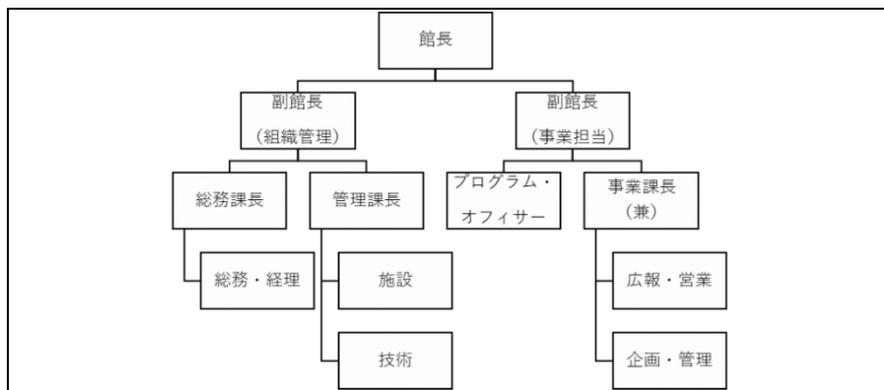


「スーパー薪能」(2017 年 5 月、小峰城址城山公園内特設野外舞台)

- ・これまでの舞台創造事業においては、どの公演にも多くの市民参加があり、カルチャーネットワークがこれまで培ってきた市民とのネットワークが各事業の成功に繋がっている。
- ・一方、課題もある。現在の指定管理の協定では債務負担行為が設定されておらず、指定管理期間は 3 年 8 か月間だが、協定の取り交わしは 1 年単位で行われており、年ごとに予算の変動があることなどから、職員の事務量の増加や、長期計画の立てづらさ、人件費の変動もあって職員の安定的雇用が出来ない点に直結している。また、指定管理料も全額清算方式のため、一般経費(利益)を見込めない構造になっていることが指定管理団体の経営にも影響を与えており、管理者を指定する自治体側でも毎年の課題となっている。

(2) 市役所との情報共有や市民への情報発信

- ・市所管部署である文化振興課との会議を 2~3 か月に一回程度行っている。
- ・コミネスと白河市立図書館りぶららは、共に駅前の並びに位置する。館長同士のつながりがあり、図書館でも公演に関連する演奏会を行う等アウトリーチも頻繁に行っている。
- ・会館の運営職員は、全 21 名(うち 2 名が市からの研修生)。職員は、正規職員、臨時職員、パートタイマーの雇用形態があり、専門的な業務(舞台技術、事業制作・プロデュース等)の中核を担う職員はプロパー職員として雇用している。



4. 今後の方針

- ・現在白河市には、指定管理者をモニタリングする第三者機関等はないが、「白河市文化芸術推進条例」第7条（2017年3月制定）に基づき2018年6月に、「白河市文化芸術推進基本計画」と、その他の市における文化芸術の推進に関する重要事項を調査審議するため「白河市文化芸術推進審議会」を設置した。コミネスを含めた市の文化芸術施策について、基本計画に沿った内容となっているか基本計画の進行管理を行う予定である。

指定管理（財団）公募 | JMS アステールプラザ（広島県広島市）

調査実施	2019年2月 4日 広島市市民局文化スポーツ部文化振興課 2019年2月 4日 JMSアステールプラザ
住所	広島県広島市中区加古町4-17
設置主体	広島市（所管：市民局文化スポーツ部文化振興課）
人口規模	1,196,138人（広島市 2018年12月末現在）
施設構成	大、中ホール、多目的スタジオ、練習場等
開館年	1991年（1998年に多目的スタジオ等を増設）
運営形式	指定管理（財団） 公募による選定
運営者	公益財団法人 広島市文化財団
指定管理状況	2006年導入（3期目） 現在の指定管理期間は、2015年～2020年の5年間



上：外観

下：大ホール

1. 広島市、JMS アステールプラザ概要

(1) 広島市概要

- ・広島市は人口約120万人の中国・四国地方で最大の人口を有する市。広島国際アニメーションフェスティバルの開催や、世界の恒久平和を希求する「ヒロシマの心」を現代美術を通して広く世界へとアピールするヒロシマ賞の授与、川の魅力を生かした水辺のオープンカフェ・コンサートの実施など個性ある都市文化の形成に取り組んできた。また、2000年には、日本銀行から被爆建物である旧日本銀行広島支店の無償貸与を受け、その有効活用に向けた取組を進めるなど、様々な文化振興施策の推進を図ってきた。

(2) JMS アステールプラザの概要

- ・1991年1月に文化創造センター、中区民文化センター・国際青年会館・中区図書館からなる複合施設として開館。1998年に、文化創造センターに多目的スタジオ等を増設し、コンサートや演劇・講演会場など、文化活動に幅広く使用されている。1,204席を有する大ホールや多目的スタジオ・オーケストラ等の練習場からなる「広島市文化創造センター」、547席を有する中ホールや会議室からなる「広島市中区民文化センター」、国際交流を深める研修室や宿泊施設からなる「広島市国際青年会館」、「広島市立中区図書館」の4つの施設からなる。1階から6階にかけて文化創造センター・中区民文化センター、2階に中区図書館、7階から9階にかけて国際青年会館がある。
- ・医療機器、医薬品の製造・販売及び輸出並びに輸入を行う株式会社ジェイ・エム・エスが2015年6月1日から2020年3月31日までの命名権を取得し、名称がアステールプラザからJMS アステールプラザへ変更となった。
- ・広島市は、終戦直後から復興過程で多くのオペラ上演を行ってきた歴史があり、5つのオペラ団体やプロのオーケストラである広島交響楽団、オペラ上演に適した舞台機構を持つアステールプラザを有し、オペラに取り組む条件が整っていた。こうした背景を踏まえ、平成4年度に文化庁の「新文化拠点推進事業」の地域指定を受けて、行政・マスコミ・音楽関係者からなる官民一体の「ひろしまオペラ推進委員会」を組織し、オペラの普及啓発を通じて地域文化の向上を目指す「ひろしまオペラルネッサンス事業」を開始し、現在まで継続的に実施している。
- ・広島市文化財団の演劇事業が始まって8年目の2003年度に、さらにステップアップしていくため、演劇ワークショップ事業に「演劇引力広島」とプロジェクト名を付けた。演劇創造を通じて、広島から他地域へ出て行

くだけでなく、他地域からも広島を目指してきてもらえるような、双方向の関係が築いていける魅力ある演劇都市「広島」を目標として、地域から独創性の高い演劇作品を発信し、他地域や他分野とのネットワークを構築することで広島演劇界を活性化させていく。

【参考】JMS アステールプラザ 施設



- ・1985年から2年に一度、広島市で8月に「広島国際アニメーションフェスティバル」が開催されている。アニメーション芸術の国際的振興とアニメーションを通じた国際的相互理解を目的とする、世界で唯一のアニメーションの国際的な非営利団体である国際アニメーションフィルム協会 (ASIFA) 公認の映画祭であり、『愛と平和』の精神の下、アニメーション芸術の発展を通じた国際異文化交流を促進しながら、映像メディア文化の振興・発展に寄与している。フランスのアヌシー、クロアチアのザグレブ、カナダのオタワと共に、世界4大アニメーションフェスティバルの一つとして知られ、米国アカデミー賞公認および ASIFA ハリウッドのアニメ賞公認の映画祭でもある。世界各国・地域から応募される最新の短編アニメーション作品から公開審査によりグランプリ等の優秀賞を選定するコンペティションのほか、国内外の優れた作家の特集、長編作品、子ども向け作品、平和のための作品、学生優秀作品等を上映する特別プログラム、セミナー、シンポジウム、ワークショップ、展示、エデュケーショナル・フィルム・マーケット等で構成されている。

(3) 組織体制

指定管理者 公益財団法人 広島市文化財団

職名	担当	人数	担当業務
館長		1人	[統括責任者] 施設の管理運営
主幹(事)主任	管理	1人	[統括責任者補佐] 施設の管理運営、庶務
主査		1人	施設の管理運営、庶務、利用受付
主査		1人	施設の管理運営、国際理解に関する事業の実施、利用受付
事務推進員		2人	施設の管理運営、国際理解に関する事業の実施、利用受付

事業推進員		1人	ホール管理、施設の管理運営、国際理解に関する事業の実施、利用受付
副館長（事）主任	事業	1人	[統括責任者補佐] 文化事業の実施、ホール管理
主査		1人	文化事業の実施、利用受付
主事		2人	ホール管理、文化事業の実施、利用受付
舞台芸術専門員		1人	文化事業の実施
事務推進員		1人	文化事業の実施、利用受付
事業推進員		3人	ホール管理、文化事業の実施、利用受付
臨時職員			3人

- ・指定管理者である（公財）広島市文化財団は 1981 年に財団法人広島市文化振興事業団として設立され、名称変更などを経て現在に至っている。市民の文化及び学術活動の振興に関する事業、市民の生涯学習及びまちづくり活動の支援に関する事業並びに勤労者の福祉の向上に関する事業を行い、もって市民文化の向上と地域社会の発展に寄与することを目的とし、JMS アステールプラザだけでなく、区民文化センター、図書館、現代美術館、博物館施設、公民館など様々な施設 110 施設を管理している。各施設間の連携を図り、それぞれの専門性や強みを相互に発揮できるよう、事業等を行っている。
- ・モニタリングとして毎月及び毎年度終了後に、管理業務の実施状況、施設の利用状況、管理経費の収支状況等を市の担当課へ報告することとしているほか、年に 4 回広島市による実地調査が行われ、管理業務の実施状況や、施設の利用状況、利用者の満足度を 5 段階で評価している。また、利用者アンケートや自己評価についても行うこととしている。

2. 現体制までの経緯

- ・市では、2006 年 4 月 1 日から、法律により管理主体が地方公共団体に限られる施設（学校施設等）や市の直営とすることが適当である施設（公共下水道等）以外の施設については、全て指定管理者制度を導入することとした。また、指定管理者の選定に当たっては、民間事業者を含めて広く公募することを基本としている。しかし、施設の性質上、専門的知識や豊富な経験を有する職員等によって継続的・安定的な行政サービスを提供することが必要な施設は、ふさわしい団体を非公募で選定することとしている。
- ・市では指定管理者の指定期間を原則 4 年間としている。ただし、公募施設のうち、料金収入を地方公共団体ではなく直接に指定管理者の収入とすることができる利用料金制を導入した施設は、事業収入確保などの観点から 5 年間としている。（JMS アステールプラザは利用料金制を導入しているため、指定期間は 5 年間となっている）

3. 運営面の特徴

(1) 利用料金制度による事業の広がり

- ・利用料金を指定管理者の収入とする利用料金制を採用しているため、指定管理者の集客努力次第で、収入が増加するというインセンティブが働いている。加えて、次年度に予算を繰り越すことができる制度を導入していることから、柔軟かつ計画的に新しい文化事業を展開していくことが可能となっている。このような財務制度を取り入れていることで現代音楽オペラへの取り組みやコンテンポラリーダンスの公演に繋げている。

(2) 広島市の文化芸術の柱となる制作事業

- ・高度な総合舞台芸術であるオペラを通じて、地域の芸術家や団体の育成・活性化やオペラの普及・振興を図り、「オペラのまち広島」を都市の顔として定着させるために、ひろしまオペラルネッサンス事業を 1992 年度から開始している。その中で、オペラ公演、オペラ研修、オペラ団体定期公演（オペラ・マラソン）、合唱団の運

営、オペラ・ミニコンサート、普及啓発事業などを通して魅力ある市民文化の創造に寄与し、音楽を「ひろしまの文化」として全国に発信している。

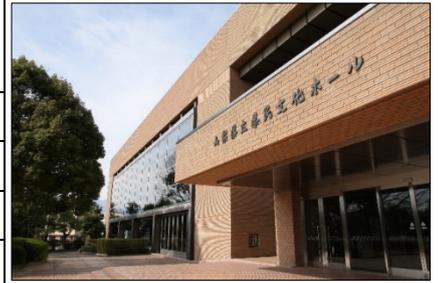
- ・2007年度からはオペラ以外にも、クラシック音楽や現代音楽まで事業を拡充した。「音楽事業」では、広島市出身で文化庁芸術選奨文部大臣賞、2012年の紫綬褒章などを受賞し、国際的に活躍する作曲家の細川俊夫氏を音楽監督に迎えた現代音楽の演奏会や広島交響楽団員によるクラシック音楽の演奏会などを行っている。また現在では、「洋舞事業」においてバレエやコンテンポラリーダンスの創作作品の公演も行っている。
- ・2003年度から取り組んでいる「演劇引力広島」では、中央の演出家と地元演劇人との共同執筆による創作劇の上演などのコラボレーションを行うなど積極的に展開している。
- ・人類史上最初の被爆都市である広島市は、平和を願い、平和都市の建設を進めてきた先人の努力を受け継ぎ、核兵器廃絶と世界恒久平和の実現を目指す「まち」であり続けるため、平和なまちだからこそ取り組める創作事業を通じて平和発信を行っている。
- ・以上紹介したとおり、制作事業が豊富であることがJMSアステールプラザの特徴である。このように様々な制作事業を行うことができるのは、担当者によれば、事業の柱であるオペラを継続的にやってきたことによって、高度な制作のノウハウが財団職員に蓄積され、それらをオペラ以外の事業にも活かすことができているためである。また、2006年から市が公募の指定管理者制度を導入したことにより、こうした他にはないノウハウをより高め、維持しなければならないという危機感の下で、自主事業についてもより一層積極的になっている。

4. 今後の方針

- ・公募で指定管理者を選定することで応募主体間の競争による経費の縮減が成されてきたが、更なる経費縮減は難しい状況になっている。経費の縮減という観点は持ちつつも、いかにして事業の質を向上させるかというのを重要視するようになってきている。
- ・2020年の3月に現指定管理期間が終了するため、次期指定管理者の選定を行うこととなっている。企画の立案や準備に多大な時間がかかる制作事業（特に大規模なオペラ公演）等の継続的な実施など広島市の文化振興施策を強化する観点から指定管理者の選定方法を含め、指定管理者の在り方を検討している。
- ・財団の設立目的の一つである「市民文化の向上と地域社会の発展」に寄与するため、広島市の文化事業の柱であるオペラなどの制作事業に加えて、子どもオペラワークショップや、オペラ出前コンサート、0才からの広響ファミリーコンサート、演劇学校などの普及事業も重視していく。

指定管理（民間事業者による指定管理施設） | 山梨県立県民文化ホール（山梨県甲府市）

調査実施日	2018年11月28日 山梨県立県民文化ホール 2018年11月28日 山梨県庁
住所	山梨県甲府市寿町26-1
設置主体	山梨県（所管：県民生活部生涯学習文化課）
人口規模	817,192人（山梨県 2019年1月1日）
施設構成	大ホール（1,989席）、小ホール（700席） 会議室、リハーサル室、練習室、レストラン
開館年	1982年
運営形式	指定管理（民間事業者による指定管理施設）
運営者	アドブレン・共立・NTT-F共同事業体
指定管理状況	2006年～ 1期目3年間 公益財団法人やまなし文化学習協会 2009年～ 2期目5年間 アドブレン・共立・NTT-F共同事業体 2014年～ 3期目5年間 アドブレン・共立・NTT-F共同事業体



山梨県立県民文化ホール正面の様子

1. 山梨県、山梨県立県民文化ホール概要

(1) 山梨県概要

- 山梨県は、人口817,192人。東京都、神奈川県、埼玉県、長野県、静岡県と隣接した県であり、県内には13の市、8つの町、6つの村を有し総面積は4,465.27km²。山梨県立県民文化ホールのある甲府市は県中央部にあり、人口は約19万人で県の人口の23%が甲府市民である。

(2) 山梨県立県民文化ホールの概要

- 山梨県立県民文化ホールは県の文化ホールとして山梨県が1982年に設置。1999年に老朽化により山梨県民会館公会堂が取り壊されてからは山梨県が所有する唯一の文化ホールとなっている。2011年には命名権を公募し「コラーニー文化ホール」の愛称を使用している。（2019年4月からは「YCC 県民文化ホール」と愛称が変更となる）
- 施設は3階建てで1階に大ホール、小ホール、チケットセンター、県民ロビー、レストランが、2階はホールの楽屋や音響室、調光室、3階はリハーサル室、練習室、会議室がそれぞれある。

(3) 共同事業体による組織体制

- 山梨県立県民文化ホールは、各業務において専門職員を多数抱える民間事業者3社による共同事業体により運営されている。
- 事業体の各社がそれぞれの業務部門の専門スタッフを配置し、責任体制と指揮命令系統を明確にしている。スタッフは専門性を保ちながら、組織の中で横断的な動きができる人材で構成されており、月2回のホール会議により施設管理に関する情報を共有している。

事業者名	部門	業務	人数
(株) アドブレン社 ※山日 YBS グループ	組織統括	館長、支配人	2名
	総務部	受付事務、出納事務	5名
	事業部	自主事業、地域連携、広報宣伝業務	4名
(株) 共立	舞台技術部	舞台技術管理業務	5名
(株) NTT ファシリティーズ	施設管理部	施設維持管理、清掃、警備業務	2名

2. 指定管理委託の経緯

- ・山梨県には生涯学習・芸術文化に関する公益財団法人やまなし文化学習協会があるが、文化ホールを管理するために設立された財団法人は無い。
- ・2006年度から指定管理者制度による公募を行い、3年間は公益財団法人やまなし文化学習協会が指定管理を受託。
- ・2期目以降3期目と併せ、指定管理者選定の際に現在指定管理を受託している共同事業体が審査の結果受託することとなった。
- ・共同事業体が指定管理を受託してから2期10年が経過する。
- ・2019年度からも共同事業体に指定管理の受託が決まっている。(2019年度からの指定管理期間は4年)

3. 運営面の特徴

(1) 研修をフル活用した人材の育成

- ・指定管理を受託した当初、放送局、新聞社、イベント関係者が多数で、ホール運営の経験者は少数だったため、全国公立文化施設協会の人材育成研修を積極的に活用するほか、自主的な研修も実施している。
- ・職員の知識や技術も向上し、人事異動があっても引き継いでいける体制となっている。研修による人材育成の努力の結果、もともとあった専門性が更にみがかれて、様々なサービスの提供につながっている。

(2) 山梨県の施策との関連

- ・指定管理者が県の基本協定書に基づいた事業計画の提案をし、県は指定管理者の提案が基本協定書に沿った適切な内容であるという事を十分精査したうえで承認している。

(3) 山梨県担当課との連携体制

- ・県と指定管理者は随時情報交換を行い、県は施設運営に対する考え方を、指定管理者は事業の実施内容や建物の状態をお互いに把握している。
- ・共同事業体としては、ホールでの事業はあくまでも県の文化事業であるという認識に立っているので、事業の実施に際しては県の文化政策を反映したものとなるよう相談や報告など連絡を密にしている。
- ・山梨県では、課の担当職員だけではなく、課の責任者として管理職も施設に赴き、施設に従事している職員から意見を聴取するモニタリング制度があり情報交換を行っている。また、担当職員が常に連絡を取っており、県から施設には管理運営に関する県の考え方も伝え、施設から県へも施設が現在どういう状態であるか、利用者からどのような意見が来ているかなど常に連絡を取り合う体制を構築している。

(4) メディア企業ならではのメリット

- ・共同事業体は、特色としてメディア事業者が企業体の構成事業者になっており、情報発信についてはホールに拠点を置きつつ新聞や放送というメディアを活用して発信できるという強みがある。
- ・ホールが実施する事業のほか、ホールを利用する文化団体等の情報も発信している。現在では他のホールで文化活動をしている人たちの情報も収集するなど、情報発信を通じて活動している人たちのモチベーションを上げるような取り組みを実施している。
- ・山梨県で世帯普及率が約7割である地元紙を活用し、月に一度新聞の紙面全面を使ってホールの情報発信をしている。一般的な広報誌とは違い読み手も変わってくるので、そこをうまく使い文化の活性化を前向きに進めようと努力している。



地元紙での事業広報

- ・情報機関であるがゆえに、地域のアーティストの情報も集まってくる。そのアーティストとうまく連携しながら新しい舞台を作るといように、細かな情報を拾って事業に活かせるのもメディアの強みである。

(5) 民間事業者としての動きや期待できること

- ・民間事業者はコスト意識がある、赤字を出せないのでコスト管理はしっかりしてくる。様々なことをビジネスに直結させていくという訓練が出来ているので、小さな情報から事業を発展させることができる人材が多いと考える。
- ・ホールを使ってもらえるよう、プロモーターに営業に行き関係を築いている。貸館料の優遇はしないが、情報発信に協力するというもので、従来と比べて若者向けの公演を中心に貸館公演が増えている。

(6) 県民とのかかわり

- ・自主事業実施の際に運営に携わってもらい、公募によるボランティア制度をとっている。
- ・山梨県民及び山梨県ゆかりのアーティストを柱に公募によりアーティストを募集し制作する事業として、毎年「あなたの文化を見つけよう」という県民向けのステージアートに関するワークショップ事業を開催しており、その事業の受講者に対して、創作舞台に参加してもらえるよう情報発信をしている。できるだけ県民に文化事業に接してもらい機会を作るといのが大方針である。文化による地域活性化という旗印を上げてはなかなか上手くいかないこともあるため、県民と文化の接点を多く作る事業展開をしている。

4. 今後の方針

(1) 指定管理者のこれまでの管理と今後に向けて

- ・10年前にホール運営に手をあげた時からの大目標として、ホールに常に人が集まりやすいホール運営を提案してきた。
- ・指定管理最初の5年間は、ステージ文化を県民の目線に落とししていくために、ワークショップをはじめとして、県民が文化に接する機会をより多く提供することを目標としていた。
- ・2013年に国民文化祭が山梨県で開催されたこともあり、国民文化祭に向けて県民に芸術文化に目を向けてもらうようなPRをする機会ができ、結果として文化への関心度が高まった。
- ・2期目の指定管理時には、芸術文化に対する県民の関心度合いが上がってきたことから、現在は、その関心をさらに発展させていくことを考えている。
- ・多くの人が文化に関わる機会を山梨県立県民文化ホールで創出するという大きな目標で管理を続けている。

(2) 山梨県が指定管理者に期待すること

- ・現在の指定管理者は共同事業体ということもあり、それぞれの企業が持つ専門性や個性を活かした運営とともに、安全で安定的な管理を期待している。
- ・事業体の中に舞台関係に詳しいスタッフがいるので専門性、得意分野を活かして、新たな事業や、発展性のある事業に取り組まれることを期待している。
- ・山梨県立県民文化ホールは山梨県の芸術文化活動の拠点となる施設であることから、そうした施設としての役割をふまえた事業を展開してもらい、県民に芸術文化の鑑賞の機会や活動の場を創出してもらいたいと考えている。

(3) 今後の指定管理委託に関する県の方針

- ・指定管理者の選定にあたっては、安全安心面を重視した管理となるかをはじめ、企画運営力や、その事業者が持っている経営基盤など総合的に評価をしている。
- ・指定管理の良いところは、競争というところもあるが、応募した事業者の提案の内容による。県としては、受

けようとしている事業者の資質や専門性を最大限活かしてもらい、最小のコストで最大の効果を生んでいく運営をしてもらいたいと考えており、より良い提案をした者に施設の管理を委託する考えである。

公立文化施設の管理運営状況に関する事例調査報告書

調査・発行：一般財団法人 地域創造
〒107-0052 東京都港区赤坂 2-9-11
オリックス赤坂 2 丁目ビル 9 階
電話 03-5573-4066
FAX 03-5573-4060
<http://www.jafra.or.jp/>
発行日：平成 31 年 3 月