

第 I 部

公共ホールの計画づくりの現状と課題



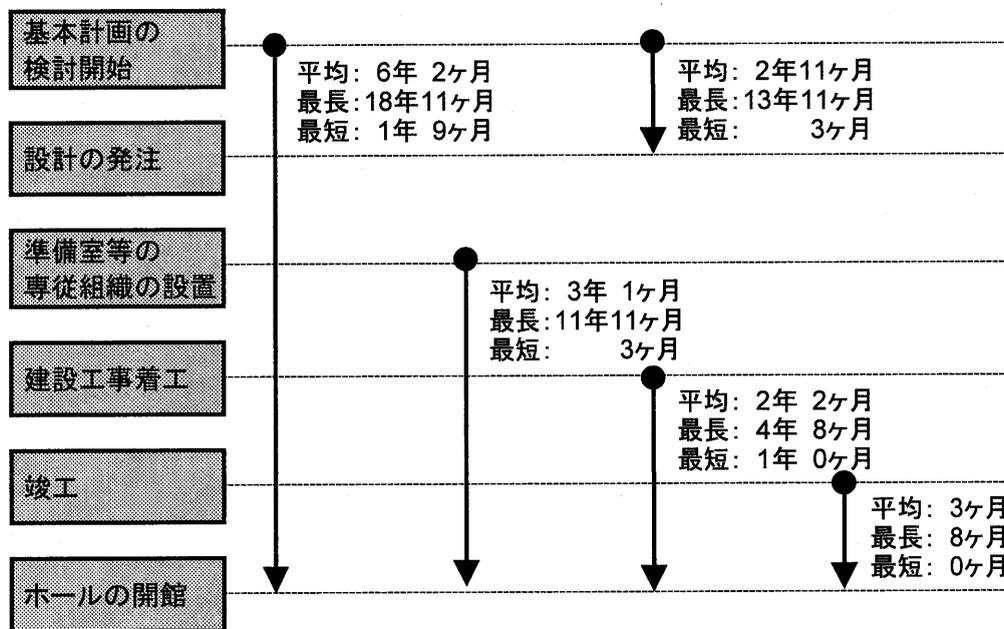
## 1. 計画のスケジュールと基本方針の検討

ここではまず、アンケート結果に基づいて、ホールの計画開始から開館までの計画スケジュール、そして、ホールの設置目的や基本方針の決定について現状を整理してみよう。

### (1) ホールの計画スケジュール

ホールの基本計画の開始から、設計の発注、準備室等の専従組織の設置、建設工事の着工、建物の竣工、そしてホールの開館までのスケジュールを、アンケート調査の結果に基づいて整理したのが下図である。

Q1. ホールの計画開始から開館までのスケジュールをご回答ください。



#### ① 「基本計画の検討開始」から「ホールの開館」まで

- 「基本計画の検討開始」から「ホールの開館」までの平均期間は6年2ヶ月であり、最も長いホールでは18年11ヶ月、最も短い事例では1年9ヶ月となっている。
- この期間が10年を超える事例は11件、アンケートに回答したホールの1割近くを占めているが、それらの施設は、都市再開発事業の一環として開発されたもの、大規模な県立の文化施設、大規模な複合文化施設などが中心となっている。
- 一方、この期間が2年未満のホールも3件ある。

#### ② 「基本計画の検討開始」から「設計の発注」まで

- 「基本計画の検討開始」から「設計の発注まで」の平均期間は2年11ヶ月である。
- 設計の着手まで10年前後を要した施設は5件あるが、そのうち、都市再開発事業の一環として計画されたホールは3件で、都市再開発事業の一環としてホールを整備する場合、設計着手までの期間が長くなる傾向にある。

- 一方、回答数98件の4分の1にあたる24件のホールでは、設計開始までの期間が1年以下で、そのうちの7件は半年以下、最も短いところは3ヶ月(2館)であった。

### ③ 「準備室等の専従組織の設置」から「ホールの開館」まで

- ホールの専従組織が設置されてから開館までの期間は平均で3年1ヶ月、最も長いところでは11年11ヶ月を要しているが、これはやはり都市再開発事業の一環として整備されたホールである。
- この期間の最も短い例は3ヶ月で、その他にも4件の施設で開館まで半年を切っただけから準備室が設置されるなどのケースもある。

### ④ 「建設工事着工」から「ホールの開館」まで

- 建設工事の期間は、建物の規模に比例するものと考えられるが、アンケート調査に回答のあった98ホールの平均値は2年2ヶ月である。
- 最も長いところでは4年8ヶ月を要しているが、この例は駅ビルの中に複合施設として建設されているためと思われる。一方着工から開館まで1年のホールも1件あった。

### ⑤ 「竣工」から「ホールの開館」まで

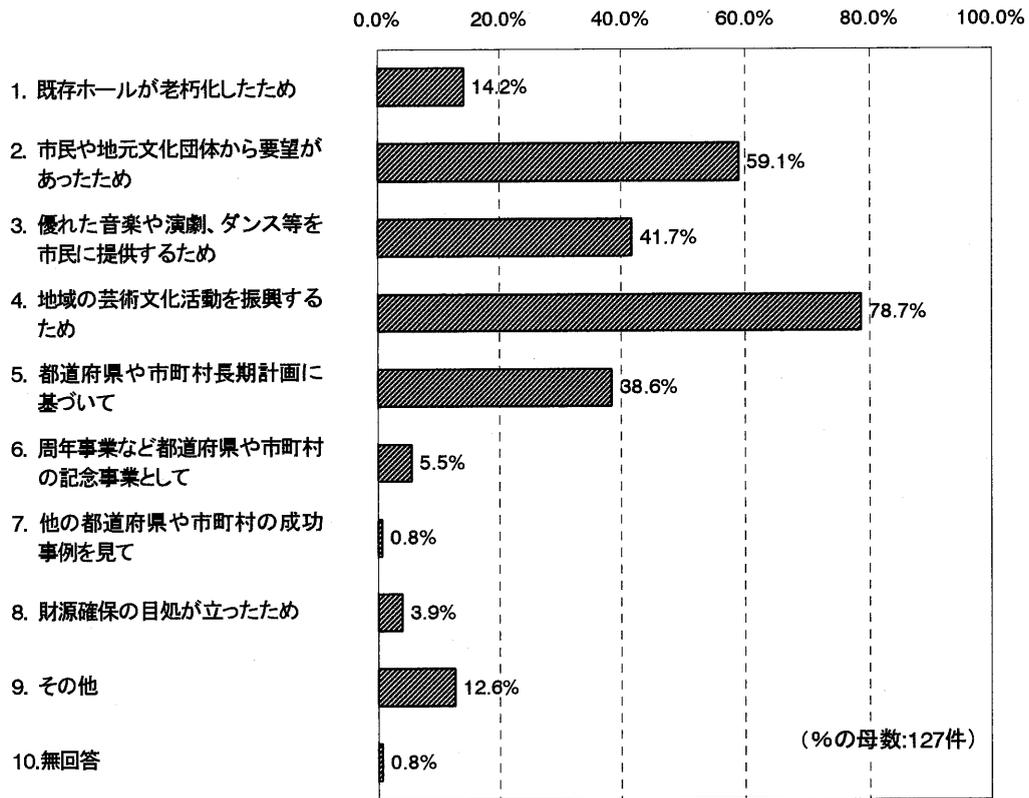
- 「竣工」から「ホールの開館」までの期間は平均で3ヶ月である。
- アンケートに回答したホール121館のうち、竣工から開館までが1ヶ月以下のホールは32館で4分の1、そのうち竣工から開館まで0ヶ月、すなわち竣工とほぼ同時にオープンしたホールの数は11館にもものぼっており、この種の施設の利用上の安全を考えると、相応の時間は確保しなければならない。
- なおアンケート回答事例の中で、この期間が最も長かったのは8ヶ月(2件)である。

以上、ホールの計画スケジュールについて、アンケート結果から5つの期間を取り上げて分析したが、計画の検討、運営体制の整備、開館準備などに必ずしも十分な期間が取られていないケースもあり、計画スケジュールの検討と設定は、ホールの計画づくりにとって重要な要件であることがわかる。

## (2) ホールの設置目的

- アンケートの結果から、ホールを設置した背景、経緯、目的をみると、「地域の芸術文化活動を振興するため」が100件(78.7%)と最も多く、「市民や地元文化団体から要望があったため」75件(59.1%)、「優れた音楽や演劇、ダンス等を市民に提供するため」53件(41.7%)、「都道府県や市町村の長期計画に基づいて」49件(38.6%)と続く。
- 「その他」回答としては、市街地再開発事業の中心施設として(4件)、県などの上位計画の一部として(4件)、生涯学習の拠点施設として(3件)、中心市街地の活性化のため(2件)、役所、病院等の跡地利用として(2件)が複数回答としてあがっている。

Q2. ホールを設置した背景や経緯、目的について該当するものをお選びください(複数回答)。



注) 設問では回答は3つまでとしたが、それ以上回答のあったものについても、そのまま集計した。

## 2. 計画の基本骨子づくり

次に、施設の構成や規模など、計画の基本骨子づくりについてみてみよう。

### (1) 基本理念

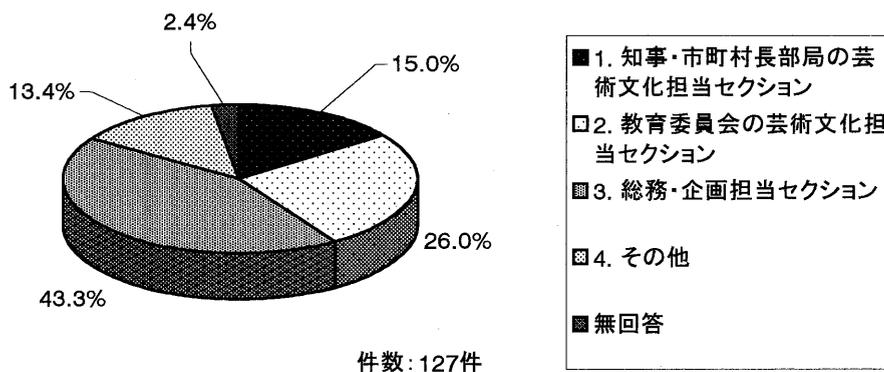
- 本アンケート調査では、フェイスシートの設問(F3)として、ホールの基本理念(設置の目的や基本的な考え方を定めたもの)の記入を依頼したが、回答結果をみると、施設整備の基本骨子を十分に表現できていないものもあった。
- 自由回答欄にも「何を目指すべきかがきちんと見えていることが大切。それができないと、ホールは何年たってもただの箱ものでしかない」といったコメントが寄せられており、基本理念や設置目的の明確化は、ホールの計画づくりにおいては重要と考えられる。

### (2) 担当部局、検討体制

#### ① 担当部局

- 調査や計画検討の担当部局は、「総務・企画担当セクション」が55件(43.3%)と最も多く、「教育委員会の芸術文化担当セクション」33件(26.0%)、「知事・市町村長部局の芸術文化担当セクション」19件(15.0%)と続く。
- 「その他」回答では、都市計画課など再開発担当セクション(4件)、準備室や推進委員会(4件)、教育委員会の社会教育担当セクション(3件)が複数回答となっている。

**Q3-1.** 計画の基本骨子が固まるまでの調査や計画検討の担当部局をお答えください。



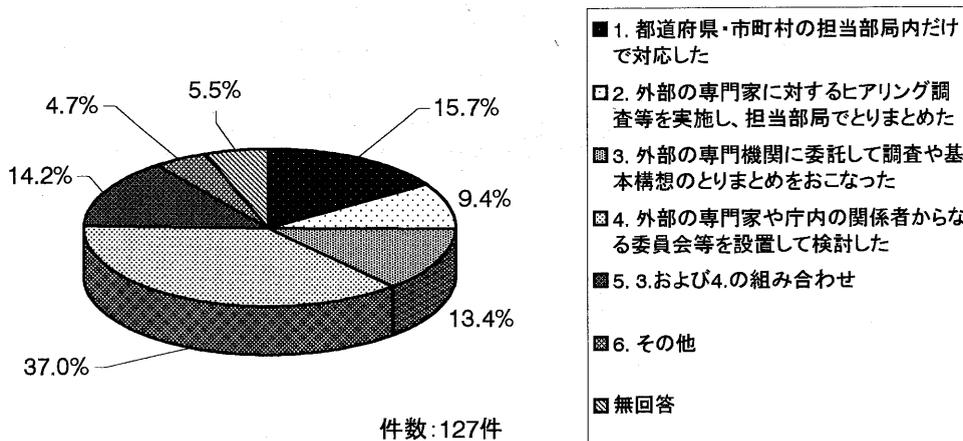
#### ② 検討体制

- この段階での検討体制としては、「外部の専門家や庁内の関係者からなる委員会等を設置して検討した」が47件(37.0%)と最も多く、とくに都道府県立の施設では、7割で委員会が設置されている。
- 次いで、「都道府県・市町村の担当部局だけで対応した」20件(15.7%)、「『外部の専門機関に委託して調査や基本構想のとりまとめをおこなった』と『外部の専門家や庁内の関係者からなる委員会等を設置して検討した』の組み合わせ」18件

(14.2%)、「外部の専門機関に委託して調査や基本構想のとりまとめをおこなった」17件(13.4%)と続く。

- この結果をみると、何らかの形で外部専門家の協力を得ているホールがほとんどを占めているが、自由回答欄には「基本構想策定段階から専門家(運営関係者を含む)の参加を得るべきだった」といった意見も複数寄せられている。

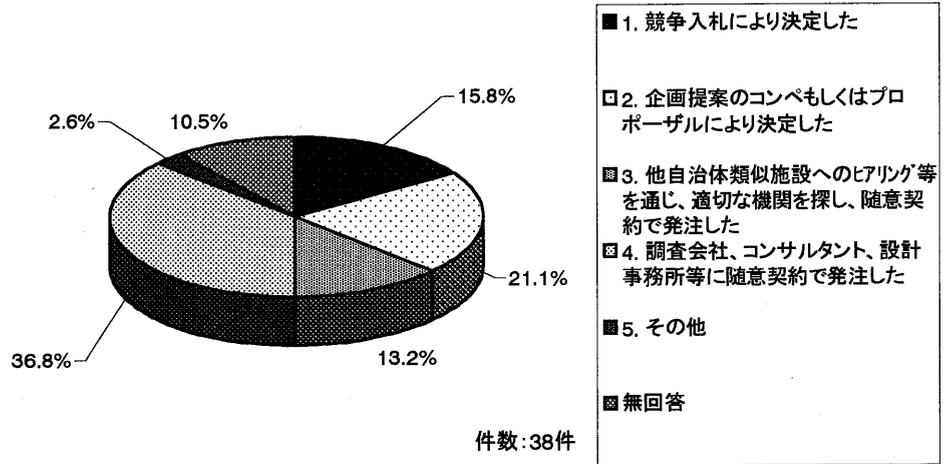
**Q3-2. 計画の基本骨子を固める段階の検討体制についてお答えください。**



**③ 外部専門機関への委託**

- 何らかの形で基本計画の検討を外部の専門機関に委託したと回答したのは35件で、そのうち、具体的な委託機関名の記入があったのは29件であった。
- 具体的な委託先を見ると、シンクタンクや調査会社よりも、設計事務所や都市計画系のコンサルタント会社の割合が多くなっており、基本設計の一環として設計事務所に基礎調査を委託していると思われるケースもある。
- 委託金額の平均は1,172万円(回答数:25件)であるが、設計事務所にコンサルタントを委託している場合は、設計料も含まれている可能性があり、必ずしも調査や計画策定に必要な費用の全てを反映しているとはいえない。
- 委託先の決定方法は、「調査会社、コンサルタント、設計事務所等に随意契約で発注した」が最も多く14件(36.8%)。次いで「企画提案のコンペもしくはプロポーザルにより決定した」8件(21.1%)、「競争入札により決定した」6件(15.8%)、「他の自治体の類似施設ヒアリングを行うなどして、適切な機関を探し、随意契約で発注した」5件(13.2%)となっており、コンペやプロポーザル形式による採用は2割程度である。

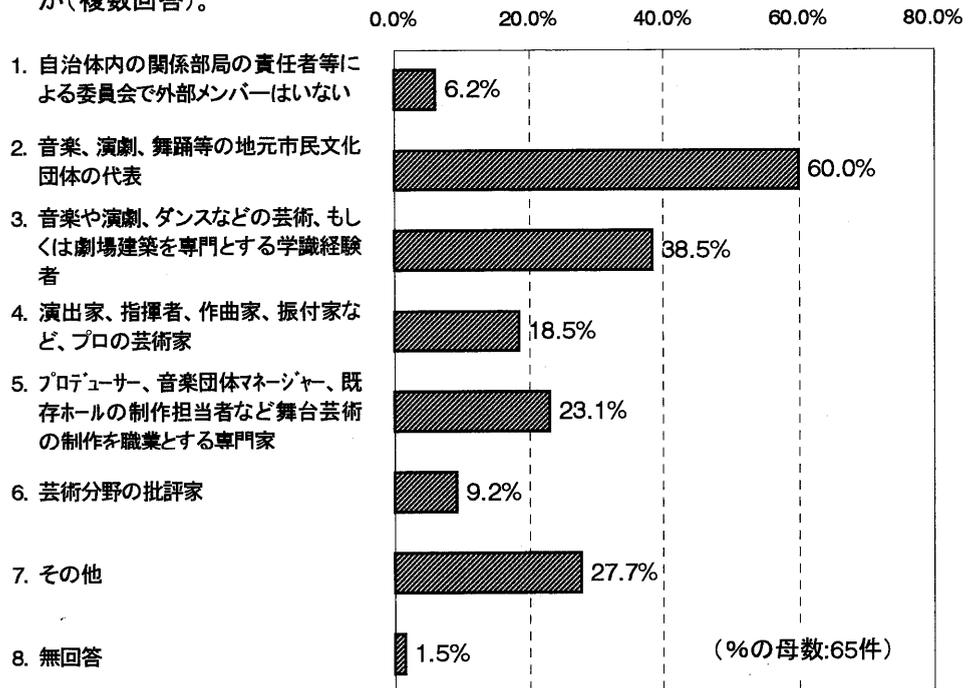
**Q3-3.** Q3-2で3もしくは5を選ばれた場合、具体的な委託機関の名称、委託費、委託先の決定方法をお答えください。



**④ 専門家の起用**

・計画段階で検討に関わる行政外部の専門家は、「音楽、演劇、舞踊等の地元市民文化団体の代表」が39件(60.0%)と最も多くなっている。次いで、「音楽や演劇、ダンスなどの芸術、もしくは劇場建築を専門とする学識経験者」25件(38.5%)、「その他」18件(27.7%)、「プロデューサー、音楽団体マネージャー、既存ホールの制作担当者など舞台芸術の制作を職業とする専門家」15件(23.1%)と続く。

**Q3-4.** Q3-2で4もしくは5を選ばれた場合、外部の専門家にはどんな人が含まれていますか(複数回答)。



・立地都市の規模から傾向をみると、人口規模の小さい都市では、地元市民文化団

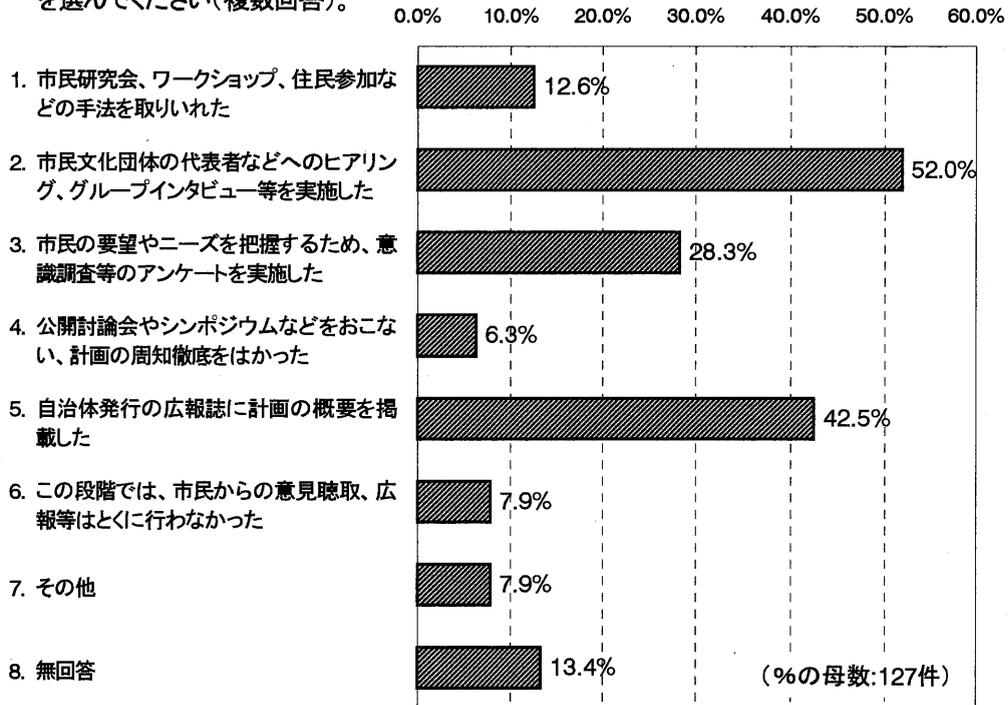
体の代表に依頼し、人口規模の大きい都市では舞台芸術の制作を職業とする専門家に依頼する傾向が強くなっているが、これはホールの性格や目的とも関連があるものと思われる。

- 「その他」では、自治体代表、文化団体代表といった地域や市民団体の代表者に依頼しているケースが多く、ほかに経済界、財界人など(4件)、マスコミ(3件)、コンサルタント(2件)等の回答がみられる。

### (3) 市民からの意見聴取

- 市民からの意見聴取、広報等の実施内容については、「市民文化団体の代表者などへのヒアリング、グループインタビュー等を実施した」が66件(52.0%)と半数以上を占めている。
- 次に「自治体発行の広報誌に計画の概要を掲載した」54件(42.5%)、「市民の要望やニーズを把握するため、意識調査等のアンケート調査を実施した」36件(28.3%)と続く。「市民研究会、ワークショップ、住民参加などの手法を取り入れた」とするホールは16件(12.6%)である。一方、「この段階では、市民からの意見聴取、広報等はとくに行わなかった」とするホールは10件(7.9%)となっている。

Q3-5. 計画の基本骨子を固める段階で、市民からの意見聴取、広報等について実施したものを選んでください(複数回答)。

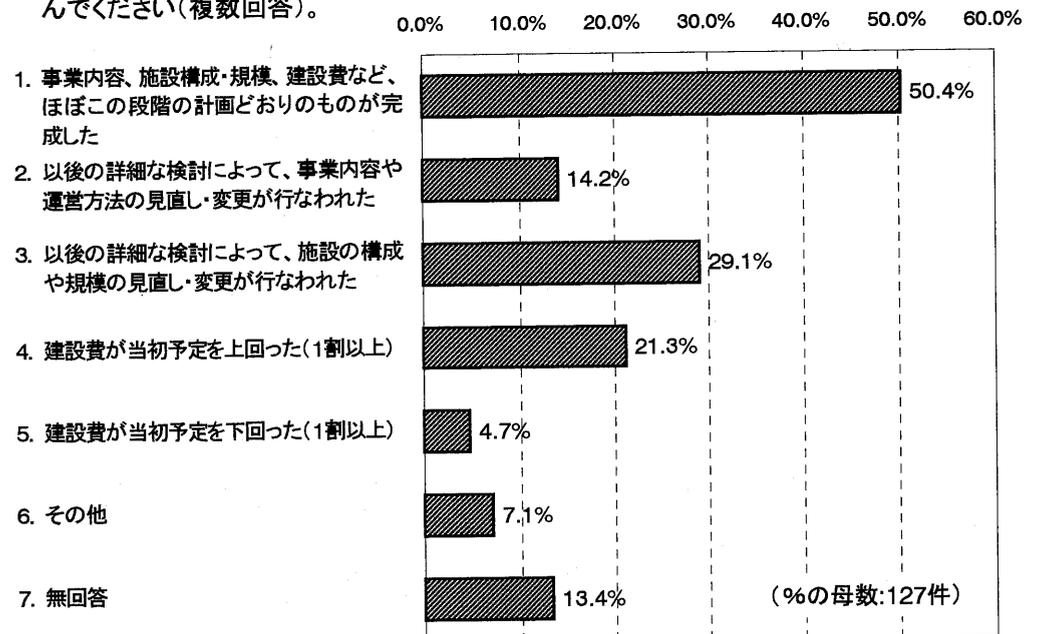


### (4) 基本骨子検討段階の課題

- この段階での計画内容と実際に完成したホールを比べた場合、「事業内容、施設構成・規模、建設費など、ほぼこの段階の計画どおりのものが完成した」が64件(50.4%)ともっとも多くなっているが、同時に次のような回答もあった。

- 「以後の詳細な検討によって、施設の構成や規模の見直し、変更が行われた」への回答が37件(29.1%)、「以後の詳細な検討によって、事業内容や運営方法の見直し・変更が行われた」への回答が18件(14.2%)となっており、計画段階から完成までの間に、多くのホールでソフト、ハードとも見直しや変更が行われていることがわかる。
- また、「建設費が当初予定を上回った(1割以上)」は27件(21.3%)、「建設費が当初予定を下回った(1割以上)」は6件(4.7%)となっている。
- 「その他」には、計画途中での設置目的の見なおし、施設内容や用途の変更、建設コスト削減に伴う規模縮小や仕様変更などの回答があった。

**Q3-6.** この段階での計画内容と実際に完成したホールを比べた場合、該当するものを選んでください(複数回答)。



### 3. ホールの施設内容、設計、建設工事について

次に、ホールの設計や建設工事など、ハードに関する計画づくりの現状や課題を整理しよう。はじめに、アンケート調査の結果から、最近のホール施設の規模や主要用途を整理した。

#### (1) ホールの規模、主要用途、併設施設

今回のアンケート調査は、過去5年間に開館したものを対象としており、敷地面積や施設の規模、ホールの主要用途等については次のような傾向が見られた。なお、調査対象の中には、ホール以外の施設が複合されたものも含まれているが、そうした複合施設の場合、ホール部分の区分が難しいため、分析は施設全体を対象にした。したがって平均値や最大・最小値については、あくまでも参考数字である。

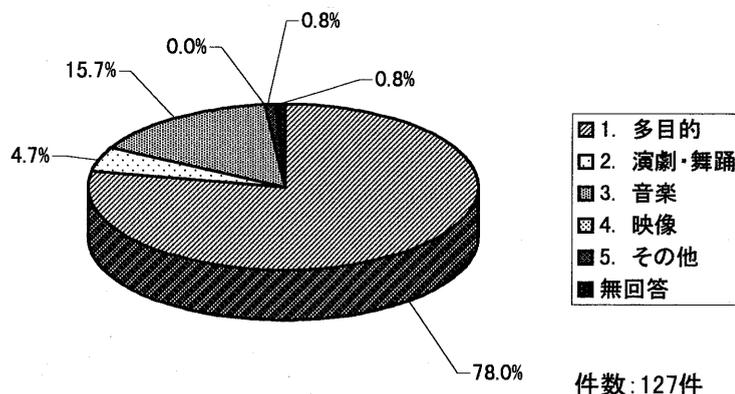
##### ① 施設の規模

- 敷地面積の平均は約2万3,000㎡。中には40万㎡、20万㎡といった広大な敷地を有する施設もあるが、これらはいずれも公園の中に立地する施設である。
- 建築面積の平均は約4,750㎡。最大規模の事例としては、建築面積が1万3,000㎡を超える施設が3件あった。
- 延床面積の平均は約9,600㎡で、最も延床面積が広いところは6万㎡を超えており、約4万㎡、3万㎡の延べ床面積を有する施設も、各1件あった。

##### ② ホールの内容・規模

- 複数のホールを設置するケースが多く、1館あたりの平均のホール数は1.6である。
- ホールの主な用途は、主ホールでは「多目的」が99件(78.6%)、「音楽」20件(15.9%)、「演劇・舞踊」6件(4.8%)となっている。また、延べホール数で見ると、「多目的」が4分の3を占めることから、多目的ホールが多いことがわかる(注:ホールの主要用途として複数に回答したものは、「多目的」とした)。

Q4-1-①. ホールの主要用途についてお答えください。



注) 複数のホールが設置されている場合は主ホールの用途を集計した。

- また、ホールの総座席数(複数のホールがある場合は合計座席数)は、平均で930席。中には8,500席、6,300席、5,600席といった規模の施設もあるが、これらはいずれもコンベンション、スポーツイベントに対応できる大型の多目的施設である。一方、座席数の最も少ないホールは108席であった。

③ 観客用駐車場台数(複合施設の場合は施設全体の駐車場台数)

- 観客用駐車場台数の平均は約250台となっている。車ででの来場が中心になると思われる地方都市の大規模ホールや複合施設の場合、700台を超える駐車場が整備されているケースもある(5件)。
- 一方、大都市圏に立地するホールでは観客用駐車場を設置していないホールや複合施設の有料駐車場を利用するホールが多くみられる。

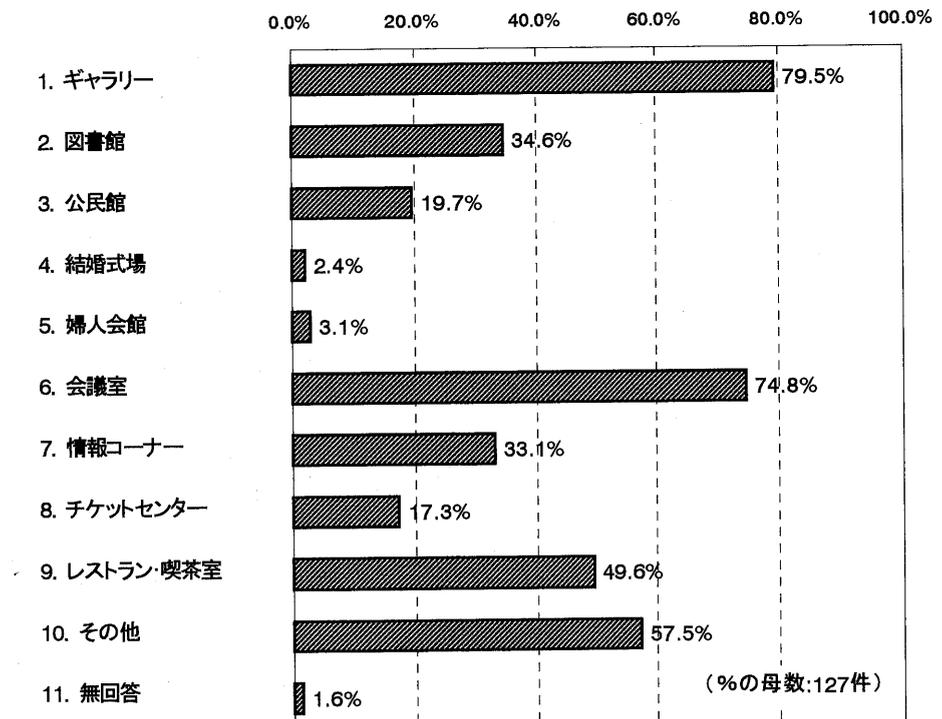
Q4-1-②. ホールの規模についてお答えください。

	平均	最大	最小
敷地面積 (㎡)	23,304.4	389,665.0	1,362.0
建築面積 (㎡)	4,751.7	13,960.1	388.0
延べ床面積 (㎡)	9,599.6	60,630.0	315.0
ホールの設置数	1.6	7	1
ホールの総座席数 (席)	930.9	8,500	108
観客用駐車場台数 (台)	248.3	849	0

注) 敷地面積:公園内に設置されたホールを含む。  
建築面積、延べ床面積、観客用駐車場台数:複合施設の場合は施設全体を対象とした。

④ ホール以外の併設施設

Q4-2. ホール以外の施設が併設されている場合該当するものを選んでください(複数回答)。



- ・ホール以外の施設としては、7～8割のホールで「ギャラリー」(101件、79.5%)、「会議室」(95件、74.8%)が併設されている。「レストラン・喫茶店」73件(49.6%)、「図書館」44件(34.6%)、「情報コーナー」42件(33.1%)などを設置するホールも多い。
- ・「その他」には、練習室・リハーサル室(23件)、和室・茶室(18件)、展示室・展示スペース(9件)、調理室(7件)、視聴覚室・ハイビジョンコーナー(7件)をはじめ、創作室、学習室、保育室、温泉、運動施設、保健センターなどがあり、ホールが、地域のコミュニティ施設としてさまざまな機能や役割を担っていることがわかる。

## (2) 建設事業費とその財源

### ① 建設事業費の内容

- ・アンケートに回答のあったホールの、用地取得費、設計・管理費、工事費等の事業費、ならびに維持・管理費等の平均値、最大・最小値は下表に示したとおりである。
- ・総事業費が最大のホールはコンベンション施設の複合された県立の施設で、約700億円。費目別でも、この施設は「その他」を除くすべての項目で最大の事業費を要している。
- ・「その他」に100億円以上の経費がかかっている例があるが、これは周辺公園や道路整備に要した費用である。
- ・また、「その他」の内容としては、事務費(16件)、移設に係る費用(移転補償費、既存建物除去費)(4件)、モニュメント・アートワーク(4件)、周辺整備費(3件)、駐車場(3件)等が複数回答のほか、パイプオルガン、音響・舞台設備代、事業税、水道引込み負担金、電波障害対策費などがあげられている。

**Q4-3-①.** ホールの建設に要した総事業費とその内訳、ならびに現在の施設の維持・管理費をご記入ください。

	平均	最大	最小
用地取得費	12億 578万円	163億9,730万円	0万円
設計・監理費	1億8,823万円	14億6,004万円	1,764万円
工事費等	60億4,218万円	511億4,827万円	8,480万円
備品購入費	2億2,170万円	15億 327万円	0万円
その他	3億5,055万円	110億2,000万円	0万円
総事業費①(上記の計)	76億1,656万円	705億4,896万円	3億 258万円
総事業費②(用地取得費を除く)	67億4,705万円	541億5,165万円	2億8,937万円
維持・管理費(98年度決算額)	1億5,039万円	8億 852万円	391万円

注) 平均値は、無回答および0円と記載されたものを除外して、実数の記入があったホールの数で算出した(したがってサンプル数は費目によって異なる)。  
 設計・監理費、工事費、備品購入費の内訳がわからないものについては、一括して工事費等として集計し、平均値を求めた。  
 用地取得費の有無が総事業費に大きく影響を与えるため、総事業費については、①:用地取得費を含んだ合計額、②:用地取得費を除いた合計額の2種類を集計した。  
 維持・管理費は、光熱水費、清掃・警備費、設備メンテナンスなど、建物の維持管理にかかる費用で人件費は除く。

- これらの数字から、単位面積当たりの事業費を求めると、延床面積1㎡当たりの工事費は平均で56万2,300円で、施設規模が大きくなるほど、高くなる傾向がある。
- 今回の調査事例では、延床面積1㎡あたりの最大の工事費等は111万円で、100万円を超える施設はこの例を含めて3件、90～100万円は2件、80～90万円は2件あった。これらの事例は、大規模な複合施設、音楽専用ホール、能楽堂などである。
- 総事業費(用地取得費を除く)の延床1㎡あたりの平均は、約61万円である。
- また、延床1㎡あたりの建物の維持・管理費(運営の人件費は除く)は、平均1万5,100円で、単位面積当たりの維持・管理費も施設規模が大きくなるほど高くなる傾向にある。
- ただし、これらの数字は、施設の規模や内容、設備、仕上げ等によって大きな差があり、計画の際にはあくまでも参考値として参照する必要がある。

#### Q4-3-②. 延べ床単位面積当たりの事業費等

	平均	最大	最小
延床1㎡あたりの工事費等	56万2,300円	111万 900円	20万2,900円
延床1㎡あたりの総事業費 (用地取得費を除く)	60万9,600円	106万2,700円	30万 100円
延床1㎡あたりの維持・管理費	1万5,100円	6万2,400円	2,700円

注) 延床1㎡あたりの「総事業費」の最大値が、「工事費等」の最大値より小さくなっているのは、該当事例で総事業費が未記入となっているためである。  
維持・管理費には人件費は含まれてない。

#### ② 事業費の財源

- 事業費の財源について、自治体一般財源、国庫補助金、都道府県補助金、地方債、特別財源(特別積立基金等)、その他の別に、それぞれの占める割合を平均および最大、最小の別に整理すると、下表のようになっている。

#### Q4-4. ホールの建設事業費の財源のおよその割合をご記入ください。

(サンプル数110)

	平均	最大	最小
自治体一般財源	18.7%	100.0%	0.0%
国庫補助金	4.0%	88.0%	0.0%
都道府県補助金	1.7%	24.6%	0.0%
地方債	66.1%	100.0%	0.0%
特別財源(特別積立基金等)	7.0%	69.7%	0.0%
その他	2.8%	100.0%	0.0%

#### [自治体一般財源]

- ホールの建設事業費に占める自治体一般財源の割合は平均で18.7%となっている。「一般財源」の占める割合は、所在都市の人口規模が30万人以上のホールでは24.3%、都道府県立の場合は38.8%と、全平均(18.7%)と比べて高くなっている。

- ほとんどのホールでは建設事業費の一部に自治体の一般財源が充てられているが、9ホール(約8%)では一般財源が使われていない。逆に、自治体一般財源が100%のホールも3件あった。

#### [国庫補助金]

- 国庫補助金が財源割合として含まれているホールは16ホール、平均で4.0%である。ただしそれらのうち、5つのケースではその割合が50%を超えている。

#### [都道府県補助金]

- 都道府県補助金が財源として含まれているホールは51ホール、平均1.7%で、もっとも高いホールでも24.6%となっている。

#### [地方債]

- 地方債が財源として含まれているホールは100ホール、平均で66.1%と各ホールの建設財源のうち最も高い割合を占めている。人口規模が10万人以上および都道府県立施設の場合、「地方債」の割合は58.2%であるのに対し、10万人未満の都市では70.9%となっており、財政規模の小さい自治体ほど「地方債」への依存度が高くなっている。
- また、地方債が70%以上のホール数をみると、  
100%:2ホール  
90%以上~100%未満:9ホール  
80%以上~90%未満:23ホール  
70%以上~80%未満:30ホール  
となっており、このことから地方債が大きな財源になっていることがわかる。

#### [特別財源(特別積立基金等)]

- 特別財源が財源として含まれているホールは39ホール、平均で7.0%、もっとも割合の高いケースでは69.7%となっている。

#### [その他]

- その他の財源が含まれているのは18ホール、財源の割合は平均で2.8%である。
- 具体的な財源の内容としては、寄付金(5件)が最も多く、住都公団負担金及び関係公立替金、公共施設建設事業基金、都道府県貸付金などがあつた。また、土地信託方式によって財源を100%カバーしたホールも1件ある。

### (3) 設計事務所の発注先と選定方法

#### ① 設計事務所の発注先

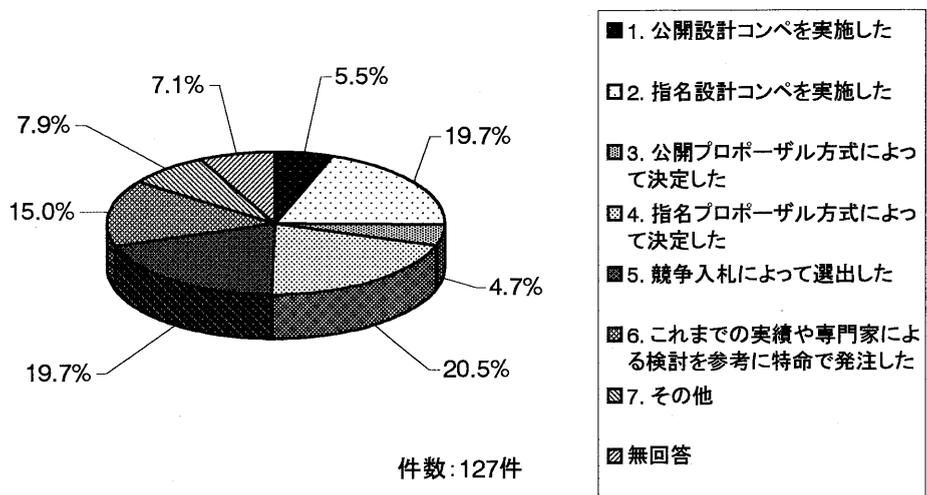
- アンケートで具体的な設計事務所名の記入があつた124件についてみると、複数のホールから設計を受注した設計事務所13件のうち10件は大手設計事務所であつた。
- また、5件以上のホールから発注を受けた設計事務所は5ヶ所でいずれも組織系の大手設計事務所であり、そのうちもっとも多いところでは10件のホールから設計を受

注するなど、ホールの設計は大手の設計事務所に発注される傾向が強い。

## ② 設計事務所の選定方法

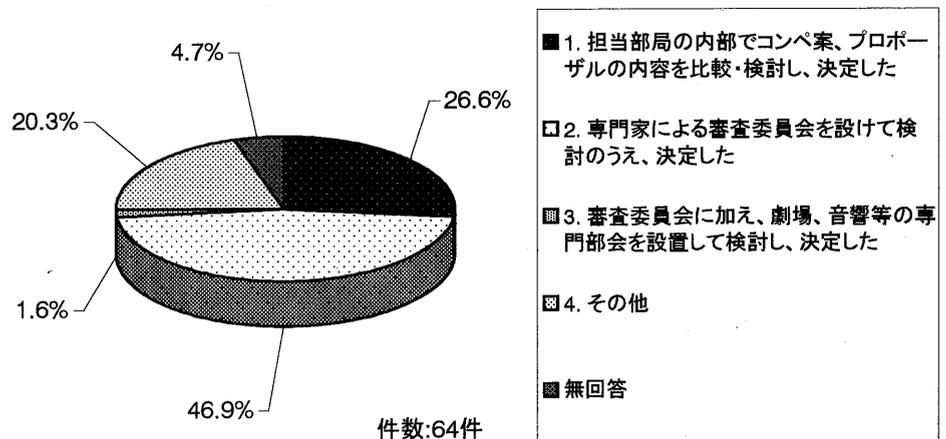
- 設計事務所の決定方法は、「指名プロポーザル方式によって決定した」26件(20.5%)、「指名設計コンペを実施した」25件(19.7%)、「競争入札によって選出した」25件(19.7%)の3つがほぼ同じ割合になっている。なお、「これまでの実績や専門家による検討を参考に特命で発注した」は19件(15.0%)、「公開設計コンペを実施した」は7件(5.5%)となっている。

### Q4-6. 設計事務所はどのようにして決定しましたか。



- コンペやプロポーザル方式を採用した場合の審査方法については、「専門家による審査委員会を設けて検討のうえ、決定した」とするところが30件(46.9%)とほぼ半数を占めるが、「担当部局の内部でコンペ案、プロポーザルの内容を比較・検討し、決定した」も17件(26.6%)となっている。
- 「その他」13件(20.3%)の内容については、専門家・担当部局・市民等による検討会(委員会)で決定したとするケース(6件)、市民が何らかの形で審査に参加しているケース(2件)が複数回答となっている。

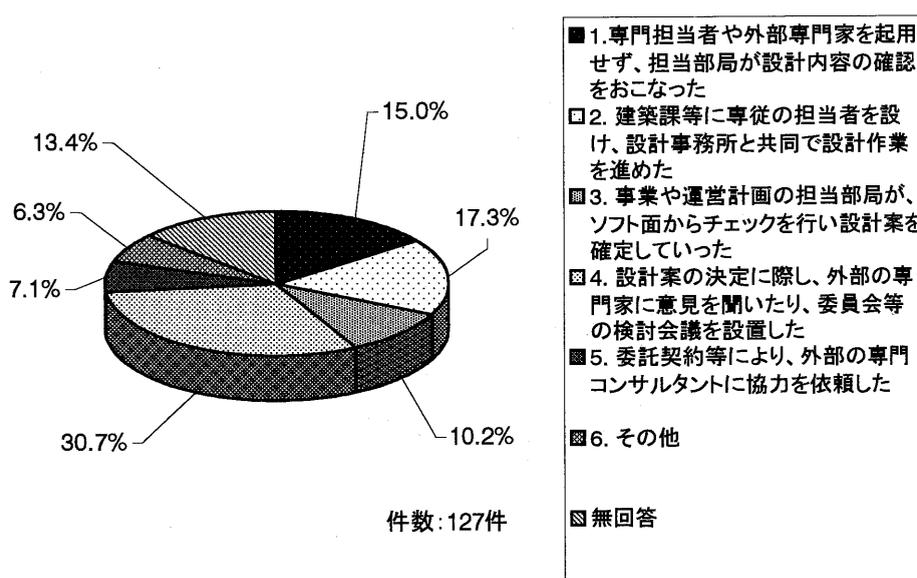
### Q4-7. Q4-6で1～4を選んだ場合、審査はどのように実施しましたか。



### ③ 設計内容の決定プロセスと体制

- 具体的な設計作業の進め方、担当部局の対応等については、「設計案の決定に際し、外部の専門家に意見を聞いたり、委員会等の検討会議を設置した」が39件(30.7%)と最も多く、「建築課、営繕課等に専従の担当者を受け、設計事務所と共同で設計作業を進めた」22件(17.3%)、「とくに専門の担当者外部の専門家を起用せず、担当部局が設計内容の確認を行った」19件(15.0%)と続く。
- 「事業や運営計画の担当部局が、ソフト面から入念なチェックを行い設計案を確定していった」とする施設は13件(10.2%)あった。
- 自由回答欄では、次のようにハード先行となってしまったことやハード面とソフト面の検討の連携が十分でなかったことを反省点としてあげるホールもあり、とくに運営面との連携や設計事務所との調整の難しさを指摘したホールもあった。
  - ソフト面はもちろんハード面においても運営内容を十分検討して、施設の設計段階から外部の専門家と一緒に作業を進めていくことが重要。
  - 使い勝手や機能面から設計変更を申し入れたが、意匠上の理由で受け入れられない部分もあった。
  - ハードとは別にソフトのみ準備室で進めたため、施設関係は別に決まり、ソフトの要望で変更できない状況になっていた。

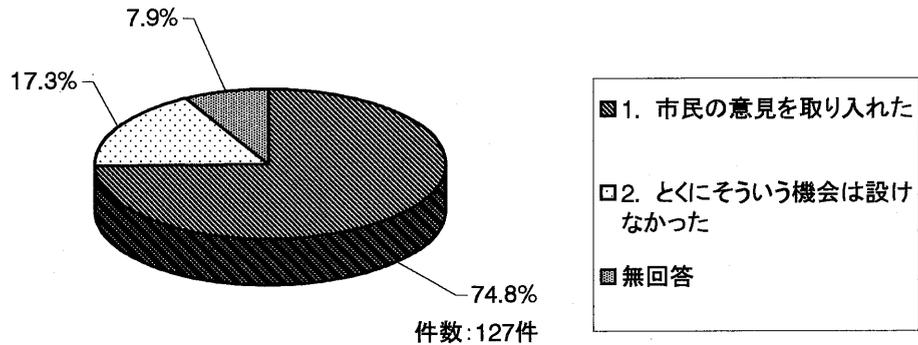
Q4-8. 設計内容の決定プロセス、担当部局の対応等についてお答えください。



### ④ 設計への市民意見の反映

- 95件(74.8%)のホールが、設計に市民や地元文化団体の意見を取り入れる機会を設けており、市民や地元文化団体の意見を重視していることがわかる。

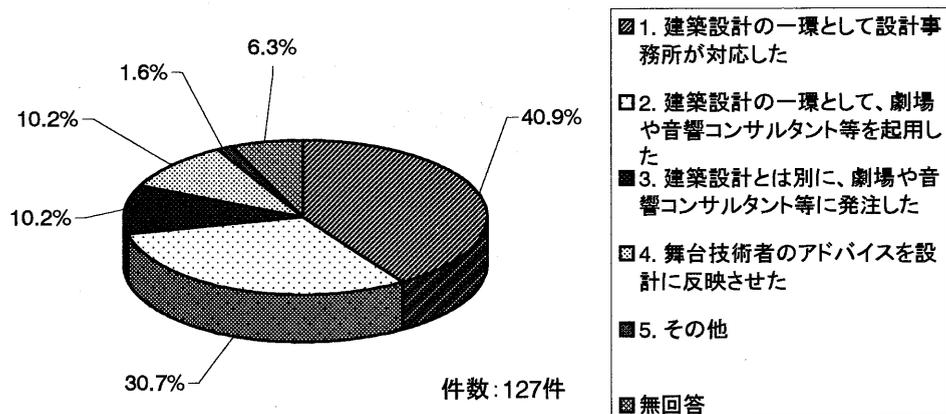
**Q4-9.** 設計に際して市民や地元文化団体の意見を取り入れるような機会を設けましたか。



**⑤ 舞台設備や音響の設計**

- 舞台設備や音響の設計については、「建築設計の一環として設計事務所が対応した」が、最も多く52件(40.9%)、次いで「建築設計の一環として、劇場コンサルタント、音響コンサルタント等を起用した」39件(30.7%)、「建築設計とは別に、劇場コンサルタント、音響コンサルタント等に発注した」13件(10.2%)、「舞台技術者(舞台監督、音響、照明等)のアドバイスを設計に反映させた」13件(10.2%)となっている。
- 具体的な委託先の名称の回答があったのは52件で、その内訳を見ると、19件のホール音響を受注した音響設計会社をはじめ、少数のコンサルタント会社に集中していることがわかる。

**Q4-10.** 建築設計と並行して舞台設備や音響の設計はどのように進めましたか。



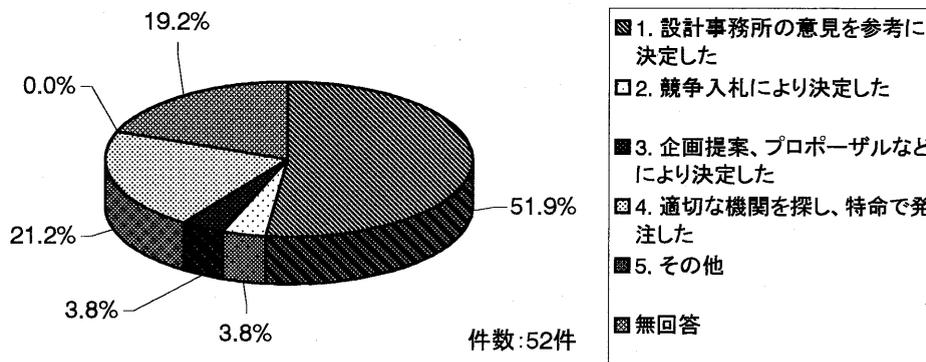
- 自由回答欄では、舞台設備の検討に関して、計画早期からの専門家の参加、あるいは実際にオペレーションを行う技術スタッフとの話し合いの必要性を指摘するホールが多かった。主なものは次のとおりである。

- 建設計画及び基本設計の検討に際し、舞台まわり(道具・音響・照明等)の専門技術者や実際にホールを利用している専門家等のヒアリングを行わなかつ

たため、設備上の不都合がある。

- 舞台機構については、実際に使う専門の技術者と、ホールの事業担当者との話し合いが必要だった。
- 委託先の決定方法については、「設計事務所の意見を参考に決定した」27件(51.9%)、「他の自治体の類似施設のヒアリングを行うなどして、適切な機関を探し、特命で発注した」11件(21.2%)が多くなっている。

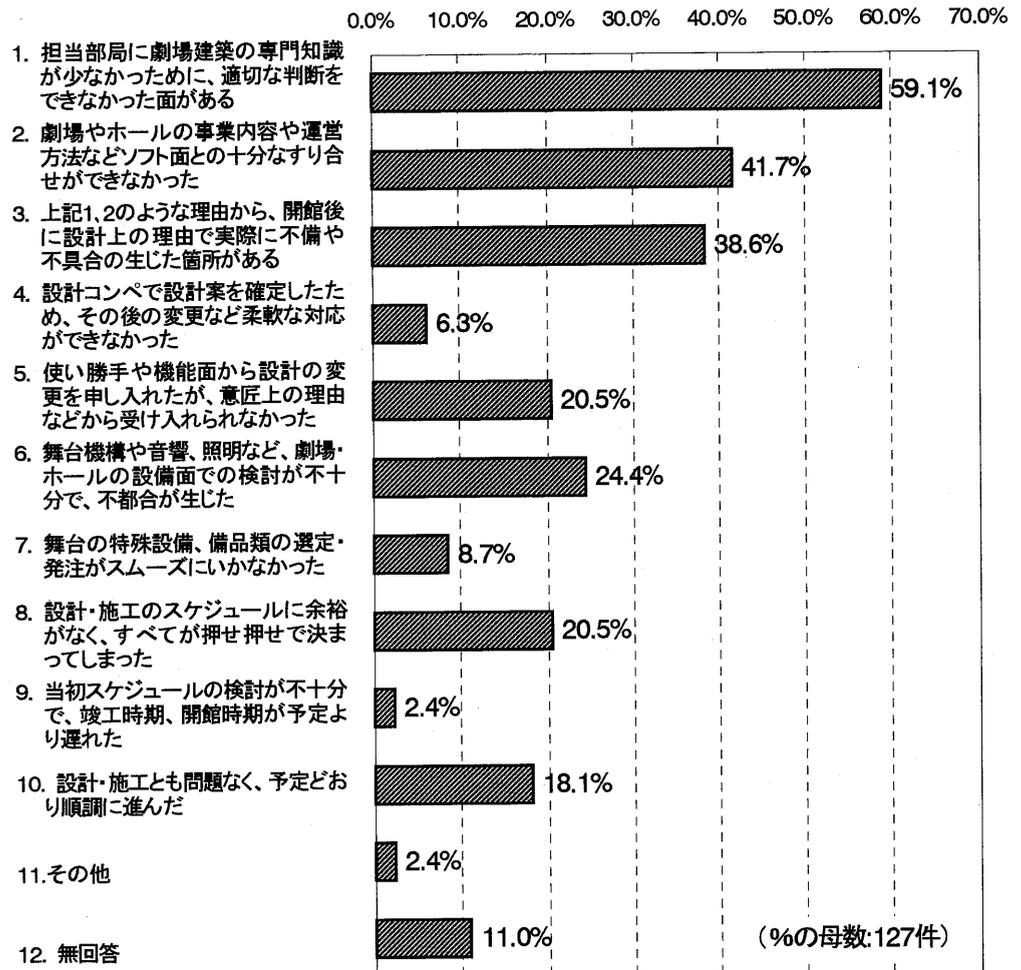
**Q4-11.** Q4-10で2もしくは3を選ばれた場合、委託先の決定方法をお答えください。



#### (4) 設計段階、建設段階の課題や反省事項

- 設計段階、建設段階での課題や反省事項としては、「担当部局に劇場建築の専門知識が少なかったために適当な判断ができなかった面がある」とするホールが75件(59.1%)ともっとも多くなっている。次いで、「劇場やホールの事業内容や運営方法などソフト面との十分なすり合わせができていなかった」53件(41.7%)、「そのような理由から、開館後に設計上の理由で実際に不備や不都合が生じた箇所がある」49件(38.6%)といった回答が高い割合になっている。
- 次いで、「舞台機構や音響、照明など、劇場・ホールの設備面での検討が不十分で不都合が生じた」31件(24.4%)、「使い勝手や機能面からの設計の変更を申し入れたが、意匠上の理由などから受け入れられなかった」26件(20.5%)、「設計・施工のスケジュールに余裕がなく、すべてが押し押せで決まってしまった」26件(20.5%)と続く。スケジュールの余裕のなさ、は、「その他」回答の中にも含まれている。
- 一方、「設計・施工とも問題なく、予定どおり順調に進んだ」も23件(18.1%)を数えている。
- なお、「その他」の回答内容としては、以下のようなものがみられた。
  - 設計、建築段階の担当部局と施設の管理・運営団体とが異なるため、使い勝手や機能面から不都合な面があった。
  - 他の施設との複合施設だったため、各種協議に時間を割かれてしまった。
  - 竣工から開館までの時間、舞台技術のシミュレーションの日程が不十分であった。

**Q4-14. 設計段階、建設段階の課題や反省事項として該当するものをお選びください(複数回答)。**



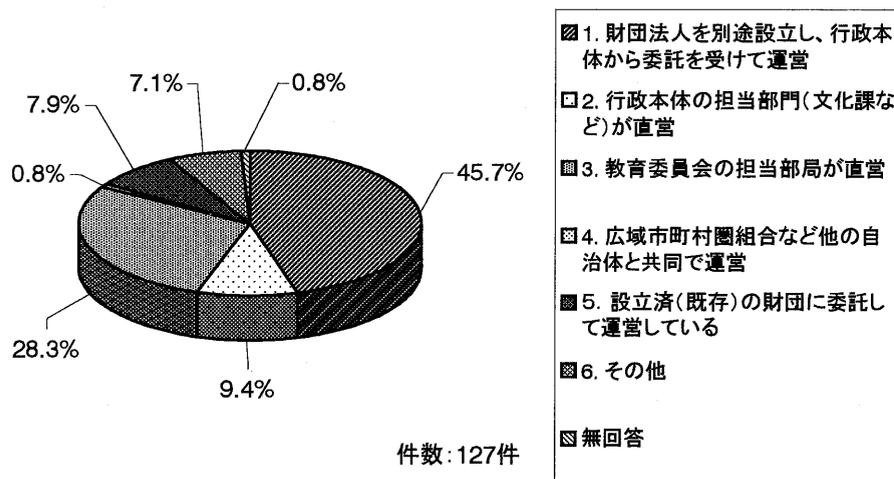
## 4. 運営準備体制や現在の運営体制について

次に、ソフト面として、現在の運営体制を整理したうえで、ホール計画時の検討体制、運営準備体制等の現状や課題を整理した。

### (1) 現在の運営体制と人数

- 現在の運営体制については、「財団法人を別途設立し、行政本体から委託を受けて運営している」が最も多く58件(45.7%)、「教育委員会の担当部局が直営している」36件(28.3%)、「行政本体の知事、市町村長部局の担当部門が直営している」12件(9.4%)、「設立済(既存)の財団に委託して運営している」9件(7.9%)と続く。
- これらの結果を総合すると、財団による運営が53.6%、行政および教育委員会の直営が37.7%となるが、人口規模別に見ると、5万人未満の都市では、教育委員会の直営が約5割であるのに対し、5万人以上の都市では財団法人による運営が7割以上を占めている。
- 「その他」回答の内容としては、「管理は教育委員会で運営は財団が行っている」、「民間に運営委託をしている」、「文化団体が運営を行っている」等があった。
- 運営組織の総人数(常勤者数、嘱託職員・外部委託の常勤技術スタッフを含む)は平均で19.2人となっている。100名を超えるホールも3件あったが、約半数の62件のホールでは運営総人数が10人以下となっている。

**Q5-1.** 現在の運営体制についてお答えください。



### (2) 人材の起用

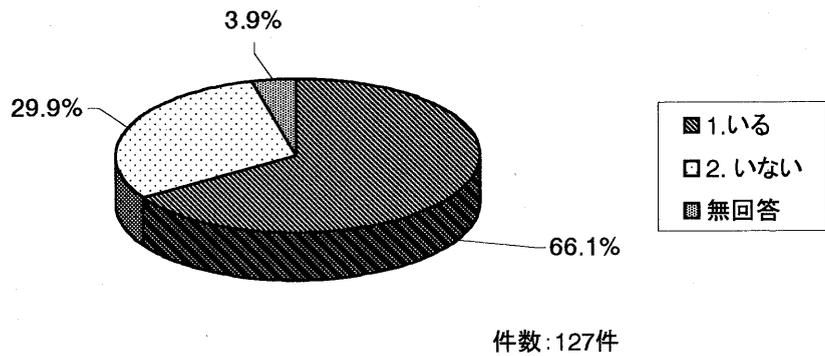
#### ① 外部からの専門人材の起用

- 行政の外部から採用した人材については、「いる」が84件(66.1%)を占める一方、「いない」も38件(29.9%)と、3割近くの施設は行政職のスタッフだけで運営されている

る。とくに、人口規模が5万人未満のホールでは、「いない」が63件中28件(44.4%)と、半数近くにのぼっている。

- 外部からの採用者がいる場合の人数は平均で8.2人、50名前後を行政外部から採用しているホールや財団も3件あった。

**Q5-3. 運営組織の中に行政の外部から起用した人材はいますか。**

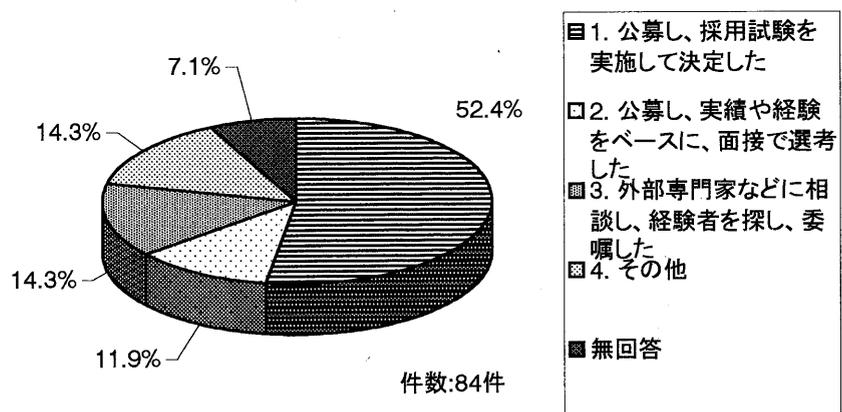


注) 新たに行政職として採用した場合や嘱託職員として雇用した場合を含む。ただし委託会社の常駐者は除く。

**② スタッフの決定方法**

- 外部採用スタッフの決定方法は、「公募し、採用試験を実施して決定した」が44件(52.4%)となっており、「公募し、実績や経験をベースに、面接により選考した」10件(11.9%)を含めると、公募による採用は6割以上となっている。「外部の専門家や他のホール等に相談するなどして経験者を探し、委嘱した」は12件(14.3%)である。
- その他と回答した9件はいずれも上記の方法を複合させたものとなっている。

**Q5-4. Q5-3で1を選ばれた場合、そのスタッフはどのようにして決定しましたか。**



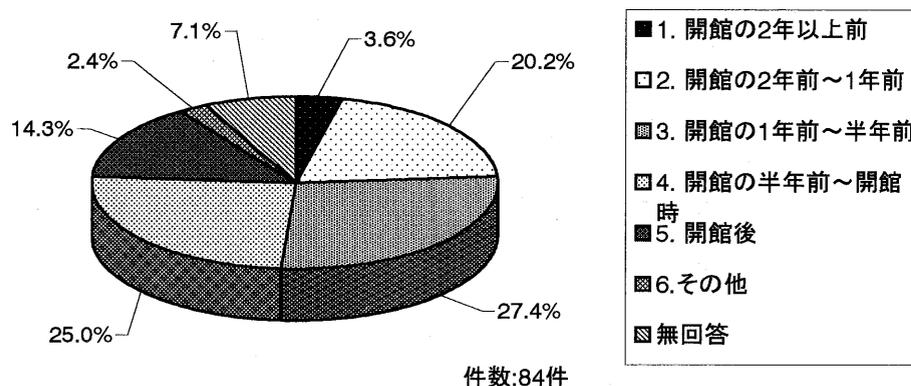
**③ 採用時期**

- 一番初めに外部からスタッフを採用もしくは委嘱した時期としては、「開館の1年前～半年前」が最も多く23件(27.4%)、「開館の半年前～開館時」21件(25.0%)、「開

館の2年前～1年前」17件 (20.2%)と続いており、開館の1年以上前に外部からスタッフを採用した施設は、4分の1に過ぎない。

- 「開館後」に初めて外部のスタッフを採用もしくは委嘱するホールも12件 (14.3%)となっている。

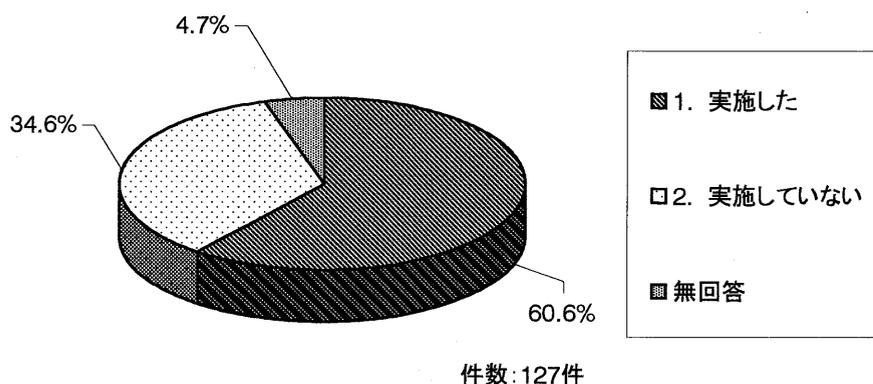
**Q5-5.** Q5-3で1を選ばれた場合、一番初めに採用もしくは委嘱した時期はいつ頃ですか。



#### ④ 研修の実施状況と研修内容

- 劇場やホール運営に関する研修等については、「実施した」77件 (60.6%)、「実施していない」44件 (34.6%)となっている。

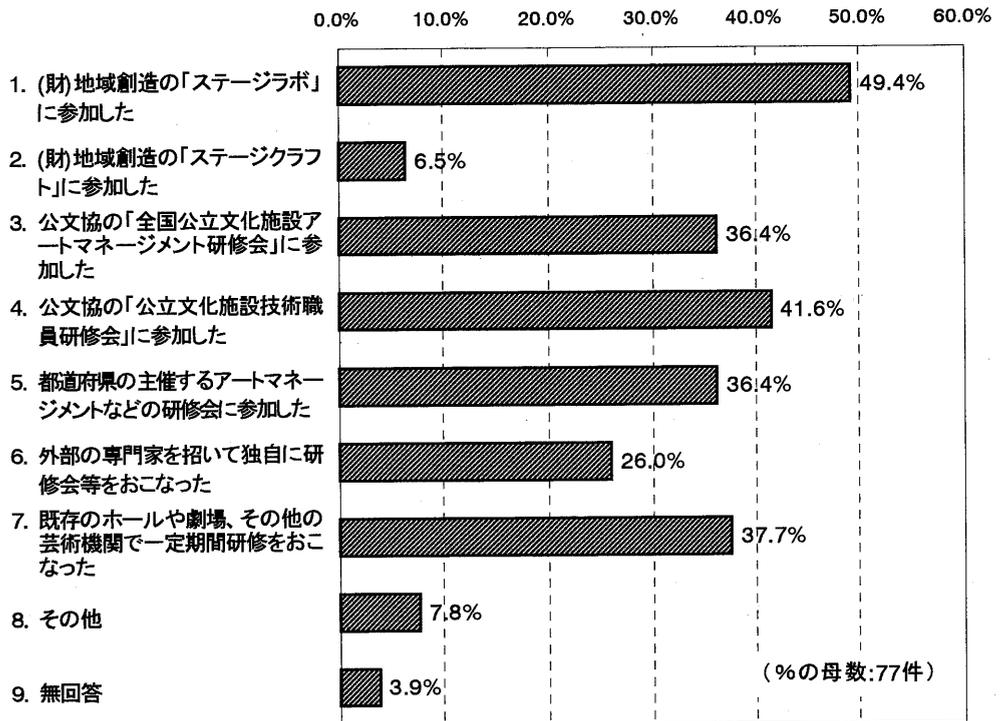
**Q5-6.** 運営職員に対し、劇場やホール運営に関する研修等を実施しましたか。



- また、実施した研修内容は、「(財)地域創造の「ステージラボ」に参加した」が38件 (49.4%)と最も多く、次いで「公文協の「公立文化施設技術職員研修会」に参加した」32件 (41.6%)、「既存のホールや劇場、その他の芸術機関で一定の期間研修を行った」が29件 (37.7%)、「公文協の「全国公立文化施設アートマネジメント研修会」に参加」と「都道府県の主催するアートマネジメントなどの研修会に参加した」が28件 (36.4%)、「外部の専門家を招いて独自に研修会等を行った」20件 (26.0%)と続く。

- ・「その他」の研修内容としては、「財団内部の独自研修(内部の専門職員による研修)」(3件)のほか、「ホール協会技術研修」、「文部省主催の施設運営研修」、「市町村アカデミー(市町村中央研修所主催)」等があった。

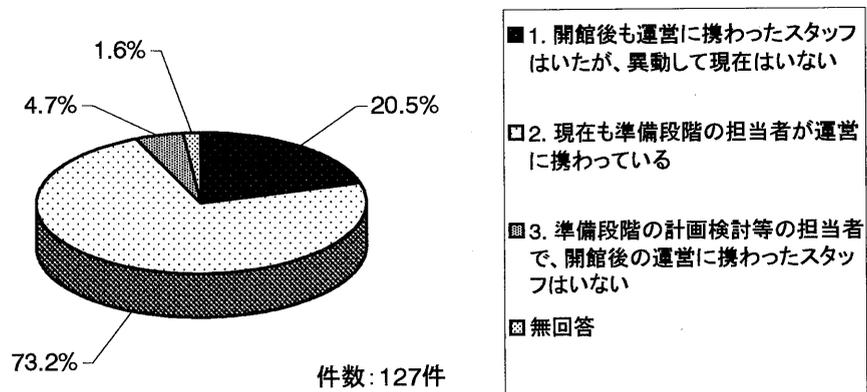
**Q5-7.** Q5-6で1を選ばれた場合、具体的な研修内容を次の中から選んでください(複数回答)。



### ⑤ 準備段階の運営体制と開館後の運営体制

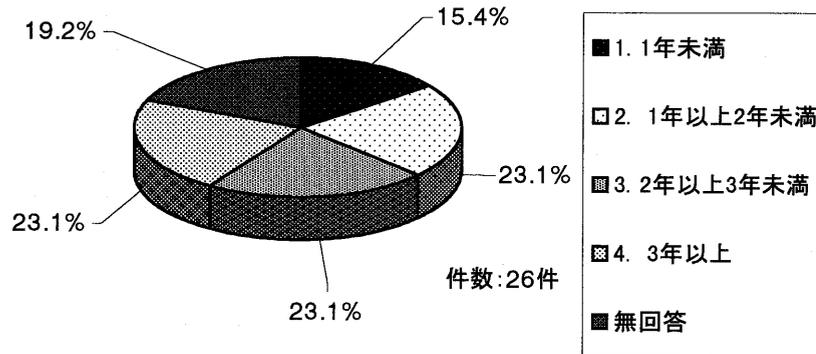
- ・「現在も準備段階の担当者が運営に携わっている」ホールは93件(73.2%)、「開館後も運営に携わったスタッフはいたが、異動して現在はいない」ホールが26件(20.5%)と、大半のホールで、開館後も準備段階のスタッフが継続して運営を担当している。

**Q5-8.** 準備段階の担当方で開館後の運営に携わった方についてお答えください。



- また、準備段階の担当者が運営に携わっていた期間は、「1年以上2年未満」、「2年以上3年未満」、「3年以上」がそれぞれ6件(23.1%)ずつ、次いで「1年未満」4件(15.4%)となっている。

**Q5-9.** Q5-8で1を選ばれた場合、その方はどれぐらいの期間運営を担当されましたか。



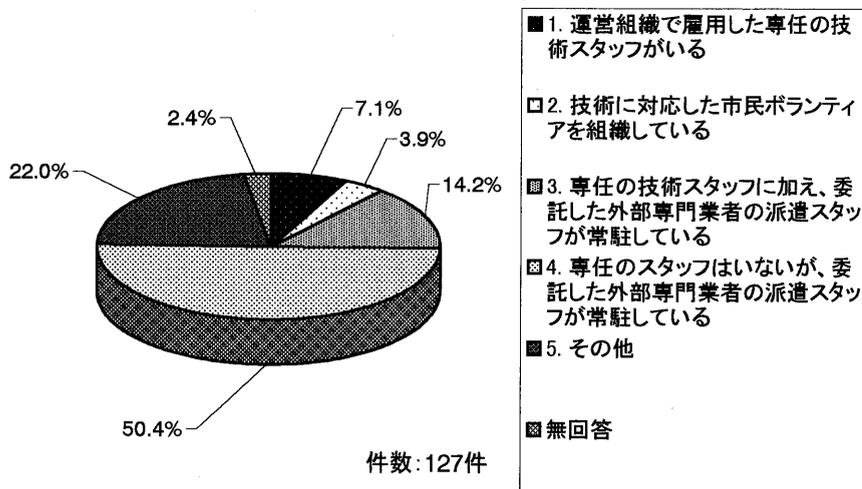
注) 複数いる場合はもっとも長く担当したケース

### (3) 音響、照明等の技術スタッフ

#### ① 技術スタッフの体制

- 音響、照明等の技術スタッフは、「専任のスタッフはいないが、委託した外部の専門業者の派遣スタッフが常駐している」が64件(50.4%)と半数以上を占めている。次いで、「運営組織で雇用した専任の技術スタッフに加え、委託した外部の専門業者の派遣スタッフが常駐している」18件(14.2%)と続く。
- 「運営組織で雇用した専任の技術スタッフがいる」は9件(7.1%)となっている。
- 「その他」も28件(22.0%)あるが、内容としては、必要時に外部の専門業者に委託(13件)、組織内の職員が担当(6件)、職員が担当し必要時に外部の専門業者に委託(4件)などである。ただしこれらの回答は、人口5万人未満のホールに集中している。
- また、技術に対応した市民ボランティアを組織しているホールは5件と少数派であり、いずれも人口5万人未満の都市に立地するホールとなっている。

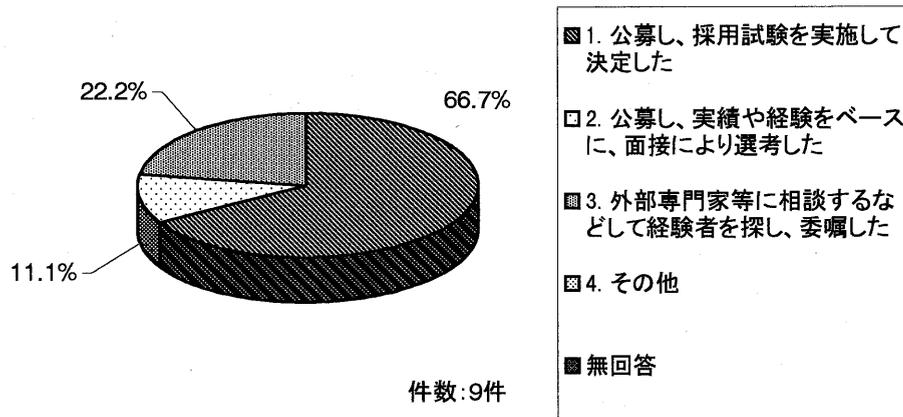
**Q5-10.** 音響、照明等の技術スタッフについてお答えください。



## ② 技術スタッフの決定方法

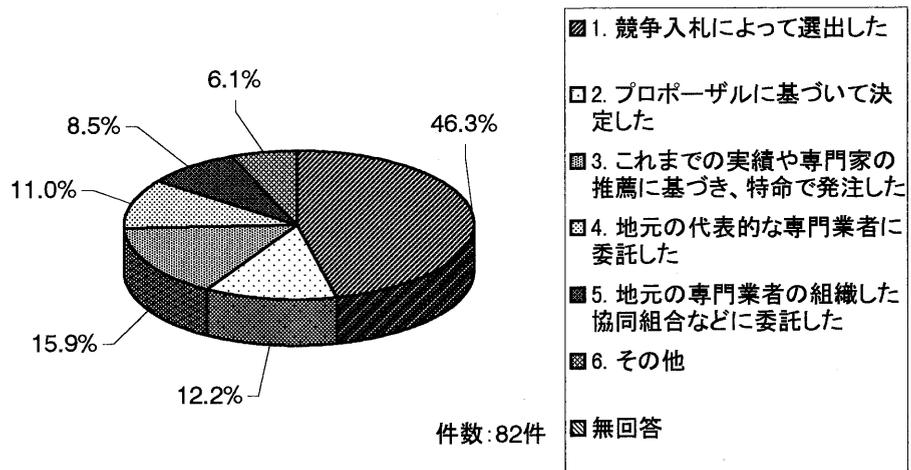
- 運営組織で雇用した専任の技術スタッフがいる場合、スタッフの決定方法は、「公募し、採用試験を実施して決定した」が6件で最も多くなっている。

**Q5-11.** Q5-10で1を選ばれた場合、選任の技術スタッフはどのようにして決定しましたか。



- 外部の委託業者の決定方法は、「競争入札によって選出した」が38件(46.3%)とほぼ半数を占めている。次いで、「これまでの実績や専門家の推薦に基づき、特命で発注した」13件(15.9%)、「プロポーザルに基づいて決定した」10件(12.2%)、「地元の代表的な専門業者に委託した」9件(11.0%)と続く。

**Q5-12.** Q5-10で3もしくは4を選ばれた場合、外部の委託業者はどのようにして決定しましたか。

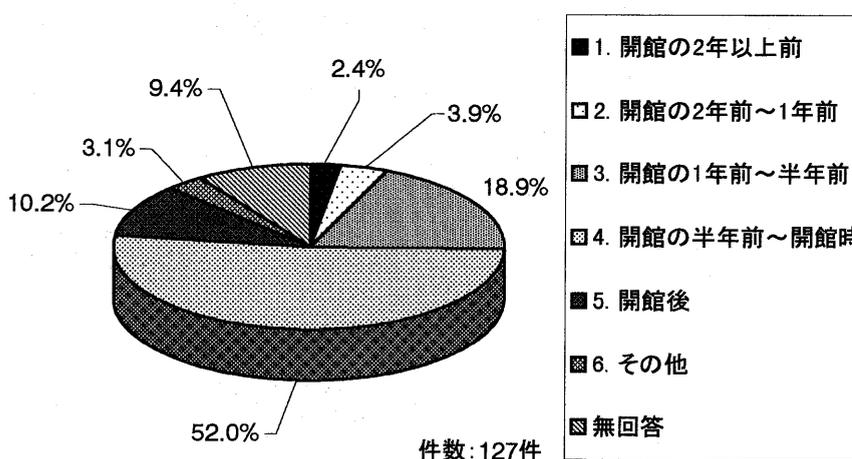


## ③ 技術スタッフの選出・依頼時期

- 技術スタッフの選出・依頼時期は、「開館の半年前～開館時」が66件(52.0%)と半数以上を占め、次いで、「開館の1年前～半年前」24件(18.9%)となっている。

- 「開館後」になってから技術スタッフを選出・依頼したケースも13件(10.2%)あるが、舞台設備の安全な運用を考えると望ましいことではない。
- 自由回答欄にも、次のようなコメントが寄せられており、技術スタッフの早期選出・採用はホールの円滑な開館にとって重要な要件である。
  - 舞台関係の設備等について、委託業者の決定が開館2ヶ月前だったので、委託業者の意向がまったく反映できず、運用面で不都合がある。
- なお、その他には、常勤の技術スタッフがないケースも含まれている。

**Q5-13. 技術スタッフ(専任の雇用スタッフ及び外部委託業者)はいつ頃選出・依頼しましたか。**

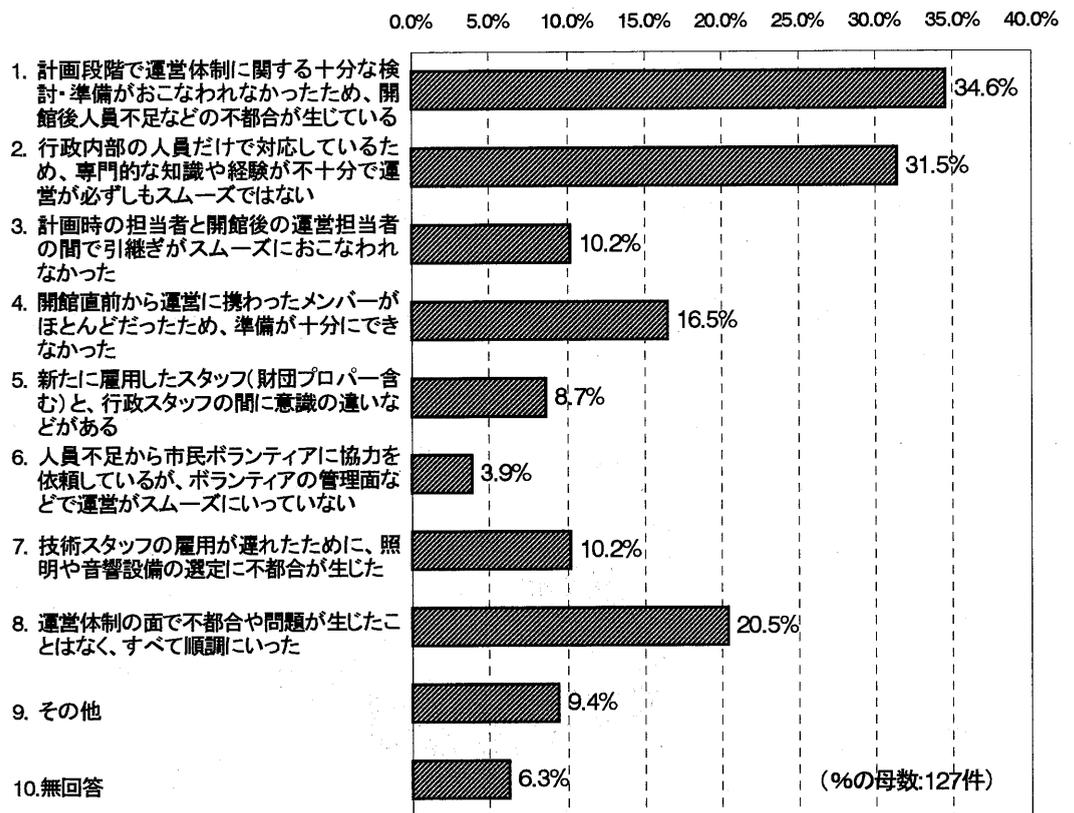


注) 複数のケースがある場合は、もっとも早く採用したケース

#### (4) 運営体制に関する課題や反省事項

- 運営体制に関する課題や反省事項としては、「計画段階で運営体制に関する十分な検討・準備がおこなわれなかったため、開館後人員不足などの不都合が生じている」が最も多く44件(34.6%)、次いで「行政内の人員だけで対応しているため、専門的な知識や経験が不十分で運営が必ずしもスムーズではない」40件(31.5%)となっている。
- 自由回答欄でも「管理運営方法等を基本計画、基本設計の段階までに整理する必要がある」、あるいは、「技術スタッフを含めて、運営の専従体制を早期に組織することが重要」といったコメントが寄せられている。
- 一方、「運営体制の面で不都合や問題が生じたことはなく、すべて順調にいった」と回答したホールも26件(20.5%)ある。
- なお、「その他」としては次のような回答が寄せられた。
  - 施設の完成から開館までの期間が短かったため、運営スタッフ、技術スタッフの研修ができず、運営に支障をきたした。
  - 「休日」がとりにくい。夜間利用へのサービスが、現状の職員体制では難しい。
  - ホールオペレータをボランティアが行っており、育成等必ずしも順調とはいえない。

**Q5-14. 運営体制に関する課題や反省事項として該当するものをお選びください(複数回答)。**



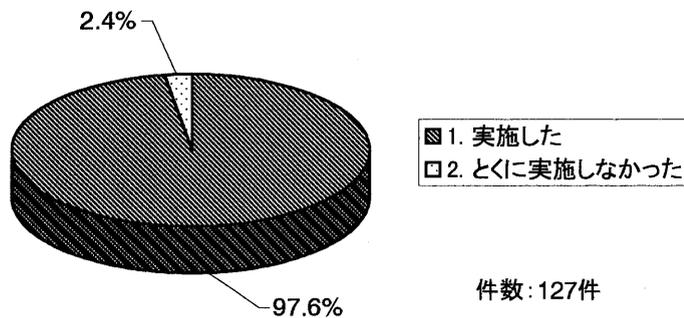
## 5. 開館記念事業の進め方

最後に開館記念事業の実施状況や準備方法について整理してみよう。

### (1) 開館記念事業の実施状況

- ホールの開館に際し、124件(97.6%)のホールで記念事業を実施している。
- 平均の企画数は9.1本、もっとも多いところでは、69本の開館記念事業を実施しているが、10本未満のホールが80件、11本以上20本未満のホールが26件など、20種類以上の開館記念事業を実施したホールは限られている。
- また、公演回数の平均は12回、最多のホールでは、121回の公演を会館記念事業として実施している。

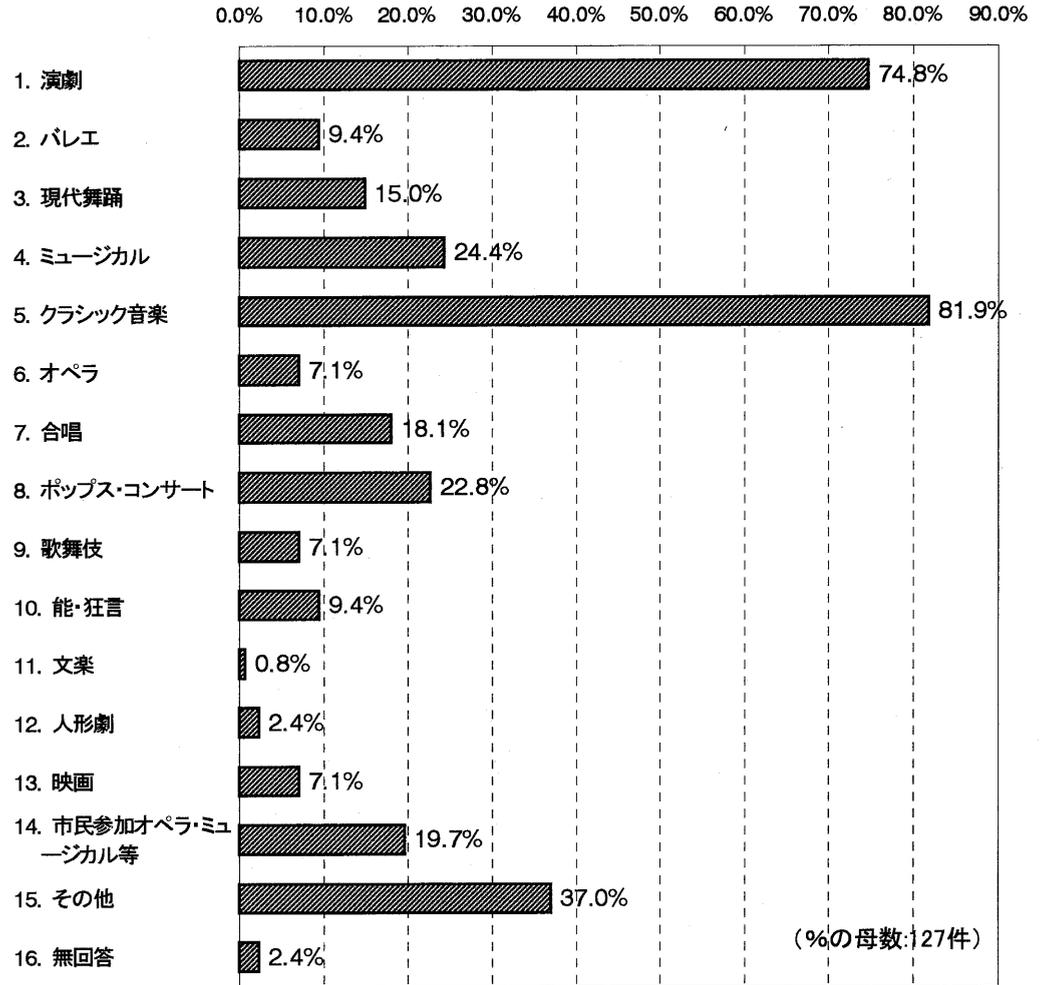
**Q6-1.** 劇場やホールの開館に際し、公演や演奏会などの開館記念事業を実施しましたか。



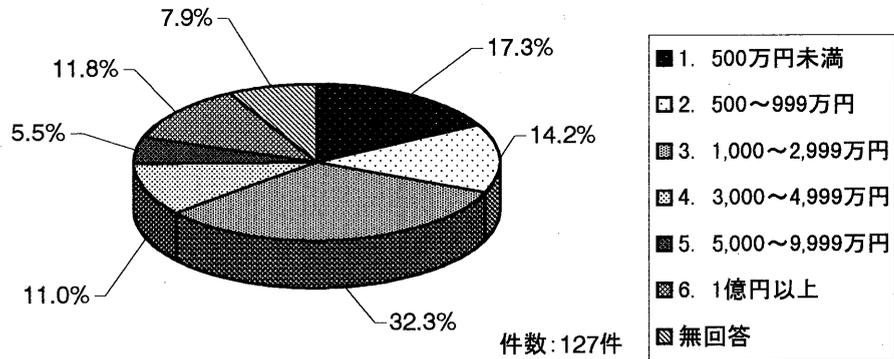
### ① 開館記念事業の実施ジャンルと予算規模

- 企画の内容は、「クラシック音楽」104件(81.9%)、「演劇」95件(74.8%)の2ジャンルが非常に多い。次いで、「ミュージカル」31件(24.4%)、「ポップス・コンサート」29件(22.8%)、「市民参加オペラ・ミュージカル」25件(19.7%)と続く。
- 「その他」回答の95件(74.8%)の内容は、邦楽(和太鼓を含む)(11件)、講演会(9件)、公開番組の録画・録音(8件)、落語(7件)、美術展(6件)、市民参加型公演(4件)、舞踊(4件)、展示(3件)をはじめ、スポーツ大会やポップスコンサート、相撲など多岐にわたる。
- 開館記念事業の予算規模は、「1,000～2,999万円」が41件(32.3%)と最も多く、次いで「500万円未満」22件(17.3%)、「500～999万円」18件(14.2%)、「1億円以上」15件(11.8%)、「3,000～4,999万円」14件(11.0%)と続く。
- 予算規模が「1億円以上」と回答した15件は、都道府県立のホール、大都市圏に立地している複合施設や音楽専用ホールである。

**Q6-3.** 開館記念事業で実施したおもなジャンルを次ぎの中から選んでください(複数回答)。



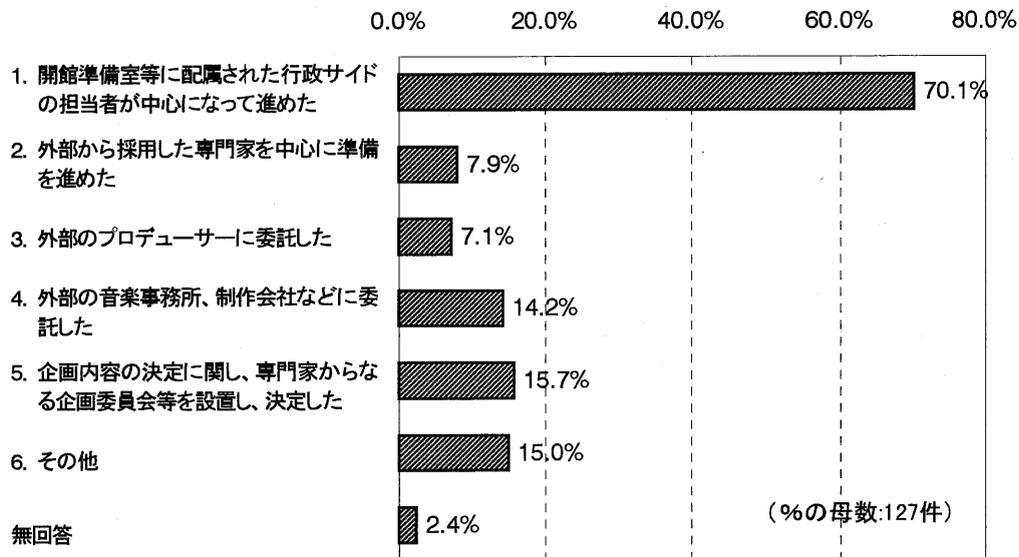
**Q6-4.** 開館記念事業の予算規模(チケット売上等は除いた自治体の予算)をお答えください。



② 企画・制作の進め方

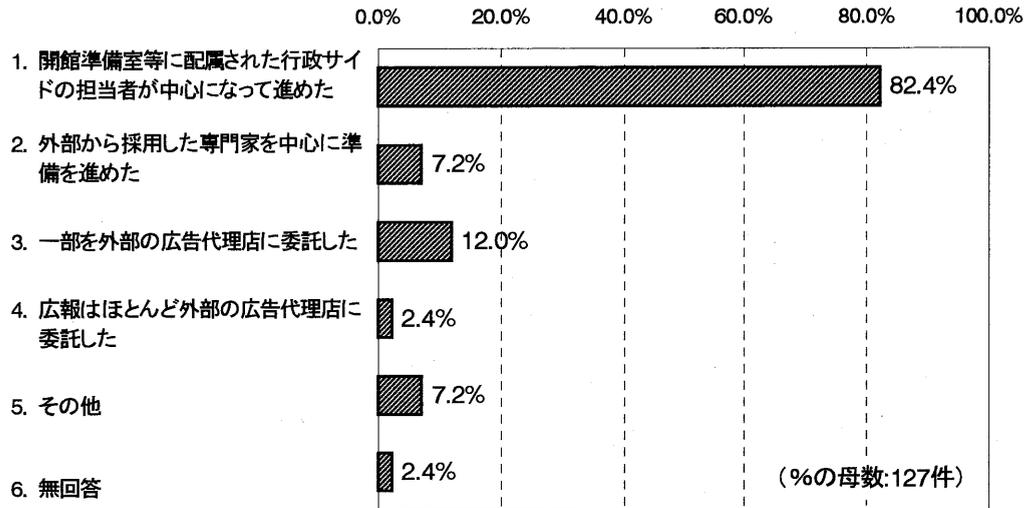
- 企画・制作の進め方については、「開館準備室等から配属された行政の担当者が中心になって進めた」が89件(70.1%)と大きな割合を占める。次いで、「企画内容の決定に関し、専門家からなる企画委員会を設置し、決定した」20件(15.7%)、「外部の音楽事務所、制作会社などに委託した」19件(15.0%)、「その他」19件(15.0%)となっている。
- 「その他」の内容としては、何らかの形で市民代表や市民団体が関わっている場合が8件のほか、公募した市民による企画運営委員会を設置、市民による「利用者協議会」が企画案を練って行政が決定、地元ボランティアグループによる企画と運営などとなっている。

Q6-5. 開館記念事業の企画・制作はどのように進めましたか(複数回答)。



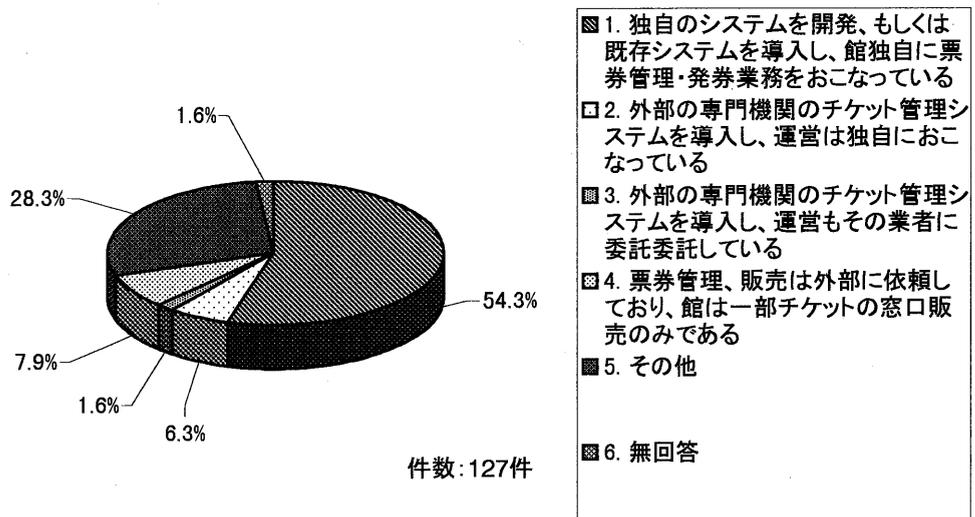
- また広報については、「開館準備室等に配属された行政サイドの担当者が中心になって進めた」が104件(82.4%)と大多数を占める。
- 「一部を外部の広告代理店に委託した」15件(12.0%)、「広報はほとんど外部の広告代理店に委託した」3件(2.4%)といった外部広告代理店の活用もみられるが、その割合は高くない。

**Q6-6. 開館記念事業の広報はどのように進めましたか(複数回答)。**



- チケット販売方法は、「独自のシステムを開発、もしくは既存システムを導入し、館が独自に票券管理・発券管理業務を行っている」が69件(54.3%)と半数以上を占めている。
- 次に、「その他」が36件(28.6%)で、その内容を見ると、複数の回答があったのは、館が票券管理等を行い販売については一部プレイガイドに委託しているケース(11件)、チケット販売を行っていない(有料企画を行っていない)ケース(8件)、職員の手作業(2件)、主催者側(公演団体)が行う(2件)である。

**Q6-7. チケット販売方法について該当するものをお選びください。**



③ 課題や反省事項

- 開館記念事業に関して、約半数のホール(60件、47.2%)が「開館記念事業はスムーズに進み、問題はとくになかった」と回答している。
- 課題や反省点としては、「建設工事の対応に時間と人手を割かれ、開館記念事業の準備が十分にできなかった」24件(18.9%)、「広報や宣伝、パブリシティ活動を十分に行うことができなかった」24件(18.9%)、「チケットの売り上げが予定を下回り、観客動員に苦勞した」23件(18.1%)、「行政サイドの担当者が中心となって進めたため、契約の方法や金額の妥当性について不明な点が多かった」17件(13.4%)などをあげたホールが多い。
- 「その他」の主な回答内容は以下のとおりとなっている。
  - 「多目的ホール」として明確な個性を打ち出せない。テーマ等が設定できずに、場当りの事業になってしまった。
  - 財団発足から開館までの期間が短く、もう少し準備期間が必要。短期間に多くの公演を実施したため担当職員にかなりの負担がかかった。
  - 市民にも施設を貸し出しているため、ホールを何日間か貸し切ることのできる練習場所の確保が課題である。
  - 地域住民のニーズの把握が不十分で顧客動員数にバラツキが見られた。
  - チケット販売方法に混乱があり、課題を残した。

Q6-8. 開館記念事業の課題や反省事項に関して該当するものをお選びください(複数回答)。

