

## 1. 計画の基本骨子づくり

第Ⅰ部では、アンケート調査の結果から、ホールの計画づくりの現状や問題点を分析・整理した。第Ⅱ部では、事例調査や研究会での検討結果も交えながら、ホールの計画づくりのあり方と留意事項を、1. 計画の基本骨子づくり、2. 運営計画・事業計画(ソフト)の進め方、3. 施設計画・建築計画(ハード)の進め方、の三つに分けて整理し、最後に全体的なまとめとして、ホールの計画検討開始から開館までの検討・準備作業の流れをフロー図に整理するとともに、計画づくりへの取り組み姿勢に関する考察をおこなった。

まず、計画の基本骨子づくりのあり方や留意事項としては、次のようなことがあげられる。

### (1) 前提条件の整理・把握

ホールの計画づくりのあるべき姿は、ホールの設置目的、立地条件、予定される事業や活動の内容、施設の構成や規模などによって大きく左右される。しかし、ホールの計画づくりに着手する際には、まず次のような前提条件を整理することが不可欠である。

#### ① 自治体の上位計画の中での位置づけの明確化

- 公共ホールは自治体の文化政策の中核施設として設置されるケースが多い。したがって、まず、設置自治体の文化行政や文化事業の中での位置づけ、つまり行政としての意志を明確にする必要がある。
- 新しい文化ホールの設置とそこでの事業展開が、当該自治体の文化行政の中心となる可能性もあり、ホールの新設にあわせて文化行政そのものを見直すことが求められる場合もある。
- とくに人口規模の小さな市町村においては、新たな公共ホールの設置は、文化行政にとどまらず、地域の活性化、あるいは教育や福祉といった分野との連携も視野に入れて検討すべきであり、行政施策の重点課題として、幅広い視点から目的や位置づけを明確にしなければならない。

#### ② 市民ニーズの把握

- 行政施策の中での位置づけの明確化に加え、市民にとってホールがどのような意味を持つのか、あるいは市民は新設ホールに対してどのような要望を持っているのかについても把握しなければならない。
- アンケート調査などによって市民意識を把握する方法もあるが、後述するように、市民を計画づくりのプロセスそのものに巻き込む形で、開館後の市民参加型の運営につなげていくといったことについても検討の対象となろう。

#### ③ 新設ホールを取り巻く環境条件の把握・整理

- もうひとつ前提条件として整理しておかなければならないのが、新設ホールを取り巻く環境条件である。例えば、次に列記するような項目については、ホールの計画内容がどのようなものであっても、基礎情報として調査・整理が必要である。
  - 周辺に立地するホールなどの文化施設の概要(公共及び民間):名称、立地、

規模、運営主体、施設の特性、主な事業内容、運営状況、稼働率 など

- 主な文化団体の活動状況:名称、団員数、公演の傾向や頻度、公共施設の利用状況、活動拠点 など
- 公共ホールの現状や課題、参考事例:新設ホールを検討するうえで参考となる代表的な公共ホールの運営方法、事業内容、施設内容 など
- これらの情報収集や調査を、シンクタンクやコンサルタント会社などに委託する場合、行政の担当者も主体的に参画することが肝要である。

## (2) 基本理念、目標の明確化

前提条件の整理が終わった時点で、最初に検討しなければならないのは、ホールの目的や基本的な考え方を定める基本理念の検討である。今回実施したアンケート調査では、基本理念を未記入のホールもあったが(127館中16館)、計画の検討段階で定められた基本理念や目標は、開館後も運営スタッフの間で共有される必要がある。

基本理念は、ホール計画のもっとも基本的な事項を決定するだけでなく、実際に館がオープンして運営が始まってからも、そのよりどころとなるものであり、いわば「ホールの背骨」として機能するものである。開館後、運営方針や事業内容を見直したり、あるいは館の実績を評価する際も、この基本理念と照らし合わせて行われるべきものである。基本理念が明確でなければ、館の運営方針はぐらつき、指針を失ってしまう。

基本理念に決まったスタイルはないが、以下のような内容の盛り込まれた簡潔なものとして明文化する必要がある。

- ホールを開設する背景や動機、市民や自治体にとっての意味(なぜ)
- ホールの目的(何のために)
- ホールの基本的な性格(何をつくり)
- 事業や活動の基本的な考え方(どのようなことをおこなって)
- そのことによって得られる効果やねらい(何を達成しようとしているのか)

これらの内容は、市民への広報の際にも、周知徹底をはかるべきであり、また自治体の意志としても明確にすることが望まれる。ただし、この基本理念は、計画が具体化する段階で、その計画内容にあわせて見直しを行ない、必要な場合はより適切なもの、実現可能なものに修正していく、といった柔軟な対応も必要である。

## (3) 計画スケジュールおよび検討事項・検討体制の明確化

今回のアンケート調査では、ホールの基本計画の検討を開始してから開館するまでの平均期間は6年2ヶ月であった。計画から開館までのスケジュールは、計画するホールの規模や内容、あるいは開発条件などによって大きく左右される。しかしながら、計画を円滑に進めるためには、開館までのスケジュール、それぞれの段階での検討・準備事項と検討体制をあらかじめ明確にしておく必要がある。

さらに、計画内容を明確とするため、「基本構想」、「基本計画」、「事業計画」といった計画書を節目節目でとりまとめ、その概要を市民に公表していくことも肝要である。

### ① 計画スケジュール

- まず開館目標時期を設定する際には、計画の検討や設計、建設工事、開館準備に必要な時間を確保できるよう、無理のない計画が求められる。
- 建物の規模が想定されれば、設計や建設工事などハード整備に要する期間は推定が可能である。ただし、建築家の選定に要する期間は、選定方法によっても左右される。プロポーザル方式やコンペ方式を採用する場合、基本設計の素案づくりや要項の作成などを含め、設計与件の検討・確定には必要かつ十分な準備期間を用意する必要がある。
- 運営計画のスケジュールとして特に留意しなければならないのは、建物の竣工・引渡し後から開館までの準備期間を必要かつ十分に確保することである。アンケート調査の結果では、全体の4分の1で竣工から開館までの期間が1ヶ月未満であり、竣工とほぼ同時にオープンしたホールも11館にのぼる。
- 実際の建物を使ったオモテ方、ウラ方の研修やテストラン、舞台機構や照明、音響のテスト・オペレーションなどは建物が竣工してからでないと準備ができない。とくに危険と隣り合わせの技術スタッフが、館の設備のオペレーションを習熟するためには、相応の時間を確保する必要がある。
- また、開館記念事業を円滑に実施するためにも、この竣工後の準備期間は極めて重要といえる。なぜなら、竣工直前はおのずと建物工事や検査などに追われ、開館準備に必要なかつ十分な時間を割くことが難しいからである。

### ② 検討・準備事項

- スケジュールの設定とあわせて明確にしておかなければならないのが、計画各段階の検討・準備事項である。詳しくは後述するが、基本骨子づくり、運営計画、施設計画の別に検討・準備すべき項目を図表Ⅱ-1に整理した。
- 整理した検討・準備事項は計画するホールの目的や規模、性格によって異なるが、ホールの計画づくりを円滑に進めるためには、これらの検討・準備項目の相互の関連性や作業の流れを、上記の計画スケジュールにあわせて十分に理解することが求められる。

### ③ 検討・準備体制

- 開館までのスケジュール、検討・準備事項の明確化と並んで重要なのが、検討や準備の体制である。
- 事例調査や研究会で取り上げた事例には、計画から開館に至るまで行政に中心となるキーパーソンが存在していたという共通点があった。またアンケートでは、ソフトとハードの検討体制がバラバラだったために、計画に齟齬が生じたという反省も報告されている。行政内部の検討・準備体制で重要なのは、計画の検討開始から開館までの一貫性、そしてソフト・ハードが一体となった検討体制の整備である。
- アンケート調査では、劇場やホールの専門家、実務家にもっと意見を聞くべきだったという回答が数多く寄せられているが、行政内部の体制整備だけではなく、外部

の専門家を含めた検討・準備体制をどう用意するかも、計画の成否を握る重要なポイントであろう。

- さらに、ホールの計画づくりにとって、意思決定のしくみも明確にしておかなければならない。多くの事例では、専門家や市民代表を交えた委員会、懇談会が用意されているが、これらの組織は、計画内容の検討だけではなく、最終的な計画決定にとっても大きな役割を果たしているものと思われる。
- とくに、市民参加による計画づくりを推進する場合、市民の声をどのように吸い上げ、取捨選択し、計画を一本化していくか、といった合意形成のプロセスについても、十分な配慮が求められる。

図表Ⅱ-1 ホールの計画づくりにおける検討・準備事項

項 目		内 容
基本骨子づくり		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 基本理念の検討・設定</li> <li>• 事業内容や運営方法、施設構成の基本的な考え方の整理</li> </ul>
運営計画	事業計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業計画の検討・策定(開館記念事業、自主事業、貸しホール事業、その他事業)</li> <li>• 各事業準備業務(各種交渉、契約業務)</li> <li>• 予算計画の検討・確定</li> <li>• 各事業の実施</li> </ul>
	運営方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 運営方針の検討</li> <li>• 各種規約づくり</li> <li>• 市民参加の枠組みづくり</li> <li>• 貸しホールの方針と運用方法</li> <li>• 舞台・音響・照明のオペレーション方法の検討(内部組織化／一部外部委託／外部委託)</li> <li>• チケット販売方法の検討(システム開発／外部委託など)</li> <li>• 客席案内業務の検討(ボランティアの活用／外部委託)</li> <li>• 物販・飲食施設の運営方法の検討</li> </ul>
	運営体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 運営母体の検討・確定(財団法人方式、直営方式など)</li> <li>• 運営母体の設立(運営準備室、運営専従組織)</li> <li>• 運営スタッフ(外部専門化の登用／採用、研修)</li> <li>• 外部委託業務の検討・準備(清掃・警備、舞台技術、チケット販売、物販・飲食など)</li> </ul>
施設計画	施設計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 施設構成と各施設の内容・規模の検討・確定</li> <li>• 設計与件の検討・設定</li> </ul>
	施設設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建築家・設計事務所の選定</li> <li>• 劇場コンサルタント・音響コンサルタントの選定</li> <li>• 基本設計</li> <li>• 実施設計</li> </ul>
	建設工事	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建設工事・監理</li> <li>• 舞台機構、照明・音響設備の選定・発注</li> <li>• 各種備品類の選定・発注</li> </ul>