

2. 運営計画・事業計画(ソフト)づくりの進め方と開館準備

わが国の公共ホールが、ハード優先でソフトには大きな問題があるということは、これまでも再三指摘されてきた。これは、施設は立派でも開館後の運営が必ずしも望ましい形で行われていないことに主因があるが、計画段階においても、施設建設というハード整備の方が運営計画や事業計画などのソフトの検討・準備よりも優先されがちである。

建物の整備については、基本設計、実施設計、建設工事、竣工といった事業のプロセスが明確である。それに対し、ホールの運営計画の検討や開館準備については、何をどういった手順で進めていけばいいかということ自体が、施設計画ほど十分に整理されていないと思われる。ハード優先となってしまう背景には、こうした事情も関係していると考えられ、そういう意味で、運営計画・事業計画の進め方を十分に整理することは、ホールの計画づくりにとって極めて重要な要素といえる。

また、アンケートや事例調査では、運営計画の検討や開館準備の方法など、計画づくりに関することよりも、現在の運営体制や運営方法自体に関する問題点や課題が指摘される傾向が強かった。

運営計画づくりの進め方だけを、ホール運営の現状と切り離して整理することは難しいが、ここでは、「ホールの計画づくりに関する課題を整理する」という本調査の主旨に基づき、運営方法や事業内容自体の課題整理は最小限にとどめ、運営計画については開館までの検討項目や準備方法について、また事業計画については開館記念事業について、調査から導かれた留意事項を整理した。

計画の基本骨子が固まれば、それに基づいて具体的な事業計画、運営計画を検討・策定する必要がある。運営計画や事業計画の内容は、ホールの設置目的や規模によって大きく異なるため、ここでは、それらに関係なくホールの計画づくりに共通する進め方や留意事項を整理した。

(1) 運営母体

運営計画の基本は、運営の責任をどこが担うかの検討であろう。自治体の直営、財団法人への委託、あるいはNPO等の市民組織の協力などの方法が考えられるが、具体的な方法は、ホールの目的や事業内容、あるいはホール設置主体である自治体の体力などを考慮して決めるべきである。

① 財団法人—直営方式

- 今回のアンケート調査では、財団法人による運営を行なうホールが半数を超えている。行政本体や教育委員会の直営方式と比較した場合のメリットとしては、事業運営の柔軟性、専門人材登用の容易性、予算執行の柔軟性といった点があげられる。
- しかし一方では、設立手続きの複雑さや設立後の組織の硬直性といった課題も指摘されている。とくに新規に財団法人を設立する場合は、行政のスリム化の流れに逆行する可能性もあることから、運営母体を財団法人方式にするか、直営にするか

は、ホールの目的や活動内容と照らし合わせた十分な検討が必要である。

② NPO 法人等、民間組織への委託

- 研究会や事例調査では、NPO 法人もしくは民間組織に運営を委託するケースも報告された。劇団あしぶえを中心に設立された「八雲村文化協会」に運営を委託している「しいの実シアター」、そして NPO 法人「ふらの演劇工房」への運営委託を検討中の「富良野芸術の森劇場(仮称)」などである。
- この方式は比較的新しいもので、事例が限られていることもあって、委託先の選定方法や妥当性、ホール所有者である自治体と管理・運営を委託される NPO や民間組織の役割分担や責任範囲、運営予算の負担方法など、明確にすべき課題も多い。そのため、この方式を導入する場合には、委託先の選定方法等を十分検討のうえ、ホールの設置自治体と、管理・運営を受託する民間組織の間で、十分な協議が行われることが不可欠である。
- なお、八雲村のケースでは、「八雲村林間劇場設置及び管理に関する条例」を制定し、管理・運営の基本事項を定めている。

(2) 運営体制

運営母体のあり方と並行して検討しなければならないのが、効率的な運営体制(業務内容、人員配置、スタッフ数など)である。

① スタッフ数

- アンケート結果によれば、運営組織の総人数は平均で19.2名であるが、約半数のホールでは10名以下の体制でホール運営が行なわれている。運営上の課題や反省事項としては、「運営体制の検討・準備不足から人員不足などの不都合が生じている」を指摘するホールが全体の3割と最も多くなっている。
- 運営スタッフの人数や体制については、既存ホールが参考とされることも多い。しかし、多くの既存ホールにおいてもスタッフ不足が運営上の最大の課題となっている。実際、事例調査をしたあるホールでは、業務量の増加に伴いスタッフを増員しようにも、他のホールとのバランス上実現が難しい、というコメントがあったことから、個々の業務量を踏まえて効率的な運営に努めることが重要である。

② 専門人材の起用、研修・育成

- 運営体制上の課題は、スタッフの数だけではない。どのような人材を起用するかも、極めて重要なポイントである。「行政内部の人員だけでは専門的な知識や経験が不十分で運営がスムーズではない」ことを、課題や反省事項としてあげたホールは、全体の3分の1にのぼる。
- 行政外部から人材を起用したホールは全体の3分の2にのぼっているが、公募・採用試験による決定が半数以上を占めており、必ずしも「経験者」を採用しているとは限らない。
- こうしたこともあって、約6割のホールで職員の研修を実施している。内容としては、(財)地域創造の「ステージラボ」、公文協や都道府県主催の研修会をはじめ、既