

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

存のホールや芸術機関で一定期間の研修を行うホールもある。

- こうした研修を十分に行うためには、職員の早期決定が不可欠であり、また、研修が長期に及ぶ場合、その間は該当職員の担当業務に別途対応できる体制を用意しなければならない。さらに、実際の運営ノウハウは、実務経験をとおしてはじめて得られることを考えると、長期的には組織体制の中に経験者のノウハウを引き継いで職員を育成していくようなしくみを整えることが望ましい。

③ 計画担当者の運営への関わりと引き継ぎ

- ほとんどのホールでは、計画準備段階の担当者が、開館後も引き続き運営の中核を担っている。開館準備および開館後の運営を円滑におこなうためには、合理的な方法であり、研究会で報告された事例の中には、開館後も20年近く、計画時の中心メンバーが、運営の中心を担っているというホールもあった。
- ただしこうしたケースは例外的であり、計画担当者は数年で運営の現場から異動するのが通例である。その際注意しなければならないのが、計画時に検討した基本的な考え方や運営方針を組織的に引き継ぐということである。
- 計画準備段階で収集した情報や検討プロセスは、どうしても担当者の属人的なものとなりがちである。決定事項だけではなく、検討のプロセスやその背景、根拠などについても引き継ぐのが理想的であるが、それは現実的には困難だとしても、計画検討時に作成した文書類は、可能な限りまとめておくべきであろう。

④ 技術スタッフ(音響・照明)

- 技術スタッフの雇用形態としては、「外部委託先の派遣スタッフが常駐している」スタイルがもっとも多く、今回の調査事例全体の約半数を占めている。専任の技術スタッフを雇用しているホールも2割程度あるが、どのような体制を整えるかは、自主事業の頻度や事業の内容、運営組織の体力や予算に基づいて検討されるべきである。
- 委託先の決定方法は、競争入札方式が約半数。プロポーザル方式、実績による特命発注、地元業者への発注、地元業者の組合組織への発注といった方法もあるが、ホールの立地環境によっては、専門の業者が圏域内に存在しないなどの状況も考えられるため、個々の条件に基づいて検討するよりないのが実状であろう。
- ただし、採用時期については、開館までに必要かつ十分な準備期間を確保する必要がある。アンケートでは約半数のホールが開館の半年前になってから技術スタッフを雇用しており、開館後に採用する例も1割あった。
- 自由回答欄の反省事項として、複数のホールが技術スタッフの準備不足をあげている。また、舞台設備や音響、照明等の検討に専門の技術スタッフが参加しなかったために、設備的な不都合が生じている、といったコメントも数多く寄せられている。技術スタッフの中核メンバーについては、できるだけ早期に採用したり、一定期間はコンサルタント契約を結ぶなどして、専門家として計画づくりに参画してもらうこと

が望ましい¹。

⑤ 市民組織、ボランティア

- ホールの運営にボランティアを起用するホールは、近年急速に増えている。スタッフ不足を補うといった消極的なものではなく、市民とホールの新しい関係を構築しようというねらいが含まれているケースが多い²。
- ボランティア導入上の留意事項は、ボランティア・マネージメントに対するしっかりとの方針が必要だという点である。ホールの運營業務を手伝ってもらう「業務サポートボランティア」なのか、企画や運営に深く関与してもらう「企画ボランティア」なのか、といったホールの姿勢がはっきりしていないと、ボランティアを導入することによって返って運営が混乱する危険性もある。
- 今回のアンケート調査では5件と少数派であったが、技術スタッフを市民ボランティアがサポートするケースもある。この場合は、危険の伴う専門的な仕事であることから、とくにきめ細かい対応が不可欠である。

⑥ その他

- その他、運営体制として検討しなければならない項目として、もぎりや客席案内、チケット販売への対応方法がある。
- もぎりや客席案内業務については、大都市圏ではビジネスとして受注する専門の民間企業が存在しており、公共ホールの中にも、そうした専門会社に委託しているケースもある。独自に市民を組織化したり、ボランティアに依頼するホールも多いが、観客対応のマナーや基礎的な知識については、事前の研修等が必要である。
- また、実際の運営の場面では、ローテーションを考へて、公演ごとに対応できるメンバーに連絡、手配するしくみなども明確にする必要があるが、ボランティアを組織しているところでは、そうした管理もボランティアに任せているケースが多いようだ。
- チケット販売については、どのようなチケット管理のしくみ(票券システム)を導入するか、またそれをどのような体制でオペレーションするか、という二つの項目について検討する必要がある。
- 大都市圏ではチケット販売の専門会社がオンラインのチケット販売システムを開発・提供しており、そのシステムを導入している公共ホールも多い。こうした専門会社の中にはオペレーションのスタッフ派遣を受託する企業もある。
- 自主事業の限られているホールでは、票券システムの導入そのものが必要ない可能性もあるが、システムを導入する場合、こうした専門企業の利用の如何によって、チケット販売の運営方法は、おおむね次の3つのパターンに整理できる。
 - 1) チケット販売会社の票券システムを導入、オペレーションも同じ会社に委託
 - 2) チケット販売会社の票券システムを導入、オペレーションは自前で対応

¹ ホールの舞台技術の現状や課題については、1998年度に実施された調査「公立ホールの舞台技術に関する調査研究(1999年3月/財)地域創造」に詳しくまとめられており、計画づくりにとっても参考となる点が多い。

² 公共ホールにおけるボランティアの導入状況や課題等については、1996年度に実施された調査「公共ホール・劇場とボランティアに関する調査」に詳しくまとめられており、計画づくりにとっても参考となる点が多い。

3) 独自の票券システムを開発・導入、オペレーションも自前で対応

- モノやサービスを「販売する」という行為は、特定の行政分野に限られているが、ホールの主催する事業を一人でも多くの市民に鑑賞してもらう努力は、公共ホールの基本的な役割である。そういう意味でもチケットの販売方法については、十分な検討が必要である。

(3) 運営予算

運営予算の不足も、公共ホールの抱える大きな課題のひとつである。建物の建設コストについては、計画規模に単位面積あたりの工事単価を乗じて大体の金額を求めることができるのに対して、ホールの運営に要する予算規模を推計するのは、それほど容易なことではない。それだけに、計画段階でホールの運営に必要な予算規模を把握することは重要である。ホールの維持・管理費と事業費に分けて、検討のポイントを整理した。

① 維持・管理費

- ホールの運営予算の費目に確定したものはないが、建物の維持・管理に必要な最低限の費用、言い換えればホールを所有し、維持するだけで必要な費用が、維持・管理費である。
- この維持・管理費には人件費も含まれるケースが多いが、今回のアンケート調査では、人件費を除いた維持・管理費として、延べ床面積1㎡あたり約1万5,000円という結果が得られた。建物の規模や施設・設備の内容、あるいは運営状況や稼働率等によって、この単価は大きく左右され、今回の調査事例でも最大で5分の1から4倍という開きがあったが、ひとつの目安にはなるだろう。
- なお、維持・管理費に含まれる主な費用は、人件費、光熱水費、外部委託費(清掃、警備、設備保守点検、舞台技術など)、消耗品費などである。

② 事業費

- ホールの事業費は、公演や演奏会の実施にかかる費用であり、維持・管理費のような推計の根拠となる数字はなく、企画の内容や事業の規模によって千差万別である。
- 計画づくりの段階では、事業や公演の具体例とおよその事業費に関する情報収集をおこなって、必要な予算規模を把握することが必要である。公演の事業費は企画の内容や出演者によって大きく左右され、また、ホールの規模によっても大きく異なるため、検討の結果次第では、ホールの規模や事業内容そのものを見直すことも視野に入れなければならない。
- なお、事業費に含まれる主な費用は、出演料、舞台等製作費、企画制作委託費(外部に委託した場合)、印刷経費(ちらし、プログラムなど)、旅費・交通費(出演者およびスタッフ)、広報・宣伝費などである。

③ 運営財源

- 維持・管理費、事業費から運営予算額を導き出すのと並行して、運営財源をどのように確保するかについても検討しなければならない。公共ホールの場合、その過半

を自治体からの補助金もしくは委託費に依存している。

- 自主事業のチケット収入、公的基金や民間財団からの助成金、民間企業の協賛金や寄付金なども、貴重な財源である。種類や金額は非常に限られているので、これらの財源の充実に努める必要がある。
- 検討した予算額に見合う運営財源の確保が難しいと判断される場合は、事業の内容だけではなく、ホールの規模や施設構成についても見直しが必要なことは言うまでもない。

(4) 運営計画の検討体制

では、こうした運営計画を検討するための体制はどうあるべきだろうか。行政の中核メンバー、外部の専門家、そして市民参加の3つに分けて留意事項を整理した。

① 行政の中核メンバー

- 研究会や事例調査で報告された事例の場合、自治体の計画担当者の中に、計画の検討から開館まで中心的な役割を担うキーパーソンの存在するケースが多かった。
- 計画の全体像だけではなく、ハード、ソフト両面の細部にわたって詳細な検討をおこない、様々な可能性を模索しながら、最善の解決策を見いだしていくといった姿勢で計画づくりに取り組んでいるのが特徴である。
- 外部の専門家の協力を得る場合でも、事業主体としての判断や責任は行政にある。比較的若手で有能な担当者に活躍の場を与えて成功した、といった事例もあり、この行政の中核メンバーが、計画の正否を握る大きな存在であることは間違いない。

② 外部専門家の起用、コンサルタント等への委託

- 今回の調査結果によれば、学識経験者や地元文化団体の代表者、演劇や音楽の専門家などからなる検討委員会等を設置する例は多いが、シンクタンクやコンサルタントなど外部の専門機関に調査や運営計画の検討を委託する例は限られていた。
- 行政の担当者が、自ら専門家への徹底的なヒアリングと検討を繰り返し、詳細な運営計画を行政内部で作上げていったという事例も報告されているが、建設計画については、建築家、音響コンサルタント、劇場コンサルタント等を活用することにより、効率的で十分な検討が可能になるといえよう。
- 調査事例の中で黒部市国際文化センターの場合には、ソフトの開発にも予算をかけないとハコものになってしまう危険性があるという考えから、3,000万円の予算を計上し、管理運営計画の策定を外部機関に委託している。委託先では専従チームを組成、行政担当者と共同で詳細な運営計画の検討とシミュレーションを実施し、その結果が実際の運営のベースとなっている。
- 委員会への参加というスタイルでは、結果的に発言内容に対する責任の取りようがなく、逆に責任を持って対応をしようとすると、ボランティアになってしまうという現状も研究会では指摘された。外部の専門家や専門機関に検討を依頼する場合は、

検討の内容や責任範囲を明確にするべきであろう。

- また、開館後の運営組織にプロデューサーや芸術監督などを起用する場合、計画段階から、契約を結び、検討への参画を依頼することが望ましい。
- アンケート自由回答では、ホール運営の専門家を交えた検討をおこなわなかったために、開館後にハード、ソフトとも支障が出ているという記載があった。運営計画の検討を行うだけではなく、設計内容を運営サイドの専門的な視点からチェックするためにも、ホール運営の専門家や経験者の参加はホールの計画づくりにとって重要な要件である。

③ 市民参加による検討

- アンケート調査では、「市民研究会、ワークショップ、住民参加などの方法を取り入れた」ホールは約13%だったが、事例調査や研究会ではこうした試みが報告された。
- 出雲地域交流センター(ビッグハート出雲)では、設計作業の過程で市民参加のワークショップが4回開催され、その後開館の1年前にはユーザーとなる地域の文化団体の代表者による運営検討委員会が設置されている。
- 黒部国際文化センターでも、地元市民に建築家、劇場コンサルタントを加えた「国際文化センター施設運営企画会議」が設置され、運営計画に関する詳細な検討やシミュレーションが行なわれた。その過程で市民の要望が取り入れられ、さらに「コーレ倶楽部」や運営委員会という、現在の市民参加型の運営体制が整備されている。
- 桐生市市民文化会館でも、基本構想を検討する段階で、市民団体代表者27名からなる「懇談会」が設置され、計画内容に関する意見聴取がおこなわれている。その他、長久手町文化の家や可児市文化センターなどでも、ハード、ソフト両面から積極的な市民参加の手法を用いた計画づくりがおこなわれている。
- 市民参加による計画づくりは、ホールの計画に対する市民のコンセンサスを得ていくためにも有効な方法であると同時に、開館後の市民参加やボランティア、さらには市民 NPO による運営につながる可能性も有している。ただし、市民の要望はまちまちで、また、一部の市民の声だけに計画が左右される危険性もあるため、自治体には高いコーディネート能力が求められるとともに、市民の意見を取捨選択基準や、行政としての基本的な指針を明確にすべきであろう。

(5) 開館記念事業の企画・運営

アンケート調査を実施したほとんどのホールで、いわゆる「開館記念事業」が実施されている。企画内容としては演劇とクラシック音楽の催しを実施したホールが、ともに全体の7~8割を占めているが、企画の本数や公演回数、予算規模などはまちまちである。

① 事業の実施体制

- アンケート調査によると、開館記念事業の企画・制作、広報などの業務は、7割から8割のホールでは、行政の担当者が中心になって進めており、外部から採用した専

門家を中心になった例、あるいは外部の専門機関に委託した例は10%前後と限られている。

- 一方では2割近くのホールが、「建設工事に時間と人手を割かれて準備が十分にできなかった」、「チケットの売上げ、観客動員に苦勞した」、「広報や宣伝活動が十分にできなかった」といった点を、開館記念事業の課題としてあげている。
- 自由回答でも、準備期間の不足、チケット販売や観客動員などが課題とされているが、開館直前は、運営の準備やテストラン、舞台装置や照明、音響のテスト・オペレーションなど、建物自体の開館準備に加え、経験のない公演や演奏会の準備が重なり、業務量はピークに達するため、十分な準備体制を整えるとともに、建物竣工から開館までの間に十分な時間的余裕を確保することが重要である。

② 市民への広報活動

- 公共ホールは開館時は華やかにオープンしても、その後のソフトが続かないという声をよく耳にする。それに対し、あえて「開館記念事業」という大掛かりな催し物を避けた黒部市国際文化センターのような例もある。この例では、まず30数回のワークショップやレクチャーを実施して市民に使い方の見本を提示、その後3ヶ月間施設を無料開放して市民に使い方を体験してもらい、そのうえでレクチャー付きコンサートなどを徐々に実施するという方法が採用されている。
- 桐生市市民文化会館でも、開館直前の2日間、施設内覧会を開いて施設を公開している。各所に職員を配し、使い方の説明を行なうなどしたこの催しには、延べ1万人の市民が訪れたという。
- ホールの開館時には、華やかな開館記念事業だけではなく、一人でも多くの市民にホールの存在を知ってもらうような地道な広報活動は、貸しホールに対する市民のニーズを掘り起こすという意味からも重要である。