



第Ⅱ部

公共ホールの計画づくりのあり方と留意事項



## 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>

## 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 財団方式—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<sup>1</sup>。

### 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<sup>2</sup>。
- 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

<sup>1</sup> 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。

<sup>2</sup> 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る。
- 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「コラーレ倶楽部」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。

### 3. 施設計画(ハード)の進め方

ホールの施設計画は、施設の構成や内容、規模など、いわゆる設計与件の検討・確定から、設計事務所・建築家の選定、基本設計・実施設計、建設工事という流れで進められる。こうしたプロセスはホール以外の公共施設でも同様であるが、ここでは、劇場やホールの設計や施設整備における留意事項を整理した。

#### (1) 施設の構成や内容、特性、規模(設計与件)の検討と確定

施設計画の第一歩は、施設の構成や各施設の特性・規模の検討である。これらの内容は、そのまま設計与件あるいは設計コンペやプロポーザルの要項となるため、必要かつ十分な検討が求められる。個々の条件の具体的な検討はここでは行なわないが、ホールや劇場建築については、既存事例の紹介を含め、専門書や参考文献が発行されており、そうした資料類によって基礎的な要件を理解するとともに、代表的な参考事例を視察するなどして、計画ホールのハードとしての方向性や特性を見極める必要がある。

図表 II-2 ホールの計画づくりに関する主な参考文献

書名・資料名	概要	編著者、出版社
21世紀の地域劇場	劇場の変遷を概観し、これからの公共ホールのあり方や計画の方法論を提案	清水裕之著 鹿島出版会発行
地域に生きる劇場	今後の公共ホールのあり方を考察し、代表的な地域のホールを紹介	衛紀生、本杉省三編著 芸団協出版部発行
公共ホール職員のための制作基礎知識	公共ホールの運営に必要な基礎知識をジャンル別に整理した手引き書	地域創造レター別冊 (財)地域創造発行
劇場－舞台芸術のための建築計画と設計	英国における劇場建築、舞台設備、経営など全般的な概要がまとめられている。	ロドリック・ハム著(劇場技術研究会訳) 鹿島出版会
新建築学大系33 劇場の設計	舞台芸術の歴史から劇場建築、舞台設備などの概要についてまとめられている。	新建築学大系編集委員会編 彰国社発行
建築設計資料 18-劇場・ホール 48-コンサートホール 63-演劇の劇場	劇場やコンサートホールの代表的な実例について、建築的な特長と運営の基礎データを整理	建築思潮研究所編 建築資料研究所発行
SD 別冊 No.24-演劇のための空間 1989年10月号-音楽のための空間	国内外の代表的な演劇劇場、コンサートホールを写真と図版で紹介	長谷川愛子編 鹿島出版会発行

#### ① 施設構成

- 最近の施設では、複数の性格や規模の異なるホールを設置する例が増えている。アンケート調査では一施設あたりのホール数は平均で1.6ホールであった。想定される事業や活動の内容を見極めたうえで、核となるホール施設の内容を決定する



必要がある。

- さらに、劇場やホールでは、舞台空間や客席といった公演そのものための施設に加え、リハーサル室、練習室、楽屋、大道具・小道具室、オーケストラ・ロビー、楽器庫、搬出入口といった諸施設を整備しなければならない。個々の施設の必要性や規模については、事業や活動の内容によっても左右されるが、既存文献などで、必要諸室の内容や規模、動線や配置の基本要件を含めた理解することが必要だろう。

## ② ホールの特性

- ホールのハードとしての特性は、基本理念や目的、事業内容、主たる演目などに基づいて決定しなければならない。ホールの特性を規定する要因は、ステージ及び客席形状、プロセニアムの形状・規模、舞台規模・機構、客席規模・空間形状、音響特性(残響時間等)など、多岐にわたっている。
- 音楽専用ホール、オペラ劇場、演劇・舞踊専用ホール、多目的ホール、平土間型多機能ホールといったホールの基本特性は、これらの組み合わせによって決まるため、具体的な設計作業に入る前に、ホールの目指す基本的な特性を明確にしておかなければならない。

## ③ ホールの規模(座席数)

- とくにホールの規模(座席数)は、施設の特性ばかりか、事業内容や運営方法、採算性などに大きな影響を与えるため、必要かつ十分な検討が求められる。
- 公共ホールでは、実際の利用目的や用途、観客動員数などを念頭においた無理のない計画とすることが肝要である。必要以上の規模のホールは、建設費の増加ばかりか、そのまま事業費や維持管理費の増加に結びつき、空席が目立つ公演の原因ともなりかねない。
- また、ホール規模の設定に際しては、既存ホールとのすみわけも重要な要素であろう。

## ④ 併設施設

- 最近の公共ホールでは、劇場やホール単体のものより、様々な機能や施設が複合されて整備される傾向が強い。アンケート調査では、ギャラリーや会議室が設置される事例は全体の約4分の3、レストラン・喫茶室は約半数のホールに併設され、図書館や情報コーナーを設置するホールも全体の3分の1にのぼっている。
- こうした傾向は、劇場やホールとしての用途に加え、地域のコミュニティ施設として市民の多様な活動に対応し、また、幅広い利用者層に対応するには有効な方法だと思われる。

## (2) 建築家・設計事務所の選定

劇場やホールに限らず、建築家・設計事務所の選定は公共施設の整備にとって極めて重要な要素である。

## ① 建築家・設計事務所の選定方法

- アンケート調査では、指名設計コンペ、指名プロポーザル、競争入札の三つの方法がそれぞれ約2割を占めていた。これらの方法はそれぞれに一長一短があり、一概にどの方法が適しているかを定めるのは難しい。
- コンペやプロポーザル方式は、競争入札に比べて手間がかかるが、ホールの目的や活動内容を建築家に理解してもらい、よりよい設計提案を引き出すには、競争入札より有効な方法といえる。
- ただし、指名コンペ、指名プロポーザルとする場合、指名業者をどのように選定するかが、大きな課題である。過去の劇場・ホール建築の実績に基づいて選定するのが一般的な方法と思われるが、例えば、黒部市国際文化センターでは、「将来有望な若手建築家に依頼する」という方針にもとづき、(財)日本建築センターに建築家選定を依頼、委員会によって5名の候補者を選び出すという方法を採用している。その結果、劇場建築の経験のない建築家が採用されたが、結果的に日本建築学会賞を受賞するなど、大きな成果を収めている。
- 桐生市市民文化会館では、実績のある設計事務所31社に参加意向を問い合わせるアンケート調査を実施し、(社)日本建築学会関東支部に推薦依頼をして選出されたコンペ審査委員会で5社に絞り込むという方法を採用している。
- コンペ方式、プロポーザル方式では、要項の作成も重要な要素である。今回の調査事例では、要項の作成は行政内部で対応した例が多かったが、劇場やホール建築の専門家のアドバイスを得ることも、実質的な要項づくりには欠かせない。
- とくにコンペ方式とする場合、必要諸室や規模など設計与件を詳しく設定する必要があるため、場合によっては、基本設計のモデルプランづくりなどをおこなって、あらかじめ設計上のポイントや課題をシミュレーションしておくことなども視野に入れておきたい。

## ② 設計事務所の発注先

- アンケート調査では、具体的な設計の発注先は、大手組織系事務所が主流を占めていた。その理由として調査では、「大先生に依頼すると、発注者サイドの要望に対して柔軟に対応してもらえないのではないか」、「アトリエ系事務所に依頼すると、機能よりデザイン優先になってしまう恐れがある」といった懸念を示す例もあった。
- またアンケート調査でも、「使い勝手や機能面から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」と回答したホールは、全体の20%にのぼっている。
- 建築家に要望が受け入れられるかどうかは、建築家だけの問題ではなく、発注者、つまり行政担当部局においても、専門知識を踏まえた具体的な要素を明確にし、よく話し合うことが重要である。
- 調査では、「実績をベースに設計事務所を選定すると、リスクは減るが平均点以上のものはできない」、「経験のあるなしより、対話が可能かどうかを見極めることが重

要で、経験のない場合は、失敗すると先がないので真剣さが違う」といったコメントもあった。

- 今回の調査結果では、大手設計事務所に発注するケースが多かったが、質の高いホール建築を実現するためには、幅広い観点から検討を行って発注先を選定することが重要である。

### (3) 設計作業の検討・推進体制

公共ホールはハード先行型であると再三指摘されてきた。建物(ハード)整備に重点が置かれ、そこで行なわれる事業や活動(ソフト)が十分ではない、ということがその原因である。しかし、こうしたハード先行の傾向は、ホールの計画づくりにおいても見られる。アンケート調査でも、「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なかった」と回答したホールは、全体の4割を超えている。

また、全体の6割のホールが「担当部局に劇場建築の専門知識が少なかったために適切な判断をできなかった面がある」と回答し、また、「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」と答えたホールも全体の4分の1を数えている。

こうしたことから、設計作業を進める上で重要なポイントは、①事業内容や運営方法などのソフト面から十分なチェックをおこなうこと、そして②舞台や音響、照明など専門的な観点からの検討を十分におこなうこと、の二つである。

#### ① ソフト面からの検討を行なえる体制づくり

- アンケート調査では、「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」ケースで全体の3割を占める一方で、ソフト面からの検討体制を用意せずに設計内容を固めていった例も全体の3割を超えている。
- 設計内容を決定するには、実際の利用方法に関する具体的なイメージが必要である。そのためには、公演や演奏会の制作経験の豊富な専門家にアドバイスを求めることは、最低限必要なプロセスだろう。調査事例の中には、行政担当者が、実際の図面に基づいて、各方面の専門家にアドバイスを求めて回ったといった例も報告されている。
- こうしたソフト面からの明確な方針がなければ、「使い勝手や機能面から設計の変更を申し入れても、意匠上の理由から受け入れられない」といった問題が生じる恐れもあり、設計内容の決定については、ソフト面から実際の利用イメージを理解し、それに基づいた判断のできる検討体制づくりが肝要である。

#### ② 舞台設備、音響等の検討体制

- 劇場やホール建築においてもっとも専門知識の要求されるのが、舞台機構や音響、照明等の特殊設備である。アンケート調査によれば、舞台設備や音響の設計は、建築設計の一環として設計事務所が対応するか、建築設計の一環として劇場や音響コンサルタントを起用するケースが全体の7割を占めており、設計事務所主導で進められている。

- しかし一方では、「舞台の専門技術者や実際にホールを利用している専門家の意見を聞かなかったために設備上の不都合がある」など、舞台設備関係の検討に関して、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なう技術スタッフとの話し合いの必要性を反省点としてあげるホールも多かった。
- このことは、設計事務所を主体とした設計体制とは別に、行政で劇場や音響コンサルタントを起用したり、あるいは舞台監督や音響、照明等の技術スタッフに事前チェックを依頼するなど、二重、三重のチェック体制が必要なことを物語っている。
- 理想的には、将来、計画中の劇場やホールで働く技術スタッフの中核メンバーを準備段階から雇用あるいは契約し、実際にホールをオペレーションする立場にたつて、発注者から要望やチェックを行なっていくことが望ましい。音響や照明など、舞台関係の特殊設備の選定・発注についても、同様のことが言える。

#### (4) 設計プロセスにおける市民参加の可能性

アンケート調査では、全体の4分の3のホールが、設計に際して「市民や地元文化団体の意見を取り入れる機会を設けた」と回答しており、設計に市民の意向を反映しようという姿勢がうかがえる。公共施設の場合、こうしたスタンスはある意味で不可欠であるが、設計案を市民にいかに広報・告知していくか、といったことに加え、これからは設計のプロセス自体に市民参加の可能性を模索することも検討の対象となろう。

##### ① 広報、告知

- 新しいホールの設計案を市民に広く告知していくことは、ホールの計画づくりにおいて不可欠な要素である。広報誌への掲載がもっとも一般的な方法だが、それ以外にも、例えば建築家による講演会の場を設けたり、建築模型を展示したりする方法も有効だろう。
- 桐生市市民文化会館では、こうしたことに加えて、行政担当者が文化団体や老人会の集まりなどで延べ50回の出張説明会を開いており、市民への周知の徹底を図るためには、こうした積極的な働きかけも重要である。
- また、設計コンペやプロポーザル方式の場合、採用案の選出理由を含め、提案内容を市民に公開することによって、ホールの計画自体の市民への広報手段として活用していくといった発想も重要だろう。

##### ② 市民参加型の検討プロセス

- 計画内容を市民に伝えるだけでなく、市民の意見を計画に反映させるような取り組みも一部の施設では行なわれている。
- 黒部市国際文化センターの場合、建築家が選出された時点で、「市民の使い方がわからないと設計ができない」という建築家自身の問題提起に基づき、設計者自身が市民に積極的にヒアリングを行ないながら、設計作業を進めるという方式が採用されている。その結果、市民のニーズを具体的に計画に吸い上げることができたのと同時に、計画内容の市民への周知にも大きな効果を発揮している。しかも、このプロセスをとおして、市民が主体となった運営のしくみづくりの基礎ができあがった

プロセスをとおして、市民が主体となった運営のしくみづくりの基礎ができあがったという。

- また、出雲地域交流センターでは、設計コンペの実施に際し、建築家が一般市民の前でプレゼンテーションを行ない、公開ヒアリング形式で建築家が質疑応答を受けるといった方式を採用している。さらにこのコンペで採用された建築家は、市民参加型のワークショップによる設計手法を導入。音楽ホールと演劇ホールという市民からの異なる要望に対して、具体的な設計案で解決策を提示する、といったプロセスを経て、最終的な設計案がまとめられている。
- 長久手町文化の家や可児市文化センターなどでも、市民参加の方法が取り入れられている。しかし、市民の意見を吸い上げ、それをひとつの計画にまとめあげていく作業は、決して容易なものではない。市民参加の方式を採用した既存事例では、建築家の熱意や積極的な姿勢に依存している側面も見受けられるが、本来は、行政に強いリーダーシップや高いコーディネート能力が求められることは言うまでもない。

## 4. ホールの計画づくりの流れと基本スタンス

---

最後に、これまでの検討結果のまとめとしてホールの計画づくりの流れを再整理した。図表Ⅱ-3は、運営計画・事業計画(ソフトウェア)、施設計画・建築計画(ハードウェア)、検討準備体制・組織づくり(ヒューマンウェア)の三つの要素に分けて、ホールの計画づくりの一般的な流れをフローチャートとして整理したものである。この図を見れば、運営計画、施設計画それぞれでどのような項目を検討・準備しなければならないか、相互の関係はどうなっているのか、そしてそれらを検討・準備する際に専門家や市民にどのように協力を求めていくか、といったことを、計画着手時に十分に把握しなければならないということが理解されよう。

ただし、この図に示したのはあくまでもひとつのモデルであり、ホールの計画づくりの一般的な流れを理解するために整理したものに過ぎない。今回の調査で計画づくりの成功例と思われるホールでも、何らかの運営上の課題を抱えているというのが現状である。このことは、ホールの計画づくりに決まった正解はないことを物語っている。つまり、計画されるホールの目的や活動内容、環境条件が違えば、その数だけ望ましい計画づくりのあり方が存在し、各ホールともそれを模索しながら少しでも理想的なホールづくりを目指しているというのが実情である。

換言すれば、いかに緻密な計画づくりに取り組むか、どれだけ明確な目標を持つことができるか、多様で複雑に絡み合う諸条件に対していかに柔軟に対処し、その中から具体的な解決策を見いだしていくことができるか、といったことが、計画づくりの正否を握る最大のポイントといえよう。本調査で明らかになった現状や課題、また調査結果から分析・整理した計画の進め方や留意事項は、そうした基本姿勢をサポートするものであり、ホールの計画づくりに際して、最低限視野に入れておくべきことがらといえる。

公共ホールの建設ラッシュが始まって久しい。現在、全国には約2,500館の公共ホールが存在している。一時に比べて新設のペースは衰えたが、それでも計画中のホール、あるいはこれから計画されるホールの数は依然として相当数にのぼっている。今回の調査では、公共ホールが、その運営や活動によって地域に大きな活力を与えることができるように、ホールづくりのプロセス自体にも地域に大きなインパクトをもたらす可能性を持っていることが明らかになった。そういう意味で、ホールの計画づくりのあり方は、開館後の運営と同様に重要であり、極論すれば、ホールの計画づくりを開始した時点で、すでにホールの運営は始まっているといった基本的な認識が、ホールの計画づくりには求められているといえよう。

図表 II-3 ホールの計画づくりの流れ(モデルプラン)

