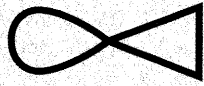


閲覧用

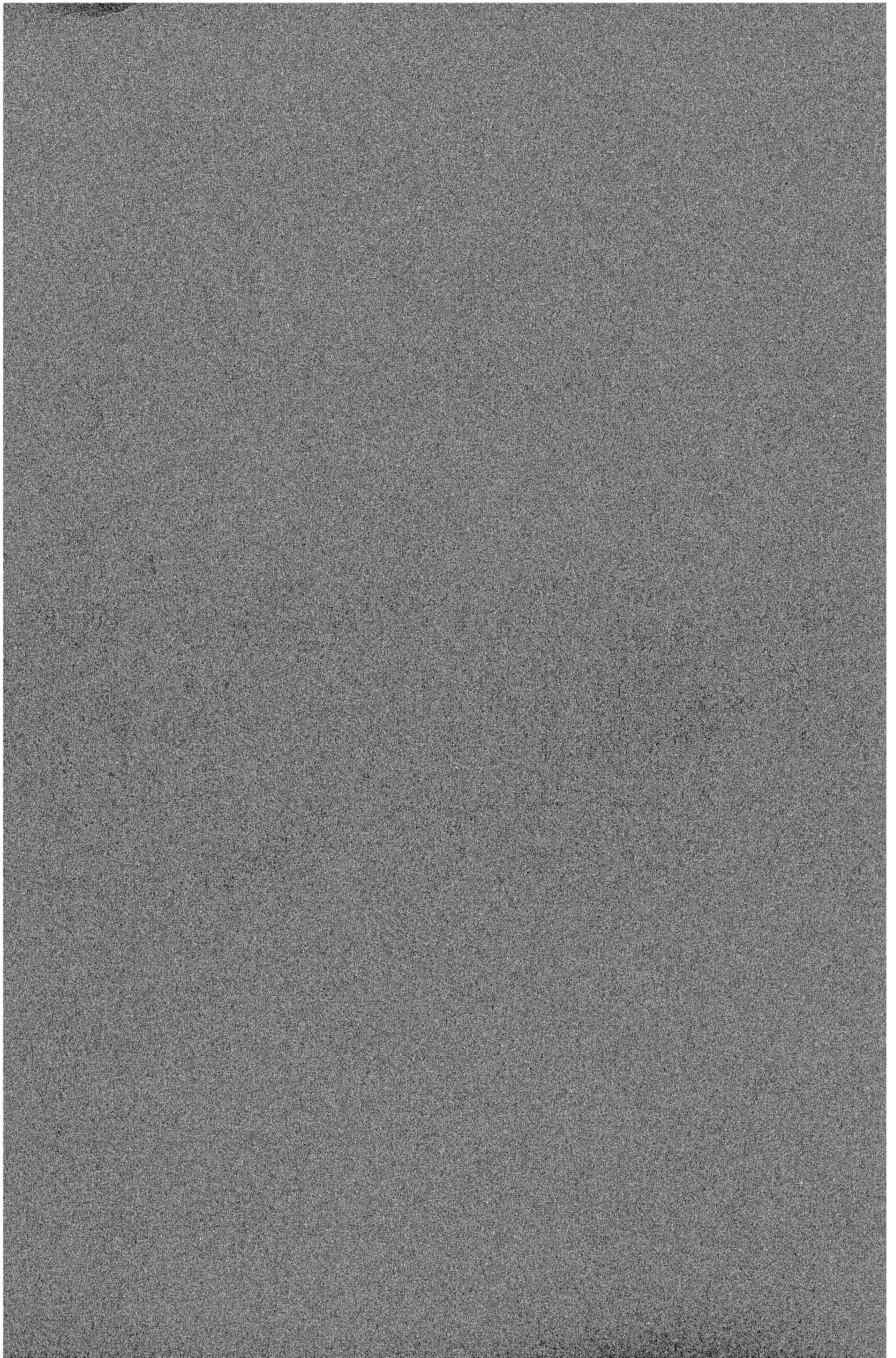


Japan Foundation for
Regional Art-Activities

公共ホールの計画づくりに関する調査研究

2000年3月

財団法人地域創造



はじめに

財団法人地域創造は、地域で芸術が発展する環境を形成することを目的として、財政支援、研修・交流、情報提供など、様々な事業を展開しています。調査研究事業は、地域で芸術環境づくりに取り組んでいる方々や私どもが進むべき方向を探るために、長期的視点を持って芸術環境の現状や課題、分析の枠組みを把握することを目的に実施しています。

近年、各地で公共ホールが急速に整備され、地域で大きな成果をあげている一方で、多くのホールが運営面で様々な課題を抱えているのは、周知のことかと思えます。こうした運営上の課題は、計画段階に十分な検討や準備がおこなわれなかったことに大きな原因があるのではないかという問題意識から、「公共ホールの計画づくりに関する調査研究」では、公共ホールの計画づくりに焦点を当て、その現状や課題を把握するとともに、あるべき姿や留意事項を整理しました。調査の過程で、ご協力いただいた学識経験者や公共ホール・劇場の方々にこの場を借りて、深く感謝申し上げます。

これからも各地で新しい公共ホールの計画や建設が予定されています。この調査の成果が、そうした新設ホールの計画づくりの参考になることで、地域や市民にとって有意義なホールが誕生すれば幸いです。

2000年3月

財団法人 地域創造
理事長 遠藤 安彦

● 目次 ●

序. 調査研究の目的と構成	i
第Ⅰ部 公共ホールの計画づくりの現状と課題	1
1. 計画のスケジュールと基本方針の検討	3
(1) ホールの計画スケジュール	3
(2) ホールの設置目的	4
2. 計画の基本骨子づくり	6
(1) 基本理念	6
(2) 担当部局、検討体制	6
(3) 市民からの意見聴取	9
(4) 基本骨子検討段階の課題	9
3. ホールの施設内容、設計、建設工事について	11
(1) ホールの規模、主要用途、併設施設	11
(2) 建設事業費とその財源	13
(3) 設計事務所の発注先と選定方法	15
(4) 設計段階、建設段階の課題や反省事項	19
4. 運営準備体制や現在の運営体制について	21
(1) 現在の運営体制と人数	21
(2) 人材の起用	21
(3) 音響、照明等の技術スタッフ	25
(4) 運営体制に関する課題や反省事項	27
5. 開館記念事業の進め方	29
(1) 開館記念事業の実施状況	29
第Ⅱ部 公共ホールの計画づくりのあり方と留意事項	35
1. 計画の基本骨子づくり	37
(1) 前提条件の整理・把握	37
(2) 基本理念、目標の明確化	38
(3) 計画スケジュールおよび検討事項・検討体制の明確化	38

2. 運営計画・事業計画(ソフト)づくりの進め方と開館準備	42
(1) 運営母体	42
(2) 運営体制	43
(3) 運営予算	46
(4) 運営計画の検討体制	47
(5) 開館記念事業の企画・運営	48
3. 施設計画(ハード)の進め方	50
(1) 施設の構成や内容、特性、規模(設計与件)の検討と確定	50
(2) 建築家・設計事務所の選定	51
(3) 設計作業の検討・推進体制	53
(4) 設計プロセスにおける市民参加の可能性	54
4. ホールの計画づくりの流れと基本スタンス	56
参考資料 I 調査事例の概要	59
札幌コンサートホール(Kitara)	61
桐生市市民文化会館	63
黒部市国際文化センター(コラーレ)	65
しいの実シアター	67
大分県立総合文化センター	69
参考資料 II アンケート票と回答ホールの属性	71
アンケート票	73
回答ホールの属性	81

序. 調査研究の目的と構成

1. 調査研究の目的

全国各地に整備された公共ホールにおいては、施設の建設後の運営について、数々の問題点や課題が指摘されている。その原因は、施設計画の基本方針があいまいだったり、開館後の運営計画の検討が不十分なまま、計画が進行されてしまう点によることが大きい。

このような問題を解決するためには、行政においては、企画、建築、運営の各担当部局や建築家など、計画及び運営に関わる各々の果たすべき役割と責任を明確にし、運営に必要なさまざまな条件を勘案した計画づくりのシステム化が望まれるところである。

こうしたことから、本調査研究では、ホールの計画づくりの現状や課題を明らかにし、充実した運営を行なうための計画づくりのあり方を明らかにする。

2. 調査研究の内容と構成

(1) 調査研究の対象とコーディネイターの設置

本調査研究では、過去5年以内に開館した公共ホールを対象とし、その建築計画、運営計画両面から調査をおこなった。なお、本調査の実施に際しては、調査の方法や内容、分析などに関して専門的な立場からアドバイスを得るため、以下の2名のコーディネイターを設置した。

中崎隆司(建築ジャーナリスト)

草加叔也(劇場コンサルタント・空間創造研究所代表)

(2) 公共ホールの計画づくりに関する現状把握

① アンケート調査

公共ホールにおける計画づくりの現状や課題を把握するため、アンケート調査を実施した。アンケート調査のサンプルの抽出方法、調査の実施要領、調査項目等については以下に整理したとおりである。

[アンケート調査対象]

- アンケート調査の実施に際しては、計画づくりから運営の現状に至る過程について詳細な調査項目を設けていることから、記録の保存性などに配慮し、過去5年以内に開館したホールとした。また、調査を効率よく進めるため、それらのホールのうち、地域創造レターの取材等により、基礎情報を把握済みの事例を調査の対象とした。したがって、国内の公共ホールを対象とした網羅的なアンケート調査ではなく、調査の結果は、基本的に過去5年以内にオープンしたホールに基づいている。

[アンケート調査実施要領・回収率]

- アンケート方法: 郵送発送、郵送回収
- アンケート時期: 1998年7月9日～7月30日

- 発送数：195ホール
- 有効回答数：127ホール
- 回収率：65.1%

[アンケート調査項目]

- ホールの施設・運営の概要(運営母体、所在地都市の人口、開館年、保有ホール数、座席数、主な公演ジャンル、年間自主事業本数、自主事業予算規模、総スタッフ数、企画系スタッフ数、ホールの稼働率など)
- ホール設置の背景、目的と開館までのスケジュール
- 計画の基本骨子づくり(担当部局と検討体制、調査委託および外部専門家、市民への広報と意見の反映、計画初期段階の課題など)
- 施設計画(ハード)の進め方(近年のホールの施設概要、建設に要する事業費、建設事業費の財源、設計の進め方、設計・建設に関する課題など)
- 運営計画(ソフト)の進め方(開館後の運営体制の概要、スタッフ起用、音響・照明、運営計画の検討における課題など)
- 開館記念事業(開館記念事業の内容、開館記念事業の準備方法、開館記念事業の課題など)

* 具体的な設問内容については、報告書末尾のアンケート票を参照

[アンケートの集計にあたって]

- アンケートの性格上、「その他」への回答件数が多くなっているため、具体的な内容の記述のあったものは、可能な範囲内で類型化し、件数をカウントした。
- 敷地や建築面積、建設費や事業費などの数字について、記入内容に明らかに疑問のある場合は、ホール担当者を確認のうえ、必要な場合は修正をおこなった。そのうえで、再開発複合施設など、明らかに他のホールと同列で分析するのがふさわしくない事例は、集計・分析の対象から除外したものもある。

②事例調査

- 公共ホールの計画づくりの現状や課題を詳細に把握するため、事例調査を実施し、ホールの計画時および現担当者等に対してインタビューを行なった。調査事例の抽出にあたっては、アンケート調査の結果に基づき、ホールの目的や特性、計画づくりの経緯・特徴、立地条件、具体的な事業内容や運営方法等を勘案し、つぎの5事例を対象とした。

[事例調査対象施設名]

- 札幌コンサートホール(Kitara)
- 桐生市市民文化会館
- 黒部市国際文化センター(コラーレ)
- しいの実シアター

- ・大分県立総合文化センター

[ヒアリング項目]

- ・計画初期段階におけるソフト、ハードの基本方針の検討、確定(ホール設置のきっかけ、動機、背景、ホールの基本的な内容、検討・決定体制)
- ・計画中期段階におけるソフト、ハードの具体的な計画内容の検討、確定
 - ・ソフト(事業・運営・組織・予算):調査や計画策定実施の時期、その有効性、検討・決定体制
 - ・ハード(建築・劇場設備):設計者の選出・決定方法、検討・決定体制
- ・計画最終段階(運営立ち上げ～開館準備、建設工事～竣工)における事業の推進方法
 - ・ソフト:運営の準備体制、専従組織の設置時期、外部専門家・新規雇用の有無と選出方法、外部委託業務の有無と選出方法、市民ボランティアの有無と役割、運営方法など
 - ・ハード:工事監理の方法、舞台設備等の選定・発注方法
- ・ホールの計画づくりにおける留意事項(具体的な計画内容、市民からの意見聴取の方法、もっと計画すべきだった点、計画段階の見込みと違った点、現在の運営上の課題など)

(3) 公共ホールの計画づくりに関する検討(専門家研究会の開催)

公共ホールの計画づくりのあり方を検討するため、「専門家研究会」を設け、それぞれ違った立場・役割から計画づくりに携わった専門家をゲストスピーカーに招き、検討を行った。研究会は、アンケート調査及び事例調査と並行して、コーディネーター出席のもと計4回開催したが、ゲストスピーカーの構成および検討テーマは次のとおりである。

[専門家研究会 ゲストスピーカー] (順不同)

荒起一夫(財)吹田市文化振興事業団 常務理事事務局長)

小嶋一浩((株)シーラカンズ アンド アソシエイツ 代表取締役)

篠田信子(NPO 法人ふらの演劇工房 事務局長)

清水裕之(名古屋大学大学院工学研究科 教授)

[検討テーマ]

- ・現在の公共ホールの計画づくりにおける傾向、問題点、課題(計画の基本骨子の決定方法、計画主体(自治体)の取り組み体制、設計者の選定方法、設計案の確定プロセス、外部専門家・外部コンサルタントとの関わり方、ソフト面とハード面の調整・すり合せ等について)
- ・地域市民の計画づくりへの参画について(市民参加による計画づくりの可能性について、その場合の課題と留意事項)
- ・公共ホールの計画づくりにおける今後の望ましい方向性

3. 報告書の構成

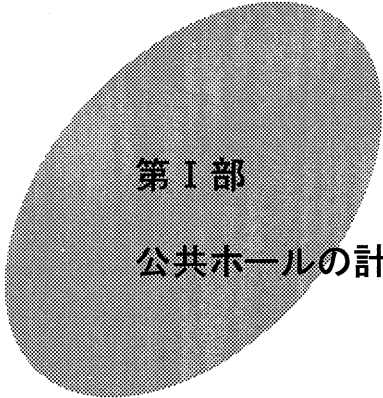
上記の調査結果、専門研究会による検討結果を踏まえ、本報告書は2部構成とし、「第Ⅰ部 ホールの計画づくりの現状と課題」では、主にアンケート調査の結果から、現在の公共ホールの計画づくりにおける現状や課題を以下の5つの項目に分けて整理した。

- 計画のスケジュールと基本方針の検討
- 計画の基本骨子づくり
- ホールの施設内容、設計、建設工事
- 運営準備体制や現在の運営体制
- 開館記念事業の進め方

また、「第Ⅱ部 ホールの計画づくりのあり方と留意事項」では、第Ⅰ部の分析結果ならびに事例調査や専門家研究会での検討結果に基づいて、公共ホールの計画づくりの進め方や留意事項などを以下の3つに分けて整理したうえで、最後に、調査結果の総合的なまとめとして、ホールの計画づくりの流れを整理し、取り組み姿勢に関する考察をおこなった。

- 計画の基本骨子づくり
- 運営計画・事業計画(ソフト)の進め方
- 施設計画・建築計画(ハード)の進め方

なお、事例調査を実施した5件については、末尾の「事例調査資料」に個々の計画づくりの経緯と特徴を整理・掲載した。



第 I 部

公共ホールの計画づくりの現状と課題

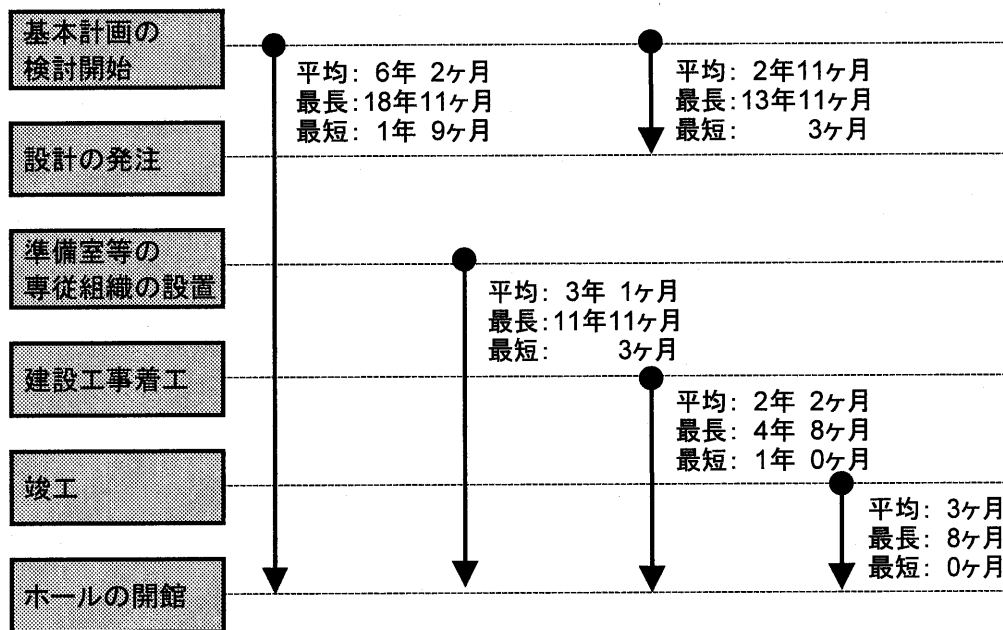
1. 計画のスケジュールと基本方針の検討

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

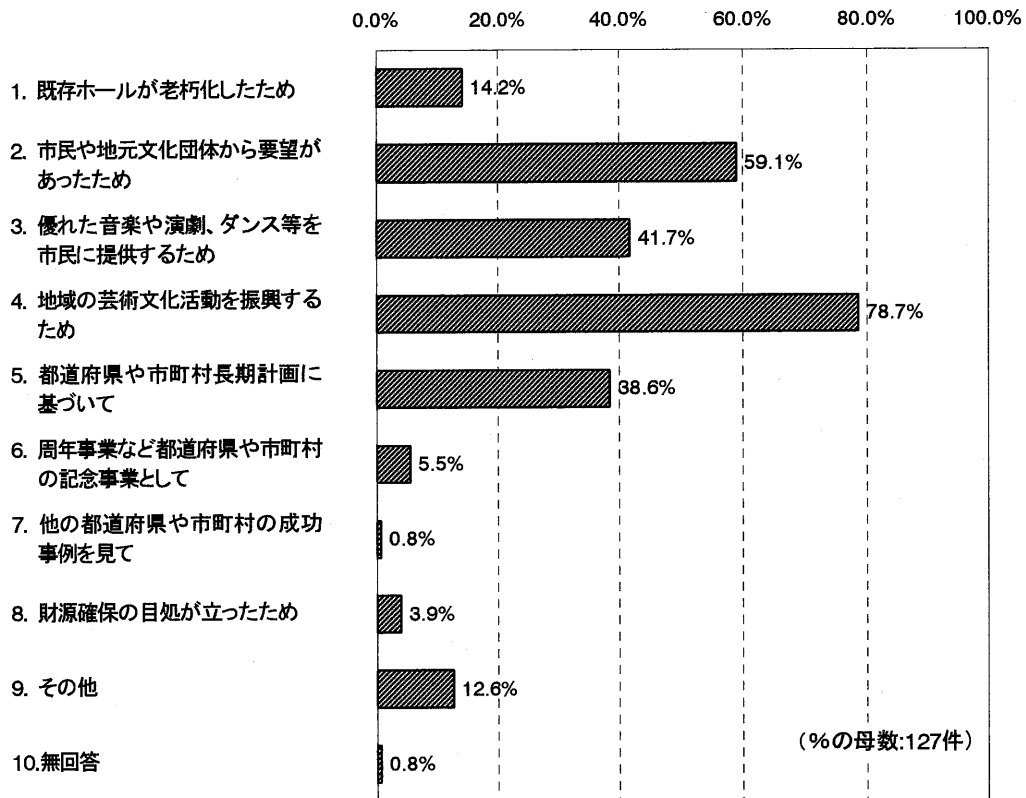
- 「竣工」から「ホールの開館」までの期間は平均で3ヶ月である。
- アンケートに回答したホール121館のうち、竣工から開館までが1ヶ月以下のホールは32館で4分の1、そのうち竣工から開館まで0ヶ月、すなわち竣工とほぼ同時にオープンしたホールの数は11館にもものぼっており、この種の施設の利用上の安全を考えると、相応の時間は確保しなければならない。
- なおアンケート回答事例の中で、この期間が最も長かったのは8ヶ月(2件)である。

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

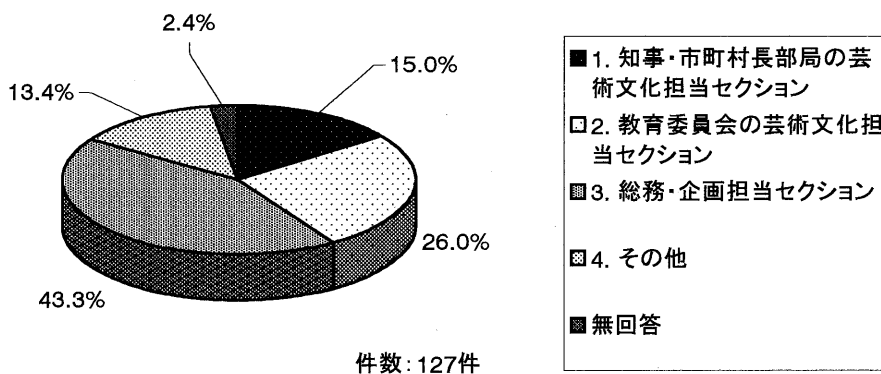
- 本アンケート調査では、フェイスシートの設問(F3)として、ホールの基本理念(設置の目的や基本的な考え方を定めたもの)の記入を依頼したが、回答結果をみると、施設整備の基本骨子を十分に表現できていないものもあった。
- 自由回答欄にも「何を目指すべきかがきちんと見えていることが大切。それができないと、ホールは何年たってもただの箱ものでしかない」といったコメントが寄せられており、基本理念や設置目的の明確化は、ホールの計画づくりにおいては重要と考えられる。

(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。



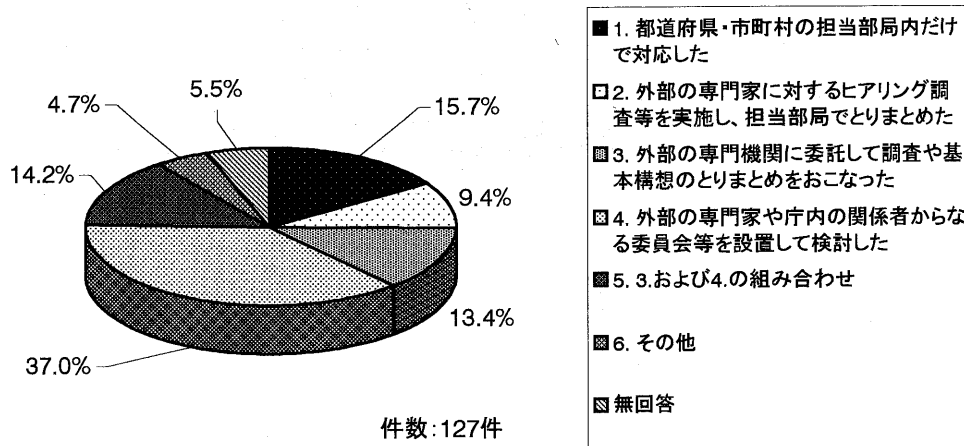
② 検討体制

- 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。

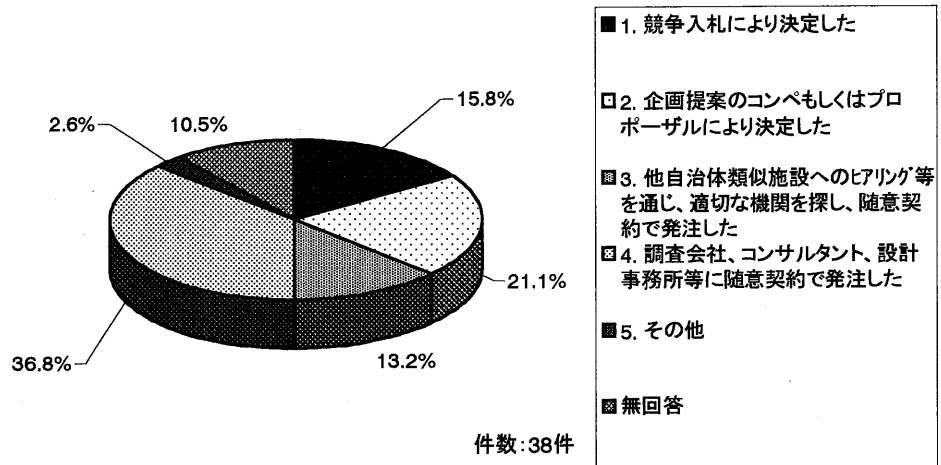
Q3-2. 計画の基本骨子を固める段階の検討体制についてお答えください。



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。

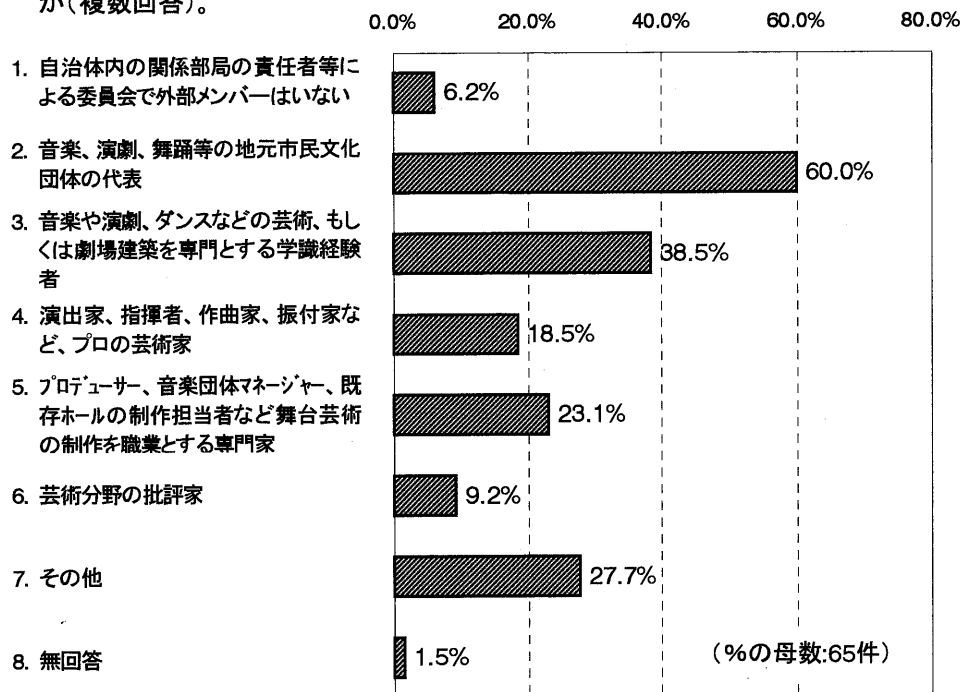
Q3-3. Q3-2で3もしくは5を選ばれた場合、具体的な委託機関の名称、委託費、委託先の決定方法をお答えください。



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

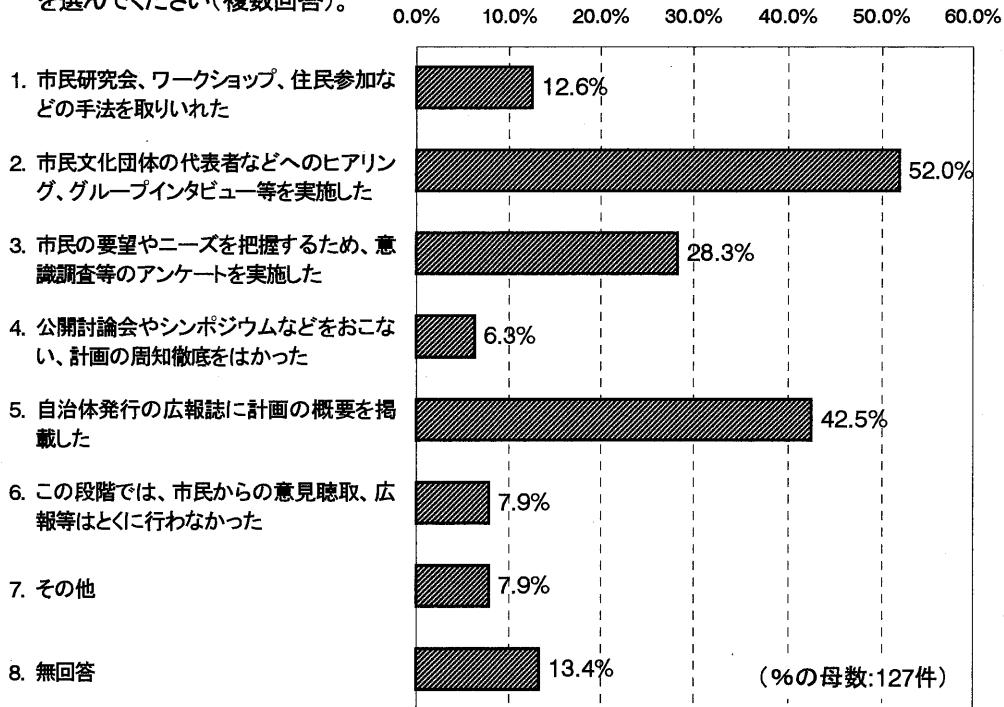
体の代表に依頼し、人口規模の大きい都市では舞台芸術の制作を職業とする専門家に依頼する傾向が強くなっているが、これはホールの性格や目的とも関連があるものと思われる。

- 「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)。

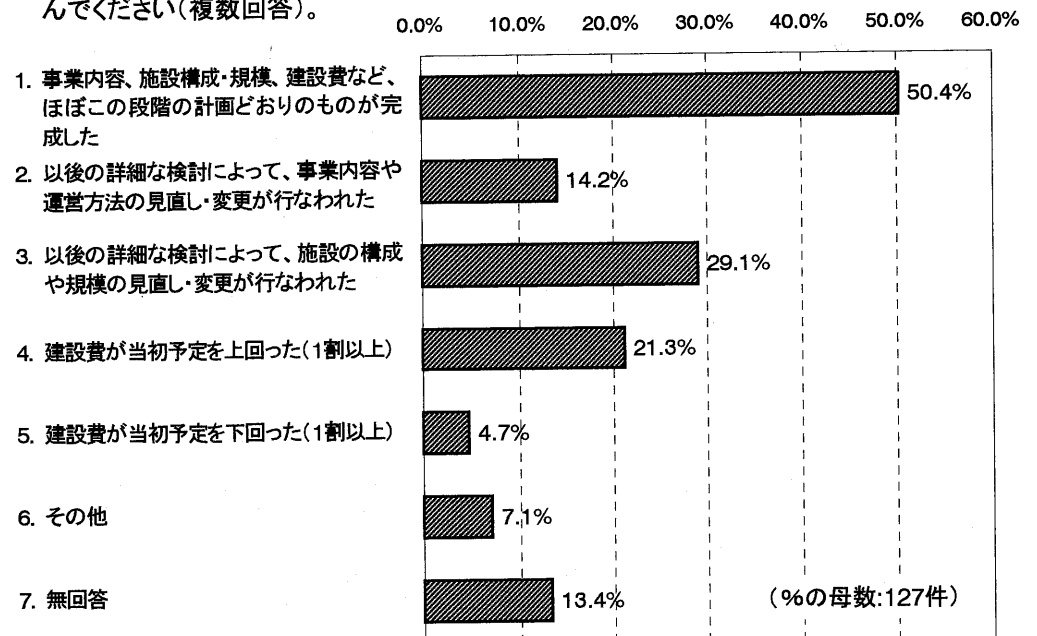


(4) 基本骨子検討段階の課題

- 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。

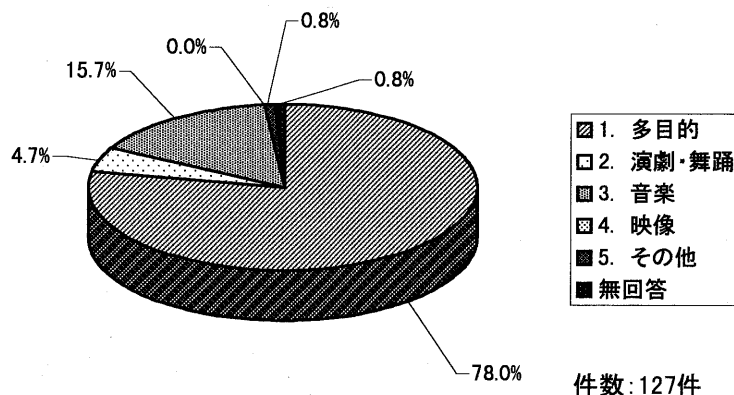
① 施設の規模

- 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。

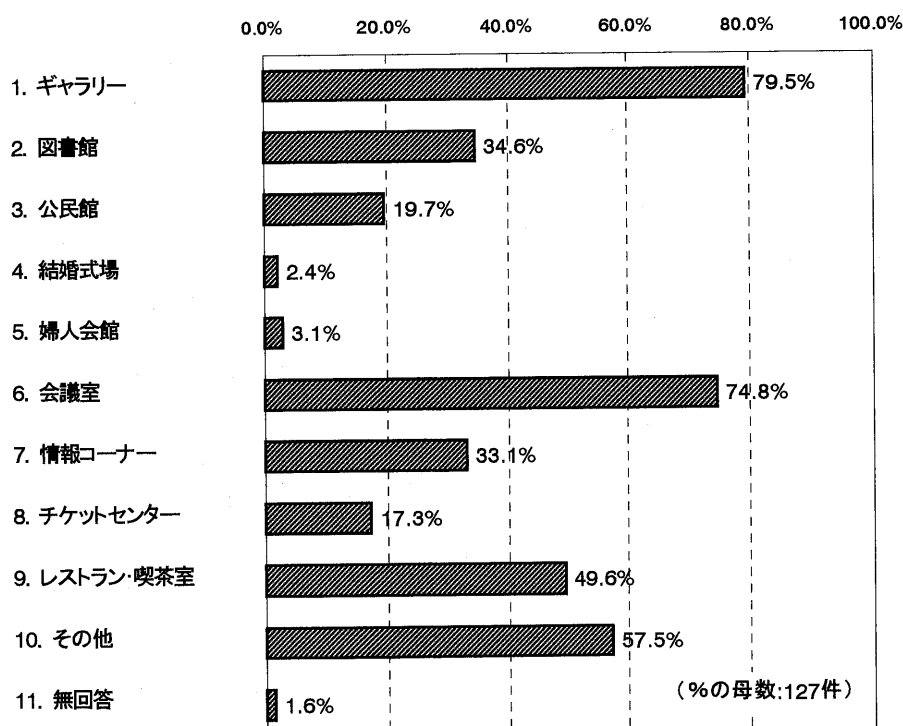
Q4-1-②. ホールの規模についてお答えください。

	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

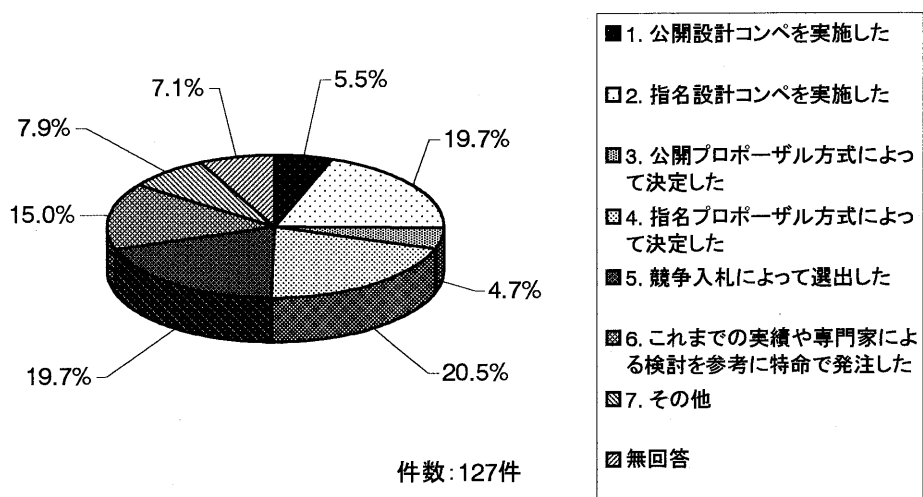
- アンケートで具体的な設計事務所名の記入のあつた124件についてみると、複数のホールから設計を受注した設計事務所13件のうち10件は大手設計事務所であつた。
- また、5件以上のホールから発注を受けた設計事務所は5ヶ所でいずれも組織系の大手設計事務所であり、そのうちもっとも多いところでは10件のホールから設計を受

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

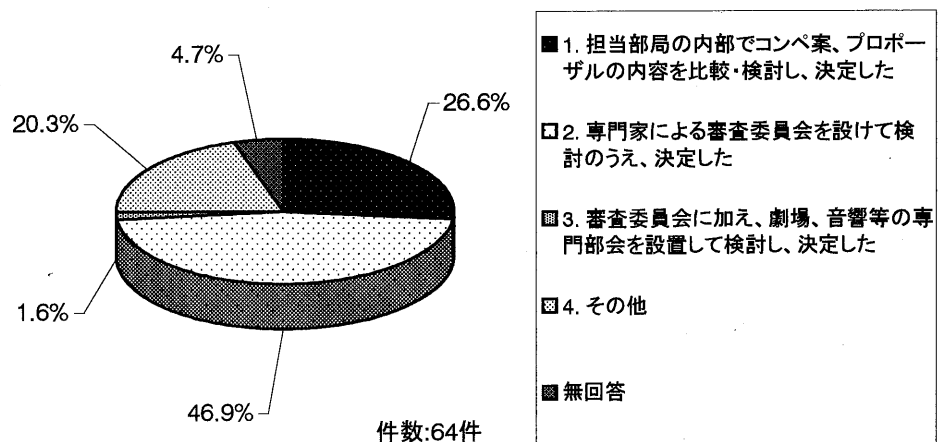
- 設計事務所の決定方法は、「指名プロポーザル方式によって決定した」26件(20.5%)、「指名設計コンペを実施した」25件(19.7%)、「競争入札によって選出した」25件(19.7%)の3つがほぼ同じ割合になっている。なお、「これまでの実績や専門家による検討を参考に特命で発注した」は19件(15.0%)、「公開設計コンペを実施した」は7件(5.5%)となっている。

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と比較・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。

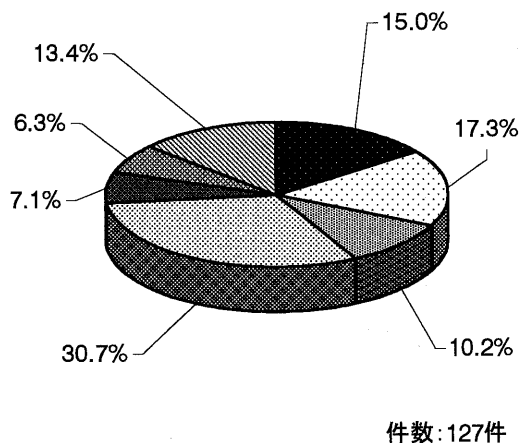
Q4-7. Q4-6で1~4を選んだ場合、審査はどのように実施しましたか。



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設け、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。

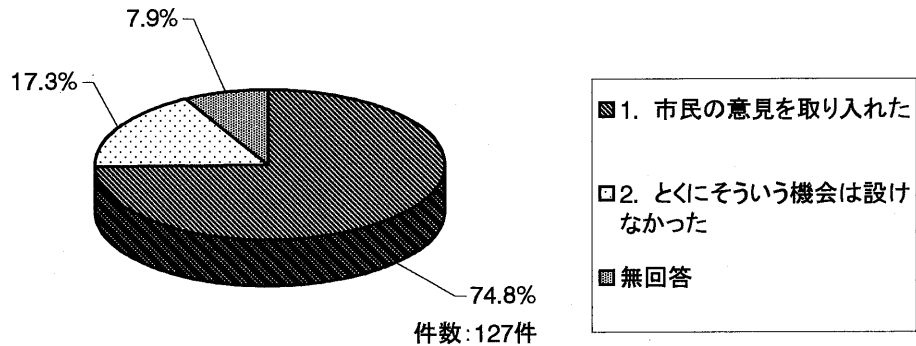


- 1. 専門担当者や外部専門家を起用せず、担当部局が設計内容の確認をおこなった
- 2. 建築課等に専従の担当者を設け、設計事務所と共同で設計作業を進めた
- 3. 事業や運営計画の担当部局が、ソフト面からチェックを行い設計案を確定していった
- ▨ 4. 設計案の決定に際し、外部の専門家に意見を聞いたり、委員会等の検討会議を設置した
- 5. 委託契約等により、外部の専門コンサルタントに協力を依頼した
- 6. その他
- 無回答

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。

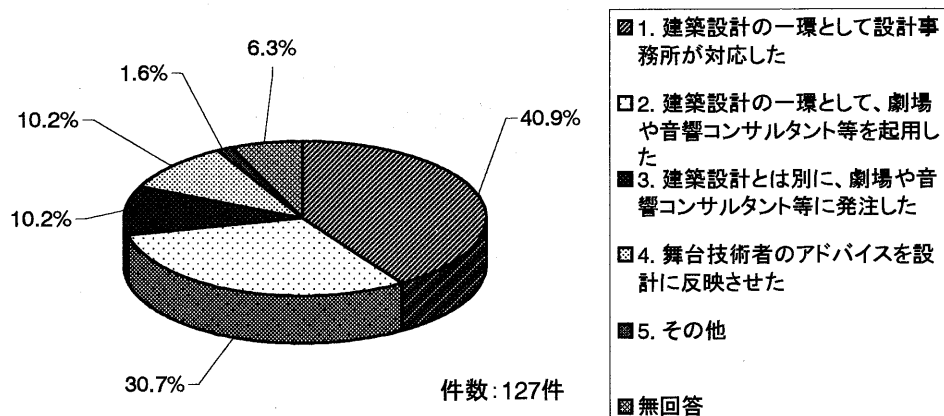
Q4-9. 設計に際して市民や地元文化団体の意見を取り入れるような機会を設けましたか。



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。



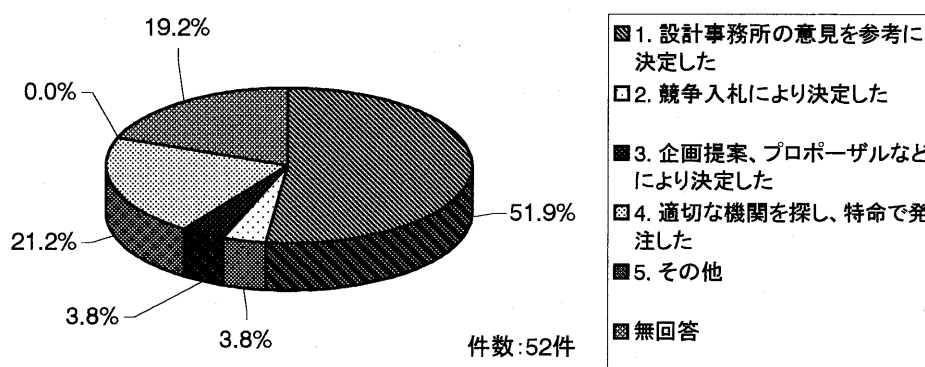
- 自由回答欄では、舞台設備の検討に関して、計画早期からの専門家の参加、あるいは実際にオペレーションを行う技術スタッフとの話し合いの必要性を指摘するホールが多かった。主なものは次のとおりである。

- 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。

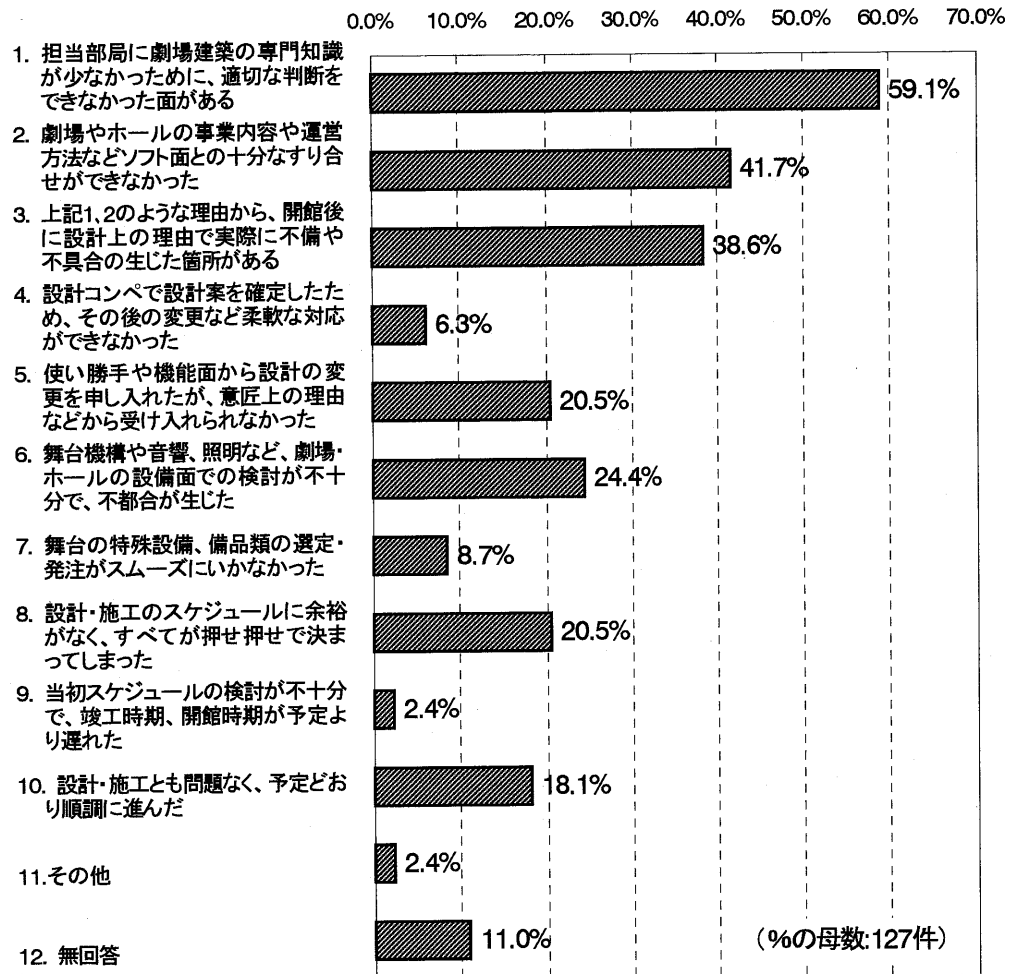
Q4-11. Q4-10で2もしくは3を選ばれた場合、委託先の決定方法をお答えください。



(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)。



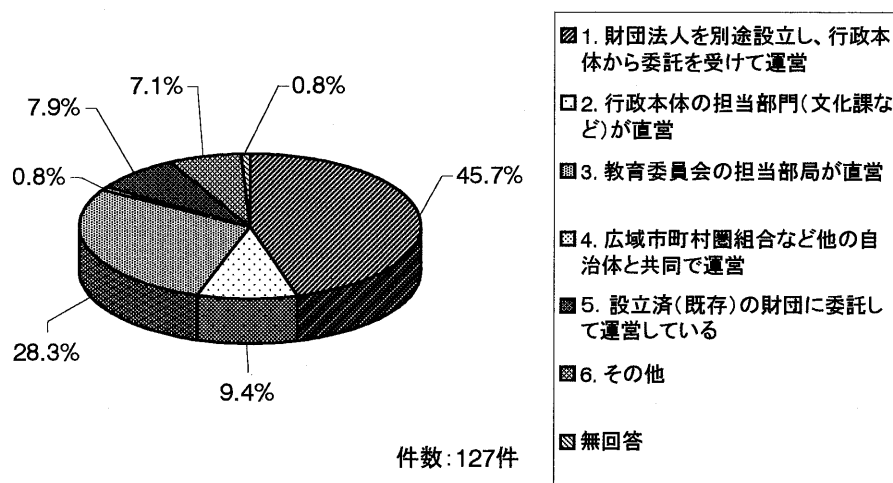
4. 運営準備体制や現在の運営体制について

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

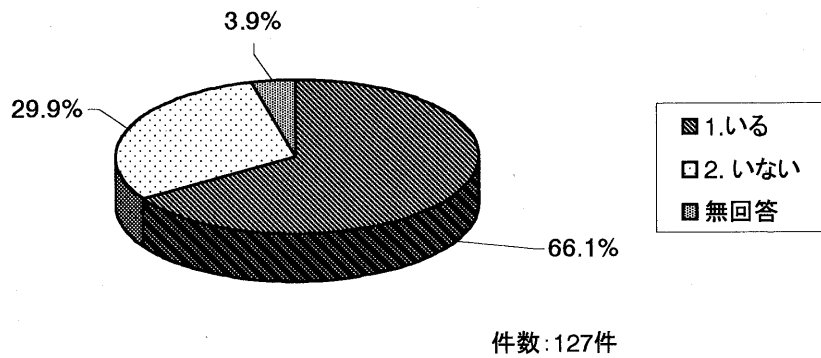
① 外部からの専門人材の起用

- 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。

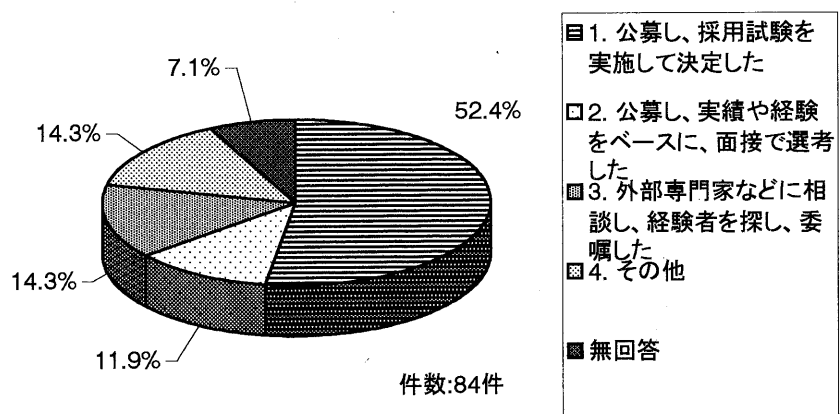


注) 新たに行政職として採用した場合や嘱託職員として雇用した場合を含む。ただし委託会社の常駐者は除く。

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。



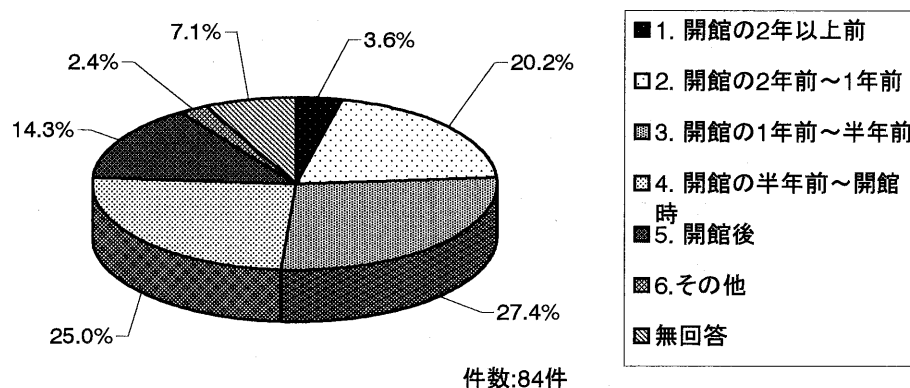
③ 採用時期

- 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。

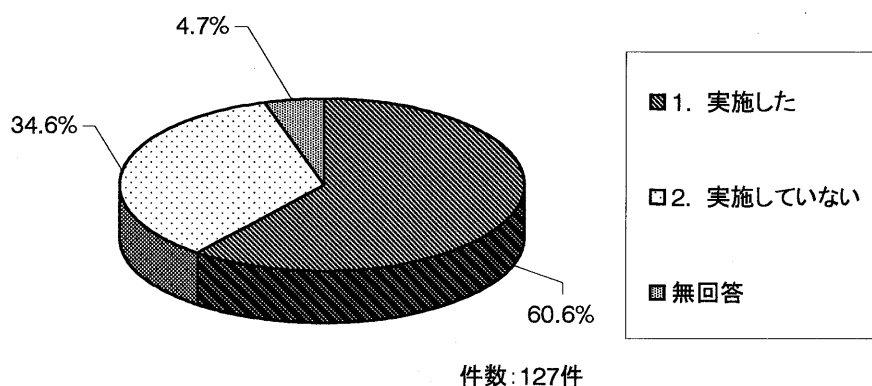
Q5-5. Q5-3で1を選ばれた場合、一番初めに採用もしくは委嘱した時期はいつ頃ですか。



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。

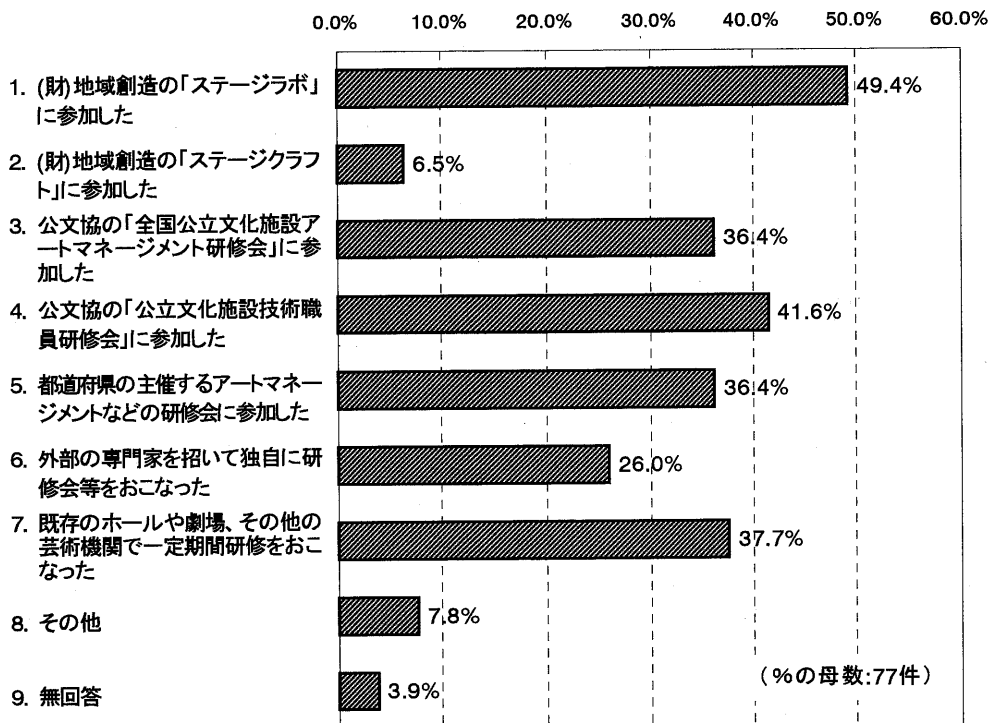
Q5-6. 運営職員に対し、劇場やホール運営に関する研修等を実施しましたか。



- 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。

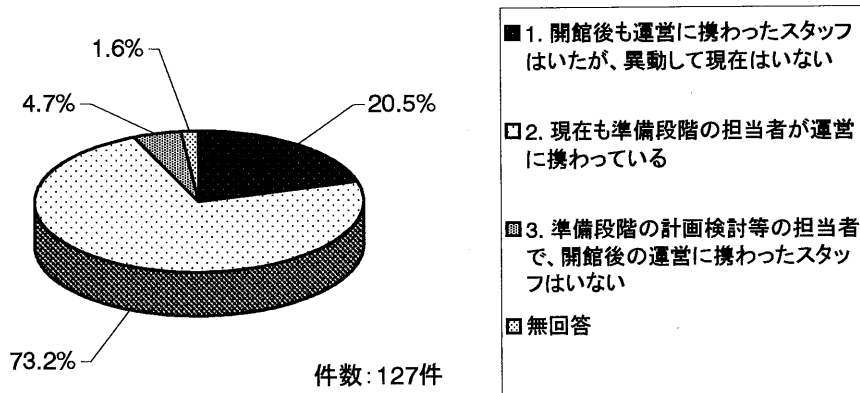
Q5-7. Q5-6で1を選ばれた場合、具体的な研修内容を次の中から選んでください(複数回答)。



⑤ 準備段階の運営体制と開館後の運営体制

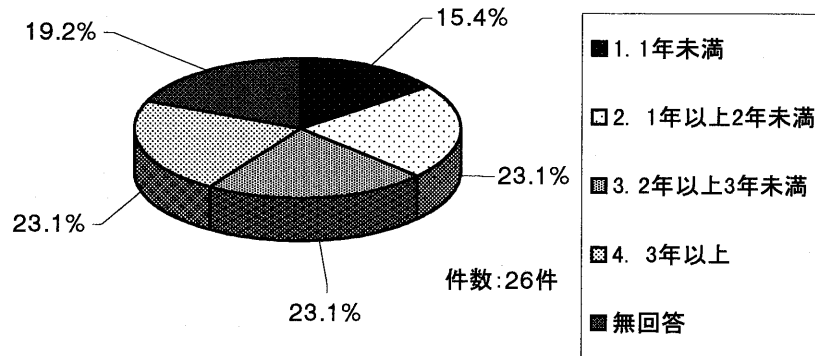
- 「現在も準備段階の担当者が運営に携わっている」ホールは93件(73.2%)、「開館後も運営に携わったスタッフはいたが、異動して現在はいない」ホールが26件(20.5%)と、大半のホールで、開館後も準備段階のスタッフが継続して運営を担当している。

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。



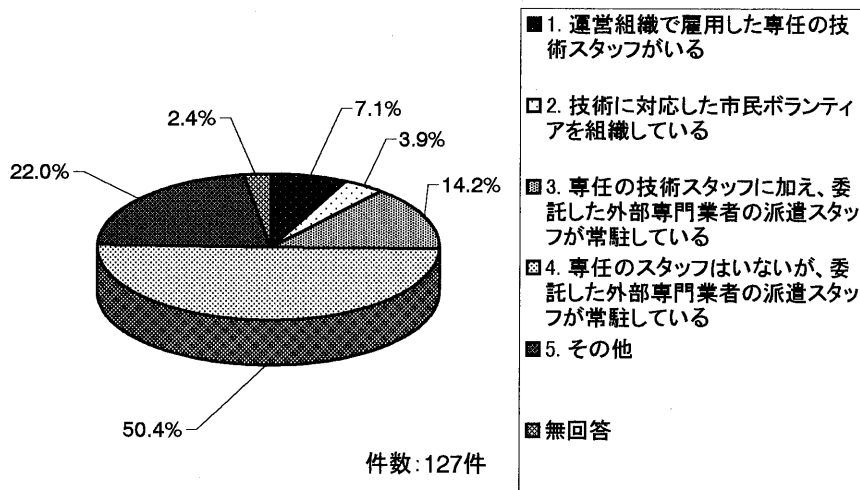
注) 複数いる場合はもっとも長く担当したケース

(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。

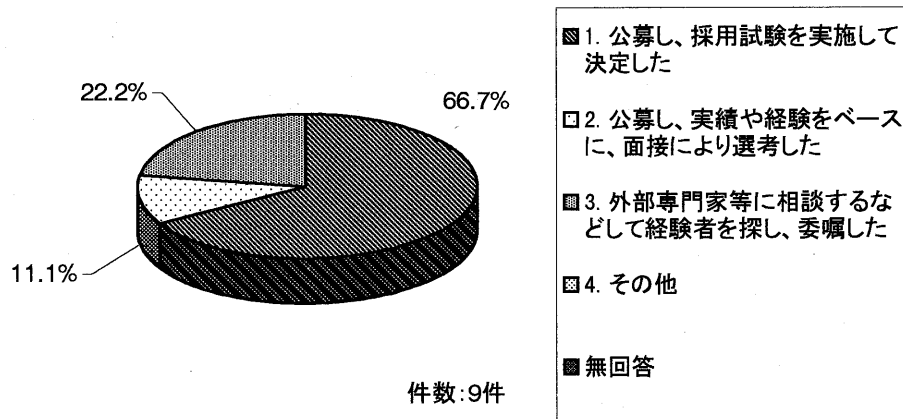
Q5-10. 音響、照明等の技術スタッフについてお答えください。



② 技術スタッフの決定方法

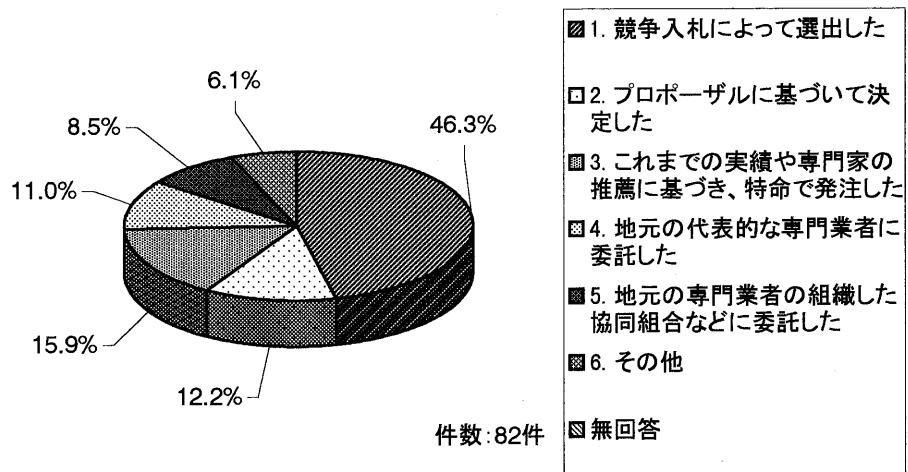
- 運営組織で雇用した専任の技術スタッフがいる場合、スタッフの決定方法は、「公募し、採用試験を実施して決定した」が6件で最も多くなっている。

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。

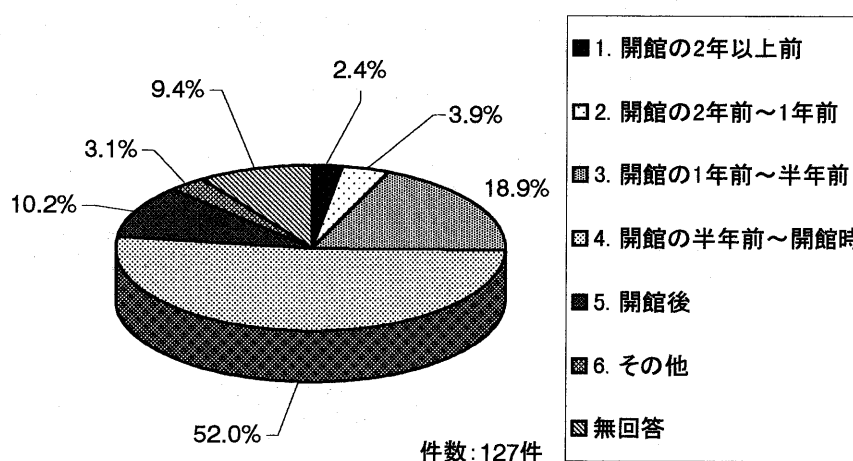


③ 技術スタッフの選出・依頼時期

- 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。

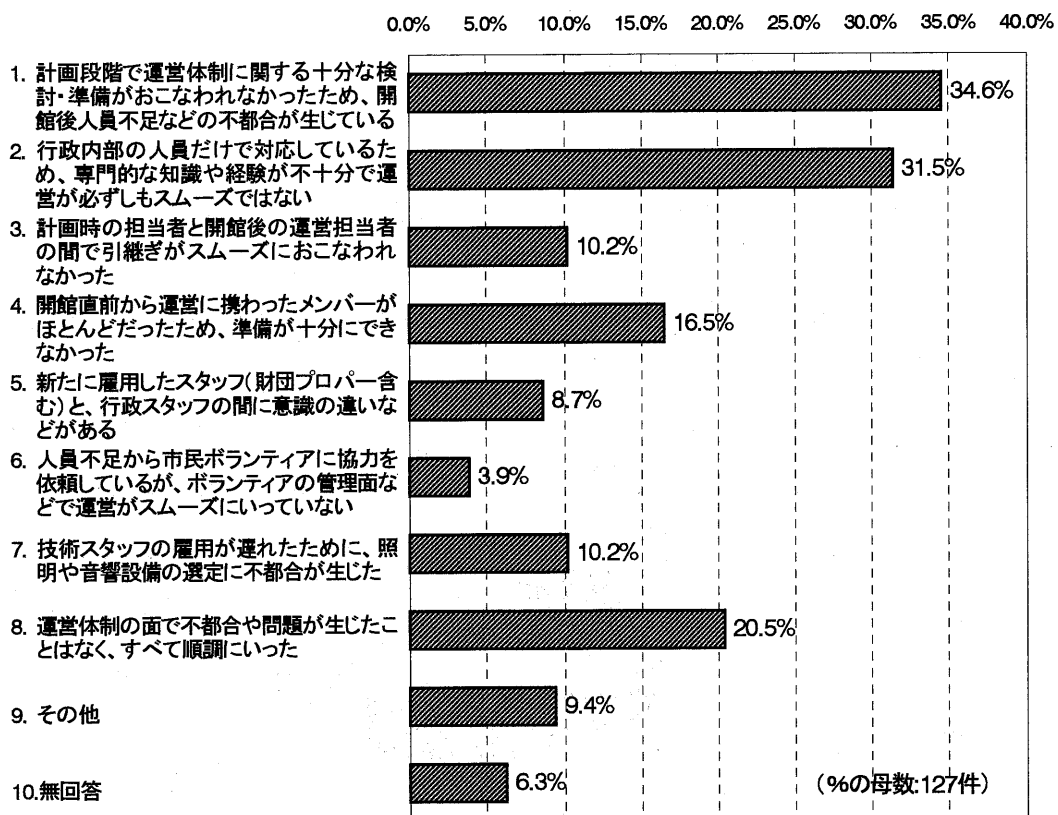


注) 複数のケースがある場合は、もっとも早く採用したケース

(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)。



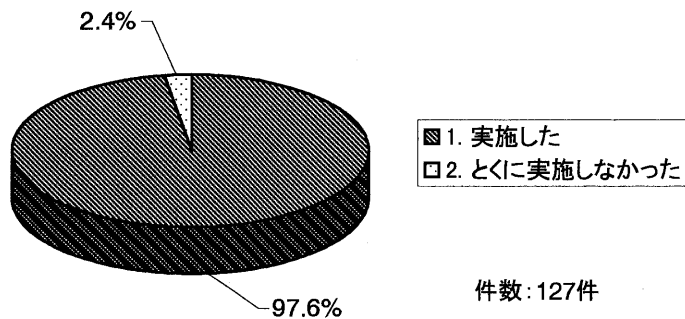
5. 開館記念事業の進め方

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。

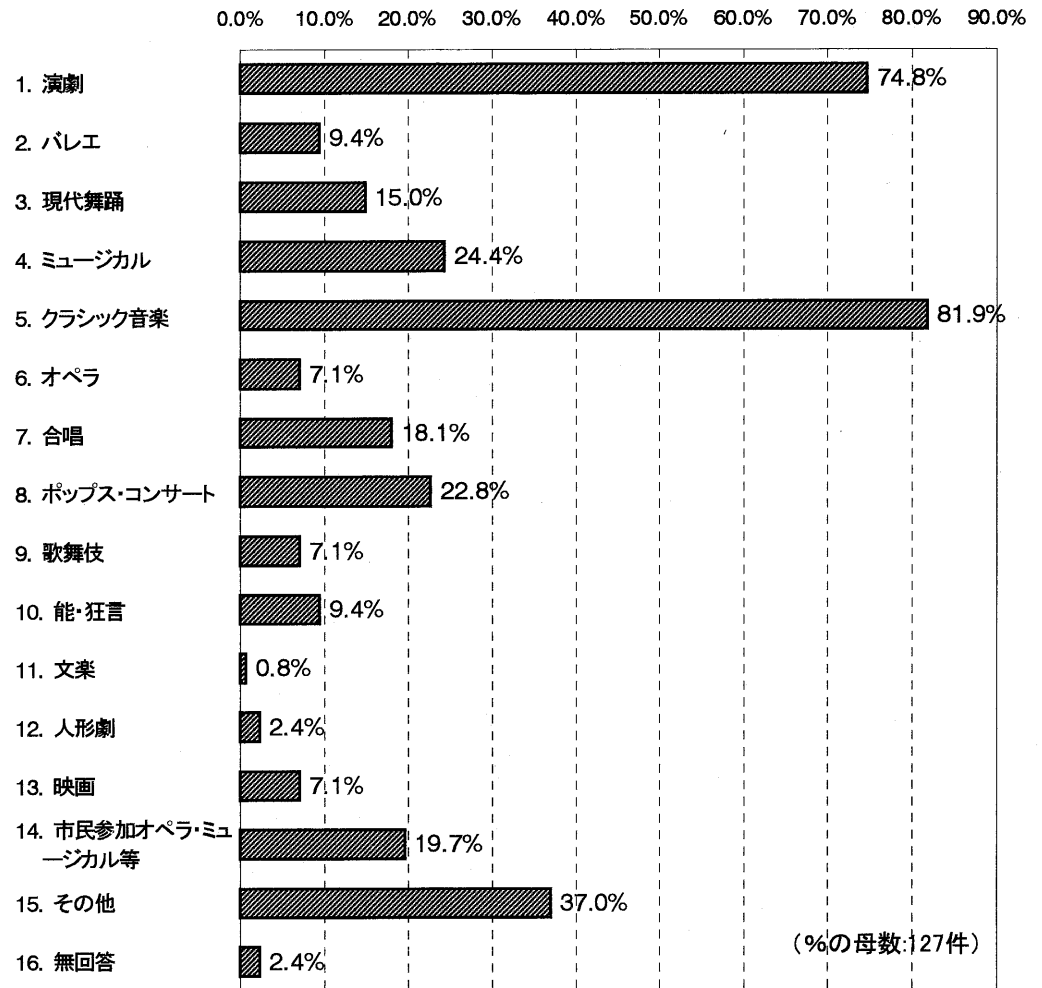
Q6-1. 劇場やホールの開館に際し、公演や演奏会などの開館記念事業を実施しましたか。



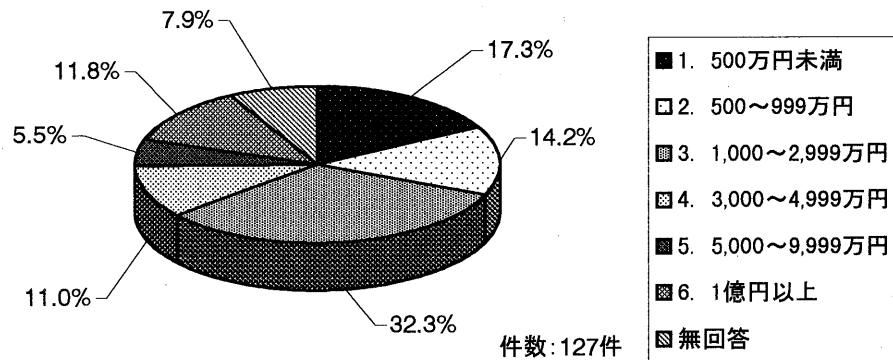
① 開館記念事業の実施ジャンルと予算規模

- 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)。



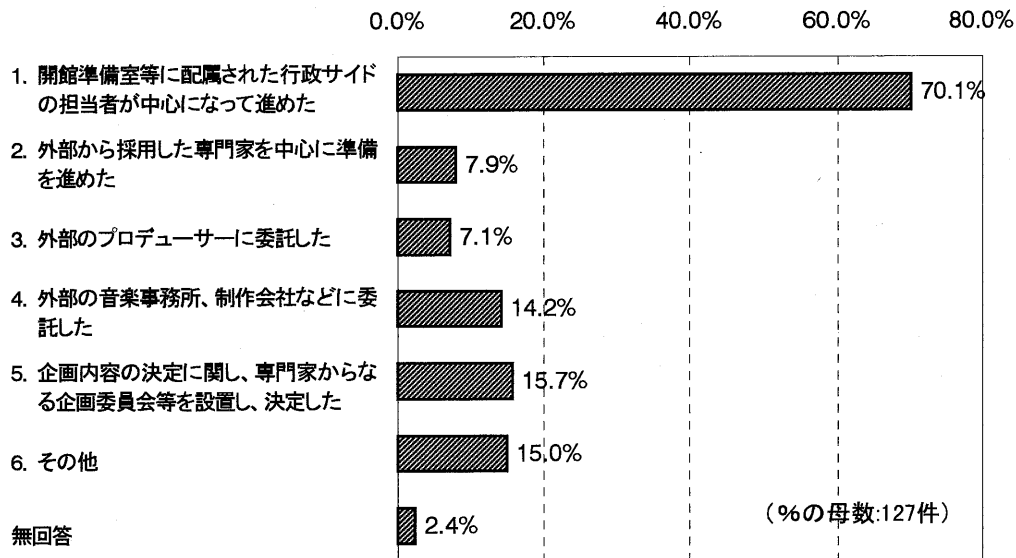
Q6-4. 開館記念事業の予算規模(チケット売上等は除いた自治体の予算)をお答えください。



② 企画・制作の進め方

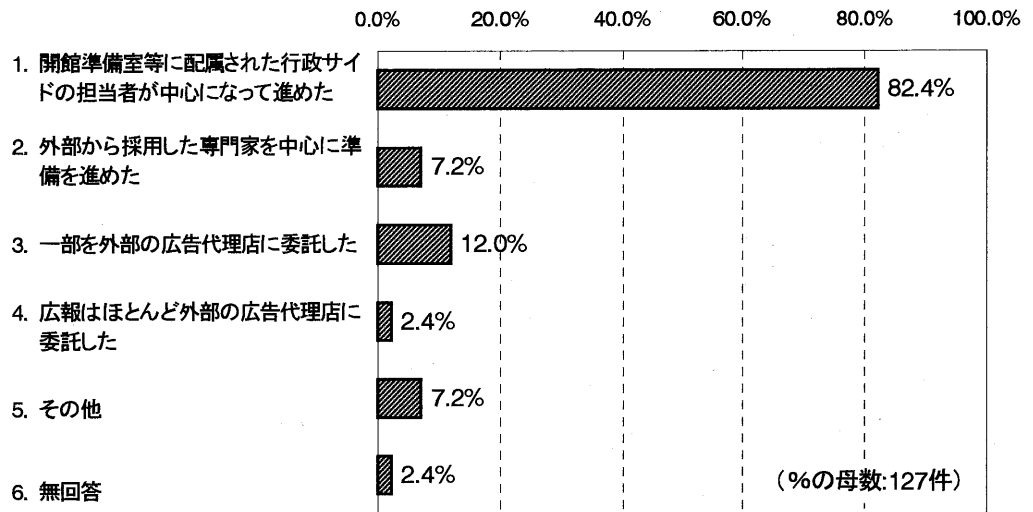
- 企画・制作の進め方については、「開館準備室等から配属された行政の担当者が中心になって進めた」が89件(70.1%)と大きな割合を占める。次いで、「企画内容の決定に関し、専門家からなる企画委員会を設置し、決定した」20件(15.7%)、「外部の音楽事務所、制作会社などに委託した」19件(15.0%)、「その他」19件(15.0%)となっている。
- 「その他」の内容としては、何らかの形で市民代表や市民団体が関わっている場合が8件のほか、公募した市民による企画運営委員会を設置、市民による「利用者協議会」が企画案を練って行政が決定、地元ボランティアグループによる企画と運営などとなっている。

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)。



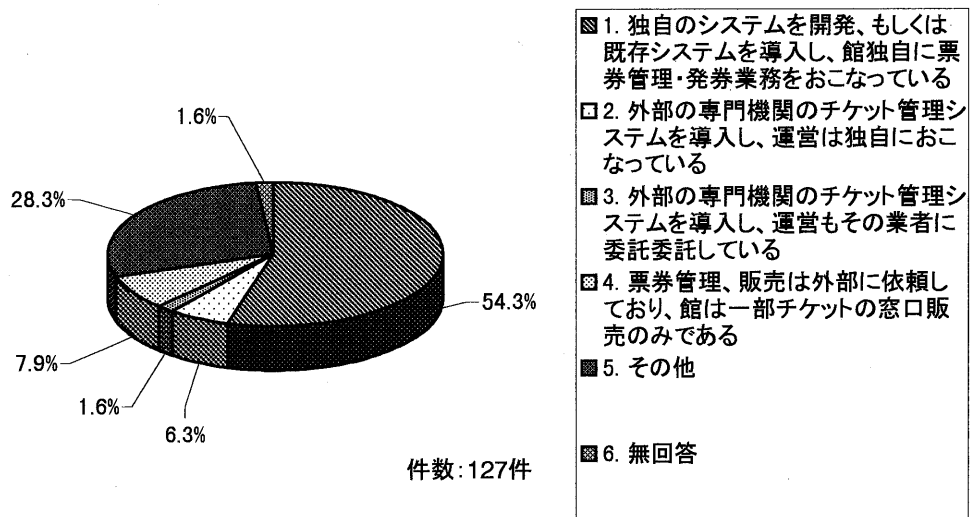
- また広報については、「開館準備室等に配属された行政サイドの担当者が中心になって進めた」が104件(82.4%)と大多数を占める。
- 「一部を外部の広告代理店に委託した」15件(12.0%)、「広報はほとんど外部の広告代理店に委託した」3件(2.4%)といった外部広告代理店の活用もみられるが、その割合は高くない。

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。

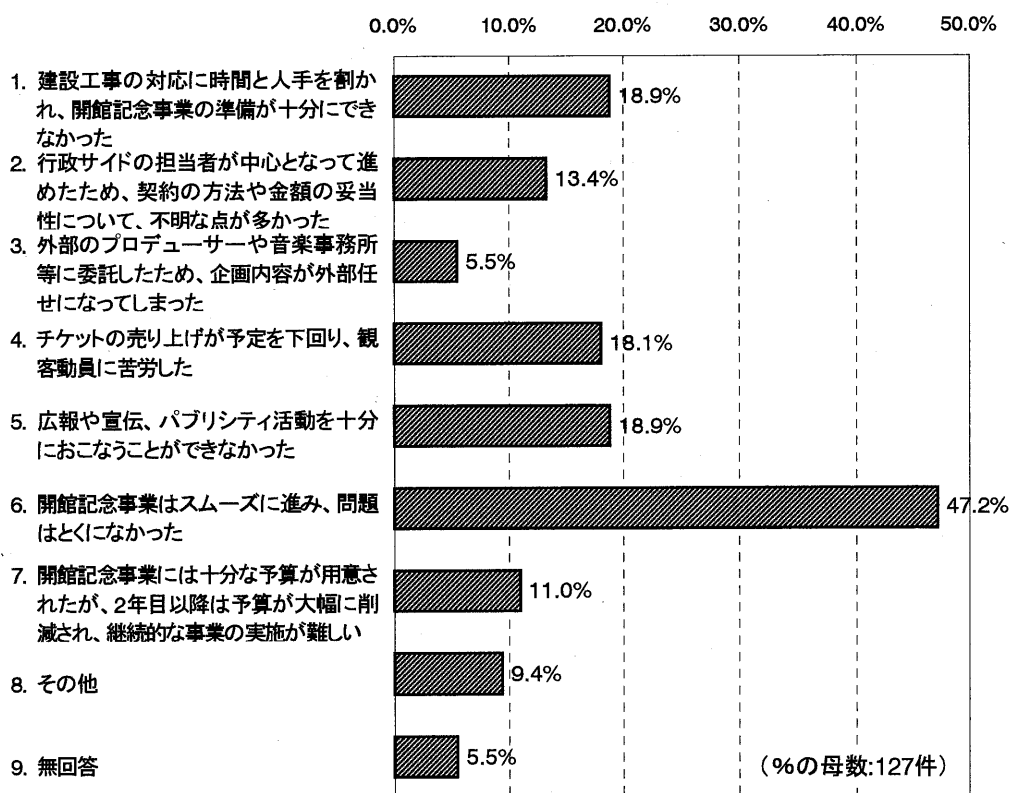
Q6-7. チケット販売方法について該当するものをお選びください。

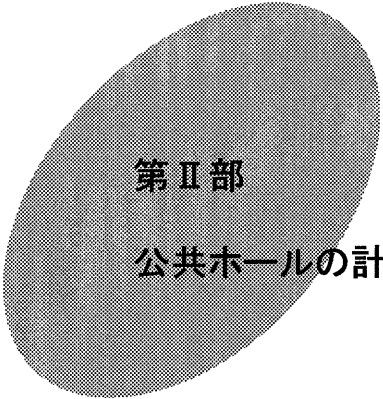


③ 課題や反省事項

- 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)。





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

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

門家が中心になった例、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することも、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はなく、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

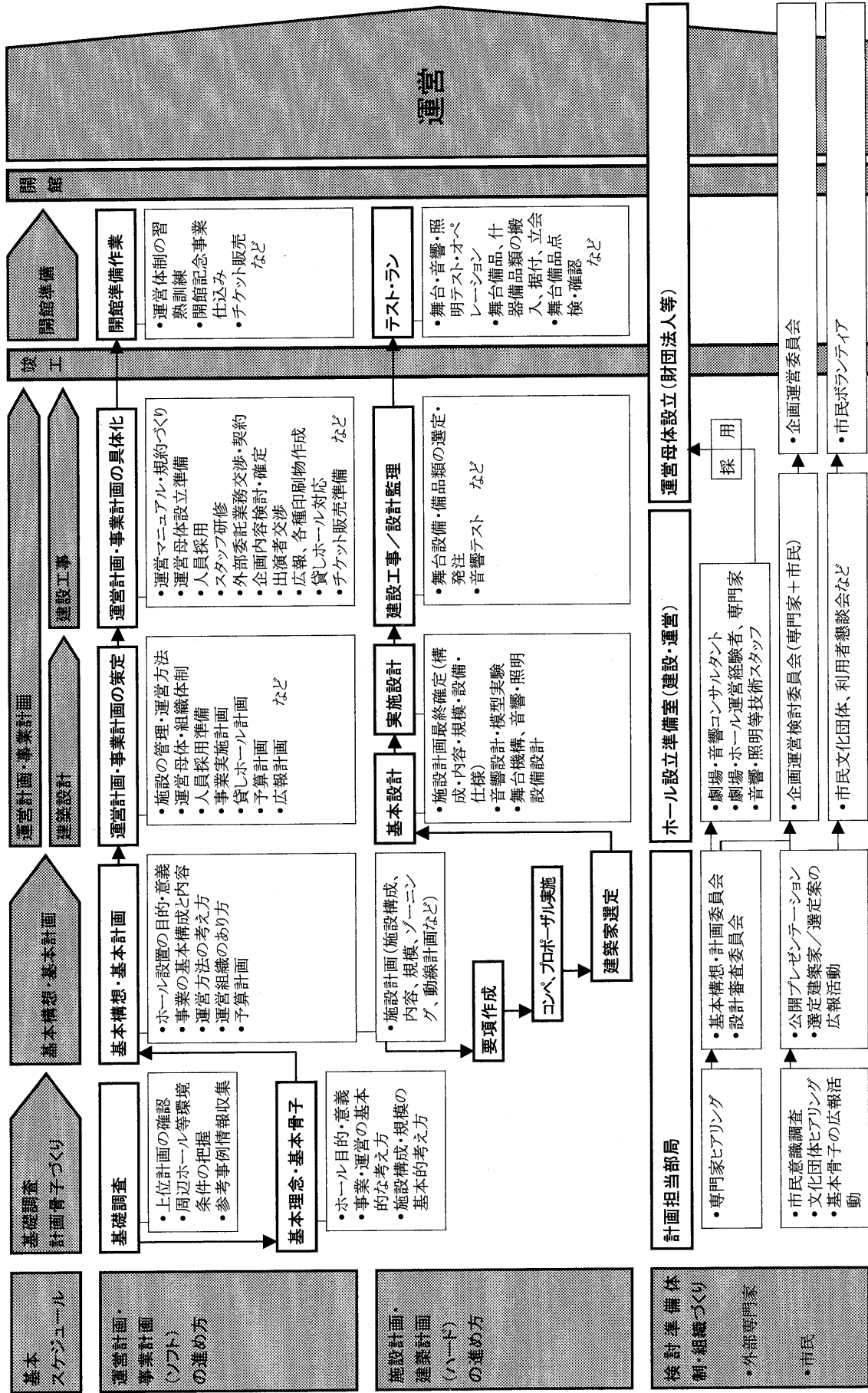
最後に、これまでの検討結果のまとめとしてホールの計画づくりの流れを再整理した。図表Ⅱ-3は、運営計画・事業計画(ソフトウェア)、施設計画・建築計画(ハードウェア)、検討準備体制・組織づくり(ヒューマンウェア)の三つの要素に分けて、ホールの計画づくりの一般的な流れをフローチャートとして整理したものである。この図を見れば、運営計画、施設計画それぞれでどのような項目を検討・準備しなければならないか、相互の関係はどうなっているのか、そしてそれらを検討・準備する際に専門家や市民にどのように協力を求めていくか、といったことを、計画着手時に十分に把握しなければならないということが理解されよう。

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)



参考資料 I

調査事例の概要

1. 札幌コンサートホール(Kitara)

● ホールの全景



● ホールの概要

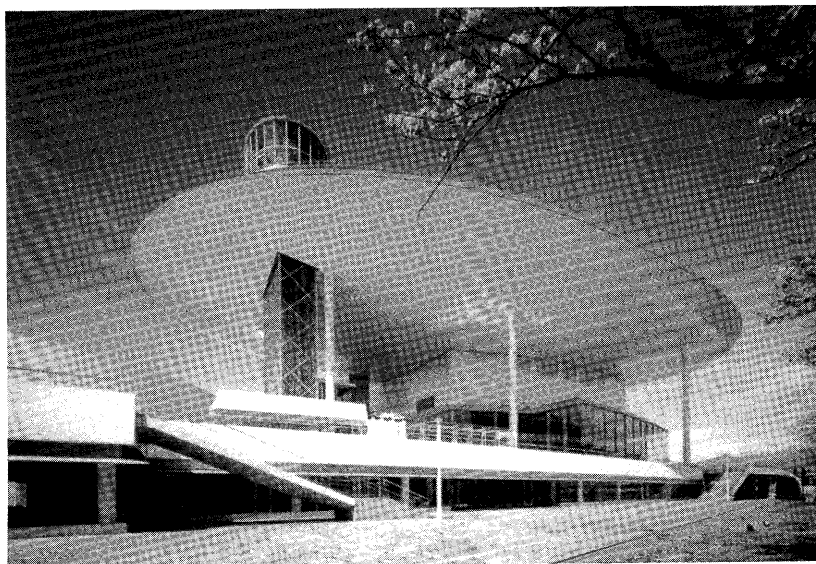
施設名	札幌コンサートホール(Kitara)		
所在地	〒064-8649 札幌市中央区中島公園1-15		
TEL/FAX	TEL: 011-520-2000 / FAX: 011-520-1575		
運営母体	(財)札幌市芸術文化財団		
立地都市の人口	181万3,442人		
施設構成・規模	ホール施設	大ホール(2,008席) : 音楽専用、アリーナ型 小ホール(453席) : 音楽専用、シューボックス型	
	その他施設	リハーサル室(3室)、クローク、カフェコーナー	
		ショップ(チケットセンター、グッズコーナー)	
		託児室、レストラン(テラスレストラン Kitara)	
	敷地面積	211,740㎡	駐車台数
建築面積	8,385㎡	延べ床面積	20,746㎡
総事業費	190億6,782万円	建設工事費	175億7,593万円
年間自主事業費	5,000万~1億円未満	自主事業公演数	30本以上
総スタッフ数	37名	新規採用者数	3名
基本理念	<ul style="list-style-type: none"> 「音楽芸術の市民への積極的な提供と支援」、「市民参加による文化の街づくり」、「国際交流による札幌独自の音楽文化の創造」、「地域間交流による文化のネットワーク」、「市民に親しまれるホール運営」の5つをホール全体の基本の方針とする。 		

● ホールの計画づくりの概要

<p>検討開始から 開館までの プロセス</p>	<ul style="list-style-type: none"> 92年 3月:「札幌市芸術文化ホール建設基本構想」策定 92年 8月:「札幌市音楽専用ホール建設基本計画」策定 92年10月:「札幌市音楽専用ホール設計競技」実施 94年 8月:建設工事着工→97年 2月:竣工 97年 7月:開館
<p>設計者の選定と 設計の進め方</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「音楽専用ホール建設専門部会」での検討結果を踏まえて、市文化部内で計画づくりを行ない、コンペ準備の段階で市建築部が加わり、これらのメンバーにより設計競技要綱が作成された。 設計者の選定にあたっては、審査委員が事前の書類審査(実績、類似施設の経験の評価)で設計事務所6社に絞り、指名設計コンペを実施した。
<p>設計者</p>	<p>北海道開発コンサルタント㈱</p>
<p>運営方法の検討 運営体制の整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> 運営体制については、建設の発注と並行して、オープン2年前から検討を開始した。外部の専門家等の手は借りず、すべて担当部局(文化部)で検討した。 ホールが主催する自主事業の企画検討組織である企画委員会は、行政の担当者と学識経験者で組織した(この企画委員会は現在も継続)。 運営は、既存の(財)札幌市芸術文化財団に委託。この財団では、札幌市内5つの施設を管理・運営しており、3つの事業部がおかれている。 札幌コンサートホールの開館にあたり、財団では新たにプロパーの職員を3名採用した。 ホールの友の会組織「Kitara Club」をつくり、ホールの事業に係る情報を提供している。また、会員の中からボランティアを募り、広報、見学会案内等の協力を仰いでいる。
<p>開館記念事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> 札幌市と関わりの深い、PMF、札幌交響楽団といった要素を活かした開館記念事業を行なう方針とした。そのため、PMFの開催時期に照準を合わせ、開館記念事業を開催、独自のオープニング事業との相乗効果を期待した。 開館当日、14:00～落成記念式典(記念演奏)、19:00～こけら落としコンサートを実施。さらに、オープン記念コンサートとして、1週間にわたり、札幌交響楽団演奏会(大ホール)、オルガンリサイタル(大ホール)、PMF ウィーン弦楽四重奏演奏会(小ホール)、邦楽の世界(小ホール)が行なわれた。
<p>計画づくりにおける 特徴・課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> 札幌市は、もともと札幌交響楽団の活動をはじめ、PMFの継続開催、更にアマチュアオーケストラ、合唱、吹奏楽等の活動を通して、クラシック音楽に対する市民の関心も高く、ソフト先行型だった。また、民間の音楽事務所、放送局等によるクラシックコンサートの供給も盛んであったため、音楽専用ホールをつくることに対して、利用者、ニーズが明確であった。 市文化部内にPMFをはじめとする音楽事業経験の積み重ねがあったこと、若手担当者に計画づくりを任せたことが成功に繋がっているだろう。 ソフトづくりを行なう人材の確保、育成が今後の課題。

2. 桐生市市民文化会館

○ ホールの全景



○ ホールの概要

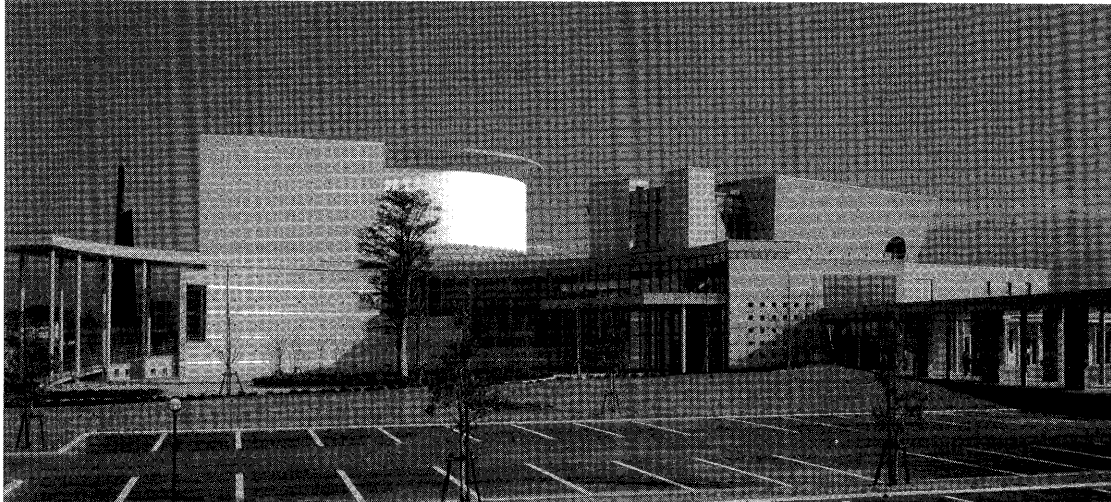
施設名	桐生市市民文化会館			
所在地	〒376-0024 群馬県桐生市織姫町2-5			
TEL/FAX	TEL: 0277-40-1500 / FAX: 0277-46-1126			
運営母体	(財)桐生市市民文化事業団			
立地都市の人口	11万8,419人			
施設構成・規模	ホール施設	シルクホール(1,517席):多目的、プロセニウム+昇降可変式音響反射板 小ホール(310席:センターステージ形式時):多目的、ステージ形式可変		
	その他施設	リハーサル室(2室)、練習室(2室)、展示室、レストラン、情報コーナー 学習・練習室(音楽練習室、ダンス練習室、アトリエ、AV編集室) スカイホール、会議研修室(会議室、国際会議室、和室)		
	敷地面積	28,000㎡	駐車台数	550台
	建築面積	7,608㎡	延べ床面積	18,215㎡
総事業費	141億5,467万円	建設工事費	130億4,622万円	
年間自主事業費	5,000万~1億円未満	自主事業公演数	11~30本	
総スタッフ数	19名	新規採用者数	14名	
基本理念	<ul style="list-style-type: none"> 芸術文化鑑賞の場、市民文化学習・発表の場、市民がふれ合う交流の場を整備し、ここを拠点とした市民の文化活動を支援・奨励することによって文化振興を図り、それを力として、本市の未来像である「ハイテクとファッションのまち桐生」実現に向けたまちづくりにも結び付けていこうとするものである。 			

● ホールの計画づくりの概要

<p>検討開始から開館までのプロセス</p>	<ul style="list-style-type: none"> 91年 6月:基本計画検討開始、市議会内に「市有施設設備調査特別委員会」設置 92年10月:「(仮称)桐生市市民文化会館建設構想」策定 93年 4月:専従組織、「(仮称)桐生市市民文化会館建設室」設置 93年 5月:コンペの結果(株)坂倉建築研究所に決定→94年10月:発注、着工 95年 7月:財団法人桐生市市民文化事業団設立 97年 3月:竣工、シルクホールでテストコンサートを実施 97年 5月:市民を対象とした施設内覧会を実施後、開館
<p>設計者の選定と設計の進め方</p>	<ul style="list-style-type: none"> 企画部局が担当となり、建築課、教育委員会の文化振興担当等から人材を集める形で体制を強化し、懇談会で市民から出された様々な要望を取捨選択しながら、行政担当部局内で草案づくり、コンペ要綱作成まで行った。 コンペの実施にあたり、(財)日本建築学会関東支部長宛にコンペの審査員を務める学識経験者の推薦を依頼。 昭和60年以降5,000㎡以上の文化施設の設計を行なったことのある設計事務所31社に参加の意向を問うアンケートを実施、審査員と市の担当による書類選考で参加希望の24社を5社に絞り、指名コンペを行った。 コンペの後、設計事務所と打ち合わせを重ね、メンテナンス面も含めたプラスチックアルファの注文を出した。
<p>設計者</p>	<p>(株)坂倉建築研究所</p>
<p>コンサルタント</p>	<p>建築音響:橋 秀樹氏(東京大学生産技術研究所 教授) (株)坂倉建築研究所を通じて)</p>
<p>運営方法の検討 運営体制の整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> 外部コンサルタントの力を借りず、懇談会を設け、教育委員会内に設けられた担当部局(建設室)で、討議結果を特別委員会に諮りながら検討を進めた。 現在、財団の職員は19名、うち5名が市からの派遣。 技術スタッフはプロパーとして、公募で6名を新規採用。うち3名の経験者の採用にあたっては、論文と専門知識の試験を実施。 専門知識の試験は、行政内では知識不足のため公文協の情報プラザに問題の作成を依頼した。前産業文化会館の技術者は継続雇用しなかった。 通常財団で設けられている評議員会制度を主体的で自由な組織とするため、「企画運営委員会」という名称にし、自主事業策定のためのワーキンググループとしての機能を持たせている。
<p>開館記念事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> 開館の直前、市民を対象とした施設内覧会を実施し、新ホールの市民への周知を徹底するとともに、利用を促した。 市の開館記念事業として、財団が市から委託を受ける形で、記念式典(太鼓の打ち初め)、市民による第九の演奏会、群馬交響楽団のガラコンサートが行われた。また、財団独自の開館記念事業として、マゼール指揮のフィルハーモニア管弦楽団のコンサートを実施した。
<p>計画づくりにおける特徴・課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> 本事業は、老朽化した既存建物(産業文化会館)の建替え事業だったが、ホールの規模、機能、運営の方式等は旧会館とは大きく変わるもので、実質的には新しくホールを作ることと同じだった 多目的ホールとはいえ、できるだけ用途にあわせた専門ホールの機能を持たせるため、国内で数少ない昇降可変式音響反射板を採用。初期費用がかかること、メンテナンスに注意が必要ではあるが、前記目的のためには有効。 今後の大きな課題は、財団組織の硬直化(主に人事面)への対応。近隣市町村との広域文化圏で、人事を含めた事業交流ができれば理想なのだが。

3. 黒部市国際文化センター(コラーレ)

● ホールの全景



● ホールの概要

施設名	黒部市国際文化センター(コラーレ)		
所在地	〒938-0031 富山県黒部市三日市 20		
TEL/FAX	TEL: 0765-57-1201 / FAX: 0765-57-1207		
運営母体	(財)黒部市国際文化センター		
立地都市の人口	3万6,706人		
施設構成・規模	ホール施設	カーターホール(886席):多目的、プロセニウム+音響反射板 マルチホール(208席):多目的、平戸間形式	
	その他施設	展示施設(展示室-2室、創作室-2室) 学習ゾーン(会議室、図書室-閲覧20席、相談コーナー、児童コーナー、工芸コーナー、談話コーナー) 日本空間(大広間-28畳、和室・茶室、銀色の茶室、能舞台-300席)	
	敷地面積	37,973㎡	駐車台数 300台
	建築面積	6,736㎡	延べ床面積 8,886㎡
総事業費	66億9,000万円	建設工事費	49億4,000万円
年間自主事業費	3,000~5,000万円	自主事業公演数	11~30本
総スタッフ数	9名	新規採用者数	7名
基本理念	<ul style="list-style-type: none"> 21世紀に向け、地域の芸術、文化振興と国際化社会に対応した「国際交流盛んなまちづくり」を目指すため、地域住民が世界の人々との交流や芸術文化を通じて国際理解を深め、国際感覚を高めることができる国際交流の中核施設として国際文化センターを建設した。 		

● ホールの計画づくりの概要

<p>検討開始から 開館までの プロセス</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 89年 4月:基本計画検討開始 • 89年12月:自治省リーディングプロジェクト(国際都市整備)に指定 • 92年 8月:(財)日本建築センターへ事業計画策定業務委託、設計候補者選定委員会設置→92年 9月:設計者決定 • 92年11月:市職員による検討会設置(～94年3月)→93年4月:専従組織設置 • 93年6月:管理運営計画策定を(財)日本建築センターへ委託(～95年3月) • 94年 3月:建設工事着工→95年10月:建設工事竣工 • 94年 4月:財団法人黒部市国際文化センターを設立 • 94年6～11月:プレイベント実施 • 95年11月:開館→96年3月まで使用料を無料で市民に開放
<p>設計者の選定と 設計の進め方</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 市長の「将来有望な若手建築家に依頼したい」との意向に基づき、(財)日本建築センターに選定を依頼。設計候補者選定委員会が設置され、15名の一次候補者から5名に絞り込み、プロポーザル(面接方式)によって選定。 • 設計者の「市民の使い方がわからないと設計ができない」という考え方から、基本設計に着手する前に、設計者自身が市民に積極的にヒアリングを実施し、ホールの目的や施設構成・内容等との設計与件を検討・確定していった。 • 別途実施された「管理運営計画」の検討結果にあわせ、度重なる設計変更を含め最終的な設計案が固められていった。
<p>設計者</p>	<p>新居千秋(㈱新居千秋都市建築設計)</p>
<p>コンサルタント</p>	<p>㈱シアターワークショップ、㈱永田音響設計(設計事務所の意見を参考に選定)</p>
<p>運営方法の検討 運営体制の整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 設計候補者選定委員会から、ソフトの検討にも予算をかけないといいものがないという提案を受け、建築設計と並行して、「管理運営計画策定」を(財)日本建築センターに委託(委託費3,000万円)。 • その中で建築家、劇場コンサルタント、地元市民等からなる「国際文化センター施設運営企画会議」を組成、詳細な検討とシミュレーションが行われ、現在の運営方法や事業展開のベースが作成された。 • その間、事務局スタッフとして、(財)日本建築センター、新居建築事務所、シアターワークショップから各一名が専従で対応。 • 現在の運営スタッフ9名のうち7名は財団での新規採用者。公募・採用試験を実施したが、面接には建築家、劇場コンサルタントも対応。全国からの応募者の中からホール運営に熱意のあるスタッフを採用。
<p>開館記念事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> • こけら落とし等の開館記念事業は一切行わず、次の3ステップで開館。 <ol style="list-style-type: none"> ① 開館2ヶ月は30数回のワークショップ、レクチャーを実施し使い方の見本を提示 ② 3ヶ月間無料開放して使い方を市民に体験してもらう ③ その後レクチャー付きコンサート等を徐々に実施
<p>計画づくりにおける 特徴・課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 自治省リーディングプロジェクト(国際都市整備)に指定され、当初は海外の大学誘致が計画の中心だったが、途中からホール整備が核となる。リーディング・プロジェクトは5年間という長いスパンで計画づくりができるメリットあり。 • 設計者、専門家、市民で構成する施設運営企画会議によるソフトづくりと設計作業が同時進行して、市民の意向が盛り込まれ、それが、コラーレ倶楽部や運営委員会という「市民参加型」の現在の運営体制整備に結びついた。計画段階から市民を巻き込んでいたため、議会からの反対もほとんどなかった。 • 設計者の新居氏はホール建築は初めてだったが、市民との対話を含め、氏が熱心に取り組んでくれたことも成功要因のひとつ。建築学会賞を受賞。

4. しいの実シアター

○ ホールの全景



○ ホールの概要

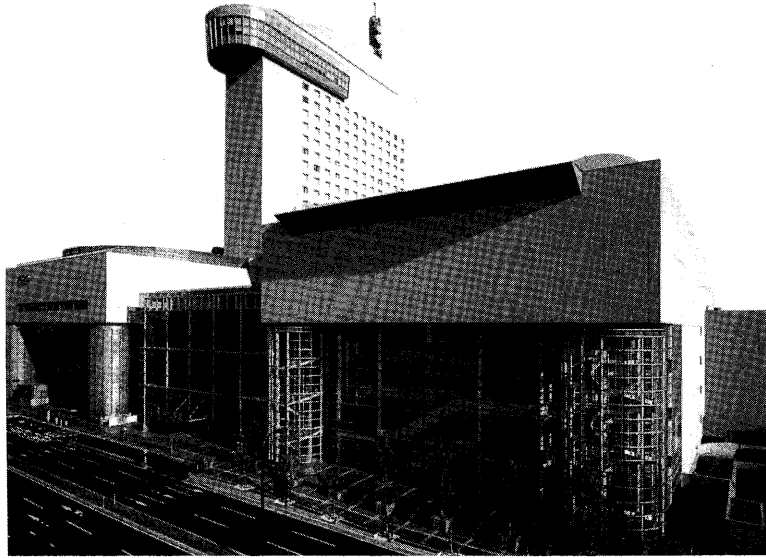
施設名	しいの実シアター			
所在地	〒690-2105 島根県八束郡八雲村平原481-1			
TEL/FAX	TEL: 0852-54-2400 / FAX: 0852-54-2411			
運営母体	八雲村文化協会(劇団あしぶえ)			
立地都市の人口	7,063人			
成規規模	ホール施設	演劇専用劇場(108席)		
	敷地面積	5,249㎡	駐車台数	50台
	建築面積	388㎡	延べ床面積	418㎡
総事業費	3億258万円	建設工事費	1億8,400万円	
年間自主事業費	万円	自主事業公演数	11~30本	
総スタッフ数	2名	新規採用者数	2名	
基本理念	<ul style="list-style-type: none"> 恵まれた自然環境の中で、演劇等を通じて村民の文化の向上と情操の かん養を図り、且つ八雲村の演劇文化の拠点として、八雲村林間劇場 を設置する。 			

● ホールの計画づくりの概要

<p>検討開始から 開館までの プロセス</p>	<ul style="list-style-type: none"> 93年 7月:八雲村林間劇場整備事業が自治省ふるさとづくり事業に指定 93年12月:(有)峯建築設計事務所に設計発注 94年 6月:建設工事着工→95年5月:竣工 95年 3月:八雲村林間劇場設置および管理に関する条例を議決 95年 8月:開館
<p>設計者の選定と 設計の進め方</p>	<ul style="list-style-type: none"> 設計事務所の選定は、4社からそれまでの作品資料を提出してもらった上で、競争入札で(有)峯建築設計事務所に決定。 仕様については、「劇団あしぶえ」(代表・園山氏)、舞台美術家のアドバイスを受けた。 設計者は劇場づくりは初めてだったので、劇場を視察したり、演劇用語や舞台機構について説明を行ないながら、設計が進められた。 音響、照明、舞台機構については、それぞれ専門家にアドバイスを受けている。
<p>設計者</p>	<p>(有)峯建築設計事務所</p>
<p>コンサルタント</p>	<p>劇団あしぶえ</p>
<p>運営方法の検討 運営体制の整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> 八雲村が劇場のオーナーで、「八雲村文化協会」を設立し、管理・運営を委託している。協会には、村内の文化団体が加入、「劇団あしぶえ」はその加入団体として管理・運営を行なっている。 光熱費などの維持管理費は村が負担し、管理・運営にかかる労務部分は、「劇団あしぶえ」団員とサポートスタッフのボランティアによる。 99年11月実施の国際演劇祭業務のため、「劇団あしぶえ」の団員1名が八雲村教育委員会の嘱託職員として、演劇祭の仕事に専従している。また、教育委員会の国際文化コーディネーターが、週2回出向という形で、プランニング・通訳等の仕事を行なっている。
<p>開館記念事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「劇団あしぶえ」主管による「星降る里の演劇フェスティバル」を開催、「しいの実シアター」と八雲村社会福祉センター「アルパホール」で5団体が作品を上演した。しいの実シアターでは、こけら落としセレモニーの後、「劇団あしぶえ」による「ゼロ弾きのゴーシュ」が上演された。
<p>計画づくりにおける 特徴・課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「劇団あしぶえ」は、1964年、現代表の園山氏を中心として松江市で結成、市内に「50人劇場」を構えて活動を続けてきた。 「100人劇場」設立を目指して、松江市内で本拠地を捜していたが候補地が見つからなかった「劇団あしぶえ」と、若者が集まる文化の発信拠点を設けて地域活性化をと考えていた八雲村の出会いから、しいの実シアターが生まれた。 園山氏をはじめ、劇団員が村に住み着き、地域に根差した活動を展開。 計画づくりについては、設計から運営に至るまで、八雲村と「劇団あしぶえ」が連携しながら作業を進めた。 99年11月に八雲国際演劇祭を開催、八雲村や松江市をはじめとする全国のサポートスタッフから支援とボランティアを募り実行委員会を結成、成功を収めた。2年後の2001年から本格的開催を目指す。 国際演劇祭をはじめとする活動は、規模の小さい八雲村だったから実現できた。

5. 大分県立総合文化センター

○ ホール(オアシス広場21)の全景



○ ホールの概要

施設名	大分県立総合文化センター		
所在地	〒870-0029 大分県大分市高砂町2-33		
TEL/FAX	TEL: 097-533-4000/FAX: 097-533-4009		
運営母体	(財)大分県文化振興財団		
立地都市の人口	123万人(大分県)、43万人(大分市)		
施設構成・規模	ホール施設	グランシアタ(1,966席):多目的、プロセニウム+走行式音響反射板 音の泉ホール(710席):多目的、オープンステージ	
	その他施設	Space Be (リハーサル室、大練習室-1室、中練習室-2室、小練習室-6室、映像小ホール、県民ギャラリー、文化情報ラウンジ) アトリウムプラザ、中会議室(2)、小会議室(4)	
	敷地面積	15,432㎡(複合全体)	駐車台数 300台
	建築面積	12,296㎡(複合全体)	延べ床面積 38,309㎡
総事業費	229億875万円	建設工事費	221億9,537万円
年間自主事業費	2億円以上	自主事業公演数	約20本
総スタッフ数	40名	新規採用者数	19名
基本理念	<ul style="list-style-type: none"> ローカルにしてグローバルな大分文化の創造拠点として、「心ゆたかな人」を育て、「ゆとりある地域」をめざします。 県内で行われている多様な文化活動をさらに発展させ、実りあるものにすることが文化ホールの使命です。文化ホールで行われる様々な事業による交流や出会いのプロセス・体験こそが文化の育成につながるのです。「人と人」、「人と文化」、「文化と文化」の交流が「心ゆたかな人」、「ゆとりある地域」を育てます。 		

● ホールの計画づくりの概要

<p>検討開始から開館までのプロセス</p>	<ul style="list-style-type: none"> 90年 4月:基本計画の検討開始→92年:県立病院移転跡地再開発計画のための「県立病院跡地高度利用基本構想策定委員会」設置 94年 2月:一括事業化提案競技方式での企画案募集→同年7月:F.T.Cグループを選定→95年 4月:実施設計発注 96年 2月:財団法人大分県文化振興財団設立 96年 4月:建設工事着工→98年 7月:竣工 98年 9月:民間部分オープン、同年10月:ホール部分オープン
<p>設計者の選定と設計の進め方</p>	<ul style="list-style-type: none"> 商業施設、ホテル、NHK 大分放送局との複合施設建設にあたって、「一括事業化提案競技方式」(開発方針から建築計画、運営計画まで含めた事業計画の提案をコンペ方式で選定するもの)を採用。審査委員会を組織し、5グループの提案から、F.T.C.グループ(フジタ、新日本製鉄、日建設計、第一ホテル、梅林組、佐藤組)案を選定した。 選定にあたっては建物のシンボル性、施設配置と動線、施設内容、民間施設の賑わいづくりへの寄与や経営計画の健全性などの観点から総合的に審査、選定した。 提案競技の後、県の担当部局で、民間事業者やNHKといった共同事業者と話し合いを進めた。
<p>設計者</p>	<p>(株)日建設計(F.T.C.グループ)</p>
<p>コンサルタント</p>	<p>(株)シアターワークショップ、(株)永田音響設計(設計事務所の意見を参考に選定)</p>
<p>運営方法の検討 運営体制の整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> 県庁内企画調整課で検討班を組織。 現財団職員のうち、県からの派遣:12名、プロパー:3名(役員含む)、派遣・嘱託:16名。企画事業課には、公募で採用した芸術分野の企画業務経験者がいる。 自主事業では、県民の需要、ホールの舞台規模等を念頭に置きながら、大分県と二期会等とのつながりを活かしたオペラの上演をはじめ、多様な鑑賞事業を充実させることをコンセプトに、財団内事業担当セクションで企画を行っている。 ボランティアのエモスタッフを県民から公募、レセプションistとして活用。
<p>開館記念事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> 国民文化祭の開催をもってホールのオープニングとした。 財団独自事業として、オープン時の平成10年10月のNHK交響楽団のコンサートから、翌平成11年の4月のオペラ「トゥーランドット」の公演まで、年度をまたがって大々的に事業を行なった。 「トゥーランドット」公演は、東急文化村と共同制作、開館記念事業の最大の目玉として企画した。
<p>計画づくりにおける特徴・課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> 県立病院跡地再開発として計画、大分県の文化発信拠点、周辺地域の賑わい創出施設としての役割を担う施設。 商業施設、ホテル、NHK 大分放送局との複合施設建設であり、F.T.C.グループが建物を建設、NHKと県でそれぞれの専用部分を買取り、商業施設、ホテル部分はF.T.C.グループ所有による賃貸。土地は、県とNHKが保有してF.T.C.グループに賃貸。 他事業体との調整や、利用方法に制約のある中での管理・運営が課題。また、ホールとしての事業のみならず、施設全体を活性化する事業づくりに取り組むことが今後の課題。

参考資料Ⅱ

アンケート票と回答ホールの属性

公共ホールの計画づくりに関するアンケート調査

調査主体：(財)地域創造 | 調査委託機関：ニッセイ基礎研究所

- お忙しいところ誠に恐縮ですが、アンケート票は **7月30日(金)** までに同封の返信用封筒にてご返送ください。
- アンケート内容の問い合わせ先：ニッセイ基礎研究所 担当：柄田(ツガ)、吉本 TEL. 03-3597-8438

F1. ホール・劇場の施設名称、運営母体名、連絡先等をご記入下さい。

① 施設名称	
② 運営母体	
③ 連絡先	〒 TEL: _____ FAX: _____
④ 回答者の名前	(回答内容について確認させていただく場合がありますので、ご記入をお願いします)

F2. ホール・劇場の施設概要についてお答え下さい(○はひとつずつ)。

① ホール所在都市の人口規模	1. 1万人未満 2. 1万～5万人未満 3. 5万～10万人未満 4. 10万～30万人未満 5. 30万人以上
③ ホールの立地環境	1. 駅前開発地区 2. 繁華街 3. 郊外 4. 公園緑地内 5. その他
③ 年間自主公演数	1. なし 2. 1～5本 3. 6～10本 4. 11～30本 5. 30本以上
④ 自主事業予算規模	1. なし 2. ～500万円未満 3. 500～1,000万円未満 4. 1,000～3,000万円未満 5. ～5,000万円未満 6. ～1億円未満 7. 1億円以上(具体的に 円)
⑤ 総スタッフ数	1. ～5名 2. 6～10名 3. 11～30名 4. 31名～ *正職員と契約職員の数(派遣スタッフ、パートタイム、アルバイト等は除く)
⑥ うち企画系スタッフ数	1. なし 2. 1～3名 3. 4～10名 4. 11名以上
⑦ ホールの稼働率	1. ～20%未満 2. ～40%未満 3. ～60%未満 4. ～80%未満 5. 80%以上 *複数のホールがある場合はもっとも規模の大きいものについてご回答ください

F3. ホール・劇場の基本理念(設置の目的や基本的な考え方を定めたもの)をご記入ください。

記入するかわりに該当する資料のコピーを添付して下さっても結構です。

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(西暦で)。

1. 基本計画の検討開始年月: ()年()月
2. 施設構成・規模や運営方針など計画の骨子が固まった年月:()年()月
3. 設計者選定の方法を決めた年月: ()年()月
4. 設計の発注年月: ()年()月
5. 準備室等の専従組織の設置年月: ()年()月
6. 建設工事着工年月: ()年()月
7. 財団法人等、現在の運営組織の設立・設置年月:()年()月
8. 竣工年月: ()年()月
9. ホールの開館年月: ()年()月

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(○は3つまで)。

1. 既存ホールが老朽化したため
2. 市民や地元文化団体から要望があったため
3. 優れた音楽や演劇、ダンス等を市民に提供するため
4. 地域の芸術文化活動を振興するため
5. 都道府県や市町村の長期計画に基づいて
6. 周年事業など都道府県や市町村の記念事業として
7. 他の都道府県や市町村の成功事例を見て
8. 財源確保の目処が立ったため
9. その他(具体的に | _____)

Q3. 計画の基本骨子(基礎調査、基本構想・基本計画など、ホールの目的や事業の枠組み、施設の構成や規模などの基本的な内容が)固まるまでのことについてお尋ねします。

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についてお答えください(○はひとつ)。

1. 知事・市町村長部局の芸術文化担当セクション
2. 教育委員会の芸術文化担当セクション
3. 総務・企画担当セクション
4. その他(具体的に | _____)

Q3-2. この段階の検討体制についてお答えください(○はひとつ)。

1. 都道府県・市町村の担当部局内だけで対応した
2. 外部の専門家に対するヒアリング調査等を実施し、担当部局でとりまとめた
3. 外部の専門機関(調査機関、コンサルタント会社、設計事務所など)に委託して調査や基本構想のとりまとめをおこなった
4. 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
5. 3.および4.の組み合わせ
6. その他(具体的に | _____)

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、ならびに委託先の決定方法をお答えください(○はひとつ)。

委託機関の名称:() 委託金額:()万円

1. 競争入札により決定した
2. 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
3. 他の自治体の類似施設ヒアリングを行なうなどして、適切な機関を探し、随意契約で発注した
4. 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
5. その他(具体的に | _____)

次ページ Q3-4 へ

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(該当すべてに○)。

1. 自治体内の関係部局の責任者等による委員会で外部メンバーはいない
2. 音楽、演劇、舞踊等の地元市民文化団体の代表
3. 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
4. 演出家、指揮者、作曲家、振付家など、プロの芸術家
5. 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
6. 芸術分野の批評家
7. その他(具体的に | _____)

Q3-5. この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(該当すべてに○)。

1. 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
2. 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
3. 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を実施した
4. 公開討論会やシンポジウムなどをおこない、計画の周知徹底をはかった
5. 自治体発行の広報誌に計画の概要を掲載した
6. この段階では、市民からの意見聴取、広報等はとくに行なわなかった
7. その他(具体的に | _____)

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(該当すべてに○)。

1. 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
2. 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・変更が行なわれた
3. 以後の詳細な検討によって、施設の構成や規模の見直し・変更が行なわれた
4. 建設費が当初予定を上回った(1割以上)
5. 建設費が当初予定を下回った(1割以上)
6. その他:この段階での計画の内容と実際に完成したホールで違いがある場合は具体的にご記入ください(_____)

Q4. ホールの施設内容、設計、建設工事についてお尋ねします。

Q4-1. まず、ホールの規模・主要用途についてお答えください。

1. 敷地面積: (_____) m²
2. 観客用駐車場台数: (_____) 台
3. 建築面積: (_____) m²
4. 延床面積: (_____) m²
5. ホールの数: (_____)
6. ホールの座席数と主要な用途(複数のホールがある場合はすべてお答えください)
 - ①(_____) 席: 主要用途(1. 多目的 2. 演劇・舞踊 3. 音楽 4. 映像 5. その他)
 - ②(_____) 席: 主要用途(1. 多目的 2. 演劇・舞踊 3. 音楽 4. 映像 5. その他)
 - ③(_____) 席: 主要用途(1. 多目的 2. 演劇・舞踊 3. 音楽 4. 映像 5. その他)
 - ④(_____) 席: 主要用途(1. 多目的 2. 演劇・舞踊 3. 音楽 4. 映像 5. その他)

Q4-2. ホール以外の施設が併設されている場合、該当するものをすべて選んでください(該当すべてに○)。

1. ギャラリー
2. 図書館
3. 公民館
4. 結婚式場
5. 婦人会館
6. 会議室
7. 情報コーナー
8. チケットセンター
9. レストラン・喫茶室
10. その他(具体的に | _____)

Q4-3. 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。

費目	金額
1. 用地取得費	()千円
2. 設計・監理費	()千円
3. 工事費等	()千円
4. 備品購入費	()千円
5. その他(具体的に)	()千円
6. 総事業費(上記の計)	()千円
7. 維持・管理費(98年度決算額)	()千円

* 2. 設計・監理費に基本設計料が含まれていない場合は、その他にその旨を記載の上金額をご記入ください。

* 7. 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(人件費除く)

Q4-4. ホールの建設事業費の財源のおよその内訳をご記入ください。

1. 自治体一般財源: ()%
2. 国庫補助金: ()%
3. 都道府県補助金: ()%
4. 地方債: ()%
5. 特別財源: ()%(特別積み立て基金等)
6. その他: ()%

合計が 100%となるよう
ご記入ください

(その他の内容を具体的に |)

Q4-5. 設計を依頼した設計事務所(もしくは建築家)の名前をお答えください

- 設計事務所(建築家)名: ()

Q4-6. 上記の設計事務所(もしくは建築家)はどのようにして決定しましたか(○はひとつ)。

1. 公開設計コンペを実施した
2. 指名設計コンペを実施した
3. 公開プロポーザル方式によって決定した
4. 指名プロポーザル方式によって決定した
5. 競争入札によって選出した
6. 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
7. その他(具体的に |)

Q4-7. Q4-6で1~4を選ばれた場合、審査はどのように実施しましたか(○はひとつ)。

1. 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
2. 専門家による審査委員会を設けて検討のうえ、決定した
3. 審査委員会に加え、劇場、音響等の専門部会を設置して検討し、その結果を踏まえて決定した
4. その他(具体的に |)

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(○はひとつ)。

1. とくに専門の担当者や外部の専門家を起用せず、担当部局が設計内容の確認をおこなった
2. 建築課、営繕課等に専従の担当者を設け、設計事務所と共同で設計作業を進めた
3. 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おこない設計案を確定していった
4. 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
5. 委託契約等により、外部の専門コンサルタントに協力を依頼した
6. その他(具体的に |)

Q4-9. 設計に関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(○はひとつ)。

- 1. 市民の意見を取り入れた
- 2. とくにそういう機会は設けなかった

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(○はひとつ)。

1. 建築設計の一環として設計事務所が対応した(設計事務所内部で対応し、特に専門家は起用していない)
2. 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
3. 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
4. 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
5. その他(具体的に | _____)

Q4-11. Q4-10で2もしくは3を選ばれた場合、具体的な委託機関の名称(複数ある場合はすべてご記入ください)、ならびに委託先の決定方法をお答えください(○はひとつ)。

委託機関の名称: (_____)

1. 設計事務所の意見を参考に決定した
2. 競争入札により決定した
3. 企画提案、プロポーザルなどにより決定した
4. 他の自治体の類似施設ヒアリングを行なうなどして、適切な機関を探し、特命で発注した
5. その他(具体的に | _____)

Q4-12. 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(該当すべてに○)。

1. 担当部局に劇場建築の専門知識が少なかつたために、適切な判断をできなかった面がある
2. 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せができなかった
3. 上記1,2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具合の生じた箇所がある
4. 設計コンペで設計案を確定したため、その後の変更など柔軟な対応ができなかった
5. 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
6. 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
7. 舞台の特殊設備、備品類の選定・発注がスムーズにいかなかった
8. 設計・施工のスケジュールに余裕がなく、すべてが押せ押せで決まってしまった
9. 当初スケジュールの検討が不十分で、竣工時期、開館時期が予定より遅れた
10. 設計・施工とも問題なく、予定どおり順調に進んだ
11. その他(具体的に | _____)

Q5. 運営準備体制や現在の運営体制についてお尋ねします。

Q5-1. まず、現在の運営体制についてお答えください(○はひとつ)。

1. 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
2. 行政本体の知事、市町村長部局の担当部門(文化課など)が直営している
3. 教育委員会の担当部局が直営している
4. 広域市町村圏組合など、他の自治体と共同で運営をおこなっている
5. その他(具体的に | _____)

Q5-2. 現在の運営組織の総人数をお答えください(常勤者数、嘱託職員含む。技術スタッフなど外部委託している場合でも常駐している場合はカウントする)。

(_____)名

Q5-3. 運営組織の中に行政の外部から起用した人材(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)はいますか。またいる場合は現在何名ですか。

1. いる → (_____)名
2. いない(すべて行政内部の職員で対応している) → **設問 Q5-6 へ**

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(○はひとつ)。

1. 公募し、採用試験を実施して決定した
2. 公募し、実績や経験をベースに、面接により選考した
3. 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
4. その他(具体的に | _____)

Q5-5. **Q5-3で1.を選ばれた場合**、一番最初に採用もしくは委嘱したのはいつごろですか(○はひとつ)。

1. 開館の2年以上前
2. 開館の2年前～1年前
3. 開館の1年前～半年前
4. 開館の半年前～開館時
5. 開館後
6. その他(具体的に | _____)

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。

- 1. 実施した
- 2. 実施していない

Q5-7. **Q5-6で1.を選ばれた場合**、具体的な内容を次の中から選んでください(該当すべてに○)。

1. (財)地域創造の「ステージラボ」に参加した
2. (財)地域創造の「ステージクラフト」に参加した
3. 全国公立文化施設協会(公文協)の「全国公立文化施設アートマネジメント研修会」に参加した
4. 公文協の「公立文化施設技術職員研修会」に参加した
5. 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
6. 外部の専門家を招いて独自に研修会等をおこなった
7. 既存のホールや劇場、その他の芸術機関で一定期間研修をおこなった
8. その他(具体的に | _____)

Q5-8. 準備段階の担当者で、開館後の運営に携わった方についてお答えください(○はひとつ)。

1. 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
2. 現在も準備段階の担当者が運営に携わっている
3. 準備段階の計画検討等の担当者で、開館後の運営に携わったスタッフはいない

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(複数いる場合はもっとも長く担当された方のケースをお答えください)(○はひとつ)。

1. 1年未満
2. 1年以上2年未満
3. 2年以上3年未満
4. 3年以上

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(○はひとつ)。

1. 運営組織で雇用した専任の技術スタッフがいる
2. 技術に対応した市民ボランティアを組織している
3. 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
4. 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
5. その他(具体的に | _____)

Q5-11. **Q5-10で1.を選ばれた場合**、専任の技術スタッフはどのように決定しましたか(○はひとつ)。

1. 公募し、採用試験を実施して決定した
2. 公募し、実績や経験をベースに、面接により選考した
3. 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
4. その他(具体的に | _____)

▶ 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(○はひとつ)。

1. 競争入札によって選出した
2. プロポーザルに基づいて決定した
3. 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
4. 地元の代表的な専門業者に委託した
5. 地元の専門業者の組織した協同組合などに委託した
6. その他(具体的に | _____)

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(複数のケースがある場合はもっとも早く関わった方を対象にお答えください)(○はひとつ)。

- | | |
|---------------|-----------------------|
| 1. 開館の2年以上前 | 2. 開館の2年前～1年前 |
| 3. 開館の1年前～半年前 | 4. 開館の半年前～開館時 |
| 5. 開館後 | 6. その他(具体的に _____) |

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(該当すべてに○)。

1. 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
2. 行政内部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
3. 計画時の担当者と開館後の運営担当者間で引継ぎがスムーズにおこなわれなかった
4. 開館直前から運営に携わったメンバーがほとんどだったため、準備が十分にできなかった
5. 新たに雇用したスタッフ(財団プロパー含む)と、行政スタッフの間に意識の違いなどがある
6. 人員不足から市民ボランティアに協力を依頼しているが、ボランティアの管理面などで運営がスムーズにいけない
7. 技術スタッフの雇用が遅れたために、照明や音響設備の選定に不都合が生じた
8. 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
9. その他(具体的に | _____)

Q6. 開館記念事業についてお尋ねします。

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

- | | |
|---------|---------------|
| 1. 実施した | 2. とくに実施しなかった |
|---------|---------------|

Q6-2. 開館記念事業の公演企画数、公演回数(ステージ数)をお答えください。

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1. 企画数:(_____)本 | 2. 公演数:(_____)回 |
|-------------------|-------------------|

Q6-3. 開館記念事業で実施したおもなジャンルを次の中から選んでください(○は3つまで)。

- | | | | |
|------------------------|---------------------|---------|---------------|
| 1. 演劇 | 2. バレエ | 3. 現代舞踊 | 4. ミュージカル |
| 5. クラシック音楽 | 6. オペラ | 7. 合唱 | 8. ポップス・コンサート |
| 9. 歌舞伎 | 10. 能・狂言 | 11. 文楽 | 12. 人形劇 |
| 13. 映画 | 14. 市民参加オペラ・ミュージカル等 | | |
| 15. その他(具体的に _____) | | | |

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

- | | | |
|------------------|------------------|------------------|
| 1. 500万円未満 | 2. 500～999万円 | 3. 1,000～2,999万円 |
| 4. 3,000～4,999万円 | 5. 5,000～9,999万円 | 6. 1億円以上 |

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(該当すべてに○)。

1. 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
2. 外部から採用した専門家を中心に準備を進めた
3. 外部のプロデューサーに委託した
4. 外部の音楽事務所、制作会社などに委託した
5. 企画内容の決定に関し、専門家からなる企画委員会等を設置し、決定した
6. その他(具体的に | _____)

Q6-6. 開館記念事業の広報はどのように進めましたか(該当すべてに○)。

1. 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
2. 外部から採用した専門家を中心に準備を進めた
3. 一部を外部の広告代理店に委託した
4. 広報はほとんど外部の広告代理店に委託した
5. その他(具体的に | _____)

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(○はひとつ)。

1. 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・発券業務をおこなっている
2. 外部の専門機関のチケット管理システムを導入し、運営は独自におこなっている
3. 外部の専門機関のチケット管理システムを導入し、運営もその業者に委託している
4. 票券管理、販売は外部のチケット販売業者、プレイガイド等に依頼しており、館は一部チケットの窓口販売のみである
5. その他(具体的に | _____)

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(該当すべてに○)。

1. 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
2. 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
3. 外部のプロデューサーや音楽事務所等に委託したため、企画内容が外部任せになってしまった
4. 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
5. 広報や宣伝、パブリシティ活動を十分におこなうことができなかった
6. 開館記念事業はスムーズに進み、問題はとくになかった
7. 開館記念事業には十分な予算が用意されたが、2年目以降は予算が大幅に削減され、継続的な事業の実施が難しい
8. その他の問題点・課題
(具体的に | _____)

Q7. ホールの計画づくりに関して、アンケートの設問だけでは答えきれなかった課題や反省事項としてお感じになっていることがございましたら、自由にご記入をお願いします。

ご協力どうもありがとうございました。

なお、ホールのパンフレット、計画から開館までの経緯のわかる資料、現在の運営に関する資料(運営の基本方針や事業内容、運営体制などがわかるもの)などを、本アンケート票と一緒に同封の封筒にてご返送いただきますようお願いいたします。

回答ホールの属性

① ホール所在都市の人口規模	件数	%
1. 1万人未満	18	14.2%
2. 1万～5万人未満	45	35.4%
3. 5万～10万人未満	13	10.2%
4. 10万～30万人未満	20	15.7%
5. 30万人以上	21	16.5%
6. 都道府県立施設	10	7.9%
無回答	0	0.0%
計	127	100.0%

② ホールの立地環境	件数	%
1. 駅前開発地区	25	19.7%
2. 繁華街	12	9.4%
3. 郊外	30	23.6%
4. 公園緑地内	14	11.0%
5. その他	42	33.1%
無回答	4	3.1%
計	127	100.0%

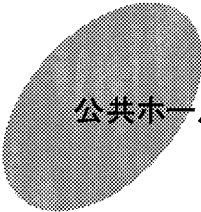
③ 年間自主公演数	件数	%
1. なし	10	7.9%
2. 1～5本	26	20.5%
3. 6～10本	30	23.6%
4. 11～30本	41	32.3%
5. 30本以上	20	15.7%
無回答	0	0.0%
計	127	100.0%

④ 自主事業予算規模	件数	%
1. なし	9	7.1%
2. ～500万円未満	15	11.8%
3. 500～1,000万円未満	16	12.6%
4. 1,000～3,000万円未	32	25.2%
5. 3,000～5,000万円未満	11	8.7%
6. ～1億円未満	23	18.1%
7. 1億円以上	19	15.0%
無回答	2	1.6%
計	127	100.0%

⑤ 総スタッフ数	件数	%
1. ～5名	33	26.0%
2. 6～10名	46	36.2%
3. 11～30名	38	29.9%
4. 31名～	9	7.1%
無回答	1	0.8%
計	127	100.0%

⑥ うち企画系スタッフ数	件数	%
1. なし	20	15.7%
2. 1～3名	67	52.8%
3. 4～10名	34	26.8%
4. 11名以上	5	3.9%
無回答	1	0.8%
計	127	100.0%

⑦ ホールの稼働率	件数	%
1. ～20%未満	5	3.9%
2. ～40%未満	32	25.2%
3. ～60%未満	41	32.3%
4. ～80%未満	30	23.6%
5. 80%以上	15	11.8%
無回答	4	3.1%
計	127	100.0%



公共ホールの計画づくりに関する調査研究

調査・発行：財団法人地域創造

〒107-0052 東京都港区赤坂 6-1-20

国際新赤坂ビル西館 13 階

電話 03-5573-4050

FAX 03-5573-4060

調査委託：株式会社ニッセイ基礎研究所

発行日：2000 年 3 月

この調査研究はジャンボ宝くじの売上金から助成を受けて実施したものです。