

平成 22 年度

公立文化施設における

指定管理者制度導入状況に関する調査

報告書

社団法人全国公立文化施設協会



## はじめに

平成 15 年 9 月に地方自治法の一部改正が施行され、公の施設の管理・運営を地方自治体が指定する指定管理者(これまでの公共的団体だけでなく、民間事業者、NPO 法人等も指定可能)に代行させる「指定管理者制度」が導入された。

制度導入後、1 年 4 ヶ月を経過した、平成 17 年 4 月 1 日の時点では、公立文化施設の管理運営に指定管理者制度を導入した地方自治体はまだ少なく、全国でわずか 51 施設(当協会調べ)であった。指定管理者制度は、平成 18 年 9 月 1 日に法律が完全に施行されたが、多くの地方自治体では、同年 4 月 1 日からその導入を開始した。その後の導入状況については、毎年、当協会が文化庁からの委嘱又は委託を受け、調査を実施し、報告書としてまとめている。

今回の調査は、指定管理者制度開始 7 年目となる、平成 22 年度の導入状況を調査し、分析したものである。

指定管理者制度導入施設は年々増加しており、今回の調査では調査開始以来、初めて、指定管理者運営施設数が直営施設数を上回っている。

また、本報告書には、「指定管理者制度の導入により事業及び運営が活性化した事例」の他に、新たに「指定管理者導入により住民の評価が向上した事例」や「何らかの事情で指定管理者制度を廃止した事例」を紹介している。

本報告書が全国の公立文化施設関係者の皆様のお役に立ち、ご活用いただければ幸いです。

本調査研究にご協力いただきました、全国の公立文化施設の皆様に、この場を借りて深く感謝申し上げます。

平成 23 年 3 月

社団法人全国公立文化施設協会

# 目 次

---

## はじめに

. 調査結果 .....	1
1 . 公立文化施設の運営方法（都道府県別集計） .....	3
2 . 施設の設置目的 .....	4
3 . 施設の運営形態（指定管理者制度の導入状況） .....	5
4 . 直営施設の指定管理者制度導入経験と導入予定 .....	6
5 . 指定管理者制度導入施設の状況 .....	7
. 指定管理者制度導入施設・導入状況一覧(1,080 施設) .....	13
. 指定管理者制度の導入における事例 .....	53
1 . 指定管理者制度導入により、事業や運営等が活性化した施設の事例 .....	55
2 . 指定管理者制度の導入により施設利用者や地域住民の評価が「非常に向上した」施設の評価理由 .....	71
3 . 指定管理者制度を廃止した施設の廃止理由（事例） .....	73
資料編(調査票) .....	75
公立文化施設の運営と活動状況に関する調査票 .....	77

## . 調查結果



# 1. 公立文化施設の運営方法(都道府県別集計)

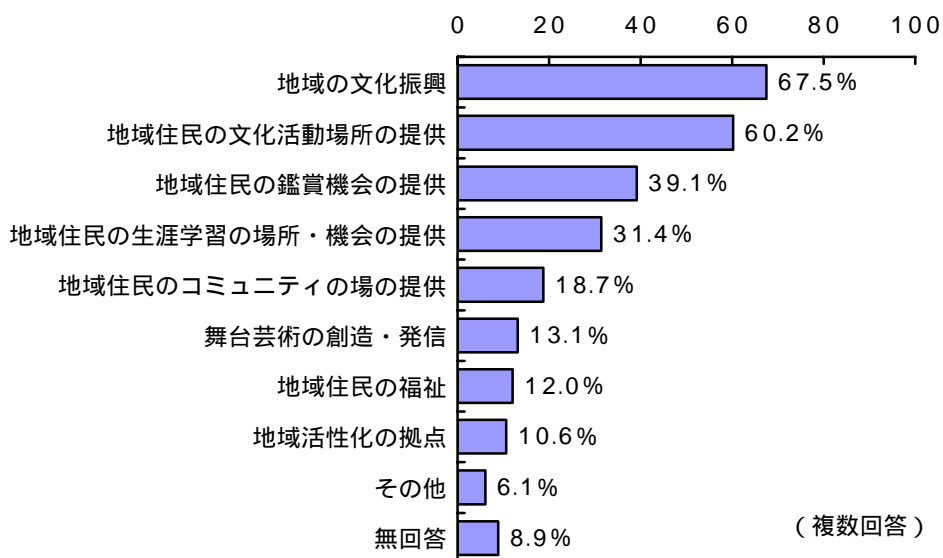
平成 22 年 12 月現在

都道府県	直営	指定 管理者	その他	合計	指定 管理者 導入率	都道府県	直営	指定 管理者	その他	合計	指定 管理者 導入率		
北海道	69	41	1	111	36.9%	近畿	滋賀	23	25	0	48	52.1%	
東北	青森	13	12	2	27		44.4%	京都	9	25	4	38	65.8%
	岩手	14	18	0	32		56.3%	大阪	15	54	0	69	78.3%
	宮城	22	21	2	45		46.7%	兵庫	39	58	2	99	58.6%
	秋田	20	6	0	26		23.1%	奈良	22	17	0	39	43.6%
	山形	16	13	0	29		44.8%	和歌山	15	7	0	22	31.8%
	福島	20	17	0	37		45.9%	地区計	123	186	6	315	59.0%
	地区計	105	87	4	196	44.4%	中四国	鳥取	3	13	0	16	81.3%
関東甲信越	茨城	23	23	0	46	50.0%		島根	11	28	0	39	71.8%
	栃木	17	16	0	33	48.5%		岡山	31	20	1	52	38.5%
	群馬	26	19	1	46	41.3%		広島	19	30	1	50	60.0%
	埼玉	27	56	0	83	67.5%		山口	26	19	1	46	41.3%
	千葉	32	26	1	59	44.1%		徳島	10	4	1	15	26.7%
	東京	33	65	3	101	64.4%		香川	8	12	1	21	57.1%
	神奈川	53	43	7	103	41.7%		愛媛	17	9	0	26	34.6%
	新潟	26	19	0	45	42.2%		高知	13	13	0	26	50.0%
	山梨	17	9	0	26	34.6%		地区計	138	148	5	291	50.9%
	長野	32	25	1	58	43.1%	九州	福岡	35	33	3	71	46.5%
静岡	19	39	1	59	66.1%	佐賀		17	14	0	31	45.2%	
地区計	305	340	14	659	51.6%	長崎		23	14	0	37	37.8%	
東海北陸	富山	8	28	1	37	75.7%		熊本	22	16	1	39	41.0%
	石川	13	16	4	33	48.5%		大分	23	8	0	31	25.8%
	福井	16	18	0	34	52.9%		宮崎	16	12	0	28	42.9%
	岐阜	38	20	0	58	34.5%		鹿児島	34	22	0	56	39.3%
	愛知	29	60	1	90	66.7%	沖縄	17	4	0	21	19.0%	
	三重	29	13	0	42	31.0%	地区計	187	123	4	314	39.2%	
	地区計	133	155	6	294	52.7%	全国計	1,060	1,080	40	2,180	49.5%	

調査: 社団法人全国公立文化施設協会

## 2. 施設の設置目的

調査結果によると、「地域の文化振興」(67.5%)、「地域住民の文化活動場所の提供」(60.2%)、「地域住民の鑑賞機会の提供」(39.1%)の3つが上位を占めており、公立文化施設(公立の劇場・音楽堂等)に対して、地域の文化芸術振興の拠点としての位置付けがなされていることがわかる。



【施設の設置目的】	施設数	割合
地域の文化振興	1,471	67.5%
地域住民の文化活動場所の提供	1,312	60.2%
地域住民の鑑賞機会の提供	853	39.1%
地域住民の生涯学習の場所・機会の提供	684	31.4%
地域住民のコミュニティの場の提供	408	18.7%
舞台芸術の創造・発信	286	13.1%
地域住民の福祉	262	12.0%
地域活性化の拠点	231	10.6%
その他	133	6.1%
無回答	193	8.9%
計	2,180	100.0%

複数回答による質問のため、施設数及び割合の合計は、計の値を超える。



### 3. 施設の運営形態(指定管理者制度の導入状況)

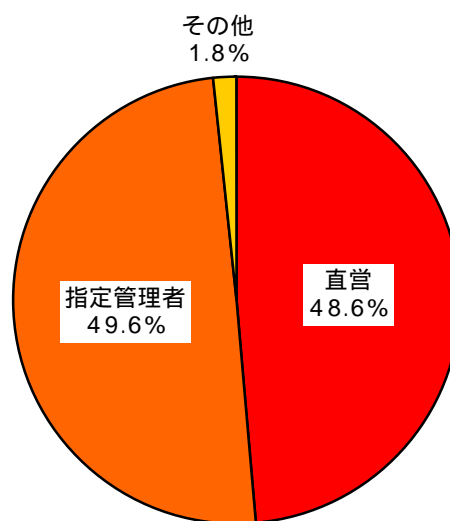
今回の調査によると、平成 22 年 12 月現在の全国の公立文化施設数(地方自治体が設置、運営等を行っている劇場・音楽堂等)は、2,180 施設である。(他に国立施設等 12 あり)

このうち、直営施設は 1,060 施設(48.6%)、33 施設減、指定管理者制度導入施設 1,080 施設(49.6%)、32 施設増と調査開始以来初めて、指定管理者制度導入施設数が直営施設数を上回った。

地方自治法の対象とならない、普通財産、財団所有等の地方自治体関与の「その他の運営方法による文化施設」は 40 施設(1.8%)であった。

【施設の運営方法】	施設数	割合
直営	1,060	48.6
指定管理者	1,080	49.6
その他(注)	40	1.8
計	2,180	100.0%

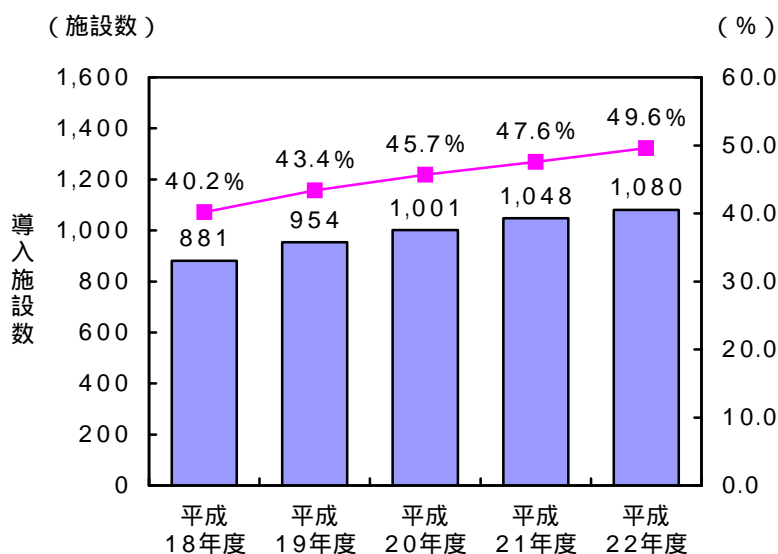
( ) 地方自治法による、「公の施設」に該当しない、普通財産、財団所有などの施設。これらの施設は指定管理者制度の対象とならない。



#### 参考 指定管理者制度導入公立文化施設数の推移

年度	導入施設数	割合
平成 18 年度	881	40.2%
平成 19 年度	954	43.4%
平成 20 年度	1,001	45.7%
平成 21 年度	1,048	47.6%
平成 22 年度	1,080	49.6%

(社)全国公立文化施設協会調べ

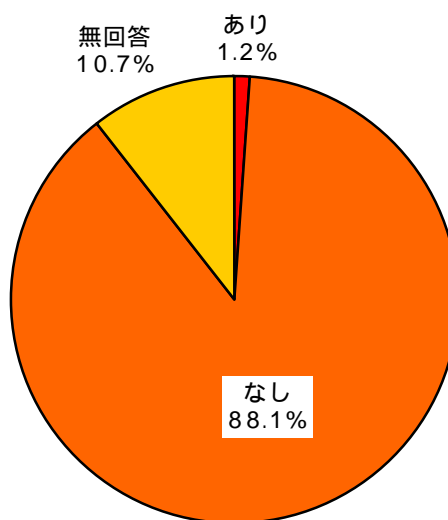


#### 4. 直営施設の指定管理者制度導入経験と導入予定

これまでに「指定管理者制度を導入」したが、何らかの事情で「現在は直営」となっている施設が13施設(1.2%)あるという調査結果が出た。その理由としては「複合施設のため、運営を一体化することにより経費の削減が見込まれ、住民サービスの向上にもつながるので直営にした」、「民間等との複合施設であるため、調整等を行うには指定管理者には無理があったため」等があげられている。

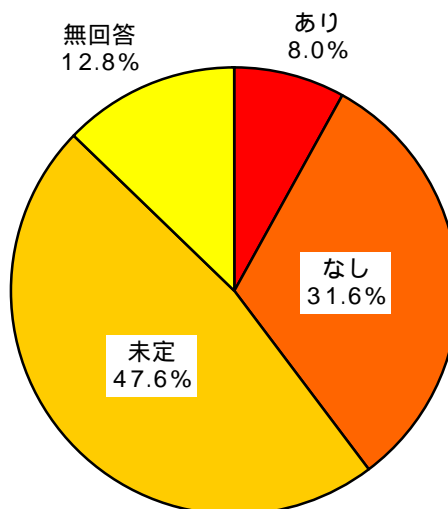
回答用紙に記載された文章だけでは、「なぜ、指定管理者制度を取りやめたのか。」の詳細が不明なので、代表的な施設に対して現地調査を実施し、本報告書の後半で報告する。

【導入経験】	施設数	割合
あり	13	1.2%
なし	934	88.1%
無回答	113	10.7%
計	1,060	100.0%



また、現在、「直営」で管理運営を行っている1,060施設における、今後の「導入予定」としては、導入予定「あり」は85施設(8.0%)、「なし」は335施設(31.6%)、「未定」504施設(47.6%)であった。

【導入予定】	施設数	割合
あり	85	8.0%
なし	335	31.6%
未定	504	47.6%
無回答	136	12.8%
計	1,060	100.0%



## 5. 指定管理者制度導入施設の状況

### 指定管理者の種別

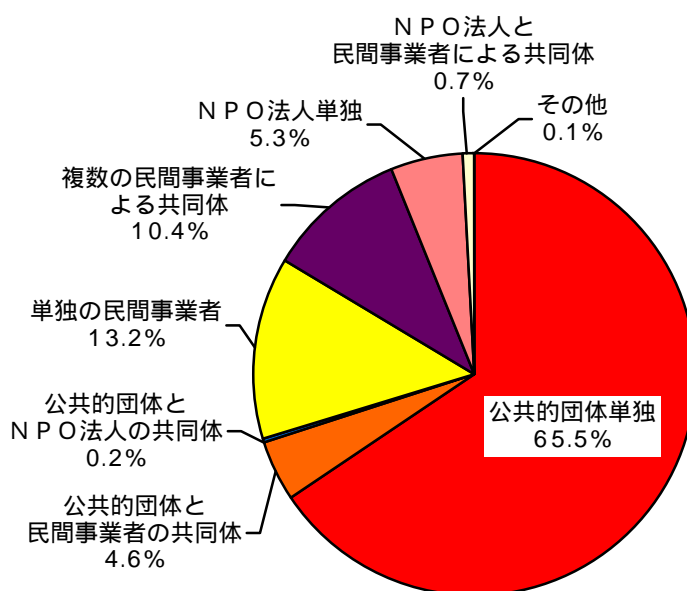
指定管理者制度を導入している1,080施設のうち、707施設(65.6%)において、自治体出資の財団等の公共的団体が単独で指定管理者として指定されている。前回調査の695施設(66.3%)と比較し、12施設の増である。これは、新しく指定管理者制度を導入した直営施設及び新設施設のうち数施設が、既存の施設管理公社等の公共的団体を指定管理者に指定したことが推察される。

民間事業者への指定は、単独受託、共同受託、NPOと民間事業者との共同受託を併せて、263施設(24.4%)であり、前回調査の260施設(24.8%)と比較し、微増となっている。

今年度の指定更改については、公共的団体から民間事業者への移行が少なかったということが推察できる。

NPO法人が関わっている指定管理者も微増である。前回調査では合計、63施設(6.0%)であったが、今回調査では、67施設(6.2%)となっている。

また、「公共的団体と民間事業者の共同体」は50施設(4.6%)、11施設の増となっている。

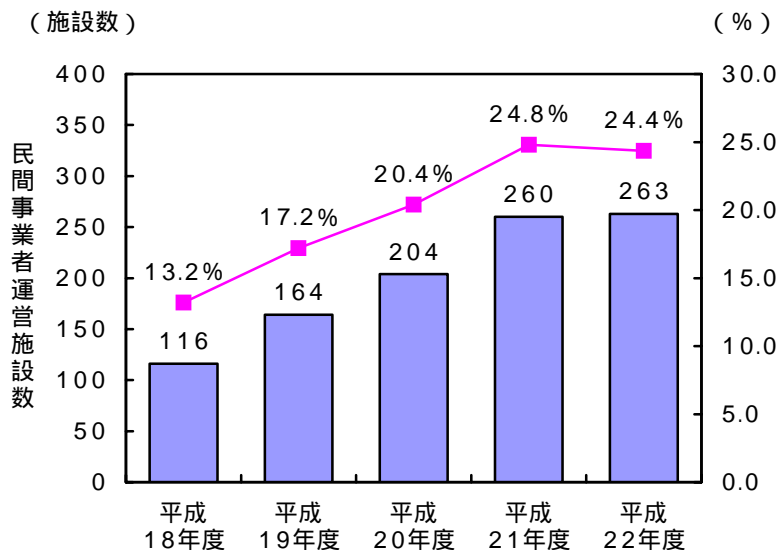


【指定管理者の種別】	施設数	割合
公共的団体単独	707	65.5%
公共的団体と民間事業者の共同体	50	4.6%
公共的団体とNPO法人の共同体	2	0.2%
単独の民間事業者	143	13.2%
複数の民間事業者による共同体	112	10.4%
NPO法人単独	57	5.3%
NPO法人と民間事業者による共同体	8	0.7%
その他	1	0.1%
計	1,080	100.0%

参考 民間事業者運営施設の推移(「単独の民間事業者」、「複数の民間事業者による共同体」、「NPO 法人と民間事業者による共同体」の合計)

年度	民間事業者	割合
平成 18 年度	116	13.2%
平成 19 年度	164	17.2%
平成 20 年度	204	20.4%
平成 21 年度	260	24.8%
平成 22 年度	263	24.4%

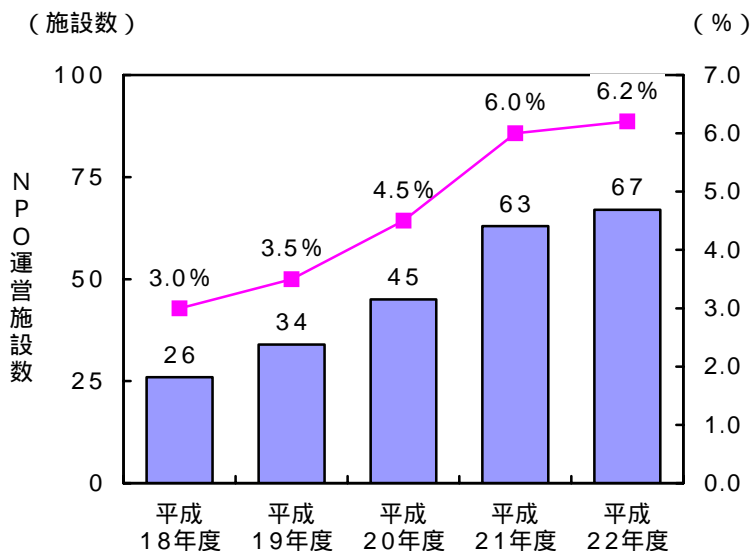
(社)全国公立文化施設協会調べ



参考 NPO 運営施設数の推移(「公共的団体と NPO 法人の共同体」、「NPO 法人単独」、「NPO 法人と民間事業者による共同体」の合計)

年度	NPO	割合
平成 18 年度	26	3.0%
平成 19 年度	34	3.5%
平成 20 年度	45	4.5%
平成 21 年度	63	6.0%
平成 22 年度	67	6.2%

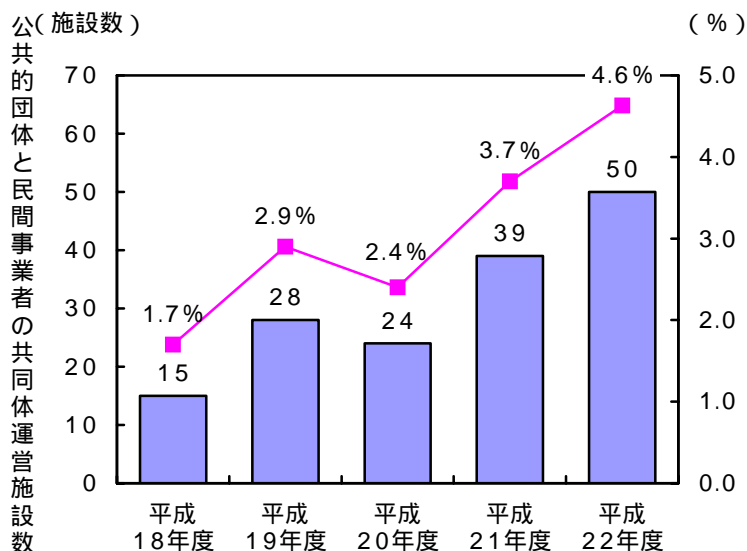
(社)全国公立文化施設協会調べ



参考 「公共的団体と民間事業者の共同体」運営施設の推移

年度	公共的団体と民間事業者の共同体	割合
平成 18 年度	15	1.7%
平成 19 年度	28	2.9%
平成 20 年度	24	2.4%
平成 21 年度	39	3.7%
平成 22 年度	50	4.6%

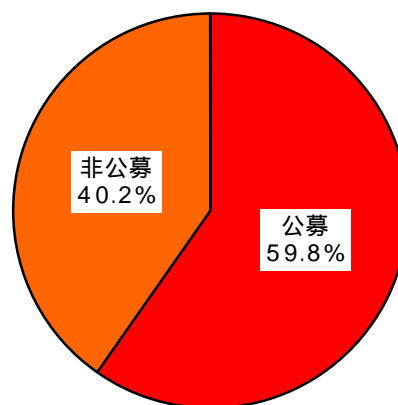
(社)全国公立文化施設協会調べ



## 指定管理者の募集方法

指定管理者を公募したか、非公募であったかについては、半数以上の646施設（59.8%）が公募であったと回答しており、昨年度と比較し50施設（2.7%）の増となっている。非公募施設は434施設（40.2%）であった。このことから、新設を含む新規導入施設及び更改施設等が、「公募」を導入したことが推察できる。

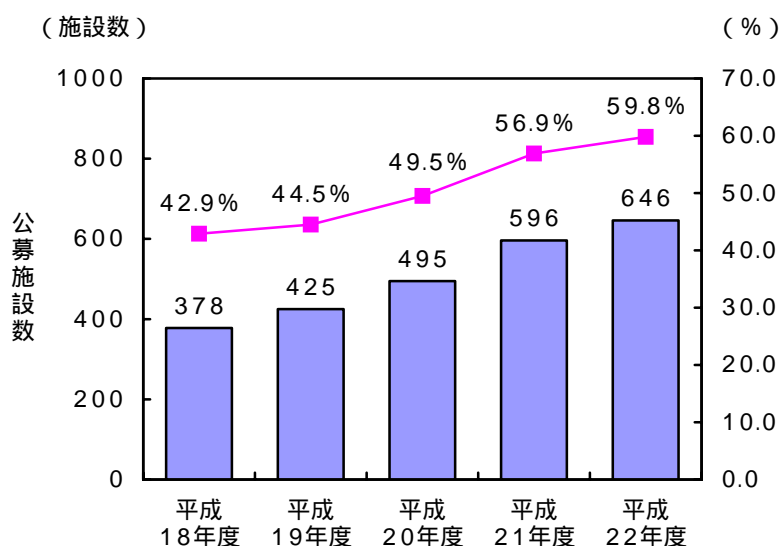
【募集の方法】	施設数	割合
公募	646	59.8%
非公募	434	40.2%
計	1,080	100.0%



## 参考 公募施設数の推移

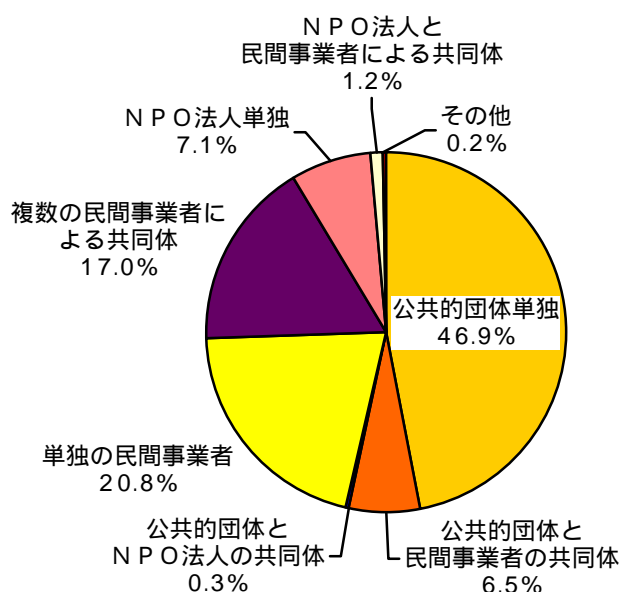
年度	公募施設数	割合
平成18年度	378	42.9%
平成19年度	425	44.5%
平成20年度	495	49.5%
平成21年度	596	56.9%
平成22年度	646	59.8%

(社)全国公立文化施設協会調べ



## 【公募により決定した、646施設の指定管理者の種別】

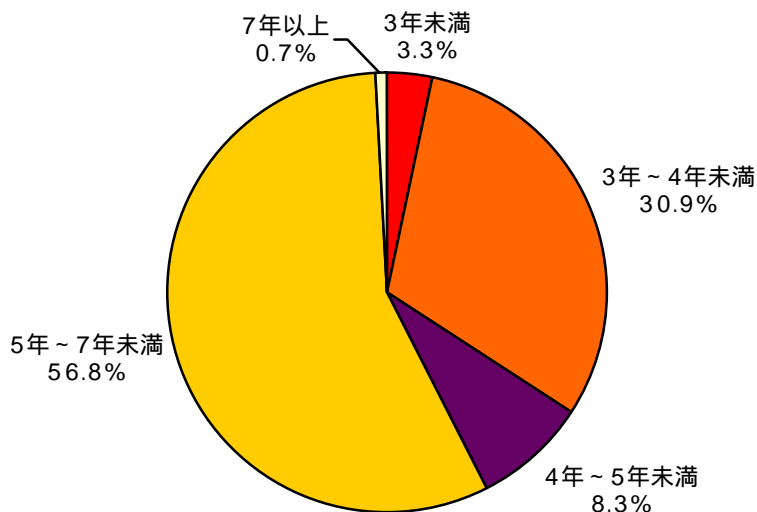
【指定管理者の種別】	数	割合
公共的団体単独	303	46.9%
公共的団体と民間事業者の共同体	42	6.5%
公共的団体とNPO法人の共同体	2	0.3%
単独の民間事業者	134	20.8%
複数の民間事業者による共同体	110	17.0%
NPO法人単独	46	7.1%
NPO法人と民間事業者による共同体	8	1.2%
その他	1	0.2%
計	646	100.0%



## 指定管理者の指定期間

指定期間は長期化の流れが着実に進んでいる。1位は、5年～7年未満で、613施設(56.8%)と、102施設の大幅な増となり、7年以上の8施設(0.7%)を加えると621施設(57.5%)と調査開始以来初めて、全体の半数以上が5年以上の長期指定となった。また4年以上の指定は合計710施設(65.7%)となった。

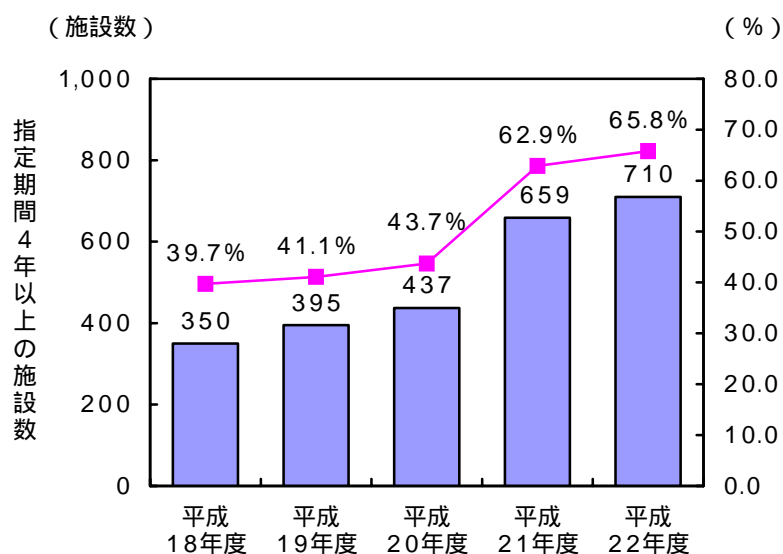
【指定期間】	施設数	割合
3年未満	36	3.3%
3年～4年未満	334	30.9%
4年～5年未満	89	8.3%
5年～7年未満	613	56.8%
7年以上	8	0.7%
計	1,080	100.0%



## 参考 指定管理期間4年以上の施設数の推移

年度	指定期間 4年以上	割合
平成18年度	350	39.7%
平成19年度	395	41.1%
平成20年度	437	43.7%
平成21年度	659	62.9%
平成22年度	710	65.7%

(社)全国公立文化施設協会調べ



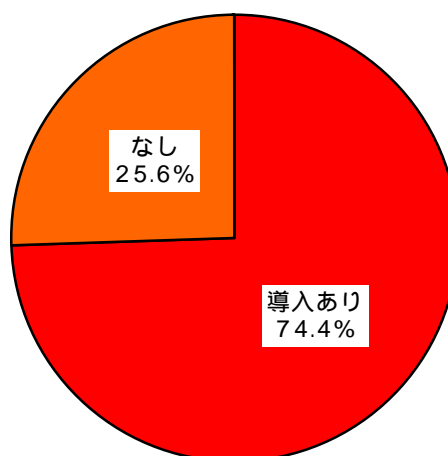
## 利用料金制の導入

利用料金制（ ）については、指定管理者制度導入施設の 74.4%、804 施設が導入している。

前回調査と比較し、77 施設の増となっている。指定管理者制度新規導入施設及び契約更改施設が、利用料金制を導入したことが推察できる。

また、利用料金制導入、804 施設における、指定管理者募集の方法について分析したところ、公募が 65.5%となっている。

【導入状況】	施設数	割合
導入あり	804	74.4%
なし	276	25.6%
計	1,080	100.0%

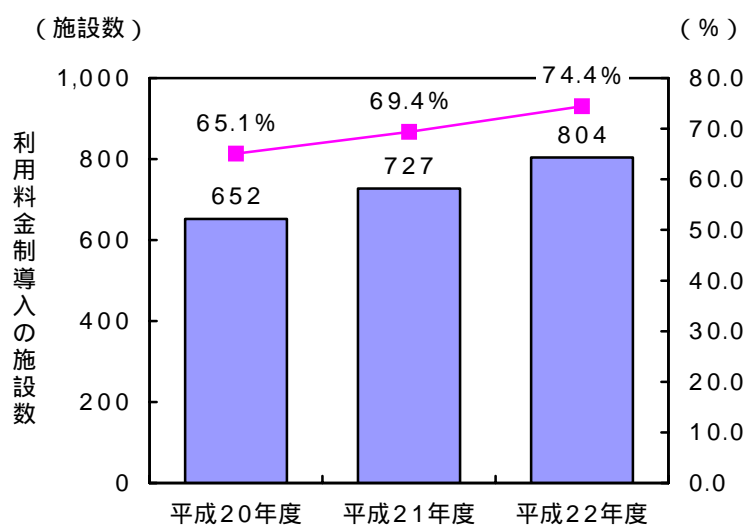


( ) 公の施設の利用に係る料金について、指定管理者の収入として、事業の実施等に運用することができる制度。

### 参考 利用料金制導入状況の推移

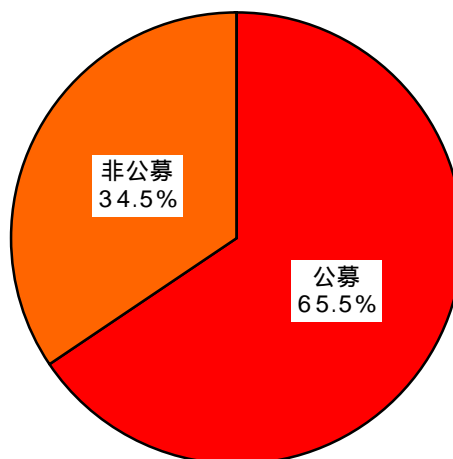
年度	施設数	割合
平成 20 年度	652	65.1%
平成 21 年度	727	69.4%
平成 22 年度	804	74.4%

(社)全国公立文化施設協会調べ



【利用料金制導入、804施設における指定管理者募集の方法】

【募集の方法】	数	割合
公募	527	65.5%
非公募	277	34.5%
計	804	100.0%

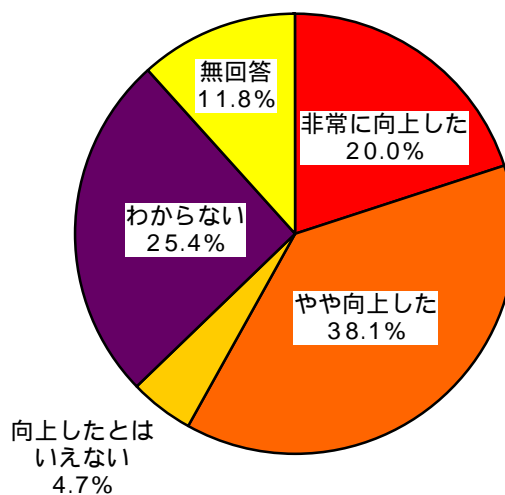


指定管理者制度の導入による施設利用者や地域住民の評価

指定管理者制度の導入に対する、施設利用者や地域住民の評価については、「非常に向上した」、216施設（20.0%）、「やや向上した」、412施設（38.1%）であり、半数以上の施設において、指定管理者制度導入の効果が認められている。「向上したとはいえない」は51施設（4.7%）であった。

「非常に向上した」と回答した数施設に対しては、現地調査を行い、本報告書の後半で詳細に報告を行う。

【導入による評価】	施設数	割合
非常に向上した	216	20.0%
やや向上した	412	38.1%
向上したとはいえない	51	4.7%
わからない	274	25.4%
無回答	127	11.8%
計	1,080	100.0%





## **II. 指定管理者制度導入施設・ 導入状況一覧(1,080 施設)**

平成 23 年 1 月 28 日現在

**(省略)**

・指定管理者制度の導入  
における事例



## 1. 指定管理者制度導入により、事業や運営等が活性化した施設の事例

### 特定非営利活動法人（NPO）が運営をする公立文化施設

施設名	川西町フレンドリープラザ
設置者	川西町（山形県）
指定管理者名	特定非営利活動法人遅筆堂文庫プロジェクト

#### はじめに

山形県米沢駅から米坂線に乗ると 20 分ほどで川西町フレンドリープラザ直近の駅、羽前小松駅に着く。現在の人口は 1 万 7 千人強。1955 年に小松町他 5 村が合併し、最上川の西側に位置することから川西町と名づけられた。

川西町のホームページで文化施設を検索すると、川西町フレンドリープラザの他に、川西町立図書館、遅筆堂文庫、川西町埋蔵文化財資料展示館、そして私設美術館である掬粹工芸館の 5 施設を見つけることができる。ただし、川西町立図書館と遅筆堂文庫は、現在川西町フレンドリープラザ内に設置されていることから、この施設が町立文化の中核拠点施設となっていることがわかる。

この川西町フレンドリープラザが開館したのは、1994 年のこと。それから 2006 年までの間は、町の直営で運営されてきた。ところが 2003 年に地方自治法が改正され、指定管理者制度が導入される。川西町としても指定管理者制度への移行が模索されるようになり、2007 年には第一期の指定管理が開始された。初代の指定管理者に選定をされたのは、川西町フレンドリープラザが設置される以前から遅筆堂文庫の開設に関わってきた方々を中心に設立された「特定非営利活動法人(NPO)遅筆堂文庫プロジェクト」で、最初の指定管理者として 3 年間に任せられることになる。この遅筆堂文庫の設立に関わられた方々が設立した法人名に刻まれた“遅筆堂”からもわかるように、彼らの活動の原点は 2010 年に逝去された井上ひさしさんの蔵書や資料などを生前から所蔵することにはじまる遅筆堂文庫の設立に遡る。

#### 1 町民主導による“遅筆堂文庫”の設立

この始まりは 1982 年、現在の川西町フレンドリープラザの館長である阿部さん（当時は、郵便局員）をはじめとする社会人サークルの仲間 20 人ほどがミニコミ誌を作る活動を行っていた。その活動の一環として、そのときには既に川西町になっていた旧小松町生まれの井上ひさしさんに講演を依頼する。結果、快諾を受け出身校である小松小学校の体育館で講演会を開催したことをきっかけに交流が深まるようになる。後に、井上ひさしさんが座付作者として立ち上げた劇団が「こまつ座」（かつて旧小松町にも「小松座」という芝居小屋があった）というのも、旧小松町の出身であることに由来するらしい。

この遅筆堂文庫の設立は、井上ひさしさんが千葉県市川市の自宅を引き払うにあたり、そこに所蔵されていた書籍や資料の行く先を検討されていたことがきっかけであった。その時の川西町の対応は早く、書籍や資料を譲り受けることを決定、1987 年には川西町の農村環境改善センター 2 階に遅筆堂文庫として開設する。当時の様子をしたためた阿部館長の記述によると「荷物は全部で 11 トトラック 4 台と 4 トトラック 1 台に上った」とある。ただ、現在となっては、井上ひさしさんの業績を最も身近に確認できる開かれた施設となっている。

さらに、川西町では、この遅筆堂文庫に先立つ 1971 年、川西町立図書館が中央公民館内に設置されていた。つまり、1994 年に新設される川西町フレンドリープラザは、この 1971 年に設置された川西町立図書館と 1987 年に開設された遅筆堂文庫を移設することに加えて、客席数 717 席のワンスロープ客席を持つ劇場と一人芝居や落語、朗読イベント、展示など多目的な利用が行われるロビー、建物に隣接して設けられた野外劇場も備えた複合文化施設として開館する。そもそも、劇作家でもある井上ひさしさんに由来をする遅筆堂文庫をさらに立体的に創り上げていくためには、劇場と一体的になったことは望まれる施設のあり方であったのではないかと考えられる。

## 2 川西町フレンドリープラザへの指定管理者制度導入と課題

既にあった2つの既存施設の機能を引き継ぐ形で整備をされた川西町フレンドリープラザは、その経緯もあり現在でも正確には3つの施設設置条例を備えた施設となっている。この施設の指定管理者制度の導入は2007年からであるが、遅筆堂文庫の立ち上げに関わってきた方々の自負や誇りもあり、制度導入に先立つ2005年には特定非営利活動法人を設立（法人理事には、井上ひさしさんも名を連ねる）し、指定管理者を受任する準備期間を経て2007年から指定管理者に選定される。特定非営利活動法人の設立に当たっては、地域の施設である以上、地元が中心になって支えていくことが望ましい。そのためには、地域団体の代表者で構成するような組織も模索をされたが、実際の業務を遂行していく上では、しっかりと意志を共有し実現ができる組織が必要であるということで、これまでに共に活動してきたメンバーを中心とした組織を立ち上げることになる。

町からは、遅筆堂文庫と井上ひさしさんとの関係やこれまでの活動実績に加えて、提案した事業計画書が評価され指定管理者に選定される。第一期の指定期間は、2009年までの3年間。それ以前の直営期間に嘱託として川西町フレンドリープラザで仕事をされていた方々を特定非営利活動法人職員として受け入れることでハードランディングを避け、業務を引き継いできている。ただし、やはり3年間の指定期間は図書館であれ、劇場であれ一定の成果を積み上げていくためには短すぎる。せめて5年間程度の指定期間を望みたいというのが第二期を迎えての一番の感想であった。

現在、職員定数は7名、そのうち遅筆堂文庫を含めた図書館職員が4名、劇場等の業務に携われるのは3名というのが現状である。ただし、舞台技術に関わる職員は外部に委託している。常駐ではないが、月の日数を定めた総価契約で事業実施に必要な日に舞台技術者に来ていただく形になっている。

年間の管理運営費は、人件費など全てを含めて約6千万円。ただし、毎冬不可避な除雪経費と施設改修などの経費は、町側で支弁する取り決めとなっている。また、この指定管理料については、指定期間の協定が3年間であるのに対して、指定管理料の取り決めは単年度ごとになっている。やはり、舞台作品の招聘などを行う事業ではどうしても一定のリスクを生じるが、そのためのリスクヘッジとしての内部留保は認められにくいのが現状であるとのことであった。

また、特定非営利活動法人という法人格を与えられてはいるが、税制優遇や寄付控除に対する優遇措置が現段階ではほとんど与えられていない。法人格としての社会的な信頼度、特に経済基盤については極めて脆弱であることは否めない。そのためにも、圏域住民に対して継続的で安定的な事業とサービスを提供していくための基盤整備が求められるところである。特定非営利活動法人としては、安定的基盤を築いていくことと人材交流・育成を目的として、行政圏域を越えた他施設の管理運営を受託することなども選択肢のひとつとして検討している。

（草加 叔也）

## 市民みずからが活用・運営する芸術活動の拠点

施設名	千葉市美浜文化ホール
設置者	千葉市
指定管理者名	アートウインド運営企業体

### はじめに

千葉市美浜文化ホール（以下美浜文化ホール）は、「市民の文化の向上を図り、福祉の増進に寄与するため」（設置条例）平成 19 年 7 月 1 日に開館した小規模ホールである。

ホールが所在する美浜区は千葉市の最も東京寄りに位置し、区の全てが埋め立てによる造成地で計画的なまちづくりが進められてきた地域である。施設全体は文化ホールと保健福祉センターとの複合施設となっている。

設計グループは本施設を「融合する建築」と称し、二つの専門的施設を独立・区分せず、さまざまな立場や目的の異なる利用者が出会い、自然の交流によりそれぞれが身近に感じられる施設として、相互に行き来できる一体化された建築を目指したという。

交通アクセスは JR 京葉線検見川浜駅から徒歩 8 分と、便利な場所に位置している。施設周辺は大規模な団地が整然と立ち並ぶ住宅地域である。

千葉市は美浜文化ホールの開館に際して、指定管理者制度を導入し、公募した。5 団体が応募したが、選定委員会による審査の結果、アートウインド運営企業体（舞台関係 4 事業者による共同事業体）を指定管理者に選定した。

千葉市では、平成 20 年 3 月に、文化環境を取り巻く環境の変化を踏まえた文化振興施策を総合的・計画的に推進するため、「千葉市文化芸術振興計画」を策定し、公立文化施設の現状、課題、今後の取り組み等についても言及している。

美浜文化ホールもこの振興計画に基づき、指定管理者により運営されている。

本稿では複数の民間事業者で構成された運営企業体が指定管理者となり、小規模ホールの運営及び事業を活性化している事例として、「市民みずからが活用・運営する芸術活動の拠点」を目指して運営されている、美浜文化ホールを紹介する。

### 1 施設の概要

定員 354 名のメインホールは広々とした舞台と充実した設備、一体感のあるワンスロープの客席で構成されたプロセニウム形式の多目的ホールである。演劇・ダンス・音楽・映画会・講演会など拡声設備を用いるさまざまな催しに対応できるが、市が演劇主体のホールと位置づけているためか、音楽利用に際しては可動式音響反射板はなく、簡易型の移動式反射板で対応している。

定員 152 名の音楽ホールはシューボックス型の響きの良いコンパクトな本格的音楽ホールである。ピアノ、合唱等のリサイタル、発表会等に適している。

両ホールは建物の両端に配置されているが、各ホールのホワイエは互いに見通せる広いロビーで繋がっている。その他、メインホール舞台と同じ大きさのリハーサル室、遮音性能に優れたスタジオ 2 室、視聴覚設備を備えた会議室など、付帯施設も充実している。

このように、施設的には充実しているが、客席定員が少なく採算がとれないので、プロの出演による興行等の貸館利用は少ない。そのため、運営方針として、市民がいかに、主体的に利用するかに重点をおいている。平成 21 年度のホール年間稼働率は 85%であった。

### 2 指定管理者について

千葉市では美浜文化ホールの指定管理者として、アートウインド運営企業体（以下運営企業体）を選定した理由等

を次のように公表している。

- (1) 条例に定める指定管理者の基準を満たしていること。
- (2) 各審査項目とも平均的に良く、共同事業体のよい面が認められる。
- (3) 既存指定管理者との連携による企画委員会の考え方もよく、提案が積極的であること。
- (4) 運営状況を外部からチェックするなど、透明性を高めており、将来的には市民も含めた管理をするという地域密着運営の視点も良いこと。
- (5) 事業展開に発展性を感じ、市の文化振興の活性化にも寄与すると思われること。

運営企業体は、代表者及び施設維持管理担当の(株)オーチャー、舞台技術担当の(株)パシフィック・アートセンター、施設運営・サービス担当のFun Space(株)、事業企画担当の(株)ハンズオン・エンタテインメントの4社で構成されている。運営企業体結成の目的については、「文化施設の指定管理を行うにあたり、その道のプロフェッショナルである各企業とJVを組んで活動することがより効果的である。」としている。

運営企業体を構成する各社は、公立文化施設の指定管理者業務に「なぜ、参入するのか」、「どう取り組むか」等について、ホームページ上でそれぞれに述べているが、直営施設、財団が指定管理者となっている施設等にとっても参考になると思われるので、紹介する。

#### A社

「指定管理者制度」が施行されたことを受けて、弊社は、現在まで培ったノウハウと外部ネットワークを最大限に活かし、「公の施設の運営・管理」を受託し「住民サービスの向上」および「管理経費の削減」を目的に、公の施設の事業計画、運営・維持管理をトータルでマネジメントする「指定管理者事業部」を設立しました。今後、全社一丸で地域に根ざした運営・管理を行い、地域に貢献していく所存です。 (一部略)

#### B社

「当社は指定管理者の対象となる数多くの公共施設の内、劇場・ホール・公会堂・コミュニティセンターなど、舞台の機能を持った施設に指定管理者として携わることを事業領域に加えることとしました。それは、この制度の発足に合わせた新たな挑戦ではなく、創業時より一途に続けてきた舞台技術サービスの継続にほかなりません。

私たちは舞台の仕事が天職と思う人間の集団です。ビジネスよりもミッションと捕らえたスタンスで臨んでいる社員が沢山おります。そのことに加えて指定管理者制度に取り組むにあたり、当社は次の三原則を確認しました。

- (1) 行政の財政負担の軽減に寄与する。
- (2) 利用者がより質の高いサービスの提供を受ける。
- (3) 政策目標を担保しつつ民間事業者として成立させる。 (以下略)

#### C社

指定管理者として提供できる、4つのポイント

・確かなマーケティングによる利用者の増大

施設ごとマーケティングを徹底し、プロフェッショナル集団ならではの知恵を組み合わせることにより、利用者数と売り上げの増大を図る。

・顧客満足度の向上

実績に基づき、独自に開発した顧客満足度調査を多方面にわたり実施し、市民、行政、運営者の施設に対する趣旨を深く理解し、利用者及び関係者の満足度を高める。

・事業評価の徹底

行政政策と適合性の行政評価、コスト削減・収入増大等の経済評価、市民交流・地域文化の育成等の社会評価をアウトプット、アウトカムの両面で把握する。

・コストの削減

プロジェクト会計管理を徹底し、タイムリーコストの把握ができる仕組みを作り上げる。要員計画をはじめ、売上増大策の最適化を実施し、コストの削減を実施する。 (一部略)

#### D社

- (1) 30余年のエンタテインメント業界で培った業績、経験を礎に、公共芸術文化施設に特化した指定管理者業務を行う。
- (2) 施設の主役であるお客様 (= 地域住民の皆様) の要望を的確に捉え、お客様の夢を実現するため、“エンタテインメントのプロの視点”から最大限のサポートを行う。

- (3) 地域住民の皆様のニーズを反映したオリジナリティ溢れる自主企画事業、地元文化団体様との協働企画のご提案など、地域に根ざした運営を行い、地域活性化を支援する。(一部略)

### 3 運営体制

美浜文化ホールは14人のスタッフで運営されている。14人は運営企業体を構成する4社がそれぞれに採用、育成し、美浜文化ホールには出向、異動等の形で配置され、各社担当の業務に従事している。また、運営企業体の代表、館長、副館長、芸術監督等の役職も各社で分担している。各社トップによる経営会議と各セクション合同のスタッフ会議をそれぞれ、毎月1回実施することにより、運営企業体としての共通理解と業務の円滑化を図っているという。

また、設置者の千葉市の担当者との連絡会議も必要に応じて随時行っている。

公立文化施設にとって重要な、アートマネジメント人材の確保と育成に関しては、「各社が劇場・音楽ホールの各業務に関わるプロとしての自覚と能力を持ったスタッフを育成し派遣しているので、運営企業体としての指導・育成は特に行っていない。」とのことであった。

### 4 オリジナル制作の自主文化事業

市が作成した、「千葉市美浜文化ホール指定管理者 管理運営の基準」には、「3 文化事業に関する業務の基準」があり、そこには、「市民に優れた文化芸術に接する機会を提供するため、施設の立地、環境、設備、特徴を活かした独創性の高い文化事業（鑑賞型や市民参加型等）を出来るだけ企画・提案してください。その際、新しい千葉文化を創造するため、千葉市ゆかりの芸術家の育成や支援を図る事業を積極的に展開してください。いずれも入場料等の設定はできるだけ廉価に設定してください。事業の開催方法は、指定管理者の単独実施または、他のプロダクションとの共催が考えられますが、自主事業の経費は市が支払う、指定管理料には含まれません。企画・提案の際にはご留意ください。」と記されている。

このような状況の中で、美浜文化ホールでは、千葉出身のアーティストによるクラシックコンサート等、年間20回ほどの自主文化事業を実施している。事業の実施に必要な経費は、入場料収入のほか、運営企業体各社が出し合っているという。

これらの事業は企画、制作、実施等、全て、運営企業体が行っているオリジナルの公演である。他のホールで見られるような、自主文化事業をプロダクション等からパッケージで購入することはない。運営企業体が提案するアイデアに賛同する地元のアーティストや旧知のアーティストの協力を得て、ギャラも低額に抑えられ、その結果、入場料も廉価に設定でき、市民に喜ばれているという。

### 5 指定管理者の業務に対する評価

千葉市では、指定管理者の「選定」と「指定後の評価」の両方の事項について、市長が所管各局の「指定管理者選定評価委員会」に対して諮問し、審議されることとなっている。

審議の際に資料として提出された、美浜文化ホールの平成21年度「指定管理者評価シート」が公表されているが、「市による評価」については次のようになっている。

#### <提案（計画の）内容の達成状況>

事業計画書等に沿って、概ね計画どおり実行されている。

#### <利用者意見に対する評価>

利用者意見を迅速に反映できることについては、対応する姿勢から、スタッフ対応の質向上が見える。前年の事前打合せの悪さを指摘する声はなく、スタッフの共通認識をこれからも持続させることで原因の発見と解決へのプロセスを確立していくことを求める。

#### <上記のように評価した理由>

指定管理者として3年目に入り、安定した幅広いニーズ対応への工夫・努力がなされており、総じて適正な管理が行われた。

また、自主事業実施計画の内容を見ても昨年に引き続き芸術家支援の側面をもつ公演会等を企画したり、年間を通じて定期開催することによる、地域に根付く音楽事業を開催するなど、市民文化振興への貢献意識の高い、積極的な事業展開に努めた。



おわりに

本稿では、複数の民間事業者で構成された運営企業体による、小規模公立文化施設活性化の事例を紹介した。ここでは徹底したコスト削減と各劇場関係事業者のプロとしての業務に対する自信が垣間見える。また、各社が運営方針に、政策目標の実現、行政の財政負担の軽減、社会貢献等、行政当局と同じような課題を掲げているのも興味深い。

(佐藤 やよい)

## 地域の文化芸術を支える中核拠点施設

施設名	可児市文化創造センター
設置者	可児市（岐阜県）
指定管理者名	財団法人可児市文化芸術振興財団

### はじめに

可児市は、名古屋駅から電車で約1時間程度の距離にある。市内から名古屋に通勤・通学の市民も少なくないが、地域の文化圏域を形成するための距離や時間としては、ほどほどに名古屋から離れているといえなくもない。ただし、地理的には、市の西部が愛知県に接していることから、愛知県の人口増加に比例して近年大きく人口を増加させてきている。可児市の市政施行は1982年と新しいが、市制施行直前（1980年）の国勢調査では、現在の可児市域に相当するエリアに居住する人口が5万7千人余りであったのに対して、2010年の調査では9万7千人と30年の時間差はあるものの4万人の人口増となっている。もちろん、近年は急増の傾向が一気に減速に転じ、直近5年間は横ばい傾向にある。

### 1 財団の設立と可児市文化創造センターの開館

可児市で文化施設を整備する機運が起こったのは、市政施行前の1980年のことであった。1982年には可児市制が施行され、続けて建設予定地の用地買収、基本構想・基本計画の策定、設計者選定を経て基本・実施設計が行われる。2000年には建設工事に着手、2002年春に竣工を迎える。この間、つまり基本構想着手から竣工までの約6年間に渡り、市民が参加する検討委員会等が限りなく繰り返されたことが新しい市民との協働として、後日全国的に注目されるようになる。この市民参加の手法は、最終的に現在の市民による自主運営組織「特定非営利活動法人（NPO）アラ(ala)クルーズ」として結実することになる。この市民組織は現在でも、独立した意志を持ち財団と市民との間を取り持つ機関として有機的に機能している。

可児市文化創造センター開館に先立ち、2000年10月に現在も当該施設の管理運営母体として活動をしている財団法人可児市文化振興財団が設立される。当時の選択肢としては、直営での運営か公共的団体による管理委託かどちらかの選択肢しかなかったことから、よりフレキシブルな事業展開が期待できる財団の設立が選択された。

### 2 管理委託制度から指定管理者制度への移行

財団の設立から3年、地方自治法の改正により指定管理者制度が導入されることになる。開館からはまだ1年余りで、開館の混乱が平常に戻りつつある段階であったと想像する。少なくとも管理委託制度を採っている以上、直営に戻るか指定管理者制度に移行するかのどちらかを選択しなければならない。また、そのことを決定するために残された時間も3年しかなかった。当時のことを振り返ると、当初の1年ほどは移行を先行する施設の制度導入への取り組み方について大方の施設が模様眺めというのが実情であったと推察する。可児市文化創造センターも開館から3年が経過した2005年になり、制度導入に対する本格的な方針決定が図られることになる。最終的に第一期の指定管理者の選定は、事業計画書を提案するものの公募ではなく、外部審査委員を含めた選定委員会の評価を受け、指定管理者に選定される。その当時の記録によれば、以下の理由で選定が行われている。

- ・市と市民は良好なパートナーシップのもと、施設運営をこれまで実施してきている。
- ・財団は、上記のために設立され、三者（市民、専門家、行政）の連携による運営を3年間行ってきている。市民参加の手法は、市の意志であり責任を持つ必要があり、民間企業にはなじまない。
- ・先進的な設備が導入され、制作や技術面でも一層の効率的、効果的な運営が期待できる。
- ・技術職員も財団職員であり、市民利用の支援を行うことでレベル向上が期待されている。
- ・開館から僅か3年、この期の運営者交代は市の投資効果を生かし切れないとともに、計画段階から培ってきた市民

協働の理念と絆を無に帰す懸念がある。

### 3 第二期の指定管理者選定に向けて

第一期の指定管理機関は5年。次期の指定管理者選定期間である2010年に向けて、財団は様々な取り組みを行うことになる。少なくとも協定書に定められた毎月のモニタリング、年2回の管理運営報告書の提出、年1回事業報告書の提出だけでなく、例えば「可児市文化創造センター政策評価のための基礎調査」や「可児市文化創造センター事業・運営の実績及び経済波及効果等に関する調査研究」など自らによる自己評価だけでなく、客観的な外部評価を適宜実施することで事業や運営の方向性を調整する作業を行っている。

この第一期の指定期間になった後の2007年、現在の可児市文化創造センターの館長である衛紀生さんが就任される。館長就任から今日までの使命は、まずは第二期の指定管理者に選定されることであると館長自らがおっしゃられるように事業や運営だけでなく、管理についてもとにかくありとあらゆることを試していく。ここでその一つ一つを列記するには紙面が限られているが、可児市文化創造センターのホームページで既にその片鱗を数多く見ることができる。劇団文学座や新日本フィルハーモニー交響楽団との「地域拠点契約」「館長の部屋」「まち元気プロジェクトレポート2009」それに続く様々な事業の実施記録や今後のレパトリーとしてのストックは、確かに地域の拠点劇場として期待を抱かせるとともに個性を感じる内容である。少なくともホームページに記載されている内容はまだまだ過渡期に過ぎないように思わせる。

館長就任から3年が経過した昨年、第二期の指定管理者に向けての選定が行われた。これも結果から言うと第一期同様で公募ではない方法による選定が行われ、同様に5年の指定期間が与えられた。では、波風なくそうなのかということも必ずしもそうではない。急速な人口増が繰り返されてきた可児市においても年間5億円に及ぶ経費が投入される施設の成果と評価、そしてその運営を任せる主体の選定では様々な意見が出される方がむしろ健全かもしれない。ただし、それ以上に第一期を通して実施されてきた様々な事業、運営そして管理の実績が第二期の指定管理者選定に大きく貢献していることは間違いない。

現在、財団法人可児市文化芸術振興財団は、22名の職員によって運営されている。つまり穿った見方をすれば、この財団の活動自体が、可児市の文化政策の重要コアになっているとも考えられる。もちろん、政策を決定していくのは最終的に議会の役割であるが、文化振興に取り組む専従組織を備え、中長期を見据えた戦略の立案とその実践を行うことが可能であれば、それは広義の意味では直営による文化政策そのものともいえるのではないだろうか。往々にして、我々は外郭団体ということだけで与えられた使命を實踐する側に分類してきた。しかし、地域の小規模な基礎自治体にとっては、正に安定的な文化政策を実戦していくことが可能な機関として外郭団体を活かしていくことが改めて必要になるのではないだろうか。もちろん、あくまでも客観的な評価やモニタリングの実施が前提にはなるが、文化の成長を中長期に渡って安定的かつ継続的に観察し、その成長を状況に応じて専門性を持って支えていくこと。これは現在の基礎自治体の直営システムではそもそも限界があるかもしれない。

(草加 叔也)

## 地域文化を牽引し、同時代を感じる広島創造

施設名	アステールプラザ（広島市）
設置者	広島市
指定管理者名	財団法人広島市文化財団

### はじめに

広島市の「アステールプラザ」は、市民文化の創造を図るための「文化創造センター」、地域文化の振興を図るための「中区民文化センター」、青年の国際理解・国際交流を図るための「国際青年会館」、そして文化情報を収集・発信するための「中区図書館」の4つの機能が集合している、9階建ての複合施設全体の総称である。

「アステール」はギリシャ語で「星」を意味し、古代ギリシャでは、都市がひとつの国家をかたちづくっており、アゴラといわれる神聖な広場が市民の交流、教育の場として重要な役割を果たしていたといわれている。アステールプラザは、まさしく市民の文化交流や国際的な交流を深める文化の星々（4つの機能）が集合した場所となることを目指して命名された。施設は「国際平和文化都市ひろしま」の象徴である、平和記念公園から徒歩約5分の場所に建設されている。

政令指定都市における、指定管理者運営による公立文化施設の活性化の事例として、広島県内だけでなく中四国地区の文化芸術振興の拠点となることを目指して活発に活動している、アステールプラザを紹介する。

### 1 広島市の文化芸術振興政策とアステールプラザのミッション

現在、広島市には文化芸術の振興に関する特定の条例、宣言等はないが、「広島市基本構想 第5次広島市基本計画 《2009～2020》」ではその4節に「都市文化の形成と豊かな文化環境の創造」があり、「現状と課題」ではその後半に、「また、市民の芸術文化活動に対する支援や優れた芸術文化の鑑賞機会の提供、各種文化施設の適切な運営などにより、豊かな文化環境の創造を図る必要がある。」と述べるとともに、「基本方針 2 豊かな文化環境の創造」では「さまざまな国際交流イベントの開催や市民の芸術文化活動、芸術団体に対する支援の推進、優れた芸術文化の鑑賞機会の提供や各種文化施設の適切な運営や機能の充実などに取り組み、豊かな文化環境の創造を図る。」と、アステールプラザ等の文化施設のあり方、ミッション等にも言及している。

アステールプラザの指定管理業務の仕様書等には、運営方針、ミッション等の具体的な提示はないが、前記基本構想等を参考に、指定管理者が「高いレベルのものからアウトリーチまで、各市民が求める、さまざまな文化芸術を提供する、（広島だけでなく）中四国地区の文化芸術振興の拠点」となることをアステールプラザの運営方針として設定し、事業及び施設の管理運営を行っている。

### 2 ホールの概要等

アステールプラザには、文化創造センターに属する、定員1,204人の大ホールと中区民文化センターに属する、定員547人（能舞台使用時613人）の中ホールの2つのホールがある。

大ホールではバレエ、オペラ、演劇、ミュージカルなどの上演ができ、間口16m、奥行20mの舞台には同じ規模の舞台袖が用意され、舞台の転換が簡単に行える。オーケストラピットも備えられ、音響効果も優れている。また、観客座席もゆったりと設定されている。

中ホールには全国でも数少ない移動式の能舞台が設けられている。舞台にはすっぽん口のある花道もあり、本格的な伝統芸能を鑑賞できる。能舞台はそのまま奥にスライドさせて収納でき、その場合はコンサートや演劇、講演会等の会場としても利用できる。

また、付帯施設として多目的スタジオ（移動224席）オーケストラ等練習場（固定60席、移動120席）があり、これらの施設も演劇、ミニコンサート等の会場として利用されている。

### 3 指定管理者、財団法人広島市文化財団について

アステールプラザの指定管理者、財団法人広島市文化財団（以下、同財団という）は「市民の文化活動の振興に関する事業並びに歴史・科学に関する調査・研究及び教育事業を行い、魅力ある市民文化の創造に寄与する。」ことを目的に、昭和56年4月に設立された。

広島市では、平成18年度より文化施設の運営管理に指定管理者制度を導入したが、同財団は現在、指定管理者として、広島市からアステールプラザを含む、29の文化施設の管理運営を受託している。

アステールプラザについては、公募されたが、民間の応募はなく、平成18年4月1日から平成22年3月31日までの4年間、指定管理者制度導入第1期目の指定を受けた。

また、「中区図書館」については、他の3つの施設とは切り離されて、非公募により同財団が指定管理者となった。

平成22年4月1日からの第2期目は、指定期間が5年間に延長された。公募の結果、同財団のみの応募となり、審査の結果、引き続き第2期目の指定管理者として選定された。

選考結果は市から公表されているが、それによると、評価項目

- 1 市民の平等利用の確保
- 2 施設効用が最大限に発揮
- 3 事業計画書に沿った管理を安定して行う能力
- 4 管理経費の削減、

の全項目とも「適」と評価されている。

なお、同財団が広島市の所有するすべての劇場、音楽堂等の指定管理者として選定されているかということ、そうでもなく、平成22年度より広島市に移管され、「広島市文化交流会館」と改称した旧広島厚生年金会館の指定管理者には、同財団は応募せず、公募の結果、他の民間団体が指定管理者として選定されている。

同財団では指定管理者制度導入後の新たな取り組みとして、施設の利用促進のために、

- 1 開館時間の延長 9:00~21:00 8:00~22:00
- 2 ホームページで施設の空室情報の提供
- 3 インターネット予約の実施
- 4 施設使用料の振込の実施
- 5 会議室や国際青年会館のLAN整備

等を実施した。

### 4 アステールプラザの事業

#### 文化に関する公演の開催

アステールプラザの「指定管理者業務仕様書」には、「指定管理者が行う業務の範囲」という項目があり、(1)文化創造センターの事業として、「本市における文化活動の振興及び交流を図り、本市の文化の創造を図ることを目的に次の事業を実施する。として ア 文化に関する公演の実施、イ 文化に関する研修会、講演会等の開催 ウ 文化等に関する情報の収集、処理及び提供 エ 文化活動のための創作、練習、発表等の場の提供、オ その他市長が必要と認める事業」となっている。

アの「文化に関する公演の実施」についての内容を紹介すると、

「文化活動を刺激し、助長させるため、入門的なものから専門的なものまで、優れた舞台芸術を企画し、実施していく。このことを通じて、市民が文化活動に親しむ機会や自らが文化活動に参加・実践する機会を創出する。また、本市が平成4年度から推進してきたオペラ事業（ひろしまオペラルネッサンス事業）を継続して実施し、地域の芸術家、オペラ団体及び各種団体等の育成を行うとともに、オペラの普及・定着に努め、全国に広島文化として発信することに努める。

なお、文化に関する公演は、オペラ公演とは別に年間1本以上実施すること。」と、オペラ以外の自主公演事業については、非常に消極的な仕様書になっている。

特に、地域の劇場としての「中区民文化センター」には主催公演の実施を求めている。

これは同財団が指定管理者となっている、他の7区の文化センターについても同様で、仕様書では、主催公演の実施を求められていないとのことであった。これは、各文化センターの指定管理料に、事業予算として特定した金額が配布されていないからのものであるが、しかし、アステールプラザ他、各文化センターでは、同財団の裁量により自

己財源もしくは指定管理料と利用料金収入を有効に活用することにより、充実した事業を積極的に展開している。

館長によると「むしろ、指定管理者制度導入以前よりも現在のほうが、事業は充実してきている。」とのことであった。以下、舞台芸術の各方面にわたって、幅広く、特色ある事業が実施されている、アステールプラザの事業を紹介する。

#### アステールプラザの特色ある事業

##### ・ひろしまオペラルネッサンス

広島市では芸術文化の振興と活性化を図るために「オペラのまち広島」を目指して「ひろしまオペラルネッサンス」事業に取り組んでいる。

平成 21 年度には、「オペラ公演・椿姫」の他、「オペラ研修」、「合唱団の運営」、「普及・啓発・調査等」、「オペラ・ミニコンサート」、「オペラ団体定期公演」等を実施。

##### ・クラシック音楽公演等

クラシック音楽の普及を目的に、「広島V AN弦楽四重奏団」等プロの演奏家による 10 回の小規模な演奏会を実施。また、人材育成のための楽器ワークショップとして、広島交響楽団員を講師に依頼し、高校の吹奏楽部を対象に「管・打楽器クリニック」を実施。

##### ・現代音楽公演

細川俊夫氏を音楽監督に迎えて、現代音楽の普及を目的とした「ヒロシマの響き・イタリアへ発信」等、2 回の演奏会を実施。同演目はイタリア・ミラノの音楽祭でも公演。また、地域における現代音楽の普及と演奏活動の活性化を目的に地元の演奏団体の公演を実施。

##### ・演劇引力広島

プロの演出家を招いて、地元演劇人と協働して制作するプロデュース公演、創作劇「彼の頭上、雲たなびく」を実施。また、地元の演劇人を対象に、演劇に専門家を招いて、演劇研修を 5 講座実施。

##### ・芸術劇場

広島では鑑賞機会の少ない芸術性に優れた演劇等を市民に提供することを目的に、北九州芸術劇場 PRODUCE「江戸の青空～Keep On Shackin ～」等 12 公演を実施。

##### ・バレエ

一流のバレエ指導者を招いての実践的な「バレエ研修」及びその参加者が研修の成果を発表する、「バレエ発表会」を実施。

##### ・ダンス

ダンス界の活性化と普及を目的に、コンテンポラリーダンスの研修及び発表会と公演「踊りに行くぜ！！」を実施。

##### ・古典芸能

大蔵流茂山千五郎家による「狂言」の鑑賞会と、文楽協会による「文楽」の鑑賞会を実施。

## 5 職員体制と職員の育成

現在、アステールプラザは館長以下、19 名の職員で運営されている。指定管理者制度導入以前は、市からの出向職員と財団プロパー職員で構成されていたが、現在は館長を含む 10 名がプロパー職員、残りの 9 名は 1 年契約、週 30 時間勤務の嘱託職員となっている。市からの出向職員は配置されていない。また、財団としても制度導入以後は新規職員の採用を行っていない。制度導入以前の予算と現在の予算を比較すると現在は以前の約 85% になっているが、減額された約 15% のほとんどが、出向職員から嘱託職員に切り替えたことによる人件費の減と、下請け業者の協力による委託料の減によるものであるという。

しかし、嘱託職員にも広島市の文化芸術の振興を図るアステールプラザの職員としての役割は求められており、その育成は同財団としても重要な課題として捉えている。

採用時には、事務処理、接遇等の基本的な研修を行っている他、ホール研修として、舞台操作の研修も行っている。また、事業の企画等のアートマネジメントについては専門家を招き、全文化センターの職員を対象に研修を実施している。また、外部の研修にも積極的に参加させている。

アステールプラザでは、オペラ、演劇等の事業が充実しているが、これらの主担当者については、オペラ、演劇の企画、製作、公演の実績がある者を充てるとともに、オペラについては、一般の嘱託職員とは別枠で専門家を採用し

ているが、やはり嘱託である。その他の嘱託については、採用の条件にアートマネジメントの専門性は要求していないものの、舞台経験等を採用条件にしており、先輩職員の指導及び本人の努力等により3年程経験すると、徐々に専門性を身につけ、職務をこなせるようになるという。

一定の専門性を求めながらも、定期的な賃金のアップ、長期にわたる雇用の保障等、十分な処遇ができないため、職員のモチベーションの維持の上で問題がある。予算削減のみが評価され、芸術性の向上があまり評価されない、指定管理者制度の大きな課題であると、館長は語っている。

## 6 指定管理者に対する、市の評価

広島市では「指定管理者の業務実施状況の評価」を毎年実施し、その結果をインターネット等で広く公表している。

直近の平成21年度の評価によると、アステールプラザは5段階評価の「4」であった。項目別に見ると、業務の実施状況(1)管理業務の実施状況、(2)管理経費等の収支状況はA評価、施設の利用状況はB評価、利用者の満足度はA評価であった。

文化事業については、評価の対象になっていない。

### おわりに

地方自治体の財政悪化と、公の施設への指定管理者制度の導入により、多くの公立文化施設の管理運営経費は大幅な削減を余儀なくされている。その解決策として、財団自体を解散し、民間事業者指定管理を委ねたり、固有職員を全員解雇し、新たに必要の人員のみを単年度契約で再採用するという事例も出ている。本稿で紹介したアステールプラザは市職員の出向をやめ、単年度契約の嘱託職員の採用により運営の活性化を維持している事例である。しかし、職員のモチベーションの維持、文化事業のノウハウの継承等、多くの課題が生じていることも事実である。このように公立文化施設をめぐる状況が厳しい中、「地域文化を牽引し、同時代を感じる広島創造」を旗印に、事業を活性化し、「中四国地区の文化芸術振興の拠点」となることを目指して、尽力されている、アステールプラザの職員の皆様にエールを送りたい。

(松野 幹夫)

## 山口県のアートステーションを目指して

施設名	山口県民文化ホールいわくに (シンフォニア岩国)
設置者	山口県
指定管理者名	サントリーパブリシティサービス(株)

### はじめに

「山口県民文化ホールいわくに」(以下シンフォニア岩国)は山口県東部の文化芸術の振興を図ることを目的に設置した山口県立の文化施設である。平成8年6月に開館した。

JR岩国駅から南へ徒歩10分のところにあり、繁華街にも近く、県民にとっても便利な場所である。建物は山口県岩国総合庁舎との合築構造となっているが、ホール部分は文化施設にふさわしく、白亜の城郭を思わせるようなすばらしい外観と構造になっている。

山口県は平成18年度からシンフォニア岩国の管理運営に指定管理者制度を導入したが、指定管理者には民間事業者サントリーパブリシティサービス(株)(以下SPS)が選定された。指定期間は平成18年4月1日から平成23年3月31日までの5年間である。

東京に本社を置く全国規模の民間事業者が、地方都市の大型文化ホールの指定管理者となり、県のアートステーションを目指して、地元の人材を活用、育成しながら、優れた舞台芸術の鑑賞機会の提供、普及等、地域文化の振興に努め、公立文化施設を活性化している事例として、シンフォニア岩国を紹介する。

### 1 山口県文化芸術振興条例

山口県は平成19年12月25日に「山口県文化芸術振興条例」を公布・施行した。

制定の趣旨は「文化芸術の振興について、基本理念を定め、及び県の責務を明らかにするとともに、文化芸術の振興に関する施策の基本となる事項を定めることにより、文化芸術の振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進し、もって心豊かで潤いのある県民生活及び個性豊かで活力に満ちた地域社会の実現に寄与すること」である。

条例では「第一章 総則」において、「目的」、「基本理念」、「県の責務」、「市町との連携」、「県民の役割」について述べるとともに「第2章 文化芸術の振興に関する基本的施策」では、はじめに、「基本方針」を述べ、以下、「県民の鑑賞、参加及び創造の機会の充実」、「高齢者、障害者等の文化芸術活動の充実」、「子どもの文化芸術活動の充実」、「文化施設の充実」、「身近な文化芸術活動の充実」等15項目にわたり、県が行う文化芸術振興施策の方向、あり方を示している。シンフォニア岩国の管理運営と事業についても、基本的にはこの条例に基づいて、指定管理者により展開されている。

### 2 施設の概要

コンサートホールは最大1,205席の客席がプロセニウム(額縁舞台)型に配置されており、標準装備では緞帳を省略した舞台、約2秒の残響時間、同時通訳設備など、クラシック音楽・オペラに対応した、ゆったりと落ちついた雰囲気の中で優れた芸術の鑑賞ができる本格的なコンサートホールである。

374席の多目的ホールは全く平らな状態から、昇降できる舞台によって、様々な空間を作ることができるフリースペースのホールとしての機能を持っており、中小規模の演劇や音楽など多様な創作・発表の場として、利用されている。その他、企画展示ホール、大小会議室、リハーサル室、練習室、貸スタジオ等を備えており、山口県東部の文化芸術振興の拠点となっている。平成21年度のホールの年間稼働率は56.9%であった。

### 3 指定管理者による取り組み

SPSでは、公立文化施設の指定管理者への参入の動機として、「これまでの劇場、音楽堂等のサービス業務の受



託は単年度契約が多く、社員の安定雇用、長期経営計画の策定等に不安があった。公立文化施設への指定管理者制度の導入は、3～7年の期間限定とはいえ、一定期間の事業の安定性と継続性が確保されることにより、それらの問題がある程度解決され、ビジネスを拡大する契機となった。」と述べている。

S P Sではシンフォニア岩国における事業及び運営の取り組みについて、次のように方針を設定し、業務を行っている。

#### 施設の魅力を高める自主事業の展開

コンサートホールの優れた音響特性を活かせるよう、オーケストラ・オペラ・バレエを中心に質の高い鑑賞事業を実施。さらに施設の存在価値をより高めるため、来館者からリクエストの多いポップス公演など、広範囲なジャンルの催し物を開催し、数多くの新規客層を得ることに努める。また、育成事業として幼児から小中高校生、若年層向けの啓蒙・教育プログラムを積極的に実施すること及び、県民参加型事業を実施することにより、山口県の芸術や文化の発展に貢献できるような事業を展開する。

#### ホスピタリティあふれるサービスの展開

来館者一人ひとりのニーズを汲み、対応すること・提案することにより、親しみがあり且つ信頼が持てる接客に努める。また、利用の導入部分である電話対応から、専門性の高い舞台利用のアドバイスまでS P S独自の「サービス憲章」の理念に基づき対応し、利用者の満足度を高める。

#### 利用促進を目的とした広報・公聴機能の強化

貸館利用者との日頃のダイレクトコミュニケーションの中から得た情報に加え、利用者アンケートの実施、新規利用者へのヒアリング、グループインタビュー等を通して得た情報を基に、利用者のニーズを汲んだ対応及び改善活動を行う。更に、年2回の運営委員会の意見や要望も運営に反映させる。また、利用者の裾野を広げることを目的とした無料開放イベント「シンフォニア・フェスタ」の開催ほか、各種営業・訪問活動により新規利用者の拡大に努める。

#### ファンの育成と地域に根ざした独自の活動を展開

友の会を組織・運営することで、ファンの育成に努める。主催公演チケットの優先予約や割引の設定だけでなく、優待イベントの実施など、シンフォニア岩国へより愛着を感じていただけるような取り組みを行う。また、シンフォニア岩国の取り組みに賛同する近隣の飲食店などの協力を得て、会員が利用した際に割引が受けられる等の協賛店活動を開始するなど、地域と一体となった活動を継続していく。

## 4 魅力ある自主事業の展開

シンフォニア岩国では、平成21年度に21回の自主事業を実施した。クラシック音楽公演、オペラ公演、バレエ公演など、地方の公立文化施設の主催公演としては集客の難しいものが多いが、山口県の人々がこれらの公演に対して親しみが持てるように、ワークショップを実施するなど、事業企画についての努力と工夫の見られるものが多い。

また、主催公演の広報宣伝とシンフォニア岩国の周知等を目的に「シンフォニア岩国情報誌 ひびき」を隔月に発行し、配布している。

以下、平成21年度の特徴ある主催公演のいくつかを紹介する。

#### チェコ・フィルハーモニー管弦楽団演奏会

世界一流のオーケストラ、チェコ・フィルハーモニー管弦楽団による演奏会。公演に先駆けて、チェコ大使館一等書記官による、演奏会プレセミナー「チェコへの扉～ようこそチェコの世界へ～」を開催し、80人が参加した。

#### オペラ「愛の妙薬」 ベルガモ・ドニゼッティ劇場

イタリア・オペラ界で人気のある作曲家の一人、ドニゼッティ生地の名門劇場による引越し公演。演目は恋愛喜劇「愛の妙薬」を正統的舞台により上演。公演をより楽しめるよう「オペラ公演セミナー」を実施。また、オペラを観るのが初めての人や一度観てみたいという人向きには、「オペラ鑑賞体験」を実施。

#### バレエ「くるみ割り人形」 東京バレエ団

数々のプリンシパルが在籍する東京バレエ団による、くるみ割り人形の公演を実施。また、事前に「東京バレエ団ソリストによるスペシャルトーク」や「女性のためのストレッチ講座」を実施。

#### 吹奏楽養成講座 プラス・フェスタ2009 ～元気いっぱいふれあいの日～

指揮者、音楽監督、パート別講師等に専門家を招いて実施する吹奏楽のクリニック。数日間にわたり、個人レッスンや合奏レッスンを実施。成果発表の場として演奏会を開催。

## ウィーン少年合唱団公演

「天使の歌声」と称され、世界中から愛されているウィーン少年合唱団が、グレゴリオ聖歌や「美しく青きドナウ」などを披露。

学校音楽鑑賞事業 ニューヨーク・ハーレム・シンガーズクリスマス・コンサート

近郊の小中学校の生徒を対象とし、主催事業コンサートと同じ形式で本場ニューヨークのゴスペルシンガーによる本格的なエンタテインメントを鑑賞する機会を提供。

伝統芸能育成事業 結城座 江戸系あやつり人形と写し絵劇場

370余年の歴史を持ち、日本唯一の伝統ある人形劇団結城座による公演を実施。

## 5 職員体制とアートマネジメント人材の育成

シンフォニア岩国の運営は、館長以下19名の職員で行われている。内、4名が本社採用の総合職、14名が岩国採用の一般職、1名が舞台会社からの出向職員である。

職員を「総合職」、「一般職」というように、職層に分けているところに、民間企業らしさを感じた。総合職の人たちは東京の本社及び全国的にSPSが管理運営、サービス業務を受託している他地区の劇場、音楽堂等への転勤があるが、一般職はシンフォニア岩国のみ勤務となっている。

館長は、「14名の一般職がアートマネジメントの力を身につけるとともに、一人ひとりがSPSを代表する「顔」として他では体験できない高品質サービスを提供できるように育成指導し、仲間として信頼しあいながら一緒に働けるようにすることが、シンフォニア岩国の運営がうまくいくかどうかの大きな課題と捉えている。」と語っている。

このため、SPSでは、職員の待遇サービスに対する基本的な方針を徹底するために、「OUR CRED SPSサービス憲章」という、手のひらに収まる小冊子を、アルバイトから幹部社員にいたるまで全社員が常に身につけ、再確認することを求めているという。サービス憲章には「私たちはプロフェッショナルとしての誇りをもっています。」等、3つのモットーと「前略 お客様の本当の気持ちや思いを想像してください。 後略」等、18のスタンダードが記されている。

人材育成については、シンフォニア岩国としての職場内研修だけでなく、アルバイトも含む全職員の中から参加者を選び、東京、大阪等でSPS全受託施設合同の研修会を実施している。職員の任用については、岩国採用の一般職から、本社採用の総合職への転換を選考により行い、他の指定管理者受託施設等に転勤させている他、がんばって働いている職員には表彰制度もあるなど、劇場・音楽堂等で働く職員としてのプロ意識の高揚と維持に努めているという。

## 6 指定管理者の業務に対する評価

山口県が公表している、シンフォニア岩国の指定管理者、SPSへの評価については、「外部監査人による、包括外部監査結果報告書」と「モニタリング調査」がある。

指定管理者制度が導入された翌年、平成19年度の包括外部監査結果報告書では、委託料・指定管理料、人件費について、平成17年度と平成18年度を比較しており、職員総数は20人と同じだが、委託料・指定管理料は約4,900万円の減、内人件費（法定福利費を含む）は2,900万円の減となっていることが記されている。指定管理料が大幅に削減されていることについては、「常勤者を減らし、短期間勤務のアシスタントの活用や県職員が0人になることを想定」し、また、「高熱水費の削減等を計画」し、「実績も計画に沿ったものとなっている」と報告されている。また、平成17年度と比較し、利用者総数が約2,000名増加しているのに、利用率が低下していることについては、「休館だった月曜日を閉館したことにより、利用可能日数が増加したことが利用率低下の最大の要因となっている」と報告している。公認会計士による外部監査という性格からか、自主公演事業の内容や実施状況等には触れられていない。

毎年、県が実施しているモニタリング結果も公表されているが、平成20年度の結果では、文化事業に関する業務については、「一流の芸術作品の提供や教育普及事業等が行われた」、施設使用許可業務については「適切に行われた」、施設設備維持管理業務については「適切に行われた」と評価している。施設利用実績については、「大型の催事や貸館利用の減少により利用者が減少した」、収支結果については、「適切な収支活動が行われた」、サービスの質の評価では、満足度は「文化事業」95%、「貸館事業」96%、「音響等の施設やホスピタリティ面で評価されている」となっている。

課題と改善方策等では、現状の課題として、文化事業の充席率の向上 地元との交流・連携の促進 利用率

の低い会議室等の利用率の向上、を挙げ、その改善方策として、利用者ニーズを調査し、事業計画に反映させる。地域へ波及効果があるプログラムを実施する。広報や団体訪問等を積極的に行い、新規利用者獲得に努めることを求めている。

#### おわりに

本稿で紹介した事例は、全国規模で劇場・音楽堂等のサービス業務を展開している民間事業者が地方の県立大型ホールの指定管理者として参入し、民間事業者としての経験とノウハウにより施設運営等を活性化している事例である。

制度導入以前と比較すると大幅な予算削減にもかかわらず、民間事業者としての経営努力により、地方の人々に「優れた音楽芸術を楽しんでいただき、親しんでいただく。」ことを目標に、大都市のホールと同じような優れた音楽事業を展開していることは公立文化施設関係者として学ぶことが多い。また、現地採用の一般職を指導育成により、総合職として採用するなど、全国規模の事業展開にはまず人材の確保が重要なポイントであり、その方策としての、職員のやる気を起こさせる経営方針についても、大変、参考になった。

(松野 幹夫)

## 2. 指定管理者制度の導入により施設利用者や地域住民の評価が「非常に向上した」施設の評価理由

施設名	評価向上理由
<p>国分寺市立いずみホール (東京都)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 来館者からは、受付窓口をはじめ、電話での対応、館内での対応・声かけなどの対応が良くなったとの好意的な評価が聞かれ、アンケート調査においても受付窓口の対応が良くなったなどの評価が出ている。10分前に開館するようになったことも評価されている。</li> <li>・ 貸館利用者も当初は指定管理者について理解できない人もいたが、コミュニケーションを図ることで指定管理者制度について理解されるようになり、サービスが良くなったとの声もある。</li> <li>・ 利用団体の舞台スタッフからも、臨機応変な対応や融通が利くようになった、いろいろ手伝ってもらえるようになった、などといった評価を受けている。</li> </ul>
<p>川口総合文化センター (埼玉県)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 常設アンケートを実施し、改善が必要なことには積極的に取り組んでいる。</li> <li>・ 防災面での組織体制の見直し、施設のバリアフリー化等について、市に提案するとともに、障害者の方に使いやすい自販機の設置などを行った。</li> <li>・ 来館者への対応等サービスの向上にも取り組んでおり、これらが評価の向上につながっている。</li> </ul>
<p>岡山シンフォニーホール (岡山県)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成18年度より10年間の期間で指定管理者となったことを契機に、市民協働ということでボランティアによるホールサポーター制度を導入した。</li> <li>・ 現在36名が登録しており、事業の手伝いや運営管理面での提案等さまざまな支援を受けている。来館者の2階、3階への案内誘導をはじめ施設のユニバーサルデザイン化についての提言など、市民参加による運営が評価されている。</li> <li>・ アンケートも常時実施しており、また自主事業においてもアンケートを行っている。アンケートの結果にもとづき、トイレの改善、禁煙の実施などさまざまな取り組みを行い、好評である。</li> <li>・ 接客マナー等の研修機会を設けていることも日々の対応につながっている。</li> </ul>
<p>かながわアートホール (神奈川県)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 以前は、施設利用料の支払いは窓口での現金払いのみだったが、銀行振込やSuicaでの支払いを可能にし、利用者から評価されている。</li> <li>・ ホールの空き状況については、電話やパソコンの他に、携帯電話でも確認できるようにする等利便性の向上が図られている。</li> <li>・ 常設アンケートでは、窓口での対応等が親切になったなどの評価を受けている。</li> </ul>

施設名	評価向上理由
三島市民文化会館 (静岡県)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理者制度が導入された平成 18 年から、施設全体の利用率は 6%増、来館者数は 18%増、施設利用件数は 28%増など大幅な利用状況の改善がみられ、管理運営に対する評価が向上したことを裏付けている。</li> <li>・ また、施設利用状況に応じて割引制度が実施されるようになったことも評価されている。</li> <li>・ 自主事業の実施の際に行っているアンケートでも、来館者から対応が良くなったと評価されている。</li> </ul>

### 3. 指定管理者制度を廃止した施設の廃止理由(事例)

施設名	廃止理由
Aコミュニティセンター (奈良県)	<ul style="list-style-type: none"> <li>センターが入居している建物はオーナーが民間企業で、各種のテナントが入居している。平成18年4月から平成20年5月までは、指定管理者による運営管理を行ってきたが、今後、長期継続契約をする上では、直営で管理運営を行うほうが財政面も含めてメリットがあると判断し、直営とした。</li> </ul>
B中央公民館 (埼玉県)	<ul style="list-style-type: none"> <li>以前は、町出資の文化財団が指定管理者となって管理運営を行ってきたが、財団職員はすべて町職員の出向であり、実態は町の直営施設とかわりにはなかった。</li> <li>町は、施設の管理運営は、町が主体的に管理運営すべきと考え、文化財団を解散し、直営とした。</li> </ul>
Cコミュニティ会館 (長崎県)	<ul style="list-style-type: none"> <li>以前は文化ホールとデイサービス施設の複合施設であったので、社会福祉協議会を指定管理者として管理運営を行ってきた。デイサービス施設の移転に伴い、単独の文化ホールとしての改修整備を行ったが、それを契機に文化ホールの管理運営を直営とした。</li> </ul>
D福祉文化会館 (愛知県)	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成20年度までは、D市施設管理協会を指定管理者として任意指定し、管理運営を行ってきた。D福祉文化会館は文化会館・中央公民館及び福祉センターの複合施設であり、D市教育委員会生涯学習課も入居していることから、教育委員会による直営管理のほうが、より経費の削減が見込まれ、住民サービスの向上にもつながると判断し、直営とした。</li> </ul>
E文化センター (大分県)	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成18年3月末に市町村合併があり、検討した結果、平成20年度からは、文化センターの管理運営については指定管理者制度を廃止し、市直営で行うこととなった。</li> <li>それに伴い、指定管理者としてセンターの管理運営を行ってきた市出資の文化振興財団は解散した。</li> </ul>



# 資料編(調査票)





# 平成 22 年度文化庁委託調査 公立文化施設の運営と活動状況に関する調査票

本調査は文化庁が劇場・音楽堂に対する支援施策の企画の為の基礎資料として必要な情報収集を行うものです

施設名	(調査者が記入)	設置主体
-----	----------	------

回答者についてご記入ください。

回答者	職	連絡先電話番号	
	氏名	メールアドレス	@

1 貴施設の設置目的、管理運営形態等についてご回答ください。

(1) 設置目的について(優先順位が高い上位3つまで回答してください。)

施設の設置目的	1. 地域の文化振興 2. 舞台芸術の創造・発信 3. 地域住民の鑑賞機会の提供 4. 地域住民の文化活動場所の提供 5. 地域住民の福祉 6. 地域住民のコミュニティの場の提供 7. 地域住民の生涯学習の場所・機会の提供 8. 地域活性化の拠点 9. その他( )
---------	---

(2) 運営形態について

管理運営形態	1. 直営(一部業務の委託も含む) (3)へ 2. 指定管理者 (4)へ 3. その他(普通財産、財団所有、PFI など地方自治法上の公の施設に該当しない施設)
--------	--

(3) 直営施設への質問

これまでに指定管理者制度を導入したことがありますか。	1. あり ありの場合、指定管理者制度を廃止した理由をご記入ください。 ( ) 2. なし
今後の導入予定	1. あり      2. なし      3. 未定

(4) 指定管理者制度導入施設への質問

指定管理者名			
指定管理者の種別	1. 公共的団体単独 2. 公共的団体と民間事業者(複数を含む)の共同体 3. 公共的団体とNPO法人の共同体 4. 単独の民間事業者	5. 複数の民間事業者による共同体 6. NPO法人単独 7. NPO法人と民間事業者による共同体 8. その他(具体的にご記入ください) ( )	
指定管理者の募集方法	1. 公募      2. 非公募	利用料金制の導入	1. あり      2. なし
指定管理者制度導入年月	平成 [ ] 年度 から	指定管理者制度の導入による施設利用者や地域住民の評価について	1. 非常に向上した 2. やや向上した 3. 向上したとはいえない 4. わからない
現在の指定期間	[ ] 年間 H[ ] 年 [ ] 月 ~ H[ ] 年 [ ] 月		

(5) 固定座席の有無と自主公演事業の実施状況について

ホールの固定座席は100席以上ありますか。	1. あり      2. なし
自主公演事業を実施していますか。	1. あり      2. なし

次頁以降の質問は、(5) でいづれも「1」と回答された施設への質問です。「2」と回答された施設への質問



ジャンル別内訳 (事業数)	3. 舞 踊 [ ] 事業	バレエ[ ] 事業	民族舞踊[ ] 事業
		現代舞踊[ ] 事業	その他[ ] 事業
	4. 伝統芸能 [ ] 事業	能 楽[ ] 事業	邦 楽[ ] 事業
		人形浄瑠璃[ ] 事業	邦 舞[ ] 事業
		歌 舞 伎[ ] 事業	その他[ ] 事業
	5. 大衆芸能 [ ] 事業	落 語[ ] 事業	漫 才[ ] 事業
講 談[ ] 事業		奇 術[ ] 事業	
浪 曲[ ] 事業		その他[ ] 事業	
年間事業関係経費 総支出額 (平成21年度実績)	1. 500万円未満 2. 500万円以上1000万円未満 3. 1000万円以上2000万円未満	4. 2000万円以上5000万円未満 5. 5000万円以上1億円未満 6. 1億円以上	

6 教育普及事業の実施状況について(平成21年度の実績)ご記入ください。

教育普及事業を実施 していますか。	1. 実施あり	2. なし
----------------------	---------	-------

「1 実施あり」と回答した施設への質問 [ ] 内に事業数をご記入ください。

教育普及事業数 (年間)	【事業内容別内訳】	1. 鑑 賞 事 業 [ ] 事業	3. その他 [ ] 事業
	【ジャンル別内訳】	2. ワークショップ [ ] 事業	
計 [ ] 事業	【対象別内訳】	1. 音楽(伝統芸能除く)[ ] 事業	3. 舞踊(伝統芸能除く)[ ] 事業
		2. 演劇(伝統芸能除く)[ ] 事業	4. 伝統芸能 [ ] 事業
		1. 児童・生徒 [ ] 事業	3. 高齢者 [ ] 事業
		2. 一般成人 [ ] 事業	4. 対象を限定しない [ ] 事業
			5. その他 [ ] 事業

7 貸館事業(ホール利用)の実施状況について(平成21年度の実績)

ホール貸館の利用目的で1番多いもの	1. 舞台公演	3. 講演・講義	5. その他
	2. 稽古・リハーサル	4. 集会・式典	
ホール貸館利用の「舞台公演」の内容 (ジャンル)で1番多いもの	1. 音 楽	3. 舞 踊	
	2. 演 劇	4. その他 ( )	
ホール貸館利用の「舞台公演」の出演 団体に1番多いもの	1. プロ団体	3. アマ団体	
	2. プロアマ共同	4. その他 ( )	

8 地域の劇場音楽堂等(公立文化施設)のタイプについて  
貴施設のタイプと思われる(または目指している)番号に 印をおつけください。

総合型	1	交流モデル	貸館事業を中心に住民の交流や賑わい作りの拠点となることを重視するタイプ。住民を対象とした自主公演事業も年間数事業実施。
	2	文化芸術振興モデル	地域の中核的な文化芸術施設。文化芸術の振興とともに地域の活性化も目指す。全世代を対象とする鑑賞事業の他、住民参加事業、教育普及事業等も実施。貸館事業も積極的に展開。
重点型	3	地域密着モデル	地域に密着し、地域住民が参加する形での舞台芸術公演や地域の文化特性に着目した舞台公演を創造。また、ワークショップや地域の声に応えた優れたアーティストによる主催公演等も実施。
	4	専門モデル	明確なミッションや方針のもと、優れた公演芸術作品を創造することにより、文化芸術の発展に寄与し、また、公演芸術の次代を担う人材を育成。専属の劇団、アーティスト等を抱えるケースもある。

ご協力ありがとうございました。1P～3Pをご返送ください。(FAX: 03-6892-6941)

文化庁 文化部芸術文化課 文化活動振興室



平成 2 2 年度  
公立文化施設における  
指定管理者制度導入状況に関する調査  
報告書

編集発行 社団法人全国公立文化施設協会

〒163-1469 東京都新宿区西新宿 3-20-2

東京オペラシティビル 2 階

TEL : 03-5353-0320 Fax : 03-5353-0322

調査協力 株式会社ぎょうせい