

# 鶴岡市文化会館管理運営実施計画（案）

平成 27 年 11 月 6 日現在

# 目次

## はじめに

- ・これまでの経緯..... 1
- ・文化会館整備の基本理念と基本方針..... 2
- ・文化会館管理運営の基本方針..... 2
- ・国の動向..... 3

## I.事業計画

- 1 事業の方針..... 4
- 2 事業の展望..... 9
- 3 開館年に向けての事業計画.....11
- 4 事業の評価..... 13

## II.施設運営

- 1 施設運営の考え方..... 14
- 2 利用規定..... 16

## III.運営主体・組織

- 1 運営主体・組織の検討経緯..... 25
- 2 運営主体の考え方..... 25
- 3 指定管理者制度の導入..... 26
- 4 運営体制..... 29

## IV.市民の参加や協力

- 1 市民参加の推進..... 32
- 2 市民サポーターの設置..... 33
- 3 友の会の設置..... 34

## V.収支計画

- 1 収支の考え方..... 35
- 2 収入の構成..... 36
- 3 支出の構成..... 36
- 4 利用料金制について..... 36

## VI. 広報計画

1 広報活動の考え方 .....	37
2 広報活動の計画 .....	37

## VII. 危機管理・リスクマネジメント

1 安全対策と危機管理体制の構築 .....	39
2 施設・設備の維持管理 .....	41
3 リスクマネジメント（法令遵守） .....	44

## 参考資料

- ・ 鶴岡市文化会館管理運営実施計画アドバイザー会議設置要綱
- ・ 鶴岡市文化会館管理運営実施計画アドバイザー会議名簿
- ・ 鶴岡市文化会館管理運営実施計画アドバイザー会議等の経過
- ・ 新文化会館管理運営ワークショップかわら版（第3号・第4号）
- ・ 参考文献

## はじめに

### ◆これまでの経緯

本市は、鶴岡市、藤島町、羽黒町、櫛引町、朝日村、温海町の1市4町1村の合併後の新市を建設していくための基本方針と主要な施策などを定めた新市建設計画において、新市の施策「誇れる文化の継承・発展と交流の拡大」の中で、文化活動の中核施設等の整備を掲げました。その後には、鶴岡市総合計画（平成21年1月策定）の第3章「未来を担う子どもたちが、よりよい環境のもとでいきいきと育ち、それぞれの世代がともに学びあえる地域社会を創ります」における、第4節「芸術の振興と文化資源の保存継承（1）市民の芸術活動の環境の充実」の主な施策として、「文化都心である中心市街地地区に現代的な機能を備えた文化会館を改築整備するとともに、国内外の優れた芸術の鑑賞機会の充実を図る」ことを掲げました。

旧文化会館は、昭和46年の開館以来、音楽や演劇などの鑑賞の場、芸術文化団体や児童生徒たちの発表の場など、様々な文化活動の拠点施設として多くの市民に利用されてきましたが、建設から約40年が経過し、経年劣化が著しいことから、上記の施策を踏まえ、「文化会館整備に関する庁内検討会議」を経て、合併特例債を活用しての改築による整備を進めることにしました。

その後、平成24年に策定した『『支える・育てる・高める』未来につなぐ芸術文化の拠点』を基本理念とする「鶴岡市文化会館整備基本計画」に基づき、設計者を公募型のプロポーザル方式(※1)で選定し、基本設計・実施設計を経て、平成26年10月からは平成29年8月末の竣工に向けて改築工事に着手しました。

竣工後の管理運営計画については、平成26年に管理運営の基本方針や事業計画、運営主体・組織などを定めた「鶴岡市文化会館管理運営計画」において、「鶴岡市文化会館管理運営実施計画」を策定することとしております。この「鶴岡市文化会館管理運営実施計画」の具体的な内容の検討にあたっては、市民の声を集約していく場として管理運営ワークショップ(※2)を開催するとともに、全国各地での劇場づくりの経験が豊富な専門家や地元の有識者からなる「鶴岡市文化会館管理運営実施計画アドバイザー会議」での議論を踏まえ、策定しました。

「平成21年～平成27年までの経緯」

平成21年 1月	・ <b>鶴岡市総合計画</b> 策定
平成22年 11月	・ 文化会館整備に関する庁内検討会議を立ち上げる
平成23年 6月	・ 文化会館整備検討委員会を設置
平成24年 3月	・ <b>鶴岡市文化会館整備基本計画</b> 策定
8月	・ 妹島・新穂・石川共同体と文化会館改築設計業務委託契約を締結
12月	・ 文化会館管理運営計画検討委員会を設置
平成25年 11月	・ 実施設計が完了
平成26年 3月	・ <b>鶴岡市文化会館管理運営計画</b> 策定
10月	・ 竹中工務店・菅原建設・鈴木工務店特定建設工事共同企業体と文化会館改築工事契約を締結
平成27年	・ <b>鶴岡市文化会館管理運営実施計画</b> 策定

## ◆文化会館整備の基本理念と基本方針

平成 24 年に策定した「鶴岡市文化会館整備基本計画」では、「文化会館は、舞台芸術を中心とした市民の多様な文化活動を支え、未来の担い手を育み、芸術・文化性を高め、人々が集い、交流し、未来につなぐ芸術文化の拠点を目指します。」とし、基本理念を【「支える 育てる 高める」未来につなぐ芸術文化の拠点】として整備することを決めました。また、整備の基本方針として「市民の舞台芸術を中心とした多様な文化活動を支えるため、様々な目的に対応する現代的な機能を備える、活動の拠点として整備する」「未来を担う子どもたちを育て、次代につなぐ市民主体の芸術文化活動を一層促進するため、練習や公演の場として必要な機能を備え、創造の拠点として整備する」「市民の芸術・文化性を高めるため、国内外の優れた舞台芸術等に触れることができる、鑑賞の拠点として整備する」の 3 つを決めました。



## ◆文化会館管理運営の基本方針

新文化会館は、ハード整備だけではなくソフト事業と一体的に、車の両輪となって、市民の多様な文化活動の拠点となり、心豊かな地域づくりを推進していくことが求められます。そのために、平成 24 年に「鶴岡市文化会館管理運営計画検討委員会」を設置し、平成 26 年には「鶴岡市文化会館管理運営計画」を策定しました。

この計画では、新文化会館を鶴岡市の芸術文化の拠点として管理運営していくにあたって、以下の 6 つの基本方針を掲げました。

### 「文化会館管理運営の 6 つの基本方針」

【活動の拠点】多様な文化活動を支え、活性化する機会を創出します

【育成の拠点】未来を担う子どもたちや文化活動を行う市民を育てる機会を創出します

【創造の拠点】創造の輪を広げ、新しい文化に触れる機会を創出します

【鑑賞の拠点】優れた舞台芸術に触れ、豊かな心を育む機会を創出します

【発信の拠点】地域資源・魅力を発信し、広く認知してもらう機会を創出します

【交流の拠点】多様な人々が集い、出会いつながる機会を創出します

### ※1 プロポーザル方式

建築物の設計者を選定する際に、複数の設計者から企画を提案してもらい、その中から優れた提案を行った者を選定する方法。

### ※2 ワークショップ

学び、創造、問題解決やトレーニングの手法。まちづくりなどにおいては、地域にかかわる様々な立場の人々が自ら参加して、地域の課題を解決するための改善計画を立てたり、進めていく共同作業のこと。

## ◆国の動向

文化芸術の振興についての基本理念を定めた初めての法律として、平成13年12月に「文化芸術振興基本法」（以下、基本法）が施行されました。基本法では、心豊かな国民生活及び活力ある社会の実現に寄与することを目的に、文化芸術の振興について、国と地方公共団体の責務も明らかにしています。

この基本法に基づき、文化芸術の振興に関する基本的な方針（以下、基本方針）が策定され、第4次基本方針（平成27年5月22日閣議決定）においては、社会を挙げての文化芸術の振興として、次世代を担う若者の育成や文化芸術の地域振興等への活用など5つの重点戦略を掲げ、その基本的な施策が講じられています。

また、平成24年6月には、「基本法の基本理念に則り、劇場、音楽堂等の活性化を図ることで、実演芸術の水準の向上を通じて実演芸術を振興し、心豊かな国民生活及び活力ある地域社会の実現に寄与すること」を目的とした「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」（以下、劇場法）が施行されました。

劇場法において劇場、音楽堂等は、「人々の共感と参加を得ることにより新しい広場として、地域コミュニティの創造と再生を通じて、地域の発展を支える機能も期待されている」とし、地方公共団体の役割として、「自主的かつ主体的に、その地域の特性に応じた施策を策定し、及び当該地方公共団体の区域内の劇場、音楽堂等を積極的に活用しつつ実施する役割を果たすよう努めるものとする。」ことが明記されており、劇場、音楽堂等の具体的な事業として、以下の項目が掲げられています。

「劇場法第3条 劇場、音楽堂等の事業 より」

劇場、音楽堂等の事業は、おおむね次に掲げるものとする。

- 1 実演芸術の公演を企画し、又は行うこと。
- 2 実演芸術の公演又は発表を行う者の利用に供すること。
- 3 実演芸術に関する普及啓発を行うこと。
- 4 他の劇場、音楽堂等その他の関係機関等と連携した取組を行うこと。
- 5 実演芸術に係る国際的な交流を行うこと。
- 6 実演芸術に関する調査研究、資料の収集及び情報の提供を行うこと。
- 7 前各号に掲げる事業の実施に必要な人材の養成を行うこと。
- 8 前各号に掲げるもののほか、地域社会の絆の維持及び強化を図るとともに、共生社会の実現に資するための事業を行うこと。

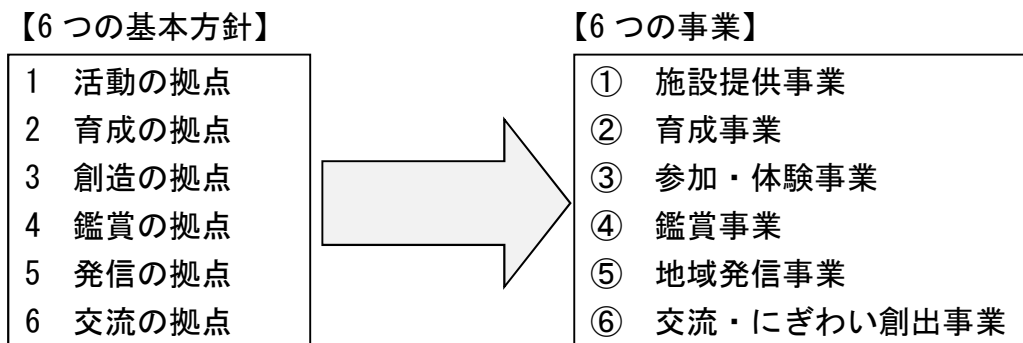
# I. 事業計画

## 1 事業の方針

新文化会館で実施する事業は、運営主体自らが作品創造や人材育成を行う自主事業と、市民や公演を行う組織などに施設を貸し出す貸館事業に分類されます。さらに自主事業は、運営主体が主体となる主催事業と、他の団体と協働で行う共催・提携事業に分かれます。

旧文化会館においては、貸館事業中心の管理運営が行われてきましたが、新文化会館においては、自主事業として、市民が多様なジャンルの芸術文化に触れることができるプログラムや、次代を担う子どもたちの豊かな感性と心を育むためのプログラム、市民とともに地域の独自性を活かした魅力あるプログラムを創出し、積極的に展開していきます。また、貸館事業を「施設提供事業」として自主事業のひとつと考え、それらも含めて全体のバランスを取りながら、効果的に事業を実施していきます。

新文化会館管理運営の6つの基本方針に基づき、以下の事業を実施していくことにより、施設の存在意義がより明確になり、地域への文化貢献度がさらに高くなることを期待できます。



「新文化会館の事業の方針」

① 施設提供事業〈活動の拠点〉	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文化活動の支援事業</li> <li>・フランチャイズ団体の認定事業</li> </ul>
② 育成事業〈育成の拠点〉	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代の育成事業</li> <li>・芸術文化団体等の育成事業</li> <li>・地元運営スタッフの育成事業</li> </ul>
③ 参加・体験事業〈創造の拠点〉	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民参加型の創作事業</li> <li>・芸術文化の体験事業</li> </ul>
④ 鑑賞事業〈鑑賞の拠点〉	<ul style="list-style-type: none"> <li>・優れた舞台芸術の鑑賞事業</li> <li>・鶴岡ゆかりの出演者による舞台芸術等の鑑賞事業</li> </ul>
⑤ 地域発信事業〈発信の拠点〉	<ul style="list-style-type: none"> <li>・鶴岡の芸術文化情報の蓄積・発信事業</li> <li>・伝統文化の普及・継承事業</li> </ul>
⑥ 交流・にぎわい創出事業〈交流の拠点〉	<ul style="list-style-type: none"> <li>・連携・交流促進事業</li> <li>・施設の活用によるにぎわい創出事業</li> </ul>

## ① 施設提供事業 <活動の拠点>

市民の多様な文化活動を支えさらに活性化するため、またさらなる芸術文化への創作意欲を高めるために、練習やリハーサル場、成果発表の場として施設を提供し、より多くの市民の多様な活動の拠点になることを目指します。

### ■文化活動の支援事業

芸術文化団体等の自主公演や、市民の多様な施設利用に対して、専門的な見地からの相談対応など、文化活動の活性化につなげるための支援事業を実施します。

また、施設の稼働率や集客力の向上のため、ホームページなどにより施設の空き状況や催し物などの積極的な情報提供を行います。

【想定される取り組み等】	
文化活動の支援	<ul style="list-style-type: none"><li>・日常的な活動場所や発表場所を提供するため、利用しやすい料金体系の設定</li><li>・独自のホームページによる、施設の基本情報や空き状況の公開、新文化会館の行事などの周知、広報活動</li><li>・プレイガイド(※1)の設置</li><li>・施設見学会の実施</li><li>・施設の利活用に関する助言やサポート</li><li>・情報交換・提供スペースの設置 など</li></ul>

### ■フランチャイズ団体(※2)の認定事業

芸術文化を身近に感じられる機会を提供することを目的に、フランチャイズ団体(文化会館付アーティスト)を認定し、優先的な施設提供を行う代わりにアウトリーチ(※3)活動に取り組んでもらうなど、本市の新文化会館の立地環境を考慮したうえで、将来的には、フランチャイズ団体の認定を目指していきます。

【想定される取り組み等】	
フランチャイズ団体の認定	<ul style="list-style-type: none"><li>・オーケストラや合唱団体等の音楽活動など、定期練習場所としての利用の公認</li><li>・アウトリーチ活動の実施 など</li></ul>

#### ※1 プレイガイド

チケットの予約、発券等を代行する業務や、その窓口。

#### ※2 フランチャイズ団体

文化施設が認定した上演団体との連携により、定期的な公演などを行ってもらえる団体のこと。上演団体に定期的な施設利用を行ってもらい代わりに、公演に併せた公開リハーサルや、学校や福祉施設などに直接出向いて育成事業を行ってもらえる場合もある。

#### ※3 アウトリーチ

芸術文化に触れる機会を増やすために、アーティストなどが学校や福祉施設などに直接出向いて育成事業等を行い、裾野を広げること。



## ② 育成事業 <育成の拠点>

本市のさらなる文化力向上に向けて、新たに文化活動を行う市民を増やすために、次世代を担う子どもたちを育成していくための事業や、文化活動を行う市民およびそれを支える人材を育成するための事業を実施します。

### ■次世代の育成事業

将来を担う子どもたちや次世代の活動の中心となる人材が育まれる土壌をつくるために、芸術文化団体や芸術家などによる質の高い様々な芸術文化を鑑賞・体験する機会を提供します。

【想定される取り組み等】	
次世代の育成	<ul style="list-style-type: none"><li>・子どもたちを対象としたコンサート</li><li>・子どもたちを対象とした演劇教室</li><li>・子どもたちとプロの合同演奏会 など</li></ul>

### ■芸術文化団体等の育成事業

芸術文化団体等の資質の向上を図るため、プロの演奏家や指導者を招いた講習会などの開催を支援します。

【想定される取り組み等】	
芸術文化団体等の育成	<ul style="list-style-type: none"><li>・音楽（器楽・合唱）、演劇などの講師による講習会の開催</li><li>・プロの演奏家や指導者によるワークショップなどの開催 など</li></ul>

### ■地元運営スタッフの育成事業

照明や音響などのノウハウやテクニックを持ち、実際の舞台の運営面に関わることができる地元の人材を育成していきます。

【想定される取り組み等】	
地元運営スタッフの育成	<ul style="list-style-type: none"><li>・施設設備を使った地元運営スタッフの育成</li><li>・機材や施設利用など利用者講習会の開催 など</li></ul>

## ③ 参加・体験事業 <創造の拠点>

文化活動を行っている個人や団体だけでなく、広く市民が参加できる作品創造の機会を提供します。また、子どもや大人が楽しみながら体験できる事業を行い、子どもから大人まで様々な世代の活発な創造の輪が広がるように、多様な芸術文化に触れられる機会を創出します。

### ■市民参加型の創作事業

市民オペラや市民ミュージカルなど、市民自らが参加し創り上げる市民参加型の創作事業の実施を支援します。

【想定される取り組み等】	
市民参加型の創作	<ul style="list-style-type: none"><li>・市民オペラ、市民ミュージカル、市民総合舞台公演 など</li></ul>

## ■芸術文化の体験事業

市民が芸術文化に触れるきっかけとして、気軽に取り組める様々な分野の体験事業を実施していきます。

また、小学校や中学校の合同音楽会など、子どもたちが芸術文化を体験できる機会をつくります。

【想定される取り組み等】	
芸術文化の体験	<ul style="list-style-type: none"><li>・子どもたちが参加できる音楽会などの開催</li><li>・邦楽、演劇、合唱、器楽、舞踊などの体験事業</li><li>・鑑賞事業と連携したアウトリーチ活動の実施</li><li>・小学校合同音楽会、中学校合同音楽会 など</li></ul>

## ④ 鑑賞事業 <鑑賞の拠点>

国や財団等の助成事業を積極的に活用しながら、国内外の音楽、演劇、舞踊などの優れた舞台芸術の鑑賞機会を提供し、感動や生きる喜びをもたらし、感性の伸長による本市の芸術文化の向上を図ります。

また、鑑賞活動を楽しむ層を広げ、日常生活への芸術文化の浸透を図ります。

## ■優れた舞台芸術の鑑賞事業

市民へ質の高い芸術文化に触れる機会をつくるため、国内外の様々な分野の優れた舞台芸術を鑑賞する事業を行います。

【想定される取り組み等】	
優れた舞台芸術の鑑賞	<ul style="list-style-type: none"><li>・オーケストラの定期公演</li><li>・国内外の優れた舞台芸術の公演</li><li>・音楽、演劇、舞踊など広範囲なジャンルの公演 など</li></ul>

## ■鶴岡ゆかりの出演者による舞台芸術等の鑑賞事業

鶴岡ゆかりのアーティストや文化人などによる演奏会や講演会の開催や、地域特性を活かした鶴岡ならではの自主企画公演などの事業を実施します。

【想定される取り組み等】	
鶴岡ゆかりの出演者による舞台芸術等の鑑賞	<ul style="list-style-type: none"><li>・鶴岡ゆかりのアーティストや文化人による演奏会、講演会</li><li>・鶴岡出身の若手音楽家のコンサート など</li></ul>

## ⑤ 地域発信事業 <発信の拠点>

鶴岡の地域資源を発掘する事業を行い、市民が鶴岡独自の魅力や新しい価値を見出しながら、外部に広く発信することで、地域ブランド力を高めていきます。

## ■鶴岡の芸術文化情報の蓄積・発信事業

地域ブランド力を高めるため、本市で行われる様々な事業や地域資源などの情報を収集・蓄積し、広く発信していきます。

【想定される取り組み等】	
鶴岡の芸術文化情報の蓄積・発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報通信技術を活用した、事業や地域資源の収集・蓄積・発信</li> <li>・鶴岡の芸術文化にちなんだイベントの開催 など</li> </ul>

### ■伝統文化の普及・継承事業

鶴岡の地域ブランドを育て、文化の継承や新たな担い手の育成につなげるため、日本古来の邦楽・邦舞や鶴岡独自の伝統芸能を披露・育成する事業を行います。

【想定される取り組み等】	
伝統文化の普及・継承	<ul style="list-style-type: none"> <li>・邦楽、邦舞や地域の伝統芸能の公演</li> <li>・伝統文化の継承の支援 など</li> </ul>

## ⑥ 交流・にぎわい創出事業 <交流の拠点>

芸術文化を通じて交流できる場を提供することで、市民、芸術文化団体、スタッフ、アーティスト等、多様な人々や様々な情報が集まり、出会いそしてつながり、そこから新たな文化や交流が生まれていく、まちづくりの拠点を目指します。

また、多様な文化活動の拠点としてだけでなく、常に人の動きがある開かれた文化会館を目指し、街のにぎわいへとつながる事業を行います。

### ■連携・交流促進事業

施設全体を使った芸術文化事業や、市内外の文化施設と連携した事業、様々な分野で活動する団体や個人とのジャンルを横断した事業、鶴岡のオリジナリティーを活かした事業等を実施し、芸術文化を通じた出会いや交流の機会をつくり出します。

【想定される取り組み等】	
連携・交流促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設全体を使った芸術文化事業</li> <li>・市内外の文化施設や、様々な機関等との連携事業</li> <li>・食文化創造都市として食文化イベントとのコラボレーション(※1)</li> <li>・映画文化とのコラボレーション</li> <li>・友好都市や姉妹都市との交流事業 など</li> </ul>

### ■施設の活用によるにぎわい創出事業

新文化会館の建築物としての魅力を活かしながら、エントランス(※2)を活用した展示やコンサートの開催など、誰もが気軽に立ち寄り楽しめる空間を演出します。

【想定される取り組み等】	
施設活用によるにぎわい創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建築物としての魅力の発信</li> <li>・芸術文化に関わる郷土ゆかりの人びとの展示事業</li> <li>・鶴岡アートフォーラムと連携した展示事業</li> <li>・エントランスなどでのミニコンサート</li> <li>・カフェなど公演が無いときにも立ち寄れる空間づくり など</li> </ul>

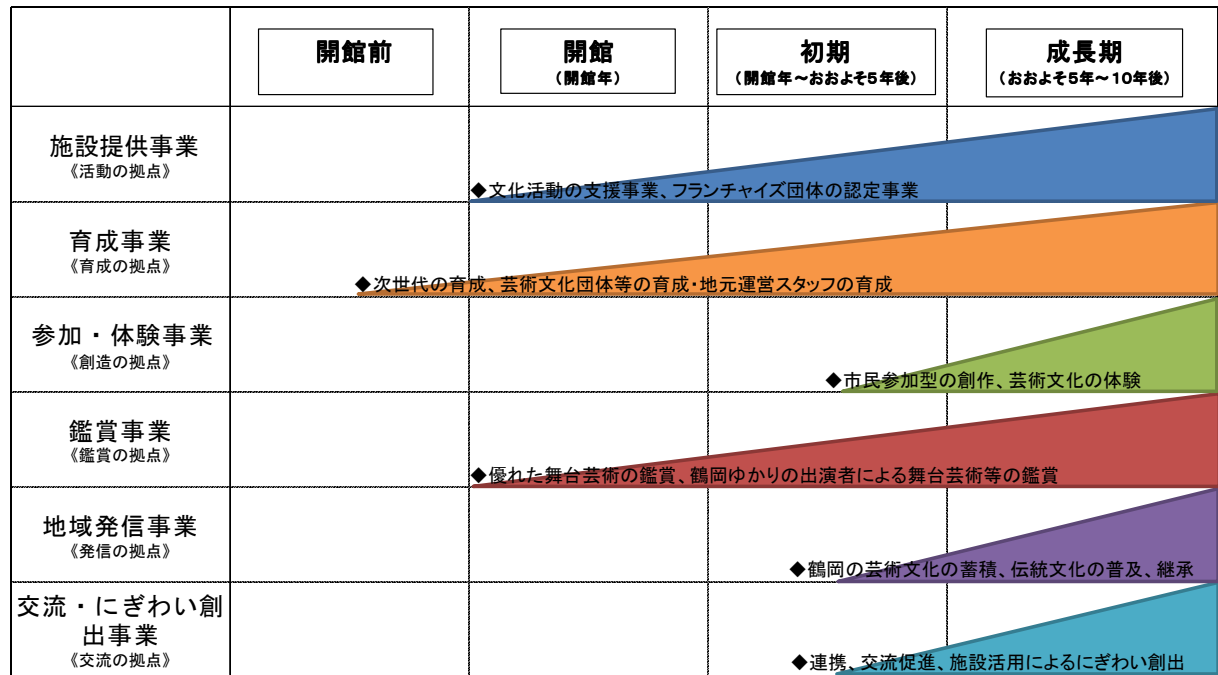
※1 コラボレーション 共演、合作、共同作業などを行うこと。

※2 エントランス 大きな建物の玄関を入った所にある広間。

## 2 事業の展望

新文化会館の6つの事業を実現していくために、以下のような中長期的な展望を開き、段階的に事業の質を高め、活動の幅を広げていきます。

「事業の展望イメージ」



### ① 開館前

新文化会館の基本方針に沿った自主事業を実現させていくには、開館前にプレイベントなどを実施し、芸術文化の土壌づくりを行うことが重要です。

プレイベントなどを行うことによって、地域の芸術文化の資源などを掘り起こし、芸術文化に関わっている人材を見つけ、個人や団体と連携し、ネットワークづくりを行います。さらに、新文化会館に関わっていく次世代の人材の育成やノウハウの蓄積も行っていきます。また、施設を提供する以前から、工事現場の進捗状況のお知らせや見学会などのPR活動や愛称募集などを通して、市民への施設の愛着や期待感を盛り上げていくことも大切です。

プレイベントについては、「3. 開館年に向けての事業計画」で整理します。

「開館前の事業の方向性」

【方向性】
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市民によるネットワークづくり</li> <li>・ 次世代の人材の育成、ノウハウの蓄積</li> <li>・ 新文化会館開館への愛着感や期待感の醸成</li> </ul>

### ② 開館（開館年）

新文化会館の開館1年目は、多くの市民や市民サポーター、行政がともに協力しあい、プレイベントなどを通して培った芸術文化の人材や資源、ノウハウ、ネットワークを最大限に活かしていきます。記念式典、記念講演会、トップアーティスト

の公演、市民参加による公演、鶴岡ゆかりの出演者による公演など、複数の事業を組み合わせた開館記念事業を実施していきます。

また、多くの市民のニーズに柔軟に対応できる芸術文化活動の拠点としての基盤をつくっていきます。

開館記念事業については、「3. 開館年に向けての事業計画」で整理します。

「開館年の事業の方向性」

【方向性】
・多くの市民や関係者に向けた記念式典、記念講演会
・トップアーティストの公演、市民参加による公演、鶴岡ゆかりの出演者による公演
・芸術文化活動の拠点としての基盤づくり

### ③ 初期（開館年～おおよそ5年後）

開館からおおよそ5年間は、新文化会館に関わる人材の専門知識の向上や、スタッフの育成、ノウハウの蓄積、人脈といったネットワークづくりなどを行いながら、施設提供事業や鑑賞事業の安定化を図っていきます。同時に、鶴岡独自の地域資源などに新しい価値を見出しながら、地域のブランドとしていくために、鶴岡ゆかりの出演者による公演、情報通信技術や様々なメディアなどを使った本市の芸術文化の情報発信などの地域発信事業、参加・体験事業、交流・にぎわい創出事業などに取り組み、新文化会館をまちづくりの拠点とすることを目指していきます。

「初期の事業の方向性」

【方向性】
・施設提供事業や鑑賞事業の実施による新文化会館の安定的運営
・参加・体験事業、地域発信事業、交流・にぎわい創出事業などによるまちづくりの拠点化

### ④ 成長期（おおよそ5年～10年後）

開館からおおむね5年から10年までの期間をファーストステージとし、これまでの事業計画や結果を省み、PDCA サイクル(※)などにより新文化会館の基本方針の達成度を確認していきます。そしてセカンドステージに向かい、新文化会館の稼働率や集客力、各事業の評価などを、事業・運営の実績調査や、市民からのアンケートなどにより行います。また、評価内容を管理運営に反映し、改善や事業計画の練り直しなどを行い、市民のニーズや次の時代を見越した、より良い自主事業を行っていくことで、持続可能な新文化会館を目指していきます。

評価については、「4. 事業の評価」で詳しく整理しています。

#### ※ PDCA サイクル

Plan（計画）Do（実行）Check（評価）Action（改善）の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善すること。

【方向性】
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 6 つの事業（施設提供事業、育成事業、参加・体験事業、鑑賞事業、地域発信事業、交流・にぎわい創出事業）の充実</li> <li>・ PDCA サイクルなどにより、基本方針や事業計画の達成度を確認し、次のステージへ向けて市民のニーズや次の時代にあった計画の作成</li> </ul>

### 3 開館年に向けての事業計画

新文化会館の開館に向けて「プレイベント」「記念式典」「開館記念公演」の3つの事業の検討、準備、実施を行っていきます。

#### (1) プレイベント

開館の約1年前よりプレイベントを実施するため、平成27年度～平成28年度にかけてプレイベントの内容の検討・準備を行います。

また、愛称の募集や工事現場の見学会の開催、市民サポーター活動の支援など、様々なプレイベントを行うことにより、市民の新文化会館への愛着感や、開館への期待感の醸成、市民によるネットワークづくりなどを行い、開館記念事業の成功へとつなげていきます。

「プレイベントの想定される取り組み等」

【想定される取り組み等】
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 愛称の募集、シンボルマークのデザイン</li> <li>・ 工事現場の見学会の開催、建設記録の作成・活用</li> <li>・ 改築工事の進捗状況の定期的な発信</li> <li>・ 市民サポーター活動の支援 など</li> </ul>

#### (2) 記念式典

開館の約1年～1年半前の平成28年度から、多くの市民や関係者に新文化会館完成を祝してもらえるように、記念式典の検討、準備を行います。

記念式典では、施設の一般公開や記念講演会などにより、完成を市民と共に祝します。

「記念式典の想定される取り組み等」

【想定される取り組み等】
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 記念式典</li> <li>・ 記念講演会 など</li> </ul>

### (3) 開館記念公演

開館記念公演は、新文化会館のその後の施設のイメージ形成に大きく影響を与え、開館後の事業の方向性を決めるものとなります。市民とともに作り上げていく事業を含め、公演内容によっては相応の準備期間を要するため、平成 27 年度には実施方針を決定し、財源や市民ニーズなどを考慮しつつ、早い段階で出演者と交渉し、合意を得る必要があります。また、多くの市民に開館記念公演を鑑賞してもらえるように、プレイベントから培ってきたノウハウや人脈、情報通信技術やメディアなどによる広報などをフルに活用し、準備態勢を整えていきます。

開館時期だけの一過性の盛り上がりとするのではなく、翌年度以降の自主事業方針につなぐための大きな契機として、開館からの約 1 年間をオープニングイヤーとして開館記念公演を実施します。開館記念公演では、招へい型や市民参加型など様々な形態の事業をバランス良く展開することで、数多くの市民に足を運んでもらうようにします。また、新文化会館の施設や設備の機能の披露も兼ねて、通常の自主事業ではできない大規模公演なども実施します。

「開館記念公演の想定される取り組み等」

【想定される取り組み等】
<ul style="list-style-type: none"><li>・トップアーティストの公演</li><li>・市民参加による公演</li><li>・鶴岡ゆかりの出演者による公演</li><li>・フルオーケストラによるクラシックコンサート</li><li>・プロの劇団によるミュージカル公演</li><li>・プロによるオペラ公演</li><li>・歌舞伎公演</li><li>・お笑い芸人等による喜劇公演 など</li></ul>

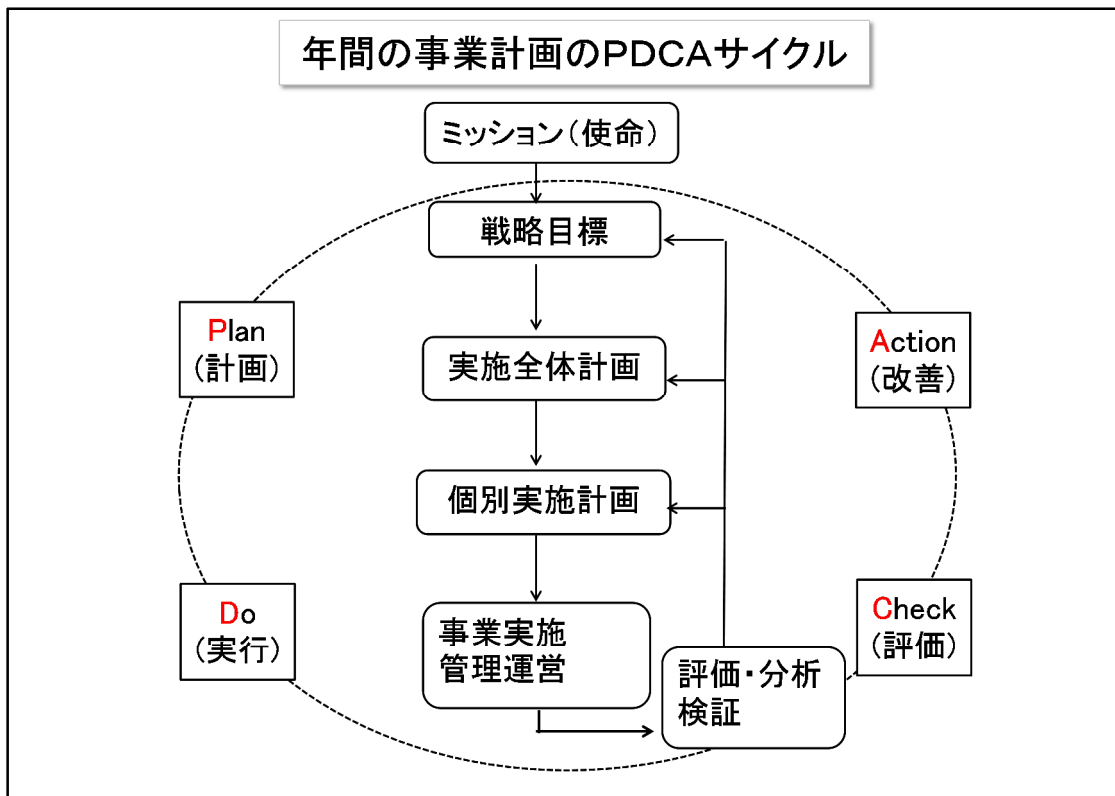
## 4 事業の評価

### (1) 評価の考え方

事業は、新文化会館の6つの基本方針に基づき、適切な事業計画が立てられ、実施されているか、PDCA サイクルなどを用いながら、期間を定め目標の達成度合いを評価していきます。

評価は、数値などに基づく定量的評価だけでなく、勤務態度や取組方針、企業倫理などに基づく定性的評価も行い、その結果を次年度の事業計画に反映させ、改善へつなげ、より良い事業を行い、事業の質やサービスを向上させていきます。

(参考)「PDCA サイクルの例」(劇場・音楽堂等人材養成講座テキスト基礎編より)



### (2) 評価の方法

評価は、以下の方法があります。

「評価の方法」(想定)

職員、管理職などによる評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務に携わる職員、管理者による業務の自己評価を実施する</li> <li>・職員、管理者による事業、管理、運営に対する評価を実施する</li> </ul>
実績調査などによる評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年次毎の事業報告書の作成による事業の実績調査を実施する</li> <li>・専門家や専門機関による実績調査を実施する</li> </ul>
運営委員会の設置による評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民、有識者、専門家、行政などによる運営委員会を設置し、事業、管理、運営の評価を行う</li> </ul>
市民アンケートによる評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の参加者、鑑賞者などに対する事業評価のアンケート実施する</li> <li>・新文化会館の利用者に対するアンケートを実施する</li> </ul>



## Ⅱ. 施設運営

### 1 施設運営の考え方

#### (1) 施設運営の基本方針

施設運営における基本的な考え方は、以下のとおりとします。

##### ◆分かりやすい利用規定と柔軟な運用

施設運営の基本的な事項となる、条例・条例施行規則をはじめとした利用規定は、本市の既存施設や近隣の類似施設にも配慮しながら、利用受付を開始する時期を視野に入れたうえで、分かりやすいルールとなるように計画します。また、開館後に利用者やスタッフの声をルールに反映させることも検討するなど、柔軟な運用に努めます。

##### ◆利用者の利便性を確保した安全・安心な施設

公の施設として、公平性・透明性を担保しつつ、施設の設置目的を実現するために、使いやすく心地よく利用できる施設を基本とし、利用者にとって利便性の高い施設を目指します。

また、施設の維持管理に努めながら、緊急時の対策計画も整備し、安全・安心な施設を提供します。

##### ◆市民の芸術文化活動の支援

職員は、利用者の相談に対するアドバイスや、必要に応じて専門業者を紹介するなどのフォローを積極的に行い、芸術文化活動の活性化、創作意欲の向上、文化の発展につながるよう支援していきます。

#### (2) 利用内容のバランス

点検や休館日等を除いた利用可能日の中で、市民や芸術文化団体、民間団体等へ施設を貸し出す「施設提供」と、新文化会館の主催・共催事業で利用する「事業利用」が考えられます。施設の活性化のために、利用内容のバランスを考えながら、新文化会館の存在を広くPRし、高い稼働率を目指します。

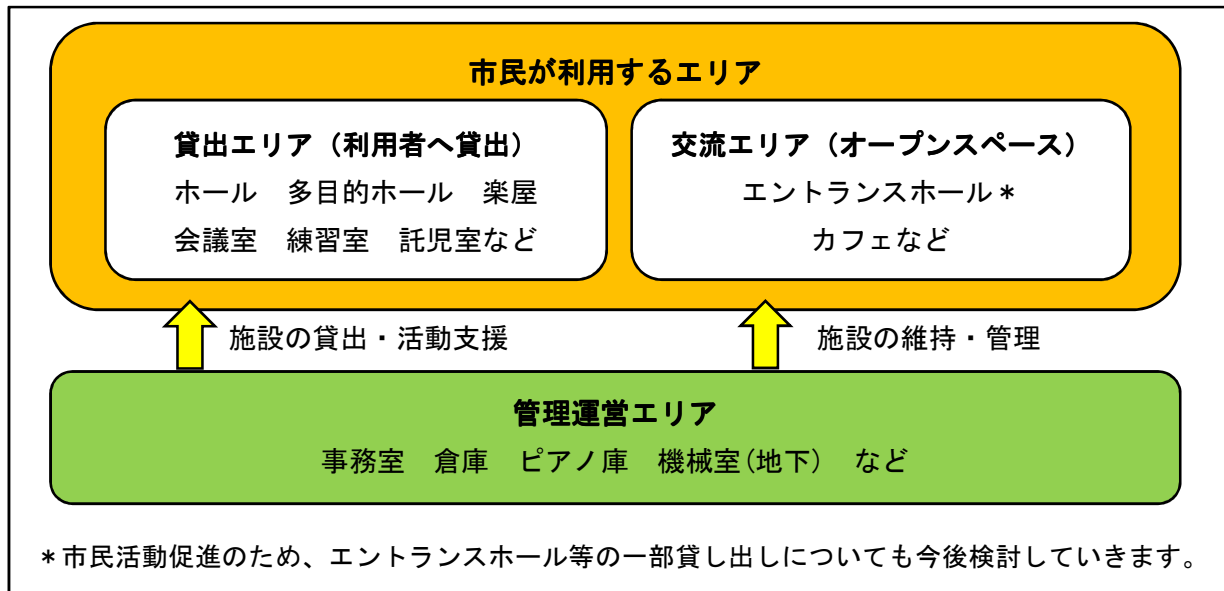
「利用内容のバランスイメージ」(想定)

利用可能日		点検・休館日等
施設提供	事業利用	
施設提供事業(施設の貸出)として、市民や芸術文化団体、民間団体、プロモーターなどに施設を貸し出す	文化会館の主催・共催事業	休館日や全館清掃・保守点検・メンテナンス等

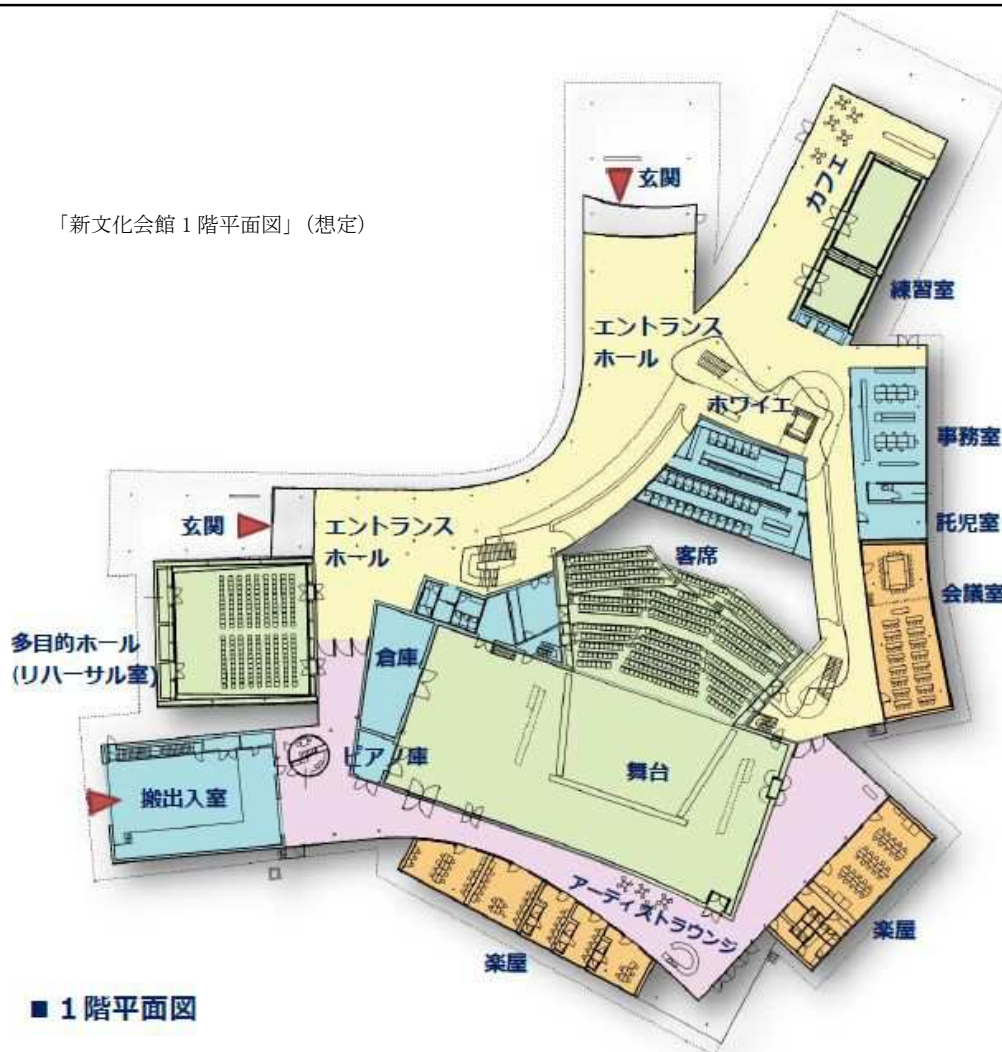
### (3) 施設エリアの分類

施設は「市民が利用するエリア」と、施設が安心・安全に利用できるように維持管理を行う「管理運営エリア」に分けられます。市民が利用するエリアとして、利用申請者（以下、利用者）へ貸出を行う有料の「貸出エリア」、利用者以外にも気軽に訪れる事ができる「交流エリア」を設けます。

「施設エリアの分類」(想定)



「新文化会館 1階平面図」(想定)



## 2 利用規定

### (1) 休館日

管理運営計画においては、施設の適切な管理運営とランニングコスト(※)軽減のために、なるべく利用者への影響が少ない形で、定期休館日を設けることを検討してまいりました。しかし、新文化会館は交流の拠点として、誰もが気軽に立ち寄れる開かれた施設を目指していることから、旧文化会館と同様に休館日は原則年末年始(12月29日から1月3日まで)のみとします。

また、電気設備点検、保守点検、改修工事、全館清掃等により利用できない日も想定されますが、支障のない部分は利用可能としたり、可能な限り利用者の希望に応じて開館できる施設を目指します。

「近隣及び類似施設の休館日の状況」

- 年中無休：さくらホール(岩手県北上市)
- 年末年始のみ：旧鶴岡市文化会館
- 月1回(概ね月の最終月曜日)+年末年始：響ホール(庄内町)
- 毎週月曜日+年末年始：希望ホール(酒田市)、南陽市文化会館
- 毎週火曜日+年末年始：アルフォーレ(新潟県柏崎市)、aLa(岐阜県可児市)
- 毎週第2及び第4月曜日+年末年始：りゅーとぴあ(新潟県新潟市)
- 毎週第2及び第4火曜日+年末年始：カダーレ(秋田県由利本荘市)

### (2) 開館時間

新文化会館の開館時間は、費用対効果やこれまでの利用実態、近隣類似施設の運営状況を考慮し、9時から22時までを基本的な開館時間とします。

また、受付窓口業務については、経費面を考慮し、19時までとすることも検討します。

「近隣及び類似施設の開館時間の状況」

- 8:30～22:00：旧文化会館
- 9:00～22:00：希望ホール、響ホール、南陽市文化会館、さくらホール、カダーレ、アルフォーレ、りゅーとぴあ
- 9:00～22:30：aLa

#### ※ ランニングコスト

施設などを運用、管理し続けるために継続的に必要になってくる維持管理費、光熱水費、修繕費などの費用。

### (3) 時間区分

近隣及び類似施設の設定状況を考慮し、ホール・多目的ホール（及び、楽屋・託児室）は、午前(9:00～12:00)、午後(13:00～17:00)、夜間(18:00～22:00)、全日(9:00～22:00)の4区分で施設提供を行います。

一方で、ホールに比べ利用時間が可変的な練習室と会議室については、利用者の利便性を考慮し1時間単位での施設提供を行います。また、多目的ホールについても、1カ月前からは1時間単位での施設提供が行えるように計画します。

搬出入や準備、片付けなどによる時間外の利用は、あらかじめ許可を得たものについては柔軟に対応します。

「近隣及び類似施設の時間区分の状況」

- 午前(8:30～12:00)、午後(12:30～17:00)、夜間(17:30～22:00)

旧文化会館

- 午前(9:00～12:00)、午後(13:00～17:00)、夜間(18:00～22:00)

希望ホール、りゅーとぴあ、さくらホール※1、南陽市文化会館※2、カダーレ※2、アルフォーレ※3

- 午前(9:00～12:00)、午後(13:00～17:00)、夜間(18:00～22:30)

aLa※2

- 昼間(9:00～17:00)、夜間 17:00～22:00)

響ホール

※1 1カ月前に空きがある場合、ホールも3時間まで時間単位で貸出。

アートファクトリー(練習室・会議室等)は1時間単位。

※2 練習室・会議室等は、1時間単位で貸出。

※3 1カ月前に空きがある場合、練習室・会議室等は1時間単位で貸出。

### (4) 利用申込方法（申込時期・受付方法）

施設の設置目的に則り、市内の個人・団体が芸術文化活動で利用する場合、優先的な利用ができるように計画します。ただし、利用希望日が重複した場合は、利用者同士で話し合い調整するための利用調整会議を計画します。

また、ホールや多目的ホールの利用者が、練習室や会議室など複数の諸室を同日に利用する場合は、同時に利用申込ができるように計画します。

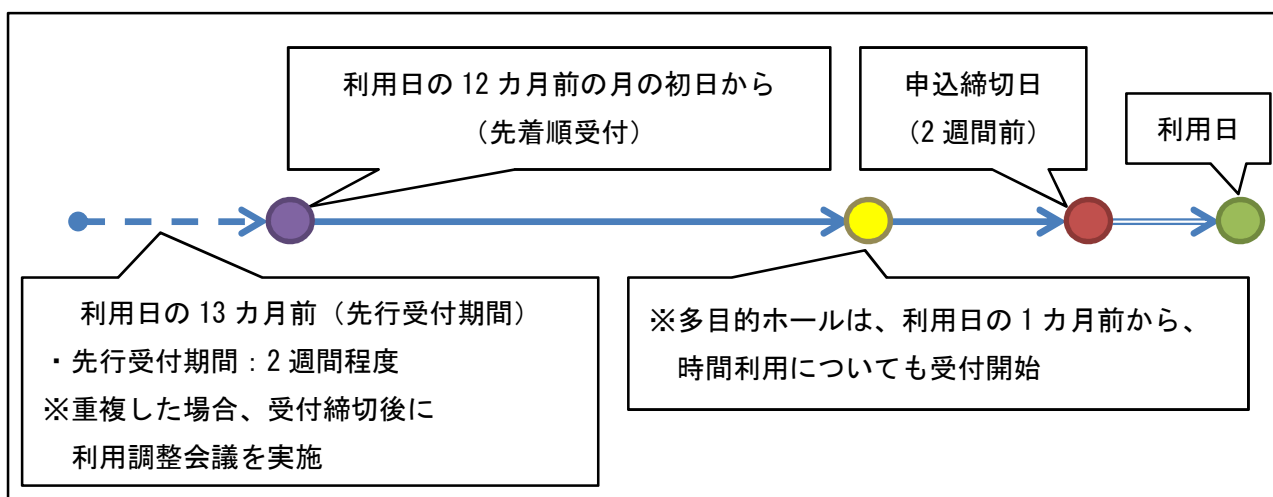
インターネットによる利用申込の受付は、上記の利用調整会議の都合上、行いませんが、施設の空き状況の確認などはできるように計画します。

なお、開館当初の利用申込時期や申込方法については、工事の進捗状況や開館に向けた準備作業期間等を考慮する必要があるため、通常とは異なる時期や方法で受付を行う施設が多いのが現状です。そのため、引き続き検討を行いながら、利用開始前に、市広報やホームページなどを活用しながら利用者への周知を図ります。

●ホール・多目的ホール・・・(例)10月に利用する場合

内容	時期	期間・時間	詳細
先行受付 (利用調整)	13カ月前 (前年の9月)	2週間程度	市内の個人・団体が芸術文化活動で利用の場合、先行受付を行う(来館・電話) ※楽屋・託児室・練習室・会議室の同時予約も可能
		指定の日時	締め切り後、予約が重複した場合は、後日職員立会いのもとで利用調整会議を行い、協議が整わない場合は抽選で決定する
通常受付 (先着順)	12カ月前の月の初日から利用日の2週間前まで (前年の10月1日から)	9:00~19:00	全ての利用について、先着順で受付 ※多目的ホールについては、利用日の1カ月前から、区分利用に加えて時間利用についても受付

※使用許可申請書については、使用日の6カ月前から2週間前までに提出する。



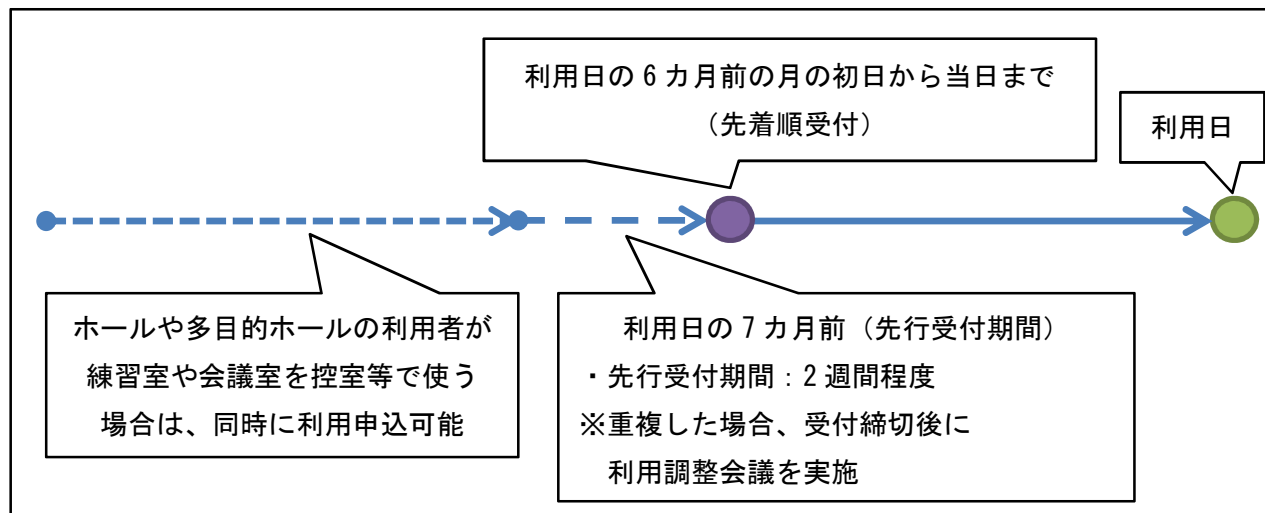
●練習室・会議室・・・(例)10月に利用する場合

内容	時期	期間・時間	詳細
ホール等との同時予約	13カ月前の先行受付から		ホールや多目的ホールの利用者が控室等で使う場合は、同時に利用申込可能
先行受付 (利用調整)	7カ月前 (同年の3月)	2週間程度	市内の個人・団体が芸術文化活動で利用の場合、先行受付を行う(来館・電話)
		指定の日時	締め切り後、予約が重複した場合は、後日職員立会いのもとで利用調整会議を行い、協議が整わない場合は抽選で決定する

通常受付 (先着順)	6カ月前の 月の初日から 当日まで (同年の4月1 日から利用日 当日まで)	9:00~19:00	全ての利用について、先着順で受付
---------------	---	------------	------------------

※使用許可申請書については、使用日の6カ月前から当日までに提出する。

「練習室・会議室の利用申込時期のイメージ」(想定)



「近隣及び類似施設の利用申込時期・受付方法の状況」

施設名	利用申込時期・受付方法
旧文化会館	利用日の1年前の日 (8:30~22:00) 重複した場合、申請者との協議
響ホール (庄内町)	利用日の1年前の日 (9:00~22:00) 重複した場合、申請者との協議により決定
希望ホール (酒田市)	●大ホール・小ホール：12カ月前の初日に受付 ※大ホール・小ホールを催し物で利用し、控え室などとして練習室 1・2・3・会議室の利用を希望する場合は、1年前予約も可能 ●練習室1・2・3・会議室：6カ月前の初日に受付 【初日受付】9:00~15:00 15時までの申込(来館・電話)を同着とする ○重複がない場合 そのまま予約が確定した旨を15時過ぎに電話連絡 ○重複した場合 ①15時以降、各申込者に重複があった旨を電話連絡 ②各申込者と、調整会議を希望ホールの事務室で行う 18時~文化スポーツ振興課職員立会いの下、調整会議を行い、 協議が整わない場合は抽選で決定 【通常受付】9:00~19:00

<p>南陽市 文化会館</p>	<p>●大ホール・小ホール・展示ギャラリー</p> <p>①抽選申込期間 ・希望日の12カ月前の1日から12日まで、往復はがきで申込 ※希望日が重なった場合抽選</p> <p>②直接申込期間 ・使用する11カ月前の1日から当日まで、直接申込</p> <p>●その他の施設</p> <p>①直接申込期間 ・使用する6カ月前の1日から当日まで、直接申込</p> <p>【受付】9:00～17:00</p>
<p>カダーレ (秋田県 由利本荘市)</p>	<p>☆抽選申込</p> <p>●大ホール（窓口申込のみ。9:00～22:00） ・申込期間：使用日の12カ月前の月の1日～3日 ・抽選日：使用日の12カ月前の月の6日</p> <p>●練習室・会議室など（インターネット申込可。24時間） ・申込期間：使用日の3カ月前の月の1日～3日 ・抽選日：使用日の3カ月前の月の6日</p> <p>☆空き施設の申込 ・上記の翌日から先着順</p>
<p>さくらホール (岩手県 北上市)</p>	<p>●大ホール・中ホール ・区分利用／利用日の1年前の月の1日から1カ月前まで ・時間利用／利用日の1カ月前の月の1日から2週間前まで</p> <p>●小ホール ・区分利用／利用日の1年前の月の1日から1カ月前まで ・時間利用／利用日の3カ月前の月の1日から2週間前まで</p> <p>●アートファクトリー ・単独時間利用／利用日の3カ月前の月の1日から当日まで ・ホールと同日利用／ホールの申込と同時に受付</p> <p>※施設の利用申込受付開始日（毎月1日）の18時から受付を行い、 重複があった場合18時30分から利用調整会議</p>
<p>りゅーとぴあ (新潟県 新潟市)</p>	<p>☆施設の設置目的に添う目的で利用</p> <p>●音楽ホール及び演劇ホール ・全部利用：18カ月前の第1受付日 ・一部利用(3階席未使用の場合)：13カ月前の第1受付日 ・練習目的で舞台のみ利用する場合：3カ月前</p> <p>●練習室 6カ月前から</p> <p>☆施設の設置目的に添う目的以外で利用</p> <p>●音楽ホール及び演劇ホール ・全部利用、一部利用：13カ月前の第2受付日</p> <p>●練習室 1カ月前から</p>

	※複数の施設を同日又は連続する日程で併用するときは、受付開始日の早い施設と同時に申込可能
アルフォーレ (新潟県 柏崎市)	<p>●大ホール (9:00～19:00)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本番利用：利用日の属する月の12カ月前の月の初日</li> <li>・練習利用：上記の翌日</li> <li>・舞台面練習利用：利用日の属する月の1カ月前の月の初日</li> </ul> <p>●マルチホール・練習室・会議室 (9:00～19:00)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本番利用：利用日の属する月の6カ月前の月の初日</li> <li>・練習利用：上記の翌日</li> <li>・時間利用：利用日の属する月の1カ月前の月の初日</li> </ul> <p>※複数の施設を同日又は連続する日程で併用するときは、受付開始日の早い施設と同時に申込可能</p>
aLa (岐阜県 可児市)	<p>施設を使用する日が属する月を3カ月ごとの4期に分け、申込開始日は期ごとにそれぞれ異なる</p> <p>(例)：1期(4月・5月・6月)の場合</p> <p>●主劇場または小劇場</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・申込開始日：1年前の4月1日から</li> <li>・申込調整期間：4月1日から10日まで</li> <li>・通常受付開始日：4月21日</li> </ul> <p>●主劇場または小劇場以外</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・申込開始日：1月5日から</li> <li>・申込調整期間：1月5日から11日まで</li> <li>・通常受付開始日：1月21日</li> </ul> <p>※調整期間の申込は先着順とせず、提出された「使用申込書」を参考に調整する</p> <p>※複数の施設を同日又は連続する日程で併用するときは、受付開始日の早い施設と同時に申込可能</p>

## (5) 連続使用

連続使用は公の施設として公平性を重視し、特定の利用者や団体が長時間占有することがないように、旧文化会館と同様に、原則5日以内とします。

「近隣及び類似施設の連続使用の状況」

- 3日以内：カダーレ（ギャラリーは7日まで）
- 5日以内：旧文化会館、希望ホール
- 7日以内：南陽市文化会館
- 10日以内：aLa
- 制限なし：響ホール、さくらホール、りゅーとぴあ、アルフォーレ



## (6) 優先予約

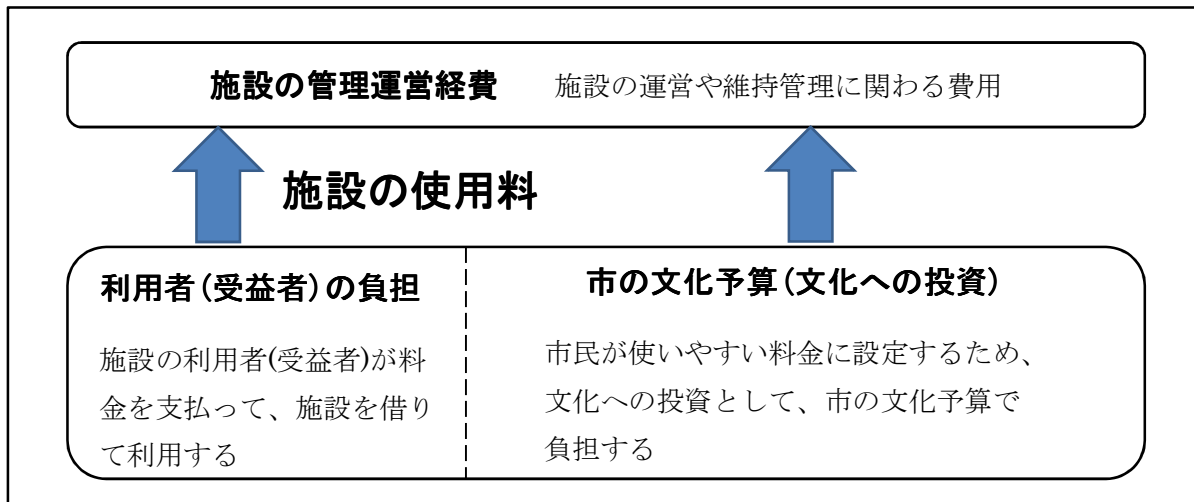
旧文化会館や本市が管理する他施設を参考として、本市の主催事業及び共催事業等の催事、及び全国大会など規模の大きな催しについて特に必要と認めた場合は、一般の使用に優先し、先行申込より早い時期の予約を可能とするように計画します。

## (7) 使用料の設定

### ①使用料の基本的な考え方

施設の管理運営にかかる経費は、利用者に負担していただくことが基本ですが、それのみでは市民が使いやすい使用料とはならないため、市の文化予算（文化への投資）と合わせてまかなわれています。使用料は、利用者が施設利用を判断するうえで重要な要素であり、施設の設置目的に合致する利用が促進されるように、受益者負担の原則※を踏まえつつ、市民が利用しやすい料金を検討していくことが求められます。

「施設の使用料のしくみ」



旧文化会館の使用料は近隣の同規模ホールに比べると廉価な料金で設定されてきました。新文化会館では、設備仕様が高度化されること、また舞台や施設規模も大きくなることでランニングコストが今まで以上に掛かることが想定されます。新文化会館の使用料については、以上のことも踏まえたうえで、全国の同規模施設や近隣の類似施設の状況も参考としたうえで使用料を設定します。

また、全日使用時の使用料については、区分使用(午前・午後・夜間)の場合に比べて、多少廉価な設定とし、長時間でも利用しやすい形とします。

なお、冷暖房使用料は、基本使用料に含めると分かりやすい料金体系になりますが、使用の有無に関わらず同一料金となるため不公平感が生まれやすいため、過度な利用を誘発しかねないため、環境や維持管理コストに配慮し旧文化会館と同様に別料金とします。

### ※ 受益者負担の原則

利益を受ける者がその利益に見合った経費を負担すべきとする原則。

「近隣及び類似施設の開館年・客席数・メインホールの席単価(1席・1時間あたり)の状況」

施設名 (開館年月)	全日利用時の 基本使用料(円)	冷暖房 使用料	席数 (席)	時間	席単価 (円)
旧文化会館 (S46.5)	平日 39,300 土日祝 49,700	別	1,247	13.5	2.33 2.95
希望ホール (H16.7)	平日 83,520 土日祝 100,190	含む	1,287	13	4.99 5.99
響ホール (H11.10)	42,000	別	504	13	6.41
南陽市文化会館 (H27.10)	平日 60,400 土日祝 72,500	別	1,403	13	3.31 3.97
さくらホール (H15.11)	平日 72,000 土日祝 86,400	含む	1,310	13	4.23 5.07
カダーレ (H23.12)	平日 64,900 土日祝 77,880	含む	1,110	13	4.50 5.40
りゅーとぴあ (H10.10)	平日 252,000 土日祝 336,000	含む	1,884	13	10.29 13.72
アルフォーレ (H24.7)	平日 102,450 土日祝 122,710	含む	1,102	13	7.15 8.57
aLa (H14.7)	91,500	含む	1,019	13.5	6.65

## ②使用料の割増・割引及び減免

使用料の割増・割引については、旧文化会館や本市の施設及び近隣類似施設を参考に、ルールを設定します。

また、減免については、旧文化会館の基準を基本としながら、これまでと同様に学校などの教育機関が使いやすい形を検討します。

「使用料の割増・割引」(想定)

- ・ 土日祝日に行う催しについては、使用料を割増する。
- ・ 営利を目的とする使用については、使用料を割増する。
- ・ バルコニー席を使用しない場合は、割引とする。
- ・ ホールを準備・練習のために使用する場合は、割引とする。

## ③付帯設備使用料

施設の使用料とは別に、設備や備品などの付帯設備の使用料は、ホール・諸室の利用時間区分に合わせて設定します。付帯設備使用料の算出にあたっては、近隣の類似施設の使用料を参考にして設定します。

なお、舞台照明設備及び舞台音響設備については、申込時の簡便化を図るため、セット料金の設定も検討していきます。

導入する備品については、平成 29 年度の開館に向けて、今後検討を行い決定します。

#### ④使用料の支払い

ホールや練習室等の使用料は原則「前納」とします。支払い方法や、利用変更、キャンセル時の取り扱いなどについても、今後検討を行います。

また、付帯設備使用料は、実際に使用した設備や備品、区分により異なるため、使用後に精算する形とします。

### Ⅲ. 運営主体・組織

#### 1 運営主体・組織の検討経緯

運営主体・組織の検討経緯は、以下のとおりです。

鶴岡市文化会館整備基本計画（平成 24 年 3 月策定）より

新しい文化会館の管理運営については、これまでと同様に、**指定管理者制度による民間活用を基本とした運営**を目指すこととします。

基本理念に基づく事業運営を継続して遂行するためには、市民の参加・協力による運営が重要となることから、新たな指定管理者にもなりうる運営体制の構築も視野に、**芸術文化団体などを核とした市民による運営組織づくり**を検討していく必要があると考えます。

鶴岡市文化会館管理運営計画（平成 26 年 3 月策定）より

基本理念に基づく事業運営を継続して遂行するためには、市民の参加・協力による運営が重要となることから、新たな指定管理者にもなりうる運営体制の構築も視野に、**芸術文化団体などを核とした市民による運営組織づくり**を検討し、早期に運営主体を決定する必要があります。

また、新文化会館の基本理念や使命を実現するためには、専門性の確保と市民参加を適切に実現できる組織づくりが必要と考えられます。「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」においても、制作者、技術者、経営者、実演家など、事業を行うために必要な専門的能力を持つ人材を養成、確保することが求められています。

多様な文化活動を行っていくために、各分野において事業を企画・立案・実施していく役割を担い、また文化活動を行う市民や利用者に対して適切に支援を行うことができる専門家の配置を検討します。

#### 2 運営主体の考え方

運営主体には、以下のようなことが求められます。

##### ◆**地域の芸術文化事情に精通し、市内外に広域なネットワークを有している**

地域に根ざし、将来的に本市の芸術文化の担い手となる地域人材の育成ができるように、地域の芸術文化事情に精通し、市内外に広域なネットワークを有していることが必要です。

##### ◆**ハード・ソフト両面に知見を有し、利用者目線の柔軟で効率の良い運営ができる**

市民に施設利用や自主事業を提供するうえで、芸術文化のハード・ソフト両面に知見を有し、比較的利用の多い、夜間や土日祝日などの施設提供にも柔軟に対応できる、利用者目線の業務が行えることが必要です。

### ◆専門性の確保と技術や事務能力の向上ができる

文化会館が地域に果たす役割を十分に理解し、地域や国内の芸術文化の知識やアートマネジメント(※1)への高い意欲、高い専門性などを持ったスタッフの確保、また、適切な研修や実務経験などで職員の育成ができることが必要です。

### ◆市民参加を適切に実現できる

文化会館の基本理念を実現していくためには、運営をサポートする組織や友の会などの市民参画組織と協調性を持ちながら、市民が芸術文化に参加できるしくみづくりが実現できることが必要です。

## 3 指定管理者制度(※2)の導入

### (1) 運営主体についての比較検討

直営と指定管理について、それぞれの特徴を比較すると以下のようになります。

「直営と指定管理の比較」

	直営	指定管理 (財団、特定非営利活動(NPO)法人 など)
事業の継続性	長期的な視点での事業計画が立てやすいが、職員の異動があり、予算が単年度主義(※3)である	指定管理期間は有期限であるため、指定管理期間が短期の場合、長期的な事業計画が立てにくい
財源の確保	市の予算、公的な助成団体からの助成金などが主な財源になる。企業や個人からの寄付や協賛金等を踏まえた収支計画が立てにくい	市からの指定管理料、公的な助成団体からの助成のほか、企業や個人からの寄付や協賛金等の確保に積極的に取り組める
職員雇用による特徴	市職員の場合、人事異動などにより、専門性のある職員の継続的な配置が難しい	専門性のある職員の雇用はしやすい 職員の雇用や配置が柔軟にできる
自主事業の実施	市の芸術文化振興施策、館の方針に沿った自主事業を行うことができる	芸術文化に精通している場合は、質の高い自主事業が期待できる
年度にわたる事業計画	予算が単年度主義のため、複数年にわたる大型事業が企画しにくい	複数年にわたる事業計画が立てやすい

#### ※1 アートマネジメント

芸術及び芸術が持つ力を社会に普及させることで、人々の心豊かで創造的な活動を活性化し、地域の文化を向上させることを目的とした活動等の総称。

#### ※2 指定管理者制度

地方自治体が所管する公の施設について施設の管理・運営を民間会社等の団体に委任することができる制度。民間のノウハウを導入することにより、利用者サービスの向上や効率化等の効果が期待される。

#### ※3 単年度主義

会計年度ごとに予算を編成し、当年度の支出は当年度の収入でまかなうべきであるとする考え方。

## (2) 運営主体の選定

これまでの経緯や運営主体の考え方、直営と指定管理の特徴を比較検討した結果、新文化会館の管理運営については指定管理者制度を採用します。

また、指定管理者には、芸術文化団体などを核とした運営組織がふさわしいと考えます。

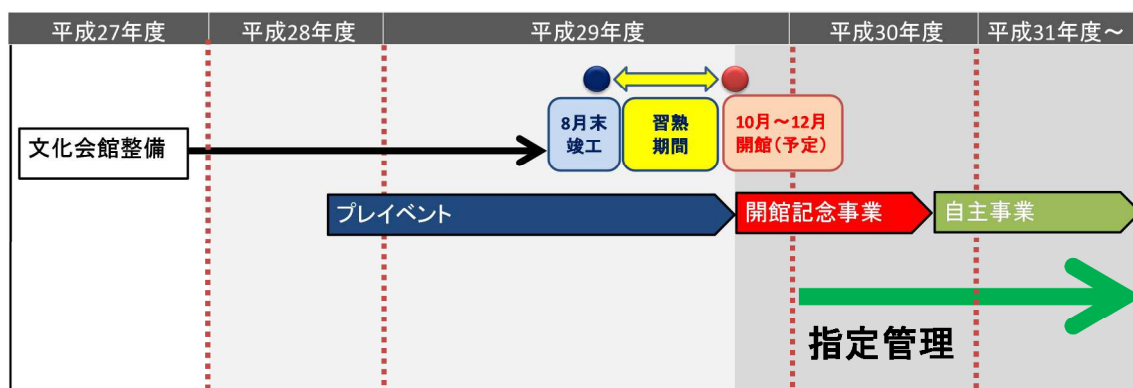
## (3) 指定管理者制度導入スケジュール

指定管理者制度を導入する時期は、平成30年度とします。

指定管理者制度による民間活用を基本としたこれまでの計画に基づき、平成30年度から指定管理者制度を導入します。平成30年度から指定管理とする場合、平成27年度中には指定管理者になりうる運営組織の検討を行い、平成29年度中には指定管理者を選定し、議会の承認を経て基本協定を締結し、指定管理者を正式に決定します。

平成29年度は年度途中から開館するため、本市の場合、通常、指定管理者制度の導入は年度当初からであることに加え、開館記念事業は市の重要施策であることから、開館時は本市が責任を持って運営していきます。指定管理者への移行時には、館の運営に支障をきたさないように引継ぎを行います。

「指定管理者制度導入スケジュール」



## (4) 新文化会館に関わる組織の相関イメージ

本市、指定管理者、外部組織の相関イメージは、おおむね次の図のように想定されます。

指定管理者は市の施策を反映し、市民の意見や要望を活かした事業展開を図ることが重要になります。また、市と指定管理者は、芸術家、市民参画組織、周辺の類似施設や観光関連施設などとも連携・協力しながら、新文化会館が本市の芸術文化の拠点施設となるよう、基本理念を目指していく必要があります。

# 新文化会館に関わる組織の関連イメージ



(参考) 「H27.1.31 の管理運営ワークショップで各グループから出された新文化会館のキャッチコピー」

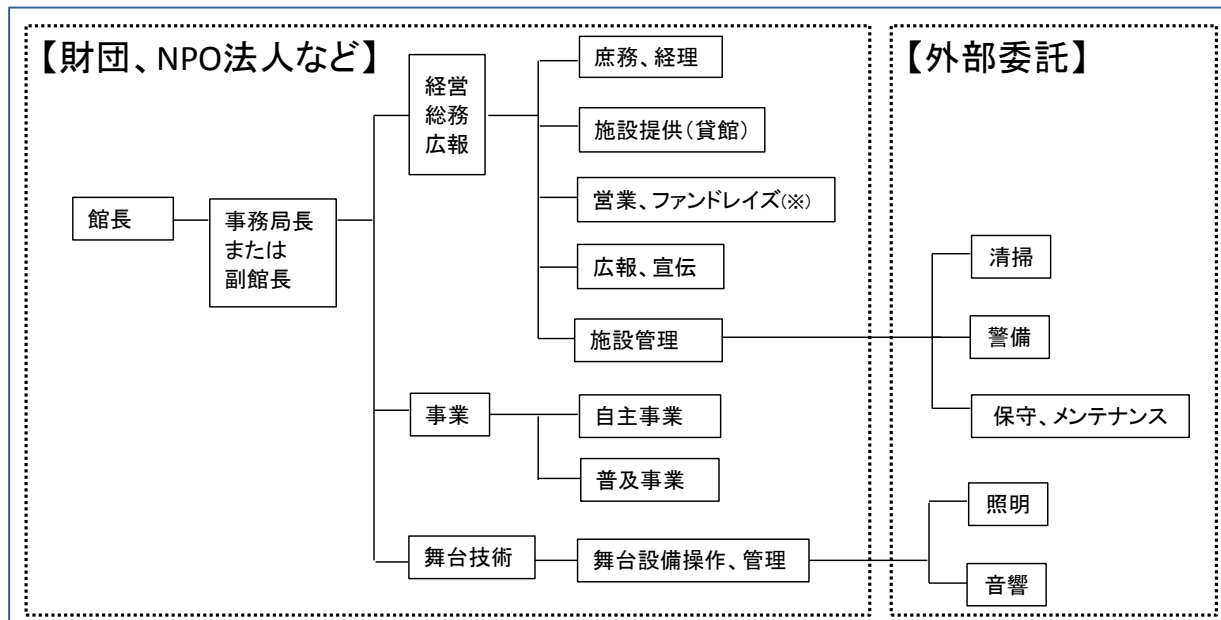
- グループ 1 「人づくり、物づくり、街づくり～市民と行政の共創の場～」
- グループ 2 「鶴岡から世界へ！世界から鶴岡へ！！」
- グループ 3 「地域の財産を活かし市民が参加できるまちづくりの拠点～まちの元気拠点！！～」
- グループ 4 「掘って、繋いで、輝かせる～地元の資源や人材を最大活用～」

## 4 運営体制

### (1) 運営体制のイメージ

指定管理した場合のイメージは、下図のように想定されます。具体的な組織の体制については、今後検討していきます。

「運営体制のイメージ」(想定)



※ **ファンドレイズ**

資金調達。文化施設で用いる場合、施設営業や事業広報等を含む幅広い資金調達関連業務のこと。



## (2) 業務内容

新文化会館の役職と主な業務内容は、下表のように想定されます。各職員は担当業務を持っていますが、お互いが各業務を補完でき、貸館受付、来館者サービスなどの日常業務は全員が行えることが望まれます。また自主事業を行う際の事前準備や事後の後片付けなどは、職員と市民サポーターの協力体制により行うことも考えています。

「運営主体の部門、担当、主な業務内容」(想定)

部門	担当	主な業務内容
館長		・統括
事務局長		・現場責任者、各スタッフの総合管理
経営 ・ 総務 ・ 広報	庶務、経理	・人事・労務管理、法務、契約、文書管理、資料管理、備品管理、外部委託業務対応、経理会計（予算・決算・出納など）
	施設提供 (貸館)	・貸館スケジュールの管理 ・施設の利用調整 ・施設利用者へのアドバイス など
	営業、ファン ドレイ ズ	・行政や関係機関との連絡調整 ・企業、各種団体の助成、協賛金等の獲得 ・共催、後援、協賛先の開拓、促進 ・友の会の会員募集、管理 など
	広報、宣伝	・施設及び主催事業の各種広報、機関誌やパンフレット等の作成 ・ホームページ・情報通信技術の活用に関する業務 ・チラシ、ポスター、DM等の作成、配布 など
	施設管理	・施設管理、建築・機械・電気設備等の日常運転・監視・保守点検 ・施設内の警備、清掃 など
事業	自主事業	・「育成事業」「参加・体験事業」「鑑賞事業」「地域発信事業」「交流・にぎわい事業」の企画・制作から実施に至る業務 ・共催・後援等の調整 ・各種事業に関する調査研究、情報収集 ・自主公演の企画立案、事業企画書、収支予算書等の作成 ・市民サポーターの募集、サポーター組織の運営 など
	普及事業	・ワークショップ、アウトリーチなどの参加・体験事業の企画、制作から実施に至る業務 ・次世代を担う子どもたちに関わる育成事業の企画、制作から実施に至る業務 など
舞台 技術	舞台設備 操作、管理	・事業実施時のプランニングや舞台機構操作、舞台運営、舞台機構・照明・音響の各設備や大道具備品の日常管理やメンテナンス ・舞台技術者等による利用者支援や講座などの実施 ・照明、音響の外部委託対応、調整

### (3) ホール運営に関する専門業務

#### ① 専門家

文化会館の管理運営においては、マネージメントの助言や支援、組織運営のアドバイスを行うアドバイザーや、高度な自主事業の企画やプロデュースを行う芸術監督やホールプロデューサーなどが考えられます。他の職務との兼任といった場合も多いため、非常勤や年間契約などの雇用形態が比較的多いのが特徴です。

新文化会館に適した専門家の配置については、今後検討していきます。

「専門家のイメージ」(想定)

アドバイザー	・マネージメント対応、支援、助言 ・他文化施設との連携事業、情報交換、対応 など
芸術監督	・高度な自主事業の企画、制作 など
ホールプロデューサー	・自主事業のブレーンとして職員、スタッフと事業全体のプロデュース など

#### ② 舞台技術

舞台の公演の際には、その現場を支える高度な専門技術を持ったスタッフが必要です。中でも照明や音響、舞台機構などの操作といった業務は公演の内容によっては常駐のスタッフだけでは業務を補えません。日頃から高度な専門知識や技術、また複数名のオペレーターが必要とされる公演があることを考え、外部業者との連携、協力体制を整えておく必要があります。

「舞台技術のイメージ」(想定)

照明技師、オペレーター	・照明プランの制作から、照明機器の設置、操作まで照明に関すること ・照明設備・備品の管理運営 など
音響技師、オペレーター	・音響プランの制作から、音響設備の設置、操作まで音響に関すること ・音響設備・備品の管理運営 など
舞台機構	・舞台機構設備の管理運営、大道具備品の管理運営 など ・舞台空間のトータルな安全管理 など

#### ③ 施設管理

日常的に施設を利用者が安全で快適に使っていくには、施設の維持管理が欠かせないため、施設管理には経験や資格を有する外部業者への委託が考えられます。

「施設管理のイメージ」(想定)

保守、メンテナンス	・舞台設備や機械、空調、電気などの保守、点検、メンテナンス など
警備	・警備システムによる監視、巡回 など
清掃	・定期的な施設の清掃 など

## IV. 市民の参加や協力

### 1 市民参加の推進

新文化会館では、市民参加による魅力ある自主事業の展開や、市民サポーターの管理運営の協力・環境づくりによる心地よい空間の提供などを行い、多くの市民が新文化会館の活動に参加していくことを目指します。

#### (1) 開館前から市民参加の試みを行うことによる効果

- ・一人でも多くの市民に新文化会館への認知度、親和性を高めていく
- ・市民が文化や芸術に関心を持つ機運を高めていく
- ・市民が新文化会館の活動を理解し、支援する機運を醸成していく
- ・文化や芸術への参加を通して、新たな市民のつながりを築いていく

#### (2) 開館後に市民参加を行っていくことにより期待されること

- ・市民と文化会館のパートナーシップを築いていく
- ・芸術文化活動を支える市民リーダーを育てていく
- ・市民が主体となる自立した芸術文化活動を促進させていく

#### (3) 市民参加を進めるにあたっての考え方

- ・個々の市民が備える様々な能力や機会を活かす
- ・お互いを尊重し、無理を強いることなく相互に可能なことから始める
- ・いつでも、誰でもが参加できる窓口を開いておく
- ・活動や参加について時間軸を踏まえて進めていく
- ・施設設置者、管理運営者、そして市民にとって良好な関係を築いていく

「目指す市民参加の例」(文化会館管理運営計画より)

分類	概要	効果など
鑑賞への市民参加	・会員組織の立ち上げ	・市民の口伝による動員は、集客に貢献することが期待される ・鑑賞者の育成及び動員に効果が期待される ・市民の施設に対する関心を高めることができる
事業への市民参加	・事業企画への参加	・施設が実施する事業について、個々の市民が備える専門性を活かした支援を行っていくことが期待される
施設管理・運営への市民参加	・清掃、除雪等の施設管理関連のボランティア ・もぎり、客席案内、介助、通訳等の運営関連のボランティア	・ボランティアに関しても、市民が備える能力を個々に活かした支援が期待される ・施設の維持、管理の一部に関わることで施設への愛着が湧き、また施設に対する関心も高まり、集客にもつながることが期待される ・施設や事業への理解を高めることや、支援する市民相互の新しい出会いをつくり出すことが期待できる

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・舞台スタッフの養成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中高生や大学生などの若者から積極的に管理や運営のボランティアに参加してもらうことで、未来を担う世代の関心が高まり育成にもつながる</li> <li>・対価として有償（現金ではなく、地域通貨<sup>※1</sup>）や施設使用料金の割引などの場合もある）での支援も検討を行う</li> </ul>
評価への 市民参加	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アンケートの実施</li> <li>・運営委員会の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業や運営の評価、見直しなどを行うことで、より市民が求める事業や運営が行われることが期待される</li> </ul>

## 2 市民サポーターの設置

新文化会館における活動に多くの市民が参加し、市民とともに芸術文化の拠点としての機能をつくり上げていくため、「市民サポーター」を設置します。市民に新文化会館の活動や舞台芸術を身近に感じてもらえるよう、公演の際にチケットのもぎり<sup>※2</sup>、客席案内などの運営支援や、普及活動を行うことを想定しています。

### (1) 市民サポーターの検討、準備

平成 28 年度から新文化会館の開館年に向け、市民サポーターの活動内容や活動期間などの募集要項、サポーター組織の運営形態、運営のしくみについて、検討、準備していきます。

### (2) 市民サポーターの募集

市民サポーターの活動内容や活動期間などの募集要項が決定したら、本市の広報やホームページ等を活用し募集していきます。

### (3) 市民サポーターによる研修の実施

募集に応じた市民に対し、接遇研修などを実施し、円滑な公演を行えるよう市民サポーターの体制を整えていきます。

### (4) 市民サポーター活動の実施

研修実施後、フロントスタッフ（チケットもぎり、客席案内）などから、市民サポーターの活動を開始していきます。

#### ※1 地域通貨

限られた特定の地域や施設内だけで利用できる通貨。

#### ※2 もぎり

劇場・映画館・競技会場などの入場口や受付で、入場券の半券をもぎ取ること。

### 3 友の会の設置

「友の会」とは、特定の施設や事業に対して賛同・支援することを目的とした任意の会員組織です。いち早く公演情報をお知らせしたり、チケット割引などの会員特典を付与される場合もあります。新文化会館においても、「友の会」の設置を検討していきます。

#### (1) 友の会の検討、準備

平成 28 年度から、友の会の会員サービス内容や、年会費などを検討していきます。近年は年間パスポートといった形態による鑑賞への市民参加もあるため、それらの方法も合わせてシミュレーションなどを行い、検討、準備していきます。

友の会のサービス内容など募集要項が決まったら、広く市民や県内外の方から会員を募集していくために、パンフレット等を作成し、友の会の会員募集、受付の準備をしていきます。また、紙媒体だけではなく、情報通信技術を活用した募集の準備もしていきます。

#### (2) 友の会の会員募集

パンフレットや情報通信技術を活用し、友の会の会員募集を行います。新文化会館の事業に対する関心を高め、より多くの市民が芸術文化に触れる環境を整備していきます。

(参考)「山形県内、及び隣県の主な友の会設置施設の状況」

区分	山形テルサ (山形市)806 席	高島町文化ホール (高島町)800 席	アルフォーレ (柏崎市)1,102 席	りゅーとびあ (新潟市)1,884 席
名称等	テルサメンバーズクラブ	まほら友の会	個人賛助会員	N-PAC mate
年会費	2,000 円	無料	2,000 円	2,700 円
主催事業等の優先販売	有り (1 公演 2 枚まで)	無し	有り (1 公演 2 枚まで)	有り (一部枚数制限有り)
主催事業等の会員割引	有り (1 公演 2 枚まで)	有り	原則 5%割引 (2,000 円未満除く)	原則 10%割引
主な情報発信	会報の発行、公演情報の ダイレクトメールサービス	公演情報の送付	情報誌の送付	公演情報やチケット発 売情報の送付
その他	年会費・チケット代金自動 引き落としサービス/チケ ット郵送サービス/アーテ ィスト色紙プレゼント/ドリ ンク割引サービス/新規 入会、更新の際、粗品プ レゼント/テルサフィットネ スクラブの入会金が 100%off	会員証の発行	会員証の発行	チケット郵送サービス/ 代金自動引き落としサ ービス/ドリンク券サービ ス/抽選でチケットプレ ゼント/リハーサル等の 招待/レストラン等の割 引

## V. 収支計画

### 1 収支の考え方

#### (1) 収支の考え方と目指す運営

新文化会館は、施設の規模も大きくなり多様な設備も有することに加え、これまでの貸館事業中心の管理運営だけでなく自主事業なども積極的に展開していくことから、管理運営にかかる経費は大きくなることが想定されます。新文化会館は、本市の芸術文化振興の拠点施設として、より多くの市民に施設を利用いただき、様々な鑑賞や参加、交流のための機会が得られるように、受益者負担の原則を踏まえつつ、市民が利用しやすい料金を検討していく必要があります。使用料収入だけで運営経費の全てをまかなうことはできないことから、市による一定の公費負担が発生します。

市による公費負担は、芸術文化を通じた市民やまちへの投資として捉えていく必要がありますが、継続性をもって安定的な管理運営を行うためには、より効率的・効果的な運営を目指していく必要があります。

#### (2) 収支の基本方針

##### ◆ 市の公費負担が、市の芸術文化振興の投資となるような運営を行う

新文化会館を運営するうえでは、市による一定の公費負担が発生します。この負担を芸術文化を通じた市民やまちへの投資として捉えていただけるよう、より多くの市民に利用・参加していただける事業を展開し、職員のスキルアップを図りながら質の高い管理運営を行います。

##### ◆ 収支両面における経営努力を行う

新文化会館の経営については、より効率的、効果的な管理運営を行い、支出経費の節減に努めるとともに、公的機関からの助成金や企業・個人等からの寄付・協賛金など外部資金の獲得を積極的に図り収入確保に努めます。

## 2 収入の構成（指定管理者制度を導入した場合）

指定管理者の主な収入として想定される項目とその内容は、次のとおりです。

「指定管理者の収入内容の想定」

項目	内容	留意点
市からの収入	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理料、事業受託料など</li> <li>市の助成金、補助金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業方針に沿った業務を着実に遂行し、市民サービスの向上に努める</li> </ul>
事業収入	<ul style="list-style-type: none"> <li>自主公演のチケット代</li> <li>ワークショップ、アウトリーチ参加費など</li> <li>国や県、助成団体からの助成金、補助金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>助成金や補助金など資金調達を積極的に行い、市民が参加しやすい自主事業の料金設定を検討していく</li> </ul>
その他収入	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間からの協賛金、寄付金</li> <li>広告などによる収入</li> <li>チケット販売受託手数料など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部資金獲得のため、積極的な活動を展開する</li> </ul>

※使用料収入は、市への納付を予定。

## 3 支出の構成（指定管理者制度を導入した場合）

指定管理者の主な支出として想定される項目とその内容は、次のとおりです。

「指定管理者の支出内容の想定」

項目	内容	留意点
人件費	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設運営や事業展開のために配置が必要な職員に係る経費</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一定水準の事業を継続的に実施するために必要な専門人材を確保する</li> </ul>
維持管理費	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備メンテナンス、警備、清掃、舞台設備保守点検に係る経費</li> <li>軽微な修繕費</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市民の日常的なニーズに対応できるように、安全、安心な施設の維持管理に努める</li> </ul>
事務費	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種機器のリース代や消耗品費、通信費などに係る経費</li> <li>広告宣伝費など施設の運営業務に係る経費</li> <li>公立文化施設等保険料など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経費節減に努めながら、市民ニーズに対応していく</li> <li>事故や災害は、様々な状況を想定し、事前の対策を図る</li> </ul>
事業費	<ul style="list-style-type: none"> <li>公演やワークショップなど自主事業等に係る経費</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>質の向上と経費節減のバランスを考慮する</li> </ul>

※光熱水費は、市からの支出を予定。

## 4 利用料金制について

指定管理者制度を導入した場合、指定管理者が安定的な運営を行えるように、当面は利用料金制によらない運営をすることとします。

将来的に、施設運営の収支実績が蓄積されたうえで、集客・利用促進が収入の増につながり、指定管理者の自主的な経営努力を引き出す誘因になると判断した場合は、利用料金制の導入を検討していきます。

## VI. 広報計画

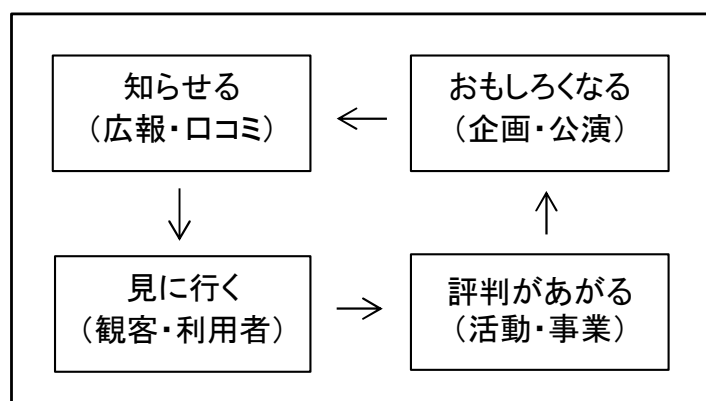
### 1 広報活動の考え方

#### (1) 広報活動の目的

管理運営計画では、広報計画の基本的な考え方を「施設の認知度を高め、様々な事業への参加を促し、利用の拡大を図るために、多様な情報媒体を活用し、市民さらには県内外の住民に対しても定期的かつ継続的な広報活動を行う」として策定しました。

管理運営実施計画ではこれらを踏まえ、事業の取り組みや展開などを効果的に広報活動で行い、集客や利用者の拡大、施設のイメージアップ、事業の活性化等を図っていきます。

「広報活動による新文化会館の活性化循環図」



### 2 広報活動の計画

#### (1) 開館前の広報活動の計画

新文化会館が開館する前に市民の新文化会館への期待や機運を高め、多くの市民から事業に参加をしていただくために、平成28年度から平成29年度にかけ、本市の広報やホームページ等により、プレイベント、開館年に向けた事業の案内等の広報活動、パンフレットによる開館告知などを実施していきます。また、開館の半年前位には新文化会館の公式ホームページを立ち上げ、施設の構成や機能、事業などを市民へ周知していきます。他にも工事現場の進捗状況を市ホームページで周知するとともに、現場見学会も開催し、新文化会館への理解や関心を促します。

また、多くの市民から新文化会館に愛着や親近感を持っていただくために、平成28年度に愛称を公募し、決定していきます。また、愛称にあったシンボルマークなどをデザインします。愛称やシンボルマークの周知は、本市の広報やホームページ等を活用し、広く市民にお知らせしていきます。



「開館前の広報活動内容」(想定)

媒体・方法	内容
市の広報・ホームページ等による告知	・新文化会館の改築に合わせ、広報「つるおか」や市ホームページ等に開館に向けたプレイベント、開館記念事業などの情報を掲載する
仮パンフレットの配布	・仮パンフレットにより施設概要や事業内容などの開館告知を行う
新文化会館の公式ホームページ立上げ	・開館時期に合わせ、施設概要や空き状況、市民参加活動、開館記念事業や開館後の事業などの情報を提供する新文化会館の公式ホームページの立上げを行う
工事の進捗状況の公開	・工事現場の進捗状況を市ホームページで周知する ・現場見学会の開催を行う
愛称の募集、シンボルマークのデザイン	・愛称を募集する ・愛称にあったシンボルマークをデザインする

## (2) 開館後の広報活動の計画

開館後は、本パンフレットやチラシ、機関誌等の紙媒体による情報提供、情報通信技術の活用により、市民への施設の周知や、新文化会館の事業や活動内容を知ってもらうといった広報活動を中心として行うとともに、利用者や運営をサポートする市民を増やすための広報活動を展開していきます。他にも、専門誌や一般紙、テレビやラジオ等、各種媒体を通じて県内外への施設情報の発信も実施していきます。

「開館後の広報活動内容」(想定)

媒体・方法	内容
新文化会館の公式ホームページによる周知	・施設概要や空き状況、市民参加活動、公演日程などの情報を、新文化会館の公式ホームページで周知する。
市の広報・ホームページ等による周知	・開館後も広報「つるおか」や市ホームページ等を引き続き活用し、新文化会館の主な活動内容を随時掲載し、市民等へ広く周知する。
本パンフレット、チラシ、機関誌等の配布	・本パンフレット、チラシ、機関誌等の紙媒体による事業案内や施設概要、利用促進のための情報提供を行う
情報通信技術の活用による広報活動	・新文化会館ホームページによる施設概要や空き状況、事業結果や事業予定、市民参加についての情報提供を行う ・SNS(※1)や動画配信サービスによる施設や事業のPRを行う
その他の広報活動	・専門誌や一般紙、テレビやラジオ等、各種媒体を通じて、全国に向けて施設情報を発信する ・プロモーター(※2)等への施設PRを行う

### ※1 SNS

Social Networking Service の略。インターネット上の交流を通して社会的ネットワークを構築するサービス。

### ※2 プロモーター

コンサートやイベント等の興行主。

## 1 安全対策と危機管理体制の構築

### (1) 日常の安全対策

建築基準法では、ホール施設は不特定多数の利用に供する特殊建築物に位置付けられ、耐震や防火など、来場者の安全確保のための基準が厳しく設けられています。また、消防法や興行場法においても、不特定多数の集客施設として、非常口・通路幅・危険物の持ち込み禁止・使用制限など、観客の安全に関わる事項が細かく規定されています。

多くの人が集まる新文化会館では、こうした法律の遵守はもちろん、事故や事件を防止し、人の生命や健康を守ることは、施設管理者としての社会的・公共的責任です。利用者の安全と安心を確保するために、以下のような対策を講じていく必要があります。

(参考)「劇場・ホールに求められる安全対策」(劇場・音楽堂等人材養成講座テキスト基礎編より)

施設の安全確保・安全点検	設備の不具合を早期に発見するために、館内の巡視を頻繁に実施する。また、日頃から、不審物を発見しやすいよう整理整頓を心がける。避難や防災設備の作動の障害になる場所に物を置かない。
施設内の警備	職員だけでなく実際に館内にいる委託業者や臨時職員、施設利用者などの人員を含めた警備体制にする。夜間、休館日については、自動警備システムの導入や警備専門会社への委託も視野に入れて警戒態勢を確保する。
公演時の人員配置計画	公演を円滑に運営し、かつ緊急事態発生時に適切に対応できるよう、公演がある時には人員配置計画を立てる。公演内容や来館者の特性を考慮のうえ、施設利用者と協議して、各持ち場の責任者や人数を設定する。
防災設備・資機材の整備	防災設備・資機材の棚卸しを定期的に行い、設置場所、個数、使用期限(電源の残量含む)、点検日時を台帳やパソコンなどで管理する。
防災教育・訓練の実施	平常時から緊急時の役割分担や情報連絡系統などを明確にしておくとともに、リスクマネジメント実務を行う責任者が中心となって、定期的に防災教育・訓練を実施する。
警察署・消防署による指導	施設の安全管理及び危機管理は、適宜、警察署や消防署の指導を受け、それに従って行う。

### (2) 施設利用者と安全意識の共有

施設の貸館時に事故などが起きないようにするため、施設管理者は利用者との事前打ち合わせなどを通して、お互いに安全に対する共通認識を持つことが重要です。

また、旧文化会館に比べ施設の規模も大きくなり、館内には新しい設備も増えることから、日頃から安全ルールの周知徹底はもちろん、緊急事態発生時の対応や会場警備体制などについて、十分に話し合う必要があります。

### (3) 大規模災害等の安全対策

文化会館の管理運営においては、常に不測の事態が想定されます。危機的状況を招く主だった要因としては、以下のものが考えられますが、例えば、火災などの際に適切な情報提供がなされないと、観客が慌てて出口に殺到し、将棋倒しになって多数の死傷者が出るといった事態が起こり得ます。また、「友の会」を組織する場合は、会員の個人情報の漏えいなどのリスクを常に抱えています。

こうした危機的状況やリスクへの対応を間違えれば、施設や組織の存亡にも関わってきます。そのような事態に陥らないためにも、日頃から、スタッフの危機管理意識を醸成し、もし発生したとしても被害を最小限に抑えるような危機管理体制を構築しておく必要があります。

(参考)「劇場・ホールにおける危機的状況に至る要因」(劇場・音楽堂等人材養成講座テキスト基礎編より)

自然災害	地震災害、風水害など
事故	火災、停電、人身事故、設備損壊、周辺施設の事故
テロ・騒動	大規模テロ、不審者侵入、爆破予告、異臭騒ぎ、放火、感染症、観客騒動
その他	情報漏えい、パソコンウィルスの侵入、不祥事、損害賠償など

### (4) 防災体制構築と緊急時対応マニュアルの整備

施設が火災や大地震に見舞われれば、大惨事につながりかねません。施設側は、常に緊急事態を想定し、いかなる場合でも適切な対応が図れるように備えておき、災害や事故等が発生した場合は、直ちに必要な措置を講じます。

備えの1つ目は、防災体制の構築です。館内事故や火災、地震などの天災に備えて、個々の職員の役割を明確にした対応組織をつくり、定期的に各種訓練を行います。なお、劇場・ホールでは消防法により最低1名の「防火管理者」の配置が義務付けられています。

備えの2つ目は、緊急時対応マニュアルの整備と危機管理体制の確立です。緊急時の対応手順についてマニュアル化しておき、さらに、それら緊急時対応の手順や非常用経路、緊急連絡先、指示命令系統などを職員が目にとまる所に掲示したり、業務中に携帯させたりするなど、周知徹底します。さらに、職員全員で定期的にマニュアルを再点検し、修正を重ねて施設の実態にあったものにしていく必要があります。

「危機管理対策内容」(想定)

- ・ 消防法等、法律に基づいた対策の徹底や防火管理者の配置、訓練の実施
- ・ 想定される緊急事態ごとのマニュアルの整備
- ・ 非常口・避難経路・消火栓・消火器等の配置箇所の周知と非常放送設備等の確認
- ・ 救急用品、AEDの常備など応急救護対策
- ・ 館内の監視、利用者への安全・防犯意識の指導
- ・ 警察署や消防署による指導と連絡体制の構築

## (5) 研修と訓練の実施

災害や緊急事態などの危機的状況に速やかに対応するためには、日頃の研修や訓練が重要です。訓練はマニュアルに則したものとなりますが、職員が少ないときの対策など、様々な状況を想定した訓練が必要です。そうした訓練を繰り返すことによって、マニュアルの問題点が改善され、実態に則したものになっていきます。

新文化会館では、施設に勤務するすべての職員や市民ボランティアを対象とし、定期的に研修や訓練を実施します。

また、近年は、避難訓練コンサート(※1)のような「観客参加型訓練」が実施されるケースが増えており、参加者の安全管理に充分配慮した内容での実施を検討していきます。

(参考)「緊急時対応」(劇場・音楽堂等人材養成講座テキスト基礎編より)

①発見時の通報・連絡	<ul style="list-style-type: none"><li>・発見者の通報</li><li>・防災機関等への通報</li><li>・関係者間の連絡</li></ul>
②対策方針の決定・人員配備	<ul style="list-style-type: none"><li>・対策方針の決定</li><li>・人員配備</li></ul>
③避難誘導	<ul style="list-style-type: none"><li>・場内アナウンス</li><li>・避難経路の確保</li><li>・避難の開始</li><li>・避難誘導の終了</li><li>・周辺への対応</li></ul>

## 2 施設・設備の維持管理

### (1) 保守点検と設備更新・改修の考え方

新文化会館はホール機能を中核とした施設であり、地域の芸術文化の拠点としての役割を果たすには、舞台設備がいつでも安全かつ良好な状態で使える必要があります。また、市民が頻繁に足を運んでくれるように、客席はもちろん、エントランスやホワイエ(※2)などの空間も快適である必要があります。加えて、安全面からも、施設や館内の設備を良好な状態に保つことが必要です。

こうした建物本体や館内の設備・機器の維持管理業務は、保守点検と設備更新・改修の2つに大別できます。

#### ※1 避難訓練コンサート

公演の最中に災害などが発生した場合を想定して、観客からも避難訓練に参加してもらうことを前提に実施するコンサート。

#### ※2 ホワイエ

劇場やホールなどの施設で、入り口からホールまでの間にある広い空間。

(参考)「保守点検と設備更新・改修の概要」(公立文化会館運営ハンドブック「ホールマネジメント」より)

保守点検	各種機器の機能を常時適正に発揮させ、常に安全かつ良好な状態を保つことを目的とした定期点検のことをいう。具体的には定期的な巡視や機器の調整、及び測定、清掃を行い、機器に不具合や故障が発生した場合には軽微の部品交換や修繕により機能を維持する。
設備更新・改修	ホールが長期的に良好な状態と機能を保つことができるように、設備の更新や改修を行っていく。例えば、各舞台設備機器が経年劣化により、通常の保守点検では安全かつ良好な状態を保つことが困難となる時点を予測し、機器本体の交換やそれに伴う改修の時期や経費を事前に検討し、手当てしていく。

## (2) 保守点検

保守点検の目的と種類、範囲は概ね以下の内容が想定されます。通常、これら保守点検業務は専門業者に委託しますが、新文化会館の職員自らも、施設や設備へ常に目を配ることが重要です。

(参考)「保守点検の概要」(公立文化会館運営ハンドブック「ホールマネジメント」より)

点検の目的	安全確保、機能維持、故障の復旧	
点検の種類	日常点検、定期保守点検、臨時点検	
点検対象	館内設備	・空調設備、電気設備、給排水設備、自動ドア、エレベーター、シャッター、電話交換設備、施設案内設備、OA 機器ほか
	防災設備	・消防設備、防災設備、警備設備ほか
	舞台設備	・舞台機構、舞台照明、舞台音響、映像機器、ピアノ、舞台備品ほか
	その他	・駐車場設備、植栽ほか

## (3) 設備更新・改修

日常的に保守点検に取り組んでいても、経年劣化による施設や設備の更新や改修などの問題は避けられません。改修が求められる背景や要因には、施設や設備の老朽化に限らず、法律改定による既存不適格化、当初は想定できなかった利用実態からの必要性、舞台技術の進展、表現形態の多様化など利用者ニーズの高度化などがあります。

長期的な視点に立って、修繕・改修計画等の策定についても検討していきます。

(参考)「改修が求められる背景と要因」(公立文化会館運営ハンドブック「ホールマネジメント」より)

建物や設備の老朽化	どのような施設であれ、施設や設備は老朽化し、対応が必要となってきます。
法律改定による既存不適格化	耐震関連、建築基準法などは、年代とともに大きく変化しています。そのため、建設当時は問題がなかったものでも、対応が求められるケースがあります。
当初は想定できなかった利用実態からの必要性	実際に使われていく中で初めて分かる利用特性に、よりの確に対応していくために、求められる施設機能の拡充など、施設や設備の改修が必要になる可能性もあります。

<p>舞台技術の進展、表現形態の多様化など利用者ニーズの高度化</p>	<p>舞台設備や音響、照明等の技術は日々進歩しており、利用者の拡大を図るために、耐用年数に達していなくても設備機器の更新が求められるケースも考えられます。</p>
-------------------------------------	---

(参考)「設備更新・改修の対象」(公立文化会館運営ハンドブック「ホールマネジメント」より)

### 【更新・改修場所】

- ・ホール客席
- ・ホール舞台、幕、オーケストラ迫り
- ・舞台機構、舞台照明、舞台音響
- ・ホワイエ、エントランスホール
- ・多目的ホール、練習室、会議室、楽屋、シャワー室
- ・搬出入関係
- ・トイレ、託児室
- ・エレベーター
- ・機械室、電気室、空調室、給排水、配管、配線など
- ・備品(ピアノ、仮設花道等)
- ・事務室
- ・建物外装、外壁
- ・屋上、屋根、非常口
- ・駐車場、駐輪場
- ・その他

### 【工事内容】

- ・更新
- ・改修
- ・防水
- ・造成、植栽
- ・補修、修繕、修理
- ・診断、検査
- ・設置、取り付け
- ・撤去、移設
- ・整備、オーバーホール
- ・洗浄
- ・塗装
- ・その他

### 【工事目的】

- ・バリアフリー
- ・被災、復旧
- ・耐震
- ・セキュリティ
- ・防災
- ・利便性
- ・その他

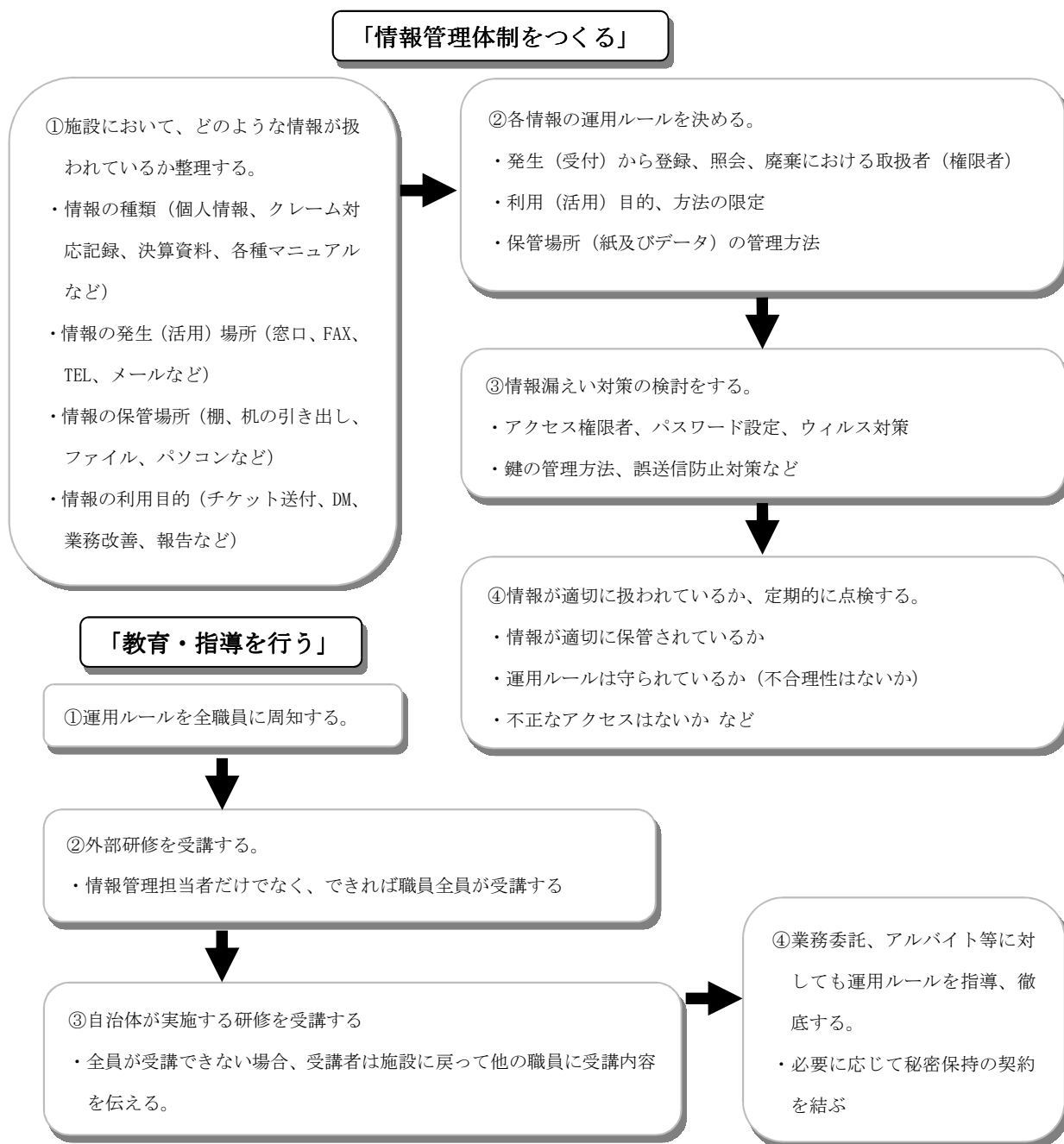
### 3 リスクマネジメント(※) (法令遵守)

#### (1) 個人情報保護

業務上知り得た個人情報の取り扱いについては、個人の権利や利益の侵害の防止のために、情報管理の担当職員を置くなど必要な措置を講じます。

情報漏えいは外部からの侵入によるものだけでなく、職員や関係者による人為的なミスや意図的な持ち出し・流出によるものが多いため、施設においてどのような情報を扱っているか整理し、情報ごとに定めた運用ルールを徹底することが必要です。また、情報の利用目的を明確にし、目的以外の利用がされていないか定期的な点検を行い、不要となった情報は適切な方法で廃棄し、情報漏えいのリスクを無くします。

(参考)「情報漏えいを防ぐための対策例」(公立文化施設の危機管理/リスク・マネジメントガイドブックより)



#### ※ リスクマネジメント

リスクを未然に防止するため、想定されるリスクに適切に対応できるよう日常業務を管理すること。

## (2) 著作権の保護

芸術文化活動に伴い著作物を使用する際は、関連する法令を遵守します。また、施設利用者に対しても必要に応じてアドバイスを行うとともに、施設で作成した著作物についても適切な管理を行います。

(参考) 著作権とは (公立文化会館運営ハンドブック「自主事業」より)

著作権法は、著作物を創作した人(著作者)やそれに関する人の権利を守り、著作物が正しく利用されるようにすることを目的とした法律です。

法律では、著作物とは「思想または感情を創作的に表現したものであって、文芸、学術、美術又は音楽の範囲に属するもの」(著作権法2条1項1号)と定義され、具体例として①小説・脚本・論文・講演など、②音楽、③舞踊・無言劇(パントマイム)、④美術、⑤建築、⑥図形、⑦映画、⑧写真、⑨プログラムなどがあげられています。

ただし、こうしたものがすべて著作物というわけではなく、著作物と見なされるためには、あくまで「思想又は感情」を「創作的」に「表現」した「もの」でなければなりません。

これを基本に、ある作品(音楽や戯曲、舞台美術)が著作物である場合を考えたとき、そこには「著作権」という権利の固まりが生まれ、それが著作者の権利として保護されます。

これら著作権を総じて言えば、著作権を持つ著作者には、無断で著作物を利用されない権利、許可なく他人が「複製」したり「上演」したりすることを禁止し、差し止める権利があるということです。ですから、他者が著作物を使用したいときには、著作者に使用を願い出て、許可を得なければなりません。

なお、例外として、子どもの演劇発表会や音楽発表会などのような、営利を目的とせず、観客から入場料等を受け取らず、出演者など実演家に報酬が支払われない場合は、著作者(著作権者)の許諾を得なくても良いことになっています。

著作権(著作財産権)の種類	
複製権	印刷、コピー、写真撮影、録音、録画などの方法によって著作物を再製する権利
上演権・演奏権	著作物を公に上演したり、演奏したりする権利
上映権	著作物を公に上映する権利
公衆送信権など	作物を放送・有線放送したり、インターネットにアップロード(送信可能化)したりして、公に伝達する権利
口述権	著作物を朗読などの方法で口頭で公に伝える権利
展示権	美術の著作物と未発行の写真著作物の原作品を公に展示する権利
頒布権	映画の著作物の複製物を頒布(販売・貸与など)する権利
譲渡権	映画以外の著作物の原作品または複製物を公衆へ譲渡する権利
貸与権	映画以外の著作物の複製物を公衆へ貸与する権利
翻訳権・翻案権など	著作物を翻訳、編曲、変形、翻案する権利
二次的著作物の利用に関する権利	二次的著作物については、二次的著作物の著作権者だけでなく、原著作者も上記の各権利を持つ



## 参考資料

- ・ 鶴岡市文化会館管理運営実施計画アドバイザー会議設置要綱
- ・ 鶴岡市文化会館管理運営実施計画アドバイザー会議名簿
- ・ 鶴岡市文化会館管理運営実施計画アドバイザー会議等の経過
- ・ 新文化会館管理運営ワークショップかわら版（第3号・第4号）
- ・ 参考文献

## 鶴岡市文化会館管理運営実施計画アドバイザー会議設置要綱

### (設置)

第1条 鶴岡市文化会館（以下「文化会館」という。）の整備基本計画（平成24年3月策定）及び管理運営計画（平成26年3月策定）に沿った管理運営実施計画を策定するに当たり、有識者等より助言をいただき計画に反映するため、鶴岡市文化会館管理運営実施計画アドバイザー会議（以下「アドバイザー会議」という。）を設置する。

### (所掌事項)

第2条 アドバイザー会議は、次に掲げる事項を検討する。

- (1) 文化会館の管理運営実施計画に必要な自主事業、開館記念事業、運営システム、市民参加等に関すること。
- (2) 前号に掲げるもののほか、文化会館の管理運営に関して市長が必要と認める事項。

### (組織)

第3条 アドバイザー会議は、アドバイザー6人以内で組織する。

2 アドバイザーは、総合アドバイザー1人及び地元アドバイザー5人以内を、次に掲げる者のうちから市長が委嘱する。

- (1) 識見を有する者
- (2) 地元の関係機関・団体等の代表又は構成員

### (任期)

第4条 アドバイザーの任期は、委嘱の日から平成27年10月31日までとする。ただし、補欠のアドバイザーの任期は、前任者の残任期間とする。

### (総合アドバイザー)

第5条 総合アドバイザーは、アドバイザー会議を代表し、会務を総理する。

### (会議)

第6条 アドバイザー会議は、市長が招集する。

2 アドバイザー会議の議長は、総合アドバイザーが行う。

3 アドバイザー会議は、必要があると認めるときは、アドバイザー以外の者に出席を求め、意見を聴くことができる。

### (庶務)

第7条 アドバイザー会議の庶務は、教育委員会社会教育課において処理する。

### (委任)

第8条 この訓令に定めるもののほか必要な事項は、市長が別に定める。

### 附 則

この要綱は、平成26年11月4日から施行する。

鶴岡市文化会館管理運営実施計画アドバイザー会議名簿

(敬称略)

■ 総合アドバイザー

氏名	所属等	区分
草加 叔也	公益社団法人全国公立文化施設協会アドバイザー 有限会社空間創造研究所 代表 (元文化会館管理運営計画検討委員会アドバイザー)	

■ 地元アドバイザー

氏名	所属等	区分
穂積 恒雄	東田川文化記念館館長 (元文化会館管理運営計画検討委員会委員長代理)	有識者
梅津 芳春	利用者団体 (邦楽) (元文化会館管理運営計画検討委員会検討委員)	関係機関・団体等
柿崎 泰裕	利用者団体 (洋楽) (元文化会館管理運営計画検討委員会検討委員) (元文化会館整備検討委員会委員)	〃
伊藤 裕美子	利用者団体 (演劇) 市民参加型ミュージカル制作担当	〃
大久保 紀子	鶴岡男女共同参画グループさんかく事務局 (元文化会館改築設計者選定委員会委員) (元文化会館整備検討委員会委員)	〃

■ 事務局

氏名	所属等	職名
難波 信昭	鶴岡市教育委員会	教育長
小細澤 充	〃	教育部長
佐藤 正哉	鶴岡市教育委員会社会教育課	課長
岡部 信宏	〃	文化主幹
熊坂 めぐみ	〃	芸術文化主査
齋藤 正浩	〃	芸術文化係長
原田 孝昭	〃	芸術文化係専門員
眞田 千裕	〃	芸術文化係主事
三浦 譲	〃	芸術文化支援員

鶴岡市文化会館管理運営実施計画アドバイザー会議等の経過

〈平成26年〉

11月20日	第1回管理運営実施計画アドバイザー会議 ・委嘱状交付、会議の運営、開館記念事業について 他
--------	--

〈平成27年〉

1月31日	第1回管理運営ワークショップ 「新文化会館を活かした活動、事業計画」
2月21日	第2回管理運営ワークショップ 「市民参加・市民参画を考える」
3月19日	第2回管理運営実施計画アドバイザー会議 ・事業計画、市民の参加や協働について 他
4月30日	第3回管理運営実施計画アドバイザー会議 ・開館記念事業、イベントについて 他
8月20日	第4回管理運営実施計画アドバイザー会議 ・運営主体、開館記念事業、市民参加について 他
10月29日	第5回管理運営実施計画アドバイザー会議 ・管理運営実施計画（案）について 他
11月9日～ 11月27日	市民からの意見公募（パブリックコメント）
	鶴岡市文化会館管理運営実施計画 策定

# 新文化会館 管理運営ワークショップ かわら版 -第3号-

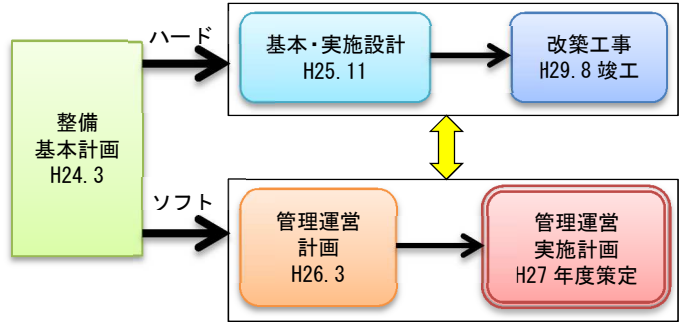
【作成・発行】  
鶴岡市教育委員会  
社会教育課芸術文化係  
(電話：0235-57-4867)  
平成 27 年 2 月 18 日

## 「新文化会館を活かした活動、事業計画」

平成 27 年 1 月 31 日、鶴岡市総合保健福祉センター「にこ・ふる」の大会議室で、今年度 1 回目となる新文化会館管理運営ワークショップを開催しました。今回は市民 29 名（男性 20 名、女性 9 名）、鶴岡市文化会館管理運営実施計画アドバイザー会議から草加叔也総合アドバイザー、地元アドバイザー 4 名、市事務局から 9 名の合計 43 名が参加し、新文化会館を活かした活動、事業計画について、市民の皆さんとグループワークを行いました。

### 管理運営実施計画策定の進め方について

鶴岡市文化会館の整備基本計画及び管理運営計画に沿った管理運営実施計画を策定するに当たり、芸術文化活動に関する有識者や関係機関・団体等の代表者による「アドバイザー会議」を設置し、また広く市民の意見を反映させるため、「管理運営ワークショップ」を開催。市民ワークショップで出た意見は集約し、アドバイザー会議で市が作成する素案に対して助言をいただきながら検討を重ね、平成 27 年度中に『管理運営実施計画』を策定します。



### ★草加叔也総合アドバイザーの講話「新文化会館への期待と担う役割」から一部をご紹介します★

これからの公立劇場・音楽堂が目指す 4 つの方向性という物があります。1 つ目は「専門性を備えた創造・発信型施設」です。これは自ら芸術文化作品の創造、公演、普及・育成などを実施、地域から発信を行う施設のことです。新潟市のりゅーとぴあのように芸術監督などをおいて、芸術文化を創造して県内、県外、世界へ発信していくタイプの施設です。2 つ目は「専門性を備えた地域密着型施設」です。市民による創造事業を支援、地域住民を核とする芸術文化活動を促進させるというもので、プロの質の高いものを作っていくだけではなく、市民の活動を専門性をもってサポートし、成長していくように育てていく、これも公立文化施設の重要な役割です。3 つ目は「多目的な機能を備えた文化芸術振興型施設」です。地域の拠点施設、文化振興策として、鑑賞、普及、育成など多彩な事業を展開していく。日本の芸術文化施設の多くはこれに入るかもしれません。4 つ目は「多目的な機能を備えた市民交流促進型施設」です。施設が備える機能を提供する事で、地域の賑わいづくりに貢献していきます。

また、「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」の第 2 条では、劇場、音楽堂を「文化芸術に関する活動を行うための施設及びその施設の運営に関わる人的体制により構成されるもののうち、その有する創意と知見を持って実演芸術の公演を企画し、又は行うこと等により、これを一般公衆に鑑賞させることを目的とするものをいう」と定義しています。劇場、音楽堂というのは建物の名称ではなく、そこには建物と人と作品があり、その 3 つが合わさったものを劇場と呼ぶと法律の中で定めています。ハードウェアとして施設と設備があり、ヒューマンウェアとして専門性のある組織と職能があり、その中でソフトウェア、事業や活動が作られていく。それを行って初めて劇場、音楽堂と呼ぶと思っていれば良いと思います。



#### 【草加叔也 氏 プロフィール】

劇場・ホールなど演出空間を中心に、基本構想から施設・管理運営計画の策定などに携わる。

これまで、新潟市民芸術文化会館、可見市文化創造センター、神奈川芸術劇場（K A A T）など全国各地の劇場づくりに関わるとともに、技術監督等として直接上演活動にも携わる。

- ・（有）空間創造研究所 代表取締役
- ・公益社団法人全国公立文化施設協会  
公立文化施設活性化事業アドバイザー



開館はゴールではなくスタートです。今、みなさんは文化施設をつくるためのスタートラインに着く前です。開館の際にうまくスタートラインに立ち、そこから大きく加速するためには、現在から開館するまでにやるのが沢山あると思います。文化芸術はそれを好きな人だけに貢献するのではなく、地域に波及効果をどんどん広げていく、その波動装置になるのが公立文化施設としての役割だと思います。地域の出会い、交流の促進といったことをすることによって、地域の新たな共同体の形成をし、これからのまちづくり、地域社会の創造、共生社会、社会包摂を育てていく。こういう事がストーリーとしてうまくかみ合っていくことができる。公立文化施設は作ってそれで終わりということではなく、育てていかなければならない。それは市民の力であり、みなさんの願いだと思います。ぜひ心豊かな国民生活や活力ある地域社会の形成を目指して、「そのために我々は何をしなければいけないのか。」ということや、「これから施設の活動としてどんなことをやってほしいのか。」ということを考えて頂ければと思います。

# ワークショップで出されたご意見を全てご紹介します

皆様のご意見は付箋に書き込み、各グループでワークシートにまとめました。

ここでは付箋に書かれた内容を、グループ別にご紹介します。

## グループ1

## 「人づくり、物づくり、街づくり ~市民と行政の共創の場~」

### 草加アドバイザーから、グループ1の発表へのコメント

「人づくり、物づくり、街づくり」というテーマが大変良かったと思います。市民と行政の共創の場の「共」の字が「響」などといった字になるともう少し色っぽかったのかなと思います。内容としては情報を集め、市民が参加してそれが交流してまちづくりになっていくという成長型の事業の考え方だと思います。事業というのは何を指して成長していくかというストーリーが見えるとすごく良くなるのかなと思います。



### プライベート

#### 【情報発信】

庄内で活動する団体に向けて見学会を企画/工事の進捗状況の情報発信と文化会館の情報を一体化させる/ネーミング公募、キャラクターデザイン、ミュージアムグッズづくり/新文化会館プロモーションCMビデオ制作

#### 【ボランティア】

企画運営委員会を作る/市民応援団の立上げ/誘導等のボランティアを行うとポイントが貯まり、カフェを安く利用できる/ボランティアスタッフ。年間に何かしら特典がある

#### 【経営・運営】

コミュニティファンドによる常設劇団あるいはホール運営会社の立上げ

#### 【人材育成】

元文化会館スタッフによる勉強会の実施/施設の「人」/舞台技術者の早期雇用と育成/指定管理者研修、指導/プロデュース養成セミナーの開催/全国公立文化施設協会の公開ワークショップをプライベートとして

### 開館記念事業

#### 【市民参加】

開館1年間、他団体へ知って頂く為に、オープン記念として使用料を割引/市民参加型のオペラをやる/市民参加型でミュージカル制作、上演(いろんな畑の人が出られるのでは)/サークルの合同発表会/高校生の活動の場、ここで生きていきたいと思えるようになるようなこと/鶴岡市芸術祭とタイアップ/ジュニアのオーケストラと合唱団を会館につくる(今ある団体を利用しながら)/食のフェスティバルと文化会館でのサークル発表

#### 【プロを呼ぶ】

市民と共に成長していけるアーティストとコラボ企画。ずっと来てくれる応援団のような方/公共ホールをテーマとする国際フォーラム。妹島設計をコーディネーターとした建築学会/郷土出身の方の発表会(二期会 etc)/ゲームミュージックをN響、東京フィル等もいいが地元

### 初期

#### 【交流】

江戸川区との交流事業/観光、設計を見る+ユネスコ/地域の伝統芸能

#### 【施設の魅力発信】

建物を楽しくかざろう(ガラス面)/生音が響くホールにふさわしい活動。地域の誇りとなるもの

#### 【人材育成】

高校生とプロの合同演奏会をやる/子どもの詩と歌の発表会

### 定着期

#### 【まちづくり

#### ・コミュニティ】

賑わい街づくり(公園、アートフォーラム、街)/少子高齢化問題→賑わいづくり→イキイキと暮らせる/アートフォーラムも一緒に使う/エントランスホール体験型コース(ダンス、ものづくり、音楽)/お茶のみサロン/文化会館と他の施設とのコラボ。周辺地域とスタンプラリーなど

#### 【経営・運営】

中期の公共ホール経営計画の策定事業



## 草加アドバイザーから、グループ2の発表へのコメント

「友の会」と「サポーター組織」をつくるというのがありますが、これはすごく重要な事だと思います。私がお手伝いをしたところでは、新しい施設ができることについて、市民組織が学校などを回って子どもたちに伝える活動をやっているところもあります。市民がどう関わっていくかということでは、1つは大きなイベントをたくさんやるということと、子どもたちを育てていく事をやること。合同公演や周年事業を積み重ねて成長させていき、最終的には海外のアーティストを呼ぶ、または逆に皆さんが海外へ出て行って何かに参加するというのも10年あればきっと夢ではないと思います。



## プレイベント

- 【管理運営】 アマチュア団体にとって、いかに使用料を抑えるか/新潟市民芸術文化センターのような組織的に独立した運営が素晴らしいと思います。新潟に続けと思います/芸文協をNPO法人化して管理運営を
- 【市民参加】 市民サポーター(ボランティア)募集/市民総合舞台。台本作成、企画書/友の会を設ける。年間パス、年次パスを設け定期的に知らせる/何かやりたい市民が集まって連続講座・ワークショップ。公演実現へ/応援団員(会員証)/会館応援団員(ボランティア)/市民総合舞台練習会1~2年
- 【施設の魅力発信】 建設途中の経過報告/工事中(建設現場)の「写真集」「DVD」発刊&発売。『世界の妹島と鶴岡の職人たち』/シンボリックな物。「緞帳」「館銘板」他を市民参加で作成(デザイン)/完成写真集&DVD発売。各種グッズ作成/プレイベント「妹島建築」の見学会。建築関係だけでなく、一般市民の為のもの/「妹島建築」ブランドの利用、発信/建築めぐりツアー

## 開館記念事業

- 【招聘公演】 こけら落としには歌舞伎公演/オーケストラ公演、ベルリンフィル/日本人のオペラ/オペラ歌劇団、ウィーンオペレッタ/ピアニスト公演。辻井伸行氏、中村紘子氏、その他。オーケストラとピアニストの共演(チャイコフスキー、ラフマニノフなどなど)/芸術座で興行しているような商業演劇公演/ミュージカル公演、劇団四季の「ライオンキング」他、子ども達向けのミュージカル「アニー」等/演劇公演(プロでも地元団体でも)/劇団四季のミュージカル/蛸川幸雄の演劇/蛸川演劇公演/年1回以上(継続)中央で活躍している音楽、演劇、古典の公演
- 【鶴岡の文化発信】 新鶴岡市民歌発表会/地域の伝統芸能フェスティバル、神楽/鶴岡オリジナルの演劇の創造/カフェにおけるオリジナルメニュー「松ヶ岡の紅茶」とか『サムライティー』/食文化を取り入れたシナリオ/藤沢作品の舞台化、ミュージカル化、上演
- 【市民参加】 新文化会館の「オリジナルソング」作成、子供たちに歌ってもらう/市民総合舞台公演、ミュージカル等(芸文協参加団体等)
- 【交流】 大正琴全国大会/伝統芸能の分野。歌舞伎公演、日本舞踊公演、琴・尺八などのコラボレーション

## 初期

- 【こども体験】 幼稚園、保育園、児童等の発表会(未来の主演)/子供等が発表することで父兄が必ず来る(毎年事業)/地区、合同、保育園、幼稚園の発表会/乳幼児向けコンサート
- 【招聘公演】 有名アーティストを呼ぶ、有名お笑い芸人を呼ぶ、落語、笑点/清水翔太ライブ公演/高齢化社会をふまえ、これからは増々お年寄りが増える一方ですので、お年寄りに喜ばれるものを選ぶ/鶴岡市出身者による講演会
- 【市民参加】 市民ミュージカル、市民演劇(市民サイドで行う)/老人クラブ等の発表会。学区対抗式で表彰(最後に)/ライブペイント(野外)
- 【地域育成】 鶴岡の古い伝説を掘りおこして芸術団体全部で公演する/各種音楽団体の育成/プロによる講習会(歌、器楽、ダンス等)
- 【発信】 ネットに様々な行事をのせる

## 定着期

- 【幅広い市民参加】 若年層をとりこめるような音楽公演も/地元団体や有志による芸術祭
- 【幅広いジャンルの公演】 10周年に海外アーティストを呼ぶ/広範囲なジャンルの公演鑑賞(プロ)/日本のオペラ「夕鶴」

# 「地域の財産を活かし市民が参加できるまちづくりの拠点 ～まちの元気拠点！！～」

## 草加アドバイザーから、グループ3の発表へのコメント

特徴的だったのは「食文化」を活かしていこうという所です。それから事業をやるのに「公開プレゼン」で決めようという挑戦的なアイデアもありました。みなさんに、こういう事をやりたいんだということの訓練をしていく場として、大変面白いと思います。それから、「まちなか」を取り込んでいこうという意見もありました。私の知っている施設では9月4日はクラシックの日、6月9日はロックの日、10月22日はジャズの日など決めて、その日に市民を集めてまちなかでイベントをやっている所もあります。「食文化」を媒介としてまちとつながっていこうというのも、大変おもしろいと思います。

## イベント

- 【建築】 施工中の見学会/建築フォーラム/妹島さんの設計コンセプト発表会
- 【食文化】 フォーラムでプレ公演。食のイベントもいっしょに/音楽(邦楽、クラシック、ポピュラーetc)と食を合わせた野外イベント(お祭りの)。新文化会館のPRをかねて
- 【市民に親しまれる会館を目指して】 利用しやすい利用料金体制/コミュニティFM局を置く/会館を自分たちも係っている。市民の意識醸成/文化会館ファンクラブを作る/鶴岡芸術通りを作る/年間スケジュールを立てる(野球場のように)/開館記念事業をどうするかについて、アイデアを公開プレゼンテーションで決める/ホールの名前を広告販売
- 【スタッフ育成・講習ワーク】 人材育成ワークショップ(有償、無償ボランティア)/音響、照明操作体験/専門性の高い人材の育成(指定管理をふまえて)/地域主催の利用講習会(機材や会場説明会)/運営を自主的に手行う、ボランティア運営委員を公募し決定
- 【市民ミュージカル・地元劇団】 市民参加ミュージカルの公募、育成。コミセンで(朝日、藤島、羽黒、温海で)小公演/市民ミュージカル事業を育成、継続(夢です)
- 【伝統芸能育成】 地域の伝統芸能を一堂に公演する(発掘)/開催初期に鶴岡、藤島、羽黒、櫛引、朝日、温海が会館に集う(6魂祭)/地域で眠っている芸能のほりおこし。発表/黒川能特別公演

## 開館記念事業

- 【こけらおとし】 ミスターチルドレンコンサート/AKB 鶴岡公演/スーパー歌舞伎「ワンピース」をよんで若い世代を呼び込む/宝塚公演は集客ができる/宝塚を呼んで「エリザベート」で赤字をうめたり黒字にする。支援事業をする/ふるさと納税の景品に宝塚、スーパー歌舞伎のチケットを抽選で配る/年末に第九の市民大合唱/一流の音楽や観劇ができる/吉本新喜劇を呼ぶ、お笑い(笑点等)/県外からのお客も呼べる公演の周知/集客のできる個人、演奏者を大胆にアタックする/市の援助で記念イベント等を安く多く参加出来るようにする
- 【地元ミュージカル・劇団】 地元出身のアーティストの公演/地元テーマミュージカルを地元民がすることで地元のブランドをPRする/市民ミュージカルを完成させ発表「蜂子の皇子」地元発信ミュージカル/地域参加型コーラス・ミュージカル/市民が創る地元ミュージカル制作。継続事業にする/地元劇団の定期公演
- 【feat 加茂水族館】 名物館長/結婚式/クラゲと連携
- 【その他】 指定管理者の行政支援のあり方の検討

## 初期

- 【子ども育成】 小・中学生向けの文化会館の見学/体験コーナー的なスペース。小・中学生の興味/学生演劇の全国大会/2分の1成人式
- 【交流】 地元地域との交流会を持つ/イベントに合わせて交流の場をつくる(屋台)/フリーマーケット
- 【食】 公演が無くて立ち寄れる施設(お茶など飲める)/常設のカフェ/屋台でラーメンを売る(興味のない人にも)/文化活動以外の利用、ラーメン大集合みたいな/屋台村/食のフェスタ/鑑賞券とレストランのセットチケット販売
- 【交通・駐車場】 文化会館への周遊バス等のインフラ整備(地元バス会社等と提携して)/公演時の公共交通の確保/シャトルバス/冬期間の駐車場確保/駐車場の看板をはりめぐらす(案内図)、満車・空等が表示できる
- 【市民プロデュース】 住民プロデュース企画/人を呼び込める会館にするためのアイデアを市民から募集-公募。市民に参加してもらい評価する

## 定着期

- 【公認団体】 公認地元アイドルグループ/公認オーケストラ
- 【透明化・広報】 活動の動きが市民に見えるような運営と事業/利用状況の発表/アドバルーンをあげて宣伝をする/音響設備(装置)を有効活用。リスニングホール/清潔感のある施設
- 【雇用】 行政(役所職員)でなく民間として働けないか(臨時スタッフ等)/新しい雇用の確立、安定した収入
- 【ジャンル、年代を考慮】 興業を上手に組み込む/色んなジャンルの催し/自主事業の定期化開催(各年代も考慮)
- 【企画案】 おやじバンドの全国大会/地元バンドのロックフェス(勝ち抜き)/市民のど自慢大会一位決定戦/ダンスやお芝居のフロア(ロビー)コンサートを月2回~週1回開催/酒飲みながら鑑賞できるコンサート/早朝 or ミッドナイト公演/まちなかジャズフェス/スポーツイベントとコラボ(楽天一イーグルス、モンテディオ山形)とかチア研修とか
- 【文化講演】 定期的な文化講習会の開催/定期講演会



# 「掘って、繋いで、輝かせる ～地元の資源や人材を最大活用～」

## 草加アドバイザーから、グループ4の発表へのコメント

一番重要なのは地元の「人材」や「資源」を活かしていくという所だと思います。サポーターズクラブを作ったり、フォーラムを開催して、文化会館のことを周知、利用促進していく。広報活動の重要さはプレ事業の際には大変重要だということがよく伝わっていると思います。それから「ブランク解消」ですが、ブランクはこれから文化会館を使っていく人を増やすためのチャンスにもなります。まちなかを探すと空き倉庫や、空き店舗、ギャラリーなどもあると思いますので、そういう所を使って何かやってみるというのは、新しい文化会館のハブやステーションになっていくかもしれない。市民参加を交流につなげていくという流れがすごく重要だと思います。一つの事業をイベントで終わらせるだけではなくて成長させて定着期に持っていき、そういう事をぜひ考えて頂きたいと思います。

## イベント

- 【市民参加】 「新文化会館で実現したい私の夢」プレゼン大会/スタッフ育成(照明・音響)/文化会館サポータークラブ募集→企画のワークショップ/文化会館友の会の設立。観客同士のネットワーク/地区対抗(コミセン単位)合唱大会/吹奏楽マーチングパレード。テアによる盛り上げ。部活動合同+希望者を募る文化会館の役割、使命を考えるフォーラム/酒田など先輩文化会館の技や蓄積を学ぶ/管理運営の体制作りと役割分担/企画や利用に関する決定権の明確化
- 【学ぶ】
- 【ブランク解消】 野外コンサート、鶴岡公園を利用(アートフォーラムの庭も)。でき上がりつつある文化会館を眺めつつブランクを埋めるためにも/まちなかコンサート。あらゆる場所で
- 【周知】 愛称募集/CI 明確化/コミュニティ FM 設立。文化会館から全市に発信/建物が出来ていくまでの過程を CM にして発表、空撮/エントランス空間に常に人が来るような仕掛け。業態や一般常識に囚われない場づくり/周辺エリアの具体的な調査と運動事業の創出/市内の文化活動をつなぐネットワークの強化。情報共有/コーディネーターをおく(学校外)→学校行事を会館で/小・中での文化活動発表会(カリキュラムに入れる)/告知のやり方を変える/広報活動/web 発信と web 利用のストレスフリー/戦略的都市政策の中でエリアビジョンをつくる
- 【PR】 建設中の文化会館見学会/新文化会館を知らうイベントを何回もやるシリーズ/いこいの場として使えるアピール。みせる会

## 開館記念事業

- 【招聘】 歌舞伎を開催。地元のもいいかと別に開催/松竹大歌舞伎/山響演奏会/一流のプロの方の演奏会のシリーズで開催/シルヴィギエムに全面委託
- 【合同イベント】 鶴岡市内(全地域)合唱フェスティバル(全ての合唱団をステージに)/地元の郷土芸能の発表/中学合同音楽発表会/小学校合同音楽発表会。旧市内以外も加わって/各々の部門毎に合同イベントを開催したら/日本舞踊合同発表会。各派毎でも OK
- 【市民参加】 子ども(夏休み)小学校(社会見学の一環)向け「文化会館の裏側探検」照明、音響など/市民参加型ミュージカル「蜂子おうじ物語」/市民ミュージカル、市民オペラ/文化会館を使ってのちびっこ(小学生以下)宝探し大会。文化会館を知ることにもなる/中心地から遠い地区を団体バスで案内し文化会館をみる(公演をみていただく)
- 【交流】 鶴岡ゆかりの演劇人や音楽家の凱旋公演/姉妹都市「ニュージャージー州ニューブランズウィッグ」交流会。国際交流基金活用/友好都市との文化交流、出前公演/鶴岡の参考になる活動をしている地区の公演を呼ぶ

## 初期

- 【育成】 ワークショップの推進。歌、踊り、演劇、伝統芸能(コミセン単位から)。見るから実際にやってみる/裏方ワークショップ中高生、大人向け。進路を考えたり生涯教育や趣味の充実を計ったり/合唱講習会。有名指導者を招き、最後(夜)にミニコンサート/郷土芸能講習会(致道博物館で行っていた小鼓講習会の拡大バージョンのようなもの)と発表会/演劇講習会。複数回開催後発表公演/和楽器クラブ週1回和楽器を練習。何か月かけて公演
- 【幅広い市民参加】 チャレンジ部門的なものの企画開発。従来への学識、通例を破る施設利用企画の推奨。採択/隠れた団体を紹介するコンサート/赤ちゃん連れでも楽しめるイベント。音楽、ダンス、演劇 etc/小さな子供達が参加している音楽(ピアノ etc)や大会の開催/中高生でも気軽に参加できるバンド大会。中高年向けも/ロック、ポップスオーディション(公開で行う。審査員と観客で投票)。複数回実施してから、入賞者によるコンサート/市民参加型ミュージカル「ハッピーバースデー」
- 【その他】 井上ひさし「ポローニヤ紀行」の読書会/施設の無料開放日

## 定着期

- 【市民交流】 ジャンルを問わないフェスティバルの開催/多分野(ジャンル)にわたる音楽祭。3日間くらい連続で/市民文化祭。年次テーマを決め開催/年4回(春夏秋冬)市民主催のコンサート/小学生、中学生、高校生、大学生のイベントの定着と発展。幼児も含む
- 【招聘公演】 県内各地からの招聘文化祭/各地からの招聘公演
- 【鶴岡の文化とコラボ】 邦楽とオーケストラのコラボによるミュージカル、オペラ/佐藤賢一氏の「新徴組」の舞台化/人を集めるためには食とのコラボもありなのでは
- 【その他】 収益事業を戦略的に増やす/評価/近隣エリアのリノベーション。工房街等の開発/利用者の社会的選択肢を増やす。託児、福祉の面で

# 新文化会館 管理運営ワークショップ かわら版 -第4号-

【作成・発行】  
鶴岡市教育委員会  
社会教育課芸術文化係  
(電話：0235-57-4867)  
平成 27 年 3 月 12 日

## 「市民参加・市民参画を考える」



平成 27 年 2 月 21 日、鶴岡市勤労者会館の 1 階大ホールで、今年度 2 回目となる新文化会館管理運営ワークショップを開催しました。今回は市民 22 名（男性 15 名、女性 7 名）、鶴岡市文化会館管理運営実施計画アドバイザー会議から草加叔也総合アドバイザー、地元アドバイザー 3 名、市事務局から 8 名の合計 34 名が参加しました。

今回は「市民参加・市民参画を考える」をメインテーマとし、草加叔也総合アドバイザーのミニレクチャーに続いて、「友の会（鶴岡らしい友の会制度とは？）」、「市民サポーター（文化会館運営協力のために一歩踏み出してもらうには？）」、「市民参加事業（主催事業にたくさんの市民に参加してもらうには？）」の 3 つを取り上げて、市民のみなさんとグループワークを行いました。

### ミニレクチャー「新しい文化会館が目指す、市民参加・市民協働に向けて」（草加叔也総合アドバイザー）

※ミニレクチャーの中から「市民参加・市民協働の可能性と分類」の部分について、ご紹介します。

『市民参加・市民協働の可能性と分類』ということで、いくつかに分けて分類してみました。

1 つ目が『市民活動』です。これは市民がこれまでどおり、市民の自らの意思で行う自主的な活動を、新たな文化会館でも継続的に行うことを指します。市民が集い、文化芸術を鑑賞する機会を提供し、賑わいを創出するということです。これは特に文化芸術を鑑賞する機会だけでなく、様々な練習やボランティアなどの活動もあるかもしれません。そういったことを新たな文化会館でも行うことによって賑わいを創出していくということになると考えます。活動の根源は「市民活動」だと考えてください。

もう少し進んで『市民参加』ということになると、2 つのことが考えられます。1 つ目が「事業への参加」です。事業というのは活動という言葉に置き換えても良いと思います。これは、新たな文化会館が主体となって行う事業や活動に市民が参加し、市民相互の交流や発表を通して鑑賞を行ったり賑わいを発信していくということです。少なくともここでは「市民参加」ですから、どちらかといえばプログラムは文化会館で準備し、それに皆さんが参加していく。少し受動的かもしれませんが、まずインターフェイスとして、一番参加を促しやすい方法として事業への参加ということがあげられます。

それからさらに進むと「運営への参加」ということが考えられます。これは、新たな文化会館を運営・管理していくために必要な活動や作業に市民が参加し、支援をするということです。例えば、もぎりでお手伝いしましょう、客席案内をしましょうということなどが、この運営や管理への参加ということです。皆さんは色々な能力を持っています。例えば、外国語を喋れるということも能力だと思います。それから法律の用語を知っている、そういう手続きについても知っている、書道がすごく上手いということも能力です。会場整理の経験があるということも能力です。文化会館というのは色々な能力が集まって出来ています。ぜひ個人が持っている能力を活かして頂きたい。その場としてこういう「市民参加」が考えられます。また、「市民参加」を通して文化会館の中で行われている活動や事業を、皆さんは内側から見ることも知ることが出来ます。「市民参加」をすることで、どんな運営や活動、事業をやっているのか、どんな管理をしているのかということ、客席側からだけではなく見ていただき、知っていくということを通して、文化会館が市民にとって大切な財産になっているのかどうかということを知る上で、重要な活動になるだろうと思います。

もっと積極的になると『市民参画』ということが考えられます。市民自らが活動や事業を企画し、新たな文化会館を拠点として企画、創造、発表の過程全てを行っていくということです。与えられたプログラムに参加することだけではなく、市民自らが企画・運営し、そして鑑賞してもらうということをしていくことが出来ると思います。

最後に『市民協働』ということも考えられます。「一体的な協働」と「主体的な協働」です。「一体的な協働」は、市民が新たな文化会館に必要な業務や事業の一部を、運営の主体となる組織と協働で行っていくということです。前にも少しお話ししましたが、文化会館の事業評価をやっていくということも「一体的な協働」の一つと言えるかもしれません。それから「主体的な協働」というのは、もっと積極的に、市民が新たな文化会館を管理運営するための主体となり、施設設置者である鶴岡市と協働する。公設民営となる協働ということも考えられます。施設そのものを市民が主体となって運営していくというのが究極の協働かもしれません。全国に約 2,200 の公立の文化施設があるのですが、今、市民が作った NPO で運営している施設が、全国には 70 施設くらいあります。必ずしも鶴岡市が整備しているような大きな文化施設ではないかもしれませんが、そういうことを積極的にやろうとしている市民もいらっしゃるということです。』

#### 【草加叔也 氏 プロフィール】

劇場・ホールなど演出空間を中心に、基本構想から施設・管理運営計画の策定などに携わる。

これまで、新潟市芸術文化会館、可児市文化創造センター、神奈川芸術劇場 (KAAT) など全国各地の劇場づくりに関わるとともに、技術監督等として直接上演活動にも携わる。

- ・(有)空間創造研究所 代表取締役
- ・公益社団法人全国公立文化施設協会 公立文化施設活性化事業アドバイザー



# ワークショップで出されたご意見を全てご紹介します

皆様のご意見は付箋に書き込み、各グループで以下のワークシートにまとめました。

ここでは付箋に書かれた内容を、グループ別にご紹介します。

第2回 新文化会館管理運営ワークショップ ～市民参加・市民参画を考える～		
グループ 1		
鑑賞者の段階 鶴岡らしい友の会制度とは？ <b>友の会</b>	協力者の段階 文化会館運営協力のために一歩踏み出してもらうには？ <b>市民サポーター</b>	主体的参加の段階 主催事業にたくさんの市民に参加してもらうには？ <b>市民参加事業</b>

## メインテーマ「市民参加・市民参画を考える」

### 【友の会】 \* 鑑賞者の段階

鶴岡らしい友の会制度とは？

### 【市民サポーター】 \* 協力者の段階

文化会館運営協力のために一歩踏み出してもらうには？

### 【市民参加事業】 \* 主体的参加の段階

主催事業にたくさんの市民に参加してもらうには？

## グループ1



グループ1 ワークシート

## 草加アドバイザーから、グループ1の発表へのコメント

普通に考えれば、入り口となる友の会から考えていくところを、市民参加事業から考えていき、それを踏まえて友の会はどうあるべきかと考えていく。これは大変に面白い発想だと思います。それから、収入をどう増やしていくのか、運営組織の自己財源率をどう高めていくのか、独自にコミュニティファンドを持って、それをどう活かしていくのか。こういうことは、市民参加の中ではあまり議論されないことなのですが、そういった視点があることは大変良いことだなあと考えさせられました。

### 友の会

- 【コミュニティ】 文化会館コミュニティの形成
- 【カルチャー・スクール】 カルチャー友の会
- 【フランチャイズ】 会館使用料が割引となる、フランチャイズ団体の友の会化
- 【公演支援】 自主事業の支援としての友の会化/チケットの先行販売
- 【街づくり】 文化会館と商店街とを結ぶ友の会制度(サポーター)/チケット割引(飲食とも)
- 【情報発信事業】 情報発信
- 【その他】 友の会会費のリターンとしての配当、プレミアム(クラウドファンディングのような支援)/使用料の割引

### 市民サポーター

- 【カルチャー・スクール】 市民によるカルチャーのインストラクター参加(サポーターとして)
- 【フランチャイズ】 アーティスト団体と市民をつなぐ役割が文化会館としての事業企画
- 【交流】 ふるさと納税のような市外在住の市民サポーター/江戸川区、鹿児島島との交流
- 【街づくり】 市民サポーター、スタンプ制で恩恵あり
- 【情報発信事業】 情報誌の発行/FM局の常設、地域の事業者によるサポート(スポンサー)
- 【学校】 学校の部活のサポーター(父母会など)との連携・協力

### 市民参加事業

- 【経営(管理)参加】 市民の経営参加という視点でのコミュニティファンドの造成とそのファンドの使い道としての収益事業(カルチャースクール、劇団、ラジオ局)/少しでも公費負担を少なくして自立を目指すようなサポーター組織
- 【カルチャー・スクール】 カルチャー事業の展開/舞台美術ワークショップ主催
- 【公演支援】 文化会館を例会場にする団体のコミュニティを造成して、そのメンバーによるボランティア(サポーター化)
- 【情報発信事業】 会館に行くと鶴岡市の情報が分かる/自主公演
- 【観光、交流推進】 致道館と文化会館との使用(つなぐ)/民間会社の参加事業/アートフォーラムと連携

## グループ2



グループ2 ワークシート

### 草加アドバイザーから、グループ2の発表へのコメント

友の会を、出演者側と鑑賞者側の2つに分けて考えたことは、重要な視点だと思います。それから、市民参加の中で、舞台技術に関わる人材、裏方・サポーターといった人材育成、市民参加を通して人材育成をやっていこうということが重要だと思います。友の会という、どうしても参加する人が満足するというのが大きなポイントになるのですが、文化会館の活動がサスティナブル(sustainable。持続可能)になる、継続していくような仕組みを作っていけるように、人を育てていこうという考え方は重要な視点だと考えます。

#### 友の会

- 【会費 2、3千円か】 友の会会員費 2~3,000円。チケット料金の割引/会費 2,000円。目標会員数の確保/会費の納め方。会費(2~3,000円)、事業状況(年間)/若い人に会費割引(ジュニア会員、U-30会員)
- 【運営】 友の会設立委員会/友の会事務局を市民サポーターで。心をこめた対応
- 【会員交流】 友の会のオフ会として会館(カフェ)にて交流会の開催/ジャンル別での友の会は成立するか/会員は全国に
- 【特典】 定期的にアンケートをとって希望者多数の方を呼べるようにはたらきかける
- 【特典(サービス)】 パスデーカードの発送(会員の方)/バックステージパスの発行/リハーサル状況を見ることが出来る
- 【特典(割引)】 友の会オリジナルバッジ(着用で飲食店の割引等)/友の会割引制度の活用(会費(年度)を納入し回数によって特典(開館当初でも良い)/全ての事業で割引があると高くてもOK/カフェの割引
- 【特典(情報)】 先行予約(チケット)/友の会員情報の提供(会報、公演情報、メール)/定期季刊誌発送/メールでの発信(定期)は必ず

#### 市民サポーター

- 【組織】 市民ボランティアを市広報で募集する(会場案内、会場見学、事務的なお手伝い)/中・高・大学生など若者の参加/会員制(登録)/得意分野別に分ける/市民の能力、分野等を登録しておく組織づくり(情報流出にならないように注意する)
- 【建築】 工事中の写真パネル展、DVDの上映→ボランティアガイド/建築ガイド、できれば訪問者に記念品を売り、運営費にまわしたい/ミュージアムショップでの商品企画「妹島グッズ」/建築案内ボランティアガイド
- 【食】 ギフト販売(ショップ、通信)/郷土食レストラン/食文化。カフェに奥田シェフより考えてスイーツに郷土食豊かなものを発明する/サポーターとして食材を提供、カフェのメニューにもぎり、客席案内、かっこいいスタッフジャンパー/観光ボランティアガイドが視察者に対応するか、別に担当者を/各種公演の受付で、もぎりのアルバイトを使えないか/情報誌作成/会場案内担当、もぎり担当(会員として登録)/駐車場の案内/鶴岡市の広報に毎月案内/有償ボランティア(通訳、案内係)/情報収集、整理ボランティア(新聞切り抜き、他館の情報等)/法人(組織)or個人との契約/パスデーカードを作る
- 【実務サポート】

#### 市民参加事業

- 【市民同士のコラボ】 広範なコラボレーション公演/主催事業に大いに参加する。運営委員会をつくり、常日頃集まって状況を知り会議する/芸文協の団体合同公演
- 【育成】 幼、小、中、高で継続的募集/音楽劇等/若い人を育てる、市民ミュージカル
- 【裏方】 スタッフを育てる(鶴岡独自のスタッフ)。照明、音響、その他裏方の仕事をする人を独自で育てる/情報誌を県内の市町村にも発送
- 【利用法】 ホールの公演日以外の利用がしやすい設計。最大限に活かしたい/お祭りその他、鶴岡公園やアートフォーラムの企画とからめ、開放する

グループ1



グループ2



グループ2



## グループ3



グループ3 ワークシート

### 草加アドバイザーから、グループ3の発表へのコメント

市民サポーターの中に情報発信部を作る。こういう活動というのは、市民参加活動として大変に重要なことです。情報発信を市民が担い、さらにそれを市民に伝えていくということも重要な視点だと思います。それから、カフェを運営していこうという点についてです。カフェというのはどうしても、こういう施設の中では、目的外使用の施設に切り分けられるのですが、カフェはそもそも人が集まるという施設機能としては、目的施設だと考えます。それを市民が自ら運営していこうというのも、人が集まる仕掛けとして大変に面白いことだと考えます。

### 友の会

- 【多くの市民から加入を】 全世帯から加入してもらおう/学生は安価(無料)で入れる/個人だけでなくサークルでも登録できる
- 【会員、鑑賞者特典】 会員特典、加盟店で割引/チケットに半券クーポンを付ける/チケットの半券を見せるとカフェ等で割引がある
- 【会報】 友の会会報(年4~6回発行。情報催し案内。要望等)/ファンクラブを作る、会報発行
- 【ネットの活用】 ネットで申し込み/館の空き情報を配信
- 【寄付、ふるさと納税】 寄付制度を使って減税になる/ふるさと納税の特典に新文化会館友の会員を入れて、魅力ある公演チケット(宝塚、クラシック、歌舞伎)をさしあげる又は半額に
- 【その他】 練習場をチケット制にして前売りする/貸館料金割引(会員割引、直前割引)

### 市民サポーター

- 【高校生の特技を提供】 高校生に新聞を作ってもらおう/高校生の特技を提供してもらえないか。高専、工業校生-PCの特技でロビーの映像作成、機関紙作成
- 【フリースペース】 市民が気軽に集えるフリースペース/エントランスに机と椅子/カフェ、勉強コーナーをつくり中高生が気軽に入れるような場所にする(図書館分室として雑誌を置く)
- 【ボランティア、特典】 会場係、ケータリング、もぎり/ボランティアスタッフさんには年1本~2本鑑賞できるチケット/駐車場、もぎり、ケータリングなどのボランティアを育成し文化会館コイン(→チケットに替えられるもの)をお礼に払う/ボランティアポイントがついてコンサートがきける
- 【個人、業者登録】 登録業者制度/個人で得意分野を申請して登録(データベース化)
- 【情報発信部】 情報発信部を作る/館か・ホームページか・ペーパーで、実施した事業(貸館も)を写真付きで紹介する(アーカイブ)
- 【その他】 年間3本事業を鑑賞すると特典がある/練習場マップを作る(空き家を練習場に)/コンサートのときにロビーで物販

### 市民参加事業

- 【プレゼンで事業を】 プレゼン大会/新文化会館記念事業をオーディションで決めて、参加者を募集する。練習開始(クラシック・ポピュラー・演劇・ミュージカルなどの分野別に)
- 【カフェ運営に参加】 民間でカフェ運営、ホール以外の一般開放(特定の団体に限らない)/カフェは民間が運営する/夜はバーにする
- 【ロビー等を貸出】 ロビーや通路などのスペースも稽古場として使えるようにする(使える範囲で)/ロビーでプチコンサート常に受け付ける
- 【その他】 コミュニティ FM の運営/企画運営は大切な事なので市民代表に入って考えてもらう/民間業者、NPOに運営を委託する



グループ3



グループ4



グループ4

## グループ4



グループ4 ワークシート

### 草加アドバイザーから、グループ4の発表へのコメント

友の会事務局を市民自らが運営をしていくということがあるかもしれませんが、例えば、情報処理学科のようなものを持っている大学や高校とタイアップして、いわゆるDMを出すだけの機関ではなくて、市民や観客に関する情報処理が可能となりマーケティングというレベルのことが行えるようになるかもしれません。それから、事業とインセンティブ。収入を得て、それをどう分配していくのかということ。さらにそれを未来への再投資を考えていくということは、これまでは市民参加で考えることではなかったかもしれませんが、本来は施設自身が考えていかなければならないことかもしれませんが、そういうアイデアが出るというのが、きっとこの鶴岡という街の成熟さだろうと思われました。

### 友の会

- 【サービスの充実】 会費 1,000 円～2,000 円。文化・芸術の情報(全国・地元)、プレイガイドの販売/致道博物館、風間家などの優待をセットにする/有料会員…チケット先行予約、情報誌(メルマガ、郵送)。無料会員…メルマガ配信のみ/有料会員、市内のお店の優待券(提携・広げる)
- 【拡大】 ファン/営業する人がいる/お友達紹介キャンペーン/潜在的鑑賞者の勧誘/ジュニア、シルバー、学生、ファミリー、法人/小・中・高校生。部活動単位でのかかわり/連絡協議会。幼稚園、保育園、小学校、中学校、高校、大学(各組織・連携)/学校との協力、単位認定など
- 【事務局】 友の会の事務局。運営方法、金銭的裏付け/友の会事務局は市民主体で
- 【企業】 企業のスポンサーを募る→ジャンルを超える。公設→民営へ/特別会員(スポンサー)1万円、10万円

### 市民サポーター

- 【発信】 情報誌(編集・発行)、ホームページの作成(日記・活動報告など)/なじみのないジャンルについての情報共有
- 【福祉的】 送迎(身体不自由)/通訳/言語フリー/案内・補助機能の充実/ボランティアのシーズとニーズを公開(集約、事務局)
- 【育成】 組織化(役割毎)/各種スタッフ養成講座/当初は芸術分野別にサポート出来る団体に対して要請する(照明、チケット)/高校生のサポーター活用
- 【還元】 還元は全て文化会館限定通貨で/お手伝いをする地域通貨、割引券プレゼント/ポイント制にして(協力実績による)特典を与える
- 【企業】 地元企業が本業を生かして貢献
- 【その他】 館内の装飾・花壇の手入れ/時間 or お金(を提供する)

### 市民参加事業

- 【掘りおこし】 オーディションコンテスト→自主事業の出演者/ワークショップ。出演者、スタッフの確保/バンドオーディション→文化会館専属バンド→事業参加、盛り上げ協力、演奏
- 【ショップ、カフェ】 文化会館ショップ(ミュージアムショップのような)、鶴岡グッズ(ゆるキャラも)/市民運営カフェ/文化会館ショップ
- 【ロビー活用】 市民音楽家の演奏協力。例. 英国ナショナルシアター/ロビーコンサート(加わるチャンス)
- 【クロスオーバー】 犬猫の里親探しとのコラボ、アニマルセラピー、犬猫好きな人も呼び込む/絵画展・書道などをロビーに募集する/ロビー活用、展示会(絵画、写真、盆栽)/予告放映、デジタルサイネージ/趣味別(ジャンル別)、お茶飲みの会、テレビ等鑑賞
- 【イン】 バスで集客、輸送、山間部の地域芸能のPR 他、交流/市、郷土芸能祭/地域のしし舞を一堂に集め大公演
- 【アウト】 投票によって観たい文化会館での演目を地域に出前する/旧町村部へのアウトリーチ。例. おでかけアリオス/文化会館に來れない人々への出前公演
- 【再投資】 事業が成功したら(黒字)参加者に還元。参加者へのインセンティブ/3分の1還元、3分の1返済、3分の1再投資
- 【子ども】 子供達にとって敷居の低いもの/多目的ホールの活用で子供達の参加/親子劇場、市民劇場との連携、組み込み
- 【その他】 除雪ボランティアで雪灯ろうなど作り明るく照らす/「やりたい！」を実現/事業プレゼン大会/音・事故、声・大きさ(トラブル対応)/トラブル、文化の必然/自由度はどこからどこまで、決定権/ポジショニング MAP1(お金かかる(収益性低)→お金かからない(収益性高)、すぐできない(遅い)→すぐできる(早い))/ポジショニング MAP2(できない→同時にアイデアが解決できる)

## 参考文献

「公立文化会館運営ハンドブック① ホールマネジメント」(社)全国公立文化施設協会、2002

「公立文化会館運営ハンドブック③ 自主事業」(社)全国公立文化施設協会、2002

「公立文化施設の危機管理／リスク・マネジメント ガイドブック」(社)全国公立文化施設協会、2008

「平成 25 年度 劇場・音楽堂等人材養成講座テキスト 基礎編」(公社)全国公立文化施設協会、2014