

【社団法人 全国公立文化施設協会】

ヒアリング票

1. 劇場、音楽堂等の運営方針の明確化とそれに沿った事業の実施について

(1) 劇場、音楽堂等の運営にあたっては、運営方針(※)を明確化し、それに沿って事業を実施することが望ましいと考えますが、貴劇場においては運営方針をどのように定め、どのような内容で取り組まれていますか。また、その運営方針をどのような方法で県民や市民に伝えてありますか(例：ワークショップの開催など)。

※「運営方針」とは、例えば、世界に優れた日本の芸術作品を発信する拠点とすることや、全ての市民が日常的に実演芸術に触れられる機会を提供すること、子どもたちに本物の文化芸術を鑑賞・体験する機会を提供することなどといった、各劇場、音楽堂等の目指すべき方向性や理念、使命を定めたものであって、事業計画等のベースとなる運営についての基本的考え方を指します(運営方針とあわせて、事業計画等の現物もご提供ください)。

●設置者の文化政策との関係

劇場、音楽堂等の運営方針の前提となる設置者の文化政策が確立されているか、またその政策目的を達成するために、施設の活用や活性化について方針が示されているかが重要であり、以下の視点での検証が必要である。

①文化振興等の条例の有無、②条例等に基づく中長期的な計画等の有無、③施設の設置条例等に施設の目的や事業に関する明確な規定の有無、④その他、施設の活用や活性化に関する施策の有無

これらの視点から全国の施設を見たとき、明確化が図られていないところも多く見受けられる。

●基本使命

運営方針の制定にあたっては、劇場、音楽堂等の基本使命である①地域における文化芸術の振興(文化機関としての役割)と②地域社会の発展への貢献(社会機関としての役割)という二つの観点から、設置主体の政策との整合性を図りつつ、それぞれの地域特性や施設の機能を生かした方針を定めることが必要である。

●活動類型

施設の活動は概ね次のように分類できる。

①鑑賞機会の提供、②優れた公演芸術の創造・育成、③文化芸術の場の提供、④文化芸術の普及・育成、⑤その他地域の活性化に寄与する取組(社会包摂・共生社会の実現等)これらの機能を地域特性や施設のを踏まえて展開していくことが重要である。

●三つ運営基盤

劇場、音楽堂等とは、施設のミッションを果たすために、ハードウェア、ソフトウェア、ヒューマンウェアが三位一体となった文化機関であるとう基本認識

を共有する必要がある。

●多目的・貸館事業の重要性

施設の85%以上がいわゆる地方の中小規模館であり、それらの多くが多目的施設で、貸館事業を中心としている。多目的であるということは、地方にとっては、多様な文化芸術に触れる機会を提供するという非常に重要な特徴である。貸館事業についても、多様な鑑賞機会の提供と地域住民の活動の場の提供という視点から、重要な機能ととらえるべきである。それらの機能や特徴を生かし、地域住民のニーズと住民の期待に応えた質の高い文化芸術を届けることが重要である。

●策定方法・周知方法

運営方針の策定は、設置主体の政策や施設の立地・条件等を踏まえながら、設置者や住民を含む第三者参加によりより行うことが望ましい。住民へ周知方法としては、ホームページ、事業計画書、報告書等により、行われている。

●ミッションの明確化

運営方針を定める前に、劇場・音楽堂等の「あるべき姿」や「目標となる未来像」「劇場の存在意義」「劇場の価値観（あるいは定義）」等を描いたミッションを作成する必要がある。ミッションとは、直訳すると「使命」となるが、劇場が地域社会に果たすべき役割と言い換えることもできる。あるいは、「行動規範」とも捉えられる。単に抽象化した文言ではなく、職員が事業を通じて地域の課題や問題を解決できるような具体的で簡潔な内容の文章である。ミッションの根拠は、劇場の「設立趣意書」や「基本理念」「経営理念」に代表される。民間の劇場と違い、非営利の劇場にあっては、収益を上げることのみが目標ではなく、このミッションをどれだけ達成できたかということが重要であり、評価制度を導入した際も、ミッションが定められていないと定量的な数値のみの評価に留まり、指定管理者制度によるコスト削減への傾斜に拍車を駆けることとなる。従って、劇場のミッションを定めただうえで、そのミッションを達成すべく、どのような運営方針が望ましいのか、ということを検討しなければならない。

●運営方針の策定と合意形成の有り方

望ましくは、理事、評議員、職員など、劇場のステークホルダーやスタッフでたたき台を作成し、ラウンドテーブルなどの会議を通じて地域住民との対話を繰り返し、設置自治体の理解を仰ぎ、劇場内外での関係者各位のコンセンサス（合意形成）を取りつけた上で、方針を決定することがよい。公表については、策定におけるプロセスも開示して、パブリックコメントを取ることが、劇場の信頼度を高めることとなる。

(2) 劇場、音楽堂等における運営方針の明確化を促進するにあたり、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

●文化条例等の制定推進

施設の運営方針の基礎となる設置者である自治体の基本的な文化政策を確立するために、文化政策条例や文化振興計画の策定を積極的に働きかけることを指針

に盛り込む必要がある。

●自治体の責務と国の支援

劇場、音楽堂等が各地域の実情に応じてそれぞれの役割を果たしていくため、以下の視点 に応じた自治体の責務と国の支援を明記する必要がある。

- ① 劇場、音楽堂等は、多彩な舞台芸術を通じて、芸術文化のみならず地域の振興や人々の生活の質的向上に貢献する役割を担っている。（施設のあり方と目的の明確化）
- ② 文化振興の課題として地域文化の振興があるが、現在の舞台芸術は、活動拠点のみならず、人材、資金、情報等が大都市圏に集中し、地方との大きな格差が生じており、こうした状況を改善するために地方への支援に重点を置く必要がある。（格差是正のための取組）
- ③ 我が国の文化水準の向上を図る上で、各地方・地域の舞台芸術を強く牽引する拠点（都道府県の中心的役割を持ち、舞台芸術の創造発信を行う劇場・音楽堂等）の各地方内での施設との連携協力・支援が不可欠である。（各都道府県内での都道府県立施設の各地域内施設への支援）
- ④ 多目的で貸館中心の施設を再評価し、質的な改善を図ることが、日本全体の地域力の向上につながることから、各種の支援策を講じることが必要である。（多くの多目的・貸館施設の活性化）
- ⑤ 劇場にミッションが必要であると同時に、そのミッションの根拠となる設置自治体側の明確な文化政策のあり方と設置自治体におけるミッション、すなわち、地域の文化振興を推進するためのミッションを策定することが必要である。（設置自治体における文化政策及び文化振興ミッションの明確化）

●地域社会貢献機能の充実

法第3条の8号に示されているその他の事業を具体化するとともに、想定される地域コミュニティの創造と再生や地域社会の絆づくり、共生社会実現に資するための事業の重要性とそれに対する支援について明記すべである。今日の日本社会の状況（加速する少子高齢化、地方の過疎化、14年連続での自殺者3万人、そして東日本大震災後の復興・再生など）を踏まえ、全国各地に立地する劇場音楽堂等が、文化芸術活動を通じて、地域の活性化と再生創造に取り組む社会機関としての役割を果たしていくことが一層求められていると考える。

2. 専門的な能力を有する人材の養成及び確保（配置）について

【専門人材の配置】

（1）劇場、音楽堂等が十分に機能を発揮するためには、それぞれの設置目的や事業等に応じて、専門的な能力を有する人材（専門人材）を確保することが重要であると考えますが、現在、貴劇場にはどのような専門人材が配置されていますか。

●専門人材種類

施設規模や事業内容により、人材の配置状況は多様であるが、専門人材とは概ね

以下のとおり。

- ・アートマネジメント人材（マーケティング、企画制作等を推進するプロデューサー等、アートマネジャー、教育普及などのワークショップリーダー、地域活動コーディネーター等）
- ・舞台技術人材（舞台管理、音響、照明）
- ・ホール経営に熟知した経営管理人材（経理、財務、人事管理、組織管理等）
- 人材確保のための財源等

施設における専門人材は、文化政策や設置者の考え方に大きく影響される事項であり、設置者側での必要な人材の人件費の確保や指定管理者制度の運用を適切に行っていく必要がある。

（２）現在、貴劇場において、専門人材の配置に関し、工夫されていることがあれば、記載してください。（採用形態、任期、専門分野、人材の発掘等）

●人材確保方法

各施設によって大きく違いがあるが、公募や個別紹介等により採用している。

ある県立施設では、開館準備期間から、企画制作、舞台技術等において、劇場経験を有するなどの専門人材を責任者レベルで配置し、開館後、極力内部人材の育成に努めるとともに、有期雇用、成果主義の導入を工夫している。

ただし、著名な芸術監督やプロデューサーを起用する場合も多いが、不適合が生じてマイナスの効果を及ぼすこともあり、いかに地域や施設にふさわしい人材を起用するかは課題である。

●現状等

①採用形態は、固有、常勤契約、非常勤契約、臨時雇用、業務委託、人材派遣等多様であり、特に指定管理者制度が導入されて以降は、非正規雇用が多くみられ、不安定な雇用環境にあり、中長期的な観点からの職員育成が困難である。

②非正規雇用の任期は、単年度契約で、更新ある場合には、3年又は5年を限度とするところもあり、概ね、指定管理期間を基本としている。公募の場合、公共的団体であれ、民間であれ、失職する可能性が高く、特に公共的団体が指定管理者として継続する割合は、年々減少傾向にあるので、職員の働く意欲やモチベーションの維持に苦慮している。設置自治体側のリスク回避としては、指定管理者の仕様書に再雇用の内容が盛り込まれているものもあるが、すべての職員を再雇用できるとは限らず、再雇用できたとしても、給与を減額される場合がある。

③舞台技術は、専門会社に委託しているところも多く、劇場側に技術職員が配置されているところは比較的少ない。貸館施設では、専門人材の配置は極端に少ない。地元の民間舞台業者を活用するという点では、有効だが、利用者へのサービスという観点からは、民間業者の対応に温度差もみられ、今後、劇場に配置する舞台技術者としての資質やサービスの質などを検証していく必要もある。

④職階における専門人材

- ・経営職層（50代半ばから60代前半）については、行政派遣職員や行政OB職員の配

置がみられ、公共的団体におけるプロパー職員の幹部登用が急がれるが、多額な公的資金を取り扱うことや財務管理に有能なプロパー職員が不足しており、育成も遅れている。

- ・中間管理職層(40代から50代前半)については、近年だんだんと層に厚みがでてきている。全公文の研修も充実して、参加者数や研修の内容も見直された結果、一時期の停滞期から脱却しつつある。このまま研修内容を充実させていくことにより、育成は進むと思われる。

- ・若手職員(20代から30代)については、採用試験などを概観すると女性の台頭が目立つ。男性が敬遠している理由としては、指定管理者制度の導入により、将来への不安、給与も低い等から、魅力ある職場となっていないようである。

- ・また、アートマネジメントを学習した大学生等の就職難があり、劇場・音楽堂等の10年後、20年後のことを考えて、各劇場が職員の採用計画を整える必要がある。しかしながら、指定管理者制度の下では、設置自治体側が職員採用計画のことも含めて、職員定数や指定管理料を考える必要があり、劇場側だけでは解決できない問題でもある。人材確保にも関連し、運営方針にも関連することだが、設置自治体側がアートマネジメント人材の育成に関して、もっと真剣に深刻に受け止め、当該地域の劇場に対して、どのような運営水準を求めるか、が極めて重要な地域の課題として浮かび上がっている。

(3) 現在、貴劇場が抱えている課題を解決するために必要な専門人材はどのようなものだと考えますか。(複数回答可)

(例：地域のニーズ把握のため→地域文化コーディネーター、
公演の企画(買取)のため→アートマネジメント人材、
劇場経営のため→外部資金獲得担当の人材 等)

●必要な人材

施設の規模や事業内容に応じた(1)に示した専門人材の中・長期的な確保・配置が重要である。また、専門人材は専門知識だけでなく文化振興や地域活性化に対する意欲やコミュニケーション能力などの資質も重要な要素であり、知識習得と実践経験、人物評価により採用することとなるが、その後の育成プログラムも重要である。

●活動基準による専門人材

①総合型交流モデルの劇場は、教育普及のためのワークショップリーダーや地元アーティストとの企画調整を行うコーディネーター人材が必要である。

②総合型文化芸術振興モデルの劇場は、鑑賞公演が多く見られるため、マーケティング・広報担当・鑑賞者育成のための人材、及び、教育普及担当や地元アーティストを調整するコーディネーター人材が必要。現職をフォローする立場の外部からのプロのアドバイザーやプロの招聘アーティスト等が必要である。事業がアマチュア対象の場合は、アーティストだけではなく、指導的な能力も兼ね備えた有能な指導者が加えて必要である。

③重点型地域密着モデルの劇場は、作品創造を行うため、プロデューサー人材の確保や事業毎に外部からの招聘プロデューサーやアーティストが必要である。公的・民間両方の資金調達を行うことができるファンドレイザー人材や広報・マーケティング人材などの強化が必要である。事業内容がプロの場合には、プロとの共同制作が可能なプロデューサー人材やアーティスト、アマチュア対象の場合には、指導能力を兼ね備えたプロデューサーやアーティスト等の人材が必要である。

④重点型専門モデル

我が国を牽引する地域の公共劇場として、世界を視野に入れるため、国内外で通用するプロデューサーやアートマネジメント人材が必要である。また、当該地域のリーダー的役割を果たすため、コミュニケーション能力に秀でた調整型のプロデューサー及び、多額な資金調達が求められるため、ファンドレイザー人材が必要。

⑤四つの活動類型に最も適した経営者及び施設長も必要であり、管理型一辺倒ではない、地域の文化を創造することが可能な経営職の人材も急務で必要である。

(4) 劇場、音楽堂等の規模や文化芸術分野に応じ、必要となる専門人材に違いがあると考えますか。具体的にお答えください。

●規模、分野等による専門人材の種別

劇場の規模、主たる事業ジャンル、事業数等によって、必要となる専門人材は異なってくると考えるが、大規模専門劇場においては、事業（企画制作等）、舞台・設備、管理の各部門への専門人材の配置とこれらを総合的にマネジメントする人材の配置が必要である。

貸館中心の施設であっても専門人材がいる施設では、借り手の団体等との連携協力や戦略的な貸館経営により、成果を上げているところもある。また、住民の参加やNPO団体との共同作業により、特色のある創造的な事業展開を図っているところもある。

また、社会機関としての役割を促進するためには、地域コーディネーターのような人材も求められる。

(5) 現在、貴劇場において、専門人材の養成に関し、取り組んでいることがあれば、記載してください。貴劇場のスタッフの養成だけでなく、外部（他の劇場のスタッフ等）に対する研修等を行っている場合には、それについても記載してください。

●人材育成

多くの施設では、スタッフ養成は、主にOJTにより行い、必要に応じてOFFJTを活用するなどの方法で取り組んでいる。

他の劇場等のスタッフ研修を目的として研修事業を実施しているところも増えてきている。（例：舞台技術セミナー（舞台技術関係者）、アートマネジメント講

座（県内文化施設職員等）、劇場・音楽堂スタッフ人材育成交流事業（文化庁「優れた劇場・音楽堂からの創造発信事業の一環」）

●当協会の取組

公文協においては、文化庁の支援を得ながら、各種研修を実施し、各施設職員の研修機会の提供に努めている。（全国アートマネジメント研修会、全国技術研修会、7ブロック別アートマネジメント研修会、同技術研修会、スタッフ交流、中小規模館職員研修等）

（6）専門的な能力を有する人材の養成及び確保（配置）について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

●人材確保・育成の方策

- ・専門人材アートマネジメント人材、舞台技術人材の認証、認定又は資格制度等の整備
- ・比較的余力の少ない劇場、音楽堂等の人材育成支援策
- ・専門的能力を有する人材が現場レベルで育つことと合わせて、そうした人材を必要とする場所（劇場、音楽堂等）との雇用のマッチングの促進
- ・専門人材の情報と紹介等を行う第三者機関による人材バンク等の設置
- ・地方自治体におけるアートマネジメント人材配置に関する誘導と働きかけ

【大学等の教育機関との連携関連】

（1）貴劇場の運営に当たって、大学等の教育機関と連携している取組はありますか。ある場合にはその状況及び課題、今後の進め方等（メリット・デメリットを含む）について記載してください。

●取組と課題

大学等との連携を進めている施設では、概ね次のようなことを実施している。

- ・アートマネジメント実習生の受入（長期、短期のインターンシップ）
- ・職員による講義（座学だけではなく実際に劇場を活用した講座）
- ・大学等の公演における舞台技術スタッフのサポート
- ・小中高生、大学生等への舞台芸術の鑑賞機会の提供
- ・芸系大学と連携による公演制作やワークショップ、アウトリーチ活動の実施

課題としては、大学生等を受け入れる場合、館側の対応能力に限度があることから、取組（人数、回数等）の拡大が難しいことである。

（2）このほか、大学等の教育機関との連携に係る取組で、今後新たに考えられるものがあれば記載してください。

●今後の取組

- ・施設と大学等との共同による研修プログラムの開発・実施
- ・施設と大学等の人材育成情報の共有化と研修テキストの作成
- ・外部評価者としての評価機関として、地域文化のシンクタンク的な役割 など

(3) 大学の教育機関との連携について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

●連携上の課題

- ・劇場、音楽堂等の人材ニーズと大学等での育成人材とのマッチング
- ・大学教育と専門人材認定制度（又は資格制度）との整合性の検討

3. 教育普及活動（鑑賞者拡大、地域住民の参画、事業の広報、子どもへの機会の提供等）の促進について

(1) 劇場、音楽堂等において行われる実演芸術に対する国民の関心と理解を深めるため、教育普及活動（鑑賞者拡大、地域住民の参画、事業の広報、子どもへの機会の提供等）の実施に努めることが重要ですが、貴劇場において、教育普及活動について取り組んでいることはありますか。また、今後、どのような教育普及活動が必要だと考えますか。

●取組内容等

主な取組としては以下のようなものが実施されている。

- ・青少年のための芸術体験事業（自主事業、貸館事業を活用した取組）
- ・専属の管弦楽団や音楽コンクール入賞者を活用したアウトリーチ活動
- ・低料金で良質な公演（ワンコインコンサート等）
- ・住民創作活動の支援（県民に創造活動の檜舞台を提供）
- ・主催事業と連動した普及事業等（公開リハーサル、ワークショップ、バックステージツアー、企画展示等）

このほか、教育機関のみならず、福祉施設、医療機関、多文化施設など、多方面の機関・施設を対象とした「社会的包摂機能」を発揮する普及活動も重要である。

(2) 貴劇場において、教育普及活動を行うに当たっての課題があれば、記載してください。

●課題

教育普及活動は手間暇がかかり、片手間にできる事業ではないが、ワークショップリーダーやコーディネーター人材として、プロの育成が課題である。

(3) 劇場、音楽堂等は、個人の年齢や性別、個人を取り巻く社会的状況等に関係なく、全ての国民に開かれた場であることが重要ですが、貴劇場を通して、障害のある方やご高齢の方などに文化芸術に親しむ機会を提供する工夫をしている場合には、記載してください。(例：各施設での訪問コンサートの開催など)

●取組事例

主な取組としては以下のようなものが実施されている。

- ・専属の管弦楽団等によるアウトリーチ活動(学校、福祉施設、医療機関等を訪問)
- ・専属の管弦楽団等による県内公演、ファミリーコンサート
- ・子ども(親子)、障害者向け公演メニュー
- ・乳児、幼児、妊婦向けコンサート

(4) 教育普及活動について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

●教育普及活動の重要性と自治体及び国の支援

- ・教育普及活動を通じた社会包摂機能の推進と支援策
- ・地域の住民や団体と協働した取組の重要性
- ・未来を担う子ども達の育成の視点の重要性

4. 複数の劇場、音楽堂等の連携(共同制作、巡回公演、定期的情報交換等)の促進について

(1) 劇場、音楽堂等が他の劇場、音楽堂等や文化芸術団体等とネットワークを構築し、これを活用することは、劇場、音楽堂等の運営に当たり、多様な活動を行うための有効な方策のひとつですが、貴劇場において、他の劇場、音楽堂等や実演芸術団体等とのネットワークや連携に係る取組(フランチャイズ、レジデンス、芸術提携等)がありますか。ある場合にはその状況及び課題、今後の進め方等(メリット・デメリットを含む)について記載してください。また、ない場合には、他の劇場、音楽堂等や実演芸術団体等とネットワークの構築や連携に係る取組を実施することにメリットを感じるかなどのお考えを記載してください。

●ネットワーク形成と取組

- ・全国には共同制作、他の劇場・音楽堂等が招聘した作品の提携公演を実施しているところも増えてきている。(複数館による共同制作公演、館と芸術団体による共同制作公演、特定の館で制作した公演の他の複数館での実施など)
- ・メリットとしては、経費分散ができることで、地方においても、単独ではできないクオリティの高い作品が提供できる。一方で施設間によって立地や集客力等の

諸条件が異なるため、価格設定などの考え方の違いを調整する必要がある。

(2) 貴劇場において、巡回公演や共同公演を行っていますか。行っている場合にはその状況及び課題、今後の進め方等（メリット・デメリットを含む）を記載してください。

●巡回公演、共同公演

- ・専属の管弦楽団を有し、県内の公立文化施設等において連携又は共催の公演を実施している。
- ・メリットとしては、経費分散ができることで、地方においても、単独ではできないクオリティの高い作品が提供できる。一方で施設間によって立地や集客力等の諸条件が異なるため、価格設定などの考え方の違いを調整する必要がある。
- ・一旦始めた公演の質的な面の評価がしにくい側面があり、継続することも重要な反面、マンネリズムをいかにして脱却するか課題となることもある。

●当協会の取組

公文協では、40数年にわたって、松竹と連携し、全国の80余りの施設で歌舞伎公演を毎年実施し、成果を上げてきている。しかし、一定の調整がされているものの、経費負担が東京からの距離によって格差が生じてしまうため、地方での負担感があり、何等かの助成制度（過去にあった魅力発見事業）が望まれる。今後、他の分野においても、こうした館同士が連携したネットワーク事業（共同制作や地方で制作公演、芸術団体との連携によるものなど）をさまざまな形で展開していく必要がある。

(3) 貴劇場において、巡回公演や共同公演を行うに当たり、支障となっている事項を記載してください。

●課題・問題点

- ・赤字が発生した場合の費用分担の問題について調整が難しい。
- ・芸術団体、制作団体が首都圏に集中しているが、東京から地方への移動、宿泊費等のハンディキャップ費が地方の経費負担が大きい。

(4) 国立劇場又は新国立劇場との連携について、具体的な提案があれば記載してください。（例：企画制作のノウハウ、舞台技術等）

●国の施設との連携上の課題

- ・地方への移動費、宿泊費が、地方の劇場、音楽堂等の全額負担となっている。
- ・地方の劇場の規模やニーズに柔軟に対応できているか疑問
- ・地域の芸術文化の振興のために、良質な公演を低廉な価格で地方に提供できるよ

う措置する必要がある。（出演料等の経費が民間に比べて比較的高額化する傾向がある。）

（５）他の劇場、音楽堂等、実演芸術団体等との連携（共同制作、巡回公演、定期的情報交換等）の促進について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

●環境整備と支援策

- ・人材、資金、情報等が東京に一極集中し、地方との大きな格差が生じていることの改善方策の一つとして、国による支援が必要であることを記載すべきである。
- ・共同制作、巡回公演によるネットワーク形成に資する補助制度を整備する必要がある。
- ・芸術団体との連携を促すために、第三者機関等に芸術団体紹介制度などを創設することも考えられる。

5. 調査研究機能の向上について

（１）貴劇場において、劇場、音楽堂等のより円滑な運営、機能の向上等に関し、どのような調査研究を行っていますか。また、今後、どのような調査研究を行うべきと考えますか。（例：今までに実施された公演の調査分析等）

●調査研究事例

- ・単独で、マーケティングに積極的に取り組んでいるところもあり、「顧客満足度調査」、「経済波及効果調査」などを実施しているところもある。

●公文協の取組

公文協では各種調査研究をメインの事業の一つとして実勢している。施設の実態調査や自主事業実施状況調査を毎年実施する他、劇場音楽堂等の活動に関する調査研究や活性化のための運営指針、事業評価等に関する調査研究を実施してきた。

（２）調査研究機能の向上について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

●記載事項

- ・単独施設での調査研究機能については、予算の多寡、施設の規模、立地条件等によって必要性が異なるため、指針で一律に記載することは必要ないとする。
- ・むしろ、劇場、音楽堂等のニーズに応えられるように、関係の深い団体・機関の調査研究機能を一層高める方策を検討すべきであるとする。（劇場、音楽堂等にかかるシンクタンクの創設も考えられる。）

- ・指定管理者制度の影響など、文化施設の外部環境の変化を年度ごとに調査し、劇場・音楽堂等の活性化に資する機能を図るべきである。

6. 劇場、音楽堂等の経営の安定化について

(1) 貴劇場において、劇場、音楽堂等の安定的な経営を行うために、どのような取組を行っていますか。

●取組事例

次のような取組を行っているところもある。

- ・県における長期的収支枠組を設定
- ・県が設置した事業基金による継続的助成
- ・幅広いニーズに応える上演、質の高い様々なメニューの提供、無料会員制度などを通し、支持者層（リピーター）の形成と新たな顧客の発掘
- ・賛助会制度、協賛会員制度、友の会組織の拡充
- ・ネーミングライツによる中長期の資金確保

(2) 劇場、音楽堂等の経営の安定化について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

●記載事項

「劇場・音楽堂等」を地域の芸術文化活動の拠点とするには、地方における人的・財政的基盤の確立（地方の税金）が必要であり、さらにそこに対して国の支援があつてこそ地方の舞台芸術を高まり広まるものとする。地域の芸術文化活動の振興には、国と自治体が極めて重要な役割を担っており、①国の財政的な措置が不可欠である、②自治体では首長の理解と積極的な姿勢が求められる、③「劇場・音楽堂等」が期待される機能を発揮するにはハード・ソフト両面の充実が重要であり、これらを一体とした設置・運営が不可欠である。

7. 劇場、音楽堂等の安全管理の向上について

(1) 貴劇場において、劇場、音楽堂等の安全管理について、どのような取組をしていますか。（例：定期的な避難訓練の実施、危機管理マニュアルの作成等）また、安全管理についてどのような点が不十分だと考えますか。

●取組事例

次のような取組があげられる。

- ・避難訓練（消防訓練、地震総合訓練）の実施

- ・安全衛生委員会の開催
- ・緊急時対応マニュアルの作成

一方で、より実際の災害発生時を想定した対応の検討とともに、計画停電や新型インフルエンザ等の突発的な事象への迅速な対応が課題である。

また、想定外の事態も想定した訓練やマニュアルの整備も検討する必要がある。

(2) 劇場、音楽堂等の安全管理の向上について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

●記載事項

- ・劇場、音楽堂等の特殊性に対応した安全基準やガイドラインを制定すべきであること
- ・舞台機構等の設備・施設に対する定期的な検査、保守の重要性
- ・設置者（自治体）における施設・設備の修繕・改修及び予算確保の責任の明確化

8. 要望や苦情等への対応向上について

(1) 貴劇場において、劇場、音楽堂等の運営に関する要望や苦情対応のために取り組んでいることはありますか。

●取組事例

- ・観客・施設利用者アンケートの実施
- ・業務日報等の作成とそれによる情報共有

(2) 要望や苦情対応への対応向上について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

●記載事項

・苦情や要望は施設運営の改善のための貴重なヒントとなるものであり、適切に対応していくことが重要であることを記載し、事業や運営の自己評価の項目として位置づけることを促していく。

(以下、地方公共団体、指定管理者のみ)

9. 事業評価における定量的評価と定性的評価とのバランス

(1) 毎年、指定管理に係る評価や施設の管理に係る評価等を行っていると思いますが、その際どのような評価項目を設けられていますか。定量的評価と

定性的評価のバランスについて工夫されていることはありますか。

●評価指標

①定量的評価は、入場者数率、収支比率、外資導入率、アンケート回収率、観客満足率、新聞・情報誌等広報及び有料広告掲載数、記事掲載数、ボランティアの実働時間数、新規観客獲得率(数)、ホール稼働率、施設利用者満足率等の数値による。

②定性的(質的)評価の主なもの

・どの世代や層をターゲットとして、そのターゲットや新規顧客を獲得するための計画は何か。(鑑賞のきっかけづくり・鑑賞者層の拡充・鑑賞者育成の観点から記述)

・販売促進をどのように進めるか。販売促進の具体的実施例

・広報宣伝をどのように進めるか。広報宣伝の具体的な実施例

・ミッション達成に向けて、担当者や共同推進者がどのような推進姿勢や体制で事業を進めたか。(積極性・主体性・独創性などの観点から記述)

・観客開発のプランは何か。(観客満足度の観点から記述)

・観客及び協力者のニーズを満たし、どのように価値ある成果を提供するか。(質の担保の観点から記述)

・事業活動が広がりを見せ、成果を上げるための具体的なプランは何か。(事業を通じたコミュニティへの貢献・波及効果・情報発信・話題性の観点から記述)

・自主財源と公的資金等のバランスはどうか。(経営の安定性の観点から記述)

・専門批評家や有識者の意見はどうであったか。(作品の質を専門家の観点から)

③施設によっては、外部評価制度やモニター制度を導入しているところもある。

(2) どのような評価項目を設ければ、運営の実態をより適切に反映した評価が可能になると考えますか。

●評価方法

劇場、音楽堂等によって施設の規模、立地、地域性等が異なることを加味した上で、必須項目、選択項目による一定の定量的評価と定性評価方法の開発

・合理的な自己目標の設定とそれに対する自己評価

●評価導入に関する留意点

・評価を実施することが、目的ではなく、翌年度事業の改善につながる評価でないと意味がない。評価は、ミッションを達成するための手段であることを充分理解した上で実施しなければならない。シンクタンクが作成するような調査報告書としてではなく、改善につながるような現場職員にとって有益な評価制度の構築を切に期待する。

・評価は、定量的な評価と定性的な評価、加えて、専門家からの評価や外部(地域住民でも可)評価を実施すると、多角的、多面的な評価になる。

・評価の種類は、鑑賞公演型、自主制作型、人材育成型、講座研修型などに種別して、指標についても、その事業毎に工夫することが望ましい。

- ・評価は、自己評価であれ、外部評価であれ、主観的な性格であり、客観性や公正性を保つためには、できるだけ複数人で評価を行うことである。評価者が少ないと恣意性が働くため。
- ・また、公的資金を投下しているため国民や議会への説明責任が発生するため、実施した評価は、公開に付すこととしなければ意味をなさない。
- ・評価方法は、現場の職員が取り組みやすいようにするため、簡易かつ精緻なものでなければならない。
- ・評価の効能としては、職員の意識改革や鑑賞眼の育成及び批評性の習得、議会対策、外部評価に地域住民を加えた場合、優れた鑑賞者を育成することにつながる。

(3) 事業評価について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

●記載事項

評価に当たっては、一定の目線からの芸術的評価基準からだけではなく、地域の実情等を考慮した多様な評価基準が必要である。

なお、評価基準の検討に当たっては、次の点をご考慮いただきたい。

- ① 自主制作公演、買取公演、貸館公演は、いずれも「劇場、音楽堂等」にとって重要な芸術文化活動・事業である。公演の形態や多寡だけで優劣が決まるものではないこと。
- ② 今の社会情勢にあっては、公演数や観客数等の右肩上がりを前提にすることは適当でなく、一定水準の活動を維持していること（継続した努力）も十分に評価の対象となること。
- ③ マスメディアでの紹介（パブリシティ効果）、論評、受賞等の件数は、東京に比べ地方は圧倒的に少ないこと。

10. 事業の質の向上につながる指定管理者制度の運用（地方公共団体の姿勢、指定管理期間の設定、地方公共団体と指定管理者との意思疎通）

(1) 指定管理者制度の運用に関し、指定管理者の選定及び指定管理者による運営（指定管理期間の設定等）について、どのような工夫をしていますか。

●指定管理者の選定割合は、現在、公募が6割、非公募4割であり、公募型の場合は、公共的団体が指定管理者に選定する割合が低くなっている。

●指定管理者による運営について

- ・期間は3年、5年、最長で8年と長期化傾向である。
- ・業務内容は、施設の規模や活動内容によって多様であり、舞台芸術の企画・制作、専属の管弦楽団の運営等まで、含まれている施設もある。

(2) 指定管理者制度の運用について、国として指針に記載すべきと考える事

項があれば、記載してください。

●記載事項

- ・劇場、音楽堂等が期待される役割を果たすためには、①舞台芸術の企画・制作などのソフト面、②安全・安心、快適性を維持するハード面の両方を重要であり、これらを全できるように指定管理者制度を運用すること
- ・設置者としての責務であること
- ・期間を少なくとも5年以上とすべきである。
- ・実績のある団体等で、かつ評価制度等が完備している信頼できる団体に非公募で特命する方向をめざすべきである。

以上