

【北九州芸術劇場】

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いきますか(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)。

劇場設置者である北九州市により、運営理念、長期運営ビジョン、運営方針、基本計画が示され、それを基に設置者と運営者において事業計画の視点、事業計画方針、具体的な事業展開、達成目標、事業展開など、当劇場のミッションと目的を明確に示しました。

これらに基づき、提案する劇場【親切な貸館を目指した創造支援】運営・技術アドバイス、サポートなど、市民や文化団体が利用しやすい環境を作り、積極的に劇場を使用してもらう事をベースに、事業展開として●創る【創造・発信】プロデュース公演、●観る【鑑賞・学習】招聘・提携公演等、●育つ【交流・育成】さまざまなワークショップ・講座・アウトリーチ、劇場サポーター制度といった、3つの大きなコンセプトを基に、多様なプログラム、幅広いラインナップの提供を推進し、多彩なアーティストとの協働、市民と劇場の出会いの創出に取り組んでいます。

これらの事業は、一般市民だけではなく、地元のアーティスト、教育・医療・福祉機関等、地域のコミュニティ、地域の商店街、美術館等など、地域との連携で推進されています。

また、劇場の調査・研究事業として、劇場の事業評価調査を、開館年度より、毎年度継続して取り組んでおり、劇場のミッションや目的を事業展開と共に劇場のホームページ上で公開し、劇場経営のアカウンタビリティに努めています。また開館より情報誌「Q」を発行し公演情報だけでなく、劇場が目指す方向を伝えていきます。さらにそれぞれの事業において行われる公演等におけるアフタートークや、報告書において劇場のコンセプトを伝えていくことを行っています。

(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。

- 「地方公共団体は、その文化政策の中で、設置した劇場、音楽堂等の位置づけや理念、ミッションを明確にし、運営者と共有すること。」
 - 「運営者は、劇場、音楽堂等の事業計画の中で、達成目標を示すこと。」
- 〔 直営、指定管理者を問わず、上記のような内容が示されれば、事業計画や組織計画が適正に行われ、事業評価もできるようになると考えます。 〕

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。

- 経営責任者（館長）
- プログラム責任者（チーフプロデューサー(*館長兼務) プロデューサー)
- 事業担当者（公演・学芸・制作担当者）
- ローカルディレクター、地域コーディネーター
- 舞台技術者（舞台技術課長、テクニカルコーディネーター、舞台機構・照明・音響担当者）
- 営業担当者
- 広報担当者
- 票券担当者
- シアターコーディネーター（*舞台技術課長兼務）
- 貸館担当者（スケジュールマネージャー、テクニカルアドバイザー）
- フロントスタッフ

(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）

- 劇場経営という観点から、プロデューサー制を導入しています。
- 外部の専門人材の活用という観点からの「委託」と、劇場内部の人材確保という観点からの「嘱託」等を組み合わせて運用しています。
- 組織の硬直化やスタッフのモチベーションの低下を避けるため、嘱託制度では、任期为1年とし、更新4回を限度としています。但し、優秀なスタッフは、再度任期1年で更新4回を限度とする契約制度を設けています。
次のステップとして、チーフ（係長級）の職を設定し、同様に任期1年で、更

新4回を限度としています。この職においても再度、任期1年で更新4回を限度とする契約制度を設けています。

- 経験豊富な専門スタッフの採用と地域の人材の雇用を図っています。
- 専門的な教育機関で学んだ人材や他の劇場等での経験者も毎年、採用しています。
- 劇場スタッフの育つ職場づくりとして、劇場運営のスキルアップのための事業展開、専門的なノウハウの継承と蓄積、“まち”へとつなぐノウハウの獲得に努めています。
- 劇場開設時の主要スタッフから、地元雇用のスタッフへの交代が進み、退職したスタッフも、他の劇場や劇団等の専門スタッフとして活躍しています。

(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)

- 地域文化推進のための地域文化コーディネーター
- 劇場について多面的に調査・研究できる人材(劇場の地域における役割や効果・事業評価・作品研究 等)

(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。

劇場、音楽堂等の規模や文化芸術分野に応じて必要となる専門人材に違いはないと考えますが、事業対象や事業手法等により、例えば地域文化コーディネーター等の専門人材が必要になる場合があると考えます。

(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。

- 内部スタッフについては、“創造事業”等へのスタッフ(担当)としての参加などを通して、人材の育成を図っています。
- 外部の人材育成については、自主事業として「劇場塾(講座)」、「高校生のための演劇塾」、「シアターラボ(公演と講座)」、「アーティスト往来プログラム(ワークショップとアウトリーチ)」、「チャレンジ!えんげき(ワークショップ)」等を行っています。

- また、他の劇場スタッフ、専門的な教育機関の学生の研修については、相談の上、随時、受入れを行っています。

(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。

人材確保の観点から、「専門人材については、その能力に応じた身分保障や環境整備に努めるようにすること。」

【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。

特にありません。

(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。

- 劇場現場を経験するインターンシップ制度や劇場から大学等の教育機関への講師等の派遣を行うこと。
- 大学等の研究機関に、劇場を素材とした様々な生の情報を提供することで、経営評価・事業評価・地域への影響度など、大学等の研究機関の調査研究と相互協力を行うこと。

(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。

大学等の教育・研究機関との相互協力が大切であると考えており、「インターンシップ、劇場からの人材の派遣、“文化・芸術の力”に関する調査研究（福祉・経済・インフラ・観光・経営などの観点）について相互協力を努めるようにすること。」

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。

幅広い世代の地域住民が文化芸術を享受する機会を提供するとともに、実演芸術をツールに地域振興や子供の育成のため、①ワークショップ ②アウトリーチ（幼稚園・小中高等学校）③協働（市民センター・企業等） ④講座 ⑤鑑賞教室 ⑥地域との連携（商店街等） ⑦他分野施設との連携（美術館・音楽ホール等）⑧劇場文化サポーター等の教育普及活動に取り組んでいます。

また、事業の広報としては、劇場HP・Twitter・情報紙の発行、各種メディアへの情報提供をはじめ、各種団体（経済界・医師会・金融機関・教育機関・公共交通機関等）への情報発信に努めています。

今後は、実演芸術の持つ力を活用して国際交流の促進（グローバルな社会環境に対応できるような人材養成）、福祉・医療への貢献、産業振興等のあらゆる分野での地域社会に貢献できる活動が必要であると考えています。

（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。

実演芸術の持つ力を社会に活かし、地域活性化を図るための仕組みづくりが必要であると考えています。

- 関係部署とのネットワークづくり
- 効果の検証
- 教育普及活動を担う専門的な知識を持った人材の育成・確保（地域文化コーディネーター、アーティスト 等）

（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）

社会的状況によって特別扱いするのではなく、全ての人に開かれた劇場として受入れ体制を整えた取り組みを行っています。

- 開館以来、年少者からご高齢の方まで幅広い年代の市民が参加できる市民参加型の作品（合唱物語「わたしの青い鳥」）の創作。

〔 H24年度実績：8歳～87歳の107名が参加。
自閉症の児童にもご参加いただきました。 〕

- ソプラノ・ピアノ・朗読による盲学校へのアウトリーチ
- 「パントマイム・フェスティバル」（ワークショップ&公演）への聾啞の方の

ご参加（手話の通訳有）

- 劇場に足を運ぶ機会の少ない小さな幼児を対象としたワークショップやアウトリーチの実施。
- ご高齢の方への取材をとおして個人の記憶から戯曲を創作し、ワークショップでの稽古を経てご本人出演のリーディング公演を行う予定（平成24年度）

（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。

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。

【他の劇場との連携】

海外の公共劇場である富平アートセンター（大韓民国仁川広域市）との共同事業として演劇のワークショップ&発表公演を行う「日韓子ども演劇キャンプ チャレンジ！えんげき」を実施しました。文化が異なる国との共同事業であり、参加した子ども達・表現者・テクニカルスタッフ・制作スタッフはそれぞれの立場で国際文化交流（異文化理解、コミュニケーション力・想像力の喚起等）を図ることが出来ました。

また開館年より創造事業において、世田谷パブリックシアターとの提携事業として、劇場はもとより稽古場、スタッフ等の連携を図ってきました。また彩の国さいたま芸術劇場との間においては、共同制作を実施しています。

【メリット】・ 国際的な人材の養成、海外マーケットの開拓、国外への発信

- ・ スタッフの交流によるスキルアップと情報共有
- ・ 海外作品の招聘においては複数館の共同招聘による経費の軽減
- ・ 地元で活動する演劇人等が参加することでスキルアップとなる
- ・ 劇場間の情報共有や信頼度が増す

（言葉の壁、国民性（制作の考え方の違い等））

【実演団体との連携】

およそ2年に一度、世界各国で高い評価を得ている舞踏カンパニー・山海塾とパリ市立劇場と新作の共同プロデュースに取り組んでいます。

また国内においては、G2プロデュース・飛ぶ劇場(地元劇団)との共同制作として作品創りを行うとともに、毎年東京・大阪の演出家を招聘し地元俳優を中心にした作品創りを行っています。

[メリット]

- ・ 地方では観劇する機会の少ない質の高い実演芸術を日本初演というプレミアムで地域住民に提供
- ・ これまで当劇場に招聘したこともない海外の著名な実演団体からの売り込みを受ける等、海外での北九州芸術劇場の知名度アップに貢献
- ・ 地元で活動する演劇人のスキルアップ（演技や演出の技術的なことだけでなく、演劇に対する考え方や情報を提供してもらうことでのスキルアップを図る）
- ・ 制作・技術スタッフのスキルアップ
- ・ アーティストとの情報共有

（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。

一劇場単体で招聘するには予算的・事務的にも負担が大きくなる海外の実演団体（ピーター・ブルック、キジムナー 等）の招聘について、国内の他の劇場（彩の国さいたま芸術劇場、SPACE 等）と連携することにより効率的に招聘し、地方では観劇する機会の少ない海外の質の高い実演芸術を地域住民に提供しています。今後とも海外の実演団体の招聘には、積極的に取り組んでいく予定ですが、実施に当たってはスタッフの外国語での交渉力の充実を図るなど、人材育成にも努めていきたいと考えています。

また、国内における作品についても他の劇場（彩の国さいたま芸術劇場、松本市民芸術館、宮崎芸術劇場等）との共同制作で、質の高い作品創造に取り組んでおり、予算・スタッフを抛出しあう事で効率的な公演が実施できると考えます。

同様に、一劇場単体では予算的に負担が大きくなる国内の実演団体の作品創造や巡回公演についても、他の劇場と連携することにより少ない予算で効率的に招聘しています。今後とも他の劇場と連携した取り組みを積極的に行い、経費の節約だけでなく、他劇場の取り組みや企画制作等のノウハウを習得し、効率的な劇場運営を図っていきたいと考えています。

現在、社会情勢の悪化にともない、鑑賞人口の減少が言われていますが、多くの市民は舞台芸術や音楽を未だ体感していないか、興味はあるが足を運んでいません。そういった市民層に対してのアプローチは、自らが創造する作品のほうが無効であると思われる。そのため、共同制作等により今後も大人が楽しめる作品から未来を背負う子どもたちへの作品まで、幅広い内容のものを自ら企画し提供していきます。

(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。

- 共同公演等を行っている施設と物理的に遠距離であるため、交通費等の経費が嵩む。
- 共同公演の場合における地域の表現者やスタッフの不足。
- 劇場の体制（予算・スタッフ・施設・器材・公演数等）に差があり、連携できる劇場は制限される
- 作品の内容にもよるが、集客面を考慮すると地方においては近隣の劇場との連携は制限される

(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）

出演者の知名度に関係なく、また規模に関しても普段公演が実施できないような劇場まで想定した制作規模によって、この国が誇る作品を提供していただきたい。また芸術監督は作品創りだけが仕事ではなく、全国において舞台芸術の必要性や意味、役割を伝達することを地域の劇場と連携して実施する必要があると思われます。

(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。

現在、連携は一部の限られた劇場で終わっていることから、連携の幅を広げるため、「施設規模や設備面でどこでも公演できる作品を制作し、地域の中核劇場が窓口となり協力体制をとることで、その周辺施設での公演を可能にすること。また、その場合は一定の助成を行うこと。」

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）

劇場の調査・研究事業として、外部機関による事業評価調査に開館年度より、毎年度継続して取り組んでいます。

本調査は、「よりよい劇場経営のあり方を検討し、PDCAマネジメントサイクルの活用により、劇場ミッションを達成する。」を目的とし、経営改善に努めています。

具体的な内容は、【継続調査】①劇場の基礎運営データ、②自主事業の観客アンケート調査、③貸館利用者のアンケート調査、④経済波及効果とパブリシティ効果の試算など、定量分析に基づく経年変化分析、【テーマ調査】毎年度、テーマを選びグループインタビュー、座談会等を実施。①外部調査、②内部調査、③市民意識調査などの定性分析で構成されています。

そして、この事業評価調査報告書は、①北九州市【指定管理者の適正な評価のあり方】、②市民【劇場経営のアカウンタビリティ】、③公立文化施設【事業評価のあり方のモデル】、④助成団体【助成金獲得及び適正な事業報告】へのツールとして活用しています。

また、まだ未着手の領域として、インパクト調査や間もなく10年目に入ることから、この膨大なデータの分析をどのような手法で行うか、課題として残っています。

(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。

「劇場に関する多面的な調査研究を、自治体・大学等の研究機関等と連携して行うことに対し、国として支援に努めること。」

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。

地域との連携・他施設との連携・企業との協働・親切的な貸館における創造支援など個別の事業を通じて、様々な面から地域へ貢献することにより、“市民の信頼と支持”を得ることが劇場経営の安定にとって一番重要であると考えています。

その事業を継続するための財政的面については、

- 宣伝営業課を置くなど、事業の自主財源となるチケット収入を拡大し、事業費に占めるチケット収入の割合を高めるように努めています。
- 自主事業のコンセプトを明確にし、多様なプログラム、幅広いラインナップを提供することで、事業財源となる外部資金の幅広い獲得を目指しています。

(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。

- 適正なスタッフ数の確保（安全面や一定レベルの事業維持等の観点）
- 適正な財源の配分

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。

「安全・安心な劇場」の推進を目的とした劇場安全委員会を置き、「劇場等演出空間の運用および安全に関するガイドライン」をベースに、劇場の舞台設備のスペックや作業内容に合わせてカスタマイズした独自の安全基準をつくり、運用しています。

今年度より、劇場の全職員や関係事業者も参加しやすい体制にし、2012版「ガイドライン」に対応し、その周知・徹底に努めています。

また、3.11後、被災施設の防災についての取組を現地でヒアリングを行い、その結果、災害に強い施設となるためには、スタッフのマインドとスキルアップが必要であると再認識し、劇場全体で防災に取り組むことを目的として、「防災プロジェクトチーム」を設置しました。その中で、新たな防災訓練のあり方の検討と企画・実施とともに、緊急時のマニュアルの見直しに取り組んでいます。

安全管理で今後さらに考えないといけないことは、貸館利用者に舞台上の危険性を十分認識してもらうことです。そのために、事前に舞台の危険性を現場で学ぶ、「貸館利用者のための安全講習会」を検討しています。

(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。

- 安全管理に関する人材の育成と適正な人数の確保
- 施設・設備の修繕計画を含む適正な維持管理
- 施設の安全な運用のための指針

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。

劇場ホームページにおける意見・要望・苦情の受け付け、自主事業・貸館の利用者アンケートや事業評価報告書における劇場利用者のグループインタビューの実施など、利用者のニーズの把握と苦情に対する早期対応を心掛けています。

また、フロントスタッフの日報を関係職員に回覧することで、苦情内容・対応状況などについて職員が共通認識を持てるように努めています。

(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。

(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えますが、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。

指定管理者の評価項目は、

視点1：施設の設置目的が十分に達成できたか【有効性】

視点2：経費の低減等の効果があったか【効率性】

視点3：公の施設に相応しい適正な施設の管理運営が行われたか【適正性】

に基づき、下記のとおり、設けています。

<評価項目>

- ① 施設の設置目的の達成
- ② 利用者の満足度
- ③ 経費の低減
- ④ 収入の増加
- ⑤ 管理運営の実施状況
- ⑥ 平等利用・安全対策・危機管理体制など

定性的評価については、数値化が困難なため、文章により評価しています。

(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。

文化施設特有の事業成果や効果などに関する定性的な評価項目の確立が必要と考えています。

(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。

定性的な評価基準について、指針への記載をご検討していただきたいです。

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。

●指定管理者の選定について

施設の管理運営については、事業の公共性や継続性等を勘案し、北九州市芸術文化振興財団を特命により指定管理者に選定しています。

●指定管理者による運営について

指定管理期間は、5年としていますが、上述の理由から、財団を継続して指定管理者に選定しています。

(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。

以上