

市民ホール 管理運営基本計画  
骨子案

平成 24 年 11 月

小田原市

# 市民ホール 管理運営基本計画(骨子案) 目次

<b>1. 管理運営基本計画について</b> .....	<b>1</b>
(1) 管理運営基本計画の位置付け .....	1
(2) 上位計画 .....	2
(3) 市民ホールが目指す文化施設としての方向性 .....	4
<b>2. 事業</b> .....	<b>5</b>
(1) 事業の考え方 .....	5
(2) 実施する事業の方向性 .....	5
(3) 中長期事業計画 .....	8
(4) プレ事業 .....	10
(5) 開館記念事業 .....	11
(6) プレ事業・開館記念事業の推進体制 .....	11
(7) 広報 .....	12
(8) 評価 .....	13
<b>3. 管理運営</b> .....	<b>14</b>
(1) 施設運営 .....	14
(2) 運営組織 .....	15
(3) 利用者サービス .....	17
<b>4. 市民参加</b> .....	<b>19</b>
(1) 市民参加の基本的な考え方 .....	19
(2) 市民参加の活動内容 .....	19
(3) 市民参加組織のあり方 .....	21
<b>5. 収支</b> .....	<b>23</b>
(1) 支出 .....	23
(2) 収入の考え方 .....	19
(3) 収支の基本的な考え方 .....	21
<b>6. その他</b> .....	<b>25</b>
(1) 開館準備業務推進体制 .....	25
(2) 整備スケジュール .....	19
(3) 今後の整備スケジュールにおける留意事項 .....	21

# 1. 管理運営基本計画について

## (1) 管理運営基本計画の位置付け

小田原市では、豊かな文化を背景として“希望と幸福感を持って暮らすことができるまち”を目指して「小田原市文化振興ビジョン」を策定し、小田原の芸術文化創造拠点として、新しい市民ホールの整備を進めています。

市民ホール整備事業については、これまでに「市民ホール基本構想」及び「市民ホール基本計画」を策定し、施設整備や運営方針の基本的な方向性を決めました。

管理運営基本計画は、基本構想や基本計画で定めた基本的な理念や方針を基に、市民ホールが今後長期にわたり文化の豊かさを市民が享受できる事業を實踐できる管理運営体制を構築していくために、運営システム、事業計画及び市民参加のあり方等について基本的な指針を定めるものです。

### 【管理運営基本計画の位置付け】

(年度)

21	市民ホール基本構想	
22	・基本理念    ・事業の基本方針    ・施設機能の方針	
23	小田原市文化振興ビジョン	
	・文化振興のあり方    ・施策の機能、規模、構成	
24	市民ホール基本計画	
	・事業方針    ・施設の概要、機能、規模    ・整備推進方針	
24	市民ホール管理運営基本計画	
	・事業の考え方    ・運営組織のあり方    ・運営手法	
25	設計者選定	
	・設計の条件	
	【ハード系】	【ソフト系】
25	基本設計	具体的な運営方法の検討 ・事業計画 ・運営手法 ・運営組織 ・収支計画  (今後検討が想定される計画) ・管理運営実施計画 ・開設準備計画
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全体規模、建物や諸室の配置の検討と決定</li> <li>・動線の検討と決定</li> <li>・必要な設備の選択と決定</li> <li>・概算工事費の算出</li> </ul>	
26	実施設計	
26	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工事発注のための図面作成</li> <li>・数量、単価など経費内訳書作成</li> </ul>	
27	建設工事	
28	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建築、機械、電気、空調、衛生、昇降機、舞台設備などの工事</li> </ul>	

## (2) 上位計画

### ①小田原市総合計画「おだわら TRY プラン」

平成 23 年 3 月に策定された第 5 次小田原市総合計画「おだわら TRY プラン」前期基本計画（平成 23 年～28 年）において、6 つの施策群により構成される未来への投資（先導的施策）の一つとして「(5) 文化力を高める」を掲げています。

### ②小田原市文化振興ビジョン

前述の小田原市総合計画「おだわら TRY プラン」によるまちづくりの実現に向けて、小田原市が目指す文化振興の方向性を明らかにするため、平成 24 年 3 月に「小田原市文化振興ビジョン」を策定しました。

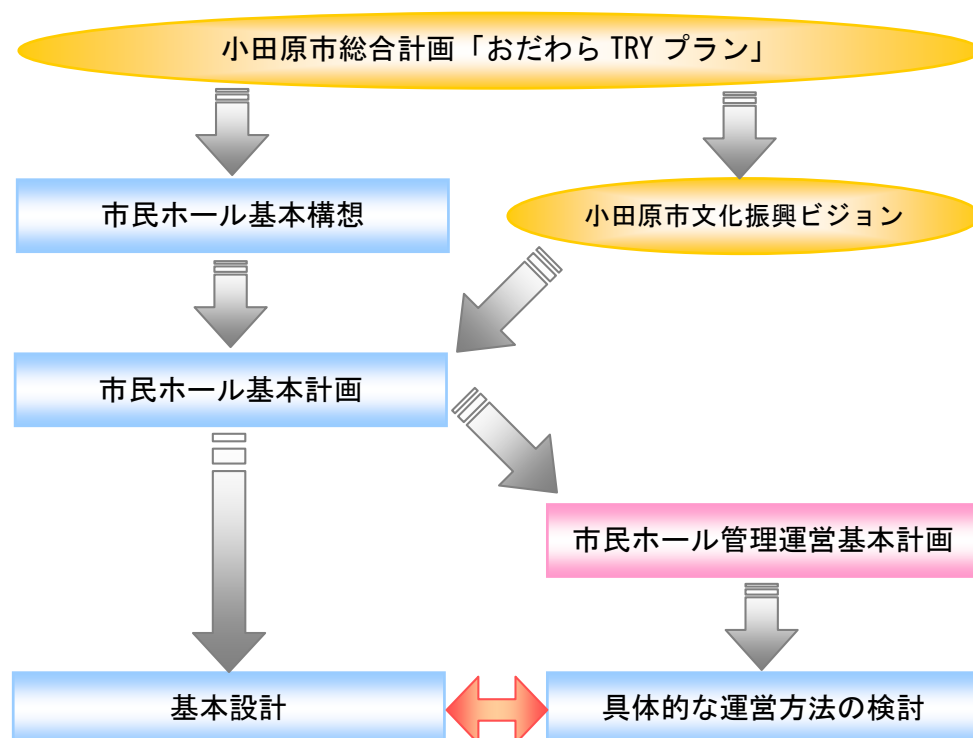
### ③市民ホール基本構想

平成 23 年 3 月に「市民ホール基本構想」を策定し、市民の多様な活動が市民ホールからまちへと広がり、希望や活力に満ちた新しいまちを創造することを目的に、市民ホール整備の基本理念と使命、市民ホールで行われる事業や施設機能の基本方針を示しました。

### ④市民ホール基本計画

基本構想に引き続き、平成 24 年 3 月に「市民ホール基本計画」を策定しました。基本計画では、施設を目指す方向性として、市民ホールは単なる市民会館の建て替えではなく、芸術文化創造の拠点となる施設であることから、「芸術文化創造センター」として運営されていくことが望まれる旨が記載されています。

#### 【上位計画との関係】



小田原市総合計画「おだわら TRY プラン」

小田原市文化振興ビジョン

- |                        |                   |                   |                   |
|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ①<br>芸術文化を<br>身近なものにする | ②<br>志ある人を<br>育てる | ③<br>まちの魅力を<br>磨く | ④<br>小田原を<br>発信する |
|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|

市民ホール

基本理念

多様で豊かな市民の芸術文化創造活動からわきあがるクリエイティブな力と熱意が市民ホールからまちへとあふれ未来に開かれた文化都市を創造する。

使命

- |        |     |       |        |
|--------|-----|-------|--------|
| 感動を伝える | 育てる | 創りあげる | 集い交流する |
|--------|-----|-------|--------|

7つの事業の基本方針

- ①そだてる<育成普及>～地域文化の足腰を強くする～
- ②たのしむ<質の高い催し>～創造性を刺激する～
- ③つくる<市民参加>～創造の輪を拓げる～
- ④つたえる<地域特性の発信>～小田原の魅力をつたえる～
- ⑤出会う<交流促進>～共感のよるこび～
- ⑥にぎわう<にぎわい創出>～催し物がなくても立ち寄れる～
- ⑦ひろげる<利用促進>～稼働率の高い施設～

～芸術文化創造センターとして～

(3) 市民ホールが目指す文化施設としての方向性

運営の方針を定めるにあたり、市民ホールが文化施設としてどのような方向を目指すのかを定める必要があります、今後更に検討を重ねていく必要があります。

## 2. 事業

### (1) 事業の考え方

市民ホールは、社会や文化との関わりをもつ文化機関であるため、積極的に事業を行っていきます。文化振興ビジョンにおいて施策の方針が打ち出されていますが、具体的な事業については、これまで基本構想、基本計画において7つの事業の基本方針と、それぞれに対応する7つの事業が整理されています。

#### 【文化振興ビジョンにおける施策の方針】

- ①芸術文化を身近なものにする…「多彩な文化事業を行う」、「文化が育つ場所を創る」
- ②志ある人を育てる…「小田原を知る」、「文化の担い手を育てる」
- ③まちの魅力を磨く…「地域資源を生かす」、「まちの記憶を伝える」
- ④小田原を発信する…「小田原の文化を演出する」、「交流を拓げる」

#### 【7つの事業の基本方針】(基本構想より)

- ①そだてる<育成普及>～地域文化の足腰を強くする～
- ②たのしむ<質の高い催し>～創造性を刺激する～
- ③つくる<市民参加>～創造の輪を拓げる～
- ④つたえる<地域特性の発信>～小田原の魅力をつたえる～
- ⑤出会う<交流促進>～共感のよこび～
- ⑥にぎわう<にぎわい創出>～催し物がなくても立ち寄れる～
- ⑦ひろげる<利用促進>～稼働率の高い施設～

#### 【7つの事業】(基本計画より)

- ①育成事業
- ②鑑賞事業
- ③参加事業
- ④地域発信事業
- ⑤交流事業
- ⑥にぎわい創出事業
- ⑦施設提供事業

### (2) 実施する事業の方向性

#### ①育成事業：そだてる<育成普及>～地域文化の足腰を強くする～

文化活動を実践している個人や団体などを支援・育成するための事業や新たに文化活動を行っていく市民を育てていくための事業、また、次代を担う世代を育成していく事業として、アウトリーチやワークショップなどを中心に展開していきます。

#### ● 芸術文化支援者・共感者(鑑賞者)の育成事業

市民の芸術文化への関心呼び覚まし、鑑賞者として、また市民ホールの活動を理解し支える市民として育てていくための事業を実施します。関心を持つきっかけとなるセミナーやシンポジウム、講座などを鑑賞事業などと関連して実施します。

#### ● アーティスト・職能の育成事業

小田原出身のアーティストの育成や芸術文化を支える事業として、アーティストへの制作・発表機会や場の提供、コンテストの実施、アートマネジメント講座、舞台技術講座などを行っていきます。

- **次世代育成事業**

子どもたちの芸術文化への関心を高める事業として、本物を鑑賞できる事業や体験・指導事業、気軽に参加し楽しめる事業などを実施していきます。小田原の将来を担う子どもたちや次代の活動の中心となる人材を育成します。

- ② **鑑賞事業：たのしむく質の高い催し>～創造性を刺激する～**

多様な芸術文化の鑑賞機会を提供し、演劇を観たり、音楽を聴いたりすることを楽しむ層を広げるとともに、芸術文化を理解する感性豊かな市民を育てていきます。

- **優れた芸術文化鑑賞事業**

これまでの小田原では鑑賞機会のなかった、様々な分野の優れた芸術文化を鑑賞する事業を行います。また、子どもたちが本物を鑑賞できる機会を整えます。

- **小田原ゆかりの鑑賞事業**

小田原ゆかりのアーティストや文化人などによる公演や展覧会、地域特性を活かした小田原ならではのシチュエーションでの公演などを実施します。

- **芸術文化作品創造事業**

市民ホールで作品創造を行い、市民や圏域の住民に優れた作品鑑賞の機会を提供します。また、創造した作品は他都市で上演していくことも視野に入れます。

- ③ **参加事業：つくるく市民参加>～創造の輪を拓ける～**

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、子どもが楽しみながら参加できる場や、高齢者や障がいのある方が主体的に関わることができる場をつくります。

- **市民参加事業**

市民ミュージカルや市民オペラなど市民自らが参加し体験する舞台芸術創造事業をはじめ、創造のためのワークショップなどを行っていきます。小田原ゆかりの題材を取り入れるなど、広く市民の関心を呼ぶことも図っていきます。また、市民が芸術文化事業の運営に参加する機会を提供していきます。

- **芸術文化体験事業**

市民が文化や芸術に触れるきっかけとなる事業を行っていきます。イベントやフェスティバルの中で気軽に芸術文化を体験できる仕組みをつくっていきます。また、子どもを対象にした定期的なコンサートや小学校・中学校などの合同音楽祭・合同文化祭などにより、子どもたちが体験する機会をつくります。

- **文化活動支援事業**

市民の文化活動に対する助言や中間支援など、文化活動を継続的に進めていくための支援事業を展開します。

- ④ **地域発信事業：つたえるく地域特性の発信>～小田原の魅力をつたえる～**

小田原の地域文化資源を活かした活動を行い、外部へ発信していきます。外部へ発信し、評価を受けることで地域の魅力を再認識し、地域ブランドを高めていきます。



- **小田原の芸術文化蓄積・発信事業**

小田原を題材にした事業の実施や、地域資源をはじめとし、これまでに蓄積されてきた文化活動のアーカイブづくり、市民ホールでの主催事業や市民活動のデータベース化などを行います。

- **小田原の魅力発見事業**

伝統芸能の継承活動や失われた文化の再発掘、地域の物語や歴史に関連したワークショップなど、地域の宝を発掘する事業や小田原を題材とした事業などを行い、市民が小田原の魅力を再発見する契機とし、小田原の発信につなげていきます。

- **地域ブランド育成・発信事業**

魅力的な地域資産や多様な文化資産を活かした事業を展開し、小田原の都市としての地域ブランドを育て、市内外に発信していきます。

⑤**交流事業：出会う＜交流促進＞～共感のよろこび～**

小田原の文化活動を振興していく拠点として、芸術文化を通じた活動や交流の場を提供し、市民と芸術文化をつないでいくだけに留まらず、さまざまな人や情報が集まり、出会いを生み、そこから新たな文化や交流などが生まれていくことを目指します。

また、市内外の文化施設や創造団体、文化団体などと積極的に交流を図り、情報の収集・蓄積を行うとともに、市内の様々な活動を行っている文化関連施設や他都市のホール施設などとも連携を図っていきます。

- **交流促進事業**

異分野で活動する団体や個人とのジャンルを横断したコラボレーションや、ともに参加するイベントなどを実施するとともに、活動者同士や活動者と支援者をつなぐコミュニティやネットワークづくりを促進し、芸術文化を通じた出会いや交流の機会をつくっていきます。

- **連携事業(既存施設、広域等)**

市内にある既存施設において活動している団体との連携事業や、市外の様々な施設等との共同制作事業など様々な分野での連携事業を行います。

- **コミュニティ活性化事業**

文化活動を通じた新たなコミュニティの育成や既存のコミュニティが活性化するきっかけとなる事業を行い、支援していきます。

⑥**にぎわい創出事業：にぎわう＜にぎわい創出＞～催し物がなくても立ち寄れる～**

芸術文化創造の拠点としてだけでなく、市民がいつでも気軽に集うことができ、芸術文化を通じたまちづくりの拠点となる事業を行っていきます。

- **ロビー・ホワイエ等施設活用事業**

ロビーやホワイエ等でのコンサート、外部空間でのフリーマーケットなど、来館者が気軽に立ち寄り楽しめる事業や各種フェスティバルや大会など、エントランスやオープンロビー、広場などの周辺空間を活用した事業を行います。

- **地域活性化事業**

観光や産業分野との連携、周辺商店街との協働など、観光資源としても活かすことのできる施設として、まちににぎわいを生み出す事業を行っていきます。

- ⑦ **施設提供事業：ひろげる〈利用促進〉～稼働率の高い施設～**

多くの市民の文化活動や交流活動をさらに活性化させていく一助として、成果発表の場、練習やリハーサル、気軽に集まる場として利用できるよう、柔軟性が高くホスピタリティに富む運用を目指していきます。

- **市民活動支援事業**

市民の文化活動に対して、利用の際には専門的見地からの助言を行うなどの支援をしていきます。

- **情報発信事業**

利用状況の適切な情報提供など、施設の利用促進に向けた情報発信を行っていきます。

### (3) **中長期事業計画**

文化振興の効果は短期間で現れるものではなく、その成果が形となり一定の成果として認識できるようになるまでには時間がかかるため、中長期的な視野を持ち、段階的かつ戦略的な事業展開を行っていく必要があります。

中長期事業計画は弾力的なものとし、文化を取り巻く環境や社会状況の変化に対応できるように、一定期間ごとに見直しをしていきます。

また、概ね5年ごとに事業の成果を評価し、新たな目標の設定を行います。

#### ① **開館前：基礎づくり**

- **育成事業の展開**

鑑賞者の育成事業や子どもを対象としたアウトリーチやワークショップなどを実施し、将来の来館者を育成します。

- **市民や活動団体とのネットワークづくり**

文化活動を行っている市民やその他の団体など、将来的に、ともに事業を展開していく各組織とのネットワーク構築のための情報の収集や蓄積を広く行います。また、各事業において協働できる機会を模索していきます。

- **小田原ゆかりの優れた芸術文化鑑賞事業**

小田原ならではのプレ事業として小田原らしさを活かした鑑賞事業を実施し、開館後の地域発信事業や市民参加へとつなげていきます。

#### ② **初期(開館～5年)：土台づくり**

- **新施設を広く周知し、施設広報につながる事業展開**

文化活動の拠点施設として、施設の認知度を高めるため、市内外へ広く市民ホー

ルの存在を周知できるような事業を展開します。

また、芸術文化に馴染みのない人も参加しやすい多彩な事業を実施し、積極的な広報活動を行い、市民ホールへ訪れる人を増やします。

●スタッフの習熟、経験の蓄積による運営の安定化

施設を安定的に安心して運営し、より充実したサービスが提供できるよう、市民ホールにおける施設運営・事業展開の経験を蓄積します。

●市民や活動団体との協働体制の活用

開館前から構築したネットワークを活用し、実際の事業展開につなげていきます。

②中期(5年～10年):定着期

●市民ホールの特色の明確化、新たな層への働きかけ

市民ホールならではの、小田原らしさを打ち出した特色ある事業を展開します。また、初期とは異なる事業展開により、既に獲得した施設利用者・観客等に加え、新たな利用者層を発掘し、裾野を広げていきます。

●ネットワークの活用

初期に構築したネットワークを活用した事業展開を図り、事業の充実を目指します。

③長期(10年～):発展期

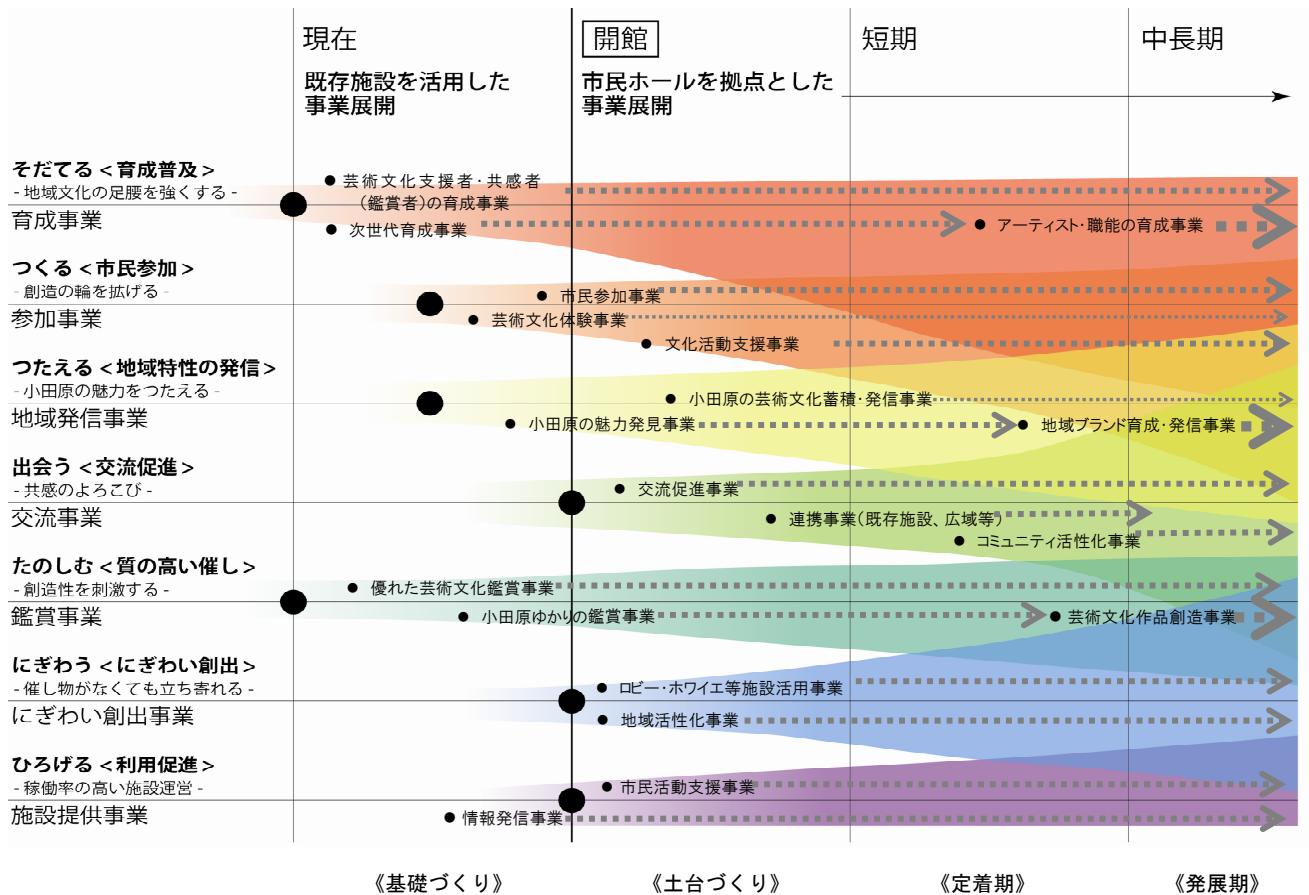
●市民ホールの特色の定着化

活動を支援・育成し、協働して事業を展開してきた市民や活動団体等とともに作り上げる事業を実施します。

●育んできた人材による施設運営や事業展開

さまざまな事業によって育み、施設運営や事業展開のノウハウを身につけ経験を積んだ人材を活かした作品創造を行います。

## 【中長期的な事業展開のイメージ】



### (4) プレ事業

#### ① プレ事業の目的

プレ事業を行っていく目的は以下のように整理できます。これらの目的を果たすためのプレ事業を、開館までの時期を有効に利用し、計画的に行っていきます。

- 新たな芸術文化創造拠点が整備される期待を周知する。
- 市民ホール開館に向けて、具体的な活動を立ち上げていくきっかけづくりとする。
- 市民及び設置者側が、事業実施や運営の経験値を共有する。
- 市民ホールの活動を支える市民を発掘し、育てていく機会とする。
- 市民ホールの運営や事業、広報・宣伝における課題を事前に把握し解決する。

#### ② プレ事業の実施

市民による音楽フェスティバルや小田原城ミュージックストリートなど市民と協働して行う事業や、文化関連施設を活用した鑑賞事業、次世代に向けたアウトリーチプログラムなど、現在市内で行われている文化事業との関連を整理しながら、育成に重点を置きプレ事業を実施していきます。

- 次世代の育成
- 活動の担い手の育成
- 鑑賞者の育成

## (5) 開館記念事業

開館記念事業は、市内外に対して広く新しい施設を披露する重要な機会となります。市民ホールが、どのような施設であるかを広くPRし、どのような使い方ができる施設なのかを知ってもらう機会となります。そのため、開館記念事業は重要な意味を持ちます。

### ①開館記念事業の目的

- 市民ホールの開館を市内外に広く発信する。
- 市民ホールの施設や設備を披露するとともに、実施する事業や活動を周知するきっかけとする。
- 市民の文化活動への期待を高め、地域劇場としての認知を高めていく。

### ②開館記念事業の方向性

完成した施設を記念し、お披露目する開館後最初の事業です。多くの事例では、開館を祝す記念式典と公演事業の双方を実施します。

#### ア)開館記念式典

開館記念式典は、新たな施設が開館することを記念するもので、設置者である市が主催し、施設整備にあたっての関係者や市民などを招待します。

式典では、開館までの経緯や施設の紹介などを行うほか、舞台を初めて使用するにあたっての舞台開きとして、祝祭性の高い演目の上演や、地域の実演家や文化団体などによる記念公演などが計画されます。

#### イ)開館記念公演

開館記念事業のうち、特に開館して最初の公演は、「こけら落とし」公演と呼ばれ、施設のイメージ形成に非常に大きな影響を与えるため、どのような演目にしていくか、今後事業計画と併せて検討していきます。プレ事業からのつながりや関係性を考慮し、市民ホールで実施可能な演目を幅広く示せるようなラインナップを計画します。また、市民とともに作り上げていく演目の実施も計画します。

- 目的を達成するために、複数年度にまたがりオープニング事業を行う。
- 市民ホールの個性、特徴を出すための作品づくりを行う。

## (6) プレ事業・開館記念事業の推進体制

プレ事業・開館記念事業は、市民ホールの具体的な事業の方向性を定めるものとなります。開館後の事業展開へとつなげていくためにも、開館後の事業を見据えて検討していくとともに、プレ事業の実施や開館記念事業の準備を行うための推進体制を整えていくことが必要です。

## (7) 広報

市民ホールを芸術文化の拠点施設とするために、以下の点を重視して広報活動を展開します。

- 市民ホールの活動や施設内容の周知による認知度の向上
- 市民が集う日常的な空間としてのイメージ形成
- 市民をはじめとする鑑賞者や支援者、利用者の拡大
- 市内の文化活動に関する情報発信

### ①広報活動の取組み方向

広報活動を通じて、市民をはじめとする多くの人に施設を知ってもらい、また、展開していく事業に関心を持ち事業に参加したり来館したりする人や施設の活動に理解を示し支援してくれる人を増やしていきます。

- 市民ホールの認知に向けての施設広報と、事業への参加者等を増やしていくための事業広報をバランスよく、かつ一体的に展開します。
- より多くの方に情報を届けられるよう、インターネットなどの情報提供ツールを活用しつつ、紙媒体なども併用します。
- 市民、商店会、自治会などと協働し、広範囲に及ぶ地域への発信を目指します。
- 市民ホールの情報を提供するだけでなく、周辺地域も含めた、まちづくりにつながる活動を行う芸術文化創造拠点として、多様な関わり方ができるよう幅広い視点で展開します。

具体的には、以下のような媒体を組み合わせる効果的に展開します。

#### 【広報媒体の事例】

媒体	具体例
掲示板・街頭広告、交通広告	<ul style="list-style-type: none"><li>● 特定の地域を対象とした効果が望めます。施設の認知度の向上にも有効です。</li></ul>
WEB サイト（ホームページ）	<ul style="list-style-type: none"><li>● 施設の基本情報や公演情報のほか、インタビューや解説など読み物的なものを充実させたり、ブログ等を頻繁に更新したりすることで、アクセスを促し親近感を醸成していきます。</li><li>● 施設貸出のための情報（図面など）を掲載し、利便性の向上を図ります。</li></ul>
施設案内リーフレット、年間公演スケジュール冊子	<ul style="list-style-type: none"><li>● 施設の基本情報や公演の年間スケジュールなどを一覧できるようにまとめたものを作成し、様々な場所や機会において配布します。</li></ul>
チラシ	<ul style="list-style-type: none"><li>● 主に事業（公演）ごとに作成し、広報対象に向けて直接配布します。</li></ul>
情報誌、機関紙	<ul style="list-style-type: none"><li>● 友の会などを設けた場合の会員や購読者のための情報提供ツールとして、事業等に対する理解や参加を促していきます。</li></ul>

その他の媒体として、メールマガジン、新聞・雑誌・タウン誌・ラジオ・テレビなどへの広告、報道機関・出版社等への働きかけ（記者発表、プレスリリース）などが考えられます。

## ②スケジュール

市民ホールについてより広く周知していくためにも、施設の整備段階から広報活動を行うことが望まれます。開館前から広報活動を行うことにより、施設自体の認知度を高め、事業への参加者や施設利用者の増加につなげます。

プレ事業・開館記念事業などの事業広報、貸出施設の利用申請受付の開始に合わせての施設広報など、時期に適した広報活動を行います。

## (8) 評価

### ①評価の目的

- ・市民ホールが担う使命の達成度を確認する。
- ・事業の成果と効果を確認する。
- ・運営及び経営状況を確認する。
- ・施設の維持管理について安定性と効率性を確認する。
- ・市民に対する説明責任を果たす。

### ②評価の方法

施設の運営に対しては、さまざまな手法・基準での評価が可能です。

運営母体のあり方によって異なることがありますが、指定管理者制度を導入する場合には、設置者による行政評価、運営者自らが行う自己評価、外部による第三者評価の3つの異なる視点で評価を行っていくことが考えられます。この第三者評価には、市民による評価を含めて行っていくことが考えられます。

また、評価の対象としては以下のような事項が想定されます。

#### ● 設置目的に対する評価

設置目的に対し、主として事業内容やその結果、また派生的効果等の分析を通じて、どの程度達成されているかを評価します。

#### ● 施設運営に対する評価

劇場利用者へのサービス、施設のホスピタリティ（観客へのサービス等）、施設の維持管理等について評価します。

#### ● 施設経営（マネージメント）に対する評価

組織運営、財政、マーケティング等について評価します。

また、評価を実施する場合、既存の情報やデータだけでは対応できず、評価のためにデータ収集・作成を行う必要が生じる場合もあり、職員や関係者等には相応の負担が伴います。これらの人的・経費のコストも意識した上で、効果的な評価を行うことが望まれます。

### 3. 管理運営

#### (1) 施設運営

事業実施の基本方針に定める「施設提供事業」として、市民の文化活動や交流を促進させていくことを目的として、施設の利用機会を広く提供していきます。運営システムについては、利用者の意見を取り入れながら、芸術文化の拠点施設として、活動の特性に鑑み、柔軟性をもった内容と運用が求められます。

また、平成24年6月に「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」が施行されており、今後の市民ホール運営面での検討において、同法における運営のあり方等を視野に入れていきます。

#### ①休館日、開館時間設定の基本的な考え方

■開館日：年末年始を休館日とし、定期休館日は設けません。ただし、主催事業等を実施する場合は休館日も利用可能とします。

また、保守点検や工事等のため利用できない日も想定されますが、支障のない室は使用可能とするなど、なるべく休館の少ない施設を目指します。

■開館時間：午前9時～午後10時を基本的な開館時間として検討します。

施設の利便性を高めるため、必要な場合には開館時間外でも有料での対応を検討します。ただし、安全性を確保するために施設の職員を配置する必要があるため、スタッフの人員体制や安全管理面なども考慮していきます。

#### ②利用方法などの手続きの検討課題

施設提供事業を行うための、施設利用の手続きにおける基本的な方針の検討課題を整理しました。今後更に検討を重ねていく必要があります。

#### ア)利用者決定方法

施設の利用希望者の日程が重なった場合の決定方法として、①抽選による決定、②事業企画書の提出による利用者調整による決定が考えられますが、今後更に検討を重ねていく必要があります。

また、その他にも、文化活動の拠点施設として整備される市民ホールであることから、芸術文化関連事業に対しての優先利用のあり方についても検討が望まれます。

#### イ)施設利用割合

市民ホールでは積極的に事業を行っていく計画ですが、ホールが主催者等となる事業が施設利用の大半を占めてしまうと、施設提供事業が適切に行えず、市民の利用の幅を狭めるだけでなく、使用料収入にも影響が出てきます。経営的な面からの検討を含め、施設利用の割合を検討していきます。

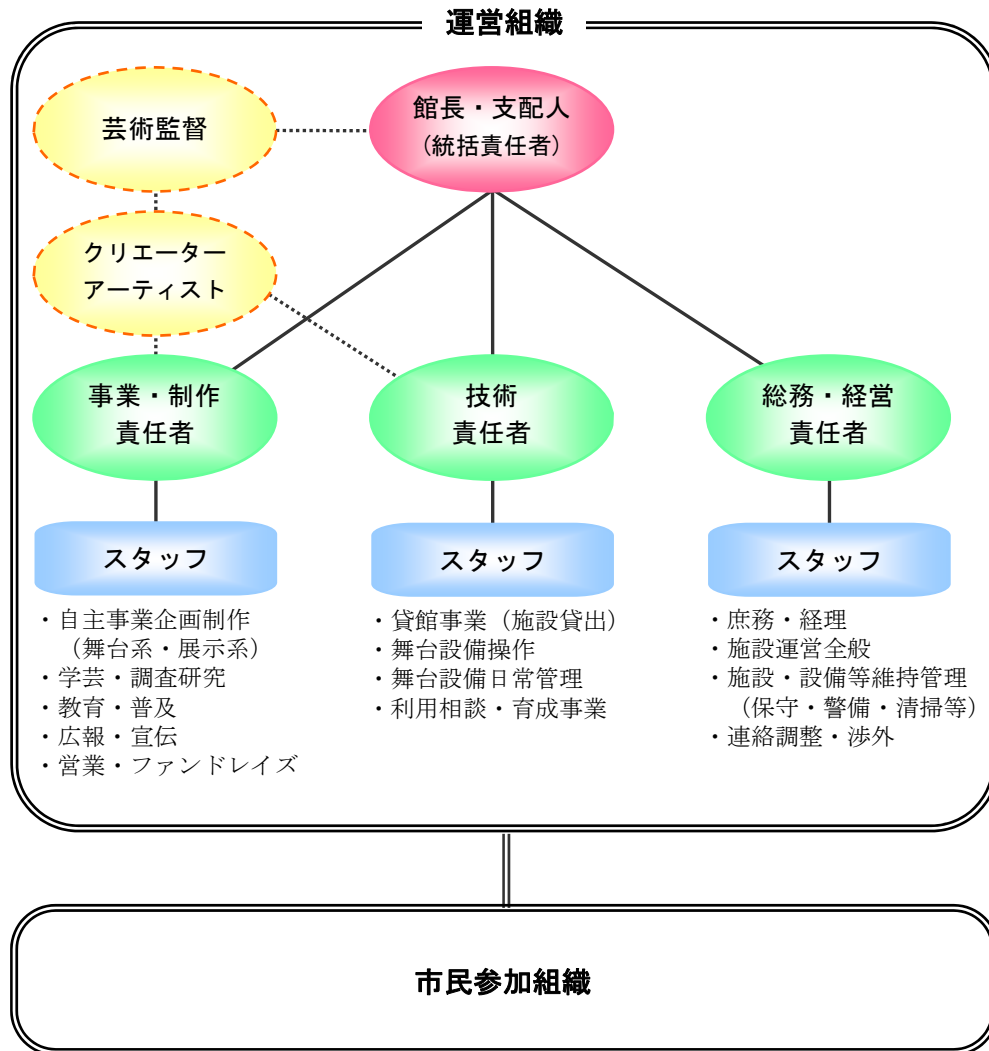


ウ)使用料金設定を行うエリアの検討

施設利用は原則として全て有料としますが、具体的にどの施設を対象とするかを検討する必要があります。その際、ロビーや広場なども使用料金を設定する事で積極的に市民利用に供することが可能となるため、有料施設の対象として検討していきます。

(2) 運営組織

①組織体制のイメージ図



②基本的な業務の例

市民ホールを運営していく上では、以下のような業務が想定されます。

部門等	主な業務内容
館長・支配人 (統括責任者)	・施設を代表し、事業、運営、施設管理などの全てを総括

総務・経理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・【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）</li> <li>・【施設運営全般】 施設の適切な利用のための調整</li> <li>・【施設・設備等維持管理】 施設管理、建築・機械・電気設備等の日常運転・監視・保守点検、警備、清掃など</li> <li>・【連絡調整・渉外】 行政・関係機関との連絡調整</li> </ul>
事業・制作	<ul style="list-style-type: none"> <li>・【自主事業企画制作】 事業の企画制作から実施に至る業務、共催・後援等の調整など</li> <li>・【学芸・調査研究】 演劇系事業・美術系事業の企画制作から実施に至る業務</li> <li>・【教育・普及】 普及育成系事業の企画制作から実施に至る業務</li> <li>・【広報・宣伝】 施設広報及び主催事業の広報、定期刊行物等出版に関する業務</li> <li>・【営業・ファンドレイズ】 施設利用促進のための営業活動、事業チケット販売の営業活動、外部資金の確保、票券管理（チケットの配券、予約、発券、代金管理）</li> </ul>
技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>・【貸館事業】 施設の貸出に関する受付・利用調整など ※他の部門で担当する場合もある</li> <li>・【舞台設備操作】 事業実施時の舞台運営</li> <li>・【舞台設備日常管理】 舞台機構・照明・音響の各設備や大道具備品の管理</li> <li>・【利用相談・育成事業】 舞台技術者等による利用者支援など</li> </ul>

\* その他の職能として、事業展開の方向性を決定し、事業企画のプログラミングを行う芸術監督や、自主制作の作品づくり、ワークショップ、アウトリーチ活動などを行うクリエイター・アーティストを配置する例もあります。

市民ホールでは、施設の理念を実現するための事業や活動を展開していくにあたり、「専門性の確保」と「市民参加」を適切に実現し、市民ホールを活性化させていく組織づくりが求められています。

上記で整理したホール運営に必要な職能について、以下の視点で整理・検討していきます。

- ・専門的な知見や技術、経験値を必要とする職能とそれ以外の職能について
- ・事業や施設規模による職員数について
- ・委託が可能な職能（清掃、警備など）について

### ③運営母体の考え方

基本構想、基本計画で整理されているとおり、現在、公の施設の管理運営の方法は、小田原市が直接運営を行う「直営」か、特定の事業者を「指定管理者」として指定し管理運営業務を代行させるかのいずれかになります。今後、より具体的な事業計画や運営方法を検討していく中で、戦略的かつ効果的な事業展開、多様化する住民ニーズへの柔軟な対応、創意工夫による効率的な運営や利用者サービス向上の観点から、指定管理者制度導入の可能性を探り、早期に運営母体を決定することが望まれます。

#### ■直営の場合の留意点

- ・ 施設運営の要となる専門家等が業務を遂行できる体制をできる限り早期に整え、プレ事業の実施や開館準備業務等にあたることが望まれます。
- ・ 法令の規定に基づく事務手続きが必要となることや会計制度が単年度会計であることを踏まえて、芸術文化活動を展開していく施設において欠かせない複数年にわたる継続的な事業展開、住民ニーズへの柔軟な対応、効率的な運営等の可能性を探ることが望まれます。

#### ■指定管理者制度を導入する場合の留意点

- ・ 整備から開館にかけての継続性を担保するために、開館準備業務を指定管理者となるものが行う事例があるため、開館準備業務の遂行体制を視野に入れる必要があります。
- ・ 指定管理者を選定する期間が必要となり、早期の条例設置が求められます。
- ・ 指定管理料の削減に重点を置いた業務計画となりやすいことから、指定管理者に求める業務の基準として、運営内容や質に重点を置いた仕様・評価基準づくりが必要となります。
- ・ 行政内部に専門知識のある職員を配置し、指定管理者への指示・指導を行う必要があります。

### (3) 利用者サービス

市民ホールで提供することが期待されるサービスとその概要を整理しました。今後、需要を探るとともに、サービス提供に要する経費や労力などについて、継続的な提供の可能性を検証した上で実施していきます。

名称	内容	主な検討課題
託児	公演や事業などを行う際に、未就学児等を託児室で預かるサービス。	<ul style="list-style-type: none"><li>● 主催事業での実施の有無及び実施の際のシステムの検討（保育者の確保、申込み方法等）</li><li>● 施設提供事業での実施の際の利用システムの検討</li></ul>

クロークサービス	公演や事業などを行う際に大きな荷物や衣服などを預かるサービス。コインロッカーの設置等による代替も可能。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主催事業での実施の有無及び実施の際の人手の確保等</li> </ul>
情報コーナー	書籍、CD、DVD、催し物のチラシ、その他必要な情報を閲覧・検索できるサービス。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機能の検討</li> <li>● 規模（必要なスペースなど）の検討</li> </ul>
レストラン・カフェ	飲食物の提供と、飲食・交流などが可能な場所を提供するサービス。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ハレの場にふさわしいサービス水準の確保</li> <li>● 事業者の検討</li> </ul>

その他のサービスとして、利用者から求められた資料や調べ物などへの対応（レファレンス）、印刷・製本・折り機などの機械や作業場所の提供（デスクトップパブリッシング）、打合せや軽微な作業のためのミーティングスペースや機能の提供（創造スタッフ室やワークショップルームなどの充実）、ケータリングへの対応などが考えられます。

#### 4. 市民参加

##### (1) 市民参加の基本的な考え方

市民ホールでは、市民とともに活動を行い、芸術文化創造センターとしての機能をつくり上げていくことが、これまでの検討の経緯の中でもうたわれ、大きな指標の一つとなっています。

市民参加を推進していく際の基本的な考え方は以下のとおりです。

- 市民参加を通して文化活動への関心や理解を深めていく。
- 市民ホールの運営やサービスを体感することで、市民ホールの役割や必要性への認知度を高める。
- 市民自らが主体となって事業や運営に参加することで自己実現を図る。
- 市民が潜在的に備えている創意や知見を発揮する機会を提供する。
- 市民同士がそれぞれの活動を知り、理解することで親和性を広げていく。
- 市民同士が出会い交流できる機会や場（縁側のような場所）を提供し、共生社会の形成を促進する。
- 市民参加を推進することにより、地域に密着し、地域に根付いた市民ホールをつくり、地域の活性化につなげる。

##### (2) 市民参加の活動内容

基本計画で整理した市民参加事例などから、市民ホールでは以下のような市民参加を行うことを検討します。これらは、運営母体等によって実施内容や目的が変わってくるのが想定されます。

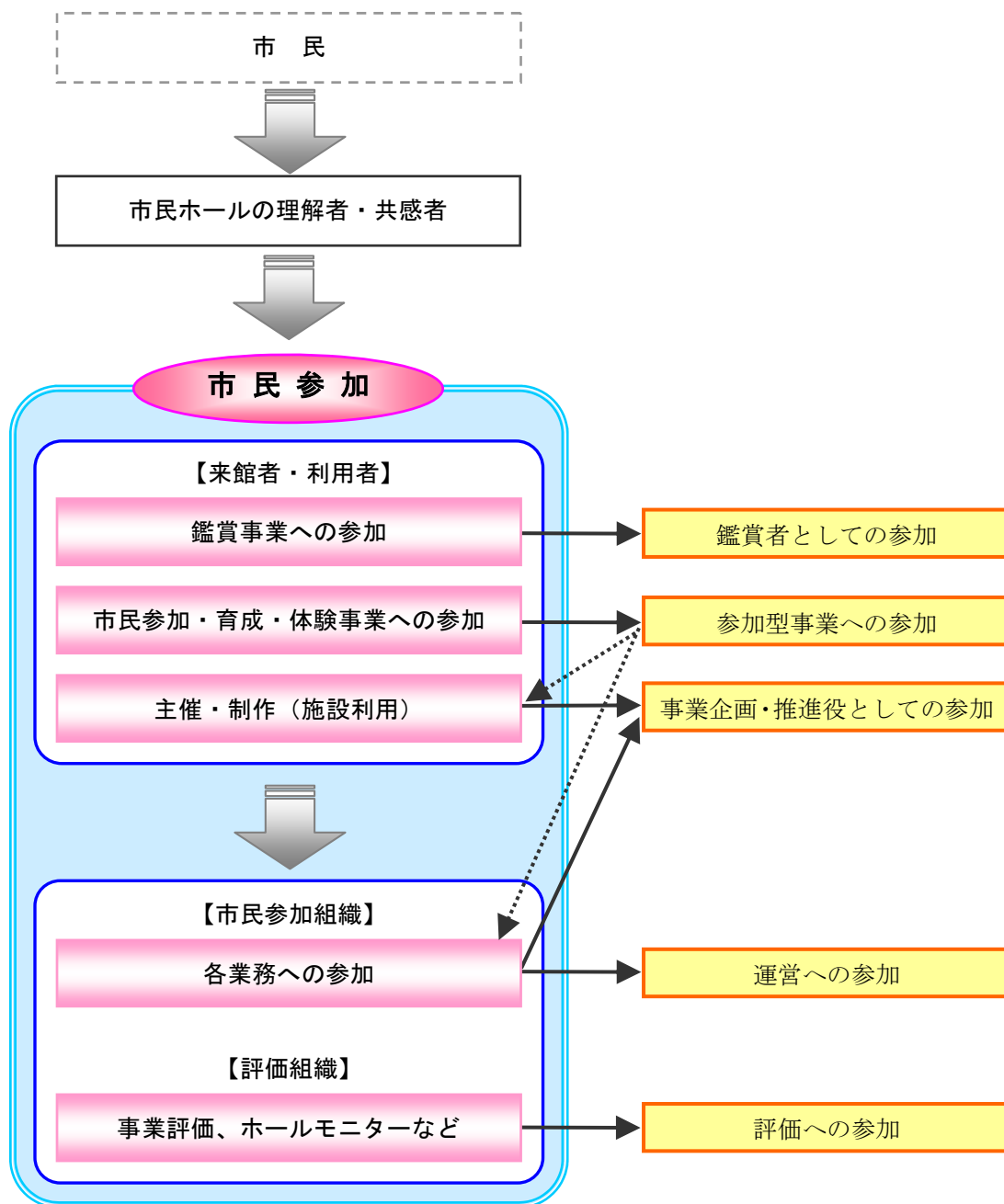
分類		概要	具体的な活動内容
事業への参加	鑑賞者としての参加	◎市民ホールが主催する公演を多くの市民が鑑賞することにより、ホールの認知度が上がり、経済的な循環が生まれます。そのことが、市民ホールが主催する事業の質の向上や施設の有効活用へとつながっていきます。 ◎「友の会」等への参加により、間接的に施設の事業や運営を支援することにつながります。	●積極的な鑑賞活動の推進 ●鑑賞組織（友の会）等の設置及び運営
	参加型事業への参加	◎鑑賞するだけに留まらず、ホールの創作する事業に、市民が出演者やスタッフとして参加します。 ◎プロのアーティストが中心となって市民が部分的に参加するものから、市民だけで全てを創り上げるものまで様々な形で実践されています。 ◎舞台芸術事業だけでなく、講座やワークショップなど体験型事業などに市民が参加することも想定されます。	●市民参加事業への参加 ●育成事業への参加 ●芸術文化体験事業への参加

	事業企画・推進役としての参加	<p>◎市民自らが、市民のニーズにあった事業の企画を立て、運営・実践していきます。</p> <p>◎養成講座などの育成事業を実施するなど、施設から活動を仕掛けて、人材を育成していくことが求められます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●活動・事業企画</li> <li>●活動・事業制作</li> <li>●活動・事業運営</li> <li>●市民提案事業の実施</li> </ul>
	運営への参加	<p>◎ホールが主体となって実施する事業に運営補助として参加します。専門的な知識がなくても、講習会や経験のあるボランティアからの指導を受けて行える業務が中心となります。その他、市民が備える専門知識や経験（外国語、簿記、書道、法律などの能力）を活かした参加なども考えられます。</p> <p>◎舞台技術などの専門性が要求される裏方業務については、舞台技術研修を重ねた上で、舞台技術スタッフとして実際の舞台技術運営を行います。有償でのボランティアとして活動することもあります。</p> <p>◎ボランティアの対価として、地域通貨を導入していくことも検討します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●施設運営支援（チケットもぎり、観客誘導、託児サービス、清掃、警備など）</li> <li>●舞台技術支援</li> <li>●広報・宣伝支援</li> <li>●鑑賞支援</li> <li>●教育・普及活動支援</li> <li>●営業支援、情報開示支援（ホームページ制作等）</li> <li>●アーカイブス運営支援</li> <li>●外部資金調達支援</li> <li>●その他支援（法務、経営、契約、通訳等）</li> <li>●活動・事業記録</li> </ul>
	評価への参加	<p>◎市の文化政策などを審議・評価するものから、具体的な市民ホールの設置目的や基本理念に対しての施設評価を行うもの、管理運営を担う組織に対し施設運営を評価するものなどが想定されます。</p> <p>◎施設評価は、基本理念に基づき、周辺地域への影響や小田原市に及ぼす効果などを全体的に評価していきます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自己評価</li> <li>●各種評価委員会</li> </ul>

施設運営への市民参加にあたっては、参加形態や有償・無償を問わず、参加する市民の一人ひとりが公立の文化施設のスタッフとしての責任を自覚するとともに、接客や施設設備の取扱いには様々なリスクが伴うことを認識する必要があります。リスクを回避し、サービスの水準を維持するためには、継続的な研修の実施や第三者評価の導入が必要になります。

市民ホールの運営における市民協働については、市民の生活環境や運営参加に対する意向が多様であることを踏まえ、上記の分類のいずれかに限定することなく、様々な参加形態を設定して市民の熱意や意欲に応えていくことが望まれます。

## 【市民参加のイメージ】



### (3) 市民参加組織のあり方

専門性と市民参加を施設運営の両輪と位置付け、市民参加を積極的に推進していくために、市民ホールの運営組織との関係性の整理や市民参加組織の位置付けは大きな課題となります。

持続的な活動とするためには、市民有志による集合体が組織化されていくことが望まれます。

**【法人を設立する場合】**

- 市民による非営利法人（NPO）での参加
- 市民による営利法人での参加

**【法人を設立しない場合】**

- 市民による任意団体での参加
- 市民と市による実行委員会での参加

これらの組織には、持続的な活動の中核となる人材だけでなく、臨時的に活動できる市民や関心のある市民が幅広く参加できる柔軟性が望まれます。



## 5. 収支

### (1) 支出

一般的に、ホール施設の支出には以下の項目があります。

事業費	市民ホールが主催する事業に係る経費
人件費	市民ホールを運営し、事業を展開していくために配置が必要な職員に係る経費
維持管理費	設備メンテナンス、警備、清掃、舞台設備保守点検等に係る経費や光熱水費など
事務費	各種機器のリース代や保険等施設の運營業務に必要な経費

- 設計段階において、施工、開館後の管理運営までを総合的にとらえ、ライフサイクルコストの低減化をめざします。
- 専門的な職能や人材を配置するなかで、横断的に業務遂行のできる柔軟な組織体制を構築し、適切な人件費での運用を行います。
- 市民ホールが主催者等となる事業については、費用対効果、長期的成果などを十分に検討した上で実施します。

#### ①事業費

市民ホールを芸術文化創造センターとして芸術文化活動の中核施設としていくためには、市民参加による創作事業などを行うことも考慮して、一定度の事業費を確保することが望まれます。

#### ②人件費

スタッフの人員数は、事業計画と密接な関連があるため、継続性をもって事業を実施していくための適切な人員数について検討を行った後、試算を行っていきます。

#### ③維持管理費

光熱水費、清掃・警備費、保守点検費など建物や設備の維持管理にかかる費用については、基本設計の検討にあわせて試算を行っていきます。

### (2) 収入の考え方

一般的に、ホール施設における収入項目は以下のとおりです。

使用料収入	施設提供事業における施設使用料、付帯設備使用料
事業収入	事業における入場料、事業参加費、外部からの助成金など
その他	目的外利用（自動販売機、公衆電話等）による収入
市の予算	指定管理者制度導入の場合は指定管理料

- 使用料収入は、収入の大きな柱です。その設定については、適正な受益者負担の考えを基本としますが、市民が利用しやすい料金としていくこととのバランスも求められます。適切な使用料金を設定するとともに、施設の利用促進のための営業活動を行い、使用料の確保に努めます。
- 事業活動における自己財源比率の向上を図るため、公的な助成金や補助金の獲得、企業のメセナ活動による協賛金やスポンサードなどの獲得に向けての活動を行います。

### (3) 収支の基本的な考え方

基本計画でも整理したように、市民ホールは、小田原市の文化振興のための施策を体現していくための拠点施設とし、また文化機関として運営される施設です。

文化芸術による地域の活性化、文化芸術活動を通じたまちづくりのための中核施設として、また、次代の小田原を担う世代を育成していく機関として、市が一定の経費を予算化していきます。

一方、継続性を持ち安定的に活動が展開できるように、市の経費負担に頼るだけでなく、外部からの資金調達を行うなど自己財源比率を高めていく努力も求められます。

- 小田原市の芸術文化創造センターとして、地域の文化振興やまちづくりに寄与する事業を展開していくための経費を予算化します。
- 施設・設備等の状態を良好に保ち、ハード面における芸術文化創造センターとしての機能を維持するため、中長期修繕計画を作成し、維持管理に必要な経費を予算化します。

## 6. その他

### (1) 開館準備業務推進体制

開館準備業務は専門性が高く内容也多岐にわたるため、開館前の早期から、専門家が関与し、その能力を十分に発揮できる体制を整えることが望まれます。

また、運営の一貫性を確保することから、開館後も、開館準備業務の担い手が業務を継続して行えることが望ましく、施設の運営母体の検討を行う際には、開館準備業務の担い手についても整理しながら進めることが求められます。

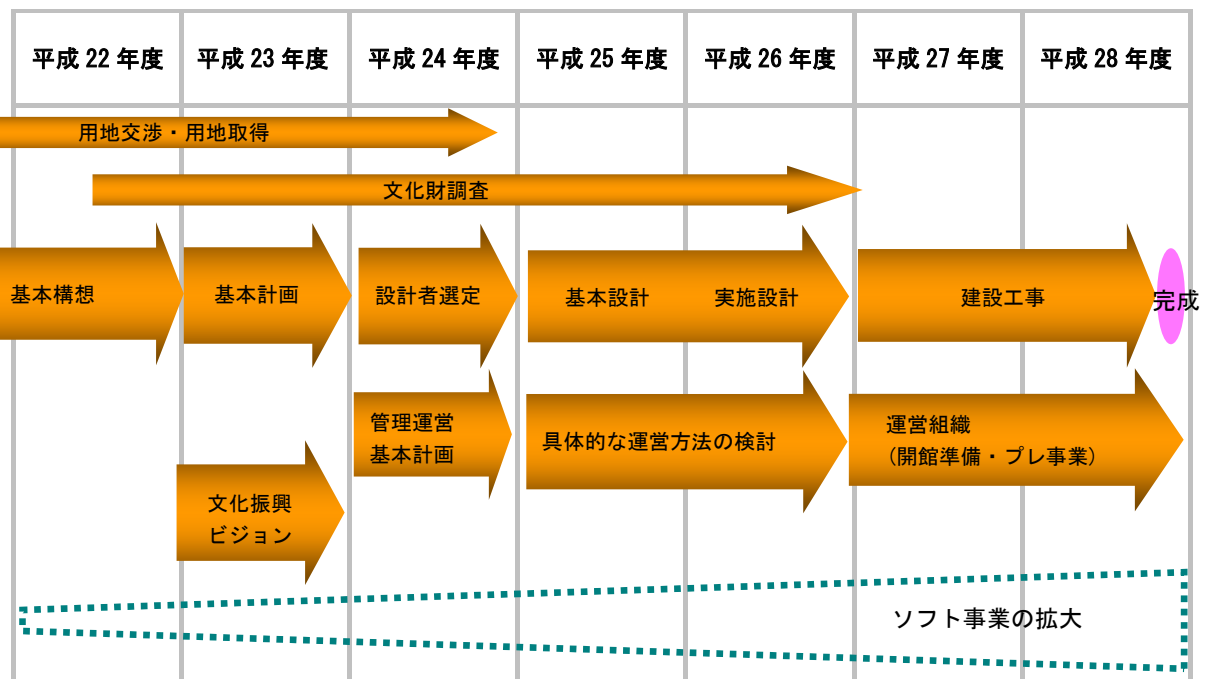
#### ①事業面における対応

開館後の事業方針を決定し、それに基づいて、開館前のプレ事業と開館記念事業を実施していきます。通常、事業企画等は約2年前から開始するため、開館前の事業と並行して、開館後の事業（開館年度・開館次年度以降実施）についても、開館前から企画検討を行います。

#### ②施設整備面における技術的な課題への対応

建築工事に際しては、機構・音響・照明といった舞台備品の調達等に関する仕様や図面の作成・確認などの専門的かつ多大な作業量の業務が想定されます。また、工事が進んでいく中で、開館に向けた舞台関連の図面準備や機材の仕様調整や専門的な舞台備品の選定などの業務も増えていきます。施設提供（貸出）のために、技術的な視点から貸出用の資料を作成する業務もあります。舞台技術面においても、様々な事項を決定していく専門家と、実務を担っていく専門スタッフが開館前の準備段階から関わっていくことが望まれます。

### (2) 整備スケジュール



### (3) 今後の整備スケジュールにおける留意事項

施設を運営するスタッフは、竣工・引渡しから開館までの期間に、新しい施設や設備に対する習熟訓練を実施します。施設の動線や舞台機構は施設ごとに異なるため、高い技術や豊富な経験を持つスタッフであっても、当該施設を熟知し安全・安心な利用に供するため、最低限3か月から6か月程度の準備期間が必要です。

#### 【準備期間に行う主な作業】

- 各種設備の確認と点検作業
- 備品の設置作業と管理
- シミュレーション公演による舞台設備等への習熟と協働作業
- 竣工後の瑕疵工事への対応