

市民ホール基本構想（案）

平成22年11月

市民ホール建設準備会

目次

I. 策定趣旨	1
II. 基本理念	3
○市民ホールの使命（ミッション）	
(1) そだてる〈育成普及〉	4
(2) 感動する〈鑑賞事業〉	4
(3) つくりあげる〈創造参加〉	5
(4) つどい交流する〈施設運営〉	5
コンセプトイメージ	7
III. 事業の基本方針	8
○7つの基本方針	
(1) そだてる〈育成普及〉 ～地域文化の足腰を強くする～	9
(2) たのしむ〈質の高い催し〉 ～創造性を刺激する～	9
(3) つくる〈市民参加〉 ～創造の輪を拓げる～	10
(4) つたえる〈地域特性の発信〉 ～小田原の魅力をつたえる～	11
(5) 出会う〈交流促進〉 ～共感のよろこび～	12
(6) にぎわう〈にぎわい創出〉 ～催し物がなくても立ち寄れる～	12
(7) ひろげる〈利用促進〉 ～稼働率の高い施設～	13
IV. 必要とする機能の考え方	15
V. 施設内容について	18
(1) 大ホール系機能	18
(2) 小ホール系機能	19
(3) 展示系機能	21
(4) 創造系機能＋支援系機能	22
(5) 交流系機能	23
(6) 管理系機能	23
VI. 管理運営について	24
○運営体制について	
(1) 専門性の確保	25
(2) 市民が参加できる運営体制	26
(3) 地域との連携	27
(4) 他の文化施設との連携	27
○運営方式について	27
VII. 景観について	30
VIII. 市民ホール建設準備会からの提言	32
注釈 ※文中に注がある用語の意味を掲載	38
市民ホール建設準備会委員名簿／検討経過	39

Ⅰ. 策定趣旨

○小田原市民会館の現状

小田原周辺の芸術文化を支え、多くの市民に親しまれてきた小田原市民会館は、開館から約 50 年が経過し、ハレの場^{註1}である文化施設としての華やかな雰囲気は失われているとともに、練習や稽古をするための空間や楽屋など舞台裏の諸室の不足、舞台への搬入などの制約、舞台機構や照明、音響機器等の老朽化、展示に必要な空間や照明等の不備、トイレの数が少ないことやバリアフリー対策が不十分なことなど、機能面においても現在の芸術環境に対応しきれていない状況にある。

このように、現在の一般的な公立文化施設の要求水準に対して抜本的な改善が期待できない状況では、建物の耐震改修を行なっても、市民の芸術文化活動やアーティストの招へいを支える機能の向上は望めず、市民の芸術文化活動に多くの制約を強いている状況は改善されない。

こうした状況の背景には、小田原市が新たな市民ホール整備の検討に着手してから約 20 年が経過する中で、市民会館の本格的な改修に着手しなかったことや経済状況の低迷があるが、あわせて芸術文化財団のように継続的に文化事業を行う運営組織が設置されなかったことから、芸術鑑賞の機会や公演の機会を著しく減少させてしまったという運営面での問題があることも認識する必要がある。結果として、コンサートや観劇など芸術鑑賞に興味のある人々は、小田原の交通利便性の良さを利用し、鑑賞の場を求めて東京、横浜や近隣都市へ出かけてしまうという状況を作り出している。

○市民ホール整備の必要性

芸術文化は、人々を感動させ、創造性を育み、表現力を養う力だけでなく、多くの人と価値を共有し合い、人と人をつなぎ、多様な存在を認め合うなどの社会の成熟度を高める力も持っている。また、芸術文化は、地域経済を活性化させ、産業の高度化を進めるという側面も注目されており、心豊かで活力ある社会の形成や都市の魅力づくりには欠かせないものとして大きな期待が寄せられている。

豊かな自然と歴史など文化的な土壌に支えられた小田原には、大きな発展の可能性があることは、多くの人に認識されているところである。未来に開かれた都市として飛躍させていくためには、芸術文化の創造性をもととする人々の熱意や英知を集め、歴史的・文化的なポテンシャル^{註2}や資源に新たな切り口を見つけ、その可能性を拓いていくことが必要であり、その力をまちづくりへと広げていくことが必須である。

市民ホール整備の必要性は、文化的な側面ばかりでなく、社会文化機関として芸術文化を通してコミュニティを再生させることにあり、また、まちづくりやにぎわいの創出など経済的な発展に寄与することにある。

厳しい経済状況ではあるが、市民ホール整備を「未来への投資」と位置づけ、小田原を文化創造都市としての魅力を発揮させていくことが必要である。また、市民ホール整備へ多大な投資を行うからには、その投資に見合う成果として、文化創造都市として市民から評価される施設になることが求められる。

そのためには、この整備事業を施設の老朽化による建替えという次元にとどめず、様々な文化

事業の実施を通して、市民の創造性を喚起し芸術文化活動を活性化させていくことが何よりも重要である。

また、こうした活動を通じて、先人から受け継がれた歴史的文化的資産やこの地の持つ気候風土などの地域資産に磨きをかけながら、アイデンティティを高めていくことの結果として、国内外から人々を誘う魅力のある都市となることができる。

芸術文化の力によって、子どもたちや青少年が目を輝かせるような未来を創り出すことが今、求められているのである。

○基本構想の役割

この基本構想は、市民ホール整備についての行政と市民との約束であり、市民の想いを結実させ、施設を運営していくために、いつでも立ち戻るべきものである。

また、この基本構想によって、市民が小田原市民として自覚を持ち、能動的に、積極的に、行動的な姿勢を持つことも同時に求められるものである。

II. 基本理念

○小田原の文化的な潜在力

小田原には、歴史の中で育まれた文化を誇りに、生き生きと活動している数多くの人々が住まい生活している。また、活動のきっかけや仲間が見つからないため、文化活動を行っていない人たちも多いと思われる。こうした潜在的な文化力が小田原にあるのではないかということは、専門家からも指摘されているところである。

人々の熱意がまちを変え、まちをつくる。芸術文化活動を通して得る感動や達成感は大きく、人づくりやまちづくりには大切な要素である。

文化や歴史に誇りを持つ小田原に新たな息吹を吹き込み、にぎわいを呼び戻すには、芸術文化の創造力や、芸術文化に寄せる人々の熱意や英知を推進力として、ひとつづくりやまちづくりにつなげていくことが必要である。

市民ホールを整備することで、まちの魅力やにぎわいを呼び戻し、歴史都市にふさわしい新たな都市文化を創出することが成功への道である。

○市民ホールが目指すもの

市民ホールをつくるだけでは、新しい人の流れはできない。文化のもたらす豊かさを市民が享受できるソフト事業にしっかりと取り組むことが市民ホールの基本的な使命である。地域に密着した市民ホールを目指し、様々な事業が実施されることで、はじめて人の流れが生まれる。この流れをまちのにぎわいに結びつけることが大切である。

文化先進都市の振興施策では、鑑賞事業に加えて、教育普及を目指した事業や市民が参加する事業を積極的に実施している。また、地域に開かれた劇場として、市民が高い水準の作品を低廉な料金で楽しむ機会を多く提供することも必要である。

公立文化施設だからこそ、採算性ばかりを追求するのではなく、採算性は低くても文化政策として将来を見据えた事業を行うことが求められている。

市民ホールでは、「そだてる（育成普及）」「感動する（鑑賞事業）」「つくりあげる（創造参加）」「つどい交流する（施設運営）」を文化政策に基づいた重要な事業として実施していくことを使命とするとともに、その実現のため新たな運営組織を併せて整備していくこととする。

これにより、多様な市民活動が市民ホールからまちへとあふれ、魅力やにぎわいを呼び戻すとともに、希望や活力に満ちた新しいまちを創造することを整備事業の大きな目的とする。また、その結果として中心市街地の活性化に寄与する施設となることを目指すものである。

◆ 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。**

○市民ホールの使命（ミッション）

基本理念を実現するための市民ホールの使命として、「そだてる（育成普及）」「感動する（鑑賞事業）」「つくりあげる（創造参加）」「つどい交流する（施設運営）」の4つを掲げる。

（1）そだてる・・・育成普及

まちの文化は、そこに住まう人たちが、互いに磨きあい、育みあいながら積み重ねてきたものであるが、文化を中心で支えてきた人たちの高齢化が進んでおり、次代の担い手に引継ぐ体制づくりが急務な状況にある。

未来を担う子どもたちや青少年が、質の高い芸術文化に触れながら、社会的・文化的活動への興味とやる気を伸ばし、それぞれの個性や創造性の芽を育み、生涯を通じてそれを発展させていくことが小田原の文化的な土壌を豊かにしていく。

これまで文化施設に興味や関心の薄かった人たちや多くの市民に、芸術文化の面白さや楽しさ、文化の豊かさを伝えるとともに、市民ホールに主体的に関わり続けられる環境づくりを進め、市民文化の裾野を拡げる事業を行う。

○留意点

- ・ これまで文化活動を行っていなかった人の活動のきっかけとなるような事業を行うとともに、芸術文化活動を行ってきた人たちのレベルアップのための支援を行う。
- ・ ジャンルや分野などの垣根を払い、新たな出会いの中で創造意欲をかきたて、創作へつながる刺激を作り出す。
- ・ 市民ホール運営や事業企画、文化活動に市民が主体的に参画し支援しあうことができるような人材の育成や確保など具体的な体制づくりを、市民と行政の協働により早急に取り組む。

（2）感動する・・・鑑賞事業

より多くの市民が魅力を感じ、足を運ぶような自主文化事業を積極的に展開していくことで、市民の文化的な感性の涵養に寄与することが鑑賞事業の基本である。さらには、市民の創造性を

刺激し、新たな活動が始まるような本物の感動を提供していくことが大切である。

また、子どもたちや青少年、これまで芸術文化活動にかかわりの少なかった人たちなど、多くの市民に文化の豊かさを伝え、互いに守り育てていく土壌を培い、文化の裾野を拓げることも必要である。

○留意点

- ・ 市民主体・市民参加によるプログラムを実施し、受動的なものばかりでなく、創造的・積極的な方向へ拓げていく。
- ・ 芸術文化の魅力は多様であり、かつニーズそのものも常に変化するものであることから、実施にあたっては、多くのリスクを伴うものである。このため、鑑賞事業の企画実施には高い見識と豊かな経験を持つ専門家の力が必要である。

(3) つくりあげる・・・創造参加

小田原の文化を創造し発展させていく主体は市民一人ひとりであり、こうした芸術文化活動を通じて、足腰の強い小田原の文化を切り拓いていく必要がある。

創りあげるよろこびが、すべての創造の原動力となる。多くの市民が文化創造活動を通して出会い、個性や創造性を発揮できるよう創造参加型の事業を展開する。

○留意点

- ・ 市民ホールが市民の文化活動の拠点として機能できる環境を整える。
- ・ 小田原にある地元の芸能や芸術、素材を意識した事業展開を行う。

(4) つどい交流する・・・施設運営

新たに市民ホールを整備し施設を貸出すことは、文化政策として芸術文化活動を支援することであり、発表の場、創造の場を提供し、多様な活動を促進することである。

また、施設の貸出は、市民や文化団体、興行者などとの接点を作り出すことでもある。単なる施設貸出にとどまらない利用者との関係づくり、ネットワークづくりに積極的に取り組むことは、地域文化を活性化する可能性を拓げることになる。

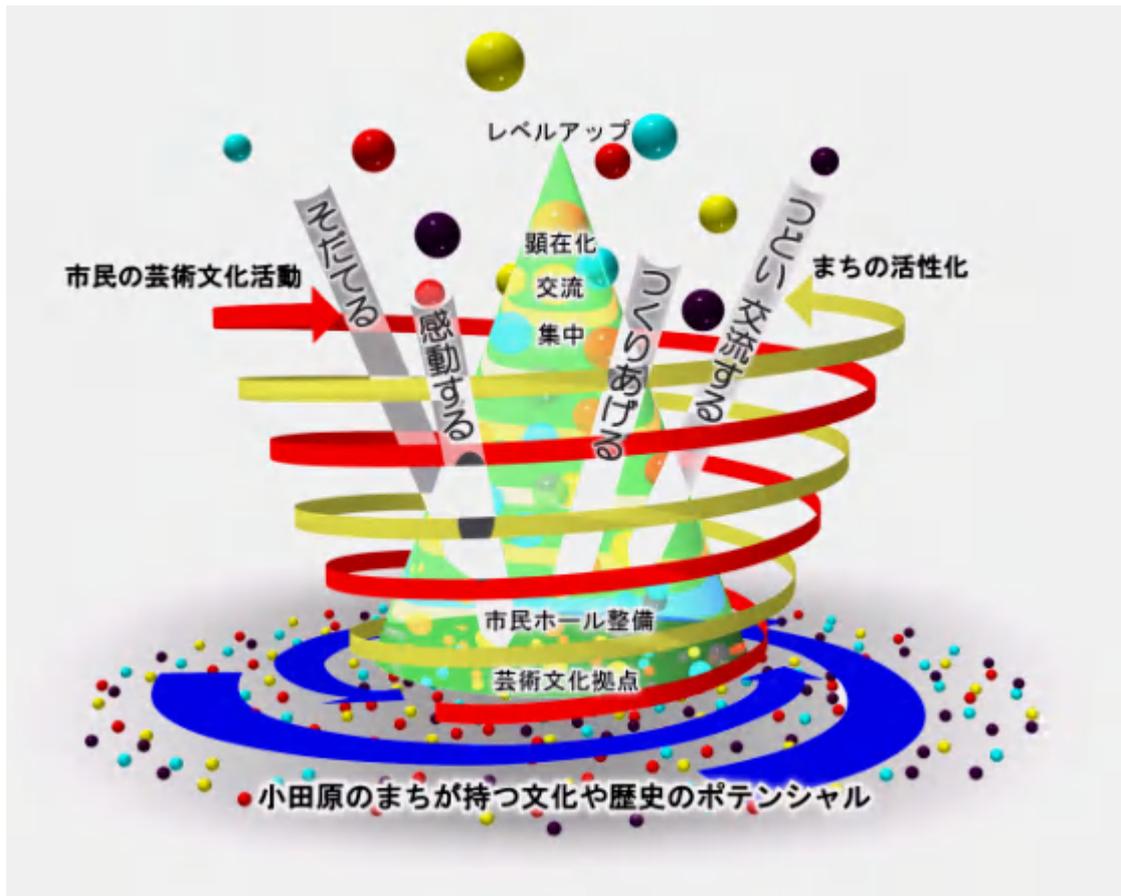
市民ホールを市民が積極的に使って、新たに表現し創造していくよろこびを分かち合い、人と人の心がつながり、共感し交流し合う場とするために、施設貸出を戦略的なマネジメント事業として捉えた運営を行う。

○留意点

- ・ 施設の貸出にとどめることなく、利用に際して、より良い舞台表現に向けた相談業務、文化関連施設の利用案内、事業実施に対するアイデアの提供、利用者が気づきにくい安全性の確保等への配慮などの質の高いサポートを行うことで、サービスレベルを高め利用者との関係づくりを行う。

- ・ 施設を引き立てるサービスの提供、利用者の利便性や創造意欲・参加意欲を考えたフレキシビリティのある管理運営、利用者ニーズ、利用実態に合わせたルールづくり、安全性を考えた運営を行う。
- ・ 貸館としての収入は施設運営には非常に大きな要素である。施設の借手を待つのではなく、興行者や企業利用などの増加のため、プロの公演などに対して積極的にマーケティングを行いホールセールスしていく。

○ コンセプトイメージ



小田原には、歴史や文化、芸術活動など多くの文化的な資産がある。また、子どもから青少年、大人まで、これから文化芸術を楽しみ、活動を行うだろう多くの人々の潜在的な力がある。

これまで施設の制約の問題があり、これらのポテンシャルが十分に発揮できていない状況があったが、市民の文化的な潜在力が十分に発揮できる芸術文化拠点として市民ホールが整備され、様々な芸術文化振興施策が推進されることをきっかけとして、小田原のまちが持つ高いポテンシャルが拓かれる。

市民ホールを整備し、その大きな投資を最大限に有効に活かすためには、市民ホールで何を実現していくかを明確にしていく必要があるが、その基本となる方向性を定めたものが、この基本構想である。

市民ホールの基本理念を実現していくためには、長期的な視野に立った文化政策として、市民ホールの使命（「そだてる<育成普及>」「感動する<鑑賞事業>」「つくりあげる<創造参加>」「つどい交流する<施設運営>」）を様々な文化事業に変換し、継続的に実施していくことが不可欠である。

これにより、多くの市民の多様で豊かな芸術文化創造活動から、クリエイティブな力や熱意がわきあがり、小田原のまちが持つ文化や歴史的資産を幅広く巻き込みながら広がっていくことで、文化的なレベルアップが図られるとともに、小田原のまちが大きく活性化していく。

Ⅲ. 事業の基本方針

○自主文化事業とは

市民ホールで行われる事業は大きく分けて2つに分類できる。施設を貸出し借り手が催しを行うもの（貸館事業）と、市民ホールの運営主体が自ら催しを企画し実施するもの（自主文化事業）である。

基本理念を実現するためには、自主文化事業として具体化し、事業を通じて表現していくことが必要である。多様な事業を実施するとともに、活発に行われている市民活動を取り入れながら、独自の企画で発展させることが必要である。この章では、自主文化事業の実施および施設を運営していく際の「基本方針」を示すものとする。

○公立文化施設としての役割

市民ホールの基本的使命でも述べたように、公立文化施設だからこそ、採算性だけを重視するのではなく、採算が合わなくても育成普及事業や教育プログラムなどの事業を行うという役割がある。

また、自主文化事業において高額な入場料を取っては、地域に開かれた劇場とは言えない。公立文化施設だからこそ、高い水準の作品を手ごろな料金で提供する責任がある。

○基本方針の位置づけ

基本理念を実現するための市民ホールの使命として、「そだてる〈育成普及〉」「感動する〈鑑賞事業〉」「つくりあげる〈創造参加〉」「つどい交流する〈施設運営〉」を掲げたが、この基本理念を市民ホールの自主文化事業に反映させ、より確実に実施していくために留意する項目を具体的なイメージとして表現したものが、以下の「7つの基本方針」である。

「7つの基本方針」は、それぞれが個別に実現されることも必要であるが、ひとつの事業にできるだけ多くの要素を取り込みながら多面的に展開し、複合的な魅力を発揮することが望ましい。

また、「7つの基本方針」に基づいた事業をどの程度のバランスを持って、どのように実施していくのかについて、今後、基本計画や管理運営計画等で決定していく必要がある。

（※7つの基本方針を評価軸として、1つの事業のバランスをレーダーチャートで検証することも可能である。）

○ 7つの基本方針

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 ～

小田原市の文化を創造し発展させていく主体は市民である。

基本理念において述べたとおり、文化活動を行っている人たちの高齢化が進んでいる状況があり、次代の新たな担い手に引継ぐ体制づくりが求められている。

子どもたちや青少年が、さまざまな芸術文化に触れながら、それぞれの個性や文化の芽を育み、生涯を通じてそれを伸ばすこと、今まで芸術文化にかかわる機会の少なかった人にも、芸術文化を支え、また創り出す機会を提供することにより、小田原の文化的な土壌を豊かにしていく。

育成系の事業は、採算性重視の価値観では計り知れない重要なものであり、地域文化の基盤を固める基礎的な作業として、未来への投資と位置づけ、長期的な視野に立った事業の継続が必要である。

○留意点

- ・ 感受性が豊かで先入感のない子どもたちが本物の芸術に触れ、体験し、感動することで文化の種を植えることができる。きちんとした施設で良い条件のもと、演劇や音楽、美術を楽しむことに留意する必要がある。
- ・ 地元の芸能、芸術を振興することを意識した事業展開とその普及を考慮する。
- ・ 全国ツアーをするような既成の催しを買い取る公演や企画展においても、ワークショップ^{注3}や鑑賞を深めるトーク、レクチャーコンサートなどをあわせて実施し、一過性のイベントに終わらせない工夫をする。
- ・ それぞれのレベルに合わせたスキルアップの機会を提供する。
- ・ 小田原周辺の若いアーティストを活用したワークショップなどを実施する。
- ・ 市民と手を携えて事業を実施していくことで、運営主体側にも、地域に根ざしているという自覚が芽生えることが期待される。

〈事業事例〉

子どもたちが本物を鑑賞できる事業、子どもへの音楽・演技・美術などの体験・指導、未就学児対象の催し、小中学生劇場体験、ワークショップ^{注3}、学校や病院などへのアウトリーチ^{注4}、アート体験プログラム、ジュニア・オーケストラ、ジュニアコーラス、伝統芸能体験、演奏家や演出家によるセミナー、シンポジウム、一流講師によるセミナーやレクチャー、アートマネジメント^{注5}講座、舞台技術講座、プレトーク・ポストトーク、ギャラリートーク、キュレーター^{注6}による解説、芸術鑑賞などのスクールプログラム、バックステージツアー^{注7}

事業の基本方針

(2) たのしむ・・・質の高い催し ～ 創造性を刺激する ～

市民ホール整備に対する市民の大きな願いのひとつは、良い催しを見たい・多様なものを見た

い・鑑賞したい・聴きたいなど、文化芸術にもっと触れたいということであり、より多くの市民に文化のもたらす豊かさを提供していくことが市民ホール整備の大きな目標である。

質が高い多様な催しを通じて、より多くの市民に本物の感動を提供する。また、将来を見据えて、市民の創造力を刺激し喚起するような、新たな市民文化活動の活性化につながるような自主文化事業を実施していく。

○留意点

- ・ 市内外の芸術に関連する先駆的な取り組み状況を常にリサーチしておくことが重要である。
- ・ 現在の市民の文化的な状況やニーズを正確に捉え、将来、何を自主文化事業で提供していけばよいのかを戦略的に検討する必要がある。
- ・ 芸術文化の魅力は多様であり、ニーズ自体も変化する。質の高い事業を展開する際には多くのリスクを伴うものであるため、各分野の専門家の力が必要である。
- ・ 事業の実施に必要な財源確保のための補助等を受けられる計画にしたり、他の文化施設の相互連携やネットワークづくりを進めたりして、良質な催しを効率的により安く提供する工夫が必要である。

〈事業事例〉

質の高い招へい事業、美術作品などの鑑賞機会の提供、プロデューサーやアドバイザーによる監修・制作の公演、小田原ゆかりのアーティストによる催し、他都市の公立文化施設などで制作される良質な催しの招へい

事業の基本方針

(3) つくる・・・市民参加 ～ 創造の輪を拓げる ～

市民ホールは市民のものとして使われ育てられていくこと、市民文化活動のホームグラウンドとして愛されなじまれることが必要である。今まで劇場・ホールに足を運んだことのない人も、芸術文化創造の担い手として直接関わるチャンスがどこかにある。

市民が参加して催しを一緒に創り上げていくことで、創造的なコミュニティの輪を拓げることが重要である。特に、若者の積極性、新しいものへの挑戦が、人々の輪や結び付きを生み、それが地域の文化活動や文化意識を高めていくことになる。世代やジャンルを超えて、多くの市民が新しい催し物を創り出したり、参加したりすることのできる事業が必要である。

また、芸術文化への新たな市民参画の方法として、文化の中間支援などの分野でも市民と協働し、一緒になって市民ホールを動かしていくことが求められている。

市民の活力と知恵を結集できる場の整備とともに、人材育成、市民参加の仕組み、地域がサポートできる体制、関係機関との協働的な運営体制づくりなどが必要となる。

○留意点

- ・ 運営主体の形にかかわらず、市民の参加する組織をつくり、催し物などをともに企画運営する場を持つ。

- ・ 意欲的な市民を集めて、イベントを企画、アーティストの招へいなど、企画実施ができる組織を施設整備と並行してつくるのが有効である。
- ・ 市民がサポーターとして運営に参加することは、市民への情報公開という役割を果たすとともに、市民が施設を身近に感じることに繋がる。こうした運営を支える人たちの紹介や仕組みについての広報が必要である。
- ・ 施設の舞台まわりは危険が伴うものである。また、フロント業務などのサービスには、事故、災害、病気等への対応も要求されるように、リスクや責任が発生するため、市民参加のスタンスを明確にしておく必要がある。
- ・ 市民参加では、何らかの形で市民が責任を持って自主的に運営に参加していく形にしていくことを目標とする必要がある。

〈事業事例〉

市民ミュージカル、市民オペラ、市民のための音楽フェスティバル、老若男女の参加者と観衆が楽しめる企画、バックステージツアー^{注7}、ホールサポーター、事業サポーター、チラシ・会報作成支援、会場デコレーション、記録写真・ビデオの撮影、ギャラリーサポーター、市民による作品解説、レセプション^{注8}の養成、市民企画事業、アートマネジメント^{注9}講座、舞台技術講座、市民企画公募制度、企画立案養成講座、友の会づくり、優良事業補助制度、アンケート・意見箱の設置、運営情報の公開、市民運営委員会など

事業の基本方針

(4) つたえる・・・地域特性の発信 ～ 小田原の魅力をつたえる ～

市民ホールは小田原のまちが持つ文化や歴史のポテンシャル^{注2}を最大化させていく役割を担っている。小田原の自然、歴史や文化資源をモチーフとして活用し、芸術的な表現手段を通し、様々な文化活動の基調として育み、地域文化を情報発信していくことが重要である。

同時に、舞台芸術だけでなく、美術工芸や伝統工芸、食文化など、様々な事業を通じて地域の文化資源や魅力を見直すきっかけをつくり、新しい小田原独自の文化を創造するなど、次世代に地域文化を継承し、さらに発展させていくことが必要である。

○留意点

- ・ 小田原周辺で活躍する文化人や識者、アーティストなどは地域の資産である。どのようなアーティストがどのような活動を行っているのかを発掘し把握することから始めることが必要である。また、そうした人材と協力関係を構築し連携した事業を企画していくことが求められる。
- ・ 将来を担う若手アーティストの活動を支援するようなスタンスを持つことが必要である。
- ・ 美術品、工芸品などの取扱いや郷土の歴史資産の活用には、学芸員やキュレーター^{注10}など専門家の配置が求められる。
- ・ これまでの活動や資産の検証とともに、市民ホールで行われていく事業の記録保存など、将来に向けての資産形成を行っていく。

〈事業事例〉

北原白秋など地元ゆかりの人物を題材とした事業、体験ワークショップ^{注3}、町の歴史聞き取りワークショップ、地域の物語やおはなし作りのワークショップ、小田原ゆかりのアーティストによる催し、伝統芸能の公演や継承活動、ホームページや情報誌の発行、公演の記録保存・アーカイブづくり、オリジナルCD等の制作、ホールグッズ、レストランカフェでの食文化発信など

事業の基本方針

(5) 出会う・・・交流促進 ～ 共感のよろこび ～

芸術文化には共感をもととする親和力（互いに親しみ、心を合わせる働き）があり、人と人の心をつなぐ力を持っている。また、市民参加、市民・地域間の交流や国際交流などの事業を通じ、ともに創り上げていく中で、日常では出会わない人と人が出会い、世代・ジャンル・地域を超えた交流、異分野の交流などを促すという力もある。

また、運営者が主催者の希望に合ったアーティストを紹介し、コーディネートする事業を行うことで、新たな催しのきっかけづくりを行うこともできる。

○留意点

- ・ 出演者と観客との交流会などを開催することにより、交流が広がることが期待される。
- ・ 既存の文化交流施設との機能分担を行い、相互連携やネットワーク作りを進めることにより、相乗効果が期待できる施設運営を行うことが必要である。

〈事業事例〉

オペラやミュージカルなど総合芸術事業、異なる分野で活動する文化団体のコラボレーション、多くの市民や複数の団体の参加を募れる催し、アーティスト登録紹介制度、多分野でのワークショップ^{注3}、芸術家との人的なネットワークづくり、フェスティバルの開催、他館との共同制作による新しい創造活動、広域圏の文化施設との連携、芸術大学などとの連携

事業の基本方針

(6) にぎわう・・・にぎわい創出 ～ 催し物がなくても立寄れる ～

市民ホール建設地はお堀周辺の豊かな景観に恵まれ、小田原城の正規登城ルート正面に位置することから、日常的なにぎわいを創り出すことやまちなかを回遊する人の流れを創り出すことが求められる。一般に劇場・ホールは、催し物がない日には静まりかえってしまうことが多い。市民が気軽に立ち寄り、語らい、居心地よく過ごせる機能と雰囲気、オープンロビーやカフェ等の場や、ふらっと来てもロビーコンサートや文化情報等の提供などを楽しめるような機能を整備することが必要である。

また、展示系の事業はオープンしている時間が長く、気軽に施設に立寄れる機会を増やすことから、いつもにぎわいの感じられる施設とするには不可欠なものである。

○留意点

- ・ 貸館では休日に催しが集中してしまうため、年間を通して、主催や提携、共催企画を計画的に積極的に行うことが、にぎわい創出には必要である。
- ・ 展示を含めて催しが途切れることがないようにスケジュールを組んで実施するためには、運営に必要な専門人材の確保が求められる。
- ・ 周辺の商店街や飲食店、二の丸広場等で開催されるイベントやお祭りとの連携を図り、行政の縦割りを乗り越えた関係を築くことにより、エリアとして立寄りたくなる雰囲気づくりを行う。

〈事業事例〉

展示系事業、オープンロビーでのコンサートや展示、ランチタイムコンサート、前庭や路上コンサートやパフォーマンス、フリーマーケット、周辺飲食店などとの連携、観光情報や芸術文化情報の提供、お城周辺での催しとの連携

事業の基本方針

(7) ひろげる・・利用促進 ～稼働率の高い施設～

基本理念は、施設が主体となって実施する事業を通じて実現していくことが基本である。しかし、首都圏にある劇場・ホールでも、純粋な主催事業や制作公演の本数には限りがあるため、貸館事業として事業の基本方針と重なる内容を持った外部の催しや企画などを積極的に誘致し、市民により多くの鑑賞の機会を提供できるような運営を行っている。

貸館事業においても、単に借り手を待つのではなく、市民ホールの使命（ミッション）を実現できる外部の事業を、プロ・アマチュアを問わず積極的に誘致することで、使命を確実に実現し効果を高めていくことが必要である。

また、「市民ホールの使命」では、発表の場として市民等へ施設を貸出すことは、文化政策として芸術文化活動を支援することと位置づけている。質の高いサービスを提供することにより、施設が十分に活動され、リピーターが増え、施設が使い尽くされるような地域に根付いた施設運営に努めることが必要である。

○留意点

- ・ 催しの積極的な誘致を行う際には、基本理念に合致したものであるか否かの判断を常に行う必要がある。
- ・ 多くの人的なつながりを持つ専門家を配置し、事業方針に沿った催しや、主催事業を補完する事業、全体のバランスを考えた誘致を積極的に行う。
- ・ 単なる貸出業務ではない利用相談やコンシェルジュ的な案内業務ができる運営体制が求められる。
- ・ 貸館を事業として捉え、ホールセールを積極的に行うなど利用促進を図る。
- ・ 施設利用者のニーズは変化していくものであり、運営規則を絶えず見直し、使い勝手の良い

施設運営を目指す。

〈事業事例〉

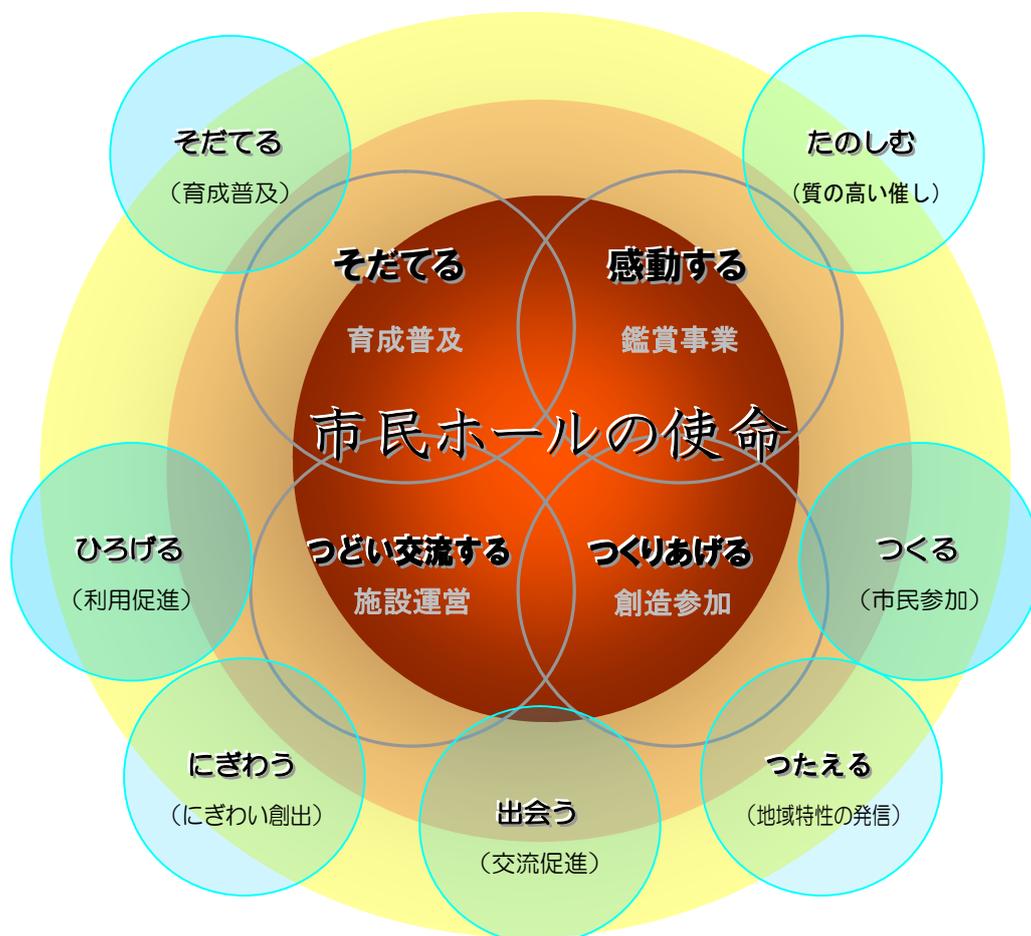
提携・共催事業を含めたラインナップづくり、事業誘致、施設の積極的な貸出事業、ホールセールス、フェスティバル開催、質の高い施設管理、利用相談、コンシェルジュ機能、インターネット施設予約

○市民ホールの使命

そだてる 育成普及	感動する 鑑賞事業	つくりあげる 創造参加	つどい交流する 施設運営
--------------	--------------	----------------	-----------------

○7つの事業の基本方針

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



IV. 必要とする機能の考え方

○ 施設内容の検討にあたって

今回整備する市民ホールは、多くの市民が多様に使えることを基本として考えており、特定の演目に特化した専用ホールを整備するものではない。

一般に、上演する演目によって理想とされる施設の環境や機能は異なるものであるが、1つのホールで多様な演目に対応する多目的ホールの場合は、そこに何らかの制約というものが必ず出てきてしまうものである。このことは、ホール部分に限らず、多様性を持たせた諸室等においても同様である。こうした制約があることを前提として納得した上で、施設内容についての議論を進めることが必要である。

○ 多目的ホールについて

日本の劇場・ホール整備の歴史を見ると、当初は集会施設としての公会堂が原型となっている。この公会堂機能に加えて、歌舞伎などの和物や西洋から輸入された演劇や音楽会ができる機能が付加され、結果として日本独特の「多目的ホール」が各地に整備された。その後、どの演目にも中途半端な多目的ホールに対して「多目的ホールは無目的」との不満の声が出た時代があった。そこで、音楽や演劇に特化した専用ホールや、特定の演目を主目的とした多目的ホールとして音楽主目的ホール等が整備されはじめた。

都内のように複数の専用ホールが他の施設と互いに機能補完できる環境にない場合、多様な演目に対応できる多目的ホールには大きなメリットがあり、近年の劇場・ホールづくりにかかるテクノロジーの進歩とともに、多目的ホールの良さが見直されている。また、何年後かには確実に機能が進歩し、多様な演目に対してより質の高いレベルで対応できるものと考えられる。

市民ホール整備においては、過度に多目的性を広げていってしまうと、各機能に対する満足度の低下や整備コストの増加、多目的性を支える運営体制の問題などの懸念もあることから、導入にあたっては慎重な検討が必要である。

○他の文化関連施設との役割分担

既存の文化関連施設が果たしている役割や機能などをトータルな視点で見直し、その施設の特性にふさわしい改装・改修を施すことによって機能を積み上げ、文化関連施設全体を運用し、情報交換を行っていくことができれば、練習や発表の場などを分散して使用できるなど、全体として市民の満足度が高いサービスが提供できることとなる。

こうした考え方は、施設内容を決定していく際にも重要である。現在ある施設の仕様というものを考え合わせながら、今回の市民ホールの仕様も考える必要がある。また、市内だけでなく、市外の施設の整備状況なども考えていくことで、重複のない仕様を考えるとともに、市民ホールに様々な要望を何もかも盛り込みすぎて諦めなければならないものが増えてしまうという状況を回避することができる。

○ コスト意識を持った整備

公立文化施設、劇場・ホールの耐用年数は50年から60年程度であり、施設の利用形態や機能

等も 50 年後に同じように通用するとは限らない。整備にあたっては使用年数を 50 年程度と想定し、コストミニマム[※]の考え方を取り入れコスト低減を検討することが必要である。また、20 数年後には大規模改修を行う必要が起きてくることが想定される。ランニングコストと改修計画も含め、中長期を見越した計画とする。

同時に、安全性の確保は必須であり、劇場・ホールとしてのクオリティなどを犠牲にするようなコスト削減には十分な精査が必要である。

いずれにしても、将来を見据えた事業運営や計画とそれに対応したハード整備を行うことで、投資に見合う効果をあげるため、施設を最大限に生かしていくことが必要である。

1. 大ホール系機能、小ホール系機能について

- ・ 多くの市民が舞台芸術作品を観て楽しみ感動するというのがホールの主たる目的である。
- ・ 様々な文化創造の場、鑑賞の場、プロフェッショナルな利用を満たす機能を持つものとする。
- ・ 施設配置が機能的であるとともに、シンプルで使いやすいものとする。
- ・ 劇場・ホールの基本性能を重視したオーソドックスな施設とする。

2. 展示系機能について

- ・ アート作品や工芸作品などに触れ、芸術的な楽しみを拓けられる機能を持つ。
- ・ 展示品の鑑賞に適した照明や空間、規模に応じた倉庫などのバックヤードを整備する。

3. 創造系機能および支援系機能について

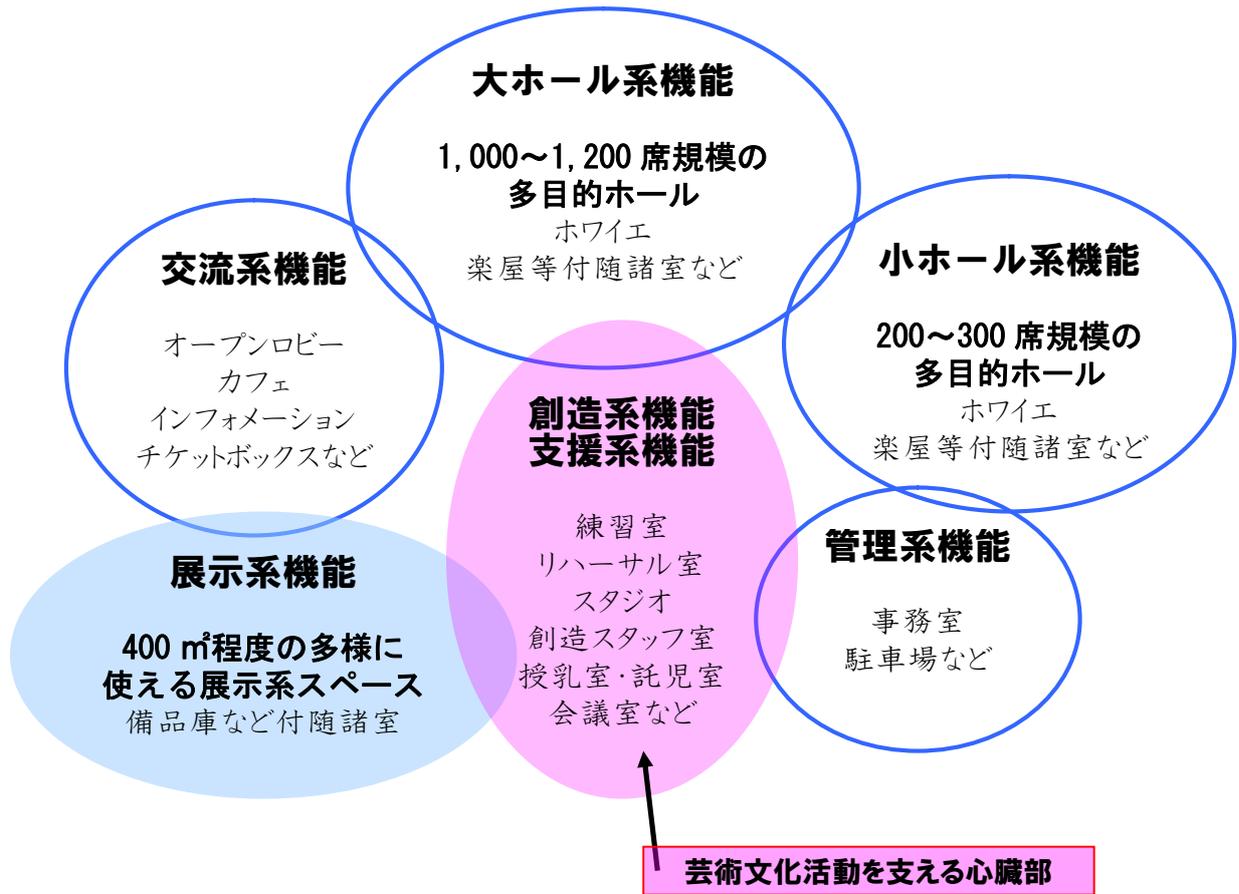
- ・ 芸術文化創造の主体は市民であり、子どもや青少年から大人まで多くの人たちが日常的に芸術文化活動に利用できる創造空間が必要である。
- ・ 音量を気にすることなく練習したり、アンサンブルを行ったり、ダンスの練習をしたりする練習室やスタジオを整備することで、若者たちにとっても市民ホールを身近な存在とする。
- ・ 芸術文化の分野でも市民活動やNPO活動は確実に拓がっている。こうした活動の場を整備することで、市民の文化活動を継続的に支援していくことが可能であり、市民の芸術文化創造活動を発展させる。
- ・ 授乳室や託児室、車椅子席などの整備とともに、施設全体として、すべての人が、使いやすいような施設とする。

4. 交流系機能について

- ・ 公演は平日の夜間や週末に行われることが多く、公演のない平日昼間の劇場・ホールは、人の気配がない施設になりやすい。交流施設を設けるなど、平日でもにぎわいのある施設としていくことは重要な課題である。
- ・ オープンロビーやカフェなどの交流系機能の整備により、飲食や歓談を楽しみ、芸術文化をより深く味わうことができる空間整備を行う。

5. 管理系機能について

- ・ ランニングコストやメンテナンスコストを低減できるよう工夫を施す。



V. 施設内容について

○ 施設規模や機能の決定方法

市民ホールで何をやりたいのか、何を見たいのか、どういう催しを行うのかといったソフト事業についての議論は、施設にどのような機能が必要かというハード整備の議論に直接つながるものであり、重要な検討事項である。

ソフト事業の内容や上演演目、展示内容、年間スケジュールにおいてどのような催しをどのくらいの割合で実施するのか定量的に設定する検討を先に行い、何が一番必要なのか、何を優先するのか、どのような性格のホールにするかを決めていくことの結果として、どの程度の要求をハード整備に求めるのかを決断することが大切である。

○ 基本仕様決定にあたっての留意点

施設の構成や機能・規模の決定に際しては、市民会館が抱えている問題点や課題を解消することに加え、現在の小田原市民会館の利用状況をそのまま踏襲するのではなく、どのような事業展開をしていくのか、どのような年間スケジュール構成が良いのかなど、将来にわたり市民の文化活動や観客が育っていくこと、新しい時代の作品を創造していくことなどを先読みした検討を行うことが必要である。これにより、ホール機能や付随する稽古場などの諸室、展示室の機能や規模についても決めることができる。

この基本構想段階では、特に小ホール系機能において、ソフト事業の検討を待たなければ仕様が決定できない状況にあるため、両論併記として課題を残している。

基本計画における仕様検討にあたっては、現在、市内で不足している施設や設備をすべて取り入れるのではなく、本市の中長期的な文化政策を勘案しながら決定していくことが必要である。また、決定には専門家だけでなく、市民も検討に加わり決定していくプロセスも重要である。

(1) 大ホール系機能

○市民の多様な文化活動に十分対応し、プロフェッショナルな演出要求にも応えられる
1,000席~1,200席規模の多目的ホール

○仕様

- ・市民の芸術活動をはじめプロフェッショナルな団体の上演に応えられる専門性を有する空間と機能を持つホールとする。
- ・プロセニウム^{註10}ステージを基本とし、可動音響反射板^{註11}とオーケストラピット^{註12}を設けることで演劇、ミュージカルから生音によるクラシック音楽まで可能な音響性能と舞台性能を持つ。
- ・舞台機構、舞台照明、舞台音響などの設備は必要な性能は確保しながらもシンプルなものとし、維持運営のコストの低減を図る。

- ・ 客席規模は多層構成とし、1階席のみで600-700席とし、中規模ホールとしての利用も可能とする。
- ・ 客席配置は、観客側から見やすく・聴きやすいこと、舞台側から客席を見た時に一体感が感じられるものが望ましい。
- ・ 障害がある方も舞台上上がることができたり、満足な鑑賞ができるバリアフリーの考え方が必要である。
- ・ バックヤード機能は側舞台^{註13}、倉庫、楽屋まわり、荷さばき空間を持った搬出入口とそこへの適切なルート、必要十分な裏まわり諸室などを確保し、使いやすい施設とする。
- ・ ロビー、ホワイエ^{註14}まわりには十分な空間を確保し、上演時以外でも活用できるよう工夫する。
- ・ 将来の改修で性能の向上が図れるように舞台をはじめ空間の確保に留意した計画とする。

〈必要な機能例〉

1,000席～1,200席規模で音楽系と演劇系が機能的に高度に両立できる多目的ホール
ホワイエ^{註14}およびこれに付属する楽屋、主催者控え室、リハーサル室等の諸室、母子鑑賞室、車椅子席、備品庫など

(2) 小ホール系機能

○200席～300席規模の多様な催しに対応した多目的ホール

○仕様

- ・ 舞台機構等の設備は規模と使用目的に適合した仕様とし、メンテナンスやオペレーションにかかるコストにも配慮した、できるだけシンプルで使いやすい仕様とする。
- ・ 楽屋、倉庫など舞台周辺のバックヤード機能と空間を十分確保すること。

〈必要な機能例〉

200席～300席規模のホール

ホワイエ^{註14}およびこれに付属する楽屋、主催者控え室、備品庫など

○今後の検討にゆだねる課題・・・客席仕様

客席仕様については、現時点では段床式（固定床）を望む意見が多いが、平土間となる可動収納客席^{註15}という選択肢もあることから、展示機能と併せて、今後のソフト事業の検討や管理運営、施設全体のバランスを考慮し判断していくものとして、両論併記のまま課題を残すこととする。

(1) 建築的な段床式（固定床）の客席タイプの小ホールについての意見

- ・ 市民利用を想定し、利便性を重視した段床式の客席とした方が良い。
- ・ 小ホールは、大ホール機能を縮小したものが本来の小ホールの使命ではないか。大ホールの縮小版であるような小ホール（固定席の段床式のプロセニウム^{註10}のあるホール）が小田原市や周辺

地域にはないので、整備されれば使いたいという意見が非常に多い。

- ・ 小ホールも楽屋、舞台、控室、観客の椅子、照明等は、大ホールの縮小した設備が必要である。
- ・ そこに、別のいろいろな機能を組み込んでしまうと両方だめになってしまう。
- ・ 前ホール計画の説明会等において、演劇系の方、市民の団体、他都市のホールで発表を行っている先生方からは、200席から300席規模の段床式を持つ形式への要望が多かった。
- ・ 小ホールで段床式を採用し成功している事例もたくさんある。
- ・ 固定席でプロセニアム^{註10}のある多目的小ホールで、側舞台^{註13}や楽屋もきちんと整備すると、かなり広い面積を必要とし音響反射板^{註11}も必要となる。
- ・ 多目的な大ホールを縮小したようなタイプの小ホールを整備する場合は、利用する演目の量を想定し、音楽系のものにするのか、演劇系のものにするのかを選択する必要がある。

(2) 平土間にもなる可動収納客席^{註15}タイプの小ホールについての意見

- ・ 平土間になる仕様は、空間として広がりを持つ多様な使い方が可能である。
- ・ 段床式の場合は利用内容が限定されてしまう。劇場椅子や可動収納客席の性能が向上しているので高性能な可動収納客席を導入しても良いのではないか。
- ・ 展示系で使える仕様とするのか否かがひとつ大きなポイントになるため、早い段階で判断をしまった方がよいのではないか。
- ・ 踊り、インスタレーション^{註16}、現代美術やお芝居においては、平土間状態でやることの面白さというものがある。ものを作っていき、作品づくりの発想を増やすという意味では、平土間になることは非常に大きな要素となる。
- ・ 小ホールは主に演劇ホールとして使われ、新しい演出や新しい戯曲で演劇公演が行われることが多く、劇場(舞台と客席)の自由度が求められる。
- ・ 若い人たちも使う劇場であれば、将来の使い勝手も考え、自由自在に様々なことに挑戦できるホールを目指すべき。
- ・ 可動収納客席の平土間のホールを使いこなすには、かなりの力量と意志力と、使いこなしのための発想力が必要である。そうしたものがないと発表会と社交ダンスという形で使われるだけのものになってしまう。
- ・ 建設コストや運用コストも含めた導入への検討が必要である。自由度があるだけに基本形をどれにするかが運用コストの面で重要である。
- ・ 最新型の可動収納客席は椅子の仕様など進歩しているが、やはり歩行音の問題や何か揺れる感じがある。
- ・ 平土間型を使いこなそうとした場合、運営側がかなり自主事業等で積極的に様々に仕掛けていく必要がある。そうしたことが運営組織としてできるかどうかの問題である。

(3) 現段階ではホールタイプ、客席仕様は定めなくてよいという意見

- ・ 段床式か否かは検討課題とし、今の段階で決めなくてもいいのではないか。
- ・ 主要な演目・用途が決まってから可動収納客席導入の可否について決めればよい。
- ・ 現時点では両論併記とし、今後の議論を継続するという形になることもあるのではないか。
- ・ 音響性能、客席形状や仕様については対応する催しについて十分な検討の上で決定する。

(4) 平土間になるタイプを採用し展示と両立させたいという意見

- ・ 小ホールを展示に使わなくても 1,000 m²程度確保できれば良いが、確保できない場合は、小ホールを展示として使うことも考えるべきだ。
- ・ 展示は彫塑や工芸関係などの立体もあるが、特に生け花は盛んで、大きな面積を必要とするため小ホールを展示として使うことを考えるべき。

(5) 平土間になるタイプを採用しても展示との両立は難しいという意見

- ・ 演劇として使う場合はダークな印象の壁にするが、展示の場合は白を基調とした壁がふさわしいので両立は難しいだろう。
- ・ 両立させるためには、(他の方法があるかもしれないが、) 白を基調とした建築的な壁を、演劇で使う時には全部黒幕で囲うとすると、どうしても仮設でやっている印象になってしまう。
- ・ 展示の場合は、照明が一番の問題となるため、小ホールでの展示は難しい。
- ・ 現代アートや、生け花を現代アートとして捉えた場合は、展示ができないことはないだろうが、劇場の形によって左右される。
- ・ 展示施設と併用することは、機能が全く異なるので考えるべきではない。また、ハード的に可能な仕掛けを持つとしても仕込みなどに多大な時間がかかり、運用上現実的でない。

(3) 展示系機能

○多様な用途にも利用可能な400m²程度の展示系スペース

平面作品から立体作品、現代美術まで展示空間には様々な表現の場としての可能性がある。様々なアート作品に触れられるとともに、展示以外の多用途な創造の場として工夫し活用することで、芸術的な楽しみを拡げることができる空間が必要である。

規模や機能の詳細については、今後、定常的に必要とされる展示規模、利用しやすい規模がどの程度なのか、あるいは文化祭のように時限的に多くのスペースを必要とする規模はどの程度なのか等、今後のソフト事業の検討や管理運営、施設全体のバランスを検討し決定していく。

○仕様

- ・ 展示室として、展示品の鑑賞に適した照明設備などの基本的な環境整備に加えて、可動パネル等で小さく区切って使えるような工夫や多様に利用できる機能を検討する。
- ・ 小田原市民会館で現在、開催されている展示会、今後の企画展、巡回展や多様な展示などに対応できるよう検討する。
- ・ 展示室の規模に応じた備品庫が必要である。
- ・ 展示スペースにプラスして、周辺の会議室やオープンスペース、ホール系の施設も展示に対応できるように仕様を検討する。この場合、机や椅子などの備品を収納するスペースも必要である。

〈必要な機能例〉

絵画、書、写真、生け花などの展示のほか、展示以外の創作活動なども多用途に利用できる空間、付随する備品庫などの諸室

（４）創造系機能＋支援系機能

芸術文化創造の主体は市民であることから、子どもや青少年から年配の方まで多くの人たちが日常的に芸術文化活動に利用することができる場所、市民の活力や知恵を結集できる場所として、芸術文化創造活動を支える心臓部となる創造空間が求められる。

音の大きさを気にすることなく練習したり、アンサンブルを行ったり、ダンスの練習ができたりの練習室やスタジオを整備することで、日常の活動の場となり舞台芸術が身近な存在となる。

また、芸術文化の分野でも市民活動やNPO活動は確実に広がっている。こうした活動の場を整備することで、市民の文化活動を支援していくことが可能であり、持続的な市民の芸術文化創造活動を発展させることができる。

整備にあたっては、大小ホールと同様に、今後のソフト事業の検討や管理運営、施設全体のバランスを考慮した判断が必要であるとともに、多用途に使うことも検討する必要がある。

また、生涯学習センターやタウンセンター、学校などを使い練習を行っている団体が数多くあるが、こうした既存施設を有効に活用し、練習や活動の場等がある程度分散することで、活動が広がるような機能の分担のあり方を併せて検討することが求められる。

【創造系機能】

- ・ 自ら演じたり演奏したり制作したりする人たちの活動の場とする。
- ・ 練習室、リハーサル室等の機能を充実させる。
- ・ 創造活動を行う場所として整備することで、発表会や鑑賞会のある日以外にも活動を行う人々が行き来し、交流し成長していくことができる場とする。
- ・ 活動拠点となるためには、大型楽器などの移動が困難なものを収納できることが必要である。

〈必要な機能例〉

練習室、リハーサル室、スタジオ、水場、会議室、大型楽器庫、外部倉庫など

【支援系機能】

- ・ 文化活動や運営のサポートなど、中間支援をする人たちの活動の場、市民の芸術文化活動をサポートする空間が求められる。
- ・ 運営する組織と応援する組織とが現場の熱気を常に共有できる施設とする必要がある。
- ・ 多様性を持たせた諸室には、備品等の倉庫や収納スペースの整備が必要となる。

〈必要な機能例〉

創造スタッフ室、サポーター室、企画室、会議室、託児室、キッズルーム、授乳室、オープンラウンジなど

○今後の検討にゆだねる課題・・・アトリエ・工作室など

アトリエや工作室の整備についての意見では、専用のものを求める意見と、多用途に使えるものを求める意見があるため併記することとする。今後のソフト事業の検討や管理運営、施設全体のバランスを考慮し判断していくものとして、両論併記のまま課題を残すこととする。

(1) 専用の美術アトリエ・工作室の整備を望む意見

・アトリエや工作室などは、子どもも大人も、誰でもが参加可能な創造活動の場となる。

(2) 多様に使える創作空間を望む意見

・アトリエや工作室を整備するのであれば、展示系の事業に使うだけでなく、芝居の道具や美術を作るなど、多用途に使える創作空間があると良いのではないか。

(5) 交流系機能

歴史や文化の感じられるお城周辺のたたずまいを活かし、訪れた人びとが立ち寄りやすくリラックスできる空間や機能を整備することで、まちなかの周遊の拠点となるような工夫を行う。

大ホールや小ホールでの公演は平日の夜間や週末に行われることが多く、公演のない平日昼間は、人の気配がない施設になりやすいことから、日頃の市民文化活動を支える創造系や支援系機能とともに、平日でもにぎわいのある施設としていくことは重要な課題である。

オープンロビーやカフェなどの交流系機能の整備により、飲食や歓談を楽しみ、芸術文化をより深く味わえるような環境を整備する。

〈必要な機能例〉

オープンロビー、カフェ、インフォメーション、ライブラリースペース、チケットボックス、トイレ、コインロッカールーム、自動販売機スペース、コンピュータでの情報ネットワークなど

(6) 管理系機能

施設全体として、ランニングコストやメンテナンスコストを低減できる工夫を施す。また、二酸化炭素排出量を低減させる設備機器の導入や屋上緑化等の環境負荷低減対策の積極的な採用を行う。

〈必要な機能例〉

事務室、救護室、事務用会議室、技術員控室、防災センター、駐車場など

VI. 管理運営について

■ 運営体制について

○ 社会文化機関としての市民ホール

博物館や美術館、動物園などは、博物館法により「機関」であることが定められている施設であり、展示するだけでなく調査研究や教育普及をする機関となっている。同様に、これから整備しようとしている市民ホールについても、単にハードとしての施設ではなく、ひとつの機関（インスティテュート）として、社会文化機関、社会と文化の関わり、文化による社会開発をする機関を設置しようとするものである。

○ 運営を支えるもの

文化のもたらす豊かさを市民が享受できる事業にしっかり取り組むことが文化施設の基本的な使命であるが、基本理念を踏まえた事業がきちんと出来るかどうかは、運営組織のあり方やそれを支える文化予算の程度にかかってくるものである。

市民との協働やまちづくり事業、育成系事業など、地域に根ざした施設として文化事業を市民ホールが主体となって行っていくためには、事業実施のための効率的な組織体制や専門職員の配置、それを支える財政的な裏付けが必要となる。

○ 運営組織づくり

現在、小田原市には、文化財団のような施設を支え活かす運営組織が存在しない。そのために魅力ある催し物の継続的な実施ができず、稼働率の低迷や動員力の低下を招いてきた。市民ホール整備にあたっては、運営組織が主体となって文化事業を実施する体制をつくり上げることが必要である。また、組織の設置後においても、時代に合った公立文化施設としていくため、組織や運営について常に検証し、必要に応じてリニューアルし作り替え、新しい運営のスタイルを作っていく必要がある。

今後、どのような事業を行うのか、管理運営計画等において、事業の方向性を決めた上で、その事業を最も効率的に実施するためにはどのような組織にしたら良いかなどを積み上げていくこととする。

○ 開館前からの事業実施

施設計画がはっきりする段階（オープンの3年位前）から、行政あるいは何らかの暫定的組織により、ワークショップ^{註3}やプレ事業などを先行実施することで、その中からノウハウや運営のイメージ、観客や発表する創造者の開拓、リサーチなどを重ねて、運営イメージや方向性を確定していくことができる。

現在の市民会館等を使いながらも運営体制づくりは可能であり、今から出来る事業を実現していくことで、その実績を次年度以降の文化活動予算の獲得と円滑な運営体制の整備に活かすべきである。

運営主体を早い時期に決定することには多くのメリットがある。一つには基本方針に基づいた

運営理念の徹底した実施に向けて模索することや、運営方法や利用にあたってのルールづくりなどについて運営者と行政との考え方のすり合わせ等を行うことができる。また、基本設計、実施設計などにおいても、行政と設計者と運営者の三者で徹底的に議論を行いながら、実際の想定運営に沿った施設として整備していくことも可能となる。

○ 専門性の確保と市民参加とは両輪

専門家を導入することと、市民参加は相対立するものではなく、車の両輪のように市民ホールを活性化し、まちを活性化していくには必須のものである。これからの市民ホールは、専門家だけで運営するものではなく、市民参加を得て専門家と組んで運営することで市民の芸術文化度が倍増する。

○ 今後の検討について

管理運営の在り方については、これまで行われた「(仮称) 城下町ホール管理運営検討委員会報告書」の内容、先進ホールの取り組み状況や指定管理者制度の現状、文化財団などの運営状況などを踏まえ、今後、「基本計画」において検討するとともに、最終的には実際の事業費に基づいた「管理運営計画」としてまとめていく。

1. 専門性の確保

○ 専門職員の配置

劇場・ホールの管理運営には、一般的な施設維持管理や舞台環境の維持管理に加えて、芸術文化の振興のための事業を積極的に企画立案するとともに、市民の創造活動を支援することも求められることから、その運営者は、文化政策に対する理解や、芸術文化に関する専門知識・技術に精通していることが求められる。

市民ホールを多様な市民活動に対応した運営と、独自に企画する自主文化事業の実施がバランス良く恒常的に展開できる場とすることが必要である。

また、市民ホールなどの文化施設は「運営」から「経営」する時代となっている。採算性も問われる「経営」という視点を持つには、民間の企業経営と同様に、その経営の責任者である館長には専門家があたるとともに、それをサポートする有能な常勤の専門スタッフを各部門に配置すること、行政や民間などとの協力体制が必要である。

○ プロデューサーや芸術監督制等の導入の検討

市民ホールは単なるハードではなく機関であり、市民ホール自体がプロデュースする能力を持っていないといけない。多様で質の高い事業を継続的に実施するとともに、芸術的な方針や長期的なプラン、施設の個性や特徴などの大きな流れを作っていくためには、支配人、プロデューサーや技術監督など舞台芸術の専門家、キュレーター[※]や学芸員などが運営に加わることや、芸術監督の制度の採用も有効であることから、導入の検討をする必要がある。

また、導入する際には、市民が望む運営と専門家が目指すものが大きく離れてしまわないように、小田原の文化を理解し、積極的に発信していく意欲のある専門家として登用されることが

望ましい。

○留意点

- ・ これまであまり公立劇場では組織化されることがなかった「営業」セクション、広報・宣伝、ファンドレイズ^{注17}、教育普及、観客開発を担当する人材配置が望まれる。
- ・ 今後の人口減少に伴う財政規模縮小に対応するため、新たな収入基盤を確保することが重要であり、営業、広報、宣伝と合わせて各種助成金や補助金の獲得など資金調達を担う部門が必要である。
- ・ （指定管理者制度を導入した場合でも）運営に関するノウハウが運営主体に残り、継承していけるような運営体制が必要である。
- ・ 限られた文化予算の中で市民が満足できる催しを行うには、市民が見たいものを徹底リサーチすることが必要である。
- ・ できるだけ安価でイベント事業を呼び込むための必要なノウハウを得ることやネットワークを築くなど、外部とのパイプを太くすることが必要である。また、ホールセールスを行うことで、興行者などの利用を促進することも不可欠である。

2. 市民が参加できる運営体制

小田原の文化的潜在力は高い。市民ホールは市民が育てていくものであり、潜在化している市民のニーズを捉え、これまで関わりがなかった人や、若い人たちに働きかけ、創造活動に参加できるような自主文化事業を積極的に実施し、市民と協働出来る運営体制を整備することが必要である。

昨今、食の地産地消が言われているが、文化においても市民の手で創造された文化を市民がこの地で楽しむ地産地消は大切である。市民が積極的に運営に参画できる仕組みをつくり、市民が力を出していくことで、経済やまちの活性化につなげていくことが必要である。

活動の主たる場として、支援系機能である創造スタッフ室、会議室などが想定される。

○留意点

- ・ 施設運営には舞台機構の操作など危険性の高い業務もあり、またレセプションなどのフロント業務についても事故や災害、病気への対応なども発生するため、専門性と安全性を念頭に置き、市民が担える分野と運営者や専門家が担う分野との明確な仕分けが必要である。
- ・ これまでは行政の経費の削減のためにボランティアとして参加してもらうという事例が多かったが、今後は市民が自主的に責任を持ってサービスを提供するなど、より積極的な市民参加のスタンスが求められる。
- ・ 市民が施設を身近に感じ、運営を支えてもらうためには、サポート組織や友の会の形成が有効である。

〈運営への市民参加の事例〉

会場案内、場内アナウンス、託児サービス、施設の飾りつけ、会場のデコレート、機関紙発行、

活動の紹介HP作成、ポスター・チラシ作成、個別事業へのサポート、作品ガイド、展示サポート、こども鑑賞教室、ピアノ弾きならし、記録撮影、ビデオ撮影、アーカイブづくり、照明・音響など裏方サポート、問い合わせデスク機能

3. 地域との連携

経済の冷え込みによる税収減や少子化などが問題になっている現在にあつて、市民ホールがまちの活性化、まちづくりに確実に取り組まなければ、市民ホールに対する地域や市民の評価は得ることはできない。芸術文化創造活動が市民ホールの施設内の活動だけにとどまらず、小田原のまちへと広がっていくことが必要である。

市内の生涯学習施設、文化団体、NPO 団体、地域の商店街や自治会などを含めた「まち全体」が連携できる環境をつくり、情報提供や協力体制といったネットワークを構築していくことで、地域社会や経済の活性化につなげていくことが必要である。

また、市民ホール側が施設の外に飛び出して、何かを作る・何かを起こすなど、地域に対して何ができるかが重要である。一方では、地域が市民ホールに対して何ができるかという意識と責任を持って、応援する・理解する・支持するというお互い対等な関係となれることも必要である。

まちと地域と社会と劇場が良い関係を持ち、意見の交換や交流をするなど、しっかりキャッチボールしていくことで、新しいタイプの公立文化施設を作り出す必要がある。

4. 他の文化施設との連携

(1) 市内の文化関連施設との連携

地域の文化活動を支える生涯学習施設や公民館、タウンセンターや学校の社会教育開放など既存施設等が多数あるが、こうした既存施設と市民ホールとの機能分担や相互連携を前提として整備計画を考えていくことで、市民ホールが芸術文化の中心的な施設として位置づけられ、センターとしての役割を果たすことができる。

(2) 他都市の文化施設との連携

運営方針や規模を同じくする文化施設(文化財団等)との連携を取り、複数の施設が連携してイベント企画などを行い、質が高い公演を安価に提供するなど、スケールメリットのある連携や観客動員を高める協力体制も検討する。

■ 運営方式について

(1) 指定管理者制度について

平成15年9月に地方自治法の一部が改正され、「公の施設」の管理について「指定管理者制度」が導入された。これにより民間企業や各種法人など幅広い団体の中から施設を管理する団体を指

定することができるようになった。指定管理者制度の導入により施設の運営主体については、市が「直営」で行うか、「指定管理者」を指定するかのどちらかを選択することが基本となる。

運営方式としては、直営以外で運営する場合は、一般財団法人、公益財団法人、民間事業者、株式会社、民間のNPOや新しい試みだが行政がつくるNPOを指定管理者として指定することや、前例はないが地方独立行政法人での運営なども検討することが必要である。

(2) 運営方式の決定について

どのような運営方式を採用するのが良いのかについては、最も意欲と熱意をもってミッションを遂行し、最も効率的に管理運営を担える組織はどのようなものかについて研究し決定していくものとする。

○運営方式に対するご意見は以下のとおり

【直営方式について】

- ・直営方式の場合の問題点としては、職員を長期に亘り配置することが困難なことや、専門職員を正規職員として雇用した場合でも適性がない職員を解雇することが困難なことがある。また、適正のある職員でも定年まで継続して配置することは難しい。
- ・職員のローテーションやポストの問題で、相当な人員が必要である。
- ・直営方式の場合でも、一部業務を外部委託に出す場合、設置者が委託内容を明確にしないと、特に舞台関係の業務では危険なことが起きる懸念がある。
- ・直営では利潤を上げるという目的を持ちにくく、経営感覚に欠け、緊張感を持った管理運営となりにくい。
- ・劇場・ホールという施設の性格上、不規則な勤務時間となるため、労務管理上の問題が生じがちである。
- ・擬似的にでも、収入が運営主体に入る仕組みを作らなければ、後年、指定管理者制度に移行する際に運営に関するノウハウが残らない。
- ・直営方式で運営し続けることには限界があり、ある段階で指定管理者制度への移行を考える必要がある。

【部分委託方式について】

- ・自主文化事業を市が直接実施することの最大のメリットは、施設の事業方針に沿った自主文化事業を行うことが容易であることにある。

【指定管理方式について】

- ・無駄を省いた効率的な運営、利益を生み出す努力、寄付金や助成金等の確保のための営業努力などを積極的にするということが、民間の指定管理者には身につけている。
- ・市が推進しようとする管理運営方針を指定管理者に明示し、ビジョンを固めて、それに応えた指定管理者が確実にそのミッションに応じていく環境にしていくことが必要である。
- ・本来は設置者側がミッションを明示すべきものである。ミッションがないまま、安易に経費削減を目的に指定管理者制度が採用されてしまうことが多い。
- ・直営で始めて、管理運営のノウハウを蓄積し、指定管理者制度に移行する方法もある。その場合、設置者がモニタリング^{註18}のポイントを押さえることもできるというメリットがある。

- ・ 指定管理者制度は、契約とモニタリングによるガバナンス^{註19}を行う良くできた制度である。
- ・ 行政は、指定管理者導入にあたり、事業者の創意工夫により利益が上げられるよう配慮する必要がある。
- ・ 指定管理者制度そのものは悪い制度ではない。ただ、事業内容の評価より入札制度で安さだけで選ばれるということが問題なのである。
- ・ 指定管理者は行政の代行で業務を行うのであって、下請けでもなく、ボランティアでもない。
- ・ 指定管理者は経営といっても利益だけを優先するのではなく、採算性の低い文化事業も行いながら利益を上げていかなければならない。その利益は、次年度の事業や地域の活性化のために再投資されるものであってほしい。
- ・ オープン前から指定管理者を選定することのメリットは大きい。その場合、どのような事業をやるのか、そのためにスタッフ数はどの程度なのか、指定管理料は幾らになるかというように、行政と指定管理者の双方で運営の実態に即した積算の根拠を検討できるからである。

VII. 景観について

市民ホール建設にあたっての景観への配慮については、「小田原市景観計画」に基づき、今後、策定する「基本計画」において具体的な方策を設計要項としてまとめていく必要がある。

建設用地において、よりよい景観を形成するためには、建物の高さとお堀端通り沿いの空地の確保について十分な配慮が求められていることから、計画段階で十分なシミュレーションを行いながら検討していく必要がある。

○景観コンセプト

歴史的・文化的資源に恵まれた三の丸地区の周辺環境を活かし、城址公園と調和した景観形成や緑化を図ることにより、小田原市のアイデンティティを高める施設とする。

については、市民ホールとその周辺の景観形成についてのコンセプトを次のように考える。

(1) 外観デザイン

施設の外観デザインは、周辺の歴史の趣と緑豊かな環境と調和した落ち着いた表情を醸し出すものを採用し、地区の街並みをリードする景観形成に資するものとする。

なお、周辺の植栽等を含めたランドスケープ^{註20}デザインについて、検討する必要がある。その際、完成したときの状態ではなく、将来的な想定のもとに計画すべきである。

(2) 高さ・ボリューム

施設の高さやボリュームは、沿道側の建物の高さの抑制やボリュームを感じさせないデザインの採用により、周辺の歴史の趣と緑豊かな環境との調和と周囲への圧迫感の低減を図る。

基本計画の中では、どこまでの高さが必要になるのか、どこまで抑えられるのか、どういう配置にすれば高さへの抵抗感が軽減されるのかといった検討が必要である。

(3) 沿道空間

お堀端通り沿いの施設の前庭は、芸術文化の拠点である市民ホールへのアプローチや観客の滞留スペース、また、災害時には来場者の安全確保のための空間としての役割を果たすよう十分なスペースを確保するとともに、小田原城正規登城ルート上に位置する馬出門に正対する場として周辺の歴史の趣と緑豊かな環境に配慮したゆとりと潤いのある空間として整備する。

なお、前庭はお城から見たときのバッファゾーン（緩衝地帯）といった機能をもたせるとともに、施設の裏側にあたる国道1号側からの建物の見え方やボリューム感の軽減にも配慮し整備するものとする。

○施設整備と景観の関係について

市民ホールを整備するにあたっては、小田原市景観計画や景観コンセプトに基づき計画することとなるが、ホールで演劇やオペラの上演を行えるようにするためには、フライタワー^{註21}の設置が必

要となり、高さを抑制することは難しい。また、高さを抑えるために、地下を利用すると工事費が嵩むこととなる。さらに、要望される機能をすべて配置すると、建物のボリュームを抑えることが難しくなる。

このように、充実した施設計画と景観との関係は表裏一体であり、施設計画への制約、演出への影響や、工事費・維持管理費のアップなどにも関係するものであることから、バランスを取りながら計画していく必要がある。

○市民ホール用地にかかる景観等に関する制限等について

<小田原都市計画高度地区による制限>

市民ホール用地は、用途地域が商業地域であるため、小田原都市計画高度地区の第4種高度地区として決定されており、建築物の高さの最高限度は31mとなる。なお、お堀端通りはシンボルロードとしての開放感を配慮して、道路と用地の境界線からの水平距離に、15mを加えたものが高さの最高限度とされている。(斜線制限、15m+1:1)

<小田原市景観計画による制限>

小田原市景観計画にかかる行為の制限(遵守しないと工事着手できない行為)として、色彩について、マンセル値(JISで定めた数値)を用い、規定しており、比較のお城にあった低彩度の色彩にすることが定められている。また、立体駐車場、建築設備等についても目隠しをする等の基準が定められている。

○小田原市景観計画

第2節 景観計画重点区域における景観形成

□小田原城周辺地区の景観形成の目標・方針

[景観形成の目標]

○小田原城を活かした魅力ある景観形成を図る。

[景観形成の基本方針]

○城内では、史跡や歴史的建造物の復元を図りながら、歴史と豊かな緑に覆われたゾーンを形成し、小田原のシンボルにふさわしい歴史や文化が感じられる景観を形成する。

○城址周辺では、歴史的・自然的な空間と一体となった、落ち着きがあり快適な景観を形成する。

○お堀端通りでは、低層部のにぎわいを創出し、まちなみとしての連続性を確保するとともに、街路に圧迫感を与えない、明るく開放的な景観を形成する。

※ 三の丸地区整備の方向性については、「小田原駅・小田原城周辺まちづくり検討委員会の提言」でも触れていることから、参考としてP37に掲載しています。

VIII. 市民ホール建設準備会からの提言

市民ホール建設準備会での意見のうち、引き続き検討が必要な課題や今後の「基本計画」での検討に委ねていくものなどを、市民ホール建設準備会からの提言として以下に記述する。

○ 整備スケジュールについて

- ・ 今回の市民ホール整備では計画地に民有地を含んでいる。用地買収が終了してから設計に入るという一般的なスケジュールを取るべきである。
- ・ 整備スケジュールをきちんと定め、市民とも共有していくことが重要である。
- ・ 市民ホール整備計画についてのコンセンサスを得ること、市民へ認知されることが大切であり、こうしたコンセンサスを得た上で、円満に用地買収が進むことを望む。

○ 幅広く意見を求める手法・時期等について

- ・ 広く市民の意見を聞く機会を整備の各段階にあわせて丁寧に設けていくべきである。
- ・ パブリックコメントは、意見を集めるだけの一方通行になりがちな手法であり疑問がある。
- ・ 今後、オープニングのイメージや5年後、10年後のイメージを語り合うことなど、市民自身が小田原の文化を考えることが必要である。ワークショップ²³などの方式を用いながら市民意見を取り入れることも必要である。
- ・ 小田原市文化連盟非加盟の諸団体等、より多くのエンドユーザーの声を反映できる環境が設定できるような検討体制を要望したい。
- ・ 基本構想の段階では、基本的な考え方を固めるべきであり、あまり細かい部分まで決めることはない。
- ・ 基本構想から、基本計画、設計へと進んでいけばいくほど、市民の意見というものが必要になってくる。準備会のほかに、演劇、舞踊、音楽などといった分野別に分科会やワーキンググループを設け、未組織の分野の文化団体からの代表を加える形とし、より多くの声を計画に反映できるようにすべきである。

○ 文化関連予算について

- ・ 小田原市は、文化関連予算について、今までの考え方から大転換する大きな政治判断が必要である。一般に文化施策への予算は、一般会計予算の1%を目標にしたいといわれるが、小田原市の現状では0.23%という数字になっている。市は意欲と覚悟を持ち、文化振興ビジョンに裏付けられた思い切った文化関連予算を確保することが必要である。
- ・ 市民ホールを維持する経費だけでも現在の文化予算より大幅にアップすると思われる。市民ホールを中心とした事業運営、市民活動振興のための予算も必要となる。施設の運営や事業企画に携わる専門家を雇用する経費を含むものであり、それなりの額になるだろう。

○ 市民参加型事業の予算について

- ・ 文化事業や施設運営などへの市民参加の体制を早く作ってほしい。できれば来年度からでもそういうものが動き出せるような予算組みを求めたい。

- ・ 市民参加やワークショップ^{註3}活動の支援は、市民ホールにつなげる形が良い。来年度の予算でそうした事業の提出が出来ればよい。

○ 市民参加事業の継続について

- ・ これからの劇場・ホールというものは、専門家だけで運営するものではなく、市民参加を得て専門家と組んで運営する方が良い。現在育ちつつある市民活動を新しい施設運営につなげていくことが必要である。
- ・ 市民参加をしている人達が、自ら活動のことを語り出し、仲間を拓げていくという形で自転していくことが、活動を拓げ情報発信するには必要である。そうした活動が自主的に動いていく状態へ導くこと、自立した組織として広い視点で活動していくことが次の課題となる。

○ 文化振興ビジョンについて

- ・ 小田原市がどのような文化政策を持つかということが重要である。文化政策があつて、はじめて文化施設をどこにどのように配置するかを決めることができる。文化政策が明確になれば、施設の機能や規模について判断できる部分がかなりある。
- ・ 文化振興ビジョンが基本構想策定の後に検討され、決まってくるということが不安である。例えば文化振興ビジョンを並行で検討するか、市である程度先行して考えていただく方が良い。
- ・ 文化振興ビジョンはあくまでも政策として市長が打ち出すべきものであり、そういうものを打ち出す必要がある。
- ・ 文化は芸術文化だけではなく、歴史文化、食文化、住文化あるいは町並み景観（まちづくり）など生活と密接な中にある。文化振興は生活全般に関わるものである。そのことを念頭に置いた上で今回は芸術文化に焦点を絞って文化振興政策を進めたらどうか。
- ・ 市民ホール整備は、地域の特性、歴史性を加味しながら、実績や将来性も見て行わなければならない。また観光や商業・産業振興との連携も必要である。こうしたことから、上位計画としての文化振興ビジョンが必要である。

○ 小田原の文化的な潜在力について

- ・ 施設をどのようなものにしたら良いのか。今までの小田原の過去の実績や現在の稼働率や利用状況を重視して考えるのか、あるいは未来、将来を見越した構想につなげていくのか、その見極めはたいへん難しい。
- ・ 今までの文化活動の実績や活動をきちんと分析した上で、これからの若い人たちの利用形態などを潜在的なものを整理して展望して見る必要がある。
- ・ また、小田原の文化資源や潜在力をどのように認識し掘り起こしていくか。可能性のある活動をリサーチしリストアップすることが求められる。

○ まちづくりのランドデザインの必要性について

- ・ 市民ホールだけを検討することは非常に難しい。ランドデザインがあつて、市民ホールの役割がある。10年、20年、30年かけて中心市街地をかたちづくるようなランドデザインがあれば、市民ホールの計画はまとめていきやすい。

○ 既存施設との役割分担・センター機能について

- ・ 新しい施設に様々な要望を何もかも盛り込みすぎると、諦めなければならないこともいろいろ出てきてしまう。さまざまな既存施設をもう少しトータルで見て、それなりの改装を施すことによって機能を積み上げ、トータルで運用することができたら、満足度の高い施設が小田原市に一斉に出来るのではないかな。
- ・ 生涯学習センター「けやき」を見学したが、改装し演劇に特化したものとするなど、もっといろいろな可能性があるのではないかな。
- ・ 小田原市には市民会館の他に、文化活動を支援する公民館や、稽古をしたり発表したりするような施設がどのくらいあるのか。また民間でリハーサル、発表できる施設がいくつかあるのか。地域の文化活動を支える公民館や文化施設があつて、そして市民ホールが新たに出来れば、市民ホールはセンターとしての役割を果たし、芸術文化の中心的な施設として位置づけることができる。
- ・ 現在は、既存施設を含めた全体のグランドプランが今見えていない状態であり、施設の所管課も設置目的も違う施設などを整理して、どこまで市民ホールと同じカテゴリーに入るのか。カテゴリーとして合うものについては、いっしょに検討し、全体で小田原の市民の文化活動が有効に発展していくためにはどうしたらいいかを考えていく必要がある。
- ・ 既存施設の改修で気をつけなければならないのはニーズにあった改修、あるいは将来を見越した改修を行うことである。そのためにも文化振興ビジョンが必要で文化創造のグランドプランの中に位置づけなければならない。

○ 広報など進捗状況の周知について

- ・ プロジェクトについてのコンセンサスづくりのためにも、広報体制を充実させ、市民参加で周知していくことが望ましい。こうした方法により、既成の広報手段ではないものを市民のアイデアで創り出す可能性もある。

○ アドバイザーやコンサルタントの必要性について

- ・ 行政側と設計事務所側にそれぞれアドバイザーやコンサルタントなどの専門家を必ず配置する必要がある。これにより、搬入口や楽屋口、舞台の間口の大きさとか奥行き、バックヤードの問題など基本的な問題解決は可能である。
- ・ アドバイザーやコンサルタントなどの専門家が加わる場合、どこまでの範囲で判断を委託するかを決めておく必要がある。検討経過を踏まえた判断が必要であり、突然、第三者の判断で経過を無視したような判断がされるような体制は望ましくない。

○ 優秀な専門人材について

- ・ 地域の劇場づくりには、優秀な人材が必要であり、そうした想定人材に来年度から委員になってもらうのが良い。

○ 運営組織について

- ・ 機関としての運営組織は成果型の組織であること、つまり成果により統制され、成果を上げるための創意工夫について自由裁量を持つ独立した組織が望ましい。(選択肢としては指定管

理者か、前例は無いが施設を持つ一般地方独立行政法人が考えられる。また、指定管理者の場合、理想的には前述の専門性のある市民がNPOを設立し、そのNPOが第一回のみ非公募で指定されるのが望ましい。それが難しい場合は民間企業の指定管理者に専門性のある市民の参加（企画委員会など）及び雇用を条件とすることが考えられる。）

- ・ NPOで運営する場合は、小田原市の場合では専門家集団で構成されたNPOでないと難しいのではないかと。市民でつくるNPOを作るとした場合、できるのは管理運営や事業のサポーターまでではないか。
- ・ 開館前に運営組織を立ち上げる場合、直営の場合などでも3年前ぐらいから準備室を立ち上げることがある。その受け皿の組織は必ずしも直営や財団法人である必要はない。

○ 運営者の整備計画への参画について

- ・ 建築が具体的になっていく過程で大事なことは、この市民ホールを使い運営する者が、その都度建築の細かい部分についても、きちんと意見が言える設計プロセスで進んでいくと必要である。
- ・ 早い段階から運営組織を作り、その運営にかかわることは、市民の施設に対する理解を高め、行政と運営者との信頼関係を生むなど数え切れないメリットがある。こうした検討体制、運営体制を作ることが、この事業を成功に導く大きな鍵となるだろう。

○ 施設の呼称について

- ・ 「市民ホール」という仮称名では、どうしても施設の中身が具体になってくると、その度に認識に行き違いが生じてくる恐れがある。「市民文化センター（仮称）」「文化創造センター（仮称）」あるいは「文化交流センター（仮称）」など、いろいろな名称案が出ているが、そうした名称に変更し、新たな認識のもとで話を進めていく方が議論の焦点や目標値が見定められて良い。名称変更は早めに行う必要がある。

○ 景観への配慮について

- ・ 劇場・ホールの建物の高さは、大ホールの舞台上部空間にある吊り物や照明などを吊り込むフライタワー^{註21}がどの程度の高さになるかによるものであり、フライタワー^{註21}の高さはプロセニウム^{註10}の高さをどの程度にするのかで決まるものである。どの程度の高さにするかについて検討が必要となる。
- ・ 公共建築物というのは、当該地域の景観をリードしていく使命がある。市民ホールがこの地域の良好な景観の形成に積極的に寄与するような施設になっていく必要がある。お堀端通り沿いに一定の広い空間を取り、高さをできるだけ低くしていこうという方向性が示されていることは、基本的な考え方としては評価できるものであり、更なる検討が期待される。
- ・ 建築物は非常にボリューム感があるものなので、その形状や色彩、周辺との調和についても検討が必要である。
- ・ 小田原市の政策、景観行政として、小田原城の天守閣がしっかりと見えるビューポイントを定め、その位置での建築の規制等、広域でとらえるべきである。
- ・ 城址の景観を借景として取り入れ、お堀、松、天守閣などと一体となることにより、城址と融合した施設計画を設計者に期待する。

○ 設計デザインについて

- ・ 小田原市が活性化するような気概のある建築を望みたい。あまり設計条件やデザインを縛りつけると、素晴らしい設計が望めなくなる恐れがあるため、景観的な配慮を行いながらも、ある程度の自由度を設けておかなければならない。

○ これまでの検討経緯について

- ・ 市民ホール整備についての検討経緯だけではなく、小田原市のまちづくりや景観、文化にまつわる事項についても検討経過がわかるものとした方が良い。

■ 参考

「小田原駅・小田原城周辺まちづくり検討報告書」より

3. 検討委員会の提言 (4) 三の丸地区整備の方向性

「小田原の歴史を尊重し、歴史的環境に敬意を払う」ことに加え、三の丸地区は、城址公園と一体をなす場所であることから、その整備は、小田原城の整備や保存と整合性をとりながら進めていかなくてはならない。また、三の丸地区全体が市民や観光客が憩え、楽しめる空間となり、賑わいの創出につながるのかを検討していく必要がある。

1) 市民ホールのコンセプト

① 周辺環境と調和したホール

正規登城ルートとしてふさわしい整備をするべきである。

3. 検討委員会の提言 (4) 三の丸地区整備の方向性

2) 市民ホールと外部との関係

① 景観

・本区域は、平成17年に都市計画高度地区に基づく建物の高さ制限を行うとともに、景観計画重点区域（小田原城周辺地区）となっているが、本地区に新しいホールを整備する上では、その要件以上に配慮していくことが必要である。

・市民ホールが、みどりの空間や憩いの場とセットで整備されることは、多くの市民が望んでいることである。

・美しい街並みに惹かれ、人は自然に集まるものである。お城を中心とした地域一帯はもちろん、なかでも特に、この検討エリアでは、お堀端通りの景観との連続性が感じられるようにする必要はある。

・新しい建物と景観の保全は条件さえ整えば相反するものではない。

② 眺望

・市民ホールが立ち上がったときのお城側及び国道1号側からの眺望について、十分な検討が必要である。

③ 市民ホールの外観

・周辺の環境と調和のとれた外観で、できる限り高さを抑えた形とすることが望ましい。

ホール建設予定地のそばに、平成8年に三の丸小学校が竣工したが、この建物のもたらす景観を、大方の市民は良好なものと受け止めている。

・お城の佇まいをより印象的に引き立てるようなものであるとともに、大方の市民の納得を得られるものとしなければならない。

④ アクセス

・郊外に設置される文化施設には、広大な駐車場が設置されるが、三の丸地区は、小田原駅から徒歩圏にあることから、敷地内に郊外型の文化施設のような駐車場を整備する必要はない。

・小田原駅から徒歩圏である立地上の優位性を生かしていくことが必要である。

3. 検討委員会の提言 (4) 三の丸地区整備の方向性

5) 今後に向けた課題

③ 三の丸地区を周遊に資するための具体的な施設配置の検討。(※大手門の復元は、小田原城の価値を高め、小田原らしさの演出に寄与するものとして、それを望む市民が多いこと、二の丸の正面玄関である馬出門正面のお堀に面する場所に、広場を望む声が多いことに留意する必要がある。

○注釈

- 注1 ハレの場…………… ハレ(晴れ)は儀礼や祭、年中行事などの「非日常」のこと。反対語であるケ(褻)はふだんの生活である「日常」を表わす。
- 注2 ポテンシャル…………… 可能性としてもっている能力。潜在的な力。
- 注3 ワークショップ…………… 一方通行的な知識や技術の伝達でなく、参加者が自ら参加して体験し、参加者の相互作用の中で何かを学びあったり創り出したりする、双方向的な学びと創造のスタイル
- 注4 アウトリーチ…………… ホールや美術館などの施設内にとどまらず、地域社会に出向いて育成普及等の事業を行い、裾野を広げること。
- 注5 アートマネジメント… 音楽や演劇などの芸術の世界に、企業経営の手法を取り入れようというもので、より質の高い演劇や音楽を多くの人々が楽しめることを目的とした非営利な運営活動。営利な活動はアートビジネスと呼ぶ。
- 注6 キュレーター…………… 博物館や美術館などにおいて、学術的専門知識をもって展覧会などを企画立案し実現していくまでの全体を導く専門職。
- 注7 バックステージツアー 劇場において一般客が通常は立ち入れないバックヤードや施設・設備などを見て歩く催し。
- 注8 レセプションリスト… 受付係・応接係。劇場・ホールなどでは、チケットのもぎりやクロークの対応、客席への誘導などを行うひと。
- 注9 コストミニマム…………… コストを最小限に抑えるように創意工夫をすること。
- 注10 プロセニウム…………… 舞台の額縁のこと。これにより客席と舞台を区別する。
- 注11 音響反響板…………… オーケストラなど生の音楽の演奏を行う際、音響効果を良くするために舞台上に設置する構造物。
- 注12 オーケストラピット… 舞台と客席の間にあるオーケストラなどを演奏するための場所。通常、オペラやバレエ、ミュージカルなどの音楽演奏はこの場所で演奏される。
- 注13 側舞台(がわぶたい)… 舞台の延長として、舞台の上手・下手にある部分のこと
- 注14 ホワイエ…………… 劇場の入口から客席までの広間や廊下などの空間のうち、チケットのもぎり位置よりもホール側の空間。もぎり位置よりも手前は「ロビー」とすることが多い。
- 注15 可動収納客席…………… =ロールバックチェアスタンド 仮設段床の1つの形式で、壁面の中、あるいは壁に沿わせて収納されている奥行 80~100センチの段床を連節して引き出しのように前に引き出す形式の客席。
- 注16 インスタレーション… ある特定の室内や屋外などにオブジェや装置を置いて、作家の意向に沿って空間を構成し変化させ、場所や空間全体を作品として体験させる芸術。
- 注17 ファンドレイズ…………… 必要な資金を新たに開拓して集めること
- 注18 モニタリング…………… あらかじめ設定しておいた計画や目標、指示事項について、その進捗状況を随時チェックすること。
- 注19 ガバナンス…………… =統治の意味。組織目的をより確実に実現するために組織を方向付けて統制するシステム
- 注20 ランドスケープ…………… ランドスケープは、景色や風景という意味であるが、建築およびデザインの分野では、都市における広場や公園などの公共空間のデザインのこと。
- 注21 フライタワー…………… 舞台上部空間には、客席から見えないようにプロセニアムの舞台側上部に、さまざまな吊り物や照明などが吊り込んでいるが、これを取り囲む建築部分

○市民ホール建設準備会委員名簿

(敬称略)

区分	氏名	選出区分	所属等
学識経験者・専門家	市来 邦比古	舞台技術	(財)せたがや文化財団 技術部長
	◎(1) 近江 哲朗 (平成22年3月31日退任)	ホール計画	劇場コンサルタント A. T. Network 代表
	勝又 英明	学識経験者	東京都市大学教授
	桑谷 哲男	管理運営	杉並芸術会館「座・高円寺」支配人
	◎(2) 桧森 隆一	学識経験者	嘉悦大学副学長
文化団体代表者等	○ 大森 文恵	小田原駅・小田原城周辺 まちづくり検討委員会委員	
	小笠原 清	三の丸地区景観	小田原城郭研究会代表
	府川 貢 (平成22年3月31日退任)	展示部門	小田原市文化連盟
	齊藤 皿郎 (平成22年4月1日就任)		
	関口 秀夫	演劇部門	
横川 忠	音楽部門		

* ◎(1)は平成21年度の委員長、◎(2)は平成22年度の委員長、○は副委員長

○検討経過

- 第1回会議 平成21年12月 8日(火)
- 第2回会議 平成22年 1月12日(火)
- 第3回会議 平成22年 2月 8日(月)
- 第4回会議 平成22年 3月 8日(月)
- 第5回会議 平成22年 4月26日(月)
- 第6回会議 平成22年 5月26日(水)
- 第7回会議 平成22年 7月 2日(金)
- 先進施設視察 平成22年 7月 5日(月) 成城ホール／世田谷パブリックシアター
- 施設見学会 平成22年 7月28日(水) 「生涯学習センターけやき」(ホール等)
- 第8回会議 平成22年 7月28日(水)
- 先進施設視察 平成22年 8月 2日(月) 座・高円寺／横浜市民ギャラリーあざみ野
- 第9回会議 平成22年 9月 1日(水) 「市民との意見交換会」
- 施設見学会 平成22年10月 1日(金) 「川東タウンセンターマロニエ」(音の創作室等)
- 第10回会議 平成22年10月 1日(金)
- 先進施設視察 平成22年10月 4日(月) めぐろパーシモンホール／鎌倉芸術館
- 第11回会議 平成22年10月25日(月)
- 第12回会議 平成22年11月 8日(月)