

芸術文化創造センター管理運営実施計画

平成 26 年 4 月

小田原市

目次

1. 管理運営実施計画策定の位置付け	1
(1) 芸術文化創造センター整備における管理運営実施計画の位置付け	1
(2) 上位計画との関係	2
(3) 国の動向	3
2. 芸術文化創造センターの基本理念・使命(ミッション)	5
(1) 芸術文化創造センターの基本理念	5
(2) 「市民ホール」から「芸術文化創造センター」へ	5
(3) 県西地域の文化拠点としての芸術文化創造センター	6
(4) 芸術文化創造センターの使命(ミッション)	6
3. 事業	9
(1) 事業の考え方	9
(2) 事業の分類	10
(3) 自主事業の基礎づくり ― 重点的に行うべき事業	11
(4) 事業計画	13
(5) プレ事業・開館記念事業	17
4. 市民参加	19
(1) 市民参加の考え方	19
(2) 市民参加の内容	20
(3) 市民参加の活動計画	21
(4) 創造スタッフ室	22
5. 施設提供	23
(1) 施設提供事業の考え方	23
(2) 休館日・開館時間の考え方	24
(3) 利用のエリア・内容	24
(4) 利用手続き	25
(5) 施設の利用料金	26
6. 広報・情報発信	28
(1) 広報・情報発信の考え方	28
(2) 愛称、シンボルマーク	28
(3) 広報・情報発信計画	28
7. 運営	31
(1) 運営の考え方	31
(2) 運営組織	32
(3) 危機管理・リスクマネジメント	34
(4) 市民サービス	36

8. 収支	37
(1)収支の考え方	37
(2)収入の考え方	38
(3)支出の考え方	39
(4)指定管理者制度を選択した場合の留意点	39
9. 評価	40
(1)評価の考え方	40
(2)評価の方法	40
(3)評価の留意点	41
10. その他	42
(1)整備スケジュール	42
(2)開館準備体制	42
(3)条例・条例施行規則の策定	42

1. 管理運営実施計画策定の位置付け

(1) 芸術文化創造センター整備における管理運営実施計画の位置付け

小田原市では、第5次小田原市総合計画「おだわらTRY プラン」において、先導的施策の一つとして「文化力を高める」を掲げ、市民に愛される芸術文化創造の拠点として、市民ホール（芸術文化創造センター）を整備し、多様で豊かな芸術文化活動を促進すると定めています。さらに、小田原市の目指す文化振興の方向性を明らかにするための「小田原市文化振興ビジョン」を策定しました。

これらの上位計画に基づき、市民検討委員会・市民ワーキング等による市民との検討を重ね、専門家によるアドバイスを受けながら、市民ホールの理念と使命、事業や施設機能等の基本方針を示した「市民ホール基本構想」、事業や施設の機能、規模等を示した「市民ホール基本計画」、事業、運営及び市民参加のあり方等について基本方針を示した「芸術文化創造センター管理運営基本計画」を策定しました。

平成25年3月には基本設計デザインプロポーザル(※1)による設計者選定を行い、基本設計の検討を進めています。施設の概要が明確になる状況に合わせ、「管理運営基本計画」で示した内容をより具体的なものとするために管理運営実施計画を策定します。



平成25年度市民ワーキング

【管理運営実施計画の位置付け】

(年度)

21	市民ホール基本構想		
22	・基本理念と使命 ・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 ・施策の方針と取組		ソフト事業 ・普及事業の実施 ワークショップ(※2) アウトリーチ(※3) ・鑑賞事業の実施
23	市民ホール基本計画 ・基本理念と使命 ・事業の基本方針 ・施設機能の方針		
24	設計者選定 ・基本設計デザインプロポーザル 募集・決定	芸術文化創造センター 管理運営基本計画 ・事業・運営・市民参加の基本方針	
25	基本設計	芸術文化創造センター 管理運営実施計画 ・事業・運営・市民参加の計画	
26	実施設計	条例制定 ・条例 ・施行規則	運営組織決定 ・運営組織の 検討・選定
27	建設工事		
28	・28年度竣工予定	開館準備業務	プレ事業(※4)
29	開館	運営開始	開館記念事業(※5)

* 平成24年度に、「市民ホール」から「芸術文化創造センター」に呼称が変更されました。

(2) 上位計画との関係

① 第5次小田原市総合計画「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「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

平成24年3月に策定された「小田原市文化振興ビジョン」において、文化振興の方向性として「小田原の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」を目指すことを示しました。「小田原市文化振興ビジョン」は文化を芸術文化のみならず、生活文化やなりわい文化(※6)などきわめて広範な概念で捉えており、「人を成長させる」、「まちを輝かせる」という文化振興によるまちづくりの指針となるものです。

【施策の方針】

- ・ 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
- ・ 志ある人を育てる …… 小田原を知る、文化の担い手を育てる
- ・ 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
- ・ 小田原を発信する …… 小田原の文化を演出する、交流を広げる

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、基本理念と使命、施設で行われる事業や施設機能の基本方針を示しました。

【市民ホールの基本理念】

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(※7)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。

【施策の方針】

- ・ そだてる<育成普及> …… 次代の担い手をそだて、地域文化の裾野をひろげる
- ・ 感動を伝える<鑑賞> …… 文化的感性を養う、創造性を刺激する、文化の豊かさを伝える
- ・ 創りあげる<創造参加> …… 市民が主体となり、個性や創造性を発揮し、小田原の文化を創造する
- ・ 集い交流する<施設運営> …… 施設利用や活動の促進、芸術文化を通じた共感や交流の促進、ネットワークづくり

④ 市民ホール基本計画

「市民ホール基本構想」で定めた基本理念や基本方針に基づき、平成24年3月に「市民ホール基本計画」を策定し、事業方針、施設の具体的な内容、今後の設計者選定や設計業務に向けての整備推進方針等を示しました。

⑤ 芸術文化創造センター管理運営基本計画

「市民ホール基本計画」で定めた事業方針に基づき、平成25年3月に「芸術文化創造センター管理運営基本計画」を策定し、管理運営体制を構築していくために、事業、運営及び市民参加のあり方等について基本的な指針を示しました。



平成25年度市民ワーキング
舞台見学フィールドワーク

(3) 国の動向

① 国の文化関係の法令

文化政策に関する初めての基本的な法律として平成 13 年 12 月に「文化芸術振興基本法(※8)」（以下、基本法）が施行されました。文化芸術の振興に関する施策の推進を図り、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とした法律です。基本法の施行後、国の方針に準じて、各地方自治体においても文化芸術に関する条例やマスタープラン(※9)の策定が相次いで行われました。

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により、実演芸術(※10)の向上等を通じて実演芸術の振興を図り、心豊かな国民生活及び活力ある地域社会の実現等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(※11)」（以下、劇場法）が施行されました。

② 劇場、音楽堂等の役割

劇場法において劇場、音楽堂等は、文化芸術を継承、創造、発信する場であり、人々が集い、人々に感動と希望をもたらし、人々の創造性を育み、人々が共に生きる絆を形成するための地域の文化拠点であるとされています。さらに現代社会においては、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(※12)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ます。

今までの文化政策は施設を整備、提供することが主でしたが、今後は、施設を活用し、実演芸術に関する活動を行うことを通じて、劇場、音楽堂等が地域の活力を生み出す地域の文化拠点として機能することが求められています。

③ 劇場、音楽堂等の運営に関する指針

劇場法に基づき、平成 25 年度 3 月に「劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針(※13)」（以下、指針）が告示されました。指針では、劇場、及び音楽堂等の設置者又は運営者は、設置目的を実現し、長期的視点に立って運営方針を明確に定め、方針に基づいて質の高い事業を実施するよう努めるものとしています。

さらに、事業の実施と施設・設備の安全管理との両立を図る上で必要な専門的な能力を有する人材を確保・養成に努めるものとしています。

その他、指針は普及啓発の実施や教育機関との連携、経営の安定化や安全管理、地方公共団体の取組と指定管理者制度(※14)の運用など多岐に渡っています。国より、指針が示されたことにより、今後の劇場、音楽堂等の運営において取組みが活発化していく大きな足がかりとなることが期待されます。

④ 地域における芸術文化創造拠点の役割

劇場法においても、地域の文化拠点として機能することが求められていますが、国や県などの文化施設と、地方公共団体が設置した地域の公立文化施設には、役割の違いがあります。国や県などが芸術家の育成や世界的な芸術文化を創造する場としての拠点を目指しているのに対し、地域の公立文化施設は地域に寄り添い、その土地の歴史や文化、人材を活かしながら芸術文化によって地域を活性化する拠点としての役割を求められています。

さらに、地域の人が集い交流する場として、少子化による人口減少、教育現場での問題、コミュニティの希薄化、地域経済の低迷など、地域で起こっている問題を解決する手がかかりとなることが期待されています。そのため、芸術文化の力で地域の社会的課題を解決する機関という意味合いで「社会文化機関(※15)」とされています。

2. 芸術文化創造センターの基本理念・使命(ミッション※16)

(1) 芸術文化創造センターの基本理念

芸術や文化の持つ、ゼロから何かを創りあげていく力。この「創造力（クリエイティブな力）」は、人を惹きつけ、心に意欲の火を灯し、人と人をつなぐ絆となり、共に創りあげていく行動へと導いていきます。

芸術文化創造センターの主役は市民のみなさんです。「創造」から生まれた市民の熱意ある活動が地域全体へひろがっていくことにより、人々が集まるにぎわいを生み出し、「まちを輝かせる」ことへとつながっていきます。さらに長い年月をかけ、その活動が積み重なっていくことで、土地に根付いた文化となり、未来へと引き継がれていくことでしょう。

小田原で生活を営む人たち、育っていくこどもたち、縁あって新たに住む人たち、一人ひとりが、ここに住んでいることに喜びを感じ、夢を抱き、希望溢れる未来を抱けるよう、小田原市は「未来への投資」として芸術文化創造センターを整備します。

芸術文化創造センターの基本理念図



(2) 「市民ホール」から「芸術文化創造センター」へ

新たに整備される芸術文化創造センターは、老朽化が著しい小田原市民会館の単なる建て替えではなく、芸術文化活動を通じて、地域と市民が核となって作り出していく、小田原の創造的な活動の源泉とも言える、芸術文化創造の拠点であることから、これまでの「市民ホール」という呼称を施設の目指す方向性にふさわしい「芸術文化創造センター」とします。

(3) 県西地域の文化拠点としての「芸術文化創造センター」

文化や人の交流には、県や市といった境はありません。もともと、小田原は戦国時代には関東一円を支配した戦国大名北條氏の本拠の城下町として栄え、江戸時代には、江戸幕府の西の守りを固める譜代大名が治めた小田原藩が置かれ、江戸に近い東海道の宿場町として、人や物の交流が活発に行われる文化と交通の要衝でした。



現代では、東京までの距離が約80kmとあって東海道線、新幹線、小田急線等、交通機関が発達し、県西地域の中核都市として発展し、また富士・箱根・伊豆の観光交流拠点となっています。

芸術文化創造センターでは、小田原市内はもちろん、県西地域、さらに隣接する静岡県東部地域などへと広がる文化の拠点として、広域的な活動を行っています。

(4) 芸術文化創造センターの使命(ミッション)

① 小田原市の文化状況



かつて小田原の近海ではたくさんのブリが獲れていましたが、現在はほとんど水揚げされなくなってしまいました。ブリが多く回遊していたころの小田原は、森、川、海の生態系や循環が保たれてきた地域でした。森の広葉樹がつくる腐葉土が、栄養たっぷりの豊かな水をつくり、川から海に流れ、プランクトンやそれを食べて育つ小魚を育てます。小魚を求めてたくさんのブリが集まり、その

たくさんのブリが小田原の人々の生活ににぎわいを生み出していました。しかし、人工林が増え、川がせき止められ、森からつながる海を取り巻く自然環境が変化し、生態系や循環が失われるのに従い、ブリがだんだんと減ってしまいました。

現在、木を育てて森を再生することにより、ブリが獲れていたころの環境を取り戻す「ブリの森プロジェクト」の環境保全活動が行われています。

文化芸術でも同じようなことが言えます。「小田原市文化振興ビジョン」にあるように、かつて小田原には温暖な気候と豊かな自然に生まれ、小田原城を中心とした城下町の歴史と伝統文化、近現代の政治家や文化人が構えた別邸など歴史に彩られた豊かな文化が息づいていました。生活に根付いた文化は街の魅力となり、地域の人々の心に浸透したことでしょう。社会の変化に伴って、次第に人々の生活の中から文化的要素や関心が薄くなり、小田原の特性も失われつつあります。さらに、人口減少や経済低迷などによるまちの衰退が進んでいます。



昭和20年～30年代のブリ漁の様子

② 芸術文化創造センターの4つの使命(ミッション)

芸術文化創造センターは、芸術文化の創造性を活かしてひとづくり・まちづくりを目指し、活気あるまちづくりを推進する拠点となることを目的としています。

芸術文化創造拠点の持つ4つの使命を果たしながら、失われつつある小田原の地域特性を掘り起こすとともに、文化の土壌を耕し、市民の心に希望の種を蒔き、芽吹いた熱意を創造活動へと育てていきます。たくさんの市民の創造活動が森の木々のように増えていき、まちへあふれることでにぎわいとコミュニティを生み出し、活気あるまちづくりへと発展してきます。

森が川や海とつながっているように、芸術文化の創造性によるまちづくりは芸術文化創造センターから地域社会にひろがっていきます。

芸術文化の力で地域の社会的課題を解決する社会文化機関として教育や福祉、観光や産業などまちを巻き込む連携事業を積極的に行い、小田原市を希望溢れる未来へと導いていきます。



芸術文化創造センターのコンセプト図



芸術文化創造センターの4つの使命

①育成普及・・・育てる<育成普及>

芸術文化に触れる経験を通して、子どもたちの内面を育て、大人になる過程でその経験を活かせるよう、自立心を養う。

興味の芽を育て、芸術文化活動へと発展していくことで、豊かな文化の土壌をつくる。



②鑑賞の提供・・・感動を伝える<鑑賞>

市民に身近な場で質の高い芸術文化を鑑賞する機会を提供し、芸術文化に触れる感動を伝える。

芸術文化に触れる機会の少なかった人に鑑賞する機会を提供し、文化の裾野を広げる。



③芸術文化創造・・・創りあげる<創造参加>

たくさんの市民が参加し、創造の場を共有することで、絆が生まれ、新たな活動の原動力となり、コミュニティ形成やまちづくりへとつながる。作品に小田原の地域性(文化・歴史・人)を活かした文化を発信する。



④施設の提供・・・集い交流する<施設運営>

市民や団体に活動の場を提供することで、市民の文化活動や交流を活発化させ、文化の発展を促進させる。地域の文化情報を集約し、まちの魅力として発信する。



* 写真はイメージです。

3. 事業

(1)事業の考え方

① 事業の目的

芸術文化の創造性を活かしたひとづくり・まちづくりを目指し、たくさんの市民が参加し、市民による芸術文化活動を活発化、発展させることを目的とし、芸術文化創造センター主催の事業を実施します。

② 事業の基本方針・方向性

「市民ホール基本構想」及び「市民ホール基本計画」「管理運営基本計画」において、4つの使命を達成するための手段として、7つの事業の基本方針とそれぞれに対応する事業・方向性が示されています。「管理運営実施計画」では、これら7つの基本方針・事業の方向性に基づき、事業内容、及び展開の仕方を示します。

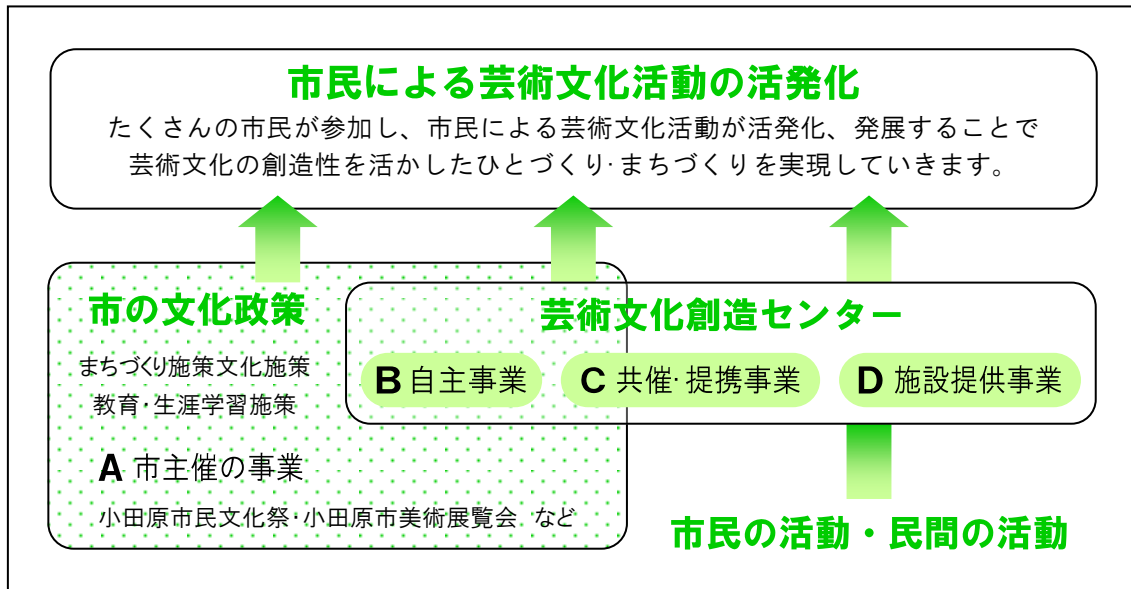
【7つの事業の基本方針・方向性】（基本構想・基本計画・管理運営基本計画より）

① そだてる<育成普及> ・・・ 育成事業 ～地域文化の足腰を強くする～	<ul style="list-style-type: none"> ・ 芸術文化共感者(鑑賞者) ・ 応援者・支援者の育成 ・ 文化の担い手・次世代育成
② たのしむ<質の高い催し> ・・・ 鑑賞事業 ～創造性を刺激する～	<ul style="list-style-type: none"> ・ 優れた芸術文化鑑賞 ・ 小田原ゆかりの鑑賞
③ つくる<市民参加> ・・・ 参加事業 ～創造の輪をひろげる～	<ul style="list-style-type: none"> ・ 芸術文化の体験・参加 ・ 市民参加の作品創造
④ つたえる<地域特性の発信> ・・・ 地域発信事業 ～小田原の魅力をつたえる～	<ul style="list-style-type: none"> ・ 小田原の魅力発見 ・ 地域ブランド(※17)育成・発信 ・ 小田原の芸術文化蓄積・発信
⑤ 出会う<交流促進> ・・・ 交流事業 ～共感のよるこび～	<ul style="list-style-type: none"> ・ 交流促進 ・ 連携 ・ コミュニティ活性化
⑥ にぎわう<にぎわい創出> ・・・ にぎわい創出事業 ～催し物がなくても立ち寄れる～	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設活用 ・ 地域活性化
⑦ ひろげる<利用促進> ・・・ 施設提供事業 ～稼働率の高い施設～	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設の貸出 ・ 市民活動支援 ・ 情報発信

(2)事業の分類

芸術文化創造センターは、市の施策に基づき、文化政策の一部を担うために整備されます。市内で実施される事業は、運営主体や内容により、以下のとおり分類されます。

【事業の分類】



A 小田原市の主催事業

現在行われている市主催の文化事業は、施策に基づき市の全域を対象に行われるため、引き続き市の主催事業として実施します。

B・C・D 芸術文化創造センターで行われる事業

芸術文化創造センターで行われる事業は、運営主体、内容から以下のとおり分類されます。施設提供事業については、「4. 施設提供」(P.23)にて方向性を示します。

B 自主事業 ・芸術文化創造センターが主催する事業で、収支は芸術文化創造センターの責任となる	買い公演	プロモーター(※18)やプロの芸術団体等が企画・制作した公演・展覧会を購入して行う事業
	企画事業	オリジナルの内容を企画、実施する事業
	制作事業	プロの芸術家・芸術団体等と一緒にゼロから公演や展覧会を企画し、制作・創造する事業
C 共催・提携事業 ・芸術文化創造センターの目的と合致する事業を共催、または提携して行う	共催事業	プロモーターや民間の団体、プロの芸術団体等が企画・制作した公演・展覧会を共同で行う事業
	提携事業	目的が合致した内容について、他の団体と一部連携して行う事業
D 施設提供事業 ・施設利用料を徴収し施設を貸し出す	営利公演 展覧会	プロモーターや民間の団体、プロの芸術団体等が施設を借りて行う、営利を目的とした公演・展覧会・イベント

・ 収支は施設を借りた主催者の責任となる	発表会などの公演・展覧会	芸術文化団体等が、施設を借りて行う、発表会などの公演・展覧会・イベント
----------------------	--------------	-------------------------------------

(3)自主事業の基礎づくり — 重点的に行うべき事業

小田原市では、小田原市民会館の自主事業が減少し、近年は事業が行われていない状態でした。文化事業は木が育つように時間をかけて発展していくため、成果が形になるまでには時間がかかります。自主事業を通して、文化の土壌を耕し、興味の種を蒔き、芽生えた興味の芽を芸術文化の活動の木に育て、市民の文化力を高めていく基礎づくりから始める必要があります。基礎づくりとして、主に3つの柱である事業を重点的に実施していきます。

① 文化の土壌を耕し、興味の種を蒔く

— 鑑賞事業(たのしむ)

第一歩として、芸術文化に触れる機会の少ない人、関心の薄い人に興味を持ってもらうきっかけとなる「鑑賞事業(たのしむ)」を提供することで、文化の土壌を耕し裾野をひろげていきます。質の高い芸術文化に出会った驚きや感動は、心を動かし、創造性を刺激します。



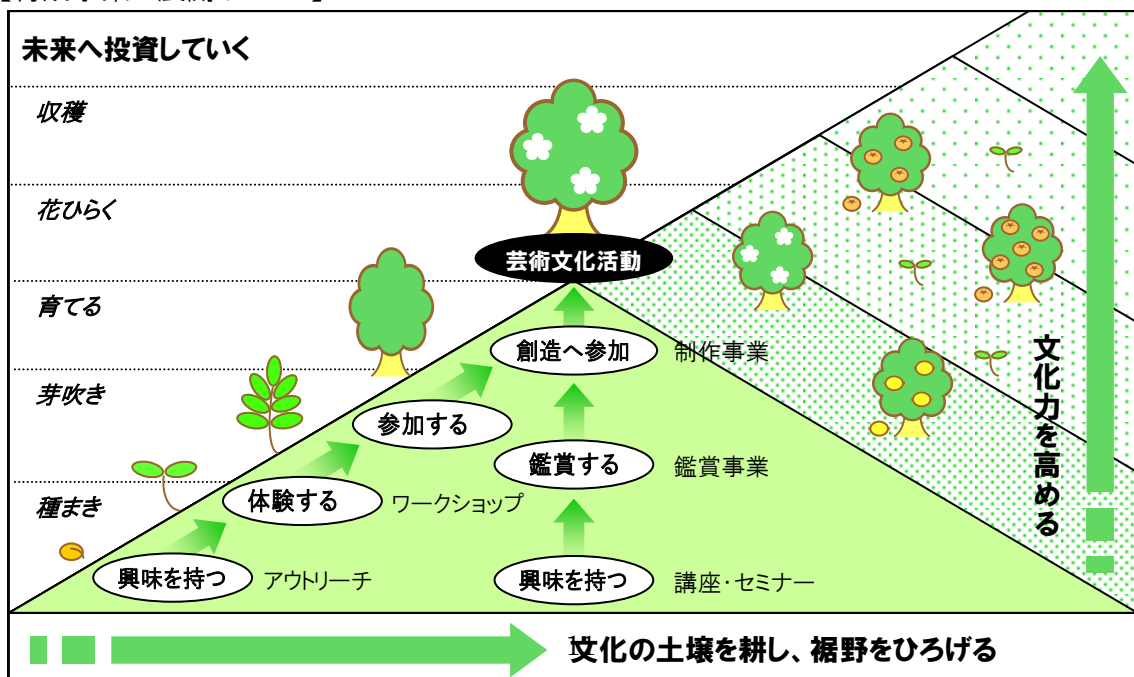
平成 25 年度小学校へのアウトリーチ
アーティストと身近に触れ合う

② 芽吹いた芽を育て、活動の木へと成長させる — 育成事業(そだてる)

次の段階として、鑑賞事業で芽生えた興味の芽を育て、参加・活動への意欲を育み、次世代の担い手を育てる「育成事業(そだてる)」を行います。芸術文化活動を行う個人や団体への支援・育成をはじめ、企画・制作者として芸術文化活動を支援する側を担う人材の育成も行っていきます。

育成事業の中でも、小田原の未来を担うこどもたちへの事業に特に力を入れて取り組んでいきます。こどもたちの内面を育て、大人になる過程でその経験を活かせるように、芸術文化を通して自立心を養うことを目標にします。こどもの育成は特に短期間で目に見える効果が現れにくいものですが、「未来への投資」を続けていくことが大切です。

【育成事業の展開イメージ】



③ 文化力を高め、芸術文化の花を開かせる — 参加事業(つくる)

市民が芸術文化活動に参加する機会を提供する「参加事業(つくる)」、さらに専門家とともに市民が創造に参加する“制作事業”を行うことで、文化力をさらに高めま
す。市民演劇やミュージカル、オペラ、音楽劇など市民参加の舞台制作は、作品に地域の文化・歴史などを取り入れ、多くの市民が参加できるという公益性の高さから全国各地の文化施設で実施されています。



平成 25 年度ダンス活性化事業
ワークショップ参加者が舞台に出演

◆市民参加制作事業からコミュニティ形成・まちづくりへ

総合芸術(※19)の舞台は音楽・演劇・ダンス・美術など幅広い芸術要素を含み、たくさんの人たちが関わります。参加者はその関わりの中で、芸術家の持つ新しい価値観と高度な表現に刺激を受けながら成長し、共演者とともに、専門スタッフや市民サポーター(※20)などに支えられ作品を創り上げていきます。作品を創造するという一つの目標に向かってともに努力し、公演を成功させた喜びは、自信と強い絆を生み出します。絆は次の活動への原動力となり、コミュニティ形成やまちづくりへとつながっていきます。

◆市民参加制作事業から地域の魅力発信へ

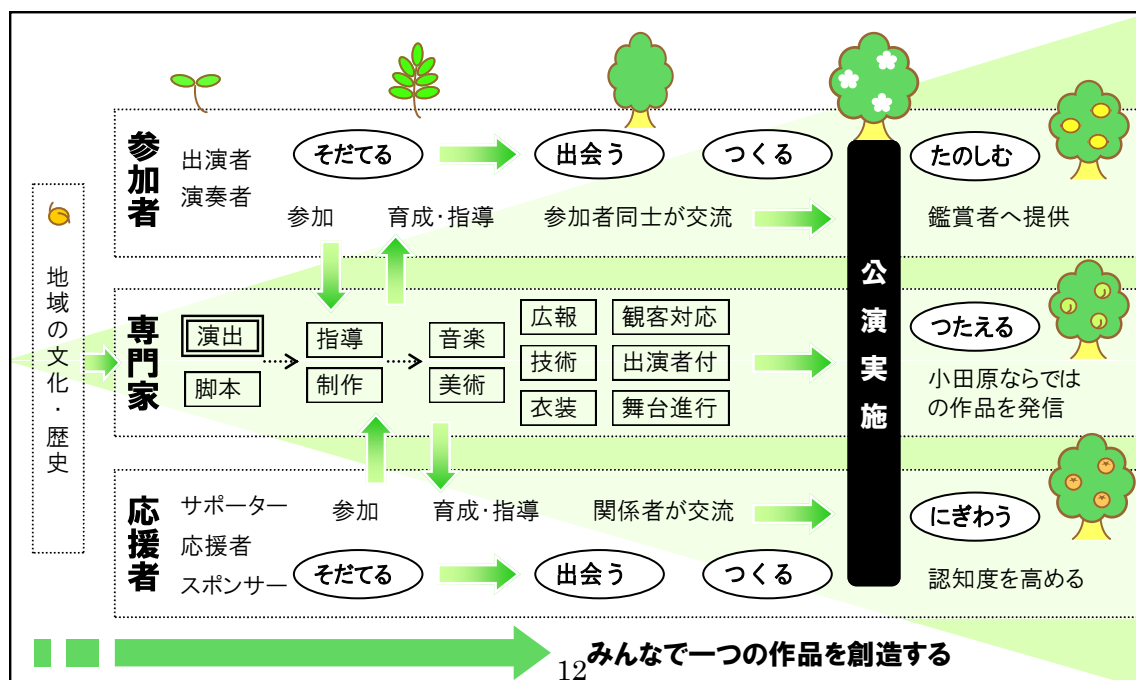
さらに、芸術家ならではの視点で地域を見つめ、文化・歴史などの地域特性を作品に反映して発信することで、参加者や鑑賞者に地域の新たな魅力を伝えます。

一つの事業から様々な波状効果が生み出されることも制作事業の特性と言えます。



平成 24 年度小田原ふるさと大使・林英哲氏
による北條太鼓ワークショップ

【市民参加制作事業 実施の展開イメージ】








(4)事業計画

芸術文化創造センターの自主事業として、重点的に行うべき事業を中心とし、「7つの事業」を段階的に実施する中長期の事業計画を検討していきます。各事業においても段階的に発展させ、質を高めていく展開をふまえて計画することで、事業の幅を広げていくことができます。

なお、事業計画においては、市民のニーズ(※20)や提案を反映するとともに、専門家の意見を取り入れ、芸術文化発展を導くために必要と思われる事業も検討していきます。

【開館前から開館後の事業展開】

事業展開	開館前	⇒	開館	⇒	初期	⇒	中期
創造・発信 (そだてる) 					小田原ならではの文化発信		 花ひらく
					市民による企画事業・活動の支援		
					市民参加の制作事業		
					市民参加事業・サポーターの育成		
ワークショップ (芽ぶき) 					成果発表へ向けたワークショップ		
					参加継続型のワークショップ		
					市内施設での多彩なワークショップ		
					普及のための体験ワークショップ		
アウトリーチ (種まき) 					参加型・体験型のプログラム		
					芸術団体や大学との連携・質の高いアーティストの派遣		
					多彩なジャンル・規模に応じたアウトリーチ事業		
					全校規模での鑑賞教室・アウトリーチ事業の周知		
普及・鑑賞 (土壌づくり) 					アートマネジメント講座・サポーター育成講座などの人材育成		
					新たなジャンルの芸術に触れる機会の創出		
					セミナーや講座・レクチャーなど興味を刺激するイベント		
					初心者でも鑑賞しやすい公演・展示		




① 開館前の事業計画

開館前より、文化の担い手を育てる育成・普及事業を行い、開館後の事業へとつなげます。文化の土壌づくりである普及型「鑑賞事業」、種まき事業である「アウトリーチ」、芽吹き事業である「ワークショップ」の3つを柱に、現在の小田原市民会館や生涯学習センターけやきなどを中心とした既存施設を利用し、市民が芸術文化と出会う機会を提供します。



平成25年度小学校へのアウトリーチ

【開館前の事業計画】(小田原市文化創造活動担い手育成事業より)

ワークショップ <芽吹き>		平成 25 年度開催実績
講座・ワーク ショップ 	アートマネジメント(※22) 講座、 舞台技術ワークショップなどのサポーター、 文化の担い手育成ワークショップ・講座	アートマネジメント講座 舞台技術ワークショップ チラシワークショップ
	こどもや若い世代を対象としたワークショップ	アートワークショップ 伝統芸能ワークショップ
	おとなを対象としたセミナー・レクチャー(※23) ワークショップ	文化セミナー ダンスワークショップ ジャズワークショップ
アウトリーチ <種まき>		平成 25 年度開催実績
アウトリーチ 	学校や教育施設等へ音楽・美術・演劇・舞踊など のアウトリーチ事業	小学校へ音楽、ダンス、美術の アウトリーチ
	福祉施設や病院へ音楽・美術・演劇・舞踊など のアウトリーチ事業	市立病院、小田原養護学校へ アウトリーチ
普及・鑑賞 <土壌づくり>		平成 25 年度開催実績
コンサート 公演 	質の高い芸術に触れてもらうため、音楽・ 演劇・舞踊など幅広いジャンルの鑑賞事業	オーケストラ、室内楽、 ダンス、ジャズ、演劇公演
	市民参加による舞台公演	コンテンポラリーダンス公演 ジャズライブ公演

平成 26 年度以降も、開館に向けて事業を継続していく予定です。

② 初期(開館～5年)の事業計画

開館から 5 年程度の初期の事業を、「管理運営基本計画」において示した方向性を基に、さらに「(3)自主事業の基礎づくりー重点的に行うべき事業」(P.11) において示した方針を中心とし、事業計画、及び事業本数の想定を行いました。

【方向性】	<ul style="list-style-type: none"> ・ 芸術文化創造センターの持つ機能を多くの市民に伝える事業展開をする ・ 市民や文化団体との協働体制の活用 ・ 施設職員の習熟による運営の安定化を図る
-------	---



長唄・三味線ワークショップの様子

【開館～初期の事業の進め方】

開館後の事業は、芸術文化創造センターが主催する事業のほかに共催事業や連携事業などが想定されるため、これらを含めて自主事業として示しています。

また、公演に出演するアーティストがワークショップやアウトリーチを行ったり、公演前や展覧開催時に知識を深めてもらうレクチャーや講座、ギャラリートーク(※24)、バックステージツアーなどを行ったりと、一つの事業から派生した関連事業が重なり合い、波紋のように広がっていくことで芸術文化創造センターの事業の特徴が生まれていきます。

このような関連事業や地域で行われているイベントとの連携など、一つの事業で完結させるのではなく、取り巻く関係性を考慮しながら事業を計画・実施していきます。

【開館～初期の事業計画】(想定)

7つの事業	内容・本数	内容・ジャンル	
①鑑賞事業 たのしむ <質の高い催し>	鑑賞公演 (12本程度)	コンサートや舞台作品の鑑賞公演 (音楽・オペラ・演劇・バレエ・ミュージカル・舞踊等)	幅広い世代の市民に質の高い芸術に触れてもらうために多彩なジャンルの鑑賞事業
		子ども向け鑑賞公演	小さい頃から芸術文化に触れる機会を提供するために子どもや若い世代を対象とした鑑賞事業
		伝統芸能の鑑賞公演 (歌舞伎・能・狂言・邦楽・寄席等)	日本の伝統芸能の公演やレクチャー
	企画展 (1～2本程度)	美術・アートの展覧会 (アート・美術・工芸・写真・デザイン等)	質の高いアートを紹介する企画展示、及び関連するギャラリートーク、ワークショップ
②育成事業 そだてる <育成普及>	アウトリーチ (通年)	学校・福祉施設等へのアウトリーチ	幼稚園・保育園、小・中学校、高等学校へのアウトリーチ事業 福祉施設や病院などへのアウトリーチ事業
	ワークショップ (ワークショップ 6本程度)	子どもワークショップ	子どもや若い世代を対象とした音楽・美術・演劇・舞踊などのワークショップ
		おとなワークショップ	おとなを対象とした音楽・美術・演劇・舞踊などのワークショップ
		伝統芸能ワークショップ	小田原ゆかりの文化・歴史や人材を活かし、体験できるワークショップ
	中間支援(※25) 人材育成 (ワークショップ 3本程度)	アートマネジメント (企画制作・舞台技術講座・ワークショップ等)	アートマネジメント講座、舞台技術ワークショップなどサポーター、文化の担い手育成ワークショップ・講座
		ボランティア育成講座	サポーターやボランティアとして運営に参加する人に技能的な指導をする講座
		インターンシップ(※26)	大学生など学生の職業体験の受け入れ
③参加事業 つくる <市民参加>	市民参加制作事業 (1～2本程度) (ワークショップ 2本程度)	市民参加制作事業 (音楽・オペラ・演劇・ミュージカル等)	専門家による指導、支援を受け市民が参加し、総合芸術の舞台を制作する市民参加創造事業 市民創作事業に関連したワークショップ
	市民企画提案事業 (共催・提携 数本)	市民企画提案事業	市民による企画・提案を取り上げ、施設提供や広報活動の支援や、協働にて事業を行う市民企画提案事業
④地域発信事業 つたえる <地域特性の発信>	地域文化資源の発掘・活用	地域文化資源の発掘・活用事業 (講座・ワークショップ・アウトリーチ等)	小田原ゆかりの文化・人材を活かし、事業に反映させる地域資源活用事業 小田原の伝統芸能の継承、保存、事業
	情報発信事業	情報発信事業 (ホームページ、情報誌、レポート等)	事業の広報活動、事業の記録化、発信 市内の文化情報の蓄積・発信
⑤交流事業 出会う <交流促進>	創造スタッフ室の運営	創造スタッフ室(※27)の運営 (交流、ネットワーク)	創造スタッフ室の運営

	学校・大学 連携事業	学校・大学連携事業	専門性の高い大学や専門学校と連携し、 事業を実施
⑥にぎわい創出 事業 にぎわう ＜にぎわい創出＞	フェスティバル (年1回程度)	フェスティバル(※28)	全館を利用し、市民、利用者、周辺団体と 連携し多彩なイベントを同時開催するフェ スティバル
	にぎわい創出	地域連携事業 (商店街と連携、祭り参加)	地域と連携し、回遊性を持たせたワークシ ョップやイベントを行う地域連携事業
ロビーコンサート・ パフォーマンス		立ち寄った人が気軽に楽しめる、広場やロ ビーなどオープンスペースを活用した事業	
⑦施設提供事業 ひろげる ＜利用促進＞	施設提供 事業	施設提供事業 (施設貸出、支援)	施設の貸出、利用方法の提案など施設利 用促進活動
			施設提供、イベント案内作成やHP掲載な どの広報活動支援、情報コーナーの利用 促進
			舞台スタッフによる技術指導、支援、助言
			新規の利用者促進のための情報発信

* 主催事業だけでなく、共催・提携事業なども想定されるため、これらを含んだ内容を自主事業としています。

③ 定着期(5年～10年)

事業運営が安定し、芸術文化創造拠点としての機能が発揮される時期です。「参加事業(つくる)」を軸に、小田原ならではの特徴的な事業を市内外に発信する「地域発信事業(つたえる)」、文化を通して市外と交流を行う「交流事業(出会う)」などへ重点事業を移行することにより、地域特性を活かしたまちづくりを目指します。

なお、中長期以降は、管理運営計画の見直しを行い、状況を踏まえながら、事業計画を立てていきます。

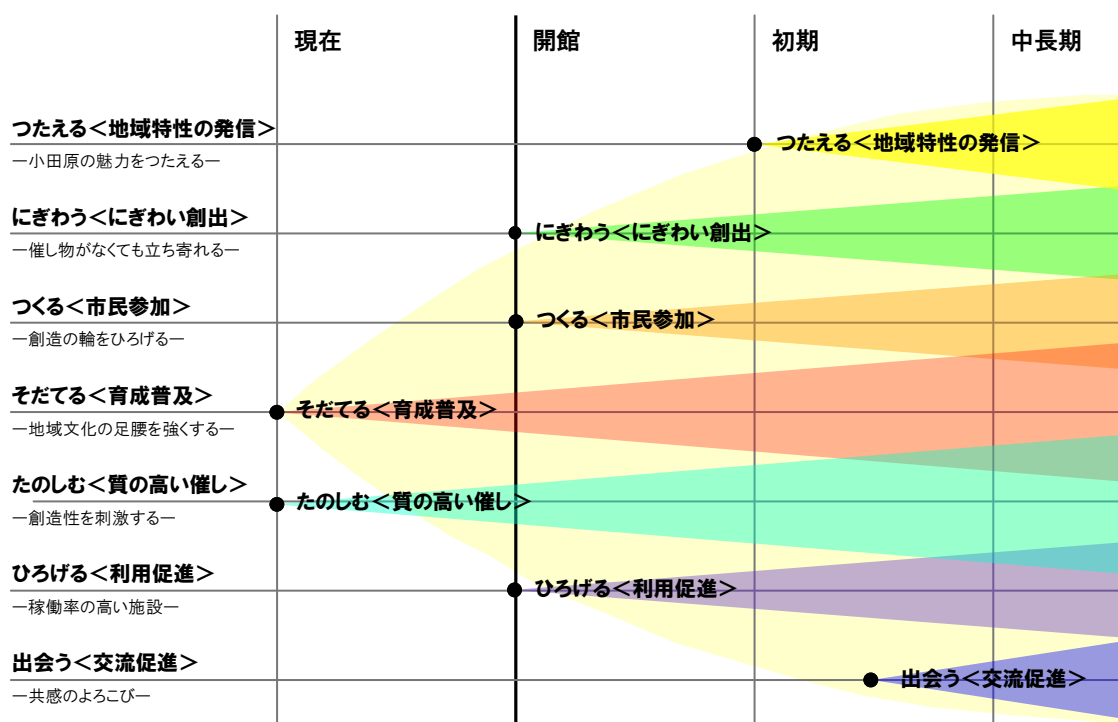
【方向性】	<ul style="list-style-type: none"> ・ 質の高い芸術文化が日常生活へ浸透 ・ 育んできた人材による創造活動の展開 ・ 芸術文化創造センターの特色の定着
-------	---

「管理運営基本計画」における事業展開のイメージをもとに、文化の土壌をひろげ、文化力を高めていく流れを意識し、時間の経過による重点事業を有機的に変化させながら事業計画を作成します。



練習や公演の様子

【中長期の展開イメージ図】



(5) プレ事業・開館記念事業

① プレ事業

芸術文化創造センター開館へ向けて、市民会館や生涯学習センターけやきなどの既存施設を有効に活用しながらプレ事業を実施します。「管理運営基本計画」で示された目的、方向性に基づき、開館1年前頃より、「芸術文化創造センター開館プレ事業」として、事業を展開していきます。

【目的】	<ul style="list-style-type: none"> ・ 芸術文化創造センター運営の方向性を示し、周知する ・ 事業への参加者の促進、サポーターを育成する ・ 事業実施や施設運営のノウハウ(※29)を蓄積し、課題を把握する
【方向性】	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在行われている文化事業との関連を整理する ・ 市民参加事業、既存施設を活用した事業、次世代に向けたアウトリーチ等、育成に重点を置く ・ 開館への期待を高める

【プレ事業計画】(想定)

芸術文化創造センター開館PR事業	
PR事業	開館を周知する情報発信事業
	既存施設や商店街、商業施設等への出張PR事業
市民会館クロージングイベント	市民会館に感謝の意をこめたクロージング(※30)セレモニー・イベントを利用者や市民とともに実施
普及・育成事業	
アウトリーチ事業	学校や教育施設等への音楽・美術・演劇など多彩なジャンルのアウトリーチ事業

	福祉施設や病院などへのアウトリーチ事業
育成事業	開館後の事業を意識したワークショップ
	アートマネジメント講座、舞台技術ワークショップなど、文化の担い手育成ワークショップ・講座
参加事業	
プレ事業募集	市民企画・運営によるプレ事業の公募
	クロージングセレモニー市民企画・サポーターの募集

② 開館記念事業

芸術文化創造センター開館を記念し、新たな施設を使用して事業を実施します。「管理運営基本計画」で示された目的、方向性に基づき、開館後の半年間～1年間程度「芸術文化創造センター開館記念事業」として、事業を展開していきます。

【目的】	<ul style="list-style-type: none"> ・ 芸術文化創造センターの開館を市内外に広く発信する ・ 施設や設備を披露するとともに、実施する事業の方向性を示す ・ 地域の文化施設としての認知度を高め、市民の文化活動の活性化を促す
【方向性】	<ul style="list-style-type: none"> ・ 開館を記念し、市民や関係者とともに開館を祝して式典を開催する ・ 大ホール公演だけでなく小ホール、ギャラリー等諸室の使い方を紹介する多様な事業を行う ・ プレ事業からのつながりや関係性を考慮、市民とともに創り上げていく

【開館記念事業計画】(想定)

開館記念式典	
開館記念式典	開館を記念し、式典を実施する
PR事業	開館を周知する情報発信事業
	バックステージツアーなど内覧会
開館記念公演	
公演	大ホール、小ホール、大スタジオ、ロビーを利用した多彩なジャンルの質の高い公演を実施
	市民主体の事業を実施
展覧会	ギャラリーを利用した展覧会を実施
施設提供事業	
施設の貸出受付の開始	施設の見学会
	開館後の施設の貸出受付の開始

③ プレ事業及び開館記念事業の推進体制

開館への期待を高めていくよう、広く市民参加を募り、プレ事業及び開館記念事業を企画・実施していきます。

4. 市民参加

(1)市民参加の考え方

① 市民参加の目的

芸術文化創造センターは芸術文化の創造性を活かしたひとづくり・まちづくりを実現するために、市民参加を積極的に取り入れた運営を行っていきます。

② 市民参加の基本方針・方向性

「管理運営基本計画」において、次のとおり、市民参加を推進していく基本的な考え方を示しました。「管理運営実施計画」では、その基本的な考え方に基づき、基本方針、市民参加の内容、及び展開の仕方を示します。

【市民参加の基本的な考え方】(管理運営基本計画より)

- ・ 文化活動への関心や理解を深める
- ・ 自ら主体となって参加することで自己実現を図る
- ・ 潜在的に備えている創意や知見を発揮する
- ・ 運営を体感し、施設の役割や必要性への認知度を高める
- ・ 互いの活動を知り、理解することで親近感を持つ
- ・ 気軽に集うことができる縁側のような場所を提供
- ・ 相互理解や居場所づくり
- ・ 団体と連携し、地域の活性化に寄与する
- ・ 市民活動の活発化を図る



市民参加の様子

③ 市民参加の基本方針

◆人が出会い・交流する場をつくり、コミュニティ形成を目指す

芸術文化創造センターの活動を通して、市民が芸術文化と出会い、仲間や支援者たちと出会い、さらに活動をひろげることで、地域の人々との出会いと交流が生まれます。市民参加は人々のコミュニティ形成の場と位置づけます。

◆市民のニーズや段階に合わせた市民参加

市民参加の目的や関わり方、能力は個人の考えや状況によって様々です。専門家や職員は、市民のニーズや段階に合わせた市民参加の機会を提供し、幅広い市民に関わる機会を提供します。また、参加者に対して講座やセミナーなどを行い、能力を高め、市民が自己実現できる仕組みをつくります。

◆市民の自主性を育てる

まちづくりはそこに住む市民が自ら考え、まちの為に行動を起こしていかなければ成り立ちません。市民が芸術文化活動により主体的にまちを創造していくことを最終目標とし、芸術文化創造センターは市民の文化活動を支援する拠点となります。

(2)市民参加の内容

① 市民参加の内容

「管理運営基本計画」において示した市民参加の事例を基に、芸術文化創造センターでは次のような市民参加を行うことを検討します。なお、これらは、運営組織のあり方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。

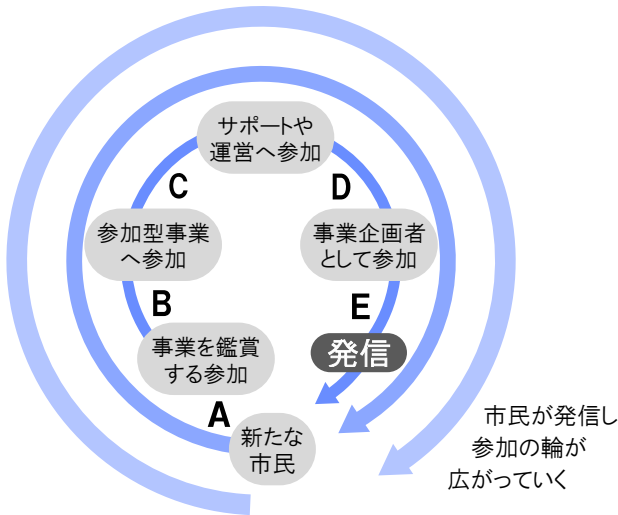
【市民参加の内容】(想定)

分類	内容	実施事業	
事業への参加	鑑賞への参加	<ul style="list-style-type: none"> ・ 質の高い公演・展覧会を鑑賞する ・ 公演のチケットを購入し、鑑賞することで事業への支援(文化への投資)となる ・ 芸術文化への興味を高め、市民が活動を始めた、事業に参加するきっかけづくりとなる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 鑑賞事業の実施
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 「友の会(※31)」等へ参加することで、事業や運営への間接的な支援につながる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「友の会」等の運営
	参加型事業への参加	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自主事業で行われるワークショップ・制作事業の参加者・出演者として参加 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 育成事業、参加事業の実施
	事業応援として参加	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自主事業に市民サポーターとして参加し、事業を支え、創造に携わる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 制作事業の市民サポーター募集
	企画・制作への参加	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市民自らが、市民のニーズに沿った事業を企画・提案、実施を行う ・ 次世代の担い手育成や市民による事業への助言・支援などを行う 	<ul style="list-style-type: none"> ・ アートマネジメント講座開催 ・ 市民企画提案事業の募集
運営への参加	来館者対応への参加	<ul style="list-style-type: none"> ・ 芸術文化創造センターの運営業務の一部に来館者を受け入れる立場として市民が参加 ・ 講習や指導などを経て、技能・能力を高め、達成感を得る ・ 各自が持つ専門知識や経験(外国語、簿記、書道、手話などの能力)を活かす 	<ul style="list-style-type: none"> ・ もぎり(※32)等、レセプション(※33) ・ インフォメーション(※34) 託児
	広報・宣伝活動への参加	<ul style="list-style-type: none"> ・ 芸術文化創造センターと市民の間を取り持ち、市民ならではの広報宣伝業務を行う ・ 関係者インタビューや事業レポートなど情報の発信 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 広報宣伝のサポーター ・ 市民レポーター
	アーカイブへの参加	<ul style="list-style-type: none"> ・ 広報スタッフと連携し、事業記録や市内の文化情報のアーカイブ(※35)を構築する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ビデオ、カメラ撮影 ・ 情報アーカイブズ
	その他、運営への参加	<ul style="list-style-type: none"> ・ ロビーにおいて、季節の飾り付けや植栽、清掃など施設の維持管理への参加 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ロビー飾り付け
評価への参加	アンケートへの参加	<ul style="list-style-type: none"> ・ 鑑賞や参加時にアンケートを通して、事業を評価、提言を行う ・ 利用時にアンケートを通して、事業を評価、市民ニーズの発掘 ・ 施設を評価、提言していく 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業アンケート ・ 利用者アンケート
	評価委員会等への参加	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市民の代表として、行政や専門家とともに芸術文化創造センターの運営や事業が適切に行われているかを評価し、提言を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価委員会等

② 市民参加の流れ

芸術文化創造センターの活動に、多くの市民が参加し、さらに参加した市民が自ら発信し、新たな市民を呼び込み、そのサイクル(※36)を小田原の市民全体にひろげていくことで、小田原の文化が形成されていきます。市民参加のサイクルを意識しながら、市民が次のステップへと進むことができるよう、市民参加の機会を提供していきます。

【市民参加のサイクル】



【市民参加の機会提供】

A	鑑賞の機会の提供 (アウトリーチ、普及型の鑑賞事業)
B	参加型事業の提供 (ワークショップ、技能講座)
C	学びの機会の提供 (サポーター・ボランティア募集・指導・支援・技能講座の開催)
D	企画・実施の機会の提供 (アートマネジメント講座、市民提案・実施事業の募集、活動支援・助言)
E	市民提供による新たな市民への発信 (新たな市民が参加する機会)

(3) 市民参加の活動計画

① 芸術文化創造センター整備計画への市民参加

「基本構想」「基本計画」「管理運営基本計画」策定においては、市民委員会を立ち上げ、市民がワーキングやフィールドワークに参加しながら検討を行いました。今後の整備推進において、市民参加の場を設けていきます。

② 開館前の市民参加

開館前から、市民が参加できるワークショップ、事業の企画者を育てるアートマネジメント講座を行い積極的に市民参加の機会を提供します。また、プレ事業や開館記念事業の企画への市民参加を募ります。



平成 24 年度アートマネジメント講座
参加者がお客様を迎える仕事に携わる

【開館前の市民参加】(想定)

分類	市民参加の機会提供内容
鑑賞への参加	音楽・演劇・舞踊などの幅広いジャンルの鑑賞公演の提供 学校機関等へのアウトリーチ
事業への参加	音楽・演劇・ダンスなどのワークショップ・文化セミナー アートマネジメント講座・チラシワークショップ・舞台技術ワークショップ プレ事業・開館記念事業・企画運営委員会
運営への参加	レセプションニスト講座

	文化情報発信ワークショップ
検討への参加	市民委員会・市民ワーキング

(4) 創造スタッフ室

芸術文化創造センターが市民の活動の拠点として機能するために、市民が集まり、創造していく現場として、創造スタッフ室を設けます。

① 創造スタッフ室の考え方

学生の頃、放課後に仲間が集まって、語り合ったり、作業したりする居場所として「部室」がありました。創造スタッフ室は芸術文化創造センターの事業へ参加する市民、応援する市民サポーター、運営へ参加する市民が話し合いをしたり、作業したり、情報交換を行う場として、市民の「部室」の役割を担います。

また、将来は市民活動から発生した情報を発信する基地としての役割も期待されます。



平成 25 年度チラシ制作ワークショップ
参加者がチラシのデザインを検討

② 創造スタッフ室の整備

市民が芸術文化創造活動を行うために必要な機材・備品等を設置し、運営者と共同で使用することで、効率的な運営を行います。

【創造スタッフ室の利用内容】(想定)

分類	利用内容	必要と思われる機材・備品	
事業への参加	市民提案企画実施者	企画・制作に関わる会議	机、椅子、ホワイトボード
	アートマネジメント講座参加者	情報収集	インターネット接続設備、アートマネジメント関係資料
		制作事業サポートスタッフ	チラシ印刷、プログラム作成、挟み込み、封入作業
		共有物品保管	ロッカー、棚
運営への参加	レセプションист	企画・制作に関わる会議	机、椅子、ホワイトボード
	広報宣伝サポーター	情報収集・処理	インターネット接続設備、資料保管棚
		情報アーカイブ	共有物品保管

5. 施設提供

(1) 施設提供事業の考え方

① 施設提供事業の目的

多くの市民に芸術文化活動の場を提供することで、市民の文化活動や交流を活性化させ、文化の発展につなげていくことを目的とし、「施設提供事業」を行います。単なる施設の提供に止まらず、専門職員によるサービスの提案を行うなど施設の貸出を芸術文化創造センターの主要な事業、「施設提供事業」として位置付けます。

② 施設提供事業の基本方針

◆活動の支援としての施設提供事業

施設の貸出を、施設を借りる市民や芸術団体の活動を支援する「施設提供事業」として位置付けます。専門職員によるノウハウ提供や技術支援、広報協力などを行い、その活動を促進させるよう支援していきます。

◆使いやすく安心・安全な施設を提供する

施設の維持管理に努め、緊急時の対策計画を整備し、安心・安全な施設を提供することはもちろん、芸術文化活動の特性を考慮し、柔軟性をもって、利用しやすい施設を提供します。また、障がいをお持ちの方や高齢者、こども、こども連れの方など、誰もが快適で安全に施設を利用できるよう、運営においてバリアフリー(※37)に配慮します。

◆条例・条例規則等を守る

条例・条例施行規則をはじめとした、管理運営ルールを策定し、それに基づいた施設の提供事業を行います。地方自治法第 244 条 2 項、3 項の「公の施設(※38)」に基づき、公平性(※39)と透明性を重視します。

③ 施設提供のバランス

点検や休館日等を除いた利用可能日の中で、市民や団体、民間へ施設を貸し出す「施設の提供」と芸術文化創造センターの主催・共催・提携事業で利用する「事業の利用」があります。利用内容のバランスを考えながら市民の文化活動の活発化を目指します。

【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
	施設の提供	事業の利用	点検・休館日等
	施設提供事業(施設の貸出)として、市民や芸術文化団体、民間団体やプロモーター、プロの芸術文化団体等に施設を貸し出す	芸術文化創造センターの主催・共催・提携事業	休館日や全館清掃・保守点検・メンテナンス等

(2) 休館日・開館時間の考え方

① 休館日

「管理運営基本計画」においては、年末年始を除き、定期休館日は設けないとされていましたが、電気設備点検、保守点検、改修工事、全館清掃等を実施するために利用できない日が想定されます。

また、維持管理にかかる職員人件費や光熱水費、利用率、提供するサービスとのバランスを考えながら、検討していく必要があります。これらを考慮しながら、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。

② 開館時間

午前9時～午後10時を基本的な開館時間とします。

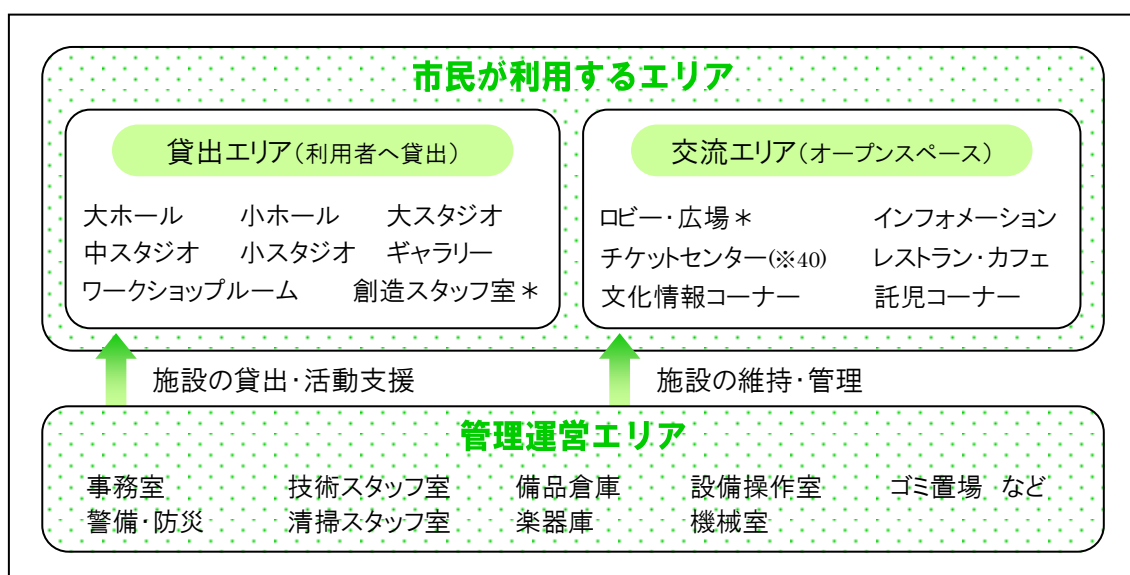
ただし、施設の利便性を高めるため、開館時間外でも必要に応じて有料での対応を行います。また、利用料金の収受、チケット販売などの受付窓口業務は、職員人件費と提供するサービスとのバランスを考え、午前9時～午後7時までとする、など開館時間と異なる場合があります。

(3) 利用のエリア・内容

① 施設エリアの分類

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

【施設エリアの分類】



* 創造スタッフ室の運営については「3.市民参加 (4)創造スタッフ室」に記載します。

* 市民活動促進のため、ロビー・広場も貸出しできるよう今後、検討していきます。

② 利用時間区分

大ホール、小ホール、大スタジオを利用した「発表」、ギャラリーを利用した「展示」、スタジオやワークショップルームを利用した「練習」など利用内容の目的によって分類し、利用時間区分を検討します。

【利用区分】(想定)

目的	貸出施設	利用区分			留意点
発表	大ホール	午前	午後	夜間	・ 区分間に1時間程度の点検時間が必要 ・ 搬出入等による繰り上げ、延長時間を柔軟に対応
	小ホール	午前	午後	夜間	
	大スタジオ*	午前	午後	夜間	
練習	大スタジオ*	午前	午後	夜間	・ 練習利用と発表・控室利用の可能性有
	中スタジオ	時間単位			・ 練習と控室利用の可能性有
	小スタジオ				・ 練習と控室利用の可能性有
展示	ギャラリー	1日単位			・ 1週間程度の連続利用を基本とする
その他	ワークショップルーム	時間単位			・ ワークショップ利用と練習・控室・会議利用の可能性有

* 大スタジオは発表・展示など利用内容が多岐に渡るため、目的に応じて利用区分を変えることも検討します。

③ 連続利用の上限

より多くの市民の利用を促進するために、連続で利用する場合の基本的な制限を設けます。搬入・仕込み・稽古など準備に長時間を要するオペラ・演劇・ミュージカルなど利用内容の性質によって分類し、連続利用の上限を検討します。

【連続利用の上限】(想定)

目的	貸出施設	最大利用日数	留意点
発表	大ホール	7日間まで	・ 搬入等による繰上げ、延長を柔軟に対応
	小ホール		
	大スタジオ*		
練習	大スタジオ*	7日間まで	・ 発表・控室利用と練習利用の可能性有
	中スタジオ		・ 練習と控室利用の可能性有
	小スタジオ		・ 練習と控室利用の可能性有
展示	ギャラリー	14日間まで	・ 1週間ごとの利用を想定
その他	ワークショップルーム	7日間まで	・ ワークショップ利用と練習・控室利用の可能性有

* 大スタジオは発表・展示など利用内容が多岐に渡るため、目的に応じて最大利用日数を変えることも検討します。

(4) 利用手続き

施設の利用を希望する場合は、事前に利用内容等を申請し、利用料の支払い等の手続きをしていただきます。運営者は活動内容が芸術文化創造センターの目的から逸脱していないかを検討した上で、貸出を許可します。手続き方法の詳細については、施設運営者と検討していきます。

① 利用者登録

公共施設予約システム(※41)等を活用し、使用者の申込手続きの円滑化を図るために、利用者・団体の登録を検討します。

② 利用申込・利用者決定方法

利用の目的ごとに分類し、利用申込期間を設定します。また、利用者の希望が重なった場合の決定方法として、抽選と利用調整が考えられます。公平性と透明性を重視し、検討していきます。

大規模なイベントの開催に伴い、複数の諸室を併用して利用する場合、優先して申込みできるような申込期間、決定方法を配慮することが必要だと考えられます。

【利用申込】(想定)

目的	貸出施設	申込開始	留意点
発表	大ホール	13ヶ月前	・ 他の諸室と併用して利用する場合は優先利用の仕組みを検討 ・ 舞台スタッフ手配等の調整の為、申込期限(1ヶ月前程度)を設定
	小ホール		
	大スタジオ*		
練習	大スタジオ*	6ヶ月前	・ 併用利用の場合は優先できるような仕組みを検討
	中スタジオ	6ヶ月前	
	小スタジオ	6ヶ月前	
展示	ギャラリー	13ヶ月前	
その他	ワークショップ ルーム	6ヶ月前	

* 大スタジオは発表・展示など利用内容が多岐に渡るため、目的に応じて申込開始時期を変えることも検討します。

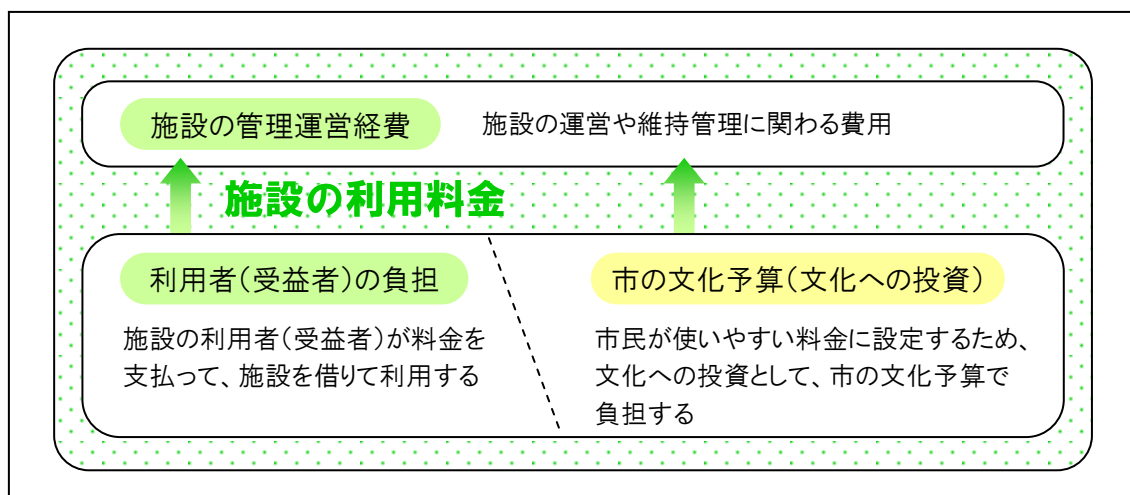
(5) 施設の利用料金

① 施設の利用料金の基本的な考え方

施設の管理運営にかかる経費は、利用者(受益者)が負担する利用料と、税金を財源とした市の文化予算(文化への投資)でまかなわれています。その割合については、適正な受益者負担(※42)の考え方を基本とした上で、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。

施設のランニングコスト(※43)や設備仕様の高度化、提供するサービスの内容等を考慮しながら、全国と同規模施設、近隣の文化施設の状況などを調査しながら検討していきます。

【施設の利用料金の仕組み】



② 利用料金の減免・加算

受益者負担の考え方が基本となるが、減額・免除(以下、減免)制度を設定する場合は、特定の団体に対して減免を行うのではなく、事業目的や内容等を審査し、減免率を検討するとともに、減免をした事業に対して、きちんと評価を行う仕組みづくりも考えていく必要があります。

そのために、現在の市民会館条例にかかる減免制度を見直すとともに、利用しやすい料金設定や、入場料等を徴収する場合や営利目的の場合の加算と合わせて検討していく必要があります。

③ 付帯設備使用料^(※44)

施設の利用料金とは別に、設備や備品などの付帯設備の使用料金を設定します。

④ 利用料金の支払い

利用料金は原則前払いとします。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検討していきます。付帯設備使用料は実際に使用した物や区分によって支払っていただきますので、支払い時期は異なります。

6. 広報・情報発信

(1) 広報・情報発信の考え方

① 広報・情報発信活動の目的

芸術文化創造センターは、市民の認知度を高め、事業や運営に関わる市民参加の拡大を図るために、効果的な広報活動を計画し実施します。

また、芸術文化創造活動の拠点として、事業の情報提供だけでなく、県西地域の文化情報を集約し、発信していく「情報発信」の拠点機能も担います。

② 広報・情報発信活動の基本的な方針

「管理運営基本計画」では、広報活動の方向性と考え方を示しました。「管理運営実施計画」では、方向性と考え方にに基づき、取り組み内容、及び展開の仕方を示します。

【重視すべき点】(管理運営基本計画より)

- ・ 芸術文化創造センターの活動や施設内容についての認知度の向上
- ・ 市民が集う日常的な空間としてのイメージ形成
- ・ 文化活動に関する情報発信
- ・ 市民参加による情報発信

【広報活動の基本的な取り組み方向】(管理運営基本計画より)

- ・ 施設の認知に向けての施設広報と、事業への参加者・鑑賞者等を増やすための事業広報をバランスよく展開
- ・ より多くの人に情報を届けられるよう、インターネットを活用しつつ、紙媒体も併用する
- ・ 市民、周辺商店街、自治会等との連携により、芸術文化創造センターの広報だけでなく、周辺地域も含めたまちづくりにつながるよう展開する

(2) 愛称、シンボルマーク

芸術文化創造センターが市民に愛着を持って呼ばれるために開館前から愛称(※45)を公募し、愛称にあったシンボルマーク(※46)などをデザインし、広報物に掲載していくことで、統一的なイメージの周知を図ります。

(3) 広報・情報発信計画

① 開館前の広報・情報発信計画

芸術文化創造センターの整備過程を広く周知するために、整備段階から、広報・情報発信活動を実施していきます。

【開館前の広報・情報発信計画】(想定)

媒体・方法	内容
チラシ、リーフレットなどの作成	・ 芸術文化創造センター開館に向けて期待度を高めるチラシやリーフレットを作成し、配布
インターネットを通じた広報	・ ホームページ作成など、インターネットを利用した広報活動

市民参加を通じた広報	<ul style="list-style-type: none"> ・ 芸術文化創造センター整備の検討への市民参加 ・ 担い手育成事業、プレ事業、開館事業企画への市民参加
整備計画と連携した広報計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 駅や周辺道路へ案内表示やポスター掲示板などの設置を検討 ・ 周辺地域や既存施設との連携を強化し、回遊性を高める広報計画を策定 ・ 観光計画やまちづくり、シティプロモーション(※47)と連携した広報計画の策定
情報収集	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市の文化事業だけでなく、市内の既存団体の活動や事業・イベントの情報を収集

②初期(開館～5年)の広報・情報発信計画

開館から5年程度の初期においては、芸術文化創造センターの事業や活動内容を理解してもらうとともに、利用者やサポートする市民を増やすために、広報・情報発信活動を展開していきます。

【初期(開館～5年)の広報・情報発信計画】(想定)

媒体・方法	内容
施設案内チラシ、リーフレットなどの作成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 芸術文化創造センターの施設案内チラシやリーフレットを作成し、配布
事業案内チラシ、リーフレットなどの作成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年間の事業内容やスケジュールのチラシ、リーフレットの作成
情報紙、機関紙の作成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 芸術文化創造センターの活動への理解や芸術文化に対する興味を持ってもらうための情報誌、機関誌の発行
インターネットを通じた広報	<ul style="list-style-type: none"> ・ 芸術文化創造センターの公式ホームページ作成 ・ ブログ(※48)やメールマガジン(※49)、ソーシャルネットワーキングサービス(※50)や情報サイトなどの活用
事業を通じた広報	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業チラシやポスター、ダイレクトメール(※51)による周知
市民参加を通じた広報	<ul style="list-style-type: none"> ・ 芸術文化創造センターの活動に賛同してくれるサポーターによる広報活動
案内板、掲示板	<ul style="list-style-type: none"> ・ 駅や周辺道路へ案内表示やポスター掲示板などを設置 ・ 芸術文化創造センターの活動に賛同してくれる企業や団体による掲示板やチラシ配布場所の提供
報道機関を通じた広報	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新聞、雑誌、テレビ、ラジオ等報道機関への情報提供、記者発表
情報の収集と発信	<ul style="list-style-type: none"> ・ 芸術文化創造センターで行われるイベントや市内、近隣の文化情報を収集、蓄積、整理し発信 ・ インフォメーションでのご案内や文化情報コーナー設置 ・ 事業を通して、小田原ならではの文化を発信

③ 定着期(5年～10年)

運営が安定化し、利用者や市民に対しても、芸術文化創造センターの芸術文化創造拠点としての使命が浸透する時期です。芸術文化創造センターの活動を主軸に、小田原ならではの文化や特性を市内外に発信する広報・情報発信活動へと移行していきます。なお、5年以降の広報計画は見直しを行い、再度計画を立てていきます。広報媒体や情報提供メディアは時代によって変化していくので、常に効果的な方法を検討してきます。

④ 広報・情報発信活動の推進体制

広報・情報発信活動は近隣企業、商店街、駅など交通機関との連携や、観光やシティプロモーションなど行政機関との連携、報道機関との連携が重要視されます。各機関との連携を強化していきます。

広報活動として一番有効なのが口コミ(※52)など市民参加を通じた広報活動です。芸術文化創造センターの活動をサポートする市民を増やしていくことが一番重要となります。

7. 運営

(1) 運営の考え方

① 運営の目的

芸術文化創造センターは芸術文化の創造性を活かしたひとづくり・まちづくりを実現するために、市民と専門家とが車の両輪となって地域に密着した運営を行います。

② 運営の基本方針

◆市民参加と専門性の確保

「劇場法」で、施設の運営において専門的な能力を有する人材の確保が求められているように、芸術文化事業の企画・立案・実施業務の知識に加え、地域との連携や市民参加を促進し、まちづくりへと発展させていく意欲とアートマネジメント能力を持った専門家を配置します。また、職員の意識と職能を高められるように研修などを通して育成に努めます。また、施設提供事業や舞台技術業務においても、市民の活動を支援し、育成することのできる専門家を配置します。コーディネート(※53)を行う専門家と市民が車の両輪となって運営に参加していくことで、芸術文化創造センターの機能を最大限に活かします。

◆質の高い運営と経営の安定化

長期的視点に立って公益性の高い事業を展開し、質の高いサービスを継続して提供することができる運営組織を確立します。また、常に創意工夫による経費削減と業務の効率化を進めます。あわせて、広報・営業活動による収入の確保、助成金や補助金・企業協賛金など外部からのファンドレイジング(※54)に努め、経営の安定化を図ります。

◆社会文化機関として時代の変化にあわせた運営

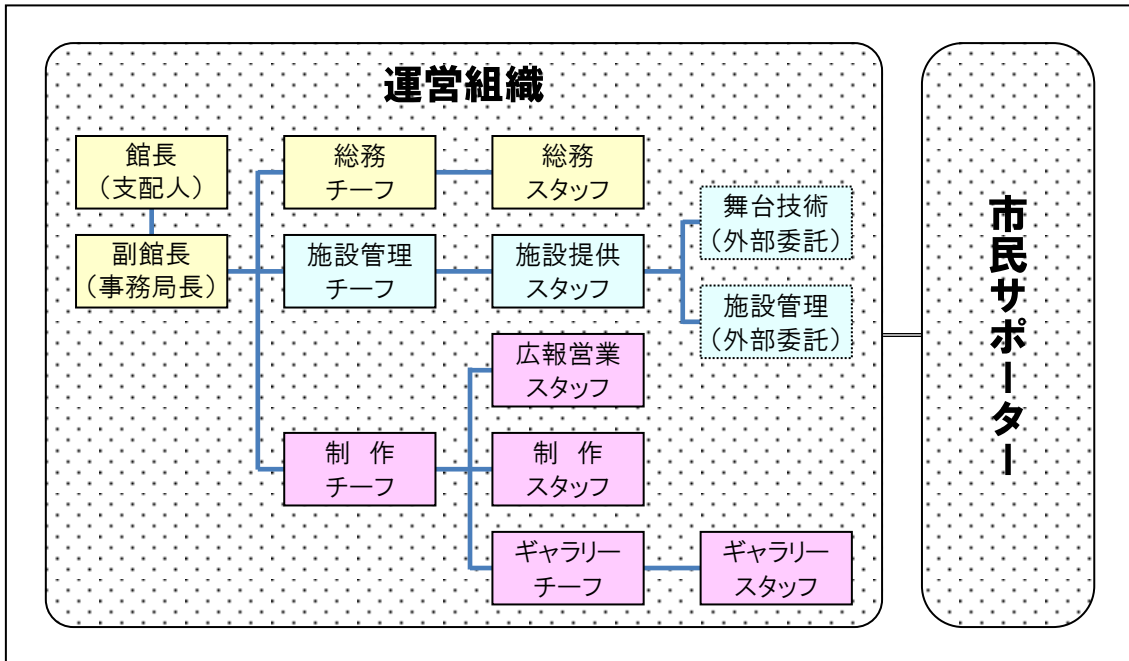
芸術文化創造センターが地域の社会文化機関としての役割を果たすために、地域の社会的課題に目をむけるとともに、社会状況や市民ニーズの変化など時代の変化に合わせて、定期的に新たな運営組織や業務内容、方法を定期的に見直していきます。

(2) 運営組織

① 運営組織のイメージ

芸術文化創造センターの運営組織イメージは次のように想定されます。

【運営組織イメージ】(想定)



② 業務内容

芸術文化創造センター運営において、職員（スタッフ）に求められる業務内容と職能は次のように想定されます。

【業務内容と職能】(想定)

部門・人員	主な業務内容	職能	
統括責任者 館長(支配人)	<ul style="list-style-type: none"> 運営全体の統括・マネジメント 施設の顔として、幅広い人脈を持ち、市内外と交流・交渉を行う 	公立文化施設の経営能力、交渉能力	
総務 経理	副館長 (事務局長)	<ul style="list-style-type: none"> 経営計画の策定 庶務・経理など総務系の業務統括 行政内や関係機関など対外との対応 ファンドレイジング 	公立文化施設のマネジメント能力、対外交渉・ファンレイジング能力
	総務チーフ	<ul style="list-style-type: none"> 庶務・経理などの業務の統括 	経理・会計処理能力 法律知識
	総務スタッフ	<ul style="list-style-type: none"> 庶務・経理などの業務 	
施設 提供	施設管理 チーフ	<ul style="list-style-type: none"> 施設提供業務の統括 舞台技術・維持管理など委託業者と一体となり、利用者への施設貸出やアドバイス、技術支援を行う 	舞台技術、施設提供の知識・能力
	施設提供 スタッフ	<ul style="list-style-type: none"> 施設提供業務 舞台技術と一体となり、利用者への施設貸出やアドバイス、技術支援を行う 	施設提供の知識・能力
	舞台技術 (外部委託)	<ul style="list-style-type: none"> 舞台設備操作、事業実施時のプランニングや操作 舞台機構・照明・音響の各設備や備品の管理やメンテナンスなど 	舞台設備操作、プランニング知識・能力

施設管理 (外部委託)	・ 機械の日常運転・点検など施設設備の維持管理業務	設備・維持管理の知識・能力	
	・ 日常警備、日常清掃	警備・清掃の専門	
事業制作	制作チーフ	・ 事業の企画・制作業務の統括 ・ 事業予算・計画の策定・管理 ・ 事業のファンドレイジング	事業マネジメント能力、地域連携の知識・交渉能力
	制作スタッフ	・ 育成・鑑賞・市民参加などの事業の企画・制作業務 ・ 地域連携の推進、市民サポーターの育成	公演・教育普及事業の企画・制作知識 コーディネート能力
	広報営業 スタッフ	・ 広報・営業業務 ・ 施設利用促進の営業活動 ・ チケット販売、チケットシステム統括	販売促進知識・能力 アートディレクション(※55) 能力
	ギャラリー チーフ	・ 企画展、アート事業の企画・制作統括 ・ ギャラリーなど展示施設の提供支援業務	展覧会・教育普及事業の 企画・制作知識・能力
	ギャラリー スタッフ	・ 企画展、アート事業の企画・制作 ・ ギャラリーなど美術施設の施設貸出やアドバイス、技術 支援を行う	展覧会・教育普及事業の 企画・制作知識・能力

- * 上記職員・スタッフは休館日や開館時間の設定に合わせ、2～3交代制でシフトを組んでいます。
- * 雇用形態は、正規職員・契約職員・派遣職員・臨時職員など、業務内容や責務、コスト等を考慮し、検討します。

③ 運営組織の考え方

「管理運営基本計画」で示されているとおり、平成15年9月に地方自治法(第244条)の一部が改正され、公の施設の管理運営の方法は、自治体が管理運営する「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包括的に代行させる「指定管理」のいずれかを選択することになります。

指定管理者制度については、現在、多くの劇場・音楽堂や美術館などに導入されていますが、導入から約10年が経過し、様々な問題点や課題が指摘されていることを受け、「劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針」(平成25年3月告示)においても、指定管理者制度を導入した場合の留意事項が挙げられています。

【指定管理者制度を導入した場合の留意点】(指針より)

- ・ 指定管理者を公募により選定する場合には、指定管理料が低廉であることのみを重視して選定することなく、事業の質の確保・向上に留意すること。
- ・ 創造性や企画性の高い自主事業の実施を促すような環境整備を行うこと。
- ・ 事業内容の充実、専門人材の養成・確保、事業の継続性等の重要性を踏まえつつ、同制度の趣旨を適切に生かしえる方策を検討するように努めること。
- ・ 優れた実演芸術の制作、有能な専門的人材の養成・確保等には一定期間を要するという劇場音楽堂等の特性を踏まえ、適切な指定管理期間を定めること。

指定管理者制度を導入する場合、設置者である行政側が使命(ミッション)や運営方針を明示する必要がありますが、これらがなく、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事例が多いため、そうならないようにすることや、指定管理者の創意工夫によりインセンティブ(※56)を与えるような配慮が必要となります。

芸術文化創造センターの運営組織については、芸術文化の創造性を活かすまちづくりを目標として、4つの使命（①育成普及、②鑑賞の提供、③芸術文化創造、④施設の提供）に基づく各事業が効率的に実現できること、特に、教育普及など公益性の高い事業の実施と市民参加を取り入れた運営を継続的に実施できることを重視して、管理運営方法を検討し選択していきます。

【直営方式と指定管理者方式の運営の留意点】

<p>【直営方式の場合】</p> <p>◆ 利点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公益性のあるまちづくり事業として、中長期的な文化政策が反映できる。 ・ 市の施策や施設の事業方針を直接反映した運営、事業展開が期待できる。 ・ 行政組織内での連携(教育、福祉、まちづくり等)ができる。 <p>◆ 課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 単年度主義、単年度会計(※57)であり、年度当初の事業開催や複数年にわたる継続的な事業展開が難しい。 ・ 事業収入や助成金、企業協賛等をふまえた収支計画が立てにくいいため、経営意識を持ちにくい。 ・ 柔軟な経営がしにくい。事業や運営の硬直化が懸念される。 ・ 職員の異動や期限があり、専門職員を配置することが難しく、専門性を維持することが難しい。
<p>【指定管理方式の場合】</p> <p>◆ 利点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業会計の経理による無駄を省いた効率的な運営、事業や運営における創意工夫が期待できる。 ・ 文化施設の運営経験のある専門的な人材が確保しやすい。 ・ 企業協賛や助成金等の公的資金の確保に積極的に取り組める。 <p>◆ 課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 指定期間が3～5年などの場合、中長期的な文化事業の計画・実施が難しい。 ・ 育成普及型の文化事業は、採算性が低く成果が出るまでに時間のかかるため取組みづらい。 ・ 指定管理者制度は、入札制度ではないが、指定管理料の削減に重点を置いた事業者を選定しがちである。

(3)危機管理(※58)・リスクマネジメント(※59)

施設の管理運営におけるリスクの発生を未然に防ぐリスクマネジメントに取り組み、また、危機に適切に対応するため、法令、及び条例・規則を遵守し、コンプライアンス(※60)を徹底させるとともに、次のような取組を行います。



① 危機管理・安全対策

緊急時の対応体制を明確にするとともに、想定される緊急事態ごとにマニュアルを整備し、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。

【危機管理対策内容】(想定)

項目	主な業務内容
火災・事故対策	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ 小田原市消防・救急、神奈川県警察との連絡体制の構築 ・ 緊急救護室の設置、救急用品、AED(※61)の常備など応急救護対策 ・ 想定される状況ごとのマニュアルの整備 ・ 利用者へ安全指導、保安要員配置の指示 ・ 避難経路・非常口・消火栓、消火器等の配置箇所の周知 ・ (公社)全国公立文化施設協会(※62)の公立文化施設保険制度(※63)活用
災害対策	<ul style="list-style-type: none"> ・ 災害発生時のマニュアル整備 ・ 非常放送、避難経路の確認 ・ 行政内の災害対策本部との連絡体制の整備 ・ 避難所運営のマニュアル整備 ・ 施設内、及び周辺地域との訓練の実施
防犯対策	<ul style="list-style-type: none"> ・ 利用者への防犯意識の指導 ・ 楽屋口管理、監視、日常警備 ・ 警察の指導、連絡体制の整備

② 施設・設備の維持管理

施設・設備の維持管理業務は、行政財産としての施設の保全だけでなく、利用者の安全を確保するとともに、事故防止や緊急時対策としても機能します。

定期的な検査やメンテナンス、保守点検を行います。また、施設外への環境対策や省エネルギー対策などにも取り組んでいきます。

【維持管理業務】(想定)

項目	主な業務内容
舞台面	<ul style="list-style-type: none"> ・ 舞台機構、音響、照明、映像機器 ・ 舞台備品 ・ ピアノ等の楽器、備品
建築設備	<ul style="list-style-type: none"> ・ 空調、電気、給排水設備 ・ 自動ドア、エレベーター、シャッターなど ・ 消防設備、防災設備、警備設備 ・ 事務室内の設備
衛生面	<ul style="list-style-type: none"> ・ 清掃、ゴミ、廃棄物の分別処理 ・ 空気、水の管理 ・ 害虫駆除
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 植栽 など

③ 長期修繕計画の策定

建物や設備は日々、維持・管理業務を行っていても老朽化します。開館時より費用の積み立てなどによる予算の確保も含めた、長期的な修繕・改修計画に取り組みます。

④ 個人情報保護・情報管理

業務上知り得た個人情報の取り扱いによる個人の権利・利益の侵害の防止のために、必要な措置を講じます。また、予約システムやチケット発券システムなどコンピューターによる情報管理を徹底します。

(4) 市民サービス

芸術文化創造センターでは、事業や施設提供、運営などの業務以外にも次のような市民サービスを想定し、経費や人員、市民ニーズを把握しながら、サービスの提供に努めます。

【来館者サービス】(想定)

	主なサービス内容	対応
インフォメーションサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 芸術文化創造センターで行われるイベントや市内、近隣の文化情報を収集、整理し提供 ・ 近隣の観光、アクセス情報を提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・ インフォメーションでのご案内 ・ 文化情報コーナー設置
プレイガイドサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 芸術文化創造センターで行われるイベントや市内、近隣のイベントのチケットの取り扱い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ チケットセンター設置
バリアフリー対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ 筆記、介助、通訳、車椅子への対応など、施設利用上の障壁を取り除く為に必要な支援を行うサービス 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 案内板の設置 ・ 駐車場や移動ルートの確保 ・ マニュアル整備
未就学児へのサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公演時の未就学児を託児スペースで預かる託児サービス ・ 未就学児を連れた来館者・利用者へ遊び場、授乳・おむつ替えスペースを提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公演時の託児業務 ・ オープンスペース、多目的トイレを設置
荷物預かり	<ul style="list-style-type: none"> ・ クローク(※64)等、利用者や来館者の一時荷物預かりサービス 	<ul style="list-style-type: none"> ・ コインロッカーの設置 ・ 公演時の一時荷物預かり業務
飲食サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 利用者や来館者が飲食できる場を設ける 	<ul style="list-style-type: none"> ・ レストランまたはカフェの設置 ・ 飲食可のオープンスペース ・ 自動販売機の設置 ・ 公演時のバーカウンター(※65)業務

8. 収支

(1) 収支の考え方

① 芸術文化創造センターの文化予算の考え方

芸術文化創造センターは多くの市民に活動の場を提供することや、市民が芸術文化に参加する機会を創出する自主事業の実施等を通して、地域の文化振興と地域社会の活性化を図り、心豊かな社会の実現に寄与することを目的とした、小田原市が設置する公立文化施設（公共の施設）です。設置者は、安定した経営と長期的な建物の保全、発展的な活動を展開していくため文化予算を確保していく必要があります。

② 全国の公立文化施設の収支の考え方

全国の公立文化施設では、より多くの市民に鑑賞や参加、施設利用のための機会が得られるよう市民の負担を軽減化するため、施設の利用料金、チケット代、参加費等が安価に設定されていることから、収入のみで運営経費をまかなえる水準ではありません。そこで、自治体の文化予算として、文化への投資を行います。

文化への投資は、施設を利用する市民だけが享受するものでなく、「地域における芸術文化創造拠点の役割」(P.3) に示したように、社会文化機関として地域を活性化するための役割を果たすことにより、地域全体への投資となります。

このように、公共の施設として、文化への投資を通して、地域の公益のために運営を行っているため、民間事業者が基本とする「営利の経営」に対し、「非営利の経営」とも呼ばれています。

しかしながら、投資といえども無制限ではないため、より効率的・効果的な文化の投資を目指す運営を行う必要があります。支出経費の削減に努めるとともに、収入においては、文化の投資だけを原資とするのではなく、施設の利用料金収入、事業収入を継続的に確保していくとともに、外部資金の調達を行うなど自己財源比率を高める努力が求められています。収入・支出項目のバランスを取って安定した経営を継続的に行うことにより、市民サービスへ還元することができます。

【収支バランスイメージ】

収入	施設の使用料	事業収入	その他	市の文化予算(文化への投資)
支出	維持管理費		事業費	総務費(人件費・事務費)

③ 収支の基本的な考え方

「管理運営基本計画」において示した収支の基本的な考え方に基づき、「管理運営実施計画」では、具体的な想定項目、及び検討事項を示します。

【収支の基本的な考え方】(管理運営基本計画より)

- ・ 戦略的かつ効果的に事業を展開していくために必要な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の拠点としての機能を維持するため、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。
- ・ 経営的な視点を持って運営を行います。外部からの資金調達を行うなど、自己財源比率の向上に努めます。

(2)収入の考え方

主な収入項目、及び内容とそれに対する方針は、次のとおりです。

【収入内容】(想定)

項目	内容	留意点
施設の 利用料収入	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設提供事業による施設利用料、付帯設備使用料 ・ 利用料金制度(※66)導入により、運営資金として指定管理者への収入となる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設の利用者を増やし、利用率を高める ・ 減免を増やすことにより、利用料収入の減額となるため、バランスを考える
事業収入	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自主事業のチケット収入、講座やワークショップの参加費等 ・ 国や外郭団体・民間団体からの事業に対する助成金、補助金等の公的資金の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市民が購入しやすい料金と事業収支とのバランスを考慮 ・ 事業方針に合致するか考慮し、積極的な活動を展開
その他収入	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間からの協賛金、寄付などの獲得 ・ グッズ・CD等販売手数料、チケット販売受託手数料など、その他収入 ・ 行政や団体が、指定管理業務以外の事業の実施を依頼する場合の受託料 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 提供先の利点も考慮し、獲得するための積極的な活動を展開 ・ 収入には計上されないが、人的・物的支援の確保にも取り組む ・ 人員の配置、業務量を考慮しながら取り組む ・ 人員の配置、業務量を考慮しながら専門性を活かして、取り組む
市の文化 予算 (文化への投資)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 税金を財源とする市費にて負担する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 確実に業務を遂行し、事業や市民サービスの質の向上に努める

(3)支出の考え方

主な支出項目、及び内容とそれに対する方針は、次のとおりです。

【支出内容】(想定)

項目	内容	留意点
維持管理費	・ 施設設備・舞台設備の保守点検・メンテナンス料、警備、清掃、光熱水費など建物の維持管理に係る費用(ランニングコスト)	・ 専門業者や委託先を確保し、安全性の担保と施設の維持管理に取り組む ・ 貸出備品の点検や修理など市民ニーズに対応する
	・ 修繕費、改修費	・ 大規模修繕や改修に係る費用は行政財産として市による予算化が必要 ・ 修繕・改修計画を策定する
事業費	・ 芸術文化創造センターの主催事業等に係る経費	・ 創意工夫により、経費の節減と質の向上のバランスを保つ
総務費	人件費 ・ 施設運営や事業実施のために配置する職員に係る経費	・ 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
	事務費 ・ 事務所内の機器リース代、消耗品費、通信費、車両代、など	・ 節約に努めるとともに、市民ニーズに対応していく
	・ 広報費・宣伝費、印刷費	・ チラシ、パンフレットを作成し、施設の周知を図る
	・ 保険料(公立文化施設保険等)	・ 傷害、賠償、災害等、あらゆる状況を想定し、事前に対策を図る

(4)指定管理者制度を選択した場合の留意点

景気低迷の影響を受け、全国の劇場、音楽堂等（公立文化施設）を取り巻く経済状況は厳しい状態にさらされています。特に、指定管理制度導入後、経費削減が重視されるあまり、施設設備の維持管理状態や安全性の低下、事業規模縮小による市民サービスの低下などを招き、公立文化施設の持つ本来の機能が発揮できない状況を生み出しています。

市が行政財産を長期的に保全し機能させていくために文化政策として投資する範囲、指定管理者の経営努力により拡充していく範囲を明確にし、安定的な経営を継続させるために行政と指定管理者とが協働していくことが求められています。

また、芸術文化特有の収支では計ることが出来ない人的・物的支援や費用対効果(※67)も念頭に入れる必要があります。

9. 評価

(1) 評価の考え方

芸術文化創造センターの理念や方針に基づき適切に運営が行われているか、きちんと評価するとともに、市民や利用者の提案・潜在的なニーズを掘り起こすことが必要です。さらに、評価を受け、運営計画の見直しや業務内容の改善などに取り組み、指摘された課題の解決につなげる仕組みを構築することで、運営や利用者サービスの質の向上へとフィードバック(※68)していきます。

◆内部評価と外部評価の充実

事業参加者に対するアンケートや日常業務での利用者の提言も評価の一つと考え、PDCA サイクル(※69)を用い、業務に反映する仕組みを整えます。市民の提案やニーズを取り入れる外部評価と、職員や運営組織が自ら目標値を定め、達成度を図る内部評価の2つの仕組みを確立します。

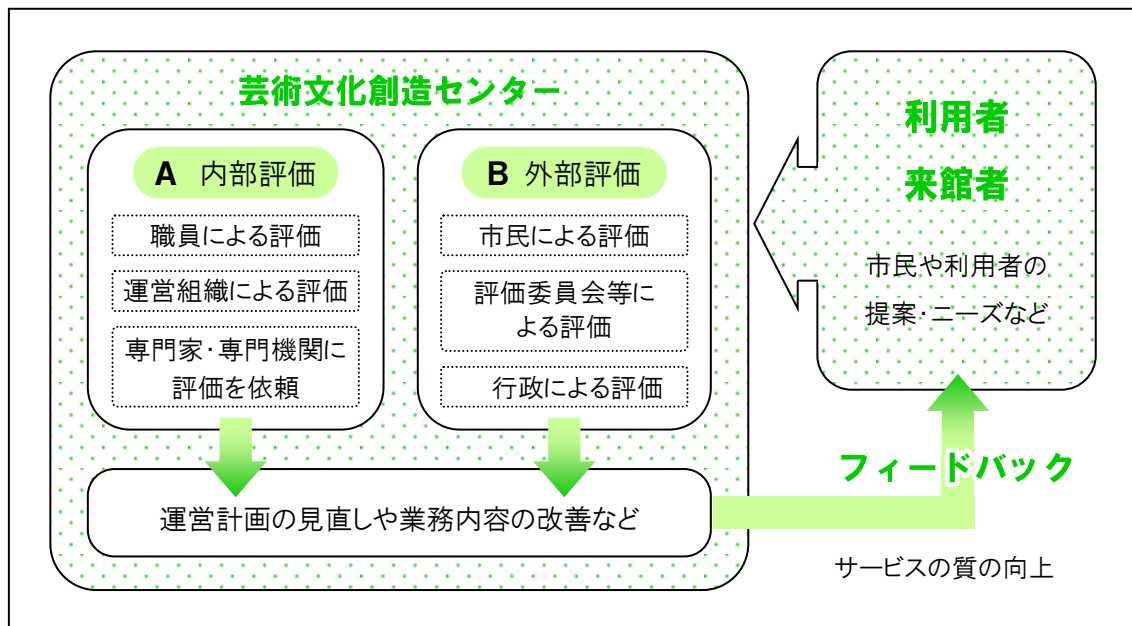
◆長期的な視点での評価

短期間で目に見える効果や結果が現れにくい芸術文化の性質を理解し、継続性や長期的な発展性を考慮して、評価を行います。また、人数や収入などの数字では現れない効果や経済波及効果(※70)についても評価の対象に取り入れて評価を行う必要があります。

(2) 評価の方法

評価の方法は次のとおり想定されます。

【評価の流れ】(想定)



【評価の方法】(想定)

	項目	内容	
A 内 部 評 価	職員による評価	担当職員による自己評価	・ 業務に携わる職員による目標値の設定、達成度の確認
		管理職による評価	・ 目標値が達成できているか、管理職が評価
	運営組織による評価	運営組織や団体などによる評価	・ 指定業務が適切に実施できているか、職員の目標値が達成できているか、組織が責任を持って評価を行う
	専門家や専門機関による評価	専門家や専門機関に評価を依頼	・ 運営組織が専門家や専門機関に評価を依頼する
B 外 部 評 価	市民による評価	事業参加者による評価	・ 事業実施時の鑑賞者、参加者、出演者など来館者に対してアンケートを実施
		利用者による評価	・ 利用者アンケート ・ 日常業務時の提言等
		その他評価	・ 利用していない市民に対する認知度やニーズを調査 ・ インターネットの活用など幅広く情報を収集する
	評価委員会等による評価	市民、行政、専門家などの評価委員会による評価	・ 運営組織が適正な運営を行っているかを行政、市民、専門家などによる評価委員会等を立ち上げ、評価やモニタリング(※71)を行う ・ 施設管理、事業、運営など分野ごとにモニタリングを行うことも考えられる
	行政による評価	政策評価	・ 運営組織が適正な運営を行っているか定期的なモニタリングや評価を行う
		財政面の評価	・ 財政面の評価、監査などを行う

(3) 評価の留意点

① 評価の内容

評価の内容は、芸術文化創造センターの理念・運営方針に則り、適切な運営がされているかという「管理運営」、発展的な事業が実施されているかという「事業」、効率的な経営が安定しておこなわれているかという「経営」の3つを柱とします。

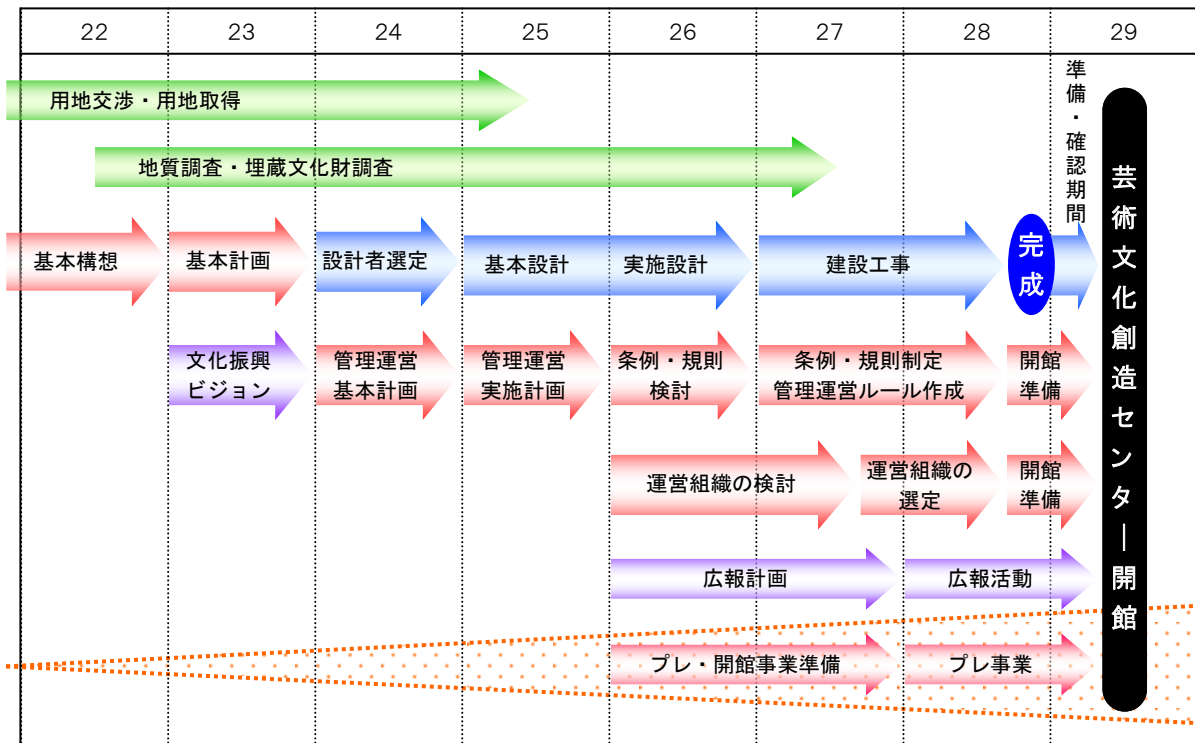
また、経済状況や市民ニーズの変化など時代の変化にともない、計画や評価項目を定期的に見直していきます。

10. その他

(1) 整備スケジュール

【整備スケジュール】(想定)

(年度)



(2) 開館準備体制

開館準備業務は、開館後の運営を想定した準備をしていくが、専門性が高く、内容が多岐にわたることから、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ていきます。

① 事業

開館前から実施している担い手育成事業を基盤とし、プレ事業、開館記念事業の企画・立案を行っていきます。市民参加を重視し、市民による実行委員会の立ち上げなどを検討しながら、事業を実施していきます。

② 運営

設計段階が進むにつれて具体化するライフサイクルコスト(※72)、長期的な文化政策への投資コストを試算するとともに、運営予算、及び施設の利用料金の検討を行います。

また、運営母体が開館準備から業務を行うことにより、開館後の運営への円滑な移行が可能となるため、運営母体の検討及び決定をできるだけ早い段階で行う必要があります。

(3) 条例・条例施行規則の策定

管理運営業務の基礎となる、芸術文化創造センター運営条例、及び条例施行規則を策定します。策定にあたっては専門家や市民の意見を取り入れていきます。

注 釈

※1 プロポーザル (P1)

建築物の設計者を選定する際に、複数の設計者から企画や取組み方針等を提案してもらい、その中から優れた提案を選定する方法。

(英語：proposal)

※2 ワークショップ (P1)

学び、創造、問題解決の手法。一方通行的な知識や技術の伝達ではなく、参加者自らが参加・体験し、参加者の相互作用の中で学び合ったり創り出したりする双方向的なスタイルのものを示す。(英語：workshop)

※3 アウトリーチ (P1)

英語で「手を伸ばすこと」を意味し、地域への奉仕活動や現場出張サービスを指す。芸術文化の分野で用いる場合は、普段、芸術文化に触れる機会の少ない人々に対し、その生活の場(学校や福祉施設など)に向向いて育成事業等を行い、裾野を広げることを指す。

(英語：outreach)

※4 プレ事業 (P1)

本来公式に予定されている事業を実施する前に行う事業。本計画では、芸術文化創造センターが開館するまでの間に施設整備と並行して実施していく事業を示す。

※5 開館記念事業 (P1)

施設の開館時に行う事業の総称。「オープニング事業」という場合もある。

※6 なりわい文化 (P2)

生活を営むための仕事。小田原は、城下町・宿場町として発展し、多くの職人が住み、地域特性を活かし、ものづくりを中心とした地場産業が生活として根つき、なりわい文化を形作っている。

※7 クリエイティブ (P2)

創造(独創)力、創造性。(英語：creative)

※8 文化芸術振興基本法 (P3)

平成13年12月7日公布された文化政策に関する初めての基本的な法律。

(平成十三年法律第百四十八号)

※9 マスタープラン (P3)

自治体が策定する基本計画。

(英語：master plan)

※10 実演芸術 (P3)

「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」において、「実演により表現される音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、演芸その他の芸術及び芸能」を示す用語。

※11 劇場、音楽堂等の活性化に関する法律 (P3)

平成24年6月27日に公布された劇場や音楽堂、文化会館、文化ホール等の活性化に関する法律。(平成二十四年法律第四十九号)

※12 コミュニティ (P3)

共同体。同じ地域に居住し、政治・経済・生活などにおいて深く結びついている人々の集まり。民族、宗教、職業、学校などによる集まりや、趣味や活動など共通の目的により行動をともにする集団を示すこともある。

(英語：community)

※13 劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針 (P3)

「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」第16条に基づき文部科学大臣が定める指針。平成25年3月29日に告示。

(平成25年文部科学省告示第60号)

※14 指定管理者制度 (P3)

平成15年6月13日公布、平成15年9月2日施行。地方自治法(第244条)の一部が改正され、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包括的に代行させることができることとした制度。

地方自治法第244条の2第3項

3 普通地方公共団体は、公の施設の設置の目的を効率的に達成するため必要があると認めるときは、条例の定めるところにより、法人その他の団体であつて当該普通地方公共団体が指定するもの(以下「指定管理者」という)に、当該公の施設の管理を行わせることができる。

※15 社会文化機関 (P4)

芸術文化の力で地域の社会的課題を解決する機関（インスティテュート）あるいはそのような機能を持った施設。例えば保険所は地域の人々の健康や衛生を支える公的機関、地域の人々の創造性やコミュニケーション、感性豊かな生活を支えるのが社会文化機関。保険所が健康や衛生についての課題をその専門性で解決するように、社会文化機関はその専門性で地域の社会的課題を解決する役割を果たす。

※16 ミッション (P5)

任務や使命。（英語：mission）

※17 地域ブランド (P9)

地域発の商品・サービスのブランド化と地域イメージのブランド化を結びつけ、好循環を生み出し、地域外の資金・人材を呼び込み、持続的な地域経済の活性化を図ること。

※18 プロモーター (P10)

コンサートやイベント等を企画し、宣伝・販売促進、開催運営を行う興行主。（英語：promoter）

※19 総合芸術 (P12)

各種の芸術の要素が協調・調和した形式で表出される芸術。楽劇・演劇・オペラ・映画等。

※20 サポーター (P12)

活動の支持者（ファン）や支援・援助者。（英語：supporter）

※21 ニーズ (P13)

マーケティング用語で、人間が生活を営む上で感じる「満たされない状態」のこと。必要性や要求。需要。（英語：needs）

※22 アートマネジメント (P14)

音楽・演劇・美術など芸術の世界に企業経営の手法を取り入れようとするもので、より質の高い芸術文化を多くの人々が楽しめることを目的とした非営利の運営活動。なお、営利的な活動の場合は「アートビジネス」という。（英語：art management）

※23 レクチャー (P14)

講義、講演、説明。（英語：lecture）

※24 ギャラリートーク (P14)

学芸員等の解説者の説明を聞きながら観賞する対話型の鑑賞方法。

※25 中間支援 (P15)

行政と地域の間にとって様々な活動を支援する組織や人材。

※26 インターンシップ (P15)

学生が在学中に企業などの中で自らの専攻や将来のキャリアに関連した就業体験を行うこと。（英語：internship）

※27 創造スタッフ室 (P15)

「市民ホール基本計画」において整備が計画されている機能の一つ。積極的に市民参加活動を行っていこうとする市民又は団体の活動拠点となる室。

※28 フェスティバル (P16)

祭り、祭典、催し物。（英語：festival）

※29 ノウハウ (P17)

専門的な技術、手法、情報、経験。

※30 クロージング (P17)

終演、終幕。（英語：close）

※31 友の会 (P20)

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て組織される任意の会員組織。会員だけの特典が与えられる場合もある。

※32 もぎり (P20)

劇場・音楽堂等で、入場券の半券を切り取る。また、無料で立ち入ることができる空間と有料エリアとの境界となる場所。

※33 レセプションニスト (P20)

受付係、フロント係。劇場・音楽堂等で用いる場合は、チケットもぎりや客席案内を主な業務とする職能を指す。会場内の安全確認、非常時の避難誘導や救急救命も行う。（英語：receptionist）

※34 インフォメーション (P20)

受付。案内所。（英語：information）

※35 アーカイブ、アーカイブズ (P20)

資料をひとまとめにして保存すること。様々な媒体による保存記録やコレクション、その保存場所、また、それらを後世に残すこと等の意味で用いられることもある。複数形として「アーカイブズ」という場合は、資料の保管を目的とした施設や仕組みを指す。

(英語：archive、archives)

※36 サイクル (P21)

循環過程、周期。(英語：cycle)

※37 バリアフリー (P23)

高齢者・障害者等が生活していく上で障壁(バリア)となるものを除去(フリー)すること。物理的、社会的、制度的、心理的な障壁、情報面での障壁などすべての障壁を除去する考え方。(英語：barrier free)

※38 公の施設 (P23)

地方自治法 第 244 条 普通地方公共団体は、住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設(これを公の施設という。)を設けるものとする。

※39 公平性 (P23)

地方自治法 第 244 条

2 普通地方公共団体(指定管理者を含む。)は、正当な理由がない限り、住民が公の施設を利用することを拒んではならない。

3 普通地方公共団体は、住民が公の施設を利用することについて、不当な差別的取り扱いをしてはならない。

※40 チケットセンター (P24)

入場券を販売するための窓口。

(英語：ticket counter)

※41 公共予約システム (P25)

インターネットを通じてパソコンや携帯電話から施設の予約申込みや空き状況の検索が行えるシステム。

※42 受益者負担 (P26)

利益を受ける者(受益者)がその利益に見合った経費を負担すべきとする原則。行政サービスにおいて用いる場合は、租税とは異なる負担を指す。

※43 ランニングコスト (P26)

建築完成後の建物や設備を維持・運用・管理するために必要な費用。維持管理費、光熱費、修繕費などの総称。

※44 付帯設備料 (P27)

施設にもともと備わっている設備・備品を使用する際の使用料。

※45 愛称 (P28)

正式名称とは別に親しみを込めてよぶ呼び名。

※46 シンボルマーク (P28)

行事や団体などの象徴として用いられる記号やデザイン(英語：symbol+mark)

※47 シティプロモーション (P29)

地域を持続的に発展させるために、地域の魅力を地域内外に効果的に訴求し、それにより、人材、物財、資金、情報などの資源を地域内部で活用可能としていくこと

※48 ブログ (P29)

ウェブサイトの一種で、覚え書きや論評などを書き加えて記録していく形式のもの。作者の体験や日記、特定のテーマに関する話題などが時系列で記載され、比較的頻繁に更新されている。「ウェブ(web)を記録(log)する」という意味で「ウェブログ(weblog)」と名付けられ、略されて「ブログ(blog)」と呼ばれるようになった。

※49 メールマガジン (P29)

発信者が定期的に電子メールで情報を届けるシステム。発行元に電子メールアドレスを登録することにより購読が可能になる。「メルマガ」と略されることも多い。(和製英語：mail magazine)

※50 ソーシャル・ネットワーキング・サービス (P29)

ウェブサイトの一種で、人と人とのつながりを促進・支援し、社会的なネットワークをインターネット上で構築するサービス。作者が発信した情報に対して不特定多数の人が閲覧及びコメントできる仕組みで、友人・知人間のコミュニケーションを円滑にし、また、共通の趣味や居住地域などによるつながりを通じて新たな人間関係を構築する場として提供

されている。「SNS (Social Networking Service)」と表記することもある。

※51 ダイレクトメール (P29)

特定の個人あてに郵便等を使って直接メッセージを送付すること。(英語: direct mail)

※52 ロコミ (P30)

うわさ・評判などを口伝えに広めること。

※53 コーディネート (P31)

事業実施にともない出演者や関係各所、また実務を調整し、一つにまとめあげること。(英語: coordinate)

※54 ファンドレイジング (P31)

資金調達のこと。劇場・音楽堂等で用いる場合は、施設営業等や事業広報を含む幅広い業務を指す。(英語: fund-raise)

※55 アートディレクション (P33)

広告、宣伝、グラフィックデザイン等において、コンセプトをもとに企画し、デザイナーやフォトグラファー、印刷関係会社等を統括すること。(英語: art direction)

※56 インセンティブ (P33)

人や組織のモチベーションを誘引するもの。(英語: incentive)

※57 単年度会計 (P34)

国や自治体において、予算は毎年度作成し、そのつど議会の議決を必要とする原則のこと。各会計年度における支出は、その年度の収入により支弁することとしており、複数年度にわたる予算は原則として認められない。国については憲法第86条、自治体については地方自治法第208条に規定がある。

※58 危機管理 (P34)

災害や事故等の被害を最小限に抑えるために、緊急事態発生時に迅速・的確に対処できるよう、事前に準備しておくこと。

※59 リスクマネジメント (P34)

リスクの発生を未然に防ぐ対策や起こりうるリスクに適切に対応するための日常業務を管理すること。(英語: risk management)

※60 コンプライアンス (P34)

企業等が法令・社会規範・倫理を遵守し、ルールに従って公正・公平に業務を遂行すること。(英語: compliance)

※61 AED (P35)

自動体外式除細動器。心室細動になった心臓に対して、電気ショックを与え、正常なリズムに戻すための医療機器。Automated External Defibrillatorの頭文字。

※62 (公社)全国公立文化施設協会 (P35)

全国の国公立文化施設の連携の下、地域文化の振興と国の文化芸術の発展に寄与することを目的に発足した公益法人。研修会や公立文化施設の情報収集、調査研究を行っている。

※63 公立文化施設保険制度 (P35)

公益社団法人全国公立文化施設協会正会員施設が加入できる保険で、公立文化施設の賠償責任保険、災害補償保険、興行中止保険等の内容の団体保険。

※64 クローク (P36)

公演中、観客のコートや手荷物などを預かる場所。クロークルームの略。(英語: cloakroom)

※65 バーカウンター (P36)

公演中、観客が利用するドリンク・軽食等の販売カウンター。

※66 利用料金制度 (P38)

公の施設の利用に係る料金について、指定管理者の収入として、事業の実施等に運用することができる制度。

※67 費用対効果 (P39)

支出した費用によって得られる成果。短期間で目に見える効果が現れにくい芸術文化の性質上、効果を計るときは。

※68 フィードバック (P40)

結果を原因側に戻すこと。計画や行動について、その結果や評価を参考に修正し、より適切なものへと改善していく仕組み。(英語: feedback)

※69 PDCA サイクル (P40)

業務プロセスの管理手法の一つで、計画(plan)、実行(do)、評価(check)、改善(act)の4段階の活動を繰り返し行なうことで、継続的に業務プロセスを改善していく手法。

※70 経済波及効果 (P40)

ある事業を実施する際に、出演料、広告宣伝費、印刷代などの支出が起これ、それに関わる製品の製造が連鎖。加えて、鑑賞するために訪れる観客が支出する交通費や飲食費などの支出が誘発され経済へ波及していくこと。

※71 モニタリング (P41)

監視、測定。行政サービスにおいて用いる場合は、事業や運営などの状況を評価することを目的に観察、記録することを指す。(英語：monitoring)

※72 ライフサイクルコスト (P42)

建物の企画から設計、施工、管理運営、そして役割を終えた建物が解体処理されるまでにかかる生涯経費の総称。「LCC」と表記することもある。(英語：Life Cycle Cost)

芸術文化創造センター管理運営実施計画

平成 26 年 4 月

小田原市文化部文化政策課

〒250-8555

神奈川県小田原市荻窪 300 番地

電話 0465(33)1709