

第一部

地域づくりの拠点に至るまでのプロセス

1. 地域文化・人材(住民)など地域をよく知る

地域文化施設には、設立目的の違いや規模の大小がある。一般的に、小規模な施設は、地域に密着した芸術文化や生活文化の活動拠点として、大規模な施設は本格的な芸術文化活動の拠点としての役割を担うものと認識されている。

だが、どのような地域文化施設であっても、施設が立脚している地域を知らずして、ミッション・戦略の立案、事業の展開、そして事業の評価は行えない。まず、地域を知ることから始めるべきである。

その作業は、地域文化施設の運営を支える文化的・人的資源の発掘であり、サービスを届けるべき市民の姿を知るマーケティングである。地域のことを十分に把握せず独善的な事業を実施すれば、文化施設が地域から乖離するばかりか、市民からの批判を招く恐れもある。

把握すべき地域の主要要素を、資源（リソース）と対象（ターゲット）に分けて整理すると、次のようになる。

(1) 地域の文化的資源（リソース 1）

地域文化の範囲はきわめて広い。地域に古くから伝わる伝統芸能はもちろん、郷土の歴史、あるいは方言や習慣なども含まれる。地域によっては、子供たちの習い事としてピアノやバレエが盛んな地域もあれば、コーラスや和太鼓が盛んな地域もある。また既に劇場があり、アマチュア劇団が活躍するなど、劇場文化が花開いているケースもあるだろう。これら、地域に蓄積されてきた文化的な所産、そして現在、地域でおこなわれている文化的活動の実体すべてについて、わが国の歴史・伝統・文化を踏まえ、さらには世界的な視座からもう一度リサーチすることが、地域の文化的リソースを把握する第一歩である。

(2) 地域の人的資源（リソース 2）

地域文化施設が把握すべき地域の人材は、地元で活躍するアーティストや芸術活動を行う文化団体ばかりではない。教育や福祉、環境問題、まちづくりなど、文化以外の分野で活躍する市民、地域に何らかの形で影響を持つキーパーソンなど、人的資源を幅広く把握し、地域文化施設の運営リソースとして位置づける必要がある。

[地域の文化的資源の活用事例]

沖縄市民小劇場「あしびな〜」 | 地元の文化をホール運営・企画に取り入れ事業を展開

- 嘉手納基地のある沖縄市は、アメリカ文化と日本・沖縄の文化を融合させ、他地域に類をみない独特の〈チャンプルー文化〉ともいわれる「コザ文化」を形成している。
- 沖縄市民小劇場「あしびな〜」は、沖縄の伝統文化をはじめ本市の独特の文化であるコザ文化を広く内外に発信するとともに、中心市街地への集客の支援施設として、幅広く事業を展開している。
- 運営のコンセプトは、「文化発信の出門」事業。劇場だけの催事にとどまらず、公演のマチマーイ(街廻り)やふれ太鼓を実施するなど、昔からの伝統を再現。単なる文化振興という枠を超えて、独自の「コザ文化」として根づき、発展してきた「島唄」や「沖縄芝居」、「琉球舞踊」、「オキナワンロック」や「フォークソング」などコザならではの諸々の素材を活用している。
- 特に注目すべき事業が劇場付きフランチャイズの「あしびな〜歌舞団」の育成。これまでの伝統芸能である琉球舞踊をベースにしながら、「りんけんバンド」や「ネーネーズ」といった地元コザ出身の音楽を使い、芸術監督が演出を担当した創作劇を上演。衣装も地元のデザイナーがオリジナルでデザインしている。
- 沖縄市民小劇場「あしびな〜」: 〒904-0004 沖縄県沖縄市中央2-28-1、Tel. 098-934-8478



登米祝祭劇場 | 舞台づくりを通じてまちを知る

- 1994年にオープンした登米祝祭劇場は宮城県が設置した広域文化施設で、登米郡8町(迫、登米、東和、中田、豊里、米山、石越、南方町)で構成された財団法人登米文化振興財団が運営している。
- 「登米郡らしい催しをつくろう」と、98年から郡内8町の歴史や文化をひとつずつ取り上げ、創作から運営まですべて住民の手づくりで劇化する「登米郡民劇場・夢フェスタ水の里」事業をスタート。
- 2002年3月に開催された第4回公演「菜の花の川〜とよさと二ツ屋物語」は、豊里町の歴史に材を取った町民劇。題材となった豊里町には、当日、PRスペースを提供(登米郡に伝わる風習である「釜神」を展示・紹介)したり、また舞台をつくるにあたって、実際に同町に出かけ勉強する題材地研修を実施、さらに郡内約21,000戸に配布する広報誌を作成し、同町の紹介を行うなど、舞台づくりを通じてまちを知り、知ってもらう様々な工夫を、住民による実行委員会が企画。
- 「芝居でデフォルメしてみてもはじめて、自分の町について発見できることがたくさんあった。今は人恋しい時代で、何人の中に自分を発揮できるかが問われるところがあるので、みんなが芝居をつくるというこの方法はとても時代に合っていると思う。」(豊里町長・只野九十九)
- 登米祝祭劇場: 〒987-0051 宮城県登米郡迫町左沼字光ヶ丘30番地、Tel. 0220-22-0111



横浜にぎわい座 | 地元のお笑い文化の発信地として、まちを活性化

- JR桜木町駅を挟んで、横浜の人気スポット「みなとみらい」の反対側に位置する野毛地区。ここは戦後間もない頃、多くの芝居小屋が軒を連ね、GHQの占領したビルでボードビルが行われた芸能の町だった。
- 下町の風情が残る野毛地区の活性化の拠点として2002年4月にオープンしたのが「横浜にぎわい座」。公立ホールとしては珍しい大衆芸能専門施設として活動を展開している。
- 毎月1日から15日まで自主事業として落語、漫才、マジック、浪曲、講談など幅広い大衆芸能の公演を行い、11日から15日まででは定例で「にぎわい座有名会」と称した落語協会と落語芸術協会の寄席形式による合同公演を行う。
- 芸能ホールのほかに、ジャグリングの練習にも使える天井高5・5メートルの小ホールが設けられており、毎年恒例の地域のイベント「野毛大道芸」の一部が行われるなど、地域と連携しながら、まちの活性化に一役買っている。
- 横浜にぎわい座: 〒231-0064 横浜市中区野毛町3-110-1、Tel. 045-231-2525



[地域の人的資源の活用事例]

長久手町文化の家：地元の県立芸術大学との連携

- 長久手町文化の家の立地する愛知県長久手町は、名古屋市に隣接する人口約4万人の町。
- 地域の特徴として、町内に4つの大学が存在することがあげられる。なかでも芸術家集団である愛知県立芸術大学の存在は大きく、卒業後も長久手町に住み、活動を続ける芸術家も多い。
- 県芸卒業後ドイツに渡り、約20年間オペラハウスの専属歌手として活躍、その実績から県芸の教官に招かれたアーティスト・大下久美子氏が立ち上げからプロジェクトに関わっている。開館後も企画委員を務めるとともに自主事業の一つであるオペラレクチャーコンサート「長久手オペラ」のプロデュースや隔年開催の「長久手オペラ声楽コンクール」の審査委員を務めるなどオペラを軸にした事業展開の中核的な役割を担っている。
- また同大学の大学院が卒業公演として実施するオペラ公演を共催事業として実施。声楽家を目指す大学院生のほか、大学の合唱団や管弦楽団、美術学部(小道具製作)が加わった本格的なオペラ公演に対して、会場提供だけでなく、事業費を等分に負担。また、町内の中学生と高校を招いて指導を行う「吹奏楽クリニック」を同大学と提携して実施するなど地域の資源を積極的に活用している。
- 長久手町文化の家：〒480-1131 長久手町大字長湫字野田農94番地1、Tel. 0561-61-3411



多治見市文化振興事業団：地元の人材を活用して新しい講座のカタチを模索

- 2001年に開始した「たじみオープンキャンパス」の取り組み。これは同財団の考える新しい講座のカタチであり、“教えたい(講師になりたい)”という市民を募集して、主体的に講座を企画してもらおうというもの。教えたい意欲のある人を地域の人材として取り込めるようアドバイザーとして登録し、事業団は市民が自分たちで講座を計画できるよう全面的にサポートしている。受講希望者が10名に満たない場合は開講しない、講師料は受講料で賄うなどの市場原理を取り入れ、赤字を出さないシステムとなっている。
- 当初からの課題として、「市民が自発的に文化活動に入っていける仕組みがない」というのがあり、では市民による市民のためのシステムをつくってしまおう、というのが発想の原点となっている。
- 今では講座を通じた新しいコミュニティができています。2002年度は計130講座が開講、受講生の数は延べ約2,000人にも上る。
- 事業団が管理運営している7つの公民館とも連携を取り、地域の人材を発掘してプログラムの充実を積極的に図っている。
- 財団法人多治見市文化振興事業団：〒507-0034 岐阜県多治見市豊岡町1-55 まなびパークたじみ5F、Tel. 0572-24-6352



(3) 生活圏（ターゲット 1）

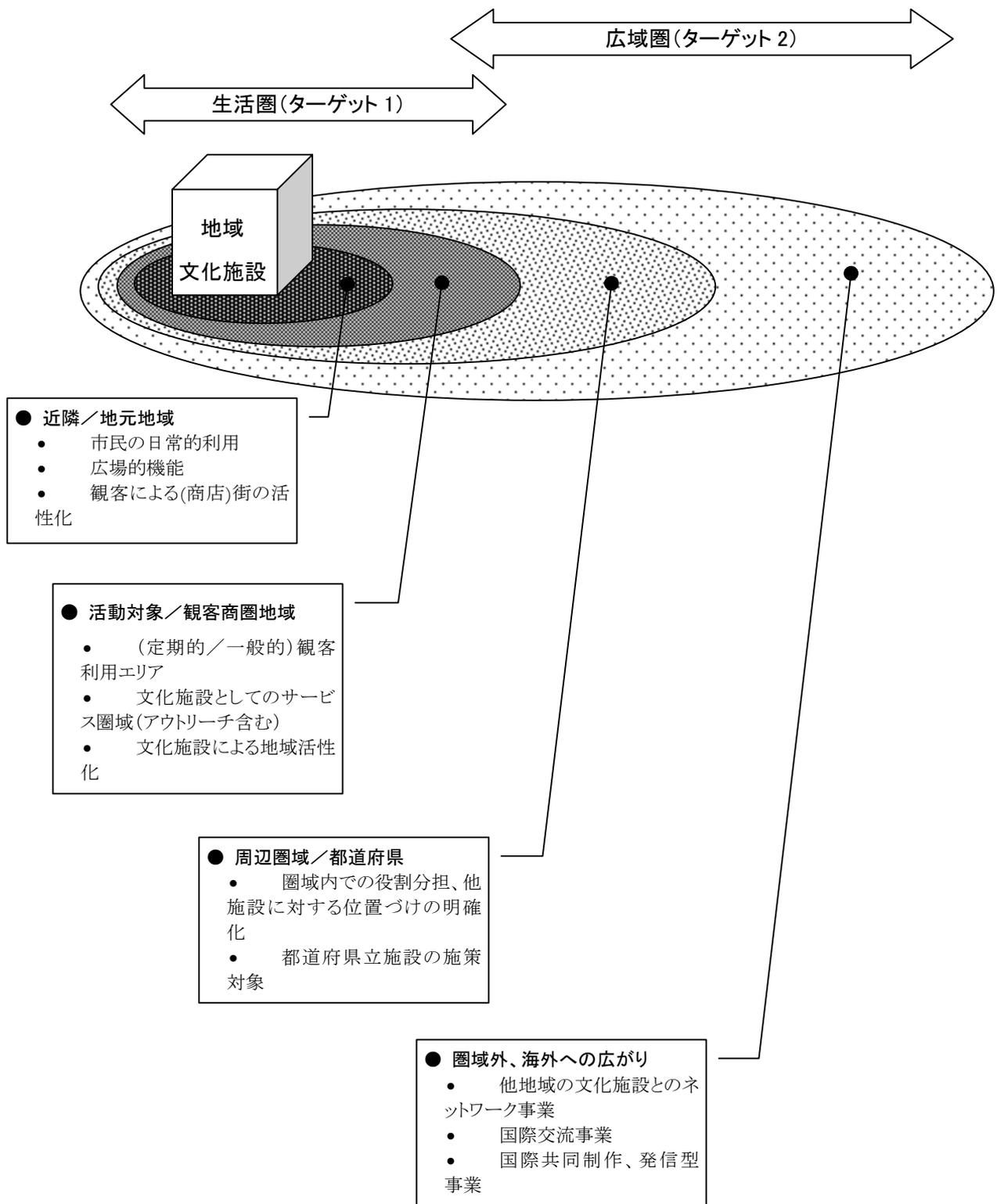
地域文化施設は、施設の立地エリア、そしてそこを生活圏とする住民へのサービスが基本である。まず、これら「日常的利用圏」の住民に愛される存在でなければならない。とりわけ、実際の利用者だけではなく、日頃、芸術に触れる機会のない市民、地域文化施設に足を運ぼうと思ってもできない人々（社会的弱者を含む）なども視野に入れ、あらゆる市民に開かれた、バリアのない運営を目指すべきである。

(4) 広域圏（ターゲット 2）

地域文化施設は広域圏におけるあり方や役割も視野に入れるべきである。市町村立の施設においても、都道府県などの広域地域へ向けた発信力、さらには、国際的な視野から当該施設の役割を見つめなおすことも必要であろう。

地域の人的・文化的資源を原資とした独自の舞台創造を、広く異文化交流の場に環流させること、あるいは国際的な芸術家との協働によって、創造活動へのより高い刺激を得ることが重要であろう。

[生活圏と広域圏における地域文化施設の位置づけ]



(5) 地域の住民ニーズ

地域文化施設は、地域の住民ニーズに基づいた運営が原則である。その際、直接的なニーズだけではなく、長期的な視点に立って、潜在的なニーズを汲み取りながら運営し、地域の住民や地域社会にとって真に求められているものは何かを見極め、開拓していく必要がある。

直接的住民ニーズ<要求課題>

直接的欲求に基づくニーズや要望。財・サービスの提供による効果は見えやすいが、過度な充足は他のサービスを圧迫する。また、地域社会全体の効用にはつながらない場合や利害が対立する場合もある。

- 「エンターテイメントが見たい」「バイオリンの演奏会を開催したい」「ミュージカルに出演してみたい」「より安くチケットを手に入れたい」など

潜在的住民ニーズ<必要課題>

直接的住民ニーズのような具体的な財・サービスの要求ではなく、長期的、究極的に住民が望んでいること。直接的住民ニーズに対するサービスの蓄積により実現する。但し、場合によっては直接的ニーズに対して提供されるサービスが、逆に潜在的ニーズの実現に寄与しない場合や実現を阻害する場合もある。また、同じニーズでも地域により求めるレベルは異なる。

- 「感動したい」「活力ある地域社会」「心の豊かな人づくり」「世代間交流の協働」など

(6) 地域の課題

地域文化施設は、社会経済環境の変化と無関係でいることはできない。少子・高齢化は観客層とその嗜好に影響を与え、IT化の進展は文化施設の情報サービスの質やスピードの変容を迫り、芸術の受容のあり方にも大きなインパクトを与える。交流機能を期待された施設にとっては、中心市街地の空洞化などのまちづくりに関する課題はミッションの一つである。

また、市町村合併の進展は、文化施設の地域における役割の再考を促し、同じ行政区域内での複数施設の役割分担やネットワーク構築などが、緊急の課題となつてこよう。

[地域の住民ニーズの把握事例]

1. 観客へのアンケート

多くの地域文化施設で行われている方法。アンケートへの回収率を上げるために質問項目を場合によっては簡素化する必要もあろう。また、個々の事業評価のみならず、毎回共通項目を設けるなど工夫次第では、長期的な視点での評価法になりうる。

2. 住民意識調査

地域文化施設に訪れる観客のみならず、住民レベルで行うもの。地域文化施設が地域住民に何をもたらしたかを調査。地域文化施設が、地域のライフスタイルやイメージアップにどのような役割を果たすべきかなど大局的なニーズの把握も可能となる。

3. 企画・運営などへの住民の参画

地域文化施設の企画・運営などに住民を直接参画させ、意見を取り入れることもニーズを把握する一つの事例であろう。但し、参画する住民の募集、決定方法や責任の所在などの問題もある。地域文化施設が、集客などを目的に結成している友の会やサポーターズクラブのメンバーから意見を聞く方法もある。

4. 地域に出向く

地域文化施設の職員が住民や文化団体などの活動の場に出向いて、ニーズを聞く機会を設け、地域文化施設側の意向を伝えることも考えられる。また、アウトリーチ活動なども展開し、住民の芸術へのニーズを掘り起こす取り組みも必要である。

[地域の課題・ニーズへの対応事例]

ぐんま地域ネットワーク事業2002（大泉町文化むらほか）

｜ 公立ホール間と他の行政機関との連携で地域の課題にも対応

- 2002年12月から2003年3月にかけて、群馬県東毛区地域の4つの公立ホールで「奥村愛 ハートフル・コンサート」と題したコンサートが開催された。これは、近隣同規模文化ホールのネットワークと各町保健センターなどとのダブルのネットワークで開催される事業で今回で3回目となる。
- 企画のねらいは、将来に向けて地区内の潜在的な顧客を掘り起こすこと。そこで妊娠中の女性や小さい子どもを持つ家庭を対象にしたコンサートを企画した。東毛地区も新興住宅地が多く、若いお母さんたちは孤立しがち。音楽によりリラックスしてもらうとともにコンサートがコミュニケーションの場になることも想定している。無料の託児サービスを設置し、小さな子どもを連れていてもゆっくとコンサートを楽しむよう配慮している。
- 地区内には個別に胎教コンサートなどを開いている保健センターが少なくないことから、保健婦さんたちに“ホールと一緒に素敵なコンサートを提供してみませんか”と提案。どこからも快く協力を得られ、医師会など関連団体も後援。
- ぐんま地域ネットワーク事業2002「奥村愛 ハートフル・コンサート」期待の大型新人ヴァイオリニスト奥村愛とピアニスト石橋尚子による、トークを交えたポピュラーなクラシック曲の演奏会。
[参加施設]大泉町文化むら・新田町文化会館・笠懸野文化ホール・境町総合文化センター
- 大泉町文化むら：〒370-0514 群馬県邑楽郡大泉町朝日5-24-1、Tel. 0276-63-7733



ふくやま芸術文化ホール・リーデンローズ | 音楽を通じた世代間の交流を目指して

- 2003年2月、福山地方の芸術文化活動の拠点リーデンローズで「三世代交流事業トライアド・プラン」が開催された。これは音楽を通じた世代間の交流を目的として毎年開かれているもので、今回で4回目となる。
- 広島県福山地方でも、少子高齢化・核家族化によって、三世代家族が激減、家庭機能が変化し、地域内の連帯も希薄になっている中で、音楽を通して心の交流を図ろうという趣旨のもとで開催されているもの。
- 三世代が単に同じステージに上がるだけでなく、それ以前の段階から一緒に音楽づくりをしてゆこうという発想で、竹楽器を作るところから協働作業が始まり、完成した楽器（マウイマリンバ）によるリズムアンサンブル（オリジナル曲）の演奏などを中心にステージでの共演を果たした。地元のオーケストラや合唱団、小学生から80代の高齢者まで約400名が参加。
- ふくやま芸術文化ホールリーデンローズ：〒720-0802 広島県福山市松浜町2-1-10、Tel. 084-928-1815



2. 内外の芸術を知り、アーティストなどとの関係を構築する

地域文化施設において適切な事業を行うには、その対象、手段となる芸術に関する情報が必要である。その反面、地域文化施設には情報を有する専門的な職員が少ない場合も多い。また、専門的な職員が配置されていても、芸術の世界は多種多様であり、持ちえた情報で必ずしも十分であるとも言えない。そこで、地域文化施設には、あらゆる情報源を活用し、絶えず情報収集することが求められる。

(1) 内外の芸術を知る

音楽、演劇、舞踊、映画、美術をはじめとした芸術全般に関する動向、さらには全国各地で繰り広げられる芸術と地域とのつながりの実例を知ることは欠かせない。

(2) アーティストなどとの関係を構築する

アーティストをはじめ、事業を通して関わった人々とコミュニケーションを図り、彼らの考え方や舞台創造の理念とノウハウを知ることは大切である。その過程において、地域文化施設と共同で事業を推進できるアーティストなどとの親密な関係の構築が可能である。また一方で、地域文化施設や地域社会が求めていることを、彼らにも伝えるべきである。アーティストたちが地域のニーズを知ることで新しい活動が芽生えることもある。

(3) 地域のアーティストを知る

有能なアーティストは地元にもいる。地域文化施設のスタッフは、彼らとプロのアーティストとの出会いや協働作業を積極的にアレンジし、市民をも協働の参加者として招き入れながら、独自のプログラムづくりに取り組む必要がある。

[芸術に関する情報源について]

1. 地域文化施設の事業に関する資料など情報の収集

新聞、地元情報誌、専門雑誌など数多く書籍に芸術文化の情報が掲載されておりチェックする必要は言うまでもないが、あわせて地域文化施設の業務に関する資料を収集する必要がある。

(1) プロフィールや連絡先を調べるための資料

現在活動しているアーティストのプロフィールや連絡先の情報については、専門雑誌を発行している出版社が年に1回発行する年鑑などから入手できる。(音楽之友社「音楽年鑑」、美術手帖の増刊号「BT年鑑」(美術出版社)など)

(2) 用語や作品の内容を調べるための資料

クラシック音楽事典や美術事典、演劇用語、舞台の裏方用語に関する書籍は必要。また、実際に自分自身で書店や図書館などで手に取って、使い勝手を確認することが大切である。

(3) 業界団体の活用

業界団体が作成している発行物にも地域文化施設の実務に役立つ資料が数多くある。地方公演を予定している団体の公演のリストを集めた「公演事業資料」((社) 全国公立文化施設協会) などが有名だが、そのほか各種業界には団体や連絡会が数多くあり、報告書や機関紙を発行しているので取り寄せてみても良い。また、これら団体は同時にホームページを開設している場合も多いので、定期的にアクセスし動向を確認すべきである。

2. 自ら足を運ぶ

(1) 公演などに赴き、自分自身で体感する

資料収集のみならず、実際に公演などに赴き実際に鑑賞することこそ、最大の情報収集である。また、その際には、アーティストなど関係者に接触する機会を持つよう努めるべきである。

(2) 研修会に参加する

地域創造のステージ・ラボなど各種団体が地域文化施設向けの研修を行っている。また最近では、アートマネジメントなどの公開講座を開講している大学や自治体も数多く見られる。こうした研修に参加し、各界の専門家などから情報を入手することは重要である。また、参加者間でも情報を入手できる場合やネットワークが生まれる場合もあり、積極的な活用が望まれる。

(3) その他

アーティストや舞台芸術関係者が集う芸術見本市などに参加するほか、地域文化施設間で情報を交換する場を積極的に設け、主体的に情報を獲得するよう努める必要がある。

〔地域の芸術家・愛好家との連携事例〕

厚木市文化会館 | 地元のハーモニカ愛好家との交流

- 「ポケットに入るオーケストラ」といわれ、世界の人に愛されている楽器・ハーモニカは、その親しみやすさから、近年、市民交流、国際交流のツールとして注目を集めている。
- 厚木市には、世界的なハーモニカ奏者、岩崎重昭氏が住み、門下生が数多く活動、また愛好家も1,000人を数えることから、市では1999年から「ハーモニカのまち あつぎ」を提唱し、市民文化会館でのコンサートやイベントなどでバックアップしている。
- 例えば、「あつぎハーモニカコンサート」では、日本を代表するベテランのハーモニカ奏者ととも岩崎氏に学んだ若いプレイヤーたちが出演。また、岩崎氏の門下生たちが指導を行っている市民愛好家たちに成果発表の場を提供する「吹いちゃいます！ハーモニカ！！」や各種ワークショップを実施するなど地域の芸術家・愛好家と連携した事業を展開している。
- 2002年には、1996年にアジア太平洋地域でスタートした「アジア太平洋ハーモニカ大会」の第4回大会が厚木市で開催され、各国トッププレイヤーによる「ガラ・コンサート」をはじめ、「郷土芸能お国自慢コンサート」、「国際親善コンサート」やコンテスト、ワークショップなど盛りだくさんのプログラムが行われた。屋外では交流テント村も設営され、ハーモニカ愛好家などからなるボランティアスタッフの運営で大会が盛り上げられた。
- 厚木市文化会館：〒243-0032 神奈川県厚木市恩名295-1、Tel. 046-225-2588



広島市安芸区民文化センター | 地域の演奏家を芸術ボランティアとして活用

- 広島市安芸区民文化センターが2001年度から行っている「あきクラシックコンサート」。これは、広島在住の、20～30代のさまざまな音楽大学の卒業生約30名が「あきクラシックコンサート実行委員会」（ボランティア組織）を組織し、その企画・運営・出演のもとに、同センターや区内の公民館をフランチャイズにして開催するコンサートである。2002年度は全6回（12日間）のホールコンサート、全5回（5日間）の公民館コンサートが行われ、委員のほか、委員からの推薦を受けた演奏家約80名（延べ約120名）が出演、観客は約3,500人にもなった。
- ホールコンサートでは、前半はテーマに沿って、後半は在広演奏家紹介コーナーとしてミニリサイタルで構成し、クラシックの名曲を中心に解説なども取り入れた分かりやすいコンサートを開催。公民館コンサートでは、童謡やアニメソング等を取り入れて親しみやすいコンサートを実施。定期的なコンサートを開催することによりクラシックファンを開拓するとともに、若手演奏家の育成（演奏、企画力）も目的にしている。センターは、事務局として企画助言や運営補助、会場提供のほか広報誌による宣伝などを行っている。
- 2003年度の企画では、他の都市で先駆的な音楽ボランティア活動をしている2つの民間団体との相互交流も図られる。
- 広島市安芸区民文化センター：〒736-8509 広島県広島市安芸区船越南3-2-16、Tel. 082-824-1330

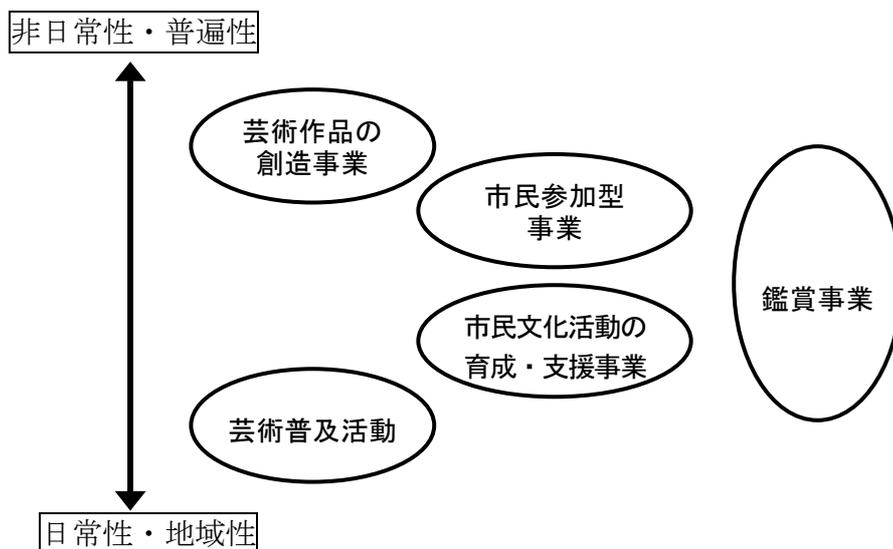


3. 地域文化施設を地域づくりの拠点へと構想する

地域の抱える問題点や現状、ならびに人材をはじめとする地域資源の情報を収集・分析し、地域の課題を広く把握する。そうしたプロセスをとおして、地域文化施設が、芸術を媒介にして地域にどのように貢献できるかを構想する必要がある。

(1) 地域文化施設の基本方針

地域文化施設の方向性を決めるベクトルは多様であるが、基本方針を明確にすることが肝要である。具体的な基本方針は、日常性と非日常性あるいは地域性と普遍性といった芸術活動の特性、さらには地域文化施設の置かれた環境条件を考慮して定められるべきであるが、次に列記した事業や活動の方向性は、地域文化施設の基本方針を検討する上で、ひとつの手がかりとなる。



これらのうち、何に重点を置くべきか、どれとどれを組み合わせるかなど、軸の設定方法や考え方は地域によってまちまちであり、必要なものは何かを考え、それに沿った構想、基本方針の決定が求められる。

(2) 地域文化施設からの総合政策の提案

地域文化施設は、自治体の芸術文化政策における単なる実行機関として位置づけられている場合がほとんどである。しかし、地域文化施設は住民ニーズを把握する最前線の基地であり、地域のアイデンティティ形成や市民意識の向上を図る装置として機能しうるものである。

よって、政策の実行のみならず、地域文化施設は、活動をとおして得られた住民ニーズに基づいて積極的な政策提案を行い、芸術を中核とした地域づくりの戦略拠点として機能すべきである。そうした政策を実現するために、自治体内の他部局（教育、福祉、まちづくり等）との協力体制や連携システムを構築するなど、総合的な行政サービスのあるべき姿をにらんだ取り組みが求められる。

[地域文化施設の基本方針を検討する際に手がかりとなる事業の内容]

地域の文化施設の基本方針を検討する際に手がかりとなる5つの事業の概要は以下のとおりである。また、多くの文化施設では、基本方針に基づいて、これらの事業を組み合わせ実施しており、次ページ以降に例示したように、個々の事業を相互に密接に連携させることで、事業全体に循環的な広がりを持たせることが重要である。

◎ 芸術作品の創造事業

新たな演劇や音楽、ダンスなどを創造する事業。国内外の脚本家や演出家、作曲家、振付家などと新たなオリジナル作品を作り上げるような事業。

◎ 鑑賞事業

内外の優れた作品の鑑賞機会を市民に幅広く提供する事業。ただし、いわゆる（単なる）買い取り型の鑑賞公演だけでなく、地域文化施設の目的やミッションと結びついた、その施設の主体性を発揮できるような鑑賞事業であることが望ましい。

◎ 市民参加型事業

市民オペラや市民ミュージカルなどの市民が舞台に立つ事業。専門家による指導、プロの演奏家やアーティストとの共演、地域の物語などに基づいた創作公演を行うケースも多い。

◎ 市民文化活動の育成・支援

地元市民の劇団や演奏団体、合唱団、子どもミュージカルなどの育成・支援を行う事業。

◎ 芸術普及活動

地域の学校や福祉施設などにアーティストを派遣して、ミニ・コンサートやワークショップなどを開催するアウトリーチ活動のほか、ワークショップや各種講座など、芸術を地域や市民に幅広く普及する活動。

〔地域文化施設の基本方針を具体化する事業の連携事例〕

多くの文化施設では、個々の事業を相互に密接に連携させることで、事業全体に循環的な広がりを持たせている。いくつかの施設について、以下の表にまとめてみた。

1. 盛岡劇場／盛岡市観光文化交流センター《プラザおでっ》(2002年度の事業から)

◎盛岡劇場(管理・運営:(財)盛岡市文化振興事業団)の「演劇の広場づくり事業」

事業名	事業の内容	創造	鑑賞	市民参加	育成支援	芸術普及
もりげき演劇賞 (2002年度～ 盛岡市民演劇 賞に改称)	●盛岡とその近郊で上演された地元の劇団等の公演に対して各賞を設け、優れた活動を奨励	◎		○	◎	
もりげき戯曲賞 (2001年度か ら休止)	●新しい作家の発掘と育成を目指し、戯曲を全国公募し選定 ●創作舞台公演として「もりげき戯曲賞」の受賞作品を2年間にわたって制作	◎		○	◎	
八時の芝居小屋	●1997年(平成9年)スタート。岩手県内で製作された質の高い演劇作品を定期的に上演することで(毎月複数回、夜8時から)、新たな観客層の掘り起こしと地域に残る良質な作品づくりを目指す ●スタッフには「もりげき演劇アカデミー」講座修了生を登用	◎	○	○	◎	○
もりげき祭演劇 フェスティバル	●市内劇団の発表の場としてフェスティバルへの参加を募り、活動を支援	○	○	○	◎	
演劇評論誌「感 劇地図」発行	●地域で上演された演劇公演に対する評論誌を発行 ●ホームページによるオンラインサイトも設けている ●1994年よりスタート、2003年3月現在86号を発行	○		○	○	○
もりげき演劇ア カデミー	●演劇基礎ワークショップ、専科(歌唱、ダンス他)等を学ぶ一般コースのほか、舞台づくりのスタッフ、ファンリテーターの育成を目指した講座も開講 ●一般市民に実践的な舞台づくりを学ぶ機会を提供 ●「60歳からの芝居づくり」、「狂言ワークショップ」、高校生を対象とした「舞台技術講習会」、「高校演劇部顧問のための演劇ワークショップ」も開催している	○		◎	○	◎
「もりげき演 劇ファーム」育 成事業	●「もりげき演劇アカデミー」卒業生を母体とした会員によるステージボランティア組織 ●演劇の継続学習、ボランティア活動の可能性を模索した土壌づくりが目的			◎	◎	○

◎プラザおでっ(管理・運営:(社)盛岡観光協会)の演劇関連事業

事業名	事業の内容	創造	鑑賞	市民参加	育成支援	芸術普及
おでっリージョ ナル劇場	●2000年(平成12年)スタート。地域素材にこだわった作品づくりを柱に、地域カンパニー化を目指す。地元の実力俳優をプロデュース ●スタッフはホール付の市民ボランティアが担当	◎	○	○	◎	
おでっリーデ ィングシアター	●県内放送局アナウンサーと盛岡の演劇人による朗読	◎	○			

2. 富士見市民文化会館《キラリ☆ふじみ》(2002年度の事業から)

事業名	事業の内容	創造	鑑賞	市民参加	育成支援	芸術普及
キラリ☆ふじみ人形劇フェスティバル	<ul style="list-style-type: none"> 市内の人形劇グループ、囃子や太鼓のグループ、公募による市民が参加。地域の民話「たろべえと鶴」を上演 制作スタッフ(演出助手、美術、記録)にも公募市民が参加 	◎	○	◎		
富士見市吹奏楽フェスティバル	<ul style="list-style-type: none"> 市内中学校の吹奏楽部、消防音楽隊、富士見市吹奏楽団等による合同演奏会 	○	○	◎		
新春邦楽演奏家の集い	<ul style="list-style-type: none"> 市内の邦楽演奏家による演奏会 	○	○	◎		
「ザ・コンビニショー」	<ul style="list-style-type: none"> 開館記念事業の1つとして実施した市民芸能大会。出演者、スタッフともに市民公募。5ヶ月かけて市民の手で作上げたジャンル、参加形式(個人、団体)を問わないバラエティーショー 	○	○	◎		
キラリ☆バンドフェスティバル	<ul style="list-style-type: none"> 市内のバンドによるフェスティバル 	○	○	◎		
「ベートーヴェン交響曲第九(合唱付)演奏会」	<ul style="list-style-type: none"> 東京都交響楽団とプロのソリストとともに、公募による市民合唱団「富士見第九を歌う会」が舞台に立った 2003年1月の公演に向けて、8ヶ月、30回以上の稽古を積んでの舞台となった 	○	◎	◎	○	
演劇集団円こどもステージ	<ul style="list-style-type: none"> 招聘鑑賞事業。「こどもステージ」は演劇集団円による子どもと親がともに楽しめるステージ 公演に先だち、企画の岸田今日子のトークショーを開催 		◎			◎
加藤健一事務所公演	<ul style="list-style-type: none"> 招聘鑑賞事業 公演に先だち、劇団主宰者であり出演者の加藤健を招いてトークショーを開催 		◎			◎
青年団公演	<ul style="list-style-type: none"> 招聘鑑賞事業 青年団は、キラリ☆ふじみのプロデューサー・平田オリザの主宰劇団 		◎			
学校訪問コンサート	<ul style="list-style-type: none"> 東京都交響楽団の木管五重奏による訪問コンサートを市内4小学校で実施 		◎			◎
演劇体験ワークショップ	<ul style="list-style-type: none"> 市民を対象に、STEP1の入門編、STEP2、STEP3の各コースを実施。講師は平田オリザ 参加者による発表会を開催 演劇のほか、全7回のダンスワークショップも開催 	○		◎	○	◎
特別ワークショップ	<ul style="list-style-type: none"> 照明ワークショップ(全3回) 舞台美術ワークショップ(1日) 舞台撮影体験(講義:全3回、撮影) 	○		◎	○	◎
GO!GO!探検隊	<ul style="list-style-type: none"> 近隣の市民団体の協力により、さまざまな楽器を体験したり、演奏を聴いたり、また、楽器を作ったりするプログラム メインホールでは富士見市吹奏楽団の演奏会を実施 		○	◎		◎

3. 神奈川芸術文化財団(2002年度の事業から)

事業名	事業の内容	創造	鑑賞	市民参加	育成支援	芸術普及
かながわ戯曲賞 &ドラマシリーズ 【ST スポット】	<ul style="list-style-type: none"> ●全国から公募した戯曲を公開審査(最優秀賞・佳作)する。2002年度の応募作品数は80点 ●選ばれた作品を演出家と俳優の手でドラマリーディングとして上演。スタッフとして公募の市民ボランティアを採用 	◎		○	◎	
		◎	○	○	○	
フィリップ・ドゥクフレ 研究ワークショップ 習作公開 【赤レンガ倉庫】	<ul style="list-style-type: none"> ●コンテンポラリー・アーツ・シリーズ ●振付・演出家のフィリップ・ドゥクフレによるコンテンポラリー・ダンスのワークショップの習作(日本のダンサー、パフォーマーとのコラボレーション)を公開 	◎	◎			○
藤原真理 子どものためのコンサート 【県立音楽堂】	<ul style="list-style-type: none"> ●子ども、おとな両方が楽しめるコンサート「夏の音物語」 ●前半は、チェリスト・藤原真理がチェロの魅力について解説しながら演奏を行う。後半は、ピアノと語りとのコラボレーションで「セロ弾きのゴーシュ」を演奏する 		◎			◎
イーナ・メジュ ーエワ リサイタル 【県立音楽堂】	<ul style="list-style-type: none"> ●ロシア出身のピアニストの日本でのデビュー5周年記念リサイタル ●リサイタルの前に、音楽堂近くの小学校の教師や父兄と協力関係を作り、アウトリーチと鑑賞コンサートを組み合わせた「町のコンサート(出張特別授業)」を開催 		◎			◎
エストニア・フィル ハーモニック 室内合唱団 【県立音楽堂】	<ul style="list-style-type: none"> ●第9回神奈川国際芸術フェスティバル ●エストニアのア・カペラ合唱団によるコンサート。バルトの作曲家およびロシアン・バロックのア・カペラサウンドを聴かせる 		◎			
音楽堂で聴く ＜聲明＞ 【県立音楽堂】	<ul style="list-style-type: none"> ●第9回神奈川国際芸術フェスティバル ●仏教の儀式の中で伝えられてきた声楽「聲明(しょうみょう)」は、宗教音楽として国内外で評価を得ている 		◎			
井上道義の上り 坂コンサート 【県立音楽堂】	<ul style="list-style-type: none"> ●第9回神奈川国際芸術フェスティバル ●日本最古のコンサートホールである県立音楽堂で、今上り坂にある若い音楽家がソリストとして正統派古典プログラムに取り組むシリーズ。指揮者・井上道義が命名、指揮 		◎		◎	
オペラ 支倉常 長「遠い帆」 【県民ホール・大】	<ul style="list-style-type: none"> ●第9回神奈川国際芸術フェスティバル ●三善晃作曲、若杉弘指揮の日本オペラ 		◎			
パイプオルガン 無料コンサート 【県民ホール・小】	<ul style="list-style-type: none"> ●新進のオルガニストを毎年12名選定、毎月1回金曜日の昼休みに開催。入場料は無料とし、近隣の職場のオルガンに興味のある老若男女に開放 		◎		○	○
パイプオルガン・レ クチャー・コンサートシ リーズ【県民ホール・小】	<ul style="list-style-type: none"> ●パイプオルガンの名曲を、映像や資料を使ったわかりやすい解説とともに聴いてもらうシリーズ(全3回) 		◎			◎
舞台芸術講座 【県民ホール・小】	<ul style="list-style-type: none"> ●毎回、オペラ、ダンスなどのテーマに基づき、講師によるレクチャーとアーティストによる実演を行う講座 		◎	○	○	◎
「悲劇ウラジミール・ マヤコフスキー」& 「見世物小屋」 【赤レンガ倉庫】	<ul style="list-style-type: none"> ●21世紀実験劇場シリーズ 演劇の十月 ●詩劇「悲劇ウラジミール・マヤコフスキー」(V・マヤコフスキー作)と「見世物小屋」(A・ブローク作)を2本立てで上演 ●2003年3月には、シリーズ「ミステリヤ・ブック」を県民ホールギャラリーで上演 		◎			
山村でのバレエ レッスン&公演	<ul style="list-style-type: none"> ●山梨県に隣接する山間地津久井郡・藤野町に公開レッスンと公演(スターダンサーズバレエ団による)を出前出張 ●市町村とのタイアップ事業 		○			◎

4. 小出郷文化会館(2001年度の事業から)

事業名	事業の内容	創造	鑑賞	市民参加	育成支援	芸術普及
南北魚沼コーラス・フェスティバル	<ul style="list-style-type: none"> 地域で活躍するコーラス団体の発表と交流の場として1998年より実施。六日町文化会館と共催、1年おきに開催 オペラ歌手による客演ステージがある 	◎	○	◎	○	
吹奏楽フェスティバル	<ul style="list-style-type: none"> アマチュア吹奏楽部の祭典として1997年スタート。小出郷管楽アンサンブル、小出郷ジュニア・ブラス・オーケストラが発表の場として参加するほか、自由参加のフェスティバルバンドには地域の中学生が多数参加 ジュニア・ブラス・オーケストラの指導者と毎年共演することで、年々演奏力があがってきている 	◎	○	◎	○	○
ジュニア・ブラス・オーケストラ	<ul style="list-style-type: none"> 地域小学校の金管バンド廃部をきっかけに発足 2001年度の登録メンバーは、10～18歳の45名 プロのクラリネット奏者、トランペット奏者の指導をあおぐ 	○		◎	◎	○
小出郷管楽アンサンブル	<ul style="list-style-type: none"> 小出郷文化会館レジデント団体として、固定したメンバーでアンサンブルを深めることを目的に1997年結成 小出郷内外の管楽器愛好者からメンバーを選抜(28名) プロの指揮者の指導を仰ぎながら大ホールで練習を行う 	○		◎	◎	○
小出郷リコーダーオーケストラ	<ul style="list-style-type: none"> 世代を超えた音楽を創る場として1996年にスタート。地域の小学校3年生～熟年約50名が、初級・中級・上級の3つのクラスに参加する 年1回定期演奏会を実施、小出郷リコーダーオーケストラの演奏とともに、講師のリコーダー奏者・吉沢実氏とその仲間たちによる演奏がある 	◎	○	○	◎	○
劇団育成 魚沼一座	<ul style="list-style-type: none"> 芝居好きの人たちが集まり、自分たちで脚本・演出を行い、年1回の公演を行う。1996年結成 	◎	○	◎	○	○
魚沼太鼓(和太鼓セミナー)	<ul style="list-style-type: none"> 「魚沼太鼓」とは、既存の伝統的な和楽器演奏団体(4団体)により1995年に結成されたグループ。演奏技術の向上を目指して、鼓童から指導者を招いている 演奏会や芸能祭で演奏を行うほか、魚沼太鼓のメンバーが自主的に小学校への指導にも赴く 	○	○	◎	◎	○
21世紀の童歌創造プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> 羽田健太郎氏をパーソナリティーにした演奏会 子どもたちの感性を磨き、音楽の楽しさをプレゼントすることを目的に、1997年より開催。地域の小学生5年生を招待 2001年度は新潟県内の小・中学生から公募した詩に羽田氏が曲をつけて、管弦四重奏、ソプラノ歌手が演奏した 		◎			◎
アウトリーチ&ガラコンサート	<ul style="list-style-type: none"> 学校や温泉のロビーなどホール以外のさまざまな場所に出向いての出張コンサートとともに、本物のホールで演奏を聴いてもらうためのガラ・コンサートを大ホールで実施 小出郷広域事務組合が7つの町村からなることから、地域相互のつながりを意識して始めたもの。2001年度は、12回の学校訪問コンサート、6回のロビー・コンサートを実施 		◎			◎
心のふるさとふれあいコンサート	<ul style="list-style-type: none"> 高齢者福祉施設、学校等にソプラノ歌手を派遣、歌い継がれてきた日本の名曲とともに歌う出張コンサート。県内ホールの協力で、県内3ヶ所、10公演のツアーとして実施 		◎			◎
コーラス・セミナー	<ul style="list-style-type: none"> 昭和音楽大学から指導者を招いての提携プログラムとして1996年スタート。個人レッスン、指導者コース、大好きコースの3つのクラスに分かれて3日間のレッスンを行う 			◎	◎	○
歌声サロン	<ul style="list-style-type: none"> 合唱団に入るより気楽に歌える場を、という声が市民の企画公募で実現。実行委員会がホール内かまくらサロンで開催 			◎		○

参考 | 小出郷文化会館における「芸術循環・進化型」プログラム
 (吹奏楽事業を例にして)

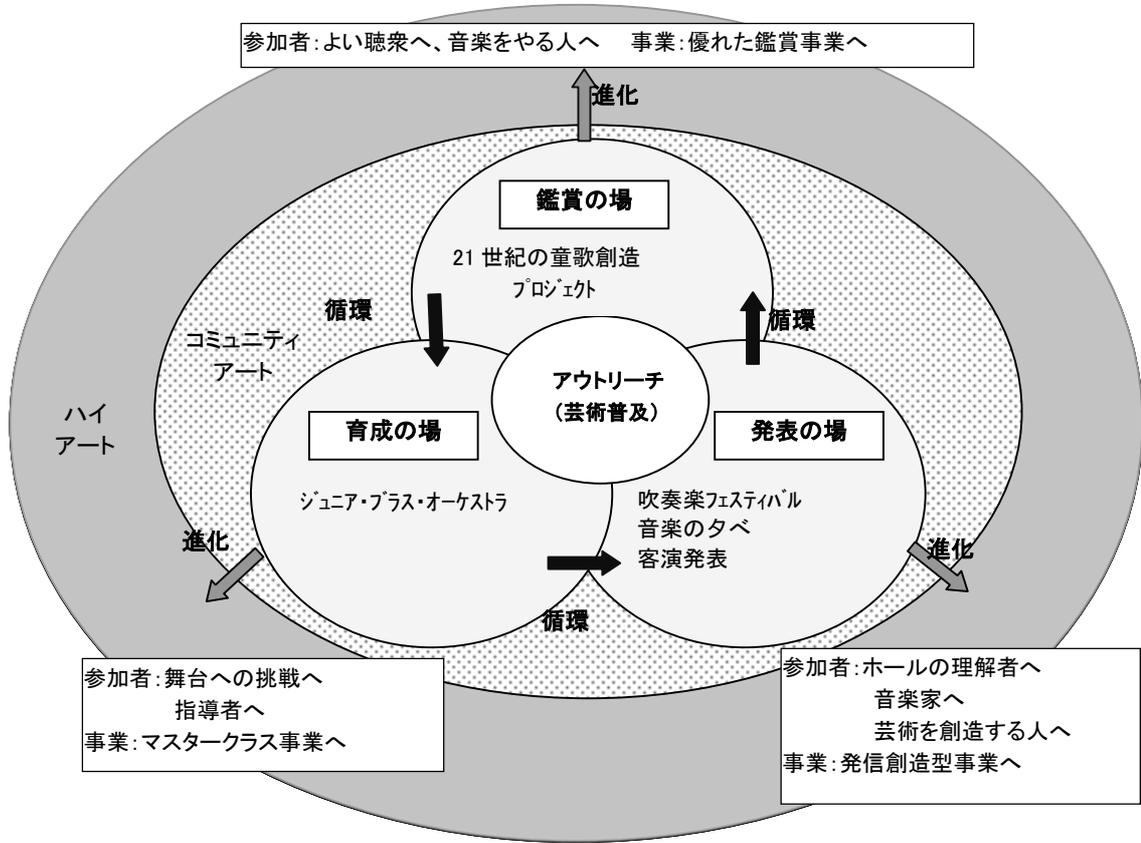


図: 小出郷文化会館 櫻井俊幸館長作成

5. 伊丹市立演劇ホール《AI・HALL》(2002年度の事業から)

事業名	事業の内容	創造	鑑賞	市民参加	育成支援	芸術普及
アイホール演劇ファクトリー第6期	<ul style="list-style-type: none"> 演技技術の習得だけでなく、スタッフワークも含めた演劇全般を体験することで、演劇の面白さ・奥深さを実感してもらう総合講座。受講者は、経験、年齢までさまざま 前期は演技の基礎と舞台美術(週1回)、後期は修了公演に向けた製作現場(役者とスタッフ双方)を体験する(週2回) 	○		○	◎	◎
	<ul style="list-style-type: none"> 修了公演として、受講生が2つのチームに分かれ、交互に役者とスタッフを経験し、講師陣とともに一つの作品を創り上げる。3日間4公演を行う 	◎	○	○	◎	
伊丹想流私塾 第7期	<ul style="list-style-type: none"> 劇作家・北村想塾長の劇作家養成のための戯曲塾 10名程度に限定された受講生が、月2回、約10ヶ月にわたり、塾長の他2名の講師とともに、短編戯曲の執筆を通じた実践的な講義をうける 	○		○	◎	◎
AI・HALL SHOW CASE	<ul style="list-style-type: none"> 「伊丹想流私塾」・「演劇ファクトリー」卒業生有志がチームを組んで創作から上演までを行う公演。2002年度は3チームがエントリー 終演後、両講座の講師経験者を迎えてのポストトークで、今後の表現活動の方向性等を話し合う 	◎	○	○	◎	
アイホール中学高校演劇フェスティバル	<ul style="list-style-type: none"> 発表機会の少ない中学高校演劇部に、単なる発表ではなく2日間の「公演」として行うことで、創造の実感を掴んでもらうことを目的とする 市内2つの中学、4つの高校の演劇部が参加 	◎	○	○	◎	
夏休み演劇ワークショップ	<ul style="list-style-type: none"> 【高校生のためのワークショップ】 演劇フェスティバル関連企画 生徒自身がオリジナルの台本を創作し、演じることで「創作の面白さ」を実感してもらうことを目的とする 最終的に、音響・照明をいれた簡単な発表まで行い、アイホールという劇場空間の中でできることをしっかり体験してもらう 市内4つの高校の演劇部から32名が参加 	○		○	◎	◎
	<ul style="list-style-type: none"> 【中学生のためのワークショップ】 演劇フェスティバル関連企画 「演劇の面白さ」を認識してもらうことを目的とする。最終的に高校生ワークショップと同じように発表を行う 市内4つの中学の演劇部から23名が参加 	○		○	◎	◎
公演 『想稿 銀河鉄道の夜 ver.3.2』	<ul style="list-style-type: none"> 「伊丹想流私塾」の塾長である北村想率いるプロジェクト・ナビの公演 		◎			
ダンスワークショップ 「プレイ!!」	<ul style="list-style-type: none"> アイホール前広場で催される親子参加型イベント 日ごろ舞台芸術や美術などに接点の薄い子どもとその親にアイホールに親しんでもらおうと、造形ワークショップ、不思議な音とダンスの即興セッションを実施 	○	○	◎		◎
白井剛ダンスワークショップ & パフォーマンス	<ul style="list-style-type: none"> 公演を前提とした93.5時間に及ぶワークショップ。参加者は公募、オーディションで選抜。講師は振付家・白井剛 	○		○	◎	◎
	<ul style="list-style-type: none"> ワークショップの最後に、2日間のパフォーマンスを行う 	◎	○	○	◎	
ロリーナ・ニクラスによる振付家のための構成力養成講座	<ul style="list-style-type: none"> 若手振付家を対象とした、国際的な振付家のロリーナ・ニクラスを講師に迎えての5日間のワークショップ 構成力を養うことを目的に、作品の上演・ディスカッション→2クラスによるレクチャー・作品の手直し→作品の再上演・ディスカッション という内容で、振付とダンスを徹底的に考察 	◎			◎	○
Take a chance project	<ul style="list-style-type: none"> 関西を拠点とするパフォーミングアーティストにアイホールの空間を活かした新作を委嘱、共同制作する事業 1年間で1作品ベースで3年間継続、3作品程度を制作する 2002年度は、BABY-Q、dotsの2つのカンパニーが新作を上演 	◎	◎		○	

6. 佐敷町文化センター《シュガーホール》(2002年度の事業から)

事業名	事業の内容	創造	鑑賞	市民参加	育成支援	芸術普及
さしき創造の小屋	<ul style="list-style-type: none"> 民族音楽即興セッション「アジアの地平を超えて」演奏会 民族楽器奏者6名による実験的な即興アンサンブル創造への挑戦。ライブのCD化による全国発信 	◎	◎			
町民劇団「賞味期限」公演	<ul style="list-style-type: none"> 10～40代町民による新作劇の制作上演。歴史に埋もれた市町民の半世紀を題材化。プロの台本・演出家との協働 新作上演に向けた町内人材発掘過程での情報提供者との密な交流が創造型アウトリーチ。長い稽古過程はワークショップ 	◎	◎	○	○	○
新人オーディション・演奏会	<ul style="list-style-type: none"> 公開国際オーディション、国際レベルの招聘審査員による講評 上記入賞者の演奏会、NHK・FMで全九州放送 	◎	◎			
アフリカ・スーダン国立伝統音楽合奏団	<ul style="list-style-type: none"> ホールコンサート 小学校5年生を対象にしたワークショップ型演奏会、事前にスーダン文化の学習(この新聞報道がコンサート誘客に貢献) 		◎			◎
五嶋みどりヴァイオリンリサイタル	<ul style="list-style-type: none"> ジュニア・オーケストラ、ジュニア・コーラスがエギジブション参加(五嶋みどりの人・技・芸術性に触れる) 町内外の市民ボランティアによって企画・運営・実施される 		◎	○	○	○
佐藤しのぶ	<ul style="list-style-type: none"> ソプラノリサイタル、純粋鑑賞型(町民コーラスの観客多数) 		◎		○	
バリ・ガムラン公演	<ul style="list-style-type: none"> 解説入りのガムラン演奏と、バリ影絵芝居の公演。演奏者の一部にワークショップを経た県民参加 屋外公演で沖縄生活文化の中の芸能との共通性を体験 		◎	○		○
町民コーラス	<ul style="list-style-type: none"> 佐敷小学校創立記念祝賀会演奏(地域行事への音楽参加) 生涯学習フェスタ参加(児童・生徒・学校教師および父兄を対象にした教育イベントの合唱音楽で市民参加) 全沖縄おかあさんコーラス大会参加(オリジナル曲の演奏) 	○		◎	◎	
ジュニア・コーラス	<ul style="list-style-type: none"> 「少年の翼」歓迎演奏。他県の少年少女との交流。日常のレッスン成果を試し、合唱音楽を通して心の交流を行う 沖永良部文化ホールより招聘を受け、同島の音楽祭にゲスト出演。合唱・器楽演奏・舞踊等の構成舞台を創り、上演 知名中学との共演も行う。事前に芸術監督が沖永良部で出前ワークショップを実施。ピクチャーからCD3枚を全国リリース 老人ホーム交流演奏。子どものためのパフォーマンス広場の幼稚園から中学生までとともにアウトリーチ 地域社会を隔離しがちな専用施設を訪ね、歌声、ダンスを通して元気づける。同時に子どもたちも音楽パフォーマンスの意味や高齢者社会について学ぶ 	○	○	○	○	○
町民音楽祭	<ul style="list-style-type: none"> ポップ系音楽の若者(町民)、プロアーティスト(作・編曲、演奏)、ジュニア・オーケストラの共同ステージ ジュニアオケのレパートリーやアマチュアのオリジナル・ソングにプロがジョイントした野外市民コンサート 	○	◎	◎		
成人式	<ul style="list-style-type: none"> ジュニア・オーケストラ、ジュニア・コーラス、佐敷中吹奏楽部、町民コーラスの他、小学生から大人までの町民による音楽、コント、芝居、映像。構成は参加者と新成人によってシナリオ化。 	○		◎		

なお、事例として掲載した各施設（団体）の概要は次のとおりである。

◎盛岡劇場／盛岡市観光文化交流センター[プラザおでって]

- 盛岡劇場は、大正2年に建設された旧盛岡劇場(その後谷村文化センターとして1968年まで劇場として機能)の跡地に、市民の要望を受けて公民館とともに建設されたもの。その経緯から、地域演劇を育てるための拠点施設として事業を展開。立地:岩手県盛岡市、開館:1990年(平成2年)、ホール規模:メインホール(511席)、管理運営:(財)盛岡市文化振興事業団
- プラザおでってでは、ジャンルにこだわらず芸術文化を振興して町に賑わいを生み出すことを目的とする。立地:岩手県盛岡市、開館:2000年(平成12年)、ホール規模:ホール(200席程度)・ギャラリー等、管理運営:(社)盛岡観光協会

◎富士見市民文化会館[キラリ☆ふじみ]

- 「市民の芸術劇場」として、高い水準の個性豊かな芸術文化を創造し、提供する。
- 立地:埼玉県富士見市、開館:2000年(平成12年)、ホール規模:メインホール(802席)・マルチホール(可動式 255席)・その他スタジオ等、管理運営:(財)富士見市施設管理公社

◎財団法人神奈川芸術文化財団

- 身近で、質の高い芸術鑑賞の機会を提供するとともに、神奈川から新たな文化資産を創造していきたいとの目標を掲げて財団が設立された。音楽、演劇、舞踊、現代美術を中心とした芸術文化の創造と普及を中心とした事業を展開
- 設立:1993年(平成5年)、管理運営施設:県民ホール(大ホール(2488席)・小ホール(488席))、ギャラリー、県立音楽堂(1106席)、かながわアートホール(最大300席)

◎小出郷文化会館

- 小出郷文化会館は、地域住民、地域の文化団体の代表者、そして行政担当者からなる「文化を育む会」で話し合いを重ねながら、コンセプトづくりやホールの運営計画を進めた「住民参加」型のホール。基本コンセプトは、「いきいきとした子どもたちの感性を磨く」、「地域における芸術文化の核施設として機能する」、「さまざまな地域の交流を行う」、「世代を超えた環境づくり」。
- 立地:新潟県北魚沼郡、開館:1996年(平成8年)、ホール規模:大ホール(1136席)・小ホール(406席)、管理運営:小出郷広域事務組合

◎伊丹市立演劇ホール [AI・HALL]

- 伊丹市では、市民が文化的な生活を最大限に享受できるようにするとの理念の下に1987年、芸術文化振興基金を設置するとともに劇場都市構想を打ち出した。個性化事業を展開するため、翌年(1988年)演劇ホールを開館、民間プロデューサー制度を導入し、小劇場の自主事業化を柱に事業を展開している。
- 立地:兵庫県伊丹市、開館:1988年(昭和63年)、ホール規模:イベントホール(可動床・通常座席で300席)・カルチャールーム等、管理運営:(財)伊丹市文化振興財団

◎佐敷町文化センター[シュガーホール]

- ホールを、音楽と舞台芸術を柱とした芸術文化、地域文化の創造活動の広場と位置づけた事業を展開
- 立地:沖縄県佐敷町、開館:1996年(平成8年)、ホール規模:ホール(525席)、管理運営:佐敷町

4. 組織・体制を整える

地域文化施設の構想を具体化するためには、権限と責任を明確にした組織・体制を整える必要がある。その際、行政組織の中での戦略的な位置づけ、自立的な意思決定のしくみづくり、活動の実績や専門的なノウハウが蓄積される体制づくり、などが重要なポイントである。

(1) 行政組織の中での戦略的な位置づけ

地域の文化施設が、地域づくりの拠点として機能するためには、現在の行政組織の中での位置づけを見直す必要がある。文化行政の一執行機関としての位置づけではなく、政策立案をおこなう企画セクションなどと直結し、教育、福祉、観光などの行政各分野とも連携が図れるような戦略的なポジションが望ましい。

(2) 自立的な意思決定のしくみと権限や責任の明確化

事業全体の大きな方向性や予算の枠組みについては、行政本体との合意形成が必要であるが、地域文化施設のポテンシャルを引き出し、最大限の効果を追求するためには、個々の事業内容や予算執行については、地域文化施設が自立的に意思決定を行えるような体制とすべきである。ただし、こうした体制づくりは、館長や理事会などの権限の範囲や責任の所在の明確化が前提であり、ひいては、そこから文化施設の運営倫理を導き出すような取り組みが望まれる。

(3) 専門性の蓄積と人材の育成、交流

地域文化施設の運営には専門的なノウハウを持った人材（p.26、2.参照）の登用が必要である。しかしそれ以上に、地域での取り組みや個々の事業で得られた実績や成果、ノウハウ、人的ネットワークなどを蓄積、活用できるようなしくみを整えることが肝要である。そのことを通して地域の特性や運営方針を踏まえた専門的人材を地域文化施設の中から育て、施設間の交流を促していくことが重要である。そのためには、専門的人材の雇用に関しては任期制という発想も必要であろう。

(4) 市民参画の促進と市民活動の支援・育成

地域文化施設の運営に市民が参画できるしくみを整えるべきである。市民と協働で事業に取り組むことによって、文化施設は市民のニーズを把握し、事業に反映させるとともに、文化施設が市民活動そのものを支援・育成していくような取り組みが求められている。また、ノウハウや専門的知識を持つ市民については、運営委員会やボランティアなど、ホール運営に参画できるシステムを用意すべきである。

[組織・体制の検討要素]

運営組織や体制を検討する際に留意すべき事項を以下に整理した。

1. 意思決定のしくみ

- 具体的な事業の内容や予算執行などについては、地域文化施設の自立性を重視して極力現場レベルに任せるべき
- 文化施設の大きな方向性などの決定（ガバナンス）は、行政本体などの設置主体の関与が必要（財団法人やNPOに運営委託した場合も任せきりは不適切）

2. 運営方針に基づいた組織体制

- 運営方針に基づいた組織体制を整えることが何よりも重要であり、施設の設置目的や活動方針によって必要とされる人材や望ましい運営体制は異なる
- 芸術作品の創造を事業の柱にする場合は、芸術的な方向性や作品の内容を判断し、そのことに責任を持てる芸術監督もしくは同様の役割を担う専門家を起用したり、企画・制作体制を充実させる必要がある
- 市民参加型事業や市民活動の育成・支援を充実させるには、市民や地域とアーティストや芸術活動をつなぎ、コーディネートできるファシリテーター（水先案内人）的な人材が必要とされる
- 芸術普及活動やアウトリーチ活動を積極的におこなうためには、学芸やエデュケーション専門の担当者を設置することも視野に入れるべき
- そのほか、公演事業の企画・制作を行うプロデューサー、広報担当者、音響、照明、舞台などの技術スタッフに加え、管理・運営面でも、事業を円滑に推進するアート・マネジメントの専門家（アドミニストレータ）が必要であり、文化施設を目指す方向や事業の内容、可能な人員体制を総合的に判断して、適切な運営体制を整える必要がある

3. 市民の運営参加のしくみ

- 地域や市民のニーズに応じた運営を行うためには、地域文化施設の運営に市民の意向を反映させるしくみを整える必要がある
- 運営委員会、企画委員会等へ市民が参加できるしくみを整えること、市民団体との意見交換や協働作業の場を設けること、市民ボランティア制度を活用して市民の声を吸い上げていくなどの方法が考えられる

5. 長期的な戦略で企画・立案し、実行する

(1) 事業の企画・立案と実行

地域文化施設の運営方針や地域づくりの拠点となる構想を推進するための事業を具体的に企画・立案していく。

この際、地域文化施設は、顕在化する直接的住民ニーズのみを考慮して企画・立案するのではなく、必要課題に対応し、潜在的住民ニーズを掘り起こす必要がある。直接的ニーズに基づいた市場性（集客力）ある事業は、普段、施設を訪れる機会の少ない住民を施設に呼び寄せ、施設の認知度、利用度を上げることにつながる側面もある。一方、潜在的ニーズに対応した事業にはこうした市場性（集客力）とは別の判断基準が求められる。

(2) 総合的戦略の必要性

また、地域文化施設はこれら多様なニーズにどのように対応していくのかの戦略を立てて、事業を企画・立案していくべきである。その際重要なのは、個々の事業内容だけではなく、それぞれの位置づけや相互の関連性の明確化、そして、地域文化施設全体の目標達成を視野に入れた総合的な戦略や運営計画である。

また、結果や成果を短いサイクルで求めるのではなく、事業を反復、継続しつつ、軌道修正しながら、長期的な視点で目標達成を図る姿勢が必要であろう。

事業の企画・立案に際して考慮すべき項目を、参考までに次のページに列記した。

[事業の企画・立案にあたっての検討要素]

1. 目的別要素

- 鑑賞・学習型事業：住民に芸術に触れてもらい、自己啓発、自己実現に役立ててもらおう事業
- 育成事業：芸術家や舞台芸術に携わる者等を育成することが目的の事業
- 交流型事業：市民参加による創作活動といった、住民間のコミュニケーションを生み出す事業
- 発信型事業：芸術を通じて地域の内外にアピールしていく事業（シティセールス型）

2. 事業形態による要素

- プロデュース（自主制作）型：地域文化施設が独自で企画、実施する事業
- プレゼンター（買い取り）型：音楽事務所や劇団などの買い取り公演。但し、地域の事情にあわせた独自企画へのアレンジが重要
- レンター（貸し館）型：創作活動の場として、地域住民、芸術家に貸し出す事業。貸出方針の明確化や柔軟な運用により、施設の方向性を示すことも可能（専用使用の可能性）

3. 事業対象地域による要素

- 地域内型：主に地域内の住民を対象とする事業
- 広域型：地域内に限定せず、より広いエリアをターゲットとする事業

4. 事業に対する視点による要素

- アウトリーチ型（主に施設外）：
芸術に触れることが難しい人々などに対して、「感動をしたい」という潜在的ニーズに働きかけ、観客の創造に繋げたり、芸術活動への理解、市民意識の向上を図る事業。地域住民に対して、地域文化施設の意義や重要性を理解してもらうことにもなる
- インリーチ型：
地域文化施設の意義や重要性への行政内部（首長、議員、予算担当）の理解を促進させる側面を持つ事業。結果として、地域文化施設の予算獲得につながる場合もある

5. 事業主体による要素

- プロ型
- アマチュア型
- プロ・アマ混合型

6. 評価を追跡・蓄積して新たな目標につなげていく

事業は実行するだけでは終わらない。その実績や成果の評価が、極めて重要である。評価の結果は市民に積極的に公開するとともに、評価結果を分析し、ノウハウとして内部化（蓄積）し、次の事業展開に役立てていかなければならない。

その場合の評価の視点、評価の方法が問題となる。

芸術とは、本来、それまでにはない新しい価値を創造しようという側面があり、また、その価値の判断は最終的に個人に帰属する、という特性を持っている。したがって、経済性、効率性の観点から数値で評価しようとするのは難しい。だが実際には、事業の中身は評価せず、むしろ稼働率、観客動員数といった経営的数値評価を愛好する傾向がある。地域文化施設の事業は、従来の行政評価の方法には性質上なじみにくいことを念頭に、従来の手法にとらわれることなく、事業や地域の特性を踏まえた評価手法を導入する必要がある。

また、評価は一義的に行うのではなく、評価軸を複数持って、評価のズレを埋めていく必要がある。

(1) 評価する

① 評価の対象

地域文化施設の評価に際しては、個々の事業ごとの評価と事業全体の評価を分けて考える必要がある。

[個別事業評価：個々の事業を現場担当者が評価する]

- 事業内容：事業が地域文化施設の構想の実現や、ミッションに適ったものであったかどうか
- 事業の成果：事業の実施に伴って具体的にどのような成果があったか、それは当初目標に照らして妥当かどうか
- 事業制作のプロセス：適切な事業進行が行われたかどうか、その過程で成果があったかどうか（創作活動はその結果よりも、過程にこそ評価すべき部分がある）
- 事業運営の妥当性：予算が無駄なく適切に執行されたか、運営体制に無理がなかったか、など（マネジメント面の評価）

[全体事業評価：施設の運営方針と照らし合わせ、外部専門家などを交えて評価する]

- 個別事業評価の積み重ねとして、事業全体あるいは館の運営方針をどう評価するか
- その際、館の運営方針にあわせて、個別事業評価の結果をウエイトづけするなどのしくみが必要

② 評価の主体

[専門家や一般市民による評価]

- 芸術分野や文化施設運営などの専門家
- 一般市民

[文化施設の設置主体による評価]

- 都道府県、市町村の文化部局など、設置主体による評価（設置主体による目標の明確化が必要）
- 財政・企画部門等の設置主体の他のセクションからの評価

[文化施設の運営主体・事業関係者による評価]

- 地域文化施設の職員（事業担当者および担当以外の職員）による評価
- 市民参加事業などに参加した市民による評価

③ 評価指標の例（指標を得る方法）

- 公演及び各種事業の内容・質：
公演をはじめとした地域文化施設の事業の内容や質（観客アンケート調査、批評家等の専門家による批評記事の分析、専門家へのインタビュー調査 etc.）
- 文化施設のホスピタリティに対する満足度：
窓口や職員の対応、情報提供の内容や質、チケットの購入しやすさなど、文化施設の利用者（アーティストや芸術団体を含む）の満足度（利用者に対するアンケート調査、グループインタビュー調査 etc.）
- 芸術文化活動の地域への定着度：
市民の芸術文化への関心度や芸術活動への参加割合、生活感の変化など（住民意識調査、グループインタビュー etc.）
- 情報発信度（シティセールス）：
新聞や放送に事業や地域文化施設が取り上げられた量や頻度（新聞や雑誌に取り上げられた記事の件数、取り扱い記事の大きさを広告金額に換算 etc.）
- 地域経済への波及効果：
地域文化施設の事業によって地域経済にもたらされた波及効果の大きさ（近隣商店の売上や来街者数、宿泊者数の変化、産業連関分析を用いた経済波及効果の算出 etc.）

④ 評価発表の場

- 広報媒体による発表
- 広報媒体で事業内容をPR。
- 情報公開
- 住民からの要請により情報開示し、執行の適正を評価。
- 行政内部への働きかけ
- 首長、予算担当等部門へアピール。また首長、議員など政策決定に関わる人々を事業、公演などに招待したり、出演など事業に参画させることなども効果的。

(2) 蓄積

① ノウハウの蓄積

ノウハウが職員個人に蓄積されるのではなく、マニュアル化のほか、職員間の情報の共有や研修などにより、地域文化施設自体に蓄積されることが望ましい。特定の個人を頼る形で蓄積されるのは避けるべきである。

② 信用・信頼の蓄積

観客、住民のほか、アーティストなどからの信用・信頼が重要。是非、あの地域文化施設で公演してみたい、あの施設なら出演料が安くてもいいと思わせるほど施設に愛着を持ってもらうことは財産となる。施設の運営面での「ファン層」の形成は、地域文化施設の運営にとって極めて有効である。

③ ネットワークの蓄積

アーティスト、観客、地域社会、他の地域文化施設とのネットワークは、新たな事業展開を生み出す。また、有用な情報源ともなる。