

3) 独自の票券システムを開発・導入、オペレーションも自前で対応

- モノやサービスを「販売する」という行為は、特定の行政分野に限られているが、ホールの主催する事業を一人でも多くの市民に鑑賞してもらう努力は、公共ホールの基本的な役割である。そういう意味でもチケットの販売方法については、十分な検討が必要である。

(3) 運営予算

運営予算の不足も、公共ホールの抱える大きな課題のひとつである。建物の建設コストについては、計画規模に単位面積あたりの工事単価を乗じて大体の金額を求めることができるのに対して、ホールの運営に要する予算規模を推計するのは、それほど容易なことではない。それだけに、計画段階でホールの運営に必要な予算規模を把握することは重要である。ホールの維持・管理費と事業費に分けて、検討のポイントを整理した。

① 維持・管理費

- ホールの運営予算の費目に確定したものはないが、建物の維持・管理に必要な最低限の費用、言い換えればホールを所有し、維持するだけで必要な費用が、維持・管理費である。
- この維持・管理費には人件費も含まれるケースが多いが、今回のアンケート調査では、人件費を除いた維持・管理費として、延べ床面積1㎡あたり約1万5,000円という結果が得られた。建物の規模や施設・設備の内容、あるいは運営状況や稼働率等によって、この単価は大きく左右され、今回の調査事例でも最大で5分の1から4倍という開きがあったが、ひとつの目安にはなるだろう。
- なお、維持・管理費に含まれる主な費用は、人件費、光熱水費、外部委託費(清掃、警備、設備保守点検、舞台技術など)、消耗品費などである。

② 事業費

- ホールの事業費は、公演や演奏会の実施にかかる費用であり、維持・管理費のような推計の根拠となる数字はなく、企画の内容や事業の規模によって千差万別である。
- 計画づくりの段階では、事業や公演の具体例とおよその事業費に関する情報収集をおこなって、必要な予算規模を把握することが必要である。公演の事業費は企画の内容や出演者によって大きく左右され、また、ホールの規模によっても大きく異なるため、検討の結果次第では、ホールの規模や事業内容そのものを見直すことも視野に入れなければならない。
- なお、事業費に含まれる主な費用は、出演料、舞台等製作費、企画制作委託費(外部に委託した場合)、印刷経費(ちらし、プログラムなど)、旅費・交通費(出演者およびスタッフ)、広報・宣伝費などである。

③ 運営財源

- 維持・管理費、事業費から運営予算額を導き出すのと並行して、運営財源をどのように確保するかについても検討しなければならない。公共ホールの場合、その過半

を自治体からの補助金もしくは委託費に依存している。

- 自主事業のチケット収入、公的基金や民間財団からの助成金、民間企業の協賛金や寄付金なども、貴重な財源である。種類や金額は非常に限られているので、これらの財源の充実に努める必要がある。
- 検討した予算額に見合う運営財源の確保が難しいと判断される場合は、事業の内容だけではなく、ホールの規模や施設構成についても見直しが必要なことは言うまでもない。

(4) 運営計画の検討体制

では、こうした運営計画を検討するための体制はどうあるべきだろうか。行政の中核メンバー、外部の専門家、そして市民参加の3つに分けて留意事項を整理した。

① 行政の中核メンバー

- 研究会や事例調査で報告された事例の場合、自治体の計画担当者の中に、計画の検討から開館まで中心的な役割を担うキーパーソンの存在するケースが多かった。
- 計画の全体像だけではなく、ハード、ソフト両面の細部にわたって詳細な検討をおこない、様々な可能性を模索しながら、最善の解決策を見いだしていくといった姿勢で計画づくりに取り組んでいるのが特徴である。
- 外部の専門家の協力を得る場合でも、事業主体としての判断や責任は行政にある。比較的若手で有能な担当者に活躍の場を与えて成功した、といった事例もあり、この行政の中核メンバーが、計画の正否を握る大きな存在であることは間違いない。

② 外部専門家の起用、コンサルタント等への委託

- 今回の調査結果によれば、学識経験者や地元文化団体の代表者、演劇や音楽の専門家などからなる検討委員会等を設置する例は多いが、シンクタンクやコンサルタントなど外部の専門機関に調査や運営計画の検討を委託する例は限られていた。
- 行政の担当者が、自ら専門家への徹底的なヒアリングと検討を繰り返し、詳細な運営計画を行政内部で作上げていったという事例も報告されているが、建設計画については、建築家、音響コンサルタント、劇場コンサルタント等を活用することにより、効率的で十分な検討が可能になるといえよう。
- 調査事例の中で黒部市国際文化センターの場合には、ソフトの開発にも予算をかけないとハコものになってしまう危険性があるという考えから、3,000万円の予算を計上し、管理運営計画の策定を外部機関に委託している。委託先では専従チームを組成、行政担当者と共同で詳細な運営計画の検討とシミュレーションを実施し、その結果が実際の運営のベースとなっている。
- 委員会への参加というスタイルでは、結果的に発言内容に対する責任の取りようがなく、逆に責任を持って対応をしようとすると、ボランティアになってしまうという現状も研究会では指摘された。外部の専門家や専門機関に検討を依頼する場合は、