

# 令和3年度第3回 長崎市文化振興審議会

令和3年6月3日（木）





# 新たな文化施設基本計画素案 管理運営計画の検討

# 1. 管理運営計画の検討項目について

## (1) 管理運営計画とは

- ・施設を運営していくうえで重要な方針を定めるもの
- ・主に以下の項目から成る
  - ①管理運営の業務内容
  - ②基本理念・コンセプト
  - ③事業計画
  - ④組織計画
  - ⑤施設管理計画
  - ⑥広報宣伝計画
  - ⑦その他

### 【管理運営計画のスケジュールの例】



## (2) 管理運営計画のうち基本計画策定時点で検討する項目

### 【設計に反映すべき項目】

①管理運営の業務内容

②基本理念・コンセプト

→建物全体のイメージ形成

③事業計画

→何を主目的とするか、各機能の使われ方の想定

④組織計画

→運営組織が業務を行う場所などの想定

⑤施設管理計画

→基本的なルール、施設の運用方法、運営の効率化などの想定

⑥広報宣伝計画

⑦その他

### (3) 各項目の具体的検討

#### ① 管理運営の業務内容

- ・劇場・ホールの管理運営に際して必要となる業務

項目	業務内容
1) 自主事業	各種事業の企画・制作・実施
2) 貸館事業	ホール・各諸室の貸し出しの管理
3) ビルメンテナンス	機械運転、施設メンテナンス、清掃、警備など
4) 舞台技術管理	舞台機構・照明・音響・映像・連絡設備の管理

### (3) 各項目の具体的検討

#### ②基本理念・コンセプト

基本理念・コンセプトでは、

- ・新たな文化施設の「めざす姿」、および「3つの役割」を受けて、管理運営に関する基本理念やコンセプトを定める。
- ・基本構想策定時に決定していなかった敷地の決定を受け、都市計画的観点から本敷地に整備される際の管理運営計画に関するあるべき姿を示す。
- ・上位計画等、最新の情報を反映させ、施設に期待される役割を再考し、管理運営の面で必要があれば追加する。

### (3) 各項目の具体的検討

#### ②基本理念・コンセプト

##### 【新たな文化施設のめざす姿及び3つの役割】

###### 芸術文化と平和を世界と共有する

- 市民が芸術文化を楽しみ、芸術文化あふれる暮らしの喜びを体感するとともに、長崎で創られた芸術文化を世界へ発信し、世界の芸術文化が交わる場所をめざします。
- 「芸術文化は人々の心のつながりや相互に理解し尊重しあう土壤を提供し、多様性を受け入れる心豊かな社会を形成するものであり、世界平和につながる」ことを、長崎で共有し、世界へ広げていくことをめざします。

###### 魅せる・触れる

鑑賞の場として、人々を魅了する芸術性と専門性の高い優れた芸術文化の公演や、市民が創り上げた作品など、多様な演目の公演を楽しむことができる場所にします。

###### 創る・発信する

市民の芸術文化活動や創作活動を支え、海外とつながり、育んできた文化的資源を磨き、長崎らしい芸術文化を創造・発信できる場所にします。

###### つながる・育む

誰もがいつでも立ち寄ることができる開かれた空間とし、芸術文化を通して人が集い・つながり、世代や分野を超えた交流を育む場所にします。まちとつながり、賑わいを生み、人とまちを育む場所にします。

新たな文化施設基本構想より

### (3) 各項目の具体的検討

#### ③事業計画での検討事項

事業計画では、

- ・基本理念・コンセプトを実現する事業目標を示す。
- ・基本構想から想定される事業タイプの例示と各事業の目的を示す。

【3つの役割から考えられる事業タイプ】

- 魅せる・触れる → 鑑賞型事業、体験型事業
  - 創る・発信する → 創造型事業、情報発信事業
  - つながる・育む → 育成型事業、提携・連携型事業
- ・それぞれの事業のバランス等は管理運営基本計画や実施計画で詳細な検討を行う。

#### 1) 基本的な考え方について

- ・ブリックホール、市民会館、チトセピアホール等との役割分担、機能補完
- ・自主事業の実施
- ・創造活動への取り組み
- ・市民の文化芸術活動の支援  
(場の提供、ノウハウの提供など)
- ・稼働率の向上、利用者層の拡大、新規利用者の開拓、来館目的の多様化  
(必要に応じて目標値の設定)

### (3) 各項目の具体的検討

#### ③事業計画での検討事項

##### 2) 自主事業と貸館事業について

※「自主事業」とは館が主体となって、設置目的を実現するために行う事業  
<自主事業の実施形態例>

- ・主催事業：館の運営主体（もしくは事業実施主体）が単独で行う事業
- ・共催事業：プロモーターや外部の事業実施主体と共同で開催する事業  
(貸館料金を割り引いて誘致し、収入をシェアするなど)
- ・提携事業：他館と連携し、共同制作を行う事業など
- ・上演団体との提携や定期的な公演、普及・育成事業、  
アウトリーチ等への協力（準フランチャイズ制など）
- ・マスコミや市内の各種団体との共催

※貸館についても、収益を得るための事業の一つとして位置づけ、稼働率向上のため利用促進に向けた取り組みを積極的に行うことが必要とされる。

### (3) 各項目の具体的検討

#### ③事業計画での検討事項

##### 2) 自主事業と貸館事業について

- ・自主事業と貸館事業のバランスに配慮した事業計画。（既存利用団体に配慮）
- ・週末や利用が集中する時期については、自主・貸館の優先順位に配慮
- ・貸館について、既存の文化団体の利用に加え、新規の利用可能性についても検討

#### 【現状】

市内ホールが行う自主事業は、市の直営で行うもの、指定管理者が行うものに分かれている。



- ・新たな文化施設では市の直営で行っている自主事業をそのまま市で行うか一部または全部をホールの運営主体が行うか、市で位置づけを再検討

### (3) 各項目の具体的検討

#### ③事業計画での検討事項

##### 3) 自主事業の目的

- ・基本構想の「3つの役割」から想定される事業

魅せる・触れる →鑑賞型事業、体験型事業

創る・発信する →創造型事業、情報発信事業

つながる・育む →育成型事業、提携・連携型事業

##### ・各事業の具体例

鑑賞型事業 - シリーズ化・定番化 (ジャンル、対象 - 子ども、家族、高齢者、若者など)  
プラスアルファ化 (アウトリーチ、学校での指導、プレトーク・アフタートーク)

体験型事業 - 短期間の体験型ワークショップ

創造型事業 - オリジナル作品の創作、プロによる指導

情報発信事業 - 日常的な国際交流、市民への情報提供  
(SNS、ニュースレター・機関誌の発行)

育成型事業 - 学校教育とのタイアップ

(鑑賞教室、文化祭・合唱祭などの実施、アウトリーチ、  
ワークショップ、プレトーク・アフタートーク、専門人材の育成)

提携・連携型事業 - 国際フェスティバル、広域でのフェス、市内ホールの連携、日常的な交流  
(市民間交流、観光客の来館⇒交流促進機能の必要性につなげる)

### (3) 各項目の具体的検討

#### ③事業計画での検討事項

##### 4) 事業ジャンル（音楽系、身体表現系、伝統芸能系など）について

- ・市民文化芸術団体の活動ジャンルにも配慮した事業
- ・新たな舞台芸術のジャンルを開拓する事業
- ・学習指導要領の改訂に伴い、見直し・注目されているジャンルの事業

##### 5) 事業予算

- ・年間の自主事業収支の考え方（収入項目、支出項目）

- ・貸館収入の想定（利用予測、利用料金の想定）

※収支計画上、館の運営主体が自主事業を行うかどうか、また、  
利用料金制度を採用するか否かで、全体の収支スキームには変動がある。  
(利用料金制度：貸館収入を館の運営主体の収入とする制度。  
運営主体の経営努力が収支に反映される。)

### (3) 各項目の具体的検討

#### ④組織計画での検討事項

組織計画では、

- ・組織の基本の方針やあり方を示す。
- ・組織の整備方針について、事業計画、施設計画を実現できる運営組織づくりの方向性を示す。
- ・詳細は管理運営基本計画・実施計画の各段階で、必要な部署や人材イメージ等について検討を行う。

### (3) 各項目の具体的検討

#### ④組織計画での検討事項

##### 1) 基本的な考え方

新たな文化施設に必要とされる業務や事業計画を遂行できる組織体制を整備する

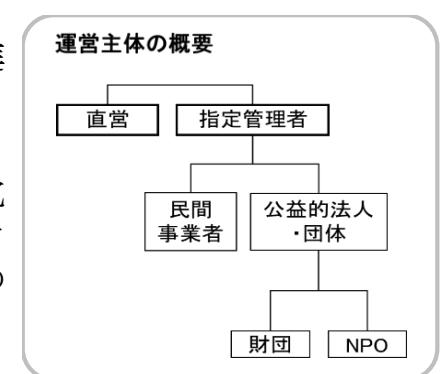
##### 2) 運営主体について

- ・市の指定管理者制度に関する指針の確認と新たな文化施設の方針
- ・市と運営主体のリスク分担の考え方
- ・業務内容の範囲（自主事業の範囲等）
- ・運営主体の新規設立の可能性

##### 公の施設の管理運営主体

平成15年9月に指定管理者制度が設けられ、「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」は「直営」あるいは「指定管理者」による管理運営を行うことになった。

指定管理者には従来から公立文化施設の運営を担ってきた文化振興財団や管理公社などの公益的法人のほかに、民間のノウハウを活かすために、団体であれば民間企業だけでなくNPOなどの市民団体も参加することができる。



運営主体を分類すると右の図のようになるが、単独で行う方法だけではなく、複数の団体がJVを組成して行うケースもある。

また、運営主体が全ての業務を担うのが一般的な方法であるが、PFI法による施設整備の導入などにより、全ての業務を一括して運営主体に任せるとではなく、事業だけは市が別途、業務委託するというように、業務を分割するケースも生まれている。

### （3）各項目の具体的検討

#### ④組織計画での検討事項

##### 3) 運営主体の組織構成・スタッフ数について

- ・事業・貸館・広報宣伝
- ・総務・経理
- ・ビルメンテナンス
- ・清掃
- ・警備
- ・舞台技術管理

※設計与件を検討する際の諸室構成に関わるため、予め想定が必要となる

### （3）各項目の具体的検討

#### ④組織計画での検討事項

##### 4) 専門家登用について（例）

- ・経営 – 館長や経営責任者等
- ・企画・制作 – 芸術監督、プロデューサー、プログラム・ディレクター、コーディネーター等の専門職
- ・技術監督
- ・資金調達

##### 5) 市民協働・市民共創について（例）

- ・運営委員会等の運営方針に関わる会議体への参加
- ・サポート組織を設立し運営に直接的に参加
- ・専属上演団体等を設立して創造活動に参加 等

### (3) 各項目の具体的検討

#### ⑤施設管理計画での検討事項

##### 施設管理計画

詳細は管理運営基本計画・実施計画段階で決定していくが、現時点でおく必要がある項目

##### 1) 基本的な考え方

- ・安心・安全に利用できる施設を目指す
- ・利用者にやさしい施設・ルールづくり
- ・費用対効果やライフサイクルコストに配慮

##### 2) 設置条例・施行規則に規定される主な項目

- |           |           |
|-----------|-----------|
| ・休館日・開館時間 | ・利用区分     |
| ・利用料金     | ・予約申し込み方法 |

##### 3) 維持管理について

- ・維持管理業務の要求水準の基本的な方針
- ・経費の概算

※施設の詳細が決まるまでは類例からの概算で検討

### (3) 各項目の具体的検討

#### ⑥広報宣伝計画での検討事項

広報宣伝計画では、

- ・施設整備の際に反映が必要な点を示す。
- ・詳細は管理運営基本計画・実施計画段階で決定していくが、現時点で示しておく必要がある項目

##### 1) 基本的な考え方

- ・広報宣伝（パブリック・リレーション）の重要性
- ・情報の受発信
- ・透明性への配慮、説明責任の必要性
- ・評価の運営への反映

##### 2) 広報宣伝手法の例

- |              |                      |
|--------------|----------------------|
| ・SNSの活用      | ・ニュースレター等の紙媒体        |
| ・機関誌等の読み物の充実 | ・年次報告書など運営状況の説明・報告資料 |

##### 3) 利用申し込み・チケット販売システムの検討

- ・新たな手法の積極的な活用
- ・従来通りの手法の継続

### (3) 各項目の具体的検討

#### ⑦その他

##### 1) 評価システム

- ・評価の基本方針  
(事業内容、運営収支等の評価)
- ・運営モニタリング  
(定性評価、定量評価の両面から、数値のみに左右されず設置目的の実現を評価)
- ・PDCAサイクル  
(評価結果を運営に反映し、実施効果を確認する工程をルール化)

##### 2) 必要に応じて記載する項目の例

- ・愛称の検討 等

# 新たな文化施設基本計画案

## 施設計画案の検討

## 【前回の主な意見】

### ①鑑賞・発表機能

- ・興行を考えるとホールの席数は可能な限り確保したい。
- ・客席数よりも練習室の数を確保したい。
- ・日舞公演にも対応可能な設備を用意するなど、専門性、柔軟性のあるホールとしてほしい。
- ・雨天時も搬入出作業が安心してできる搬入条件としてほしい。

### ②創造支援機能

- ・練習室について、3室は少ない。
- ・アーティストレジデンスなどの若者を支える活動を行う諸室は必要。
- ・リハーサル室を充実させたい。
- ・外光が確保された環境はいい。

### ③交流促進機能

- ・広場は新市役所に併設されるので、今回は必要ない。
- ・若者が気軽に利用できるフリースペース（無料で利用）が必要。

### ④その他

- ・キッズスペースや常設の託児所は必要。
- ・車での来館が多いと思われるため、建物内に駐車スペースは必要。
- ・感染症対策は、今後、設計者にも考えてほしい。
- ・長崎市のランドマークとなるような施設としたい。
- ・新たな文化施設の担う役目をしっかり考えるべき。運営体制も重要。

# 施設計画の検討

# 1. 長崎市新たな文化施設の機能・概要（案）

機能	内容	
鑑賞・発表機能	ホール	舞台芸術の鑑賞・発表の場。音楽や演劇・舞踊等、多様なジャンルの公演に対応可能なホール。
創造支援機能	練習室	市民の日常的な練習場所として、楽器・声楽等の練習や演劇の台本の読み合わせ等、多様なジャンルで使用できる複数の練習室。
	リハーサル室	ホールのリハーサルの他、小規模な演劇等の公演が可能なリハーサル室。
交流促進機能	エントランスロビー等	日常的に文化芸術に触れ親しむことのできるスペース。誰もがいつでも気軽に立ち寄り、過ごすことができる空間。
その他の機能	管理運営諸室	施設全体の維持管理を行う場。
	活動支援エリア	市民団体等が自由に利用できる場。

## 2. 鑑賞・発表機能【ホール】（とりまとめ案）

### ■具体的な機能・用途

#### 【客席】

- ・**1,000～1,200席程度（2層）** とし、催し物の規模に合わせて少人数でも利用可能なよう工夫。
- ・**良好な鑑賞条件**を確保。
- ・ゆとりのある客席寸法の確保。障害のある方や親子での利用にも配慮。
- ・**遮音性能に配慮**し、催し物に応じて残響時間を調整可能な工夫。
- ・客席の一部を取り外し、**オーケストラピットや仮設花道に対応**。
- ・持込機材（音響調整卓、調光操作卓等）が設置できる計画。

#### 【ホワイエ】

- ・ホール満席時においても対応可能な、十分な滞留スペースの確保。
- ・**十分な数の客用トイレと多機能トイレの確保**。待機スペースについても配慮。
- ・来場者が利用できる、クローケやロッカーの設置。
- ・高齢者、障がいのある方、子ども等に配慮した動線計画。
- ・ホールが利用されていない時にも開放し、**来館者が日常的に利用できる工夫**。

## 2. 鑑賞・発表機能【ホール】（とりまとめ案）

### 【舞台】

- ・様々な利用に応じて舞台間口を可変できる**プロセニアム形式**を採用。
- ・**十分な広さの舞台とすのこ高さ**を確保。
- ・クラシック音楽のような生音の演奏にも配慮した**音響反射板の設置**。
- ・舞台袖は、搬入出のしやすさや出演者の待機場所、設備スペース等に配慮し、**上手・下手ともに十分な広さを確保**。
- ・オーケストラ演奏のある演目や、張出舞台利用に対応するための**オーケストラピットの設置**。
- ・**奈落を設け**、自由な位置に切穴を設けられる計画など、多様な演出に対応。
- ・様々な催しものにできる限り対応可能な舞台設備。

### 【楽屋】

- ・催しものの規模に応じて使える**大・中・小楽屋を確保**。
- ・**舞台との往来に配慮した配置**計画。
- ・楽屋エリアに上演団体のスタッフのための控室の計画。
- ・楽屋事務室、楽屋ロビー、トイレ、シャワールーム、給湯室、楽屋倉庫等の計画。
- ・大楽屋は**練習室や会議室との兼用**を想定した仕様と動線の確保。

## 2. 鑑賞・発表機能【ホール】（とりまとめ案）

### 【搬入口】

- ・**11t トラック2台**の駐車スペースを確保。
- ・雨天時においても搬出入作業が可能な計画。
- ・舞台へのスムーズな搬出入が可能な配置計画。
- ・搬入経路となる廊下や荷捌きスペースは、十分な広さを確保。
- ・搬入口が**舞台と異なる階**になる場合は、搬入用エレベーターの設置。

### 【倉庫】

- ・舞台大道具が収納可能な**十分な広さの大道具庫**の設置と、舞台との動線に配慮。
- ・**ピアノ庫は温湿度環境に十分に配慮**し、舞台との往来に配慮した配置計画。

機能	想定される主要諸室
客席	客席、親子室 等
ホワイエ	ホワイエ、コインロッカー、主催者控室、ホワイエ備品庫、トイレ 等
舞台	舞台、奈落 等
楽屋	小楽屋、中楽屋、大楽屋、スタッフ控室、楽屋トイレ、楽屋備品庫 等
搬入口	搬入ヤード、搬入用エレベーター 等
倉庫	大道具倉庫、ピアノ庫、照明・音響器具庫 等

### 3. 創造支援機能【練習室・リハーサル室】（とりまとめ案）

#### ■具体的な機能・用途

##### 【練習室】

- ・市民が**日常的に利用できる、複数の練習室**の計画。
- ・小規模な練習や演劇、アンサンブル等で利用できる規模の練習室の計画。
- ・電気楽器の練習にも対応可能なよう、**防音や遮音性能に配慮**。
- ・**ホールやリハーサル室の楽屋としても利用**できるよう、ホールの舞台との往来に配慮。

##### 【リハーサル室】

- ・**収容人数は200人程度**。
- ・ホールの**主舞台と同程度**（音響反射板を設置した際の規模）の面積と十分な天井高さを確保。
- ・**小規模の演劇の他、市民の発表やリハーサル**等にも対応可能な舞台設備。
- ・リハーサル等の利用がない場合は、**会議室やホールの楽屋としても利用可能な**計画。
- ・リハーサル室で本番利用する際は、**ホールの楽屋や練習室を楽屋**として転用するような対応。
- ・ホールとの同時利用を考慮し、ホールエリアと交差しない動線計画。
- ・**専用の搬入口**の計画。搬入口は4 t トラックが駐車可能なスペースを確保し、動線に配慮。

機能	想定される主要諸室
練習室	小練習室、中練習室 等
リハーサル室	リハーサル室、備品庫、控室 等

## 4. 交流促進機能【エントランスロビー等】（とりまとめ案）

### ■具体的な機能・用途

#### 【エントランスロビー】

- ・ミーティングで利用できるよう椅子やテーブル等を設置し、日常的に市民や観光客が自由に過ごせる**市民交流スペース**の計画。
- ・**ミニコンサートや展示利用**等、市民活動で利用できる広さや設備の計画。
- ・長崎市の文化・芸術の情報、観光情報等を集積した**情報ラウンジ機能**を設け、地域の文化活動の他、観光情報を発信する場として、**日常的に市民や観光客が気軽に利用できる場**としての計画。
- ・リハーサル室で催しを行う際に、観客の待機スペースとしても利用できる空間。

#### 【屋外空間】

- ・**周辺施設と連携したイベントが開催**できるよう、電源等の設備の計画。
- ・**日常的に人が集まる**ような広場の整備。

機能	想定される主要諸室
エントランスロビー	市民交流スペース、情報コーナー、イベント・展示スペース 等
屋外空間	屋外広場 等

## 5. その他の機能（とりまとめ案）

### ■具体的な機能・用途

- ・施設全体の維持管理、諸室貸出等を行う、**管理事務室**の設置。
- ・管理事務室は、管理運営スタッフの執務スペースや受付機能、利用者打ち合わせの諸室と共に、来館者が訪れやすい開かれた諸室。
- ・子どもや乳幼児を連れた来館者も気軽に施設を利用できるよう、**キッズスペースや授乳室**の計画。
- ・市民および市民団体、事業に係る組織や**サポートアーズ組織等が利用できるスペース（活動支援エリア）**の計画。

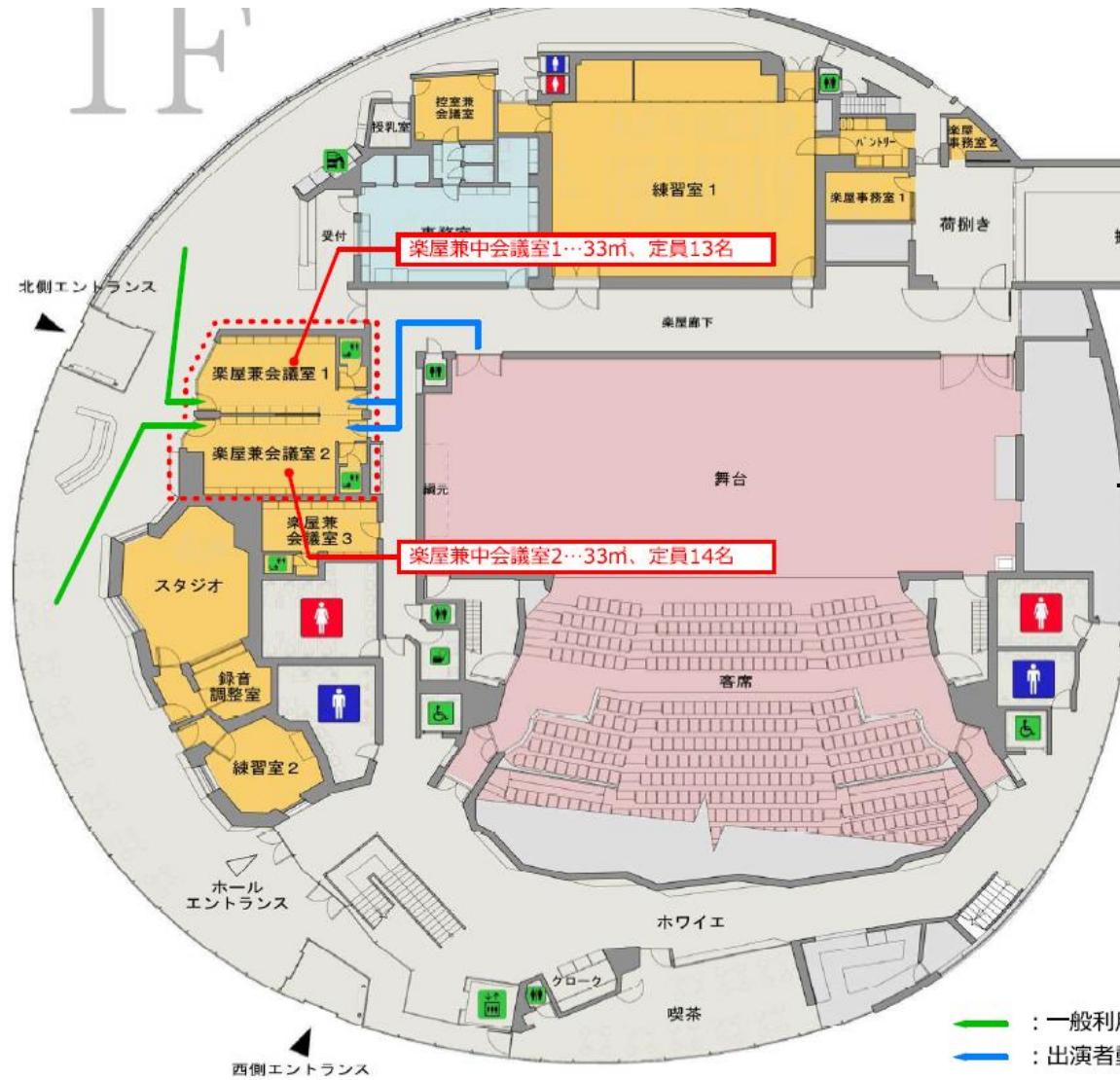
機能	想定される主要諸室
その他の機能	管理事務室、キッズスペース、授乳室、守衛室、防災関連備品庫 等

## 6. その他

- ・誰もが安全に安心して利用できるよう、**バリアフリーやユニバーサルデザイン**の採用。
- ・持続可能な社会を目指し、**自然エネルギーの活用や、省資源・省エネルギー化**に配慮。
- ・**災害時の帰宅困難者（観光客）の一時滞在場所**としての利用や、災害物資の**集積・配送拠点**としての防災機能を備えることの想定。
- ・防災備品庫の設置や、ホール、リハーサル室、エントランスロビー等を一時滞在場所としても利用。
- ・新たな文化施設の敷地内に、**身障者用駐車場・関係者用駐車場の確保**。
- ・利用者用駐車場は、敷地面積の条件から敷地内に設けることが難しいため、周辺の公営駐車場や民間駐車場を活用。

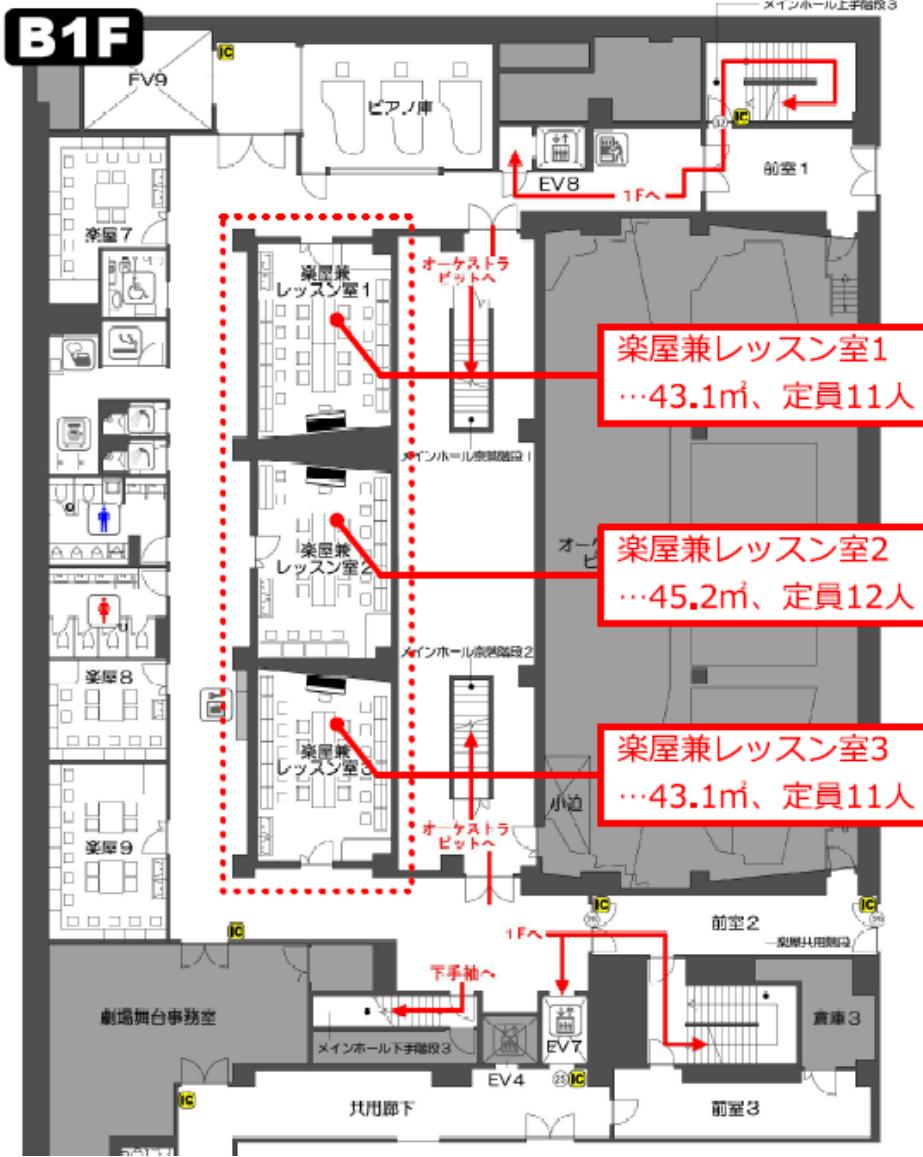
## 7. 重ねづかいの事例\_楽屋leftrightarrow会議室

### 新潟市秋葉区文化会館



## 7. 重ねづかいの事例\_楽屋leftrightarrowレッスン室

### ロームシアター京都



## 7. 重ねづかいの事例\_練習室・スタジオ↔会議室

### 新潟市秋葉区文化会館



### 南相馬市民文化会館 ゆめはっと

